

ВСЁ МОЖНО ОБСУДИТЬ



**КАК ПОЛУЧАТЬ
ЛУЧШИЕ УСЛОВИЯ
БЕЗ КОНФЛИКТОВ**

АДРИАН НОРТВЕЙЛ

Адриан Нортвейл
Всё можно обсудить.
Как получать лучшие
условия без конфликтов

<https://litres.ru/74163369>

SelfPub; 2026

Аннотация

Из этой книги вы узнаете как снижать цену, улучшать условия, брать паузу, не влезать в плохие договоры и уходить из сделок, которые потом съедают время и нервы. Вы перестанете путать скидку с выгодой, научитесь видеть скрытую цену сроков, правок, ответственности и устных обещаний. Сможете говорить твёрдо, не портя отношения, и уступать только за встречное движение. Это книга для тех, кто хочет перестать жить на условиях, которые ему просто выдали, и начать спокойно обсуждать свои.

Содержание

Глава 1. Торг начинается раньше, чем вы открыли рот	4
Глава 2. Всё можно обсуждать	11
Глава 3. Просить больше, чем удобно	27
Глава 4. Две сделки под одним названием	49
Конец ознакомительного фрагмента.	58

Адриан Нортвейл

Всё можно обсудить.

Как получать лучшие условия без конфликтов

Глава 1. Торг начинается раньше, чем вы открыли рот

Ваш успех в делах, деньгах, работе и обычной жизни чаще зависит не от того, сколько вы знаете, а от того, как вы ведёте разговор, когда ваши интересы сталкиваются с интересами другого человека. Почти каждый день вы что-то просите, от чего-то отказываетесь, что-то обещаете, что-то меняете, где-то уступаете, а где-то стоите на своём. Вы называете это разговором с начальником, покупкой машины, спором с подрядчиком, обсуждением зарплаты, семейным решением или перепиской с арендодателем. По сути, это переговоры.

Большинство людей замечают переговоры только тогда, когда на столе лежит договор, рядом сидит юрист, а в голове звучит неприятная мысль: сейчас меня могут прижать. На практике торг начинается гораздо раньше. Он начинается в тот момент, когда один человек хочет одного, а другой хо-

чет другого. Ребёнок просит ещё десять минут перед сном. Продавец называет цену. Сотрудник просит перенести срок. Клиент хочет больше услуг за те же деньги. Сосед просит не ставить машину у подъезда. Каждый из этих случаев выглядит мелким, но привычка вести себя в таких разговорах потом переносится на крупные решения.

Если человек не умеет отстаивать свои интересы спокойно и ясно, он платит за это всю жизнь. Иногда деньгами. Иногда временем. Иногда лишними обязательствами, которые он взял на себя только потому, что не решился задать один простой вопрос. Он соглашается на первую цену. Подписывает неудобные условия. Берёт на себя чужую работу. Делает вид, что всё нормально, хотя внутри уже понимает: сделка плохая. Потом он злится на других, но причина часто проще. Он сам не вступил в переговоры.

Переговоры не требуют особого таланта. Хороший переговорщик не обязательно громкий, дерзкий, ловкий или похожий на человека, который умеет продать кого угодно. Напротив, самые сильные люди за столом часто говорят спокойно. Они задают вопросы. Они знают, чего хотят. Они понимают, что нужно другой стороне. Они не путают вежливость с слабостью. Они не думают, что цена на бумаге спущена с неба. Они видят в любой цифре, сроке и условии начало разговора.

В этой книге я буду говорить о переговорах как о навыке, который можно развить. Не как о наборе хитрых фраз.

Не как о театре, где надо изображать уверенность и прятать дрожь в голосе. Навык начинается с более простой вещи: с внутреннего разрешения спросить. Спросить о скидке. Спросить о других условиях. Спросить, почему именно так. Спросить, что можно изменить. Спросить, какой вариант устроит обе стороны. Человек, который не спрашивает, почти всегда получает меньше, чем мог бы получить.

У любой вещи есть цена, но эта цена не живёт отдельно от людей. Один и тот же стол для одного человека стоит дорого, потому что он просто стол. Для другого он удобен, красив и нужен именно сегодня. Третий хочет быстро освободить склад и готов отдать его дешевле. Четвёртый не спешит и может ждать покупателя месяцами. Ценность меняется вместе с обстоятельствами. Поэтому в реальной жизни нет одной вечной правильной цены. Есть чья-то оценка, чья-то срочность, чья-то потребность, чьё-то представление о выгоде.

Это особенно хорошо видно в бизнесе. Компания назначает цену, потому что посчитала расходы, прибыль, рынок, конкурентов и собственные планы. Но стоит измениться спросу, складу, сезону, плану продаж, настроению владельца или сроку поставки, и цена уже двигается. Вчера она была твёрдой, сегодня стала обсуждаемой. Завтра появится акция, скидка, пакет, рассрочка, бонус или бесплатная доставка. Внешне это выглядит как правило рынка. На самом деле это обычное признание: первоначальная цена была предположением.

Тот, кто это понял, перестаёт поклоняться ценникам. Он не становится наглым. Он просто перестаёт считать первую названную цифру приговором. Он может купить дешевле, продать дороже, получить лучший срок, убрать лишний пункт из договора, добавить гарантию, договориться о пробном периоде, получить отсрочку платежа или обменять уступку на уступку. Часто для этого не требуется борьба. Требуется вопрос, пауза и готовность услышать отказ без обиды.

Отказ пугает многих сильнее, чем реальная потеря денег. Люди не торгуются не потому, что торг бесполезен. Они боятся показаться мелочными, навязчивыми, бедными, трудными. Им неприятно услышать слово нет. Но отказ почти никогда не имеет отношения к вашей личности. Когда продавец говорит нет, он не оценивает вас как человека. Он защищает свою цену. Когда начальник не соглашается сразу поднять зарплату, он не выносит приговор вашей ценности. Он реагирует на просьбу. Это деловой ответ, а не удар по самолюбию.

Как только вы перестаёте принимать отказ лично, перед вами открывается большая свобода. Можно просить спокойнее. Можно обсуждать дольше. Можно возвращаться к вопросу позже. Можно искать другой вариант. Можно уходить без театра и злости. Человек, который не боится услышать нет, в переговорах сильнее того, кто хочет любой ценой сохранить приятное впечатление о себе.

Есть ещё одна причина, по которой люди проигрывают переговоры. Они не знают, чего хотят. Звучит странно, но это встречается постоянно. Человек идёт обсуждать зарплату и не понимает, какая сумма для него хорошая, какая приемлемая, а ниже какой он не согласен работать. Предприниматель встречается с клиентом и не решил заранее, что готов включить в цену, а что будет отдельной услугой. Покупатель смотрит квартиру и не знает, где проходит его предел. В итоге за него думает другая сторона.

Перед серьёзным разговором полезно сесть и написать три результата. Лучший. Приемлемый. Последний, после которого вы встаёте и уходите. Такая простая работа на бумаге меняет поведение. Вы уже не хватаете первое предложение из страха потерять возможность. Вы понимаете, где можно уступить, а где нельзя. Вы не играете в упрямство. Вы просто держите в руках карту местности.

Хорошие переговоры не всегда означают, что вы выиграли, а другой человек проиграл. В разовой покупке иногда действительно задача проста: купить как можно дешевле или продать как можно дороже. Вы, скорее всего, больше не встретитесь. Но в работе, партнёрстве, найме, поставках, аренде, услугах и семейной жизни всё иначе. Там сегодняшняя победа может стать завтрашней проблемой. Если вы выжали человека до последней капли, он подпишет договор, но выполнять его будет без желания. Он начнёт искать обходные пути. Он не придёт к вам снова. Он будет ждать момен-

та, когда сможет вернуть своё.

Поэтому в долгих отношениях выгодно думать шире одной сделки. Сильная позиция не в том, чтобы заставить другого пожалеть о встрече с вами. Сильная позиция в том, чтобы найти такие условия, которые обе стороны захотят выполнить. Это не мягкость. Это расчёт. Контракт, который подписан с недовольством и скрытой обидой, часто хуже контракта, который чуть менее выгоден по цифрам, но держится на понятных интересах и доверии.

В переговорах есть место твёрдости, но нет пользы в суете. Чем сильнее вам нужно купить, продать, получить одобрение или закрыть сделку сегодня, тем легче вами управлять. Спешка делает человека дорогим покупателем и дешёвым продавцом. Стоит другой стороне увидеть, что вы боитесь потерять вариант, и она начнёт пользоваться временем против вас. Поэтому один из главных навыков переговорщика - уметь замедляться. Не тянуть бессмысленно, а брать время на мысль там, где решение дорого стоит.

Если вам говорят: только сегодня, только сейчас, через час цена изменится, решение нужно немедленно, полезно ответить спокойно: если нужно решить немедленно, ответ будет нет. Если у меня есть время подумать, я готов продолжить разговор. Эта фраза проста, но она возвращает вам равновесие. Она показывает, что вы не покупаете давление вместе с товаром.

В этой книге речь пойдёт о простых вещах, которые мно-

гие знают, но редко делают. Готовиться. Спрашивать. Проверять предположения. Отделять людей от вопроса. Искать варианты. Понимать, что цена и условия не одно и то же. Не отдавать уступку бесплатно. Не бояться паузы. Не идти на сделку только потому, что уже потратили время. Видеть разницу между переговорами на один раз и отношениями на годы.

Я буду говорить прямо, потому что переговоры не становятся лучше от красивых слов. Они становятся лучше от ясности. Вы можете быть доброжелательным человеком и при этом не соглашаться на плохие условия. Вы можете уважать другую сторону и при этом просить больше. Вы можете хотеть долгих отношений и при этом не отдавать свои интересы в обмен на улыбку. Это и есть взрослая позиция в разговоре о деньгах, сроках, обязанностях и выгоде.

Начнём с первой мысли. Её стоит держать в голове каждый раз, когда вы видите цену, слышите категоричное нет или получаете договор с уверенным видом человека, который считает, что всё уже решено. Почти всё можно обсуждать. Не всегда вы получите желаемое. Не каждый человек уступит. Не всякая сделка состоится. Но пока вы не задали вопрос, вы даже не начали.

Глава 2. Всё можно обсуждать

Самая дорогая ошибка в переговорах выглядит очень скромно. Человек видит условие, цену или срок и молча принимает их как готовую реальность. Он думает: раз написано, значит так и есть. Раз менеджер сказал, значит вариантов нет. Раз договор напечатан на фирменном бланке, значит это закон природы. Раз в объявлении стоит цена, значит её нельзя трогать. С этого места и начинается потеря денег.

Надо приучить себя к другой мысли: написанное условие часто является только предложением. Произнесённая цена часто является пробным шаром. Первый срок часто назван с запасом. Первый отказ часто означает не конец разговора, а нежелание уступать без причины. Вы не обязаны нападать, спорить или делать вид, что знаете больше всех. Достаточно спокойно спросить: что здесь можно изменить?

Многие люди внутренне пассивны именно там, где нужно быть живыми. Они могут жаловаться друзьям, обсуждать несправедливость рынка, возмущаться жадностью продавцов, но в момент разговора кивают и достают карту. Пассивность удобна, потому что снимает ответственность. Не я решил, мне назвали цену. Не я согласился, такие правила. Не я уступил, просто выбора не было. Но выбор часто был. Он начинался с вопроса, который человек не задал.

Активная позиция не означает вечную борьбу. Это не

привычка спорить с кассиром из-за каждой мелочи и портить людям день. Активная позиция означает, что вы смотрите на любое условие как на предмет разговора, если результат для вас имеет значение. Покупаете дорогую вещь - спрашивайте о скидке. Подписываете договор - читайте и правьте. Получаете коммерческое предложение - просите другой пакет. Берёте обязательство - уточняйте границы. Обсуждаете работу - фиксируйте критерии пересмотра оплаты.

В старых рынках и лавках всем было понятно: цена, которую назвали в начале, редко совпадает с ценой в конце. Продавец начинал выше, покупатель ниже, дальше они двигались навстречу друг другу. В современном магазине это чувство у многих исчезло. Ценник висит ровно, касса пробивает автоматически, продавец улыбается обученной улыбкой. Кажется, что торг исчез. Но он не исчез. Он просто переехал в другие места: в условия доставки, комплектацию, гарантию, сервис, скидку за быстрый платёж, оплату частями, дополнительную услугу, срок договора.

Даже в самых упорядоченных системах остаётся человек, который может принять решение. Иногда это продавец. Иногда старший менеджер. Иногда владелец. Иногда отдел продаж, которому нужно закрыть месяц. Иногда банк, которому выгоднее получить новый график платежей, чем проблемный долг. Иногда арендодатель, которому важнее занятое помещение, чем гордая пустота. Если вы разговариваете

только с бумажкой, вы проигрываете. Надо искать человека, у которого есть право двигать условия.

Однажды предприниматель смотрел помещение под офис. Агент уверенно сказал, что арендная ставка не обсуждается. Предприниматель мог бы развернуться или согласиться. Вместо этого он спросил: что для владельца сейчас важнее всего? Агент ответил не сразу. Потом признался, что помещение пустует уже четыре месяца, а владелец не хочет снижать ставку публично, чтобы не раздражать других арендаторов. Тогда предприниматель предложил оставить ставку на бумаге прежней, но получить два месяца без оплаты на ремонт и въезд. Формально цена не изменилась. По факту сделка стала намного лучше.

Так часто и происходит. Люди спорят о цене, хотя можно обсуждать условия. Продавец не хочет снижать цифру, потому что боится выглядеть слабым или нарушить правило. Но он может дать отсрочку, включить доставку, добавить обслуживание, расширить гарантию, принять оплату по этапам, убрать штраф, изменить срок. Если для вас важна не гордость, а результат, вы ищите не только скидку. Вы ищете форму сделки, в которой ваша выгода появляется другим путём.

Договоры тоже нужно читать как начало разговора. Особенно те, которые вам присылает другая сторона. Документ почти всегда написан в интересах того, кто его подготовил. Это нормально. Было бы странно ждать другого. Юрист про-

давца защищает продавца. Арендодатель защищает арендодателя. Банк защищает банк. Подрядчик защищает подрядчика. Если вы подписываете такой текст без правок, вы соглашаетесь жить в чужой системе защиты.

Многих пугает сам вид договора. Нумерация, печати, длинные пункты, ссылки на приложения. Возникает ощущение, что обычному человеку здесь нельзя трогать ничего руками. Но договор не становится священным от того, что он аккуратно набран. Вы можете вычеркнуть пункт, предложить другую формулировку, добавить условие, попросить убрать штраф, уточнить сроки, поменять порядок оплаты, записать ответственность второй стороны. Вам могут отказать. Но это уже переговоры. Молчаливая подпись - это капитуляция без попытки.

Особенно опасны фразы вроде: у нас стандартный договор. Часто это значит только одно: большинство людей его не читает и подписывает как есть. Стандартный для кого? Для компании, которая его составила. Для отдела, которому удобно работать по нему. Для юриста, который однажды закрыл все риски в одну сторону. Ваши интересы в этом стандарте могли вообще не появляться. Поэтому разумный ответ звучит просто: понимаю, но мне нужно внести несколько правок, чтобы договор был приемлем и для меня.

Есть ещё одна ловушка. Люди боятся испортить отношения просьбой о лучших условиях. Им кажется, что если они начнут обсуждать цену или договор, другая сторона обидит-

ся, подумает о них плохо и уйдёт. Иногда уйдёт. И это полезная информация. Если человек раздражается от одной попытки уточнить условия, с ним и дальше будет трудно. Переговоры показывают характер будущих отношений раньше, чем началась работа.

Хороший партнёр не обязан соглашаться со всеми вашими просьбами. Но он способен обсуждать их без истерики. Он может сказать: этот пункт мы не меняем, потому что он связан с законом или внутренним правилом. Этот срок можно сдвинуть. Здесь можем уступить, если вы берёте больший объём. Здесь нет. Такой разговор полезен. Он показывает границы. А вот человек, который на любое замечание отвечает давлением, обычно будет давить и после подписания.

Привычка обсуждать всё начинается с мелких тренировок. Попросите скидку в магазине, где покупаете дорогую вещь. Спросите, есть ли цена при оплате наличными или сразу за несколько единиц. Попросите бесплатную доставку. Уточните, можно ли получить лучший номер в гостинице. Спросите банк о снижении комиссии. Попросите поставщика дать тестовый период. В половине случаев ответ будет нет. Это нормально. В другой части случаев вы получите то, что не получили бы молча.

Само действие важнее результата. Вы приучаете себя к тому, что просьба не убивает вас. Никто не выгоняет вас из города за вопрос о скидке. Мир не рушится от отказа. Со временем голос становится спокойнее. Вы уже не извиняетесь за

своё желание получить лучшие условия. Вы говорите ровно, как взрослый человек: мне интересно это предложение, но цена для меня высокая. Что вы можете сделать?

Пауза после вопроса - отдельный инструмент. Люди слишком часто спасают собеседника от неудобства. Спросили о скидке и сразу начинают объяснять, оправдываться, смягчать, отступать. Не надо. Задайте вопрос и замолчите. Пусть другая сторона думает. Молчание в переговорах не является пустотой. Оно создаёт место, где человек либо защищает свою позицию, либо ищет уступку.

Есть простая фраза, которую стоит запомнить: это лучшее, что вы можете предложить? Она не грубая. Она не обвиняет. Она не требует невозможного. Но она заставляет человека проверить свои полномочия и желание закрыть сделку. Иногда после этой фразы цена снижается сразу. Иногда появляется подарок, бесплатная услуга или другой срок. Иногда ответ остаётся прежним. Даже тогда вы ничего не потеряли.

Другая полезная фраза: я могу получить похожее дешевле в другом месте. Её нельзя бросать как пустую угрозу, если вы ничего не проверяли. Но если вы действительно знаете рынок, она работает. Продавец понимает, что перед ним не человек, который пришёл с улицы и верит каждому слову. Перед ним покупатель с выбором. А выбор почти всегда усиливает вашу позицию.

Вот почему подготовка так важна. Когда у вас есть один

вариант, вы держитесь за него слишком крепко. Когда у вас три варианта, плечи опускаются, дыхание становится ровнее. Вы уже не умоляете. Вы выбираете. Продавец чувствует это даже без ваших слов. Работодатель чувствует. Клиент чувствует. Арендодатель чувствует. Свобода в переговорах рождается не из смелой позы, а из реальных альтернатив.

Иногда лучший способ улучшить сделку - быть готовым уйти. Не хлопнуть дверью, не устроить сцену, не показать обиду. Просто уйти. Сказать: при таких условиях мне не подходит. Если что-то изменится, я готов вернуться к разговору. В этот момент часто выясняется, насколько твёрдой была позиция другой стороны. Пока вы сидите и пытаетесь уговорить, вас можно держать. Когда вы встаёте, разговор становится честнее.

Но уход должен быть настоящим. Если вы говорите, что уйдёте, а сами цепляетесь за сделку глазами, это видно. Люди прекрасно чувствуют зависимость. Поэтому нельзя строить переговоры на одном желанном результате. Надо заранее спросить себя: что я буду делать, если не договорюсь? Где второй поставщик? Какая другая квартира? Какой другой кандидат? Какой запасной план? Без ответа на эти вопросы вы не ведёте переговоры, вы просите пощады.

В то же время не стоит превращать переговоры в войну. Есть люди, которые, услышав фразу всё обсуждается, начинают давить везде и всегда. Они спорят не ради результата, а ради ощущения власти. Такой стиль быстро портит репута-

цию. В разовой сделке он иногда приносит выгоду, но в долгих отношениях дорого обходится. С вами перестают хотеть работать. Вам перестают верить. Ваши слова воспринимают как попытку выжать, а не договориться.

Разумный переговорщик различает ситуации. На рынке, где вы покупаете вещь один раз, можно торговаться жёстче. В партнёрстве на годы нужно думать о том, как условия будут выполняться. Если другая сторона после сделки чувствует себя обманутой или униженной, вы получите проблемы позже. Возможно, не сразу. Через сорванный срок, невнимательность, холодное отношение, отказ в помощи, желание пересмотреть договор при первой возможности.

Хорошее соглашение держится не только на подписи. Оно держится на внутреннем согласии людей выполнять обещанное. Если человек подписал, потому что его загнали в угол, он будет искать выход. Если он подписал, потому что видит свою выгоду и уважение к своим интересам, он будет работать лучше. Поэтому обсуждать всё не значит забирать всё себе. Это значит искать форму, где ваши интересы названы прямо и интересы другой стороны тоже не выброшены за дверь.

Один владелец небольшой компании хотел нанять сильного специалиста, но не мог сразу платить сумму, которую тот просил. Можно было сказать: у нас бюджет, берите или уходите. Можно было согласиться на неподъёмную зарплату и потом злиться. Вместо этого они разложили вопрос на

части. Фиксированная оплата ниже желаемой. Через три месяца пересмотр, если будут достигнуты конкретные показатели. Премия за результат. Дополнительный выходной после крупных проектов. Оба получили не первоначальное требование, а рабочую схему.

В переговорах очень помогает разделять предмет на части. Цена - только одна часть. Срок - другая. Объём - третья. Риск - четвёртая. Порядок оплаты, гарантия, ответственность, поддержка, право отказаться, возможность продлить, обучение, доставка, обслуживание, эксклюзивность - всё это детали, из которых собирается реальная сделка. Когда люди спорят только об одной цифре, они часто упускают весь остальной стол.

Если продавец не снижает цену, спросите о том, что можно добавить. Если клиент не готов платить больше, спросите, какой объём работы нужно убрать. Если арендодатель не уступает по ставке, обсуждайте ремонтные каникулы, парковку, срок фиксации цены, право досрочного выхода. Если работодатель не поднимает оклад сейчас, обсуждайте дату пересмотра и критерии. Почти всегда есть несколько дверей, а не одна.

При этом уступки нельзя раздавать бесплатно. Это одно из самых простых правил, но его часто нарушают. Вас просят снизить цену, и вы снижаете. Вас просят ускорить срок, и вы ускоряете. Вас просят включить дополнительную работу, и вы включаете. После этого другая сторона не благодарит

вас вечно. Она просто понимает: здесь можно просить ещё. Любая уступка должна быть обменом. Я могу сделать это, если вы сделаете вот это. Я могу сдвинуть срок, если вы подтвердите заказ сегодня. Я могу снизить цену при большем объёме. Я могу добавить услугу при полной предоплате.

Такой обмен меняет атмосферу. Вы не отказываетесь помогать, но и не ставите себя в положение человека, у которого берут без ответа. Это особенно важно для тех, кто боится выглядеть жёстким. Обмен звучит мягче, чем отказ, но защищает лучше, чем молчаливое согласие. Вы показываете, что готовы искать решение, но ваши ресурсы не бесплатны.

Иногда вам будут говорить: ну что вам стоит? Эта фраза опасна. Она уменьшает вашу уступку в словах, чтобы вам стало неловко её защищать. Что вам стоит ответить на письмо вечером? Что вам стоит добавить ещё одну встречу? Что вам стоит подождать оплаты две недели? Что вам стоит сделать скидку постоянному клиенту? Правильный ответ внутри себя: мне это стоит времени, денег, внимания, риска или сил. Если уступка имеет цену, она должна обсуждаться как цена.

Ещё полезно спрашивать, почему условие важно для другой стороны. Не спорить сразу, а выяснять. Иногда за жёсткой позицией стоит простая причина. Клиент требует понедельник, потому что во вторник у него совет директоров. Поставщик просит предоплату, потому что уже обжёгся на долгах. Арендодатель не хочет снижать ставку, потому что бо-

ится реакции других арендаторов. Когда вы знаете причину, вы можете предложить обходной путь. Без причины вы спорите с поверхностью.

Вопрос почему для вас это критично? часто экономит часы. Он переводит разговор с позиций на интересы. Позиция звучит так: цена должна быть миллион. Интерес может быть другим: человеку нужно закрыть кредит, сохранить лицо, показать инвестору определённую сумму, быстро освободить помещение, не нарушить внутреннее правило. Интерес можно удовлетворить разными способами. Позиция обычно торчит как забор.

Именно поэтому стоит меньше гадать. Люди входят в переговоры с набором предположений. Они думают, что другая сторона богата, упряма, не спешит, хитрит, нуждается, ничего не понимает, всё решает сама. Половина этих мыслей может быть неверной. Неверные предположения дорого стоят. Лучше спросить, проверить, уточнить. Кто принимает окончательное решение? Какие сроки для вас реальные? Что для вас главное в этой сделке? Какие ограничения есть с вашей стороны?

Такие вопросы не делают вас слабым. Они делают вас точным. Переговоры часто выигрывает не тот, кто больше говорит, а тот, кто раньше понял настоящую карту интересов. Снаружи люди могут спорить о цене, а внутри вся сделка держится на сроке. Или наоборот: срок можно двигать, а цена связана с банковским условием. Если вы бьёте не туда,

вы тратите силы и раздражаете собеседника. Если вы нашли главное, разговор резко сокращается.

Есть хорошее упражнение перед любой важной встречей. Возьмите лист бумаги и напишите не только свои желания, но и желания другой стороны. Представьте, что вы сидите на её месте. Что вы боитесь потерять? Что вам нужно получить? Где вы можете уступить? Где не можете? Какие аргументы принесёте? После этого вернитесь к своей позиции. Вы обнаружите, что часть ваших требований надо сформулировать иначе, а часть уступок можно обменивать умнее.

Такой подход не требует доброты к чужим интересам. Он требует трезвости. Если вы понимаете другого человека лучше, чем он ожидает, вы ведёте разговор сильнее. Вы можете сказать: я понимаю, что вам важно сохранить цену на уровне договора. Тогда давайте обсудим не цену, а первые два месяца, порядок оплаты и объём включённых услуг. Это звучит не как давление, а как предложение выхода.

Всё можно обсуждать, но не всё стоит обсуждать до бесконечности. Есть предел, после которого лучше остановиться. Если предмет мелкий, а разговор съедает слишком много сил, дешевле согласиться или уйти. Если другая сторона явно недобросовестна, не надо искать красивую схему. Если условия ниже вашего последнего предела, не надо убеждать себя, что потом как-нибудь исправите. Плохая сделка редко становится хорошей только потому, что вы очень стараетесь после подписания.

Здесь важно помнить о времени. Время может работать на вас или против вас. Если вы спешите, платите больше. Если другой человек спешит, у вас появляется сила. Но пользоваться этим надо разумно. В долгих отношениях не стоит унижать человека только потому, что ему срочно нужно решение. Сегодня он слабее, завтра он может стать нужным вам. Лучше использовать время для поиска честной выгоды, а не для мелкой мести.

При покупке дорогих вещей время часто решает многое. Конец месяца, конец квартала, конец сезона, освобождение склада, план продаж, смена модели, необходимость закрыть отчёт - всё это делает условия гибче. Тот же продавец, который в начале месяца говорил сухое нет, в последние дни может быть намного разговорчивее. Это не магия. Просто его интерес изменился. Если вы знаете, когда другой стороне выгоднее соглашаться, вы выбираете момент, а не только слова.

С другой стороны, когда срочность создают вам, будьте осторожны. Последний день акции, последний товар, ещё один клиент уже думает, решение нужно до вечера. Иногда это правда. Часто это способ лишить вас времени. Полезно иметь правило: чем сильнее меня торопят, тем медленнее я принимаю решение. Не назло, а ради ясности. Суета почти всегда выгодна тому, кто её создаёт.

Переговоры становятся проще, когда вы относитесь к ним как к обычной части жизни. Не как к экзамену, где надо

выглядеть умным. Не как к драке. Не как к доказательству собственной ценности. Это просто разговор о несовпадающих интересах. Вы хотите одно. Другой человек хочет другое. Между вами есть пространство, где можно искать вариант. Иногда оно широкое. Иногда узкое. Иногда его нет. Тогда вы расходитесь.

Фраза всё можно обсуждать не обещает победу в каждом случае. Она даёт вам право начать. Это уже много. Потому что большинство людей даже не начинает. Они принимают первое предложение, потом годами платят по нему деньгами, временем и раздражением. Один вопрос мог бы изменить сделку. Одна пауза могла бы снизить цену. Одна правка могла бы убрать неприятный риск. Один отказ мог бы освободить от плохого обязательства.

С сегодняшнего дня полезно выработать привычку: перед согласием на существенное условие задавать хотя бы один вопрос. Не десять, не сто, не для вида. Один настоящий вопрос. Что можно улучшить? Какие есть варианты? При каком условии вы готовы уступить? Можем ли мы изменить этот пункт? Какая цена будет при другом объёме? Что входит в это предложение? Кто может принять решение по скидке?

Эта привычка со временем меняет не только результаты, но и самоощущение. Вы перестаёте быть человеком, которому мир выдаёт условия. Вы становитесь участником разговора. Другие начинают относиться к вам иначе, потому что вы сами относитесь к своим интересам серьёзнее. Не гром-

че. Не грубее. Серьёзнее.

И тут есть приятная новость. Вам не нужно ждать крупной сделки, чтобы учиться. Каждый день даёт материал. Магазин, аренда, работа, подрядчик, банк, клиент, семейное решение, покупка техники, выбор тарифа, обсуждение сроков. Везде можно тренировать один и тот же навык: видеть предложение, а не приговор. Спрашивать, а не угадывать. Менять условия, а не жаловаться после. Уходить, если сделка не ваша.

Когда эта мысль становится привычной, переговоры перестают казаться чужой профессией. Вы не превращаетесь в ловкача. Вы просто начинаете разговаривать о том, что раньше молча принимали. И часто оказывается, что мир гораздо подвижнее, чем выглядел на первый взгляд. Цена двигается. Сроки двигаются. Формулировки двигаются. Люди двигаются, если видят смысл. Осталось только перестать делать вид, будто всё уже решено без вас.

Отдельно стоит сказать о праве просить. В нём нет ничего стыдного. Стыдно бывает пообещать и не выполнить, взять чужое и не вернуть, спрятать важное условие мелким шрифтом. А просьба о лучшей цене или ясном пункте договора является нормальной частью делового разговора. Другой человек имеет право отказать. Вы имеете право спросить. На этом простом равенстве держится здоровый торг.

Когда вы начинаете жить с этой мыслью, вокруг появляется больше возможностей. Не потому, что мир стал щедрее.

Просто вы перестали проходить мимо закрытых дверей, не проверив ручку. Где-то дверь действительно заперта. Где-то её откроют сразу. Где-то вам скажут, к кому обратиться. А где-то предложат не тот вход, о котором вы думали, но именно через него сделка станет разумной.

Первый шаг всегда самый неловкий. Потом неловкость уходит. Остаётся навык. Вы слышите цену и не вздрагиваете. Видите договор и не пугаетесь. Получаете отказ и не разваливаетесь. Вы задаёте следующий вопрос, уточняете интерес, ищете обмен, проверяете предел. Так переговоры становятся не редким событием, а обычной рабочей привычкой взрослого человека.

Не ждите удобного момента, когда вы станете полностью уверены. Уверенность появляется после практики, а не до неё. Начните с малого, но делайте это регулярно. Спросите один раз сегодня, ещё раз завтра, потом в следующей важной покупке. Через несколько недель вы заметите, что просьба больше не звучит в вашей голове как дерзость. Она звучит как нормальный вопрос человека, который уважает и себя, и собеседника.

Глава 3. Просить больше, чем удобно

Самое простое действие в переговорах обычно оказывается самым трудным. Нужно попросить.

Не объяснять намеками. Не ждать, что другой человек сам догадается. Не надеяться, что продавец вдруг вспомнит о вашей выгоде, начальник о вашей зарплате, партнер о ваших условиях, подрядчик о сроках. Нужно открыть рот и сказать, чего вы хотите.

Звучит смешно. Взрослый человек, у которого есть работа, семья, опыт, счета, обязательства, иногда готов спорить о политике, ремонте, воспитании детей, цене бензина и качестве кофе. Но когда приходит момент спокойно попросить скидку, лучшие условия, отсрочку, повышение, замену пункта в договоре или лишний день на принятие решения, он вдруг становится тихим.

Он говорит себе: «Неловко». Потом добавляет: «Наверное, так не принято». Потом: «Не хочу показаться мелочным». Потом: «А вдруг откажут?»

Вот это «вдруг откажут» стоит дороже многих плохих сделок. Не сам отказ, а страх перед ним. Отказ обычно длится две секунды. Человек говорит «нет», вы киваете, задаете следующий вопрос или уходите. А страх перед отказом мо-

жет годами забирать деньги, возможности, уважение к себе и свободу выбора.

Я много раз видел одну и ту же картину. Два человека покупают один и тот же товар, снимают похожие офисы, устраиваются на работу в одну отрасль, ведут переговоры с теми же типами людей. Один выходит с условиями лучше. Другой хуже. Разница не в таланте и не в хитрости. Первый попросил. Второй постеснялся.

Просьба не гарантирует победы. Но отсутствие просьбы почти гарантирует, что вы получите то, что вам дадут, а не то, что могли бы получить.

В переговорах много сложных вещей. Подготовка, сроки, сила позиции, варианты, цифры, юридические формулировки, психология, власть, давление, молчание. Все это нужно. Но перед этим стоит одно простое правило: тот, кто не просит, редко получает.

Большинство людей не боится самой фразы. Они боятся ощущения, которое может появиться после нее.

Вы говорите: «Я хотел бы обсудить более низкую цену». И в этот момент внутри будто кто-то сжимает плечи. Человек напротив может нахмуриться. Может посмотреть удивленно. Может сказать: «У нас так не принято». Может откинуться на спинку стула и сделать лицо, будто вы нарушили древний порядок.

На самом деле вы ничего не нарушили. Вы просто начали переговоры.

Но у многих людей в голове переговоры почему-то приравнены к конфликту. Попросил о лучшем условии, значит, стал неприятным. Возразил против пункта договора, значит, осложнил отношения. Попросил прибавку, значит, поставил начальника в неудобное положение. Спросил о скидке, значит, выглядишь бедным или жадным.

Это плохая привычка мышления. Она досталась нам не из бизнеса, а из детства, школы, семьи, первых работ, первых столкновений с авторитетами. Многие с ранних лет привыкли, что просить лишнее опасно. Можно получить не только отказ, но и замечание. Можно услышать: «Не наглей». Можно увидеть раздражение. Можно почувствовать, что тебя поставили на место.

Потом человек вырастает, но внутри него остается старый сторож. Он стоит у двери и говорит: «Не проси. Лучше согласишься. Так безопаснее».

Безопаснее ли? Иногда да. В эту минуту безопаснее. Никто не нахмурился, разговор прошел гладко, вы никого не задели. Но потом выясняется, что вы переплатили, взяли на себя лишние обязательства, подписали неудобный договор, согласились на зарплату ниже рынка или приняли сроки, которые изначально были невозможны.

Молчание выглядит мирно только в моменте. На длинной дистанции оно часто обходится дорого.

Умение просить начинается с простого понимания: отказ не является приговором. Это не оценка вашей личности. Это

не доказательство вашей наглости. Это не знак, что вы хуже собеседника. Это обычная коммерческая реакция. Вам предложили одно, вы предложили другое. Человек ответил «нет». И что теперь?

Ничего особенного. Переговоры продолжаются.

Один продавец, который много лет занимался прямыми продажами, как-то сказал мне фразу, которую стоит записать и держать под рукой: «Нет» не означает «ты мне не нравишься». «Нет» означает только «пока нет».

Иногда даже не «пока». Иногда просто «не на этих условиях».

Когда покупатель говорит продавцу «нет», он не выносит приговор продавцу как человеку. Он говорит, что цена, срок, предложение, момент или доверие пока не совпали с его потребностью. Когда начальник говорит сотруднику «сейчас не готов обсуждать повышение», он не всегда говорит, что сотрудник ничего не стоит. Он может защищать бюджет, тянуть время, проверять настойчивость или просто не иметь полномочий сегодня. Когда арендодатель отказывается снизить цену, он может рассчитывать на другого арендатора, бояться создать прецедент или проверять, насколько вам нужно помещение.

Люди часто говорят «нет» автоматически. У них это первая линия обороны. Они сами не успели подумать, но уже отказали. Потому что так проще. Потому что если сразу согласиться, можно выглядеть слабым. Потому что их тоже учили

защищаться.

Поэтому плохой переговорщик слышит «нет» и закрывается. Хороший слышит «нет» и уточняет.

«Что должно измениться, чтобы вы могли согласиться?»

«Какая цена была бы для вас приемлемой?»

«Есть ли условия, при которых это возможно?»

«Если не цена, то можем ли мы обсудить сроки?»

«Кто принимает окончательное решение?»

«Когда имеет смысл вернуться к этому разговору?»

В этих вопросах нет агрессии. Они не ломают собеседника. Они переводят отказ из стены в дверь. Стена говорит: дальше нельзя. Дверь говорит: попробуй ручку.

Большинство людей останавливается перед первой стеной. Поэтому те, кто умеет спокойно спрашивать дальше, получают преимущество почти без борьбы.

Просить можно по-разному. Можно просить так, что собеседнику захочется закончить разговор. Можно так, что он почувствует давление и начнет защищаться. Можно так, что он даже не поймет, что вы просите. И можно так, что ваш вопрос будет звучать естественно, уверенно и спокойно.

Первое правило: просите прямо.

Не говорите: «Ну, если вдруг у вас есть какая-нибудь возможность, может быть, как-то немного пересмотреть условия, хотя я понимаю, что это, наверное, сложно». В такой фразе вы сами уже три раза отказали себе до того, как собеседник успел ответить.

Лучше сказать: «Я хочу обсудить цену. Для меня приемлемо вот столько. Что мы можем сделать?»

Второе правило: просите вежливо.

Вежливость не означает слабость. Наоборот, спокойный тон часто дает больше силы, чем нажим. Человек, который говорит твердо и без раздражения, выглядит увереннее того, кто повышает голос. Крик обычно показывает, что у вас мало других инструментов.

Третье правило: просите конкретно.

«Сделайте лучше» не является просьбой. «Мне нужен срок оплаты сорок пять дней вместо тридцати» уже просьба. «Хотелось бы подешевле» звучит как жалоба. «Я готов подписать сегодня при цене на десять процентов ниже» звучит как предложение.

Четвертое правило: просите с причиной.

Люди охотнее соглашались, когда понимают основание. Причина не обязана быть драматической. Достаточно разумной.

«Мне нужно уложиться в утвержденный бюджет».

«Мы сравниваем три предложения».

«Срок запуска сдвинулся, поэтому нам нужна отсрочка».

«Я беру большой объем, поэтому хочу обсудить цену».

«Этот пункт создает для нас риск, который мы не можем принять».

Пятое правило: после просьбы молчите.

Это трудно. Вы попросили, и вам хочется немедленно за-

полнить паузу. Объяснить еще раз. Смягчить. Пошутить. Отступить. Сказать: «Хотя, конечно, если нельзя, то ничего страшного».

Не надо.

Задали вопрос, замолчали. Пусть думает другой человек. Пауза в переговорах часто стоит денег. Кто первым пугается тишины, тот обычно начинает уступать.

Человек становится смелее не от чтения красивых фраз про смелость. Он становится смелее, когда делает то, чего избегал, и видит, что мир не рухнул.

Если вам трудно просить, начните с малого. Не с переговоров о крупном контракте. Не с разговора о зарплате, к которому вы морально готовились полгода. Начните там, где цена ошибки почти нулевая.

Попросите скидку в магазине, где покупаете не самую важную вещь. Спросите, есть ли лучший тариф. Попросите бесплатную доставку. Попросите заменить номер в гостинице. Попросите банк убрать комиссию. Попросите продлить срок оплаты. Попросите включить дополнительную услугу в стоимость.

В половине случаев вам откажут. Хорошо. Вам это и нужно.

Задача первых тренировок не в том, чтобы обязательно получить выгоду. Задача в том, чтобы привыкнуть слышать отказ и оставаться спокойным. Через несколько десятков таких попыток вы обнаружите странную вещь: слово «нет» ста-

ло меньше. Оно уже не занимает всю комнату. Оно звучит как обычный ответ.

Это и есть практическая смелость.

Один мой знакомый решил научиться торговаться не потому, что ему не хватало денег. Денег у него было достаточно. Но он понял, что слишком часто соглашается автоматически. Тогда он поставил себе упражнение: в течение месяца каждый день просить о каком-то улучшении условий. Не хамить, не спорить, не давить. Просто просить.

В ресторане он спрашивал, можно ли заменить гарнир без доплаты. В магазине бытовой техники просил скидку за оплату сразу. При покупке мебели спрашивал о бесплатной сборке. У оператора связи просил пересмотреть тариф. В гостинице спрашивал, есть ли номер выше классом по той же цене.

Иногда ему отказывали. Иногда давали маленькую уступку. Иногда уступали неожиданно много. Но главный результат оказался не в деньгах. Он стал спокойнее. Раньше перед просьбой у него внутри появлялось напряжение. Через месяц он просил так же естественно, как спрашивал дорогу.

Это навык. Не черта характера. Навык можно натренировать.

Есть большая разница между просьбой и выпрашиванием.

Выпрашивание ставит вас ниже. Вы как будто говорите: «Пожалуйста, сделайте мне одолжение, потому что я сла-

бее». Переговорная просьба говорит другое: «У нас есть сделка, и я хочу обсудить условия, при которых она будет выгодна обеим сторонам».

Даже когда вы просите скидку, вы не обязаны выглядеть просителем. Вы можете принести пользу: быстрый платеж, большой объем, долгосрочное сотрудничество, рекомендацию, простоту сделки, отсутствие лишних требований, готовность принять решение сейчас.

Всегда спрашивайте себя: что я могу дать в обмен?

Не обязательно деньги. Иногда продавцу важна скорость. Иногда руководителю важна измеримость результата. Иногда арендодателю важна надежность. Иногда подрядчику важна предсказуемость. Иногда партнеру важна репутация. Если вы понимаете, что важно другой стороне, ваша просьба перестает быть просьбой о милости и становится предложением.

«Я готов подписать договор сегодня, если мы фиксируем эту цену».

«Я могу оплатить сразу, если вы включаете доставку».

«Я беру на себя подготовку материалов, если мы перенесем срок».

«Я готов согласиться на эту ставку сейчас, если через три месяца мы проводим пересмотр по результатам».

«Я могу увеличить объем заказа, если вы дадите лучшую цену за единицу».

Так говорят люди, которые ведут переговоры, а не просят

снисхождения.

Многих останавливает не только «нет», но и другое слово: «почему».

Попросить цену ниже еще можно. Но когда собеседник спрашивает: «Почему я должен на это согласиться?» - некоторые теряются. Они воспринимают вопрос как нападение. Хотя это всего лишь запрос основания.

К этому вопросу нужно готовиться заранее. Если вы просите, у вас должна быть причина. Не обязательно длинная. Лучше короткая и ясная.

Почему цена должна быть ниже? Потому что есть сопоставимые предложения дешевле. Потому что объем больше. Потому что часть работ вы берете на себя. Потому что условия оплаты лучше для продавца. Потому что в предложении есть риск, который вы компенсируете ценой.

Почему вам должны повысить зарплату? Потому что изменился объем ответственности. Потому что вы принесли измеримый результат. Потому что рынок платит больше за такую работу. Потому что вы закрываете задачи, которые раньше выполняли два человека. Потому что ваша замена обойдется компании дороже.

Почему нужно изменить пункт договора? Потому что в нынешнем виде он перекладывает на вас риск, которым вы не управляете. Потому что формулировка слишком широкая. Потому что срок не соответствует реальному процессу. Потому что ответственность не соразмерна размеру сделки.

Если вы не можете ответить на «почему», значит, вы не готовы. Не потому, что у вас нет права просить. Право есть. Но переговоры становятся сильнее, когда за просьбой стоит расчет, факт или понятный интерес.

Кстати, иногда лучший ответ на «почему» начинается с признания позиции другого человека.

«Понимаю, почему вы хотите сохранить эту цену. На вашем месте я бы тоже с нее начинал. Но у нас есть ограничение по бюджету, и при этой цене мы не сможем двигаться дальше. Поэтому я предлагаю вот такой вариант».

Такой ответ не унижает собеседника. Вы не говорите, что он неправ. Вы показываете, что видите его интерес, но не отказываетесь от своего.

Особенно трудно просить у тех, с кем вы хотите сохранить хорошие отношения. У начальника. У постоянного клиента. У партнера. У человека, от которого зависите.

Многим кажется: если я начну обсуждать условия, отношения ухудшатся. Но хорошие деловые отношения не держатся на том, что один человек все время молчит. Они держатся на ясности.

Накопленное молчание портит отношения сильнее, чем спокойная просьба.

Сотрудник годами не говорит о зарплате, потом внезапно обижается и уходит. Руководитель удивляется: «Почему он раньше не сказал?» Поставщик терпит неудобные сроки, потом срывает поставку. Клиент говорит: «Надо было преду-

предить». Партнер соглашается на невыгодное распределение работы, потом начинает саботировать.

Люди часто называют конфликтом то, что на самом деле является поздним разговором. Если бы разговор состоялся раньше, конфликта могло бы не быть.

Просить в долгосрочных отношениях нужно особенно аккуратно, но обязательно. Здесь важно не выжимать максимум любой ценой, а сохранять возможность работать дальше. Поэтому формула простая: уважайте интерес другого человека, но не предавайте свой.

«Я хочу, чтобы нам обоим было удобно работать дальше. Сейчас это условие создает для нас проблему. Давайте найдем другой вариант».

«Мне важно сохранить отношения, поэтому я говорю об этом заранее, а не в последний момент».

«Я не хочу спорить ради спора. Я хочу договориться так, чтобы мы потом спокойно выполнили договор».

Такие фразы работают не потому, что они красивые. Они работают, если за ними стоит реальная готовность искать решение, а не маскировать давление вежливостью.

Вежливость не отменяет твердости. Есть ситуации, где мягкая просьба только запутает разговор.

Если пункт договора для вас неприемлем, не надо говорить: «Нам было бы немного неудобно». Скажите: «В таком виде мы подписать не можем».

Если цена выходит за пределы вашего бюджета, не надо

изображать, что вы еще подумаете. Скажите: «При этой цене мы не войдем в сделку».

Если срок невозможен, не надо соглашаться, а потом надеяться на чудо. Скажите: «Этот срок нереален. Мы можем сделать к такому числу только часть».

Твердость экономит время. Она неприятна только тем, кто привык получать согласие за счет чужого страха.

Но твердость не должна становиться театром. Не нужно стучать по столу, угрожать и играть в большого человека. Настоящая твердость обычно тихая. Вы просто знаете границу и не переходите ее ради чужого удобства.

Перед серьезными переговорами полезно заранее записать три вещи: чего я хочу, почему это разумно и где моя нижняя граница.

Если вы этого не сделали, за вас границу может установить собеседник. И установит, конечно, там, где удобно ему.

Люди часто начинают переговоры с того, что им кажется «реалистичным». На первый взгляд это разумно. Зачем просить слишком много? Чтобы не выглядеть смешно. Чтобы не получить отказ. Чтобы не раздражать.

Проблема в том, что в переговорах первое предложение редко становится последним. Если вы сразу начинаете с середины, вы оставляете себе мало пространства. Потом вас сдвигают еще ниже, и вы выходите с условиями хуже тех, которые считали приемлемыми.

Нужно начинать выше, если вы продаете, и ниже, если по-

купаете. Не безумно. Не так, чтобы разговор развалился от первой фразы. Но достаточно смело, чтобы было пространство для движения.

При этом вы должны сохранять лицо и себе, и другому человеку. Завышенная позиция не должна звучать как издевательство. Она должна звучать как начальная точка.

«Я понимаю, что нам нужно будет обсудить детали, но моя стартовая позиция такая».

«Для меня лучший вариант выглядит так».

«Я бы хотел начать с этого условия».

«Если мы сможем прийти к этой цене, я готов двигаться быстро».

Человек может отказать. Нормально. Вы для этого и оставили пространство.

Самая плохая ситуация - когда собеседник мгновенно соглашается с вашим первым предложением, а вы понимаете, что могли попросить больше. Это неприятное чувство знакомо многим. Вы продаете вещь, называете цену, покупатель тут же говорит: «Беру». И внутри у вас появляется мысль: «Значит, я продешевил».

В переговорах цена первого стеснения часто становится вашей потерей.

Переговоры легче даются тем, кто воспринимает их как игру. Не в смысле несерьезности. Деньги, договоры, работа, карьера, бизнес - все это серьезно. Но сама процедура обмена предложениями не должна превращаться в драму.

Он назвал цену. Вы удивились. Вы попросили лучше. Он отказал. Вы задали вопрос. Он предложил другой вариант. Вы сделали паузу. Он начал объяснять. Вы попросили уступку. Он попросил что-то взамен.

Это нормальный ход игры.

Плохой переговорщик обижается на каждое движение. Ему кажется, что высокий ценник - это не позиция продавца, а личное неуважение. Ему кажется, что встречное предложение - это нападение. Ему кажется, что пауза - это холодность. Он все принимает близко к сердцу и быстро устает.

Хороший переговорщик не обижается. Он понимает, что другой человек делает свою работу. Продавец хочет продать дороже. Покупатель хочет купить дешевле. Работодатель хочет получить больше результата за меньшие деньги. Сотрудник хочет получить больше денег за свой результат. Арендодатель хочет стабильность и высокую ставку. Арендатор хочет гибкость и меньшие расходы.

В этом нет моральной катастрофы. Так устроен обмен интересами.

Когда вы перестаете обижаться, вам легче думать. А в переговорах ясная голова почти всегда полезнее горячего сердца.

Иногда один простой вопрос меняет всю сделку.

«Есть ли у вас цена для оплаты сегодня?»

«Что вы можете предложить, если я беру два?»

«Какая скидка возможна без согласования с руковод-

СТВОМ?»

«Что входит в цену, о чем мы еще не поговорили?»

«Можно ли оставить цену, но улучшить условия оплаты?»

«Кто может принять решение по исключению?»

«Когда у вас заканчивается отчетный период?»

«Что для вас важнее: цена, срок или объем?»

Эти вопросы не выглядят великими. В них нет блеска. Но переговоры часто выигрываются не блеском, а несколькими точными движениями.

Продавец может не снизить цену, но добавить услугу. Клиент может не согласиться на предоплату, но принять поэтапный платеж. Работодатель может не поднять зарплату сегодня, но согласиться на пересмотр через три месяца с четкими показателями. Поставщик может не дать скидку на единицу, но улучшить логистику. Арендодатель может не снизить ставку, но дать каникулы на ремонт.

Если вы спрашиваете только о цене, вы видите одну дверь. Если спрашиваете о сроках, объеме, риске, гарантиях, оплате, дополнительных услугах, ответственности и будущем сотрудничестве, дверей становится больше.

Умение просить не сводится к фразе «скиньте цену». Это умение искать место, где сделку можно сделать лучше.

Предположим, вам отказали. Не частично. Полностью.

Вы попросили скидку. Нет. Попросили изменить срок. Нет. Попросили убрать пункт. Нет. Попросили повышение. Нет.

Первое: не спорьте с самим фактом отказа. Фраза «Ну почему нет?» часто звучит как детская обида. Лучше уточните основание.

«Скажите, пожалуйста, что мешает согласиться?»

«Это окончательная позиция или вопрос полномочий?»

«Есть ли другой вариант, который был бы для вас возможен?»

«Что вы могли бы предложить вместо этого?»

Второе: отделите позицию от интереса. Позиция звучит как «цена не меняется». Интерес может быть другим: сохранить маржу, не нарушить правило, не создавать прецедент, не брать риск, не согласовывать с руководством. Когда вы понимаете интерес, можно предложить иной путь.

«Если цену менять нельзя, можем ли мы обсудить комплектацию?»

«Если срок оплаты фиксированный, можем ли мы разбить поставку?»

«Если ставку нельзя поднять сейчас, можем ли мы письменно зафиксировать пересмотр?»

Третье: знайте, когда остановиться. Настойчивость полезна, пока она открывает варианты. Когда она превращается в давление без новых аргументов, она портит разговор.

Иногда лучший ответ на отказ - спокойное «понял» и уход. Уход тоже является частью переговоров. Не демонстративный хлопок дверью, а нормальное завершение: «Спасибо, тогда на этих условиях мы не сможем двигаться дальше. Ес-

ли ситуация изменится, я буду рад вернуться к разговору».

Удивительно, как часто люди начинают пересматривать позицию после того, как вы спокойно принимаете возможность не договориться. Пока они чувствуют, что вы боитесь потерять сделку, им незачем уступать. Когда видят, что вы можете уйти, разговор становится серьезнее.

Но для этого нужно действительно быть готовым уйти. Играть готовность трудно. Опытные люди быстро чувствуют фальшь.

Смелость в переговорах не появляется в момент, когда вы садитесь за стол. Она появляется раньше, когда вы готовитесь.

Если у вас нет вариантов, вы зависите от этой сделки. Если вы зависите от этой сделки, вам страшнее просить. Если вам страшнее просить, вы соглашаетесь хуже. Поэтому подготовка напрямую связана с внутренним спокойствием.

Перед важным разговором задайте себе несколько неприятных вопросов.

Что я буду делать, если мне откажут? Есть ли у меня другой поставщик, клиент, работа, помещение, подрядчик? Какой результат для меня неприемлем? Какие уступки я могу сделать без вреда? Какие уступки нельзя делать ни при каких обстоятельствах? Что нужно другой стороне? Какие у нее страхи? Где она может уступить, не потеряв главного?

Чем яснее ответы, тем меньше дрожит голос. Смелость часто выглядит как характер, но в деловых переговорах она

очень часто является следствием хорошей подготовки.

Когда человек знает свои цифры, варианты и границы, он не цепляется за сделку как за последнюю лодку. Он может говорить спокойно. Он может просить. Он может молчать. Он может уходить.

А спокойный человек в переговорах всегда сильнее суетливого.

Есть еще одна вещь, которую многие недооценивают. Первая просьба редко бывает последней.

Вам отказали сегодня. Через месяц обстоятельства изменились. Клиент не был готов к цене, но получил новый бюджет. Работодатель не мог обсуждать повышение, но проект завершился успешно. Арендодатель не хотел снижать ставку, но помещение пустует. Поставщик не давал скидку, но у него появился план продаж. Банк не менял условия, но получил от вас историю платежей. Подрядчик не мог ускориться, но у него освободилась команда.

Мир не стоит на месте. Поэтому отказ не всегда закрывает тему. Иногда он просто означает, что вы пришли не в тот день, не с тем аргументом или не к тому человеку.

Хорошие переговорщики умеют возвращаться без обиды и без унижения.

«Мы обсуждали этот вопрос месяц назад. Тогда это было невозможно. Сейчас у нас появились новые вводные, и я хотел бы вернуться к разговору».

«После нашей прошлой встречи мы пересчитали объем.

Есть предложение, которое может быть интересно обеим сторонам».

«Я понимаю, что тогда вы не могли согласиться. Скажите, изменилось ли что-то сейчас?»

В этом нет навязчивости, если вы приносите новую причину. Не надо каждые два дня повторять одну и ту же просьбу тем же тоном. Это не переговоры, а раздражение. Но вернуться с новыми данными, новым объемом, новым сроком, новым обменом - совершенно нормально.

Многие хорошие сделки получаются не у тех, кто был умнее всех в первой встрече, а у тех, кто не испугался вернуться ко второй.

Полезно иногда считать, сколько стоит привычка не просить.

Не попросили скидку при крупной покупке - потеряли сумму, которую могли бы получить за минуту разговора. Не обсудили зарплату при найме - закрепили меньшую базу на годы. Не попросили пересмотр условий - взяли риск, который потом обошелся дороже всей сделки. Не уточнили, можно ли лучше - согласились на стандартный вариант, хотя рядом лежал лучший. Не попросили время подумать - приняли решение под давлением.

Люди часто экономят неловкость и тратят деньги. Берегут чужое настроение и платят своей свободой. Сохраняют видимость легкости и потом разгребают последствия.

Я не предлагаю торговаться в каждой мелочи до абсур-

да. Есть ситуации, где лучше заплатить и идти дальше. Время тоже стоит денег. Отношения тоже имеют цену. Репутация тоже важна. Но когда условие существенно, когда последствия долгие, когда сумма заметная, когда риск реальный, молчание уже не выглядит вежливостью. Оно выглядит слабой подготовкой.

Просьба - это не нападение. Это проверка границ возможного.

Иногда вы получите отказ. Иногда получите уступку. Иногда узнаете, что перед вами нет полномочий. Иногда найдете другой предмет торга. Иногда поймете, что сделка вам не нужна. Во всех случаях вы будете знать больше, чем до вопроса.

Сделайте простое правило. Перед любой сделкой, даже небольшой, задавайте себе вопрос: «Что я могу попросить улучшить?»

Не обязательно просить все. Просто найдите возможность. Цена, срок, гарантия, доставка, комплектация, объем, порядок оплаты, ответственность, право выхода, пересмотр через время, дополнительная услуга, обучение, поддержка, документальное подтверждение.

Потом выберите один пункт и попросите.

Сначала это будет неудобно. Потом терпимо. Потом обычно. Потом вы начнете удивляться, сколько людей вокруг никогда не задают даже первого вопроса.

И тогда вы поймете простую вещь: в переговорах часто

побеждает не самый жесткий, не самый умный и не самый громкий. Часто побеждает тот, кто спокойно попросил, выдержал паузу, не испугался отказа и задал следующий вопрос.

Это не магия. Это ремесло.

И начинается оно с одной фразы, которую взрослому человеку почему-то бывает труднее всего произнести: «Я хочу обсудить лучшие условия».

Глава 4. Две сделки под одним названием

В переговорах есть ошибка, которая выглядит почти безобидно. Человек садится за стол и начинает спорить о цене, сроках, уступках, порядке оплаты, ответственности, а сам не понимает, в какую игру играет.

Снаружи всё похоже. Два человека разговаривают. У каждого есть свои интересы. Один хочет получить больше, другой отдать меньше. Один говорит о цене, другой о качестве. Один давит сроками, другой просит время. На столе лежит договор, рядом кофе, телефоны, заметки, калькулятор.

Но внутри могут происходить две совершенно разные вещи.

В одном случае вы покупаете или продаёте что-то один раз. Больше вы этого человека, возможно, никогда не увидите. Вам не нужно строить с ним долгую историю. Вам нужно получить лучшие условия здесь и сейчас.

В другом случае вы начинаете отношения, которые будут жить месяцами или годами. Вы ещё много раз вернётесь к этому человеку. Будете обсуждать изменения, ошибки, задержки, новые объёмы, новые цены, новые обстоятельства. И то, как вы ведёте себя сегодня, станет частью завтрашнего разговора.

Путать эти два случая опасно.

Если вы ведёте разовую сделку как долгосрочное партнёрство, вы можете стать слишком мягким там, где нужно спокойно добиваться лучшего результата. Если вы ведёте долгосрочные отношения как разовую охоту, вы можете выиграть маленький спор и потерять источник денег, работы, доверия или возможностей на годы.

Многие люди не проигрывают переговоры потому, что плохо считают. Они проигрывают потому, что не определили тип сделки.

Разовая сделка

Разовая сделка проста по смыслу, хотя не всегда проста по исполнению. Вы хотите купить дешевле или продать дороже. Другая сторона хочет обратного. Вы можете улыбаться, пить чай, шутить и обмениваться любезностями, но экономическая суть остаётся жёсткой.

Покупатель хочет заплатить меньше.

Продавец хочет получить больше.

Это не делает людей врагами. Это не означает, что кто-то плохой. Это означает только одно: ваши интересы расходятся по конкретному вопросу.

Представьте, что вы покупаете подержанный автомобиль у частного продавца. Вы нашли объявление, посмотрели машину, проверили документы, оценили состояние. Продавец говорит: «Цена окончательная». Вы уже знаете, что в таких объявлениях слово «окончательная» часто означает «мне хо-

телось бы, чтобы она была окончательной».

Вам не нужно думать о том, как вы будете дружить с этим человеком через пять лет. Вы не будете вместе развивать бизнес. Не будете проходить кризисы. Не будете строить общий проект. Вы либо купите машину, либо уйдёте.

В такой ситуации ваша задача - подготовиться, проверить рынок, знать дефекты, иметь альтернативы и спокойно добиваться лучшей цены. Не грубить. Не обманывать. Не изображать бедствие. Просто вести разовую сделку как разовую сделку.

То же самое при покупке мебели, техники, участка, разовой услуги, билета, оборудования со склада, товара на распродаже. Там, где отношения заканчиваются вместе с передачей денег и товара, излишняя мягкость часто оплачивается из вашего кармана.

Продавец не обязан сам защищать ваши интересы. Он защищает свои. Вы должны защищать свои.

В разовой сделке полезны прямые вопросы.

«Какую лучшую цену вы готовы дать сегодня?»

«Что изменится, если я оплачиваю сразу?»

«Какая цена будет без дополнительных услуг?»

«Что вы готовы добавить в эту стоимость?»

«Если я забираю сейчас, сколько вы уступите?»

В этих вопросах нет ничего постыдного. Вы не просите милостыню. Вы выясняете реальную границу сделки.

Разовая сделка любит ясность. Чем меньше тумана, тем

лучше.

Когда надо быть жёстче

Есть люди, которым трудно быть твёрдыми даже в разовой сделке. Они разговаривают с продавцом так, будто от этого разговора зависит их репутация в вечности. Они боятся показаться неприятными. Им неудобно торговаться. Они готовы переплатить, лишь бы быстро выйти из напряжения.

Продавцы это чувствуют.

Опытный продавец видит, когда покупатель уже мысленно купил товар. Он видит взгляд, паузы, вопросы, прикосновение к вещи, желание поскорее закрыть сделку. И если продавец понимает, что вы боитесь потерять покупку, цена становится крепче.

В разовой сделке нельзя слишком рано показывать сильное желание. Желание ослабляет позицию. Чем очевиднее, что вам нужно именно это, именно сейчас, именно у этого человека, тем меньше причин у него уступать.

Поэтому полезно сохранять спокойную отстранённость.

Не холодность ради игры. Не презрение. Просто внутреннее понимание: если эта сделка не состоится, вы найдёте другую. Может быть, не сегодня. Может быть, не такую же. Но мир не закончится.

Это состояние меняет голос. Вы перестаёте торопиться. Перестаёте оправдываться. Перестаёте хвататься за первый вариант. Вы можете сказать: «Спасибо, я подумаю» - и действительно уйти.

Уход в разовой сделке часто сильнее длинного спора.

Один мой знакомый покупал оборудование для небольшой мастерской. Продавец держал цену почти без движения. Знакомый проверил рынок, знал средние предложения и понимал, что цена завышена. Он не стал спорить сорок минут. Он сказал: «По этой цене мне не подходит. Если готовы обсуждать сумму ниже на пятнадцать процентов, я могу забрать на этой неделе».

Продавец отказался.

Знакомый поблагодарил и ушёл. Через два дня продавец сам позвонил. Оказалось, оборудование занимало место, а другой покупатель так и не появился. Сделку закрыли дешевле, чем знакомый рассчитывал.

Он ничего не вырвал. Не обманул. Не давил. Он просто не боялся отсутствия сделки.

В разовой сделке это одна из главных сил.

Где заканчивается разовая логика

Но та же самая манера может испортить долгосрочное дело.

Представьте, что вы нашли хорошего поставщика. Он стабильно привозит товар, честно предупреждает о задержках, решает проблемы без лишнего шума. Вы начинаете давить его по цене при каждом заказе, вытягивать отсрочки, требовать дополнительные услуги без оплаты, сравнивать его с самыми дешёвыми случайными предложениями на рынке.

Первый раз он уступит. Второй раз тоже, если ему нужен

объём. На третий он начнёт искать клиентов спокойнее. На четвёртый поставит вас в конец очереди. На пятый перестанет предупреждать о рисках заранее. Формально контракт может продолжаться, но желание работать с вами исчезнет.

Долгосрочная сделка держится не только на цене. Она держится на мотивации другой стороны выполнять договор.

Это неприятная мысль для людей, которые любят «выжимать максимум». Им кажется, что хорошая сделка - это когда они получили всё, что хотели, а другой человек вынужден согласиться. На бумаге это выглядит победой. На практике потом начинаются задержки, мелкое сопротивление, формальные ответы, отсутствие инициативы, холодная вежливость и постоянное «мы действуем строго по договору».

Когда человек выходит из переговоров с ощущением, что его прижали к стене, он не всегда может отказаться сразу. Но он запоминает.

И в долгосрочных отношениях память стоит дорого.

Долгосрочная сделка

Долгосрочная сделка начинается до подписания договора и не заканчивается в день подписи. Договор только фиксирует начало работы. Дальше появляются реальные люди, реальные сроки, реальные ошибки, реальные изменения.

На бумаге всё было ясно. Потом заболел ключевой сотрудник. Поставщик задержал материал. Клиент изменил вводные. Рынок просел. Курс вырос. Закон поменялся. Оказалось, что один пункт договора каждый понял по-своему.

Вот здесь и видно, как были проведены переговоры.

Если стороны вошли в работу с взаимным уважением, они садятся и ищут решение. Если одна сторона чувствует себя обманутой или униженной, она начинает искать не решение, а способ вернуть своё.

В долгосрочной сделке выгодно, чтобы другой человек тоже хотел выполнять договор.

Не просто был обязан. Хотел.

Обязанность можно прописать. Желание прописать нельзя. Оно появляется из ощущения справедливости, понятной выгоды и уважения.

Поэтому в долгосрочных переговорах вопрос «как получить максимум» должен дополняться другим вопросом: «как сделать так, чтобы другая сторона была заинтересована выполнять это хорошо?»

Это не мягкотелость. Это расчёт.

Если подрядчик понимает, что заработает нормально, он охотнее поставит сильную команду. Если поставщик видит, что вы честно обсуждаете объёмы и риски, он раньше предупредит о проблеме. Если сотрудник понимает, по каким результатам вырастет его доход, он работает собраннее. Если партнёр чувствует, что его интерес не считают помехой, он приносит идеи, а не только выполняет минимум.

Долгосрочные отношения стоят на повторении. Сегодняшняя уступка может вернуться в виде завтрашней гибкости. Сегодняшняя грубость может вернуться в самый

неудобный момент.

Цена не единственная победа

Новички часто думают, что переговоры вращаются вокруг цены. Опытный человек знает, что цена - только один из рычагов.

В долгосрочных отношениях иногда лучше согласиться на цену, но улучшить сроки оплаты. Иногда лучше уступить в цене, но получить объём. Иногда лучше дать скидку, но закрепить минимальный срок сотрудничества. Иногда лучше оставить ставку, но договориться о пересмотре через три месяца. Иногда лучше принять строгий срок, но изменить ответственность за задержки, которые от вас не зависят.

Тот, кто видит только цену, часто застревает.

Один предприниматель рассказывал мне о переговорах с крупным клиентом. Клиент требовал скидку. Предприниматель сначала сопротивлялся, потому что маржа и так была небольшой. Разговор почти упёрся в тупик. Потом он спросил: «Что для вас важнее - снизить цену в счёте или уложиться в годовой бюджет?»

Оказалось, клиенту нужно было не столько уменьшить цену, сколько правильно распределить оплату по периодам. Деньги были, но бюджетные лимиты в текущем квартале мешали подписанию. Они изменили график платежей, сохранили общую сумму и закрыли сделку.

Если бы предприниматель спорил только о скидке, он либо потерял бы деньги, либо потерял клиента. Вопрос о на-

стоящем интересе открыл другой путь.

В долгосрочной сделке надо искать не победную фразу, а рабочую конструкцию.

Рабочая конструкция отвечает на несколько вопросов сразу.

Что получает каждая сторона?

Какие риски остаются?

Кто управляет этими рисками?

Что происходит, если обстоятельства меняются?

Как мы будем решать спор до того, как он станет войной?

Скучные вопросы. Но именно они спасают деньги.

Китайский смысл договора

В западной привычке договор часто воспринимается как конец переговоров. Всё обсудили, записали, подписали, теперь выполняем. В этом есть здравый смысл. Без твёрдых договоров бизнес превращается в разговоры на кухне.

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.