



**ДОГОВОРИТЬСЯ
МОЖНО ОБО ВСЕМ!**

как добиваться максимума
в любых переговорах

ГЭВИН КЕННЕДИ



АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

Gavin Kennedy

Everything is negotiable!

How to Get the Best Deal
Every Time

3rd edition

RANDOM HOUSE
BUSINESS BOOKS

Гэвин Кеннеди

ДОГОВОРИТЬСЯ МОЖНО ОБО ВСЕМ!

Как добиваться максимума
в любых переговорах

Перевод с английского М. Вершовского



Москва
2007

УДК 65.011; 658.8
ББК 65.291.21; 65.291.33
К36

Переводчик М. Вершовский
Редактор Ю. Быстрова

Кеннеди Г.

К36 Договориться можно обо всем! Как добиваться максиму-
ма в любых переговорах / Гэвин Кеннеди; Пер. с англ. —
М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 396 с.

ISBN 978-5-9614-0654-2

Перед вами — настоящая библия переговорщика, в которой шаг за шагом раскрываются основные принципы переговорного процесса, стратегические подходы и тактические приемы. Автор рассказывает о психологических ловушках и ошибках в расстановке приоритетов, дает примеры катастрофических просчетов и ситуаций, которые еще можно исправить. Работая над заданиями автора, вы не раз поймаете себя на том, что поначалу пробуете решить их, руководствуясь привычными, «накатанными» методами — а они-то, как убедительно доказывает автор, чаще всего и ведут к поражению. Гэвин Кеннеди разрушает распространенные стереотипы с абсолютной безжалостностью, показывая, насколько глубоко сидят в нас давно усвоенные, но, к сожалению, неправильные понятия и принципы переговорного процесса.

Эта книга окажет неоценимую помощь всем, кто вовлечен в переговоры: бизнесменам, менеджерам по продажам, снабженцам и даже представителям спецслужб. Она написана живым разговорным языком и будет полезна всем — даже тем, кто возьмется за нее без всякой практической цели.

УДК 65.011; 658.8

ББК 65.291.21; 65.291.33

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Gavin Kennedy 1982, 1989, 1997

© Издание на русском языке, перевод, оформление ООО «Альпина Бизнес Букс», 2007

ISBN 978-5-9614-0654-2 (рус.)

ISBN 0-09-924382-2 (англ.)

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие.....	7
<i>Глава 1</i> О совах, лисах, овцах и ослах, или Почему девятнадцать тысяч переговорщиков могут ошибаться.....	12
<i>Глава 2</i> Похвала капусте, или Почему вам необходимо вспомнить давно забытые навыки переговоров.....	22
<i>Глава 3</i> Худший поступок, который вы можете совершить по отношению к другому переговорщику, или Как избежать «сказочной сделки».....	33
<i>Глава 4</i> Так вы хотите купить мой бизнес?.....	45
<i>Глава 5</i> Почему жалоба не может быть предметом переговоров, или Как поменять номер.....	57
<i>Глава 6</i> Когда даже боги сражаются впустую, или Почему семь «нет» не приводят к одному «да».....	71
<i>Глава 7</i> Самый полезный вопрос переговорщика, или Как избежать контракта на один фургон.....	79
<i>Глава 8</i> Дурачок, ведь главное — надежность!.....	91
<i>Глава 9</i> Миф о добровольных уступках, или Как учить волков гоняться за санями.....	103
<i>Глава 10</i> Гимн Матушке Хаббард, или Как сбивать цену.....	116
<i>Глава 11</i> Почему выражение «торг уместен» лучше забыть, или Как взять хорошую цену.....	136
<i>Глава 12</i> Закон Юкона, или Как стать более решительным.....	150
<i>Глава 13</i> Прежде чем прыгнуть... ..	163

Глава 14	Самое полезное слово переговорщика, или Как заставить считаться с вашим предложением	175
Глава 15	Он имеет право так себя вести, или Как справиться с тяжелым оппонентом	187
Глава 16	На чьей стороне сила, или Как укрепить свою позицию	200
Глава 17	Если у вас нет принципа, придумайте его, или Как отказаться от полномочий	221
Глава 18	Твердо установленных цен нет в природе, или Как добиваться скидок	236
Глава 19	Мустафа Пхе и слет в Пенанге	251
Глава 20	Стены Иерихона, или Как прекратить делать уступки	262
Глава 21	Не меняйте цену — измените пакет предложений, или Как добиться более выгодной сделки	281
Глава 22	Не все золото, что блестит, или Как не дать себя запугать	301
Глава 23	Не бойтесь попасть на Восточный фронт, или Как реагировать на угрозы	322
Глава 24	Крутые ребята, или Как «тяжелые» переговорщики делают переговоры тяжелой работой	342
Глава 25	Да здравствует своекорыстие, или Как заинтересовать людей, обращаясь к их собственным интересам	357
Глава 26	Международные переговорщики, или Да здравствуют герои!	371
Приложение 1.	Сетка переговорщика	389
Приложение 2.	Практический экзамен	391
Приложение 3.	Служба HELPMAIL	394

Предисловие

Я объясняю успех двух первых изданий книги «Договориться можно обо всем!» тем, что она говорит на языке сделки. Именно на этом языке говорят профессиональные переговорщики во всем мире.

В первом издании (1982 г.) я писал, что освещавшиеся в книге темы и вопросы были предметом семинаров «Договориться можно обо всем». Этот материал издан в форме книги для того, чтобы удовлетворить огромную потребность переговорщиков в тестах на самооценку, которые я активно использовал на своих семинарах. (Как вы понимаете, трудно удерживать внимание людей в течение шести часов одной непрерывной лекцией.)

Во втором издании (1989 г.) я убрал две главы и добавил четыре новых — в основном о переговорах с иностранными партнерами в Японии, США, на Ближнем Востоке и в странах третьего мира.

Для того, чтобы включить в книгу новые материалы и стратегии, используемые в моих текущих семинарах, я существенно сократил предыдущий вариант. Семь глав были выброшены, а девять новых вошли в книгу.

Структура тестов на самооценку, предвещающих каждую главу, осталась прежней. Но теперь вместо баллов (достаточно произвольных) данному вами ответу присваивается категория, которая относит его к условно-аналогичному поведению одного из четырех типов: Осла, Овцы, Лиса или Сова.

Эти аналогии придумал не я: впервые я наткнулся на них в отчете моего коллеги Боба Ли, посвященном управленческой политике. Однако, насколько мне известно, названные типы впервые приложены к практике переговорных процессов.

В книгу они введены с образовательной целью. Я убежден, что люди (и переговорщики яркий тому пример) учатся гораздо лучше,

когда учебный процесс происходит в интересной и развлекательной форме. Всякий раз выбор, который вы будете делать в тестах, поможет вам лучше понять свое поведение — вы сможете идентифицировать его как поведение Осла, Овцы, Лиса или Совы (см. Приложение 1 «Сетка переговорщика»).

Четыре развернутых сценария переговоров (в главах 4, 8, 13 и 19) подвергнут более серьезному (однако не чрезмерно трудному) испытанию ваши переговорные навыки, нежели вопросы, которые предлагаются в тестах на самооценку. Все четыре сценария взяты из материалов моих семинаров. На текущий момент с этими сценариями уже работали три тысячи переговорщиков, и результаты данной работы очень обнадеживают.

После того, как вы закончите чтение книги, я хочу предложить вам попробовать свои силы в коротком практическом экзамене (Приложение 2). Это сложнее, чем просто прочитать текст или ответить на вопросы тестов и сценариев. Не спешите с ответами (на экзамен отводится примерно два часа). Старайтесь отвечать, внимательно прочитав сценарий и как следует поразмыслив о том, что вы почерпнули из предыдущих 26 глав.

Те из вас, кто хотел бы получить оценку своих ответов, могут отправить их по адресам, указанным в Приложении 2.

Приобретая третье издание моей книги, вы получаете и возможность отослать письмо с описанием одной из проблем, вставших перед вами в реальной практике переговоров, на адрес моей службы *HELPMAIL*. При условии, что вы оплатили почтовые расходы (включая мои!), первое обращение в службу переговорщиков *HELPMAIL* абсолютно бесплатно!

Только, пожалуйста, не надо связываться со службой *HELPMAIL* по телефону — ведь мы не случайно назвали ее *HELPMAIL*, то есть «помощь по почте». Ваш порыв приведет лишь к тому, что мои телефонные линии окажутся перегруженными и я не смогу вести свой бизнес как должно. Во всех прочих ситуациях я буду рад получить от вас весточку и дать свой совет в качестве тренировочного упражнения. Рекомендации о том, как и куда писать, вы найдете в Приложении 3.

Предисловие

Я убежден, что, повышая ценность своего продукта, мы тем самым делаем хороший бизнес. Тысячи писем, полученные мною за последние четырнадцать лет (со времени публикации первого издания), служат свидетельством того, насколько популярен такой тип общения. Нововведения, предложенные нами в нынешнем издании, позволят сделать это общение более полезным и эффективным.

Я приглашаю моих читателей на соревнование. От вас зависит, побьем ли мы предыдущие рекорды по количеству и качеству отзывов на книгу — с тем, чтобы в результате вы получили новый, более ценный продукт.

Все, что я писал и пишу, — результат коллективного труда. Без энтузиазма, которым заряжала меня работа с клиентами, чья переговорная практика давала мне неисчерпаемый материал, без участия коллег, которыми двигало абсолютное бескорыстие, без поддержки моей семьи, чье терпение поистине неисчерпаемо, ни одна строчка, ни одно слово, ни даже единый знак препинания не появились бы на этих страницах. Страницах, которые — и я в это верю — станут для вас увлекательной и полезной экспедицией в одну из интереснейших областей нашего мира: область профессиональных переговоров.

Как всегда, эта книга — как и вся моя жизнь — посвящена Патриции.

Gavin Kennedy
Negotiate Limited
99 Caiyside
Edinburgh EH10 7HR
United Kingdom

Tel: [44] (0) 131 445 7571
Fax: [44] (0) 131 445 7572
email: gavin@negotiate.demon.co.uk
www.negotiate.co.uk

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 1
ПРАВДА ИЛИ ЛОЖЬ?

Прочитайте следующее предложение и быстро решите, считаете ли вы его истинным или ложным, сразу же поставив галочку в соответствующем квадратике *до того*, как перевернете страницу.

Столкнувшись с тяжелым оппонентом, лучше уступить что-нибудь не слишком ценное для того, чтобы создать атмосферу доброжелательности.

ПРАВДА

ЛОЖЬ

Глава 1

О совах, лисах, овцах и ослах, или почему девятнадцать тысяч переговорщиков могут ошибаться

Самая первая строчка рецепта жаркого из кролика гласит: «Сначала поймите кролика».

Нет особого смысла делать что-то еще до тех пор, пока вы не схватили неуловимого кролика (во всяком случае не стоит рассчитывать на то, что он у вас уже есть).

Точно так же, прежде чем включиться в работу над своим поведением в переговорах, следует обозначить уровень, с которого вы начинаете. Я годами пользуюсь этим простым вопросом (всего одно предложение!), чтобы отделить страстных переговорщико-романтиков от тех, кто готов признать реальное положение дел и работать, исходя из этого.

К настоящему моменту вы должны были пройти наш первый тест — и желательно без обмана, потому что уже на этом этапе он способен показать вам, как много еще предстоит поработать, чтобы стать хорошим переговорщиком.

Так что, если вы этого еще не сделали, вернитесь к тесту №1 и выполните задание прямо сейчас!

Возможно, результат теста окажется победой (поздравляю), но не думайте, что этот успех (или случайная удача?) избавляет вас от необходимости читать все остальное. Ни в коем случае. Поймать кролика — всего лишь первая строчка рецепта, и предстоит сделать еще очень многое, прежде чем вы сядете за ужин.

Если вы успешно сдали первый экзамен, то можете продолжать чтение с определенной уверенностью в своих силах. Если нет — вы должны продолжать чтение в надежде эту уверенность обрести.

Сразу же хочу сделать оговорку для моих читателей-вегетарианцев: кроличье рагу — это удобная аналогия, а не принципиальный вопрос, на котором стоит заикливаться. Можно взять и первую строчку из рецепта морковного супа: «Сначала выдерните несколько морковок...» Но согласитесь, что это гораздо более легкая задача, чем поймать кролика, а соответственно и менее эффективный способ подчеркнуть главную мысль. (Тут же заявляю, что защитников прав морковки я тоже не хотел оскорбить.)

В тестах на самооценку более всего значим именно немедленный ответ, потому что ваша мгновенная реакция на контекст и ситуацию реальных переговоров определяет все ваше поведение переговорщика. У вас просто не будет времени на длительный поиск подводных камней, скрытых в вопросе.

За прошедшие годы около 20 тысяч переговорщиков разных специальностей из разных стран с различным опытом переговоров пробовали себя в этом тесте. Перекос в сторону одного из ответов был подавляющим. Отношение составило примерно 20:1.

Даже те, кто посещал другие программы по ведению переговоров, в моем тесте показали тот же самый результат — отношение 20:1. (В этот момент я обычно намекаю, что им стоило бы потребовать назад свои деньги.)

Итак, мое мнение: *утверждение теста — ложь.*

На этом месте во время наших семинаров обычно раздаются недоуменные восклицания тех участников, кто поставил галочку рядом со словом «правда». Как показывает опыт, лишь немногие из них настаивают на истинности этого утверждения после того, как осознают, какие выводы в реальности следуют из цепочки мыслей, приведших их к такому заключению. И, к сожалению, каждый год находятся один-два человека, готовых скорее пойти на эшафот, чем принять мои аргументы.

Так вот, мой первый посыл. Ваше поведение в переговорах в большой степени зависит от вашего отношения к составным элементам ситуаций, в которых вам приходится делать мгновенный выбор (нередко под давлением), — какие действия следует предпринять. Если это отношение базируется на непонимании того, что

входит в практику переговоров, вы неизбежно будете вести себя во многих ситуациях менее адекватно, чем в том случае, когда вы уже тщательно проанализировали свои взгляды — а именно это вам предстоит проделать в ходе работы над книгой.

Вот почему тест № 1 — это лакмусовая бумажка вашего понимания переговоров. Выбор ответа демонстрирует ваше отношение к описываемой в тесте ситуации. То, как вы отреагируете на мою оценку сделанного вами выбора, также станет индикатором вашего понимания того, что из себя представляет переговорный процесс.

А теперь разберем подробно ту путаницу понятий, которая обнаруживается, когда вы, как и подавляющее большинство, поместили тест №1 значком в графе «Правда».

● **«Столкнувшись с тяжелым оппонентом...»**

Вам стоит поразмыслить над тем, какие образы вызывают у вас слова «тяжелый оппонент». Я уверен, что вам приходилось иметь дело с людьми, которых и святой отнес бы к «тяжелым», а некоторых из них вам, возможно, хотелось бы как следует огреть по голове.

Они могут вести себя нелояльно (агрессивно, оскорбительно, сварливо и т. д.) и/или всячески затруднять переговорный процесс (перебивая, выдвигая непомерные требования, с ходу отбрасывая любые ваши предложения, подгоняя и т. д.). Поскольку в предложении слово «тяжелый» стоит рядом со словом «оппонент», картина складывается полная.

Кстати говоря, здесь я в последний раз пользуюсь словом «оппонент». Далее в книге я предпочитаю говорить о тех, с кем мы ведем переговоры, как о потенциальных партнерах, если мы хотим прийти к какому-то соглашению.

● **«...лучше...»**

«Лучше» — сравнительная степень слова «хорошо», поэтому не стоит торопиться, если вы не знаете наверняка, *лучше чего* конкретно. В данном контексте ваш выбор уж точно не лучше имеющейся альтернативы.

- **«...уступить...»**

К тому времени, как вы закончите читать «Договориться можно обо всем!», вы уже будете знать, насколько осторожными должны быть все переговорщики в отношении уступок и привычки уступать. Конечно, уступки обычны в языке переговоров, но на ваше подсознание слова типа «уступить» или «уступка» оказывают самое пагубное влияние. Они дезориентируют переговорщика и провоцируют поступки, губительные для переговоров.

Короче говоря, никогда не уступайте ни в чем *без получения чего-то взамен.*

Никогда не *отдавайте* даже йоту — *обменивайте ее!*

- **«...что-нибудь не слишком ценное...»**

Для кого не слишком ценна ваша уступка? Для вас? Или для вашего собеседника?

Если она не слишком ценна для вас, возможно, вы слишком сконцентрированы на себе в вашей стратегии. Решает не то, насколько что-то значимо для вас, — гораздо важнее, насколько это «что-то» важно для другой стороны.

То самое «что-то», которое вы уступаете, может значить для другой стороны гораздо больше, чем для вас. Если это действительно так, то ни в коем случае нельзя выбрасывать это «что-то» на ветер. Раз для него это ценно, то надо подумать, что вы можете получить взамен.

В этом — сущность переговоров!

- **«...чтобы создать атмосферу доброжелательности...»**

Отличное намерение, не поспоришь. Однако верно ли ваше убеждение, что, уступая в чем-то «тяжелым» людям, вы способствуете их доброжелательному отношению к вам? Здесь таится огромная ошибка.

С какой стати уступки создадут атмосферу доброжелательности? Уступки — лишь реакция на нелояльное поведение, своеобраз-

разная награда за него. А то, что вознаграждается, обычно затем активизируется.

Вот почему «тяжелые» люди ведут себя именно так, как они себя ведут. Истеричная манера ведения переговоров как раз и нацелена на то, чтобы добиться уступчивости. А вы ее непременно проявите, если позволите себя запугать. И здесь трогательное стремление к доброжелательности не станет вашим оправданием.

Перечисленные пять ошибок привели вас к неверному ответу. Они говорят о том, что вы весьма легкомысленны при выборе модели поведения в переговорном процессе. В ходе работы над книгой вы обнаружите причины этих и других ошибок.

А теперь давайте разделим варианты поведения на переговорах на четыре типа: поведение Ослов, Овец, Лисов и Сов.

Каждое из этих животных символизирует набор характеристик, проявляющихся в ходе переговоров. Ответы на все приводимые тесты привязаны к одной из четырех характеристик таким образом, чтобы вы могли сразу же классифицировать свой выбор после ответа на каждый вопрос теста. Вы сможете проследить и за тем, как вы переходите из группы в группу в зависимости от выбранного варианта поведения.

Итак, в ситуации переговоров, когда вам нужно быстро решать, как действовать, ваш выбор будет соответствовать характеристикам одной из четырех групп.

- **Ослы.** Вы пребываете в блаженном неведении относительно существующих возможностей. Обычно это проявляется в склонности к непродуманному, предсказуемому и упрямому сопротивлению, когда того, что вы получаете (как правило, не слишком многое) в результате переговоров, явно недостаточно, чтобы признать их успешными. Также Ослы обычно руководствуются глубоко укорененными в них самих принципами.

Там, где царит незнание, «тупое» поведение возникает как бы само собой.

- **Овцы.** Вы считаете, что получить хоть что-нибудь — уже хорошо. Вы послушно принимаете выбор, сделанный другими людьми, следуя за ними, как овцы на бойню. Вы демонстрируете определенную прагматичную гибкость, но остаетесь при этом жертвой влияния других. У вас нет желания драться за свои интересы. Вы предпочитаете скорее сдаться, чем разозлить другую сторону — или даже разочаровать ее!

Нога еще не топнула, а вы уже забились в угол.

- **Лисы.** Вы действительно понимаете, что происходит, и твердо убеждены, что заслуживаете того, чего добиваетесь. Многие Лисы преуспевают только благодаря своей изворотливости. Вдобавок вы любите поумничать, увлекаясь игрой ради самой игры. Ваш прагматизм почти не имеет границ, вы мастерски играете на всех слабых струнках Овец. И уж, конечно, люди, делающие «ослиный» выбор, для Лисов не проблема.

Хитер настолько, что и сам себя хитрее.

- **Совы.** Ваш стиль переговоров демонстрирует, что у вас хватает мудрости оценить долгосрочные выгоды. Для этого вы строите прочные отношения с другой стороной и в результате добиваетесь того, чего действительно заслуживаете. Вы Сова и в том случае, если полностью готовы к опасностям и возможностям, которые вытекают из сделанного вами выбора поведения. Вас уважают за то, что вы делаете, и за то, как вы это делаете. (Вы, конечно же, не станете эксплуатировать Овец, Лисов и Ослов.)

Всем переговорщикам стоит помнить: многие Совы — это скрытые Лисы!

Ну и куда бы вы поместили себя, если бы бесстрастно наблюдали собственное поведение на переговорах со стороны?

Пометьте нужную ячейку в таблице:

Как переговорщик я в большей степени:

<i>ЛИС</i>	<i>СОВА</i>
<i>ОВЦА</i>	<i>ОСЕЛ</i>

На протяжении всей книги у вас будет много возможностей лучше понять все особенности вашего поведения и отношения к переговорному процессу, вы многократно будете перескакивать из одной ячейки таблицы в другую. Все тесты классифицируют выбор, который вы делаете, — но не волнуйтесь, если вы окажетесь в графе, в которой не хотели бы оказаться. Продвигаясь от теста к тесту, вы можете сменить ярлык-определитель не раз и не два!

Тесты на самооценку, предваряющие каждую главу, дают вам от двух до четырех возможных вариантов ответа. Но только за один из них компетентным переговорщикам можно поставить «пятерку».

Признаюсь сразу, что мои варианты ответов подходят не всем читателям. Тесты на самооценку и моя «звериная» классификация проверялись в ходе наших семинаров на тысячах практикующих переговорщиков — и, судя по оживленным дискуссиям, которые они вызывали, читательская аудитория воспринимает мою классификацию неоднозначно.

В этом по сути и есть истинное назначение моих классификаций и тестов — вызвать оживленную дискуссию. Ничто не может быть более скучным, чем предсказуемая «безопасная» презентация идей, которая никого не оскорбляет просто потому, что никого не провоцирует. Я предпочитаю вызывать живой интерес в процессе обучения. Я рад, когда со мной не соглашаются, это всегда полезно — хотя бы потому, что лишний раз позволяет человеку утвердиться в своих взглядах на искусство ведения переговоров.

Свое видение проблемы я подробно излагаю на страницах книги. Когда вы дойдете до моих комментариев в конце каждой главы, у вас будет возможность пересмотреть сделанный вами выбор. Однако если вы по-прежнему со мной не согласны — прекрасно.

В конце концов мы ведем переговоры, чтобы устранить разногласия, однако жизнь такова, что это удастся не всегда

В третьем издании к уже имевшимся коротким историям и случаям из жизни я добавил несколько более развернутых *сценариев переговоров* для того, чтобы вы могли проверить свои переговорные навыки в более сложных ситуациях.

Я по собственному опыту знаю, что так называемого «искусства сложных переговоров» просто не существует. Есть лишь постоянное практическое приложение ваших базисных знаний и умений ко все более сложным ситуациям. Поэтому настоящее издание «Договориться можно обо всем!» ставит перед вами новые проблемы и задачи. По мере работы над ними вы сможете наблюдать за собственным прогрессом на пути к тому, чтобы стать компетентным и профессиональным переговорщиком.

Вас, думаю, позабавит и то, что раз за разом делая свой выбор, вы обнаружите, что скачете от Ослов к Овцам, от них к Лисам, далее к Совам — и обратно!

Не забудьте делать соответствующие пометки в «Сетке переговорщика» (Приложение 1). По мере чтения книги вы сможете следить за тем, к какому типу переговорщика вы относитесь в данный момент и что нужно сделать, чтобы подходить к процессу переговоров иначе.

И запомните: главное не то, кем вы были в начале нашего путешествия, а то, кем вы стали к концу 26-й главы.

Вся философия нашей книги построена на понимании ключевых навыков ведения переговоров и применении их к практике. Вам следует постепенно избавляться от повадок Овцы, соглашаясь с тем, что решат за вас другие, — и становиться похожими на уверенную в себе Сову, способную получить свое, не эксплуатируя при этом других.

КОММЕНТАРИИ К ТЕСТУ НА САМООЦЕНКУ № 1

Сейчас вам нужно сделать пометку в соответствующей колонке «Сетки переговорщика» (Приложение 1) в соответствии с моими комментариями вашего ответа на тест № 1.

Если вы считаете, что утверждение теста было «правдой», пометьте тест № 1:

- как выбор Осла, если при этом вы не согласны с некоторыми или всеми моими объяснениями пяти ошибок, если для вас неприемлема как моя оценка вашего ответа, так как и мои аргументы;
- как выбор Овцы, если вы согласны с тем, что все поняли неверно, готовы признать свою ошибку и учиться на моих комментариях.

Если вы ответили «Ложь», обведите тест № 1:

- как выбор Лиса, если вы действовали просто наугад, выбрали «Ложь» по каким-то иным соображениям, из-за непонимания предложенного текста и уж, конечно, если вы сжульничали и испытываете искушение сжульничать и на этот раз (!);
- как выбор Совы, если вы предполагали нечто подобное моему объяснению пяти ошибок или знали из собственного практического опыта, что стиль поведения, описанный в тесте, может дорого обойтись.

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 2

1. У меня большой опыт ведения переговоров. Ваш вариант ответа:
 - а) правда;
 - б) не уверен;
 - в) ложь.
2. Переговорщик заинтересован только в победе:
 - а) возможно;
 - б) ложь;
 - в) правда;
3. Мы можем вести переговоры только при условии, что одинаково оцениваем факты:
 - а) правда;
 - б) ложь;
 - в) зависит от того, что считать «фактами».
4. Если другая сторона не принимает мои разумные предложения, я могу просто прекратить переговоры:
 - а) ложь;
 - б) правда;
 - в) может быть.

Глава 2

Похвала капусте, или Почему вам необходимо вспомнить давно забытые навыки переговоров

Ваши первые переговоры происходили на кухне, а не в конференц-зале. Искусству переговоров вы обучались не на работе. Вы учились переговорам без всяких усилий, неудержимо стремясь к тому, что вам хотелось получить, и тем самым удовлетворить свое сиюминутное желание.

Да-да, вы начинали переговорную практику еще ребенком в подгузниках — задолго до того, как облачились в деловой костюм. Что такое плач младенца, если не предложение сделки? «Если ты накормишь меня, перепеленаешь и т. д., я прекращу орать!»

Шло время, и вы становились все более хитрым переговорщиком (в каждом ребенке скрывается Лис!). Вы выдвигали все более замысловатые требования, а умение выбрать нужного взрослого достигло такой степени изощренности, которой позавидовал бы любой профессионал прямого маркетинга. А ведь вам, наверное, не было и пяти лет.

Вы усвоили, что выдвигать свои требования лучше всего перед самым началом трансляции футбольного матча или другой интересной для взрослых передачи. В такой момент они готовы почти на все, просто потому, что хотят от вас избавиться. Это гораздо эффективнее, чем обратиться к ним *после того*, как их любимая передача началась. К тому же в последнем случае они реагировали бы крайне негативно на ваши попытки отвлечь их своими несвоевременными требованиями.

Вы поняли, что бабушки с дедушками обычно более сговорчивы, чем родители, — и быстро научились поднимать планку своих требований повыше. Вы безошибочно выбирали нужный момент,

чтобы обратиться к нужному члену семьи. Вы научились лестью выманивать требуемое у того из взрослых, кто находился в состоянии войны с кем-то из родственников, особенно если улыбкой или объятиями давали ему понять, что вы — на его стороне (Лис снова высунул свою мордашку!).

**КАК ВЕСТИ СЕБЯ С ЛУЧШИМИ
ПЕРЕГОВОРЩИКАМИ В МИРЕ**
*(читать с особым вниманием, если вы ответили
«правда» на вопрос теста № 1)*

Дети убеждены, что все, чего они хотят, не стоит абсолютно ничего, а единственной помехой на пути к обретению желаемого являются их родители. Потому-то они без устали требуют и требуют — и, как правило, вы сдаетесь.

Все взрослые прекрасно знают, как надо воспитывать детей, — но только тогда, когда речь идет о чужих детях, а не о своих собственных. Мы постоянно натываемся на «экспертов», которые точно знают, как унять раскапризничавшееся дитя в супермаркете, на автобусной остановке, на загородном пикнике или в приемной врача — особенно когда дрыгающее ногами чадо не их собственное. Куда как реже встречаются люди, которые в подобной ситуации умудряются унять своего ребенка.

В мире ребенка вы — бездонный, неисчерпаемый колодец. Все его потребности, нужды и запросы удовлетворяются даром: еда, одежда, тепло, крыша над головой, общение, развлечения, любовь, поддержка, телевидение и Интернет. Но те, кто привык к обслуживанию по первому кивку, чрезвычайно требовательные клиенты. Малейший перебой в непрерывной череде услуг — и они закатывают истерику. Впрочем, истерику они закатывают и тогда, когда все идет

как надо, — просто чтобы держать вас в тонусе. Дети ведут себя тихо только тогда, когда делают что-то запретное.

Сила детей-переговорщиков заключается в асимметрии ценностей — их и ваших. Они быстро подмечают, что важнее всего для вас — и, угрожая отнять у вас это, добиваются того, что нужно им. Если вы жаждете тишины и покоя, вам гарантированы шум, гам и беспорядок до тех пор, пока требования другой стороны не будут удовлетворены (бутылочка молока, конфеты, часок игры перед сном и т. д.).

Взрослых, желающих посмотреть телевизор, дети отвлекают до тех пор, пока те не сдадутся; родителей легко поставить в неловкое положение на людях, закатив истерику, от которой можно только откупиться: мороженым, шоколадом, игрушками и тому подобным. Короче говоря, дети знают, как настаивать на своем, — и они не останавливаются ни перед какими карательными мерами. Классический терроризм.

Конечно, все родители пытаются время от времени контратаковать, а некоторые даже делают это регулярно. Они принимают решительные меры или, по меньшей мере, угрожают такие меры принять: «Еще раз, и ты отправишься в постель / не увидишь Санта-Клауса / не приведешь домой друзей». Часто угроза далека от жизни («Если ты не прекратишь, мы отправим тебя домой и до конца отпуска будем развлекаться сами»), но такими фантазиями можно запугать разве что самых маленьких. В том возрасте, когда дети уже в состоянии распознать нереалистичность угрозы, они начинают требовать еще большего — и вы пасуете, дабы обрести желанный покой.

Конечно, это срабатывало не всегда. Порой вы плакали от отчаяния, потому что не добивались своего, как бы ни пытались. В мрачных размышлениях о том, что весь мир против вас, вы решали в следующий раз быть умнее, расчетливее и упорнее в до-

стижении абсолютно заслуженной вами цели — Лис постепенно набирал силу!

Но при этом в вас развивались и противоположные качества. Вы могли прийти к заключению, что лучший способ получить желаемое — полностью удовлетвориться тем, что готовы дать вам взрослые. А то, что они готовы вам дать, и есть то, чего вы заслуживаете. Вы улавливаете тихое бляение Овцы, в которую готовы превратиться?

Но ваше отчаяние могло вылиться и в приступы ярости. Возмущение от того, что вы не получили требуемое ПРЯМО СЕЙЧАС, могло выплеснуться двумя способами. В большинстве случаев оно принимало форму мрачного согласия — а что поделаешь, если взрослые полностью контролируют то, к чему вы так страстно стремитесь? Однако при этом вы были убеждены в собственной правоте (вам слышен топот копыт Осла, пробивающего себе дорогу?).

Для некоторых же вспышки гнева становились оружием, которое в нужное время обращалось против избранных мишеней (чаще всего младших братьев и сестер, а также беззащитных и робких товарищей в детском саду и школе). Вы начинали понимать: многие люди поддаются давлению — и с его помощью можно добиться своего. Однако вы понимали также, что следует быть осторожным в том, когда и на кого «наезжать». Если вы со временем справились с подобными тенденциями — что ж, будем надеяться, что так оно и есть. Если же вам улыбалась Фортуна и вы встречали множество готовых подчиниться субъектов (Овец), с которыми такая тактика срабатывала, вы всерьез продвигались к тому, чтобы стать Лисом.

Давайте взглянем на обычный переговорный процесс между Аннализой и ее трехлетней дочерью Самантой.

Саманта не хочет есть за обедом капусту, потому у нее уже «полный животик». Аннализа совершенно справедливо полагает, что капуста — необходимая часть «сбалансированного питания» для Саманты, но маме не хочется затевать с трехлетним ребенком дискуссию о роли капусты в диетологии.

Вместо этого она вступает в переговоры, зная, что Саманта обожает мороженое. Она говорит Саманте, что если та не доест капусту, то не получит мороженого.

Глазки Саманты наполняются слезами, но внезапно она решительно хмурит брови. Она отказывается есть капусту, но требует мороженое. Аннализа безуспешно пытается указать Саманте на противоречие: значит, животик был *полным*, но *не настолько полным*, чтобы мороженое в нем не поместилось? Саманта игнорирует собственную непоследовательность, полагая, вероятно, что здесь нет ничего странного: животик вполне может быть очень полным для капусты и совсем не полным для мороженого!

Аннализа пробует новое предложение.

— Ладно, — говорит она, — если ты будешь хорошей девочкой и съешь четыре ложки капустного пюре, то получишь мороженое.

Саманта мотает головой и отодвигает тарелку с капустой подальше.

Аннализе приходит в голову удачная, как ей кажется, мысль: достать мороженое из холодильника, чтобы соблазн был перед глазами девочки.

— Ну хорошо, — говорит она, видя, что Саманта игнорирует и капусту, и мороженое. — Пусть будут две ложки...

Никакого результата. Аннализа ставит тарелку Саманты прямо перед ней и говорит:

— Одна ложка — и можешь есть столько мороженого, сколько захочешь!

На это Саманта дает невербальный ответ. Она просто закрывает глаза ладошками, наотрез отказываясь даже смотреть на тарелку.

— Черт возьми, Саманта! — восклицает Аннализа. — Хотя бы посмотри на капусту — и можешь есть свое мороженое!

Приходилось ли вам наблюдать, а может, и участвовать в таких переговорах — будь то в роли Аннализы или Саманты? На чьей стороне ваши симпатии? И самое главное: какая из сторон выиграла?

Конечно, Саманта получила то, чего добивалась, не обращая внимания на отчаянные попытки матери обеспечить ребенка сба-

лансированное питание. В преследовании своих интересов Саманта была нестигаемой. Аннализа тоже могла бы быть твердой и последовательной. Она могла убрать из дома все мороженое, шоколад, газировку и массу других вкусностей.

Но и это было бы совершенно бесполезным. Спросите работниц школьных кафетериев: кто покупает больше всего шоколада, колы и тому подобного? Они скажут вам, что это почти всегда дети, чьи родители не дают им всего этого дома. О том, что думают сами дети по поводу такого «предательства» родителей, вы можете догадаться сами. (Мы все знаем, как они реагируют на подлежащие обсуждению запреты на курение, наркотики и секс.)

ДЕТИ ПРОТИВ РОДИТЕЛЕЙ: НЕРАВНАЯ БОРЬБА!

Дети

- Знают, чего хотят.
- Знают, как этого добиться (они раскусили своих родителей раньше, чем научились читать).
- Абсолютно безжалостны в своем стремлении добиться того, чего хотят.
- Не испытывают стыда, раскаяния или чувства вины.
- Не испытывают сострадания к ближнему, если это сострадание может помешать им получить желаемое.
- Убеждены, что у родителей «бездонные колодцы», полные всяческих «вкусностей» и «удовольствий».
- Не строят долгосрочных планов.

Родители

- Непоследовательно и бессистемно уступают / не уступают своим детям.
- Уступают друг другу.
- Обладают чувством ответственности.

- Часто испытывают чувство стыда.
- Постоянно раскаиваются.
- Чувствуют себя виноватыми (и виноваты на самом деле!).
- Неисчерпаемые источники доброты.
- Далеко не «бездонные колодцы» с любимыми благами.
- Думают и планируют на длительный срок.

Результат. Дети в переговорах чаще выигрывают, чем проигрывают.

Решимость в достижении цели в детском возрасте присуща всем нам, но обычно она теряется к тому времени, как мы становимся взрослыми. Что-то происходит в течение этого периода. Маятник перемещается от одной крайней точки к другой. Начав с побед за обладание мороженым, вы кончаете тем, что проглатываете невероятные количества капусты. Кто-то выигрывает, а вы привыкаете к проигрышам.

В подростковом возрасте ваш нынешний характер переговорщика еще не полностью сформировался, но упорство — время делает свое — порядком ослабло. Ведь что такое юношеское ухаживание, если не эксперимент в деле переговоров?

Ритуал, однако, изменился. Прежде вы вели переговоры с любящими родителями, которые были куда податливее вас — уже потому, что любили вас. Теперь вы договариваетесь с подростками, у которых нет каких-либо причин поддаваться вашему давлению. Ваша партнерша по переговорам может и «полюбить» вас, но и в этом случае она вполне способна передумать и внезапно «полюбить» кого-то другого — и даже многих «каких-то других».

Смятение, которое вас тогда обуревало, может всплыть в памяти и сейчас, но задумайтесь на минуту о прошлом: представьте ее (или его) лицо и снова насладитесь радостью или испытайте

тогдашнее чувство замешательства и стыда (только, пожалуйста, поумерьте гнев!).

В период этих подростковых переговоров-ухаживаний с вами произошли две вещи.

Во-первых, вы начали терять упрямство и своеволие ведущего переговоры ребенка. Вы начали терять свой врожденный инстинкт: предъявлять запредельные, почти невыполнимые требования и стремиться немедленно удовлетворить свой аппетит.

Во-вторых, вы начали учиться вести переговоры с самим собой. Да, именно тогда все и началось. Вы осмыслили то, что вам хотелось бы получить, осознали, что шансы получить это малы, — и согласились на компромисс. Если вы не могли обладать девушкой своей радужной мечты, то примирились с той (или с теми), которая была доступна.

Иными словами, вы сами направили себя на рельсы компромисса. (Если позже вы сожалели об этом — ничего не попишешь, жизнь продолжается, и, может быть, когда-нибудь вы задумаетесь: зачем вообще все это вам было нужно?)

Жизнь — не сплошное мороженое и не сплошная капуста. В ней неизбежно есть и то, и другое. Искусство переговорщика состоит в том, чтобы найти баланс. То, что вы воспринимаете как капусту, для другого переговорщика может быть мороженым — и наоборот.

Искусство сделки в том, чтобы выяснить, чего хотят *они*, — и если это что-то у вас есть, вы можете быть уверенными, что сделка состоялась (если вы в ней заинтересованы).

Ваша цель не выиграть, а добиться успеха. И в этом случае вы не можете проиграть, как не могут проиграть и они. Внутренняя Сова подталкивает вас к тому, чтобы другая сторона тоже преуспела, получив то, к чему стремилась, — ведь и вы получаете то, чего хотели сами.

«Договориться можно обо всем!» нацелена на восстановление переговорных способностей, которыми вы обладали в детстве, и переключение их — после соответствующей адаптации — на практическую деятельность взрослых людей.

КОММЕНТАРИИ К ТЕСТУ НА САМООЦЕНКУ № 2

1. а) Правильно, при условии, что вам уже больше, чем несколько дней от роду. Всю свою сознательную жизнь вы вели переговоры, и ваш ответ — свидетельство вашего опыта. Пометьте себя как Сову.
б) Вы не совсем в неведении относительно того, что знаете, однако и уверенности в этом знании у вас нет. Таким образом, вы — Овца.
в) Вы настаиваете, что предложенная фраза относилась к вашему профессиональному опыту переговорщика, и следовательно, это «ложь» — но это неверно, а потому неверен и ответ. Сказанное относилось к вашему опыту переговоров в целом.
Вы не согласитесь с этой оценкой, что относит вас к людям, с которыми сложно дискутировать. Педантичность без мудрости — вы, несомненно, Осел.
2. а) А вот мы и обнаружили Лиса! Достаточно умен, чтобы рассмотреть в предложении вербальную ловушку, — в конце концов, что значит «победа»? — и достаточно хитер, чтобы в эту ловушку не попасться. Как и все Лисы, вы предпочитаете скрывать конкретную цель, которой хотите добиться, прячась за общими словами — ведь победу можно трактовать широко.
б) Верно. Если мы заинтересованы только в победе, а не в конкретном результате, то вполне можем упустить сделку, которую нам надо заключить. Если мы выиграли, а они проиграла, то что ждет нас при следующей встрече? Гораздо лучше — и мудрее — нацеливаться не на победу, а на успех. Ваш ответ доказывает, что вы — Сова.
в) Вы боитесь проиграть и поэтому вынуждены нацеливаться на победу? Не слишком ли ограниченное видение собственных возможностей? Вы — Овца, еще недостаточно умная, чтобы стать Лисом, и явно не обладающая мудростью Совы.

3. а) Вероятно, вы — менеджер отдела кадров (или даже адвокат?), занимающийся жалобами и трудовыми спорами. Кроме того, вы — Осел. Именно в силу того, что существуют расхождения в оценке «фактов» и сущности проблемы, у нас и появляется повод для переговоров.
- б) Правильно. Явный признак Совы.
- с) Почему? Конечно же, есть мои «факты» и ваши «факты», но мы все равно можем вести переговоры, не приходя к соглашению о том, что каждый из нас понимает под «фактом». Вы оказываетесь где-то между Лисом и Овцой, но, чтобы подзарядить вас малой толикой «жесткости», этот выбор ответа я определяю как характеристику Овцы!
4. а) Ложь? Правильно! Лис.
- б) Неверно. Ни одна из сторон не считает свои предложения неразумными, так что ваше мнение о собственных предложениях — не очень надежное руководство к действию. Во всяком случае «прекратить переговоры» — слишком серьезное решение, чтобы помещать его в категорию «просто могу». Есть и другие варианты, в том числе попытка понять, почему они не принимают ваши предложения. Но вы, вероятно, еще не дойдя до этого предложения, уже махнули на меня рукой, так что я прокричу свое «Осел!» вам вслед еще до того, как вы захлопнете дверь.
- с) Я знаю, сейчас вы скажете мне, что это ваша тактика: немножко их «обработать» и немножко «смягчить». (Автор устало вздыхает.) Вы недостаточно хитры, чтобы быть Лисом, а значит, вы все-таки Овца.
- Пометьте на полях: если уж вы прекращаете переговоры, то не забудьте сказать, когда намерены вернуться к ним. В противном случае избранная вами блистательная тактика «встать и уйти» ударит по вашей репутации, когда вы все-таки вернетесь (Лис спланировал бы этот спектакль именно так!).

И еще одно замечание: не забудьте пометить свои ответы в «Сетке» (с. 356).

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 3

1. Вы хотите продать свою яхту и сознаете, что было бы большой удачей получить за нее £150 000. Пока вы собираетесь размещать объявление о продаже, на вас выходит страстный яхтсмен, готовый сразу же заплатить за яхту £165 000 наличными. Теперь вы:
 - а) примете его предложение без промедлений;
 - б) предложите ему подождать, пока не будет напечатано объявление о продаже;
 - с) начнете торговаться?
2. Вы собираетесь приобрести яхту, и вам очень приглянулась «Изабелла», ее цена, указанная в объявлении, составляет £150 000. Максимум, что вам удалось бы собрать, это £143 000 после продажи вашей собственной яхты и займа в банке. Вы случайно встречаетесь с владельцем в яхт-клубе и даете понять ему, что заинтересованы (весьма заинтересованы) в покупке. При этом вы упоминаете, что могли бы собрать £143 000. Он соглашается продать вам «Изабеллу» за эту сумму. Что это:
 - а) предложение, от которого невозможно отказаться;
 - б) паршивая ситуация;
 - с) повод отпраздновать удачную сделку?
3. Молодая талантливая актриса мечтает о взлете. Она знакомится с продюсером, который хотел бы, чтобы она сыграла ведущую роль в новом детективном фильме. Он говорит ей, что она не получит высокого гонорара, пока не станет известной. Однако если она сделает эту работу «задешево» и станет знаменитой, то за будущие работы наверняка будет получать «деньги вагонами». Должна ли она:
 - а) посоветовать продюсеру катиться куда подальше;
 - б) согласиться, поскольку начинать с чего-то надо;
 - с) потребовать высшую ставку, раз уж ей предстоит работа высшей степени сложности?

Глава 3

Худший поступок, который вы можете совершить по отношению к другому переговорщику, или Как избежать «сказочной сделки»

Какой *наихудший* поступок вы можете совершить по отношению к другому переговорщику? Вот ответы, которые мы постоянно слышим на наших семинарах:

«Оскорбить его»;

«Разозлить его»;

«Обратиться к его боссу»;

«Поставить его в идиотское положение».

Всех этих действий, вероятно, следует избегать. Однако ни одно из них не есть *наихудший* поступок, который вы можете совершить по отношению к другому переговорщику. Самое худшее, что вы можете сделать, это

ПРИНЯТЬ ПЕРВОЕ ЖЕ ЕГО ПРЕДЛОЖЕНИЕ!

Но почему принять первое же предложение переговорщика — это плохо, особенно если это предложение, от которого «невозможно отказаться»?

Младший торговый персонал особенно склонен к тому, чтобы бездумно принимать «предложение-от-которого-я-не-могу-отказаться». Причина кроется отчасти в тренинговых программах, превращающих людей в «приемщиков заказов». «Заказ, любой заказ, и только заказ!» — вбивается в их головы инструкторами, которые

забывают о другой необходимой в бизнесе вещи: выгоды. Выпускники таких курсов напоминают футболистов в компьютерной игре, у которых одна цель — забить мяч в ворота (включая собственные ворота!), потому что программист забыл сделать различие между своими воротами и чужими.

Младший торговый персонал совершает огромнейшую ошибку, принимая первое же предложение. Происходит это обычно из-за недостатка опыта.

Человек всегда испытывает нечто, похожее на эйфорию, выполнив трудную задачу. Те, кто начинал с телефонных продаж «вслепую», наверняка знают, как трудно получить первый заказ от потенциального клиента. Именно эта эйфория (или чувство облегчения) от того, что наконец-то кто-то хочет купить, и заставляет начинающего коммивояжера выкрикнуть радостное «да!» в ответ на первое же предложение. Покупатель подписал — хватай контракт и беги! Потому-то лучшими переговорщиками часто становятся женщины: еще на коленях у матери они учатся тому, что никогда не следует принимать первое предложение мужчины!

Если бы подобным образом вели себя лишь новички, это было бы не страшно и поправимо. Продавцы постепенно набираются опыта, и если они не сумеют или не захотят продавать, найдут себе другую работу, а опыт со временем научит их всегда подвергать сомнению первое предложение партнера.

Однако привычка принимать первое предложение широко распространена и среди профессиональных переговорщиков, в том числе и тех, у кого есть немалый опыт. Это ставит перед нами первую задачу, которую предстоит решить. Рано или поздно вы окажетесь в ситуации, когда перед вами (или другой стороной) замаячит соблазн принять первое же предложение.

Я хочу показать на примере, какие серьезные неприятности грозят даже самым опытным переговорщикам, принимающим первое предложение другой стороны. У нас в Западной Шотландии есть несколько известных яхт-клубов. Их члены — представители самых разных слоев населения, но, как это обычно бывает в жизни, владельцы самых дорогих моделей и владельцы более скромных

яхт, как правило, находятся на противоположных концах имущественной шкалы.

В этих кругах размер и водоизмещение судна позволяют определить социальную позицию его владельца. Такие человеческие слабости дорого стоят, но очень немногим удастся не поддаться им. Наверное, поэтому один остроумный человек определил яхту как дырку в море, в которую владелец без перерыва вливает деньги.

Некоторые покупают яхты ради удовольствия пройтись под парусом, что на западе Шотландии означает прогулку в восьмибалльный шторм (на Бермудах или в Средиземноморье дело ограничивается порцией загара). Для примера: в Сан-Тропе, во Франции, люди платят тысячи долларов, нанимая яхту на несколько дней. При этом они и в мыслях не держат покидать гавань. Наниматели самых дорогих яхт сидят на палубе и потягивают шампанское, глядя на толпы людей на причале, которые смотрят на них, сидящих на палубе и потягивающих шампанское.

Очевидно, что владельцы дорогих яхт в полной мере удовлетворяют некую сущностную классово-племенную потребность своих клиентов, а потому нисколько не стесняются заламывать запредельные цены за прокат.

Но вернемся в Шотландию. Здесь представитель малого бизнеса со средним достатком (скажем, Энгус Мактавиш) захотел обзавестись яхтой побольше прежней, положив глаз на одну красавицу, выставленную на продажу в его яхт-клубе. Яхта принадлежала командору (титул, примерно равноценный званию капитана в гольф-клубе). Командор хотел £153 000 за свое судно. Он, будучи еще более состоятельной личностью, чем Энгус, тоже присматривал яхту побольше.

ОСТОРОЖНО: ПЕРВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ!

Нетерпеливый продавец-оптовик наручных часов, набравшись опыта переговоров со своей сельской клиентурой, решил избавиться от обязательной прелюдии «насчет

поторговаться» и перейти прямо к цене, на которой он сошелся с покупателем в последний раз.

Он запустил свой план в действие в первой же точке, заехав в магазин у самого шоссе в горах Катскилл.

— А давайте-ка сэкономим кучу времени и сил, — сказал он владельцу. — Обойдемся без ритуального танца между максимумом, который запрашивал бы я, и минимумом, который вы стали бы мне предлагать.

Покупатель недоверчиво посмотрел на него, но ничего не сказал. Коммивояжер воспринял это как согласие с его предложением.

— О'кей, — сказал он. — Я называю лучшую цену — а вы говорите мне, сколько часов вы хотите взять по этой цене. После чего мы оба сможем отправиться порыбачить в тенежке.

Он назвал очень пристойную цену — гораздо ниже той, с которой обычно начинал, и даже меньше цены, которую взял в последней сделке. Такая цена просто обязана была подогреть покупателя.

— Ну так сколько же часов вы хотите взять по этой моей наилучшей цене? — спросил продавец часов.

— Нисколько, — ответил покупатель.

— Нисколько?! — переспросил ошарашенный продавец. — Да эта цена ниже, чем в прошлом году, и это моя наилучшая цена! Ну, сколько вы берете?

— Вы там, наверное, думаете, что мы тут в деревне все идиоты, — произнес покупатель. — Мне-то давно известно, что каждый городской хлыщ, клянущийся, что начинает с самой лучшей цены, всегда оставляет путь к отступлению до самой низкой цены. Но когда дело дойдет и до нее, я все равно могу сказать, что никаких часов не возьму!

Они торговались весь день — до самой темноты. В конце концов сошлись на цене, которая была гораздо ниже «самой лучшей цены» коммивояжера, что дало ему прибыль, не покрывающую даже расходы на бензин.

Зато он понял две ценные вещи. Во-первых, обеспечить удовольствие другому переговорщику — дай ему пространство для торговли. А во-вторых, деревенский люд никогда не принимает самое первое предложение городских пижонов. Да и кого бы то ни было вообще.

Максимум, что мог собрать Энгус для покупки командорской яхты, было £145 000. Сюда входили деньги, которые он мог выручить от продажи своей яхты, плюс небольшой заем, сделанный им в банке.

Однажды днем Энгус оказался в клубе, где у него произошел разговор с командором. Слово за слово, они заговорили о яхтах — и Энгус проявил свой интерес к яхте командора. Командор сказал, что был бы счастлив продать свое судно Энгусу, «достойнейшему члену клуба», и все такое прочее.

Энгус решил перейти поближе к той цене, которую рассчитывал заплатить:

— Максимум, который я могу предложить за вашу яхту — £143 000 (пару тысяч он пока придержал), но, думаю, вы вряд ли согласитесь...

Каково же было его удивление, когда командор ответил:

— Хорошо, Энгус. Я продам вам свою яхту за 143 000.

Они пожали друг другу руки и отправились оформлять бумаги. (Оба они были юристами, а в Шотландии устное соглашение — это обязательный к исполнению контракт.)

Буквально через несколько минут на Энгуса накатили сомнения. Почему-то все это дело вогнало его в тоску. Вместо того чтобы на всех парах нестись к миссис Мактавиш и сообщить ей радостную весть о покупке командорской яхты (жена Энгуса тоже обожала ходить под парусом), Энгус задумался: а правильно ли он вообще поступил?

Что сказала бы миссис Мактавиш, узнав, что он купил яхту за £153 000 за £143 000? Она спросила бы, как долго они торгова-

лись и на какие уступки пошел ее муж, чтобы заполучить яхту за эту цену. Скажи он ей, что вся сделка заняла 15 секунд — это сразу же вызвало бы подозрения либо в правдивости слов мужа («Заплатил гораздо больше, чем £143 000, и теперь скрывает от нее правду»), либо в достоинствах самой яхты.

Да и сам Энгус сейчас вспоминал все изъяны командорского судна (он несколько раз выходил на нем в море). Его также беспокоили те изъяны, о которых он мог и не знать. До того, как сделка состоялась, он был готов проигнорировать известные недостатки и даже найти им оправдание. Теперь же, когда договор был скреплен рукопожатием, эти изъяны разрастались в глазах Энгуса до неимоверных размеров. Он пытался понять: заключил ли он выгодную сделку или приобрел барахло под парусом?

Мы не знаем, что обо всем этом думал командор, поскольку весь печальный рассказ мне поведал сам Энгус. Но мне думается, что командор испытывал не меньшие муки, размышляя о том, что он сделал.

ПРИШЛИТЕ НАМ СЧЕТ!

Недавно ко мне обратилась одна международная компания с предложением провести двухчасовой семинар по практике ведения переговоров для их топ-менеджмента.

Прежде чем утвердить план семинара, президент компании проинтервьюировал меня. Он задал вопросы о тематике, а я продемонстрировал ему слайд-шоу, посвященное худшему поступку, который один переговорщик может совершить по отношению к другому: принять первое же его предложение. Президент одобрил презентацию, добавив: «Моим ребятам не повредит такая установка!»

После того как мы оговорили детали, он сказал, что можно приступать к делу. Президент уже был готов попрощаться со мной, когда я намекнул, что стоит оговорить и гонорар.

— Сколько вы обычно берете? — спросил президент компании.

— Обычно? 1800 фунтов в день, — ответил я, ожидая начала торгов.

— Прекрасно, — сказал президент компании. — Просто пришлите нам счет!

Из кабинета президента профессионал-переговорщик вышел в весьма подавленном состоянии. По сей день он пытается понять, какой гонорар ему надо было бы запросить...

А что скажет миссис командорша, узнав, что ее муж продал их яхту, стоящую £153 000, за £143 000, договорившись обо всем в течение 15 секунд? Она вряд ли будет в восторге от его деловых способностей (да и худшие ожидания ее мамы наконец-то оправдаются — ведь за каждым преуспевшим человеком стоит его разочарованная теща).

Энгус будет вечно терзаться вопросом: на какую же цену согласился бы командор, если он принял £143 000, не моргнув глазом? Может, стоило начать со £141 000, или со £140 000, или — а почему бы и нет? — со £130 000? Ответ на свой вопрос он так никогда и не узнает.

И это незнание изводит его. Оно выматывает его настолько, что вся сделка не дает ему ни капли удовольствия.

Так что же сделал командор с Энгусом, приняв первое же его предложение?

Он сделал Энгуса несчастным человеком.

Вместо обоюдовыгодной купли-продажи они заключили *сомнительную сделку*.

Он подорвал веру Энгуса в свои силы и способности переговорщика. Собственно, и с собой он сделал то же самое. Вместо двух довольных заключенной сделкой людей — два недовольных и сомневающих человека.

Если бы командор отнесся к первому предложению Энгуса с должным уважением, они оба остались бы довольны сделкой, даже если Энгусу пришлось заплатить за яхту *больше*, чем £143 000!

Как командор мог бы добиться столь замечательного результата, заключив сделку на более невыгодную для Энгуса сумму, чем та, на которой они сошлись в ходе своих пятнадцатисекундных переговоров?

Подумайте, что произошло бы, если бы командор стал торговаться с Энгусом по поводу его первого предложения в £143 000. Как он это делал бы, в данном случае не имеет значения (мы займемся техникой процесса торговли позже). Главное, что он сделал бы именно это.

Предположим, что по истечении некоторого времени ему удалось бы заставить Энгуса поднять цену со £143 000 до его максимально возможной суммы в £145 000 (или даже больше, вынудив Энгуса снова обратиться в банк). Если бы они сошлись на более высокой цене, порадовало бы это Энгуса?

Да!

Он бросился бы домой к миссис Мактавиш, чтобы рассказать ей, какой гениальный переговорщик ее муж. Яхту, которая стоила £153 000, он купил для них за «какие-то» £145 000 — практически даром!

Он отмахнулся бы от имеющихся дефектов как от пустяка («нормальный положенный износ, а так-то яхта — настоящий крейсер!») и пустился бы в рассуждения о том, насколько выиграет имидж семьи, которая обзавелась теперь таким «величественным» судном — вот вам, дорогие соседи, вам и вашему Сан-Тропе!

Так что, в общем и целом, он был бы чрезвычайно доволен собой.

Как, собственно, и командор. Он получил бы более высокую цену, чем та, которая была предложена изначально, — на 2000 фунтов, а то и больше. На его жену это произвело бы должное впечатление — во всяком случае поводов расстраиваться у нее было бы меньше. И он доказал бы самому себе, что как переговорщик чего-то стоит.

Все сказанное остается в силе даже в том случае, если бы *окончательная цена осталась той же, что и исходная.*

Как это?

Если бы командор поторговался и увидел, что ему не удастся поднять цену, но при этом все-таки старался выторговать какие-то условия (допустим, «депозит наличными, остальное не позднее двух дней, только яхта, без содержимого камбуза и кают, и без радара»), то он заставил бы Энгуса *потрудиться* над сделкой. Сделкой, которая потребовала массы усилий, человек обычно остается доволен. Я знаю. Я слышал, что говорил Энгус по этому поводу.

Ошибкой в их договоре была не сумма. Ошибкой было то, как они к этой сумме пришли. Даже сейчас, шестнадцать лет спустя, они все еще хмуро поглядывают друг на друга, а Энгус по-прежнему делится со мной рассказами о том, как он покупал «Изабеллу» (правда, как большинство «жертв», он винит самого себя). Но, поскольку он продолжает выходить на ней в море, я думаю, что с некоторыми недостатками яхты он все-таки примирился.

ДАЖЕ ОЧЕНЬ УМНЫЕ ЛЮДИ ВЛЯПЫВАЮТСЯ В «ВЫГОДНЫЕ СДЕЛКИ»

Профессора университетов обычно считают себя умнейшими людьми в мире и в целом весьма довольны своим умением добиться того, что хотят.

Профессор маркетинга из европейской школы бизнеса был приглашен — вместе со своим американским коллегой — прочесть четырехнедельный курс лекций для топ-менеджеров в одном из университетов на Среднем Западе (США).

Приглашающая сторона поинтересовалась у профессора, какой гонорар он хотел бы получить за такой курс. Профессор, просидев в глубоких размышлениях целую неделю, в конце концов запросил £24 000. Для себя он оправдывал свое требование сотнями аргументов, включая удовольствие от того, что «покажет этим американцам, что, если они хотят получить самое лучшее, им придется за это платить».

Он был немножко удивлен, хотя и обрадован, когда американский университет принял его требование, не моргнув глазом. Соответственно профессор с энтузиазмом принялся готовиться к занятиям, пребывая в эйфории из-за выгодных условий, которых он добился от принимающей стороны.

В первую же неделю курсов у него завязался разговор о гонорарах с другим профессором маркетинга (техасцем, чьим лозунгом было: «Ты получаешь то, за что платишь»).

Наш профессор не скрывал своей радости по поводу гонорара в £24 000 — ведь это позволило ему привезти с собой жену, да еще и выкроить денег на поездку в Нью-Йорк после окончания занятий.

К своему ужасу он узнал, что техасец получил свою «обычную» ставку для курсов топ-менеджмента: £52 000 плюс расходы на поездку семьи!

С этой минуты весь энтузиазм нашего земляка-европейца сошел на нет.

Каждый стремится заключить выгодную сделку.

Практически все розничные торговцы играют на этом желании в своих промокампаниях и так называемых «распродажах». «Сэкономьте 15 процентов, покупая сегодня!» — кричат объявления. И это срабатывает. Люди, которые вообще не собирались покупать этот товар, теперь, когда цена снизилась на воображаемые 15 процентов, налетают толпой, чтобы его раскупить. На самом же деле они вовсе не экономят 15 процентов — они теряют 85!

Но все довольны. Все уверены, что заплатили меньше, чем если бы купили то же самое вчера.

Переговорщики должны вести переговоры. Они чувствуют себя обманутыми, если кто-то отказывается признать этот простой факт. Принятое с ходу предложение — без усилий, без торговли — подбивает их веру в совершенную сделку и в самих себя.

Если первое же предложение оказалось приемлемым, то какое другое предложение также было бы принято — будь у них шанс попробовать?

КОММЕНТАРИИ К ТЕСТУ НА САМООЦЕНКУ № 3

1. а) Вы думаете только о выгоде, которую можете получить, а не о проблемах, которые, возможно, создаете. Это характеристики Овцы. Всегда ставьте под вопрос первое предложение.
б) Вашему безумию действительно нет предела? Его предложение и так больше того, что вы мечтали получить! Отправить его с глаз долой — явная глупость, ведь он может присмотреть другую яхту, причем здесь же рядом. Упрямство — классическая характеристика Осла.
в) Совершенно верно! Каким бы сказочным ни было первое предложение, торгуйтесь: он может предложить и больше (выбор Лиса). И уж во всяком случае он больше обрадуется покупке, если будет думать, что прижал вас, вынудив пойти на его условия (явные признаки Совы, если, размышляя над проблемой, вы думали именно так).
2. а) Боже, да вы не просто Овца, но еще и импульсивная!
б) То, что он принял ваше первое предложение, должно заставить вас задуматься о том, чего вы могли бы добиться, начав торговаться с меньшей суммы. Если никаких тревожащих душу сомнений у вас нет, вы — Овца, в противном случае — Лис.
в) Откуда вы знаете, что сделка удачна? Признак Осла.
3. а) Очень решительная и уверенная в себе молодая леди! Но представьте себе, что случится, если ее попытка нажать на продюсера будет неудачной. Он может покатиться «куда подальше», но ведь и она последует за ним! Однако если она полагает, что *сможет* удержать его в игре, пока она будет

понемногу выколачивать из него требуемую ставку (оперируя аргументом из пункта с), то это может стать неплохим ходом для Лиса.

- б) Никуда не годится! Продюсер использует известный прием «продайся дешевле и стань знаменитой», который обожают пускать в дело все крупные корпорации, когда им приходится иметь дело с Овцами.
- с) Имеет сходство с а), но без риска, присущего первому ответу. Она знает, чего стоит. Она может немного снизить требования, не рискуя потерять все и не полагаясь на беспочвенные надежды и фантазии, как в пункте б). Если вы продаете себя и свой товар задешево, то получите именно ту его стоимость, о которой заявляли в ходе переговоров. Каждая Сова знает это.

Глава 4

Так вы хотите купить мой бизнес?

Это первый сценарий переговоров из четырех помещенных в книге. С помощью этих сценариев я хочу сделать процесс вашего обучения более живым. Кстати (надеюсь, это подогреет ваш интерес), каждый сценарий переговоров вместе с вопросами предлагался 350 переговорщикам — таким же, как вы. В сумме это значит, что с 1991 года сценарии были опробованы почти двумя тысячами переговорщиков, причем 87 процентов участников тестов дали правильные ответы в более чем половине случаев.

Я советую прочитать сценарий два-три раза, при необходимости делая пометки или выделяя фрагменты текста. Затем подумайте, как бы вы подготовились к встрече с синьором Луиджи и как сформулировали бы свое предложение — помня о прочитанном в главах 1–3 материале и заодно прислушиваясь к тому, что подсказывает вам интуиция.

Однако не следует изобретать дополнительные «факты» для данного сценария — с тем чтобы разрешить дело «по-вашему». Если чего-то в сценарии нет, значит, этого чего-то не было и не будет. Просто придерживайтесь сюжета — и стройте свои ходы на нем.

Приятного вам развлечения — и удачи!

СЦЕНАРИЙ ПЕРЕГОВОРОВ № 1 (ТЕСТ № 4):

ТАК ВЫ ХОТИТЕ КУПИТЬ МОЙ БИЗНЕС?

Синьор Луиджи — владелец пиццерии, обслуживающей клиентов на месте и торгующей на вынос. Последняя аудиторская проверка показала, что годовой оборот заве-

дения составляет £193 750. После уплаты налогов прибыль составила £36 750. Пиццерия работает уже несколько лет, она удачно расположена — прямо напротив оживленного торгового центра, а ближайший конкурент, «Макдоналдс», находится в 800 метрах от нее, у другого конца торгового комплекса.

Луиджи хочет продать свой бизнес. В объявлении он представил пиццерию как действующее и процветающее предприятие, при этом запрашиваемая цена составила £175 000, что включало в себя: продукты и инвентарь на сумму примерно £5000; кухонное оборудование, оцененное Луиджи в £25 000 (в свое время оно обошлось ему в £35 000); ресторанные мебель и посуда, стоившие три года назад £19 000; права владения на помещение; доброе имя предприятия.

У вас есть две пиццерии в других районах города. Вы хотели бы расширить свой бизнес, приобретя еще одну и сэкономив силы и нервы на том, что вам не придется создавать новую пиццерию с нуля, — при условии, что цена будет разумной, а само кафе — располагаться в хорошем месте. Ваши заведения приносят хороший доход, и вы убеждены, что нашли точную формулу успеха: жесткий финансовый контроль плюс вкусная пицца.

Вы уже пытались купить другие точки, но сделки не состоялись, потому что владельцы этих заведений не согласились на вашу цену. В другом районе у вас есть еще один вариант покупки, но пиццерия Луиджи полностью отвечает вашим запросам. Единственная проблема заключается в том, что, хотя ваш банк и выделит вам определенную ссуду, этого все равно не хватит, чтобы купить заведение за требуемую цену. Чтобы профинансировать эту сделку, вы можете выложить наличными не более 50 процентов, а выплату остатка распределить на два, а лучше четыре года.

Ну а теперь переходите к вопросам, чтобы попрактиковаться в искусстве ведения переговоров, используя уже накопленный вами в ходе чтения книги опыт и собственный здравый смысл. Как бы вы приступили к переговорам с синьором Луиджи? Вы можете пользоваться записями, сделанными вами на отдельном листе бумаги, или короткими пометками на полях книги и выделенным в ней текстом.

И помните: Лисы жульничают в тестах с ходу и по собственной инициативе, Овец приходится подталкивать к жульничеству, а Ослы вообще пропускают это упражнение. Совы дают свои ответы на все вопросы еще *до того*, как заглянут в мои комментарии.

ВОПРОСЫ К СЦЕНАРИЮ ПЕРЕГОВОРОВ № 1

- 4.1. Предположим, вы решили, что запрашиваемая Луиджи цена в £175 000 относительно невысока для процветающей пиццерии, расположенной в таком удачном месте. Чего вам не следует делать и почему?
- 4.2. Какую информацию о бизнесе синьора Луиджи вам необходимо получить?
- 4.3. Если вы решили, что не заплатили бы больше £170 000 наличными за новый бизнес, какие факторы вы должны принять во внимание, чтобы определить ту цену, которую предложите Луиджи в начале переговоров?
- 4.4. Если вы готовы заплатить за пиццерию £185 000, но в данный момент можете выложить не более 50 процентов наличными (с последующей выплатой остатка в течение четырех лет), как нужно подвести Луиджи к принятию вашего предложения?
- 4.5. Представим себе, что вы несколько скептически оцениваете доходы, представленные в отчетах Луиджи. Как бы вы сформулировали предложение, позволяющее вам избежать переплаты, но при этом не разочаровать Луиджи?

КОММЕНТАРИИ К СЦЕНАРИЮ ПЕРЕГОВОРОВ № 1

4.1. Предположим, вы решили, что запрашиваемая Луиджи цена в £175 000 относительно невысока для процветающей пиццерии, расположенной в таком удачном месте. Чего вам не следует делать и почему?

Не важно, считаете ли вы, что £175 000 «относительно невысокая», а может быть, даже «бросовая» цена. Ни в коем случае нельзя забывать, что переговорщик всегда оспаривает первое предложение. Нежелание принять первое же предложение указывает на достойные похвалы повадки Лиса. (Речь не о поведении Лиса в целом. И уж, конечно, чтобы стать Совой, вам предстоит проделать немалый путь!)

Запрашиваемая Луиджи цена в £175 000 за пиццерию — это его *первое* предложение (или «**вход**»), и он наверняка держит в запасе *последнее* предложение (или «**выход**»), которое ниже заявленной суммы в £175 000.

Если вы сразу же примете «входное» предложение Луиджи и даже не попытаетесь добиться промежуточной цены между первоначальной и низшей, «выходной» ценой, то рискуете тем, что Луиджи найдет повод (поверьте, на практике это очень несложно) поднять запрошенную им цену, если увидит, что вы горите желанием купить за £175 000.

Неприятие первого предложения, а равно и ожидание того, что оно не будет принято, — части процесса переговоров. Этого не знают только Ослы. Подумайте, что произойдет с мистером Луиджи, если вы примете его первое предложение, не торгуясь. По сути вы даете ему понять, что его запрашиваемая цена — £175 000 — настолько привлекательна, что вы готовы принять ее с ходу. Как на это отреагирует мистер Луиджи?

Конечно же, поразмыслив (а этот процесс займет доли секунды), он поймет, что явно недооценил свой товар. И если сможет, то обязательно поднимет цену — торгуясь с вами или с кем-то другим (если, конечно, мистер Луиджи сам не Осел). Если этого

сделать не удастся, он наверняка поднимет цену нужного вам оборудования, которое был готов включить в запрашиваемую цену, если бы вы ее оспорили. Этот прием известен как техника «накидок».

Некоторые горе-переговорщики примутся убеждать вас, что, отвергая «входную» цену мистера Луиджи, вы рискуете «настроить его против себя», «огорчить» или «загнать переговоры в тупик». (Ясное дело, это и есть те 13 процентов, что завалили пилотный тест по данному сценарию!)

Конечно же, ни один серьезный переговорщик не будет настаивать против себя ни Луиджи, ни любого другого участника переговоров. Но Луиджи был бы супербидчивым Ослом, если бы рассердился на кого-то, кто попросил бы его обосновать запрошенную цену в £175 000 (такая просьба — минимум того, что я имею в виду, говоря «подвергнуть цену сомнению»).

4.2. Какую информацию о бизнесе синьора Луиджи вам необходимо получить?

Большинство переговорщиков успешно решают этот вопрос (включая те 13 процентов, которые безнадежно провалили вопрос 4.1). В данном случае нужно перечислить ту информацию, которая необходима вам, еще до того, как вы сделаете Луиджи свое предложение.

Такая информация включает в себя следующее.

1. Физическое состояние помещения (как внутри, так и снаружи) — для того, чтобы оценить будущие расходы на эксплуатацию и ремонт. Сколько денег расходовал на это Луиджи в последнее время? Как повлияло бы неухоженное состояние здания на предлагаемую вами цену?
2. Предъявлялись ли какие-нибудь страховые иски? (Это может отрицательно сказаться на размере вашей будущей страховки.)

3. Какова реальная стоимость продуктов и инвентаря? Она включена в запрашиваемую цену, но может не стоить и доли от £5000.
 4. В каком состоянии находится оборудование кухни и зала? Придется ли что-то менять? Стоит ли оно тех денег, в которые оценил его Луиджи?
 5. Каковы планы местных властей, могут ли эти планы повлиять на ваши будущие доходы? Планируется ли открытие в торговом центре или поблизости от него кафе и закусочных — ваших будущих конкурентов?
 6. Что будет происходить с самим торговым центром? Увеличится или уменьшится поток его посетителей? Будут ли его модернизировать, перестраивать, переносить и т.д.? Было бы полезно понаблюдать за потоком покупателей в течение недели.
 7. Каковы реальные финансовые показатели работы пиццерии? Существуют ли проверенные аудиторскими балансовые счета за каждый год и какую динамику доходов и прибыли они показывают?
 8. Почему Луиджи продает такой выгодный бизнес? Понадобились ли ему наличные, решил ли он уйти на покой или вас поджидает какой-то неприятный сюрприз?
 9. Можно ли каким-то образом выудить у Луиджи информацию о том, проявляют ли интерес к его пиццерии другие потенциальные покупатели? (Предупреждение: вряд ли Луиджи будет очень уж откровенен на этот счет.)
 10. Что можно выяснить о численности и мнениях нынешней клиентуры? (Может быть, провести небольшое исследование на месте?)
- 4.3. Если вы решили, что не заплатили бы больше £170 000 наличными за свой новый бизнес, какие факторы вы должны принять во внимание, чтобы определить ту цену, которую предложите Луиджи в начале переговоров?**

Старая, как мир, дилемма переговорщиков: с какой цены начать, зная, что любая предложенная вами цена будет оспорена Луиджи (если он, конечно, не Осел)?

Вы знаете, что «входная» цена Луиджи — £175 000, а также знаете, что у него есть и другая, «выходная» цена, которая будет ниже £175 000. Но насколько ниже?

Вы не знаете наверняка (и, вероятно, никогда не узнаете) его «выходную» цену. Однако вам известно, что ваша собственная «выходная» цена равна £170 000. Понятно, что ваша «входная» цена будет ниже £170 000, но опять-таки: насколько ниже?

Не важно, если вы начнете с цены, которая будет ниже неизвестной вам «выходной» цены Луиджи. Это всего лишь первое предложение, и оно в любом случае будет оспорено Луиджи. (Но, если Луиджи его не оспорит, вы поймете, что чувствовал Энгус, купив «Изабеллу»!)

В принципе, если вы предложите слишком низкую «входную» цену, Луиджи может решить, что вы настроены несерьезно. А слишком высокая «входная» цена (т. е. слишком близкая к вашей «выходной» цене в £170 000) сужает поле переговоров и лишает вас пространства для маневра.

Вот лучшие критерии «входной» цены: она должна быть реалистичной и ее должно быть легко обосновать. Опыт со временем учит нас, как этого добиваться.

4.4. Если вы готовы заплатить за пиццерию £185 000, но в данный момент можете выложить не более 50 процентов наличными (с последующей выплатой остатка в течение четырех лет), как нужно подвести Луиджи к принятию вашего предложения?

Этот вопрос предполагает, что вы можете выложить наличными £92 500, что значительно ниже «входной» цены Луиджи в £175 000 и, вероятно, его «выходной» (но не известной вам) цены. Чтобы ваше предложение было принято, вам надо убедить Луиджи

согласиться на выплату остальной суммы в рассрочку. За это он, скорее всего, потребует увеличения общей стоимости сделки.

Теперь не нужно торопиться и сразу же предлагать за отсрочку выплат заготовленную вами цену £185 000. Сначала вы должны закончить с опровержением «входной» цены Луиджи — £175 000. (Переговоры потребуют времени — но это время, потраченное с толком.)

Вам надо установить *диапазон цен* переговоров по данной сделке. Предположим, *диапазон переговоров* установился между £165 000 (вы) и £173 000 (Луиджи). Такой разброс возможен в случае, если вы, например, начали переговоры со £160 000 и подняли цену до £165 000, а Луиджи начал со £175 000 и спустился, скажем, до £173 000. Это оставляет «промежуток» (*диапазон переговоров*) в £8000.

В ходе переговоров о цене вам нужно также выяснить, каковы намерения Луиджи относительно времени совершения сделки. (Почему он продает бизнес сейчас, каковы его планы на будущее, для каких целей ему нужны деньги и т. д.)

Любые реакции Луиджи в ответ на ваше нежелание поднять предлагаемую вами на данный момент цену могут подсказать, что он, возможно, готов согласиться на рассрочку, если вы поднимите цену и приблизите ее к его первоначальной цене. Если Луиджи намекает на такого рода условия, вам следует сначала прояснить для себя его намерения и *поинтересоваться соображениями (или предложениями)* о структуре таких выплат — и, конечно, тем, какую цену Луиджи хотел бы за это получить.

В качестве варианта вы могли бы продемонстрировать свою готовность сделать более выгодное для него ценовое предложение, если он не будет возражать против **рассрочки**. Луиджи может (должен) потребовать от вас более детального объяснения вашего плана, а если он этого все-таки не сделает, вам следует самому такое объяснение дать.

В данном случае вы предлагаете частичную оплату наличными (£92 500, то есть 50 процентов от вашей максимальной цены или, желательно, меньше) с рассрочкой выплаты остатка (от £92 500

до £86 500) на столько лет, на сколько вам удастся договориться. При этом вы используете любую сумму выше £86 500 из остатка как стимул для Луиджи увеличить срок выплат до полных четырех лет.

4.5. Представим себе, что вы несколько скептически оцениваете доходы, представленные в отчетах Луиджи. Как бы вы сформулировали предложение, позволяющее вам избежать переплаты, но одновременно выплатить Луиджи достойную цену?

Этот вопрос касается возможных проблем с вашими будущими прибылями. Кое-кто из переговорщиков, наверное, постарался бы не огорчать Луиджи намеками на недостоверность его отчетов о доходах! Подобный подход говорит о вашем непонимании роли переговорщика, стало быть, вы Овца.

У вас есть серьезная причина быть осторожным с информацией о доходах синьора Луиджи, ведь это в ваших собственных интересах. Отсюда и вся подготовительная работа, рекомендованная в ответе на вопрос 4.2. Вы покупаете бизнес, чтобы иметь прибыль в будущем. Гарантируют ли ее прошлые прибыли? А может быть, Луиджи знает что-то, чего (пока) не знаете вы — и что может угрожать будущей доходности заведения?

В такой ситуации вам нужно предложение о **непредвиденных обстоятельствах**, то есть такое предложение, которое увязывало бы ваши выплаты с будущими доходами. Здесь возможны различные варианты, но все они должны базироваться на понимании проблемы.

Например, не особо удачные предложения могут включать требование, чтобы Луиджи вернул вам часть стоимости контракта в случае, если в течение нескольких лет заведение не будет приносить прибыль.

Штука, однако, в том, что в реальной жизни шансы на то, что Луиджи действительно выплатит вам деньги, которые от вас уже получил (и, вполне возможно, потратил), невелики. Он всегда может заявить, что вы неэффективно построили работу пиццерии или мошенничали с отчетностью.

Другие предложения включают в себя разные формы заключенного с Луиджи контракта на постепенный переход капитала, согласно которому вы будете выкупать принадлежащую Луиджи долю предприятия из будущих прибылей пиццерии. Это в определенной степени является ответом на возможные возражения Луиджи о том, что у него не будет контроля над бизнесом, — ведь ваше желание уменьшить его долю в капитализации обеспечит ему регулярные выплаты с вашей стороны. Но опять-таки это может вызвать в будущем проблемы с управлением, особенно если ваши взгляды на то, как надо вести бизнес, серьезно расходятся.

Один из возможных вариантов предложения мог бы выглядеть так:

«Если Луиджи принимает частичную оплату наличными в размере £90 000 и рассрочкой выплаты остатка на 4 года при том условии, что уровень чистой прибыли составит не менее 25 процентов, я обязуюсь выплатить общую сумму в размере £180 000 (с пространством для маневра до £185 000). Однако на каждый процент прибыли ниже 25 процентов, годовой баланс выплат Луиджи будет сокращен на (процент оговаривается) соответственно».

Совы способны предвидеть вероятные жалобы Луиджи на то, что ваше условное соглашение невыгодно и несправедливо по отношению к нему. Он полностью зависит от того, как вы будете вести бизнес в пиццерии; он не в состоянии влиять на правительство, изменить налоговую политику, которая влияет на прибыль. Может измениться окружающая пиццерию инфраструктура. И самое главное: не исключено, что вы покажете заниженную прибыль, чтобы сократить размер выплат.

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 5

1. У вас возник конфликт с поставщиком из-за товара, который он представил к оплате и который, по вашему твердому убеждению, был доставлен в некондиционном виде. Что вы будете делать:
 - а) заблокируете выплаты по всем счетам;
 - б) заблокируете выплаты только по счетам, относящимся к спорному товару;
 - в) предложите компромисс относительно оплаты спорного товара?

2. Подходит срок пересмотра арендной платы за ваш офис, и вы предполагаете, что хозяин здания потребует увеличения аренды на 20 процентов. Что вы предпримете:
 - а) сделаете «разумное» предложение об увеличении ренты на 10 процентов;
 - б) потребуете сокращения арендной платы;
 - в) предложите обратиться в арбитражный суд;
 - г) перечислите все дефекты помещения, которые вы хотели бы устранить?

3. Вы осуществляете строительный проект в Саудовской Аравии. Саудовцы включили в контракт пункт о штрафных санкциях в случае задержки работ. Субподрядчик не доставил вовремя необходимое оборудование. Возможен срыв графика работ. В данной ситуации вы сделаете следующее:
 - а) проверите контракт на поставки, чтобы выяснить степень ответственности субподрядчика;
 - б) попросите своего представителя в Саудовской Аравии предоставить список всех сбоев, связанных с несвоевременной поставкой оборудования субподряд-

Договориться можно обо всем!

чиком, и перешлете этот список вместе с жалобой в офис его компании;

- c) позвоните в компанию-субподрядчик и пригрозите подать в суд за все штрафные санкции, которые наложат на вас саудовцы;
- d) немедленно организуете встречу с субподрядчиком для того, чтобы запустить альтернативную программу доставки, разработанную вашими инженерами?

Глава 5

Почему жалоба не может быть предметом переговоров, или Как поменять номер

Вам приходилось когда-нибудь быть жертвой чьей-то некомпетентности?

Конечно же, приходилось.

Люди подводят друг друга. Более того, о некоторых людях только одно можно сказать наверняка: они постоянно будут вас подводить. В бракоразводных процессах обсуждается масса претензий по поводу нарушенных обещаний и тщетных ожиданий супругов.

Проведите несколько часов в любом суде и понаблюдайте, как истцы пытаются добиться компенсации за реальный или воображаемый ущерб, причиненный им теми, с кем они с удовольствием имели дело до тех пор, пока не «рухнула крыша».

Нам всем периодически не везет, причем не только в бизнесе. Вытащить несчастливый билет вы можете дома, в ресторане, отеле, баре, сдавая багаж в аэропорту, покупая билет в кино, на паспортном контроле, у кассы магазина, в очереди на такси и даже на заседании школьного родительского комитета.

Всюду, где гражданин Джо пересекается с гражданином Фредом, появляется шанс, что один или другой — или даже оба — найдут повод (реальный или воображаемый) пожаловаться на то, что сделал или, наоборот, не сделал оппонент, чего от него ожидали или, напротив, не ждали вовсе. (Добавьте сюда их тещ, и вы получите полномасштабные боевые действия, особенно после нарушения условий рождественского «перемирия».) Да что говорить — вы и сами все это прекрасно знаете!

Когда вы последний раз задумывались о поводах для недовольства чем-то или на кем-то? Если вы ответите, что прошло больше

восьми часов, то вы или ангел во плоти, или просто проспали все это время (а если проспали, то готов поспорить, что *снилось* вам, как вы кем-то недовольны!). Жалобы — неотъемлемая часть человеческого сосуществования.

Эта глава вовсе не призыв к тому, чтобы прекратить жаловаться. Но с тех пор, как короля Канута унизили морские волны и он был вынужден это «проглотить»¹, нет смысла бросаться в атаку против человеческой природы.

Моя цель в данном случае совершенно иная: избежать жалоб на несостоятельность других людей, предложив *им* альтернативу тому, чтобы послать вас куда подальше.

Не все переговоры проходят в милой дружеской атмосфере. Иногда участники демонстрируют сарказм и желчность. Коммерческая сделка может провалиться, если одна из сторон считает, что другая каким-либо образом не выполнила своих обязательств.

Нарушаются не только данные обещания. Нарушаются графики поставок, товары не проходят проверку качества, производительность оборудования не дотягивает до паспортных характеристик, прибыль оказывается ниже ожидавшейся и т. д.

Прийти к соглашению о сделке — лишь часть коммерческих взаимоотношений. Другая их часть — реализация условий сделки. В сложных производственных системах существует масса возможностей для сбоев и срывов, поэтому необходимо изыскать способы разрешения конфликтов, возникающих после того, как контракты подписаны.

Проблема большинства людей, у которых в бизнесе (или дома) возникают поводы к обидам, состоит в том, что эти люди обладают паразитической способностью делать нечто, *наименее* важное для

¹ Канут Великий, правивший Англией в XI веке, как-то сел на троне у моря, заявив буквально следующее: «Ты, о море, тоже из числа моих подданных, из них же никто не смеет противиться моим приказам безнаказанно. Итак, я повелеваю тебе не наступать на землю и даже прикосновением не замочить ни обуви, ни мантии твоего господина». Дело, конечно же, кончилось тем, что изрядно подмокший монарх удрал подальше от линии прибоя — и никогда более не ставил подобных экспериментов. — *Прим. пер.*

того, чтобы справиться с неприятной ситуацией, одновременно демонстрируя поразительную неспособность сделать единственно правильную вещь, чтобы избежать обид и недовольства.

Люди — практически без исключения — великолепно владеют самой техникой *выражения недовольства*. Конечно, в этом деле все мастера, особенно когда недовольство подогрето чьим-то равнодушием и пренебрежением или когда во всей ситуации имеет место явная несправедливость.

При этом люди почти всегда забывают о главном, а именно: каким образом *исправить* ситуацию, вызвавшую их недовольство. Именно поэтому я призываю:

НЕ ПРОСТО ЖАЛУЙТЕСЬ, А ДОГОВАРИВАЙТЕСЬ С «ОБИДЧИКОМ» О МЕРАХ ПО ИСПРАВЛЕНИЮ СИТУАЦИИ!

Помните: ваша задача состоит не в том, чтобы возмущаться недоработками другой стороны, а в том, чтобы позаботиться о *собственных интересах*.

НЕ ЗВОНИТЕ ИМ — ПУСТЬ ОНИ ЗВОНЯТ НАМ!

Большая строительная компания, работающая на быстро меняющемся рынке, в огромной степени зависела от информации о собственном финансовом положении. Особенно критичным этот фактор был в начале каждого рабочего дня.

Если к началу дня фонды были исчерпаны, в компании должны были знать об этом *до того*, как размещать заказы на день, иначе им приходилось брать краткосрочный заем «горящих» денег под высокий процент, чтобы заткнуть финансовую дыру на несколько дней. А в этом бизнесе слишком частые займы могут повредить репутации фирмы.

Однако действительно серьезная проблема возникла, когда сотрудники бухгалтерии обнаружил, что им все труднее по утрам дозваниваться в местный банк. Это привело к трениям между банковскими служащими и бухгалтерией строительной фирмы.

Отношения ухудшились настолько, что бухгалтерия стала подумывать о необходимости сменить банк из-за «некомпетентности», «задержек» и «недобросовестности» своего финансового контрагента. Было назначено совместное с банком совещание по преодолению кризиса, а бухгалтерия провела выходные, тщательно документируя все проколы банка за последний месяц и расписывая по графам предполагаемый ущерб.

Однако накануне совещания управляющий строительной компании швырнул толстый отчет, подготовленный бухгалтерами, в корзину для мусора.

Он поинтересовался у своих финансистов, какие условия сотрудничества устроили бы их во взаимоотношениях с прежним банком или каким угодно другим. Выслушав ответы, он предложил, чтобы банк звонил им каждое утро в 9.05 по специально выделенному номеру вместо того, чтобы самим раз за разом безуспешно набирать банковские номера. При этом он заметил, что они еще и сэкономят на телефонных счетах!

Банк с готовностью принял это предложение.

Нет сомнений, что, если бы отчет бухгалтерии был все-таки вынесен на обсуждение, это привело бы к открытому конфликту и последующему разрыву отношений.

Я проиллюстрирую на примере из собственного опыта, насколько просто попасть в ловушку собственной лени и отказаться от поиска способов исправить ситуацию. (Мы лучше всего учимся на собственных ошибках.) В октябре 1977 года дождливым воскресным вечером я прибыл в Рим, куда добрался на машине прямо

из солнечного Эдинбурга (без парома, ясное дело, не обошлось). Устал я жутко.

В то время я сотрудничал с одним из департаментов ООН, и они забронировали для меня номер в небольшом отеле. Номер, в который меня поселили, имел один серьезный недостаток: в нем было сыро. По правде говоря, там было очень сыро. Как в бане, только холодной.

Было уже поздно, я выбился из сил, другого места для ночлега у меня не было, так что я лег не раздеваясь, укрылся поверх одеяла своим пальто и провел очень беспокойную ночь в сырой постели.

Думаю, теперь вы поняли: *повод для недовольства у меня был.*

Когда я просыпался от пронизывающей сырости, то репетировал речь, которую собирался произнести утром перед менеджером отеля. Моя воображаемая тирада начиналась с описания непотребного номера, в котором я оказался, полного пренебрежения хозяев отеля к моему здоровью (о комфорте можно было и не заикаться) и заоблачных суммах, которые они дерут с Организации Объединенных Наций. Изюминкой моей речи была саркастическая шутка на предмет того, что страсть древних римлян к баням зашла слишком далеко — их стали делать прямо в спальне! Мой воображаемый спич завершался рассказом о немислимом финале моего изматывающего путешествия и о том, что я думаю по поводу римского гостеприимства.

Можете мне поверить: в течение ночи я несколько раз менял структуру своей гневной речи, а уровень властных структур, к которым я собирался апеллировать, неуклонно рос. Я уже подумывал о факсе в штаб-квартиру ООН в Нью-Йорке, а может, и прямо в Совет Безопасности (вам, наверное, понятно, что сырость ударила мне и в голову).

У меня не было ни тени сомнения, что если не простое чувство справедливости, то сама страстность моей речи заставит менеджмент немедленно принести свои самые глубокие извинения и перевести меня в роскошные апартаменты с мраморной ванной.

Наутро я гордо проследовал к стойке администратора, готовый излить весь поток своих жалоб, и заговорил с молодым человеком,

которого окружала типично римская аура властности и полного безразличия ко всему, кроме хорошеньких женщин.

Я рассказал ему о сырости в моем номере, но придержал самые ядовитые свои заготовки — включая и шутку о римских банях.

Какой же была его реакция? *Он предложил мне закрыть окно!* Он не предложил мне другой номер! Я буквально остолбенел — и ретировался. Деморализованный и разбитый наголову жалобщик.

Но, размышляя над этим эпизодом, что я и сделал в тот же самый день в сухом номере *другого* отеля, я понял, что мне некого винить, кроме самого себя.

ЕСЛИ Я САМ НЕ ПОПРОСИЛ ДРУГОЙ НОМЕР, ТАК С КАКОЙ ЖЕ СТАТИ ОН СТАЛ БЫ МНЕ ЕГО ПРЕДЛАГАТЬ?

Если избавлением от моих проблем было получение другого номера (а решить ее таким образом было бы невозможно только в случае, если этот отель специализировался на сырых номерах), то сказать об этом должен был я сам. Согласитесь, вполне логичное предположение.

Не сказав о *моем* видении того, как исправить *мою* проблему, я отдал инициативу по поиску способов ее решения другому. В одном вы всегда можете быть уверены: если вы предоставляете инициативу другому человеку, более чем вероятно, что он будет иметь в виду только собственные интересы и искать решение своей проблемы, а не вашей. Отсюда и милый совет закрыть окно.

И уж со стопроцентной гарантией это срабатывает тогда, когда вы, полагая, что имеете серьезный повод для жалоб, не жалея красок, обвиняете другого во всех грехах.

Атакуйте человека — и он будет защищаться.

Атакуйте его яростно — и защита превратится в контратаку.

Поставьте под сомнение его компетентность — и увидите, как он «разберется» с вашей.

Усомнитесь в его родословной — и он объяснит, откуда взялись ваши дети.

Раздраженность невозможно унять, подогревая ее, и чем дальше заходит такой «обмен мнениями», тем меньше вероятность того, что вы за свои труды получите что-нибудь, кроме надорванной глотки (а то и синяка под глазом). Попробуйте повесить на оппонента ответственность за проблему — и он откажется от любой ответственности.

В той же Италии, например, клерки в гостиницах, прокатах автомобилей и у стоек приема багажа имеют малоприятную привычку пожимать плечами и издавать губами звук вроде «пр-р-р-р», категорически отказываясь принять на себя какую-либо ответственность или хотя бы озаботиться вашим положением. (Однако здесь же я должен заступиться за итальянских официантов, ибо они, безусловно, лучшие во всем мире.)

Урок ясен. Время на подготовку страстной тирады потрачено впустую. Как, между прочим, и нервные клетки.

Так в чем же альтернатива? Чтобы вести переговоры о средстве исправить ситуацию, вам нужно знать, что оно собой представляет. А обдумывание вопроса о том, чем может быть такое средство, требует подготовки — еще одна причина не тратить время на репетицию изощренных выпадов насчет чьей-то некомпетентности. Переговоры по поводу средства исправления ситуации включают в себя четыре этапа:

1. Вы берете на себя инициативу в выборе этого средства, которое, скорее всего, будете искать, исходя из своих, а не чьих-то, интересов.
2. Сами переговоры должны фокусироваться на этом средстве, а не вязнуть в дискуссиях о правомерности вашей жалобы.
3. Предлагая средство исправить ситуацию, вы предоставляете другой стороне полезную информацию — ей не придется гадать, что надо сделать, чтобы сохранить вас в числе клиентов.
4. Вполне вероятно, что другая сторона почувствует облегчение от того, что вы довольствуетесь малым и не выдвигаете непомерных требований подобно американским адвокатам,

настаивающих на миллионных компенсациях за «моральный ущерб».

Продолжим рассуждение уже в контексте бизнеса. Скажем, вы только что пожаловались своему поставщику на то, что не доставлены некоторые детали. Можете быть уверены, что его отдел доставки будет увиливать от ответственности, оправдываться, объяснять, перекладывать вину на кого-то еще и, возможно, даже извинится за сбой. Впрочем, они могут и послать вас куда подальше — плохие дни случаются у каждого.

Но помните: если вы сами не подготовили решения, с помощью которого можно исправить ситуацию, вы тем самым предоставляете им право решать, делать ли что-нибудь для улучшения системы поставок или не делать вообще ничего. Если вы ограничитесь «наездом», партнеры, скорее всего, начнут искать оправдания — только и всего.

Вы не всегда можете разорвать с контрагентами деловые отношения, во всяком случае сразу (работать-то вам как-то надо). Если же у вас нет реальных рычагов нажима, то стоит быть поосторожнее, чтобы не спровоцировать их на новые «непредвиденности» с будущими поставками.

Способность людей в больших организациях потихоньку саботировать работу системы для того, чтобы отомстить «трудным» клиентам, профессионалы называют «фактором подгаживания».

Всякий бизнесмен, который хоть раз побывал в роли «мячика», который пинают туда-сюда, согласится с серьезностью моего предупреждения.

Но даже если вы в состоянии надавить на партнеров, нет никаких гарантий, что проблема будет решена. Однако, если вы предложите им разумное средство исправить ситуацию, можно считать, что дело уже наполовину улажено.

Один из способов избежать подобных проблем — предвидеть их и, если возможно, разработать способы исправления ситуации еще до того, как проблемы возникнут.

Кроме того, легче договориться о таких средствах — и границах их применимости — до того, как стороны столкнулись с пробле-

мой, чем заниматься этим в разгар споров при внезапном возникновении нежелательных ситуаций.

Потому-то Совы, ведущие переговоры с Луиджи (см. сценарий № 1), предвидят его возможное недовольство (используя технику «а что, если») и заранее ищут варианты решений, которые могут унять тревогу другой стороны, — если, конечно, такие варианты имеются.

А имеются они не всегда.

Предусмотреть все непредвиденные обстоятельства в деловом контракте — неподъемная задача. (Цепкие, как клещи, юристы обожают этим заниматься. Помимо надежды на более солидные гонорары, ими, вероятно, движет ностальгия по давно забытым семинарам их далекой студенческой юности.) Но ключевые требования сторон необходимо учесть: у вас может не быть другого выхода, кроме как максимально подробно описать в договоре все спорные моменты и их возможные последствия.

Например, как вы ответите на возражение Луиджи, что он оказывается полностью зависимым от вашей бизнес-стратегии после того, как передаст бразды правления вам (за менее чем 50 процентов наличными и с выплатой остатка, растянутой на целых четыре года)?

Лисы, скорее всего, оценили бы возникающий баланс сил и при раскладке баланса в их пользу ответили Луиджи, что если он хочет продать им свою пиццерию сегодня, то ему придется рискнуть. В конце концов, решительным тоном добавили бы Лисы, озабоченность Луиджи — это оборотная сторона их собственных сомнений относительно того, что пиццерия будет давать ту прибыль, которая, по словам Луиджи, и определила запрашиваемую им цену.

Совы, однако, рассмотрели бы возможность использовать в качестве основы для выбора модели выплат не прибыль, а общий оборот заведения в течение последующих четырех лет.

Такой подход позволил бы унять беспокойство Луиджи по поводу манипулирования данными о чистой прибыли — ведь подтасовывать цифры оборота, оставаясь в рамках закона, гораздо сложнее. Таким образом, вы сами несли бы ответственность за

получение будущих прибылей с оборота, при условии, что Луиджи гарантирует (юридически), что нынешний оборот заведения экономически обоснован и устойчив.

Ни вы, ни я не знаем точного ответа как на этот вопрос, так и на другие, связанные с ним, — но не о том речь.

Совы ищут ответы, определив вероятные вопросы. Они заинтересованы в том, чтобы их бизнес нормально функционировал. При этом они уверены, что смогут добиться положительного баланса между оборотом и накладными расходами — а иначе зачем вообще покупать заведение Луиджи?

Лисы также могут думать над возможными вопросами, но предпочитают искать ответы только в случае, если эти вопросы им действительно зададут. При таком подходе любые недочеты в их бизнес-предложении могут остаться незамеченными, но они рискуют тем, что эти «дыры» станут источником будущих жалоб и недоразумений.

Овцы и Ослы вообще не осознают связь между сегодняшними вопросами и завтрашними проблемами. Когда проблемы все-таки возникают, Овцы впадают в панику, а Ослы задействуют своих юристов.

Но самый серьезный источник проблем — туманные или неявные обещания.

НЕ ОБСЛУЖИЛИ

Зайдя в прошлом году в один итальянский ресторан в Эдинбурге, мы стали свидетелями набравшего силу конфликта между представителем группы из шести клиентов и хозяином заведения. Проблема, судя по всему, была в том, что метрдотель не мог предоставить этим шестерым зарезервированный ими столик, поскольку люди, сидевшие за ним, еще не закончили свой обед. Лидер обиженной группы был тверд: их надо посадить за стол немедленно (требование, явно

невыполнимое — разве что хозяин физически вышвырнул бы обедавших из-за стола). При этом клиент громко возмущался тем, что некоторые рестораны принимают заказы, а потом не могут предложить прибывшим заказанный ими столик.

Нас буквально смели, когда вся возмущенная команда вывалила на улицу под крики «главаря» о том, что «ноги его больше не будет в этом трах-тарарах ресторане». Я наконец вошел в зал, а кипящий от гнева хозяин повернулся ко мне, явно ожидая еще одной лекции на тему, как не следует вести ресторанный бизнес. Он пояснил, что мой столик еще занят предыдущими клиентами и нас усадят через пятнадцать (что, конечно же, означало минимум двадцать пять) минут.

— Понятно, — сказал я. — В таком случае я и мои гости пока угостимся за счет заведения у бара до тех пор, пока стол не освободится.

На это хозяин ответил:

— Прекрасно, никаких проблем. Рокко, подашь мистеру Кеннеди и его гостям все, что они закажут. Денег не брать.

Что незамедлительно и произошло. Выпив уже больше половины бутылки кьянти «Классико», мы заняли места за своим столиком, значительно повеселев от бесплатной выпивки. К тому же хозяин и Рокко весь вечер пританцовывали возле нашего стола с чисто итальянской предупредительностью, благодарные за то, что хоть кто-то сегодня отнесся к ним по-человечески.

Разумное решение, как правило, приемлемо для тех, кто смущен возникшим сбоем в своей обычно вполне пристойной системе обслуживания. Загонять таких людей в угол нереалистичными требованиями-«наездами» означает попросту не добиться ни обслуживания, ни компенсации за то, что вас не смогли обслужить.

Так что, если что-то пошло наперекосяк, вам следует думать о том, какие варианты (реалистичные) выхода из положения

у вас есть. При этом вы должны полностью сконцентрироваться на спорной проблеме, не касаясь посторонних тем. Если еда никуда не годится, занимайтесь именно этим — а не тем, как грубо вас обслужили в гардеробе (это другая, отдельная проблема). Точно так же, если ваш муж поздно вернулся домой, обсуждать следует именно это, а не манеры свекрови или пропущенную в прошлом году дату вашей свадьбы.

И последнее: всегда пытайтесь найти обмен, который вас бы устроил. Компенсирует ли вдвое меньший счет за ужин малосъедобную лазанью? А как насчет бесплатной видеокассеты в придачу за ремонт видеомагнитофона, который сломался через два дня после покупки? Почему не получить бесплатный ужин в отеле, если в вашем номере не работает телевизор, или не воспользоваться бесплатным такси, если вам вовремя не позвонили из регистратуры о том, что пора ехать на вокзал?

Не так давно *British Airways* по ошибке отправила мой багаж в Амстердам, а из-за того, что билетов на рейс было продано больше, чем на нем имелось мест, меня из бизнес-класса сунули в эконом-класс. Я сразу же заявил стюардессам, что на данный момент не очень доволен сервисом *British Airways*, но что бесплатный бренди должен помочь мне вернуться в веселое расположение духа. Бренди мне принесли мгновенно — и целых две бутылочки! (Багаж, кстати, тоже нашелся.)

КОММЕНТАРИИ К ТЕСТУ НА САМООЦЕНКУ № 5

1. а) Это самое первое, что вы должны сделать, поскольку таким образом вы получите максимально мощные рычаги для управления ситуацией во время обсуждения того, как исправить положение. Ослы, обеспокоенные «этической проблемой» неуплаты по счетам, могут расслабиться — вы лишь временно блокируете выплаты, а не отказываетесь платить вообще. Большинство менеджеров это прекрасно понимают и избирают именно этот метод, что доказывает: почти каждый из нас — чуть-чуть Лис.

- b) Сделайте это — вы потеряете рычаги влияния, да и у партнера будет меньше «головной боли». Обычный выбор Ослов.
 - c) В качестве первого шага — никогда! Только Овцы отказываются от рычагов давления, предлагая поставщикам бесконечные компромиссы.
2. a) Вы подвергаете себя опасности заработать 15-процентное увеличение аренды еще до того, как узнаете, насколько сильно хозяин собирается давить на вас. Доказательство того, что отвечала Овца.
- b) Мощный контрвыпад для начинающего Лиса. Но лучше оставить его как дополнение к пункту d).
 - c) Арбитраж просто отменит ваше «вето» на увеличение арендной платы. Вариант ответа, который особенно нравится Ослам.
 - d) Хороший первый шаг: сразу начать с описания дефектов (в любой недвижимости их хватает), чтобы предварить ключевое предложение — сократить увеличение аренды, отменить его или даже добиться более низкой арендной платы в сочетании с пунктом b). Признаки окончательно сформировавшегося Лиса.
3. a) Поздновато обсуждать ответственность подрядчика за убытки — в любом случае это не снимает вашей собственной ответственности перед саудовцами. Ход Осла.
- b) Трата времени и денег на факсы — от этого оборудование на площадке не появится. Изощренный ход Осла.
 - c) Угрозы не помогут оборудованию материализоваться из воздуха. Эмоциональный ход Осла.
 - d) Совы не просто заявляют о своих претензиях. Они обсуждают практические шаги! (И избавляются от судебной волокиты.)

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 6

1. Если партнеры отвергнут мое предложение, я должен сделать следующее:
 - а) изменить предложение, при этом принимая во внимание только обоснованные возражения;
 - б) подождать, пока они предложат свое решение проблемы;
 - с) отвергнуть необоснованные возражения;
 - д) попросить партнеров высказать свои соображения.

2. Я не обязан снимать вопрос, если партнеры говорят, что обсуждению он не подлежит. Правда или ложь?
 - а) Правда;
 - б) ложь;
 - с) иногда ложь.

3. Дедлайны (предельные сроки) помогают в переговорах. Правда или ложь?
 - а) Правда;
 - б) ложь.

Глава 6

Когда даже боги сражаются впустую, или Почему семь «нет» не приводят к одному «да»

За свою жизнь я был знаком с массой умных людей, многие из которых вызывали у меня чувство трепетного восхищения. Интеллектуальные гиганты гордо ступают по планете, а мы, работяги-искатели здравого смысла, лишь стараемся вовремя убраться с дороги, чтобы титаны мысли случайно — а то и намеренно — нас не раздавили.

В работе консультанта наихудшая возможная ситуация для переговорщика складывается тогда, когда ответ на проблему клиента очевиден. *Так почему же этого не видит клиент?*

Может быть, вы сами упустили из виду что-то очень простое и теперь, поспешно предлагая очевидное решение, вы лишь демонстрируете собственную наивность? Борьба между желанием выглядеть профессионалом и жадой с ходу выложить очевидное — непростая штука, смею вас уверить.

Совсем недавно несколько менеджеров, занятых в финансовой сфере, поделились со мной своей проблемой. Стоит сразу же оговориться, что речь не шла о бизнесе, где великие комбинаторы мечтают о миллиардных сделках, но при этом не в состоянии платить за квартиру. Это были игроки, для которых плюс-минус миллион фунтов в сделке было мелочью. Глава группы, которую я взялся консультировать, получал в год миллион фунтов на одних бонусах — и то, если год не очень удался.

Надеюсь, вы понимаете, что я здесь не хвастаюсь тем, какой я умный да хваткий (избави Бог!). Просто за свою жизнь я наделал столько ошибок в переговорах, что теперь точно знаю, что нужно делать вам, чтобы их не повторять.

Банальные ошибки невероятно просто совершить — вне зависимости от того, какой результат вы показали в тесте IQ. Проще говоря: если самые быстрые и самые сообразительные совершают эти ошибки, а вы научились их избегать — насколько же лучше вы сыграете против «умников», которые превращаются в абсолютных идиотов, когда наступает время действовать?

Я восседал на мягком председательском кресле в отделанном мореным дубом конференц-зале, а вокруг полированного стола из красного дерева, на который ушли все деревья амазонских джунглей, были припаркованы столики-тележки с поистине царскими закусками и напитками.

Совещание вел старший партнер, время от времени в разговор вклинивались его товарищ-юрист и еще несколько джентльменов, чьи роли были неясны.

Проблема была проще некуда: сделка, в которую они были вовлечены, пошла не так, как думалось. Они были в шоке, обнаружив «черную дыру» размером в миллиарды эскудо в счетах компании, купленной ими в Португалии для одного из клиентов. Ведь до того они получили четкий сигнал «мин нет» от консультантов, нанятых, чтобы «со всем тщанием» провести положенную проверку.

Комментировать конкретные обстоятельства дела я не стану — зачем отбивать хлеб у их собственных юристов?

По части же переговоров с нанятыми консультантами кое-какие критические замечания у меня были — тем паче, что собеседники мои никак не относились к типу людей, которых иногда называют «девятифунтовыми банкнотами»¹. Это были представители элиты — «сливки общества».

Тем не менее они «сели в лужу» и по полной программе.

Суть их проблемы сводилась к следующему: как им вести себя с бывшими консультантами, которые на все их предложения не дали ни единого своего?

¹ «Nine bob notes». Выражение, основанное на том, что девятифунтовых банкнот никогда не существовало. Обычно означает дутую величину, нуль, пытающийся выглядеть чем-то значительным. — *Прим. пер.*

Похоже, горе-консультанты их вообще игнорировали, хотя иногда и отвечали расплывчатым отказом на предложения банка урегулировать проблему.

Это ставило перед банком большой знак вопроса: что делать дальше? Так вот, то, что они сделали до того, как я прибыл на место, было худшим из всего, что только можно представить.

Когда их предложение встречалось молчанием или туманным отказом, они делали новое предложение, содержащее новые уступки в пользу их бывших консультантов.

Боже!

Здесь надо расставить точки над *i*: это не был просто случайный или разовый промах. Они давали свои предложения не раз, не два и даже не три. Они сделали ни больше ни меньше — *семь* односторонних предложений, одно за другим, на протяжении года. Это была тактическая ошибка рекордного уровня.

И когда старший партнер после двухчасового рассказа обо всех обстоятельствах дела впрямую спросил меня, что я порекомендовал бы в качестве следующего хода, я был вынужден ответить с такой же прямотой:

— Думаю, длительный период вашего молчания укрепил бы вашу позицию в переговорах чудодейственным образом.

Брови моего собеседника взлетели вверх, челюсть отвисла; он словно отодвинулся, вжавшись в спинку кресла и глядя на меня ничего не понимающими глазами. «И это все?!» — безмолвно вопрошал он, обдумывая, вероятно, платить ли мне вообще за такую работу.

Но я практически не сомневался тогда — и абсолютно уверен в этом с тех пор: его переговорная позиция была тотально подорвана семикратным повторением одной и той же ошибки.

СМЯГЧАТЬ ПРЕДЛАГАЕМЫЕ ВАМИ УСЛОВИЯ ДО ТОГО, КАК ВЫ
ПОЛУЧИЛИ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ОТ ДРУГОЙ СТОРОНЫ, — МЯГКО
ГОВОРЯ, ИДИОТИЗМ.

По-моему, это настолько очевидно, что даже Боб, который не в состоянии написать свое имя в обратном порядке, и тот об этом знает.

Почему же такая ошибка столь серьезна?

Рассмотрим последовательность событий. После обсуждения проблемы с другой стороной у вас есть выбор. Скажем, настаивать на выплате денежной суммы, которая полностью покрывает «черную дыру». Ведь с самого начала вы выбрали бы именно такой вариант. Он полностью компенсирует ваши потери.

Если другая сторона — господа Расхлябмэн, Легкомыслинг и Лентяйсон — принимает на себя ответственность и соглашается с вами, инцидент исчерпан и все могут идти по домам. Конечно, они могут не загореться желанием поступить именно так. Как-никак им пришлось бы искать миллиарды эскудо в собственных закромах для того, чтобы удовлетворить ваше первое требование.

Другим вариантом было бы предъявить им иск. Но когда дело еще только на пути к залу суда, адвокат Жульман при поддержке своего младшего партнера мисс Крутилинг и ее нового дрожащего от избытка рвения ассистента Вьедли найдут какой-нибудь способ обнаружить дырочку в абсолютно «непробиваемом» иске.

Как же избежать столь незавидной судьбы и ответить на их несогласие принять ваше первое предложение? Здесь вы оказываетесь на склоне очень скользкого холма.

Если, пытаясь вести себя рационально, вы переписите ваше предложение и потребуете меньшей компенсации, то тем самым ответите какими-то действиями на их молчание. Вы мгновенно оказываетесь в ловушке и вместо того, чтобы подниматься вверх по лестнице, катитесь вниз по склону холма на пятой точке!

А если у них нет причин делать ответные шаги (они, кстати, вообще могут отказаться от любой ответственности!), что вы предпримете?

Делать еще один шаг, и еще один, и еще три сверху? И что же это вам даст — кроме того, что вы вместо миллиардов эскудо вам можно будет рассчитывать лишь на миллионы, а то и всего на несколько сотен тысяч?

Господам Расхлябмэну, Легкомыслингу и Лентяйсону останется только ждать вашего следующего предложения, потому что оно гарантированно поступит — даже после семи предыдущих!

У них нет мотивов для того, чтобы платить, нет стимула делать собственные предложения и нет причин делать вообще что бы то ни было — разве что сидеть и поплевывать.

Чтобы подготовиться к обмену предложениями и урегулированию спора вне суда, имеет смысл подать судебный иск, если вы уверены в прочности своих позиций. Это вынудит оппонентов пойти на расходы по подготовке защиты, а когда гонорары адвокатов поползут в гору, что происходит всегда и без исключений, серьезно задуматься о целесообразности судебных разбирательств.

Суд — это лотерея, и никогда не известно, кто из противников выиграет «счастливый билет». Такая неопределенность удерживает обе стороны от решительных действий. По мере того, как дата судебного заседания будет приближаться, будет расти и желание разрешить дело миром — вне зависимости от того, насколько высоко оппоненты ценят таланты мистера Жульмана, знаменитого адвоката. А вдруг он возьмет выходной? А вдруг ваш юрист найдет способ заткнуть течь, заботливо созданную мисс Крутилинг и мистером Вьедли? А вдруг смертельное для них решение будет вынесено на основании какой-нибудь технической детали, вроде потерявшейся служебной записки?

В этот момент вы можете сделать — и, хочется надеяться, получить — предложение разрешить дело вне суда и перейти к переговорам, следя за тем, чтобы обмен предложениями шел в порядке очередности.

Джо Навозинг, фермер, разводящий свиней, мог бы просветить вас, что ненадежное это дело — покупать свинью в мешке². В контексте данного дела это значит, что вам нельзя вносить смягчающие поправки в ваши предложения, не получив детального предложения другой стороны.

В переговорах обсуждаются по меньшей мере два решения — ваше и их — одной и той же проблемы. Вам известно ваше — но что вы знаете об их решении? Если вам ничего о нем не известно,

² «A pig in a poke» — английский аналог русского «кот в мешке». — *Прим. пер.*

то надо все выяснить, прежде чем двигаться дальше — после того, как вы сделали свое первоначальное предложение.

И помните: во всех переговорах есть четыре ключевых информационных момента. Вам известны два из них: с чем вы намерены войти в процесс и с чем выйти из него. Вам необходимо узнать и третий: с чем войдут они. Вы не можете знать, с чем они собираются выйти, но если вы не знаете, где и с чем они войдут, то дело кончится тем, что вы будете вести переговоры с самим собой.

Не знать предложений другой стороны — это то же самое, что глухому сидеть на аукционе. Он будет поднимать ставки, торгуясь с самим собой.

КОММЕНТАРИИ К ТЕСТУ НА САМООЦЕНКУ № 6

1. а) Овца сочтет это разумным шагом, но пойдет ли это на пользу переговорам? Коль скоро партнеры возражают против всех пунктов вашего предложения, они и должны пояснить, каковы их собственные идеи в этом плане. Слишком явная готовность принять какие-то «обоснованные» возражения задает неверный тон для обсуждения возражений «необоснованных». К тому же разные возражения другой стороны могут иметь для нее разную ценность — а с их собственной точки зрения они все обоснованны.
- б) Будучи слишком хитрым Лисом, вы можете прождать очень долго. Гораздо лучше для вас быть более напористым. Скажите им, чего конкретно вы от них ждете.
- в) То, что и сделал бы Осел!
- д) Правильно. Сову не интересуют не только возражения партнеров, но и то, желают или не желают они достичь договоренности. Не делайте ни новых предложений, ни даже поправок к первому, пока они не изложат свой вариант решения. Чтобы вести конструктивные переговоры в поисках общего решения, на столе должны быть два варианта — ваш и их.

2. а) Да. Контекст даст вам понять, *что* они считают вообще не подлежащим обсуждению (по сути это их условия соглашения), и вы сможете решить, как вести себя дальше. И помните: хотя вы не можете вести переговоры о принципах, вы можете договариваться о применении этих принципов. Вы можете также «придержать» особо болезненные темы и вернуться к «не подлежащему обсуждению» вопросу, после того как в других моментах определенный прогресс уже достигнут. Совы знают, что предмет переговоров определяется по обоюдному согласию, и именно в этом контексте подходят к «не подлежащим обсуждению» темам.
- б) Неверно. Позвольте им в одностороннем порядке объявлять тот или иной вопрос не подлежащим обсуждению — и очень скоро вы будете вести переговоры только о том, что они разрешат вам обсуждать. Это ответ Овцы.
- в) Это ответ очень робкой Овцы.
3. а) Да. Если дедлайн *помогает сконцентрироваться* и поднимает проблему «время — деньги», когда стороны долго не могут прийти к согласию. Если не имеет значения, когда вы достигнете соглашения, то нет и смысла тратить время на попытки его достигнуть! Любой Сове это хорошо известно.
- б) Нет. Только Осел позволяет дедлайну стать помехой, признаваясь, что на него давят сроки, или когда сам загоняет себя в тиски сроков, которые ничем не оправданы.

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 7

1. У вас бизнес: курьерская доставка. Буквально накануне полного заказов уик-энда на одном из ваших автомобилей сломалась подвеска. У вашего друга есть свободный фургон, и он согласен одолжить его вам до тех пор, пока ваш собственный не будет на ходу. Он просит, чтобы вы подписали расписку: «Один фургон, £500, аренда на одну неделю». Что вы сделаете:
 - a) подпишете в таком виде;
 - b) будете настаивать на том, чтобы составить договор по всей форме;
 - c) скажете ему, что между друзьями расписки неуместны;
 - d) попросите уточнений?

2. К вам обратилась компания из Саудовской Аравии — разработать контракт на крупный строительный проект. Вы:
 - a) будете рассматривать это как возможность войти в чрезвычайно прибыльный ближневосточный бизнес и потому снизите обычную сумму своего вознаграждения;
 - b) предположите, что тамошний рынок достаточно крепок, чтобы запросить крупное вознаграждение;
 - c) предпочтете подождать, чтобы сориентироваться, какая сумма была бы приемлема для саудовской компании;
 - d) назовете цифру, основываясь на соображениях собственной выгоды.

3. Когда другая сторона явно не права по части фактов, все-таки лучше их не прерывать. Правда или ложь?
 - a) Правда;
 - b) ложь;
 - c) иногда правда, а иногда — ложь.

Глава 7

Самый полезный вопрос переговорщика, или Как избежать контракта на один фургон

Опыт — великий помощник, когда имеешь дело с чем-то, что имеет обыкновение повторяться. Вы знаете, чего ожидать, если хорошо знаете свой бизнес, и никаких (или почти никаких) сюрпризов для вас не существует. Опыт в одной сфере переговоров может помочь и в другой — там, где вы в абсолютном неведении относительно того, что «нормально», а что «вообще не подлежит обсуждению».

Наличие опыта можно заменить лишь стремлением его приобрести и временем, которое вы на это потратите (а его у вас может и не быть).

Если вам нужно принять решение, а вы рискуете серьезными деньгами (или чем-то еще более важным для вас), а опыта у вас нет — не стоит полагаться на удачу.

К счастью, для того, чтобы обеспечить себе пространство для маневра, вы можете воспользоваться общими переговорными принципами.

Важно понять, что в данном случае вас не должна заботить конкретная сумма. В условиях *нового* рынка непосредственно денежный выигрыш никого не интересует. Он может служить лишь оправданием для новичков, с ходу принимающим первое же сделанное им предложение.

Если ваши прибыли обычно состоят из банкнот, на которых нарисованы пятерки и десятки, постарайтесь не прыгать от восторга, если кто-то сделал вам первое предложение, в котором фигурирует

сумма с семью нулями, — это сразу же ослабляет вашу позицию на переговорах.

Следуя тому же принципу, старайтесь не попасть в обратную ловушку: не нужно сквозь пальцы смотреть на контракты с небольшой суммой. Многие профессиональные переговорщики, заключавшие многомиллионные сделки, признавались на моих семинарах, что всегда стремились побыстрее разделаться с контрактами на сотню-другую долларов (а то и меньше).

Если предлагают огромную, как вам кажется, сумму денег за что-то, что вы цените не очень высоко (или наоборот: пенни за то, что вам представляется большой ценностью), помните:

**ОНИ МОГУТ И НЕ БЫТЬ ИДИОТАМИ — ВЫ МОЖЕТЕ БЫТЬ
НАИВНЫМ!**

Поэтому не спешите подписывать контракт, хватать его и бежать. Бросовая цена за какой-то товар на одном рынке может быть настоящим грабежом на другом. И нет большего удара для вашего самолюбия, чем обнаружить, что вы сами себя надули.

Предложение, от которого «нельзя отказаться», — это как раз то, над которым стоит подумать особенно серьезно. Да вот вам пример: сколько может стоить галлон воды для жаждущего туриста в центре Глазго?

Пожалуй, немного, особенно если учесть, сколько воды обрушивается на Глазго за год. И уж, конечно, в Глазго вас не ограбят, пытаясь отнять вашу воду, — хотя я не исключаю возможности, что полбутылки местной «воды жизни»¹ у вас все-таки уведут.

Но что насчет цены галлона воды посреди Аравийской пустыни? Много лет назад я ехал на «рейндж-ровере» через Оман, чтобы продать алмазы одному своему соотечественнику, работавшему на нефтедобыче. Обезвоживание организма происходило в таком темпе, что я выпивал галлон воды каждые двадцать миль — лишь для того, чтобы губы не трескались, как сухая бумага!

¹ Водой жизни — по-латыни *aqua vitae* — нередко шутливо называют крепкие алкогольные напитки. — *Прим. пер.*

И это была только часть моих мучений. Компания *Old Arabia Hands* в Маскате предупредила меня: ни в коем случае не употреблять алкоголь, даже наткнувшись на незапертую пивоварню, не жаловаться на то, что песок забился во все естественные отверстия моего тела, и ни при каких обстоятельствах не смейте и думать о женщинах. «Если вам приспичило посмотреть на верблюда, убедитесь сначала, что это самец» — вот какой совет я от них получил! Скажу вам сразу: если по какой-либо причине я в этом климате остался бы без воды, то, не колеблясь, обменял бы все мои алмазы на стакан воды — добавив еще и «рейнджер».

Так что бросовая цена или нет — зависит от того, с какой точки вы на нее смотрите. Иначе говоря, вам нужно гораздо больше информации о том, какой может быть *адекватная* цена, а также о том, какими могут быть последствия сделки.

Беспокоиться о деталях в условиях контракта нужно *до того*, как перо коснется бумаги, а не после — в офисе вашего адвоката. Приводить с собой адвоката тоже не слишком полезно: юристы склонны совать палки во все мыслимые колеса любого контракта, но зато потом мастерски уходят от всякой ответственности за сорванные ими сделки.

В новых сферах бизнеса — особенно в странах, которые вы еще не успели описать в вашем дорожном дневнике, — вам придется вести переговоры самому и при этом нужно выжить и накопить опыт, позволяющий избежать подвохов, которые с ходу заметил бы любой профессионал.

Вы можете оттачивать свое мастерство в разовых переговорах. И в первую очередь нужно отучиться вверять собственные интересы госпоже Удаче. Позаботьтесь о себе сами. А чтобы заботиться о своих интересах, надо знать, что они собой представляют.

Задним умом хорошо советовать, от каких сделок стоило держаться подальше. Бары и пивнушки всего мира забиты умниками, жаждущими дать вам совет, *что* надо было бы сделать уже после того, как вы уже *все* сделали. Предвидение — гораздо более редкая птица — ценится куда как выше.

Один из вариантов сделок, которых следует избегать при любых обстоятельствах (хотя обстоятельства могут сложиться и не в нашу пользу), известен под названием «контракт на один фургон». Это убийственная штука, потому что все, что может пойти наперекосяк, обязательно так и пойдет (знаменитый закон Мерфи), а все, против чего вы застраховались, случается только после того, как вы пропустили срок выплаты очередного страхового взноса (традиционная шутка в офисах Ллойда).

Заботиться о том, чтобы избежать катастрофических последствий непродуманной сделки, нужно тогда, когда эта сделка оговаривается. Рассмотрим следующую ситуацию. Вы коммивояжер, и вам необходим на месяц фургон, чтобы развезти товары в далекой Аравийской пустыне. Ваш хороший приятель из местных предлагает контракт на аренду автофургона:

«Один автофургон, \$1000, аренда на один месяц».

Что же плохого в простом и ясном («один автофургон и т.д.») контракте? Ни сложностей, ни волокиты, ни преград, ни барьеров — плати деньги и катись на всех четырех колесах. Однако главная проблема «однофургонных» контрактов состоит в том, что практически все в них отдается во власть безжалостного закона Мерфи.

И это касается *обеих* сторон сделки.

Ни одна из сторон ни в малейшей степени не защищена «однофургонным» контрактом. Если вы подадите на другую сторону в суд, то либо проиграте дело, либо будете терять деньги пачками, оплачивая «битвы адвокатов». В любом случае единственными радостными лицами в суде будут лица адвокатов да еще менеджеров их банков.

Если вы — арендатор фургона, у вас нет гарантий, что вы получите именно ту машину, которую ваш приятель показал вам на площадке, а не какую-нибудь развалину, которую он держит на заднем дворе. Конечно, вы можете возразить: «Я доверяю ему — мы вместе ходили в школу!» Он и впрямь может быть вашим лучшим другом и все такое прочее.

Это, конечно, здорово, но сколько же рассказов о разбитой дружбе начинались так: «Я организовал бизнес с моим лучшим другом...»

Если же вы арендодатель в «однофургонном» контракте, у вас нет никаких гарантий, что машину вам вернут в том же состоянии, в котором она уехала с вашей стоянки.

Когда ее вернут (если вернут), то ее, возможно, придется поставить где-нибудь подальше, на заднем дворе — потому что держать ее рядом с другими машинами будет просто невозможно. Но теперь вы сможете «сплавить» ее первому же идиоту, который явится в ваш офис, мечтая о сделке «на один фургон»!

В «однофургонном» контракте возможностей для будущих конфликтов более чем достаточно: в каком состоянии должен быть фургон, когда его полагается вернуть, кто отвечает за страховку, кто платит за парковочные штрафы и т. д.

Так как же не попасть в ловушку «однофургонного» контракта? Запросто. Единственное, что вам нужно делать, — задавать массу вопросов, все из которых начинаются с двух простых слов, и задавать эти вопросы до тех пор, пока вы не убедитесь, что оговорили все. Слова, которыми начинаются все ваши вопросы, это:

ЧТО, ЕСЛИ?..

Применим данную модель к ситуации с арендой «рейндж-ровера» для миссии в Богом забытой суровой пустыни Омана. В зависимости от того, хотите ли вы сдать в аренду автомобиль или арендовать его, вы можете спросить (или должны быть готовы ответить на вопрос):

***Вопрос арендатора.** Что если машина сломается в пустыне по причинам, не связанным с неправильной эксплуатацией, причем запасные части для такого рода поломки в комплект не входят?*

***Совет.** Договаривайтесь о гарантиях и ответственности за доставку частей для ремонта или новой машины.*

Вопрос арендодателя. *Что если машина сломается из-за неаккуратного вождения?*

Совет. Требуйте, чтобы у арендатора были скидки за неубыточность в страховых компаниях и чтобы он возвращал машину на место за свой счет.

Вопрос арендодателя. *Что если машину украли и я не смог из-за этого окончить свою работу?*

Совет. Вам следует позаботиться о том, чтобы ваша страховка покрыла срочную замену автомобиля. Но не нужно принимать на себя ответственность за понесенные арендатором — и им же оцененные — коммерческие потери. (Коммивояжеры никогда еще не заявляли, что по чьей-то вине понесли *небольшие* потери. В этом они дадут фору рыбакам, у которых всегда срывается с крючка рыбина фантастических размеров.)

Вопрос арендатора. *Что если мое беззаботное отношение к месту парковки приведет к тому, что машину украдут?*

Совет. Внесите в договор пункт, освобождающий вас от ответственности в таких случаях.

Вопрос арендатора. *Что если машина конфискована за долги кредиторами арендодателя и я не смогу окончить свою работу?*

Совет. Включите в договор страховую выплату для немедленной замены и настаивайте на том, чтобы эту страховку оплатил владелец автомобиля.

Вопрос арендодателя. *Что если арендатор вел себя неподобающим образом и разгневанное местное население разнесло машину вдребезги или обстреляло ее из-за аварии, в которой пострадал верблюд?*

Совет. Включите в договор пункт о «возвратном» депозите на солидную сумму, который удерживается арендодателем в подобных случаях.

Вопрос арендатора. *Что если я сбил верблюда и местные забрали за это автомобиль?*

Совет. Посоветовать тут нечего. Значит, вы не заберете «возвратный» депозит.

Вопрос арендодателя. *Что если у автомобиля нет лицензии на пересечение границы, а вы случайно ее пересекли?*

Совет. Обязуйте арендатора пользоваться машиной только внутри страны и сделайте его ответственным за все нарушения местного эмиграционного законодательства. Возьмите с него «экспортный» депозит и *продайте* ему дорожную карту.

Вопрос арендатора. *Что если я обнаружу, что арендодатель не является законным владельцем фургона, и власти его отберут?*

Совет. Требуйте доказательств прав собственности или же, в отсутствие должного документа, добивайтесь *по-настоящему* серьезной скидки с аренды и страховых выплат.

Вопрос арендодателя. *Что если мне не вернут машину вовремя, по истечении срока аренды?*

Совет. Вставьте в договор пункт о штрафе за превышение срока с экспоненциально растущим процентом за каждый день просрочки и, естественно, с потерей «возвратного» депозита.

Вопрос арендодателя. *Что если арендатор использует машину для нелегальных целей и ее заберет полиция?*

Совет. Включите в договор требование о легальном использовании под угрозой утраты «возвратного» депозита.

И наконец:

Вопрос арендатора. *Что если мы не придем к соглашению обо всех «что, если», а мне уже нужно будет возвращаться в Великобританию?*

Совет. Явный ход с целью тут же «добить» контракт. Скажите арендатору, что, если он сразу согласится на ваши условия, то может забирать машину прямо сейчас. Если нет — то придется попозже.

Приведенные выше «что — если», конечно, содержат изрядную порцию иронии, однако в них есть и серьезное предупреждение для всех переговорщиков.

Взгляните на резюме контракта, заключенного в Омане, и сравните его с «однофургонным» контрактом, приводившимся ранее:

«Один «рейндж-ровер», модель 1998 года, как новый, 12 020 миль по одометру, все части в рабочем состоянии, техобслуживание проведено после пробега 12 000 миль, укомплектован запасными шинами, приводными ремнями, выхлопной системой, свечами, новым аккумулятором, рулем, цепью, лебедкой и 25 галлонами бензина. Доставка к вашему отелю к 6 утра в следующий вторник. Плата по доставке \$1000, только наличными. Страховка за месяц использования и все штрафы за дорожные и прочие нарушения оплачиваются арендодателем. Любые дефекты кузова должны быть указаны при доставке, иначе принимается «как есть». Плата за аренду покрывает пользование в течение месяца и неограниченный пробег только на период со следующего вторника по 2 ноября. В конце срока аренды арендатор обязан вернуть автомобиль к 6 часам утра, заправленным и в рабочем состоянии, а также оплатить при возвращении (только наличными) все повреждения, дефекты и недостающие части».

Я охотно признаю, что даже этот контракт уязвим с юридической точки зрения — однако он куда как лучше той «однофургонной» сделки, которую предложил вам ваш «приятель» в Маскате. Вы и сами можете это заметить, посмотрев на форму, полученную вами при последней аренде машины. Крупные компании по аренде автомобилей научились быть экспертами по части того, как избегать «однофургонных» сделок. Их не научившиеся тому же конкуренты уже давно выбыли из бизнеса.

Однако даже компании, предлагающие автомобили в аренду, не столь осторожны, как авиалинии, которые вносят абсурдные пункты в соглашение при продаже билетов (на них вы соглашаетесь уже в силу самого акта покупки авиабилетов). Среди них есть и такие: если «Боинг-747» собьет вас на взлетной полосе, переедет, а потом, сдав назад, переедет еще раз, то вы, а точнее, ваша вдова, узнаете, что они не несут за это никакой ответственности в соответствии с чем-то, что называется «Варшавской конвенцией».

Вот почему нервным людям *никогда* не следует читать то, что написано на их билетах мелким шрифтом, — они могут скончаться от шока и все равно не получить шанса предъявить иск авиакомпании!

В крупных сделках может быть огромное количество вопросов «что если», которые нужно задать и на которые необходимо ответить, если обе стороны хотят защитить свои интересы. В *новой* сделке, в *чужой* стране тем более необходимо как следует поработать над списком таких «что если».

Переговорщики сталкиваются с большой проблемой, когда им представляют заранее подготовленный контракт, поддерживающей интересы другой стороны, — для того-то его и готовят заранее! — и поэтому часто не знают, с чего начинать обсуждение.

ЧТО ЕСЛИ ОНИ ЗАСТРАХОВАНЫ ОТ БАРДАКА?

В любой отдельно взятый 12-месячный период во всех уголках земного шара клиентами подается более 400 исков против инженеров-консультантов: за ошибки в проекте, неточные расчеты, неадекватный контроль над работами и так далее.

Страховые компании убеждены, что причина кроется в «слабом контроле» или «неадекватности исполнителей на местах». Ассоциация страховщиков даже рекомендует консультантам «воздерживаться от того, чтобы принимать

на себя ответственность по контракту за то, что планируемый уровень производительности будет достигнут»!

Ни при каких обстоятельствах консультанты не должны сообщать клиентам о том, что имеют профессиональную страховку для выплаты компенсаций по искам о причиненном ими ущербе. Самый распространенный случай раскрытия этой информации — включение самим консультантом в контракт ограничения уровня своей ответственности. Это только вдохновляет сутяжного клиента на то, чтобы компенсировать из этих денег любые недоделки и недостатки.

Похоже на то, что иск предъявляется только тем, кто — по информации клиентов — имеет какое-то страховое покрытие. Причем делается это вне зависимости того, насколько справедливы предъявляемые в иске претензии.

Известно, что многие строительные компании заводят специальный файл для исков в момент подписания контракта и яростно трудятся над ними еще до того, как на площадке начались работы. О некоторых компаниях поговаривают, что в их отделах расчета убытков работает больше народу, чем в плановых и бюджетных отделах.

Задаваемые вопросы и особенно обдумывание их *до начала* переговоров уже дадут понять, на каких условиях придется договариваться. В каждой сделке содержатся десятки различных «что если», и их продумывание позволяет вам разработать определенный противовес тем финансовым обязательствам, которые вам предлагают взять на себя.

Конечно, в некоторых уголках планеты во времена разброда «однофургонный» контракт — это все, на что вы можете рассчитывать. В таких, слава Богу, нечастых обстоятельствах вам остается лишь принять его как данность.

В битве за право попасть на последний самолет, улетающий из Кабула, вам не стоит, жонглируя техникой «что если», выторговывать себе место в салоне для некурящих или требовать, чтобы обя-

занности сторон — ваши и авиакомпания — были пересмотрены. Во всяком случае не делайте этого хотя бы до тех пор, пока не попробуетесь по чужим спинам в самолет.

Однако вы все-таки можете попробовать кое-что выторговать — если доллары у вас кончились, а пилот (он же контролер на входе) начинает нервничать. Спросите его, принимает ли он *American Express*. В конце концов чем черт не шутит, а вдруг у него есть «приятель» в Маскате со счетом в *Amex*², и вы сможете *попытаться* получить скидку на дополнительных сборах за билет!

КОММЕНТАРИИ К ТЕСТУ НА САМООЦЕНКУ № 7

1. а) Очень «овечье» и очень рискованное решение с вашей стороны (и со стороны партнера тоже).
б) Если бы у вас было время, которого у вас нет (выбор Осла).
в) Господи! Интересно, доживет ли такой ягненок, как вы, до того, чтобы стать взрослой Овцой?
г) Да. Детали. Побольше деталей. Совы всегда задают вопросы «что если».
2. а) «Продайся дешевле и стань знаменитым» — отнюдь не способ разбогатеть. Но Овцы об этом не знают.
б) Непроверенные предположения — штука опасная, но Лисы смелый народ.
в) Овцы — народ осторожный.
г) Верно, однако будьте готовы среагировать быстро, если увидите, что другая сторона в вас очень заинтересована. И, как пристало Совам, имейте четкое понятие о разнице между высоким и низким уровнем прибыли.
3. а) Прерывать переговорщика не стоит, вне зависимости от того, прав он по части фактов или нет. Совы дали бы вам совет никогда этого не делать. Лисы этот вопрос не любят — они предпочитают гибкость.

² Amex = American Express. — Прим. пер.

- б) Задайте себе вопрос: вам нравится, когда вас прерывают? Ни на одном из наших семинаров мне еще ни разу не попался человек, который бы сказал: «А мне нравится». Но ни разу я не встречал и человека, который в жизни никого не прервал бы. Ослаб всерьез стоит об этом подумать!

Глава 8

Дурачок, ведь главное — надежность!

Это второй из серии моих сценариев переговоров. Как и все остальные, он призван оживить процесс вашего обучения.

Прочитайте сценарий несколько раз, делая для себя пометки любым удобным для вас способом. Затем подумайте, как бы вы подготовились к встрече с компьютерной фирмой Zeugta и как сформулировали бы свое предложение, помня обо всем, что уже прочитали в главах 1—7 и, конечно, прислушиваясь к тому, что подсказывает вам ваше чутье.

Однако не нужно изобретать несуществующие «факты» сценария, чтобы решить дело так, как удобно вам. Если чего-то в сценарии нет, значит, и не будет. Просто придерживайтесь сюжета и готовьте свои ответы, основываясь на нем.

Приятного вам развлечения — и удачи!

СЦЕНАРИЙ ПЕРЕГОВОРОВ № 2 (ТЕСТ № 8): ДУРАЧОК, ВЕДЬ ГЛАВНОЕ — НАДЕЖНОСТЬ!

Медицинский комплекс Lothian десять месяцев назад нанял фирму Zeugta для расчета и ведения ведомостей заработной платы. Zeugta выиграла в тендере, несмотря на мощную конкуренцию со стороны других фирм и служб самого Lothian. Контракт был заключен сроком на пять лет, а стоимость выполняемых Zeugta работ составила £180 000 в год (£15 000 в месяц).

В прошлом месяце ошибка в компьютере вызвала сбой в обработке платежных ведомостей, что в свою очередь привело к тому, что Lothian не смог вовремя выплатить своим сотрудникам зарплату. Возникли перебои в работе: штатный персонал покинул свои рабочие места, повсеместно устраивая собрания и митинги. Более серьезных проблем удалось избежать только срочной выдачей работникам наличных из резервного фонда.

Lothian провел ряд телефонных переговоров с Zeugma о нарушении ими условий контракта. Zeugma предупредили об определенных действиях, которые намерен предпринять Lothian. Это предупреждение было подкреплено соответствующей служебной запиской.

В результате перебоев в работе больниц, вызванных тем, что медицинский персонал, подогретый слухами о задержке зарплаты, осаждал свои бухгалтерии, некоторые больницы потребовали изменений своих контрактов по части денежных компенсаций.

Zeugma была проинформирована, что в случае подачи больницами исков ответственность за расходы ляжет на нее. При этом возможная сумма исков оценивалась в £100 000. Компьютерную компанию предупредили о ее ответственности за возможную выплату этой суммы, а также и о том, что медицинский комплекс оставляет за собой право предъявить Zeugma требования на дополнительную компенсацию, если больницам будут присуждены более высокие выплаты по их искам.

Кроме того, Lothian заявил, что требует £10 000 в качестве компенсации за экстренную обработку ведомостей и раздачу зарплат каждому работнику индивидуально.

Однако самым важным стало то, что Lothian отказался поддерживать нынешний статус Zeugma как «наиболее предпочтительного претендента» на выполнение проекта компьютеризации новых департаментов и офисов в администрации комплекса.

(Теперь представьте, что вы переговорщик, работающий на Lothian. Рассмотрите приводимую ниже дополнительную информацию в контексте разногласий с Zeugma.)

Вы признаете, что Zeugma сделала все, что было в ее силах, чтобы устранить проблему, как признаете и то, что их сервис вплоть до случившейся аварии был вполне удовлетворительным. С другой стороны, рабочие отношения в ряде больниц хорошими назвать сложно.

Вы уже обсуждали с Zeugma как предпочтительным претендентом задачи компьютеризации бухгалтерии, расчета расходов, графиков госпитализации, записей отдела кадров и т. д., что в потенциале могло увеличить их бизнес в пять раз ($5 \times \text{£}180\,000 = \text{£}900\,000$; $5 \text{ лет} \times \text{£}900\,000 = \text{£}4,5 \text{ миллиона}$). Вы знаете, что ваша доля в обороте Zeugma составляет 20 процентов.

С того момента, как вы обратились к Zeugma, вам стало известно, что больницы, где имели место перебои в работе, либо отозвали свои иски по убыткам, либо резко сократили размер требуемых сумм. Предъявляемый вам на текущий момент счет составляет примерно $\text{£}17\,000$ и может сократиться еще больше по мере переговоров с представителями больниц. Zeugma пока ничего не известно об этом.

Ваш иск к Zeugma на сумму $\text{£}10\,000$ за выплаты из резервного фонда включает в себя только стоимость рабочего времени на расчет заработной платы, упаковку денег и индивидуальную их раздачу. Это та же самая цифра, которую приводила Zeugma в своем исходном анализе общих расходов на обработку зарплаты. Сюда не входят расходы на работу вашей прежней не компьютеризованной системы, включая ведение записей, работу налогового отдела, оплату службы безопасности и затраты рабочего времени в очередях в кассы. Для вас эти $\text{£}10\,000$, скорее, символический штраф за причиненные неудобства, нежели попытка покрыть все понесенные расходы.

Вы можете отказаться от услуг Zeugta и найти нового партнера, если Zeugta не пойдет вам навстречу в части ваших требований о компенсации и если не внесет предложений по предотвращению подобных сбоев в будущем. Однако при разрыве контракта в одностороннем порядке вы должны будете выплатить штраф в £53 000.

Zeugta утверждает, что получила неверные данные из платежной кассы (неправильный налоговый код), но признает, что их оператор не обнаружил ошибку вовремя. К тому же у них произошел серьезный компьютерный сбой, не позволивший им своевременно ликвидировать проблему, а их резервный компьютер завис, когда в него ввели неверную информацию, что в результате вызвало дополнительный простой в работе.

Встреча с представителями Zeugta должна состояться на днях.

Ну а теперь переходите к вопросам, чтобы попрактиковаться в искусстве ведения переговоров, используя уже накопленный вами в ходе чтения книги опыт и собственные запасы здравого смысла. Как бы вы приступили к переговорам с Zeugta? Вы можете пользоваться записями, сделанными вами на отдельном листе бумаги, или короткими пометками на полях книги и выделенным в ней текстом.

И помните: Лисы жульничают в тестах по собственной инициативе, Овец приходится подталкивать к жульничеству, а Ослы вообще пропускают это упражнение. Совы дают свои ответы на все вопросы еще *до того*, как заглянут в мои комментарии.

ВОПРОСЫ К СЦЕНАРИЮ ПЕРЕГОВОРОВ № 2

- 8.1. Какова самая главная цель комплекса учреждений здравоохранения в этой ситуации и почему она является главной?

- 8.2. Что было бы серьезнейшей ошибкой в переговорах со стороны Lothian?
- 8.3. В чем состоит ключевой интерес Zeugta в данном конфликте?
- 8.4. На какого рода соглашение должен нацеливаться Lothian?
- 8.5. Какие вопросы Zeugta не должна затрагивать на переговорах и почему?

КОММЕНТАРИИ К СЦЕНАРИЮ ПЕРЕГОВОРОВ № 2

8.1. Какова ваша главная цель в сложившейся ситуации?

Ваш главный интерес состоит в том, чтобы сбои с выплатой зарплаты персоналу больше не повторялись. В переговорах вы должны сконцентрировать всю свою энергию на том, чтобы добиться от Zeugta доказательств того, что ситуация с несвоевременной выплатой вашим работникам была единственной и последней.

То, что Zeugta не смогла в прошлом месяце обеспечить перевод денег на банковские счета ваших сотрудников, есть причина конфликта. Но ключевой задачей для вас является получение гарантий того, что подобных сбоев больше не будет. Не преуменьшая значения последствий происшедшего и ваших финансовых претензий к Zeugta, вы должны думать о будущем, потому что компенсация за прошлые сбои вовсе не гарантирует безаварийную работу в дальнейшем.

Вы и ваши коллеги-переговорщики должны добиться гарантий от Zeugta, причем гарантий, в деталях поясняющих их действия по предотвращению подобных сбоев. Обе стороны должны серьезно проанализировать тот факт, что именно ваша платежная касса дала неверную информацию (неправильный налоговый код). Однако их оператор не заметил ошибки. Zeugta должна пояснить,

что они собираются сделать, чтобы подобной ситуации больше не возникло. Возможно, необходим тренинг вовлеченного в процесс персонала как Lothian, так и Zeugma. Кто будет за это платить?

Уверений Zeugma, что в будущем подобных сбоев не произойдет, недостаточно. Обещания должны быть подкреплены теми или иными санкциями, и вам стоит подумать о том, чтобы назначить весьма значительный штраф за возникновение такого же рода «аварийной ситуации». Zeugma, если она заинтересована в том, чтобы данные ею гарантии были приняты всерьез другой стороной, вряд ли будет отказываться от включения в договор «штрафного» параграфа. Если ваши партнеры настолько уверены, что такого никогда больше не произойдет, у них нет разумных оснований не принимать предложенные вами «штрафные» условия. Любые их колебания и сомнения по части предложенных вами санкций дают вам серьезный повод усомниться в надежности их гарантий и желании полностью выполнять взятые на себя обязательства.

8.2. Что было бы серьезнейшей ошибкой в переговорах со стороны Lothian?

Вашей самой серьезной ошибкой было бы стремиться в переговорах лишь к получению компенсации за причиненный в прошлом месяце ущерб, а не к обеспечению гарантий бесперебойной работы в будущем.

В письме, отправленном вами Zeugma, указывались сумма в £100 000 по искам больниц и £10 000 как символическая компенсация за обработку и выплату зарплат вручную. Если вы сосредоточитесь на том, чтобы получить как можно более значительную финансовую компенсацию, то не только упустите из виду вашу главную цель, но и рискуете тем, что конфликт из-за несогласия сторон перейдет в судебное разбирательство.

Zeugma наверняка будет подчеркивать тот факт, что вину за аварию нельзя полностью взыскивать на них — в конце концов они получили от вас некорректные данные. Исходя из этого, они будут

настаивать, что сумма ущерба должна быть возмещена обеими сторонами.

Уже сама сумма вашего предварительного иска в сопоставлении со стоимостью самого контракта неизбежно вызовет жесткое сопротивление Zeugma. Они еще не знают, что сумма предъявленных вам исков упала до £17 000. То, как вы будете оперировать этой пока еще не раскрытой информацией, критически важно для избранной вами тактики. Если вы скроете от Zeugma резко сократившийся уровень исковых претензий или, что еще хуже, даже попытаетесь увеличить его, сказав, например, что общая сумма исков составляет теперь £200 000, то задача достижения соглашения станет очень и очень трудноразрешимой.

Безусловно, определенная сумма компенсации важна, однако это не самое главное. Вы можете поднять вопрос о компенсации, чтобы задать нужный тон переговорам, однако не следует слишком концентрироваться на этой проблеме в ущерб главной задаче: обеспечению безаварийной работы системы в будущем.

В дискуссии о компенсации вам, возможно, лучше перейти от требований разделить исковую ответственность в размере £100 000 к предложению формулы, которая определяла бы в процентах ответственность каждой из сторон за окончательную сумму исков. Такой ход позволил бы сообщить партнеру хорошую новость об уменьшении исковых претензий до £17 000 и не вызвать враждебности с его стороны.

Сумму £10 000 можно обсудить отдельно, поскольку это не что иное, как символический иск к Zeugma. Они вполне могут согласиться выплатить ее, чтобы обеспечить взаимное доверие, особенно если им удастся восстановить статус «предпочтительного претендента» в тендере на новые заказы.

8.3. В чем состоит ключевой интерес Zeugma в данном конфликте?

Главным интересом Zeugma должно быть сохранение статуса «предпочтительного претендента» в борьбе за контракт, который

может принести им дополнительные £4,5 млн. У компании больше шанс выиграть тендер, если она обладает статусом «предпочтительного претендента». Если же такого статуса у нее не будет, то и шансы соответственно уменьшаются. (Они сводятся к нулю, если в пока еще открытом конфликте Zeugma не удастся прийти к соглашению с вами.)

Чтобы сохранить за собой статус «предпочтительного претендента», Zeugma должна проявить максимум внимания к главному вопросу, интересующему вас: к гарантиям того, чтобы сбои, подобные происшедшему, не произойдут в будущем. Для этого она должна убедить вас в эффективности всех мер, которые будут предприняты, и, вероятно, согласиться с выплатой (и даже предложить такую выплату) штрафа в случае повторения аварии.

Zeugma должна направить все свои усилия в переговорах на то, чтобы полностью удовлетворить вас в этом вопросе.

Zeugma должна быть заинтересована и в том, чтобы сократить уровень требуемой вами компенсации или вообще исключить это требование. Если бы им пришлось заплатить сумму, близкую к той, что была указана в вашем письме, это поставило бы их в очень сложное финансовое положение.

Заплатить вам £100 000 означало бы вычеркнуть более половины их годового дохода (£180 000) по существующему контракту и, вероятно, львиную прибыль за весь пятилетний срок контракта. Скорее всего, Zeugma будет стараться уменьшить эту цифру, предложив формулу, связывающую общую вину (вы предоставили не совместимые с системой данные, а их оператор не заметил ошибку вовремя) с разделением финансовой ответственности между сторонами.

Что касается суммы в £10 000, здесь возможные аргументы Zeugma были бы значительно слабее, поскольку эту сумму они сами указали в своем предложении как стоимость ручной обработки расчета и распределения заработной платы. Сравнивая эту сумму с размером нового контракта (£4,5 млн), Zeugma, скорее всего, заплатит ее на месте или выпишет кредит-ноту.

8.4. К какому соглашению следует стремиться вам?

Вы должны стремиться достичь пакетного соглашения, которое отвечало бы и вашим интересам, и интересам партнера.

Такое соглашение должно включать требование к Zeugta предоставить вам детальное и обоснованное изложение мер, которые они предпримут, чтобы обеспечить бесперебойную работу в будущем. В соглашение должен быть внесен пункт об обязательной выплате штрафа в случае повторения аналогичного сбоя.

Рассмотрение вопроса о возвращении статуса «предпочтительного претендента» будет зависеть от того, насколько адекватно отреагирует Zeugta на ваше разумное требование исключить возникновение в будущем аварийных ситуаций, а также от того, примет ли она пункт о штрафных санкциях за невыполнение такого условия. Однако сам исход тендерного конкурса будет зависеть от качества предложения Zeugta и от результатов, которых она добьется в работе с текущим контрактом.

Что касается компенсации, вы можете рассчитывать на получение £10 000 по вашему номинальному иску, но с требованием выплаты предъявленных вам £17 000 (к началу переговоров эта сумма может стать еще меньше) следует быть несколько осторожнее. Вы можете возложить всю ответственность за эту сумму на Zeugta или договориться о разделении ответственности между сторонами, помня об ошибке вашего собственного департамента (при условии, что у вас нет сомнений в том, как все произошло).

8.5. Какие вопросы Zeugta не должна затрагивать на переговорах и почему?

Zeugta должна избегать одного: ссылок на внутренние проблемы вашей компании, связанные с недовольством персонала руководством. Подобный ход может показаться заманчивым, но это ошибочное мнение. Выдвини они такие обвинения — и обстановка непременно накалилась бы из вопроса, который не имеет никакого отношения к собственной несостоятельности Zeugta.

Одно можно сказать наверняка: какими плохими бы ни были рабочие отношения в организации, они могут значительно ухудшиться, если людям не выплатить вовремя их заработную плату! Конечно, неважные рабочие отношения подвигнут некоторых активистов к тому, чтобы использовать задержку выплат в критике менеджмента, но сбой произошел во всех больницах, а не только в тех, где существуют проблемы между персоналом и руководством.

Если Zeugma все-таки намерена затронуть такую болезненную тему — что ж, проблема под рукой, можно использовать и ее. Но это лишь уведет переговорщиков в сторону и подвергнет риску исход переговоров. Переговоры на щекотливые темы — занятие нелегкое, и не стоит усложнять ситуацию уводящими в сторону вопросами. Сказанное в значительной степени относится и к вам, если вы будете заикливаться на получении компенсации в £100 000.

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 9

1. Вы — производитель оптоволоконного кабеля и наконец-то, после целой серии переносов и отмен, дождались разговора с главой крупнейшей в Европе фирмы кабельного телевидения. Он хочет, чтобы вы встретились с ним в терминале 4 аэропорта Хитроу за несколько минут до его отлета в Австралию. Это ваш звездный шанс! Пока вы вместе идете через паспортный контроль, он начинает разговор с того, что запрашивает вашу «лучшую цену» на шестимесячный контракт по поставкам стандартных оптоволоконных сигма-усилителей. Что вы сделаете:
 - а) покажете, на что вы способны, назвав минимально возможную цену для того, чтобы как-то «протиснуться в дверь»;
 - б) назовете цену немного выше минимальной;
 - в) начнете с высокой цены, чтобы дать себе поле для маневра;
 - г) пожелаете ему приятного полета?
2. Заказчик — крупная химическая компания, откликаясь на ваше предложение продать растворитель, заявил следующее: «Конкуренция на этом рынке очень серьезная, и вы могли бы пересмотреть цену». Вы:
 - а) согласитесь снизить цену, если он сделает заказ;
 - б) спросите его, насколько ваша цена выше цены конкурентов;
 - в) намекнете, что в таком случае ему стоит принять то, что предлагают другие;
 - г) попросите показать предложения конкурентов;
 - д) спросите, что же ему понравилось в вашем предложении?
3. Вы ведете переговоры с нью-йоркским издательством, выпускающим интерактивные обучающие программы на компакт-дисках, которое предложило вам издать вашу

Договориться можно обо всем!

серию интерактивных курсов менеджмента. Они предлагают вам аванс £50 000 в счет авторских отчислений: £25 000 сразу после подписания контракта и £25 000 после того, как материал будет принят. Они отвергли ваше контрпредложение об авансе в £80 000, который делился бы по такому же принципу. Что сделаете вы:

- a) согласитесь на их предложение;
- b) скажете им, что оно не вполне вас устраивает;
- c) внесете изменения в свое предложение;
- d) повернетесь и уйдете?

Глава 9

Миф о добровольных уступках, или Как учить волков гоняться за санями

Как ни парадоксально, справиться с желанием уступить оппоненту — самая, пожалуй, сложная задача, стоящая перед переговорщиком. Хотя правило здесь предельно просто:

«В переговорах будь Скруджем¹, а не святым Франциском Ассизским».

С какой стати вы должны следовать такому, мягко говоря, не слишком человеколюбивому совету? Потому что в переговорах щедрость, увы, *не* заразительна. Хотя хотелось бы...

Безжалостный опыт учит, что щедрость по части уступок — худшее, что вы можете сделать, если надеетесь добиться уступок от другой стороны. Если вы уступаете, зачем партнеру по переговорам делать то же самое? Ведь, не спеша делать встречный шаг, он скорее вынудит вас к еще одной уступке!

В этой главе я хочу обсудить идею «добровольных уступок» — в надежде раз и навсегда вычеркнуть ее из вашего репертуара. Откуда вообще взялась эта идея уступок во имя создания благожелательной атмосферы?

Происхождение ее теряется в глубине веков, но мне удалось проследить генеалогию этой теории и обнаружить некоего Бьюрна Маккензи, который недолгое время трудился коммивояжером на севере Канады в 1890-х годах.

Способны ли новые исследования пролить свет на происхождение добровольных уступок? Какая разница... Важно то, что эта

¹ Персонаж «Рождественских сказок» Диккенса, синоним бессердечного скряги. — *Прим. пер.*

нездоровая идея распространена во всех областях бизнеса. Просто поспрашивайте переговорщиков, делают ли они добровольные уступки, — и вы поймете, как широко распространен этот феномен.

Странно, но самые стойкие приверженцы этого подхода являются и самыми яркими противниками любой критики в адрес любимой теории. Это не раз приводило к весьма бурным дискуссиям на наших семинарах. Два самых распространенных аргумента в защиту добровольных уступок обычно звучат так:

1. Я в самом начале уступаю кое в чем по мелочи, чтобы ослабить сопротивление другой стороны.
2. Кто-то же должен подтолкнуть лодку, а иначе переговоры вообще не тронутся с места.

Оба аргумента — триумф иллюзии над опытом — демонстрируют тотальную путаницу и непонимание тех тактических приемов, которые позволяют добиваться лучших результатов.

Естественно, в ходе семинаров я высказываю свое мнение вполне откровенно и с конкретной целью: как следует погладить сторонников этой теории против шерсти и заставить их думать о следствиях, вытекающих из убеждений.

Рассмотрим первый аргумент. Каковы доказательства в его пользу?

Я не стану утверждать, что ознакомился со *всеми* исследованиями на этот счет (вдруг что-то и пропустил), но то, что я знаю, говорит об обратном:

**ДОБРОВОЛЬНЫЕ УСТУПКИ, СДЕЛАННЫЕ ОДНОЙ СТОРОНОЙ,
НЕ СМЯГЧАЮТ ДРУГУЮ СТОРОНУ — ОНИ ДЕЛАЮТ ЕЕ
ПОЗИЦИЮ ЕЩЕ БОЛЕЕ ЖЕСТКОЙ!**

Признаюсь: исследования, о которых я говорю, в основном проводились в стенах почтенных академических заведений и, следовательно, вполне могут быть сброшены со счетов улюлюкающими и «практиками».

Я и сам не раз от души хохотал над рядом проектов, над которыми трудятся наши ученые мужи. Не так давно один из них исследовал «социальную девиантность» (проще говоря, преступность) среди иммигрантов-*левшей*, живущих на Оркнейских островах. А еще один, антрополог из Лондонской школы экономики, изучал «каналы распространения слухов в деревнях Северного нагорья Шотландии».

Но эти два случая абсолютно не похожи на серьезные научные исследования типов переговорного поведения, ведущиеся во всем мире на протяжении последних пятидесяти лет. И, к слову сказать, большая часть результатов вполне совпадает с практическим опытом тех переговорщиков, которые не страдают болезненной уступчивостью. Да вам и самим достаточно просто задуматься над тем, как аргументируют свою позицию верующие из «церкви доброй воли», чтобы понять, насколько они заблуждаются.

Сама идея, что уступки смягчают позицию оппонента, предполагает, что оппонент, спровоцированный вашей щедростью, тут же расщедрится сам.

Но с чего бы это ваши стартовые уступки произвели такой эффект?

Посмотрите на ситуацию глазами вашего оппонента. Видя, что вы пошли на уступки, он может интерпретировать ваше поведение двояко: либо *вы демонстрируете добрую волю*, либо *вы демонстрируете собственную слабость*.

ДОБРОВОЛЬНЫЕ УСТУПКИ СОЗДАЮТ ПРЕЦЕДЕНТ

Некая компания попросила поставщика электрических коммутаторов назвать цену его систем для работ на Ближнем Востоке. Тот сообщил свою прейскурантную цену — и наткнулся на жесткое сопротивление. Компания наотрез отказалась платить по прейскуранту.

В конце концов обескураженный переговорщик спросил:

— Почему вы так настаиваете на скидке?

— Потому что в прошлом году вы дали нашему дочернему предприятию скидку 10%, — получил ответ поставщик.

— Да, но это была разовая скидка для отдельной партии, сделанная в расчете на будущее сотрудничество, — возразил он.

— Так вот, контракт, который я вам предлагаю, тоже часть будущей работы. Так что уж, будьте любезны, предложите скидку и мне!

Даже если оппонент расценит вашу уступчивость как поиск компромисса, у него нет никакой необходимости отвечать тем же и в свою очередь проявлять щедрость. Напротив, у него появляется соблазнительная возможность занять более жесткую позицию.

Если же ваше поведение истолковано как проявление слабости, то оппонент наверняка проявит еще большую неуступчивость.

Так что вряд ли он отреагирует на ваши уступки проявлением доброй воли — разве что оба вы снедаемы пылким желанием не уступить другому в благородстве вне зависимости от прочности позиции каждого из вас.

Если же вы оба «маньяки-добровольцы», то дай вам Бог вести переговоры только друг с другом! Но что произойдет, если ваши следующие переговоры будут вестись с противником добровольных уступок?

В этом случае успех вашей стратегии «доброй воли» будет полностью зависеть от того, «обратите» ли вы оппонента в свою «веру», с тем чтобы он последовал вашему примеру.

Однако как же вы будете его «обращать»? Скажете ему, что цель ваших уступок — обработать его и ослабить его сопротивление? (С таким вариантом вам рассчитывать не на что.) Или вы предпочтете поменьше откровенничать о своих мотивах (прощай, святой

Франциск!) и будете просто надеяться, что оппонент «растает» и в его защите появится брешь?

Каковы же вероятные последствия ваших попыток «размягчить» оппонента? Не надо иметь докторскую степень в исследованиях человеческой природы, чтобы предположить, что, скорее всего, он увидит в ваших уступках признак слабости — и соответственно будет вести себя более жестко.

Обратившись ко второму аргументу в пользу добровольных уступок («подтолкнуть лодку» и «сдвинуть дело с места»), нельзя не признать: такая линия защиты демонстрирует лишь ваше бессилие. Эту тактику можно разрушить тем же ответом, что и первую: она приведет к ужесточению позиции оппонента, а не наоборот, ведь оппонент воспримет ваши уступки как признак слабости. Но есть и более серьезные основания для критики подобной тактики.

Предположим, что оппонент испытывает такое же сильное желание сдвинуть переговоры с места, как и вы. Если это действительно так, то почему же предложения об уступках должны делать *вы*?

Вместо того, чтобы сдвинуть с места переговоры, вы просто «передвинете» свою собственную позицию поближе к позиции вашего оппонента. По сути вы ступите на скользкий склон, по которому неизбежно съедете к сдаче своих позиций. Если вы уступаете, когда я давлю на вас, то для меня имеет смысл продолжать давить до тех пор, пока я не увижу, что дальше я вас уже не сдвину.

Люди тундры гораздо мудрее обычных переговорщиков, готовых к добровольным уступкам: они знают, что уступки в переговорах — дело проигрышное. И знание это далось им непросто.

Да просто загляните в любой городок поблизости от Полярного круга: на севере Норвегии, в Канаде, на Аляске — и за кружкой пива признайтесь окружающим, что вы преданный сторонник добровольных уступок. Вас вышвырнут за дверь в ту же секунду (даже при минус сорока на дворе).

Почему?

Многие годы тому назад, когда первые коммивояжеры появились в тех краях, знакомя местный народ с последними благами

цивилизации — холодильниками, лосьонами для загара, заледевшим пивом, — их встречали с радушием и дружелюбием, которыми славятся северяне во всем мире.

Коммивояжеры передвигались от одного поселения к другому, а сани с товаром тащили неутомимые собачьи упряжки. (Говоря «коммивояжер», я имею в виду только мужчин, потому что катастрофа, о которой идет речь, была делом рук слишком уверенных в себе мачо из более теплых краев. Да и вообще в те времена женщины появлялись в тундре единственным способом: они просто рождались там. К тому же у местных дам хватало ума не разъезжать по тундре в санях, пытаясь продать лосьон для загара.)

Беда была в том, что некоторые из этих коммивояжеров притащили с собой в тундру кое-какие «цивилизованные» привычки, одной из которых и была эта порочная практика добровольных уступок.

Местные сначала не поняли, какой смертоносный яд привезли с собой их новые знакомые, — и жизнь продолжалась как обычно. Проблемы начались тогда, когда северяне стали учить коммивояжеров охотиться — чтобы добывать себе еду на время долгих переездов между поселениями. То, что привело к катастрофе, началось незаметно, зато, когда дело набрало обороты, понадобились самые жесткие меры, чтобы как-то выйти из сложившейся ситуации.

Однажды Бьорн Маккензи, торговец пивом, наполовину швед, наполовину шотландец, обнаружил в пути, что его преследует волк. Бьорн только что подстрелил здорового лося и теперь пытался взвалить тушу на свои сани. Леденящий душу волчий вой раздался так близко, что Бьорн даже подпрыгнул.

Страх заставил его быстренько свернуть свой лагерь, и он погнал со всей скоростью, на которую были способны его собаки, к ближайшему поселению. Волк следовал за ним, не приближаясь, однако, на расстояние ружейного выстрела. Бьорн подхлестнул собак, и те понеслись еще быстрее, задыхаясь от веса ящиков с пивом, туши убитого лося и самого Маккензи.

Волк постепенно догонял сани, и Бьорн готов был поклясться, что слышит хриплое дыхание зверя прямо за своей спиной.

Теперь он лихорадочно думал, как же выйти из безнадежного положения.

Внезапно Бьорна осенило: конечно же! Волк просто голоден и хочет угоститься куском лосятины! «Отрезать шмат лося, бросить волку — и сани покатят веселее!» — подумал Бьорн и мысленно поздравил маму с тем, что ей удалось родить такого гениального сына.

Голодный волк, рассуждал мудрый коммивояжер, получив кусок мяса, удовлетворится этим и перестанет гнаться за ним, а Бьорн тем временем доберется до ближайшего человеческого жилья.

Бьорн отрезал небольшой кусок мяса — непростая задача, если учесть, что сани неслись во весь опор, — и бросил его на снег. Мяса у Бьорна оставалось еще много, и он решил, что лично для него один кусок ничего не значит, зато волк, скорее всего, поумерит свой пыл.

Первые две мили все шло точно по плану. Собаки тянули изо всех сил, и сани неслись по накатанному пути. Бьорн уже подумывал, в каких красках он будет рассказывать людям на зимовке о своем гениально спланированном бегстве.

Но тут он снова услышал волчий вой.

Не одиночный. Бьорну показалось, что были уже два, а то и три зверя.

Сердце его бешено заколотилось, и он чудом удержался, чтобы окончательно не впасть в панику. Лихорадочно соображая, он пришел к выводу, что, видимо, бросил волку слишком мало мяса (при этом он даже не задумался о том, откуда взялись еще два волка). В общем, Бьорн принялся отрезать мясо и бросать его на дорогу.

На этот раз он швырнул на снег три порции — на случай, если одной будет мало. Для себя у него все равно оставалось предостаточно. Позднее, рассказывая о леденящем душу происшествии своим друзьям, он клялся, что не проехал и пары сотен метров, как снова услышал за спиной волчий вой. Позади саней их было уже точно больше, чем трое, а из-за деревьев вдоль санного пути выскакивали новые и новые, тут же пускаясь во весь опор наперегонки с санями.

Бьорн принялся нахлестывать собак, хрипло выкрикивая: «Маш, маш!» (как это обычно делают в кино). Одновременно он с дикой скоростью стал нарезать лосиное мясо, расшвыривая его по всем направлениям.

Но волки все равно приближались.

Дюжины волков.

Они неслись со всех сторон, присоединяясь к гонке. И требуя хриплым урчанием: больше мяса!

Больше!

Еще больше!

Бьорн мог поклясться, что, когда он швырнул им здоровенный шмат мяса, в их вое послышался оттенок насмешки. Казалось, волки уже ничем не удовлетворятся. Они словно обезумели. (Дикими-то они, конечно, были и раньше, но теперь еще и здорово разъярились.)

Теперь Бьорн начал бросать мясо только некоторым волкам, надеясь, что они признают в нем друга, когда дело дойдет до финальной трапезы с Бьорном в качестве главного блюда.

Лосятина у него уже кончалась. Волкам, однако, конца не было видно — теперь за санями гнались сотни зверей!

Последний кусок мяса он швырнул волкам буквально перед тем, как влетел на первую улочку поселка.

Да, еще бы чуть-чуть, и...

Бьорну повезло — он остался в живых. Правда, ему пришлось выбросить всю лосятину, хотя поначалу он надеялся отделаться куском-другим. Зато он выжил и теперь мог рассказать местным — а заодно и коллегам-коммивояжерам — о том, как позволил волкам проявить лучшие стороны их натуры.

За все годы, что местные разъезжали на своих упряжках по тундре, они ни разу не слышали подобной истории. Волки даже близко не показывались у их саней, а уж о гонящихся за упряжками стаях и слуху не было. Они задумчиво покачали головами и списали все на то, что у городского хлыща просто разыгралось воображение.

Совершенно противоположное впечатление рассказ произвел на коммивояжеров, которым не приходилось иметь дел с волками.

Они тут же стали заготавливать лосиное мясо, чтобы до упора загрузить им свои упряжки. Нет уж, голодные волки в тундре их врасплох не застанут!

Это и было началом катастрофы.

В течение следующих шести месяцев Бьорн с коллегами раскатывал по тундре, пытаясь продать северянам холодильники и лосьон для загара — и швыряя мясо всем волкам, которым взбрело в голову погнаться за саями. Все коммивояжеры считали открытие Бьорна по части укрощения волков самой гениальной идеей — не считая их коллективной идеи отправиться в тундру, чтобы сколотить состояние на продаже холодильников.

По правде сказать, состояния никто из них еще не сколотил — но ведь и волки пока никого еще не съели!

Бедные коммивояжеры были в совершенном шоке, когда местные согнали их в кучу и под ружейными дулами отправили вместе с их барахлом вниз по реке.

— Да разве не мы одарили вас благами цивилизации? — горестно вопрошали они, укладывая тюки и коробки в кое-как сколоченные лодки под суровыми взглядами местного населения.

— Вы, — отвечали загорелые аборигены, передавая залежавшее пиво из холодильников вооруженной страже. — Но что вы скажете о волках?

— Волки? А что волки? — спросил Бьорн. — Ни я, ни мои товарищи не сделали волкам ничего плохого. И больше того: мы всегда пользовались моей стопроцентно надежной системой умирения голодных волков.

При этих словах местные собрались было прикончить Бьорна на месте.

— Идиот! — орали местные. — Ты не усмирял голодных волков! Ты научил их, что если им нужна жратва, то надо просто гнаться за саями!

Так вот. То, что случилось с добрыми и славными северянами — хороший урок для всех нас. Жители тундры избавились от источника своих бед, депортировав куда подальше коммивояжеров, познакомивших тундру с практикой уступок во имя сохранения «хороших отноше-

ний». Волкам со временем тоже надоело гоняться за санями, с которых им бросали разве что пустые банки из-под пива, — и они вернулись к старой доброй охоте, оставив сани и упряжки в покое.

К несчастью, хотя Бьорн и его дружки уже давно покинули этот свет, а тундра забыла о богомерзкой практике добровольных уступок, в больших городах нашей планеты никаких шагов на этот счет так и не предприняли.

Повсюду бродят переговорщики, «бросая» уступки — кусок за куском — каждому, кто кажется им трудным оппонентом. Иногда из страха, что переговоры не стронутся с места, иногда в надежде, что оппонент распознает в них друга и тут же станет ласковым и добрым.

Эпидемия ширится, и для тех, кто достаточно долго проболел этой чумой, болезнь становится неизлечимой: другие (более жесткие) переговорщики с ними разделяются столь молниеносно, что бедолагам остается разве что вести курсы для младшего торгового персонала. А уже там они преподают будущим звездам коммерции надежнейшую систему Бьорна по укрощению голодных волков.

КОММЕНТАРИИ К ТЕСТУ НА САМООЦЕНКУ № 9

1. а) Таких овечек, как вы, он съедает на завтрак. Его тактика устрашения явно сработала, он знает, на какие уступки вы способны. И он еще вернется — чтобы потребовать новых уступок!
- б) Если вы по-овечьи робко уступаете уже во время первой (короткой) встречи, то чего же он сумеет добиться на длительных переговорах через месяц?
- в) Гораздо лучше, но все-таки не самый лучший для вас ход. Вы пытаетесь лисьим маневром справиться с его напористой агрессивностью.
- д) Именно. Скажите, чтобы он позвонил вам, когда вернется, и добавьте, что вы тем временем переговорите с его специалистами о том, что конкретно им нужно. Они могут случайно проболтаться, что оптоволоконные усилители им нужны позарез — а именно этой информацией глава фирмы пред-

- почел бы с вами не делиться. Теперь пусть он волнуется в течение всего полета — туда и обратно! Сова знает, как обойти прущих напролом самоуверенных типов.
2. а) Вы торгуетесь вслепую, а он все равно может сказать, что сделанная вами скидка недостаточна. Охапка сена для Ослов.
- б) Если он Лис, то будет блефовать, называя «левые» цифры; если Осел — скажет вам правду. Сова отделается шуткой, заявив: «Мое дело знать, ваше — выяснить». Кто же в таком случае вы сами? Конечно, Овца!
- в) Рискованная готовность бросить карты на стол, если он блефует, и еще более рискованная, если это не блеф. Слишком умный Лис?
- д) Уж это точно слишком умный Лис — явный перебор!
- е) Спросите, что же ему понравилось в вашем предложении? Позитивный ход Сова, который может вести к обсуждению отличий вашего предложения от предложений конкурентов. Цена не всегда является решающим фактором в принятии решений.
3. а) Если это первое их предложение — ни в коем случае! Если вы, конечно, не Овца.
- б) Да, но что прикажете теперь делать им? Выходить вслепую с другим предложением, не зная, что значит «не вполне устраивает»? Вы струсили и не можете сказать им, чего конкретно хотите? Тогда вы точно Овца.
- в) Уже лучше. Предложите следующее: вы получаете £30 000 при подписании контракта и £50 000 после одобрения материала. Если они сосредоточат атаку на £50 000, то вы уже можете рассчитывать на аванс в £70 000. Вполне лисий ход!
- д) Да вы просто Осел!

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 10

1. Вы хотите купить бизнес, запрашиваемая цена которого £192 000. Какое стартовое предложение вы сделаете владельцу:
 - a) £190 000;
 - b) £192 000;
 - c) £182 000;
 - d) £194 000?
2. Вы решили заменить свою НИС (настольную издательскую систему) более мощной моделью. Поставщик назвал вам цену по прейскуранту: £5000. Какую скидку вы предполагаете получить:
 - a) 5%;
 - b) никакой;
 - c) 15%;
 - d) 20%?
3. На площадке подержанных машин продается «ягуар». Вы видели объявления о продажах этой же самой модели за £5000. Вы делаете хозяину площадки розовое и твердое предложение: £2250 наличными на месте. Что, по-вашему, сделает хозяин:
 - a) поторгуется, но согласится;
 - b) поторгуется, но не согласится;
 - c) откажется даже разговаривать?
4. Вы представитель компании, торгующей факсовыми аппаратами, и проводите объявленную заранее выставку-продажу в местном центре матерей-одиночек. Ответственная за мероприятие социальная работница дает понять, что купила бы одну из ваших машин, на которой висит ценник £2200. Однако бюджет городского совета

Глава 9 • Миф о добровольных уступках

позволяет ей потратить на эти цели максимум £1755.

Что вы сделаете:

- a) с сожалением отклоните ее предложение;
- b) воспользуетесь своим правом пересматривать цены и продадите;
- c) предложите ей выбрать более дешевую модель?

Глава 10

Гимн Матушке Хаббард, или Как сбивать цену

Джек живет в Калифорнии. Он был профессором экономики, но впоследствии стал юристом, объединив в себе худшие качества, свойственные людям обеих профессий. Будучи экономистом, он строил сложнейшие предположения, чтобы затем прийти к ничего не значащим заключениям. Теперь же в качестве судебного адвоката он делает бесхитростные предположения, чтобы оспорить хитроумные выводы. У Джека есть хобби: он коллекционирует старые (1960-х годов) модели «ягуаров». Каждые несколько лет он покидает Беркли, чтобы навестить родственников своей жены в Эдинбурге. Находясь в Шотландии, он старается прикупить либо старые «ягуары», либо запчасти к ним, а затем отвезти в Соединенные Штаты.

Похоже, старые «ягуары» (или запчасти к ним) стали обязательной чертой стиля жизни определенного состоятельного слоя в Калифорнии, который, имея все, хочет иметь все самое лучшее (если не гонится в данный момент за самым странным).

По возвращении в Беркли Джек любовно оснащает свою коллекцию «классических» автомобилей изношенными частями из той кучи, которую он каждый раз приволакивает с собой.

Время от времени — движимый добрососедскими чувствами, а вовсе не банальной жадностью — он продает машину (или отдельные ее составляющие) из своей личной коллекции отчаявшимся фанатам «ягуаров», которые сбегаются отовсюду, как только появляется информация о продаже. Конечно, продает он при условии, что его «ягуар» попадет «в хорошие руки».

Я не раз наблюдал, как он торгуется, желая приобрести какой-нибудь «ягуар». Виной тому — его привычка требовать, чтобы я останавливал машину каждый раз, когда он видит припаркованный у обочины старый «ягуар». (Эта привычка Джека не имеет никакого отношения ни к теме нашего главного разговора, ни к тому, когда же мы, наконец, до нее доберемся.)

Джек обожает переговоры — каждый их момент, каждую секунду. Если после заключения сделки кто-то оказывается рядом, он в лицах представляет устроенный им спектакль. (Если нет — я уверен, он еще и еще раз рассказывает обо всем вслух себе самому.) Его эйфория ни на йоту не уменьшается и тогда, когда он возвращается домой к жене, — потому что теперь он может рассказать обо всех деталях сделки ей.

Я в жизни не встречал человека, столь страстно влюбленного в переговоры.

Если сделка не удавалась, то пополняла коллекцию забавных историй о купле-продаже подержанных машин (таких историй у Джека было множество). Джек всегда уверял, что сделка провалилась только потому, что в ней он не воспользовался своим золотым правилом ведения переговоров:

ОШАРАШЬ ИХ ПЕРВЫМ ЖЕ СВОИМ ПРЕДЛОЖЕНИЕМ!

Джек божится, что этот принцип практически никогда не его подводил.

Как он работает? Да очень просто. Начиная торговлю, заявляйте немислимо низкую цену (если вы покупаете) или немислимо высокую (если продаете). Джек не верит в то, что стартовая цена должна быть все-таки поближе к той, на которой вы готовы сойтись. Он любит, чтобы поле для торговли было необъятной ширины.

Если вы решаете начать торговаться с цены, близкой к той, на которую готовы согласиться, поясняет Джек, то можете действительно сойтись на ней (и в этом случае ничего не выигрываете). А можете зайти и гораздо ниже/выше (и в этом случае вы проиграли).

Открывать переговоры — это всегда риск, и если ваша стартовая цена невелика, то у другого человека может создаться ложное представление о том, насколько вы готовы уступить в окончательной цене. Если оппонент решит, что пространства для торга достаточно, то будет торговаться яростно и упорно, вынудив вас серьезно пересмотреть цену. А поскольку он не знает, какова ваша «лучшая» выходная цена (для него), то не обязан принимать всерьез ваши протесты и вправе отнестись к ним как к блефу.

В общем, как ни крути, а сделка на условиях, гораздо хуже тех, на которые вы рассчитывали, — это никакой не бизнес. Вы можете сколько угодно убеждать себя, что, «принимая во внимание обстоятельства», вполне «довольны» сделкой. Значимость таких утешений для укрепления пошатнувшегося самоуважения нельзя недооценивать — но лучше, если бы ваше «входное» предложение позволило избежать последующих самооправданий.

Это тем более справедливо, потому что, применяя свою тактику «мгновенного шока», Джек во многих сделках действительно добивается цены, которая намного ниже его «лучшей» выходной.

Почему?

Потому что его шоковая входная цена вынуждает другую сторону пересмотреть свои взгляды на реальную ценность продаваемой собственности.

Джек, конечно, проваливает некоторые сделки из-за того, что его цена слишком далека от «предельной» цены другой стороны. Однако Джек утверждает, что в среднем он заключает сделки по цене ближе к его входной, чем к его же максимально допустимой цене.

Но даже в тех случаях, когда Джек договаривается о цене, которая очень близка к максимально возможной для него, это все равно лучшая цена, по сравнению с той, которую он мог бы получить, предложив сразу цифру, близкую к финальной. Начиная же торги с низкой стартовой цены, Джек увеличивает пространство для маневра в случае, если другая сторона ожидала цены *выше*, чем (остающаяся в тайне) финальная цена Джека.

ВЫНУТЬ КУСОК У РЕБЕНКА ИЗО РТА

В Абердине один торговец подержанными автомобилями продавал «ягуар» 1962 года по цене £1850. Джек заметил машину на площадке и подошел посмотреть на нее поближе. Владелец бизнеса вел переговоры лично и после недолгого вступления Джек сказал, что даст ему за «ягуара» £1250.

Переговоры тут же застопорились, но они продолжали болтать о разных пустяках. Продавец, конечно же, знал, что не получит свои £1850, однако не мог понять, насколько серьезно настроен Джек.

Пока они болтали, на площадку заехал еще один «ягуар», за рулем которого сидел сын хозяина. Джек бросил взгляд на автомобиль, и вместе с дилером они подошли к приехавшему «ягуару». Он был новее, чем тот, что стоял на площадке, а кузов был в гораздо лучшем состоянии. Было видно, что за ним тщательно ухаживали.

Сын хозяина заявил, что машина не продается, потому что принадлежит ему. Отец возразил, сказав, что «ягуар» — собственность его компании, и если он захочет ее продать, так продаст. Джек сразу же учуял, что пахнет сделкой. Он предложил за машину £1000.

Дилер немного поторговался, а потом спросил как Джек намерен платить?

— Наличными, — был ответ.

У Джека при себе было достаточно наличных (в основном долларов — с тех пор, как нефть растет в цене, про доллары знают даже в Абердине).

Сделка была заключена за £1100, а сыну велели вытаскивать его шмотки из машины. Что он и сделал — с сильно поскуцневшей физиономией. Джек укатил в ту же секунду.

Позже я спросил Джека: почему он предложил еще более низкую цену за явно более стоящую машину? Он ответил, что поначалу подумывал вернуться к теме первого автомо-

бия, но старик настолько хотел показать своему сыну, кто в бизнесе главный, что согласился на цену, близкую к входной цене Джека.

— Жаль, конечно, — добавил Джек. — У той, первой, машины были настоящие кожаные сиденья. Дома я бы взял за них хорошие деньги.

Та машина, которую он купил, в Шотландии стоит минимум в два раза дороже. Не говоря уже о том, сколько она будет стоить в Штатах.

Короче говоря, выбить из Джека цену повыше — работенка не из простых. Неудивительно, что он гораздо больше ценит то, над чем его партнеру-оппоненту приходится потрудиться, чем то, что дается тому без труда, — *даже если другая сторона соглашается на цену ниже той, которую предполагала получить.*

Искусство доставить человеку радость, давая ему цену ниже той, которую он хотел получить, — никакая не тайна. Весь секрет заключается в вашей способности заставить его торговаться за каждый цент.

Переговорщики всегда недовольны, когда вы слишком быстро соглашаетесь на их входную цену. Так осчастливьте их — торгуйтесь!

Почему тактика «мгновенного шока» срабатывает?

Давайте поговорим о положении дел в начале переговоров. Когда вы решаете поторговаться о чем-то — будь то «ягуар», миллион тонн албанского цемента, норвежский сухогруз или соломенное сомбреро в мексиканском магазинчике для туристов, — вы держите в уме целевую цену, то есть, цену которую предполагаете заплатить за то, что покупаете, или получить за то, что продаете (при условии, что вы что-то понимаете в этом бизнесе). Назовем эту цену *ожиданием*.

Как формируются ожидания до переговоров — менее важно для предмета нашего разговора, чем то, как они меняются в ходе переговоров.

Если вы приступаете к переговорам, заранее обдумав, какой результат вас устроит, из этого вовсе не следует, что вы ни на шаг не отступите от этого мнения, что бы ни случилось. Оно может измениться, например, в зависимости от того, насколько реалистичными покажутся вам ваши ожидания в ходе переговоров.

С другой стороны, если ваше мнение о том, чего возможно достичь, формируется в ходе самих переговоров (то есть вы не строите планов, пока не выясните, что у другой стороны на уме), оно также может меняться под влиянием происходящих событий — точнее, под влиянием вашей интерпретации этих событий.

В таких случаях у вас есть выбор: либо умерить ваши ожидания, либо искать своей выгоды в другом месте. Но может быть и так, что у вас появится шанс оправдать собственные ожидания или даже поднять их планку повыше — если в процессе переговоров проявятся обнадеживающие сигналы относительно намерений или восприятия ругой стороны.

Ожидания в переговорах всегда *субъективны*. Они не живут какой-то своей жизнью и зависят от того, как вы (и другая сторона) оцениваете ситуацию.

Джек убежден, что самый решающий момент в переговорах, влияющий на ожидания сторон, — момент первого контакта, когда ни вы, ни он не знаете наверняка, чего можно добиться. Потому-то Джек и считает, что имеет смысл с ходу занять жесткую позицию. Такой ход немедленно подрывает веру другой стороны в свои ожидания — или, если эти ожидания еще не сформировались, резко снижает цену, которую другая сторона может надеяться получить от Джека.

По мнению Джека, чем более шокирующей является входная цена, тем эффективнее тактика.

Если вы покупаете, стартуйте с низкого — по-настоящему низкого — уровня, и, *при условии, что ваша входная цена хоть в какой-то мере реалистична*, вы сразу же поколеблете уверенность даже самого прожженного переговорщика в его стартовой позиции. То же самое справедливо для высокого — по-настоящему высокого — старта, если вы продаете.

Прошу заметить, что ни я, ни Джек не утверждаем, что, делая такой ход, вы *автоматически* обеспечите себе успех в сделке. Смелость — момент ключевой, но одной смелости недостаточно. Главная мишень шокового первого хода — представления другой стороны о своей позиции. Делая этот ход, вы пытаетесь изменить ожидания другой стороны относительно вероятного исхода переговоров.

Если вам удастся снизить планку ожиданий оппонента, пусть даже на немного — вы уже добились успеха. Скажем, некто прибывает на переговоры, полагая, что купит ваш бизнес за 11 млн — а вы открываете торги, требуя 22 млн. У покупателя неизбежно возникает целый ряд проблем: всерьез ли вы назвали эту цену, реалистична ли *ваша* цена, реалистична ли *его* цена, верно ли *он* все просчитал, действительно ли *ваша* позиция в торгах так уязвима, как уверял *его* аналитик, и т. д.

Он может и не рухнуть тут же к вашим ногам, но, безусловно, ударит по тормозам и примется еще раз все обдумывать.

Вы входите в магазин, где хотели бы получить скидку 15 процентов, а продавец говорит вам, что компания сама получает всего 7 процентов сверх продажной цены.

Что вы будете делать?

Если вы хотя бы наполовину ему поверили, то поняли, что 15 процентов вам не получить. Значит, вы или снижаете планку своих ожиданий, или идете в другой магазин.

Вы решаете дать рекламу вашего продукта на телевидении и выделяете £70 000 из бюджета на ее создание. При первой же встрече продюсер говорит вам, что съемки стоят £20 000 за одну минуту, причем снять придется 20 минут фильма, из которого затем смонтируют 40-секундный рекламный ролик. А дешевле можно разве что купить себе деревянного «Оскара».

Что вы будете делать?

Вы или выделите больше денег из бюджета, или забудете о телевидении.

Вы хотите получить долю в 20 процентов от валового дохода компании, а ваши партнеры с цифрами в руках показали, что по-

лучают только 10 процентов при условии продажи не менее 1000 комплектов товара в месяц.

Что вы будете делать?

ШОКОВЫЙ ТЕНДЕР

Городской совет объявил тендер на снос старой бойни и расчистку площадки. Несколько фирм по сносу представили свои предложения с ценами в диапазоне от £10 000 до £25 000. Одна компания представила предложение на £1. Предложение (после проверки, не вкралась ли в него опечатка) было принято.

Почему же они были согласны взять £1 за такую огромную работу?

Потому что их собственное исследование показало, что в здании было 500 тонн железных решеток и железных труб плюс около сотни тонн других металлов — а продажная стоимость этого лома составила бы более £70 000.

Откажетесь от мечты о голливудском стиле жизни или найдете новых партнеров?

Вы приглашаете некую даму полететь с вами на конференцию в Акапулько, а она говорит, что через месяц-другой, может быть, согласится поужинать с вами.

Что вы будете делать? Поумерите свой пыл или пригласите на свидание ее сестру?

Эти небольшие эпизоды иллюстрируют ту встряску, которую получают переговорщики, столкнувшись с шоковым первым шагом другой стороны. Что бы они ни решили (пусть даже попытать удачи в другом месте), планка их ожиданий в любом случае опустится сразу.

Пытаться сдвинуть оппонента со стартовой позиции, которая очень далека от ваших ожиданий, — все равно, что лезть на

Монблан нагишом. Если вы целитесь в звезды, а ваш партнер в верхушки деревьев, то вряд ли вам в ближайшем будущем удастся отправить его в полет.

В переговорной практике есть непреложный факт: большинство из нас не будет настаивать на требованиях, которые мы сами стали *воспринимать* как нереалистичные.

Обобщая взгляды Джека на переговорную тактику, можно сказать, что лучший старт — это *самый жесткий* старт. Все остальные варианты ослабляют степень вашего влияния на конечный результат. Однако жесткий старт должен быть основан на *реалистичных* ожиданиях. Тактика шокового старта вряд ли окажется полезной (для завершения сделки), если вы убеждены, что можно назвать *любую запредельную* цену, что называется, «от балды». Нет смысла торговаться за покупку Эмпайр-Стейт-билдинг, входя с предложением в \$200 — хотя, если вы прождете достаточно долго, муниципалитет в один прекрасный день может заплатить вам такие деньги за снос этого монстра.

Разницу между шоковым стартом и идиотским не так уж легко определить, потому что в таком деле, как переговоры, границы между результативным и холостым выстрелом не всегда очевидны. Единственное существенное различие между ними состоит в том, что шоковый старт *реалистичен*, а идиотский — нет.

ШОКИРУЮЩАЯ ОПЕЧАТКА

Профсоюзный деятель от имени работников спиртового завода представил письменное требование о повышении зарплаты, а спустя неделю встретился с руководством, чтобы обсудить новый контракт.

Он был удивлен, когда перед ним разложили документы со всеми деталями продаж, доходов и расходов компании. Вдобавок ему пришлось выслушать длинную презентацию, посвященную финансовым перспективам будущего года.

В полной растерянности от столь необычного приема профсоюзник скользил взглядом по разложенным на столе бумагам. На самом верху — вверх ногами — лежало его требование. Так — вверх ногами — он его и прочитал.

И тогда он понял, в чем все дело. Его секретарша перепутала цифры. Вместо требования увеличить зарплату на 12 процентов (с ожиданием договориться на семи) она напечатала: 21 процент. Неудивительно, что руководство компании так всполошилось!

Он ничего не сказал и принялся ждать, что же предложит администрация после вышибающей слезу презентации о бедственном положении дел. Они начали с того, что предложили 12 процентов, а сошлись стороны на 15 — на 8 процентов больше того, что профсоюзный деятель рассчитывал получить до начала переговоров. Это показало ему, сколь скромными были его запросы.

Если вы сможете доказать обоснованность вашего первого предложения, то сумеете превратить то, что при других обстоятельствах было бы идиотским ходом, в ход выигрышный. Обоснованность первоначальной позиции придает ей огромную силу. Но помните: ваши аргументы должны быть реалистичными исключительно *для другой стороны*, а не для какой-нибудь группы независимых экспертов.

У Джека, например, есть одна проблема, возникающая каждый раз, когда он ведет переговоры в Шотландии. Акцент сразу выдает в нем американца, а каждый шотландец знает, что у американцев больше денег, чем мозгов.

Поэтому Джек сразу же вызвал бы недоверие к себе, если бы стал оправдывать свою низкую входную цену собственной беспросветной бедностью. Естественно, он и не пытается этого делать. Однако у него есть и вполне разумный аргумент: ему приходится везти автомобиль в Калифорнию (!), а это, как уверяет он продавцов, «удваивает» его расходы.

При этом он всегда добавляет, что платить будет наличными, а наличные в купле-продаже подержанных машин — серьезный аргумент. От внимания продавца не ускользает и тот факт, что Джек увозит машину в Калифорнию, а значит, машины в здешних краях уже не будет. Если что-то в ней окажется не так, как расписывал дилер, вернуть автомобиль будет невозможно.

Эти обстоятельства дают Джеку довольно сильную позицию в переговорах.

Конечно, главным вопросом для продавцов должно быть не то, сколько стоит для них машина в Шотландии или во что обойдется Джеку ее отправка за океан, а то, какую ценность представляет для Джека машина в Калифорнии. Практически во всех случаях цена «ягуаров» в Беркли намного превосходит ту, которую платит за них Джек в Шотландии.

В общем, если ваш шоковый или жесткий старт реалистичен, у него есть хороший шанс стать основой для переговоров. Поэтому пусть ваш старт будет максимально жестким, но при этом реалистичным.

Один из способов научиться жестко стартовать в переговорах — воспользоваться песенкой Матушки Хаббард (той самой, у которой «буфет-то пустой»)¹. Тактика состоит в том, чтобы убедить продавца одновременно в двух важных моментах:

- 1) вы действительно хотите купить его товар;
- 2) у вас нет ресурсов, позволяющих принять его первоначальную цену.

По сути дела вы говорите продавцу, что «буфет-то пустой».

На каком этапе переговоров вы решите сыграть в «Матушку Хаббард» — зависит от вас. Возможно, разумно было бы сначала

¹ Матушка Хаббард (Old Mother Hubbard) — популярный персонаж английских детских стишков. В наиболее известном из них (он и обыгрывается автором) старушка хочет накормить свою собачку и даже открывает буфет — а буфет-то пустой. В контексте идеи Кеннеди — «дал бы, да нечего дать». — *Прим. пер.*

пробовать называть первоначальные цены, близкие к тем, что называет продавец, постепенно увеличивая дистанцию между его и вашей ценой. Все зависит от того, насколько уверенно вы научились пользоваться этим приемом.

Вы сами должны решить, насколько пустым будет ваш буфет и какая позиция в данных обстоятельствах будет достаточно реалистичной.

Продавец наверняка спросит вас (если проглотит наживку): «Хорошо, а сколько вы сможете заплатить?» Здесь нужно проявить осторожность и не дать вовлечь себя в сделку, способную перечеркнуть вашу стратегию. Вы должны стоять на том, что сумма, которой вы располагаете для покупки, — это *все*, что вы можете дать в настоящем или в будущем.

Сейчас я расскажу вам, как воспользовался тактикой Матушки Хаббард в Лондоне мой друг-адвокат, которого звали Нельсон. Мы сидели за ленчем в одном клубе в Сохо, и он попросил моего совета насчет компьютера, который партнеры фирмы поручили ему купить. В тот период я консультировал одну компьютерную компанию по части продаж, и этот рынок был мне хорошо знаком.

Проблема моего друга состояла в том, что он знал, какой компьютер ему нужен, но ему недоставало £2400 до той цены, которую назвал представитель компании-продавца. Была и еще одна важная проблема: ему нужно было проявить себя с лучшей стороны в этих переговорах. Нельсон только что начал работу в *Lincoln's Inn*. и, будучи первым темнокожим юристом в фирме, хотел сразу показать себя с лучшей стороны.

Я предложил ему изыскать где-нибудь недостающую сумму, но он объяснил, что это не проходит: он и так объединил расходные статьи из двух годовых бюджетов, потому что покупка приходилась на конец старого — начало нового года.

Тогда-то я и посоветовал ему воспользоваться приемом Матушки Хаббард и позволил себя «угговорить» поделиться с ним всеми деталями — за ленч и бутылку кьянти «Классико». После ленча Нельсон вернулся к себе в офис, чтобы там встретиться с представи-

телем компьютерной фирмы. (Кстати говоря, это были конкуренты моего клиента, так что я их с удовольствием «сдал» Нельсону.)

Наделенный весьма богатым воображением (и будучи слегка навеселе — за кьянти последовало несколько рюмок самбуки), Нельсон придумал очень убедительный сценарий, которым и воспользовался на переговорах.

Он начал (правильно!) с того, что попросил продавца еще раз описать все достоинства предлагаемой машины, и договорился о том, чтобы через неделю продемонстрировать работу компьютера партнерам по фирме.

Продавец тут же включился в работу с «потенциалом» (так на жаргоне торговцев называется человек, созревший для покупки) и принялся усиленно хлопотать (правильно!) над деталями сделки. Однако при этом он проговорился (неправильно!), что очень хотел бы продать машину юридической фирме, поскольку это стало бы хорошим заделом для того, чтобы расширить продажи в этой сфере.

Нельсон не делал вид, что может раздавать подарки направо и налево, однако намекнул (правильно!), что если компьютер и впрямь так хорош, то это действительно может стать для фирмы-продавца серьезным шагом в освоении нового рынка.

Неделю спустя во время демонстрации компьютера в офисе фирмы Матушка Хаббард выскочила из засады.

Мой друг сообщил продавцу, что, хотя партнеры и одобрили покупку компьютера *вообще*, они тем не менее установили финансовый потолок для такого приобретения: £11 500.

— И ни пенса больше, — добавил Нельсон.

Чтобы подчеркнуть серьезность сказанного, он зачитал решение из протокола еженедельного совещания партнеров. После чего положил бумаги на стол, где они были хорошо видны продавцу.

Это был точный — почти гениальный — ход.

Почему?

Потому что с тех пор, как Моисей вернулся с горы со скрижалями под мышкой, написанное слово обрело вес, несоизмеримый со словом сказанным. Люди почти всегда принимают за чистую прав-

ду все, что написано, а не просто сказано. Потому-то продавцы и составляют свои прайс-листы, чтобы придать им авторитетности — совершенно, между прочим, незаслуженной!

Нельсон с сожалением проинформировал собеседника, что, поскольку цена его компьютера составляет £11 500, а к этому надо еще добавить £500 за тренинг персонала и £1900 в год за техобслуживание — что дает общую сумму £13 900, старшие партнеры дали ему указание поискать компьютер с более приемлемой ценой в другом месте.

Он и сам расстроен из-за этого их решения, сказал Нельсон, потому что считает данную машину полностью отвечающей их потребностям. При этом он не преминул добавить, что партнеры, в отличие от него, не слишком горят желанием модернизировать свой компьютерный парк, однако хотели бы в ближайшее время познакомиться и с другими вариантами.

Продавец, услышав такие новости, заметно приуныл (демонстрировать свои эмоции — серьезная ошибка) и — вполне предсказуемо — попытался с разных позиций атаковать идею предельной цены в £11 500. Он предложил (неправильно!) несколько уступок в виде дополнительного и бесплатного программного обеспечения, скидки за обучение персонала и продления периода выплаты.

Его ошибка заключалась в том, что ни один из этих шагов не имел отношения к главной проблеме: бюджетному потолку в £11 500. Однако Нельсон (правильно!) пометил в уме предложенные уступки, чтобы воспользоваться ими позже.

Но с цены в £11 500 Нельсон не сдвигался ни на шаг. Поскольку его шоковый старт был реалистичным — протокол совещания «подтверждал» реалистичность его позиции, столь же натуральным выглядело и его сожаление. Он понимает, сказал Нельсон, что поиск более дешевого компьютера может затянуться, но ему не остается ничего другого — £13 900 было явно за пределами его бюджета.

Продавец почувствовал — его загнали в угол. Он понимал, что может заключить эту сделку, только уступив в цене. Но скидка в £2400 была слишком серьезной, и ему нужны были веские при-

чины, чтобы обосновать такой шаг. Поскольку таких причин у него не было, он договорился встретиться с Нельсоном после того, как «проконсультируется с руководством».

Ему лучше было бы сказать, что он вернется после того, как сам внимательно обдумает предложение Нельсона, чем признаваться, что у него нет всех полномочий в данных переговорах. Еще одним рискованным шагом было то, что он оставлял «потенциал» без присмотра — в его отсутствие конкуренты вполне могли предложить Нельсону более дешевую машину. (В компьютерном бизнесе более дешевые машины появляются каждый день.)

ДА ЗА ТАКУЮ ЦЕНУ Я ЕЕ ЛУЧШЕ ПРОДАМ КАК ЛОМ!

Ремонт механизмов — дорогое удовольствие. Это особенно справедливо, если речь идет об автомобилях, судовых моторах или небольших самолетах.

У Гарри Смита возникла проблема с двигателем его небольшого прогулочного катера, на котором он иногда — по выходным — отправлялся в море. Он отвез катер на ремонтную площадку и попросил сделать диагностику двигателя. Через неделю ремонтники позвонили Гарри и сказали, что нужен новый двигатель, потому что вал на старом никуда не годится и не протянет даже 20 часов. Новая машина стоила бы ему £900, при этом ремонтники хотели еще £150 за переустановку.

Гарри ни за что на свете не выбросил бы £1050 на новый двигатель для катера, которым он пользовался нечасто.

Поэтому он запустил один из вариантов сценария Матюшки Хаббард.

Он сказал механикам, что решил продать катер — «сколько уж он там может стоять» (вероятно, фунтов восемьсот в его нынешнем состоянии), добавив, что «заберет его в следующий вторник».

В понедельник Гарри появился на ремонтной площадке, чтобы забрать катер, тем самым давая понять, что нашел покупателя. Он сказал менеджеру, что за полученные от продажи катера деньги купит себе небольшую моторку. А деньги, сэкономленные на покупке двигателя, потратит на отпуск.

Менеджер был не в восторге от того, что ему не светило продать мотор, но он видел, что Гарри решительно настроен продать свой катер. Он спросил Гарри, сколько тот смог бы заплатить за замену двигателя. Гарри (он же Матушка Хаббард) сказал, что оставит себе катер при условии, что вся замена обойдется ему не больше чем в £350, но что моторка его вполне устроит, потому что на больших катерах машины только «жрут деньги за уход, ремонт и топливо».

Менеджер «повелся».

Если Гарри это заинтересует, сказал менеджер, у них есть один восстановленный мотор за £400 — «клиент года три назад оставил, да так и не вернулся». Вдобавок они возьмут £85 за установку — при условии, что он оставит им старый двигатель на запчасти.

В конечном итоге Гарри договорился о гарантии на «новый» движок и о бесплатной установке — все за £390.

Три дня спустя Нельсона проинформировали по телефону, что компьютерная компания готова сделать «спецпредложение» и взять за компьютер £10 500.

Но это было еще не все. Продавец заявил, что компания «полностью уверена в своей технике и поэтому возьмет плату (£1900) за годовое обслуживание только по прошествии 12 месяцев».

Это «абсолютно разовое» предложение устанавливало общую стоимость покупки в £11 000. «На £500 ниже вашего потолка», — добавил продавец (подтверждая то, что поверил в нельсоновскую Матушку Хаббард).

Предложение действовало при условии, что партнеры фирмы позволят компьютерной компании при будущих продажах ссылаться

на них как на своих клиентов — но, «по вполне понятным причинам», специальная цена, которую они получили, должна оставаться «конфиденциальной».

Я поздравил Нельсона с успехом, но заметил, что сделка могла бы быть еще более выгодной, если бы он попробовал прижать их на предмет тренинговых £500. На мой взгляд, плата за тренинг — чистый разбой; от клиента требуют платить фирме за то, чтобы она научила людей работать на ее машинах. Многие представители компьютерных компаний держат обучение в запасе как «дополнительный подарок», но, чтобы получить его, их все-таки нужно поприжать.

Но, как бы там ни было, а первая попытка Нельсона сыграть в Матушку Хаббард сэкономила для его фирмы £2400 — за вычетом стоимости ленча, кьянти и самбуки в клубе «Граучо».

Несколько лет спустя я познакомился с Невилем — продавцом компьютеров, ставшим мишенью нельсоновской Матушки Хаббард. Он подошел ко мне во время перерыва в семинаре «Договориться можно обо всем!», который я проводил в отеле «Шератон» аэропорта Хитроу.

Конечно, он помнил Нельсона — и с искренней симпатией говорил об «этом двухметровом смазливом и говорливом сукином сыне», который стал его «первым настоящим клиентом». Он был очень благодарен Нельсону за науку, поскольку в то время был практически новичком в торговле компьютерами.

— Конечно, — сказал он, — я купился на его игру, и так мне и надо. Но вы должны понять: я настолько настроился на продажу, что мог снизить цену еще больше. (Что лишний раз доказывает: прием «Матушка Хаббард» стоит попробовать, особенно если бюджет ограничен, а вы хотите произвести впечатление на своего босса.)

Невиль рассказал, что разошелся со своим прежним боссом, который считал, что все искусство продажи состоит в том, чтобы давить на бедолаг, которые отозвались на рекламные листки, сунутые в их почтовые ящики. Невиль, однако, придерживался другого мнения.

Он решил сконцентрировать все свои усилия на одном секторе бизнеса и выбрал для этого юридические фирмы. Он заметил, что их множество в «Желтых страницах», к тому же многие из них расположены в районе Чансери-Лейн² в пяти минутах ходьбы друг от друга. Как только поймешь динамику одного конкретного сектора, утверждал Нельсон, так первая же продажа сразу потянет за собой остальные.

Первой мишенью он избрал фирму, где работал Нельсон, — просто потому, что они были рядом с судом, где Невиль выступал свидетелем по делу об убийстве (в детали он вдаваться не стал).

Ведя переговоры с другими юридическими фирмами, он пользовался Нельсоном как источником рекомендаций. Босс («старый идиот без капли терпения», как не слишком ласково характеризовал его Невиль) уволил его после конфликта из-за первых продаж.

Это побудило Невилья внедрить «придуманную им» технику сфокусированных продаж (стандартная система в серьезных торговых организациях, но Невиль страшно гордился «своим открытием») в другой — более крупной — компьютерной компании. В ней он зарабатывает на комиссионных (спасибо, аплодисментов не надо) £120 000 в год.

Так что, как видите, ваше стремление улучшить свою позицию в переговорах, может творить чудеса и для тех, с кем вы их ведете (при условии, что это не абсолютные Ослы).

Действительно, можно в буквальном смысле изменить жизнь другого человека, научив его лучше вести бизнес — а попутно добиться и своих собственных целей!

КОММЕНТАРИИ К ТЕСТУ НА САМООЦЕНКУ № 10

1. а) Это настолько близко к его стартовой цене, что он может попробовать подтащить очень уж робкого Лиса поближе к £192 000. Или все-таки вы Овца в лисьей шкуре?

² Улица в центре Лондона, вокруг которой сосредоточены десятки юридических фирм и судебных учреждений. (Прим. перев.)

- b) Вы даже не хотите попытаться, да? Явная — а может, и неисправимая — Овца.
 - c) Стартовый ход классического Лиса (Джек мог бы вами гордиться)! Разговора может и не получиться, но если он все-таки получится, то вы можете сделать покупку намного дешевле, чем Овца.
 - d) Вы куда-то очень торопитесь, а может, денег у вас больше чем мозгов, разве что вы знаете об этом бизнесе что-то, чего не знаю я. И информацию эту вы получили от другого Осла.
2. a) Скромные запросы для Лиса.
- b) Господи! Явная Овца.
 - c) Хорошо. Вне всяких сомнений, Лис.
 - d) Джек с ума сошел бы от восторга! Неужели Сова?
3. a) Вы — Лис-оптимист.
- b) Вы — Лис-пессимист.
 - c) Вы, безусловно, смелая Овца, коли решились на такое предложение (или вас убедил приятель Лис?). Но в душе вы не верите совету Лиса, а значит, вы — Овца-пессимист.
4. a) Типичный ход Осла на распродаже. Сначала надо пускать в ход c).
- b) Вот она и сыграла в «Матушку Хаббард» с Овцой, то есть с вами!
 - c) Правильно. Каждый Лис именно это и сделал бы.

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 11

1. Вы хотите самостоятельно продать свою машину, чтобы купить новую. Вы полагаете, что она стоит £5500, и вам известны ее небольшие дефекты (которые вы считаете таковыми). Какое объявление вы будете давать:
 - a) £5500 (торг уместен);
 - b) £5700;
 - c) £6000 (торг уместен);
 - d) не станете указывать цену;
 - e) £5500?

2. Вы называете клиенту цену за установку в доме новой кухни. Как вы это будете делать:
 - a) предложите расписанную в деталях смету;
 - b) предложите приблизительную раскладку;
 - c) не станете разбивать все по деталям, а дадите общую сумму?

3. У вас есть старый — но в рабочем состоянии — прицеп-трейлер, который не подходит к вашей новой машине. Вы решаете продать его, дав маленькое объявление в местной бесплатной газете. Вы считаете, что, принимая во внимание хорошее состояние трейлера и потенциальный рынок автовладельцев, желающих обзавестись надежным прицепом, ваш трейлер стоит £500. Какую цену вы укажете в своем объявлении:
 - a) £510;
 - b) £525;
 - c) £500 (торг уместен);
 - d) «Ваши предложения»;
 - e) «Первое предложение в £500 гарантирует покупку»;
 - f) не станете указывать цену?

Глава 11

Почему выражение «торг уместен» лучше забыть, или Как взять хорошую цену

Рынок отработавшего и подержанного домашнего добра — это, конечно, семечки в сравнении с бизнесом на международном уровне, однако здесь можно получить весьма серьезные уроки науки ведения переговоров. Эта глава посвящена некоторым из них.

В Великобритании дети продают друг другу старые игрушки и конские каштаны на веревочке. В Америке, насколько мне известно, в ходу складные ножички и комиксы. Однако везде и всюду рано или поздно дети учатся тому, как торговаться со своими приятелями. Родители в этом плане не слишком от них отличаются. Наряду с официальными рынками бизнеса и коммерции существует полный жизни, хотя и практически подпольный, рынок торговли домашним добром.

Да и в бедных странах обычные люди вовлечены в такую торговлю, что бы там ни гласили официальные законы и указы. Пройдитесь в такой стране по какой-нибудь из оживленных улиц, и кто-нибудь обязательно предложит что-нибудь у вас купить — вплоть до пиджака или рубашки!

При этом я не хочу сказать, что частные сделки такого рода имеют место только в странах третьего мира. Однажды в столице США Вашингтоне я был шокирован, когда продавец в книжном магазине предложил, чтобы я продал ему свою рубашку в красную полоску за \$20 наличными. Я в такой же степени одобрил его вкус, в какой сожалел о выбранном им для торга времени: я как раз направлялся на деловой ленч в Международный валютный фонд, находившийся в двух кварталах от книжной лавки, и появиться голым до пояса означало бы подвергнуть будущие переговоры серьезному риску.

По сути дела каждый человек в тот или иной момент жизни что-то продает: подержанную машину, мебель, коробку со старыми книгами — и так далее. В сделках участвуют друзья, соседи, члены семьи или совершенно посторонние люди. Они узнают о готовящихся продажах случайно или из разного рода объявлений.

В Великобритании, например, многие продают свои автомобили, поместив в окошке лист бумаги с контактным телефонным номером. Часто фигурирует и цена, и тогда объявление выглядит примерно так:

«Этот автомобиль
Продается
£520».

При этом часто, словно повинуюсь какому-то неборимому импульсу, продавцы добавляют:

«Торг уместен».

Почему они добавляют эту фразу после указания цены?

Ответы на этот вопрос разнятся.

Некоторые говорят, что это делается для того, чтобы цена не отпугнула потенциального покупателя — если он думает, что торг уместен, то скорее решится посмотреть машину. Другие утверждают, что делают это, потому что не хотят упустить шанс продать, даже если и придется немного снизить цену. Третьи видели чужие объявления с припиской «торг уместен» и потому убеждены, что это часть правил для продажи подержанных вещей.

На мой взгляд, использование данной фразы — ошибка.

Более того, я считаю, что выражение «торг уместен» нужно забыть навсегда.

Почему?

Задайте себе вопрос: а что подумает покупатель, увидев слова «торг уместен»? Они скажут ему, что вы готовы *продать дешевле*, чем £5200, *еще до того, как он откроет рот*.

Это ослабляет вашу позицию. Вместо того, чтобы заставить покупателя думать, что ему придется сражаться с другими за право купить машину по цене *выше* £5200, он выходит на старт, уже зная, что продавец боится не продать свой товар.

И кому же это на руку?

Конечно же, потенциальному покупателю!

Таким образом, написав «торг уместен», вы почти всегда ослабляете свою позицию, обнаруживая горячее желание продать. Вы открываете торги «обсуждаемой» ценой, которая ниже заявленной £5200, при этом ничего не узнав о том, насколько заинтересован в вашей машине покупатель.

ТОРГ УМЕСТЕН?

Консультант только что закончил 10-минутную презентацию о том, как он предполагает решить проблему компании клиента по сбыту их товаров. Гонорар, который он запросил, составил £35 000.

Президент компании склонился над столом и спросил:

— А вы готовы обсуждать размер гонорара?

Консультант прекрасно понимал, что если он ответит «да», то сразу будет вынужден снизить сумму гонорара, а ответив «нет», он загонит себя в угол, если клиент все-таки не согласится с суммой гонорара.

Он на секунду задумался и ответил:

— Я всегда готов выслушать любые конструктивные замечания, способные сделать мои предложения более приемлемыми.

Президент компании молча кивнул.

Неделю спустя консультанту дали добро на реализацию его проекта.

Речь о гонораре больше никто не заводил.

Иначе говоря, вы сразу стартуете с гандикапа — начинаете теннисный матч при счете 0:40. А что если покупателю из-за семейных проблем нужно купить машину именно сегодня, он посмотрел четыре машины, ваша уже пятая и времени у него больше нет? При таких обстоятельствах цена £5200 — и даже больше — будет для него (не говоря уже о вас!) выгодной сделкой.

Ведя переговоры, вы не знаете, что на уме другого человека или насколько обстоятельства давят на него, и уж наверняка вы пребываете в полном неведении относительно намерений собеседников до начала переговоров. Вы *могли бы* что-то понять в ходе беседы с покупателем — но, написав «торг уместен», вы лишили себя возможности выяснить реальное положение дел. Покупатель же, напротив, уже кое-что знает о ваших намерениях благодаря объявлению с фразой «торг уместен», то есть еще до встречи с вами. В позиции сторон возникает асимметрия — и не в вашу пользу!

Итак, покупатель уже знает кое-что о вашем отношении к запрашиваемой цене — то, что вы настолько в ней не уверены, что согласны и на меньшую сумму еще до начала торгов. Вы же ничего не знаете о том, считает ли он £5200 хорошей или неприемлемой ценой. Таким образом, в той степени, в которой прочность переговорной позиции определяется относительным желанием каждой из сторон заключить сделку, финальная цена, скорее всего, будет в пользу покупателя.

Я считаю, что использование сигналов типа «торг уместен» — это ошибка продавца. Если же покупатель не воспользуется таким сигналом, то совершит *не менее серьезную* ошибку. Практика показывает, что покупатели сплошь и рядом игнорируют «приглашение к торгам» и платят запрашиваемую цену! Иначе говоря, покупатели не всегда понимают смысл, заложенный во фразе «торг уместен», и позволяют продавцу сорваться с крючка, на который он сам себя подцепил. Увы, мы не можем рассчитывать на то, что наши ошибки всегда будут исправлены ошибками других.

Проблема того, почему покупатели не пользуются приглашением продавцов к *торгу*, может послужить источником до-

хода для социолога или исследователя типов аномального поведения. Для нас главное, чтобы в будущем вы этой ошибки не совершали.

Если вы видите объявление о продаже, где рядом с ценой стоит «торг уместен», то можете смело рассчитывать на то, что максимальная цена, на которую надеется продавец, наверняка ниже его запрашиваемой цены. Вдобавок вы знаете, что его самая низкая выходная цена тоже понижается, потому что *минимальная* цена, на которую он согласится, *ниже* его максимального ожидания. А на что он все-таки согласится, вы не узнаете до тех пор, пока не начнете торг с заниженного (по-настоящему *заниженного*) предложения. Следуйте правилу Джека!

Может быть, вы уже пятый его потенциальный покупатель, и он очень не хочет потерять вас так же, как потерял четверых других. Время каждой сделки рано или поздно истекает — возможно, истекает оно и для него.

То, что он поставил рядом с ценой фразу «торг уместен», демонстрирует его любительский подход к продаже, и нет ничего постыдного в том, чтобы этим воспользоваться. Более того, вы окажете ему и обществу в целом большую услугу, если научите хоть одного человека правильно вести дела. Вашим призом будет скидка с цены, его наградой — приобретенный опыт.

Прекрасный способ перевоспитания продавцов с низкой самооценкой!

Если вы спрашиваете людей (как делаю это я на своих семинарах), почему они включают фразу «торг уместен» в свои объявления (и не только о продаже машин), то в качестве аргумента чаще всего услышите, что они хотят любым способом продать подержанное имущество, потому что:

- мне нужно место, а она (он, оно) здесь мешает;
- мне нужны деньги для того, чтобы купить новую (новый, новое);
- я просто хотел избавиться от нее (него), и любая цена для меня подарок.

Иными словами, на них давят различные обстоятельства. При этом проблема цены для них вторична — лишь бы она была «где-то в районе запрашиваемой». Но постарайтесь понять: вы можете быть не одиноки в своем желании заключить эту сделку. На покупателя его обстоятельства могут давить еще сильнее. Не иметь это в виду означает сделать уступки еще до начала переговоров, а начинать с уступок, не получая ничего взамен, — значит оказаться на очень скользкой наклонной плоскости, по которой легко съехать к полной сдаче своих позиций.

Внушенные самим себе иллюзии о том, что все карты на руках у другой стороны (так говорят профсоюзные деятели о менеджменте, менеджмент о профсоюзах, покупатели о продавцах, и наоборот), могут стать дорогостоящей ошибкой.

Цена, которую вы назначаете за подержанную вещь, часто абсолютно произвольна. Это цена, которую вы *хотели бы* получить, а не та, которая наверняка «выстрелит».

К счастью, вы довольно скоро узнаете, что думает рынок о реалистичности вашей цены. Мечта о том, что огромные толпы соберутся у ваших дверей, чтобы сражаться за право купить кучу старого барахла, неизменно рассыпается в прах.

В большом бизнесе дела обстоят аналогично, несмотря на все трактаты, в которых ученые мужи пытаются доказать, что ценообразование — вопрос науки, а не интуиции.

Вы вряд ли узнаете, что думает рынок о вашей подержанной вещи в данный конкретный момент, и вы, скорее всего, заблуждаетесь относительно ее реальной ценности.

Вы можете считать, что старый стол стоит кучу денег только потому, что вашей бабушке его подарили в день ее свадьбы — а рынок может полагать, что этот стол годится разве что на дрова. Так что удачи вам и попутного ветра — по крайней мере, вы дорого цените свои мечты.

Я однажды понесся через весь Эдинбург, чтобы увидеть то, что в объявлении значилось как «античный письменный стол» с ценой £70. (Кстати, при такой цене я мог бы догадаться, о чем идет речь.)

Упомянутый стол оказался обычным канцелярским столом (самым дешевым из тех, которыми снабжались госучреждения в начале пятидесятых). Нынешний (вышедший в отставку) владелец выкупил его у своего собственного офиса, когда вся старая мебель была выставлена на распродажу. Видимо, он считал стол антиквариатом потому, что сам двадцать лет протирал за ним штаны.

Вы знаете, сколько платили сами за тот или иной предмет из своего хозяйства, но вы не можете знать, сколько готовы заплатить за него другие, до тех пор, пока не попытаетесь его продать.

Не зная, какой должна быть цена, вы испытываете искушение прикрепить к ценнику «торг уместен», чтобы привлечь потенциальных покупателей. Но таким образом вы одновременно предлагаете им скорректировать вашу оценку стоимости вещи. И уж если они отреагируют на ваше приглашение, то наверняка будут рады помочь и с корректировкой.

Понятно, что заставить кого-то посмотреть на ваш автомобиль, старую стиральную машину или картонную коробку с книгами — необходимый первый шаг к тому, чтобы это хозяйство продать. Если никто не увидит то, что вы продаете, то никто ничего и не купит. Тут и возникает желание назвать достаточно низкую цену для того, чтобы привлечь покупателей, но достаточно высокую для того, чтобы для вас продажа имела смысл.

Назначить «правильную» цену — задача непростая. Насколько «высока» слишком высокая цена и насколько «низка» слишком низкая? Однако, если уж вы остановились на какой-то цене, зачем «уточнять» ее с помощью фразы «торг уместен? Этим шагом вы демонстрируете свою неуверенность относительно цены.

Вам известно, что каждый, кто не поленился прийти и взглянуть на ваши вещи, уже на полдороги к тому, чтобы их купить, — ведь исследование рынка подержанных вещей в поисках дивана требует времени и усилий.

Спустя какое-то время покупатель начинает поглядывать на вещь, цена за которую кажется выгодной, пусть даже это не совсем то, что он ищет.

Что значит «выгодная» — вы можете определить как угодно. Действительно, критериев множество. Можно сравнивать цену подержанной машины с ценой новой; можно сравнивать с той ценой, которую вы предполагали за нее заплатить; можно сравнивать ее с ценой, которую заплатил ваш приятель неделю назад. Число вариантов бесконечно, почему нам и удастся оправдать наши «выгодные» сделки хотя бы перед самими собой.

Сила покупателя в том, что он знает: цена газетных объявлений о продаже относительно недорогих предметов может составлять значительную долю продажной цены, особенно если объявления даются несколько раз подряд.

Вы должны взвесить последствия того, что потенциальный покупатель может и не клюнуть на ваше предложение. Это автоматически влечет за собой дополнительные расходы (такие, как подача объявлений и ожидание) на привлечение новых покупателей.

Если вам хочется избежать этих расходов, вы можете сделать это единственным образом: быть готовым понизить начальную цену £5200 до несколько меньшей суммы. Тут-то и возникает ложный аргумент в пользу выражения «торг уместен»: вы хотите дать покупателю понять, что близкое к заявленной цене предложение будет вами принято.

Но я повторяю: надо иметь в виду, что покупатель также сталкивается с проблемой затрат времени и средств на поиски. И этих затрат он сможет избежать, если придет к соглашению с вами. Обстоятельства давят на него таким же образом, как они давят на вас. Однако он понятия не имеет о силе их давления на вас — если только вы сами не продемонстрируете ему это своим поведением, например стараясь как можно быстрее «добить» сделку.

ВАЖНО ПРАВИЛЬНО ВЫБРАТЬ МОМЕНТ

Грэм — фермер, и ему хорошо известно, как влияет на его работу то или иное время года. Вдобавок он знает, как

важно правильно выбрать время для покупки или продажи чего угодно.

Он утверждает, что большинство людей забывают элементарное правило бизнеса: если хочешь продавать выгодно, не делай этого в период, когда условия на рынке диктует покупатель (и соответственно наоборот).

Как избежать ситуации, когда преимущество у другой стороны? Во-первых, говорит Грэм, не начинать торги тогда, когда достаточно минутного размышления, чтобы понять — сейчас не лучшее для этого время.

Вот какие советы он дает относительно своевременности торгов.

Лучшее время покупать яхты (у Грэма их три) — конец сезона, поскольку владельцу выгодно продать свое судно, чтобы не оплачивать стоянку всю зиму. А лучшее время продавать — начало сезона, когда покупателю не терпится поскорее выйти в море.

Лучшее время покупать дом (у Грэма их три) — когда владельцу нужно его продать вне зависимости от времени года. Поэтому, покупать лучше зимой и зимой же лучше не продавать.

Лучшее время выпросить карманных денег, взять родительский автомобиль или отпроситься на вечеринку с друзьями — когда отец собрался смотреть решающий матч по ТВ или когда мать тараторит с навестившей ее подругой.

Худшее время вести переговоры о чем бы то ни было — когда вы спешите, устали, оправляетесь от болезни, возбуждены, озабочены чем-то другим, смертельно скучаете и т. д.

Лучшее время покупать рождественские подарки — сразу после Рождества, на новогодних распродажах. Рождественские открытки покупайте весной, открытки ко Дню матери — в День отцов, зимнюю одежду — летом, летнюю — зимой (особенно если зима в ваших краях снежная), овощи — перед закрытием магазина, еду — в больших супермаркетах,

выпивку — на оптовых складах заводов. Ездить нужно не в часы пик, снимать номера в отеле следует в выходные дни, а недвижимость стоит покупать во время войны.

Если немного снизить начальную цену необходимо, чтобы довести сделку до конца, то вы сами должны решать, насколько ее снизить и снижать ли вообще. (Но старайтесь, чтобы такие уступки случались как можно реже и были незначительными.)

И уж совсем не обязательно *с самого начала* сигнализировать, что можно торговаться. Если покупатель захочет поторговаться, он будет торговаться. Вы ничем не рискуете, позволяя ему сделать этот ход. Более того, вы даже выигрываете, отдавая первый ход в торгах ему — если покупатель не очень любит или умеет торговаться, то теперь ему надо потрудиться, чтобы преодолеть эти психологические барьеры.

А для многих людей совсем непросто начать торговлю. Только ценой усилия над собой они могут заставить себя торговаться. Они предпочли бы принять цену такой, какая она есть, или выйти из игры. Если из-за своей робости они приняли цену — значит, вы в выигрыше.

Если их нужно как-то поощрить к торгам — пожалуйста, *но только в ходе переговоров*.

Задавайте вопросы. Что им нравится в вашем товаре, такую ли вещь они искали, для каких целей она им нужна и т. д. Их ответы объяснят причины их колебаний. Если вам удастся выжать из них какое-то предложение, вы можете решать, что с ним делать: менять условия сделки или отстаивать свою позицию. Но во всяком случае это гораздо более здравая стратегия, чем рассчитывать на действенность приписки «торг уместен».

КОММЕНТАРИИ К ТЕСТУ НА САМООЦЕНКУ № 11

1. а) Вы таким образом сразу говорите покупателю, что цена будет ниже, чем £5500, и что вы — Осел.

- b) Достаточно сильный ход Лиса, так как £5700 дает вам люфт для снижения цены, при этом вы будете «держаться дистанцию» от целевой цены.
 - c) Выстрел слишком далек от вашей цели, да еще и ослаблен фразой «торг уместен». Еще один пример Лиса, пытающегося перехитрить самого себя.
 - d) Может и сработать, если ваш покупатель — Овца. Однако, скорее всего, появится Лис в поисках «выгодной сделки», а это вам, Овце, не оставляет никаких шансов. («За машину с такими дефектами вы хотите *СКОЛЬКО?*»)
 - e) Не слишком удачная мысль. Что бы вы ни получили, это будет меньше того, во что вы для себя оценили свою машину. Если покупатель в отличие от вас не Осел, то предположит, что вы рассчитываете получить меньше £5500, и вам, как Ослу, останется только подтвердить его предположения.
2. a) Никогда не *предлагайте*, как Овца, детальную смету (но для себя всегда ее требуйте!). Она только укрепит желание покупателя поприжать вас в цене.
- b) То же самое. Не *предлагайте* даже приблизительных раскладок.
 - c) Правильно. Общая цифра поможет Лису при необходимости варьировать отдельные статьи расходов. Никогда не давайте детальных раскладок, пока вас об этом не попросят.
3. a) Вы должны ожидать, что покупатель предложит вам меньше, чем вы запросили, так что вы получите желаемую цену, только если он не слишком настойчив и не согласится дать больше десяти фунтов. Робкий Лис?
- b) Уже лучше, потому что £25 дает больший резерв, чем £10. Этот Лис посмелее.
 - c) Нет. Это лишь нацелит покупателя на сумму ниже £500 еще до того, как он увидит трейлер. И это же даст ему понять, какой вы Осел!
 - d) Да уж. «Верная» дорога Овцы к успеху, особенно если начальная цена покупателя составит £450, и вам придется изрядно потрудиться, чтобы поднять цену поближе к £500.

- e) Лучше, чем c), но ненамного. Предположим, он даст £499 — вы бы согласились? Если да, то насколько низкой будет ваша «выходная» цена? Вы — Овца, а вовсе не умный и расчетливый Лис.
- f) Могу поспорить: если кто-нибудь вообще заинтересуется, вы придете в такой восторг, что даже не заикнетесь о цене в £500. Овца — да, умная — нет.

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 12

1. Вы «главный переговорщик» фирмы по производству газированных напитков. Шеф отдела закупок крупнейшей в стране сети гипермаркетов заявил, что вам нужно снизить цены на один пенни за 12-баночную упаковку, иначе сеть откажется от вашего товара. Сейчас они продают миллион упаковок вашей «Кола Поп» в год. Что вы сделаете:
 - а) улыбнетесь и скажете «нет»;
 - б) согласитесь;
 - в) предложите компромисс?
2. Ваши следующие переговоры — с конкурирующей сетью гипермаркетов, чей шеф по закупкам счастлив видеть вас, поскольку другой поставщик (ваш главный конкурент) прекратил поставки из-за забастовок. Он спрашивает, сможете ли вы принять срочный заказ на немедленную доставку 50 000 упаковок «Колы Поп». Что вы сделаете:
 - а) улыбнетесь и скажете «да»;
 - б) скажете «да», но добавите, что это потребует пятипроцентной доплаты из-за дополнительных расходов на срочную доставку;
 - в) улыбнетесь и скажете, что в такие сроки невозможно уложиться;
 - д) ответите, что сегодня его «счастливый день», потому что вы не только доставите им все, что нужно, но еще и со скидкой, которую даете в этом месяце оптовым покупателям?
3. Вы всего три недели проработали на новой должности портового агента в Балтиморе. До этого вы запланировали свадьбу на пятницу, 18 августа. (Во время собеседования вы не стали об этом распространяться.) Ваша избранница потребовала настоящий медовый месяц — хотя бы

Глава 11 • Почему выражение «торг уместен» лучше забыть

неделька где-нибудь в Майами. Сегодня 16 августа, и вы просите у босса короткий отпуск на свадебный день и на медовый месяц. Ваша просьба явно его ошарашила, и он деревянным голосом интересуется, сколько же времени вы «предполагаете отсутствовать»? Ваш ответ:

- a) только в день свадьбы;
- b) две недели;
- c) три дня.

Глава 12

Закон Юкона, или Как стать более решительным

Я убежден, что к вопросу жесткости в переговорах практики относятся недостаточно серьезно. Как и с классиками литературы, которых чаще цитируют, чем читают, и чьи книги большинство населения знает только по экранизациям, о жесткости в переговорах чаще говорят, чем ее практикуют. Большинству знаком только вводящий в заблуждение голливудский имидж молодцов и девиц, воплощающих представления сценаристов о том, что такое жесткость, несгибаемость и крутизна.

В этой главе я ратую за твердость и несгибаемость в отстаивании своей позиции — а не за так называемую жесткую *манеру ведения* переговоров, которая чаще всего оказывается напористым хамством. Позднее мы еще поговорим о такой показной жесткости и о том, как с ней бороться.

Жесткость — предмет непростой.

В обыденном представлении жесткость — обязательный атрибут прирожденного переговорщика. Считается, что она у человека либо есть, либо нет. Как сказал мне один инструктор по «жестким продажам» в Австралии, «из уток невозможно сделать орлов».

Познакомьтесь: Джо. Ведущий торговый представитель фирмы-производителя газированных напитков. Он ведет переговоры с крупнейшими торговыми сетями и наделен правом заключать сделки по той цене, которую считает наиболее подходящей в каждом конкретном случае.

Он продает миллионы банок газировки за раз. У его компании нет недостатка в серьезных конкурентах, и на Джо постоянно давят клиенты, пытающиеся сбить с цены пенни там и пенни тут. Ему бес-

престанно пытаются внушить, что его конкуренты идут покупателям навстречу и что, если он не сделает того же, его товар исчезнет из крупных магазинов.

Смотреть, как он ведет переговоры в таких условиях, — урок настоящего профессионализма. Он не проявляет никаких эмоций, выслушивая плохие новости, угрозы или леденящие душу истории о том, что сделали или собираются сделать сети-покупатели с его брендом.

Говорит он очень мягким тоном, и умудряется одновременно кивать головой, слушая покупателя-оптовика, и улыбаться, произнося «нет» в ответ на очередное наглое предложение.

Судя по всему, тактика закупщиков «давить и жать, пока не запищит» с большинством поставщиков срабатывает.

Они вряд ли были бы крупнейшими ритейлорами, если бы не оказывались чаще правы, чем наоборот. Проблема лишь в том, что, пытаясь прижать Джо, они никак не могут добиться своего.

Джо знает, что, как только он начнет соревноваться со своими конкурентами за право быстрее сбить свою цену, он станет таким же середняком, как и они. И, что еще хуже, все вместе они начнут катиться вниз — туда, откуда кое-кто уже никогда не выберется.

К счастью, компания Джо считает, что необходимо поддерживать высокий статус и не зависеть от лояльности к ней той или иной торговой сети. Таким образом им удастся поддерживать стойкий спрос на свой продукт — а где есть спрос, будет и предложение. Если одна сеть не берет этот товар, его купят другие. К тому же менеджеры магазинов на местах не любят проигрывать своим менее щепетильным конкурентам из-за отсутствия популярных продуктов, которые главный офис отказывается приобретать, — а потому у них есть стимул давить на свой главный офис, пока поставки не возобновятся.

Джо никогда не ведет себя так, словно он зависит от настроения закупщиков. Ведя переговоры, он никогда не забывает, что представляет крупную коммерческую структуру, а его товар пользуется устойчивой популярностью у потребителей.

Когда покупатели пытаются убедить его, что сбросить пенни с цены упаковки напитка абсолютно необходимо (в конце концов это их работа), Джо не забывает о том, что потребитель, покупающий банку газировки для своей детворы, вряд ли делает это потому, что хочет сэкономить одну двенадцатую пенна на баночке. (Это при условии, что магазин «спустит» полученную скидку до уровня конечного потребителя, а не положит ее в банк как чистую прибыль — что более вероятно.) Истина состоит в том, что дети любят напиток его фирмы достаточно сильно для того, чтобы выклянчить у родителей баночку-другую.

Джо прекрасно осознает, почему потребители покупают напитки его компании. Это дает ему достаточно уверенности для того, чтобы не сломаться под яростным напором агрессивных закупщиков. Однако этого еще недостаточно для того, чтобы диктовать свои условия. Но такое понимание уже позволяет ему начинать переговоры с определенной степенью готовности.

Джо занимает твердую позицию в отношении своих цен, и его уступки минимальны. Если закупщик хочет получить скидку в один пенни за упаковку, то за это должен предложить Джо что-то взамен. Джо годами выработывал свой стиль общения, и большинство оптовиков знают, что напугать его непросто, однако это не мешает им время от времени пытаться это сделать.

Как поведете себя вы, когда покупатель прижмет вас классическим категоричным заявлением «Так не пойдет»?

Сдадитесь ли вы или не станете поддаваться панике?

Ответ на этот вопрос отчасти касается только вас — вашего продвижения по служебной лестнице, материального благосостояния, да и вообще ощущения личного благополучия. Однако он представляет интерес и для компании в целом, потому что многие ее сотрудники, для которых их благосостояние ничуть не менее важно, чем ваше для вас, зависят от умения переговорщика делать свое дело.

Что бы там ни думали ваши боссы о вас лично, можете быть уверены на все двести процентов, что они хотят видеть в вас следующие качества: умение добывать для компании большие заказы и умение не сгибаться под давлением агрессивных оптовиков.

Каждый пенни, который вы без всякой борьбы сбрасываете с цены упаковки, это деньги, которые уже не пойдут на очередное увеличение зарплаты ваших боссов — а может случиться и так, что ни зарплаты, ни рабочего места у них не останется. В убыточной компании никто не может быть в выигрыше, а каждый шаг, который вы делаете в ценовых уступках, — это еще один шаг по направлению к банкротству.

Не утешайте себя тем, что потерянный вами пенни — это не стоящая упоминания мелочь. Отдел перевозок потеряет свой пенни на ремонте машин, цеха уступят пенни на зарплате, бухгалтерия добавит к потерям свой пенни, списав безнадежные долги, и т. д.

Никому при этом и в голову не придет, что такие шаги могут хоть как-то повлиять на благополучие компании. Они действительно ничего не значат — взятые по отдельности. Однако в сумме привычка сорить мелкой монетой может привести вашу компанию к банкротству.

Конечно, если бы переговорщики делились только на два лагеря — «жесткие» и «мягкие», то и выбор не представлял бы проблем.

Исследования показывают, что жесткость (определяемая как умение предъявлять жесткие требования и твердо их придерживаться) обычно выигрывает у мягкости (свойственной людям, которые и гусяного шипения боятся) в ситуации переговоров (точнее, в экспериментальном моделировании переговорных процессов).

Что же показывают эксперименты, когда на «жесткие» требования одной стороны другая отвечает жесткостью? (Замечу, что результаты этих экспериментов отличаются поразительным постоянством.)

В двух словах: жесткость окупается! А вот мягкая реакция на жесткое начало переговоров — худшая услуга, которую профессионал может себе оказать.

Вы явно не в ладах с реальностью, если рассматриваете жесткую позицию другой стороны как свидетельство ее щедрости.

И вы невероятный оптимист, если надеетесь в такой ситуации получить что-то на условиях, выгодных для вас.

Целый ряд экспериментов показал, что переговорщики, начинавшие с завышенных требований (что в экспериментах определялось как жесткость) и столкнувшиеся с жестким ответом на них, в свою очередь реагировали смягчением заявленных начальных условий. Экспериментаторы сделали из этого соответствующий вывод: жесткость приводит к смягчению позиции другой стороны.

В этом главный смысл жестких действий: они провоцируют ответную мягкость. Исследователи данной проблемы рекомендуют: столкнувшись с жесткостью другой стороны, отвечайте еще большей жесткостью до тех пор, пока партнер-оппонент не станет более податливым.

Надеюсь, теперь вы понимаете, почему критики подобной модели переговоров — «действуй жестко, и оппонент станет «мягче»» — качают головами: это ведь гарантированный рецепт для того, чтобы загнать переговоры в тупик! И не менее важный момент: будут ли соглашения, достигнутые с помощью такой стратегии, действительно наилучшими, на которые могли бы рассчитывать жесткие переговорщики?

Эксперименты показали, что, если вы занимаете жесткую позицию (как, например, Джек с его «ягуарами»), другая сторона, как правило, смягчает свои требования. Еще более очевидна противоположная истина: если вы начинаете с неожиданно мягких требований, другая сторона, скорее всего, пересмотрит свои ожидания, передвинув их планку вверх, а не вниз.

В этом-то и заключается опасность добровольных уступок. Если вы действуете мягко и делаете односторонние уступки, другая сторона будет требовать все большего. Подкармливая волка, невозможно удовлетворить его аппетит — он будет требовать еду снова и снова, как только поймет, что от вас ее можно добиться.

Насколько часто переговоры заходят в тупик из-за того, что вы занимаете жесткую позицию? Заранее этого не может знать никто. (Если вы считаете, что можете точно рассчитать вероятность такого события, то вас ждет приятный сюрприз: Нобелевская премия и \$1 млн наличными!)

То, что вероятность зайти в тупик в случае жесткой позиции, выше, нежели в случае мягкой, — несомненно. Вы наверняка заключите меньше сделок, но практическая проблема для вас заключается в следующем: получите ли вы больше от меньшего количества контрактов с более высокой ценой, чем от большего количества менее стоящих сделок? Пять контрактов по £12 000 каждый — лучше, чем семь договоров по £7 000, а если число попаданий больше, чем пять из семи, то арифметика тем более в вашу пользу.

Хочу, однако, заметить, что в данной главе для меня главное не экспериментальные доказательства и не истории из жизни моих знакомых. Я вовсе не хочу подталкивать вас к тому, чтобы вести себя жестко (или, наоборот, мягко). Я ничего не говорю ни о содержании ваших требований, ни о манере, в которой вы будете предъявлять их другой стороне.

Мне хотелось бы сконцентрироваться на гораздо более важном моменте — на вашей решительности. Переговорщики так часто путают манеру ведения переговоров с решительностью, что проблема «жесткости — мягкости» стала источником колоссальных недоразумений и массы серьезнейших ошибок.

Необходимость быть «крутым» переговорщиком — еще один из мифов того же калибра, что и миф о добровольных уступках.

Вернемся к нашему Джо. Он очень далек от традиционного образа грозного «крутого парня». Говорит он негромко и никогда не раздражается при попытках давить на него — даже когда давить пытаются не самым вежливым образом.

Когда Глория Близорукинг, главный закупщик огромной сети продуктовых магазинов в Великобритании, закатывает Джо одну из своих знаменитых истерик и угрожает убрать «Кола Поп» с полок, если ей тут же не сбросят пенни с упаковки, у Джо не начинают трястись руки от страха, и он не отвечает Глории в том же тоне (у него даже не возникает искушения это сделать). Он просто улыбается и говорит: «Нет».

Дело в том, что жесткость Джо — это не агрессивность поведения или запугивание, как у Глории и множества ей подобных. Его жесткость — это твердость позиции и решительность. Его трудно

заставить отступить. Он не теряет мужества. Он не сникает, столкнувшись с давлением и угрозами, но всегда готов внимательно выслушать все аргументы покупателя и детально их обдумать.

Джо не прет напролом и никого не запугивает. Но характер у него железный. Он знает, как некоторые оптовики любят разыгрывать свою партию. Поэтому Джо оставляет все их «крутые» сцены без комментария.

Он просто улыбается и говорит: «Нет».

ИГРА ПО КИТАЙСКИМ ПРАВИЛАМ

Китайцы пригласили всемирно известную европейскую фирму, производителя нефтедобывающего оборудования на переговоры о поставках необходимой техники для своей пока еще маломощной, но динамично развивающейся морской нефтедобычи.

Китайская сторона, заинтересованная в разработке своих ресурсов и использующая для этого западную технологию, жестко отреагировала на цены, назначенные европейцами.

Получив цифры о стоимости оборудования и услуг компании на три года, китайцы потребовали, чтобы эта же сумма покрыла дополнительные статьи.

Среди таких дополнений были и весьма дорогостоящие: бесплатное обучение китайских специалистов, бесплатные оперативные инструкции для специализированного оборудования, множество запасных частей и складских помещений и т. д. Среди прочего они настаивали на европейских расценках за проживание специалистов компании в Китае. Китайцы требовали той же оплаты в день, которую брали с них во время их поездок в Европу. Это уже был некоторый перебор, потому что уровень жизни и соответственно цены в Европе значительно выше.

Европейские переговорщики бились изо всех сил, отстаивая рентабельность проекта для себя. При этом они постоянно жаловались, что, когда они шли в чем-то на уступки, китайцы не делали встречных шагов. Все происходило с точностью до наоборот. Китайцы воспринимали ходы типа «разделим расходы пополам» как стимул еще жестче надавить европейцев.

Между тем все средства избежать подобной ситуации были в руках европейцев. Им нужно было зависеть свои цены еще до начала переговоров, не делать ни единой уступки, не получая чего-то взамен, избавиться от иллюзий типа «игры по правилам» и «дележки расходов пополам», с ходу отвергать любые уловки с «дополнительными статьями» и, наконец, просто «пересидеть» своих оппонентов. В конце концов китайцам нефтедобывающая техника была гораздо нужнее, чем европейцам — контракт на работы в Китае.

НЕ ЗАБУДЬТЕ, У НИХ ЕСТЬ ВЫБОР!

Игорный бум в Соединенных Штатах побудил власти Нью-Джерси попробовать снять кое-какие пенки с того денежного потока, который водопадом обрушился на Лас-Вегас. Они пригласили специалистов игорного бизнеса, чтобы открыть заведение на территории своего штата.

Кое-кто из местных жителей воспринял это как ниспосланный небом шанс нагреть руки на новом Клондайке.

В своем ажиотаже один домовладелец зашел слишком далеко.

Его небольшой двухэтажный кирпичный дом занимал часть площади, на которой группа компаний *Penthouse* хотела построить казино. Хозяин потребовал за свой дом два

с половиной миллиона долларов и отказался даже обсуждать вопрос о снижении цены.

У переговорщиков всегда есть выбор — они могут сказать «нет». Что в данном случае и произошло.

Penthouse отказался от переговоров. Казино было построено вплотную к границам домовладения. При этом игровой дом возвышался над жилым строением на семь этажей с трех сторон, оставляя жильцам «вид» на проезжую часть.

Сколько бы ни стоил дом до переговоров (тысяч семьдесят?), сейчас он стоит намного дешевле. Да и купят-то его разве что как диковинку...

Занять мягкую позицию перед лицом давления и угроз — явная ошибка, потому что подобный шаг — лишь начало в процессе бесчисленных уступок и развития в человеке бесхребетности. Сначала мягкотелые люди убеждают себя, что, играя мягче (читай: с меньшей выгодой для себя), они получают контракт, который мог бы достаться конкурентам. Затем они постепенно свыкаются со своим зависимым положением, съезживаясь от страха и хватаясь за сердце всякий раз, когда им кажется, что переговоры могут зайти в тупик.

Естественно, тем самым они непроизвольно обнаруживают свое отношение к происходящему — и другая сторона очень быстро учится использовать их страх. Оппонент тут же непомерно завышает свои требования. Рано или поздно все кончается тем, что все сделки наших «мягких» переговорщиков финишируют на самой нижней черте доходности — а то и ниже этой черты.

ТРАГЕДИЯ В МАКОЛЕ

Экономика Ганы переживала тяжелые времена, и экономические потрясения привели к военному перевороту. Во-

енные руководствовались самыми благородными побуждениями, но экономически они были абсолютно безграмотны. Видя нехватку продовольствия и бешено растущие цены, они избрали древний, как мир, метод: прямое вмешательство.

Этот метод не срабатывает никогда. Военные попытались объяснить нехватку товаров дефицитом, созданным черным рынком. Они предприняли суровые меры против контрабандистов, установили жесткий контроль над ценами. Кончилось все тем, что озверевшая толпа отправилась громить рынок Макола в Аккре.

Разъяренные люди подожгли рынок, разогнали торговцев — и вернулись домой такими же голодными, как и прежде.

Запугав тех людей, которые единственные могли обеспечить продовольствием Гану, правительство еще более усугубило проблему с продуктами. Если бы торговцам позволили располагать своими прибылями, если бы военные отменили все законы против контрабанды, если бы военные сняли контроль над ценами — иными словами, если бы они *все* сделали наоборот, — то Гану вскоре удалось бы накормить.

Почему? Все объясняет человеческая природа. Если людям *выгодно* проявить активность, они всегда ее проявят. Если же при этом они доставят еду в голодающую страну, то тем самым помогут народу больше, чем любая другая группа людей. Соседствующий с Ганой Кот-д'Ивуар не вводил никаких жестких законов о ценах на продовольствие. Потому-то там и не возникло таких перебоев с продуктами и такого голода, который власти в Гане создали своими собственными усилиями.

Если покупатель становится все податливее, то далее события развиваются почти сверхъестественным образом: толпы «крутых» продавцов словно магнитом притягиваются к его офису — каждый

с дюжиной жестких предложений под мышкой. Слухи уже дошли до всех. Почему?

Потому что вы своим поведением порождаете не себе подобных, а противоположный вам тип.

Как проявляется жесткость в суровых условиях переговоров, когда крик души «Мамочка, забери меня отсюда!» не срывает?

Жесткие переговорщики *решительны*. Если они сталкиваются с жестким оппонентом, они либо встречают его лицом к лицу, либо заводят переговоры в тупик. Они не отказываются от жесткости ценой сдачи собственных позиций.

Жестких переговорщиков тупик пугает куда как меньше, чем их мягкотелых коллег. Их главная цель в том, чтобы заключенная сделка как можно больше соответствовала их ожиданиям, а не в том, чтобы заполучить *хоть какую-то* сделку любой ценой.

Если вы не можете отказаться от сделки, которая заключается на невыгодных для вас условиях, то психологически вы уже на полпути к тому, чтобы в будущем согласиться на любые условия, которые вам предложат.

Я уже говорил, что в переговорах нужно вести себя как Скрудж, а не как святой Франциск Ассизский. В прочих сферах человеческих контактов верным, возможно, будет противоположное утверждение. Но переговоры — процесс уникальный. Здесь важно помнить, что переговорщики, не сгибающиеся перед лицом угроз и грубого напора, в результате приносят пользу не только себе. Те, кто целит не в звезды, а в верхушки деревьев, никогда не отрываются от земли — а вместе с ними внизу остается масса народу.

Много лет назад, когда я еще был мальчишкой, мой дед развлекал меня рассказами о своих поисках золота в Канаде до Первой мировой войны. Это были незамысловатые бесхитростные истории, потому что и жизнь там была незамысловатой, тяжелой и полной трудов.

Среди североамериканских старателей популярен был гордый фатализм, и дед частенько читал на память стихи, точно уловив-

шие дух места и времени. Они стоят того, чтобы включить их в эту главу:

Таков он, закон Юкона:
Здесь твердость законом зовется.
Слабые сгинут быстро,
Но сильный всего добьется¹.

Всегда помните «закон Юкона», готовясь к переговорам. Он поможет вам обрести силу духа и не отступить от поставленной цели тогда, когда вы будете смотреть в холодные стальные глаза оппонента, уверенного в том, что заранее знает вам цену.

КОММЕНТАРИИ К ТЕСТУ НА САМООЦЕНКУ № 12

1. а) Однозначно лучший первый ход. Миллион упаковок означает множество довольных покупателей, которых сеть гипермаркетов не захочет разочаровать. Сова это сразу бы поняла.
- б) Только в том случае, если вы хотите, чтобы цену вашего товара сбивали каждую неделю, причем вам, Ослу, платили бы независимо от результатов.
- с) Проглядывает Овца. Заставьте оппонента потрудиться, чтобы получить скидку.
2. а) Нет. Вы переговорщик или приемщик заказов? Но уж во всяком случае вы — Овца.
- б) Гораздо лучше. Очень убедительный первый ход Сова.
- с) Неужели и впрямь невозможно? За хорошую цену возможно все и для всех, кроме Ослов.
- д) Вы явно безработный пилот-камикадзе (и заслуживаете того, чтобы стать безработной Овцой). Если вы отказываетесь воспользоваться возникшей у покупателя благодаря вашим конкурентам проблемой, о которой он сказал сам,

¹ Стихотворение канадского поэта Роберта Сервиса. — *Прим. пер.*

то у вас нет ни одного шанса выжить, когда эти конкуренты возобновят поставки, а закупщику не будете нужны ни вы, ни ваша разовая скидка!

3. а) Нет. Трусливая сдача позиций, за которую вы всю свою женатую жизнь смиренно, как и подобает Овце, будете оправдывать перед своей супругой.
- б) Хорошо. Начинайте обсуждать максимально длительный отпуск, если придется, сокращайте его в процессе. Босс рано или поздно оценит вашу уверенность в себе. Ход очень умного Лиса.
- с) Слабо. Такую Овцу босс дожмет до того, что ей останется только провести уик-энд в пригородном мотеле.

Глава 13

Прежде чем прыгнуть...

Это третий сценарий переговоров, в работе над которым вы на практике примените полученные знания. Прочитайте сценарий несколько раз, делая для себя пометки любым удобным для вас способом.

Затем подумайте, что бы вы посоветовали компании «Доставка на дом» в ее подготовке к переговорам с компаниями «Молоко к столу» и «Парное домашнее» о контрактах на поставки. Подумайте, как сформулировать стратегию переговоров, помня обо всем, что уже прочитали в главах 1–12 и, конечно, прислушиваясь к тому, что подсказывает вам ваше чутье.

Прочитайте сценарий несколько раз, делая для себя пометки любым удобным для вас способом. Затем подумайте, как бы вы подготовились к встрече с компьютерной фирмой Zeugta и как сформулировали бы свое предложение, помня обо всем, что уже прочитали в главах 1–7 и, конечно, прислушиваясь к тому, что подсказывает вам ваше чутье.

Однако не нужно изобретать несуществующие «факты» сценария, чтобы решить дело так, как удобно вам. Если чего-то в сценарии нет, значит, и не будет. Просто придерживайтесь сюжета и готовьте свои ответы, основываясь на нем.

Приятного вам развлечения — и удачи!

**СЦЕНАРИЙ ПЕРЕГОВОРОВ № 3 (ТЕСТ № 13):
ПРЕЖДЕ ЧЕМ ПРЫГНУТЬ...**

Предприятие «Молоко к столу» владеет несколькими молочными фермами, поставляя молоко в бутылках компании «Доставка на дом» — развозчику молока, чьи многочисленные клиенты живут в восточном пригороде Бристоля. Кроме того, «Молоко к столу» поставляет свою продукцию фирме «Братья Уокер», основным конкурентам «Доставки на дом».

Компания «Парное домашнее», получающая молоко прямо со своих ферм, решила войти на рынок поставок молока в Бристоль. Они предложили «Доставке на дом» свой товар по цене на три пенса за литр дешевле, чем нынешняя цена «Молока к столу». «Парное домашнее» уже напрямую доставляет небольшие объемы своей продукции потребителям в некоторые сельские поселения к востоку от Бристоля.

«Доставка на дом» серьезно подошла к предложению «Парного домашнего», поскольку опасается, что если она не примет это предложение, то «Парное домашнее» может сконцентрироваться на прямых поставках, став конкурентом «Доставке на дом».

Однако «Парное домашнее» располагается в 21 миле к северу от пригородов Бристоля и в данный момент не в состоянии напрямую обслуживать живущих там покупателей. Для этого компании понадобилось бы построить холодильный-разливной комплекс поближе к Бристолю.

«Молоко к столу» заключило с «Доставкой на дом» эксклюзивный контракт на поставки, однако его срок истекает через месяц. Сейчас «Молоко к столу» хочет возобновить этот контракт на три года по цене, которую предстоит обсудить.

У компании «Молоко к столу» есть склады в Бристолье, откуда «Доставка на дом» и забирает товар. Эти склады открыты с 4 часов утра, что позволяет «Доставке на дом» привозить бутылки с молоком индивидуальным покупателям

и местным магазинам еще до 7 утра. Водители компании успевают вернуться за дополнительным грузом в случае, если спрос превышает предложение, — чего они не в состоянии были бы сделать, если бы им пришлось ехать 21 милю до завода «Парного домашнего».

Разница в цене «Молока к столу» и «Парного домашнего» позволила бы «Доставке на дом» получать дополнительный доход £3000 ежемесячно.

А теперь переходите к вопросам, чтобы попрактиковаться в искусстве ведения переговоров, используя уже накопленный вами в ходе чтения книги опыт и собственные запасы здравого смысла. Как бы вы приступили к переговорам с «Молоком к столу» и «Парным домашним»? Вы можете пользоваться записями, сделанными вами на отдельном листе бумаги, или короткими пометками на полях книги и выделенным в ней текстом.

И помните: Лисы жульничают в тестах с ходу и по собственной инициативе, Овец приходится подталкивать к жульничеству, а Ослы вообще пропускают это упражнение. Совы дают свои ответы на все вопросы еще *до того*, как заглянут в мои комментарии.

ВОПРОСЫ К СЦЕНАРИЮ ПЕРЕГОВОРОВ № 3

- 13.1. В чем будет заключаться уязвимость позиции «Доставки на дом», если она сменит поставщиков?
- 13.2. Какую позицию должна занять «Доставка на дом» в переговорах с «Молоком к столу»?
- 13.3. Какую позицию должна занять «Доставка на дом» в переговорах с «Парным домашним»?
- 13.4. Как «Молоко к столу» может попытаться отстоять свой интерес в возобновлении контракта с «Доставкой на дом»?

13.5. Если компания «Молоко к столу» снизит цену, чтобы уравнивать ее с предложением «Парного домашнего», то как она сможет объяснить «Доставке на дом» прежний уровень своих цен?

КОММЕНТАРИИ К СЦЕНАРИЮ ПЕРЕГОВОРОВ № 3

13.1. В чем будет заключаться уязвимость позиции «Доставки на дом», если она сменит поставщиков?

Уязвимые точки в переговорах — потенциальная угроза коммерческой рентабельности и жизнеспособности компании. Любой бизнес испытывает постоянное давление со стороны конкурентов, поэтому переговорщики должны обнаружить и исследовать уязвимые точки еще до разработки переговорной стратегии. В противном случае избранная стратегия не поможет нейтрализовать уязвимые точки или даже сделает их еще более уязвимыми.

«Доставка на дом» озабочена тем, что если она не заключит контракт с «Парным домашним», то столкнется с конкуренцией в пригородах Бристоля, если «Парное домашнее» решит доставлять молоко напрямую.

«Доставке на дом» следует также подумать о том, что ее основные конкуренты, «Братья Уокер», могут заключить сделку с «Молоком к столу» на схожих условиях — если «Доставка на дом» примет предложение «Парного домашнего». В этом случае ценовое преимущество, даваемое «Парным домашним», перестанет быть таковым, поскольку «Братья Уокер» смогут с большей легкостью добираться до клиентов «Доставки на дом». Ведь они будут использовать три городских склада «Молока к столу», в то время как «Доставке» придется добираться 21 милю до завода «Парного домашнего».

Весьма вероятно, что «Молоко к столу» не сложит руки и не пойдет покорно ко дну, если «Доставка на дом» и другие развозчики (включая «Братьев Уокер») переметнутся к «Парному домашнему». В этом

случае «Молоко к столу» может решиться на прямой развоз молока в Бристоле и использовать для этого свои городские склады.

Если «Парному домашнему» удастся разорвать сотрудничество «Доставки на дом» и «Молока к столу», компания станет обладателем детальной информации о количестве молока, которое можно сбыть в пригородах Бристоля. Это даст ей возможность оценить коммерческую рентабельность выхода на рынок прямых поставок и учитывая неизбежные затраты на открытие собственного холодильно-разливного цеха на месте. Вдобавок, если «Парное домашнее» заключит договор на поставки молока «Братьям Уокер» в Бристоле, ее финансовые возможности для последующего входа на рынок прямых поставок возрастут.

«Парное домашнее» уже имеет ценовое преимущество перед «Молоком к столу» в 3 пенса за литр. Вполне вероятно, что для борьбы с конкурентами они смогут снизить цены еще больше. Таким образом, смена поставщиков делает «Доставку на дом» зависимой от намерений и действий «Парного домашнего». Это подразумевает и возможность того, что, устранив «Молоко к столу» как конкурента, «Парное домашнее» может поднять цены для развозчиков-дистрибьюторов, атакуя их еще более низкими ценами на прямую доставку.

В меняющейся ситуации «Доставка на дом» оказывается в весьма затруднительном положении из-за возникающих угроз. Однако уязвимость — не повод для паники. Распознать уязвимые точки — это первый шаг в выработке стратегии по их нейтрализации. Из того, что «Доставка на дом» уязвима в определенных моментах, не следует, что «Молоку к столу», «Парному домашнему» и «Братьям Уокер», основному конкуренту «Доставки», не придется подсчитывать свои соотношения выгод и потерь. Ведь, каким бы ни было решение «Доставки к столу», остальные компании тоже становятся уязвимыми.

13.2. Какую позицию должна занять «Доставка на дом» в переговорах с «Молоком к столу»?

Предметом этих переговоров должна стать цена за литр молока. Если «Доставка на дом» сможет добиться скидки в 3 пенса за литр

и тем самым получить £3000 дополнительного ежемесячного дохода, они смогут использовать часть его для того, чтобы получить преимущество в цене для конечного потребителя перед своим главным конкурентом-дистрибьютором. Эта же скидка может понадобиться компании и для того, чтобы удержаться на рынке в том случае, если «Братья Уокер» переключатся на более низкие закупочные цены «Парного домашнего».

Отсюда следует, что в переговорах с «Молоком к столу» о новом контракте на поставки ключевым должен стать вопрос о ценах. Следует также настаивать на том, что пункт об эксклюзивности поставок должен быть пересмотрен. Это позволило бы «Доставке на дом» проявить гибкость в выборе поставщиков, в том числе сотрудничать с двумя поставщиками одновременно. Таким образом можно было бы сыграть на ценовой конкуренции между поставщиками — при условии, что переговорщики «Доставки на дом» будут упорны в своей решительности достичь поставленной цели.

«Доставке на дом» в ходе переговоров следует затронуть и следующие вопросы:

- выгодные для нее условия расчетов;
- правила возврата товара;
- совместные рекламные кампании и промоакции;
- инвестиции «Молока к столу» в капитальные расходы «Доставки на дом» по развозу молока в бутылках (новые грузовики и т. д.).

У «Доставки на дом» может возникнуть искушение пойти на эксклюзивный контракт с «Молоком к столу», чтобы исключить «Братьев Уокер» как дистрибьюторов продукта «Молоко к столу». Этот аспект заслуживает серьезных размышлений, однако «Доставка» должна учитывать, что таким образом может подтолкнуть «Братьев Уокер» к союзу с «Парным домашним», что даст им выигрыш в цене по меньшей мере в 3 пенса за литр. В результате почти наверняка создастся острая конкурентная ситуация, хотя три склада «Молока к столу» дают им возможность ранней развозки и при необходимости догрузки в течение дня. Если эти преимущества имеют только

дистрибьюторы «Молока к столу», то эксклюзивность договора даст возможность «Доставке на дом» увеличить свою долю на рынке за счет «Братьев Уокер».

Повторимся еще раз: уязвимость — не повод для паники, и уж тем более не повод следовать всем доводам другой стороны.

13.3. Какую позицию должна занять «Доставка на дом» в переговорах с «Парным домашним»?

Если скидка в 3 пенса за литр — первое предложение «Парного домашнего», то «Доставка на дом» должна давить, добиваясь большей скидки. Никогда не принимайте первого предложения!

«Доставка на дом» должна попытаться обеспечить свои интересы в возможных ценовых планах «Парного домашнего». Попытки «Парного домашнего» войти на рынок молочной торговли могут привести к ценовой войне с «Молоком к столу», поэтому «Доставка на дом» предпочла бы иметь возможность менять поставщика при любых сценариях выхода «Парного домашнего» на рынок.

Как минимум «Доставка на дом» захочет получить обязательство «Парного домашнего» не поднимать цен на какой-то определенный период времени — или, что еще лучше, добиться пункта в контракте, гарантирующего, что движения цены возможны только в сторону удешевления (положение «только вниз» параграфа договора о возможном пересмотре цен).

«Доставка на дом» может попытаться настоять на ценовой формуле, основанной на средних рыночных ценах. Это автоматически снизит закупочную цену, как только возникнет давление на их поставщика со стороны конкурентов.

«Доставка на дом» должна быть заинтересована в неэксклюзивном контракте с «Парным домашним», который позволит делать закупки у конкурентов «Парного». При этом в договоре следует исключить пункт об обязательной закупке некоторого минимума продукции в течение определенного времени. Компания может также попытаться добиться от «Парного домашнего» обязательства не поставлять молоко напрямую в Бристоль.

Здесь неизбежно должен возникнуть вопрос о планах «Парного домашнего» по строительству разливного цеха в Бристоле. При этом станет понятным и то, в какой степени компания «Парное домашнее» готова инвестировать в этот проект. Если такая готовность пока не просматривается, то «Доставка на дом» должна зацепиться за это, чтобы отказаться от предложения «Парного домашнего» — при условии, что переговоры с «Молоком к столу» продвигаются успешно.

Несмотря на уязвимые точки, возникшие из-за инициативы «Парного домашнего», «Доставка на дом» может сделать очень многое для защиты своих интересов.

13.4. Как «Молоко к столу» может попытаться отстоять свой интерес в возобновлении контракта с «Доставкой на дом»?

Очевидно, что конкурентная угроза, исходящая от «Парного домашнего», вполне серьезна. Скидка 3 пенса за литр дает ощутимые выгоды клиентам-закупщикам «Молока к столу» (в случае «Доставки на дом» эти выгоды составят £3000 в месяц). Если «Молоко к столу» адекватно ответит на ценовые скидки «Парного домашнего» (а дальнейшие скидки могут иметь место в будущем), то тем самым сократит свои доходы на количество, равное дополнительным доходам дистрибьюторов, — классический вариант «игры с нулевым исходом». Не располагая точными цифрами расходов «Молока к столу», мы не можем определить, в какой степени компания способна отреагировать на ценовой вызов «Парного домашнего». Если «Парное домашнее» затеет ценовую войну, то это приведет как минимум к снижению цен на поставку молока в бутылках. Вопрос о том, дойдет ли это снижение до конечного потребителя или будет использовано как чистая дополнительная прибыль дистрибьюторами, остается открытым.

Переговорная позиция «Молока к столу» будет зависеть от амбиций «Доставки на дом». Поставщики предпочли бы связать дистрибьюторов эксклюзивным контрактом на минимум три года — а лучше на пять лет. Уступит ли поставщик эксклюзивное право продавать его продукцию в Бристоле «Доставке на дом» (или, что тоже

возможно, «Братьям Уокер»), не возобновляя контракт с одним из дистрибьюторов, — будет зависеть от тщательной оценки перспектив и возможных угроз, а также от того, что смогут предложить взамен «Доставка на дом» и «Братья Уокер».

«Молоко к столу» может согласиться на определение цены по формуле, увязывающей цену поставок с некоей средней цифрой в молочной промышленности — ретроспективно или с определенной задержкой. Компании следует отвергать любые неэксклюзивные контракты с дистрибьюторами и настаивать на высоком уровне обязательных минимальных закупок, чтобы предотвратить вмешательство «Парного домашнего» (или любого нового поставщика) в период действия нового контракта.

Компании следует отстоять возможность самой выйти на рынок прямой доставки, используя свои склады в Бристоле как базу для снабжения новой сети. Ей стоит рассмотреть вариант прямых оптовых поставок молока в большие магазины и на их склады, а также утвердить свое право прямого выхода на конечного потребителя для покрытия убытков. Такой шаг понадобится в том случае, если дистрибьюторы или их клиенты воспользуются услугами «Парного домашнего» и тем самым сократят объемы продукта, проходящего через склады «Молока к столу», до нерентабельного уровня.

Чтобы стимулировать интерес «Доставки на дом», компания «Молоко к столу» должна подумать о выделении низкопроцентных ссуд на приобретение дистрибьютором новых грузовиков, а также совместное с дистрибьютором участие в промоакциях в Бристоле. Самой лучшей позицией стало бы достижение взаимовыгодного соглашения с «Доставкой на дом».

13.5. Если компания «Молоко к столу» снизит цену, чтобы уравнивать ее с предложением «Парного домашнего», то как она сможет оправдать перед «Доставкой на дом» прежний уровень своих цен?

Это извечная проблема для поставщиков, вынужденных реагировать на снижение цен новыми игроками. «Доставка на дом», ко-

нечно, будет довольна получить дополнительный доход от сделанной поставщиком скидки, но она обязательно возмутится, что ей скидки не предоставляли, пока в игру не вошла новая компания — «Парное домашнее». Дистрибьютор мог бы сделать вывод, что эти £3000 недополученных ежемесячных доходов просто перекачивались «Молоком к столу» на свои счета все последние три года (что составило за этот срок £108 000). «Доставка на дом» может задуматься и о том, какие дополнительные доходы станут возможными для нее, если «Парное домашнее» снизит цены еще больше, а «Молоко к столу» будет вынуждено ответить тем же.

Это заведомо ставит «Молоко к столу» в уязвимую оборонительную позицию. Если компания не отреагирует на снижение цен конкурентом, то потеряет дистрибьюторов, а если отреагирует — ее дистрибьюторы будут возмущены тем, что якобы потеряли в прошлом! Это похоже на ситуацию, когда работник требует у босса прибавки к зарплате, угрожая перейти в другую фирму. Если босс, чтобы удержать работника на месте, эту прибавку дает, то последний теперь будет задаваться вопросом: почему же он «подорожал» сегодня и не «подорожал» вчера?

Аргументы «Молока к столу» могут строиться вокруг следующей темы: хищническая и демпинговая политика «Парного домашнего» есть не что иное, как временный ход для того, чтобы выйти на рынок и устранить «Молоко к столу» как конкурента. После того, как эта цель будет достигнута, ничто не помешает «Парному домашнему» поднять цены до прежнего — или даже более высокого — уровня.

Представители «Молока к столу» могут также отметить, что, поскольку «Парному домашнему» нужно переносить свои склады с расстояния в 21 милю, ему придется инвестировать в строительство холодильно-разливного цеха в Бристоле. Это может стоить, допустим, £250 000. «Молоко к столу» может сделать вполне реалистичное предположение о том, что «Парное домашнее» в будущем захочет вернуть вложенные деньги за счет «Доставки на дом» и других местных дистрибьюторов — что будет означать более высокие закупочные цены.

Еще одним аргументом «Молока к столу» может быть то, что «Доставка на дом» вырыла бы себе могилу собственными руками. Ведь как только «Парное домашнее» запустит свой завод, они смогут сами выйти на рынок прямой доставки, начав с выгодного оптового рынка местных магазинов, торгующих молоком в бутылках.

Со своей стороны компания «Молоко к столу» заверила бы партнера, что не намеревается предпринимать подобных действий и не будет заниматься прямой доставкой до тех пор, пока «Доставка на дом» и другие дистрибьюторы будут оставаться в числе ее клиентов.

Для того, чтобы продемонстрировать свои добрые намерения, компания готова снизить цену за литр, ответив таким образом на вызов «Парного домашнего», с тем чтобы, когда угроза конкурентной войны минет, восстановить свою политику «разумных цен».

Некоторые из этих аргументов непременно понадобятся, если «Молоко к столу» не хочет потерять своих дистрибьюторов из-за недоверия и недовольства.

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 14

1. Вы — туроператор, ведущий переговоры с испанской сетью гостиниц относительно условий бронирования на следующий сезон. Запрошенная ими цена на одного человека в неделю на £30 выше нынешней. Они предлагают разделить разницу — 50 на 50. Что вы сделаете:
 - a) предложите 55 на 45 в вашу пользу;
 - b) скажете, что вам такие условия не по карману;
 - c) согласитесь на их предложение;
 - d) согласитесь, если разница будет разделена 75 на 25 в вашу пользу?
2. Переговорный процесс видится вам как попытка достичь:
 - a) справедливой и равной сделки;
 - b) компромисса;
 - c) решения, принятого совместно с другой стороной и в максимальной степени учитывающего ее и *ваши* интересы?
3. Вы ведете чрезвычайно сложные переговоры с ливанским строительным консорциумом. После долгих препирательств по поводу финансирования дорожных работ они делают небольшую одностороннюю уступку в своем требовании предоставить им не подлежащие пересмотру кредитные условия. Что сделаете вы:
 - a) отметите про себя уступку, но в остальном проигнорируете ее;
 - b) ответите собственной уступкой?

Глава 14

Самое полезное слово переговорщика, или Как заставить считаться с вашим предложением

Когда переговорщиков спрашивают, какое в их практике самое полезное слово, большинство отвечает:

НЕТ.

Такой ответ неудивителен, если вопрос задается *после того*, как они познакомились с надежнейшей системой Бьюрна Маккензи по усмирению волков (см. главу 9) или с законом Юкона (см. главу 12), поскольку эти истории оставляют несколько негативное впечатление о пресловутом «соблюдении приличий» на переговорах.

Однако, хотя «нет» и не является абсолютно неверным ответом, правильным его тоже не назвать.

Ведь вопрос был задан о *самом полезном* слове — а слово «нет» всего лишь *бывает* полезным.

Самое полезное слово в словаре переговорщика — это

ЕСЛИ.

Почему же «если» столь важное слово для переговорщика?

Ответ заключается в глубинной сущности переговорного процесса. И этот ответ полностью объясняет мое стойко негативное отношение к односторонним уступкам — вне зависимости от намерений того, кто их делает.

Оксфордский словарь английского языка — высший судья в этой области — определяет слово «уступать» как «отдавать, поддаваться, сдаваться». По этой причине я начинаю данную главу

негромким, но твердым заявлением: читатели изучают эту книгу не для того, чтобы усовершенствовать свои способности по части *коммерческих уступок*.

Вы заинтересованы только в одном: как стать более эффективным *переговорщиком*, а это не имеет ничего общего с умением сдаваться. Если сдача заранее неизбежна, то другая сторона в переговорах вообще не нужна: достаточно делать то, что прикажет надсмотрщик с кнутом. Однако, если вы сдаетесь, делая односторонние уступки в ситуации, *когда не обязаны этого делать*, вы вряд ли способны стоять на страже чьих бы то ни было интересов (включая ваши собственные).

Так как узнать, участвуете ли вы в *переговорах* или в чем-то другом?

Ответ на этот вопрос далеко не всегда очевиден.

Переговоры могут завершиться еще до того, как вы осознаете, что участвуете в них, — тогда-то вы и пожалеете о преждевременных бесплатных подарках-уступках. Бывает и так, что вы слишком быстро расстаетесь с надеждой чего-либо добиться (когда сжимаетесь от страха, вместо того, чтобы хладнокровно встретить взгляд оппонента).

Конечно, рано или поздно вы начинаете понимать, возможно ли (и стоит ли) пытаться договориться о более выгодных для вас условиях. Но одно можно утверждать наверняка: необходимо прежде оценить ситуацию, а уже потом делать какие-то выводы о том, насколько прочна позиция другой стороны.

Позже мы обсудим этот вопрос более детально, но уже сейчас постарайтесь усвоить: не надо думать, что свист кнута — это доказательство силы оппонента. Это может быть всего лишь звуковым эффектом.

Если вы идентифицируете элементы, отличающие переговоры от других способов принятия решений, то сможете использовать это знание для того, чтобы определить, наличествуют ли вообще условия для переговоров. В своей основе переговоры могут быть определены следующим образом:

Контакты, в которых обе стороны имеют право **вето** на окончательный результат.

Если у вас нет права вето (что включает в себя право отказаться от сделки), то вы будете вынуждены принять все, что вам предлагается.

Однако добиться того, чтобы соглашение, достигнутое в ходе переговоров, работало, можно, только если в нем учтены интересы обеих сторон (необязательно в равной степени).

Таким образом, в переговорах мы приходим к *совместному решению*.

Если вам не нравятся предложения другой стороны и вам не удастся договориться относительно альтернатив, у вас есть вариант: *не соглашаться* на эти предложения, потому что:

переговоры предполагают **добровольное** согласие сторон на принятое решение.

Если вас вынуждают согласиться на условия контракта *против* вашей воли, то это *не* переговоры (а резкая боль в спине — да, да! — это удар кнута). Что же означает данное нами определение переговоров?

УСТУПКИ — ЭТО НЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Лондонский туроператор *Costalot Travel Ltd.* встретился с менеджером испанской сети отелей, чтобы обсудить условия бронирования номеров для туристических групп на следующий год. Встреча началась с рассмотрения длинного списка изменений, которые хотел внести в договор мистер Косталот — представитель туроператора. Основой для такого требования стали многочисленные жалобы клиентов, а также неполное предоставление оговоренных в предыдущем контракте услуг.

Испанский менеджер (сеньор Пако Эминьос) просматривал список, соглашаясь с большинством пунктов — в том виде, в каком они были изложены, или же с минимальными изменениями. В конце концов он оторвался от списка и воскликнул:

— Сеньор, я думал, мы здесь ведем переговоры, но пока что я один делаю все уступки!

— Верно, — ответил мистер Косталот. — А вот когда вы перестанете уступать, тогда-то я и приступлю к переговорам.

Во-первых, стороны могут иметь различные мнения о вариантах совместного решения. Вы, разумеется, предпочли бы, чтобы совместное решение максимально соответствовало вашим ожиданиям. Если нацеленности на такой результат у вас нет, то нет и никаких бизнес-переговоров, поэтому вы очень скоро останетесь без всякого бизнеса. А максимально приблизится к ожидаемым результатам переговоров вы сможете лишь в случае, если:

Вы предпочитаете высокие цены, если продаете, и низкие, если покупаете.

Вы предпочитаете больший срок для выплаты собственных задолженностей, чем тот, в который должны вернуть деньги вам.

Вы предпочитаете крупные простые заказы копеечным упаковкам с детальной спецификацией.

Вы предпочитаете меньшую авансовую выплату, если покупаете, и большую, если продаете.

Вы предпочитаете возможность возврата товара, если покупаете, и безвозвратный договор, если продаете.

Вы предпочитаете дополнительную оплату, если другая сторона хочет, чтобы вы доставляли товар в неудобной для вас упаковке или расфасовке.

И так далее и тому подобное.

Дело здесь вовсе не в том, чтобы вы приобрели то, что теряет другая сторона. Если вы успешно провели переговоры, в результате должны выиграть больше, чем проиграть. Когда я говорю «максимально соответствовало ожиданиям», я именно это имею в виду.

Договоренность об обмене может принести вам больше или меньше выгод, однако это никоим образом не значит, что ваш партнер теряет то, что приобретаете вы. Его «потеря» еще не означает вашу «находку». Так, скажем, его желание уступить в цене может быть уравновешено вашей готовностью ускорить срок выплаты.

С другой стороны, если вы теряете больше, чем приобретаете, нужно постараться добиться того, чтобы финал соглашения не был бы абсолютно неблагоприятным для вас.

Далее, наше определение переговоров означает, что наиболее выгодный для вас результат (то есть такой, какой выбрали бы вы сами при отсутствии необходимости учитывать интересы другой стороны) достигается весьма редко — потому что другая сторона может наложить вето на любое ваше предложение. Но точно так же — благодаря вашему праву вето, и она не может рассчитывать на самый выгодный для нее результат.

Таким образом, обе стороны должны избрать совместное решение из числа многих имеющихся возможностей — такое, которое в достаточной степени будет отвечать интересам и ожиданиям обеих сторон и не спровоцирует вето какой-либо из них. Если к совместному решению прийти не удастся, то — исключая ситуации с вмешательством арбитража — переговоры заходят в тупик, а вам придется искать другого партнера.

Часть работы переговорщика заключается в тщательном поиске вариантов решения, свободных от вето, или тех, которые можно сделать таковыми с помощью определенных приемов (о них речь еще пойдет). Некоторые из предложений по окончательному решению могут быть более выгодными для обеих сторон, некоторые — менее, а какие-то могут и вообще не рассматриваться в ходе переговоров.

Какой вариант избирается в конечном итоге, зависит от множества факторов. Не последний из них — ваша оценка перспектив

(включая затраты времени и энергии) в деле получения лучшего результата, чем тот, который предлагается в данный момент, а также оценка последствий тупикового варианта.

Если вы представляете себе переговоры как капитуляцию — в любой форме, включая склонность к односторонним уступкам в бесплодных поисках доброй воли, — то можно смело предсказать, что сделка окажется менее выгодной для вас и более выгодной для другой стороны. Это не значит, что неумелые переговорщики вообще не могут заключать сделки. Могут. Просто результаты таких сделок гораздо хуже, чем те, которых добиваются профессионалы.

Как же могут развиваться переговоры, если «капитулировать запрещается»? Ведь если мы просто будем упрямо стоять на наших исходных позициях, то никакой сделки не будет, верно? А вот здесь-то и нужно понять, что альтернатива отказа от капитуляции — это борьба не на жизнь, а на смерть.

Это не отказ от необходимости продвижения. Это отказ от той мысли, что продвижение в переговорах должно неизбежно принять форму односторонних уступок.

Сущность переговоров — *взаимный обмен*.

Именно тогда, когда вы воспринимаете переговоры как процесс *обмена*, вы понимаете важность того, чтобы *никогда* ничего не уступать, не получая чего-то взамен. Иными словами, если вы, переговорщик, должны сделать шаг навстречу партнеру, вы *обязаны* убедиться, что он тоже делает шаг по направлению к вам. И еще лучше, если вы будете нацеливаться на то, чтобы заставить его двигаться к вам *быстрее*, чем вы движетесь к нему!

Но ведь переговоры основаны на взаимных уступках?

Не совсем.

Идея взаимных уступок приемлема только до тех пор, пока вы не совершите ошибку, *отдавая больше, чем можете себе позволить для того, чтобы получить меньше, чем вам нужно*. Нет никаких правил, требующих *равных* ходов навстречу друг другу, — сама эта идея должна вызывать отвращение у переговорщиков! — так же, как нет правил, гласящих, что вы обязаны двигаться ему навстречу только потому, что он движется навстречу вам.

Это подводит нас к самому важному правилу переговоров:

АБСОЛЮТНО НИЧЕГО НЕ ОТДАВАЙТЕ ДАРОМ.

Я не знаю *ни одного* исключения из этого правила.

Этот принцип — фундамент правильного поведения на переговорах. Тот факт, что оппонент не руководствуется им, никоим образом не должен влиять на ваше поведение. Если он хочет отдать вам что-то «просто так» — это его личное дело, а ваше — без всяких возражений принять предлагаемое. Вы не обязаны стоять на страже его интересов!

Так что, если вы ведете переговоры с односторонним уступщиком (чтобы нам всем так везло!), наилучший ответ на его уступки — не отвечать ему тем же. А если он потребует, чтобы вы сделали свой шаг, настаивайте на том, чтобы он тоже шагнул, и желательнее поразмашистее, чем вы.

Кто-то может сказать, что это нечестно (почему — до сих пор остается для меня тайной): ведь на переговорах мы «должны» стремиться делать равные шаги и равные уступки.

Я считаю, что это совершенно ошибочный взгляд на переговоры.

Только потому, что вы сократили уровень своих требований, не означает, что я должен подправить свои ровно на столько же. Может быть, вам по карману 20-процентная скидка с цены — но это только показывает, насколько раздутым было ваше входное предложение. А я не могу позволить себе ответить тем же — и точка! Воля ваша, но я не придерживаюсь «теории справедливости» в переговорах — и вам не советую.

МАНИАКАЛЬНОЕ СТРЕМЛЕНИЕ УСТУПАТЬ

Худшее в односторонних уступках — это то, что они ослабляют вашу позицию в гораздо большей степени, чем сам размер уступки.

Вот вам несколько случаев из жизни.

— Так сколько за этот видеомэгноффон?

— £300.

— Так много?

— Я могу уступить его вам за £275.

— Я вижу, вы требуете начальную зарплату в £25 000 в год.

— Да.

— Наша организация не может платить вам такие деньги.

С такой зарплатой вы стали бы самым высокооплачиваемым экономистом в кредитном отделе. Вы согласились бы на меньшую сумму?

— Я человек сговорчивый, но должна получать как минимум £19 000.

Эти уступки были получены без всяких усилий. Скидка в £25 с цены видеомэгноффона после одного-единственного вопроса дает покупателю понять, что владелец просто назвал первую же пришедшую ему на ум цифру. Теперь покупатель должен (что он, кстати, и сделал!) еще больше нажать на продавца (в конечном итоге аппарат ушел за £250). Безработная экономистка сбросила £6000 с запрашиваемой зарплаты, даже не пикнув, — это указывало на то, что она абсолютно не подходит для работы в отделе кредитных операций (кстати, ее и не взяли!). Как бы она выколачивала деньги из должников?

В обоих случаях оговоренные условия уступок могли бы укрепить переговорные позиции этих людей.

— Если вы купите набор кассет, то я уступлю видеомэгноффон за £295.

— Если вы будете платить мне комиссионные с собранных мною долгов и покрывать расходы на бензин, я соглашусь на зарплату в £19 000.

«Справедливый обмен — не грабеж», — верно, но в поговорке нет ни слова о том, что справедливый обмен должен быть обменом равным. По сути дела ни один из обменов не бывает *равноценной* сделкой.

Когда вы покупаете в киоске батончик «Марса» за 35 пенсов, не может быть и речи о равном обмене между вами и владельцем киоска. Между батончиком «Марса» и 35 пенсами нет и не может быть знака *равенства*. Если не верите — попробуйте съесть 35 пенсов!

Когда вы вручаете свои деньги киоскеру за батончик «Марса» — это *справедливая* сделка. Если вы считаете, что это не так, — не покупайте. В свободном обществе никто не заставляет вас есть «Марс». Просто в момент покупки «Марс» вам нужнее, чем 35 пенсов: деньги у вас есть, а шоколадного батончика — нет. Для владельца киоска 35 центов нужнее, чем батончик «Марса» — у него весь склад забит этим добром.

Руководствуясь самым здравым мотивом, то есть стремлением получить прибыль, он предпочитает пополнить кассу наличными и слегка разгрузить склад с батончиками «Марса». Как видите, сделка может быть вполне справедливой, не будучи при этом *равноценной*.

Однако если лучший способ вести переговоры — это не делать абсолютно никаких уступок, не получая чего-то взамен (хотя мы можем принимать уступки, если они предлагаются даром), то как избежать тупика?

Здесь-то на помощь и приходит самое полезное слово в лексиконе переговорщика — «если».

Самый важное, что следует помнить на переговорах, даже если вы забудете все остальное, — предварять *все* ваши предложения и уступки словом ЕСЛИ.

ЕСЛИ вы сбросите 20 процентов с цены, я тут же оформлю заказ.

ЕСЛИ вы примете на себя обязательства по выплате, мы тут же отгрузим товар.

ЕСЛИ вы откажетесь от инспектирования на месте, мы уложимся в ваши сроки.

ЕСЛИ вы заплатите за курьера, я отправлю планы сегодня же вечером.

ЕСЛИ вы сделаете заказ сразу, я соглашусь на предложенную цену.

Используя слова «если», вы защищаете собственные предложения. Другая сторона не может рассматривать ваши шаги как односторонние уступки, поскольку вы увязали их с определенными условиями. Одно не проходит без другого.

Вставлять «если» *каждый раз*, когда вы делаете предложение, должно войти у вас в привычку. При этом другая сторона получает четкий и однозначный сигнал:

часть предложения, содержащая «если», говорит, какова **цена** предложения;

само предложение говорит ей, что она **получит** за эту цену.

Делайте это во всех своих переговорах — вдобавок вы помогаете усвоить полезный урок вашему оппоненту. (Вы снова оказываете услугу обществу — ведь если не вы, то кто еще это делает?) Рано или поздно суть доходит даже до самых тупоголовых Ослов.

В одном из американских университетов профессор психологии научил голубя вытаскивать из колоды карт туза пик. У нормальных Ослов-переговорщиков мозгов все-таки больше, чем у голубя — даже тexasского голубя, так что можно быть уверенным, что рано или поздно суть дойдет и до них.

А именно: если они хотят чего-то от вас, это будет им что-то стоить.

Может быть, в будущем они поумерят свои требования?

КОММЕНТАРИИ К ТЕСТУ НА САМООЦЕНКУ № 14

1. а) Лучше, чем с), но показывает, что вы — Лис, который слишком спешит достичь компромисса.

- b) Безусловно, лучший ход переговорщика-Совы. С какой стати вам делить разницу, независимо от того, по карману вам это или нет?
Делая такое предложение, они тем самым раскрывают тот факт, что их цена была завышена по меньшей мере на £15 (а вероятно, и больше). Если вы соглашаетесь разделить разницу по £15, то за 10 000 человеко-недель это будет стоить вам £150 000. Теперь, когда этот компромисс выражен в цифрах, он по-прежнему кажется вам справедливым?
- c) Никогда. Если вы покажете другим переговорщикам, что склонны к компромиссам типа «разделим разницу», то разница, которую вам придется делить, будет становиться все большей и большей! Впрочем, вам, как Ослу, понять это сложно.
- d) Гораздо лучше, чем c), и гораздо более трудная задача для Лиса, чем a). Возможный ход для Совы — но лишь после того, как с помощью b) вы выясните, насколько вздутость новых цен отражена в их £15.
2. a) Справедливой — да, но равноценной она может показаться только Овце.
- b) Нет. Цель переговоров — не компромиссы, а отстаивание своих интересов. Достигнутое соглашение должно быть приемлемо для обеих сторон и должно быть лучше, чем альтернативные варианты. Если это не так, никакого смысла в компромиссах нет. Такой выбор показывает, что ваша решимость — на уровне Овцы.
- c) Да. Вы ведете переговоры в своих интересах, а ваши оппоненты — в своих. Знание этого делает вас, по меньшей мере, Лисом.
3. a) Да. Если они дарят вам одностороннюю бесплатную уступку, то ни один Лис не обязан отвечать тем же.
- b) Нет — если вы не Осел.

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 15

1. Вы — финансовый менеджер. Сейчас вы пытаетесь заключить сделку с финансовым директором крупной компании, одним из главных ваших клиентов. Он возмущается по поводу названной вами суммы за организацию перевода средств. Постепенно он становится все более и более несдержанным в высказываниях, угрожает передать дела другой фирме, делает намеки на предмет вашего профессионализма и постоянно перебивает вас. Что вы сделаете:
 - a) ответите ему в том же духе — в том же тоне и на том же языке;
 - b) ответите в абсолютно противоположном тоне, пользуясь абсолютно противоположной лексикой;
 - c) встанете и уйдете;
 - d) проигнорируете его поведение и будете настаивать на своих цифрах?
2. Ваши работники начали неофициальную (и нелегальную) забастовку. Вы:
 - a) потребуете, чтобы они вернулись на рабочие места, прежде чем вы начнете с ними переговоры;
 - b) будете добиваться судебного решения, обязывающего их вернуться к работе;
 - c) обвините их в том, что они подвергают опасности само существование компании;
 - d) скажете, что забастовка будет долгой, но не изменит ничего?
3. Ваш коллега стал вести себя грубо, саркастично и вызывающе. Что вы сделаете:
 - a) отведете его в сторону и объясните, что такое поведение создает для вас проблемы;
 - b) проигнорируете его поведение и будете заниматься своей работой?

Глава 15

Он имеет право так себя вести, или Как справиться с тяжелым оппонентом

Исключительно тяжелые люди, демонстрирующие неприемлемое поведение, — проблема для многих переговорщиков. Понятие «тяжелые» подразумевает, что они требуют многого от вас, не предлагая ничего взамен, проявляют абсолютную непримиримость и демонстрируют ее оскорбительным образом.

Как правило, это властные, нахрапистые, скорые на угрозы и оскорбления люди, уверенные в том, что, будучи «крутыми» переговорщиками, они вправе так себя вести. На самом же деле они просто невоспитанные грубияны, которым переговоры представляются процессом, где вы обязаны давать, а их дело — только брать. Мысль о взаимном обмене даже не приходит им в голову, они стараются лишь запугать вас и ослабить вашу решительность.

Эта проблема — как управляться с тяжелыми оппонентами — столько раз поднималась на наших семинарах, что создается впечатление, будто все их участники становились жертвой «крутых» переговорщиков. (Интересно отметить, что себя к «тяжелым» еще никто не относил!)

В самой сути всех распространенных способов решения этой проблемы коренится дилемма: следует ли *отвечать тем же* — или строить свое поведение *по контрасту*? Я всегда предостерегаю переговорщиков: это одна из ложных дилемм (как и выбор между жесткостью и мягкостью).

Отвечать на поведение тяжелого человека его же методами — решение сомнительное, поскольку это делает его поведение еще более невыносимым. Переговоры превращаются в силовое соревнование, потому что такие люди реагируют единственным спосо-

бом: выдвигая все больше и больше требований. Их изначальная неуступчивость укрепляется, а о своей непримиримости они заявляют все громче и громче — классическое поведение самоуверенного и властного хулигана. Каждый новый виток такого состязания ведет ко все более яростной непримиримости сторон, пока, наконец, переговоры не превращаются в схватку титанов, в которой один рано или поздно срывает глотку.

Вести себя с таким типом вежливо, по контрасту с его поведением, — тоже не путь, усеянный розами. Тяжелые оппоненты видят в этом признак вашей слабости (и вашей *наивности*). Они убеждены, что вы вот-вот сдадитесь. Еще один толчок, считают они, и вы рухнете на пол, запросив пощады.

Поэтому они только подогревают свой пыл вместо того, чтобы поумерить его. Если им не удастся спровоцировать вас на открытую конфронтацию, они винят себя в том, что не были с вами достаточно «круты» с самого начала, принимают «наверстывать упущенное».

Какой бы вариант вы ни выбрали — демонстрацию вежливости или брызганье слюной, не сработает ничего.

Но все-таки что выбрать: спокойствие и невозмутимость или «битву глоток»?

Мой ответ: ни то, ни другое. Этот ответ воспринимается со скепсисом теми, кто задает мне этот вопрос. Ведь в любом случае приходится вести себя либо так, либо эдак. Здесь я хотел бы отступить на шаг и исследовать проблему с другой точки зрения.

Поведение таких людей решающим образом сказывается на нашем восприятии их намерений. В конечном итоге мы воспринимаем именно поведение — и, руководствуясь возникающими в результате восприятия чувствами, реагируем на действия тяжелого оппонента.

Мы или ощетиживаемся и огрызаемся до тех пор, пока переговоры не заходят в тупик, или же сдаемся, оказав для вида кое-какое сопротивление. Мы оправдываем свою сдачу позиций аргументами типа: «Для меня важнее вернуться к нормальной жизни, чем впрягаться в эти “мачо-игры” ради ничего не значащего результата».

Иначе говоря, мы тем самым убеждаем себя, что за некоторые вещи нет смысла сражаться.

Это неадекватная реакция, но она позволяет нам увидеть суть проблемы. Поведение других людей влияет на те результаты, с которыми мы готовы смириться. Однако действительно ли мы так беспомощны перед лицом грубого противника? Действительно ли мы вынуждены сдаться и отказаться от того, чего хотим мы? Вовсе нет.

Надо просто «отключить» их поведение от конечного результата.

Необходимо принять твердое решение: каким бы ни было поведение другой стороны — тяжелым, компромиссным или любым другим, *оно не будет влиять на конечный результат.*

Повторяйте это заклинание до тех пор, пока оно навсегда не отпечатается в вашем подсознании. Убедите себя — и вы будете надежно защищены от грубого поведения любых оппонентов.

Вы можете даже сказать им напрямую, если того потребуют обстоятельства, что их поведение не повлияет на конечный результат. Поверят они вам или нет — не важно. Во всяком случае ваше заявление принесет плоды далеко не сразу. В конце концов раньше такая манера вести себя срабатывала, и поначалу оппоненты, скорее всего, вам не поверят. Ваше дело — стоять на своем.

Важно, чтобы вы понимали все последствия вашего заявления. Если, с вашей точки зрения, поведение оппонента действительно не окажет никакого влияния на конечный результат, из этого следует, что это поведение не было и не будет проблемой.

Оппоненты могут вести себя как угодно, но если это не влияет на результат, их поведение — *не ваша* проблема. Это противоречит принципам, используемым на тренингах по выработке уверенности в себе: там вас учат, что нужно всегда говорить людям о том, какие чувства и эмоции их поведение вызывает у вас. Категорически не согласен. Эмоции, охи, ахи — какое вам до этого дело? Концентрируйтесь на конечном результате, потому что именно здесь вы и положите противника на лопатки.

Не все переговорщики, с которыми я делился своими соображениями, соглашались с такой точкой зрения. И в результате дорого за это платили.

Пример: рабочие начали забастовку. Какие-то причины — мелкие требования или старые обиды — побудили их к этому, однако руководство только усугубляет эти причины, делая проблему из самого поведения своих работников.

Руководство высокомерно изрекает классические формулы: «никаких переговоров под давлением», «никаких переговоров, пока все не вернется к работе» и даже «никаких переговоров, пока не будет письменного обязательства впредь не бастовать».

Результат? Забастовка продолжается. Почему? Потому что, если руководители делают из самого этого факта проблему, бастующие видят, что забастовка ударила по руководству — а в этом-то ее цель и заключалась! Если бы вам не попали в больное место, вы не стали бы делать из этого проблему. А забастовка рассчитана именно на то, чтобы ударить по вам (и ударить с достаточной силой, чтобы вы, по расчетам организаторов, с большей готовностью восприняли их требования). Потому-то все ваши крики и вопли — в пустоту.

Тем же самым намерением руководствуются ребенок, устраивая истерику, любовник, угрожая разрывом, рабочие, начиная забастовку, государства, затеявая войны, террористы, готовя свои акты. Если бы их поведение не оказывало никакого влияния на целевой объект, они не столь часто к нему прибегали бы. Террористов в захваченном на земле самолете больше обескураживают действия властей по нормализации работы аэропорта (включая даже стрижку газонов вне зоны прицельного огня) — так, словно вообще ничего не случилось, чем все речи членов правительства, вещающих с экрана телевизора о том, что терроризм есть зло.

Годами наблюдая за рабочими конфликтами, я не устаю удивляться тупости менеджеров (и правительства).

СМИ с готовностью сообщают, какой урон наносят забастовки: потери компаний, потери клиентов, финансовые потери, сокращение количества рабочих мест, утрата симпатий общества — и так

далее. Цель этих идиотских заявлений — дать бастующим понять, что их действия негативным образом сказываются на других и что, если они не прекратят забастовку, их компании будет нанесен «серьезнейший ущерб».

Но сигнал, полученный бастующими, совершенно противоположен тому, который намеревались послать им их менеджеры!

Смысл подобных действий — грубого поведения, хамских «наездов», забастовок, запрета на сверхурочные, требований рабочего самоуправления, террористических актов — заключается именно в том, чтобы причинить ущерб противной стороне. Ущерб, достаточный для того, чтобы ослабить ее желание настаивать на первоначально избранном ею варианте разрешения ситуации. (Я присутствовал на достаточно многих советах директоров во время таких конфликтов и видел, как подгибаются колени у людей в решающий момент.)

Новостные программы, включающие интервью с людьми, по которым ударила забастовка, не только не ослабляют решимость бастующих продолжать начатое, но еще больше укрепляют ее.

В любой группе людей мнения «за» или «против» существенно разнятся: от яростного «за» до яростного «против» со всеми оттенками — от как бы «за» до вроде бы «против». Отслеживать изменение этих мнений — весьма продуктивное занятие для «осажденного» руководителя.

Для того, чтобы изменить мнение людей по какому-то предложению, совершенно не обязательно убедить *каждого* из вовлеченных в ситуацию индивидуумов. Вам нет смысла обращаться к экстремистам, сторонникам яростного «за» — и к столь же решительным противникам забастовки. Гораздо результативнее обращаться к большинству — тем, кто «как бы» за, «вроде бы» против и просто нейтрален. Кстати говоря, концентрация усилий на тех, кто наиболее яростно вам противостоит, — очень распространенная тактическая ошибка.

Когда вы даете кому-то понять, что его действия оказывают на вас влияние, тем самым провоцируете его на те же самые действия, но предпринятые с уже удвоенной силой и решимостью.

Но если мы решили ни противопоставлять тяжелому оппоненту его же стиль поведения, ни действовать по контрасту с ним — что же нам нужно делать?

Мы должны твердо стоять на том, что поведение тяжелого переговорщика *не будет* влиять на результат. Со всей решимостью мы должны настаивать, что единственными критериями, способными влиять на результат, являются:

- *вескость* аргументов другой стороны;
- принципы *взаимообмена*;

а также любая комбинация того и другого.

Выбор вескости аргументов и принципов взаимодействия в качестве единственных критериев для переговоров — это практический вывод, сделанный в течение многих лет работы с индивидуальными и коллективными «тяжелыми» переговорщиками.

Подумайте о трудном и тяжелом переговорщике, с которым вы имеете дело. (Помните, вы ведь убеждены что трудный и тяжелый — это всегда кто-то другой!) Так почему же он «тяжелый»?

С некоторыми людьми тяжело иметь дело потому, что они *всегда* убеждены: их поведение позволяет им добиться своих целей. Они настроены только на то, чтобы брать — и возьмут все, что смогут выжать из вас угрозами и напором. Но на время оставим эту группу.

Какие еще могут быть причины «тяжелого» поведения? Не может ли оно быть вызвано тем, что люди имеют какие-либо претензии к вам?

Следовательно, нам нужно отделить «неизлечимо тяжелых» людей от тех, кто поступает подобным же образом потому, что считает себя жертвой каких-то ваших действий.

Оценка вескости аргументов другой стороны — необходимый шаг в процессе разделения двух рассмотренных нами типов. Чтобы провести такую оценку, нужно воздержаться от приписывания другой стороне каких-либо мотивов. Гораздо полезнее выслушать доводы, чем подливать масло в огонь.

Много лет назад Хэмиш, бывший тогда менеджером отеля, а ныне — управляющий целой сети гостиниц, рассказал мне о своем методе работы с раздраженными, а значит, тяжелыми клиентами. Когда такой постоялец буквально взрывался у стойки портье, Хэмиш тут же приглашал его в свой офис и с порога, не давая рассерженному клиенту себя перебить, тотчас же говорил ему следующее:

— **Во-первых**, я безоговорочно извиняюсь за причиненные вам неудобства. **Во-вторых**, я выслушаю вас до конца. В-третьих, я обязательно исправлю ситуацию.

Он говорил все это еще до того, как выяснял, в чем заключалась проблема: была ли она вызвана ошибкой его собственного персонала или истеричной капризностью самого постояльца. Хэмиш рассказывал мне, что практически во всех случаях клиент успокаивался, а проблема быстро решалась к обоюдному удовлетворению сторон. Я рекомендую вам тот же подход.

Выяснить вопрос о вескости аргументов партнера по переговорам можно только в ходе дискуссии — и вы должны внимательно прислушаться к приводимым доводам. Если вы придете к выводу, что допустили ошибку, — исправьте ее. Бессмысленно обороняться в ситуации, когда вы виноваты. Конечно, в сделанной вами ошибке может быть отчасти и вина другой стороны. Если вы создадите надлежащую атмосферу, то сможете обсудить и то, как данная ситуация должна повлиять на конечный результат.

Для переговорщика решение о вескости аргументов партнера — часть дискуссионной фазы переговоров. Чтобы искать решение, необходимо выслушать заявления партнера, его версию событий, а также выяснить критерии, которыми он руководствуется, требуя того или иного решения. Сведение счетов, сарказм и постоянное опровержение чужих аргументов в данном случае не идут на пользу — как не пойдет на пользу и желание лечь и поджать лапки.

Однако нечасто бывает так, чтобы проблема решалась только с опорой на вескость доводов сторон, хотя, конечно, этот аргумент весьма важен на этапе убеждения и попыток повлиять на позицию противоположной стороны. Решения, принятые на основе принципа взаимообмена, существенно отличаются от тех, что принимаются, исходя только из вескости доводов каждой из сторон.

Рассмотрим ситуацию, где я выступал в качестве консультанта.

Гарри был несдержанным и вспыльчивым профсоюзным деятелем. С любой точки зрения он, безусловно, был тяжелым переговорщиком (его звали Дантистом потому, что любимым требованием Гарри на профсоюзных собраниях было «повыдергивать их из кресел»). Поведение его было агрессивным, давящим, шумным и крайне оскорбительным. Манеры его оставляли желать лучшего, а лексика сплошь была непечатной.

Итак, Гарри прибыл на один из складов компании и потребовал, чтобы туалеты были немедленно вычищены, потому что они «переполнены мочой и экскрементами» (не совсем те слова, которые он на самом деле произнес), и поэтому «многострадальные члены его профсоюза» (излюбленная фраза) вынуждены «как животные брести по колено в г...».

В обычной ситуации такие заявления вызвали бы стычку, в ходе которой менеджер настаивал бы на том, что жалоба должна быть подана официально и пройти положенную процедуру с принятием решения в течение двух-трех дней, а Гарри тем временем орал бы до хрипоты, распаяясь еще больше.

Однако на этот раз менеджеру подсказали, что ему следует немедленно вместе с Гарри проследовать в туалеты, чтобы самому на месте оценить размеры бедствия. Неудивительно, что ситуация оказалась весьма и весьма далека от той, которую живописал Гарри, — небольшая течь в сточной трубе и потек, через который разве что муравей брел бы «по колено». Однако течь есть течь — и, конечно же, для устранения подобной неприятности совсем не нужно было трех дней. Менеджер решил, что необходимо действовать тут же, и приказал мастеру участка отремонтировать неисправный унитаз и навести чистоту в помещении.

Когда Гарри покидал склад, он выглядел вполне довольным. Исходом дела остался доволен и менеджер, поблагодаривший Гарри за то, что тот довел до его сведения информацию о возникшей проблеме. (Он ничего не сказал ни о манере, в которой Гарри это сделал, ни о его угрозах на предмет того, что произойдет, если что-то не будет сделано «б..., тут же и, б..., сейчас же».)

А теперь — пример (один из множества) поиска решения на основе взаимообмена. Произошел он на другом складе — и с другим менеджером. Здесь ситуация была посложнее, потому что упомянутый менеджер не считал, что доводы Гарри хоть в малейшей степени обоснованы.

Короче говоря, Гарри прибыл на склад и потребовал, чтобы «многострадальным членам его профсоюза» предоставили оплачиваемый выходной в субботу, чтобы они смогли попасть на футбольный матч за местный кубок. Работа, не выполненная ими в субботу, сказал Гарри, будет сделана в воскресенье, но с обязательной выплатой сверхурочных.

Игра за местный кубок, конечно, важное событие, однако вряд ли настолько важное, чтобы все без исключения мечтали на этот матч попасть. К тому же маловероятно, чтобы все работники склада — 120 мужчин и женщин — были страстными футбольными болельщиками. Вдобавок в городе были две футбольные команды — «Юнайтед» и «Роверз», так что шансы на то, что все поголовно болели именно за «Роверз», были близки к нулю.

Гарри, как обычно, жестко стоял на своем: «Суббота — выходной, воскресенье — рабочее». Любое другое решение было бы «типичным проявлением тирании руководства, делающим все, чтобы не дать членам моего профсоюза попасть на уникальный матч местной лиги».

Менеджер не стал спорить с Гарри, хотя у него были все основания отклонить требование профсоюзника как полностью надуманное. Вместо этого он предложил Гарри сделку: «Если доставка будет полностью завершена к полудню, то все могут быть свободны, а оплата будет произведена за полный день. Желаящие могут отправляться на матч. И никому не нужно выходить на работу в воскресенье».

Гарри тут же заявил протест по поводу столь «гнусного» предложения и пошел сообщить членам своего профсоюза об «абсолютно неприемлемом» ответе руководства на его «законное требование». Однако работники склада проголосовали за то, чтобы это предложение принять!

Гарри стал говорить о постоянном «запугивании» рабочих и предупредил, что предложение менеджмента не что иное, как ловушка, — «заставят вас сделать дневную норму за полдня и создадут прецедент для будущих сокращений». (Заявление, которое, если вы заметили, само по себе — прекрасный образчик запугивания.)

Менеджер не стал отвечать на беспочвенные обвинения в запугивании. Он не покидал свой офис и не обсуждал требование Гарри с руководством. Вместо этого он сконцентрировался на графике поставок и прочих деталях, необходимых для того, чтобы достигнутое соглашение могло быть реализовано. При этом он заявил, что о создании прецедента речь не идет.

Этот менеджер решил проблему, прибегнув к взаимному обмену условиями. Он не поддался на обычные для Гарри обвинения, угрозы и оскорбления.

Он сохранил контроль над ситуацией, применив принцип взаимобмена и не пойдя на уступки только ради того, чтобы успокоить расхордившегося профсоюзного деятеля. Для него не было критичным, примут ли его предложение или отвергнут, хотя его и не удивило, что абсолютное большинство проголосовало в его пользу. «Народ в наших краях, — сказал он, — дареному коню в зубы не смотрит».

В принципе, все это не слишком отличается от ситуаций, где нам приходится иметь дело с тяжелыми оппонентами, вдобавок не наделенными властью, присвоенной Гарри (властью, которой наш герой пользовался без всяких оглядок на реальные интересы членов «своего профсоюза»). Важно при этом помнить, что исправление поведения подобного субъекта в ходе переговорного процесса — не есть ваша главная миссия в этой жизни.

Поведение других людей — исключительно их личное дело, и никак не ваше. Ваша задача — не принимать их слова или действия

как личный вызов. Их поведение на переговорах не влияет и не должно влиять на конечный результат. Когда вы это осознаете, все сразу же станет на свои места.

Работая консультантами, мы не раз имели возможность заявить представителям профсоюзов, что их право на забастовку абсолютно и неотъемлемо и что любые попытки лишить их этого права вызвали бы наш резкий и однозначный протест. Однако при этом мы всегда давали им понять, что сама по себе забастовка никак не повлияет ни на само урегулирование их претензий, ни на уступчивость администрации по отношению к их требованиям. Более того, мы обычно говорим и представителям профсоюза, и рабочим, что *любая забастовка будет долгой*.

Точно так же обстоят дела и с теми участниками деловых переговоров, чье поведение выходит за все мыслимые рамки. В одной из известных мне компаний директор имеет обыкновение театрально вынимать из уха слуховой аппарат, когда слышит о предложенных условиях, которые его почему-то не устраивают. При этом он, нимало не стесняясь, кроет последними словами бедолаг, сообщивших ему «плохие новости».

Однако, если переговорщики придерживаются сути дела и строят свою стратегию на вескости аргументов и поиске возможностей для взаимного обмена, подобное поведение не должно их расстраивать. *Их* поведение не определяется — и не должно определяться — *его* поведением, потому что они твердо решили действовать, опираясь лишь на весомость аргументов и демонстрируя готовность делать встречные шаги для достижения цели.

Если вы будете помнить и применять на практике этот принцип, то тяжелые переговорщики станут для вас не более чем досадной, но незначительной помехой на пути к заключению взаимовыгодной сделки.

КОММЕНТАРИИ К ТЕСТУ НА САМООЦЕНКУ №15

1. а) И что же это даст — кроме того, что сделает тон и содержание его выпадов еще более оскорбительными? Только Овцы

позволяют определять манеру своего поведения другим людям.

- b) И что же это даст — кроме того, что еще более усилит его давление на вас, ведь теперь он уверен, что знает, как с вами управиться? Только Овцы позволяют определять манеру своего поведения другим людям.
 - c) Возможно, теперь вы будете считать себя Ослом с чувством собственного достоинства — но как это повлияет на результат?
 - d) Выбор Совы.
2. a) Теперь у вас два конфликта: тот, что привел к забастовке плюс их право на забастовку. На один конфликт больше, чем было бы по зубам Ослу.
- b) Теперь у вас три конфликта: тот, что привел к забастовке, плюс право рабочих на забастовку, плюс использование закона в разрешении проблем работников и работодателей. Это уже на два конфликта больше, чем было бы по зубам Ослу.
- c) Нет. Они бастуют для того, чтобы добиться своего любой ценой, даже подвергая опасности само существование компании. Если бы такая опасность не возникала — не было бы и смысла бастовать! Впрочем, Ослу этого не понять.
- d) Совы знают, почему этот ответ помечен однозначным «Да!».
3. a) Может быть, вы были причиной того, что он ведет себя именно так? Овцы всегда считают, что виноват кто-то другой. Можно поспорить, что вы плачетесь по этому поводу в жилетку всех остальных своих сослуживцев.
- b) Указывает на умного Лиса.

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ №16

1. Вы ищете работу. Вам попадается на глаза объявление: безработным водителям грузовиков предлагают явиться в пятницу, в 14.00, в отдел кадров местной транспортной компании для собеседования. Подойдя к зданию в 13.55, вы обнаруживаете длинную очередь. Как, по-вашему, это повлияет на ваши шансы получить работу:
 - а) отрицательно;
 - б) никак;
 - в) положительно?
2. Вы находитесь в Аккре (Гана) и ищете автобус на Камаси. Вы находите такой автобус, и водитель говорит вам, что машина отправится, когда все места будут заняты. Вы замечаете, что осталось только одно свободное место, и решаете его занять. Когда отправится автобус:
 - а) немедленно;
 - б) позднее?
3. Вы — посредник в продаже легкого самолета. Покупатель платит чеком. Владелец готов его принять и передать самолет новому хозяину, как только банк подтвердит поступление денег на счет. Решая вопрос о комиссионных, вы:
 - а) потребуете оплаты наличными;
 - б) пришлете счет;
 - в) примете чек?
4. Араб с шестью верблюдами в поисках воды набредает на оазис. Рядом с источником стоит другой араб, а в землю воткнут плакат с надписью на арабском: «Вода! Пей, сколько хочешь! Цена — один верблюд». На чьей стороне перевес:
 - а) араба с верблюдами;
 - б) араба с водой;
 - в) трудно сказать?

Глава 16

На чьей стороне сила, или Как укрепить свою позицию

Тысячу лет назад разбойники-викинги выныривали на своих великолепных ладьях из таинственных глубин норвежских фьордов, отправляясь в регулярные набеги на поморские поселения тогдашней Европы. В наши дни их наследники пользуются менее смертоносным оружием — факсовыми аппаратами, мастерски дирижируя операциями по перевозке морских грузов по всему миру.

Ларс — вице-президент компании морских перевозок, находящейся в Бергене. Он заключает десятки сделок в год, продавая и покупая танкеры и сухогрузы, ведя переговоры о постройке новых судов в Европе и на Дальнем Востоке и занимаясь контрактами на ремонт (один из сложнейших моментов в этом сложном бизнесе), погрузочными бункерами, расценками на перевозки, зарплатой судовых команд и коммисионными агентов. Ларс — очень занятой человек. Он отдал своему делу 40 лет, он до сих пор романтик во всем, что касается «его» кораблей.

Но в переговорах Ларс отнюдь не романтик. Когда речь идет о делах его компании, он полностью сконцентрирован на цели.

Нередко менеджеры — бывшие клерки, постигавшие бизнес на собственных ошибках, выпускники университетов, учившиеся тому же на ошибках других, отставные капитаны, в конце концов чему-то да научившиеся — в промежутках между отправлением и получением факсов обсуждают возникающие в переговорах проблемы. Если Ларс оказывается рядом, то непременно делится с ними фразой, суммирующей весь его многолетний опыт переговоров:

«В любой сделке всегда задавай себе вопрос: кто покупает, а кто продает?»

Ларс уверен, что ответ на этот вопрос позволяет понять, на чьей стороне *сила*. Дальнейшее просто: иметь силу — преимущество, не иметь ее — недостаток. В целом вполне здравый подход к данному аспекту переговорного процесса.

Естественно, Ларс убежден, что его менеджерам следует искать источники силы *до* переговоров, с тем чтобы использовать ее *во время* переговоров.

Что же представляет собой эта сила?

А если ее нет, как мы можем ее обрести и где ее искать?

Прежде всего надо избавиться от иллюзии, что сила не играет роли. Еще как играет. Упомянутая нами иллюзия часто принимает форму веры в то, что сам переговорный процесс каким-то непонятным образом защищает стороны от вмешательства грубой силы.

ПОМНИТЕ: У НАС ЕСТЬ АЛЬТЕРНАТИВА!

Одна из ведущих европейских автомобильных фирм экспортирует свои автомобили на специально приспособленных для этого судах с трейлерной погрузкой и разгрузкой, принадлежащих независимым компаниям.

Во время ежегодных переговоров о ценах на перевозки возникает довольно неустойчивый баланс сил. Если автомобильный концерн будет слишком сильно давить на перевозчиков, требуя снизить цены, то кое-кто из них либо уйдет из бизнеса, либо займется перевозками другого рода.

Это приведет к сокращению числа перевозчиков и даст оставшимся в игре судовладельцам более мощную позицию в переговорах.

С другой стороны, если перевозчики, сговорившись в открытую или тайно, значительно поднимут цены, это побудит

других судовладельцев войти в прибыльную игру или же вынудит автомобильный концерн приобрести собственные суда.

Ясное понимание того, что возникающий конфликт сил следует удерживать в разумных границах, неявно присутствует во всех этих переговорах.

Это абсолютно неверно. Переговоры являются не более чем выражением баланса сил в свойственной переговорам форме!

Да, в большинстве случаев стороны предпочитают дружеские посиделки открытой войне, но это вовсе не означает, что применение силы тем самым исключается из процесса. Это всего лишь предпочтение одной формы баланса сил другой.

И Ларс абсолютно прав в следующем своем утверждении:

«Сила — это сама сущность переговорного процесса».

Именно *восприятие* силы — своей собственной и другой стороны — определяет наше поведение в переговорах. Отсюда следует наиболее существенная характеристика силы в переговорном процессе: она абсолютно *субъективна* и, как и силу ветра, ее можно лишь ощущать, но нельзя увидеть.

Иными словами: сила — в восприятии, а восприятие — в головах.

И не забудьте: в переговорах участвуют *две* головы, ваша и вашего контрагента, а не одна!

МОЛОДЕЦ, ЯПОНИЯ!

Австралия богата железом и углем. В Японии нет ни того, ни другого — им приходится импортировать уголь и руду в огромных количествах. Так кто же оказывается в лучшей переговорной позиции?

Правильно — японцы!

Как же они добились столь впечатляющего результата? Очень просто: заставив австралийцев приезжать в Японию для заключения сделок. А оказавшись там, австралийцы вынуждены вести переговоры в японском темпе, в то время как мозги их продолжают работать в темпе австралийском.

Японцам торопиться некуда — они живут в Японии!

Австралийцы спешат, потому что не живут там.

Австралийцы любят Австралию. А это означает, что очень скоро им захочется расположить свои утомленные тела поближе к бассейну, пляжу, барбекю и детишкам.

Австралийские угольнодобывающие компании далеко не всегда пользуются своей силой — силой, очевидной для японцев. Ведь они почти полностью покрывают нужды японской промышленности — а это должно было бы отразиться на цене!

Вместо этого австралийцы преследуют совсем *другие* цели, рассматривая Японию как средство достижения *этих* целей, а не как покупателя, жаждущего договориться о долгосрочных поставках столь необходимого для него угля.

Таким образом, именно восприятие участников определяет, как расстановка сил повлияет на результат переговоров.

«Как это? — спросите вы. — Ведь сила наверняка имеет и объективное выражение».

С этим, безусловно, нельзя не согласиться: избыток танкеров на мировом рынке — объективное обстоятельство, определенным образом влияющее на соотношение сил между владельцем танкера и фрахтующей его судно компанией. Отрицать этот факт было бы глупо. Но при этом я утверждаю следующее:

«Субъективное восприятие переговорщика *гораздо важнее*, чем объективные обстоятельства сами по себе».

Важно то, что сами переговорщики *считают* истиной, а не то, что им скажет независимая комиссия экспертов, в мельчайших деталях изучившая объективные стороны ситуации. (Заметьте, кстати, что при этом субъективны как их оценка обнаруженных доказательств, так и ваша интерпретация этой оценки.)

Переговорщики инстинктивно понимают важность субъективного мнения. Именно поэтому они так много времени тратят на убеждение другой стороны в том, что их восприятие ситуации гораздо реалистичнее, чем восприятие оппонентов.

Когда владелец танкера, которому предложили зафрахтовать его судно, видит целый флот танкеров, простаивающих на рейде, он вовсе не обязан соглашаться на любую цену. Скорее всего, он попытается убедить фрахтователей, что его судно выгодным образом отличается от всех остальных.

Если потенциальные наниматели поверят ему и продолжат переговоры, то это серьезно сократит те преимущества, которыми они, казалось, располагали.

Предположим, что вашей компании понадобились программисты. Во что это вам обойдется? «Это зависит от того, — скажете вы, — сколько безработных программистов имеется на рынке рабочей силы в данный момент».

На университетском семинаре по экономике вы получили бы дополнительные баллы за столь блистательный ответ — ответ, который не имеет ни малейшего отношения к реальности.

Какое число соискателей делает рынок рабочей силы выгодным для нанимателя? С таким же успехом мы могли бы спросить: какова обычная длина веревки? Бессмысленный вопрос. Мы не ведем переговоров с рынком. Мы ведем переговоры с людьми.

Нельзя быть *абсолютно* уверенным в том, что люди, с которыми вы имеете дело, настолько же хорошо знают рыночную ситуацию, как знаете ее вы (или считаете, что знаете). Не следует предполагать, что ваши представления о рынке — истина в последней инстанции. Хорошо известно, что даже мнение большинства о состоянии рынка — очень ненадежный индикатор. Чтобы убедиться в этом, спросите любого, кто пробовал свои силы на бирже.

Ведь единственный способ заработать на бирже — это знать перспективы рынка лучше, чем их знает сам рынок. Когда рынок считает, что акции пойдут вверх, а вы убеждены, что это не так, — вы продаете акции и получаете прибыль. Когда рынок считает, что акции упадут, а ваше мнение противоположно — вы покупаете и ждете прибылей.

Если вы будете ждать, пока рынок сформирует свое мнение, то станете покупать тогда, когда вам стоило бы продавать, — и продавать тогда, когда следовало бы покупать. Не важно, откуда вы знаете, что в каждый отдельно взятый момент рынок не прав, а правота за вами. Главное: если вы оказываетесь правым чаще, чем неправым, делая при этом большие ставки, то у вас есть шанс стать миллионером. Если же нет — то нет.

Все преподаватели экономики убеждены, что нечто, называемое «рынком», принимает решения о ценах и объемах продаж, а они (и соответственно их студенты) с высоты птичьего полета созерцают весь этот рыночный механизм в действии.

ПРОКАТИ МЕНЯ!

Нефтедобывающий концерн, имеющий несколько платформ в Мексиканском заливе, нанимает вертолеты, что обходится ему в \$70 млн ежегодно. Львиную долю заказов получает при этом одна из крупнейших авиатранспортных компаний в мире. Она отличается высокой эффективностью, весьма умеренными ценами и высокой степенью безопасности полетов.

Однако нефтяники пользуются не только ее услугами. Примерно 20 процентов полетов обеспечивают три совсем небольшие компании.

Это группы из двух-трех человек (обычно бывших пилотов, создавших собственный бизнес), а их цены несколько выше, чем у корпоративного гиганта.

Так зачем же наниматели это делают? Ведь такая практика обходится им дороже! А делают они это потому, что не в их интересах выдавливать малые авиакомпании из бизнеса — это могло бы навести их главного перевозчика на кое-какие мысли о новом соотношении сил.

Но в переговорах вы не можете созерцать всю картину с высоты птичьего полета, потому что вы не птица — вы часть механизма!

Представим, что вы безработный программист. Вы только что пришли в отдел кадров компании, объявившей о вакансии в своем компьютерном подразделении — и вдруг вы видите, что вся приемная забита соискателями!

Так что же? Стала ли ваша позиция сильнее — или слабее?

Скорее всего, ваша уверенность насчет собственных шансов поколеблется — еще бы, такая конкуренция вокруг одного рабочего места!

Конкуренция? В самом деле?

На это есть — и всегда должен быть! — контрвопрос: *откуда вы знаете?*

Откуда вы знаете, почему они все здесь собрались?

Откуда вы знаете, что вы не единственный программист, обратившийся к ним на этой неделе?

При реально существующей конкуренции ваши шансы могут быть ниже, но, с другой стороны, это может и не быть конкуренцией. Все эти люди могли собраться здесь, пытаясь получить место секретаря в отделе делопроизводства.

Но если вы *убеждены*, что это компьютерные программисты, то наверняка почувствуете слабость собственной позиции и, скорее всего, окажетесь *задешево* нанятым программистом. А что, если работодатель просто нанял группу актеров в компании «Толпа напрокат», чтобы напугать вас и заставить согласиться на £5000 в год меньше?

КРУГ ПЕРЕГОВОРНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Представители стран третьего мира и западных добывающих корпораций за последние 50 лет стали свидетелями и участниками значительных перемен в отношениях друг с другом.

Баланс сил серьезно изменился со времен первых концессий, которые формировались еще в колониальный период.

На первых этапах этих отношений компания получала концессию, что подразумевало абсолютное право на вывоз ресурсов с территории страны за оговоренную сумму или из расчета оплаты за тонну вывезенного материала.

Затем стороны стали договариваться о ряде поправок, в основном касавшихся желания местных властей получать больший доход от продажи своих полезных ископаемых. Основные проблемы, возникавшие при выработке таких поправок, имели технологический или финансовый характер.

В тех случаях, когда добыча ископаемых базировалась на ручном труде или когда властям удавалось добиться финансирования через международные фонды, переговорная позиция местных правительств становилась прочнее.

Серьезным барьером на пути развития местной экономики была и остается невозможность прямого выхода на западные рынки.

Однако в целом картина добычи полезных ископаемых в странах третьего мира весьма разнородна. Некоторым правительствам удается увязать контракты с обязательным финансированием местных промышленных структур, другим — с участием страны в капитализации добывающей компании.

Вдобавок правительства постоянно пересматривают как арендную плату, так и налоги, которыми облагаются компании-пришельцы.

Последним этапом стал переход на так называемые «менеджерские договоры», в соответствии с которыми западная корпорация проводит разведку ископаемых, платит местной (обычно национализированной) компании за контракт на их добычу и — опять-таки за отдельную плату — занимается сбытом продукции.

По сравнению с начальными этапами отношений ситуация развернулась на 180 градусов. Тем не менее обе стороны находят способы приспособиться к этому.

В целом мы не можем быть уверены, что наше видение ситуации действительно отражает реальное положение дел. Если представители другой стороны настаивают на том, что ситуация выглядит иначе, мы оказываемся перед классической дилеммой переговорщиков: мы не можем знать наверняка, что их позиция отражает реальное соотношение сил между нами, а не является просто тактической уловкой, призванной изменить наше восприятие ситуации.

По сути дела будет правильным рассматривать все шаги и тактические приемы на переговорах как попытки в той или иной степени изменить представления другой стороны относительно баланса сил. Чем более искусно мы изменяем их представления в нашу пользу, тем в меньшей степени результат переговоров будет зависеть от объективной расстановки сил на рынке.

Иными словами, если вы верите, что сила у *них* в кармане, то говорить больше не о чем — она у них в кармане (и вы, кстати, тоже!). Поэтому, при всем моем уважении к Ларсу, я позволю себе не соглашаться: не важно, кто покупатель, а кто продавец, тем более если ответ на этот вопрос *автоматически* приводит нас к выводу, что покупатель находится в более сильной позиции, чем продавец.

Кто продает, а кто покупает — не главное *при условии*, что мы сумеем добиться перевеса силы в свою сторону.

Все сводится к тому, как вы вместе с другой стороной воспринимаете ваши отношения. Если вы можете повлиять на восприятие другой стороны, то добьетесь более выгодного для вас результата.

Какие же факторы влияют на наше восприятие соотношения сил?

Ответ на этот вопрос мог бы привести к вопросу еще более сложному: что вообще заставляет людей думать так, а не иначе? Об этом нужно писать пухлые тома, а не пару страниц в одной главе. Однако на данный момент ограничим нашу дискуссию тем восприятием, которое складывается у нас еще *до того*, как мы встретимся с другой стороной. Именно оно в наибольшей степени влияет на наш подход к переговорам, манеру, в которой мы будем их вести, уверенность в себе и, в конечном итоге, на результат.

Едва ли не все продавцы одержимы параноидальным страхом перед двумя вещами: *силой* покупателя и *размером* конкуренции. Спросите любого из них, и он тут же в цветах и красках распишет вам изощренные муки, которым подвергали его и покупатели, и конкуренты.

Да и между собой труженики фронта сбыта и продаж постоянно обмениваются невероятными историями о вероломстве покупателей и о грязных трюках, к которым постоянно прибегают их аморальные конкуренты. Таким образом, заранее веря в силу покупателя, они убеждают себя в собственной слабости.

«МАМАШИ» РЫНКА МАКОЛА

Когда Эрнст Вайнбангер, менеджер по маркетингу большой голландской нефтедобывающей компании, отправился в Гану, первым его заданием было повидаться с дилерами, многие из которых жили за пределами столицы. Эрнст хотел увидеть в Гане как можно больше и познакомиться с самыми разными людьми. Коллеги объяснили ему, что наилучший способ понять «настоящую» Гану — это отправиться в поездку на «автобусе», которым в Аккре называется открытый кузов обыкновенного грузовика.

Коллеги Эрнста забыли объяснить ему, как работают здешние «автобусные компании». Он же, со своей стороны, сделал ошибку, решив, что в Гане к расписаниям общественного транспорта относятся так же трепетно, как это делают добропорядочные бюргеры в его родном Амстердаме.

С невинностью младенца Эрнст доверился «мамаше» с рынка Макола, сказавшей ему, что ее грузовик вот-вот отправится в путь — как только все места в кузове будут заняты. Эрнст видел, что в кузове оставалось одно свободное место — значит, они отправятся немедленно. Он тут же заплатил за проезд, забрался в кузов, уселся на свободное место — и увидел, как его сосед соскакивает с грузовика!

Рыночные «мамаши» с помощью «толпы напрокат» именно так и набивают свои грузовики доверчивыми пассажирами.

Когда Эрнст пронюхал, сколько раз «мамаша» повторила свой фокус с последним оставшимся местом, до него все-таки дошло, что он был не *последним*, а *первым* пассажиром, оплатившим свой проезд.

Требовать свои деньги назад — занятие в такой ситуации абсолютно безнадежное, потому что если базарная «мамаша» (особенно когда речь идет о деньгах) говорит «нет», то это «нет» совершенно железобетонное.

Для Эрнста Вайнбангера та первая поездка оказалась очень познавательной. Настолько познавательной, что он потом год за годом отправлял свежеепеченных менеджеров прокатиться по Гане на «автобусе», не вдаваясь при этом в детали.

— Никто не предупредил меня, — рассказывал он за стопкой в баре отеля «Амбассадор» в Африке, — ну так и я не стал предупреждать их. Зато эти ребята за месяц узнали о том, как делается бизнес в Западной Африке, больше, чем за год учебы в Гарварде.

Однако сами покупатели могут воспринимать все иначе. Я знаю менеджера по закупкам одной крупной компьютерной компании, каждый квартал приобретающего детали и компоненты для сборочных цехов на миллионы и миллионы фунтов стерлингов. Так вот, он твердо убежден, что сила — на стороне продавца.

Как он пришел к такому выводу?

Когда-то он знал производимые его компанией компьютеры от А до Я, потому что сам их делал. Однако технология за прошедшие десять лет продвинулась настолько, что он был просто в растерянности. Ведь десять лет в компьютерной инженерии — это пропасть в несколько поколений.

Он покупает тысячи различных компонентов большими и малыми партиями для всей линейки производимых ими компьютеров и говорит, что представители фирм-производителей всегда находятся в более выгодной позиции — ведь они специалисты по части своих компонентов, а он, покупатель, почти ничего не знает об отдельно взятых деталях и блоках.

В технических проблемах, связанных с этими компонентами, он вынужден полагаться на продавцов.

Все упирается в наше восприятие. Если вы продаете и при этом считаете, что сила на стороне покупателя, то ваше воображение само предоставляет партнеру по переговорам необходимое оружие.

Откуда вы знаете, располагает ли этот конкретный покупатель большей, чем вы, силой на переговорах? Вы поверили всему, что он говорит, только потому, что он это сказал? Или еще хуже — вы вообразили, что играете против мощных конкурентов, еще до того, как встретились с покупателем?

Давайте на минуту отвлечемся от покупателя и подумаем о предполагаемых конкурентах. В обычных обстоятельствах люди не ведут бизнес лишь с одной компанией. И люди всегда оценивают компании, с которыми имеют дело, — от «вполне удовлетворительно» до «абсолютно безнадежно». Вовсе не факт, что любая другая компания, производящая тот же товар или набор услуг, может получить заказ от вашего потенциального покупателя.

Закупщик, возможно, уже познакомился с вашими конкурентами и пришел к выводу, что их товары или услуги неудовлетворительны. Конкуренция может быть действительно сильной только в том случае, если все фирмы, стучащиеся в дверь покупателя, в равной степени компетентны по части удовлетворения покупательских потребностей. Опыт показывает, что в бизнесе крайне редко бывает так, чтобы компании-производители предлагали покупателям абсолютно идентичный продукт по абсолютно идентичным ценам. (Это настолько необычно, что в большинстве стран вызывает вполне обоснованные подозрения в сговоре.)

Покупатель может предпочесть компанию, которая расположена рядом с его собственным заводом, или ту, которой владеют его земляки из Бостона. Если вы из Бостона, это ослабляет его позицию, если нет — усиливает ее.

Покупатель может иметь «черный список» компаний, с которыми он не сотрудничает. Возможно, эти компании не сдержали данные ими обещания, или оказались чрезмерно алчными, или как-то настроили покупателя против себя. Такие моменты тоже ослабляют позицию покупателя — если, конечно, ваша компания не входит в его «черный список».

Покупатель может руководствоваться определенными требованиями, соответствующими предпочтениям сотрудников, которые будут непосредственно работать с закупленными компонентами. Это опять-таки ослабляет его позицию.

Вы можете поспорить на свой последний доллар, что, если программисты обучались на компьютерах IBM, то они, скорее всего, предпочтут IBM-совместимые компоненты. И если вы продаете именно их, то вам совсем не обязательно сбрасывать цену до абсолютного минимума только потому, что на столе у покупателя лежит каталог фирмы Digital.

(Первый автомобиль, который покупают люди, часто оказывается той же марки, что и тот, на котором они учились вождению. Это наверняка дает школам вождения серьезные преимущества в переговорах с автодилерами о пополнении парка своих автомобилей.)

С другой стороны, если вы продаете компоненты, сделанные не IBM, это еще не означает слабости вашей позиции в переговорах с покупателем, предпочитающим продукцию этой фирмы, — при условии, что вы продаете компоненты не хуже или даже лучше «ай-би-эмовских».

Кроме того, отдел закупок может руководствоваться своими собственными соображениями, которые окажутся более важными, чем предпочтения инженеров компании.

На выбор покупателя может влиять масса факторов. Часто он вынужден руководствоваться стратегией, разработанной другими людьми (не всегда внимательными к экономической стороне принимаемых решений). Столь же часто он зависит от мнения технических специалистов, которым вряд ли интересны проблемы с поставщиками. Ему могли дать команду не заключать договор на все поставки с одной фирмой (чтобы не попасть в зависимость от нее) — вот тут-то для вас и появляется шанс войти в игру. Его могли обязать покупать только большие оптовые партии — прекрасная возможность взять крупный заказ.

Поэтому всегда помните: сила не всегда на стороне покупателя — разве что вы сами наделите его такой силой.

А как же продавцы? Есть ли сила у них?

Может и не быть — опять же все зависит от восприятия.

Если покупатель убедит их, что конкуренция действительно серьезна, это ослабит позицию продавцов. Поэтому учитесь видеть блеф (а это и есть не более чем блеф), когда покупатель начинает исполнять арию из всем известного мюзикла «Ах, какая же у вас нынче конкуренция!».

Вот некоторые из бутафорских штучек, призванных изменить ваше представление о балансе сил.

1. Каталоги ваших конкурентов с торчащими закладками.
2. Куча фирменных бланков на столе, причем вам видны только шапки, а не содержание бумаг. Прекрасные декорации, в которых обычно произносится избитая, но убийственно эффективная фраза: «Вам придется предложить мне более выгодные условия».

Покупатели пользуются этой бутафорией именно потому, что она работает. Лига Доверчивых Продавцов неслучайно насчитывает многие тысячи членов.

Но продавцам есть что противопоставить такой тактике.

Если названная вами цена была подвергнута сомнению, вы должны попытаться отстоять свою позицию. Задайте такой вопрос: «А почему я должен снижать цену?» Ответ покупателя позволит вам понять, блефует он или нет. Чем более расплывчат или эмоционален этот ответ, тем больше шансов на то, что покупатель блефует.

Если же вы сами сомневаетесь в правильности вашей цены — причем настолько, что при первом же намеке покупателя лихорадочно думаете, как бы ее сбросить, не обрекая себя на тотальное поражение, — то почему покупатель должен испытывать к вашему предложению большее доверие, чем вы сами?

Покупатели всегда оспаривают названную цену — это и есть суть игры! Многие продавцы побаиваются такого момента — потому-то покупатели охотно пользуются знаменитой «убийственной» фразой.

Покупатели не столь уж беззащитны и перед теми продавцами, которые находятся — или думают, что находятся, — в сильной позиции. И им совершенно не обязательно прибегать к обману, чтобы изменить представления продавца о силе его позиции.

Они могут убедить продавца в том, что его товар им не особенно нужен, упомянув других поставщиков, горящих желанием сотрудничать с ними, и рассказав о планах постройки собственного цеха по выпуску тех же компонентов. Если все сказанное звучит реалистично, то продавец станет по-другому воспринимать собственную позицию.

Покупатели могут намекнуть на долговременные выгоды, если продавец сбросит цену сейчас, — «продайся дешевле и стань знаменитой» — и на опасные последствия давления («обдери нас сейчас — и мы обдерем тебя позже»). В долгосрочной перспективе обдирание партнеров как липок вредит любому бизнесу.

Продавцы знают, что их высокие цены (и высокие прибыли) неизбежно усугубят конкуренцию. Великий закон рынка гласит,

что, если вы хотите продавать больше, вам нужно либо снизить цены, либо увеличить расходы на маркетинг, либо сделать и то, и другое. Эти шаги оказывают дополнительное давление на позицию продавца.

Вы можете усилить свою позицию, убедив другую сторону в том, что есть масса компаний, желающих делать с вами бизнес, — и уж, конечно, вы окажете себе плохую услугу, если станете убеждать ее в обратном.

А ТЕПЕРЬ СМЕШНО?

Эстрадный комик только что закончил свое первое выступление в одном из ночных клубов Лас-Вегаса, когда за кулисами, вытирая текущие по щекам слезы, появился владелец заведения. Он начал смеяться сразу после первой шутки — и не останавливался все последующие двадцать минут. Все еще всхлипывая, он сказал актеру:

— Это лучшее выступление, которое я видел за последний год. Публика до сих пор катается по полу от смеха. Вы просто супер!

Комик ответил, что рад слышать, что его работа понравилась.

Хозяин клуба сказал:

— Я хочу показать вам, что умею быть благодарным. Все, что вы хотите, за счет заведения!

Актер, прекрасно умевший чувствовать момент, ответил:

— Первое, что я хотел бы, — увеличить оплату до \$1000 за выступление.

Хозяин согласился, продолжая смеяться — во всяком случае до тех пор, пока не вернулся в свой офис.

Если бы владелец заведения с меньшим энтузиазмом расписывал комику свои восторги, то, скорее всего, тот

продолжал бы весь месяц работать на него, давая по три выступления за вечер по \$500 каждое.

Чрезмерной похвалой талантов артиста хозяин заведения изменил соотношение сил между собой — крутым и жестким боссом ночного клуба, давшего шанс никому не известному комедианту, — и актером, сразу же превратившись в счастливого клиента, которого грех не раскрутить.

Мораль: не расхваливайте своих поставщиков, если не хотите платить больше, чем платили прежде!

Не надо делиться с ним откровениями о том, что у вас забиты все склады и что если он не сделает заказ, то ваши заводы будут вынуждены работать в полсилы.

Если ему кажется, что конкуренция давит на него (в то время как никакого давления нет), это неизбежно ослабит его позицию — и придаст силу вашей.

Если вы покупатель, дайте продавцу понять, что вам хорошо известен продукт, производимый его конкурентами, что вы знаете все его характеристики и положительные качества и что вы регулярно встречаетесь с его производителями.

Ни в коем случае нельзя объяснять, *почему* вы не ведете дела с этими конкурентами или *почему* вы хотите сменить поставщиков. Но самое главное — избегайте искушения критиковать тех из них, кто подвел вас в прошлом. Это только усиливает позицию продавца.

Точно так же избегайте расхваливать его продукт — это придаст ему мужества, чтобы затребовать более высокую цену!

Даже если ваши деловые отношения с продавцом надежны, вам стоит держать его «в тонусе», при любом удобном случае намекая, что вы можете уйти к конкурентам. Аргументы могут быть различными, например:

- цена («Они продают дешевле»);
- доставка («Они берут на себя всю ответственность за доставку в отличие от вас»);

- надежность поставок («Они гарантируют удовлетворять наш спрос на любые объемы товара на три года вперед»);
- условия кредита («Они дают нам 90 дней без процента») и так далее.

Подобная тактика подорвет силу позиции продавца и уж как минимум заставит его пересмотреть свои взгляды на отношения между вами.

Так на чьей же стороне сила?

На вашей, если так считает ваш оппонент. А если он считает, что сила на вашей стороне, то вы можете получить определенные выгоды в такой ситуации.

Однако если вы считаете, что сила на его стороне, значит, так оно и есть. И можете быть уверены, что такое восприятие баланса сил обойдется вам дорого.

Если стремление завершить сделку беспокоит вас больше, чем опасность ее потерять, в переговорах ваша позиция будет существенно ослаблена. То же самое справедливо и для вашего оппонента: если сделка для него жизненно важна и он боится завести переговоры в тупик, то преимущество — на вашей стороне.

Главное, что следует помнить: на чьей стороне сила, определяется не тем, кто больше заинтересован в сделке. На ваше видение баланса сил влияет только ваше собственное *восприятие* того, насколько важна сделка для вас и вашего оппонента.

Если вы неверно оцените ситуацию в его пользу, то тем самым наделите его большей силой, чем та, которой он располагал объективно. Тогда ваши потери при определении окончательной цены — потери, которых можно было бы избежать, — практически гарантированы. И такой результат неизбежен вне зависимости от того, покупаете вы или продаете.

КОММЕНТАРИИ К ТЕСТУ НА САМООЦЕНКУ № 16

1. а) Откуда вы знаете, что все они — безработные водители? Ответ Осла.

- b) На поведение Сов не влияет то, что им может казаться.
 - c) Конкуренция вас явно вдохновляет — должно быть, вы очень умный Лис.
- 2.
- a) Вы склонны верить тому, что вам говорит продавец, а в Аккре, как, впрочем, и везде, это классическая ошибка Овцы. Когда автобус-грузовик отправится в Камаси, зависит от того, последний ли вы пассажир или первый (а все остальные «пассажиры» — это «толпа напрокат»). И здесь водитель не солгал.
 - b) Похоже, вы уже попадали в подобную ситуацию. Однако характер Овцы вынуждает вас примириться с судьбой — и ждать.
- 3.
- a) Здравый совет, который дала бы любая Сова. Надо получить свое, пока вы можете как-то влиять на продавца.
 - b) Ваши услуги ценятся меньше после того, как вы их уже оказали. Это известно каждой проститутке, но для Ослов по-прежнему остается тайной.
 - c) Только если чек выписан на его банк и позволяет получить по нему наличные. В противном случае — ни за что! Еще одна ошибка Ослов.
- 4.
- a) А сколько верблюдов у араба с водой? Овца оробела раньше времени?
 - b) А если араб с верблюдами единственный, у кого есть ружье? Овца опять оробела?
 - c) Правильно. Сова ответит именно так.

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 17

1. Вы агент по продаже недвижимости. Вам предложили взять на себя продажу жилья в центре города. Инструкции домовладельца — «добиться самой лучшей цены». Вы:
 - а) тут же отправитесь на поиски покупателей;
 - б) потребуете более конкретных инструкций;
 - с) откажетесь от работы?

2. Вы продаете пианино, которое в течение нескольких лет занимало половину вашего гаража. Потенциальный покупатель, судя по всему, заинтересовался и спросил, сколько вы хотите за свой инструмент. Что вы сделаете:
 - а) назовете самую высокую сумму, на которую вы рассчитывали;
 - б) спросите покупателя, что предложил бы он;
 - с) назовете ту сумму, которую вам продиктовала жена;
 - д) начнете поскромнее — на случай, если покупатель откажется сразу?

3. Вы хотите купить подержанную 12-футовую моторку и спрашиваете хозяйку лодки, сколько она хочет за нее. Она отвечает, что ее молодой человек сказал, чтобы она получила за моторку минимум £1400. Теперь вы:
 - а) оставите ей номер своего телефона на случай, если она передумает;
 - б) поторговавшись немного, согласитесь на ее цену;
 - с) спросите, можно ли увидеться с ее молодым человеком?

4. Вы откликнулись на объявление в профессиональном журнале о продаже фермы по разведению лосося. В объявлении указывалось, что обращаться должны только

принципалы¹. При этом, начав переговоры с другой стороной, вы обнаружили, что имеете дело не с владельцем, а с его агентом. Что вы сделаете:

- а) потребуете, чтобы с вами разговаривал сам владелец;
- б) спросите, имеет ли агент право решать все вопросы, не обращаясь к владельцу;
- в) продолжите переговоры, руководствуясь принципом «жизнь покажет»?

¹ Принципал (он же комитент или доверитель) — человек, уполномочивающий другого действовать в качестве агента. В данном случае объявление требует, чтобы покупатель выступал от собственного лица. — *Прим. пер.*

Глава 17

Если у вас нет принципа, придумайте его, или Как отказаться от полномочий

В Великобритании тысячи человек еженедельно покупают «Обмен и продажу», пролистывая страницы газеты в поисках выгодной сделки. Тысячи других внимательно просматривают маленькие объявления в местной прессе, интересуясь, что продается и на что есть спрос.

Чтобы заняться подобными поисками, достаточно простого любопытства. Если что-то показалось вам интересным, вы можете попытаться это что-то купить. А видя цены, которые предлагаются за разные вещи, вы можете захотеть — если эти вещи у вас есть — попробовать их продать.

Некоторые газеты заманивают потенциальных рекламодателей, подталкивая их к тому, чтобы продать нечто, им уже ненужное. В газете, например, может появиться такая строчка:

ДВАДЦАТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ ОСТАЛИСЬ БЕЗ КОМОДА!

Смысл подобной фразы состоит в том, что объявление о продаже античного комода привлекло 21 покупателя, готового заплатить запрошенную цену в £1000, однако, если верить газете, 20 человек ушли с пустыми руками! Здесь подразумевается, что любой читатель газеты, у которого есть такой комод, может сразу же найти не менее 20 покупателей — если только заплатит за аналогичное объявление.

Но каким бы образом вы ни донесли до покупателя ваше желание продать что-либо, вам в любом случае придется договариваться с ними о цене. То, что вам удалось продемонстрировать ваш

товар — это серьезный шаг к цели, но всего лишь первый шаг к решению об окончательной цене.

Цены на рынке подержанных вещей не всегда указываются в объявлениях — и это, кстати, один из способов не *продешевить*, указав в объявлении, что торг уместен. Однако здесь возникает проблема как для продавца, так и для покупателя — с какой цены начинать торги?

Но даже и в тех случаях, когда цена указана, покупатель может проигнорировать ее и подумать, каких уступок он сумеет добиться от продавца — если тот опасается, что, не снизив цену, он не сумеет продать вещь.

В неформальной обстановке покупатель — с обезоруживающей невинностью — обычно спрашивает:

— А сколько бы вы за нее хотели?

Это может смутить продавца, не имеющего опыта в торгах и не готового к подобному вопросу. Как правило, он отвечает встречным вопросом:

— А сколько вы за нее дадите?

Чаще всего при таком обмене вопросами обе стороны избегают смотреть друг другу в глаза, причем каждая из сторон с преувеличенным вниманием изучает предмет продажи, словно дожидаясь от него подсказки.

Такое поведение — естественный результат незнания рынка подержанных вещей. Только профессиональные дилеры участвуют в подобных сделках ежедневно, почему и способны с уверенностью начинать торги с жесткой цены. Непонимание рынка и растерянность проистекают из отсутствия информации о «правильной» цене подержанной машины, письменного стола, комнатных растений, садового инвентаря, комода — и чего угодно еще.

Продавец хочет продать, но не знает, что следует запросить. Покупатель хочет купить, но не знает, сколько надо предложить.

При этом каждый возлагает ответственность сделать первый ход на своего оппонента.

Ритуальный пинг-понг «сколько хотите — сколько дадите» практически неизбежен, потому что принцип любого торга заключается в следующем:

Продавец пытается выяснить тот максимум, который готов заплатить покупатель, не раскрывая при этом того минимума, на который готов согласиться сам.

Практически во всех переговорах присутствует эта двойная проблема: как выяснить предельную ценовую планку другой стороны, одновременно всеми силами и средствами скрывая свою собственную?

В данной главе мы рассмотрим распространенное решение этой проблемы, а именно тактику «наказа». Некоторые талантливые любители открыли ее для себя сами, да и для многих профессионалов она стала прочной основой весьма успешной карьеры. Сначала мы обсудим, какую пользу эта тактика может принести новичкам, а уже потом взглянем на то, какую роль играет она в жизни профессионалов.

Переговорщики пользуются тактикой «наказа», стараясь выстроить свою переговорную позицию. Необходимо одно: чтобы обе стороны признали существование некоего принципала — человека, якобы определившего условия, которых они должны придерживаться в ходе переговоров. Неявным образом из этого следует, что эти условия обязательны.

Продавец может заявить, например, следующее:

— Мой брат сказал, что я не имею права соглашаться на меньше, чем £615.

На такое заявление может последовать ответ:

— А мой муж сказал, чтобы я ни в коем случае не платила больше £555.

Очевидно, что для того, чтобы сделка все-таки состоялась, один или даже оба «наказа» (зачастую придуманных) придется проигнорировать.

Весь переговорный процесс такого типа можно легко сконструировать: реально договаривающиеся стороны действуют согласно «наказам», якобы полученным от принципалов, которые почему-то — и очень кстати — в данный момент отсутствуют.

Однако, пользуясь тактикой «наказа», следует быть осторожным и не занимать абсолютно негибкую позицию — ведь это, в конце концов, переговоры. В противном случае вам могут напомнить классическую злую шутку о шарманщике:

— Если вы не вправе принимать решения, то я предпочел бы говорить с самим шарманщиком, а не с его обезьяной.

(Вы и сами можете поддеть оппонента таким же образом, но только в двух случаях: а) если ваша позиция очень сильна, то есть он в вас нуждается, или б) если вас не волнует опасность зайти в тупик — иначе говоря, тогда, когда вы не нуждаетесь в нем.)

Однако если вы не знаете, как вести себя, если вас спросили о цене, а уверенности играть жестко недостает — попробуйте тактику «наказа».

В случае продажи подержанного домашнего скарба — скажем, выдавшей виды стиральной машины — люди обычно не нанимают агентов для ведения переговоров (хотя автор должен признаться, что иногда оказывал такую услугу своим друзьям).

Вы можете пользоваться «наказом» принципала, не присутствующего на переговорах, при условии, что его влияние на результат торгов не вызывает сомнений. Однажды меня положил на обе лопатки человек, в отчаянии воскликнувший: «Что будет думать обо мне моя теща, если я соглашусь на *эту* цену?!»

Естественно, менеджеры постоянно пользуются «наказами» своих отсутствующих боссов: «Если я сброшу с цены хоть один пенс, они там наверху с ума сойдут!»

Или в несколько подретушированном варианте: «Правила нашей компании не позволяют мне согласиться на такие условия».

Продажа дома, как и продажа многих подержанных вещей, требует согласия вашего супруга на условия сделки. Значит, используйте его или ее «наказ» в переговорах, что превратит вас в агента отсутствующего «принципала»!

Придуманный «наказ» может придать вам уверенности в себе в тот момент, когда вы смотрите в глаза оппонента, ожидая его ответа, — сбивающее с толку поведение, особенно если он и сам чувствует себя не в своей тарелке.

Тактика «наказа» может использоваться в следующих случаях.

1. Для поддержки ваших требований к качеству товара (и для того, чтобы была возможность привлечь внимание к его недостаткам).
2. Для поддержки требования, чтобы в сделку были включены, скажем, запасные части (это дает вам возможность отказаться от сделки, если запчасти в нее не входят, или настаивать на снижении цены по этой причине).
3. Для поддержки требования, чтобы приобретаемая вещь была продемонстрирована вам в работе (что позволяет надеяться на скидку, если продавцу это сложно сделать — «значит, мне понадобятся время и деньги, чтобы довести ее до рабочего состояния»).

И так далее.

Сценариев, которые вы можете уверенно разыграть под прикрытием реального или воображаемого «наказа», превеликое множество.

Естественно, что продавец в свою очередь может сослаться на то, что «его брат настаивает», чтобы он брал только наличные (здесь он может намекнуть на небольшую скидку в случае наличных или некоторый дополнительный процент за оплату чеком). А если вам нужны запчасти, за них, по мнению «брата», надо платить отдельно («всегда так и делается»).

Когда мы делаем других источником наших требований, то нам легче (психологически легче) заявить об этих требованиях

в переговорах — и легче из переговоров выйти, если предложенные условия нас почему-то не устраивают.

Здесь важно помнить один момент: непрофессионалы обычно не любят прямо говорить, что они решили не покупать то, что вы продаете:

«Я не хотел говорить ему, что его машина мне не подходит, потому и сказал, что мне надо подумать. Это дало мне возможность смыться оттуда».

Кстати, и профессионалы тоже не очень любят говорить «нет», что нашло отражение в классической фразе:

«Не стоит звонить нам, мы позвоним вам сами»¹.

Изобретая несуществующий «наказ», мы действуем так, как будто мы агенты в данной сделке, в то время как на самом деле мы — *принципалы*. Тем самым мы дистанцируемся от проблемы и создаем видимость нейтральной позиции. Это делает нас менее уязвимыми, особенно если в ходе переговоров страсти начинают накаляться.

Конечно же, на рынке подержанных вещей мы «принципалы», и другая сторона тоже об этом знает. Но байка о том, что мы всего лишь агенты наших мужей или жен, — достаточно убедительна, и поэтому:

ЕСЛИ У ВАС НЕТ «ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩЕГО РЕШЕНИЕ» —
ПРИДУМАЙТЕ ЕГО!

Придумав принципала, интересы которого мы представляем, мы получаем возможность отступления, укрепляем позиции в обсуждении вопроса цены и уменьшаем напряжение в случае, если переговоры грозят зайти в тупик — ведь, в конце концов, «вам надо убеждать не меня, а мою жену!».

¹ Don't call us, we'll call you — классическая фраза, которую обычно произносят после собеседования. Означает «вежливый отказ». — *Прим. пер.*

«Наказ», реальный или придуманный, снимает с переговорщиков персональную ответственность — и, следовательно, защищает от личной враждебности другой стороны.

Профсоюзные деятели — большие мастера по части использования тактики «наказов». Им не уступают и другие профессиональные переговорщики, выступающие в роли представителей отсутствующих принципалов, например адвокаты, настаивающие на том, что, прежде чем дать ответ, они должны еще раз переговорить со своими клиентами. Профсоюзные лидеры часто предваряют свои требования заявлением о том, что «члены моего профсоюза проинструктировали меня потребовать от вас» — а далее следует изложение претензий.

«Наказы» среди прочего дают возможность ограничить число и размер уступок:

«Это зависит не от меня — все решают члены нашего профсоюза».

Или:

«Мой клиент может согласиться только на полную компенсацию».

«Наказ» также дает вам хорошую возможность познакомиться со стартовой ценой другой стороны, особенно в случаях дорогостоящих сделок, таких как покупка дома или машины, — и отметить любые уступки, на которые другая сторона может неосторожно намекнуть.

Вы можете в одиночку приехать и посмотреть на продающийся дом, выяснить, что у продавца на уме, а потом вежливо удрать, чтобы «посоветоваться» со своей супругой.

Вы можете выяснить у продавца его минимальную цену, а заодно прикинуть, что еще можно попробовать включить в сумму сделки (домашнее оборудование, ковровые покрытия, кухонную мебель и т. д.). Это оставляет возможность совместного визита, если вы решите, что в принципе дом вам подходит.

И наконец, вы можете перейти даже к *третьему* раунду, передав бразды правления в переговорах — *плюс все ранее сделанные продавцом уступки* — в руки вашему риелтору!

Когда мужья и жены, взявшись за руки, осматривают продающиеся дома, при этом дружно ахая и охая от восторга, — это далеко не лучший способ покупать жилье. (Однажды мне так и не удалось сбить явно завышенную цену за продававшийся дом, потому что моя теща при первом же посещении заявила хозяину, что «это самый прекрасный дом, в котором ей когда-либо доводилось побывать»). Это настолько убедило продавца в справедливости названной цены, что он не сбавил ни пенса даже после трех недель переговоров, после чего теще было приказано при всех обстоятельствах держать язык за зубами!)

Еще одна классическая ошибка — позволить риелтору подгонять вас с покупкой дома. Риелторы, если вы еще этого не знали, гораздо более озабочены тем, чтобы поскорее получить свою долю, а не тем, как бы сэкономить ваши деньги. (Меня часто спрашивают, как отличить порядочного риелтора от негодяя. Наверняка могу сказать только одно: не все негодяи ездят на черных лошадях².)

Общий же принцип таков: спешка в заключении сделки плохо отражается на вашем банковском счете.

Одна из главных причин, по которой домовладельцы поручают продажу риелторам, состоит именно в том, что теперь они могут спрятаться за «наказом». Когда вы спрашиваете хозяина «На какую цену вы все-таки согласились бы?», он почти наверняка ускользнет от прямого ответа, заявив: «А этими делами занимается мой агент».

Тактика «наказов» используется не только при купле-продаже подержанных вещей. Порой и крупнейшие в мире сделки заключаются с помощью более утонченных разновидностей того же самого приема. Профессиональные агенты часто ведут переговоры о черновом варианте договора, который еще должен

² Обыгрывается канон вестернов: «плохиш», в отличие от героя, не ездит на белой лошади. — *Прим. пер.*

быть одобрен *отсутствующим* принципалом. Поэтому мы так часто видим в объявлениях о продаже бизнеса такую фразу:

«ПЕРЕГОВОРЫ ВЕДУТСЯ БЕЗ ПОСРЕДНИКОВ!»

Иногда это действительно попытка сэкономить время и деньги.

К тому же, давая агенту «наказ», вы тем самым укрепляете его переговорную позицию. Он уже на расстоянии вытянутой руки от окончательного договора, но вы, как принципал, можете принять или отвергнуть то, на что после долгих торгов ему удалось договориться с продавцом. При этом вы сами не испытываете давления и необходимости искать какие-то компромиссы в переговорах — а значит, можете спокойно отвергнуть те условия сделки, которые вас не устраивают.

Иными словами, вы можете отказаться от условий сделки, оговоренных агентом, а возможно, добиться лучших условий.

Понятно, что чем больше физическая дистанция между вами и оппонентом, тем легче сказать ему «нет». Поэтому, если вам надо сказать «нет», делайте это по телефону — или в письме — и избегайте личных контактов.

У другой стороны нет возможности узнать, насколько далеко распространяется право вашего агента на самостоятельные решения. В результате она не знает, обеспечат ли те или иные уступки успех сделки. И это может дать вам больший выигрыш, чем вы получили бы в прямых переговорах.

«Наказ» может использоваться агентами для того, чтобы обеспечить себе более выгодные условия:

«Если бы это зависело от меня, я бы с вами согласился. Но мой клиент настаивает на том, чтобы в договор был включен пункт о полной финансовой ответственности за несвоевременную доставку».

Или:

«Мне очень жаль, но мой клиент ни при каких обстоятельствах не примет такое предложение».

Оба эти заявления — барьеры, которые очень сложно обойти.

Однако если вы ведете переговоры через агента, то у вас нет контроля над тем, что он будет сообщать о деталях переговоров своему «боссу», то есть вам, и будет ли сообщать вообще. Это самое уязвимое место в использовании агентов (хотя я настоятельно рекомендую пользоваться их услугами в ситуациях, когда ставки высоки, а рынок вам не знаком).

Агент без вашего ведома может гнать цену вверх, чтобы получить большие комиссионные, в то время как другая сторона, возможно, согласилась бы на ваши условия — если бы знала о них.

Но вы опять-таки не знаете, что происходит на самом деле.

Поэтому, чтобы исключить агентов из переговоров, люди, дающие объявления, пытаются встретиться лицом к лицу с человеком, имеющим право окончательного решения и который в силу своего физического присутствия на переговорах будет вынужден вести их под постоянным давлением другой стороны.

Но и профессиональные агенты на наших семинарах весьма красноречиво расписывают свои претензии к работодателям. В сфере недвижимости, например, позиция агента может быть подорвана самим клиентом, приказывающим агенту принять предложение другой стороны — даже если агент, исходя из своего опыта, убеждает его, что другую сторону можно заставить заплатить более высокую цену. Худшая инструкция, которую клиент может дать агенту, звучит так:

«Добейтесь наилучшей возможной цены, но самое главное — добейтесь *хоть какой-то* цены!»

Но жалобы профессиональных переговорщиков — не что иное, как следствие недоверия, которое принципалы испытывают к агентам:

«Я убежден, что агенты всегда пытаются выдать из другой стороны цену побольше, чтобы получить более солидные комиссионные».

Обычно такие подозрения возникают, когда переговоры ведутся в условиях «непрозрачности». Конкуренция обычно имеет место в ограниченном сообществе в каждой конкретной географической точке. И потерять деловую репутацию в лондонском Сити — такая же катастрофа, как потерять ее в Эдинбурге, Гонконге, Бахрейне, Сиднее или Лос-Анджелесе.

В любом серьезном бизнесе все знают всех, кого стоит знать в конкурирующих компаниях, а рассказы «по секрету» распространяются, как пожар в прерии. Нет ничего более возбуждающего, чем слухи в бизнесе (разве что за исключением слухов в политике). Что же еще может быть чистой правдой, если не симпатичный скандалчик, пересказанный кем-то, кто «точно-знает-как-все-было»? Если это и не совсем правда — зато сколько удовольствия!

ОБЗАВОДЯСЬ АГЕНТОМ

В ряде случаев вам лучше обзавестись агентом, особенно если ставки высоки, а рынок вам неизвестен. Ваша первая проблема — найти хорошего агента, а это далеко не так легко, как вам может показаться. Конечно, каждый может найти *какого-нибудь* агента – на этой планете полно людей, не любящих надрываться.

Но вам нужен агент, который будет работать на вас, а не тип, ожидающий, что вы станете работать на него. Если он не отвечает на ваши звонки дольше, чем можно было бы ожидать (хотя разумное время ожидания оправданно, он ведь не может постоянно сидеть в своем офисе и заниматься только *вашим* делом), если он не сообщает вам о том, как продвигаются дела, если никаких доказательств его работы нет, если он становится агрессивным, когда вы задаете вполне разумные вопросы, если он не настроен сделать даже один лишний шаг в защите ваших интересов и предпочитает торговаться с вами, вместо того чтобы торговаться

с тем, с кем торговаться следует, — вам нужно разорвать с ним всякие отношения.

Лучшие агенты всегда востребованы. Я знаю одного литературного агента в Лондоне, который работает одновременно только с пятью клиентами, — так что, если вы хотите заполучить его, вам придется дожидаться, пока один из его авторов выпустит свою книжку.

Агенты не могут творить чудеса — во всяком случае они не могут творить их каждый день! Не могут они обойтись и без вашей помощи. Вот мое правило оценки полезности агента. Он мне нужен, если предлагает добиваться условий сделки, гораздо лучших, чем те, о которых я мечтал. В противном случае я делаю вывод, что он понимает в деле переговоров не больше, чем я, — и уж лучше оставить 10 процентов комиссионных в собственном кармане!

В переговорах, которые ведутся через агентов, одна из сторон может стараться подорвать позиции другой, пытаясь напрямую связаться клиентом агента. Конечно, многие профессионалы относятся к таким действиям с неодобрением, однако существуют разные способы добиться результата без того, чтобы тебя объявили отверженным.

Другая сторона может допустить утечку информации в профессиональной прессе, давая понять, например, что только ваше личное упрямство по части «мелочей» не позволяет довести сделку до обоюдовыгодного финала. Если ваши клиенты читают эту прессу (или если можно обратить их внимание на конкретный номер конкретного издания), то они могут и поверить этим сообщениям, особенно если они уже отчасти убеждены, что вы затягиваете дело, чтобы получить солидные комиссионные.

В итоге они могут начать настаивать на завершении сделки. Поэтому некоторые переговорщики приоткрывают тайну переговоров, надеясь, что это посеет сомнение в умах клиентов относительно порядочности их агентов.

Помимо попыток избежать затрат времени и усилий, а также опасений насчет того, что слишком активные (или слишком жадные) агенты манипулируют условиями соглашений, загоняя переговоры в совершенно неоправданный тупик, требование «без посредников» вызвано еще и тем, что расширяет возможности одной из сторон по части торга.

Предположим, что на продажу выставлена крупная компания. Допустим, что продавец лицом к лицу встречается с потенциальным покупателем, имеющим право решать все вопросы — в конце концов, это его собственные деньги, но не имеющим опыта сделок подобного масштаба. Если продавец довольно долго владел своей компанией и уверенно чувствует себя в своем бизнесе, он будет иметь преимущество перед заинтересованным, но уязвимым покупателем, который впервые в жизни собирается войти в «большую лигу».

Бывает и так, что объявление такого рода дает агент, лишь представляющий истинного владельца. Цель в таком случае — выкурить из своего укрытия будущих бизнесменов, почти не имеющих профессионального опыта в той игре, в которую они хотели бы войти.

В последние годы немало отелей сменило владельцев на условиях, весьма невыгодных для покупателей-новичков, прибывавших на переговоры с зажатым в потной руке чеком на полученное наследство или накопленные в ином бизнесе средства.

По этим причинам достойные доверия агенты являются хорошей защитой для неуверенного в себе и неопытного покупателя.

Что же представляет из себя хороший агент — это отдельная история. В недвижимости некоторым весом может обладать профессиональный статус дипломированного и лицензированного риелтора. В других областях коммерции достаточно большое число вполне достойных людей честно зарабатывают на жизнь, выполняя обязанности агентов. (Однако не забывайте о том, что акулы существуют не только в фильмах Спилберга. Их можно найти даже в самом крошечном прудике — а атакуют они без предупреждения.)

Но в отсутствие агента (или в ситуации, где стоимость сделки не оправдывает расходы на него) наилучший выбор для вас — самому стать им!

КОММЕНТАРИИ К ТЕСТУ НА САМООЦЕНКУ № 17

1. а) Если вы новичок, вы голодны и вы Овца, то наверняка так и сделаете. Подобные инструкции — источник сплошных неприятностей, потому что, какой бы цены вы ни добились, заказчик все равно будет недоволен.
б) Правильно. Лис, получая инструкции, всегда старается выяснить условия клиента — хотя бы для того, чтобы не остаться без своего пушистого хвоста.
в) Даже для Осла это невероятно поспешное решение.
2. а) Полная противоположность варианта б). Лисы всегда уверены в своих ценах и называют их, не колеблясь.
б) Овца, как всегда, не уверена в себе. Значит, вам придется попотеть, если цена покупателя окажется гораздо ниже ваших ожиданий.
в) Вполне правдоподобный вариант «наказа». Хорошая возможность для Лиса перейти к варианту б) или а) — в зависимости от ответа покупателя.
д) Никогда не судите заранее о цене, которую покупатель готов заплатить. В противном случае вы рискуете сами «зарубить» свою же цену — как это и происходит со всеми Ослами.
3. а) Возможный вариант, если она откажется от с). Выбор Лиса.
б) Разве что вы — Осел, а моторка нужна вам просто позарез.
в) Верно — так поступила бы любая Сова.
4. а) Так и поступит каждая Сова, поскольку в объявлении стояло «без посредников».
б) Второй по силе вариант. Выбор Лиса.
в) Слишком уж по-овечьи. Ведь агент все равно будет раз за разом обращаться к «шарманщику».

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 18

1. Вы находитесь в Бергене (Норвегия) и хотите купить игрушечных троллей для своих детей. Вы заходите в *очень* дорогой сувенирный магазин, продающий троллей. Те, что понравились вам, стоят 165 крон каждый. Вам нужно три. Какой вопрос вы зададите продавцу:
 - a) сколько будут стоить два тролля;
 - b) сколько будут стоить три тролля;
 - c) какое спецпредложение у вас на покупку троллей?

2. Вы покупаете в магазине морозильник. На понравившемся вам агрегате висит ценник £800. Вы хотите получить скидку, но продавец говорит вам, что правила компании не разрешают давать скидок, поскольку товары здесь и так продаются по минимальным ценам. Что вы сделаете:
 - a) попросите позвать менеджера;
 - b) доверитесь тому, что вам сказал продавец;
 - c) все равно будете требовать от продавца скидки?

3. Крупная европейская сеть супермаркетов провела трехмесячное исследование — что и как покупают посетители ее магазинов. Как вы думаете, какой процент опрошенных платил цены, указанные на ценниках:
 - a) 97%;
 - b) 37%;
 - c) 11%?

Глава 18

Твердо установленных цен нет в природе, или Как добиваться скидок

Зачем магазины вешают ценники на свои товары? Я слышал самые разные объяснения этого феномена:

- Чтобы каждому покупателю не приходилось спрашивать о цене.
- Чтобы сэкономить людям время на шопинг.
- Чтобы человек мог быстрее принять решение.
- Чтобы избежать ошибок у кассы.
- Чтобы помочь покупателю сделать выбор.
- Чтобы отнестись ко всем покупателям одинаково.
- Чтобы избежать потерь на товарах с небольшой маржей¹.

Большинство этих ответов звучит вполне разумно, но все они бьют мимо цели. Истинная причина оказывается гораздо более тонкой: подавляющее большинство покупателей с раннего детства верит в существование фей, Санта-Клауса и твердо установленных цен.

Первые два заблуждения абсолютно безобидны и, к сожалению, проходят с возрастом. Но вера в твердые цены, единожды поселившись в вашем сознании, уже не отпускает вас ни на секунду. А проявляется она в раблепном преклонении перед ценовым ярлыком.

Все магазины об этом прекрасно знают, почему и пользуются ценниками.

¹ Разница между закупочной и продажной ценой. — *Прим. пер.*

Иными словами, они знают, что все их покупатели — практически без исключения — заплатят именно ту сумму, что указана на ценнике.

И какую же силу это дает владельцам магазинов! Они знают, что большинству покупателей даже в голову не придет подвергнуть сомнению указанную на бирке цену — ни за что на свете. Ведь покупатели убеждены, что указанная цена — это истина, высеченная в граните! А это значит, что магазины сами могут выбирать, какую цену поставить на бирку.

Если дела пойдут не так, как хотелось, и не слишком многие посетители соблазнятся указанной магазином ценой, то проводится «распродажа», а на ценнике появляется *другая* цифра. Казалось бы, покупатели должны прийти в ярость, увидев такие «распродажи» — ведь это явное доказательство того, что магазин накручивал цены!

Но нет — в ярость никто не приходит.

Поразительным образом (в соответствии с какой-то совсем уж странной логикой) вера в твердо установленные цены не только не бывает поколеблена объявленными скидками, но более того — она от этого *укрепляется*! Магазины даже оставляют на ценнике *обе* цены, чтобы показать вам, какое одолжение они вам делают. А ведь эти обе цены должны были бы показать вам, за какого лопуха они вас держали до проведения «распродажи».

Невероятно, но чем большим оказывается прыжок цены вниз, тем больше охотники за «выгодными» покупками убеждены в своем выигрыше.

Великий Барнум — тот самый, что основал цирк Барнума и Бейли, — признавался, что сколотил все свое состояние (абсолютно заслуженное!) на желании — да нет, на потребности! — американской публики платить за те совершенно немыслимые псевдодиковины, которыми он их потчевал. Их надували по полной программе — а они готовы были за это носить Барнума на руках.

Барнум был воплощением надувательства, царящего во всех сферах бизнеса. Он продавал билеты в мир фантазий, которые

не имели ни шанса воплотиться, — все его «диковинки» всегда были выдумкой.

Товары в розничных магазинах, в отличие от экзотики Барнума, реальны, а многие из них к тому же отменного качества. И в описании этих товаров надувательства почти нет (разве что раз другой некоторое преувеличение). Надувательство заключается в цене. Цена притворяется настоящей, и вы в это верите, но на самом деле это всего лишь иллюзии, закреплявшиеся в вашем сознании с каждой покупкой, которую вы делали, — начиная с первого шоколадного батончика в соседнем киоске. Вот почему главная мысль этой главы звучит так:

«Твердо установленных цен нет в природе!»

Гилберт Саммерс прекрасно осведомлен о том, какая это хрупкая и ненадежная вещь — твердо установленные цены. У него магазин в Тексанаке (штат Техас), а бизнесом этим Саммерс занимается уже двадцать лет. И никогда никаких проблем с ценами у него не было — до 1985 года. А до тех пор семьи спокойно нагружали тележки в конце недели, терпеливо стояли в очереди в кассу, где кассир считывал цены с бирок, а потом платили за покупки наличными, чеками или кредитными карточками.

Если же и случались какие-то сбои, то лишь потому, что нужно было перепроверить цену товара, у которого не было ценника, или же кассиру казалось, что ценник не соответствует вещи, или потому, что какой-нибудь выпивоха упорно не желал отправляться домой, или какая-нибудь пара начинала громко выяснять отношения.

Тихо стрекотали кассовые аппараты, звучала спокойная музыка, и лишь радостные крики детей, носившихся по магазину, нарушали абсолютный покой. Никто — никогда и ни при каких обстоятельствах — не требовал из-за ценника позвать к кассе Гилберта Саммерса.

До тех самых пор, пока в район этот не прибыл Ханг Ха Донг. И прибыл Ханг Ха Донг не один: он привез с собой всю свою семью — двенадцать человек, включая сестру жены и престарелую тещу.

А еще он привез с собой привычки всей своей жизни, одной из которых было совершенное и тотальное непонимание такого феномена, как твердо установленные цены. Первое посещение магазина семьей Ханга (в полном составе) едва не стало их последним.

Нагрузив тележку продуктами, они подъехали к кассе, где Ханг взял в руки одну жестяную банку и спросил, сколько кассир за нее хочет. Усталый кассир проверил цену и пробормотал:

— Два двадцать пять.

Ханг порылся в тележке, достал вторую банку и поинтересовался:

— А сколько за две?

Кассир несколько удивился и раздраженно буркнул:

— Четыре пятьдесят.

Теперь удивился уже Ханг и быстро заговорил со своей женой по-вьетнамски. Что уж там наговорила его жена — неизвестно, но Ханг сказал кассиру, что может предложить ему за обе банки \$3,98. Это было явно больше того, что советовала ему жена, потому что она тут же разразилась страстной речью на вьетнамском языке, а к жене со столь же эмоциональной речью присоединилась и теща. Кассир ломал себе голову над тем, что все это могло бы значить.

Затем Ханг вынул из тележки четыре сетки с апельсинами. Кассир сказал:

— Доллар тридцать, за каждую.

— Доллар пять, — сказал мистер Ханг.

— Доллар тридцать, — повторил кассир, добавив: — Вы что, читать не умеете? На ценнике написано «доллар тридцать». Откуда вы вообще взяли «доллар пять»?

— Доллар десять, и это потолок, — сказал Ханг.

— Доллар тридцать, — снова повторил кассир.

— Дам доллар двенадцать, если вы уступите рис за четыре доллара, — сказал Ханг.

— Апельсины стоят доллар тридцать за сетку, а пакет риса, как написано на ценнике, пять сорок.

— Хорошо, а сколько будет за два пакета риса? — спросил Ханг.

— Господи! — воскликнул кассир, на сей раз теряя остатки терпения. — Вы что, чокнутый?

ДЕШЕВО, НО РОСКОШНО

Дорога часто самая дорогая часть отпуска, особенно если вы собрались ехать в далекие экзотические края.

Одно турагентство в Лондоне специализируется на продаже сверхдешевых и эксклюзивных поездок. Его клиенты могут купить двухнедельный круиз в каюте первого класса за £550 (включая питание и развлечения).

Они могут отправиться на десятидневное сафари в Кении по знаменитому «миллионерскому маршруту» за £600, что включает в себя полет в оба конца в салоне первого класса.

А что вы скажете о трехнедельном отпуске в солнечном карибском раю за £370?

Вы хотите знать, как им это удается?

Агентство заключило контракт на покупку всех отмененных — дорогих и эксклюзивных — туров за номинальную сумму. Эти туры оно и продает своим клиентам с небольшой прибылью для себя.

Клиенты называют месяцы, когда они могут взять отпуск, и должны быть готовы отправиться в путь с уведомлением за 72 часа.

Это еще раз доказывает, что даже роскошные и эксклюзивные услуги можно купить за малую часть их реальной стоимости — если вы действительно поставили перед собой такую цель!

После этого кассир попытался на простом английском языке (вьетнамского он не знал, проведя армейские годы не во Вьетнаме, а в Колорадо-Спрингс) объяснить, как работает магазин

мистера Саммерса. При этом он уверил Ханга, что точно так же работают все остальные магазины в Соединенных Штатах Америки.

— *Вы должны платить по цене на ценнике. Я за кассой должен проверить правильность цены. После того как заплатите, вы забираете продукты домой. До тех пор они остаются в магазине. Это понятно?*

Вся семья Ханга заговорила одновременно. Некоторые по-вьетнамски друг с другом, вытаскивая продукты из тележки и проверяя ценники, некоторые по-английски с кассиром, по-прежнему пытаюсь выторговать для себя скидки.

Шум привлек к кассе других покупателей (смотреть, как люди орут друг на друга, — любимое занятие в Техасе).

В этот момент у кассы появился сам Гилберт Саммерс. Кассир объяснил ему, что у него здесь какие-то странные люди, которые, похоже, не понимают фундаментальные принципы, на которых держится мир.

— Что ты имеешь в виду? — спросил босс кассира.

БОГ С НИМ, С ВИНОМ — КАК НАСЧЕТ ДЕНЕГ?

Сеть дешевой виноторговли в Великобритании покрыла себя славой, годами продавая высококачественные французские и итальянские вина по сногшибательно низким ценам.

На самом деле цены были настолько низкими, что никто не мог понять: откуда же берется прибыль?

Да, компания закупала огромные партии вин, но продавала их буквально по себестоимости.

Так как же они делали деньги?

С чем же мы имеем дело: с небольшой прибылью, помноженной на небольшие объемы?

Вовсе нет.

Они вообще не были заинтересованы в том, чтобы получить прибыль на продаже вина, — и этим-то побили остальных конкурентов.

Они получали прибыль, вливая поток наличных на свои банковские счета и ссужая эти деньги банкам на 30-дневный период — до тех пор, пока им не надо будет платить по счетам. 10 процентов годовых перекрывали ту прибыль, которую они получили бы, продавая вино по обычным рыночным ценам.

— Они хотят торговаться из-за каждой задрипанной банки горошка и из-за пакетика супа, — сказал кассир. — Господи, Гил, они с трех сторон орут: сколько за две этого и за одну того или за три того и за одну этого. Я уже не понимаю, что происходит. Они что, хреновы ценники прочесть не в состоянии?

— Ти-хо! — рявкнул Гилберт, перекрывая гул голосов. Магазин замер.

Кассы, у которых столпились люди с тележками, перестали звенеть, принимая доллары, что в магазине Гилберта Саммерса было ситуацией просто чрезвычайной.

Он велел Хангу со всей семьей очистить магазин и больше в нем не появляться. Кассиру Гилберт приказал отвезти их тележки к полкам и тут же вернуться к кассе — бегом.

Однако Ханг не тронулся с места. Он был ошарашен непонятным поведением Большого Босса. В своем Ланг Фу он годами до хрипоты торговался на базаре, но чтобы продавец заграбастал свой товар и велел ему убраться — нет, такого с ним еще не было!

Здесь явно требовалась другая тактика. Ханг сунул руку во внутренний карман пиджака, чтобы вытащить бумажник.

Гилберт Саммерс, кассир и полдюжины покупателей тут же рухнули на пол. Однако увидев, что в руке Ханга бумажник, а не «магnum» 44-го калибра, вся команда робко поднялась на ноги. Ханг протянул Гилберту бумагу. Это был приказ о его почетном увольнении из должности уборщика при армии США по окончании

вьетнамской войны. (Здесь Ханг использовал прием «вернувшегося домой солдата» или, точнее, его версию под названием «бывший армейский уборщик».)

Он рассказал Гилберту Саммерсу, что ему всегда нравились американцы, а о Техасе он мечтал еще с тех пор, как увидел фильм с Джоном Уэйном, где все говорили, как и положено, по-вьетнамски. Он давно слышал, что Техас — земля неограниченных возможностей, где каждый может сколотить состояние, если этот каждый умеет упорно трудиться и знает, что «сэкономленный доллар — заработанный доллар».

— Это в десятку, — сказал Саммерс. — Как говаривал мой отец, работай от души, живи достойно, как люди живут, и все будет как надо.

— Ну вот, — сказал сияющий Ханг, счастливый от того, что ему удалось так славно разрешить проблему с таким славным техасцем, как Гилберт Саммерс (хотя он так и не понял, почему славный техасец не говорил по-вьетнамски). — Теперь насчет этих апельсинов по доллар тридцать. Я дам вам по доллару пятнадцать за сетку, если вы в придачу к ним добавите две банки томатного супа...

У Гилберта Саммерса ушел не один и не два месяца на то, чтобы привыкнуть к Хангу и его семье. Так же медленно продвигался процесс и для Ханга, который со временем узнал, что, выждав до пяти вечера, может купить фрукты и овощи в магазине Саммерса гораздо дешевле, чем утром. (Это позволило ему понять, что же такое американский «счастливый час»².) Он также обнаружил, что, покупая суп коробками, экономит несколько центов на каждой банке. Порой он часами сидел со всей семьей у магазина, делая пробные набег с целью выяснить, не понизились ли цены на томатный суп за истекшие полчаса. Иногда кассиры не выдерживали и сдавались — чтобы избавиться от энергичной семейки хоть на один этот день.

² Happy hour — время в американских барах, когда дневные посетители уже схлынули, а вечерние еще не появились. В эти часы (обычно между 5 и 7 вечера) бары предоставляют скидки на выпивку и бесплатные закуски, чтобы заманить посетителей в пустующие заведения. — *Прим. пер.*

А порой Ханг выбирал момент для похода в магазин, когда там было полно людей. Тогда-то он и устраивал гигантскую пробку у кассы, торгуясь за три буханки хлеба, пару пакетов риса или фруктовый торт (которым Тексана заслуженно славится).

Гилберт Саммерс и Ханг Ха Донг прекрасно ладят с того самого 1985 года. А после того, как старший из сыновей Саммерса в 1987 году познакомился на Дне благодарения с дочерью Ханга, они еще и породнились.

Теперь у них трое общих внуков, а несколько дочерей Ханга работают в магазине. Хотя Гилберт до последнего времени старался не допускать сыновей Ханга к кассам, однако при этом убедил двоих из них заняться доставкой продуктов в местные рестораны и мотели. Там они могут вволю предаваться своему любимому занятию и выколачивать из клиентов «спецпредложения», не подвергая опасности ценовую политику магазина Саммерса.

То, что сработало в случае Ханга, может сработать и для вас. Его преимущество было в том, что он не верил в твердо установленные цены. О них во Вьетнаме и слыхом никто не слыхивал — до тех пор, пока (что очень интересно отметить) к власти не пришли коммунисты.

Твердые цены, установленные коммунистами, — окончательное доказательство их неизлечимого идиотизма. Ни один коммунист не знает *настоящей* цены любого отдельно взятого товара, потому что их экономическая система понятия не имеет о спросе и предложении, которые эту цену и определяют.

Но каким же образом вы можете сразиться с фиксированной ценой?

Самый простой способ — подвергнуть ее сомнению! Если вы не требуете скидки за оплату наличными, вам никто этой скидки и не предложит. (А если вам все-таки предложили сбросить пять процентов, требуйте семь с половиной!)

Если вы сможете придумать способ изменить условия сделки, вы сможете изменить и цену. Например, что входит в стоимость товара?

Доставка и установка: какая скидка за то, что вы сами увезете и/или установите покупку (мебель, технику и т. д.)?

Гарантия на детали и сборку: какая скидка за отказ от гарантии? (Уверяю вас, она включена в цену.)

Оплата сейчас или потом: если доставка планируется не сразу, какая скидка за то, что вы заплатите сейчас, — ведь продавцы уже смогут пользоваться вашими деньгами?

Новый или «как новый»: если абсолютно новый морозильник стоит £1500, то какая будет скидка на покупку демонстрационной модели, выставленной на витрине, слегка поцарапанной?

Цена за один: а сколько за два или за три? (Это даст вам кое-какое понятие о марже на данный товар.)

Связанная покупка: а если я куплю стол и стулья? («О'кей, я покупаю костюм, а вы в придачу даете этот галстук».)

Не связанная покупка: какая будет скидка, если я куплю газонокосилку и набор сковородок в кухонном отделе? («Сколько сбросите за аренду офиса, если я арендую и ваш факс?»)

Относящиеся к сделке услуги: какую я получу скидку, если сам сделаю уборку и вывезу мусор?

Общий счет: сколько вы сбросите с цены на эти трубы, если я соглашусь покупать все свои металлоизделия в этом году у вас?

Вряд ли вы далеко зайдете в таких переговорах, если будете вести их с продавцами в магазине. Руководство не разрешает им изменять цену. Тем не менее попытать счастья все-таки стоит — на тот случай, если продавец все-таки имеет право менять цену в небольших пределах.

В магазинах одежды продавцы иногда вправе сами принимать решения по незначительным вопросам, таким как стоимость подгонки. Почти наверняка — даже в больших магазинах — вы сможете обеспечить себе бесплатную подгонку, если сделаете это условием покупки (и особенно если они уже потратили на вас какое-то время).

Естественно, они станут говорить вам, что правила компании требуют оплаты за подгонку, — так оно и будет, если вы глупы настолько, чтобы эту пилюлю проглотить. Следовательно, вы должны

быть готовы к тому, чтобы потребовать разговора с менеджером, прежде чем окончательно решиться на покупку. Если вы не в силах пойти на такой шаг — значит, пойдете ко дну.

Если продавец говорит, что не может дать вам скидку, спросите его — кто может. Практически всегда он ответит, что вам надо говорить с менеджером.

Это может означать одно из двух. Или он дает вам понять, что если вы не верите ему насчет правил компании («никаких скидок»), то можете услышать это от самого босса. Или же он тем самым говорит, что только босс может дать вам такую скидку. Вы должны быть готовы к обоим вариантам.

С какой стати босс должен дать вам скидку?

Во-первых, скорее всего, у него есть полномочия это сделать — а люди, наделенные полномочиями, любят время от времени их продемонстрировать, особенно если им нравится периодически напоминать своим подчиненным о дистанции, которая их разделяет.

Во-вторых, босса уже оторвали от гораздо более важной работы, а сумма, за которую вы торгуетесь, явно не стоит его времени и сил. Если он даст вам пять процентов скидки на костюм или на стол, у него все равно остается 40 процентов прибыли с цены. И если он поверит, что без скидки вы не купите, то поймет, что просто останется с непроданным товаром.

Так какое рациональное решение он может принять? Соглашиться на скидку! Он не занимал бы такую высокую должность, если бы тратил массу времени на мелочи.

В-третьих, люди, которые прошли путь от торгового зала до кресла начальника, по-прежнему любят время от времени включиться в процесс продажи. Их повысили потому, что они умели продавать, а умели они потому, что любили это занятие.

На руководящей должности они почти не имеют возможности доказать самим себе (и, главное, подчиненным), как мастерски они умеют продавать. Поэтому ваша просьба для них — подарок судьбы. Вы практически оказываете им услугу!

Делая дорогую покупку, я всегда требую разговора с боссом. Но несколько лет назад нашелся профи и по моей мерке.

Я зашел в магазин одежды на Принс-стрит в Эдинбурге — взглянуть на их костюмы. Дело почти дошло до покупки, но тут я предложил сделать мне скидку с цены. Продавец этого сделать не мог, и я попросил его позвать менеджера. Он появился почти сразу же, с улыбкой на лице и с классическим немым вопросом «так в чем тут проблема?» в глазах.

Я сказал менеджеру, что мне нравится костюм, но не нравится цена — и попросил дать мне десять процентов скидки. Он тут же принялся без умолку болтать, убедил меня снова примерить несколько костюмов, а потом сказал, что может дать мне пять процентов скидки на серый, который понравился мне, хотя, по его мнению, я выглядел «гораздо лучше в этом коричневом».

Он предложил мне пять процентов скидки и на коричневый, намекнув при этом, что скидка будет *еще больше*, если я куплю оба костюма. На что я в конце концов и согласился.

И только придя домой я осознал, что потратил в два раза больше, чем собирался, купив два костюма вместо одного (и едва избежав покупки зимней куртки!) и получив семь с половиной процентов «скидки» с суммы, которую и не намеревался платить!

К тому же потом я носил только коричневый костюм! Вот к чему приводит погоня за скидкой...

Но все равно я по-прежнему бросаю вызов «твердо установленным ценам». И вам советую. Это поможет вам сэкономить не одну сотню фунтов в год.

Тот факт, что большинство людей примиряются с ценой на ярлыке, не должен вас успокаивать. Конечно, торги требуют времени, а свободного времени у нас обычно немного.

ДВАДЦАТЬ ПЯТЬ СПОСОБОВ ОПРОВЕРЖЕНИЯ «ТВЕРДОЙ ЦЕНЫ»

1. Включите в стоимость аксессуаров, и тогда я куплю.
2. За такую цену я должен получить еще и демонстрационную модель.

3. Какая скидка при заказе на регулярную поставку?
4. Я новый (или наоборот, постоянный) покупатель, и мне должна полагаться скидка.
5. Какая будет скидка за оплату наличными? (Кредит обходится им в 18 процентов годовых — или 1,5 процента в месяц.)
6. Если вы дадите мне 90 дней на оплату, то я покупаю прямо сейчас. (При стоимости кредита 18 процентов в год это дает вам 4,5 процента выгоды.)
7. Сколько вы сбросите с цены демонстрационной модели?
8. Если вы сделаете спецпредложение, то я сделаю заказ прямо сейчас.
9. Я хочу бесплатный текущий ремонт сроком на год, что не будет вам стоить ни цента (при условии, что ваш товар действительно так хорош, как вы утверждаете).
10. Я хотел бы в течение 30 дней опробовать эту технику без предварительной оплаты.
11. Какая будет скидка, если вы отправите товар в невозвратной/возвратной таре?
12. Сколько вы сбросите, если я возьму остатки в контейнере?
13. Я возьму у вас модель прошлого года, если вы сбросите 15 процентов с цены.
14. Я взял бы товар на пробу, если вы гарантируете возврат денег на тот случай, если вещь меня не устроит. (Вариант: «Какая будет скидка, если мы договоримся о безвозвратной покупке?»)
15. Какую вы дадите скидку, если я порекомендую этот товар своим друзьям/коллегам?
16. Какую скидку я получу при условии повторных заказов?
17. Какую скидку вы дадите, если мы заключим договор на эксклюзивные поставки?
18. Сколько вы сбросите со стоимости обучения нашего персонала, если ваши люди будут проводить его у нас?

19. На сколько снизите цену, если мы вывезем все это сами?
20. Какую скидку вы дадите, если мы оплатим заказ, а доставку вы организуете тогда, когда товар нам понадобится?
21. На какой срок вы сможете заморозить цену, если мы закажем прямо сегодня?
22. Поскольку я новый/пятидесятый/последний покупатель, то хотел бы получить 20-процентную скидку.
23. Раз вы хотите ссылаться на меня в своей рекламе, я требую скидки с цены.
24. Это не вполне надежный/новый продукт, и я хотел бы получить 10 процентов скидки.

Однако стоит помнить, что одно из последствий такого смирения перед лицом «твердых цен» — неспособность добиться скидки когда вам это действительно будет *нужно*. Вы просто не будете знать, как это делать. Делая очень весомую покупку, бессмысленно надеяться, что вы научитесь делать что-то, чего не умели раньше.

В Техасе говорят, что бизнес — это когда люди, имеющие деньги, встречаются с людьми, имеющими опыт. Люди с опытом получают деньги, а люди с деньгами приобретают опыт.

Но, как сказал Ханг Ха Донг, «я бы не ехал из Вьетнама до самого Техаса за одним только опытом!».

КОММЕНТАРИИ К ТЕСТУ НА САМООЦЕНКУ № 18

1. а) Хорошо. Теперь вы сможете попытаться получить дополнительную скидку на покупку трех игрушек. Очень лисий ход!
- б) Не слишком хорошо. Теперь у вас нет возможности в дальнейшем получить скидку на оптовую покупку. Ход Осла.
- в) Великолепно, но вы, будучи Совой, уже знали, что это — лучший ход. Возможно, у них и впрямь действует спецпред-

ложение на троллей, а о нем стоит знать еще до того, как начинать торг за оптовую цену.

2. а) Да. Если вам не по силам сделать этот ход (Овца есть Овца), то вы наверняка не получите никакой скидки — и Лиса из вас не выйдет.
б) Вы Овца, которую вдобавок очень легко убедить.
в) Если вы не пошли на вариант а), то сомневаюсь, что такой ослиный подход вам что-нибудь даст.

3. а) Правильно. (Теперь вы видите, сколько Овец в Европе!)
б) Только не на нашем континенте — но почти точная оценка для Австралии. (Где Лисы все-таки встречаются реже, чем Овцы.)
в) Вы это серьезно или потому, что Осел?

Глава 19

Мустафа Пхе и слет в Пенанге

Это четвертый сценарий переговоров, работая над которым вы на практике примените полученные знания. Как и все остальные сценарии, он сделает процесс обучения более живым.

Прочитайте сценарий несколько раз, делая для себя пометки любым удобным для вас способом.

Затем подумайте, что бы вы посоветовали Мустафе Пхе, который готовится к переговорам с Costalot Tours о презентации на их ежегодном слете. Подумайте, как сформулировать стратегию переговоров, помня обо всем, что вы уже прочитали в главах 1—18, и, как всегда, прислушиваясь к тому, что подсказывает вам ваше чутье.

Однако не нужно изобретать несуществующие «детали» сценария. Если чего-то в сценарии нет, значит, и не будет. Просто придерживайтесь сюжета и готовьте свои ответы, основываясь на нем.

Приятного вам развлечения и удачи!

СЦЕНАРИЙ ПЕРЕГОВОРОВ № 4 (ТЕСТ № 19): СЛЕТ COSTALOT TOURS

Costalot Tours через три месяца будет проводить свой ежегодный слет в Пенанге (Малайзия). У них солидная репутация агрессивных бизнесменов в деле продвижения и маркетинге своих чартерных туристических услуг, а расширения бизнеса они добиваются чрезвычайно жесткой ценовой

стратегией. Ежегодный слет проводится с целью поощрения служащих, выбранных согласно результатам их работы.

Ключевым событием слета в этом году станут семинары по персональной мотивации, связанные с бизнес-планом Costalot. Ряд компаний, специализирующихся в этом направлении, уже подали свои заявки на проведение семинаров.

Вы — Мустафа Пхе, директор-распорядитель Barnton & Rose, одной из таких компаний. Costalot пригласил вас на встречу, чтобы обсудить ваши предложения. Ваша фирма — одна из ведущих в сфере мотивационных программ, а ваши презентации хорошо известны как высоким качеством, так и соответствующими качеству высокими гонорарами. Цена вашего нынешнего предложения за проведение мотивационных семинаров — £35 000. Вы рассматриваете Costalot Tours как трамплин для прыжка вашей компании в сферу туристического бизнеса.

Вам известно, что высший эшелон Costalot — это люди, не особо стесняющиеся в своих требованиях и далеко не робкие в переговорах, особенно в том, что касается цен. Вы также знаете о том, что директор-распорядитель Costalot совсем недавно занимался на семинарах переговорщиков, где активно внедрялись приемы ведения переговоров «на выживание» с использованием разного рода «подножек».

Стоимость проведения ваших мотивационных семинаров (мирового уровня) всегда включает в себя все — без каких бы то ни было дополнительных расходов для заказчика. Вы обычно не разбиваете цену ваших предложений по графам расходов, и ваша цена включает в себя гонорары лекторов, аудио- и видеоаппаратуру, оформление сцены, свет, поездка к месту проведения семинара, проживание в гостинице, печатные материалы, а также вашу стандартную наценку и местные налоги. Цена, названная вами, — это и есть та цена, которую платит заказчик.

А теперь переходите к вопросам, чтобы попрактиковаться в искусстве ведения переговоров, используя уже накопленный вами в ходе чтения книги опыт и собственный здравый смысл. Как бы вы приступили к переговорам с Costalot Tours? Вы можете пользоваться записями, сделанными вами на отдельном листе бумаги, или короткими пометками на полях книги.

И помните: Лисы жульничают в тестах с ходу и по собственной инициативе, Овец приходится подталкивать к жульничеству, а Ослы вообще пропускают это упражнение. Совы дают свои ответы на все вопросы еще *до того*, как заглянут в мои комментарии в Приложении 1.

ВОПРОСЫ К СЦЕНАРИЮ ПЕРЕГОВОРОВ № 4

- 19.1. На каком элементе вашего предложения (согласно вашим ожиданиям) сконцентрируется Costalot Tours и почему?
- 19.2. Какого рода комплексную сделку вы могли бы предложить Costalot и почему она могла бы для них быть привлекательной?
- 19.3. Если их репутация соответствует действительности, то как будут вести себя представители Costalot на переговорах?
- 19.4. К каким ухищрениям они, по-вашему, могут прибегнуть, чтобы сбить цену, и как вам следует отвечать на их аргументы?

КОММЕНТАРИИ К СЦЕНАРИЮ ПЕРЕГОВОРОВ № 4

- 19.1. На каком элементе вашего предложения (согласно вашим ожиданиям) сконцентрируется Costalot Tours и почему?

Вы вправе ожидать, что они подвергнут сомнению сумму вашего гонорара (£35 000). Вообще говоря, атака на цену — наиболее предсказуемая реакция покупателей, и поэтому цена является наиболее очевидной целью переговоров.

Даже Ослы подвергают цены сомнению, хотя и делают это способами, отличными от тех, которыми пользуются Совы.

Конечно, цена не единственный элемент в оговариваемом соглашении и не единственный фактор, на котором потенциальный покупатель основывает свое решение заплатить за те или иные товары или услуги. Играют роль и соображения качества (насколько адекватны эти товары/услуги?), возможность удовлетворения потребностей (удовлетворит ли их данный товар/услуга?), этика (насколько этичен в своей деятельности производитель этих товаров/услуг?) и доход покупателя (могу ли я позволить себе, исходя из своего дохода или бюджета, купить данный товар/услугу?).

Однако опыт подсказывает, что цена является основным объектом интересов для большинства людей, особенно если продукт/услуга отвечают всем остальным требованиям. Каждый процент, на который Costalot Tours сможет сократить расходы на проведение ежегодного слета, — это серьезные деньги. (Безусловно, существует некий критический порог такой экономии, за которым само проведение слета может потерять свой смысл.) Рост компании был достигнут за счет агрессивного маркетинга в чрезвычайно напряженной конкурентной борьбе, а из этого следует, что Costalot постоянно ориентирован на сокращение расходов и, соответственно, рост доходов. Следовательно, их директор-распорядитель приложит все усилия, чтобы любая предложенная ему цена была оспорена и опровергнута. В конце концов, именно это они и делают, закупая для своих клиентов билеты на самолеты и номера в гостиницах по всему миру.

19.2. Какого рода комплексную сделку вы могли бы предложить Costalot и почему она могла бы для них быть привлекательной?

Вызов, брошенный вашему ценовому предложению, можно парировать различными способами. Оценивая сферу бизнеса, в котором работает Costalot (и в который хочет войти Barnton & Rose), несложно заметить, что исходные условия для проведения презентации — это именно то, чем занимается Costalot Tours. Отпускники и туристы обслуживаются авиакомпаниями, отелями, туристическими агентствами. Costalot Tours продает все это по себестоимости (плюс определенная доля прибыли). Поскольку компания преуспевает в своем бизнесе, она наверняка предлагает своим клиентам самые разные маршруты путешествий, включая Пенанг.

Предположим, что Barnton & Rose такие услуги нужны (а поскольку вы одна из ведущих фирм в проведении международных деловых семинаров, такое предположение более чем вероятно). Значит, вы могли бы уменьшить цену своего предложения на сумму, в которую вам обошлись бы полет в Пенанг и размещение в гостинице ваших лекторов, а также техников, работающих со сценой, светом, аудио- и видеоаппаратурой. Обеспечение этих нужд (ныне заложенное в сумму £35 000) стало бы заботой Costalot.

Для Costalot Tours перелет и размещение в гостинице, которые она должна будет вам обеспечить, стоят значительно меньше того, что заплатила бы Barnton & Rose, приобретая все вышеперечисленное по рыночным ценам. Разница в этих ценах и составляет доход-брутто Costalot Tours (который она включает в цену своих услуг). Кроме того, будучи серьезной компанией, она, скорее всего, пользуется оптовыми скидками авиалиний и отелей, с которыми имеет дело.

Если дисконтная цена этих услуг недостаточна для того, чтобы сократить сумму в £35 000 до того уровня, который устраивал бы Costalot, вы можете развить свою идею и дальше. Вы могли бы сэкономить на гонорарах, предложив лекторам меньшую сумму наличными вместе с предельно низкими ценами на туры во время их отпусков (что обеспечит Costalot Tours). Часть сэкономленной суммы (или вся она) пойдет на снижение цены вашего предложения. Более того, вы можете уменьшить требуемую сумму после пре-

доставления Costalot Tours дисконтных отпускных туров для вашего собственного персонала.

Положим, вы возьмете с Costalot Tours £13 000 за ваши мотивационные семинары на их ежегодном слете — при условии, что Costalot Tours берет на себя перевозку и размещение лекторов и технического персонала (что в иных условиях стоило бы вам, допустим, £12 000). Вы также получаете от Costalot Tours пакет отпускных туров общей ценой £10 000, чтобы затем распределять эти путевки среди своего персонала. Таким образом, реальные расходы на проведение семинаров для Costalot Tours составят заявленные вами £35 000 минус прибыль, которую они обычно получают за счет перелетов клиентов и их размещения в гостиницах. Выгода, которую получаете вы, состоит из £13 000 наличными за проведение семинаров плюс £10 000 в виде пакета туров для ваших работников. Бесплатная дорога и проживание для вашей лекционной группы для вас не является ни расходом, ни доходом, поскольку все это обеспечивает Costalot (на Costalot расходы так или иначе были бы переложены). Если же путевки вашему персоналу будут выделены на «низкий» сезон, то Costalot Tours выиграет от этого еще больше.

19.3. Если их репутация соответствует действительности, то как будут вести себя представители Costalot на переговорах?

Известно, что у Costalot Tours репутация «агрессивных бизнесменов в деле продвижения и маркетинге своих услуг», что это люди, «не особо стесняющиеся в своих требованиях», а их директорат «отнодью не робок в переговорах». Все это позволяет предположить, что к переговорам они подойдут прагматично и жестко.

Теперь на основе этой информации попытаемся представить, какое поведение они будут демонстрировать в стремлении добиться поставленной цели. Здесь следует проявить особую осторожность. Если не особо раздумывать над проблемой, то можно и

ошибиться, предположив, что их «агрессивная» деловая репутация указывает на столь же агрессивные манеры.

Если представители Costalot Tours действительно ведут себя агрессивно в переговорах с авиакомпаниями, отелями и курортами, у которых они покупают услуги для своих клиентов, тогда вы можете ожидать, что они столь же жестко и напористо будут торговаться по поводу вашего гонорара, чтобы отрезать максимально большой кусок пирога для себя.

Если же в своих переговорах они чаще демонстрируют поведение Сов, то можно надеяться, что они постараются «испечь» пирог как можно большего размера, чтобы им было чем делиться с вами. Например, в своих обычных бизнес-переговорах они могут предлагать отелям предоплату в период «мертвого сезона», когда у владельцев отелей возникают проблемы с наличностью, в обмен на более низкие цены или большую гибкость в сроках и условиях бронирования на пике сезона. Поэтому предложение взять на себя расходы, связанные с перевозкой и размещением ваших людей, должно быть принято ими с ходу (если они не внесут его сами, что вполне возможно).

Поведение Лисов, скорее всего, будет надменным и ежеминутно меняющимся. Определяется оно результатом, которого они хотят добиться. Если они жаждут победить любой ценой, то на вас обязательно будет оказываться мощное давление. Агрессия такого рода используется, чтобы эксплуатировать слабости тех, с кем они обычно имеют дело. Это может поколебать вашу решимость стоять на своем.

Вам необходимо быть готовым к тому, что вы можете столкнуться с любым из типов поведения, рассмотренных выше.

19.4. К каким ухищрениям они, по-вашему, могут прибегнуть, чтобы сбить цену и как вам следует отвечать на их аргументы?

Учитывая, что их директор-распорядитель занимался на семинарах по переговорам, где его учили способам «выживания» и искусству ставить «подножки», следует предполагать, что он по-

пробует поиграть в «Матушку Хаббард». К счастью, этот прием может быть нейтрализован соответствующим контрприемом.

Для Costalot «Матушка Хаббард» — совершенно логичное начало. Они могут сказать вам, что ваши семинары — просто фантастика, что они очень хотели бы иметь дело с Barnton & Rose — но, к сожалению, цена £35 000 намного больше бюджета, выделенного на данное мероприятие. При этом они всеми способами будут демонстрировать, как они сожалеют о безвыходности ситуации и как тяжело им смириться с неизбежным провалом переговоров. А добиваются они тем самым одного: чтобы вы проявили готовность несколько уступить в цене (будучи покупателями, они уверены, что «все цены раздуты»).

Вы могли бы попытаться доказать тщетность всяких надежд на снижение цены, разложили бы свои расходы по графам и статьям. Это было бы колоссальной ошибкой. Как только статьи расходов раскрыты, они будут атаковать все эти статьи одну за другой, сбивая цены по всем направлениям. Они будут оспаривать гонорары, которые вы платите лекторам, стоимость перевозки аппаратуры («А почему не взять ее напрокат на месте?»), детали оформления сцены («Покрытие такого качества совсем не нужно, краску нужно взять подешевле, прожекторов — поменьше, запасные генераторы вообще ни к чему, техники найдутся и на месте, не надо никаких глянцевого буклетов, сойдут и обычные распечатки») и так далее. Вы будете защищаться, но на вас будут давить и давить, срезая расходы то там, то здесь.

Конечно, если вы немножко раздули свои цены (что в предвкушении игры в «Матушку Хаббард» можно было и сделать), то обсуждение каждого элемента в списке неизбежно обнаружит этот факт. В этом случае их директор-распорядитель будет считать, что он справедливо атаковал вашу завышенную цену — а вы будете считать, что поступили не менее разумно, заранее эту цену завысив! В свою очередь вы могли выразить бы сомнение относительно того, что их бюджет столь жестко ограничен, адресуя эти сомнения уже *совету* директоров и доказывая, что цена предложения — это комплексная цена, которая не может разбиваться на части.

Директор-распорядитель может напрямую выступить с «фразой-убийцей», заявив, что вам «лучше бы пересмотреть цену», если Barnton & Rose действительно хочет получить этот заказ. (Он может сделать оба шага. Сначала запустить «Матушку Хаббард», чтобы показать раздутость требуемой суммы, а потом с помощью «убийственной фразы» давить на вашу — уже сниженную — цену.) В основе этого спектакля лежит убеждение, что все цены подвижны — правда, в одном направлении: вниз.

Столкнувшись с такой атакой на ваши £35 000 — «или вы снизите цену, или...», вы оказываетесь в сложном положении. Если вы снизите цену, то докажете тем самым, что она была раздута. Если не сделаете этого, то рискуете потерять заказ.

Обратный «смертельный удар» — нормальный ответ на его «убийственную атаку». Объясните, что ему следует понять и принять уровень расходов на семинар мирового класса — или же довольствоваться кем-нибудь «рангом пониже», что в результате ничего не даст его собственной компании. Если он покупает «дешевку», то вовсе не экономит на этом деньги, а попросту выбрасывает их на ветер.

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 20

1. Вы отправились в деловую поездку в Южную Африку, чтобы договориться с дилерами о поставках ваших промышленных насосов. В Йоханнесбурге вам сказали, что ваши насосы «слишком дороги», в Дурбане — что цены «совершенно нереальны», а в Кейптауне — что «дилер на этом заработает гроши». Вы:
 - a) отправите факс в свой главный офис с информацией о том, что ваш отдел маркетинга неправильно структурировал цену;
 - b) спокойно продолжите поездку;
 - c) потребуете, чтобы главный офис дал вам право самому устанавливать маржу;
 - d) дадите скидку с прайс-листа в обмен на заказ?
2. Вы ведете переговоры о поставках мощных насосов на строящуюся электростанцию. Контрактор говорит вам, что ваши цены примерно на 15 процентов выше прайс-листа вашего конкурента, немецкой фирмы, и на 35 процентов выше тех, за которые ему предложили комплект некондиционных насосов после полной их переборки. Что вы сделаете:
 - a) заявите, что ваши насосы — лучшие в мире, о чем в данной отрасли промышленности известно каждому;
 - b) скажете, что о цене можно будет говорить *при условии, что* заказ достанется вам;
 - c) напомните ему, что ваши насосы ставятся на регулярное техобслуживание, а экстренный ремонт доступен 24 часа в сутки?
3. Строительный консорциум отправил вам факс. В нем сообщается, что они примут вашу тендерную заявку на поставки землеройного оборудования в Иорданию, если вы сократите требуемые цены на пять процентов. Вы в свою очередь:

Глава 19 • Мустафа Пхе и слет в Пенанге

- a) предложите скидку три процента;
- b) согласитесь;
- c) намекнете, что это возможно, *только если* будут изменены некоторые условия тендерного контракта?

Глава 20

Стены Иерихона, или Как прекратить делать уступки

Робкие переговорщики, сталкиваясь с вызовом, брошенным их ценовому предложению, скорее склонны изменить цену, чем рискнуть. Твердости в них не больше, чем в промокшем бумажном мешке.

Цена — вполне предсказуемая мишень в любых переговорах, и не нужно быть гением, чтобы понять почему. Цена есть делимая сумма — она выражается в фунтах, долларах, пенсах и центах. Поэтому многие покупатели убеждены (и справедливо), что для них имеет смысл постараться снять с любой цены хоть какую-то стружку.

Гипермаркеты, сбившие с поставщика один пенни за бутылку напитка, могут поделиться полученной экономией с потребителем или добавить ее непосредственно к своим прибылям.

Представитель виноторговой фирмы, уступающий «всего лишь пенни» с бутылки, уменьшает денежный поток, поступающий на счета его компании от продажи 50 000 ящиков вина в год, на 600 000 пенсов, или на £6000. Это эквивалентно его зарплате за два месяца. (Даже скидка в один пенни с ящика дает потерю £500.)

Если он делает уступку в один пенни за бутылку для шести его оптовых клиентов, то содержание такого переговорщика в штате обходится его компании в два раза дороже!

Напротив, если он сможет выжать дополнительный пенни из шести своих клиентов, то его зарплата не будет стоить компании ничего, и в оставшиеся месяцы года он уже будет приносить чистую прибыль!

Посредник, работающий всего за скромные три процента комиссии (а некоторые получают и 9%), делает £900 000 на 30-миллионном проекте. Если вы уговорите его сбросить «всего лишь» полпроцента, то сэкономите для себя £150 000.

Стоит ли вам пытаться спорить с ценой оппонента, если это принесет вашей компании £150 000? Безусловно!

Имеет ли смысл для него торговаться с вами из-за полпроцента с предложенных вами трех?

Еще бы. Если он убедит вас согласиться на 3,5 процента, то его комиссионные перевалят за миллион!

Медные монетки в один пенни и половинки процента — серьезное дело.

Вот почему вы должны предвидеть, что другая сторона в той или иной форме попытается оспорить вашу цену — в противном случае они поступили бы непрофессионально. Если же вы не готовы к этому, то вы не готовы делать вашу работу.

Если вызов, брошенный цене оппонента, приведет к успеху, то это дает тем, кто его бросил, очень весомые выгоды. Трусливые переговорщики, чья цена была оспорена, сдаются без боя. Они приносят своей компании одни убытки, что доказывает: держать таких «профессионалов» в штате — непозволительная роскошь.

И, конечно же, если вы покупаете, всегда старайтесь оспорить названную вам цену. Никогда не принимайте первое же предложение — испытывайте оппонента на прочность! Если он сдается, вы выигрываете. Если же не сдается, вы все равно не теряете ничего.

А что делать с вашей привычкой сдаваться с ходу? Можно ли вообще что-нибудь с ней сделать?

Можно — и многое.

От этой привычки (поднимать лапки при первом же вызове, брошенном вашей цене) можно избавиться, научившись контратаковать, не загоняя при этом переговоры в тупик.

Один из самых быстрых способов укрепить вашу решимость — прекратить думать о цене в тех же единицах (и даже в той же самой валюте), в которых говорит о ней оппонент.

Он будет просить вас снизить цену на столько-то за одну единицу товара или увеличить его денежное вознаграждение на столько-то за один день. Он наверняка не будет рассказывать вам о суммарной стоимости такого изменения цены или о суммарном удорожании его услуг за год.

Почему?

Потому что, воспринимая его ценовой вызов в масштабе малого, вы забываете думать о том, во что это обойдется вам по большому счету.

Он подталкивает вас к тому, чтобы думать об одной бутылке, а не о складе, забитом ящиками с вином от пола до потолка. Вы по-прежнему будете считать, что пенни ничего не значит, если умножите его на полмиллиона бутылок на вашем складе? Потому что именно это и есть *реальная* стоимость того, во что обходится ваша уступка.

Воспользуйтесь калькулятором, если хотите увидеть реальную цену такой уступки, — и пусть другая сторона видит и калькулятор, и ваши расчеты на нем.

Но *увидеть* реальные расходы и *избежать* их — совсем не одно и то же. Трюк с «ценой за единицу» рассчитан на то, чтобы сделать скидку более приемлемой для вас, но трюк этот — вовсе не самоцель.

Рассмотрим ситуацию, в которой оказался Хельмут Вебер в его первой командировке за границу. В качестве представителя немецкой фирмы, пользовавшейся прекрасной репутацией, он отправился в Южную Африку. Там ему предстояло договориться о поставках и обслуживании поставляемой техники с уже имевшимися местными дистрибьюторами, а также постараться организовать новые каналы.

Хельмут Вебер, имевший диплом инженера, кое-что знал о насосах. Однако он почти ничего не знал о том, как вести переговоры, и понятия не имел о том, как в рамках этих переговоров стороны торгуются о цене.

Южноафриканцев еще никто не обвинял в излишней робости по части всего, что касается бизнеса. Дилеры не особо разбирались в технических деталях немецких насосов, но зато они знали, как

эти насосы (да и многое другое) покупать и продавать на охваченных ими территориях.

КВАДРАТНЫЙ КОРЕНЬ ИЗ НИЧЕГО

Последняя ценовая война за грузовые авиаперевозки через Северную Атлантику привела к серьезному уменьшению расценок большинства авиакомпаний.

Если один перевозчик сбрасывал цены, чтобы заполучить контракт, другой немедленно шел еще дальше. Третий сразу же подключался к соревнованию, а в игру тут же впрыгивал и четвертый, с еще меньшими ценами.

Когда одна из фирм-грузоотправителей стала принимать заявки на переброску грузов по расценкам, ставшим на 25 процентов ниже, чем уже изрядно похудевшие цены ведущих авиакомпаний, началась настоящая паника.

Кстати, в результате компания-клиент этой фирмы разорилась — что вовсе не удивительно.

Однако ценовое давление по-прежнему испытывали все.

За исключением одной компании: British Caledonian.

К всеобщему удивлению, они отказались включиться в самоубийственную гонку за снижение цен.

— Легче всего забить самолет квадратным корнем из ничего — так представитель British Caledonian выразил позицию своей компании.

— Мы не собираемся втягивать голову в плечи, — добавил он. — Если грузоотправители не желают платить по нашим расценкам, то наших самолетов им не видать. Ни под каким видом мы не включимся в эту ценовую войну.

Результат?

Доходы British Caledonian возросли на 36 процентов за время этой североатлантической войны — за счет агрессивного маркетинга на рынке дисконтных цен.

Компании удалось вдобавок увеличить свой парк и расширить инфраструктуру — в то время как другие авиалинии испытывали серьезнейшие финансовые затруднения.

British Airways была вынуждена вообще выйти из грузоперевозочного бизнеса, а другим гигантам просто пришлось поднять цены.

Судя по всему, в руководстве British Caledonian трюсов не было!

Классическая переговорная асимметрия!

Вы можете задать вопросом: почему компания Хельмута отравила его на столь важное задание, если было очевидно, что он к нему совершенно не подготовлен? Именно этот вопрос я задал президенту компании. Он ответил, что его жена настояла на том, чтобы *их сыну* дали возможность показать, на что он способен!

Продвижение Хельмута по Южной Африке можно было проследить по длиннющей череде факсов, скапливавшихся на столе его отца. Если кто-то прочитал бы их в хронологическом порядке, то малоприятная тенденция стала бы очевидной даже для нетренированного глаза. Однако отец Хельмута явно подавлял в себе нормальную немецкую страсть к порядку, когда речь шла о действиях его сына на переговорах.

А Хельмут оказался из тех, кого в ценовой войне сразу сражает наповал первая же пуля.

Сам он, конечно, воспринимал все это совершенно иначе. Работал он не покладая рук в обстоятельствах, которые казались ему исключительно сложными. Если бы его спросили, в чем главная проблема, он бы ответил одним-единственным словом: «конкуренция».

Через два дня после прибытия в Йоханнесбург он уже был уверен, что экономика Южной Африки — самая конкурентная в мире по части цен.

Никто не отказывал хельмутовским насосам в высочайшем качестве — хотя никто в открытую их и не расхваливал. Вместо этого все говорили ему, что отпускные цены на насосы Вебера «слишком

высоки», а дилерская маржа «слишком мала». Он сообщал в Гамбург, что ему пришлось срезать отпускную цену на пять процентов, чтобы только удержать заказы самого большого дистрибьютора в Йоханнесбурге на том же уровне.

В Дурбане ситуация была еще хуже. «Веберовские цены слишком высоки, так что ваши насосы не продать, даже если мы не будем с этого иметь ни единого пенни» — так заявил владелец самого крупного склада технологического оборудования. Хельмут тут же отправил факс в Гамбург: «Наши цены нереалистичны. Увеличил дилерскую маржу на десять процентов и открыл новый дилерский пункт».

Новый дистрибьютор спросил его, почему насосы Вебера стоят больше в этом году по сравнению с прошлым годом. Это озадачило Хельмута, поскольку он не слышал, чтобы их насосы раньше вообще продавались здесь. «Вернусь домой — выясню». Все это было тем более странно, что, насколько ему было известно, цена насосов не поднималась вот уже 15 месяцев. Хельмут согласился на 15-процентную скидку и отправил домой факс о том, что он открыл новую дилерскую точку, приложив к факсу заказ на один насос каждого типа (дилер хотел «сначала попробовать рынок»).

Другой дистрибьютор сказал ему, что он хотел бы складировать и продавать веберовские насосы, однако:

— Ваши конкуренты дают мне гораздо более выгодные цены, а торговля в данный момент идет так плохо, что я вообще не делаю новых заказов.

Это принесло дистрибьютору 20-процентную скидку.

Куда бы ни отправлялся Хельмут, он всюду слышал различные варианты одной и той же истории. Следующий факс в Гамбург гласил, что он «вынужден» сделать скидки от 15 (если ему очень повезет) до 30 процентов (если повезет меньше).

К тому времени, как он вернулся в Йоханнесбург, он был абсолютно убежден, что насосы Вебера не смогут закрепиться в Южной Африке, если он будет следовать «нелепой» ценовой политике своей компании.

ТРЕНИРУЯ ПЕРСОНАЛ ПО ЧАСТИ ДОХОДОВ И ПОТЕРЬ

Основатель известной семейной компании был озадачен уровнем доходов — самым низким за последние шесть месяцев. Фирма поставляла непищевые (сопутствующие) товары крупным супермаркетам. И, хотя товары компании были под постоянным прессингом со стороны конкурентов, уровень продаж все-таки выглядел более обнадеживающе, чем 30 месяцев назад, в условиях экономического спада.

Анализ ситуации вскоре выявил источник проблем: работники отдела сбыта делали скидки в цене, чтобы только получить заказ. Индивидуальные скидки (часто они их давали просто потому, что об этом просил покупатель) были сами по себе небольшими, но в сумме давали огромную цифру. Все эти сделки стоили компании £850 000 в год, то есть сокращали доходы именно на эту сумму. Более того, поскольку компания платила своим агентам комиссионные в случае достижения ими запланированного объема продаж, то теряла на этом дважды!

Президент пригласил к себе весь торговый персонал и провел с ним пятиминутный курс на тему «Как избежать банкротства и сохранить свое рабочее место». В нескольких словах он объяснил собравшимся, как функционирует бизнес.

— Каждые десять процентов скидки, которые вы раздаете налево и направо, — сказал он, — уменьшают ваш вклад в прибыли компании наполовину.

Его арифметика была абсолютно точной — как были точными и замечания о том, что те, кто постоянно наносит ущерб прибыли, скоро оказываются без всякой прибыли, а равно и без работы.

— Если вы продаете местному магазину наших товаров на £100, — сказал он, — это вовсе не означает, что мы заработали £100. Нам приходится платить поставщикам отпускную цену плюс расходовать деньги на продажу товара (включая, кстати, и вашу зарплату).

— Мой главный бухгалтер, — продолжал президент, — называет это стоимостью продажи. Я называю это просто: £60. Если вычесть их из £100, то остается £40. Однако не стоит тешить себя иллюзиями насчет того, что мы заработали £40. Вам следовало бы знать, что из этих денег нам надо платить за складские помещения, офисы, административный персонал (который, как правило, получает куда как меньше, чем вы). Эти расходы составляют £30. Их не избежать, во всяком случае так убежден наш административный менеджер.

Президент имел в виду одного из своих сыновей.

— Он уверяет меня, что эти деньги придется платить независимо от уровня продаж и ситуации на рынке.

Президент сделал паузу и написал на доске:

«£100 минус стоимость продажи £60 равно £40, минус накладные расходы £30 равно £10».

Он подчеркнул последнюю цифру «£10» и написал рядом слово «ДОХОД».

— На уровне дохода десять процентов мы в состоянии выжить, но разве что едва-едва, — заверил президент своих слушателей, некоторые из которых явно подсчитывали, на какую долю этих доходов они смогут рассчитывать при очередной аттестации.

— Однако, — продолжал президент, — когда вы по доброте душевной даете клиенту скидку 15 процентов, иногда просто потому, что клиент намекнул на нее, что происходит с прибылями компании?

Он не стал дожидаться ответа, а вместо этого вернулся к доске. На этот раз он написал:

«£85 минус стоимость продажи £60 равно £25, минус накладные расходы £30 равно минус £5».

Цифру «£5» он обвел жирным красным кругом, а рядом написал: «ПОТЕРИ».

— Этим-то, дамы и господа, все вы занимаетесь время от времени, а некоторые из вас — постоянно и без перерыва. Компании это обходится в £850 000 в год. Эти

£850 000 нужны нам, чтобы расширить бизнес, обновлять региональные склады, выпускать новые линейки товаров и... — здесь он сделал паузу, — выплачивать ваши комиссионные.

Хельмут пришел в ужас, когда дистрибьютор из Ист-Лондона обвинил его в «попытке монополистической эксплуатации потребностей южноафриканцев в добротных насосах». Он тут же отправил в Германию факс, сообщая, что дал дилеру 30-процентную скидку, поскольку тот заявил, что его «бюджет на насосы не позволяет запустить веберовскую серию».

Дилер в Кейптауне обвинил его в «снятии сливок с цены». Хельмут не понял, что это значит (и отправил факс домой с просьбой разъяснить загадочный термин). Результат: приступ депрессии у Хельмута и 15-процентная скидка для дилера.

Когда изрядно подвыпивший покупатель в Блумфонтейне обвинил его в «наглой погоне за наживой», он понял, каково это: *одно временно* чувствовать вину и знать, что тебя подставили. Поэтому в ответ на заявление о том, что «мои клиенты в жизни не заплатят такую цену за насос», он по уже заведенной привычке дал дилеру солидную скидку.

Со временем Хельмут дошел до состояния, когда уже просто боялся слышать о высоких ценах на веберовские насосы. Причем боялся до такой степени, что сам принимался подвергать собственные цены сомнению в самом начале переговоров — и предлагал скидку сам, как только ему казалось, что дилер вот-вот затронет этот вопрос.

ВО ЧТО ОБХОДИТСЯ КОНКУРЕНЦИЯ

Вернуться от самоубийственной ценовой политики к экономичным ценам не так просто в бизнесе грузовых перевозок.

Клиенты не любят повышения цен, особенно когда другие компании удерживают цены на уровне ниже ваших.

Одна судоходная компания решила порвать с тактикой безумных демпинговых цен, которые в 1982 году были почти неизбежными в их бизнесе, и начала взимать дополнительный сбор \$275 за условную тонну груза.

— Расценки необходимо поднять сегодня, если мы не хотим, чтобы они запредельно взлетели завтра, — заявили представители компании. — Расценки должны обеспечивать разумную рентабельность предприятия.

— Мы вкладываем полученные доходы в увеличение эффективности наших операций, — сказали они. — А от этого выигрывают в первую очередь наши клиенты.

Далее они предложили своим клиентам подумать, что произойдет с расценками через год, если ценовая война вынудит их компанию уйти из бизнеса.

В этом суть всех ценовых войн: выжить самых слабых с рынка.

Но у вас есть выбор — еще до того, как ценовая война началась. Держитесь от нее подальше и не допускайте в свой бизнес тех, кто готов обрушивать собственные цены!

У Хельмута не было ни малейших сомнений в том, что он понял главную причину, мешающую его компании закрепиться в Южной Африке. Причиной этой, по его разумению, была цена.

Он слал факсы отцу, уверяя его, что люди из отдела маркетинга абсолютно неверно структурировали цены, что конкуренция оказалась невыносимой и даже просто бандитской. Да, ему все-таки удавалось поддерживать дилерский интерес к насосам Вебера, но только за счет ценовых и прочих уступок.

Он отсылал домой леденящие душу рассказы о «насосном демпинге», затеянном японцами, французами и британцами. Они все были в сговоре! Они налетали на дилеров и продавали им насосы «себе в убыток» — лишь бы не допустить на рынок веберовские

насосы! Представители одной японской фирмы — как доверительно сообщил ему один дилер в Вест-Сомерсете — даже получили инструкции: «Всегда называть цену ниже той, что запрашивает за свои насосы Вебер».

«Как честный человек может конкурировать с этой шайкой разбойников?» — спрашивал Хельмут отца. Он просил предоставить ему такую же свободу действий, чтобы он мог хоть как-то впахнуть веберовские насосы на местные склады. «Если японцы выкидывают такие фокусы, занижая цены, мы должны показать им, что такое по-настоящему низкая цена!»

Когда его отец прочитал этот факс, он в отчаянии схватился за голову и в течение часа не принимал никого, пытаясь хоть как-то прийти в себя. Потом он позвонил жене, чтобы рассказать ей, какого идиота она родила, — и отправил Хельмуту факс с приказом немедленно возвращаться в Гамбург.

Когда Хельмут наконец появился в офисе, отдохнув несколько дней, пока Вебер-старший решал, что делать с сыночком, его вызвали к Фрицу, менеджеру отдела маркетинга. Фриц вручил Хельмуту целую пачку бумаги и карандаш, после чего потребовал в деталях описать все, что с ним происходило.

Его отчет — по каждому клиенту — был внимательно изучен и возвращен Хельмуту с комментариями и вопросами на полях. Ему велели четко сформулировать, что каждый из дилеров говорил о ценах на веберовские насосы — «и, пожалуйста, в тех же самых выражениях».

Хельмут потел над заданием не один день, но все-таки выполнил его, после чего был вызван в офис Фрица. Вебер-младший не без оснований полагал, что его специально пропускают через мясорубку — а он вовсе не намерен выступать в роли мальчика для битья.

Фриц успокоил его, с порога дав понять, что после того, что Хельмут сделал для компании в Южной Африке, ему сложно будет побить собственный рекорд идиотизма. Каждый когда-нибудь да совершал такие ошибки, сказал Фриц (правда, не с таким размахом, добавил он про себя), и каждому приходилось учиться на них, чтобы не делать ничего подобного впредь.

— В чем, по-твоему, заключается самая серьезная проблема с веберовскими насосами на южноафриканском рынке? — спросил он.

— Безоговорочно в том, что наши цены чересчур завышены, — ответил Хельмут.

— Хорошо, примем пока этот вариант. Вопрос: как ты узнал, что цены слишком высоки?

— Потому что дилеры сказали мне, что не будут покупать насосы по таким ценам.

— Они все рассказывали одну и ту же историю о ценах или их истории как-то разнились? — поинтересовался Фриц.

— Одну и ту же историю.

— Интересно, — задумчиво произнес Фриц. — Тогда как ты объяснишь, что в твоём отчете по каждому клиенту ты упоминаешь в каждом случае не одну, а несколько причин, заставлявших их считать цены слишком высокими?

— Не понимаю, куда вы клоните, — озадаченно сказал Хельмут.

— Что ж, сейчас покажу.

Фриц перевернул первую страницу сброшюрованных плакатов, висевших на стойке в углу, и прочитал:

«Насосы Вебера отпускаются по слишком высокой цене, поэтому дилерская маржа слишком мала».

«Это больше того, что я платил за такие же насосы в прошлом году».

«Ваши конкуренты предлагают мне более умеренные цены».

«Мой бюджет на насосы не позволяет мне закупать их по таким ценам».

Закончив, Фриц спросил Хельмута, согласен ли он с тем, что все это были фразы из его собственного отчета. Вебер-младший хмуро буркнул «Раз вы так говорите» и кивнул, хотя не мог бы поручиться за каждое слово.

— Идентичны ли все эти высказывания? — спросил Фриц.

— Ну да. Они ведь о том, что наши цены слишком высоки! — заявил Хельмут.

— Здесь и кроется твоя ошибка, Хельмут. Фразы эти вовсе не идентичны. Это разные ноты одной и той же песни «Пусть Рухнут Ваши Цены». И дилерам, как Иисусу Навину в битве у Иерихона, достаточно было протрубить одну ноту, как с твоими ценами произошло именно это — они тут же рухнули, как иерихонские стены.

Хельмут подумал, что это отчасти несправедливо, но ничего не сказал, позволив Фрицу продолжить свою лекцию.

— Цена была их орудием давления на тебя, чтобы ты пошел на уступки. То, что ты отвечал снижением цен, еще не делает цену *главным* барьером в заключении сделки. И обрушивание цен тоже не приводило к заказу автоматически — это можно видеть по тому, сколько раз ты предлагал скидки, но заказа так и не получил.

— То есть? — спросил Хельмут. — Все сделки, которых я добился, потребовали снижения цен. Может быть, в остальных случаях я просто недостаточно снизил цены!

Это заявление вызвало довольно громкий вздох Фрица, однако он терпеливо продолжал:

— Задайся вопросом: какой интерес преследовал дилер, заставляя тебя снизить цену? Оставим пока в стороне вопрос о том, говорил ли он тебе правду о ситуации на рынке.

— Ну, я полагаю, что, возможно, он старался добиться более значительной маржи для себя — в случае, если я снижу цену, а он сможет удержаться на уровне рыночных цен. Однако на самом деле в Южной Африке все обстоит иначе. А уж конкуренция там просто ужасающая.

КОНКУРИРОВАТЬ ДО ВЫЛЕТА ИЗ БИЗНЕСА

Оглядываясь на ценовую войну 1980–1982 гг. между перевозчиками грузов в Северной Атлантике, можно подумать, что они совершенно не понимали, что они делают.

Однако это не совсем так.

Глава US Flying Tigers Corporation, вне всякого сомнения, понимал, к чему ведет ценовая война.

В 1981 году он предупредил и клиентов, и перевозчиков:

— Грузоотправителям в краткосрочной перспективе может казаться, что они только выигрывают от низких расценок. Однако в долгосрочной перспективе они проиграют, если частные линии будут вытеснены с рынка. В этом случае потребитель будет вынужден иметь дело с перевозчиками на государственных субсидиях, которые могут позволить себе нести убытки. Это авиалинии с низкой эффективностью, а цена их услуг неизбежно и резко возрастет, как только рядом не будет никого, кто мог бы этот процесс остановить.

Вся эта война, добавил президент US Flying Tigers Corporation, вызвана «нездоровой ситуацией, в которой авиалинии пытаются удержать свою долю на рынке любым способом, включая расценки, которые абсолютно невозможно оправдать с точки зрения экономики».

— Откуда тебе известно, что конкуренция и впрямь страшная?

— Во-первых, я и сам мог это видеть, — Хельмут начинал раздражаться. — К тому же дилеры лучше нас знают собственный рынок.

— Хорошо, — сказал Фриц, — давай для примера возьмем проблему с дилерским бюджетом. Откуда ты знаешь, чем и насколько ограничен его бюджет?

— А, этот случай я помню. Он сказал мне, что насосы составляют только пять процентов его продаж, и даже показал полки, на которых лежали модели Yahatsu. Они занимали всего три полки — на весь склад! — победно завершил свою тираду Хельмут.

— А фраза насчет более низких цен конкурентов?

— Ну, это-то я слышал практически от всех и каждого, — ответил Хельмут.

— Не сомневаюсь, что так оно и было. А ты не подумал, что они могут это говорить всем и каждому? Если бы они сказали тебе, что цены конкурентов выше, чем наши, — ты поднял бы свою цену или понизил ее?

— Поднял, — начал было Хельмут, но тут до него дошло, какой вывод следует из сказанного. — Я, кажется, понимаю, что ты имеешь в виду.

— Надеюсь. Еще один вариант: насчет того, что покупатель не заплатит такой цены за насос. Сколько насосов мы продаем каждый год? Десять тысяч? Плюс все запасные части? Стала ли цена барьером для тех, кто все эти насосы купил?

— Нет, но это не доказывает, что по тем же ценам нам удастся продавать и в Южной Африке, — заявил Хельмут.

— Может, да, может, нет, но я думаю, что шансы на то, что Южная Африка как рынок в корне отличается от всего остального мира, крайне невелики. В конце концов, учитывая ставку конвертации, я сказал бы, что наши насосы сейчас дороже всего в Соединенных Штатах — а это наш второй по величине рынок. Мы даже продаем насосы в Японию, то есть практически под боком главного завода Yahatsu.

— Значит, я немножко погорячился со скидками. В следующий раз буду умнее, — сказал Хельмут.

— Скидки в цене были только частью проблемы, — парировал Фриц. — Ты уступал в условиях кредитов, возврате непроданных насосов, бесплатной инвентаризации, согласии на поставки CIF — ты раздавал все вчистую. И все это — вдобавок к скидкам в цене. Ты хоть представляешь, во что это выливается в сумме? Нет, не надо гадать. Я тебе сам скажу. На данный момент Вебер почти даром раздает свои насосы богатейшей стране на всем африканском континенте, в то время как по всей остальной Африке мы продаем те же насосы с прибылью, включая и поставку отреставрированных агрегатов в Чад. Было бы дешевле просто топить их в Рейне — мы хотя бы сэкономили на перевозках!

Воцарилось тягостное молчание. Потом Хельмут тихо произнес:

— И что же мне делать теперь?

— Как насчет устроиться на работу к нашим конкурентам? — прошептал Фриц.

Бедолага Хельмут. Боевое крещение прошло по полной программе. У компании ушло несколько лет на то, чтобы выбраться из ямы, в которую Вебер-младший ее загнал.

Дело было не только в ценовых уступках, сделанных им, но и в том, что он полностью сдавал и все остальные позиции, *как только начинал верить в то, что цена была главным препятствием для заключения сделки.*

Одно из двух главных качеств успешного переговорщика — умение отразить вызов, брошенный его цене. Второе — умение этот вызов бросить.

КОММЕНТАРИИ К ТЕСТУ НА САМООЦЕНКУ № 20

- а) Каждый переговорщик в начале карьеры считает, что так оно и есть, да и потом такая мысль время от времени приходит в голову. Но это совершенно неверно. В любом случае отдел маркетинга не станет менять свою политику только потому, что получил один-единственный факс от какого-то Осла.

б) Да. То, что вы слышите, — это то, что говорят покупатели повсюду. Уверен, что такой Лис, как вы, знает об этом давным-давно.

в) Вы Овца, слабеющая под давлением, которая со временем может превратиться в настоящего «убийцу собственных цен».

д) Да вы уже состоявшийся «убийца»! И, безусловно, Овца.
- а) Каждая Овца, продающая что-либо, заявляет нечто подобное. Если это правда, он и так об этом знает, если нет — вы его только разозлите.

б) Первый шаг Овцы к обрушиванию цены.

- c) Может быть неплохим шагом Лиса, если это действительно отражает разницу между вами и вашими конкурентами.
- 3.
- a) Вы не прирожденный «убийца цен», но все равно — Овца.
 - b) Вы — жестокий «убийца», да еще и с повадками Осла.
 - c) Гораздо лучше, и вполне в стиле Лиса.

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 21

1. Вы — специалист по морскому бурению. В Сингапуре на вас вышел инженер-консультант с предложением поработать на их компанию по двухлетнему контракту. В письме-предложении названа зарплата, которая практически не отличается от той, что вы получаете, работая на норвежскую компанию в Ставангере. Вы:
 - а) скажете им, что хотите большей зарплаты;
 - б) назовете цифру, которая бы вас устроила;
 - в) назовете еще более высокую цифру, а потом предложите компромисс между их предложением и вашим требованием?
2. Клиент выразил резкое несогласие с вашим ценовым предложением. При этом он даже не намекнул на то, как можно исправить ситуацию. Вы:
 - а) скажете «нет» любым попыткам снизить цену;
 - б) поинтересуетесь, что он может предложить;
 - в) сделаете новое предложение сами?
3. Вы ведете переговоры о проведении выездного тренинга для торгового персонала страховой компании. Они обеспокоены расходами на все мероприятие, поэтому дают на вас, требуя снизить стоимость вашей презентации. При этом они намекают, что, если ваша цена не будет снижена, они не смогут провести ни этот курс, ни три последующих, в которых предполагали задействовать вас. Вы:
 - а) рассмотрите вместе с ними их предложение и выясните, какие необходимые детали они смогут обеспечить сами, чтобы вы могли не включать их в оплату;
 - б) займете жесткую позицию ввиду высокого качества ваших презентаций и того роста продаж, который страховая компания получит в будущем, если намеченный тренинг будет проведен;

Договориться можно обо всем!

с) выясните, какова их «лучшая цена», и согласитесь на нее, если она достаточно близка к названной вами?

Глава 21

Не меняйте цену — измените пакет предложений, или Как добиться более выгодной сделки

В 1801 году маленький флот лорда Нельсона залег в дрейф прямо у стен датских островных фортов, окруженных внушавшими страх боевыми кораблями, которые стерегли вход в бухту Копенгагена. Тревожное чувство охватило многих из британских моряков, потрясенно взиравших на эту чудовищную армаду.

Однако Нельсон в своей обычной манере записал в дневнике, что «все это выглядело страшным только для тех, кому стоило бы играть в войну с детьми».

Таким же точно образом обстоит дело и с восприятием оппонента на переговорах. Ваши оппоненты редко оказываются такими грозными и могучими, какими кажутся на первый взгляд. Непобедимыми они представляются лишь тем, кому «стоило бы играть в переговоры с детьми».

Тем, кому страшно даже взглянуть на оппонента, стоит почаще вспоминать спокойную реакцию адмирала Нельсона, а еще лучше — стараться подражать его несгибаемой стойкости!

Конечно, отсюда не следует, что стойкость знаменитого адмирала — это все, что нужно для успеха. Нельсон едва не проиграл битву за Копенгаген, ставшую одним из самых кровавых морских сражений в истории Великобритании. Помимо стойкости надо еще уметь делать то, что делаешь. Но, если вы сдаетесь, даже не вступив в бой, на вас будут просто ездить верхом.

Эта глава — об одном из главных качеств профессионального переговорщика: умении отражать вызов, брошенный искушенным и мощным противником.

Из предыдущей главы мы узнали, почему названную вами цену всегда будут подвергать сомнению — потому что это очевидная мишень! Вспомните реакцию Хельмута Вебера, когда он буквально рассыпался под любым давлением. Вполне естественно, что его оппоненты не ограничивались только давлением на цены, а наступали по всем фронтам: условия кредитов, доставка, страховка, запасные части, возврат, обучение персонала и т. д.

Если вы уступаете под давлением, то открываете двери для атаки на каждый пункт вашего предложения (а возможно, и на некоторые другие аспекты, которые, как вы считали, вообще не могут являться предметом переговоров).

КАМИКАДЗЕ АВИАЦИОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Одна из наиболее конкурентных сфер бизнеса в мире — производство двигателей для самолетов. На рынке доминируют три-четыре больших корпорации, а конкуренция между ними совершенно убийственная — в стиле настоящих камикадзе!

Все это началось, когда General Electric сражался с Pratt & Whitney за контракты на поставку турбин для «боингов-767» и аэробусов А310.

«Подарки», которые они навязывали покупателям лайнеров, достигали 40 процентов начальной цены двигателей!

Предложение, от которого невозможно отказаться, «убедило» и саудовцев. Они предпочли Pratt JT9 двигателям Rolls Royce RB 211. Естественно, Rolls тут же обвинил конкурентов в «покупке» заказов.

Они заявили, что Pratt предлагает дешевые запчасти, дешевую систему обучения, бесплатное техобслуживание, бесплатную переборку отлетавших двигателей, бесплатный доступ к своим ремонтным базам во всем мире и даже специальное финансирование.

И все это предлагалось богатейшей стране в мире. Неудивительно, что Саудовская Аравия пошла на эту сделку — если вам платят миллионы долларов ни за что, это куда как лучше, чем получать те же деньги за экспорт нефти!

Как только обрушиваются цены, за ними следует и все остальное! Потому-то так важно удерживать вашу цену до последнего.

И как же вы будете это делать?

Упрямо повторяя «нет»? Отказываясь от сделки? Используя политику жестко фиксированных цен?

Вовсе нет.

Идея фиксированных цен предполагает фиксированный пакет предложений, а я вам объясню, почему в природе нет фиксированных цен. *Потому что в природе нет фиксированных пакетов предложений.*

Все, что является предметом торга, для разных людей воплощает разные свойства и качества. Возьмем для примера стул.

Я вижу в нем предмет мебели, на котором можно удобно сидеть.

Кто-то другой видит в нем предмет украшения.

Третий — антиквариат.

Четвертый — предмет для сценической декорации.

Пятый — вложение капитала.

Шестой — дрова для растопки камина.

Седьмой — ненужный старый хлам.

Восьмой — свадебный подарок.

Девятый — еще одну дыру в банковском счете.

Десятый — часть собственного имиджа.

И так далее.

Атрибуты, которые люди видят в одном и том же предмете, варьируются до бесконечности — как и сами люди. А восприятие человеком данного предмета может меняться — и меняется. Модная

сегодня мебель — это завтрашний хлам (для особо «продвинутых» с точностью до наоборот).

Кроме того, черный стул может не годиться в качестве свадебного подарка, но вполне может стать элементом сценической декорации. Предложите покупателю белый стул — и отношение к покупке у него изменится с тем, чтобы измениться снова, когда будет названа цена!

Люди не покупают вещи — они покупают то, для чего эти вещи *служат*. А это может быть осязаемым или нет, специфическим для одного конкретного человека или общим для всех и каждого. Иногда мы смиряемся с вещью, которая не вполне отвечает нашим потребностям. В других ситуациях мы настаиваем на том, чтобы приобретаемая вещь отвечала нашим потребностям полностью. Это основа основ любых операций купли-продажи. Выясни потребности покупателя, подгони то, что ты продаешь, под эти потребности — и получи деньги. Найди вещь, отвечающую твоим потребностям, — и ты не пожалеешь о покупке.

В принципе, цена какого-то конкретного предмета — это столько, сколько человек готов за него заплатить. Покупатель просто сравнивает степень полезности вещи для себя, с суммой денег, которую за эту вещь требует продавец.

Если покупатель недоволен запрошенной ценой, то, возможно, он не считает, что те качества, ради которых он совершает покупку, стоят тех денег, которые вы хотели бы получить. И наоборот: если он убежден, что эти качества представляют большую ценность *для него*, то мог бы заплатить за покупку гораздо большую сумму — о чем он, скорее всего, вам не скажет.

Однако есть и другие причины, по которым покупатель может не согласиться на вашу цену.

1. Чаще всего он просто проверяет, насколько твердо вы намерены держаться названной цены.
2. Он может быть жлобом (некоторые люди ненавидят тратить даже один пенс) или просто вульгарным типом.
3. Он действительно считает, что вы хотите его обобрать.

4. Эта цена может быть ему не по карману (буфет Матушки Хаббард и вправду пустой).
5. Ему может нравиться сам процесс торга (вот это молодец!).
6. Он может воспользоваться вашей скидкой, играя против ваших конкурентов («голландский аукцион»¹).
7. Он может использовать вопрос цены как предлог для того, чтобы выйти из торгов.

Вы вряд ли будете знать заранее, какое из этих соображений стоит за вызовом, брошенным вашей цене, — еще одна проблема для переговорщика!

Первое, что следует сделать, сталкиваясь с ценовым вызовом — как, кстати, и во всех остальных критических моментах переговоров, — это спросить: «Почему?»

Однако не стоит простодушно принимать на веру любой ответ оппонента. Ему придется подкрепить свою позицию какими-то аргументами. Он уже не сможет надеяться на то, что, коль скоро он объявил вашу цену слишком высокой (или слишком низкой, в зависимости от того, в какой роли он выступает), то цена и становится *главным* барьером в заключении сделки — а значит, вам придется снизить свои требования.

Сбросить цену потому, что ее подвергли сомнению, — худшее, что вы можете сделать. Рассматривая возможные причины подобного вызова, мы видели, что простое снижение цены ни в одном из этих случаев не является лучшим ходом — в этом и заключалась принципиальная ошибка Хельмута в Южной Африке. Если оппонент, атакуя названную цену, испытывает таким образом вашу твердость, вряд ли стоит демонстрировать отсутствие этой твердости, тут же давая ему скидку. Он будет требовать большего, пока не убедится, что требовать уже попросту нечего. Но даже и в этом

¹ Аукцион, на котором торг ведется с понижением цены, пока не найдет-ся покупатель. В данном случае автор имеет в виду попытку добиться более низкой цены, чтобы затем с ее помощью давить на вашего конкурента. — *Прим. пер.*

случае он может не согласиться на сделку, а потому вам следует держаться того, с чего вы начали.

Вульгарность — качество, которому трудно что-либо противопоставить, а процветает она практически во всех уголках нашей планеты. Вульгарность не ограничивается каким-то определенным классом, расой, политической системой, религией, национальностью или любимым другим сообществом.

Она особенно развита среди людей, знающих *цену* вещам, но понятия не имеющих об их *ценности*. Поскольку сокращение цены вещи не увеличивает ее ценность, то нет никакого смысла это делать.

Что касается людей, которые считают, что вы норовите их обобрать, нет более надежного способа укрепить их подозрения, чем снизить цену! Человек, которому не по карману то, что вы продаете, может быть заинтересован в другой покупке — ваша задача найти, что ему предложить (более подробно на эту тему — ниже). Тот, кто любит сам процесс торга, — вообще не проблема. Более того, это, возможно, наилучший для вас партнер в переговорах.

Если же вам кажется, что потенциальный покупатель использует вас как трамплин в «голландском аукционе» для давления на ваших конкурентов, вы никоим образом не расстроите его планов, снизив цену, — ведь именно этого он от вас и добивается.

Точно так же обстоят дела и с покупателем, который атакует вашу цену для того, чтобы выйти из торгов. Что бы вы ни делали со своей ценой — за исключением совсем уж унижительных вариантов, вы не сможете удержать в игре кого-то, кто хочет из нее выйти.

Скорее, ваша скидка даст ему еще один повод для несогласия: «Если теперь вы продаете ваш катер на 20 процентов дешевле, значит, вы с самого начала пытались меня надуть!»

Так как же надо отвечать на вызов, брошенный вашей цене?

Лишь незначительная часть всех сделок только в результате договоренности о цене. Почти всегда в игре участвует более чем одна переменная — а там, где есть множество переменных, есть и поле для торга. Следовательно, сомнение по поводу цены — это сомнение в одной из многих переменных, по которым может вестись торг.

Мы уже знаем, что, если поддаться ценовому вызову, нападкам подвергнутся все составляющие вашего предложения. Поэтому следует подумать над тем, как использовать эти составляющие, чтобы защитить цену. Если покупатель хочет изменить цену, для вас вполне разумно изменить что-то в других составляющих. Сделайте это неизменным условием: если меняется ситуация с одной переменной, то в качестве компенсации какие-то другие составляющие общего пакета также должны быть изменены.

Такую стратегию можно выразить одной фразой:

Для этого пакета предложений — эта цена, для другой цены — другой пакет.

Я могу проиллюстрировать, как работает такая стратегия, на примере новых походов Хельмута Вебера. После фиаско в Южной Африке он решил уволиться и начать с нуля — однако не у конкурентов, как язвительно посоветовал ему директор маркетинга, а в совершенно новой для него сфере.

Стимулом к возрождению Хельмута стала известная немецкая страсть к шоколаду. Немцы яростно конкурируют с австрийцами и швейцарцами в производстве шоколадных деликатесов. Шоколад для немцев — как сыр для французов. В Германии сотни видов и сортов шоколада, а некоторые из них можно купить только там, где они производятся.

Шоколад изготавливают из бобов какао, а какао ввозится из Западной Африки. Бобы какао растут в Гане, Нигерии, Того, Кот-д’Ивуаре и Камеруне, откуда они перевозятся в Европу в мешках весом 130 фунтов. Здесь их обрабатывают и продают производителям шоколада, которые добавляют к какао другие ингредиенты (в основном молоко и сахар, но также орехи, изюм, сливки и джем) в соответствии со своими собственными рецептами. Часть шоколада выходит к потребителю в виде популярных марок для торговых сетей, часть — для продажи на месте. Упаковка и маркетинг этих марок — чрезвычайно дифференцированный бизнес, в котором задействованы некоторые крупные компании и огромное множество малых.

Именно в этот бизнес и ринулся Хельмут, избравший для себя роль брокера. Поначалу им двигало страстное желание доказать отцу, что он на что-то способен. Позднее, однако, он полюбил свою работу. Тогда-то Хельмут и открыл для себя, что такое упаковка. Нет, не та мишура, в которую обычно заворачивают шоколадки, а стратегия, которой пользуются переговорщики в торгах.

Шоколад, как и насосы, — да и любая другая продукция — имеет цену.

В рыночной экономике цена — это великий контейнер с информацией, эффективный индикатор того, какова позиция продукта в структуре спроса и предложения.

Но не хлебом единым жив человек — и не одной лишь ценой руководствуется он, покупая шоколад. Переработчики какао, закупаящие тонны бобов каждый месяц, тоже озабочены не одной лишь ценой. Если бы это было действительно так, они кончили бы тем, что стали производить низкокачественный продукт. При репутации производителей продукции низкого — или даже нестабильного — качества их уровень продаж неизбежно снизился бы. Поэтому качество какао-бобов и постоянство этого качества — чрезвычайно важная составляющая сделок, которые они заключают с поставщиками бобов из Западной Африки.

Качество — это, скорее, техническая переменная. Не все колебания в качестве какао принципиально важны для устойчиво качественного производства любого типа шоколада. В принципе, все зависит от того, для какого типа шоколада используется конкретная партия переработанных бобов.

Хельмуту пришлось научиться покупать переработанное какао так, чтобы найти правильный баланс между ценой и минимальными требованиями к качеству в соответствии с каждым продуктом. Например, кулинарный шоколад может изготавливаться из какао более низкого качества, чем шоколад кондитерский. Для шоколада самого высокого класса — типа того, что мы дарим своим любимым, — требуется и высококачественный какао-сырец.

У некоторых переработчиков бобов контроль качества поставлен настолько надежно, что изготовители шоколада могут редко

производить выборку образцов с меньшим риском брака. Качество продукции других поставщиков — это уже отчасти лотерея, а процент брака в производстве шоколада может оказаться довольно серьезным.

Качественная составляющая добавляет к предмету дискуссий еще целый ряд переменных: критерии инспекции, правила возврата товара, кредит или замена забракованных партий, оплата по получении или после обработки и т. д.

Эти переменные должны были быть рассмотрены в процессе обсуждения цен. Если переработчик пытался поднять цену, Хельмут соответственно пересматривал остальные предложения в пакете, принимая во внимание риск, который брала на себя его компания, и изменяя схемы компенсации и оплаты.

Бывало так, что он соглашался на более высокую цену за тонну какао, если поставщик, в свою очередь, соглашался на отсрочку оплаты и более жесткие требования к качеству. Иногда все происходило наоборот, тогда цена понижалась, но и прочие условия становились более мягкими.

И уж, конечно, Хельмут не менял предложенную им цену только потому, что поставщик говорил ему, какая «страшная» конкуренция имеет место в шоколадном бизнесе, или упрекал Хельмута в том, что его цены слишком низки. Это не значило, что Хельмута не заботила конкуренция. Напротив, первой его целью стало узнать как можно больше о бизнесе, в который он окунулся, а также о том, как структурировано все шоколадное производство. Он выяснил, как в реальности обстоят дела с конкуренцией и как она влияет на ситуацию. В результате он ни разу не поддавался на сказки и «ужастики», которыми его потчевали и переработчики какао, и производители шоколада. Он потерял счет тому, сколько раз покупатели говорили ему (конечно же, «по секрету») о какой-нибудь голландской, датской, швейцарской компании (национальная принадлежность фирмы всякий раз менялась, а однажды ему довелось услышать о японском поставщике!), представителям которой были даны инструкции «стараться снизить любую цену, которую будет предлагать компания Вебера».

Хельмут заинтересовался переработчиками из вполне здравого желания обеспечить бесперебойные поставки для своих клиентов — производителей шоколада. Если переработчик полностью зависел от поставок какао из какой-нибудь одной западноафриканской страны, Хельмут брал это на заметку, особенно если политическая ситуация в стране-экспортере была нестабильной.

Перспективы (весьма вероятные) или состоявшийся факт (частое явление) военного переворота определяли то, как Хельмут подходил к контракту на поставки и как покупатель, и как продавец. С теми переработчиками, которые не зависели лишь от одного источника поставок, Хельмуту приходилось решать вопросы совместимости разных сортов какао, получаемого из разных стран.

Качество такой смеси влияло на цену, которую он готов был платить за тонну сырья, или на условия кредитов, которых он добивался, — а также на цену, которую Хельмут мог потребовать от производителей шоколада. Они же, в свою очередь, хотели знать происхождение какао-сырца, который Хельмут им поставлял.

В периоды обострения политической ситуации в странах-экспортерах или катастрофического неурожая менялись и условия оплаты, оговариваемые Хельмутом при расчетах с поставщиками. Если поставки грозили стать нерегулярными, этот риск компенсировался более значительной отсрочкой оплаты. Если поставки были гарантированными, срок выплат по ним сокращался. Иногда сроки оплаты оставались прежними, но менялась цена за тонну.

При этом всегда существовала возможность заключения долгосрочных контрактов — по меньшей мере с некоторыми из поставщиков. Хельмуту приходилось делать выбор: оказаться связанным контрактом, цена которого может оказаться завышенной, или рискнуть тем, что поставщик откажется от договора, если предложенная цена будет недостаточной.

Таким образом, во всех переговорах наличествовал разный набор переменных, которые необходимо было принять во внимание. И Хельмут прекрасно научился тому, как «упаковать» наилучшую возможную сделку из всех наличествующих вариантов.

Сырец, зарезервированный для компании Хельмута, — а количество его колебалось от десятков до тысяч тонн — мог храниться на складах поставщика (за чей счет?) или у Хельмута (под чей риск?). Он мог доставляться в бункерах (кто за них платит?) или в контейнерах (кто их владелец?).

Переговорщикам надо было решить, кто будет отвечать за переработанное какао, если оно хранится на их складах, а также решать, каким будет минимальный доступный объем, если понадобятся срочные поставки. Это лишь некоторые из переменных, с которыми Хельмуту приходилось иметь дело на переговорах с поставщиками.

Он покупал переработанное какао только для того, чтобы продавать его производителям шоколада, то есть выступал и покупателем, и продавцом. При случае Хельмут заключал сделки и с розничными торговцами (он даже собирался выпускать свой собственный шоколад — «Африканское наслаждение»).

При продаже в игру входили те же самые переменные. Производителям необходимо постоянство качества и поставок. Причем уровень поставок может меняться в зависимости от производственного цикла. Скажем, к Рождеству нужно выпускать больше шоколада, чем в летний сезон.

Вот лишь некоторые вопросы, которые должны быть рассмотрены как составные части пакета предложений: у кого хранятся невостребованные пока запасы какао? Кто, когда и как платит за какао в промежутке между заключением контракта и доставкой? До какой степени изменения цены могут влиять на порядок возврата или обмена низкокачественного или поврежденного продукта? Какую часть своего рекламного бюджета производитель намерен потратить на рекламу данного бренда и какое влияние это окажет на уровень заказов, поступающих от торговых сетей?

И так далее и тому подобное. Число составных элементов переговоров даже по такому простому продукту, как шоколад, может быть очень большим.

В вашей деятельности, независимо от того, продаете вы или покупаете, существует множество составляющих переговоров, о кото-

рых вы редко задумываетесь — если задумываетесь вообще. Настало время это сделать, потому что именно в компонентах предмета переговоров вы обнаружите инструменты защиты ваших цен.

На наших семинарах мы просим участников определить все подлежащие обсуждению компоненты в их бизнес-переговорах. Полученные результаты порой оказываются неожиданными и для опытных бизнесменов.

Привычный подход к делу зачастую исключает из рассмотрения даже абсолютно очевидные компоненты, что неизбежно уменьшает возможности переговорщика «упаковать» договорное соглашение в соответствии со своими интересами. Постоянный мониторинг и пересмотр компонентов, подлежащих обсуждению, необходим для успешного ведения переговоров.

Во время курса, проводившегося для одной из транснациональных корпораций, ее местные филиалы на своих семинарах составили списки компонентов переговоров, которые впрямую противоречили друг другу!

Было чрезвычайно поучительно наблюдать, как они поочередно объясняли, почему обозначили какие-то компоненты пакета соглашений как «не подлежащие обсуждению», в то время как их коллеги из других филиалов считали те же переменные «обсуждаемыми». Дело приобрело еще более интересный оборот, когда канадцы рассказали, что ведут переговоры по ряду вопросов, которые англичане традиционно выводили за рамки переговоров. Англичане сразу поняли, почему в последние годы они потеряли целый ряд контрактов в США и Мексике — их клиенты попросту предпочитали сотрудничать с канадским филиалом!

ПЕРЕМЕННЫЕ И ПОСТОЯННЫЕ

Что представляют собой *подлежащие обсуждению переменные (компоненты)* в вашем бизнесе?

Я очень рекомендовал бы потратить какое-то время на то, чтобы составить список всех составных частей сделок, которые обсуждаются вами на переговорах. Затем добавьте к этому списку все компоненты сделки, которые вы могли бы обсуждать, но пока не делаете этого по тем или иным причинам.

Список должен получиться довольно длинным. Если это не так, то вы, вероятно, упускаете возможности добиться лучших условий сделки. Если список все равно остается коротким, начните с другого конца и выпишите все *не подлежащие обсуждению постоянные элементы* в ваших переговорах — то есть то, что вы вообще не обсуждаете.

А теперь спросите себя: почему вы не обсуждаете каждый из перечисленных вопросов?

Кто сказал, что их не надо обсуждать? Что вас останавливает? Привычка, традиция, обычай? Или этическая проблема?

Задавая себе все эти вопросы, вы постепенно найдете причины для того, чтобы перенести большинство констант в колонку с обсуждаемыми компонентами.

Глава одной из крупнейших в Великобритании страховых компаний однажды сказал: «Время от времени серьезный кризис необходим. Каждый кризис дает вам массу новых идей. Поразительно, с какой скоростью плодятся «священные коровы» в большой организации — а избавиться от них совсем не просто».

Сколько «священных коров» существует в вашей организации?

Когда мы перестаем рассматривать цену как *главный* предмет переговоров, мы начинаем понимать, как заключать по-настоящему выгодные сделки — удачные как для вас, так и для другой стороны. Все переменные как самой сделки, так связанные с ней

могут быть использованы для того, чтобы улучшить окончательный результат и защитить наши интересы.

Каким образом?

Нужно сосредоточиться не на «разборках» вокруг цены, а на общем *пакете* выносимых на обсуждение предложений.

Рассмотрим некоторые наиболее очевидные переменные, присутствующие в большинстве сделок. Они имели место и тогда, когда Хельмут Вебер путешествовал по Южной Африке — просто он их не видел. Они же обнаружатся и в ваших переговорах, если вы постараетесь их увидеть. Возьмем для примера одну из переменных — *деньги*. Можете ли вы изменять и регулировать:

Способ оплаты?

Валюту?

Условия кредита — 30, 90, 120 дней?

Скидку за досрочную выплату?

Выплаты в начале периода или в его конце?

Интервалы между последовательными взносами?

Отзывные или неотзывные аккредитивы?

Выплаты третьей (нейтральной) стороне?

Оплата при доставке или после приема товара?

(Кто инспектирует?)

Последствия дефолта?

Теперь рассмотрим в качестве переменной *доставку*.

В каких количествах будет доставляться товар?

Есть ли какие-либо выгоды от мелкой расфасовки / контейнерной перевозки?

Кто оплачивает доставку и страховку?

Если перевозка осуществляется в контейнерах, кто платит за их повреждения?

Какая упаковка используется? Есть ли возможность размещать на ней ваш торговый знак?

Насколько защищен товар от непогоды, влаги, грызунов и т.д.?

У кого хранятся товарные излишки?

Кто платит за складирование и хранение?

Какой минимальный объем продукта может быть получен при срочном заказе?

Кто контролирует качество товара при доставке?

Что насчет *спецификации* в качестве переменной?

Каковы критически важные параметры спецификации?

Могут ли они изменяться, не подвергая риску качество товара?

Нужна ли нам 95-процентная надежность?

Оправдывает ли удвоенная работа утроенную цену? Сколько мы сэкономим на незначительном снижении требований к качеству?

Должны ли какие-то дополнительные требования стать стандартными или же какие-то стандартные условия могут быть дополнительными?

Какие условия просто привлекательны, а какие действительно необходимы?

А *отношения с другой стороной* в качестве переменной?

Стоит ли вообще иметь одного-единственного поставщика?

Выгодно ли вести дела с несколькими поставщиками?

На какой срок заключается договор на эксклюзивные поставки?

На какой срок должен заключаться контракт и какую выгоду в цене дает он в сравнении с прайс-листом?

Если мы имеем дело только с данной компанией, каков будет ее финансовый вклад в рекламу и маркетинг?

Возможность совместных промоакций?

А можно ли найти какие-то переменные в структуре *рисков*?

Кто платит за страховку?

Какую страховку нам следует взять?

Кто платит за замену товара и как она кредитуется?

Кто определяет форс-мажорные обстоятельства?

Насколько надежны гарантии?

Кто обеспечивает качество и контроль за ним?

Возможно ли долевое участие в выплате по страховому полису?

Какие расходы этот полис покрывает?

Кто отвечает за нарушения патентного права, авторского права и т. д.?

Кто отвечает за выплату местных налогов и прочих дебиторских задолженностей?

А переменные *времени*?

Когда будет осуществлена доставка?

В течение какого времени условия контракта будут действовать?

Какая задержка определяет «несвоевременную поставку»?

Когда мы получим непосредственный доступ к товару?

Когда будут выпущены первые партии товара?

В каком порядке будут осуществляться те или иные стадии договора?

Как будут поступать сообщения о состоянии работ?

Каков последний срок проведения инспекции?

Насколько подвижна дата завершения проекта?

Если вы будете отвечать на ценовой вызов таким образом, то представители другой стороны поймут, что, если они хотят изменить цену, им придется иметь дело с последствиями такого шага — потому что вы будете изменять пакет договоренностей. Ваша позиция — договариваться можно обо всем! Нет и не может быть обстоятельств, в которых вы согласитесь на односторонние уступки в цене. Это переговоры, а не «голландский аукцион».

Если другой стороне не нравится цена, предложенная вами за пакет соглашений, вы с радостью назовете другую цену — для другого пакета. Вполне возможно, что новый пакет предложений устро-

ит другую сторону больше, чем первый. Изменяя *форму* одного или нескольких компонентов соглашения, вы, возможно, подойдете ближе к тому, чего хочет ваш партнер по переговорам.

КАК ВЫИГРЫВАТЬ ЦЕНОВЫЕ ВОЙНЫ

Столкнувшись с жесткой конкуренцией, многие переговорщики первым делом снижают цену, пытаясь найти путь к спасению. Но этот путь ведет к краху.

Надо избавиться от представления, что снижением цены мы добиваемся заказов. Этот шаг никогда не должен быть первым — он может быть только последним.

Если конкуренция на самом деле серьезна, значит, настало время объявить войну — но не ценам, а расходам. Все расходы следует сократить до абсолютного минимума. Неэффективные предприятия должны быть закрыты или реорганизованы, от всего балласта необходимо избавиться, все сантименты отложить в сторону, сократить число работающих и все расходы, напрямую не связанные с производством (в ряде случаев это только к лучшему).

Когда уменьшаются расходы, растут прибыли. А компания с высокими прибылями располагает альтернативами ценовым войнам в стиле смертников-камикадзе.

Пивоваренный бизнес — поле жестокой конкуренции, которая стала еще более яростной с тех пор, как молодое поколение перестало отдавать предпочтение пиву и переключилось на другие напитки.

В некоторых случаях пивоваренные компании снижали и снижали цены, чтобы ухватить свой кусок рыночного пирога, получить временные преимущества и вогнать малодушных конкурентов в панику.

Фирмы, которые пережили эту атаку, отказались включаться в ценовую войну. Первой их целью были прибыли —

а их они использовали для того, чтобы усилить свое влияние на рынке.

Дистрибьюторы и менеджеры розничной торговли хорошо обучены азам финансового менеджмента. Они в состоянии сами определить свою маржу для каждого бренда, оборот на единицу товара и даже прибыль с единицы складирования.

Все научились видеть расходы, а не цену. Те, кто продает пиво, настаивают на поддержке в маркетинге, потому что они хотят продавать как можно больше пива популярных марок. А производители пива из людей, некогда искавших спасения в ценовых скидках, превратились в исполненных достоинства бизнесменов, гордых тем, что производят качественный и прибыльный продукт.

Если оппонент оспаривает вашу цену, то это сигнал, что не все ладно с пакетом ваших предложений. Если он настаивает на том, что пытался подать другой сигнал, то вам, как Нельсону в битве за Копенгаген, надо приложить окуляр телескопа к слепому глазу — и сказать, что никакого сигнала вы не видите!

Правило, которое пришлось усвоить Хельмуту Веберу, просто и однозначно:

«Не меняйте цену — измените пакет соглашений!»

КОММЕНТАРИИ К ТЕСТУ НА САМООЦЕНКУ № 21

1. а) А кто бы не хотел? Но что значит ваше заявление — то, что вы полны решимости, или то, что вас не очень заботит, получите вы эту работу или нет? Если вы не против этой работы, но вас не устраивает зарплата, то надо объяснить нанимателю, почему вы согласны работать за такие деньги в Ставангере, но не согласны в Сингапуре. А действуя по-овечьи, вы только пугаете и себя, и его.

- b) Так лучше. Размер вашего требования покажет нанимателю, насколько вы серьезны. Однако будьте начеку — возможны трюки типа «разделить разницу пополам». Впрочем, такой Лис, как вы, к таким трюкам наверняка готов.
 - c) Нет! Ваша «смелая» завышенная цифра неубедительна, тем более что готовность сразу от нее отказаться явно выдает в вас Овцу, поэтому ваше заявление никто не примет всерьез. Если они все еще хотят вас заполучить, то добьются своего или с помощью маленькой надбавки, или даже без изменения условий.
2. a) Вот так Ослы и загоняют себя в тупик. Теперь либо они отступят, либо никакой сделки не будет. Если, конечно, не отступите вы.
- b) Дает понять, что Овца может пойти на компромисс — правда, не раньше, чем узнает входную цену другой стороны.
 - c) Это лучше. Лисам нужна информация о том, что думает противник.
 - d) О Боже! Он едва только произнес «Гав!», а Овца уже сдалась!
3. a) Да. (Вы как порядочный — и хитрый — Лис, конечно же, нашли ответы в главе 19.)
- b) Лучше, поскольку серьезное обоснование названной вами цены — наилучший шаг к последующему переходу к варианту b). Но как Сова, вы и так это знали (что доказывает, что вы тоже все поняли в главе 19).
 - c) Это учит их лишь тому, что есть смысл возражать против называемых вами цен. Вернитесь и перечитайте еще раз главу 19, которую вы, как и остальные Ослы, наверняка пропустили.

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 22

1. Вы исследуете рынок, вознамерившись купить корпоративный самолет для небольшой курьерской компании, которую намерены основать на трудовые сбережения и небольшой заем, сделанный в местном банке. Компания, продающая новые и подержанные самолеты того типа, что нужен вам, располагается на 72-м этаже одного из манхэттенских небоскребов. Офис президента — размером с хороший авиационный ангар, а ворс коврового покрытия доходит вам до щиколоток. Элегантно одетый человек сидит за шестиметровым столом из красного дерева, рядом на стене красуется оригинал Пикассо. В одном из углов офиса — скульптура Генри Мура, в другом — весело журчащий фонтан. Ваша реакция:
 - a) решите, что все-таки сойдетесь на вашей минимальной цене;
 - b) «пождем — увидим»;
 - c) сочтете, что вам, скорее всего, придется выложить максимальную цену?
2. Человек, пришедший побеседовать с вами, одет в прекрасный костюм, сшитый на Савил-Роу, и туфли от Гуччи, а на руке его поблескивает золотой «Роллекс». Если бы вас попросили определить его статус, каким он оказался бы согласно вашей оценке:
 - a) низкий;
 - b) высокий;
 - c) неопределенный?
3. Ваш шикарно одетый визитер ушел. Как вы определите его статус теперь (высокий или низкий), если он:
 - a) стоит на обочине, пытаясь поймать такси;
 - b) попросил вашу секретаршу вызвать ему такси;
 - c) сел в малолитражку, припаркованную за углом;
 - d) сел в подъехавший «роллс-ройс»?

Глава 22

Не все золото, что блестит, или Как не дать себя запугать

Вы когда-нибудь задумывались, почему некоторые корпорации тратят бешеные деньги на сверхдорогие офисы?

Они размещают их в стеклянных небоскребах на самых дорогих участках в центре города или на обширных просторах пригородов, где их дворцы окружены гектарами восхитительных цветов и экзотических деревьев.

Вход в такой дворец — как сцена из «Клеопатры». Огромные колонны, вздымающиеся к небесам, мраморные лестницы с величественными извивами, повсюду фонтаны и водопады, а роскошная мебель из темного дерева расставлена посреди всего этого великолепия, словно цепь укрепленных фортов на равнине. Недостаёт только герольдов, фанфарами возвещающих о вашем прибытии.

Люди небольшими группами входят в скоростные лифты, двери которых открываются и закрываются без единого звука, — и кабинки несут свой груз без малейших усилий.

За столом в приемной — безукоризненно ухоженная секретарша, которая, похоже, была выбрана для этой работы за ослепительную улыбку, не менее ослепительные зубы и способность переносить скуку с удовольствием и радостью.

Рядом — охранники, которые выглядят страшно занятыми, но не делают при этом ничего. Каждый застыл на своей позиции, как строевой сержант, еще с прошлой войны дожидаящийся приказа офицера. Когда звонят телефоны, то звонят мягко и негромко, а трубка неукоснительно снимается сразу же после первого звонка.

Когда вы прибываете на назначенную встречу, к вам относятся так, словно вы посылка, которая вот-вот затеряется. А на тот случай, если у вас и впрямь есть сложности с самоидентификацией, вам выписывают пропуск, который вам — и всем прочим — объяснит, кто вы.

Если же они играют по полной программе, то быстренько вас фотографируют, ламинируют фото и пришивают к вашей груди, чтобы вы выглядели (и чувствовали себя) как иммигрант на Эллис-Айленд¹ в 1920-е. Куда бы вы ни направились, вас сопровождает тихий и вежливый клерк (либо запасная горилла из охраны).

Лифты, коридоры и приемные обустроены и меблированы настолько роскошно, что невозможно не почувствовать: за этими закрытыми дверями происходят действительно Самые Важные События, и даже воздух в здании, кажется, наполнен непрерывной, размеренной и тщательно продуманной активностью. То, как ходят и разговаривают клерки, то, как они посматривают на вас, еще более укрепляет вас в мысли, что здесь действительно происходит *Нечто*.

Когда вы наконец добираетесь до человека, который вам нужен, то оказываетесь в кабинете размером с хороший ангар, а ноги ваши тут же безнадежно тонут в роскошном ковровом покрытии. На стенах то Пикассо, то Ван Гог, а в углу — неременная скульптура известного ваятеля.

Именно в этот момент вы и совершаете самую серьезную ошибку.

Вы начинаете думать, что все атрибуты корпоративного богатства, увиденные вами, предназначены для людей, работающих в этом здании. Что вся немислимая роскошь — это награда за их преданный труд на благо компании и показатель их персонального и коллективного успеха.

¹ Остров поблизости от Нью-Йорка, где до 1950-х годов располагалось Бюро иммиграции, иммиграционный пункт и пункт депортации. — *Прим. пер.*

Ничто не может быть дальше от истины!

Все это не имеет никакого отношения к сотрудникам, которые трудятся здесь — с полной отдачей или без нее. Если эти люди и пользуются какими-то удобствами, которые дает им столь царственная обстановка, то это скорее побочный эффект.

Все, что вы увидели, сделано специально для вас.

Все эти предметы работают только и исключительно на ваше восприятие.

Все, что открылось перед вашим взором сразу, — это не более чем театр. Вас околдовали декорации, детально разработанные для того, чтобы произвести нужное впечатление на посетителей.

Цель всего этого роскошного убранства?

Запугать вас!

И, если только вы не слишком проникательны и не подготовлены к такому зрелищу, им это удастся на все сто.

Почему?

Потому что такого рода запугивание срabатывает.

Даже стены самого здания создают ауру успеха. Эта аура окружает вас повсюду. Вы уже настолько очарованы, что задаетесь вопросом: «Если они могут потратить такие бешеные деньги на такой холл, сколько же они зарабатывают в жестом конкурентном мире, куда я пытаюсь пробиться?» Эта мысль неизбежно ведет вас к следующей: «Боже, да я просто мечтаю иметь дело с такой компанией!»

Вы наверняка почувствуете и кое-что еще: они зарабатывают гораздо больше денег, чем вы. Как вы это узнали? Потому что вы пришли сюда, чтобы повидаться с ними — а не наоборот. И если бы они все-таки решили навестить вас, что бы они увидели?

Крошечную комнатенку, которую вы называете офисом, старый стол, стул и невыплаченную с прошлого месяца арендную плату? Тут все просто: либо у вас есть собственный дворец, круче чем этот (в таком случае вы бы просто не заметили всего этого великолепия), либо у вас его нет — и тогда вы с восторгом взираете на всю эту роскошь.

НАДУВАТЕЛЬСТВА БОЛЬШИЕ И МАЛЫЕ

Все знают, что любое надувательство начинается с бутофории. Вот почему роскошь в бизнесе — это очень тонкая грань между порядочностью и жульничеством.

То, что человек живет в супердорогом пентхаузе, вовсе не означает, что он продуктивно использует средства, которые еженедельно получает от доверчивых инвесторов.

Он может использовать эти еженедельные «взносы», чтобы платить по счетам за собственную роскошную обстановку, которая позволяет ему находить новых инвесторов для оплаты новых счетов.

Множество вполне состоявшихся банкротов летает по всему белу свету в салонах первого класса — если кредиторы видят внешние признаки богатства и силы, они склонны меньше тревожиться о долгах.

По телевидению ежедневно идут передачи о сомнительных дельцах, разъезжающих в «роллс-ройсах» и живущих в настоящих дворцах. Поэтому еще и еще раз: *caveat emptor*².

Существует и целый ряд мошенничеств в сфере религии, включающих в себя добровольную передачу средств десяткам бойких «святых» — чем большей роскошью они себя окрывают, тем в большей степени их последователи убеждены в божественном происхождении такого богатства.

Источник подобных проблем — в логической ошибке. Преуспевающие люди имеют высокие стандарты жизни, а доказательства их состоятельности — налицо (яхты, вертолеты, загородные усадьбы и т. д.). Следовательно (в соответствии с такой логикой), люди, живущие на широкую ногу, — это люди преуспевшие. Почти все мошенники

² «Покупатель, будь осторожен» (лат.). — Прим. пер.

рассчитывают на то, что их клиенты будут думать в рамках именно такой логики.

Если вы дали себя запугать бутафорией другому (честному) человеку, то вы слегка «повелись». Но если в результате вы тут же снижаете свою собственную цену, то вам место в очереди к столу наперсточника!

И коль скоро вы обратили на это внимание, то оказались на полпути к тому, чтобы вас надули.

Роскошь и богатство давят на вас — и неизбежно влияют на вашу оценку будущих деловых отношений с потенциальными партнерами.

Поверьте, это именно так.

Мишень — ваше восприятие их силы.

Почему?

Потому что запугав, они стремятся сформировать у вас как можно более низкую самооценку. В экстремальной форме такое давление превращает вас в съездившегося человечка, готового продаться за гроши.

После того как вас пропустили через психологическую мясорубку и вы оказались перед лицом Самой Важной Персоны, которая выделила вам несколько минут своего драгоценного времени, вы наверняка будете благодарны за любую кость, которую эта персона соизволит вам бросить.

И это произойдет еще до того, как хозяин кабинета заведет свою пластинку (при этом не имеет значения, продает он или покупает). Неявное запугивание — один из наименее часто обсуждаемых аспектов переговорной практики.

Тысячи статей и докладов были написаны на тему открытого запугивания — угрозы, шантаж и т. д. Но неявное запугивание встречается гораздо чаще. Оно эффективно еще и потому, что человек, ставший мишенью такого запугивания, крайне редко осознает это — а коль скоро он этого не осознает, то вряд ли будет реагировать негативно.

Если кто-то давит на вас, чтобы вы согласились на более низкую цену, вам столь вызывающее поведение будет явно не по вкусу. Но если само ваше восприятие было незаметно изменено психологической обработкой и скрытым запугиванием, на кого вы изольете свой гнев? На себя самого?

Тренинговые программы, разработанные для обучения торгового персонала, включают в себя анализ некоторых приемов запугивания, к которым прибегают покупатели и заказчики. Некоторых — но далеко не всех. Анализ этот посвящен тем аспектам поведения покупателей, которые специально разработаны для того, чтобы запугать неподготовленного бедолагу-торговца.

Тактические ходы таких покупателей — отдельная и обширная тема в фольклоре торговых представителей. Спросите любого из них, как ведут себя негодяи-заказчики, и вы наверняка услышите один из следующих вариантов:

Вас заставляют дожидаться в приемной, назначенную встречу откладывают или переносят или же покупатель (заказчик) в данный момент общается с более важной персоной, чем вы.

Когда вы все-таки попадаете в его офис, он указывает вам на стул, а не на кресло.

Ножки у стула коротенькие, а вдобавок еще и шатаются.

Прямо в лицо вам бьет свет лампы или солнце из окна.

Дверь в кабинет остается открытой, и вы слышите, как в прихожей ходят и разговаривают люди, а секретарша время от времени заходит в офис в поисках каких-то бумаг.

В самом офисе слишком холодно, слишком жарко, слишком душно, слишком пусто, а вдобавок гуляет сквозняк.

Как только вы открываете рот, звонит телефон.

Возможны и другие заминки: в дверь беспрерывно стучат, а вошедшие тут же принимаются обсуждать с хозяином кабинета деловые или совсем не деловые вопросы.

Покупатель (заказчик) отдает команду секретарше не переводить никаких звонков на его телефон в течение двух-трех минут, тем самым давая понять, что ваше время, еще не начав-

шись, практически вышло. При этом он ежесекундно поглядывает на часы.

Иногда он встречает вас еще в приемной, где крутится масса другого народа, и затевает с вами разговор прямо там, чтобы там же его и закончить.

Он не в состоянии запомнить ни вашу фамилию, ни название вашей компании, постоянно перевирая и то, и другое.

Он выглядит так, словно ему до смерти скучно, при этом он смотрит сквозь вас, явно не слушая того, что вы пытаетесь сказать.

Если вы вручаете ему какие-нибудь буклеты или проспекты, он небрежно швыряет их на край стола, даже не удостоив взглядом (однако он тут же заметит любой изъян в этих проспектах: надорванную обложку, надпись ручкой, небольшое пятнышко и т. д.).

Он не хочет даже прикоснуться к образцам ваших товаров, бросив на них ленивый взгляд, — и уж наверняка не захочет увидеть, как работает ваша техника.

Он делает пренебрежительные замечания, касающиеся вас самого, вашего внешнего вида, вашего веса, вашей лысины, ваших зубов («наверное, много курите?»), вашего акцента, вашей национальности, вашего образования.

Такие же замечания он отпускает насчет вашей продукции, вашей компании, ваших поставок, вашего контроля за качеством, ваших накладных, ваших обещаний, ваших начальников, ваших работников, ваших прошлых достижений и ваших нулевых шансов на текущий момент.

В совершенно ином тоне он говорит о ваших конкурентах, называя их по имени и упоминая детали их биографии («А вы знали, что Генри, их директор по маркетингу, был олимпийским чемпионом? Да, для своего возраста он здорово выглядит — и еще ни разу меня не подводил!»).

Он расхваливает их продукцию, их эффективность, их бухгалтерию, их порядочность и их цены.

Он задает вам вопросы, нацеленные на то, чтобы вы почувствовали собственную неполноценность. В каком клубе вы состоите, какая у вас машина, были ли вы на Сейшельских острова, знаете ли вы президента сталелитейной компании в вашем городе, как вам нравится отель «Аль-Хозама» в Эр-Рияде, растут или нет ваши акции, куда двинется индекс Доу-Джонса, что вы думаете о библиотеке архиепископа Кентерберийского, видели ли вы сегодняшние цены на золото, кто ваш брокер, банкир, портной? (И так далее — вариантам несть числа.)

Он всячески оттягивает решение, заявляет, что не может сам ничего решать, а тот, кто может, сейчас отсутствует.

Когда вы придете в следующий раз, вам приходится объяснять все с самого начала другому человеку. Если рангом он выше первого, вам предстоит серьезный бой, если вы не хотите, чтобы переговоры зашли в тупик. Если его ранг ниже, то бой будет еще серьезнее.

Он требует всех выкладок в письменном виде, а все ваши цены должны быть максимально выгодными для них.

УЛЫБНИТЕСЬ — ВАС НАДУЛИ!

Молодой менеджер решил вложить свои сбережения в участок земли, который продавался по объявлению в одной нью-йоркской газете. Он выехал на место, где брокер уверил его, что участки здесь распродаются мгновенно, тем более что штат уже узаконил жилищное строительство на них. Покупателя это не слишком убедило, однако предложение все-таки вызвало у него кое-какой интерес.

Однако в тот момент, когда он обсуждал детали возможного контракта с брокером, в офис вошел еще один человек. Прервав беседу, он заявил, что хотел бы купить несколько участков (включая и тот, на который нацеливался наш менеджер) для постройки домов, где квартиры будут сдаваться

в аренду. Брокер сказал посетителю (судя по всему, это был местный строительный подрядчик), что ему придется подождать пару минут.

Подрядчик ответил, что он готов сделать заказ на покупку непроданных участков — здесь и сейчас, поэтому не стоит заставлять его ждать, тем более что его банк уже согласился на финансирование проекта.

Молодой менеджер мгновенно сообразил, что если на этих участках развернется строительство, то его участок очень быстро вырастет в цене, давая ему прибыль на вложенный капитал (а это значит, что ему стоило бы приобрести больше, чем он собирался). Он сказал подрядчику, что имеет право первого покупателя и собирается тут же выписать чек за подписанные сторонами права владения. Что он и сделал.

Подрядчику все это не слишком понравилось, и он потребовал, чтобы за ним осталось право купить прилегающие к уже купленной земле участки. Молодой инвестор оставил двоих мужчин в офисе, где они продолжали спорить об оставшихся участках и их цене.

Он был чрезвычайно доволен собой, и это чувство сохранялось около года, пока даже ему не стало понятно, что никаких домов в районе, где он купил свои участки, не строится. Неужели подрядчик передумал? Или он сам стал жертвой спектакля, разыгранного брокером и «подрядчиком» — спектакля, целью которого было убедить инвестора в том, что за участки здесь идет настоящая драка? (А что думаете вы сами по этому поводу? Оговорюсь сразу — никаких призов за правильный ответ!)

У молодого человека ушло пять лет, чтобы как-то разделаться с купленным мертвым грузом. При этом он потерял 60 процентов своих вложений.

Цель такого поведения — запугать вас и тем самым подчинить. Каждому торговому представителю приходится учиться, как вести себя с покупателями, прибегающими к таким методам.

К счастью, некоторые тренинговые программы учат вас этому (тренинги для покупателей и заказчиков учат, как вы понимаете, обратному!), так что вы сможете почерпнуть кое-какие идеи из семинарских занятий с вашими коллегами.

Но все эти известные ходы и уловки покупателей — семечки в сравнении с теми страхами, которые вы сами себе внушаете, когда видите, какие деньги тратит другая сторона на шикарные декорации.

Эта тактика способна запугать вас в гораздо большей степени, потому что она действует на ваше подсознание. Дело здесь в том, что в вас сидит неявное, но чрезвычайно сильное желание самому обзавестись всеми этими «прибамбасами». Когда же вы видите всю эту роскошь у других, то невольно думаете, что они уже обзавелись ими, потому что они лучше вас, или имеют больше власти, чем вы, или же лучше понимают, кто они и что из себя представляют.

Однажды мне был продемонстрирован прекрасный пример такого рода «тонкого» запугивания с помощью дорогой бутафории. В то время я участвовал в переговорах о купле-продаже отеля на Северном нагорье в Шотландии — буквально через пролив от острова Скай.

Владелец отеля предложил мне комиссионные, если я смогу заключить договор с третьей командой покупателей из тех, с кем он пытался вести переговоры (первые две после встречи с ним «отпали»).

Я всю ночь ехал из Эдинбурга, чтобы на следующее утро к приезду потенциальных покупателей быть на месте. За пять минут до начала встречи владелец отеля уже нервничал вовсю: представители другой стороны еще не прибыли.

Дорога на Форт-Уильям просматривалась мили на четыре, а машин, которые двигались бы в нашем направлении, на ней не было вообще. Что это — неявка? Я тоже немножко нервничал, поскольку комиссионные мне полагались за договор о продаже, а какие же могут быть переговоры при отсутствии другой стороны?

Без одной минуты двенадцать мы услышали приближающийся гул лопастей, а еще через минуту вертолет приземлился прямо на

паркинге отеля в нескольких метрах от моего «мерседеса» (который, между прочим, произвел впечатление на хозяина гостиницы, безусловно, меньше, чем вертолет).

Нет слов — это было грандиозное шоу и потрясающий выход на сцену. Прибывшие покупатели совершенно затмили меня в глазах моего клиента, тем самым резко ослабив его решимость (его, но не мою!) по части цены.

Я уверен, что это сбило примерно £30 000 с цены, за которую он предполагал продать свой отель. За те пару часов, что покупатели провели с нами, он буквально сдувал с них пылинки. И уж он точно не считал их тупицами, которых, если судить по нашим разговорам за ужином, ожидал увидеть сегодня.

Вертолет его просто размазал.

Он был уверен, что имеет дело с *настоящими* деньгами, — и он был бесконечно благодарен за то, что они отнеслись к нему и его отелю с некоторым уважением. От этого владелец в мечтах уже видел себя человеком, который тоже когда-нибудь будет летать туда и сюда — на вертолете!

Если бы он как следует обо всем подумал (как это сделал я по дороге домой), то понял бы, что аренда вертолета на перелет из Глазго до Форт-Уильяма и обратно стоит примерно £1600. Если это способно сбить £30 000 с цены, которую владелец хотел получить за свой отель, — это было прекрасное вложение капитала.

Так все и вышло. Вдобавок покупатель получил пролонгированный кредит на часть суммы, более чем высокую оценку его акций, которые он вкладывал в сделку, и крайне небольшой депозит при подписании контракта.

Мне же пришлось буквально выцарапывать из клиента свой гонорар!

Поначалу я давил на них в переговорах, стараясь выжать цену на 20 процентов выше той, на которую в итоге согласился владелец, — и на более жестких условиях выплаты. Однако мой клиент дал мне команду согласиться на более низкую цену и более мягкие условия — да еще и намекнул (*прилюдно!*), что я подвергаю *его* сделку опасности!

Когда соглашение было подписано и пришла моя очередь получать комиссионные, он имел наглость заявить, что мне следует согласиться на более умеренную сумму, поскольку я не добился той цены, на которую он рассчитывал!

К счастью, у меня было письмо, подписанное им самим, где подтверждался размер моего гонорара. Это письмо я и сунул ему под нос. Теперь, имея в виду его отношение, я потребовал оплаты наличными. Если же таковых не хватит, заявил я, то я не возражаю против того, чтобы до верха загрузить мой «мерседес» хорошим шотландским виски.

Он расплатился пополам — тем и другим, причем виски мы оценивали на тех же условиях, которые он так щедро предоставил покупателям его отеля.

Противостоять запугиванию бутафорией — непростая задача.

В бизнесе мы постоянно оцениваем статус другой стороны. При этом едва ли не каждый из нас проводит знак равенства между внешними атрибутами статуса — и реальным могуществом их обладателя.

ПРЕСТИЖ МОЖНО ЗАЛОЖИТЬ И В БАНКЕ

Одному крупному банку пришлось пересмотреть свои методы работы, когда его акции упали до рекордно низкого уровня в £1,50, что делало его легкой мишенью для поглощения. На него уже нацелились два банка-конкурента из Великобритании и один азиатский банк. Все они были уверены, что смогут сделать работу банка более эффективной.

Предварительные результаты проведенного расследования показали, что 22 процента корпоративных клиентов, пользующихся услугами банка, не давали никаких прибылей, а треть из них принесла ощутимые убытки. (Было бы

дешевле заплатить им, чтобы они переключились на какой-нибудь другой банк.)

Более детальный анализ показал, что один из крупных клиентов с крепким балансом и постоянно растущими прибылями в течение целого ряда лет получал финансовую помощь практически бесплатно.

Почему? Потому что — наряду со множеством других крепких компаний — он считался «престижным» клиентом, что бы это слово ни значило. Поклонники престижа всегда объясняют скептикам, что либо человек понимает значение престижа, либо нет (понятно, что отношение к таким скептикам в банковских кругах самое пренебрежительное).

Более углубленное расследование выявило тот факт, что владелец «престижного» бизнеса был страстным игроком в гольф — как и ряд топ-менеджеров банка. А в недавнем прошлом он даже был капитаном очень престижного загородного гольф-клуба.

Новое руководство банка пришло к выводу, что произошла серьезная путаница в понятиях. В качестве оценки престижа владельца компании были использованы аспекты его личной жизни, не имевшие отношения к бизнесу. Руководство банка повысило комиссионные для «престижной» компании до уровня, на котором они работали с остальными клиентами.

Три года спустя, когда неприбыльные корпоративные счета либо начали приносить доход, либо были переоформлены, цена акций установилась на рекордной отметке в £6. Конкуренты и на этот раз стали подумывать о поглощении — но уже для того, чтобы приобрести эффективно работающий финансовый механизм.

Вот почему люди так часто проваливаются на переговорах — и вот почему они так часто оказываются в дураках, строя свои действия не на том, что есть, а на том, что, как им кажется, они видят.

Запугивание такого рода необязательно базируется на «физической» бутафории. Столь же часто используются вещи неосязаемые, такие как репутация и престиж. Успех подобного запугивания настолько велик, что оно неотвратимо обрушивает цены даже в тех областях бизнеса, с которыми я знаком отнюдь не понаслышке и где, казалось бы, «жертвы» должны были понимать, что к чему.

Возьмите, например, маниакальное желание, которым одержимы пять самых крупных аудиторских фирм: они непременно стремятся заполучить в качестве клиентов корпорации, перечисленные в списках «Фопс 100», «Мопс 100» и «Шмопс 100».

Но ведь аудит — это «покупка по нужде». Если у вас отваливается глушитель, вы платите за ремонт независимо от того, как это скажется на ваших финансах. Нет глушителя — нет и машины, ездить не на чем. Нет аудита — нет и трейдинга, нет и торговли. В обоих случаях — езды без глушителя или трейдинга без аудита — вами обязательно заинтересуется полиция.

Может показаться, что то, за что неизбежно приходится платить, имеет «твердую цену». Сколько скажут, столько и платишь — а куда ж ты денешься, верно? Ничего подобного. Стоимость аудита снижалась несколько лет подряд, и цены «прыгали» вниз до 30 процентов!

Крупные корпорации прекрасно сознают, насколько они престижны для ведущих аудиторских фирм в качестве клиентов. Поэтому-то они и создают у этих фирм ощущение зависимости. Если в переговорах им не удастся сбить цену на проведение аудита, они угрожают выставить его на тендер. Такая угроза почти всегда приводит к резкому ослаблению решимости аудиторов стоять на своем. Если же аудит и в самом деле выставляется на тендер, то предложения всех фирм, включая их постоянного аудитора, стремительно скачут вниз — да так, что даже подвиги Хельмута Вебера в Африке в сравнении с этим зрелищем кажутся просто детской шалостью.

Я работал с четырьмя из пяти ведущих фирм — и меня эта мания ошеломляет до сих пор. Я даже проверил, имеет ли эта мания какое-нибудь отношение к реальности — и проверил не где-нибудь, а на рынке, где эти фирмы работают. На конфе-

ренции по переговорной стратегии, которую я проводил для финансовых директоров (часть их компаний входила в первую сотню в Великобритании), я задал не совсем обычный вопрос. Я спросил: кто в зале сможет назвать аудиторов, работающих с десятью корпорациями из списка «Фопс 100»? С девятью? Восемью? Я дошел до трех, пока в аудитории не поднялось несколько рук.

Своих аудиторов они, конечно же, знали — а иногда знали и аудиторов какой-нибудь другой компании (только потому, что сами раньше в ней работали). Но ясно было одно: одержимость аудиторских фирм финансовые директора, собравшиеся на конференции, не поддерживали ни в малейшей степени. А ведь это и были основные клиенты одержимых аудиторов!

Но разумный переговорщик ведет себя разумно. И коль скоро аудиторская фирма сделала своей жизненной миссией добиться заказа от как можно большего числа компаний из какого-нибудь «крутого» списка, то финансовая дирекция этих компаний просто обязана позволить аудиторам полностью отдаться своей мании. А именно от всей души попользоваться плодами их готовности жертвовать собой — да нет, не готовности, а маниакальной потребности! — и сбивать их цены все ниже и ниже, взамен давая им «насладиться» теми «привилегиями», которых они так яростно добивались.

Каждый жулик — мастер запугивания. Каждый жулик знает, что вы судите о статусе и реальном весе человека по тем объектам и предметам, которые его окружают. Если вы обратили внимание на бросающиеся в глаза красоты и блага и они произвели на вас должное впечатление, значит, крючок вы уже проглотили, а остальное — дело техники.

Что может запугать среднестатистического переговорщика? Любая из граф вот этого списка (не говоря уже об их сочетаниях):

- Престижный и роскошно меблированный головной офис.
- Список зарубежных филиалов.
- Собственный самолет (лучше два) или хотя бы вертолет.
- Яхта в Средиземном море или на Карибских островах.

«Роллс-ройсы» и аналогичные пожиратели бензина.
«Шестерки» на полусогнутых, на лету ловящие каждое слово и каждый взгляд босса.
Дорогая одежда, аксессуары, сверхсовременные технические прибабасы.
Явная способность — и возможности — заставить всех вокруг вилять хвостом.
Умение говорить на языке очень больших цифр и быстрый подсчет процентов от головокружительных сумм.
Связь с «нужными людьми» в обществе и с «громкими именами».
Внешние признаки могучей наличности, обилие кредитных карт и кредитных линий.
Видимость невозмутимости и отсутствия какого-либо беспокойства.
Признаки постоянных командировок за границу.
Бизнес, который, как представляется, гораздо больше вашего.
Любые проявления «доброты» и «уважения» со стороны Большого Босса, имеющего репутацию безжалостного человека.

Все это — запугивание чистой воды. Это — бизнес-версии прозрачных блузок и обтягивающих джинсов. (Кстати, и подобного рода штучки тоже используются для достижения желаемого результата.)

А противоядие?

Противоядие в том, чтобы видеть в признаках запугивания именно стремление вас запугать — и не вгонять себя в положение жертвы собственных фантазий. Не все золото, что блестит, — а наличие бутафории не есть доказательство реального соотношения сил между вами и этим типом в корпоративном офисе.

Если вы не запуганы, вам нечего беспокоиться — с кем бы вы ни имели дело. На практике это означает, что вы просто не обращаете внимания на всю эту мишуру и не восхищаетесь этой сверкающей роскошью. Вы одурачите сами себя, если покажете, какое впечатление произвел на вас весь этот театр — такое поведение

автоматически усиливает позицию другой стороны, которая явно ждет вашего одобрения.

И не надо ахать и охать над тем, какое у них изумительное офисное здание. Не надо и фраз о прекрасном виде, открывающемся из окна офиса, даже если этот вид действительно великолепен — ведь именно за него они и платили.

Если вы пришли, чтобы повидаться с боссом, а вас заставили ждать — всегда попросите секретаршу дать вам телефон и позвоните домой, в собственный офис или тем, с кем у вас назначена очередная встреча. Это изменит ее отношение к вам (не забудьте, она член его команды, а не вашей). Кроме того, если босс услышит ваш разговор, то может поинтересоваться, почему она маринует вас в приемной.

Если ожидание явно затягивается (босс на «важном» совещании, то есть пошел пообедать, поиграть в гольф, выпить кофе с подружкой), сделайте ряд телефонных звонков, а если хотите еще и сэкономить, набирайте межгород или вообще звоните за границу. Или проще и понятнее: попросите отправить для вас факс за океан!

Но что бы вы ни делали, ни в коем случае не принимайтесь читать журналы, которые они оставили для таких же визитеров, как вы, потому что это и есть ваш первый шаг к тому, чтобы танцевать под их музыку. Я всегда ношу с собой книгу, чтобы почитать в подобной ситуации, — так что если босс выглянет из двери, он увидит, что я погружен в чтение очередного свежего бестселлера (обязательно в твердой обложке), а не в пролистывание старых номеров «Садоводства и огородничества» или годового отчета их компании.

БЫТЬ МАГИСТРОМ НЕ ВСЕГДА ВЫГОДНО

Транснациональный консорциум грузовых судоперевозок столкнулся с резким падением доходов, вызванным рецессией мировой экономики. Руководство попыталось

проанализировать методы работы и потребовало, чтобы все национальные филиалы предоставили свои планы по выживанию.

Американский филиал принялся решать проблему так, как это делают в Гарвардской школе бизнеса, то есть как задачу из учебника, которую надо решить вне зависимости от того, имеет ли она отношение к реальной сложившейся ситуации.

Они создали группу из десяти человек, семь из которых имели степень магистра делового управления. Эта рабочая группа и разработала детальный отчет для планируемого совещания в головном офисе. В плане презентабельности это был великолепный документ — все экземпляры отчета были аккуратно прошиты! — а сама презентация проходила с использованием множества слайдов.

Однако прочие члены консорциума не пришли в восторг ни от несомненного профессионализма в подаче, ни тем более от сотен человеко-часов, потраченных на написание отчета и подготовку презентации. Они порекомендовали американскому филиалу сократить число работающих в нем на 15 процентов. Совершенно очевидно, что многие там просто слонялись без дела, коль скоро филиалу удалось подготовить такую великолепную презентацию собственными силами.

Один мой знакомый в таких случаях просто засыпает. Он говорит, что это помогает ему чувствовать себя непринужденно и раскованно. Другой говорит с клиентами исключительно о делах — и никогда о личном. Таким образом он не дает запугать себя имиджем бизнесменов международного класса (зачастую дутым и бутафорским), который его клиенты любят создавать для более впечатлительных гостей. Он не видит необходимости как-то самоутверждаться или плести небылицы о своих заграничных похождениях. Он занят делом, только делом — и ничем другим, кроме дела.

Что следует делать и вам.

Но не пытайтесь переиграть другую сторону в запугивании с помощью своей собственной бутафории и раздутых подвигов. Держитесь привычного поведения в переговорах. Достаточно того, что вы *не дали себя запугать*. Вам совершенно не обязательно придумывать, как бы — в свою очередь — запугать их.

Если вы профессионально делаете то, что делаете, — это лучший способ «запугать» оппонента. Нет ничего более впечатляющего, чем заслуженная репутация человека, умеющего делать свою работу.

КОММЕНТАРИИ К ТЕСТУ НА САМООЦЕНКУ № 22

1. a) Лисов бутафория и декорации не пугают никогда — хотя они и сами не прочь использовать их!
 b) Так бы и сказала каждая порядочная Сова. Вся эта мишура может быть лишь маскировкой неизбежной финансовой катастрофы (если им не удастся срочно продать хоть пару самолетов).
 c) Вот вас и запугали. Этот фокус проходит со всеми Овцами.

2. a) Низкий?! Не слишком ли вывихнутая логика — даже для Осла?
 b) Вас запугали снова! Бе-е-е! Бе-е-е!
 c) Верно. Сова не судит о статусе по бутафории.

3. a) Неопределенный. Что если его «роллс-ройс» просто не подали вовремя?
 b) Неопределенный. Дорогая бутафория — не показатель статуса.
 c) Неопределенный. А может, он борец с загрязнением воздуха?
 d) Неопределенный. Что если он, как Роберт Максвелл, может себе это позволить только потому, что заведует вашим же пенсионным фондом?

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 23

1. Вы — управляющий небольшого завода. Один из ваших крупных клиентов задолжал вам за три последних поставки. Вам кажется, что его бухгалтерия вас просто отфутболивает, а очередная отгрузка запчастей должна производиться на следующей неделе. Что вы сделаете:
 - а) заявите бухгалтерии клиента, что придержите планируемую поставку, пока они не заплатят за нее;
 - б) будете требовать оплаты накопившихся долгов;
 - в) сообщите их техническому отделу, что запчасти не поступят до тех пор, пока не будут оплачены предыдущие поставки?
2. Небольшой поставщик запчастей поставил вам партию, которая не прошла ваш контроль качества. Вам пришлось отправить ее в свои мастерские для ремонта и отладки. Теперь вы:
 - а) потребуете, чтобы сумма в накладной была уменьшена на стоимость ваших ремонтных расходов, и предупредите поставщика о необходимости поставок качественного оборудования;
 - б) сами вычтете стоимость ремонтных расходов из накладной и заплатите остаток;
 - в) заплатите по накладной, но потребуете гарантий качества в будущем;
 - г) подождете, пока они сами не заинтересуются, почему накладная до сих пор не оплачена?
3. Поставщик из вопроса 2) требует полной оплаты. Он утверждает, что ваши расходы на ремонт завышены и что заявленный вами брак должен быть возвращен ему для инспекции и замены. Что сделаете вы:
 - а) снова откажетесь платить по накладной и будете настаивать на том, чтобы обоснованная стоимость ваших расходов была учтена;

Глава 22 • Не все то золото, что блестит

- b) скажете, что, если он настаивает на выплате полной суммы, вы откажетесь в будущем иметь с ним дело;
- c) заплатите требуемую сумму, но потребуете гарантий качества в будущем?

Глава 23

Не бойтесь попасть на Восточный фронт, или Как реагировать на угрозы

Вот какая история произошла с лейтенантом Вольфгангом Мюллером в 1943 году в Париже. Он обедал со своей девушкой в бистро на Рю де Бак, неподалеку от бульвара Сен-Жермен, когда в заведении неожиданно появился его полковник. Подружка лейтенанта явно приглянулась полковнику.

Он отозвал Вольфганга и приказал ему пойти погулять. Вольфганг запротестовал. Полковник спокойно произнес:

— Либо вы сделаете так, как я сказал, либо отправитесь на Восточный фронт *сегодня же!*

— *Mein Gott!* — воскликнул Вольфганг. — В Россию?! Куда угодно, только не на Восточный фронт!

И он отправился на прогулку — *очень* долгую прогулку.

Почему?

Потому что Вольфганг поверил, что полковник всерьез намерен отправить его на Восточный фронт — а это, по мнению Вольфганга, грозило ему неминуемой катастрофой.

Если вы верите в то, что угрожающий вам человек способен реализовать свою угрозу и в результате вам будет нанесен определенный ущерб, это неизбежно повлияет на вашу способность судить о том, какие действия следует предпринять.

Если это заставляет вас каким-то образом пересмотреть ваши прежние намерения, значит, вы купились на «Восточный фронт»!

Когда последний раз вам случалось покупать на «Восточный фронт»?

Думаю, вы наверняка помните свое возмущение, когда обстоятельства вынуждали вас всерьез воспринять угрозу. Конечно,

у вас оставался выбор — но один из вариантов исхода был настолько неприятен, что альтернатива, приятная или нет, была менее пугающей, чем «Восточный фронт».

Какова же роль угроз в переговорном процессе?

Доказательств тому, что угрозы, санкции и ответы на них являются привычными атрибутами переговоров, предостаточно. Угрозы используются в переговорах на самых разных уровнях: в бизнес-сфере, на международных конференциях, в коммерческих конфликтах, домашних ссорах — и так далее. Иногда они используются в тактике давления в ходе переговоров.

Угрозы могут использоваться в качестве подмены переговорного процесса, например при захвате самолета или киднеппинге — хотя чем в большей степени вам удастся втянуть захватчиков или киднепперов в переговорные отношения, тем более вероятен успех в решении возникшей проблемы без потерь с вашей стороны.

Чтобы лучше понять, как используется тактика угроз, рассмотрим случай с фирмой, производящей механические запчасти. Эта фирма не получила оплаты за последние три партии деталей, поставленные крупной бразильской машиностроительной корпорации. Все три доставки были осуществлены вовремя и все без проблем прошли контроль качества на месте.

Естественно, отправители, пытаясь получить свои деньги, обращались в различные департаменты компании-получателя, однако каждый раз менеджеры этих департаментов, включая главу бухгалтерского отдела, под разными предлогами отделялись от них.

Менеджеры маленькой фирмы считали, что представители корпорации их просто «отфутболивают», тем более что никто даже не постарался объяснить причину задержки выплат. Единственным ответом было: «Ваши накладные обрабатываются». Неуплата возникшего долга уже принесла производителям запчастей серьезные проблемы с наличностью — состояние их счетов позволило бы им оставаться на плаву разве что несколько недель.

Следующая поставка компонентов должна была произойти через две недели. Представители фирмы отправили письмо в Бразилию на имя начальника цеха, в котором эти компоненты

непосредственно использовались. В письме они сообщали, что, если предыдущие долги не будут оплачены, никакой доставки не будет.

За день до запланированного срока прибыл чек на всю сумму долга — без объяснений и извинений.

Угроза маленькой фирмы принесла свои плоды.

Однако следует помнить, что угрозы могут подпортить даже хорошие отношения, а уж плохие они сделают еще хуже. Это нередко грозит открытой войной, которая может нанести ущерб обеим сторонам.

Люди не любят, когда им угрожают.

На самом деле очень вероятно, что человек, которому угрожают, вознегодует настолько, что сам примется делать контругрозы — *даже тогда, когда, будучи приведенными в действие, угрозы эти могут привести к большим потерям для обеих сторон.* Когда цикл «угроза — контругроза» запущен, его очень трудно перевести на рельсы «выгода — контрвыгода».

Угроза редко приводит к той цели, на которую она была нацелена. Гораздо чаще она порождает ответную угрозу.

Одна североамериканская авиастроительная корпорация как-то получила от поставщика запчасти, которые не прошли выборочного контроля качества на месте. Тогда в соответствии с регламентом была обследована каждая деталь. Доля брака составила 24 процента.

Забракованные детали пустили на переборку, а поставщика известили о том, что его накладные будут скорректированы с учетом затрат труда и машинного времени, потраченного корпорацией на доведение запчастей до нужной кондиции. Поставщиков также предупредили о необходимости выдерживать стандарты качества.

Поставщики не согласились на уменьшенную плату и настаивали на выплате по накладной. Они заявили, что детали, якобы оказавшиеся бракованными, должны были быть отправлены назад для переборки или замены. Они не собирались соглашаться с заявленной суммой расходов на устранение брака, считая эти расходы

явно «завышенными» в сравнении с тем, во что обходится такая же работа им самим. (Заодно это позволило им сопоставить свое соотношение расходов и прибылей с тем же соотношением клиента — а значит, понять, что они слишком дешево продавали свой продукт.)

Авиастроительная корпорация пригрозила поставщикам, что, если они не согласятся на уменьшенную соответствующим образом оплату и не гарантируют бесперебойные поставки качественных деталей в будущем, то контракт с ними будет разорван и на корпорации-заказчике они «впредь не заработают ни доллара».

По прошествии нескольких недель авиастроители получили накладную на ту же самую сумму — но уже заказным письмом. В письме содержалось требование выплатить указанную сумму в течение 30 дней. В противном случае поставщики грозили передать дело в суд.

Неделю спустя фирма-поставщик получила чек и формальное уведомление об исключении из списка одобренных субконтракторов.

С тех пор компании прекратили друг с другом всякие отношения.

Корпорация *пригрозила* поставщику — и поставщик ответил *контругрозой*. Корпорация *осуществила* свою угрозу (впредь не иметь дела с поставщиком), поставщику же не пришлось осуществлять свою (передавать дело в суд).

Но кто же выиграл — если кто-то выиграл вообще?

Склонность людей действовать иррационально, вопреки собственной выгоде, никак не связана с их интеллектуальным уровнем.

Даже гении могут быть втянуты во взаимно разрушительные игры, если они почему-либо столкнулись лбами. А уж для нас, смертных, такое «безумное» поведение — обычное дело.

Если в ходе переговоров возникают угрозы, то появляется и шанс попасть в тупик — шанс гораздо больший, чем в ситуации без угроз.

Отсюда урок: старайтесь не прибегать к угрозам в переговорах. Они особенно непродуктивны, когда делаются в открытую.

Будучи профессиональным переговорщиком, я всегда поднимаю одну бровь (обе — если угроза прозвучала в совершенно неподходящий момент), когда человек, сидящий напротив, начинает мне угрожать.

Почему?

Потому что, когда другая сторона считает, что мне нужно напомнить о реальной расстановке сил, для меня это признак нетерпения и любительщины. Угрозы — это попытки «опустить», вроде разговоров о моем акценте или моих штанах.

Если оппонент думает, что пора напомнить мне о балансе сил, значит, он пытается меня запугать — либо же он попросту не уважает меня как переговорщика. С другой стороны, если переговоры застопорились или зашли в тупик из-за уловок и ухода от ответа одной из сторон, угрозы могут оказаться единственным механизмом, способным сдвинуть ситуацию с места. В таких обстоятельствах сторона, прибегшая к угрозам, считает риск ухудшить отношения с партнерами меньшим злом в сравнении с бесконечным бегом на месте.

Все зависит от контекста.

Некоторые виды переговоров привычно включают в себя частое использование угроз и контругроз обеими сторонами. Международные споры и конфликты наемных работников с руководством — вот два обычных контекста, в которых угрозы и санкции (то есть воплотившиеся в жизнь угрозы) являются постоянными компонентами диалога.

РОМОВЫЙ КОНТРАКТ В БАССЕЙНЕ

Вице-президент британской пивоваренной компании находился в деловой поездке по Южной Америке. Головной офис послал ему факс, предписывающий посетить на обрат-

ном пути Ямайку и встретиться там с руководством одной из местных фирм, экспортирующих ром. Однако была и проблема. У британца не было положенной бизнес-визы, а время не позволяло такой визой обзавестись.

Он прибыл в аэропорт Нормана Мэнли в Кингстоне как турист. Проблемы начались уже на паспортном контроле, поскольку из всех его предыдущих визитов и переписки явно вытекало, что на Ямайку он прилетел с деловым визитом. Он все-таки убедил чиновников в том, что прибыл сюда всего на несколько дней — чтобы отдохнуть перед возвращением в Лондон.

Он снял номер в отеле и позвонил экспортеру рома, с которым хотел встретиться. Несколько позднее в его номере появился иммиграционный чиновник, обвинивший британца в том, что тот прибыл на Ямайку с деловыми целями, не имея соответствующей визы. Чиновник сказал, что за ним установлено наблюдение. Если он попытается заняться делами любого рода, его арестуют, оштрафуют и депортируют из страны.

В течение двух дней полицейский как тень следовал за ним повсюду, вынуждая британца проводить дни и вечера в типичной для туристов праздности. Становилось понятно, что его поездка не даст ничего, кроме траты времени и денег.

Однако перед самым отъездом ему все-таки удалось встретиться с экспортером рома — и они заключили сделку под самым носом полиции.

Во дворе отеля находился бар, одна стойка которого шла прямо вдоль бассейна — чтобы купающиеся могли угощаться, не вылезая из воды. Полицейский лениво поглядывал на нашего британца, а тот, примостившись у стойки бара, болтал с барменом и с молодой девушкой, присевшей рядом с ним на бортик бассейна.

Полисмен предположил, что англичанин просто старается как-то убить время, перебрасываясь байками с барме-

ном и флиртуя со своей хорошенькой соседкой. На самом же деле вице-президент вел переговоры с главой компании по экспорту рома, который в костюме бармена стоял за стойкой. А секретарша босса и была той самой «хорошенькой соседкой» в бикини.

Мораль: инициатива и находчивость могут преодолеть любые преграды, цель которых — помешать людям делать бизнес.

В деловых переговорах угрозы — тоже штука обычная, гораздо более обычная, чем принято считать. Однако угрозы часто камуфлируют или прячут за тонкими намеками, поэтому другая сторона может предпочесть их не заметить.

В любом случае подготовленный переговорщик прекрасно сознает свою уязвимость в тех или иных моментах сделки — без того, чтобы ему напоминали об этом самым грубым образом. Цель любой угрозы — запугивание, и есть два главных способа запугать оппонента с помощью угроз.

Вы хотите, чтобы ваш сын подстриг газон, поэтому угрожаете, что в случае отказа он на неделю останется без телевизора.

Этот вид угрозы — требование *выполнения*, заставляющее ребенка сделать то-то и то-то, а иначе... («иначе», естественно, варьируются).

Ваша жена хочет, чтобы вы: а) оставались трезвым и б) оставались дома. Поэтому она говорит вам, что если вы опять пойдете в бар, то по возвращении обнаружите, что дом пуст.

Этот вид угрозы — угроза *сдерживания*, то есть угроза, удерживающая вас от каких-то поступков, а иначе... (Здесь вариантов «иначе» вообще великое множество.)

Чтобы яснее увидеть разницу между этими двумя типами угроз, взглянем на крайне неприятную (для заложников) ситуацию с захватом самолета или с политическим киднеппингом.

Требование захватчика самолета выпустить из тюрем содержащихся там террористов (или аналогичное требование) — это угроза, вынуждающая выполнить какие-то действия. Принятие закона об обязательном пожизненном заключении для захватчиков — это угроза сдерживания.

Как следует отвечать на угрозы? Это очень сложный вопрос, на который крайне непросто ответить в каких-то общих выражениях. Главный вопрос, который должен задать себе переговорщик, собирающийся применить угрозу, может быть сформулирован так:

Какова вероятность того, что угроза принесет требуемый результат?

Ответ на этот вопрос зависит, как и почти все остальное в переговорах, от контекста. Если конкретнее, то он зависит от двух взаимосвязанных, но тем не менее не равнозначных факторов.

1. Реалистичность нашего намерения осуществить угрозу.
2. Реалистичность того, что осуществленная угроза действительно причинит вред другой стороне.

Оба эти момента имеют свои объективные и субъективные стороны.

Если угроза весьма реальна, а ее осуществление может нанести вам серьезный ущерб, вы, скорее всего, вынужденно выберете «не отправляться на Восточный фронт». Здесь нет смысла рассуливать. Коль скоро они вас крепко взяли за то, за что взяли, — значит, перспективы сопротивления носят чисто теоретический характер.

Но если они считают, что действительно придавили вас к полу, то зачем же им вести с вами переговоры?

На первый взгляд для этого нет никаких причин. Однако если вы рассмотрите ситуацию более внимательно, то увидите, что ваша позиция не так слаба, как кажется.

В ситуации захвата самолета или киднеппинга ваш единственный шанс разрешить ее — найти что-то, о чем можно договориться.

Захватчику, удерживающему полный самолет заложников, нужны разные конкретные вещи, предоставить которые могут только те, кому он угрожает. Ему нужно топливо, чтобы самолет мог улететь, ему нужны еда, вода и, возможно, лекарства — пока предпринимаются действия по выполнению его условий (вы можете всячески их затягивать для того, чтобы усилить его зависимость от вашей доброй воли, что в результате ослабит его давление на вас), ему нужны средства коммуникации, а иначе его никем не услышанные требования не возымеют никакой силы. Опыт показывает, что длительные переговоры между властями и угонщиками ослабляют давление со стороны последних и постепенно ведут к патовой ситуации. А чем дольше длится патовая ситуация, тем в большей степени захватчики склонны снижать уровень своих требований (вплоть до последнего — дать им просто уйти).

Угонщики могут усилить давление, приведя свои угрозы в исполнение. Они могут избежать патовой ситуации, перебравшись в другую географическую точку. Но первый вариант неизбежно запустит механизм силового решения проблемы, а второй — ослабит давление на первоначальный объект требований.

Задержка в достижении поставленных целей увеличивает шансы на то, что террористы будут успешно разоружены специальными антитеррористическими подразделениями. Угонщики начинают ощущать физическую усталость и нервную измотанность, которые усиливаются с каждым часом. Спецназ, с другой стороны, хорошо тренирован, свеж и полон сил, поскольку ему нужно начинать какие-то действия всего лишь за несколько минут до начала атаки.

В случае киднеппинга мы сталкиваемся с совершенно иной ситуацией. Когда речь идет о захвате самолета, мы знаем, где находится

угонщик и его заложники — на взлетной полосе, на которую направлены камеры ТВ, передающие кадры с места событий во все уголки мира. Но мы не знаем, где находится убежище киднеппера.

Похититель передает свои требования из укрытия, он избегает двустороннего физического или визуального контакта с объектом своих требований. Он располагает собственными запасами продовольствия и воды — и способен исчезнуть, если дела станут развиваться в нежелательном для него направлении.

Но ахиллесовой пятой киднеппера всегда остается линия коммуникации между ним и объектом требований — чего бы он ни требовал. Если ему нужны деньги, он должен их получить таким образом, чтобы в процессе передачи требуемой суммы его не арестовали. Переговоры о способах доставки, достоинстве банкнот, зоне передачи средств, участии или неучастии полиции и т. д. — все это требует времени.

Чем дольше длятся такие переговоры, тем больше шансы, что похититель отпустит своего заложника.

Более сложной проблема становится тогда, когда киднеппер преследует какие-то политические цели: освобождение своих товарищей из тюрем, увольнение какого-нибудь правительственного чиновника, раздачу средств бедным, публикацию своего обращения в газетах, прекращение программ помощи каким-либо расовым или религиозным меньшинствам и т. д.

По соображениям государственной безопасности многие правительства наотрез отказываются обсуждать с киднепперами политические требования, справедливо полагая, что это приведет к повторению подобных попыток уже со стороны других радикальных групп.

Из тактических соображений власти могут делать вид, что ведут переговоры с похитителями, в то время как на самом деле они используют любую информацию, полученную в переговорах, которая помогла бы им выйти на преступников. Может быть и так, что переговоры поначалу ведутся всерьез, но затем какая-нибудь ошибка похитителей дает властям возможность переключиться на другие варианты.

Поэтому в целом сам факт того, что в ходе переговоров вам стали угрожать, еще не означает, что вас тем самым загнали в угол. Если у вас сохраняется какое-то пространство для маневра, значит, у вас есть и выбор — *хотя и ограниченный*. Определить для себя это пространство и расширить его — вот ваша задача, если вы не хотите покорно подчиниться требованиям оппонентов.

В противном случае вам остается выбрать лишь «меньшее зло», которое они предлагают вам в качестве альтернативы вашей отправке «на Восточный фронт».

В переговорах каждая из сторон имеет право вето. Вы вправе не соглашаться на что угодно — хотя ваш отказ может возыметь негативные последствия. Завод может забастовать, бастующие могут силой захватить предприятие или отрезать пути доставки сырья, вас могут вызвать в суд — и так далее.

Стараться привлечь внимание другой стороны к последствиям тупика, в который она упрямо загоняет переговоры, — вполне законный и разумный шаг. Но существуют способы сделать это так, чтобы не спровоцировать обвинение в применении угроз. Правильный выбор момента — фактор чрезвычайной важности. От этого зависит, удастся ли вам представить противоположной стороне последствия патовой ситуации, не вызывая недовольства, раздражения и гнева.

В деловых отношениях у вас есть выбор: делать бизнес с кем-то другим. Неявная «угроза» такого шага присутствует едва ли не во всех деловых переговорах и рассматривается как вполне законная. Говоря «законная», я имею в виду, что такой подтекст считается нормальным в переговорах о бизнесе.

Приемлемость же такой неявной санкции (делать дела с кем-то еще) в случае, если вы не придете к соглашению, может существенно варьироваться.

Покупатель (или продавец), цедящий сквозь зубы «убийственную» фразу о том, что «вам придется поумерить свои запросы», тем самым дает понять, что если вы не захотите (или не сможете) на это пойти, то никакой сделки не будет. Это *может быть* приемлемым

в качестве тактического приема, если касается лишь небольшой части ваших с ним совместных дел.

Но если вы скажете ему, что он не только не заключит этой единственной сделки, но, более того, ему *вообще* не светит иметь с вами *никаких* дел, то угроза такой санкции почти всегда неприемлема. Вы же, со своей стороны, рискуете, поскольку оппонент, вероятно, будет еще жестче стоять на своем именно потому, что разгневан вашей попыткой шантажа и не желает сгибаться перед лицом подобных угроз.

Если вы угрожаете нанести крупный ущерб бизнесу другой стороны, преследуя относительно скромные цели, он, скорее всего, воспримет ваши намерения как враждебные по отношению к нему лично и его интересам — и навернякаотреагирует в том же ключе.

Проблема для него заключается (и должна заключаться!) в следующем: если он сейчас сдастся перед лицом крупномасштабных угроз, сделанных для достижения незначительной цели, — как же ему отстаивать свои интересы в будущем?

Если вы угрожаете ему тем, что он не сможет иметь дел ни с кем в этом городе, на этой территории, в этой стране, на этом континенте и даже во всем мире, ваша угроза — чистой воды шантаж, если она, конечно, реалистична. Если же нет — вам уже никогда не удастся вызвать какое-либо доверие к себе.

Поскольку крупномасштабные угрозы звучат гораздо менее реалистично тогда, когда применяются для достижения мелких целей, их стараются и не применять таким образом. Иначе дело грозит перейти в фазу юридических конфликтов, открытого противостояния или же абсолютного неверия в то, что такая угроза будет осуществлена.

Если человек у стойки бара говорит: «Передай мне пепельницу, или я тебя убью» — вы вряд ли воспримете его всерьез. (В чем вы наверняка усомнитесь, так это в его психическом здоровье или в его трезвости — а может, и в том, и в другом.) Большинство людей передаст пепельницу и без такой леденящей душу угрозы, но зато многие этого не сделают, если к ним обратятся именно таким

образом. (В кое-каких барах дело вообще может кончиться очень печально для угрожавшего.)

Соединенные Штаты Америки не прибегают (во всяком случае не прибегали до сих пор) к угрозе *ядерной атаки* в своих конфликтах со странами, не имеющими ядерного оружия. Эту возможность они прибегают на случай атаки со стороны другой ядерной державы.

Если в 1973 году вы сравнили бы абсолютные возможности вооруженных сил США и Северного Вьетнама нанести друг другу ущерб, то не было бы никакого сомнения в том, что ядерный арсенал Соединенных Штатов делал их неизмеримо более могучим соперником.

Однако иметь ядерное оружие и использовать его — очень разные вещи. Поэтому Северный Вьетнам мог вполне обоснованно не включать ядерный арсенал США в свои расчеты соотношения сил.

Серьезность угрозы должна быть соизмерима с требующей решения проблемой. Это еще более справедливо, если угроза делается на ранней стадии переговоров. Когда к угрозе прибегают как к последнему средству, она звучит более оправданно. Иначе говоря, она приемлема как инструмент переговоров в качестве *последнего*, но никак не *первого* средства.

Угроза, открывающая переговоры, приведет к тому, что брови другой стороны поползут вверх, а то и шерсть тут же встанет дыбом! Такая угроза не только не поможет преодолеть сопротивление оппонентов, но, напротив, еще более усилит его.

Реализация угрозы может недешево обойтись и стороне, прибегающей к ней, — ведь как они теряют возможность сделки с вами, так и вы с ними. Вы почти наверняка теряете что-то — зависимость партнеров в переговорах никогда не бывает односторонней.

Как правило, насколько мы уязвимы по отношению к угрозам другой стороны, настолько же и она уязвима к угрозам, исходящим от нас. Поэтому не стоит удивляться, что большинство угроз приводит не к покорности тех, кому мы угрожаем, а к не менее серьезным контругрозам.

Если, однако, вы единственный поставщик какого-то специфического товара, который просто необходим другой стороне (пример: фармацевтическая компания с уникальным лекарством в переговорах с больницей), то здесь возможно серьезное моральное давление (часто подкрепляемое юридическим) для того, чтобы вы не эксплуатировали свое положение, выдвигая «непомерные» требования.

В странах рыночной экономики, как правило, выработаны законы, ограничивающие возможности монополистов. Иное дело, что такие ограничения разнятся для разных типов монополий и могут применяться с разной степенью жесткости. Так, например, профсоюзные монополии регулируются в меньшей степени, чем монополии корпоративные.

Угроза повышает стоимость того, во что нам обойдется несогласие с другой стороной, — при том условии, что эта угроза действительно будет осуществлена и это не просто блеф. Если вы зависите от другого человека, это делает вас уязвимым по отношению к его угрозам.

ИЛИ ВЫ ДАДИТЕ СКИДКУ, ИЛИ!..

Сеть гостиниц, продававшая известную марку водки в своих барах, решила увеличить прибыль за счет скидки в закупочной цене, которой она намеревалась добиться от поставщика.

Переговоры зашли в тупик, когда представители ликероводочного концерна заявили, что владельцы гостиниц и так получают товар при максимально возможной скидке. Дальнейшее снижение цены привело бы к тому, что поставки стали бы просто бессмысленными с точки зрения прибыли.

Владельцы сети отелей были негибаемы в своих требованиях потому, что другой производитель водки предложил им специальный бренд для их отелей с более значительной скидкой.

Последнее заявление производителей водки было воспринято другой стороной как угроза прекратить поставки. Дело дошло до того, что эта так называемая «угроза» стала предметом обсуждения на следующий день переговоров. Однако поставщики яростно отрицали сам факт угрозы — они «просто хотели привлечь внимание партнеров к финансовым реалиям».

Переговорщики сети отелей продолжали настаивать на скидке, добавив, что если они ее не получают, то вообще прекратят покупать водку этого бренда.

Водочники восприняли это заявление как угрозу — они вообще назвали его «шантажом», и переговоры на этом закончились.

Сеть отелей поменяла поставщика водки, и теперь покупателям предлагали «собственный» бренд даже тогда, когда они заказывали водку другой компании (известной и широко разрекламированной). В результате клиенты далеко не всегда оставались довольны.

Владельцы гостиниц могли бы добиться лучших условий, если бы они просто переключились с требований скидки на требование увеличить срок выплаты по кредитам. Такая точка зрения была высказана и в ходе переговоров, но придерживалось ее явное меньшинство, в то время как топ-менеджеры отелей ошкетинились, расценив заявление другой стороны как угрозу прекратить поставки.

Неосторожное замечание может иногда восприниматься как угроза — а в ответ последует вызов. Если же переговоры прерываются, то угрозу, возможно, придется осуществлять.

Проблемой Вольфганга была его зависимость от полковника, который имел власть решать, отправить ли Вольфганга в пекло настоящей войны.

Зависимость от решений другой стороны увеличивает шансы на то, что вас «придавят Восточным фронтом». Отсюда следует, что,

уменьшая вашу зависимость, вы тем самым увереннее противостоите угрозам.

Торговые сети, заказывающие продукты у мелких поставщиков, располагают серьезными рычагами влияния, если они приносят основную часть доходов этим поставщикам. Создать такую зависимость они могут, разместив крупные заказы (за что небольшая фирма вначале будет искренне благодарна) либо же предложив кредит на покупку оборудования — и так далее.

Затем они могут (что довольно часто и делают) начать сбивать закупочные цены на товары, которые приобретают от полностью зависящих от них поставщиков, угрожая в случае отказа прекратить делать у них закупки. Они потребуют более длительных сроков выплаты по накладным — и более высокого качества товаров. Кроме того, они могут пытаться повлиять на политику поставщика в тех областях, в которых он обычно принимает решения сам, например по части кадровой политики, членства в профсоюзе и даже этнического состава сотрудников.

Они могут еще теснее затянуть петлю на шее поставщиков, требуя от них подписания контрактов на эксклюзивные поставки, тем самым лишая их возможности выйти на других покупателей и не зависеть от всемогущей торговой сети.

Угроза отказаться от поставок вовсе не должна применяться постоянно уже хотя бы потому, что, когда маленькая компания смотрит на свои рынки сбыта (а точнее, отсутствие таковых), она и так понимает реальное положение дел. Поэтому скрытая угроза — спорадические, от случая к случаю демонстративные наказания «ослушников» — вполне достаточна для достижения желаемого результата. Большой бизнес сплошь и рядом поглощает мелких поставщиков, которые либо нуждались в средствах для расширения производства, либо влезли в долги, набрав кредитов у своих «клиентов».

Пивоваренные предприятия часто скупают отели и бары, потому что владельцы этих заведений им задолжали. Торговые сети прибирают к рукам швейные предприятия, потому что те в такой степени стали зависеть от своего единственного покупателя, что

оказались не в состоянии выжить при постоянном требовании снизить цены. Нефтепереработчики подминают под себя сети запра-вочных станций, а франчайзинговые структуры подбирают свои ослабевшие «филиалы» или их недвижимость, оставшуюся после выплаты прочих долгов.

Вы можете избавиться себя от множества разочарований за столом переговоров, если будете стараться не слишком зависеть от одного-единственного источника. Такая зависимость резко увеличивала бы выкокую цену за ваше несогласия с другой стороной по поводу существенных для нее вопросов.

Все угрозы так или иначе сводятся к различным вариантам «Восточного фронта», вынуждая вас выбирать между крайне неприятными альтернативами. Если вы считаете, что у оппонента действительно есть возможность причинить вам вред и что именно это он и сделает, если вы не примете его условия, — что ж, значит, вы купились на угрозу отправки на «Восточный фронт».

Однако, в отличие от Вольфганга, выбор у вас все-таки мог быть.

КОММЕНТАРИИ К ТЕСТУ НА САМООЦЕНКУ № 23

1. а) Вы угрожаете явно не тем людям. Бухгалтерия заинтересована в том, чтобы придержать ваши деньги, а не в том, чтобы цеха и мастерские получили ваши запчасти. Пустая угроза Осла.
- б) Спецы от бухгалтерии — мастера по части того, как игнорировать бляение Овец. А то, что вы будете действовать им на нервы, даст им еще один повод затягивать с расчетом.
- с) Да. Лисы давят на тех людей, которые в этой ситуации теряют больше остальных. Тертые калачи, Лисы понимают, что теперь эти люди уже будут давить на нужные кнопки в своей организации, чтобы не допустить сбоя в работе.

2.
 - a) Скорее всего, приведет к переговорам, если вы, как порядочный Лис, задержите выплату по накладным.
 - b) Может сработать, если они решат не ввязываться в драку, в том случае, если ваши расходы на ремонт незначительны. Однако если они решат драться, то этим ходом вы заранее уменьшаете давление на них. Это больше похоже на ход Овцы, чем Лиса.
 - c) Такой вариант устроит разве что Осла.
 - d) Вы превращаете проблему качества продукции в проблему задержки оплаты. Очень уклончивый ход Овцы.

3.
 - a) Скорее всего, приведет к переговорам, если вы, как порядочный Лис, задержите выплату по накладным — и предоставите доказательства как низкого качества деталей, так и обоснованности ваших расходов на ремонт.
 - b) Вряд ли угроза возымеет эффект, а риск разрыва отношений более чем реален. Так прореагировал бы Осел.
 - c) Самый беспомощный ход из всех. Такой наверняка выбрала бы Овца.

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 24

1. В течение ряда лет вы закупали компоненты для изготовления декоративных перегородок, производством и установкой которых вы занимаетесь, у крупного производителя алюминиевого проката. Их новый директор по маркетингу сегодня утром позвонил вам, сообщив, что они решили прекратить поставку нужных вам компонентов, поскольку при нынешних ценах это не дает им никакой прибыли. Что вы сделаете:
 - a) предложите пересмотреть цены нынешнего контракта;
 - b) попросите предоставить вам детали требуемого соотношения доходов и расходов;
 - c) проверите наличие нужных компонентов и цены у других прокатчиков;
 - d) заявите им, что видите насквозь всю их аферу?
2. Клиент, покупающий у вас мелкие запчасти, при последней доставке сообщил вам, что решил производить эти компоненты на своем предприятии. Вы:
 - a) предложите пересмотреть уровень закупочных цен;
 - b) предупредите его, что производство этих деталей на месте обойдется ему дороже, когда будут учтены расходы на станки, формы, обучение персонала и контроль качества;
 - c) дадите понять, что готовы обсудить проблему;
 - d) пожмете плечами и пожелаете удачи?
3. Директор по маркетингу из компании-поставщика материалов для изготовления перегородок снова звонит вам и сообщает, что ваш последний заказ в настоящее время не может быть выполнен. Судя по всему, на заводе готовится забастовка и весь запас алюминиевых болванок пойдет на производство и доставку компонентов для их приоритетных заказчиков. Вы — поставки нужны вам позарез — естественно, протестуете, но он отвеча-

ет, что приоритетные заказчики еще и платят больше, чем вы, за тонну металла, притом что вы совсем недавно согласились на повышение закупочных цен. Как вы отреагируете:

- a) спросите, на сколько больше платят их приоритетные заказчики и предложите платить столько же;
- b) спросите, на сколько больше платят их приоритетные заказчики и предложите заплатить еще больше;
- c) перечитаете контракт, чтобы проверить, включены ли забастовки в список форс-мажорных обстоятельств;
- d) срочно переключитесь на другого поставщика?

Глава 24

Крутые ребята, или Как «тяжелые» переговорщики делают переговоры тяжелой работой

Бизнес кишмя кишит крутыми ребятами обоего пола.

Некоторые фирмы считают, что конфликты с представителями поставщиков могут только повредить их собственному товару. Даже если поставщики наломали дров, им все равно придется принять то, что есть, — чтобы хоть как-то обеспечивать выполнение заказов на свою продукцию.

Другие компании смотрят на это дело иначе и гордятся тем, что иногда называется «крутой торговлей», хотя какое отношение такая крутизна имеет к торговле — мне так и не удалось понять.

Моя знакомая бизнес-леди, Глория Близорукинг, — одна из самых ярких сторонниц школы «крутой торговли». Возможно, вам повезло, и в бизнесе вы с ней ни разу не пересекались — хотя в личном общении она просто лапушка (если, конечно, смотреть в самый корень).

Она утверждает, что ее поведение демонстрирует все преимущества и добродетели конкуренции. Я первый готов провозглашать на каждом углу преимущества конкуренции в бизнесе, поскольку считаю ее главной причиной высокого уровня нашей жизни. Однако заявления Глории о том, что ее поведение и есть проявление конкуренции в чистом виде, вызывают у меня определенные сомнения.

Глория убеждена, что жесткий наезд на продавцов идет на пользу всем — и плевать на те неудобства, которые это доставляет другой стороне. Конкуренция, как мисс Близорукинг постоянно напоминает бедолагам-продавцам, защищает не производителя, а потребителя.

Глория стремится довести мощь конкуренции на рынке до абсолютного пика. Ее же роль состоит в том, чтобы ведущиеся ею переговоры служили нитью, связующей рынок с ценами продавцов и поставщиков. Она свято верит, что стоит на страже интересов всего страждущего человечества, и потому строит свои действия, исходя из убеждения, что все продавцы заведомо раздувают свои цены и что сбить эти цены — верный путь к более эффективной экономике.

Поставщики, утверждает Глория, вечно ноют об их праве на прибыль. Если пойти на поводу у этого нытья, то негодяи-поставщики расслабятся и обнаглеют со своими наценками. Она твердо стоит на том, что не ее проблема — несут ли продавцы потери. (Теперь вы, возможно, понимаете, почему ее часто называют близоркой.)

ДЕШЕВАЯ ПОКУПКА МОЖЕТ ОБОЙТИСЬ ДОРОЖЕ!

Генеральный менеджер устроил одному из своих гостей экскурсию по заводу, который компания только что открыла. Он остановился у одной из полок и взял в руки крохотную пружинку. Показав ее гостю, менеджер сказал:

— Вот, смотрите. Раньше она обходилась нам в 15 пенсов, но я сумел довести цену до 45 пенсов. Надеюсь, через полгода мы сможем покупать их по 60 пенсов за штуку.

Гость несколько удивился и попросил объяснить, что все это значит.

— Раньше мы покупали их, да и все остальное, старым испытанным образом. Держали наших поставщиков голодными пару недель, потом выпускали из клеток и спускали на наших снабженцев — и шерсть летела клочьями до тех пор, пока цены не срезались до самых костей, до голого минимума.

— И что же?! — удивленно воскликнул гость.

— Да то, что покупали-то мы, конечно, дешевле некуда, — пояснил генеральный менеджер, — но при этом вся тяжесть перекадывалась с закупочного бюджета на производственный бюджет. Шеф отдела снабжения и закупок смотрелся, конечно, молодцом, но зато наша рентабельность выглядела совсем не так здорово. Каждый раз, когда ломалась 15-пенсовая пружинка, она обходилась нам в тысячи человеко-часов высококвалифицированной работы: разобрать ракету, разобрать компоненты, размагнитить все хозяйство, а потом еще и произвести новую калибровку. Нам стало ясно, что было бы гораздо дешевле с самого начала приобретать хорошие пружины.

Менеджер рассказал, что их новая политика закупок сократила число поставщиков фирмы с 800 до 350 (и количество их до сих пор сокращается). Результатом стали меньшие расходы на производство, а полученную прибыль менеджер тратит на то, чтобы приучить покупателей своей продукции к мысли: не всякое «почти задаром» действительно обходится так дешево, как указано в бланке заказа.

Если продавцу удастся продать свой товар по более высокой цене одному покупателю, то он может себе позволить продать дешевле другому. Глория не видит абсолютно никаких причин, по которым она не должна была бы пользоваться нерешительностью других покупателей, готовых примириться с завышенной ценой за тот же самый товар.

Большой объем заказа может побудить продавца установить цену на уровне «минимальной прибыли», потому что для него важно, чтобы его компания работала бесперебойно. Отчего бы Глории не воспользоваться такой возможностью? Может быть, продавцу нужно «купить» бизнес (в ответ на трюк Глории «продайся-дешевле-и-стань-знаменитым») — а возможно, на него давят кредиторы.

Однако банкротство поставщика может стать очень дорогостоящей проблемой для Глории, если она выбила у него цены ниже

уровня себестоимости. Ожидаемые поставки могут быть заморожены и арестованы на складах поставщика. Глория упорно отказывается принимать во внимание подобный риск. По ее мнению, продавец всегда может избежать банкротства, заранее определив признаки приближающейся катастрофы!

Глория уверена, что продавцы всегда называют цены выше тех, с которыми они в реальности готовы согласиться. Их входная цена выше их выходной цены — так ведь оно и должно быть. Что же она делает с этой проблемой? Она яростно и агрессивно атакует названную цену.

В такой ситуации начинается борьба — шаг вперед, шаг назад — между продавцами и потребителями, где одни понемногу снижают цену, а другие — технические требования и спецификацию. То же делает и Глория: придавливает «подушку» цен, которую набили продавцы, и сокращает собственные требования к товару. Все пока понятно и знакомо — во всяком случае любому, кто участвовал в торгах на предмет купли-продажи. Однако Глория добавляет ко всему этому процессу новый элемент с целью снизить цены: она заставляет продавцов... торговаться с самими собой.

И вот как это работает. Глория не дает согласия ни на одно ценовое предложение из всех, что получает в своем офисе, а просто терпеливо ждет, пока измотанные ожиданием продавцы не поинтересуются сами: так что там насчет их предложений?

Телефонный звонок такого рода не переводят тут же на аппарат Глории. Она выжидает какое-то время, а потом перезванивает — но с тем, чтобы сообщить лишь одну и ту же фразу: «Ваша цена слишком высока!» Продавец, естественно, интересуется: а каков же разрыв между его «высокой» ценой и той якобы низкой, которую предложили его конкуренты, — но «доверительную» информацию такого рода Глория никогда не разглашает (этой информации может и попросту не существовать), потому что она не хочет оказаться втянутой в переговоры с продавцом. Она не рассказывает и о том, какая фирма соперничает с потенциальным поставщиком за то, чтобы получить заказ (это, как правило, второй вопрос продавца). Она лишь повторяет раз за разом, что «разрыв» в цене внуши-

телен и — «извините, но название фирмы конкурента (кто бы мог подумать) является коммерческой тайной».

ВЗАИМНЫЙ ОБМЕН ЛУЧШЕ «КРУТОЙ» РАЗБОРКИ

Между пятизвездочным отелем и Конференц-центром находится около пяти акров полузаброшенной земли, часть которой отель арендует под паркинг у муниципалитета, одновременно являющегося владельцем Конференц-центра.

Муниципалитет решил построить офисное здание на участке земли к северу от автостоянки. Проблема была в том, что несколько лет назад, когда размечался участок для аренды под паркинг, муниципальный геодезист ставил красные и белые рейки, помечающие границу, на верхнем краю обрывистого берега — там они были лучше ему видны. Это увеличило участок, сданный в аренду отелю, на 360 квадратных метров, хотя эта земля, конечно, для паркинга не подходила.

Любовь геодезиста к комфорту стала причиной серьезных дискуссий, когда были закончены чертежи планируемого здания. Край здания выходил за верхний край береговой линии — а значит, по закону строить там было нельзя, поскольку земля уже была сдана в аренду отелю.

За стаканчиком вина я поинтересовался у коллеги-консультанта: как мой клиент может убедить отель отказаться от ненужного, но законно выделенного им кусочка земли?

Владельцы отеля уже заявили, что хотят за эту полоску £500 000, потому что они знали: земля нужна для нашего здания стоимостью в £20 млн.

Коллега спокойно заметил, что муниципалитет ведет лицензиями на продажу спиртных напитков и организацию банкетов и торжеств. Значит, ему стоит проводить регулярные инспекции кухни и баров отеля, внимательно следить

за любыми беспорядками на прилегающей территории, следить за соблюдением правил торговли, проверять номера всех припаркованных машин, их соответствие нормам выхлопа, наличие штрафов и оплаты дорожных налогов — иначе говоря, стать «занозой в одном месте», пока владельцы отеля не образумятся сами.

Такой вариант, однако, меня не устраивал.

Но отелю нужно было разрешение на то, чтобы расширить свои банкетные залы, добавить центр досуга и 90 дополнительных номеров.

Остальное уже было просто.

— Откажитесь от своего фантастического требования за ненужную вам полоску земли и передайте ее в ведение муниципалитета, — сказали им. — А мы поддержим отель в его просьбе получить разрешение на модернизацию.

Некоторые поставщики — что вполне предсказуемо — выбывают из игры, а цены — что тоже вполне предсказуемо — тех, кто все еще сражается за право получить заказ, снижаются, и порой очень существенно. Продавцы сражаются с самими собой, даже не зная о том, кто участвует в этом соревновании — и участвует ли вообще!

Большинство продавцов, как в том убедилась Глория, выходят с новыми предложениями, где фигурируют уже сниженные цены. Она доверительно сообщает им, что их цена все-таки слишком высока — но наотрез отказывается сказать, на сколько же выше того, что предлагают другие, и что эти «другие» представляют собой. Не слишком сообразительные поставщики снова снижают цену — и порой делают это чаще, чем раз-другой! Некоторые из таких продавцов, с гордостью заявляла Глория, приходят снова и снова только для того, чтобы услышать: «Вот теперь уже ближе!»

Глория оказывается в завидном положении. Она пользуется неуверенностью продавцов и их стремлением угадать «ее» цену не только для того, чтобы добиться более умеренной цены, но и узнать

в деталях, насколько дешево некоторые из поставщиков *готовы продать* товар, который ей нужен.

И заметьте, что, когда она в конце концов принимает чью-то уже не единожды сниженную цену, игра на этом вовсе не заканчивается. Теперь она принимается за остальные части контракта (условия, обязательства, стандарты качества и т.д.), применяя ту же самую агрессивную технику «переговоров».

Глория отмахивается от тех, кто считает ее тактику нечестной. Если каждый продавец считает себя вправе добиваться самой высокой цены, значит, каждый покупатель имеет право пытаться добиться самой низкой!

Продавец, утверждает Глория, всегда может отказаться от переговоров и искать другого партнера по бизнесу. На свободном конкурентном рынке никто не заставляет его продавать — так же, как никто не заставляет ее покупать. Является ли конкуренция реальной или вымышленной — это не важно, коль скоро данный конкретный поставщик *думает*, что конкуренция реальна, а стало быть, и ведет себя соответствующим образом. Глория со своей стороны, конечно же, прилагает все усилия, чтобы воображение продавца как следует поработало над его собственным прайс-листом.

У Глории есть соображения и насчет прямого «наезда» на поставщиков. Если у нее возникает конфликт по поводу стоимости заказа, то она высылает продавцу чек с пометкой «оплачено полностью» на сумму, меньшую той, что указана в накладной. Таким образом все споры кончаются сразу же, как только чек предъявляется в банк — продавец, которому необходимы деньги, просто вынужден его обналичить.

ЦЕНИШЬ МЕНЯ, ЦЕНИ И МОЮ СОБАКУ!

В Чикаго, в аэропорту О'Хэйр, я однажды увидел мужчину, который орал, как строевой сержант на сопляка-рекрута, и размахивал руками с такой страстью, которой позавидовал

бы сам Муссолини. Орал он по поводу повреждений, причиненных собачьей клетке, которую то ли грузили на самолет, то ли сгружали с него. Собака мирно дремала в углу (ей явно было не впервой слушать грозный рев хозяина), зато сама клетка смердела невероятным образом (возможно, грузчики ее и уронили, потеряв сознание от вони).

Представительница аэропорта, спокойная женщина в форме, выслушивала тираду гневного джентльмена без всякой видимой реакции и лишь время от времени о чем-то говорила по рации со своим начальником.

Когда прибыл начальник, он тут же велел грузчикам убрать клетку в сторону. При этом гневный господин окончательно взорвался. Выходило так, что трогать здесь вообще ничего нельзя до тех пор, пока не придет его адвокат и не явится владелец авиалинии, чтобы выплатить положенную компенсацию. («Чертова псина стоила мне шесть тысяч баксов, а клетка — доказательство того, что вы пытались эту собачатину угробить!»)

Мне особо нечем было заняться, а потому я (как и пара сотен таких же зевак) наблюдал за всем происходящим с интересом. В определенной степени разгневанный господин был прав, но его манеры мне казались все-таки чуточку странными — и даже контрпродуктивными. Я считал, что ему следует больше концентрироваться на решении проблемы (компенсации), чем на попытке получить «Оскара» за главную мужскую роль.

Но, друзья мои, это были США той самой А. И в США невозможно вести переговоры, не столкнувшись с той или иной версией господина из аэропорта О'Хэйр. Впрочем, вы быстро научитесь не принимать его ни слишком серьезно, ни слишком лично. Для непосвященных поясню: поведение владельца псины было в чистом виде «наездом». Это те самые составляющие «ущерба», которые станет потом перечислять его адвокат, чтобы вышибить из робких душ сумму посolidнее. Да и в судах происходит то же самое. Сначала

они предъявляют вам обвинение лет эдак на девяносто пять, а потом, после покаянного признания и сделки с прокурором, вкатывают аж целых шесть месяцев — условно!

Если она хочет заманить продавца в ловушку и сбить его цену, то намекает на то, что ему стоило бы уже начинать предварительные работы ввиду скорого заказа. Потом она выходит из игры, оправдываясь сменой политики компании, бюджетным кризисом и чем угодно еще, лишь бы это «что угодно» звучало более или менее правдоподобно. Это чуточку напоминает «Матушку Хаббард», однако с той разницей, что расходы поставщика на предварительные работы реальны, а потенциальный заказ — нет. Как правило, отчаявшиеся поставщики рано или поздно стучатся в дверь Глории, предлагая снизить цены, если заказ все-таки будет оформлен.

Один из примеров ее трюков (уже, пожалуй, за гранью кодекса деловой этики) выглядел так. На один из заводов ее компании было доставлено оборудование, но Глория тут же придумала какие-то оправдания, чтобы от этого оборудования отказаться. Продавец, не желая забирать свой товар назад, предложил ей гораздо более умеренную цену, да еще и дал скидку на запчасти, после чего все еще колебавшаяся Глория позволила ему себя уговорить.

Когда я выразил удивление по поводу столь беспринципных действий, она рассказала мне, что ее босс однажды заявил поставщику, что материал, который тот за неделю до того доставил, был уже порезан в мастерской — еще до того, как их клиент отменил сделанный им заказ. И теперь из-за судебного разбирательства он, босс, не сможет заплатить поставщику. Тот, естественно, пришел в ярость и тоже пригрозил судом. На что ее босс спокойно заметил: «Вперед, давай, тащи свой иск в суд — и будь счастлив, если получишь свои деньги через год, а то и больше!»

Пару часов спустя поставщик позвонил и согласился принять 60 процентов полагавшейся оплаты — но сразу и наличными. Изюминка, по словам Глории, состояла в том, что материал, получен-

ный от поставщика, целым и нетронутым лежал все это время на складе!

К чему же приводит такое открыто агрессивное и загоняющее оппонента в угол поведение? Как правило, к одному и тому же результату: к постоянной войне с продавцами и поставщиками, с которыми вы имеете дело.

Вот вам пример. Шустрый Сид, коммивояжер, который уже давно на отдыхе и мог бы быть дедушкой Глории (но вряд ли переиграл бы ее в войне), рассказывал мне о кое-каких бандитских трюках, которым он обучился, продавая всякую всячину людям куда как более доверчивым, чем Глория Близорукинг.

НИЗКИЕ ОЦЕНКИ ЗА ВЫСОКИЕ РАСЦЕНКИ

Как-то, довольно давно, я было решил, что поймался на штучку Шустрого Сида, купив немецкую стиральную машину, которая была дороже аналогичного британского продукта. Наша стиралка уже довела всю семью до белого каления, регулярно ломаясь — причем чаще всего именно тогда, когда нужно было срочно перестирывать целую кучу белья.

В «Желтых страницах» я нашел магазин, который продавал немецкие машины, причем на 30 процентов дешевле, чем его конкуренты (хотя все равно на треть дороже, чем стоили английские бренды). Я сделал заказ и сидел в ожидании доставки, заверив Патрицию, что кавалерия уже в пути.

Через два дня позвонил хозяин магазина с плохой новостью. Когда он сделал заказ немецкому поставщику, тот объяснил ему, что цена увеличилась из-за «колебаний обменного курса валют». Извиняющимся тоном хозяин магазина спросил, что ему делать.

Поскольку его цена все еще была на 10 процентов ниже, чем у конкурентов, я отдал команду — без всякого, понят-

но, энтузиазма — доводить начатое до конца. Мне была противна сама мысль о том, чтобы бродить вокруг кучи нестиранного белья, а потом проехать по всем четырем магазинам Эдинбурга, которые продавали эту марку, — поэтому я не стал спорить. Я до сих пор не знаю, действительно ли поднялась цена или это был его трюк. Я никогда больше не имел с ним никаких дел, что советовал и всем, кто отправлялся на поиски новой стиральной машины. Так что какую-то цену за свой фокус он все-таки заплатил. Впрочем, заплатил он и в том случае, если никакого фокуса не было.

Одно время он работал у производителя копировальных машин. Тогда-то он совершенно случайно узнал от одного из клиентов, что, когда тот отправил одну из копировалок к ним в ремонт, мастерская спустя некоторое время ответила, что ремонт обойдется гораздо дороже, чем они поначалу думали. Клиент, оставшийся без средства производства, отдал команду отремонтировать аппарат как можно быстрее — «чего бы это ни стоило».

С течением лет Шустрый Сид проделал этот фокус с сотнями копировалок, добавив тысячи и тысячи долларов к прибылям компании, потому что в большинстве случаев этот «дополнительный ремонт» был высосан из пальца — а значит, цена его была самой что ни на есть чистой прибылью. Несколько клиентов, правда, подняли шум — ну и что? Эти несколько получили свои машины назад — но не удостоились дружелюбной улыбки Сида.

Как только какая-то услуга становилась критичной в плане времени, наступал момент внести какие-то односторонние изменения в соглашение — ведь для покупателя уже поздно искать нового поставщика! Именно в такие моменты Сид и предлагал найти «решение» проблемы. В экстремальных ситуациях Сид просто останавливал работу над проектом клиента и предлагал пересмотреть ценовые условия контракта в связи с возникшими «печальными и непредвиденными обстоятельствами».

Строительные фирмы — и даже весьма почтенные — прокручивают такую же аферу под тем предлогом, что им для «завершения работы» нужно еще немного денег. С одним таким примером мне пришлось столкнуться совсем недавно: перерасход за работы по обновлению здания театра дошел до уровня £12 000 в неделю. Строительная компания была уверена, что, поскольку этот приоритетный проект финансируется Национальной лотереей и Советом по делам искусств, любой перерасход так или иначе будет оплачен.

Однако это был уже второй бюджетный кризис, который случился с проектом за три года работы над ним. В предыдущей ситуации под сметой и бюджетом, предоставленными строителями, была подведена черта, а строители взяли на себя обязательство довести проект до успешного завершения. И хотя общая стоимость превысила начальную на £1 200 000, строитель заявил новую цену как «твердую и окончательную».

Теперь же они снова потребовали дополнительные £150 000, необходимые им для завершения проекта, — и вручили требование заказчику, дописав, что оно «не относится к тем дополнительным требованиям, которые были сделаны с начала работы над проектом и до сегодняшнего дня»!

«Тяжелые» переговорщики делают и сами переговоры тяжелой работой.

КОММЕНТАРИИ К ТЕСТУ НА САМООЦЕНКУ № 24

1. а) По-овечьи поспешно — даже если вам нужны эти компоненты для выполнения полученных заказов. Вас купили на трюк, называемый «А куда же ты денешься!».
- б) Сове нужна информация, прежде чем она начнет действовать. Теперь их реакция покажет, насколько реальна проблема. Тем временем вы можете сравнить полученную информацию с той, которую вы уже собрали в соответствии с пунктом с). (Но честно говоря, это то, что любая порядочная Сова делает регулярно.)

- с) Если эта информация у вас еще не под рукой, значит, вы все-таки Лис, а не Сова. Лис, конечно, знает, что нужно делать в кризисных ситуациях, но Сова предвещает их возникновение и готовится к ним еще до того, как наступает необходимость вступить в переговоры.
- д) Очень умно и пронизательно с вашей стороны — вы поняли их спектакль с кризисом доставки. Но если вы такой умный, почему же вы оказались к нему не подготовлены? Нет уж, вы скорее Овца, чем Лис. И уж наверняка не Сова.
2. а) Вы сами его к этому приглашаете?! Автоматическая реакция Овцы — ведь вас, вполне возможно, раскручивают на то, чтобы в панике вы сбили свои цены. Еще один вариант трюка «А куда ж ты денешься!».
- б) Не тот ли это случай, когда «зелен виноград»? Лис вряд ли так поступит, а вот Осел — вполне.
- с) Гораздо лучше. Сове нужна информация, прежде чем она станет реагировать на любые трюки. Комментарии вроде (б) больше к месту в дискуссии о причинах, которые якобы вынуждают его производить детали на месте.
- д) Пожмете плечами и пожелаете удачи? Хм... Слишком по-овечьи — вот так выпускать бизнес из рук, но это может быть и ходом очень умного Лиса, дающего понять, что он разгадал их блеф. Так кто же вы на самом деле?
3. а) Ни в коем случае — разве что вам позарез нужны эти поставки. Беззащитная Овца всегда готова пойматься на «Куда ж ты денешься!» — однако если вы согласились изменить цену также в вопросах 2 и 3, вам полагается еще и бесплатная майка с этой надписью!
- б) Ни в коем случае — разве что вам позарез нужны эти поставки. Беззащитная Овца всегда готова пойматься на «Куда ж ты денешься!» — но в этом случае вам полагается еще и бесплатная майка с этой надписью!

- с) Перечитать, чтобы просто потерять время? Хотя Ослам время и так девать некуда...
- d) Это нужно делать сразу же, как только возникли признаки трюка «А куда ж ты денешься» в вопросе 1. Лис делает все, чтобы выкарабкаться из ситуации!

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 25

1. Ведущий арабский агент-посредник назначил вам время для интервью. Вы провели несколько часов, разговаривая о жизни и попивая кофе. Бизнес не обсуждался вовсе, и вам уже хотелось бы перейти к заготовленным предложениям. Вы решили:
 - а) поднять этот вопрос прямо посреди разговора;
 - б) подождать, пока ваш партнер сам перейдет к интересующей вас теме?

2. Вы находитесь в Токио для обсуждения долгосрочного контракта с японским производителем коммуникационных кабелей. Переговоры затянулись на несколько дней. Вам кажется, что они вообще идут по кругу. Что вы сделаете:
 - а) подождете, пока они сделают первый ход;
 - б) сделаете небольшую уступку, чтобы подтолкнуть лодку;
 - с) полностью смените тему;
 - д) перенесете переговоры?

3. Вы — представитель департамента продаж, и вам назначена встреча с президентом американской корпорации, которая может быть заинтересована в вашем продукте. Спустя пять минут разговор все еще крутится вокруг погоды и спорта. О чем это говорит вам:
 - а) что вы с собеседником прекрасно ладите;
 - б) что вам следует напомнить о причине своего визита;
 - с) что вам следует подождать, пока он сам не перейдет к деловой части?

Глава 25

Да здравствует своекорыстие, или Как заинтересовать людей, обращаясь к их собственным интересам

Участвуй в торговле или оставайся нищим — вот главный совет, который можно дать любой стране, желающей воспользоваться преимуществами глобальной экономической системы.

При этом не имеет никакого значения, занимаетесь вы экспортом или импортом, сырьем или обработкой, производством компонентов или сборкой целых цехов и предприятий, продажей каналов связи, передающих неосязаемые вещи вроде информации или баз данных, а может, просто перепродаете то, что другие продали вам. Не имеет значения и то, капиталист вы или коммунист (или что-то посередине), святой или грешник, буддист, христианин, индуист, конфуцианец, иудей, атеист или приверженец религии вуду — и уж точно никакой роли не играет то, богаты вы или бедны, заслуживаете снисхождения или, наоборот, хорошей взбучки.

Если вы не занимаетесь коммерцией с прибылью, вы недолго будете ею заниматься, а если вы оказываетесь вне коммерции, то ваша судьба решена — это все равно что прыгнуть с самолета без всякого парашюта.

Нет никаких других способов получить товары и услуги, которые, как вы думаете, вам полагаются априори, кроме как в процессе торговли. И нет никаких способов обзавестись товарами и услугами, к которым справедливо рвутся бедные страны, кроме как участвовать в торгах за эти блага.

Те общества, которые пытаются производить и распределять товары и услуги без всякой торговли, рано или поздно будут вынуждены либо пересмотреть свои внекоммерческие принципы, либо столкнуться с полным обнищанием населения.

То, что запрещено, делается скрыто. Люди будут заниматься торговлей — каким бы ни был риск. Те торговцы, которых диктаторы или идеологи (часто это одни и те же типы) осуждают как «грабителей», «социальных паразитов» и «спекулянтов», большинством населения, чьим интересам они и служат, справедливо считаются героями. Коммерсанты дают населению ту возможность, которую лицемерные диктаторы от идеологии хотели бы оставить только для себя: возможность *выбирать* то, что ты хочешь приобрести.

Так называемый «черный рынок» — это всегда детище правительства, подавляющего свободу торговли. Уничтожьте его — и вы добавите еще одну строчку в список своих подвигов на ниве экономического идиотизма.

Коммерция имеет долгую историю. Примитивная торговля существовала в самых разных формах. Некоторые варианты торговли были неявными и скрытыми в непонятных (для нас) сложных общественных связях, но большинство существовало в открытых формах в торговле и обмене, какими мы их знаем сегодня. Некоторые древние формы коммерции, родившиеся в архаических обществах, дожили до самого XX века в разных частях Африки, в нагорьях Новой Гвинеи, в джунглях Южной Америки. Иными словами, коммерция появилась намного раньше того, что мы называем капитализмом (словом, придуманным в XIX веке — но не Карлом Марксом!).

Само существование коммерческих контрактов (как и любых других контрактов) было абсолютно необходимым для того, чтобы стороны могли давать и сдерживать обещания относительно каких-то будущих условий. В противном случае, едва разойдясь, участники торгов могли бы наплевать на свои обещания. Должны были существовать какие-то способы наказания для тех, кто не собирался выполнять взятые на себя коммерческие обязательства.

СЕРЬЕЗНЫЙ ЗАЛОГ

Не так давно в Персидском заливе я познакомился с пожилым трейдером-арабом, который рассказал мне,

как его дед, которому тогда было всего десять лет, был отправлен своим отцом к эмиру. Это было сделано как залог того, что семья выполнит данное эмиру обещание: проведет торговый караван под покровительством — и для вящей выгоды — сиятельного эмира. Для неудачи не могло быть никаких оправданий, никаких форс-мажорных обстоятельств. К счастью, прадед рассказчика проделал путешествие без потерь и вернулся к эмиру, чтобы преподнести ему положенную часть барыша. Это укрепило деловую репутацию семьи и спасло мальчика от того, чтобы ему перерезали горло — судьбы, которая ждала его в том случае, если бы операция прошла не столь удачно.

По правде говоря, история купли и продажи в старые времена почти всегда была жестоким делом. Старые цивилизации пропитаны кровью тех торговцев, которые нарушали свои обещания (или тех, кого власть имущим было выгодно представить таковыми).

В современном мире практически повсюду коммерция — по-прежнему дело кровавое. К счастью для большинства читателей, юридические санкции заменили собой жестокое сведение счетов, которое было неизбежным тогда, когда стороны нарушали заключенные соглашения. Но какой бы кровавой ни была история давних событий, тем не менее они заложили фундамент нынешней системы коммерции.

В 1770-е годы, примерно в то же самое время, когда Джордж Вашингтон с друзьями готовился к войне за право торговли без британского вмешательства, некий шотландец, Адам Смит, осознал важность коммерции для цивилизованного общества. Этот предмет он и сделал центральной темой своего главного труда «Богатство наций» (1776 г.), над которым работал целых двенадцать лет — диктуя текст книги, греясь у теплого камина и потягивая кларет. Книга стала бестселлером, она и по сей день печатается на разных языках, хотя не слишком многие — точнее, слишком немногие! — дают себе труд дочитать ее до конца.

Смит заявил, что в людях живет врожденное стремление к переговорам. Это стремление не обнаруживается у животных, которым ничего не известно о контрактах и соответствующих обязательствах.

Например, еще никому не доводилось видеть двух собак, ведущих переговоры на предмет обладания заветной косточкой, — и никто не видел, чтобы одно животное дало понять другому животному, что согласно «уступить это за то». Животные распределяют дары Природы — в основном еду, сексуальных партнеров и территорию — путем насилия и угрозы насилия.

Нецивилизованные общества при распределении природных благ и результатов человеческого труда ведут себя примерно так же. Последователи «школы накопления материальных ценностей имени Чингисхана» просто берут все, что им хочется взять, предоставляя жертвам самим заботиться о своем выживании.

Конечно, вполне возможно применять насилие для перераспределения даров природы и плодов человеческого труда. Но с помощью насилия невозможно поддерживать *создание* материальных ценностей — как невозможно с его помощью предохранить природу от превращения в мертвую пустыню.

В этом смысле поведение двух собак весьма показательно. Если люди научились бы вести дела «не по-собачьи», то есть прибегли бы к переговорам, то смогли бы произвести и распределить и плоды своих трудов, и дары Природы в таком количестве, которое им и не снилось каких-нибудь пару веков до того.

Люди отличаются (или хотя бы *могут* отличаться) от животных своим поведением. Цивилизованным людям необходимо сотрудничество и помощь миллионов других людей. С другой стороны, всей жизни не хватит на то, чтобы подружиться даже с немногими — и хотя дружба дает нам множество радостей, сама по себе она недостаточна для того, чтобы мы приобрели все или хотя бы достаточно многое из того, что нам хотелось бы иметь.

«Друзья познаются в беде» — а значит, друзья нужны (иной раз они буквально спасают нам жизнь). Однако у человека не может быть столько друзей, чтобы они год за годом обеспечивали его насущные потребности.

Наличие тысяч и даже миллионов людей в нашей глобальной деревне необходимо, чтобы производить множество вещей, которые нам нужны. Если у вас десяток-другой знакомых и лишь нескольких из них вы можете назвать друзьями, как можно надеяться, что они помогут вам получить даже малую толику того, что вам необходимо?

Миллиарды переговоров происходят каждый час и каждый день. В них принимают участие люди, с которыми вы прежде не встречались и которых совсем не знаете. Эти переговоры происходят независимо от того, нравятся ли вам эти люди или нет. Но можно быть уверенным в одном: если вы не сделаете каких-то встречных усилий, необходимых для того, чтобы заполучить какие-то результаты их труда, вы останетесь без желанных для вас вещей.

Таково могущество глобального рынка: кем бы вы ни были, вы неизбежно зависите от сотрудничества других, не известных вам людей — для обеспечения как самых фундаментальных ваших нужд, так и для приобретения «игрушек» из разряда предметов роскоши. А эти люди, в свою очередь, зависят от вас.

Из этого вытекает абсолютная необходимость ведения переговоров с учетом *интересов* другой стороны.

Если вы не думаете об их интересах, то можете рассчитывать разве что на их благотворительность. Но у вас гораздо больше шансов преуспеть в достижении цели, если в их интересах сделать то, что вам от них нужно.

Человек, предлагающий вам сделку, в той или иной форме говорит: «Дай мне то, что мне нужно — и ты получишь то, что нужно тебе». Именно таким образом вы и получаете подавляющее большинство всего, в чем нуждаетесь или чего хотите.

В желании получить свой обед вам стоит полагаться не на благотворительность других людей, а на их стремление обеспечить собственные интересы. Вот почему апеллировать лучше всего не к гуманизму людей, а к их интересам. Никогда не рассказывайте им о ваших нуждах — рассказывайте им о выгодах, которые у них появятся, если дадут вам то, в чем вы нуждаетесь.

Если бы каждый рассчитывал на то, что другой будет вести себя как один из наших немногих друзей, на которых *иногда* можно положиться, то уровень жизни всего рода человеческого понизился бы, и резко.

Если вы будете надеяться на то, что незнакомые люди откликнутся на ваш зов и снабдят вас всем, что вам нужно, только из сочувствия и стремления к благотворительности, вам, боюсь, придется ждать очень долго. И опять-таки: каким же тогда образом эти благотворители будут получать то, что нужно им?

Чтобы все-таки обеспечить себе сегодняшний ужин, я предлагаю гораздо более надежный способ его обретения.

Каждый, производящий нечто, нужное кому-то другому, может участвовать в обмене — возможно, по длинной цепи посредников, которые не знают в этой цепи никого, за исключением двух или трех ближайших к ним звеньев. Это значит, что люди могут удовлетворять свои потребности в ваших товарах, даже не зная вас лично.

И для них не важно, кто вы и что вы: ваша раса, национальность, религия, политические взгляды, возраст, пол, личные взгляды, увлечения и фобии. Это происходит потому, что, участвуя в цепи обмена, вы связаны с другими людьми, которые, в свою очередь, связаны, с одной стороны, с вами, а с другой — с третьими лицами, и так далее. И все вы являетесь частью сложного процесса мировой экономики, который поднял уровень жизни до таких высот, которые и не снились Адаму Смиту и его современникам.

Но если вы хотите что-либо обменять, вам приходится вступать в переговоры — либо же просто принять то, что предлагает или требует от вас другой человек. Переговоры дают вам возможность улучшить первое сделанное вам предложение (всегда ставьте под вопрос первое предложение!), а дочитав нашу книгу до этой страницы, вы уже знаете кое-что из того, что следует делать вам (и чего делать не следует), если они постараются оспорить первое предложение, сделанное вами.

Но вернемся на какой-то момент к вроде бы несущественному замечанию Адама Смита о том, что надо обращаться к интересам

другого человека, а не к его доброй воле, если мы хотим постоянно получать от него то, что необходимо нам.

В этом более чем двухвековой давности замечании Смита таится могучее оружие переговорщика. Оружие это настолько мощно, что некоторые люди, лишь недавно познакомившиеся с ним, уверены, что они сами открыли столь замечательный новый метод ведения переговоров!

Давайте назовем его «торг на основе интересов».

Чтобы рассмотреть элементы, входящие в торг на основе интересов, обратимся сначала к некоторым простым идеям.

Вопросы, стоящие на повестке дня переговоров, выражаются (как правило) в позиции. Повышение заработной платы — это вопрос, а то, на сколько вы хотите ее повысить, — это ваша позиция. Цена — это вопрос, денежное ее выражение — это позиция. Думаю, понятно?

Невозможно вести переговоры, не определив позиции, — разве что на самом общем уровне «да» или «нет». Но ведь даже ваши «да» или «нет» должны соотноситься с какой-то позицией, иначе *что* «да», а *что* «нет»?

Позиции — это то, *что* мы хотим. Интересы — это то, *почему* мы хотим этого.

Два этих элемента неотделимы друг от друга. Неверно полагать, что, если мы принимаем во внимание интересы другой стороны, значит, уже нет необходимости обсуждать ее позиции. Интересы и позиции *не* исключают друг друга — они неразрывно взаимосвязаны. Представлять ситуацию как-то иначе было бы очень серьезной ошибкой.

Давайте возьмем такой большой вопрос, как план строительства новой взлетно-посадочной полосы для аэропорта. Обычно такие планы сопровождаются яростным сопротивлением жильцов прилегающих районов, которые заинтересованы в том, чтобы на принадлежащей им собственности было тихо и спокойно. Их интересы противоречат интересам более многочисленной части населения, заинтересованной в том, чтобы иметь безопасный, надежный и регулярно действующий авиатранспорт,

что включает в себя полосы, предназначенные для взлета и посадки самолетов. Интересы могут сталкиваться — как могут сталкиваться и позиции сторон относительно одного и того же вопроса.

Определить для себя интересы другой стороны значит понять, чего же она хочет. А четкая формулировка собственных интересов помогает вам решить, какой будет ваша позиция по вопросам, вынесенным на переговоры.

К обсуждению вопросов обычно подходят с точки зрения согласия или несогласия с ними (строить — не строить, покупать — не покупать, да — нет и т. д.). Гораздо реже их изучают с точки зрения интересов. Если отношение к вопросам и связанные с ними альтернативные позиции конфликтуют, возникает необходимость переговоров. Если никто не выражает своего отношения к какому-то вопросу, то нет и проблемы, которую надо было бы решать.

Там, где нет противоречия, нет и переговоров. Мирное решение — это признание всеми статус-кво. Конфликты же (от расхождения во взглядах до вспышек насилия) возникают тогда, когда по меньшей мере кто-то один хочет изменить ситуацию.

Теоретически конфликт позиций может быть улажен без высокопарных и грозных заявлений, столь частых в переговорах («Мы ни при каких обстоятельствах не пойдем на разводнение капитала!» или «Либо вы сейчас же доставляете товар, либо мы явимся и заберем его сами!»). Однако конфликты из-за позиций сторон — это факт переговорной жизни, так же как и нарушения правил в футболе (почему на поле и требуется судья — увы, зачастую небезгрешный).

Если эмоциональная риторика в ходе переговоров раздражает вас — а такое случается с неопытными или чрезмерно чувствительными людьми, вы либо научитесь относиться к этому спокойнее, либо будете стараться всеми силами избежать переговоров.

Опыт учит, что нам следует игнорировать риторику и концентрироваться на том, как направить переговорный процесс от конфликта к соглашению.

Стороны занимают конкретные позиции по какому-то вопросу по целому ряду причин. Некоторые люди строят свою стратегию на запугивании — чтобы вынудить вас сдаться. Другие выстраивают свою стратегию так, чтобы иметь «пространство для переговоров», если они считают, что для заключения сделки им придется в чем-то уступить.

Если стороны не могут преодолеть конфликт интересов, то имеет смысл сосредоточиться на возможных позициях, приемлемых для обоих участников конфликта: ограничение шума авиационных двигателей, расписание полетов, контроль за загрязнением воздуха, управление движением, обустройство ландшафта и расположение взлетно-посадочной полосы, размер компенсаций для жителей прилегающих районов за причиненные неудобства — и так далее.

Если стороны застряли в позиционном тупике (движения нет ни по одному вопросу и нет никаких сигналов об изменении любой из занятых позиций), то здесь имеет смысл переключиться на рассмотрение интересов сторон. Но не бывает так, чтобы рассматривались только интересы с исключением позиций — или наоборот.

Вопросы формируют предмет обсуждений, а ведя переговоры по этим вопросам, вы нацелены на то, чтобы соблюсти свои интересы. В одной фазе переговоров вы можете в большей степени концентрироваться на интересах, в другой — на вопросах, но это проблема тактики, а не принципа.

ИНОГДА НУЖНО БЫТЬ ВЫШЕ ПРИНЦИПОВ!

Нескончаемые споры и конфликты между религиозной и нерелигиозной частями населения в Израиле — пример того, что переговорщикам иногда нужно переключаться с разрешения конфликта интересов на обсуждение конкретных и насущных вопросов.

Как можно разрешить конфликт, влияющий на все стороны жизни и культуры этих общин, если он достиг градуса, приводящего к вспышкам насилия?

Обсуждение вопросов — это обсуждение проблем, которые имеют место «здесь и сейчас», в то время как обсуждение интересов затрагивает более глобальные аспекты. А поскольку ни одна из сторон не желала поступиться принципами, необходимо было сосредоточиться на тех проблемах, которые можно было решить и по которым можно было достичь согласия.

Можно обсуждать, на сколько часов общественные дороги будут свободны от машин в тех районах, где жители свято чтят субботу. В мире, где дорожные пробки стали повседневным явлением, на день-другой машины можно пустить и в обход, не нарушая гражданских свобод. Требовать же от одной или другой стороны поступиться своими интересами и верованиями означало бы прямиком двинуться к катастрофе.

В Израиле обсуждение интересов может быть менее продуктивным, чем решение конкретных вопросов и поиски компромисса в конфликте позиций. Вести переговоры о принципах невозможно (иначе они не были бы принципами!), но можно договариваться о том, как эти принципы применяются. Как сказал мне в 1967 году югославский дипломат доктор Матеш, «иногда нужно быть выше принципов».

Тот же механизм применим, если вы «застряли» на каком-то вопросе. Может быть, дело сдвинется с мертвой точки, если мы рассмотрим «картину в целом», то есть обратимся к интересам сторон? Конфликт вокруг строительства взлетно-посадочной полосы объясняет, почему окончательным ответом стало: «Да».

Не следует заикливаться только на интересах или только на насущных вопросах. Доза здорового прагматизма — хорошее противоядие против чрезмерно прямолинейных методов ведения

переговоров. Всегда стоит приспособливать свои переговорные методы к обстоятельствам и не цепляться за один и тот же метод во всех ситуациях.

КОММЕНТАРИИ К ТЕСТУ НА САМООЦЕНКУ № 25

1. a) В беседе с арабом ни при каких обстоятельствах не начинайте дискуссию. Подождите, пока он сам не поднимет эту тему. Старайтесь не показывать, что вам не терпится перейти к делу, и уж ни в коем случае не раздражайтесь из-за того, что разговор ни к чему не приводит. (Разве что вы и впрямь хотите продемонстрировать ему, какой вы Осел.)
b) Именно! Еще один пример того, чем Сова отличается от Ослов.

2. a) С японцами такая Овца, как вы, будет ждать очень долго.
b) Бесплатные уступки никуда лодку не подтолкнут. Это только еще больше убедит их в том, что имеет смысл сидеть и ждать новой порции уступок. Реакция очень робкой Овцы.
c) Да. Сова знает, как дать партнерам понять, чего от них ждут.
d) Слабовато. Демонстрирует лишь нетерпеливость Осла.

3. a) Если и через пару минут вы с ним по-прежнему болтаете о пустяках, то либо он ваш давно не виденный родственник, либо ваша сделка накрывается медным тазом (если еще не накрылась). Сейчас он, наверное, думает, как бы вас поскорее выпроводить, пока вы не украли еще час его времени. Но Ослу и невдомек...
b) Да. Если хотите сохранить свою репутацию Лиса, переходите к делу. Видимо, звонок, который он нажимает под столом, не работает — иначе в офисе уже появились бы гориллы из службы безопасности. Выкладывайте то, что вам нужно, — и СЕЙЧАС ЖЕ!

- с) Если вы прождете еще, то дождетесь лишь одного — он вышвырнет вас сам. Переходите к пункту b) — И НЕМЕДЛЕННО!
Или оставайтесь Ослом, если вас это больше устраивает.

ТЕСТ НА САМООЦЕНКУ № 26

1. Вашу машину в Оголенде остановил полицейский. Он требует, чтобы вы заплатили ему 50 квонков (примерно 20 долларов), иначе он выпишет вам квитанцию за превышение скорости. Вы все время ехали почти пешком и просто физически не могли превысить скорость. Что вы ему скажете:
 - a) что заплатите не раньше, чем увидите со своим адвокатом;
 - b) «Берете ли вы взятки?»;
 - c) «С удовольствием, если у него найдется сдача со 100-квонковой бумажки?»

2. Импортер из Индии задолжал вам £100 000. Вы требуете оплаты долга, прежде чем отправите ему новые партии товара. Оно говорит, что сейчас у него проблемы с наличностью, ему нужно время и он не сможет заплатить, если не получит от вас товар. Вы:
 - a) скажете ему, что он не получит ничего, пока не заплатит;
 - b) скажете, что, если он не заплатит, вы подадите на него в суд;
 - c) полетите в Индию, чтобы самому убедиться, как на самом деле выглядит его финансовая ситуация;
 - d) скажете, что, если он переведет £20 000 на ваш счет, вы отправите товар?

3. Вы — контрактор в Восточной Африке, а ваш проект уже отстает от графика. Действующий министр постоянно вмешивается в вашу работу, меняет свои решения, задерживает в своем офисе бумаги, нужные для того, чтобы материалы прошли таможеню, и выступает с лживыми и клеветническими заявлениями о работе вашей компа-

нии. Последней каплей стало сделанное им публичное заявление: он собирается отменить контракт и арестовать ваш персонал за «симуляцию работы», «коррупцию» и — что веселее всего — «шпионаж»! Местное телевидение хочет, чтобы вы прокомментировали это заявление. Что вы сделаете:

- a) скажете все, что думаете, о психическом здоровье господина министра;
- b) будете отрицать все обвинения и изложите свое видение проблемы;
- c) отделаетесь коротким: «Без комментариев»?

Глава 26

Международные переговорщики, или Да здравствуют герои!

Эта последняя глава — своего рода салют тем героям, которые в любое время готовы отправиться на переговоры в дальние края, чтобы делать бизнес, от которого зависит благосостояние их страны. Без экспорта нам нечем платить за импорт, а без импорта мы не только стали бы беднее, но еще и попали бы в полную зависимость от не в меру защищенного отечественного производителя, который знает (о, это он знает!), как пользоваться отсутствием международной конкуренции.

Вести дела за границей — нелегкая задача, и для ее решения нужны особые люди, готовые лететь (иногда сразу же) за тысячи километров и там вести переговоры от имени своей компании, большинство сотрудников которой совершенно не интересуется, что делается от их имени, и еще меньше интересуется, каких трудов это стоит.

Дальние края, как и зеленые пастбища, красиво выглядят только издали. Пройдите-ка через все хлопоты и заботы, чтобы добраться до места, через попытки разобраться, как же вести себя в чужом для вас окружении, — и вы начнете больше ценить работу, которая позволяет вам находиться на безопасном расстоянии от родного очага.

Это не значит, что переговорщики в международном бизнесе все как один усталые, измотанные и отупевшие от скуки люди. Всего лишь месяц назад мне встретилась хорошенькая юная особа, свежее испеченный международный представитель компании-производителя эксклюзивной одежды, — она буквально светилась энтузиазмом. Она отправлялась в пятидневную поездку по евро-

пейским столицам и была переполнена желанием *сделать дело* как надо. Ее энтузиазм восхитил меня, хотя сам я был далек от эйфории — я как раз возвращался из Швеции, где всю неделю по шестнадцать часов в день работал со своим клиентом.

Несомненно, однако, что международные переговорщики — это никому не известные герои нашего времени. По мере оживления международной торговли роль международного переговорщика возрастает соответственно. Товары не умеют продавать себя сами — если бы это было так! — и требуется упорная работа в самых разных условиях, чтобы обеспечить движение товаров из одной страны в другую.

НАЛИЧНЫЕ ИЛИ ЧТО-НИБУДЬ ВЗАМЕН

Правила обмена валюты и контроль за их исполнением в некоторых странах могут быть чрезвычайно жесткими. Происходит это потому, что правительство нуждается в заработанной валюте для решения своих политических задач. Наказания за нарушение таких правил могут быть суровыми: тюремные сроки для провинившихся, конфискация имущества (всего имущества, а не кейса с долларами, с которым вас взяли на месте преступления) и огромного размера штрафы.

В такой ситуации многие пытаются обойти проблему с помощью разных нелегальных трюков.

В ряде стран, например, вы можете договориться о том, чтобы выплаты вам производились не наличными, а какими-то реально существующими товарами, которые вы затем можете продать, чтобы получить наконец свои деньги. Если не удастся добиться оплаты в долларах, но можно получить вместо наличных высококачественное какао с местных складов, вы можете отправить это какао в Европу, а уже там продать его за твердую валюту. То, что вам придется опла-

тить CIF¹, означает, что вы кое-что потеряете по сравнению с той суммой, которую вам должны, — но при выборе получить что-то или не получить ничего, выбора у вас по сути нет.

Чтобы избежать расходов на отправку больших партий товара, вы можете попробовать провезти с собой какие-то ценные вещи — однако здесь существует риск, что вас задержат и обыщут на таможне. Бриллианты, золото, произведения искусства и тому подобное вряд ли прозевает даже самый заторможенный таможенник (и не стоит думать, что таможенники в других странах менее проницательны, чем в вашей).

Я знаю одного переговорщика, который годами умудрялся обходить проблемы с обменом валюты. Он поступал просто: на местные деньги покупал редкие марки, которые потом аккуратно укладывал в бумажник, а дома, в Лондоне, продавал. В его пользу срабатывали два фактора. Во-первых, он разбирался в марках и мог оценить их стоимость. А во-вторых, даже когда его обыскивали на таможне — а это случалось не раз и не два, — никто и никогда не обращал внимания на почтовые марки!

В международном бизнесе «много званных, но мало избранных»², однако каждый год сотни и тысячи новых лиц пополняют ряды переговорщиков-международников, готовых приложить все силы к тому, чтобы их компания расширяла свой бизнес или по меньшей мере не уступала натиску конкурентов и негативных обстоятельств. Те, что падут без сил на этом трудном пути, — неизбежные жертвы в постоянных битвах за успех в бизнесе. Те, что выживут, безусловно, заслужат свои награды — ибо они достанутся им очень нелегко.

1 От Cost, Insurance, Freight (англ.) — стоимость, страхование и фрахт. — *Прим. пер.*

2 Парафраз евангельской фразы — Мф. 22:1—14. — *Прим. пер.*

Международным переговорщикам приходится много ездить, а путешествия высасывают энергию похлеще любого спорта, при этом делятся они куда дольше любого соревнования.

В каждом аэропорту вы увидите десятки переговорщиков, сходящих с самолета или поднимающихся по трапу, а чаще всего сидящих в залах ожиданий, — и каждый несет в себе надежды и будущее своей компании. От результатов работы этих мужчин и женщин, в конечном итоге зависит, будет ли им куда возвращаться или же с этой компанией все-таки не стоит связывать свое будущее.

Переговорщиков легко отличить от туристов. Профессионалы путешествуют чаще, их маршруты разнообразны — поэтому в лабиринтах аэропортов они чувствуют себя как дома. На их лицах — печать уверенности, и они не мечтают между расписанием и очередью на посадку.

Опытные переговорщики редко носят с собой лишний багаж (у туристов, напротив, излишество во всем, кроме терпения), они организованны и всегда готовы к полету. Если их несколько, то они весело болтают, обмениваясь рассказами о последних своих сделках и надеждах на новые. В этом смысле они напоминают коммивояжеров, которые всегда и всюду угощают друг друга байками, анекдотами и «страшными» историями о том или другом дилере, который им всем хорошо известен. Конечно, все это проделывается только в том случае, если у них остается время после перемывания костей коллегам из других департаментов, которые понятия не имеют, что значит жить и сражаться там, где живут и сражаются переговорщики.

Международные бизнес-переговорщики — своего рода боевое братство. На их лицах читается компетентность и гордость за успешно проделанную работу — и внутреннее напряжение, вызванное мыслями о предстоящей задаче, которую они должны решить. Конечно, кое-кто из них (ну хорошо, пусть даже каждый, хотя бы разок-другой) может и прихвастнуть по части своих подвигов, ну и что? Легкое преувеличение — грех небольшой и весьма популярный как среди переговорщиков, так и среди рыбаков. Большинство прочих грешков сводится к небольшим нарушениям приват-

ности, а вызваны они всего лишь желанием выглядеть покруче в том профессиональном мире, где большинство не сует нос в чужие коммерческие сделки.

ПЕРЕГОВОРЫ КАК БОРЬБА СУМО

Прежде чем перейти к делу, японцы тратят немислимое для западного человека количество времени на разного рода прелюдии. Однако эти прелюдии играют очень важную роль, и от них никуда не деться — особенно если вы хотите добиться выгодных для себя условий.

Один международный банкир, имеющий многолетний опыт переговоров с японцами о совместных американо-японских предприятиях, объясняет это следующим образом.

Переговоры с японцами проходят в несколько этапов, причем наиболее критическим является именно первый (все остальные в принципе следуют общепринятым в деловом сообществе нормам).

Начальная фаза напоминает встречу двух борцов сумо перед началом состязания. Они обмениваются точно отрепетированными и совершенно обязательными поклонами, а потом переходят к тщательно разработанному ритуалу, в который входит посыпание солью всех углов ринга, новые серии поклонов и нескончаемая демонстрация уважения к противнику.

Затем они становятся лицом к лицу и начинают готовиться к схватке. Борцы, не отрываясь, смотрят друг на друга и начинают дышать все чаще и чаще, пока оба они не обретут уверенность, что готовы к борьбе. Тогда — и только тогда! — они бросаются вперед.

Ни один, ни другой не сделают этого шага до тех пор, пока не убедятся в том, что оба они достигли требуемого баланса — как физического, так и психологического.

Когда в следующий раз вы будете сидеть в зале ожидания аэропорта, осмотритесь вокруг и поищите взглядом своих коллег. Мысленно выделив в общей толпе туристов, внимательно посмотрите на всех остальных. Большинство из них летит по делам. И если вы посчитаете их, то будете поражены, осознав, сколько народу летает туда и сюда именно с деловыми целями.

Вы сразу распознаете новичка, в десятый раз перепроверяющего свой билет и готового заговорить с каждым, кто подвернется под руку, чтобы для себя самого еще раз подтвердить свой статус и постараться хотя бы выглядеть уверенным в себе. Старые волки, напротив, скорее всего, будут казаться абсолютно спокойными. Они могут даже подремывать, хотя их уши чутко ловят каждое объявление о посадке на очередной рейс. Годы странствий наложили отпечаток на их лица — на одни более глубокий, чем на другие, однако для них самих эти морщины усталости есть признак доблести. Так же, как и вид их чемоданов — трудяг, порядком потрепанных, но готовых к любым новым испытаниям. Это вам не новехонький туристический комплект с еще болтающимися магазинными бирками!

Между новичками и теми, кто вот-вот выйдет на заслуженный отдых, располагается основная масса бизнес-переговорщиков всех видов и мастей, темпераментов и настроений, ждущих сигнала к атаке, словно морпехи перед высадкой в Нормандии. Среди них есть те, кто не прочь поболтать и пообщаться — именно от них вы узнаете, в каком отеле лучше останавливаться и как не дать себя надуть при обмене валюты. Те, кто предпочитает путешествовать в одиночестве, наедине со своими мыслями, стараются уйти в сторону — в буквальном смысле (когда их пробуют втянуть в партию бриджа между Лондоном и Бахрейном или распить купленную в duty-free бутылочку) — или просто отгораживаются от мира журналом или книгой.

Я знал одного такого любителя уединения. Чтобы добиваться желаемого результата, он раскладывал вокруг себя номера *Watchtower*, всем известного журнала Свидетелей Иеговы. Потенциальных собеседников сдувало как ветром!

Лучшие представители породы международных бизнес-переговорщиков имеют много общего. Наблюдайте за ними в работе, подражайте им, учитесь у них — и вы рано или поздно вольетесь в их ряды. Я хочу поделиться с вами моими десятью правилами: как вести переговоры в чужой для вас стране.

- **Во-первых**, привыкните к мысли, что вы — иностранец. Поумерьте национальную спесь — очень разумный шаг. Конечно, не следует в этом заходить слишком далеко, отказываясь от собственных корней («отуземиться» — так это называлось в старой Британской империи). Но вы должны занять соответствующее иностранцу место в общем порядке вещей, а это значит, что мир не только не обязан своим существованием вашей стране, но и не обязан делать никаких поблажек и вам как ее представителю. То, что вы получите, будет зависеть от того, насколько другая сторона будет заинтересована в том, что вы предложите взамен. И, если они смогут найти предложение лучше вашего и у них появится возможность заключить сделку с кем-то другим, они поступят именно так.

КАК НЕ БРОСАТЬСЯ В АТАКУ НА ОБДИРАЛОВКУ

Я спокойно сидел в аэропорту Геттерборга, когда ко мне подошел какой-то бизнесмен и спросил, не лечу ли я первым классом и не хочу ли выпить с ним по рюмочке (на оба вопроса я ответил утвердительно). Его просто распирало от желания что-то мне рассказать, а когда он узнал, что я переговорщик-консультант, то страшно обрадовался и тут же выложил всю историю во всех деталях.

Мой собеседник рассказал, что уже три года продавал детскую одежду шведской сети универмагов. В этот раз он прибыл на встречу немного раньше и решил прогуляться по одному из магазинов этой сети. Понятно, что он сразу же

направился в отдел детской одежды, чтобы взглянуть на товары своей фирмы.

И что же он увидел? Его одежда была там, причем расположили ее на самом видном месте. Он был страшно доволен и с гордостью сообщил продавцам, что он и есть хозяин фирмы, чьи костюмчики они здесь продают. Сказанное произвело на персонал должное впечатление. Взамен продавцы сообщили обрадованному бизнесмену, что его одежда, будучи товаром весьма высокого качества, пользуется постоянным спросом.

Это обрадовало его еще больше, и он вышел из магазина в самом прекрасном настроении. Кое-что, однако, засело в его подсознании: цена на ярлыке одного из изделий его фирмы. Только пройдя какое-то расстояние, он осознал, что сумма в шведских кронах, переведенная в фунты стерлингов, была на несколько сот процентов выше той цены, по которой он продавал этот товар торговой сети.

Он был настолько озадачен, что вернулся в магазин и проверил ценники на всех изделиях своей фирмы. Каждый раз наш бизнесмен подсчитывал торговую наценку — и каждый раз получал примерно тот же самый результат. Торговая сеть, которая постоянно давила на него, вынуждая снизить цену, жалуясь на недостаток капиталов и жесткую конкуренцию, как он выразился, «обдирала его как липку»!

Конечно, он расстроился всерьез, несмотря на то, что цена, которую он получал за свои товары, давала ему вполне приличные прибыли. В тот же день на переговорах со шведами он поднял эту тему, заявив, что они его все время облапошивали. Шведы поначалу оскорбились, но после долгих дебатов все-таки согласились поднять закупочные цены. При этом они заявили, что это резко сократит их прибыль, учитывая высокую стоимость рабочей силы и непомерный уровень налогообложения.

Теперь наш бизнесмен забеспокоился еще больше. Он понял, что среагировал слишком резко и не особенно стес-

нялся в выражениях — а это могло повредить добрым отношениям, сложившимся с торговой сетью. Я сказал, что ему лучше было бы поднять вопрос об их розничных ценах в совершенно нейтральном тоне, а последующий разговор привел бы либо к тому, что они детально пояснили бы ему механизм формирования этих цен, либо пересмотрели бы закупочные цены. Бросившись в атаку, он рисковал оскорбить своих шведских партнеров без всякой необходимости — и выигрыш в цене, полученный им в этой поездке, мог впоследствии превратиться во все уменьшающееся количество заказов, постепенно избавляющее шведов от недовольного поставщика. Дело усложнялось еще и тем, что, согласившись поднять закупочные цены, они тем самым укрепили его подозрения в «обдираловке» — независимо от того, так ли оно было на самом деле или нет.

- **Во-вторых**, необходимо организовать свою заграничную командировку должным образом. Те, кто хочет работать с полной отдачей, летают первым классом или бизнес-классом, останавливаются в хороших отелях, берут с собой только то, что необходимо, не превращают долгий перелет в затянувшуюся пьянку и серьезно относятся к смене часовых поясов. (Они ложатся спать тогда, когда это делают в стране, куда они прибыли, — а не тогда, когда внезапно почувствуют усталость.)
- **В-третьих**, следует разузнать хоть что-то о манерах и обычаях людей, с которыми вы будете вести дела. Не стоит беспечно полагать, что все, считающееся приемлемым в вашей культуре, будет столь же приемлемо для других культур. Один из способов поднять ваши шансы на международных переговорах — овладеть хотя бы азами языка, на котором говорят ваши контрагенты.

Этот совет относится и к тем странам, где люди говорят на языке, близком к вашему собственному. Так, например, австралийцы и большая часть североамериканцев говорят на англий-

ском языке, но вы совершили бы ошибку, предположив, что в вашей поездке туда вы с хозяевами без всяких проблем поймете друг друга. Англоязычные народы разъединены именно потому, что говорят на вроде бы том же самом языке, так что вам стоит поработать над тем, чтобы ознакомиться со сленгом, диалектом и манерой, в которой ведут бизнес ваши «двоюродные братья».

Если у вас есть сомнения на этот счет, подумайте о том, насколько — в пределах крошечных по сути Британских островов — разнятся в своих манерах и языке англичане и шотландцы. А теперь попробуйте осознать, насколько — за полторы сотни лет — австралийцы стали отличаться и от тех, и от других.

Тот же совет (повторенный дважды и трижды) остается в силе и тогда, когда вам придется иметь дело с иноязычными партнерами. Японские правила поведения и манеры очень отличаются от тех, что привычны на Среднем Западе (США). К счастью, вам будет несложно достаточно быстро понять, что можно, а чего нельзя (для этого нужно просто проявить внимание) — хотя первое посещение японских бань для вас почти наверняка окажется сюрпризом!

- **В-четвертых**, необходимо приспособиться к ритму ведения переговоров, привычному для людей, с которыми вы будете иметь дело. (Прибыв в вашу страну, они сделают то же самое.) Не следует вгонять в спешку ни их, ни себя — и уж во всяком случае, не стоит думать, что *они* засуетятся только потому, что время безжалостно торопит *вас*.

В большинстве стран мира вам, скорее всего, придется чуточку замедлиться (в США вы будете вынуждены, наоборот, прибавить обороты). При этом не имеет значения, вызваны ли задержки бюрократической волокитой или традиционно неспешным способом принимать решения (Япония и Ближний Восток). Наберитесь терпения, готовьтесь к тому, что на все понадобится время, — и не стройте для себя нереальных графиков.

- **В-пятых**, вы должны отработать те навыки ведения переговоров, которые одинаковы в любой стране. Начиная с подготовки (надо знать дело лучше, чем ваши соперники), учитесь тому, как нужно слушать, реагировать на то, что вы слышите, как делать «условные предложения» («Если..., то возможно...»), как грамотно менять пакет предложений и как торговаться, делая оговоренные условиями шаги (с абсолютно обязательной структурой «если..., то...»).
- **В-шестых**, обязательно надо помнить, что в переговорах где бы то ни было и с кем бы то ни было у вас всегда есть право сказать «нет» любой сделке, которая вызывает хоть какие-то подозрения — относятся ли они к контракту, который вам подсовывают на подпись, к условиям, которые им хотелось бы вам навязать, или к деловой этике, забыть о которой вас уговаривают.

Вы не должны подписывать ничего, что не отвечает вашим интересам. Однако если вы все-таки подписали то, чего подписывать не стоило, с таким «приобретением» (а чаще всего потерей) придется примириться. Что сделано — то сделано.

Это в еще большей степени справедливо, если вы долго и упорно работали над подготовкой будущего соглашения. Выработайте в себе четкую психологическую установку: что было, то прошло. Времени и сил уже не вернуть — и уж тем более вы не вернете потерянного, согласившись на что-то, что вас по большому счету не устраивает.

Поэтому пусть переговорщики в Оголенде уговаривают вас принять товар вместо наличных, или немцы хотят, чтобы вы согласились на штрафные санкции за задержки поставок, или китайцы подбивают вас на то, чтобы вы снизили цену по старой схеме «продайся задешево и стань знаменитым», или австралийцы мечтают заполучить ваш товар по консигнации без предоплаты, или американцы настаивают на эксклюзивных правах, или арабы требуют 15 процентов комиссионных, или оголендцы намекают на то, что неплохо перевести еще кое-какие суммы на номерные счета в Швейцарии, или что угодно еще (а этого «чего угодно еще» может быть очень и очень много!). Вам же следует

твердо помнить одну истину: хотя вы наделены полномочиями сказать «да», на вас лежит и ответственность за свое «да». Может быть, вам все-таки стоит время от времени говорить «нет»?

БАКШИШ, НА ЛАПУ И ПОДМАЗКА

В одних странах вам достаточно провести совсем немного времени, чтобы познакомиться с мелким взяточничеством. Если же вы пробудете в этих краях достаточно долго и установите контакты с серьезными людьми, то познакомитесь и с *настоящей* коррупцией. Это, впрочем, уже совсем другая история — а я не хочу, чтобы мою книгу запретили в этих кое-каких (не будем уточнять, каких именно) странах.

В Западной Африке мелкая коррупция называется «подмазкой».

Если вам нужно, чтобы чиновник *хоть что-нибудь* сделал, вам стоит знать о *подмазке*, потому что если вы, как невинная душа, ничего об этом не знаете, то будете ждать десятилетия, пока он соизволит делать *хоть что-нибудь*.

Резервирование авиабилетов в Гане (Нигерии и т. д.) не значит абсолютно ничего, если вы не отстегнете типу в билетной кассе его положенную подмазку, — несколько седи или что-то около того, потому что ему надо заплатить другому типу в офисе за резиновый штамп, или подпись, или список пассажиров.

Так же обстоит дело с номерами в отелях, записью на встречу с боссом, чиновником, сборщиком налогов — и даже с тем, чтобы воспользоваться факсом.

Это самое обычное дело, и вы сталкиваетесь с ним каждый раз, когда вам нужно что-то от людей, которые в силу своего положения могут за это что-то выудить несколько долларов. В Египте все министерства представляют собой уютные и хорошо организованные монополии. Карты, ес-

тественно, не печатаются, а хранятся в закрытых шкафах, откуда их можно достать, если хранителей «хорошо попросить». Статистические таблицы хранятся так же, а продают их вам постранично — как древние манускрипты. А уж официальные формы и лицензии — это настоящий Клондайк для чиновника, в чьем ведении они находятся.

В Индии самый быстрый — а проще говоря, единственный — способ провести бумагу по бюрократическому лабиринту (суды, налоговые инспекции и даже железнодорожные станции) — это заплатить *бакшиш* (дать взятку или «дать на лапу»).

Бакшиш! Бакшиш!
Шестнадцать анн — одна рупия.
Одна рупия — один бакшиш!

Как вы ко всему этому отнесетесь — ваше личное дело. Но только не надо читать по этому поводу морали и проповеди — разве что вы сами *никогда* не давали чаевых таксистам или официантам и не протягивали пару монет мальчишкам, разыскавшим ваш мячик на гольфовом корте!

- **В-седьмых**, вырабатывайте в себе привычку (до тех пор, пока это не станет вашей второй натурой) никогда не вступать в дискуссии и не делать никаких комментариев по поводу политики страны, куда вы приехали, ее религии, образа жизни, деловой этики, расовых отношений, юридических процедур, конституционных установлений, форм избирательного права, общественной или частной морали, повсеместной распространенности подношений и взяток, коррупции, наркотиков, порнографии, свободы прессы и прав человека.

Если вам почему-то хочется сочетать карьеру в бизнесе с желанием изменить условия жизни в другой стране, вам следует серьезно подумать о своих перспективах на будущее. Не суйте

нос во внутренние проблемы других стран — это абсолютно не ваше дело. Кроме того, в разных уголках мира не очень ласково и не слишком снисходительно относятся к тем визитерам, которые забывают о том, что границу они пересекли по *деловой* визе.

Все ваши идеалистические представления о демократии, феминизме, свободном рынке, распределении доходов, социальном обеспечении, местных конфликтах и войнах, расовых проблемах, гуманном отношении к преступникам и так далее надо оставить дома. А если расстаться со всем этим добром даже на время вы просто никак не можете, то оставаться дома следует вам!

- **В-восьмых**, надо относиться к каждому, с кем вам приходится иметь дело, с глубочайшим личным уважением — вне зависимости от того, нравится вам или нет то, как идет процесс переговоров. Это относится как к представителям вашей стороны, так и к членам противоположной команды (даже если вам кажется, что кое-кто из ваших работает и на них!). Уважение к человеку как таковому в деловой жизни — всегда подарок. Вспомните, что вы чувствовали, когда оно проявлялось по отношению к вам. При любых обстоятельствах той же монетой следует платить и другим.

Вне зависимости от того, насколько необычной или странной представляется вам культура новой для вас страны, независимо от того, насколько запутанными вам кажутся отношения между людьми, с которыми вы имеете дело, — можете быть уверены, что, какие бы ляпы вы ни сделали по забывчивости или по незнанию, вас позитивно воспримут повсюду, если увидите ваше постоянно проявляемое уважение к собеседнику как к человеку. Исключений из этого правила нет нигде: ни в одной стране и ни у одного народа.

- **В-девярых**, вы должны сделать все, что в ваших силах — а иногда и то, что выше ваших сил, — чтобы обеспечить условия выполнения оговоренного и заключенного вами контракта. Каждая сделка должна стать для вас как обязательством, взятым на себя компанией в целом, так и вашим личным де-

лом. Ваша роль не исчерпывается подписью под контрактом. Ваши участие и заинтересованность необходимы и после его заключения.

Вы должны проявлять интерес ко всему, что происходит после заключения сделки, и использовать свои возможности и влияние для того, чтобы выправить все, что явно пошло наперекосяк. Добрые и долгие личные отношения между переговорщиками ведут к установлению долгосрочных отношений между их компаниями — а из этого возникает взаимообусловленное процветание обоих партнеров по бизнесу.

Всегда стоит интересоваться тем, как идут дела с выполнением контракта. Можно позвонить своему партнеру по переговорам, навестить его во время очередного визита в страну, чтобы проверить, что все оговоренные условия выполняются, и убедиться, что он доволен тем, как идут дела. Не выпускайте заключенную сделку из поля своего зрения, а если возникают проблемы — прилагайте все силы к их решению. Вам стоило бы поступать так даже из соображений профессиональной чести — а желание обеспечить свои интересы в долгосрочной перспективе делает такую практику просто обязательной.

- **В-десятых**, решая, как вести дела за границей — особенно в тех краях, где нормы поведения довольно расплывчаты, — руководствуйтесь тем, насколько комфортно или дискомфортно вы себя чувствуете, а не тем, что вы считаете правильным, а что неверным.

Это замечание не следует воспринимать как призыв отказаться от ваших взглядов на добро и зло — ни в коем случае! — или как попытку превратить вас в беспринципного циника. Простая истина заключается в том, что в разных странах, с которыми ваша страна имеет деловые и торговые отношения, существуют различные нормы поведения. Эти нормы, в свою очередь, влияют на то, добьетесь ли вы желаемой сделки, и даже на то, сможете ли вы без проблем передвигаться по стране — так что вам придется либо приспособиться к этим нормам, либо делать бизнес в другом месте.

Решить, что правильно в конкретных обстоятельствах, — дело нелегкое, и это всегда ваше личное, персональное решение, которое нельзя считать универсальным. То, что вам могут посоветовать люди, уютно рассевшиеся в креслах у родного очага, может вполне пригодиться страусу, оказавшемуся на песчаном пляже, но будет абсолютно бесполезным для вас, начиная с того момента, как вы сойдете с трапа самолета, чтобы проследовать к чиновникам из таможенного контроля и иммиграционной службы (не говоря уже о бесконечной цепи их коллег в коридорах министерств и ведомств, с которыми вам предстоит работать). Моральные дилеммы в Оголенде будут стоять не перед советчиками, оставшимися на далекой родине, а перед вами — и вам предстоит решать, как вы поступите, столкнувшись с этими дилеммами.

Я не возьму на себя смелость раздавать вам советы на этот счет, ограничившись лишь одним: поговорите с опытными людьми, знающими данную страну. Выслушайте то, что они могут вам рассказать, подумайте о том, что в этой стране ежегодно заключаются сделки на миллиарды долларов, и потом принимайте решение в зависимости от конкретной ситуации. (При этом обязательно помните о правиле номер 6, гласящем, что у вас всегда есть право сказать «нет».)

Для каждого набора из десяти правил всегда существует и одиннадцатое. Так, например, одиннадцатая заповедь заключается в том, что, нарушая любую из десяти первых, надо это делать так, чтобы тебя не поймали.

Моя одиннадцатая заповедь звучит несколько иначе. Вот она: при любых обстоятельствах и в любых ситуациях помните о том, что **договариваться можно обо всем**. Следуйте этой заповеди — и вам откроются новые возможности даже в самых безнадежных обстоятельствах, в самой тяжелой обстановке и в условиях сильнейшего давления на вас. Понятно, что тот же принцип даст еще более ощутимые плоды в благоприятных условиях, комфортабельной обстановке и при отсутствии всякого давления.

Существует ли лучший способ заработать на жизнь, чем договориться об этом?

И напоследок. Если вы будете проходить через зал аэропорта, холл отеля, коридор, корпоративный офис или что угодно еще и внезапно увидите меня, сидящего вроде бы без дела (если я буду занят, я очень быстро дам вам это понять), — отчего бы вам не подойти, не представиться и не поделиться со мной историей-другой из вашего собственного опыта?

Мы можем поболтать за чашечкой кофе, а если у нас обоих будут представительские счета, то мы сможем поднапрячься (точнее, поднапрячь наших работодателей) и заказать себе по стаканчику-другому какого-нибудь местного нектара!

*Ex bona fide negotiari*³!

КОММЕНТАРИИ К ТЕСТУ НА САМООЦЕНКУ № 26

1. а) Для Осла это самый быстрый и надежный способ попасть в хорошую передрягу (которая потянет уже не на 50 квонков!).
б) Мда... Иногда Лисы чересчур умны — а такое «чересчур» на пользу не идет.
в) Великолепно — даже для Совы! Хотя сдачу вы можете и не получить...
2. а) Выбор Осла. Денег при этом вы все равно не получите (тем более что у него теперь есть оправдание для неуплаты).
б) Еще один выбор Осла. Вы отдаете свои £100 000 на милость фантастически медлительной индийской судебной системы.
в) Да. Совы, в отличие от Ослов, с ходу бросающихся в атаку, сначала анализируют ситуацию.
д) Типичный шаг Лиса, которым лучше всего воспользоваться после в).

³ Вести переговоры с честью, честно, с верой в то, что делаешь (лат.). — *Прим. пер.*

3. а) Ваши собратья Ослы ждут не дождутся, когда вы присоединитесь к ним в тюремной камере!
- б) Никто на свете, включая Овец, не в состоянии выиграть спор у политика, даже у такого тупого, каким он вам кажется.
- с) Правильно. Сова знает, что в таких ситуациях ей необходима закулисная поддержка — а для этого не надо создавать дополнительных препятствий тем, кто вам может помочь. Публичный скандал вынуждает политиков занять позицию, отступить от которой, не потеряв при этом лица, им нельзя (а ваши потери будут уж как минимум не меньше!).

Приложение 1.

Сетка переговорщика

Для каждого вопроса тестов на самооценку пометьте в соответствующей колонке выбранный вами вариант ответа — и, пожалуйста, без обмана! (Последнее замечание особенно касается Лисов.)

Просуммируйте количество отметок в каждой из колонок, чтобы определить суммарный баланс ваших ответов.

В общем и целом, если более половины ваших ответов попали в одну из колонок, то вы демонстрируете поведение, определяемое свойствами (или отсутствием свойств!) типа, представленного в данной колонке.

Чаще всего ответы переговорщиков окажутся разбросанными по всем колонкам — почти в каждом из нас есть немного Совы, Лиса, Овцы и Осла.

Как же оценивать полученный баланс?

Если более половины ваших ответов аккуратно легли в колонки Осла и Овцы, вам предстоит поработать над тем, чтобы изменить ваше отношение и привычный для вас подход к проблемам, потому что они, в свою очередь, определяют ваш выбор переговорной стратегии и поведения. К счастью, тренировка (и практика!) помогут вам этого добиться.

Если более половины ваших ответов оказались в колонках Лиса и Совы, значит, вы уже можете адекватно подходить к переговорному процессу. Однако это не должно позволять вам расслабиться в практической работе — кстати, как прошли у вас сценарии переговоров? И подтверждаются ли полученные вами результаты тестов на самооценку вашей практической работой и достигнутыми в ней результатами?

Если же ваши ответы распределились между всеми колонками — не столь уж необычный исход, то сделать конкретный вывод о стиле вашего мышления и поведения будет несколько сложнее. Необходимо детальнее рассмотреть все данные вами ответы. Каждый набор ответов указывает на различные способы решения проблемы — и вам стоит поразмышлять над сделанным вами выбором и моими комментариями о нем. Вырисовывается ли какой-то определенный стиль или принцип?

Замечание

Не стоит, однако, чрезмерно волноваться из-за полученного результата. Это не лабораторный анализ ваших наклонностей — да он таковым быть и не может. Распределение ваших ответов по категориям служит лишь неким указателем, дорожным знаком, и его основная функция — дать вам пищу для того, чтобы подумать, подумать еще раз и подумать снова над тем, почему вы сделали тот или иной выбор.

Приложение 2. Практический экзамен

Этот практический экзамен должен занять у вас примерно два часа. Когда вы закончите отвечать на вопросы, помещенные сразу после сценария, следуйте инструкциям, если вы хотите, чтобы ваши ответы были оценены и прокомментированы.

ЧАСТЬ 1: СЦЕНАРИЙ ДЛЯ ЭКЗАМЕНА

Марсель — инженер-электронщик, который в свободное от работы время и на собственные деньги разработал абсолютно новаторскую операционную систему для персональных компьютеров. С технической точки зрения операционная система Марселя намного опережает операционные системы, использующиеся на ПК во всем мире. Ничто из того, что производят гигантские компьютерные корпорации, даже отдаленно не может сравниться с разработкой Марселя.

Но у Марселя недостаточно средств для того, чтобы довести систему от прототипа до продукта массового производства. Он пытался заинтересовать своей разработкой несколько банков, но они были слишком осторожны в отношении возможного риска — прежде им уже доводилось терять очень серьезные суммы, вложенные в «революционные» изобретения.

В данный момент Марсель начинает переговоры с венчурным фондом, входящим в структуру Rich Investment Bank Limited (остров Гернси). Банк считает, что у новой системы есть отличный потенциал, если ее удастся довести до производственного уровня и лицензировать ее использование одной или несколькими ведущими компьютерными корпорациями.

В Rich Investment Bank хорошо осознают риск, связанный с подобным проектом, однако они готовы выделить необходи-

мое финансирование (15 миллионов долларов США), если их удовлетворят условия соглашения, которое они и намерены обсудить с Марселем.

Банк хочет получить контрольный пакет акций в компании Марселя. Представители банка заявили, что ими движет желание получить прибыль на инвестиции и что они не собираются сохранять за собой полученный пакет акций.

Марсель обдумывает, как лучше использовать свое изобретение. Можно было бы попробовать продать лицензию ведущим производителям компьютеров или даже создать совместное предприятие с производителями ПК на Дальнем Востоке, в Шотландии или в Соединенных Штатах.

Марселя беспокоит то, что Rich Bank станет держателем контрольного пакета акций его компании, но он вынужден рассматривать этот вариант, поскольку ему позарез необходимы средства — каждый месяц отсрочки грозит тем, что на рынок может выйти конкурентоспособная операционная система. Он убежден, что если успеет выйти на рынок первым и сделать свою ОС стандартом в компьютерной индустрии, то заработает миллионы долларов.

Марсель обратился к вам с просьбой помочь ему в переговорах и найти способ получить необходимое финансирование и одновременно защитить свои интересы в случае, если он примет условия банка. Марсель задал вам следующие вопросы.

1. Чем я рискую, если соглашусь на условие Rich Bank о передаче ему контрольного пакета акций моей компании?
2. В чем заключаются мои долгосрочные интересы?
3. Какое предложение я мог бы сделать банку для того, чтобы сбалансировать интересы Rich Bank и свои собственные в плане распределения акций?
4. Что мне следует включить в соглашение о лицензировании для производителя компьютеров?
5. Что я могу сделать, чтобы укрепить свою позицию в переговорах с Rich Bank?

ЧАСТЬ 2: ВОПРОСЫ ДЛЯ РАЗВЕРНУТЫХ ОТВЕТОВ
(ВЫБЕРИТЕ ЛЮБЫЕ ДВА)

1. В чем заключается адекватный метод ведения переговоров с тяжелыми оппонентами?
2. Почему так важно различать интересы, вопросы и позиции — и почему их всегда надо увязывать друг с другом?
3. Почему переговорщики прибегают к тактическим уловкам?
4. Продемонстрируйте, каким образом предложение о дополнительных условиях может учитывать интересы обеих сторон в ходе функционирования какого-либо бизнеса после его продажи.
5. Какую роль в проведении переговоров может иметь различие культур переговорщиков?

Для оценки и комментариев вышлите ваши ответы или обычной почтой по адресу, указанному ниже, или электронной почтой на адрес gavin@negotiate.demon.co.uk.

Gavin Kennedy
Negotiate Limited
99 Caiyside
Edinburgh
EH10 7HR
United Kingdom

Приложение 3. Служба HELPMAIL

Приобретая третье издание моей книги, вы получаете и возможность отослать письмо с описанием одной из проблем, вставших перед вами в реальной практике переговоров, на адрес моей службы HELPMAIL. При условии, что вы оплатили почтовые расходы (включая мои!), первое обращение в службу переговорщиков HELPMAIL абсолютно БЕСПЛАТНО!

Только, пожалуйста, не надо связываться со службой HELPMAIL по телефону — ведь мы не случайно назвали ее HELPMAIL, то есть «помощь по почте». Подобного рода порыв приведет только к тому, что мои телефонные линии окажутся перегруженными, и я не смогу вести свой бизнес в должной профессиональной манере. Во всех прочих ситуациях я буду рад получить от вас весточку и предложить свой совет в качестве тренировочного упражнения.

Чем больше относящихся к делу деталей вы включите в свой HELPMAIL, тем более эффективным будет и мой ответ. Но не надо отправлять оригиналы писем и документов — ксерокопий будет более чем достаточно. Мои комментарии будут относиться только к переговорным аспектам интересующей вас проблемы. Я не даю юридических, финансовых или технических рекомендаций — за ними вам следует обращаться к соответствующим профессионалам. Не даю я советов и по части семейных или политических конфликтов. Абсолютно вся информация рассматривается нами как строго конфиденциальная и ни при каких обстоятельствах не будет передана какой-либо третьей стороне. (Однако если окажется, что присланные материалы носят незаконный характер, то в консультации будет отказано, а все материалы будут уничтожены.)

Просьба включить в отправление адресованный вам конверт с международным почтовым купоном на ту же сумму, в которую вам обошлась отправка письма мне. Адрес нашей службы HELPMAIL

Глава 26 • Международные переговоры

должен быть указан именно так, как показан ниже (иначе по юридическим причинам я не смогу вам ответить):

HELPMAIL

99 Caiyside

Edinburgh, EH10 7HR

United Kingdom

Официальное предупреждение. Служба HELPMAIL ограничивается общими рекомендациями, только для целей обучения. Эти рекомендации даются при полном понимании сторонами того факта, что ни автор, ни Negotiate Ltd. не могут быть признаны ответственными за любые последствия, которые могут возникнуть в результате использования получателем данных рекомендаций.

Кеннеди Гэвин

Договориться МОЖНО обо всем!

Как добиваться максимума
в любых переговорах

Технический редактор *Н. Лисицына*
Корректор *Е. Аксенова*
Компьютерная верстка *Е. Сенцова*
Дизайнер обложки *М. Аюпова*

Подписано в печать 04.09.2007. Формат 60×90 ¹/₁₆.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 25 печ. л. Тираж 5000 экз. Заказ №

Альпина Бизнес Букс
123060 Москва, а/я 28
Тел. (495) 980-53-54
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru