

НИКОЛАЙ АТАМАНЕНКО

СТРАТАГЕМЫ

СИТУАЦИОННОГО
МЫШЛЕНИЯ

КНИГА 3. ПЕРЕГОВОРЫ



Николай Атаманенко

**Стратегемы ситуационного
мышления. Книга 3. Переговоры.
36 инструментов для достижения
целей в любых переговорах**

Атаманенко Н.

Стратегемы ситуационного мышления. Книга 3. Переговоры.
36 инструментов для достижения целей в любых переговорах /
Н. Атаманенко —

Переговоры — это особая реальность. Нельзя просто «бороться» — уничтожите партнёра. Нельзя просто «сотрудничать» — он воспользуется. Нужно искусство удерживать напряжение между борьбой и доверием. 36 стратегем: от подготовки до закрытия сделки, от жёсткого оппонента до безвыходного торга. Главный принцип: побеждает не тот, кто сильнее или добрее, а тот, кто лучше понимает игру. Эта книга — для предпринимателей, менеджеров, продавцов, закупщиков, HR, юристов и всех, кто ведёт переговоры.

Содержание

Введение	6
ЧАСТЬ I. ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ	10
Глава 1. Знай свою цену	13
Глава 2. Знай его потолок	16
Глава 3. Альтернатива – твоя сила	19
Глава 4. Его альтернатива – твоя слабость	22
Глава 5. Зеркало	25
Глава 6. Поле боя	28
ЧАСТЬ II. ОТКРЫТИЕ ПЕРЕГОВОРОВ	31
Глава 7. Первый ход	34
Конец ознакомительного фрагмента.	35

Стратегемы ситуационного мышления. Книга 3. Переговоры 36 инструментов для достижения целей в любых переговорах

Николай Атаманенко

© Николай Атаманенко, 2026

ISBN 978-5-0069-9178-1 (т. 3)

ISBN 978-5-0069-8544-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Почему эта книга появилась

Переговоры – это то, что мы делаем каждый день. С клиентами и поставщиками, с начальниками и подчинёнными, с партнёрами и конкурентами, с продавцами в магазине и с членами семьи. Мы договариваемся о цене, о сроках, об условиях, о том, кто что делает, и кто что получает.

Но большинство из нас ведёт переговоры интуитивно. Мы либо уступаем, потому что не хотим конфликта. Либо давим, потому что боимся проиграть. Либо надеемся на «честную сделку» и потом чувствуем себя обманутыми.

Эта книга – не об интуиции. Она о системе. О системе, построенной на стратегемах ситуационного мышления.

Классические «Тридцать шесть стратегем» – гениальный памятник военной мысли. «Искусство войны» Сунь-Цзы изучают в бизнес-школах по всему миру. Но эти тексты писались для другого мира – мира мечей и бамбуковых свитков, армий и осад, императоров и полководцев.

Мир же XXI века – это переговоры и контракты, стартапы и корпорации, информационные войны и юридические ловушки. Здесь тоже есть победы и поражения. Здесь тоже нужна стратегия. Но старые стратегемы, даже блестяще пересказанные, часто остаются лишь метафорами. Их трудно применить напрямую к ситуации, когда оппонент давит, а вам нужно не просто «победить», а сохранить сделку и отношения.

Переговоры – это особая реальность. Здесь нельзя просто «бороться» – вы уничтожите партнёра и лишитесь сделки. Нельзя просто «сотрудничать» – партнёр может этим воспользоваться и забрать всё. Переговоры требуют искусства удерживать напряжение между борьбой и сотрудничеством.

Эта книга – не перевод древнего текста. Это авторская система, выведенная из реальной практики переговоров в бизнесе, политике и жизни. Она о том, как готовиться к переговорам, чтобы не проиграть до их начала. О том, как открывать переговоры, чтобы задать свою рамку. О том, как торговаться, не теряя позицию. О том, как работать с жёстким оппонентом, который давит и манипулирует. О том, как закрывать сделку, чтобы результат был зафиксирован и выполнен. Эти «36 стратегем ситуационного мышления» – это инструменты для тех, кто хочет достигать своих целей, не превращая оппонента во врага и не становясь жертвой. 36 стратегем – 36 инструментов. Не теории, а практики. Не «надо быть уверенным», а «сделай это, потом это, потом это».

Что такое стратегема в переговорах

Стратегема – это обходной путь там, где прямой путь заблокирован. В переговорах прямой путь – это «давайте по-честному», «я вам уступаю, вы мне уступаете», «давайте просто договоримся». Он работает, когда интересы совпадают и стороны доверяют друг другу.

Но чаще интересы не совпадают. Часто доверия нет. Часто одна сторона сильнее, а другая слабее. Часто оппонент использует приёмы, которые выводят вас из равновесия.

Тогда нужны стратегемы.

Стратегема в переговорах – это приём, который позволяет вам достичь цели, не вступая в прямую конфронтацию (или вступая, но только когда это выгодно). Это не «обмануть партнёра». Это «сделать так, чтобы он захотел того же, что и вы». Или «сделать так, чтобы у него не было выбора». Или «сделать так, чтобы он сам предложил то, что вам нужно».

Шесть подходов ситуационного мышления в переговорах

Вот фундамент, на котором построены все 36 стратегем этой книги. Это шесть способов видеть переговорную ситуацию иначе, чем оппонент. В преамбулах каждой части мы будем ссылаться именно на них – показывая, какие подходы работают на каждом этапе переговоров.

1. Контекст важнее плана

Любые переговоры начинаются с анализа: кто сильнее? Кто больше нуждается в сделке? Какие у сторон альтернативы? Каковы их полномочия? Без понимания контекста даже лучшая стратегия провалится. Не планируйте «победу вообще» – анализируйте конкретную ситуацию.

2. Интересы важнее позиций

Позиция – это «скидка 20%». Интерес – это «нам нужно уложиться в бюджет». За столкновением позиций почти всегда стоят совместимые интересы. Найди интерес – и ты найдёшь решение, которое не лежит на поверхности.

3. Гибкость как сила

Жёсткий переговорщик ломается. Гибкий – находит обходной путь. Не цепляйтесь за один вариант, будьте готовы менять форму, искать новые решения, отказываться от того, что не работает. Цель важнее плана.

4. Управляй вниманием

То, на чём вы фокусируете разговор, определяет результат. Если обсуждаете цену – будете торговаться о цене. Если обсуждаете выгоду – будете искать решение. Управляйте фокусом оппонента. Не «сколько стоит», а «какую выгоду вы получите».

5. Действуй через других

Не всегда нужно договариваться напрямую. Иногда полезно пригласить третьего – эксперта, авторитета, посредника. Иногда – апеллировать к высшему начальству. Иногда – создать публику, которая будет давить на оппонента.

6. Время – твой союзник

Не всё нужно решать сейчас. Иногда лучше отложить вопрос – и он решится сам. Иногда – дать оппоненту время привыкнуть к идее. Иногда – сделать паузу, чтобы эмоции улеглись. Тот, кто не умеет ждать, проигрывает до начала торгов.

Эти шесть подходов – не инструкция. Это оптика. Способ смотреть на переговоры. В каждой из шести частей книги мы будем возвращаться к ним – показывая, какие подходы становятся главными на этапе подготовки, какие – в торге, какие – при работе с жёстким оппонентом.

Ключевое различие: борьба, сотрудничество, переговоры

Эта книга – третья в серии «Стратегемы ситуационного мышления». Она стоит ровно посередине между двумя полюсами.

Книга 1. Борьба – о том, как побеждать врага. Там нет партнёра, есть противник. Цель – уничтожить или обезвредить. Инструменты – удар, обход, ловушка.

Книга 2. Сотрудничество – о том, как строить доверие. Там нет противника, есть партнёр. Цель – объединиться и выиграть вместе. Инструменты – открытость, честность, уступка на малом.

Книга 3. Переговоры – о том, как договариваться, когда вы не враги, но и не друзья. Когда у вас разные интересы, но общая сделка. Когда вам нужен партнёр, но он не обязан думать о вас.

	Книга 1. Борьба	Книга 2. Сотрудничество	Книга 3. Переговоры
Другой человек	Противник — враг	Партнёр — союзник	Партнёр — оппонент
Цель	Уничтожить	Объединиться	Договориться
Инструменты	Удар, обход, ловушка	Доверие, открытость	Давление, уступка, торг
Главный риск	Проиграть войну	Потерять себя	Потерять сделку

Вы можете читать эту книгу отдельно, без первых двух. Каждая стратегема описана так, что не требует знания предыдущих книг. Но если вы хотите понять всю картину – от войны до партнёрства – серия даст вам полный спектр инструментов.

Как устроена книга

Книга построена как **навигатор по переговорному процессу**. 6 частей, 36 стратегем – от подготовки до закрытия сделки.

Часть I. Подготовка к переговорам (№1—6)

Как заходить в переговоры, чтобы не проиграть до их начала. Знать свою цену, его потенциал, альтернативы, поле боя.

Часть II. Открытие переговоров (№7—12)

Как начать разговор, задать тон и перехватить инициативу. Первый ход, молчание, рамка, айсберг, повестка.

Часть III. Торг и давление (№13—18)

Как работать с позициями, цифрами и уступками. Вилка, стыдливость, дробь, пакет, уступка в ответ.

Часть IV. Жёсткий оппонент (№19—24)

Как работать с манипулятором, агрессором, «торпедой». Сломанная пластинка, переход вверх, уход вниз, шах и мат.

Часть V. Сложные форматы (№25—30)

Как работать с командой, с посредником, на публике, в дистанционных переговорах. Команда, посредник, публика, экран, дефицит, аукцион.

Часть VI. Закрытие сделки и выход (№31—36)

Как завершить переговоры, зафиксировать результат и выйти красиво. Ловушка согласия, письменная фиксация, сюрприз, путь назад, сохранение лица, репутация.

Каждая стратегема описана по единому шаблону:

- **Формула** – краткая суть.
- **Когда применять** – признаки ситуации.
- **Как применять** – пошаговый алгоритм.
- **Пример** – из реальной жизни.
- **Границы применимости** – когда не работает.
- **Риски и предупреждение** – чем платите.

Как читать эту книгу

Вариант А. От корки до корки.

Читайте части по порядку. Вы пройдёте путь от подготовки к переговорам до выхода из них. Это даст системное понимание.

Вариант Б. Ситуативная навигация.

У вас есть конкретная проблема. Откройте содержание, найдите нужную часть (торг, жёсткий оппонент, сложный формат) – читайте нужные стратегемы.

Вариант В. Справочный.

Вы уже знаете стратегемы, но хотите освежить в памяти детали. Открываете нужную главу – и за 2 минуты вспоминаете суть.

Самое важное предупреждение

Стратегемы – это не магия. Они не гарантируют победу. Они дают вам инструменты, но результат зависит от вас: от вашей подготовки, от вашего состояния, от вашей способности читать ситуацию.

Стратегемы – это не призыв врать и манипулировать. Это инструменты для достижения целей в условиях, когда другая сторона не обязана думать о вас. Использовать их или нет – ваш выбор. Но если вы решите использовать, делайте это с холодной головой и чистыми руками. Ваша репутация – это ваш капитал на следующих переговорах.

*Теперь вы готовы к Частям I—VI.
Выберите свою ситуацию – и вперёд.*

Николай Атаманенко, г. Белгород, 2026 г.

ЧАСТЬ I. ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ

Стратегемы №1—№6

1. Портрет этапа

Как распознать, что вы находитесь именно на этом этапе?

Ключевые признаки:

– Переговоры ещё не начались, но вы уже знаете, что они будут. Встреча назначена, вопрос назрел, оппонент определён.

– Вы чувствуете, что если пойдёте «как обычно», то проиграете. Или уже проигрывали в похожих ситуациях.

– У вас нет чёткого понимания: «Что я хочу получить?», «На что я могу согласиться?», «При каких условиях я уйду?».

– Вы не знаете, что нужно оппоненту. Только догадываетесь.

– Вы не знаете, что будет, если вы не договоритесь. Ни своей альтернативы, ни его.

Контекстная ловушка

Самое опасное в подготовке – пропустить её. Кажется, что «я и так знаю, чего хочу», «оппонент предсказуем», «как-нибудь договоримся». Это самообман.

Переговоры выигрываются (или проигрываются) до того, как вы сели за стол. Тот, кто лучше подготовлен, задаёт рамку, контролирует повестку, знает, где красные линии. Тот, кто не подготовлен, реагирует, уступает, ошибается.

Выход – не в том, чтобы надеяться на импровизацию. Выход в том, чтобы сделать подготовку системой.

2. Логика ситуационного мышления

Из шести подходов, описанных во Введении, в Части I работают три.

Подход	Как проявляется в части I
Контекст важнее плана	Не просто «я хочу скидку 20%». Анализируйте: кто сильнее? Кто больше нуждается в сделке? Какие у сторон альтернативы? Без анализа контекста даже лучшая стратегема провалится.
Интересы важнее позиций	Позиция — это «скидка 20%». Интерес — «нам нужно уложиться в бюджет». Когда вы знаете его интерес, вы можете предложить другое решение — отсрочку, другой объём, другой ассортимент.
Время — твой союзник	Подготовка требует времени. Не начинайте переговоры, пока не готовы. Лучше перенести встречу, чем прийти с пустой головой.

Главный принцип части I:

Переговоры выигрываются до того, как вы сели за стол.

Запомните эту формулу. В части I вы не торгуетесь, не давите, не уступаете. Вы собираете информацию, анализируете, определяете свои границы. Это фундамент. Без него всё остальное – игра в угадайку.

3. Навигационная таблица стратегем части I

Ниже – все шесть стратегем этой части. Для каждой указано: когда её выбирать и какова её краткая логика.

№	Стратегема	Когда выбирать	Краткая логика
1	Знай свою цену	Вы не знаете, на что можете согласиться, а на что — нет. Боитесь, что уступите слишком много.	Определи заранее, при каких условиях ты уходишь. Запиши. Не опускайся ниже. Это твой якорь в шторме.
2	Знай его потолок	Вы не знаете, на что оппонент может согласиться. Боитесь, что просите слишком мало или слишком много.	Выясни его бюджет, его полномочия, его КРІ. То, на что он максимально может пойти, — твоя цель. Не проси меньше.
3	Альтернатива — твоя сила	Вы боитесь, что оппонент это знает. Вы зависите от сделки.	Имей план Б. Если сделки не будет — что ты будешь делать? Найди альтернативу. И дай оппоненту знать, что она у тебя есть.
4	Его альтернатива — твоя слабость	Вы не знаете, насколько оппонент зависит от сделки. Думаете, что он нуждается в вас больше, чем вы в нём.	Узнай, что он будет делать, если вы не договоритесь. Если у него сильная альтернатива — ты в слабой позиции. Если нет — ты силен.
5	Зеркало	Вы смотрите на переговоры только со своей стороны. Не понимаете, почему оппонент упирается.	Посмотри на ситуацию его глазами. Какие у него задачи? Какое давление? Что он на самом деле хочет? Увидишь — найдёшь решение.
6	Поле боя	Вы соглашаетесь на его территорию, его время, его формат. И чувствуете себя неуверенно.	Выбери место, время и формат, которые дают тебе преимущество. На своей территории ты сильнее. Не отдавай это без борьбы.

4. Типичная ошибка

Приходить на переговоры без подготовки.

Звучит как: «Я и так знаю, чего хочу», «Разберёмся на месте», «Они нормальные ребята, договоримся».

Это самоубийство в переговорах. Без подготовки вы:

- Не знаете своей красной линии – уступите слишком много.
- Не знаете его потолка – попросите слишком мало.
- Не знаете альтернатив – будете зависеть от сделки.
- Не контролируете повестку – будете играть по его правилам.

Что вместо этого

Потратьте 30 минут на подготовку. Ответьте на вопросы:

- Что я хочу получить в идеале?
- На что я согласен в минимуме?
- При каких условиях я уйду?
- Что он хочет получить?
- Что будет, если мы не договоримся?

30 минут подготовки экономят часы торгов и спасают от плохих сделок.

5. Связь с другими частями

Ситуация не всегда бывает такой, какой кажется вначале. Возможно, вы неправильно диагностировали этап.

Если вы поняли, что...	Переходите в часть...
Вы подготовились, но в процессе переговоров оппонент начал давить и манипулировать.	Часть IV (Жёсткий оппонент). Нужны приёмы для работы с агрессией.
Вы подготовились, но торг зашёл в тупик. Никто не уступает.	Часть III (Торг и давление). Нужны техники работы с цифрами и уступками.
Вы подготовились, но переговоры идут в сложном формате — команда на команду, через посредника, дистанционно.	Часть V (Сложные форматы).
Вы подготовились, переговоры прошли успешно, но вы не знаете, как зафиксировать результат и закрыть сделку.	Часть VI (Закрытие сделки и выход).

Перед тем как перейти к стратегемам

Запомните три правила работы со стратегемами части I.

Первое. Подготовка – это не «я подумаю перед встречей». Это письменный ответ на вопросы. Записывайте. Цифры, границы, альтернативы. Память обманывает, бумага – нет.

Второе. Подготовка – это не только ваши цели, но и его. Чем больше вы знаете об оппоненте, тем сильнее ваша позиция. Не жалейте времени на сбор информации.

Третье. Самая большая опасность в части I – ложная уверенность. «Я подготовился, всё знаю». Это расслабляет. Переговоры – это живой процесс. Подготовка даёт опору, но не гарантию. Будьте гибки.

Глава 1. Знай свою цену

Стратегема №1 «Определи, при каких условиях ты уходишь – и никогда не опускайся ниже»

Суть

Переговоры начались. Давление растёт. Оппонент убедителен, аргументы кажутся железными, вам хочется согласиться. Вы теряете фокус. А потом, уже после переговоров, понимаете: «Зачем я на это согласился?»

Выход: определить свою «красную линию» до переговоров. Зафиксировать письменно: минимально приемлемый результат. Ту границу, за которую вы не уйдёте, даже если оппонент будет очень убедителен.

Это ваша цена. Не та, которую вы хотите получить (это цель). А та, при которой вы ещё можете согласиться, но ниже – уже нет. Знать свою цену – значит, не продать себя дешевле, чем вы стоите.

Когда применять

– Вы не знаете, на что можете согласиться, а на что – нет. Боитесь, что уступите слишком много под давлением.

– У вас нет опыта в подобных переговорах. Вы не знаете рыночных условий.

– Вы эмоционально вовлечены – вам очень нужна эта сделка, или вы боитесь её потерять.

– Оппонент опытнее вас. Он будет давить, и вы можете сломаться.

– Вы готовы потратить время на подготовку, а не надеяться на «авось».

Как применять

Шаг 1. Определите идеальный результат.

Что вы хотите получить в лучшем случае? Не стесняйтесь – мечтайте. Это ваша цель.

Шаг 2. Определите минимально приемлемый результат.

Что вы готовы принять, если не получится идеально? Это ваша «красная линия». Ниже не опускаетесь.

Шаг 3. Определите, при каких условиях вы уходите.

Бывают ситуации, когда лучше не соглашаться вовсе. Какие это условия? Например:

– Цена ниже себестоимости.

– Сроки, которые вы заведомо не выполните.

– Условия, которые убивают вашу репутацию.

– Требования, которые вы не можете выполнить юридически.

Шаг 4. Запишите всё письменно.

Не держите в голове. Память обманывает. Напишите на листе бумаги, в записках телефона, в документе. «Мой минимум – X. При Y – ухожу».

Шаг 5. Перед переговорами перечитайте.

Напомните себе: «Я не опускаюсь ниже этой планки. Лучше уйти, чем согласиться на плохие условия».

Шаг 6. В процессе переговоров, если чувствуете, что подбираетесь к красной линии – сделайте паузу.

Скажите: «Мне нужно подумать», «Я вернусь к этому вопросу позже», «Давайте сделаем перерыв». Не принимайте решение под давлением.

Пример

Ситуация: Вы – фрилансер-дизайнер. Вам поступает заказ на разработку логотипа. Клиент говорит: «Бюджет небольшой, но зато работа интересная и для портфолио».

Без подготовки: Вы думаете: «Ну, 5000 рублей – это мало, но работа интересная. И клиент известный. Ладно, соглашусь». Через неделю вы ненавидите этот проект, потому что работаете за копейки.

С подготовкой: До переговоров вы определяете:

- Идеал: 20 000 рублей.
- Минимум: 10 000 рублей.
- Красная линия: ниже 10 000 – отказ.

Клиент предлагает 5000. Вы говорите: «Спасибо за предложение, но моя минимальная цена за такой объём работы – 10 000. Если бюджет не позволяет – давайте обсудим, как сократить объём, чтобы уложиться в вашу сумму». Клиент либо поднимает цену, либо сокращает объём. Вы не работаете за копейки.

Почему это сработало: Вы знали свою цену до переговоров. Вы не дали клиенту продавить вас.

Границы применимости

Стратегема перестаёт работать, когда:

– **Вы не знаете рыночных условий.** Ваш «минимум» может быть превышен (вы никому не нужны по такой цене) или занижен (вы продаёте себя дёшево, даже не зная этого).

– **Вы не можете позволить себе уйти.** Если сделка – ваш единственный шанс, красная линия становится иллюзией. Вам всё равно придётся соглашаться.

– **Оппонент знает вашу ситуацию.** Если он в курсе, что у вас нет альтернативы, он будет давить, зная, что вы всё равно согласитесь.

Анти-пример

Ситуация: Менеджер по продажам определяет свою минимальную цену – 100 000 рублей. В переговорах клиент говорит: «95 000 – и сделка». Менеджер: «Нет, 100 000 – моя минимальная цена». Клиент: «Тогда до свидания». Менеджер теряет сделку. А через месяц узнаёт, что конкурент продал тот же продукт за 90 000.

Почему это провал: Менеджер не знал рынка. Его «красная линия» была взята с потолка, а не из реальности.

Что нужно было сделать: Прежде чем определять свою цену, изучить рынок. Узнать, сколько на самом деле стоят аналогичные продукты. Тогда красная линия была бы реалистичной – и сделка не сорвалась бы.

Риски и предупреждение

Риск 1. Вы можете установить красную линию слишком высоко и потерять хорошую сделку.

Вы боитесь продешевить и задираете планку. Оппонент уходит к другому. А вы остаётесь ни с чем.

Как снизить: Изучайте рынок. Ваша красная линия должна быть реалистичной, а не амбициозной.

Риск 2. Вы можете установить красную линию слишком низко и продешевить.

Вы не знаете своих реальных возможностей и соглашаетесь на меньшее, чем могли бы получить.

Как снизить: Изучайте рынок. И консультируйтесь с теми, кто уже вёл такие переговоры.

Риск 3. Вы можете нарушить свою красную линию под давлением.

Вы знаете свою цену, но в момент переговоров оппонент давит, вы устали, вы хотите закрыть сделку. Вы соглашаетесь на условия ниже красной линии. Потом жалеете.

Как снизить: Напишите красную линию на видном месте. Перед переговорами перечитайте. Сделайте паузу, если чувствуете, что подбираетесь к границе.

Связь с другими стратегемами

Усиливают:

– №2 «Знай его потолок» – ваша цена и его потолок должны пересекаться. Если нет – сделки не будет.

– №3 «Альтернатива – твоя сила» – чем сильнее ваша альтернатива, тем выше вы можете поднять красную линию.

– №4 «Его альтернатива – твоя слабость» – если у него сильная альтернатива, вашу красную линию придётся снижать.

Противоречат:

– №14 «Стыдливость» – там вы не соглашаетесь сразу, даже если предложение хорошее. Здесь вы определяете границы до переговоров. Оба важны, но в разное время.

– №17 «Уступка в ответ» – там вы уступаете, но только в обмен на его уступку. Ваша красная линия – это граница, которую вы не переходите даже в обмен.

Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	Вы не знаете, на что можете согласиться, боитесь уступить под давлением
Какой ресурс нужен?	Время на анализ рынка, знание своих реальных возможностей
Главный риск	Установить красную линию слишком высоко или слишком низко
Признак успеха	Вы не согласились на условия ниже своей цены, даже когда было трудно
Как понять, что не работает?	Вы постоянно нарушаете свою красную линию или теряете сделки из-за завышенных требований

Глава 2. Знай его потолок

Стратегема №2 «Выясни, на что он максимально может согласиться – это твоя цель»

Суть

Вы знаете, чего хотите. Вы знаете, на что готовы согласиться. Но вы не знаете, на что готов он. Вы боитесь, что просите слишком мало – и оставляете деньги на столе. Или просите слишком много – и отпугиваете оппонента.

Выход: выяснить его «потолок» – максимальные условия, на которые он может согласиться. Не те, которые он называет (это его позиция, часто заниженная). А те, которые он реально может принять, если вы будете убедительны.

Знать его потолок – значит торговаться не вслепую. Вы знаете, куда можно давить, а где остановиться, чтобы не сорвать сделку.

Когда применять

– Вы не знаете, на что оппонент может согласиться. Боитесь, что просите слишком мало или слишком много.

– У вас нет информации о его бюджете, полномочиях, КРІ, ограничениях.

– Оппонент опытнее вас. Он не раскрывает карты, а вы торгуетесь вслепую.

– Вы готовы потратить время на сбор информации до переговоров (а не надеяться, что он сам всё расскажет).

– Вы хотите получить максимум возможного, а не «как-нибудь договориться».

Как применять

Шаг 1. Соберите информацию до переговоров.

Источники:

– Открытые данные: его компания, отрасль, финансовые отчёты, рыночные ставки.

– Общие знакомые, бывшие партнёры, бывшие сотрудники.

– Его предыдущие сделки (что он уже покупал, по какой цене).

– Его текущие контракты (какие у него обязательства, ограничения).

Шаг 2. Узнайте его полномочия.

Может ли он принимать решение сам? Или ему нужно согласование с начальством, юристами, финансовым отделом? Если полномочия ограничены, его потолок может быть выше, чем он говорит. Он просто не может его раскрыть.

Шаг 3. Узнайте его КРІ и мотивацию.

От чего зависит его премия? От экономии бюджета? От скорости сделки? От выполнения плана? От долгосрочных отношений? Его потолок зависит от того, что для него важно.

Шаг 4. Узнайте его альтернативы.

Что он будет делать, если вы не договоритесь? Есть ли у него другие поставщики, другие варианты, другие партнёры? Если альтернативы слабые – его потолок выше (он вынужден соглашаться на ваши условия). Если сильные – ниже (ему есть куда уйти).

Шаг 5. В процессе переговоров задавайте вопросы.

Не гадайте – проверяйте:

– «Какой у вас бюджет на этот проект?»

– «Какие у вас есть альтернативы?»

– «С кем ещё вы обсуждаете этот вопрос?»

– «Какие условия были у вашего предыдущего поставщика?»

Он может не ответить прямо, но его реакция даст вам информацию.

Шаг 6. На основе информации определите его потолок.

Предположите максимальные условия, на которые он может согласиться. Это ваша цель. К ней вы идёте. Ниже – ваша зона компромисса. Выше – зона срыва сделки.

Пример

Ситуация: Вы продаёте программное обеспечение. У вас цена – 500 000 рублей. Вы знаете, что это адекватная цена. Но вы не знаете, сколько готов заплатить клиент.

Без подготовки: Вы называете цену 500 000. Клиент: «Дорого. Мы можем 400 000». Вы: «450 000». Клиент: «425 000». Вы торгуетесь вслепую.

С подготовкой: Вы выясняете:

- У клиента бюджет на ИТ в этом квартале – 600 000 (через знакомого в его компании)
- Его предыдущий поставщик работал за 450 000 (по отзывам в соцсетях)
- У него нет альтернатив – он переезжает на новую систему и ему нужно решение сейчас (из разговора с его ИТ-директором)
- Его KPI – экономия бюджета, но не любой ценой (он должен отчитаться, что не переплатил)

Ваш расчёт: Его потолок – около 550 000. Он готов заплатить, если вы покажете выгоду. Ваша цель – 550 000.

Переговоры: Вы называете цену 550 000. Клиент: «Дорого, у нас бюджет 400 000». Вы: «Я знаю, что ваш бюджет на ИТ в этом квартале – 600 000. И вы переезжаете на новую систему – вам нужно решение сейчас. Наше ПО сэкономит вам 200 000 в год на поддержке. 550 000 – это меньше вашего бюджета и окупается за 3 месяца». Клиент соглашается.

Почему это сработало: Вы не гадали. Вы знали его потолок. Вы назвали цену, на которую он мог пойти, и обосновали её.

Границы применимости

Стратегема перестаёт работать, когда:

- **Нет возможности собрать информацию.** Вы работаете в закрытой отрасли, у вас нет знакомых, открытых данных нет. Вы торгуетесь вслепую.
- **Оппонент сам не знает своего потолка.** Он действует по поручению, без чётких полномочий, без бюджета, без анализа.
- **Вы переоцениваете свой анализ.** Вам кажется, что вы знаете его потолок, но вы ошиблись. Вы просите слишком много – и срываете сделку.
- **Оппонент сознательно вводит вас в заблуждение.** Он даёт ложную информацию о бюджете, альтернативах, сроках. Вы строите расчёты на лжи – и проигрываете.

Анти-пример

Ситуация: Менеджер узнаёт, что бюджет клиента – 1 млн рублей. Он думает: «Значит, я могу просить 1,2 млн – они найдут». На переговорах он называет 1,2 млн. Клиент: «Наш бюджет – 1 млн. Мы не можем больше». Менеджер: «Я знаю, что ваш бюджет 1 млн, но вы можете его увеличить». Клиент: «Нет, не можем». Сделка срывается.

Почему это провал: Менеджер перепутал бюджет с потолком. Бюджет – это то, что утверждено. Потолок – это максимум, на что он может пойти, но часто он совпадает с бюджетом. Надо было просить 1 млн, а не 1,2.

Что нужно было сделать: Знать не только «цифру бюджета», но и гибкость этой цифры. Есть бюджет, который нельзя превышать. А есть бюджет, в котором есть резерв. Узнайте, какой у него случай.

Риски и предупреждение

Риск 1. Вы можете неправильно оценить его потолок.

Вы думаете, что он может дать 1 млн, а он может только 700 000. Вы называете 1 млн – он уходит.

Как снизить: Собирайте информацию из нескольких источников. Проверяйте гипотезы в переговорах. «Я понимаю, что ваш бюджет ограничен. Подскажите, какая цена была бы для вас комфортной?»

Риск 2. Вы можете узнать его потолок, но не учесть его КРІ.

Он может дать 1 млн, но его премия зависит от экономии. Он скорее уйдёт, чем заплатит больше, чем платил раньше.

Как снизить: Узнайте не только цифры, но и мотивацию. Что для него важно? Экономия? Скорость? Качество? Долгосрочные отношения?

Риск 3. Вы можете слишком рано показать, что знаете его потолок.

«Я знаю, что ваш бюджет – 1 млн». Это звучит агрессивно. Он чувствует, что вы влезли в его внутреннюю информацию. Он закрывается.

Как снизить: Используйте знание его потолка не как аргумент («я знаю ваши цифры»), а как ориентир для себя. Вы знаете, куда идти. Но вслух говорите о выгоде, а не о его бюджете.

Связь с другими стратегемами

Усиливают:

– №1 «Знай свою цену» – его потолок и ваша цена должны пересекаться. Если его потолок ниже вашей красной линии – сделки не будет.

– №3 «Альтернатива – твоя сила» – его потолок зависит от его альтернатив. Чем хуже его альтернативы, тем выше его потолок.

– №4 «Его альтернатива – твоя слабость» – если у него сильные альтернативы, его потолок ниже. Учитывайте это.

Противоречат:

– №5 «Зеркало» – там вы смотрите на ситуацию его глазами. Здесь вы собираете информацию из внешних источников. Оба важны, но по отдельности.

– №11 «Айсберг» – там вы задаёте вопросы в процессе переговоров. Здесь вы собираете информацию до переговоров.

Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	Вы не знаете, на что оппонент может согласиться, боитесь продешевить или сорвать сделку
Какой ресурс нужен?	Доступ к информации (открытые данные, знакомые, аналитика)
Главный риск	Неправильно оценить его потолок или перепутать бюджет с потолком
Признак успеха	Вы назвали цену, которая оказалась его максимально возможной, и он согласился
Как понять, что не работает?	Вы постоянно теряете сделки из-за завышенных требований или оставляете деньги на столе

Глава 3. Альтернатива – твоя сила

Стратегема №3 «Имей план Б – и дай ему знать, что он у тебя есть»

Суть

Вы боитесь, что оппонент это знает. Вы зависите от сделки. Вам нужен этот контракт, этот клиент, этот проект. Если переговоры сорвутся, вы окажетесь в тяжелом положении. И оппонент чувствует это. Он давит, и вы уступаете.

Выход: найти альтернативу. Другого клиента, другого поставщика, другой проект, другой путь. Не такой хороший, как эта сделка, но реальный. И дать оппоненту знать, что она у вас есть.

Альтернатива – это ваша сила. Чем лучше ваш план Б, тем увереннее вы себя чувствуете. И тем меньше оппонент может на вас давить.

Когда применять

- Вы зависите от сделки. Если переговоры сорвутся, вы окажетесь в плохом положении.
- Оппонент это знает (или догадывается). Он давит, и вы уступаете.
- У вас нет явной альтернативы. Вы идёте на переговоры без страховки.
- Вы готовы потратить время на поиск альтернативы до переговоров.
- Вы хотите укрепить свою позицию и торговаться с уверенностью, а не со страхом.

Как применять

Шаг 1. До переговоров найдите хотя бы одну альтернативу.

Кто ещё может дать вам то, что вы хотите? Другой клиент, другой поставщик, другой партнёр, другой проект. Не обязательно идеальный. Хотя бы реальный.

Шаг 2. Оцените свою альтернативу.

Насколько она хороша по сравнению с этой сделкой? Если она почти такая же хорошая – вы в сильной позиции. Если намного хуже – вы всё ещё зависите от сделки, но уже не полностью.

Шаг 3. Не скрывайте факт наличия альтернативы.

Не говорите прямо: «У меня есть другой вариант». Это звучит как угроза. Но дайте понять, что вы не зависите от этой сделки.

Как дать понять:

- «Мы сейчас ведём переговоры ещё с двумя компаниями»
- «У нас есть предварительные договорённости с другим поставщиком»
- «Если мы не договоримся, мы пойдём другим путём»

Шаг 4. Не раскрывайте детали альтернативы.

Не говорите, кто это, на каких условиях, как далеко зашли переговоры. Просто факт: альтернатива есть.

Шаг 5. В процессе переговоров, если оппонент давит, спокойно напомните о своей альтернативе.

«Я понимаю, что вы просите снизить цену. Но у нас есть другие предложения, и их условия не хуже. Давайте искать решение, которое устроит нас обоих».

Шаг 6. Будьте готовы уйти к альтернативе.

Если оппонент не идёт навстречу, а ваша альтернатива реальна – уходите. Не блефуйте. Если вы скажете «у меня есть другой вариант», а потом останетесь – он поймёт, что вы блефовали. И в следующий раз не поверит.

Пример

Ситуация: Вы сдаёте квартиру. Приходит потенциальный арендатор и говорит: «Квартира хорошая, но дороговато. Давайте 30 000 вместо 35 000».

Без альтернативы: Вы думаете: «Квартира пустует уже месяц, других желающих нет. Надо соглашаться». Вы уступаете. Арендатор чувствует вашу слабость и в следующий раз попросит ещё скидку.

С альтернативой: До переговоров вы разместили объявление на нескольких площадках. У вас есть ещё два просмотра на этой неделе. Вы говорите: «35 000 – это моя цена. У меня ещё два просмотра после вас. Если вы готовы – отлично, если нет – я подожду других желающих».

Результат: Арендатор либо соглашается, либо вы сдаёте другому. В любом случае вы не уступаете под давлением.

Почему это сработало: У вас была реальная альтернатива. Вы не зависели от одного арендатора. И вы дали ему это понять.

Границы применимости

Стратегема перестаёт работать, когда:

– **У вас нет реальной альтернативы.** Вы блефуете. Оппонент это чувствует или проверяет. Блеф раскрыт – ваша позиция слабее, чем была.

– **Ваша альтернатива намного хуже.** Вы говорите «у меня есть другие варианты», но оппонент знает рынок и понимает, что они плохие. Он не верит.

– **Оппонент тоже имеет сильную альтернативу.** Если он может легко уйти к другому, ваша альтернатива не даёт вам преимущества.

– **Вы раскрываете слишком много деталей.** Оппонент связывается с вашей «альтернативой» и перебивает предложение. Вы теряете и сделку, и альтернативу.

Анти-пример

Ситуация: Менеджер говорит клиенту: «У нас есть другие клиенты, которые готовы купить этот товар по той же цене». Клиент: «Назовите их». Менеджер: «Я не могу разглашать конфиденциальную информацию». Клиент: «Значит, их нет». Менеджер теряет доверие.

Почему это провал: Менеджер не смог убедительно подтвердить наличие альтернативы. Клиент заподозрил блеф. Доверие упало.

Что нужно было сделать: Не упоминать альтернативу, если не можете её подтвердить. Или подтвердить без имён, но убедительно. «На прошлой неделе мы получили три запроса по этой цене. Два из них сейчас в работе».

Риски и предупреждение

Риск 1. Ваша альтернатива может исчезнуть.

Вы готовились к переговорам, нашли альтернативу. Но к моменту переговоров она отпала. А вы продолжаете блефовать.

Как снизить: Актуализируйте информацию о альтернативе перед переговорами. Не полагайтесь на данные недельной давности.

Риск 2. Оппонент может проверить вашу альтернативу.

Он позвонит вашему «другому клиенту» и сделает лучшее предложение. Вы потеряете и альтернативу, и репутацию.

Как снизить: Не называйте имён. «Другие клиенты» – без конкретики. Или будьте уверены, что ваши альтернативы лояльны вам.

Риск 3. Вы можете переоценить свою альтернативу.

Вам кажется, что она хорошая. На самом деле она плохая. Вы уходите к альтернативе – и понимаете, что ошиблись.

Как снизить: Честно оценивайте альтернативу до переговоров. Не надейтесь, что она «как-нибудь сработает». Проверьте.

Связь с другими стратегемами

Усиливают:

– №1 «**Знай свою цену**» – альтернатива позволяет держать красную линию. Если есть куда уйти, вы не опуститесь ниже.

– №4 «**Его альтернатива – твоя слабость**» – учитывайте не только свою альтернативу, но и его. Соотношение альтернатив определяет баланс силы.

Противоречат:

– №5 «**Зеркало**» – там вы смотрите на ситуацию его глазами. Здесь вы укрепляете свою позицию. Оба важны, но не в ущерб друг другу.

– №24 «**Выход из игры**» – там вы уходите, когда сделка невыгодна. Альтернатива делает этот выход возможным.

Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	Вы зависите от сделки, оппонент это чувствует и давит
Какой ресурс нужен?	Время на поиск альтернативы, готовность уйти, если условия плохие
Главный риск	Альтернатива — блеф, или она хуже, чем кажется, или оппонент её перебивает
Признак успеха	Оппонент знает, что у вас есть альтернатива, и не давит; вы торгуетесь с уверенностью
Как понять, что не работает?	Оппонент не верит в вашу альтернативу, или вы боитесь уйти, потому что альтернативы нет

Глава 4. Его альтернатива – твоя слабость

Стратегема №4 «Узнай, что он будет делать, если вы не договоритесь»

Суть

Вы знаете свою альтернативу. Вы знаете, что будете делать, если сделка сорвётся. Но вы не знаете его альтернативу. Вы не знаете, насколько он зависит от вас. Может быть, у него нет других вариантов – и вы можете давить. А может быть, у него есть сильная альтернатива – и вы должны уступить.

Выход: узнать, что он будет делать, если вы не договоритесь. Кто его другие поставщики? Какие у него запасные планы? Может ли он вообще обойтись без вас?

Его альтернатива – это зеркальное отражение вашей силы. Если она слабая – вы сильны. Если она сильная – вы слабы. Не знать её – значит торговаться вслепую.

Когда применять

– Вы не знаете, насколько оппонент зависит от сделки. Думаете, что он нуждается в вас больше, чем вы в нём (или наоборот).

– Вы чувствуете, что оппонент слишком легко уступает – возможно, у него нет альтернативы. Или слишком жёстко стоит на своём – возможно, альтернатива есть.

– Вы готовы потратить время на сбор информации о его альтернативах.

– Вы хотите понять, где находится реальный баланс силы, а не гадать.

– Вы готовы скорректировать свою стратегию в зависимости от того, насколько он зависит от вас.

Как применять

Шаг 1. До переговоров соберите информацию о его альтернативах.

Источники:

– Рынок: кто ещё предоставляет такие же товары/услуги?

– Его прошлые контракты: с кем он работал раньше?

– Его текущие отношения: есть ли у него долгосрочные контракты с другими?

– Его внутренние возможности: может ли он сделать это сам?

Шаг 2. Оцените качество его альтернатив.

– Сильная альтернатива: другой поставщик с лучшими условиями, собственное производство, возможность вообще отказаться от сделки.

– Слабая альтернатива: другие поставщики хуже, переход дорогой, время поджимает.

Шаг 3. В процессе переговоров задавайте вопросы, не вызывая подозрений.

– «Вы рассматриваете других поставщиков?»

– «Как долго вы работаете с вашим текущим партнёром?»

– «Какие сроки для вас критичны?»

– «Что будет, если мы не договоримся к пятнице?»

Шаг 4. На основе информации скорректируйте свою стратегию.

– Если его альтернатива слабая – вы можете давить, не боясь, что он уйдёт.

– Если его альтернатива сильная – вы должны быть гибче, иначе потеряете сделку.

Шаг 5. Если его альтернатива сильная, не пытайтесь её отрицать.

Не говорите: «Ваши другие варианты хуже». Это звучит как пропаганда. Признайте, что альтернативы есть, но покажите, почему ваше предложение лучше.

Шаг 6. Если его альтернатива слабая, не показывайте, что вы это знаете.

Не говорите: «У вас нет выбора». Это унижительно и разрушает отношения. Просто будьте уверены в своей позиции.

Пример

Ситуация: Вы – поставщик комплектующих. У вас есть крупный клиент – производитель бытовой техники. Вы хотите поднять цену на 10%. Вы не знаете, есть ли у него альтернатива.

Без анализа: Вы приходите и говорите: «Мы повышаем цену на 10%». Клиент: «Мы найдём другого поставщика». Вы: «У нас лучшее качество». Клиент уходит. Вы теряете клиента.

С анализом: Вы узнаете:

- Единственный другой поставщик на рынке – из Китая, с долгой логистикой
- У клиента срывается график поставок, если он меняет поставщика
- Его альтернатива слабая – он не может уйти быстро

Ваша стратегия: Вы приходите и говорите: «Мы вынуждены поднять цену на 10% из-за роста стоимости сырья. Понимаем, что это непросто. Но мы гарантируем стабильные поставки и качество – в отличие от альтернатив, которые потребуют перестройки всей логистики». Клиент соглашается.

Почему это сработало: Вы знали, что его альтернатива слабая. Вы не боялись потерять клиента. Но вы не давили открыто – вы объяснили причины и показали ценность.

Границы применимости

Стратегема перестаёт работать, когда:

- **Вы не можете получить информацию о его альтернативах.** Рынок закрытый, оппонент скрытный, открытых данных нет.
- **Его альтернатива сильнее, чем вы думаете.** Вы недооценили его возможности, начали давить – и потеряли сделку.
- **Вы переоцениваете свою альтернативу.** Вам кажется, что вы сильны, потому что у него слабая альтернатива. Но ваша альтернатива тоже слабая – и вы оба зависите друг от друга.
- **Оппонент создаёт видимость сильной альтернативы (блеф).** Вы верите, уступаете, а потом узнаете, что альтернативы не было.

Анти-пример

Ситуация: Менеджер узнаёт, что у клиента нет других поставщиков. Он приходит на переговоры и говорит: «Вы никуда не денетесь. Мы поднимаем цену на 20%». Клиент: «Я позвоню вашему конкуренту. Он давно просился». Менеджер: «У вас нет конкурента». Клиент звонит, конкурент соглашается на старую цену. Менеджер теряет клиента.

Почему это провал: Менеджер не просто использовал знание о слабой альтернативе – он унижил клиента. Клиент нашёл альтернативу из принципа.

Что нужно было сделать: Использовать слабую альтернативу для уверенности, а не для давления. «Мы понимаем, что повышение цены – это сложно. Но мы гарантируем стабильность и качество. Давайте найдём решение, которое устроит нас обоих».

Риски и предупреждение

Риск 1. Вы можете ошибиться в оценке его альтернативы.

Вам кажется, что она слабая. На самом деле он давно ведёт переговоры с другим поставщиком. Вы давите – он уходит.

Как снизить: Проверяйте информацию из нескольких источников. Не полагайтесь на одно знакомство или один документ.

Риск 2. Его альтернатива может появиться в процессе переговоров.

Вы начали переговоры, когда у него не было альтернативы. Но через месяц у него появился новый поставщик. Ваша позиция ослабла.

Как снизить: Учитывайте динамику. Если его альтернатива может появиться – не затягивайте переговоры.

Риск 3. Вы можете раскрыть, что знаете о его слабой альтернативе.

«Я знаю, что у вас нет других вариантов». Это звучит как угроза. Клиент чувствует себя загнанным в угол и начинает искать альтернативу назло.

Как снизить: Держите знание при себе. Используйте его для уверенности, а не для публичного унижения.

Связь с другими стратегемами

Усиливают:

– №1 «Знай свою цену» – его альтернатива влияет на вашу красную линию. Если его альтернатива сильная, ваша красная линия должна быть гибче.

– №2 «Знай его потолок» – его альтернатива напрямую влияет на его потолок. Чем хуже альтернатива, тем выше потолок.

– №3 «Альтернатива – твоя сила» – соотношение вашей и его альтернативы определяет баланс силы. Если обе сильные – будет торг. Если одна сильнее – она диктует условия.

Противоречат:

– №5 «Зеркало» – там вы смотрите на ситуацию его глазами. Здесь вы смотрите на его внешние возможности.

– №22 «Шах и мат» – там вы показываете ему последствия его упрямства. Здесь вы просто оцениваете его позицию.

Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	Вы не знаете, насколько оппонент зависит от вас, и не можете оценить баланс силы
Какой ресурс нужен?	Доступ к информации о рынке, о его контрактах, о его внутренних возможностях
Главный риск	Неправильно оценить его альтернативу или использовать знание агрессивно
Признак успеха	Вы знаете его альтернативы, понимаете баланс силы и строите стратегию исходя из этого
Как понять, что не работает?	Вы постоянно ошибаетесь в оценке его альтернатив и теряете сделки из-за излишней жёсткости или мягкости

Глава 5. Зеркало

Стратегема №5 «Посмотри на переговоры его глазами – что он хочет на самом деле?»

Суть

Вы смотрите на переговоры только со своей стороны. Вы видите свои потребности, свои цели, свои проблемы. Вам кажется, что оппонент нелогичен, упрям, не идёт навстречу. Вы не понимаете, почему он сопротивляется.

Выход: посмотреть на ситуацию его глазами. Какие у него задачи? Какое давление он испытывает? Что ему нужно на самом деле – не то, что он говорит, а то, что стоит за его словами?

Когда вы понимаете его картину мира, его поведение перестаёт быть «глупым» или «вредным». Оно становится логичным – в рамках его системы координат. И тогда вы можете найти решение, которое будет работать для обеих сторон.

Когда применять

– Вы не понимаете, почему оппонент упирается. Вам кажется, что ваше предложение очевидно выгодно для него.

– Вы чувствуете, что говорите на разных языках. Ваши аргументы не работают, его – кажутся вам нелогичными.

– Переговоры зашли в тупик, и вы не видите выхода.

– Вы готовы признать, что ваша картина мира – не единственная.

– Вы хотите найти решение, которое устроит обе стороны, а не только вашу.

Как применять

Шаг 1. Задайте себе вопрос: «Что мешает ему согласиться?»

Не «почему он глупый?», а «какие у него объективные ограничения?». Варианты:

– У него нет бюджета (он не жадный, ему правда не дали денег)

– У него связаны руки другими контрактами (он не вредный, он связан обязательствами)

– У него другие KPI (ему не нужна ваша экономия, ему нужен рост)

– У него другой горизонт планирования (вы думаете о годе, он – о квартале)

– Он под давлением сверху (его начальник требует определённых условий)

– У него негативный опыт в прошлом (он обжигался на похожих предложениях)

Шаг 2. Узнайте его картину мира напрямую.

Не додумывайте – спросите:

– «Что для вас сейчас самое важное?»

– «Какие у вас ограничения?»

– «Что будет, если вы согласитесь на наше предложение? Кто будет недоволен?»

– «Как вы видите идеальное решение этой ситуации?»

Шаг 3. Войдите в его роль.

Представьте, что вы – он. У вас его бюджет, его KPI, его начальник, его клиенты. Какое решение вы бы приняли на его месте? Что бы вы ответили самому себе (в роли оппонента)?

Шаг 4. Найдите решение, которое работает в его картине мира.

Не пытайтесь «переубедить» его принять вашу картину. Найдите формулу, которая выгодна ему в его системе координат.

Пример: Ему нужна не низкая цена, а предсказуемый бюджет. Предложите фиксированную цену на год, даже если она чуть выше рынка. В его картине мира это выгодно.

Шаг 5. Говорите на языке его картины мира.

Когда вы поняли его логику, говорите в ней. Не «наше решение эффективное», а «оно укладывается в ваш квартальный бюджет». Не «у нас лучшая технология», а «ваш начальник не будет иметь претензий по качеству».

Шаг 6. Проверьте, правильно ли вы поняли.

«Я правильно понимаю, что для вас главное – не цена, а стабильность поставок?» Если он подтверждает – вы на верном пути. Если нет – уточняйте дальше.

Пример

Ситуация: Вы продаёте систему автоматизации склада за 5 млн рублей. Внедрение окупается за 8 месяцев. Клиент отказывается. Вы не понимаете: «Как можно отказаться от такой выгоды?»

Ваша перспектива: Экономия, ROI, эффективность.

Зеркало (его перспектива): Вы задаёте вопросы и узнаете:

- У него утверждён бюджет на год. 5 млн не заложено
- Чтобы взять деньги, он должен идти к генеральному и просить перераспределение
- Гендиректор спросит: «А почему ты не предусмотрел это в бюджете?»
- Он будет выглядеть некомпетентным
- Для него риск репутационных потерь перевешивает выгоду от автоматизации

Решение: Вы перестаёте убеждать его в выгоде. Вы говорите: «Я понимаю, что проблема не в экономии, а в бюджете. Давайте сделаем так: вы берёте систему в аренду на год с ежемесячной оплатой. Это не требует пересмотра бюджета – просто операционные расходы. Через год, когда вы покажете результат, перейдёте на полную стоимость».

Результат: Клиент соглашается.

Почему это сработало: Вы перестали смотреть на ситуацию со своей колокольни (выгода от автоматизации). Вы увидели его реальное ограничение (бюджет и репутационные риски). Решение нашлось.

Границы применимости

Стратегема перестаёт работать, когда:

– **Партнёр не раскрывает свою картину мира.** Он отвечает «это не ваше дело», уходит от вопросов. Вы не можете понять его логику.

– **Вы не готовы принять его картину мира как реальную.** Вам кажется, что его ограничения «ненастоящие», что он просто вредничает. Вы не можете искренне встать на его место.

– **Его картина мира несовместима с вашей.** Нет решения, которое устроило бы обе стороны. Тогда нужно не понимать, а расходиться.

– **У вас нет времени на исследование.** Зеркало требует времени на вопросы, анализ, эмпатию.

Анти-пример

Ситуация: Менеджер говорит клиенту: «Я понимаю, что у вас бюджетные ограничения. Но наше предложение настолько выгодно, что вы должны найти деньги». Клиент: «Я не могу». Менеджер: «Вы просто не хотите».

Почему это провал: Менеджер не принял картину мира клиента. Он «понял», но не принял. Для него бюджетное ограничение – это «отмазка», а не реальность. Клиент чувствует неуважение.

Что нужно было сделать: Принять ограничение как реальное. Не «вы должны найти деньги», а «давайте подумаем, как можно решить вашу задачу без пересмотра бюджета».

Риски и предупреждение

Риск 1. Вы можете начать оправдывать оппонента вместо поиска решения.

Вы поняли его картину мира – и согласились, что он не может ничего сделать. Вы сдались. Решение не найдено.

Как снизить: Понимание – не оправдание. Вы поняли, почему он не может. Теперь ваша задача – найти способ, как он может, оставаясь в рамках своих ограничений.

Риск 2. Вы можете ошибиться в его картине мира.

Вам кажется, что его главное ограничение – бюджет. А на самом деле – страх потерять контроль. Вы предлагаете решение для бюджета – не работает.

Как снизить: Проверьте гипотезы. «Правильно ли я понимаю, что главное для вас – это...?» Если ошиблись – он поправит.

Риск 3. Вы можете потерять свою перспективу.

Вы так увлеклись его картиной мира, что забыли о своих интересах. Вы соглашаетесь на решение, которое удобно ему, но невыгодно вам.

Как снизить: Зеркало – это инструмент для поиска решения, а не замена своей позиции. Вы видите его картину, но остаётесь в своей.

Связь с другими стратегемами

Усиливают:

– №11 «Айсберг» – вопросы «почему?» помогают понять его картину мира.

– №2 «Знай его потолок» – понимание его картины мира помогает определить его реальный потолок.

Противоречат:

– №1 «Знай свою цену» – там вы фиксируете свою позицию. Здесь вы временно отказываетесь от неё, чтобы увидеть его.

– №3 «Альтернатива – твоя сила» – там вы укрепляете свою позицию. Здесь вы ослабляете её, чтобы понять его.

Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	Вы не понимаете логику оппонента, ваши аргументы не работают
Какой ресурс нужен?	Эмпатия, время на вопросы и анализ, готовность принять чужую картину мира
Главный риск	Ошибиться в его картине мира или потерять свою перспективу
Признак успеха	Вы поняли его реальные ограничения и нашли решение, которое работает в его системе координат
Как понять, что не работает?	Оппонент не раскрывает свою картину мира, или решение не находится

Глава 6. Поле боя

Стратегема №6 «Выбери место, время и формат, которые дадут тебе преимущество»

Суть

Вы соглашаетесь на его территорию. Встреча в его офисе, в его городе, в удобное для него время. Он чувствует себя хозяином. Вы – гостем. Он контролирует обстановку, вы – подстраиваетесь. Это незаметно, но сильно влияет на результат.

Выход: не отдавайте преимущество без борьбы. Выбирайте место, время и формат, которые дают вам преимущество. Ваш офис – вы хозяин. Нейтральная территория – никто не в гостях. Удобное для вас время – вы в тонусе. Ваш формат – вы контролируете процесс.

Поле боя – это не метафора. Это реальный фактор, который влияет на вашу уверенность, на восприятие оппонента, на результат переговоров.

Когда применять

– Вы чувствуете себя неуверенно на его территории. Вас отвлекает обстановка, вы зависите от его ритма.

– Вы хотите задать тон переговорам и контролировать процесс.

– У вас есть возможность выбрать – не все переговоры привязаны к месту.

– Вы готовы потратить усилия на организацию встречи на своих условиях.

– Вы хотите получить психологическое преимущество до того, как начнётся обсуждение условий.

Как применять

Шаг 1. Оцените, насколько важно место для переговоров.

Для рутинных переговоров место не имеет значения. Для сложных, где на кону большие деньги или отношения, – имеет большое значение.

Шаг 2. Выберите оптимальное место.

Варианты:

– **Ваш офис** – максимальное преимущество. Вы хозяин, вы контролируете обстановку, оппонент – гость.

– **Нейтральная территория** (кафе, переговорная, коворкинг) – равенство. Никто не чувствует себя хозяином или гостем.

– **Его офис** – минимальное преимущество. Вы гость, он хозяин. Только если нет другого выхода.

Шаг 3. Выберите оптимальное время.

Когда вы наиболее продуктивны? Утром или вечером? В понедельник или в среду? Выберите время, когда вы в тонусе, а оппонент – не в лучшей форме.

Избегайте:

– Понедельника утра (все ещё в выходных)

– Пятницы после обеда (все думают о выходных)

– Времени перед его важными встречами (он будет спешить)

– Времени после его обедов (вялость)

Шаг 4. Выберите оптимальный формат.

Формат – это не только место и время, но и:

– Продолжительность (30 минут, час, полдня)

– Состав участников (один на один, команда на команду)

– Порядок обсуждения (повестка, регламент)

– Средства коммуникации (вживую, по видео, по телефону, письменно)

Шаг 5. Предложите свой вариант первым.

Не ждите, пока он назначит встречу. Скажите: «Давайте встретимся в среду в 11:00 в нашем офисе. Это удобно?» Если он возражает – торгуйтесь, но не отдавайте всё сразу.

Шаг 6. Если не можете выбрать место – используйте другие рычаги.

Не можете настоять на своём офисе – добейтесь нейтральной территории. Не можете нейтральной – добейтесь удобного времени. Не можете удобного времени – добейтесь своего формата. Компенсируйте.

Пример

Ситуация: Вы – небольшая компания. Вы ведёте переговоры с крупным клиентом. Он предлагает встретиться в его офисе в понедельник в 9:00.

Без подготовки: Вы соглашаетесь. Вы приезжаете в незнакомое место, тратите время на дорогу, встаёте рано, чувствуете себя неуверенно в его кабинете. Он задаёт тон. Вы подстраиваетесь.

С подготовкой: Вы говорите: «Понедельник 9:00 – для нас сложновато. Давайте встретимся во вторник в 11:00 в нашем офисе? У нас есть удобная переговорная». Клиент: «Ваш офис далеко. Давайте в нейтральном месте – в бизнес-центре на Невском». Вы: «Хорошо, давайте во вторник в 11:00 в бизнес-центре. Я организую переговорную».

Результат: Вы не получили свой офис, но получили нейтральную территорию и удобное время. Вы не чувствуете себя гостем. Вы организовали переговорную – вы частично хозяин.

Почему это сработало: Вы не согласились на его условия без торга. Вы предложили свой вариант. Вы получили компромисс, который дал вам преимущество.

Границы применимости

Стратегема перестаёт работать, когда:

– **У вас нет выбора.** Он назначает встречу, и вы не можете влиять – поздно, место занято, бюджет не позволяет.

– **Вы переоцениваете значение места.** Вам кажется, что его офис – это катастрофа. На самом деле для переговоров с этим оппонентом место не имеет значения.

– **Вы тратите слишком много энергии на торг о месте.** Вы спорите 20 минут о том, где встретиться, вместо того чтобы обсуждать суть. Это проигрыш.

– **Оппонент принципиально не соглашается на ваш вариант.** Вы настаиваете, он раздражается. Переговоры начинаются с конфликта.

Анти-пример

Ситуация: Менеджер говорит клиенту: «Только в нашем офисе. Мы не ездим к клиентам». Клиент: «У нас нет времени ехать к вам». Менеджер: «Тогда встреча не состоится». Клиент: «Хорошо, найдём другого поставщика».

Почему это провал: Менеджер перепутал «желательное» с «обязательным». Он потерял сделку из-за места встречи.

Что нужно было сделать: Идти на компромисс. «Мы не можем приехать к вам, но давайте встретимся в нейтральном месте – в бизнес-центре рядом с вами. Я организую переговорную».

Риски и предупреждение

Риск 1. Вы можете показаться слабым, если слишком настаиваете на своём офисе.

Он думает: «Он так боится приехать ко мне, потому что чувствует неуверенность».

Как снизить: Не настаивайте агрессивно. Предлагайте, а не требуйте. «Нам было бы удобнее у нас. Но если вам неудобно – давайте поищем компромисс».

Риск 2. Вы можете забыть, что суть важнее места.

Вы добились своего офиса, удобного времени, идеального формата – но провалили переговоры по существу. Место не спасло.

Как снизить: Поле боя – это подготовка, а не замена содержания. Готовьтесь к переговорам по существу не меньше, чем к выбору места.

Риск 3. Вы можете переложить ответственность на «неудобное место».

Вы проиграли переговоры и говорите: «Если бы мы встретились в моём офисе, я бы выиграл». Это самообман.

Как снизить: Честно признавайте, что причина проигрыша – в вас, а не в месте встречи.

Связь с другими стратегемами

Усиливают:

– №12 «Повестка» – контроль над повесткой продолжает контроль над полем боя.

– №25 «Команда» – правильный состав участников и распределение ролей – часть формата.

Противоречат:

– №8 «Молчание как оружие» – там вы используете тишину. Здесь вы используете организацию.

– №9 «Рамка» – там вы задаёте рамку вопросами. Здесь вы задаёте рамку местом и временем.

Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	Вы чувствуете, что место, время и формат влияют на вашу уверенность и результат
Какой ресурс нужен?	Возможность выбирать, время на организацию, готовность к компромиссу
Главный риск	Переоценить значение места или потерять сделку из-за торга о месте
Признак успеха	Вы встретились в комфортных для вас условиях, чувствуете себя уверенно
Как понять, что не работает?	Вы потратили больше времени на организацию, чем на подготовку к переговорам

ЧАСТЬ II. ОТКРЫТИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Стратегемы №7—№12

1. Портрет этапа

Как распознать, что вы находитесь именно на этом этапе?

Ключевые признаки:

- Переговоры начались. Вы сидите за столом (или на связи). Оппонент перед вами.
- Первые минуты задают тон всему разговору. Если вы начнёте слабо – будете отыгрываться до конца. Если начнёте агрессивно – оппонент закроется.
- Вы чувствуете, что первые слова, первые вопросы, первая реакция определяют, кто будет вести, а кто подстраиваться.
- Вы не знаете, как правильно начать. Слишком мягко – сочтут слабым. Слишком жёстко – сорвёте переговоры.

Контекстная ловушка

Самое опасное на открытии переговоров – отдать инициативу. Вы ждёте, что он начнёт. Вы отвечаете на его вопросы. Вы подстраиваетесь под его повестку. К тому моменту, когда вы хотите перехватить инициативу, уже поздно – он задал рамку, вы в ней играете.

Другая ловушка – начать без подготовки. «Ну, давайте обсудим...» – и дальше импровизация. Без чёткого первого хода, без контроля повестки, без понимания, кто задаёт тон.

Выход – не в том, чтобы надеяться на удачу. Выход в том, чтобы открывать переговоры по системе.

2. Логика ситуационного мышления

Из шести подходов, описанных во Введении, в Части II работают три.

Подход	Как проявляется в части II
Управляй вниманием	Это главный принцип части II. То, на чём вы фокусируете разговор в первые минуты, определяет весь дальнейший диалог. Хотите говорить о цене — начинайте с цены. Хотите говорить о ценности — начинайте с ценности.
Гибкость как сила	Не привязывайтесь к жёсткому сценарию. Читайте оппонента. Если он закрывается — меняйте тон. Если он агрессивен — не отвечайте агрессией. Гибкость в первой минуте важнее, чем в любой другой.
Время — твой союзник	Не торопитесь. Пауза в начале переговоров — это не провал, это инструмент. Кто первым нарушает тишину, часто оказывается в позиции отвечающего, а не задающего.

Главный принцип части II:

Первые минуты задают тон. Перехвати инициативу – или потеряешь её навсегда.

Запомните эту формулу. В части II вы не торгуетесь и не уступаете. Вы задаёте рамку, контролируете повестку, перехватываете инициативу. Это фундамент для всего остального.

3. Навигационная таблица стратегем части II

Ниже – все шесть стратегем этой части. Для каждой указано: когда её выбирать и какова её краткая логика.

№	Стратегема	Когда выбирать	Краткая логика
7	Первый ход	Вы не знаете, с чего начать. Бойтесь, что оппонент задаст невыгодную рамку.	Если можешь — делай первое предложение. Оно задаёт рамку. Даже если оно неидеальное, ты контролируешь старт.
8	Молчание как оружие	Вы сказали что-то важное — и чувствуете, что оппонент хочет ответить. Вы бойтесь, что начнёте оправдываться.	Сказал — замолчи. Кто первым нарушает тишину, тот уступает. Дай оппоненту время подумать. Не заполняй паузу словами.
9	Рамка	Вы чувствуете, что оппонент задаёт свои вопросы, а вы только отвечаете. Вы теряете контроль.	Не отвечай на его вопросы, пока не задал свои. Перехвати инициативу. «Я отвечу на ваш вопрос, но сначала давайте проясним...»
10	Легитимация	Вы предлагаете решение, а оппонент сопротивляется. Он не видит в нём своей выгоды.	Сделай так, чтобы его предложение выглядело как твоё. Или чтобы твоё выглядело как его. «Вы знаете, ваша идея навела меня на мысль...»
11	Айсберг	Вы слышите его позицию, но чувствуете, что за ней скрывается что-то ещё. Он не говорит главного.	Спроси «почему?» три раза. Первый ответ — позиция. Второй — объяснение. Третий — истинная потребность.
12	Повестка	Вы чувствуете, что разговор идёт хаотично. Он перескакивает с темы на тему. Вы теряете нить.	Установи порядок обсуждения — и контролируй его. «Давайте сначала обсудим А, потом Б, потом В. Согласны?»

4. Типичная ошибка

Начинать без первого хода.

Звучит как: «Ну, давайте обсудим...», «Расскажите, что вы хотели...», «У нас есть предложение, но сначала хотелось бы услышать вас...»

Вы отдаёте инициативу. Он задаёт вопросы. Вы отвечаете. Он задаёт рамку. Вы в ней играете. К тому моменту, когда вы хотите перехватить контроль, уже поздно.

Почему это ошибка

Первый ход задаёт рамку. Если вы не делаете первый ход, его делает оппонент. И его рамка почти всегда менее выгодна для вас, чем ваша собственная.

Что вместо этого

Подготовьте первый ход до переговоров. Что вы скажете в первую минуту? Какую рамку вы зададите? Даже если ваш первый ход неидеален, он лучше, чем отсутствие первого хода.

5. Связь с другими частями

Ситуация не всегда бывает такой, какой кажется вначале. Возможно, вы неправильно диагностировали этап.

Если вы поняли, что...	Переходите в часть...
Вы открыли переговоры, но оппонент начал давить и манипулировать.	Часть IV (Жёсткий оппонент). Нужны приёмы для работы с агрессией.
Вы открыли переговоры, но торг зашёл в тупик. Никто не уступает.	Часть III (Торг и давление). Нужны техники работы с цифрами и уступками.
Вы открыли переговоры, но формат сложный — команда на команду, дистанционно, через посредника.	Часть V (Сложные форматы).
Вы открыли переговоры, успешно провели, но не знаете, как закрыть.	Часть VI (Закрытие сделки и выход).

Перед тем как перейти к стратегемам

Запомните три правила работы со стратегемами части II.

Первое. В части II важнее всего **первый ход**. Не отдавайте инициативу. Даже если вы не уверены в своём первом предложении, оно лучше, чем отсутствие предложения. Вы всегда можете скорректироваться по ходу.

Второе. В части II важнее всего **пауза**. Не бойтесь тишины. Пауза после вашего предложения – это время, когда оппонент думает. Не заполняйте её оправданиями, объяснениями, новыми аргументами. Молчите.

Третье. Самая большая опасность в части II – **переход к сути слишком быстро**. Вы не поздоровались, не задали тон, не установили повестку – и сразу «давайте обсудим цену». Это ошибка. Первые минуты – это время для рамки, а не для торга.

Глава 7. Первый ход

Стратегема №7 «Если можешь – делай первое предложение. Оно задаёт рамку»

Суть

Переговоры начались. Вы ждёте, что оппонент начнёт первым. Или начинаете с «ну, давайте обсудим...». Или говорите: «Расскажите, что вы хотите».

Это ошибка. Тот, кто делает первый ход, задаёт рамку. Он определяет, о чём будут говорить, в каких категориях, на каких условиях. Второй вынужден реагировать.

Выход: подготовьте первый ход до переговоров. Неважно, идеален он или нет. Важно, что вы задаёте направление. Даже если оппонент отклонит ваше предложение, вы уже задали рамку. Он будет отталкиваться от неё, а не вы от его.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

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

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