

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
Глава 1. ПОЧЕМУ ЛЮДИ СОГЛАШАЮТСЯ	11
Глава 2. О ЧЕМ В ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТИ ИДЕТ РЕЧЬ НА ПЕРЕГОВОРАХ.....	38
Глава 3. СТРУКТУРА ПЕРЕГОВОРОВ. ЧТО И ЗАЧЕМ НАДО ГОВОРИТЬ, А О ЧЕМ ЛУЧШЕ ПРОМОЛЧАТЬ	66
Глава 4. КАК ВЫИГРАТЬ ПЕРЕГОВОРЫ ДО ИХ НАЧАЛА	98
Глава 5. ДИАГНОСТИКА СЕБЯ И ОППОНЕНТА. ВЫБОР СТИЛЯ ПЕРЕГОВОРОВ	132
Глава 6. ТЕХНИКИ ВЕДЕНИЯ КОММЕРЧЕСКИХ ПЕРЕГОВОРОВ	169
Глава 7. РАБОТА С ИНФОРМАЦИЕЙ В КОММЕРЧЕСКИХ ПЕРЕГОВОРАХ	260
Глава 8. ДАВЛЕНИЕ И МАНИПУЛЯЦИИ В КОММЕРЧЕСКИХ ПЕРЕГОВОРАХ	294
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	302

Глава 1. ПОЧЕМУ ЛЮДИ СОГЛАШАЮТСЯ

Перед тем как углубляться в суть коммерческих переговоров, давайте разберемся, в каких случаях возникают переговоры. В случае коммерческих переговоров предметом, который делят участники, являются деньги. Здесь очень важно понимать, как делятся деньги: прямо или косвенно. К обсуждению порядка распределения денег можно отнести практически любой разговор двух людей, которые общаются не одноразово. Даже если это обычный диалог в семье, то, встав на позицию циника, можно сказать, что идет спор о том, кто главный. Доминирование одной из сторон приведет к тому, что именно она будет распределять семейный бюджет, то есть получит право на большую часть денег. Но это слишком цинично.

В этой книге мы будем рассматривать более прозаические ситуации, т. е. переговоры, в которых деньги, связанные с бизнесом, делятся практически напрямую. Под коммерческими переговорами мы будем понимать *общение двух или нескольких людей, обсуждающих вопросы распределения денег (или ценностей, имеющих денежное выражение), полученных в результате совершения сделки по купле-продаже или совместной деятельности, при наличии взаимного желания договориться, различных начальных позиций и потенциальной возможности их сближения для достижения соглашения.*

Условно я разделил ситуации переговоров на следующие группы.

В зависимости от обсуждаемого предмета:

- Мы продаем. Предмет обсуждения — сумма сделки и распределение обязанностей по ее реализации.
- Нам продают. Предмет обсуждения — сумма сделки и распределение обязанностей по ее реализации.
- Мы с нашим потенциальным партнером обсуждаем, как мы заработаем и поделим деньги, продавая или оказывая услуги третьим лицам.

В зависимости от цели сделки:

- Покупка для собственного потребления (продажа собственного имущества).
- Покупка для перепродажи (перепродажа).
- Покупка для обеспечения деятельности или использования в производстве (продажа «по долгу службы»).

Введем еще одно важное определение — сила позиции. Есть два подхода к ее оценке.

1. Сила позиции в переговорах — наличие преимуществ, которые позволяют диктовать оппоненту условия сделки. Возможность давления возникает за счет преимущества в одном из важных для заключения сделки ресурсов, к которым можно отнести деньги, технологии, наличие времени, личные отношения, наличие административного рычага, наличие альтернативных решений. Сильная позиция позволяет принудить оппонента принять решение, которое при других условиях он бы не принял.

2. Сила позиции в переговорах — возможность противостоять влиянию оппонента. Если в позиции есть уязвимости, переговорщик теряет право сказать нет. Позицию в переговорах ослабляет отсутствие денег, отсутствие технологий, цейтнот, излишняя личная заинтересованность, административные ограничения, отсутствие альтернативных решений. Слабая позиция позволяет оппоненту диктовать условия.

Какой вариант ближе вам? Я сторонник второго. Допустим, у одного из переговорщиков ну очень много денег, а у второго меньше, но достаточно. В этом случае преимущество в деньгах не усилит позицию. Если же у одного из оппонентов есть деньги, а у второго их недостаточно, то для получения средств второй оппонент вынужден идти на уступки. Его позиция слаба. Далее я расскажу и покажу на примерах, что сила позиции в переговорах существенно влияет как на их продолжительность, так и на методы, которые можно использовать.

Выделим три варианта силы позиции в переговорах:

- Сильная позиция. В ней нет слабостей. Вы в любой момент можете отказаться, так как у вас есть альтернатива и достаточно ресурсов, чтобы добиться результата другим способом. Кроме того, нет личной заинтересованности. Оппонент не может атаковать, и в этом случае вы имеете право диктовать условия.
- Умеренно сильная позиция. У вас высокая заинтересованность в достижении договоренности, но все-таки есть право отказать. Ни вы, ни ваш оппонент не имеете права оказывать давление в чистом виде, и, скорее всего, переговоры будут конструктивными.

- Слабая позиция. Предмет переговоров — единственное приемлемое для вас решение важного вопроса. Альтернативы не привлекательны. Оппонент это понимает и, скорее всего, будет на вас давить и диктовать свои условия.

Постараемся все эти ситуации рассмотреть максимально подробно и применить к ним каждую из приведенных в книге техник.

В каких случаях человек соглашается на предложение?

Возможны три варианта:

1. Ему нравятся последствия согласия, на которые вы делаете акцент в ходе переговоров.
2. Ему не нравятся последствия отказа, которыми вы «пугали» в ходе переговоров.
3. Он оценил наше предложение по показателям, на которые вы не делали акцент в ходе переговоров. Но тем не менее он принял решение согласиться.

Согласие по этому варианту достигается случайно, когда оппонент сам что-то решил и мы не знаем почему. Или оно получено путем манипуляций, когда мы осознанно вызывали у оппонента желание согласиться, напрямую не указывая на выгоды, а работая с эмоциями.

Идя на переговоры, мы должны ясно понимать, почему оппонент примет наше предложение и какие методы, исходя из силы позиций и ситуации переговоров, мы можем использовать.

Рассмотрим более детально, что влияет на согласие оппонента.

Если человек ведет переговоры от своего лица, то руководствуется в первую очередь своими интересами. Для начала

разберем их на примере всем хорошо известной пирамиды Маслоу.

Пирамида потребностей — это визуализация идей американского психолога Абрахама Маслоу. Она отражает одну из самых популярных и известных теорий мотивации — теорию иерархии потребностей.

Потребности Маслоу распределил по мере убывания важности, объяснив такое построение тем, что человек не может испытывать потребности высокого уровня, пока нуждается в более примитивных вещах. В основании пирамиды — физиология (утоление голода, жажды, сексуальной потребности и т. п.). Ступенью выше — потребность в безопасности, над ней — потребность в привязанности и любви, а также в принадлежности к какой-либо социальной группе. Следующая ступень — потребность в уважении и одобрении, над которой Маслоу поставил познавательные потребности (жажда знаний, желание воспринимать как можно больше информации). Далее следует потребность в эстетике (жажда гармонизировать жизнь, наполнить ее красотой, искусством). И наконец, последняя ступень пирамиды, наивысшая, — стремление к раскрытию внутреннего потенциала. Что важно: каждая из потребностей не обязательно должна быть утолена полностью — достаточно частичного насыщения для перехода на следующую ступень.

Маслоу считал, что удовлетворение примитивных физиологических потребностей — основа основ. В его представлении идеальное счастливое общество — это в первую очередь общество сытых людей, не имеющих повода для страха или тревоги. Если человек, например, постоянно испытывает недостаток в еде, вряд ли он будет остро нуждаться в любви. Однако человек, переполненный любовными переживаниями, все равно нуждается в пище, причем регулярно (даже

если любовные романы и утверждают обратное). Под сыто-стью Маслоу подразумевал не только отсутствие перебоев с питанием, но и достаточное количество воды, кислорода, сна и т. д.

Формы, в которых проявляются потребности, могут быть разными, здесь нет единого стандарта. У каждого из нас свои мотивации и способности. Поэтому, например, потребность в уважении и в признании у разных людей может проявляться неодинаково: одному необходимо стать выдающимся политиком и завоевать одобрение большинства своих сограждан, а другому вполне достаточно, чтобы собственные дети признавали его авторитет. Такой же широчайший диапазон в рамках одной и той же потребности можно наблюдать на любой ступени пирамиды, даже на первой (физиологические потребности).

Диаграмма иерархии человеческих потребностей по А. Маслоу обычно визуализируется в виде пирамиды, имеющей 5 или 7 уровней. На рис. 1 приведена пятиуровневая модель.

Ступени (снизу вверх):

- 1) физиологические;
- 2) безопасность;
- 3) любовь/принадлежность к чему-либо;
- 4) уважение и признание;
- 5) самореализация (потребность в личностном росте).

Причем самореализация может быть разделена на три уровня: познание, эстетическое и самоактуализация.



Рис. 1. Диаграмма иерархии человеческих потребностей по А. Маслоу

При общей логичности, применительно к коммерческим переговорам пирамида Маслоу требует определенной корректировки.

1. Когда человек ведет коммерческие переговоры, у него очень редко бывает острое чувство голода, жажды и т. д., но он может находиться в состоянии острой необходимости, которое аналогично голоду. Например, необходимо срочно договориться о заселении в гостиницу, не то придется ночевать на улице. Или в его квартире делает ремонт бригада строителей, и необходимо срочно привезти краску, иначе бригада будет простаивать и придется выплачивать неустойку. В этом случае переговоры ведутся в состоянии «нужды».