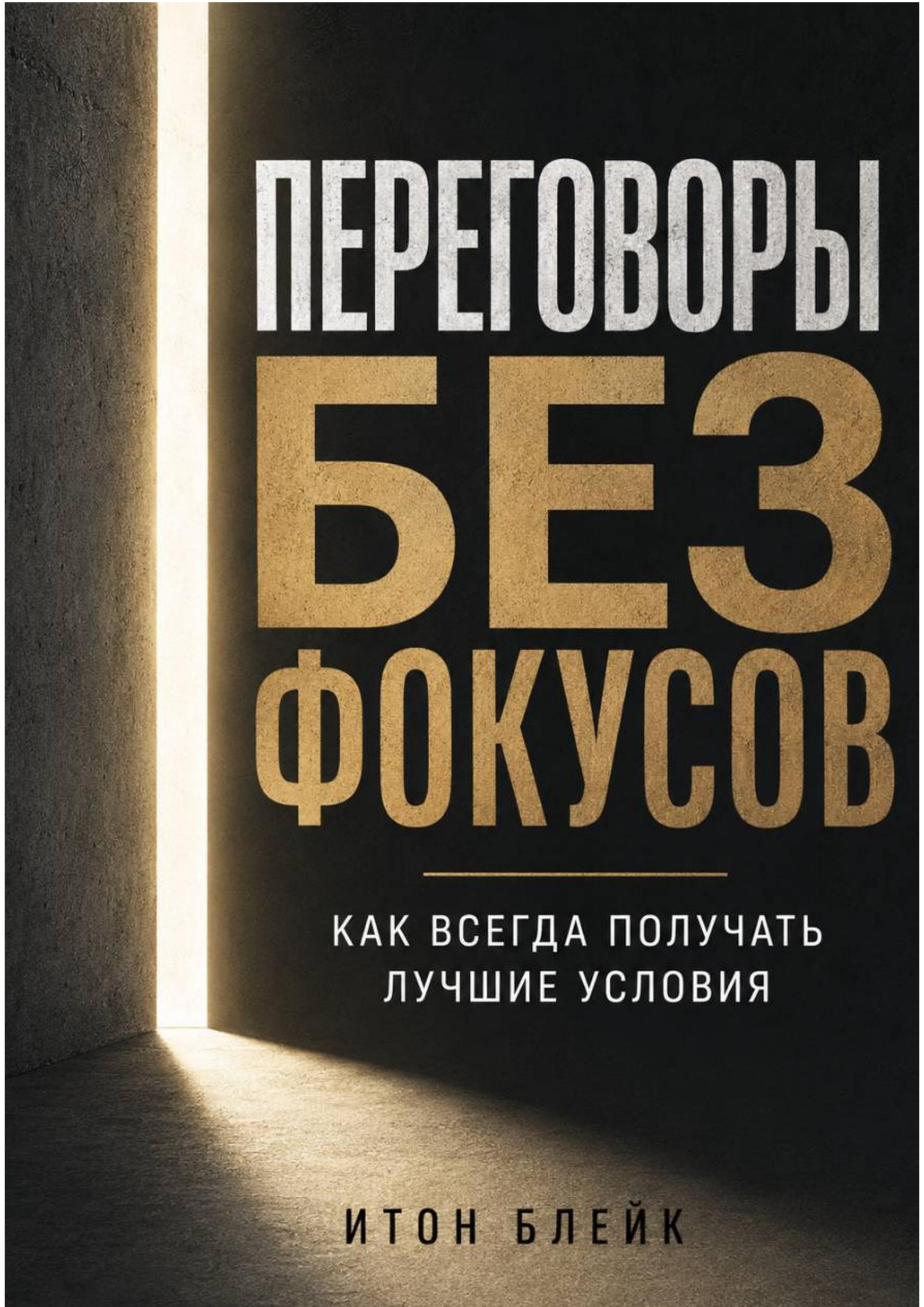


The background of the cover is a dark, textured surface. A bright, warm light beam enters from the left, creating a strong contrast and casting a long, soft shadow across the bottom left corner. The title is prominently displayed in the upper half of the cover.

ПЕРЕГОВОРЫ БЕЗ ФОКУСОВ

КАК ВСЕГДА ПОЛУЧАТЬ
ЛУЧШИЕ УСЛОВИЯ

ИТОН БЛЕЙК

Итон Блейк

**Переговоры без фокусов. Как
всегда получать лучшие условия**

«Автор»

2026

Блейк И.

Переговоры без фокусов. Как всегда получать лучшие условия /
И. Блейк — «Автор», 2026

Вы теряете деньги ещё до торга. Из-за того, что слишком рано говорите «ДА». Я покажу, как перестать соглашаться из неловкости и спешки. Вы начнёте держать паузу, задавать вопросы, видеть, кто правда решает, и отличать живую сделку от вежливого «мы подумаем». Сможете просить скидку без попрошайничества, отказывать без скандала, уступать только за встречный шаг и не дарить своё время людям, которые просто проверяют Ваши границы. Эта книга поможет Вам сэкономить деньги, нервы и часы пустых разговоров. После неё Вы будете входить в переговоры спокойнее: понимать, где можно двигаться, где надо стоять, а где лучше встать и уйти.

© Блейк И., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Введение	5
Цена, уступка и момент, когда разговор становится сделкой	8
Сначала разговор, потом сделка	15
Якорь, пауза и цена, которая тянет разговор	22
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Итон Блейк

Переговоры без фокусов. Как всегда получать лучшие условия

Введение

В переговорах почти всегда есть две истории. Одна история живёт в голове заранее. Мы представляем себе спокойный разговор, разумные доводы, улыбки, аккуратный обмен уступками и в конце рукопожатие. В этой версии никто не перебивает, никто не торопит, никто не делает вид, что не понял очевидного. Вторая история начинается, когда вы садитесь напротив живого человека.

И тут всё идёт иначе.

Человек пришёл усталый. Или слишком бодрый. Он торопится на другой звонок. У него начальник за спиной, жена в машине, кредит на шее, злость после предыдущего покупателя и привычка спорить даже там, где спорить не о чем. Вы тоже не из учебника вышли. У вас свои страхи, своя гордость, своя цифра, ниже которой неприятно опускаться, и своя слабость к быстрым решениям.

Вот почему переговоры нельзя сводить к красивой схеме. Схема полезна, как карта полезна перед дорогой. Но дорога всё равно будет с ямами, объездами, плохими указателями и водителем, который вдруг решит свернуть не туда.

Я пишу эту книгу не для тех, кто хочет стать хитрым фокусником. Хитрость быстро пахнет дешёвым одеколоном. Её замечают, и после этого люди перестают слушать ваши слова. Они начинают слушать опасность за вашими словами. Это совсем другой разговор, и обычно он дороже обходится обеим сторонам.

Переговоры начинаются раньше, чем мы произносим первую цену. Они начинаются с того, что мы считаем возможным. Один человек входит в магазин и думает: цена на бирке есть цена на бирке. Другой смотрит на тот же товар и замечает царапину, конец сезона, пустой зал, усталого продавца и понимает: возможно, здесь есть место для разговора. Третий начинает торговаться везде, даже когда лучше было бы промолчать. У каждого свой внутренний потолок и свой внутренний пол.

С деньгами это видно сразу. Но деньги не единственная вещь, которой торгуют люди. Мы меняем сроки, удобство, риск, уважение, внимание, скорость, право передумать, гарантию, порядок оплаты, обязанность перезвонить, возможность уйти без ссоры. Иногда человек не готов уступить тысячу рублей, зато легко даст вам неделю отсрочки. Иногда он держится за цену, но готов привезти товар, установить его, научить пользоваться и ещё два раза приехать, если что-то пойдёт не так.

Плохой переговорщик видит только ценник. Нормальный видит сделку. Хороший видит человека, которому эта сделка нужна по своим причинам.

Мне доводилось видеть, как люди теряли прекрасные возможности из-за одной фразы, сказанной слишком рано. И наоборот, как почти умершая сделка оживала после обычного вопроса: что для вас было бы справедливо? Не магия. Просто вопрос, который возвращает разговор к земле.

В этой книге я буду говорить о переговорах как о ремесле. Не как о науке с белыми халатами и не как о театре грубой силы. Ремесло отличается от вдохновения тем, что его можно повторять. Вы не обязаны родиться человеком, который умеет торговаться. Более того, многие

прирождённые торгаши слишком любят собственную ловкость и потому однажды получают по рукам. Лучше учиться спокойно, на малых ставках, в обычной жизни.

Попробуйте поторговаться о доставке. Попросите скидку за быстрый заказ. Уточните, откуда взялась цена. Не соглашайтесь сразу на первый вариант, когда речь идёт о долгом обязательстве. И наоборот, не устраивайте спектакль, если предложение уже хорошее. Есть люди, которые так боятся оставить на столе лишние деньги, что в итоге оставляют там всю сделку.

Главная ошибка новичка проста: он думает, что переговоры выигрывают в момент давления. На практике многое решается до давления. Вы узнали рынок или пришли с пустыми руками? Вы понимаете, кто перед вами? Вы знаете свою нижнюю границу? Вы заранее решили, где можно уступить, а где уступка обойдётся дороже, чем отказ? Вы готовы уйти? Если нет, собеседник это почувствует. Не сразу, так через десять минут.

Есть ещё одна неприятная вещь. Переговоры не заканчиваются словами: договорились. Даже подпись не всегда ставит точку. Пока деньги не получены, товар не передан, услуга не оказана, срок не выдержан, а человек не перестал искать лазейку, сделка живёт и может поменять форму. Подписанный договор похож на билет. Он даёт право на поездку, но не доставляет вас сам.

В русском быту переговоры часто считают чем-то неловким. Просить скидку стыдно. Обсуждать оплату неудобно. Напоминать о долге неприятно. Предлагать свои условия будто бы нескромно. Но скромность в таких делах слишком часто означает, что ваши условия назначит кто-то другой. И он не обязан быть бережным.

Я не призываю выжимать людей. Если вы продавец, вам ещё жить со своей репутацией. Если вы покупатель, вам ещё пользоваться тем, что вам продали, и иногда обращаться за помощью к тому же человеку. Выиграть переговоры так, чтобы другой человек захотел вам отомстить, не самая умная победа. Иногда лучше оставить немного выгоды другой стороне. Не из доброты, хотя доброта тоже не мешает, а из расчёта. Хорошая сделка должна выдержать утро следующего дня.

В переговорах всегда есть рубцы. Даже после вежливой беседы кто-то думает: мог бы попросить больше. Или: зря уступил. Или: он меня прижал. Полностью чистых сделок мало. Поэтому задача не в том, чтобы все вышли в восторге и обнялись. Задача скромнее и полезнее: получить больше нужного, меньше лишнего и не разрушить то, что ещё пригодится.

Я буду пользоваться простыми историями. Магазин, работа, машина, квартира, подрядчик, клиент, знакомый, который просит сделать бесплатно, и начальник, который говорит: у нас такой бюджет. В этих сценах нет героизма, зато в них узнаётся жизнь. А переговоры чаще всего происходят именно там, где никто не объявляет: сейчас начнутся переговоры.

С человеком, который говорит: сколько вы берёте? Вы уже в переговорах. С арендодателем, который называет сумму и смотрит, моргнёте ли вы. С заказчиком, который просит сначала показать идею, а потом обещает подумать. С продавцом, который уверяет, что это последняя единица. С работодателем, который произносит зарплату так, будто её высекли в граните.

Ничего в этих сценах не высечено в граните. Но и не всё мягкое, как воск. В этом и состоит работа переговорщика: понять, что можно менять, какой ценой, в какой момент и какими словами.

Если бы я должен был дать одно предупреждение перед началом, я сказал бы так: не влюбляйтесь в сделку раньше времени. Влюблённый покупатель плохо видит дефекты. Влюблённый продавец слишком быстро верит обещаниям. Влюблённый соискатель соглашается на зарплату, которую потом будет тихо ненавидеть. Влюблённый предприниматель берёт клиента, который ещё на первом разговоре показал, что будет мучить его месяцами.

Сделка должна заслужить ваше согласие.

Эта книга о том, как не отдавать согласие слишком дешево. И как не требовать так много, чтобы разумный человек встал и ушёл. Между этими крайностями есть широкая, неровная, интересная территория. На ней и проходят настоящие переговоры.

Цена, уступка и момент, когда разговор становится сделкой

Самый простой способ понять переговоры состоит в том, чтобы отличить их от обычной покупки. Вы берёте хлеб, молоко, пачку кофе, подходите к кассе, платите и уходите. Никто не обсуждает ценность молока. Кассир не спрашивает, какие у вас планы на кофе. Вы не говорите: если возьму две пачки, третью положите бесплатно? Хотя иногда могли бы, но обычно не говорите. Есть установленная цена, есть товар, есть расчёт.

Это сделка, но не переговоры.

Переговоры начинаются там, где хотя бы одна сторона решает, что условия не обязаны оставаться такими, какими их называли сначала. Цена может измениться. Срок может измениться. Объём работы может измениться. Порядок оплаты может измениться. В договор можно добавить условие, убрать условие, заменить одно обязательство другим. Пока всё фиксировано и обе стороны молча принимают это как данность, разговора о переговорах нет.

Представьте свитер на витрине. На бирке написано девять тысяч рублей. Вы берёте его, примеряете, он сидит хорошо. Потом замечаете маленькую затяжку на рукаве. Не катастрофа. Но уже не вещь из идеального мира. В этот момент у вас появляется выбор. Можно положить свитер обратно. Можно купить по полной цене и потом раздражаться дома. А можно подойти к продавцу и сказать: мне вещь подходит, но здесь есть дефект. Что можно сделать с ценой?

Вот с этой фразы начинается переговорная часть покупки. Не с агрессии. Не с хитрого прищур. С признания факта: условие, которое казалось твёрдым, стало предметом разговора.

Продавец может ответить: ничего, цена окончательная. И всё равно это были переговоры. Короткие, неудачные для вас, но переговоры. Потому что вы поставили под вопрос исходное условие, а другая сторона заняла позицию. Дальше вы решаете, принять её или нет.

Многие люди путают переговоры с победой. Если им отказали, они говорят: не получилось договориться. На самом деле договориться не получилось, но переговоры состоялись. Это важная разница. Иначе человек начинает бояться самого процесса. Ему кажется, что любая попытка, не закончившаяся уступкой, выставляет его глупо. Ничего подобного. Вы проверили гибкость другой стороны и получили информацию. Иногда информация стоит больше, чем маленькая скидка.

Другая крайность тоже опасна. Есть люди, которые решили: всё можно обсуждать. И они обсуждают всё подряд. Скидку на чашку кофе. Особые условия там, где очередь за спиной. Личную выгоду в ситуации, где лучше сохранить лицо. Они называют это умением жить, но часто это просто привычка царапать любую поверхность в надежде найти под ней монету.

Такой человек иногда выигрывает мелочь и проигрывает отношение. Продавец запоминает его как зануду. Подрядчик закладывает в следующий счёт плату за будущую нервотрёпку. Родственники перестают звать его помогать выбирать покупки. Умение торговаться не означает обязанность торговаться всегда.

Есть и третий тип. Он торгуется только там, где это принято. Машина, квартира, крупный заказ, зарплата. В остальных местах он стесняется. Вроде бы разумная позиция. Но и она режет возможности. Дело не в том, чтобы превращать жизнь в базар. Дело в том, чтобы замечать, где условия на самом деле гибкие, хотя выглядят официально.

Работодатель говорит: у нас ставка сто двадцать тысяч. Для одного соискателя это конец разговора. Он кивает и благодарит. Для другого это начало. Он спрашивает: можно ли обсудить пересмотр через три месяца? Есть ли бонус? Компенсация обучения? Гибкий график? Дополнительные дни отпуска? Он не обязательно получит больше денег сразу, но может получить ценность в другом виде.

Переговоры почти всегда являются обменом ценностей. Не только денег на товар. Времени на деньги. Риска на скидку. Скорости на уступку. Уверенности на гарантию. Иногда один и тот же рубль для сторон весит по-разному. Покупателю важна отсрочка, продавцу важен быстрый платёж. Клиенту важна возможность выйти из договора, исполнителю важен аванс. Здесь и появляется пространство для умной сделки.

Слабый переговорщик приходит с одной просьбой: скиньте цену. Если ему отказали, он выдохся. Сильнее выглядит тот, кто понимает набор условий. Он может сказать: хорошо, цену оставим, но тогда включите доставку. Или: я готов заплатить эту сумму, если вы фиксируете срок. Или: я уступлю по сроку, если оплата будет частями не после завершения, а по этапам.

В обычном разговоре это звучит проще. Не надо изображать юриста. Можно сказать: давайте так, чтобы мне было не страшно соглашаться. Или: я понимаю вашу цену, но мне нужен какой-то встречный шаг. Или: если я решу сегодня, что вы можете сделать для меня сегодня?

Важное слово здесь: сегодня. Время в переговорах стоит денег, хотя редко лежит на столе купюрами. Быстрая сделка дешевле долгой. Долгая переписка, переносы звонков, уточнения, сомнения, встречи без решения съедают силы. Если вы продаёте, эта съеденная сила должна где-то учитываться. Если вы покупаете, вы можете получить выгоду за скорость.

Я видел, как продавцы сами приучали клиентов тянуть время. Клиент спрашивает цену, думает неделю, возвращается, просит скидку, снова исчезает. Продавец радуется самому факту возвращения и уступает. Клиент делает вывод: ожидание приносит деньги. В следующий раз он будет ждать дольше.

Есть другой подход. Сразу обозначить: если решаем сейчас, цена такая. Если вернёмся к вопросу через месяц, она может измениться. Это не угроза. Это признание простого факта: ваше время и неопределённость тоже имеют цену.

Покупатель может использовать ту же логику. Он говорит: я готов закрыть вопрос сейчас, без лишних встреч и сравнений, но за это хочу лучшую цену. Продавец слышит не просто просьбу о скидке, а обмен. Ему предлагают деньги, определённость и экономию времени. Это уже предметный разговор.

Переговоры любят предметность. Чем меньше тумана, тем труднее другой стороне прятаться за общими словами. Поэтому один из самых полезных вопросов звучит почти детски: как вы пришли к этой цене? Не почему так дорого, а именно как пришли. Разница большая.

Фраза почему так дорого часто вызывает защиту. Человек слышит нападение. Он начинает оправдываться или раздражаться. А вопрос как вы пришли к этой цене приглашает его показать расчёт. Если расчёт есть, вы его увидите. Если расчёта нет, вы тоже это увидите.

Продавец квартиры говорит: потому что у соседа продалась дороже. Хорошо. Когда продась? В каком состоянии? С мебелью? С ремонтом? На каком этаже? Сколько она висела в продаже? Продавец машины говорит: я смотрел среднюю цену по рынку. Отлично. Какие машины сравнивались? С каким пробегом? После скольких владельцев? С какими повреждениями? Часто цена держится на одной ноге, и стоит спокойно посмотреть на эту ногу, как она начинает дрожать.

То же самое работает, когда цену называете вы. Если вы не можете объяснить свою сумму, не удивляйтесь, что её будут давить. Фраза я так хочу редко внушает уважение. Лучше заранее понимать, из чего складывается цена: опыт, время, редкость, срочность, риск, подготовка, гарантия, последствия ошибки. Не обязательно выкладывать всё сразу, но самому знать нужно.

Особенно опасно называть цену в пустоте. Вам пишут: сколько стоит консультация? Или: сколько берёте за текст? Или: какая цена ремонта? Честный ответ без контекста почти всегда навредит. Потому что человек услышит цифру раньше, чем поймёт, что в неё входит. Цена без смысла кажется выше. Цена после понимания задачи может показаться разумной.

Поэтому нормальный ответ звучит так: зависит от объёма и сроков, расскажите, что именно нужно. Не как уловка, а как защита от глупости. Нельзя посчитать ремонт квартиры, не

видя квартиру. Нельзя назвать стоимость переговорного сопровождения, не понимая ставки. Нельзя оценить проект, когда клиент сам ещё не знает, чего хочет, но уже хочет дешевле.

Здесь часто появляется бесплатная работа. Клиент просит: набросайте концепцию, а мы решим. Продавец услуги думает: если покажу класс, они купят. Иногда купят. Часто возьмут мысль, поблагодарят и исчезнут. Особенно если клиент с самого начала не сделал ни одного встречного шага.

Бесплатное не всегда зло. Короткая первая встреча может быть полезна обеим сторонам. Пробный образец может снять страх. Демонстрация может помочь продать. Но бесплатное должно служить сделке, а не заменять её. Если от вас просят саму ценность, за которую обычно платят, и ничего не дают взамен, вас не проверяют. Вас используют.

Простой тест: после бесплатного шага человеку станет легче купить у вас или легче обойтись без вас? Если второе, остановитесь.

В переговорах много ловушек связано не с жадностью другой стороны, а с нашей надеждой. Мы хотим верить, что бесплатная идея приведёт к большому контракту. Что жёсткий клиент после подписания станет мягче. Что задержка ответа означает занятость, а не потерю интереса. Что обещание оплатить завтра почти то же самое, что оплата сегодня. Надежда удобна, но в делах она должна сидеть на коротком поводке.

Есть старая практическая истина: сделка не сделана, пока деньги не получены. Можно сказать мягче: пока стороны не начали исполнять свои обещания, переговоры не закончились. Рукопожатие приятно, письмо радует, договор выглядит солидно. Но если аванс не пришёл, билет не куплен, дата не подтверждена, товар не забран, всё ещё может расползтись.

Поэтому после согласия нужно не расслабляться, а переводить договорённость в действие. Хорошо, тогда я сейчас выставляю счёт, а вы оплачиваете до шести. Хорошо, тогда мы фиксируем дату и вы присылаете данные. Хорошо, тогда я бронирую время после аванса. Чем быстрее сделка переходит из слов в действие, тем меньше шансов, что она испарится.

Некоторые считают это недоверием. Зря. Деловая ясность не оскорбляет честного человека. Она раздражает того, кто хотел оставить себе туман.

Отдельный разговор о первой оферте. В книгах и на тренингах часто говорят: никогда не соглашайтесь сразу. И в этом есть смысл. Если вы принимаете первое предложение мгновенно, человек может пожалеть, что не предложил хуже. Он не радуется сделке, а думает: я переплатил. Но слово никогда в переговорах вообще опасное слово.

Если предложение уже попадает в вашу сильную зону, если оно экономит время, если перед вами не профессиональный торгаш, а человек, который назвал честную верхнюю цифру, почему нельзя согласиться? Можно. Только сделайте это так, чтобы сохранить уважение к цене. Не хватайте со стола, как голодный. Скажите: это близко к тому, что я считаю справедливым. При этих условиях я готов согласиться. Вы приняли не подачку, а разумное решение.

Перед любыми серьёзными переговорами полезно знать три зоны. Первая: отличные условия, на которые можно соглашаться быстро. Вторая: приемлемые условия, где есть смысл поторговаться, но без войны. Третья: условия, от которых лучше отказаться, даже если очень хочется закрыть вопрос. Без этих зон человек начинает решать на эмоциях. А эмоции любят дорогие покупки, плохие клиенты и обидные уступки.

Импульсивность особенно хорошо видна при покупке машины. Человек приезжает просто посмотреть. Через полчаса он уже сидит за рулём, нюхает салон, гладит руль и представляет себя новым человеком. Продавец видит это быстрее, чем сам покупатель. Дальше цена становится не ценой машины, а ценой мечты уехать сегодня.

Лучшее лекарство от такой лихорадки скучное: заранее решить, что сегодня вы не покупаете. Никаких исключений. Осмотреть, записать, сфотографировать, уйти, поспать. Если завтра машина всё ещё хороша, разговор продолжится. Если за ночь восторг выветрился, вы сэкономили большие деньги.

Эта пауза нужна не только покупателю. Продавцу тоже полезно иногда не давить до конца. Когда вы прижимаете человека к стене и он подписывает, потому что устал, утром он может начать искать выход. Слишком тяжёлая победа часто возвращается претензиями, задержками оплаты и холодной ненавистью.

В переговорах полезно оставить другой стороне немного воздуха. Иногда это маленькая уступка. Иногда уважительная формулировка. Иногда признание: понимаю, почему для вас это важно. Люди охотнее исполняют соглашение, которое не выглядит для них унижением.

Но воздух не означает мягкотелость. Если вы уступаете, просите встречный шаг. Я могу снизить цену, если вы оплачиваете сегодня. Я могу ускорить срок, если вы уменьшаете объём. Я могу включить доставку, если мы не трогаем цену. Односторонние уступки быстро становятся привычкой. Сначала вы просто пошли навстречу, потом с вас уже требуют.

Есть клиенты и партнёры, с которыми лучше не начинать. Это трудно признать, особенно когда нужны деньги. Но тяжёлое начало редко становится лёгким продолжением. Если человек до договора уже переносит встречи, спорит по мелочам, просит бесплатно сделать половину работы, обижается на обычные вопросы и требует особого отношения, не утешайте себя тем, что после оплаты он успокоится. Скорее всего, после оплаты он решит, что теперь имеет полное право мучить вас глубже.

Плохая сделка не всегда выглядит плохой в начале. Иногда она выглядит как шанс. Большой клиент, громкое имя, интересный проект, возможность войти в новую сферу. И ради этого человек соглашается на условия, которые в обычной ситуации назвал бы глупыми. Потом выясняется, что громкое имя платит медленно, интересный проект пожирает ночи, а новая сфера встретила вас не деньгами, а бесплатной стажировкой за ваш счёт.

Каждая сделка должна держаться сама на себе. Обещание будущих заказов не оплачивает сегодняшний труд. Возможность потом заработать не делает нынешний убыток умным. Если человек говорит: сейчас сделайте дешевле, зато потом будет много работы, спросите себя, почему он не готов начать честно уже сейчас. Часто потому, что никакого потом не будет.

Конечно, бывают инвестиции в отношения. Но инвестиция отличается от самообмана наличием расчёта. Вы понимаете, что даёте, зачем даёте, как ограничиваете риск и по каким признакам поймёте, что пора остановиться. Если же вы просто надеетесь понравиться, вы не инвестируете. Вы просите рынок пожалеть вас.

Переговоры требуют не жестокости, а трезвости. Трезвость скучна, зато спасает. Она говорит: проверь цену. Узнай альтернативы. Не называй сумму раньше времени. Не отдавай ценность бесплатно. Не принимай молчание за согласие. Не путай интерес с намерением купить. Не влюбляйся в того, кто ещё ничего не сделал.

И всё же переговоры не надо превращать в подозрительную войну. Если каждый вопрос звучит как допрос, нормальный человек устанет. Лучший тон обычно спокойный и деловой. Вы не просите милостыню и не вырываете добычу. Вы выясняете, возможен ли обмен, который имеет смысл.

Иногда лучший результат переговоров - отказ. Не обиженный хлопок дверью, а ясное понимание: здесь не сходится. У вас одна цена, у меня другой предел. Вам нужен срок, который я не могу дать. Вы хотите гарантию, на которую я не готов. Это не поражение. Поражение - согласиться, заранее зная, что потом будете жалеть.

Сильный переговорщик не тот, кто всегда получает скидку. И не тот, кто всегда продаёт дороже. Сильный переговорщик умеет отличать живую сделку от мёртвой, гибкое условие от каменной стены, реальный интерес от вежливого шума, разумную уступку от начала вымогательства.

Для этого не нужны театральные паузы, тяжёлые взгляды и фразы из кино. Нужны подготовка, слух, терпение и готовность задать простой вопрос в нужный момент. Что для вас

главное? Откуда эта цена? Что изменится, если мы решим сегодня? Что будет справедливо? Кто принимает окончательное решение? Когда деньги будут оплачены?

Эти вопросы не выглядят блестяще. В них нет фейерверка. Зато они вытаскивают разговор из тумана. А переговоры чаще всего проигрывают именно в тумане: там, где один думал, другой подразумевал, третий надеялся, а четвёртый потом сказал, что его неправильно поняли.

Первая задача переговорщика - сделать условия видимыми. Вторая - понять, какие из них можно менять. Третья - обменять уступки так, чтобы не стыдно было смотреть на сделку завтра утром.

Если это получилось, вы уже не просто купили дешевле или продали дороже. Вы сделали более взрослую вещь: перестали принимать чужие условия как погоду. Погоду приходится терпеть. Условия можно обсуждать.

Есть ещё одна вещь, о которой редко говорят в начале обучения переговорам: люди очень плохо слышат чужую выгоду, пока не услышали свою. Вы можете долго объяснять, почему ваше предложение разумно, красиво устроено и даже спасает им время. Но если человек не связал это с собственной болью, вы говорите в воздух. Он кивает, потому что воспитан. Потом уходит и покупает у того, кто сказал проще: у вас проблема с такими-то сроками, я уберу её к пятнице.

Поэтому перед тем как спорить о цене, стоит спросить о положении дел. Что не устраивает сейчас? Что будет, если вопрос не решится? Кто ещё зависит от этого решения? Что уже пробовали? Сколько стоит промедление? Иногда ответы на эти вопросы сами продают вашу цену. Человек впервые вслух произносит, что его потери больше, чем ваш счёт.

Только не превращайте это в дешёвую психологию. Люди чувствуют, когда их ведут по заготовленной дорожке. Вопрос должен быть настоящим. Вам действительно нужно понять, где у человека болит, а где он просто повторяет привычную фразу про дорого. Настоящий интерес слышен. Фальшивый тоже слышен, особенно когда за ним сразу следует заученное предложение.

В переговорах полезно иметь не только желаемый результат, но и запасные двери. Допустим, вы не можете снизить цену. Что ещё у вас есть? Быстрый старт. Удобная оплата. Укороченная версия услуги. Меньший объём. Гарантия. Личная проверка результата. Дополнительная консультация. Иногда уступка, почти ничего не стоящая вам, для другой стороны оказывается решающей.

Но и тут нужна осторожность. Если вы слишком быстро достаёте из кармана подарки, человек начинает думать, что карман глубокий. Сначала он попросил доставку. Вы дали. Потом установку. Вы дали. Потом обучение. Вы дали. Потом скидку, потому что уже столько всего обсудили. И вот вы стоите у кассы собственной сделки, а прибыль вышла через чёрный ход.

Поэтому подарки должны быть привязаны к решению. Я добавлю это, если мы закрываем вопрос сегодня. Я беру это на себя, если вы не меняете объём после старта. Я уступаю здесь, если вы уступаете там. Уступка без условия похожа на монету, брошенную в колодец. Звук есть, пользы мало.

Есть люди, которые боятся так говорить. Им кажется, что условие портит доброжелательность. На деле доброжелательность портит другое: когда один даёт, а другой привыкает брать. Нормальный партнёр спокойно относится к обмену. Он может не согласиться, но сам принцип его не обидит. А если обидит, перед вами не партнёр, а будущая проблема с красивой улыбкой.

Иногда стоит прямо обсудить сам порядок переговоров. Сколько у нас времени? Кто принимает решение? Что должно случиться, чтобы мы сегодня сказали да? Какие вопросы точно надо снять до конца встречи? Это звучит сухо, но сильно экономит силы. И ещё это показывает, что вы пришли не поболтать, а договориться.

Особенно важен вопрос о полномочиях. Вы можете провести блестящий час с человеком, который не имеет права сказать окончательное да. Он будет соглашаться, улыбаться, записы-

вать, а потом уйдёт к невидимому начальнику, супругу, партнёру, комитету или внутреннему голосу. И всё начнётся заново. Если решение зависит от третьего лица, лучше узнать это в начале, а не после того, как вы уже отдали все аргументы и уступки.

Отсюда простое правило: не выкладывайте весь запас перед человеком, который не может принять решение. Дайте достаточно, чтобы разговор двигался, но сохраняйте часть силы для того, кто будет подписывать, платить или окончательно отказываться. Иначе ваш первый собеседник понесёт наверх только выжатую тряпку вашего предложения.

Бывает и обратная ситуация. Перед вами человек с полномочиями, но он делает вид, что их нет. Ему удобно говорить: я бы рад, но мне не разрешат. Это хороший щит. Его трудно пробить лбом, да и не надо. Можно спросить: что именно нужно изменить, чтобы это было возможно согласовать? Или: если бы решение зависело только от вас, какой вариант вы сочли бы разумным? Иногда щит опускается на минуту, и этой минуты хватает.

Всё это звучит как набор приёмов, но в основе лежит одна простая мысль: переговоры не терпят сна. Стоит задремать, и вы уже обсуждаете не свои условия, а чужой сценарий. Вас ведут к цене без обсуждения ценности. К бесплатной работе без обязательств. К срочности, которая выгодна только другой стороне. К уступке, за которую вы ничего не получаете.

Проснуться можно в любой момент. Даже фразой: подождите, я хочу понять, что мы сейчас решаем. Иногда этого достаточно, чтобы вернуть себе руль.

Хорошая переговорная фраза редко бывает длинной. Она похожа на тормоз. Стоп. Давайте вернёмся к цене. Стоп. Кто принимает решение? Стоп. Что я получаю взамен этой уступки? Стоп. Когда будет оплата? Стоп. Почему мы обсуждаем дополнительную работу, если базовая ещё не согласована?

Не надо бояться пауз после таких вопросов. Пауза не обязана быть трюком. Иногда это просто место, где человек думает. Не заполняйте каждую тишину своим беспокойством. Многие уступки люди делают не потому, что их прижали, а потому что не выдержали собственной болтовни. Сказали цену, испугались, что она висит в воздухе, и тут же добавили: но можем обсудить. Зачем? Вас ещё никто не просил.

Назвали условие - дайте ему постоять. Пусть другая сторона подойдёт к нему, посмотрит, задаст вопрос. Если вы сами сразу начинаете его разбирать и смягчать, вы торгуетесь против себя. Это одно из самых дорогих развлечений в бизнесе.

В конце концов переговоры сводятся к взрослому умению выдерживать неудобство. Неудобно назвать цену. Неудобно спросить об оплате. Неудобно отказать. Неудобно попросить встречную уступку. Неудобно уйти от плохой сделки, когда деньги нужны. Но если человек всё время убегает от этого неудобства, за него платит его кошелек, его время и его спокойствие.

Лучше пережить пять минут неловкости, чем полгода исполнять договор, который вы ненавидите.

И если глава должна закончиться практической мыслью, пусть она будет не торжественной, а рабочей: переговоры начинаются в тот миг, когда вы перестаёте считать первое условие последним. Но они становятся разумными только тогда, когда вы понимаете, чем готовы платить за изменение этого условия и что хотите получить взамен.

Есть ещё одна маленькая проверка, которую я люблю делать перед согласием. Я спрашиваю себя: если завтра этот человек попросит изменить условия, будет ли у меня ясная опора для ответа? Если опоры нет, значит, сегодня мы договорились слишком туманно. Хорошая договорённость не обязана быть длинной, но она должна выдерживать простые вопросы: кто делает, что делает, когда делает, за какие деньги и что происходит, если обещание не выполнено.

Туман особенно любят люди, которым выгодно потом вспоминать разговор иначе. Сегодня они говорят: мы же примерно так и обсуждали. Завтра говорят: я понял вас по-другому. Через неделю уже уверяют, что вы сами обещали дополнительную работу. Не надо злиться на память собеседника. Надо заранее не оставлять ей слишком много свободы. Письмо

после разговора, короткое резюме, счёт с понятным составом работ, отметка о сроках - это не бюрократия ради бумаги. Это страховка от будущего спектакля.

Иногда в ответ на такую ясность человек морщится: зачем всё так формально? Я обычно настораживаюсь именно в этот момент. Формальность мешает не дружбе, а произволу. Если мы оба поняли сделку одинаково, нам нетрудно записать её в четырёх строках. Если записывать страшно, значит, кто-то всё ещё хочет оставить себе запасной выход за чужой счёт.

И наконец, не забывайте о собственном состоянии. Голодный, злой, уставший, спешащий человек торгуется хуже. Он быстрее соглашается, резче отвечает, хуже слышит детали и легче попадает на чужую срочность. Иногда лучшая переговорная техника - поесть, выспаться и перенести разговор на утро. Звучит смешно, но многие дорогие ошибки совершены не из-за слабой стратегии, а из-за пустого желудка, пробки перед встречей и желания поскорее закончить неприятный разговор.

Переговоры любят ясную голову. Если её сейчас нет, не делайте вид, что она есть. Возьмите паузу. Скажите: мне нужно подумать. Скажите: я вернусь с ответом завтра. Скажите: не хочу решать это на бегу. Человек, которому нужна честная сделка, обычно выдержит такую паузу. Человек, которому нужно ваше поспешное согласие, начнёт давить сильнее. Вот вам и полезная информация.

Сначала разговор, потом сделка

Большинство людей хотят сразу перейти к главному. Сели, открыли папку, назвали цену, спросили срок, упёрлись в пункт договора и начали двигать мебель в комнате, где ещё никто не включил свет. Отсюда многие неудачи. Не потому, что цена плохая. Не потому, что собеседник злодей. Просто разговор начали с середины.

Переговоры похожи на обычную встречу гораздо больше, чем нам хотелось бы думать. В них есть вход, неловкие первые минуты, проверка интонации, поиск общего языка, осторожные вопросы, первая попытка взять управление, потом уже предложение и торг. Если перепрыгнуть через начало, человек может и не возразить вслух. Он просто сядет плотнее, закроется и будет отвечать так, чтобы ничего не дать.

Я видел это много раз. Две стороны пришли вроде бы договариваться, но первые пять минут потратили на то, чтобы показать друг другу важность. Один говорит слишком официально. Другой слишком бодро шутит. Один раскладывает бумаги, будто сейчас будет экзаменовать. Другой демонстративно смотрит в телефон. Сделка ещё не появилась, а сопротивление уже сидит за столом.

Поэтому первый шаг в переговорах скучный и очень сильный: наладить обычный человеческий контакт.

Не надо изображать дружбу. Не надо становиться весёлым ведущим на свадьбе. И точно не надо задавать вопросы, на которые вам всё равно. Но короткий живой вход нужен. Как добрались? Удобно ли здесь говорить? Сколько у нас времени? Кофе налить? На первый взгляд это мелочи. На практике по этим мелочам человек решает, с кем он имеет дело.

Один мой знакомый, опытный продавец оборудования, начинал почти каждую встречу с вопроса: у вас сегодня тяжёлый день или терпимый? Вопрос смешной, но работал. Люди улыбались, иногда жаловались, иногда говорили: терпимый, пока вы цену не назвали. И уже появлялась нормальная температура разговора. Не дружба, но воздух.

Есть культуры, где без такого входа вообще нельзя двигаться дальше. Там сначала говорят о семье, дороге, погоде, знакомых, последней новости, здоровье, пробках и только потом подходят к делу. Человек, который привык к быстрому стилю, нервничает. Ему кажется, что время тратят зря. Но для другой стороны это не трата времени. Это проверка: можно ли с вами иметь дело, не окажетесь ли вы грубым, жадным, нетерпеливым, опасным.

В наших условиях всё проще и быстрее, но смысл тот же. Если вы не дали человеку пары минут привыкнуть к вашему голосу, лицу и манере, он будет торговаться не только с вашими условиями. Он будет торговаться с собственным напряжением.

Иногда эти две минуты экономят два часа.

Но малый разговор не должен съедать встречу. Есть люди, которые прячутся в нём от дела. Они охотно обсуждают рынок, знакомых, политику, ремонт, путешествия, но как только вы приближаетесь к цене или обязательствам, снова уходят в историю про двоюродного брата. Вежливость не означает, что вы обязаны плыть за ними до вечера.

Тут нужен второй шаг: поставить указатели.

Указатель в переговорах означает простую вещь: вы говорите, куда собираетесь двигаться. Не командуете, не давите, а обозначаете маршрут. Например: «Я предлагаю сначала понять объём, потом обсудить сроки, после этого цену и порядок оплаты. Если к концу встречи увидим, что совпадаем, зафиксируем следующие действия». Слова обычные. Эффект серьёзный.

Во-первых, вы показываете, что пришли не на туманный обмен мнениями. Во-вторых, вы не даёте разговору разползтись. В-третьих, вы мягко берёте в руки порядок обсуждения.

Многие переговоры проигрываются не по условиям, а по повестке. Кто задаёт порядок, тот часто задаёт и рамку.

Если покупатель начинает с фразы «дорого», продавец уже обороняется. Если продавец начинает с длинной презентации, покупатель уже ищет, где его будут ловить. А если стороны сначала договариваются о порядке разговора, давление снижается. Все знают, что цена будет. Но не первой и не голой.

Указатель можно ставить и короче: «Давайте сначала разберём задачу, а потом деньги». Или: «Я отвечу про стоимость, но хочу назвать её не в пустоту». Или: «До скидок давайте поймём, что именно вы покупаете». Это не уход от темы. Это защита смысла.

Особенно полезно в начале встречи спросить о времени. Не из любезности, а по делу. «У нас час или меньше?» «Вам нужно закончить к трём?» «Сегодня реально принять решение или это предварительный разговор?» Ответы на эти вопросы меняют всё.

Если у человека десять минут, не надо раскладывать перед ним эпопею. Если он сегодня не принимает решение, не надо отдавать ему последние уступки. Если он готов закрыть вопрос сейчас, можно строить разговор иначе. Время в переговорах не фон. Это один из участников.

Ещё важнее вопрос о полномочиях. Он звучит сухо, иногда даже неудобно, но без него можно попасть в глупое положение. Вы час убеждаете человека, он кивает, соглашается, просит скидку, получает её, потом говорит: мне надо обсудить с партнёром. И партнёр, которого вы не видели, начинает переговоры заново, уже зная вашу скидку.

Лучше узнать это раньше. «Кто ещё участвует в решении?» «Если мы сегодня найдём подходящий вариант, вы сможете подтвердить его сами?» «Что должно случиться после нашей встречи, чтобы дело пошло дальше?» В этих вопросах нет грубости. Грубость появляется тогда, когда человек специально скрывает, что не может сказать окончательное да.

Если перед вами посредник без полномочий, он не плохой. Он просто не финальный собеседник. С ним можно работать, но надо понимать, что он понесёт наверх не вашу личность, не вашу интонацию и не всю глубину ваших доводов. Он понесёт несколько фраз, цифру и своё впечатление. Значит, надо помочь ему унести правильное.

Для этого полезно в конце каждого смыслового куска проверять понимание. Не школьным тоном: «Вы поняли?» Это раздражает. Лучше так: «Правильно ли я слышу, что для вас главное не цена сама по себе, а риск сорвать срок?» Или: «Значит, если мы закрываем вопрос с гарантией, цена становится обсуждаемой?» Такие фразы одновременно уточняют и подталкивают.

В переговорах вообще много силы в коротких подтверждениях. Мы договорились по сроку? Хорошо. По объёму пока вопрос открыт? Записал. Цена обсуждается после комплектации? Верно. Эти маленькие остановки не дают разговору потом расплзтись в разные воспоминания. Один будет уверять, что вы обещали одно, другой будет помнить другое. Лучше фиксировать на ходу.

Но прежде чем что-то фиксировать, нужно довести разговор до первого настоящего предложения. Предложение - это момент, когда на столе появляется предмет. До него всё может быть знакомством, разведкой, обменом мнениями, жалобами на рынок, красивыми словами. Настоящие переговоры начинаются, когда кто-то говорит: вот что я предлагаю.

Кто должен сказать первым? На этот вопрос любят отвечать уверенно. Одни говорят: всегда первым, чтобы поставить якорь. Другие говорят: никогда первым, пусть другая сторона раскроется. На практике слово «всегда» тут опять мешает.

Если вы хорошо знаете рынок, свою цену, ценность и пределы, первый ход может дать вам преимущество. Вы ставите точку отсчёта. Человек может возмутиться, но всё равно уже думает от вашей цифры. Особенно если вы назвали её спокойно и с основанием.

Но если вы не знаете, что перед вами за человек и какой у него бюджет, иногда разумнее дать ему высказаться. Он может назвать сумму выше той, на которую вы рассчитывали. Такое

бывает чаще, чем думают люди с низкой самооценкой. Они заранее обрезают свой запрос, чтобы не показаться наглыми, а потом узнают, что другая сторона была готова платить больше.

Главное - не играть в молчанку бесконечно. Бывают переговоры, где обе стороны ждут, кто первый моргнёт. Покупатель говорит: ну, что можете предложить? Продавец отвечает: а на что рассчитываете? Покупатель: хотелось бы услышать вас. Продавец: всё зависит от бюджета. Через пять минут они уже не торгуются, а раздражают друг друга.

Иногда лучше прекратить этот танец и положить что-то на стол: «Хорошо, чтобы нам было от чего отталкиваться, мой вариант такой». Это не капитуляция. Это запуск двигателя.

Предложение должно быть достаточно конкретным. Не «мы можем что-нибудь придумать», а «мы можем сделать это за такую сумму, в такой срок, с такими условиями оплаты». Чем меньше конкретики, тем больше места для будущей обиды. Слишком размытая договорённость похожа на тёплый туман: приятно в моменте, но идти в нём трудно.

После первого предложения обычно наступает проверка. Собеседник пробует надавить. «Дорого». «Долго». «Другие дают дешевле». «Мы рассчитывали на другое». «У нас бюджет меньше». Не надо каждую такую фразу воспринимать как факт. Часто это не факт, а привычный первый удар. Человек сам не знает, сработает ли он, но обязан попробовать.

Плохая реакция - сразу оправдываться. Ещё хуже - сразу уступать. Вы только что сказали цену, а через три секунды уже показываете, что сами в неё не верите. Тогда почему должен верить он?

Лучше замедлить разговор. «Понимаю. С чем сравниваете?» «Какой срок для вас рабочий?» «Какой бюджет вы закладывали и почему?» «Что именно входит в предложение других?» Эти вопросы переводят давление в информацию. А информация полезнее, чем спор.

Фраза «дорого» почти ничего не значит. Дорого относительно чего? Относительно бюджета? Относительно ожиданий? Относительно конкурента? Относительно внутреннего ощущения, что всё в жизни должно стоить меньше? Пока вы не знаете ответа, вы спорите с тенью.

То же самое со словом «долго». Для одного долго - это неделя, для другого - месяц. Иногда человек говорит «долго», а на самом деле боится, что его начальник спросит завтра. Значит, ему нужна не скорость всей работы, а промежуточное подтверждение, которое он покажет начальнику. Можно дать это подтверждение и не ломать основной срок.

Здесь проявляется ценность вопросов. Вопросы не должны быть хитрыми. Они должны быть точными. Что для вас главное? Что будет, если не успеем к этой дате? Где граница бюджета? Какие условия для вас неприемлемы? Что уже согласовано внутри? Какие риски вы хотите снять?

Когда человек отвечает, слушайте не только слова, но и порядок. Люди часто первыми называют то, что болит сильнее. Если он три раза возвращается к сроку, а цену упоминает как бы между делом, не надо упираться в скидку. Возможно, скидка ему приятна, но сделку закроет гарантия срока. Если он подробно говорит об оплате, значит, вопрос не в вашей услуге, а в его денежном потоке.

Многие уступают не там. Покупатель просит снизить цену, продавец снижает, хотя покупателю важнее рассрочка. Клиент требует быстрее, исполнитель обещает невозможное, хотя клиенту хватило бы промежуточного результата. Работодатель не повышает зарплату, но мог бы дать обучение, премию, удалённые дни или пересмотр через три месяца. Люди ругаются вокруг одной двери, хотя рядом есть открытое окно.

Поэтому вторая глава этой книги не про блестящие трюки. Она про порядок. Сначала контакт. Потом маршрут. Потом полномочия и время. Потом первое предложение. Потом вопросы вместо паники. Потом маленькие подтверждения. Потом действие.

Звучит слишком просто? Переговоры часто ломаются именно на простом.

Один предприниматель рассказывал мне, как потерял крупного клиента из-за того, что не уточнил, кто принимает решение. Встреча прошла прекрасно. Клиент улыбался, соглашался,

просил прислать договор. Предприниматель решил, что всё сделано, и ради клиента отказался от двух мелких заказов. Через неделю выяснилось, что договор «смотрит финансовый директор». Ещё через неделю финансовый директор попросил скидку. Потом юрист попросил изменить условия оплаты. Потом собственник сказал, что проект подождёт до следующего квартала.

Всё это можно было не предотвратить, но увидеть раньше. Один вопрос в начале: кто будет участвовать в утверждении? Ещё один: что может остановить решение после нашей встречи? И третий: какие сроки согласования у вас обычно? Эти вопросы не спасают от всех бед, но снимают розовые очки до того, как вы заложили под них своё время.

Другой случай. Женщина продавала небольшую коммерческую недвижимость. Покупатель ходил вокруг цены, говорил, что объект интересный, но рынок слабый, арендаторы сейчас осторожные, ремонт всё равно придётся делать. Она почти была готова снизить цену. Потом спросила: «А для чего именно вы покупаете?» Оказалось, соседний бизнес хотел расширить помещение, и именно этот объект был для него самым удобным. Не просто один из вариантов. Почти единственный вариант без переезда.

Разговор сразу изменился. Не грубо. Не жадно. Просто она поняла, что продаёт не квадратные метры. Она продаёт покупателю избавление от большой головной боли. Цена получила другое основание.

В переговорах опасно не знать, что именно вы продаёте. Вы думаете, что продаёте часы работы. Клиент покупает спокойствие перед проверкой. Вы думаете, что продаёте доставку. Покупатель покупает отсутствие необходимости самому искать грузчиков. Вы думаете, что продаёте консультацию. Человек покупает уверенность, что не сделает дорогую ошибку. Если вы называете цену за часы, когда человек покупает спасение от ошибки, вы сами уменьшаете свою ценность.

Но не надо превращать это в красивую лекцию о ценности. Лучше говорить конкретно. «Если я правильно понял, вам важно не просто получить документ, а чтобы его принял банк без возврата». Или: «Вам нужен не самый дешёвый подрядчик, а тот, кто не сорвёт открытие». Или: «Вы хотите не консультацию ради консультации, а решение, можно ли подписывать этот договор». После такой фразы цена стоит на земле.

Ещё один важный момент: переговоры надо вести с учётом будущего исполнения. Обещать легко, особенно когда хочется закрыть сделку. Но каждое лишнее обещание потом превращается в работу, расходы и раздражение. На встрече фраза «да, конечно» звучит щедро. Через две недели она звучит как ошибка.

Если вы не уверены, не обещайте. Говорите: «Проверю и вернусь». Это иногда выглядит слабее, зато честнее и безопаснее. Люди часто уважают того, кто не хватается за каждое да. Уверенность не в том, чтобы отвечать мгновенно. Уверенность в том, чтобы не продавать невозможное.

Есть продавцы, которые боятся паузы и поэтому соглашаются на всё. Клиент просит ускорить - да. Добавить - да. Разбить оплату - да. Подождать с авансом - да. Потом продавец ненавидит клиента, хотя сам построил ловушку. Клиент лишь проверял, где границы. Границ не оказалось.

Границы лучше показывать спокойно. «Так я не работаю». «Без аванса не стартую». «Этот срок возможен только при сокращении объёма». «Скидка возможна при оплате сразу». «Если решение переносится на месяц, цену надо будет пересчитать». В этих фразах нет грубости. Грубость появляется в интонации, не в самом факте границы.

На другой стороне тоже есть границы. Не всякий отказ означает игру. Иногда у человека правда нет денег. Иногда срок правда жёсткий. Иногда он не может принять ваш риск, потому что отвечает перед другими. Если вы будете считать каждое «нет» спектаклем, вы начнёте давить там, где надо искать другой вариант или уходить.

Хороший переговорщик не только говорит. Он распознаёт реальность. Перед ним стена или картонная декорация? Человек не хочет или не может? Он торгуется или предупреждает? Он тянет время, потому что хитрит, или потому что внутри компании бардак? Ответы редко лежат на поверхности, но их можно добыть нормальными вопросами.

Иногда вопрос должен быть прямым: «Что вам мешает сказать да?» Не «почему вы сомневаетесь», не «какие у вас возражения», а именно так. Что мешает? Человек может сказать: цена. Тогда работаем с ценой. Может сказать: не уверен в результате. Тогда работает гарантия, примеры, пробный этап. Может сказать: нужно согласование. Тогда обсуждаем согласование. Может сказать: ничего, просто не готов. Это тоже ответ. Не самый приятный, зато честный.

После того как найдено согласие по основным пунктам, начинается опасная зона. Люди расслабляются. Им кажется, что всё сделано. Именно здесь всплывают мелкие просьбы, которые портят баланс. «И ещё включите вот это». «И доставку за ваш счёт». «И начните до оплаты, мы же уже договорились». Это называется не всегда одинаково, но смысл знакомый: человек пытается откусить кусочек в конце.

Иногда кусочек можно дать. Но лучше не бесплатно. «Да, добавим, тогда увеличим срок на два дня». Или: «Можем включить, если оплата сегодня». Или: «Это отдельный объём, я посчитаю». Конец переговоров не место для сонливости. Многие сделки дешеветь именно в последние десять минут.

Подтверждение договорённостей должно быть таким же конкретным, как предложение. Не «ну, значит, работаем», а «мы согласовали объём такой-то, срок такой-то, цену такую-то, аванс до такого-то числа, следующий шаг за вами». Лучше письмом. Лучше сразу. Память после переговоров начинает редактировать события в пользу своего хозяина. Письмо редактируется труднее.

Но письмо должно быть человеческим, не судебным протоколом на восемь страниц, если речь не о сложном контракте. «Подтверждаю, что мы договорились...» Дальше пункты. Коротко. Без лишней торжественности. Смысл письма не показать ум, а убрать будущие споры.

Если другая сторона не отвечает на подтверждение, это тоже сигнал. Возможно, не увидела. Возможно, занята. А возможно, не хочет фиксировать то, что устно прозвучало удобно. Через разумное время можно спросить: «Подтвердите, пожалуйста, что всё верно». Если снова тишина, сделка ещё не стоит на ногах.

Я не люблю деловые мистерии. Если человек по телефону горячо говорит да, а на письмо не отвечает, верьте не теплу голоса, а отсутствию действия. Если он обещает оплатить сегодня, но не платит, верьте не обещанию, а счёту. Если он уверяет, что всё согласовано, но не называет дату старта, верьте пустому календарю.

Это не цинизм. Это уважение к фактам.

При этом не нужно становиться подозрительным занудой. Есть люди, которые после каждого слова требуют подпись кровью. С ними не хочется работать. Достаточно понимать, где цена ошибки высока. Если мелочь - можно довериться. Если крупный проект, деньги, сроки, репутация - фиксируйте.

Переговоры часто представляют как борьбу характеров. У кого нервы крепче, тот и выиграл. Да, нервы нужны. Но ещё нужнее порядок. Человек с порядком часто побеждает более громкого. Он не суетится. Он знает, какие вопросы задать. Он понимает, когда говорить цену. Он не путает интерес с согласием. Он не отдаёт уступку без обмена. Он фиксирует договорённости. Он переводит слова в действия.

Громкий человек может впечатлить в первые пять минут. Организованный человек забирает сделку в конце.

Есть хороший приём перед встречей: написать на одном листе четыре вещи. Что я хочу получить? Что могу уступить? Где моя красная линия? Какой следующий шаг должен слу-

читься, если мы договоримся? Этот лист не надо показывать. Он нужен вам. Без него разговор легко уведёт в сторону. С ним вы хотя бы помните, зачем пришли.

Ещё полезно заранее придумать несколько вариантов. Не один идеальный, а несколько рабочих. Вариант с полной ценой и быстрым сроком. Вариант дешевле, но с меньшим объёмом. Вариант с рассрочкой, но дороже. Вариант с пробным этапом. Когда у вас один вариант, любое возражение бьёт прямо в сердце сделки. Когда вариантов несколько, вы не падаете. Вы переставляете детали.

Только не выкладывайте все варианты сразу, как человек, который боится, что его не выберут. Сначала слушайте. Вариант должен отвечать на реальную потребность, а не на вашу тревогу.

Если собеседник давит, возвращайтесь к структуре. «Давайте не смешивать цену и срок. Сначала решим срок». «Мы сейчас обсуждаем дополнительный объём, это отдельно». «Вы просите скидку. Что с вашей стороны меняется?» Такие фразы неприятны только тем, кто рассчитывал смешать всё в одну кашу и выловить оттуда выгоду.

Структура охлаждает перегретые переговоры. Когда люди начинают повторять свои позиции всё громче, им часто не хватает не аргументов, а паузы и рамки. «Я понимаю вашу позицию. Давайте разберём, из чего она состоит». Уже лучше. Разговор возвращается из лба в голову.

Иногда полезно признать часть правды другой стороны. «Да, цена выше, чем у некоторых». «Да, срок не самый короткий». «Да, аванс вам неудобен». Такое признание не означает уступку. Оно означает, что вы слышите. После этого можно добавить: «Именно поэтому в цену входит гарантия». Или: «Зато мы не начинаем проект, пока не собраны все материалы, и не срываем середину». Или: «Аванс защищает срок, потому что мы резервируем команду».

Люди часто спорят с тем, что и так очевидно. Покупатель говорит: дорого. Продавец отвечает: нет, недорого. И оба выглядят глупо. Для покупателя дорого. Это его ощущение. Лучше сказать: «Да, сумма заметная. Давайте покажу, за что именно вы платите и где можно уменьшить объём, если нужно». Это уже разговор, а не бодание.

Есть тонкая грань между уверенностью и упрямством. Уверенность говорит: вот мои условия и их причина. Упрямство говорит: потому что я так сказал. В переговорах причина важна. Даже если другая сторона не примет её полностью, она видит, что перед ней не случайная цифра, а позиция.

Но причина не должна быть жалобой. «Мне надо платить аренду» - слабый аргумент для клиента. Ему тоже надо. «У меня много расходов» - не его проблема. Лучше говорить о том, что получает он: качество, срок, ответственность, опыт, снижение риска, удобство, результат. Ваши расходы важны для расчёта, но не обязаны трогать чужое сердце.

Отдельно стоит сказать о любезности. Быть любезным полезно. Быть удобным опасно. Любезный человек уважает собеседника. Удобный человек предаёт свои условия, чтобы избежать неловкости. В начале это похоже. В конце разница огромная.

Любезность говорит: понимаю вашу ситуацию, давайте искать вариант. Удобство говорит: конечно, как скажете. Любезность может отказать без оскорбления. Удобство соглашается и потом злится. В переговорах лучше быть любезным, чем милым. Милого часто гладят по голове и забирают лишнее.

Когда разговор подходит к завершению, не бойтесь подвести итог вслух. «Итак, у нас есть три согласованных пункта и один открытый». Это помогает всем выйти из тумана. Если открытый пункт главный, не делайте вид, что сделка готова. Если он второстепенный, решите, кто и когда вернётся с ответом.

Плохой финал звучит так: «Ну, тогда на связи». Это деловая пустыня. Там умирают решения. Хороший финал: «Я сегодня до шести присылаю расчёт, вы завтра до обеда даёте ответ

по варианту, в пятницу при положительном решении выставяю счёт». Может быть, не так изящно. Зато живёт.

Иногда после хорошей встречи полезно не гнаться за мгновенным закрытием. Если человек явно перегружен, устал или должен посоветоваться, давление может испортить то, что уже построено. Тогда зафиксируйте следующий шаг и срок. Не «подумайте», а «давайте вернёмся к этому в среду в одиннадцать». Разница большая. У первого нет формы. У второго есть.

Переговоры движутся не только большими согласиями, но и маленькими обязательствами. перезвонить в среду. Прислать документы. Подтвердить бюджет. Проверить дату. Оплатить аванс. Каждое маленькое действие показывает, есть ли жизнь в сделке. Если человек не выполняет малое, не спешите верить большому.

В жизни много людей, которые приятно говорят о крупных намерениях и исчезают на простых шагах. Они хотят, собираются, планируют, думают, обсуждают, возвращаются, но не делают. С ними можно пить кофе, но опасно строить календарь.

Рабочий переговорщик смотрит на действия. Приехал ли покупатель с деньгами, если говорил, что готов? Прислал ли клиент материалы? Ответил ли руководитель на письмо? Поставил ли подрядчик дату? Чем меньше действия, тем меньше сделка, как бы красиво она ни звучала.

И всё же не надо презирать слова. Слова запускают действия. Просто слова должны вести к следующему шагу, а не заменять его.

В этой главе я намеренно долго говорю о начале переговоров. Начало кажется не самым важным, потому что там ещё нет громких столкновений. Но именно в начале задаётся температура, порядок, рамка и уровень ясности. Потом люди удивляются, почему их унесло в торг о мелочах, почему скидку выпросили до обсуждения объёма, почему решение ушло к человеку, которого не было на встрече, почему договорённость расползлась после устного да.

Потому что вход был слабый.

Сильный вход не обязан быть жёстким. Он может быть спокойным, даже мягким. Но в нём есть направление. Мы поговорим. Поймём задачу. Уточним полномочия. Поставим предложение на стол. Разберём возражения. Зафиксируем. Перейдём к действию.

Если всё это звучит слишком рассудочно, вспомните любую плохую сделку из своей жизни. Скорее всего, где-то там был момент, когда надо было остановиться и спросить: кто решает? что именно входит? когда оплата? что будет дальше? почему такая цена? что вы хотите взамен? Но вы не спросили, потому что было неудобно, некогда или хотелось верить.

Переговоры часто наказывают не за незнание хитрых техник, а за отказ задать обычный вопрос.

Обычный вопрос может быть крепче любой тактики. Он не выглядит как нападение, но вынимает из тумана факт. А факт меняет разговор.

Поэтому следующую встречу попробуйте начать не с цены. Начните с человека, времени, полномочий и порядка. Дайте разговору человеческий вход, но не позволяйте ему расползтись. Поставьте указатели. Потом кладите предложение на стол и смотрите, что произойдёт.

Там уже начнётся настоящая работа.

Якорь, пауза и цена, которая тянет разговор

Есть цены, которые просто называют. А есть цены, которые бросают в разговор, как якорь. После них вся сделка начинает вращаться вокруг первой тяжёлой точки. Даже если человек возмутился, даже если сказал нет, даже если сделал вид, что не услышал, цифра уже лежит между вами. Её трудно не учитывать.

Представьте, что вы продаёте старый, но крепкий рабочий стол. Вы считаете, что нормальная цена сорок тысяч. Покупатель приходит, проводит рукой по столешнице, открывает ящики, хмурится и говорит: за пятнадцать заберу сегодня. Смешно? Может быть. Но теперь в комнате есть пятнадцать. Не сорок, не тридцать пять, не рынок, не ваша память о том, сколько вы за него платили. Пятнадцать.

Если вы не готовы, эта цифра начинает делать грязную работу. Вы думаете: конечно, пятнадцать мало, но вдруг больше никто не даст? Может, тридцать уже хорошо? А если он уйдёт? А если я зря держусь? Якорь тянет не потому, что он справедлив. Он тянет потому, что он первый, конкретный и сказанный уверенно.

Вот почему первый ход в цене опасен и полезен одновременно. Опасен, если вы не знаете, что делаете. Полезен, если вы подготовились. Якорь без подготовки похож на камень, который вы бросили себе на ногу. Вы назвали слишком низкую цену, потому что испугались показаться дорогим, и теперь сами живёте в этой клетке. Или назвали слишком высокую, без объяснения, и человек решил, что перед ним фантазёр.

Хороший якорь не обязан быть наглым. Он должен быть обоснованным для вас и достаточно сильным, чтобы оставить пространство для движения. Если вы продаёте услугу и готовы работать за двести тысяч, не начинайте со ста восьмидесяти в надежде, что человек оценит скромность. Скромность в переговорах редко вознаграждают. Чаще её используют как стартовую площадку для новой скидки.

Но и не надо начинать с миллиона только потому, что где-то слышали: проси больше, получишь больше. Если цена не связана с реальностью, вы не якорь ставите, а запускаете фейерверк. Он яркий, короткий и после него пахнет дымом.

Якорь лучше работает, когда рядом есть причина. Обычно такой объём стоит триста тысяч. В вашем случае, с учётом сроков и необходимости включаться быстро, мой расчёт такой. Или: если закрываем вопрос на этой неделе, я готов зафиксировать цену двести сорок. После этого срок уйдёт, и пересчёт будет другим. Причина не обязана убеждать всех. Она должна показывать, что цифра не выпала из кармана.

Один знакомый перевозил тяжёлый инструмент и несколько крупных вещей. Он заранее обзвонил компании, узнал обычные расценки, понял, где реальный диапазон. Когда позвонил выбранным грузчикам, начал не с вопроса сколько стоит, а с фразы: у меня бюджет такой-то, нужно перевезти это и это, готовы обсудить? Он поставил рамку раньше, чем ему успели назвать высокую цену. После обычного ворчания и обмена условиями они сошлись ниже рынка.

Почему это сработало? Не потому, что грузчики были добрыми. Он пришёл не пустой. Он знал порядок цен, говорил уверенно и не выглядел человеком, которому можно продать любую цифру. Его бюджет стал якорем. Дальше стороны двигались вокруг него.

Но если бы он соврал нелепо, всё развалилось бы. Сказал бы у меня тысяча рублей за работу на полдня с тяжестями, и его просто послали бы искать студентов во дворе. Якорь должен цепляться за дно, а не болтаться в воздухе.

Есть ещё важная вещь: время якоря. Одна и та же цифра, сказанная до чужой цены и после неё, звучит по-разному. Если мастер сам говорит: работа будет стоить пятьдесят тысяч, а вы отвечаете: я рассчитывал на двадцать, это выглядит как резкое сбивание. Он уже стоит

на пятидесяти и воспринимает ваши двадцать как нападение. Если же вы до оценки сказали: я смотрю на бюджет около тридцати, но хочу понять, что реально входит, разговор стартует иначе. Мастер может не согласиться, но он уже учитывает вашу рамку.

Значит ли это, что надо всегда первым говорить бюджет? Нет. Если вы покупатель и не знаете рынка, ранний бюджет может вас выдать. Вы скажете: у меня до ста тысяч, а человек внутри улыбнётся, потому что собирался просить семьдесят. Теперь он будет строить предложение ближе к ста. Вы сами подняли потолок.

Поэтому перед якорем нужен вопрос: я знаю рынок или гадаю? Если гадаю, лучше спрашивать и слушать. Если знаю, можно ставить рамку.

То же самое у продавца. Если вы не понимаете ценности для конкретного покупателя, ранняя цена может оказаться низкой. Вы думаете, что продаёте обычную консультацию, а для человека это вопрос спасения контракта. Вы называете сумму по привычке, он мгновенно соглашается, и только потом вы узнаете, что помогли ему избежать потери в десять раз больше. Быстрая сделка приятна, но иногда она тихо сообщает: вы продали себя слишком дёшево.

Надо уметь радоваться быстрым сделкам и одновременно учиться на них. Если люди слишком часто соглашаются без вопросов, возможно, вы недооцениваете свою цену. Не всегда, но возможно. Рынок иногда говорит не возражениями, а отсутствием возражений. Переговоры любят людей, которые следят за такими сигналами.

Якорь бывает не только денежный. Срок тоже якорь. Нам нужно к пятнице. После этой фразы все начинают думать от пятницы. Объём тоже якорь. Нам нужен полный пакет. Уровень качества тоже якорь. Нам нужен вариант без риска. Даже тон может стать якорем. Если человек начинает грубо, разговор часто тянет вниз, к обороне и ответной грубости. Если начинает спокойно и собранно, другой стороне труднее оправдать истерику.

Иногда лучший якорь не цена, а принцип. Я не начинаю без аванса. Я не беру проекты, где решение принимает человек, которого нет на встрече. Я не даю скидку без изменения объёма. Такие фразы ставят границу. После них можно обсуждать детали, но не приходится каждый раз заново доказывать право на нормальные условия.

Граница, сказанная спокойно, часто сильнее длинного объяснения. Длинное объяснение иногда пахнет просьбой: пожалуйста, разрешите мне не прогибаться. Граница звучит иначе: так устроена работа.

Но с границами есть тонкость. Если вы ставите их слишком много и слишком рано, человек чувствует не уверенность, а забор. Он ещё не понял, хочет ли с вами работать, а вы уже перечислили десять запретов. Лучше сначала дать понять ценность и порядок, потом обозначить то, что действительно важно. Переговоры не пограничный пункт, где каждому сразу показывают список запрещённых предметов.

С другой стороны, если важную границу отложить до конца, это может выглядеть как ловушка. Например, вы час обсуждали проект, почти согласовали цену, и только потом сказали: кстати, мне нужен стопроцентный аванс. Для вас это обычное условие. Для клиента это внезапный удар. Лучше такие вещи ставить достаточно рано, чтобы человек не чувствовал, что его подвели к краю.

Якорение связано ещё с одной неприятной привычкой: люди слишком быстро торгуются против себя. Продавец назвал цену. Покупатель молчит. Продавец не выдержал: но можем обсудить. Покупатель всё ещё молчит. Продавец добавляет: если что, сделаю скидку. Покупатель ещё даже не открыл рот, а продавец уже сам себя подрезал.

Молчание в переговорах трудно выдерживать. Оно кажется обвинением. В нём слышится чужая оценка: дорого, глупо, нагло, неинтересно. На самом деле человек может просто считать, вспоминать бюджет, думать, как ответить, или нарочно ждать, пока вы испугаетесь. В любом случае не надо делать его работу за него.

Назвали цену - замолчите. Не навсегда. Просто дайте ей постоять. Пусть собеседник первым покажет, что с ней делает. Если он спросит, из чего она складывается, отвечайте. Если скажет, что дорого, уточняйте. Если молчит, можно после паузы спросить: что думаете? Но не надо сразу хватать свою цену и уносить её в сторону.

То же самое у покупателя. Вы сделали предложение. Продавец молчит. Не добавляйте мгновенно: ну, можно чуть выше. Пусть он ответит. Если ваша цифра не оскорбительна и у вас есть основание, она имеет право пожить несколько секунд.

Переговоры часто решаются не красноречием, а выдержкой. Не железной, не театральной, а обычной. Выдержать паузу. Выдержать чужое недовольство. Выдержать собственное желание поскорее снять напряжение уступкой.

Надо понимать: уступка снимает напряжение быстро, но не всегда правильно. Это как выпить обезболивающее вместо лечения. В моменте легче. Причина осталась. Если покупателю дорого, а вы сразу снизили цену, вы не узнали, дорого по сравнению с чем. Может, он всё равно не купит. Может, ему нужна не скидка, а уверенность. Может, он проверяет, насколько вы мягкий. Скидка, данная слишком рано, затемняет реальность.

Лучше сначала спросить. На какую сумму вы рассчитывали? Что должно измениться, чтобы это стало приемлемо? Если мы говорим о снижении цены, какой объём убираем? Есть ли другой параметр, кроме цены, который для вас критичен? Такие вопросы не гарантируют успех, но они не дают вашей прибыли исчезнуть на первом повороте.

Есть ещё якорь ожиданий. Если человек привык, что вы всегда отвечаете ночью, он будет считать это нормой. Если вы один раз сделали работу без аванса, он может решить, что так можно всегда. Если вы в начале отношений дали скидку просто потому что попросили, следующая просьба будет не исключением, а продолжением традиции.

Многие плохие условия мы создаём сами, когда хотим понравиться в начале. Потом называем это сложным клиентом. Но клиент лишь живёт в правилах, которые мы ему показали.

Поэтому первая сделка с человеком особенно важна. В ней вы не только зарабатываете или теряете деньги. Вы обучаете другую сторону, как с вами обращаться. Платить вовремя или тянуть. Формулировать задачу ясно или бросать обрывки мыслей. Уважать ваш график или считать вас свободной кнопкой. Это тоже переговоры, только растянутые во времени.

Если вы уступаете в первой сделке, объясните, почему. Я делаю эту цену для первого проекта, чтобы мы проверили формат. Следующий объём будет считаться по обычной ставке. Или: я могу начать без полной предоплаты в этот раз, потому что объём небольшой. Для больших проектов порядок другой. Без такого пояснения исключение быстро превращается в право.

Люди запоминают выгодную для себя версию. Если вы не обозначили, что уступка разовая, она станет исходной точкой следующих переговоров. Вы сами положили якорь ниже, чем хотели.

Бывает, что якорь ставит не конкретная цифра, а слово стандартно. У нас стандартный договор. У нас стандартная отсрочка. У нас стандартная комиссия. Это слово действует гипнотически. Оно как будто говорит: спорить бессмысленно, здесь не человек решил, здесь закон природы.

Не спешите верить стандарту. Часто стандарт означает: так нам удобно. Или: большинство не спорит. Или: мы начинаем с этого, а дальше посмотрим. Хороший ответ: понимаю. Какие пункты вы обычно меняете? Или: для нас этот пункт критичен, как можно его адаптировать? Или: если форма стандартная, давайте обсудим приложение с уточнениями. Вежливо, но не покорно.

Иногда стандарт действительно жёсткий. Банк, крупная сеть, государственная структура, большая корпорация. Но даже там могут двигаться сроки, приложения, дополнительные письма, порядок внедрения, технические детали, сервис, объём. Если нельзя сдвинуть стену, можно поискать дверь.

Переговорщик, который видит только одну ось, быстро сдаётся. Цена не двигается - всё пропало. Договор стандартный - всё пропало. Срок жёсткий - всё пропало. На самом деле сделка объёмная. У неё много ручек. Нужно искать, какая крутится.

Якорение опасно ещё тем, что люди привязываются к собственным первым словам. Сказал меньше двухсот не обсуждаю - и потом трудно признать, что сто восемьдесят при быстрых деньгах и меньшем объёме было бы разумно. Сказал больше ста не заплачу - и теперь стыдно подняться до ста двадцати, хотя условия улучшились. Гордость начинает охранять не выгоду, а фразу.

Не становитесь пленником собственной эффектной реплики. Переговоры не соревнование по твёрдости подбородка. Если меняются условия, может меняться и позиция. Главное - объяснить связь. При таком объёме я не мог опуститься ниже двухсот. Если убираем эту часть и оплата сразу, можем говорить о ста восьмидесяти. Это не слабость. Это расчёт.

Плохо, когда человек меняет позицию без причины. Тогда он выглядит так, будто его можно продать. Хорошо, когда позиция меняется вместе с параметрами сделки. Тогда это не уступка из страха, а обмен.

В переговорах полезно заранее иметь лестницу уступок. Не одну большую скидку, которую вы отдаёте в панике, а несколько ступеней, каждая за что-то. Цена такая. При оплате сразу - минус столько. При уменьшении объёма - минус столько. При переносе срока на спокойный период - минус столько. При долгом согласовании - наоборот, цена держится недолго.

Лестница помогает не падать. Когда человек просит уступку, вы не выдумываете на месте. Вы знаете, на какой ступени стоите и что должно измениться, чтобы спуститься ниже. Без лестницы переговорщик часто прыгает. Прыжки выглядят драматично, но ломают ноги.

Покупателю тоже полезна лестница. Первый вариант желаемый. Второй приемлемый. Третий крайний. И на каждом уровне он понимает, что просит взамен. Не просто скиньте, а если я беру два, какая цена? Если плачу сегодня, что меняется? Если забираю сам, какой минус? Так торг перестаёт быть попрошайничеством и становится конструктором.

Профессиональные продавцы быстро отличают покупателя, который просто давит, от покупателя, который предлагает обмен. С первым неприятно. Со вторым можно работать.

Есть дешёвая манера торговаться: ну сделайте красиво. Или: пойдите навстречу. Или: вы же понимаете. Эти фразы часто раздражают, потому что в них нет предмета. Навстречу куда? Красиво для кого? Что именно я должен понять? Если хотите уступку, помогите другой стороне обосновать её хотя бы перед самой собой.

Скажите конкретно: если вы снижаете цену на десять процентов, я оплачиваю сегодня. Или: если доставка входит, я не прошу дополнительную скидку. Или: если вы берёте на себя настройку, я подписываю без пробного периода. Это уже разговор взрослых.

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.