

The background of the cover is a dark, textured green. On the left, a complex, three-dimensional maze is visible, with its walls and paths receding into the distance. On the right, a bright, golden light emanates from a rectangular opening, creating a strong perspective and illuminating the floor. To the right of the light, there are faint, golden geometric lines and circles, resembling a technical or architectural drawing. The title is written in a large, bold, golden serif font, centered at the top. Below the title, there is a horizontal line with a small dot in the center.

СДЕЛКА НАЧИНАЕТСЯ ДО ВСТРЕЧИ

РЭН АСАХИНА

Рэн Асахина

Сделка начинается до встречи

<https://litres.ru/74387768>

SelfPub; 2026

Аннотация

Слабый переговорщик надеется выиграть за столом. Сильный знает, что за столом ему лишь предъявят счет за всё, чего он не сделал до встречи.

Когда покупатель произносит «у вас дорого», поздно впервые задумываться о ценности. Когда требует скидку, поздно выяснять собственную нижнюю границу. Когда конкурент уже внутри сделки, харизма превращается в дорогую форму беспомощности.

Эта книга превращает переговоры из набора эффектных фраз в процесс: карта сделки, альтернатива соглашению, интересы сторон, проверка догадок, обмен условиями, создание ценности, работа с закупками, конкурентами и собственной компанией.

Вы перестанете отдавать скидку просто ради подписи и начнете видеть, где сделка действительно приносит прибыль, а где только красивую цифру в отчете.

Хорошие переговоры редко начинаются с сильной реплики.

Они начинаются с того, что вы знаете до того, как открылась дверь.

Содержание

Введение	4
Глава 1. Зачем нужен порядок	12
Глава 2. Карта сделки, которую обычно никто не рисует	32
Глава 3. Сила, которую часто не замечают	47
Конец ознакомительного фрагмента.	51

Рэн Асахина

Сделка начинается до встречи

Введение

Переговоры редко выглядят так, как их описывают в учебных историях. В этих историях два человека садятся друг против друга, один делает сильный ход, второй отвечает еще сильнее, потом кто-то уступает, кто-то выигрывает, и занавес можно опускать. В жизни все обычно грязнее, длиннее и тише. До встречи уже было десять разговоров, пять внутренних писем, три обиды между отделами, один начальник, который хочет закрыть квартал, и клиент, который вчера услышал от конкурента обещание, слишком хорошее, чтобы быть правдой. За столом сидят не два человека. За столом сидят все эти обстоятельства.

Я много раз видел, как умные люди теряют сделку не потому, что плохо говорят, не потому, что не знают продукт, и даже не потому, что клиент оказался жестче. Они теряют ее раньше. В тот момент, когда решают, что переговоры начнутся в переговорной комнате. Они готовят фразы, держат в голове скидку, которую можно отдать в крайнем слу-

чае, вспоминают пару приемов из тренинга и идут туда, где клиент уже давно подготовил для них узкий коридор. Потом удивляются, что весь разговор уперся в цену. А куда ему было еще упереться, если ничего другого заранее не было разложено по столу?

Эта книга начинается с простой мысли, которая на практике дается неприятно трудно: переговоры надо перестать считать набором ловких ответов. Ловкость помогает. Иногда она даже спасает. Но построить на ней постоянный результат нельзя. Один продавец умеет шутить, другой умеет молчать, третий умеет давить, четвертый вообще не любит конфликтов, но каким-то образом закрывает крупные сделки. Если компания зависит только от личного чутья отдельных людей, она не управляет переговорами. Она надеется, что сегодня за стол сядет тот самый человек, у которого получится.

Раньше с продажами было примерно так же. Их долго считали делом характера. Есть человек, который умеет продавать, и есть человек, которому лучше заняться отчетами. Потом выяснилось, что в сложных продажах одного характера мало. Клиентская организация устроена сложнее, решение принимает не один человек, польза продукта должна совпасть с задачами покупателя, а не только с речью продавца. Тогда продажи начали описывать как процесс. Не для того, чтобы убить живой разговор, а для того, чтобы перестать каждый раз изобретать его заново.

С переговорами такая работа запоздала. До сих пор мно-

гие относятся к ним как к последнему бою после продажи. Продажа вроде бы сделана, клиент согласен, осталось договориться о цене и условиях. И тут начинается то, что обычно называют настоящими переговорами: покупатель просит скидку, продавец защищается, кто-то ссылается на бюджет, кто-то на рынок, кто-то на конкурентов. На словах все говорят о партнерстве, а ведут себя так, будто на столе лежит один пирог и каждый должен схватить кусок побольше, пока другой не заметил.

Проблема не в том, что люди жадные. Иногда жадность, конечно, тоже есть. Но чаще проблема в другом: стороны не видят всей сделки. Они видят один видимый кусок. Обычно цену. Цена удобна тем, что ее легко назвать, легко сравнить и легко вынести на первый план. Покупатель говорит: у другого дешевле. Продавец отвечает: у нас качество выше. Покупатель говорит: бюджет не позволит. Продавец думает, сколько можно уступить, чтобы не получить выговор. Разговор вроде бы идет, но он беднее самой сделки.

Любая серьезная сделка почти всегда состоит из нескольких вещей. Срок контракта. Объем. Сервис. Риски. График платежей. Доступ к другим подразделениям. Гарантии. Совместные вложения. Скорость запуска. Обучение людей. Репутационные последствия. Иногда еще десяток пунктов, которые никто не произносит, пока не станет поздно. Если их не вынести на свет заранее, они все равно будут влиять на переговоры, только исподтишка. Один пункт проявится в

виде странного требования клиента. Другой всплывет как внутренний запрет юридического отдела. Третий неожиданно окажется причиной, по которой хорошее предложение не принимают.

Вот почему в этой книге я буду говорить о схеме сделки. Не о красивой схеме на слайде, которую показывают на тренинге и забывают через неделю, а о рабочей схеме, которую можно держать перед собой во время подготовки. В ней есть две стороны, у каждой есть то, что она хочет получить, и у каждой есть то, что произойдет, если соглашения не будет. Пока вы не понимаете обе эти вещи, вы не ведете переговоры. Вы угадываете. Иногда угадываете удачно, но это все равно угадывание.

Самый неприятный вопрос в переговорах звучит просто: что случится, если мы не договоримся? Многие отвечают на него слишком быстро. Продавец говорит: потеряем сделку. Покупатель говорит: уйдем к другому поставщику. Оба ответа могут быть верными, но в таком виде они почти бесполезны. Потерять сделку на падающем рынке и потерять ее, когда у вас очередь из клиентов, не одно и то же. Уйти к другому поставщику, когда переход занимает два дня, и уйти к нему после трех лет интеграции, обучения персонала и настройки систем, тоже не одно и то же.

Этот вопрос нужен не для того, чтобы напугать себя или клиента. Он нужен, чтобы вернуть разговор к фактам. Если клиент считает, что альтернатива лучше вашей сделки, он

будет давить. Даже если ошибается. Если продавец считает, что без этой сделки ему конец, он отдаст больше, чем обязан. Даже если мог бы спокойно пережить отказ. В переговорах люди реагируют не на правду как таковую, а на то, что они считают правдой. Поэтому первая работа переговорщика состоит не в том, чтобы победить чужую позицию, а в том, чтобы разобраться, насколько она вообще связана с реальностью.

Есть еще один вопрос: что должно попасть в соглашение, если оно будет? Здесь тоже часто отвечают слишком бедно. Цена, говорят люди. Или срок. Или объем. Но когда мы начинаем раскладывать сделку, почти всегда обнаруживается, что кроме цены есть вещи, которые для одной стороны стоят дешево, а для другой имеют большую пользу. На таких вещах и строится хорошая торговля. Не на подарках. Не на уступках ради хорошего настроения. А на обмене: я отдаю то, что мне стоит меньше, чем тебе приносит, и получаю то, что для тебя не так болезненно, а для меня существенно.

В этом месте многие начинают подозревать подвох. Слишком уж приятно звучит: обе стороны получают больше. Но здесь нет чудес. Если стороны спорят только о цене, пирог выглядит фиксированным. На сто рублей уступил один, на сто рублей выиграл другой. Если же в разговор входят сроки, объемы, риски, сервис, доступ, обучение, график внедрения и другие переменные, появляются обмены. То, что для одного второстепенно, для другого может оказаться главным.

Деньги на столе лежат не только в цене. Часто они спрятаны в устройстве сделки.

Я не собираюсь убеждать вас, что процесс решит все. Не решит. Если продукт хуже, дороже и не нужен клиенту, никакая подготовка не сделает его сильным предложением. Если компания годами учила клиентов ждать скидки в последний день квартала, один новый переговорщик не отменит эту привычку за двадцать минут. Если на самом деле обсуждается чистый товар, где различается только цена, возможностей будет меньше. Но таких случаев куда меньше, чем принято говорить. Люди любят называть свой рынок товарным, потому что тогда можно не искать другие предметы обмена.

Эта книга написана для тех, кто устал от переговоров, где все сводится к последней уступке. Для продавцов, руководителей, закупщиков, основателей, партнеров, людей из юридических и продуктовых команд. Для всех, кто хотя бы раз выходил из переговорной комнаты с чувством, что вроде бы сделку закрыл, но сделал это слишком дорогой ценой. Или наоборот: не уступил, сохранил лицо, но потерял клиента и потом долго доказывал себе, что иначе было нельзя.

Мы будем двигаться не через набор приемов, а через последовательность действий. Сначала цель. Потом оценка того, что случится без соглашения у обеих сторон. Потом список желаемого и порядок важности. Потом проверка догадок. Потом создание ценности. Потом ее деление. В такой последовательности нет ничего загадочного. Она похожа на

здравый смысл, записанный в рабочем порядке. Но именно записанный порядок чаще всего и отличает спокойного переговорщика от человека, который реагирует на каждую реплику клиента как на пожар.

Я буду приводить примеры не для украшения. Примеры нужны потому, что переговоры становятся понятными только в конкретных ситуациях. Один клиент требует скидку. Другой пугает конкурентом. Третий обещает большой объем когда-нибудь потом. Четвертый не может согласовать договор внутри своей компании. Пятый сам не знает, чего хочет, но уверен, что хочет дешевле. В каждой истории можно злиться, спорить, уступать или защищать маржу. А можно задать несколько правильных вопросов и увидеть, что происходит на самом деле.

Есть одно правило, которое будет возвращаться снова и снова: не уступайте просто так. Меня иногда спрашивают, значит ли это, что уступать нельзя. Нет, не значит. В бизнесе часто приходится идти навстречу. Но уступка без встречного движения учит другую сторону требовать еще. Обмен учит другую сторону думать. Разница огромная. Когда клиент просит снизить цену, вопрос не в том, как красиво отказать. Вопрос в том, что меняется в сделке, если цена меняется. Объем? Срок? Условия оплаты? Уровень сервиса? Риск? Если не меняется ничего, это не переговоры, а просьба о подарке.

Еще одно правило: не обсуждайте один пункт в одиноч-

ку. Один пункт делает разговор бедным и нервным. Цена против цены, срок против срока, штраф против штрафа. Когда пунктов несколько, появляется пространство для работы. Не обязательно большое. Иногда достаточно двух дополнительных переменных, чтобы выйти из тупика. Но их надо называть. Пока они остаются в голове, вы не можете ими торговать.

И последнее перед тем, как мы начнем. Процесс не отменяет человеческую сторону переговоров. Наоборот, он делает ее чище. Когда у вас нет плана, вы начинаете считывать интонации, обижаться на жесткость, искать скрытый смысл там, где человек просто выполняет свою роль. Когда есть схема, вы меньше нервничаете. Не потому, что стали холодным человеком, а потому что понимаете: эта фраза про цену относится к альтернативе клиента, эта просьба о бесплатном сервисе относится к обмену, этот ранний ультиматум похож на якорь. Вы не обязаны отвечать эмоцией на каждое движение. У вас есть работа.

Начнем с того, зачем вообще нужен процесс. Не ради порядка ради порядка. Не ради таблиц, которые никто не заполняет. А ради повторяемого результата. Хороший переговорщик может выиграть одну сложную встречу на характере. Организация не может годами выигрывать на характере отдельных людей. Ей нужен способ видеть сделку целиком, учиться на ошибках, повторять удачные решения и не превращать каждую новую встречу в лотерею.

Глава 1. Зачем нужен порядок

Если вы достаточно долго работаете с клиентами, вы наверняка встречали человека, который гордится тем, что никогда не готовится к переговорам. Он говорит это почти с удовольствием. Мол, я чувствую людей, я сразу понимаю, куда давить, мне бумажки только мешают. Иногда такой человек действительно производит впечатление. Он быстро говорит, не теряется, умеет пошутить, ловко отвечает на выпад. На короткой дистанции это может выглядеть как мастерство. На длинной дистанции обычно выясняется другое: он каждый раз заново играет одну и ту же партию, не помня, почему в прошлый раз выиграл и почему позапрошлый раз проиграл.

Процесс нужен не для того, чтобы заменить опыт. Опыт без процесса часто превращается в набор привычек. Человек помнит, что однажды жесткий отказ сработал, и начинает отказывать всегда. Или помнит, как однажды скидка спасла сделку, и потом называет скидку инструментом отношений. Или считает, что с закупщиками надо говорить только жестко, потому что два закупщика в его жизни действительно понимали только жесткость. Так рождаются частные правила, которые выглядят уверенно, пока не ломаются о другой тип сделки.

В продажах этот урок уже проходили. Когда сложная про-

даже перестала быть разговором одного продавца с одним покупателем, старый образ обаятельного охотника стал мешать. У клиента появились комитеты, финансовые модели, внутренние пользователи, юристы, технические специалисты. Сделку стало невозможно закрыть одной харизмой. Надо было понимать, кто влияет на решение, какие задачи решает покупка, что для клиента является успехом, где риски, кто может заблокировать согласование. Продажи начали описывать как последовательность действий. Не потому, что люди стали роботами. Потому что сделка стала слишком сложной для одной импровизации.

С переговорами произошло то же самое, только многие сделали вид, что не заметили. Сделки стали крупнее, длиннее, с большим числом условий. Покупатели стали профессиональнее. У них появились таблицы сравнения поставщиков, внутренние требования к экономии, понимание того, как продавцы ведут себя в конце квартала. Конкуренты стали нервнее, потому что рынок быстрее узнает о любой уступке. Внутри компаний стало больше людей, которым есть что сказать о цене, риске, сервисе и сроках. А продавцы часто по-прежнему приходят к финальному разговору так, будто им предстоит обменяться несколькими сильными репликами.

Представьте обычную ситуацию. Компания продает сервис крупному клиенту. Клиент доволен результатом, но перед продлением просит десять процентов скидки. Объяснение знакомое: бюджет сократили, конкуренты дешевле, ру-

ководство давит, надо помочь. Продавец уже слышал такие слова. Он может ответить, что качество стоит денег. Может позвонить руководителю и попросить разрешение на семь процентов. Может сказать клиенту, что цена окончательная, а потом ждать, кто первым дрогнет. Все эти варианты возможны. Но ни один не отвечает на главный вопрос: что на самом деле происходит в сделке?

Может быть, клиент действительно имеет сильную альтернативу. Тогда надо понять, чем она сильна, а чем слаба. Может быть, конкурент дешевле только на входе, но дороже в обслуживании. Может быть, переход к нему отнимет у клиента три месяца и сорвет проект, о котором закупщик не говорит, потому что считает это внутренним делом. Может быть, у клиента нет реальной альтернативы, но есть внутренний план экономии, и закупщик обязан принести руководству хоть какую-то цифру. Может быть, ваша собственная компания так боится потерять логотип, что готова отдать маржу, хотя могла бы заменить этот объем другим клиентом. Без процесса все это остается туманом.

Процесс начинается с признания неприятного факта: переговорщик часто не знает того, что считает очевидным. Он думает, что знает альтернативу клиента. Думает, что понимает свою силу. Думает, что цена главный пункт. Думает, что внутренние заинтересованные лица поддержат его сделку. Потом оказывается, что юридический отдел не пропускает условие, которое он пообещал устно. Или клиенту был

важнее срок внедрения, чем скидка. Или конкурент, которым пугали, вообще не мог выполнить обязательный технический пункт. Не знать не стыдно. Опасно другое: не знать и не замечать этого.

Хороший процесс заставляет отделять факты от догадок. Это звучит скучно, но именно здесь чаще всего лежат деньги. Факт: клиент просит скидку. Догадка: он уйдет, если мы ее не дадим. Факт: конкурент назвал цену ниже. Догадка: его предложение равно нашему. Факт: нам нужен план квартала. Догадка: без этой сделки план сорвется. Факт: клиент жалуется на сервис. Догадка: его волнует только сервисная реакция, а не внутреннее давление пользователей. Когда вы разделяете эти вещи, разговор перестает быть драмой и становится работой.

Первое, что дает процесс, это повторяемость. Если каждая сделка разбирается по похожей схеме, вы можете сравнивать их между собой. Почему здесь мы уступили три процента и получили больший объем, а там уступили семь и ничего не получили? Почему один клиент после жесткого разговора остался, а другой ушел? Какие требования повторяются в отрасли? Где мы постоянно переоцениваем конкурента? Какие обещания чаще всего раздают наши продавцы, а потом мучают операционную команду? Без общего языка эти вопросы превращаются в споры о личностях. С общим языком они становятся материалом для улучшения.

Второе, что дает процесс, это возможность готовиться не

только к красивому сценарию. Многие идут на переговоры с надеждой, что клиент будет разумным. Клиент тоже идет с надеждой, что продавец будет гибким. Надежда в бизнесе приятна, но слабовата как метод. Если вы заранее понимаете, какие требования вероятны, какие альтернативы видит клиент, какие пункты можно обменять, а какие нельзя трогать, вас труднее сбить с курса. Вы не обязаны угадывать каждую фразу. Достаточно понимать, к какой части схемы она относится.

Покупатель говорит: у вашего конкурента дешевле. Без процесса продавец слышит угрозу. С процессом он слышит утверждение об альтернативе. Значит, надо не спорить с угрозой, а разбирать альтернативу: что именно дешевле, при каких условиях, с какими рисками, за какой срок, с каким уровнем сервиса, кто будет нести стоимость перехода. Покупатель говорит: добавьте это бесплатно. Без процесса продавец слышит давление. С процессом он слышит просьбу об односторонней уступке. Значит, надо искать обмен. Покупатель говорит: бюджет утвержден, больше нет. Без процесса это стена. С процессом это якорь или внутреннее ограничение, которое еще надо проверить.

Третье преимущество процесса особенно заметно внутри компании. Внешние переговоры часто выглядят сложными, но внутренние бывают еще тяжелее. Продавец обещает клиенту расширенный сервис, сервисная команда говорит, что людей нет. Продуктовый менеджер защищает маржу своего

направления. Юристы не хотят брать риск. Финансы требуют платежи раньше. Руководитель продаж просит закрыть сделку до пятницы. Каждый по-своему прав, и каждый тянет в свою сторону. Если нет общей схемы, продавец становится курьером между кабинетами, а не руководителем сделки.

Процесс помогает собрать этих людей раньше. Не после того, как клиент уже услышал обещание, а до того, как обещание стало обязательством. Что для нас важно в этой сделке? Чем можно торговать? Что стоит дорого, но клиенту почти незаметно? Что стоит дешево, но для клиента может быть ценно? Какие условия нельзя отдавать без встречного движения? Кто должен подтвердить диапазоны? На эти вопросы скучно отвечать на старте, зато потом не приходится объяснять, почему хорошая на вид сделка развалилась из-за внутреннего несогласия.

Есть еще один полезный эффект: процесс снижает зависимость от настроения. Переговоры легко превращаются в эмоциональную игру. Клиент сказал жестко, продавец обиделся. Закупщик улыбнулся, продавец расслабился. Руководитель клиента сослался на конкурента, команда запаниковала. В итоге решение принимается не по структуре сделки, а по температуре разговора. Процесс не делает человека бесчувственным. Он просто дает паузу. Перед тем как ответить, можно спросить себя: это про цену, про альтернативу, про обмен, про риск, про внутреннее давление или про проверку нашей реакции?

На практике самая частая ошибка выглядит буднично. Клиент просит один пункт. Продавец обсуждает один пункт. Клиент просит скидку, продавец обсуждает скидку. Клиент просит бесплатную доработку, продавец обсуждает доработку. Клиент просит отсрочку платежа, продавец обсуждает отсрочку. Через час у продавца уже нет сделки, есть набор мелких потерь. Каждая вроде бы объяснима. Вместе они съедают ценность. Процесс напоминает: ничего не согласовано, пока не согласована вся конструкция. Один пункт редко должен жить один.

В этом месте полезно вспомнить про цену. Цена важна. Странно было бы делать вид, что нет. Но цена часто становится главным пунктом не потому, что она действительно главная, а потому что она самая удобная для атаки. Покупателю легче сравнить две цифры, чем честно разложить стоимость перехода, риск срыва внедрения, нагрузку на сотрудников, качество поддержки и последствия ошибки. Продавцу легче защищать цену словами о ценности, чем показать клиенту, где его альтернатива обойдется дороже. Оба выбирают короткую дорогу, а потом жалуются, что разговор примитивный.

Процесс не просит игнорировать цену. Он просит не оставлять ее одну. Если клиент хочет ниже цену, что он готов дать взамен? Больший объем? Более длинный срок? Более ранний платеж? Право использовать проект как пример? Доступ к другому подразделению? Меньший уровень сервиса?

Более точный прогноз потребления? Если ничего из этого не обсуждается, скидка становится не частью сделки, а налогом на слабую подготовку продавца.

Тут обычно возражают: в нашей отрасли так нельзя. У нас все смотрят только на цену. Я слышал это от людей из технологий, логистики, недвижимости, консалтинга, дистрибуции, производства, рекламы, обучения и еще десятка рынков. Иногда они правы частично. Есть рынки, где цена действительно давит сильнее. Но даже там редко существует только цена. Вопрос в том, хватает ли у переговорщика терпения найти другие переменные и смелости вынести их в разговор. Клиент может не назвать их сам. Ему это не нужно. Это ваша работа, если вы хотите выйти из ловушки одной цифры.

Процесс также помогает увидеть, где он бессилен. Это важнее, чем кажется. Плохую стратегию часто прикрывают словом переговоры. Продукт устарел, но продавцу говорят быть убедительнее. Цена завышена без причины, но от команды требуют держать позицию. Сервис проваливается, но клиенту рассказывают о партнерстве. В таких случаях переговорный процесс может показать проблему, но не обязан ее исправить. Если предложение слабое, его надо чинить в бизнесе, а не в речи переговорщика. Честный процесс не маскирует слабость. Он вытаскивает ее наружу.

Иногда это неприятно для руководителей. Им хочется верить, что достаточно обучить людей нескольким техникам, и

маржа вырастет. Но если компания сама приучила рынок к последней скидке, если внутри нет согласованных диапазонов, если каждый отдел защищает свою метрику и никто не отвечает за общую ценность, техника не спасет. Переговорщик будет приходить к клиенту с красивыми словами, а за его спиной будет стоять организация, которая не договори-лась сама с собой.

Повторяемый процесс дает руководителю другой разговор с командой. Вместо вопроса почему ты уступил можно спросить: какая была наша альтернатива, какая была альтернатива клиента, какие пункты мы оценили, что подтвердили, где ошиблись, какой обмен предложили, почему клиент выбрал именно это. Такой разговор труднее, зато полезнее. Он не превращает разбор в поиск виноватого. Он показывает, какой участок работы слабый: оценка, проверка, создание вариантов, внутреннее согласование или финальная торговля.

Для отдельного переговорщика процесс тоже меняет самоощущение. Он перестает быть человеком, который пришел защищаться от требований клиента. Он приходит как человек, который понимает сделку шире. Это не значит, что он становится высокомерным. Наоборот, хороший процесс требует скромности. Вы постоянно признаете: здесь я знаю, здесь предполагаю, здесь надо спросить, здесь надо проверить, здесь клиент может видеть мир иначе. Но такая скромность сильнее бравады. Она не дает вам поверить в первую

удобную историю.

Одна из самых дорогих историй звучит так: у клиента вся власть. Продавцы говорят это часто. Покупатели, кстати, говорят то же самое про продавцов. Почти каждый считает, что другая сторона сидит в более удобном кресле. Иногда так и есть. Но часто власть распределена сложнее. Клиент может давить на цену, но зависеть от вашего внедрения. Вы можете нуждаться в выручке, но иметь сильный спрос на рынке. Конкурент может быть дешевле, но не иметь нужной географии. Закупщик может грозить уходом, но внутри его компании пользователи боятся перехода. Власть нельзя чувствовать. Ее надо оценивать.

Оценка начинается с альтернативы. Что будет, если соглашения нет? Для продавца чаще всего это потеря сделки. Но потеря сделки имеет разные последствия. Сколько выручки уйдет? Как это повлияет на план? Можно ли заменить клиента? Будут ли политические последствия внутри компании? Освободятся ли ресурсы для более выгодного клиента? Не окажется ли уход трудного клиента облегчением для операционной команды? Эти вопросы не всегда приятны. Зато после них фраза нам нельзя потерять эту сделку иногда теряет драматичность.

Для клиента альтернатив обычно несколько. Он может уйти к конкуренту. Может сделать решение сам. Может отложить проект и потратить деньги на другое. В каждом варианте есть свои плюсы и минусы. У конкурента может быть ниже

цена, но выше риск перехода. Свое решение может казаться дешевле, пока не посчитали время сотрудников и ошибки. Отложенный проект может сохранить бюджет сегодня и стоить упущенной выгоды через полгода. Если вы не разбираете эти варианты, клиент будет сравнивать ваше предложение с красивой картинкой, а не с реальной альтернативой.

Особенно часто люди путают альтернативу с ее последствиями. Потерять клиента - это альтернатива без соглашения для продавца. Потерять сто тысяч выручки, получить недовольство руководителя, освободить команду от тяжелого обслуживания - это последствия. Уйти к конкуренту - альтернатива клиента. Заплатить за переход, переучить людей, получить более низкую цену, рискнуть сроками - последствия. Это различие кажется мелким, пока вы не попробуете на нем построить разговор. Тогда становится ясно, что именно последствия дают материал для убеждения и обмена.

После альтернативы идет список желаемого. Здесь тоже нужна честность. Чего мы хотим в сделке? Не общими словами, а пунктами. Цена, объем, срок, платежи, сервис, гарантии, доступ, внедрение, поддержка, публичный отзыв, расширение на другие подразделения. Затем порядок важности. Что первое, что второе, что можно отдать, что нельзя. Потом диапазоны. Не просто хороший срок, а от какого до какого. Не просто большой объем, а сколько. Не просто приемлемая отсрочка, а какая граница еще жива. Без диапазонов переговорщик либо зажимается, либо отдает слишком много.

Самое интересное начинается, когда вы попробуете составить такой же список за клиента. Сначала там будут пустоты. Это нормально. Вы не обязаны знать все. Зато вы видите, чего не знаете. А это уже прогресс. Можно подготовить вопросы. Можно поговорить с коллегами, которые работали с этим клиентом. Можно посмотреть открытые данные. Можно на встрече аккуратно проверить гипотезы. Плохой переговорщик прячет незнание под уверенностью. Хороший делает из незнания список задач.

Здесь возникает еще одно возражение: на это нет времени. Иногда действительно времени мало. Клиент звонит в два часа и просит ответ к четырем. Но процесс не обязательно занимает неделю. Если вы его знаете, можно за пятнадцать минут набросать альтернативы, пункты обмена и вопросы, которые надо задать. Это будет лучше, чем вообще ничего. А если сделка крупная и длится месяцы, не найти времени на подготовку просто странно. Люди тратят недели на презентации и внутренние созвоны, а потом идут делить ценность без схемы, будто финальный разговор как-нибудь сам себя вынесет.

Процесс экономит время не сразу, а после нескольких повторений. Сначала он кажется дополнительной работой. Потом выясняется, что многие вопросы повторяются. У клиентов одного типа похожие страхи. У конкурентов похожие слабые места. Внутренние ограничения тоже повторяются. Команда начинает быстрее понимать друг друга. Фраза надо

проверить альтернативу клиента становится понятнее, чем длинный спор о том, блефует он или нет. Фраза это просьба об односторонней уступке сразу переводит разговор к обмену. Общий язык сокращает лишнюю драму.

Есть и другая польза. Процесс помогает не путать цель с тактикой. Закрыть до конца квартала - это может быть нужно, но это не цель переговоров. Получить рост выручки на двенадцать процентов - тоже не цель, а желаемый пункт. Узнать больше о клиенте - полезно, но это средство. Более сильная цель звучит проще и тяжелее: создать общую ценность и разделить ее так, чтобы отношения могли продолжаться. В этой фразе нет мягкости ради мягкости. Она практична. Если вы создаете больше ценности, вам есть что делить. Если вы думаете о продолжении отношений, вы не сжигаете мост ради сегодняшней победы.

Некоторые слышат в таком подходе уступчивость. Напрасно. Создавать общую ценность не значит раздавать подарки. Это значит искать сделки, где обе стороны получают больше, чем при отказе, а потом жестко и разумно делить созданное. Можно быть спокойным, уважительным и твердым одновременно. Более того, когда у вас есть факты о последствиях, список обменов и несколько вариантов предложения, твердость становится легче. Вы не просто говорите нет. Вы показываете, при каких условиях да имеет смысл.

Например, клиент просит снизить цену на десять процентов. Старый путь: спорить, уступить пять, уйти недоволь-

ным. Процессный путь: выяснить, что стоит за просьбой, и предложить варианты. Цена ниже при большем объеме и более длинном сроке. Цена ниже при другом уровне сервиса. Цена ниже при предоплате. Цена остается, но добавляется поддержка в запуске, которая для клиента ценнее скидки. Не каждый вариант пройдет. Но сам разговор меняется. Вы больше не стоите у стены с одной цифрой в руках.

Покупателю такой подход тоже может быть полезен, хотя продавцы иногда забывают об этом. Профессиональный покупатель не обязан выжимать поставщика до состояния, когда тот ненавидит сделку. Если поставщик теряет маржу, он будет искать, где сэкономить: на внимании, скорости, лучших людях, гибкости. Иногда покупатель получает низкую цену и плохое исполнение, а потом платит дороже. Разумный покупатель хочет не самой низкой цифры в вакууме, а лучшего результата с учетом риска, срока, качества и будущих отношений. Поэтому процесс не принадлежит только продавцу. Он полезен обеим сторонам.

Конечно, не каждый клиент захочет играть по таким правилам сразу. Кто-то будет продолжать давить. Кто-то проверит, как быстро вы отдадите скидку. Кто-то скажет, что все ваши рассуждения не имеют значения, потому что бюджет утвержден. Здесь процесс снова помогает. Он не обещает, что другая сторона станет разумной по вашей просьбе. Он дает способ отвечать без паники. Вы можете возвращать разговор к альтернативам, обменам и фактам. Иногда этого до-

статочно, чтобы клиент сдвинулся. Иногда нет. Но даже тогда вы лучше понимаете, какую сделку принимаете или от какой отказываетесь.

Самая опасная форма старого мышления - вера в список приемов. Если клиент сказал это, ответьте так. Если он молчит, выдержите паузу. Если он просит скидку, спросите, что взамен. Некоторые приемы полезны. Но список приемов быстро становится тяжелым чемоданом. В реальной встрече вы не успеваете перебирать его содержимое. Гораздо лучше понимать устройство ситуации. Тогда фразы приходят свои. Вы не изображаете чужой стиль, а действуете по понятной логике.

Процесс не обязан быть сложным. В самой основе у него два вопроса. Что будет, если соглашения нет? Что войдет в соглашение, если оно будет? Первый вопрос показывает силу, риск и границы. Второй показывает материал для обмена. Все остальное разворачивается из них: проверка фактов, создание вариантов, выбор начальной позиции, ответы на требования, деление ценности. Простая основа не делает работу легкой. Как и многие полезные вещи, это легко понять и трудно делать регулярно.

Чтобы процесс заработал, его надо записывать. Не обязательно создавать огромные документы. Но мысли, оставленные в голове, слишком быстро подстраиваются под эмоции. До встречи вы уверены, что не дадите скидку без обмена. На встрече клиент говорит о конкуренте, руководитель пи-

шет сообщение про квартал, и вы уже вспоминаете не всю схему, а только страх потери. Записанная оценка возвращает вас к тому, что вы знали до давления. Она не гарантирует правильное решение, но защищает от случайного.

Запись нужна еще и потому, что переговоры редко ведет один человек. Даже если за столом сидит один продавец, за ним стоят продукт, финансы, юристы, внедрение, поддержка, руководство. Когда все видят одну схему, меньше сюрпризов. Можно заранее договориться, где пространство для движения, а где красная граница. Можно понять, какие уступки дешевы для компании, а какие дорого обойдутся позже. Можно перестать путать личную смелость переговорщика с полномочиями, которых у него нет.

Процесс также делает успех измеримым. Без него удачная сделка часто объясняется туманно: хорошо сработали, клиент наш, команда молодцы. Неудачная объясняется еще туманнее: рынок тяжелый, клиент токсичный, конкурент демпингует. Иногда это правда. Но если каждый раз останавливаться на таких объяснениях, компания не учится. Процесс заставляет спрашивать: какую ценность создали, какую отдали, какой обмен сработал, где неправильно оценили альтернативу, какие данные надо было получить раньше. Это уже не отчет для галочки, а память организации.

Люди сопротивляются процессу по понятной причине. Он лишает их удобных оправданий. Если переговоры - искусство, провал можно объяснить настроением клиента или

неудачным днем. Если переговоры - процесс, придется признать, что вы не подготовили альтернативу, не нашли предметы обмена, не согласовали внутренние границы, поверили в чужой якорь или отдали пункт без встречного движения. Это неприятно. Зато исправимо. Искусство трудно улучшать системно. Процесс можно улучшать шаг за шагом.

Не надо превращать процесс в религию. Встречаются люди, которые так любят схемы, что перестают слышать живого клиента. Это другая крайность. Процесс нужен как карта, а не как наручники. Если клиент сообщает новый факт, карта меняется. Если внутри компании появляется новое ограничение, его надо внести. Если вы поняли, что ошиблись в оценке силы, надо признать это до того, как ошибка станет дорогой. Хороший процесс гибок. Плохой процесс требует заполнять клетки ради клеток.

В первой главе мне важно добиться не согласия с каждым словом, а сдвига в привычке. Перестаньте думать о переговорах как о моменте, когда начинается торг. Торг - только видимая часть. К моменту торга уже многое решено: как вы понимаете альтернативы, что считаете ценным, какие пункты готовы обменять, насколько внутри согласованы, что клиент считает правдой, какие факты вы проверили. Если эта работа не сделана, финальная встреча становится местом, где вы платите за прежнюю лень.

В следующий раз, когда клиент попросит уступку, попробуйте не отвечать сразу. Не потому, что нужна театральная

пауза. Просто задайте себе три вопроса. Что он на самом деле сравнивает с нашим предложением? Какое последствие для него наступит, если он не договорится с нами? Что я могу попросить взамен, если этот пункт для него действительно важен? Эти три вопроса уже меняют переговоры. Они возвращают вас из реакции в управление.

Именно для этого нужен процесс. Не чтобы выглядеть умнее клиента. Не чтобы выиграть спор. Не чтобы заменить характер таблицей. Он нужен, чтобы видеть больше, чем видит человек, загнанный в одну цифру, один срок или один ультиматум. Переговоры становятся труднее не потому, что люди стали хуже. Они стали сложнее. А сложность плохо переносит импровизацию без подготовки.

Когда продажи когда-то перешли от веры в прирожденный талант к управляемому процессу, сильные продавцы не исчезли. Они стали сильнее, потому что их опыт получил форму. То же самое должно произойти с переговорами. Лучшие переговорщики не перестанут чувствовать людей, слышать интонации, выбирать момент и говорить своими словами. Просто за этими словами будет стоять схема сделки. И тогда даже жесткий разговор перестанет быть лотереей.

На этом месте можно было бы закончить красивым призывом готовиться лучше. Но призывов и так достаточно. Лучше проще: перед следующей серьезной встречей возьмите лист бумаги и напишите два заголовка. Если не договоримся. Если договоримся. Под первым перечислите последствия

для обеих сторон. Под вторым - все пункты, которые могут войти в сделку. Уже после этого вы будете вести разговор иначе. Не идеально. Не без ошибок. Но уже не вслепую.

Есть сделки, в которых такой лист занимает пять минут. Есть сделки, где на него уходит несколько дней и несколько внутренних разговоров. Масштаб разный, смысл один. Вы вытаскиваете сделку из тумана. Пока она в тумане, каждый видит свое: продавец видит риск потери, закупщик видит экономию, юрист видит опасный пункт, руководитель видит прогноз, пользователь видит удобство или боль. Процесс не заставляет всех любить одно и то же. Он заставляет всех называть, что именно они защищают.

На этом строится уважение к реальности. Не к красивым словам о партнерстве, а к реальности сделки. Если клиенту правда нужен низкий риск, не надо продавать ему только скидку. Если вашей компании правда нужен длинный срок, не надо делать вид, что вас интересует только цена. Если обе стороны хотят продолжать работать, не надо устраивать спектакль, после которого одна сторона чувствует себя обманутой. Процесс не делает людей благородными. Он просто показывает, где им выгоднее быть разумными.

Возможно, вы уже делаете часть этой работы интуитивно. Многие хорошие переговорщики так и работают. Они думают об альтернативах, ищут обмены, проверяют факты, собирают внутреннюю команду. Разница в том, что интуиция плохо передается другим. Новому сотруднику нельзя ска-

зять: почувствуй, как я. Руководителю нельзя масштабировать чутье. А вот порядок действий передать можно. В этом и есть ценность процесса: он переводит личное мастерство в общий язык.

И еще одно. Процесс помогает не стыдиться подготовки. В некоторых командах до сих пор ценят человека, который выходит из любой ситуации на месте. Это красивый образ, но дорогой. Лучше быть человеком, который реже попадает в ситуации, где надо героически выкручиваться. Хорошая подготовка выглядит менее эффектно, зато приносит больше денег и меньше разрушает отношения. Переговоры, выигранные заранее, редко выглядят как победа. Они просто проходят спокойнее.

Глава 2. Карта сделки, которую обычно никто не рисует

Когда я впервые стал всерьёз разбирать переговоры не как набор удачных фраз, а как рабочую схему, меня больше всего удивило не то, что люди плохо торгуются. К этому быстро привыкаешь. Удивило другое: почти все уверены, что они понимают сделку, пока их не попросишь нарисовать её на бумаге. Тогда в комнате становится тихо. Человек только что уверенно говорил о клиенте, цене, конкуренте, сроках, скидке, риске потери контракта. А потом берёт ручку и вдруг видит, что у него нет карты. Есть тревога. Есть надежда. Есть несколько обрывков сведений. Есть фраза покупателя: «У вас дорого». И есть привычное желание ответить на эту фразу чем-нибудь умным. Но карты нет.

Без карты переговоры легко превращаются в разговор двух людей, которые оба делают вид, что знают дорогу. Один говорит: «Мне нужна лучшая цена». Второй отвечает: «Мы даём вам большую ценность». Первый просит ещё уступку. Второй защищается. Оба произносят знакомые слова, но ни один толком не видит, что будет, если они не договорятся, и что на самом деле входит в будущую сделку, если договорятся. Вот почему многие переговоры утомляют сильнее, чем должны. Дело не в том, что покупатель плохой, прода-

вещ слабый или рынок жестокий. Очень часто всё проще и неприятнее: стороны обсуждают одну видимую деталь и игнорируют всю конструкцию.

Я называю эту конструкцию картой сделки. Можно сказать и строже: чертёж переговоров. Но слово «карта» мне ближе. На чертеже всё слишком аккуратно, а в настоящей деловой жизни аккуратности мало. Там всегда есть недосказанное, внутренние начальники, старые обиды, квартальный план, обещания конкурентам, бюджет, который уже почти потрачен, и человек из юридического отдела, который появляется в последний момент и портит всем пятницу. Карта нужна не потому, что мир прост. Она нужна как раз потому, что он сложный.

В любой сделке есть две большие области. Первая область - что будет с каждой стороной, если договорённости не случится. Вторая - что стороны хотят получить, если договорённость всё же появится. Пока вы не разложили эти две области, вы не ведёте переговоры в полном смысле слова. Вы реагируете. Иногда ловко. Иногда храбро. Иногда с блеском. Но всё равно реагируете.

Начнём с первой области. Что будет, если соглашения нет? На стороне продавца ответ часто кажется очевидным: мы потеряем продажу. Но эта простая фраза почти ничего не объясняет. Потерять продажу на сто тысяч рублей в месяц, когда вы уже перевыполнили план и у вас три сильных клиента в запасе, - одно дело. Потерять ту же продажу в конце

года, когда ваш отдел не дотягивает до плана, а генеральный директор уже спрашивал фамилии ответственных, - совсем другое. Одинаковое событие. Совершенно разный вес.

У покупателя всё тоже не так просто. Он может уйти к конкуренту. Может сделать решение внутри компании. Может отложить проект и потратить деньги на что-то другое. И каждый вариант надо рассматривать не в рекламном виде, а в рабочем. Конкурент дешевле? Хорошо. А кто будет переносить данные? Кто обучит сотрудников? Кто ответит, если система встанет в первый месяц? Сколько времени займёт согласование нового поставщика? Кто из руководителей уже поддержал старое решение и будет выглядеть глупо, если завтра объявить новое? Покупатель редко проговаривает всё это вслух. Иногда он сам этого не знает. Но эти вопросы всё равно сидят внутри сделки.

Большая ошибка продавца - принять слова покупателя за полную картину. Покупатель говорит: «Ваш конкурент дешевле на девять процентов». Продавец слышит приговор. Начинает считать, сколько можно уступить. И вот уже вся сделка сжалась до одного числа. Между тем девять процентов могут быть реальным преимуществом конкурента, а могут быть только видимой частью затрат. Если переход к конкуренту потребует трёх месяцев работы, потери качества, нового обучения и риска сорвать запуск, эти девять процентов уже выглядят иначе. Не исчезают. Но перестают быть всей правдой.

Здесь надо быть осторожным. Карта сделки не нужна для самообмана. Нельзя сидеть в офисе и убеждать себя, что конкурент слабее, покупатель глупее, а ваша компания незаменима. Это не анализ, а успокоительное. Хорошая карта неприятна тем, что заставляет признать и свои слабые места. Иногда конкурент действительно дешевле и надёжнее. Иногда покупатель легко переживёт расставание с вами. Иногда ваша услуга стала обычной, а вы всё ещё говорите о ней так, будто продаёте редкую технологию. Карта полезна только тогда, когда на ней нарисованы и дороги, и ямы.

Вторая область - список желаний. Тут тоже все думают, что всё ясно. Продавец хочет цену выше, контракт длиннее, объём больше, оплату быстрее, претензий меньше. Покупатель хочет цену ниже, гибкость выше, сервис шире, риски меньше, срок короче, гарантий больше. Но когда начинаешь спрашивать, что из этого важнее, разговор становится сложнее. Для одного продавца важнее длинный контракт, потому что ему надо закрепить клиента и спокойно планировать производство. Для другого важнее предоплата, потому что кассовый разрыв уже дышит в затылок. Для третьего важнее выйти в соседнее подразделение клиента, даже если текущая маржа будет скромной.

То же самое у покупателя. Он может шумно спорить о цене, хотя в глубине сделки ему куда важнее срок внедрения. Может требовать круглосуточную поддержку, потому что одна авария в прошлом году стоила ему должности на-

чальника проекта. Может просить короткий контракт, не потому что хочет вас наказать, а потому что внутри компании ждут новую стратегию закупок. Если вы не знаете, что для другой стороны важно на самом деле, вы не торгуете. Вы угадываете.

Самое странное в переговорах состоит в том, что ценность создаётся именно из различий. Если для меня срок контракта важнее, чем сервис по выходным, а для клиента наоборот, у нас появляется материал для обмена. Я могу дать больше сервиса, если получу более длинный контракт. Клиент может получить то, что ему действительно нужно, а я получу то, что важно мне. Никто не обязан изображать благотворительность. Никто не обязан уступать из доброты. Мы просто обнаруживаем, что разные вещи стоят для нас по-разному.

Многие слышали фразу «не уступай, а меняй». Она звучит почти как плакат, поэтому её легко недооценить. Но в ней есть очень практичная мысль. Уступка закрывает возможность создать ценность. Обмен открывает её. Когда покупатель просит скидку, продавец может сказать: «Хорошо, сделаем дешевле». После этого деньги ушли, а взамен ничего не появилось. Можно сказать иначе: «Мы можем обсуждать цену, если вместе с ней обсудим срок контракта, объём, график оплаты и формат сервиса». В этот момент разговор меняет качество. Он перестаёт быть просьбой о подарке и становится разговором о сделке.

Я видел, как один менеджер потерял крупный контракт

почти без боя. Клиент попросил скидку. Менеджер сказал, что подумает. Вернулся через день и дал скидку. Клиент поблагодарил и попросил ещё. Менеджер снова ушёл думать. Вернулся с ещё одной уступкой. После третьего круга покупатель уже не воспринимал цену как цену. Он воспринимал её как начальную позицию в игре, где надо просто подождать. Потом контракт всё равно ушёл конкуренту. Не потому, что менеджер мало уступил. А потому, что он приучил клиента: всё, что важно продавцу, можно отрезать без встречного движения.

Другой менеджер в похожей ситуации повёл себя иначе. Когда покупатель попросил снизить цену, он не спорил и не стал читать лекцию о качестве. Он сказал примерно так: «Давайте разложим. Если для вас цена сейчас главный вопрос, я готов обсуждать её. Но тогда мне нужно понять, можем ли мы увеличить объём на год, сократить число нестандартных доработок и перейти на оплату в течение десяти дней. Иначе я просто уменьшу цену, а ваш бизнес от этого не станет устойчивее, и наш тоже». Покупатель сначала поморщился. Ему не хотелось обсуждать встречные условия. Но разговор уже нельзя было вернуть к одной скидке. На столе появилась карта.

Карта сделки нужна ещё и для внутренней стороны переговоров. В больших компаниях продавец редко действует один. У него есть руководитель, юристы, финансисты, производство, служба поддержки, люди, которые будут потом вы-

полнять обещанное. Каждый смотрит на сделку из своего угла. Юристу важен риск. Финансисту - сроки оплаты. Производству - предсказуемость объёма. Руководителю - стратегический клиент и отчёт перед советом директоров. Если заранее не собрать эти интересы, они вылезут потом, когда клиент уже почти согласился. И тогда переговоры начнутся заново, только хуже, потому что теперь вы будете спорить не с покупателем, а со своими.

Однажды я наблюдал сделку, где клиент был готов подписать контракт, но внутри компании продавца внезапно всплыло требование: нельзя давать такой уровень сервиса без отдельной платы. Клиент считал сервис частью предложения. Продавец тоже так считал, когда обещал. Операционный директор считал иначе. Юрист добавил, что формулировка в договоре опасная. Финансы попросили изменить график платежей. Внешне всё выглядело как сложные переговоры с клиентом. На практике главные переговоры шли внутри компании, и начались они слишком поздно.

Поэтому первый вариант карты надо рисовать до встречи с покупателем, а не после неё. Пусть он будет неполным. Пусть в нём будут знаки вопроса. Это нормально. Главное - увидеть, чего вы не знаете. У плохого переговорщика незнание обычно спрятано под уверенностью. У хорошего оно записано отдельной строкой: «Нужно проверить». Сколько стоит переход к конкуренту? Кто принимает окончательное решение? Какой срок для клиента критичен? Что важнее для

нашего финансового отдела? Какие уступки мы можем дать без ущерба, а какие потом дорого обойдутся? Эти вопросы не ослабляют позицию. Они её собирают.

Есть ещё одна причина рисовать карту заранее. Она помогает отделить шум от смысла. В переговорах всегда много шума. Покупатель может давить, торопить, изображать безразличие, ссылаться на другого поставщика, говорить, что бюджет утверждён и изменить ничего нельзя. Продавец может нервничать, защищаться, вспоминать прошлые сделки, бояться потерять клиента. Если карты нет, каждый такой сигнал кажется важным. Если карта есть, вы быстрее понимаете, что относится к делу, а что просто сопровождает торг.

Представьте, что покупатель говорит: «У нас есть предложение на пятнадцать процентов ниже». Без карты это звучит как удар. С картой вы задаёте себе спокойные вопросы. Кто этот поставщик? Что входит в предложение? На какой срок оно рассчитано? Есть ли там внедрение, обучение, поддержка, штрафы, ответственность за результат? Что будет с проектом клиента через шесть месяцев, если он выберет эту цену? Что будет с нами, если мы не возьмём сделку? После этих вопросов фраза покупателя не исчезает. Но она становится частью анализа, а не кнопкой паники.

Покупатели тоже часто ошибаются в своей карте. Это надо признать без высокомерия. Люди заняты. У них свои планы, начальники, ограничения. Они могут считать, что легко заменят поставщика, потому что видят только строку в

таблице. Они не видят скрытой работы, привычек сотрудников, старых интеграций, неформальных договорённостей, накопленного опыта. Иногда задача продавца состоит не в том, чтобы «продать» покупателя, а в том, чтобы спокойно показать ему последствия его же варианта. Не пугать. Не читать мораль. Просто довести расчёт до конца.

Лучший способ делать это - через вопросы и факты. Не «вы пожалеете, если уйдёте к конкуренту», а «сколько времени займёт перенос базы?» Не «у них хуже сервис», а «кто будет отвечать за ночные сбои и какие сроки реакции прописаны?» Не «мы дороже, потому что лучше», а «давайте сравним не только цену договора, но и стоимость внедрения, обучения, простоев, исправлений и рисков». Такой разговор может быть жёстким, но он не выглядит как нападение. Он возвращает обе стороны к реальности.

Иногда выясняется, что реальность против вас. И это тоже хорошо узнать заранее. Если покупатель действительно имеет сильную альтернативу, а ваша компания не может предложить ничего значимого, попытка держаться за старую цену выглядит не силой, а упрямством. Тогда карта помогает решить другой вопрос: стоит ли вообще бороться за эту сделку на прежних условиях? Может быть, надо изменить предложение. Может быть, надо уйти спокойно. Может быть, надо использовать сделку как вход в другой отдел клиента. Плохая новость, полученная до финальной встречи, лучше плохой новости после месяца пустых обещаний.

Сила в переговорах часто понимается неправильно. Люди думают, что сила - это громкий голос, должность, бюджет, известный бренд или способность хлопнуть дверью. Иногда всё это помогает. Но настоящая сила чаще прозаичнее: у кого лучше альтернатива, если соглашения не будет, и кто точнее понимает интересы обеих сторон. Человек с хорошей альтернативой и ясной картой может говорить спокойно. Ему не нужно изображать уверенность. Она уже есть в расчётах.

Слабость тоже часто маскируется. Продавец может улыбаться, показывать презентацию, говорить о партнёрстве и при этом знать, что если сделка сорвётся, квартал провален. Покупатель может жёстко требовать скидку, хотя внутри понимает, что смена поставщика сорвёт запуск. Оба играют роли. Карта нужна, чтобы увидеть, что стоит за ролью. Не для того, чтобы унижить другую сторону, а чтобы не принимать театр за факты.

После альтернатив нужно перейти к списку предметов сделки. Тут полезно выписать всё, что может быть предметом обмена: цена, объём, срок, график оплаты, внедрение, поддержка, обучение, гарантия, эксклюзивность, доступ к другим подразделениям, совместный маркетинг, данные, отчётность, уровень кастомизации, штрафы, право на расторжение, пилотный период, публичный кейс, рекомендации, порядок изменения условий. В разных отраслях список будет отличаться, но принцип один: чем больше осмысленных

предметов на столе, тем меньше вероятность, что разговор упрётся в цену.

При этом список не должен превращаться в свалку. Если вы набросаете двадцать пунктов, но не понимаете их веса, вы не подготовились. Нужно честно расставить приоритеты. Что для нас обязательно? Что желательно? Что можно отдать почти без боли? Что можно отдать только за серьёзную встречную ценность? Где у нас красная линия? Где мы просто привыкли говорить «нет», хотя на самом деле могли бы обменять этот пункт на что-то полезное?

Особенно полезно искать вещи, которые для вас стоят недорого, а для клиента значат много. Например, дополнительное обучение может быть для продавца почти стандартной процедурой, а для клиента снижать риск внедрения. Более подробная отчётность может требовать небольших усилий, но помогать покупателю отчитываться перед руководством. Ранний доступ к обновлению может ничего не ломать в вашей экономике, но давать клиенту ощущение приоритета. Такие вещи не надо дарить молча. Их надо использовать в обмене.

То же верно в обратную сторону. У клиента могут быть активы, которые ему почти ничего не стоят, но вам важны. Доступ к соседнему подразделению. Разрешение использовать результат как кейс. Более длинный срок планирования. Увеличенный объём при меньшей номенклатуре. Быстрые согласования. Совместный прогноз спроса. Иногда продавец

так занят защитой цены, что не видит этих возможностей. Потом он жалуется, что клиент забрал всю маржу. Но он сам не спросил ни о чём, кроме денег.

Хорошая карта сделки всегда двусторонняя. В ней есть наша сторона и сторона покупателя. Наша альтернатива и его альтернатива. Наш список желаний и его список желаний. Наши приоритеты и его приоритеты. Сначала многое будет догадкой. Ничего страшного. Догадка, записанная как догадка, полезна. Опасна догадка, которую человек принял за факт и начал на ней строить уступки.

Здесь появляется следующий шаг: проверка карты. Нельзя прийти к покупателю и сказать: «Мы тут решили, что вам важно». Лучше прийти с вопросами, которые показывают, что вы думаете шире цены. «Правильно ли я понимаю, что для вас главный риск сейчас срок запуска?» «Если сравнивать два варианта, как вы оцениваете стоимость внутренней нагрузки на команду?» «Кто ещё внутри компании будет пользоваться решением и что для них критично?» Такие вопросы не выглядят как техника. Если они заданы по делу, покупатель обычно чувствует, что разговор стал взрослее.

Конечно, не каждый покупатель сразу раскроется. Некоторые будут держаться за одну фразу: «Нам нужна цена ниже». Это их право. Но даже в таком разговоре карта помогает. Вы не обязаны спорить с фразой. Можно признать её и вернуть сделку к структуре: «Цена понятна. Чтобы обсуждать её предметно, мне нужно понять весь набор условий.

Иначе мы рискуем сократить цену, а потом обнаружить, что срок, сервис и объём остались прежними. Это будет плохая сделка хотя бы для одной стороны».

В деловых переговорах много разговоров о доверии. Слово хорошее, но часто слишком мягкое для реальной работы. Доверие возникает не от улыбки и не от обещания быть партнёрами. Оно появляется, когда человек видит, что вы не пытаетесь спрятать неудобные части сделки. Вы готовы обсуждать последствия, стоимость, риски, ограничения, встречные условия. Вы не делаете вид, что всем всё достанется бесплатно. Это не романтика партнёрства. Это нормальная взрослая работа.

Есть ещё один важный момент. Карта сделки не отменяет финальный торг. Она не делает переговоры приятной беседой, где все быстро соглашаются. Наоборот, иногда она делает разговор острее, потому что вытаскивает на стол то, что раньше пряталось. Но это полезная острота. Лучше спорить о настоящих условиях, чем обмениваться вежливыми фразами и потом удивляться, почему договор развалился на согласовании.

Когда карта готова хотя бы в первом варианте, у продавца появляется совсем другое состояние. Он уже не ждёт, чем покупатель его ударит. Он понимает, какие удары возможны и что за ними стоит. Он знает, где может уступить, где должен обменять, где стоит задать вопрос, где надо остановиться. Он видит, что цена важна, но не единственна. Он пом-

нит, что соглашение должно быть лучше, чем отсутствие соглашения, для обеих сторон. И он не путает свою тревогу с реальным положением дел.

Можно ли нарисовать такую карту за пятнадцать минут? Иногда да. Небольшая сделка не требует трёхдневного семинара. Достаточно листа бумаги и честных вопросов: что будет с нами без сделки, что будет с ними, что мы хотим получить, что хотят они, что для кого важнее, что можно обменять. Чем чаще вы это делаете, тем быстрее работает голова. Процесс становится привычкой. Вы начинаете замечать карту даже там, где раньше видели только спор.

Для крупной сделки пятнадцати минут мало. Там нужно говорить с внутренними людьми, собирать факты, сравнивать альтернативы, считать стоимость перехода, проверять предположения. Но принцип остаётся тем же. Большая сделка отличается не природой, а количеством деталей. Если вы не умеете рисовать простую карту, сложная вас раздавит. Если умеете, сложная перестаёт быть туманом и становится работой.

Я не хочу создавать впечатление, будто карта сделки решает всё. Не решает. Бывают слабые продукты, плохие рынки, политические решения, личная неприязнь, ошибки в стратегии, безнадёжные закупочные процедуры. Бывают ситуации, где лучше уйти, чем героически торговаться за контракт, который потом съест прибыль и нервы. Карта не делает плохую сделку хорошей. Она только помогает раньше

увидеть, что перед вами: возможность, риск или ловушка.

И всё же это уже много. Большинство переговорных ошибок происходит не в финальной фразе и не в интонации. Они происходят раньше, когда человек не знает своей альтернативы, переоценивает альтернативу клиента, путает желание с целью, отдаёт скидку без обмена, забывает про внутренние интересы и ведёт разговор так, будто на столе один предмет. Потом он вспоминает встречу и говорит: «Они нас дожали». Иногда дожали. А иногда он сам пришёл без карты.

Следующая привычка после карты - проверять её на реальных людях и фактах. Свою часть - внутри компании. Чужую - через открытые данные, прошлый опыт, вопросы покупателю и разговоры с теми, кто знает клиента лучше вас. Но всё начинается с первого наброска. С листа, на котором вы честно отвечаете: что будет без соглашения и что мы можем обменять, если соглашение будет. Простая вещь. Непривычная. Поэтому её так часто не делают.

Когда переговорщик начинает с карты, он перестаёт быть человеком, который ждёт чужой ход. Он становится человеком, который видит поле. Не всё поле, конечно. В делах никогда не видно всего. Но достаточно, чтобы не бросаться за каждой фразой, не путать скидку с решением, не считать жёсткость покупателя доказательством его силы. А дальше уже можно работать: проверять, уточнять, создавать ценность и делить её так, чтобы сделка не развалилась на следующий день после подписи.

Глава 3. Сила, которую часто не замечают

В переговорах люди слишком рано начинают говорить о цене. Это происходит почти автоматически. Покупатель спрашивает: «Сколько?» Продавец отвечает. Потом один давит, другой защищается. Через десять минут оба уже спорят не о сделке, а о цифре, которая успела стать символом победы или поражения.

Я видел это много раз. Человек приходит на встречу с хорошим продуктом, с нормальной историей, с пониманием клиента. Он знает, что его предложение не самое дешевое, зато надежное, продуманное, удобное для работы. Но покупатель произносит простую фразу: «У конкурента дешевле». И всё. Вся подготовка куда-то исчезает. Продавец уже не объясняет смысл сделки, не разбирает риски, не показывает последствия. Он начинает оправдываться.

На практике это неприятнее, чем кажется со стороны. Внутри у продавца в этот момент работает не расчет, а страх. Страх потерять заказ. Страх вернуться к руководителю с пустыми руками. Страх выглядеть человеком, который не смог дожать сделку. И чем сильнее этот страх, тем быстрее он принимает чужую картину мира. Покупатель говорит: «У меня есть альтернатива». Продавец слышит: «У меня нет власти».

Дело часто не в том, что покупатель действительно силен. Дело в том, что продавец не проверил, что случится с каждой стороной, если соглашения не будет. Он знает только одну половину картины. Свою. И обычно видит ее хуже, чем она есть.

Если сделка сорвется, что произойдет? Самый простой ответ продавца звучит так: «Мы потеряем клиента». Формально верно. Но это не анализ, а заголовок. Потерять клиента можно по-разному. Иногда это беда. Иногда неприятность. Иногда освобождение от клиента, который выжимает все соки, срывает сроки, мучает сервисную команду и оставляет такую маржу, что после победы хочется лечь и молчать.

Пока продавец не разложил это на части, он не знает цену собственного отказа. Он только чувствует, что отказ опасен. Чувство в переговорах нужно, но вести машину по одному чувству нельзя. Оно то преувеличивает угрозу, то скрывает ее, то заставляет уступать там, где достаточно было задать два вопроса.

Я бы начинал не с вопроса «какую скидку мы можем дать», а с другого: что будет, если мы не договоримся? Не вообще, не в среднем по рынку, не в учебном примере. Именно в этой сделке. С этим клиентом. В этот месяц. При этой загрузке производства. С такими конкурентами. С таким состоянием плана продаж. С таким руководителем над вами и такими людьми внутри компании, которые потом будут выполнять обещанное.

Ответ может оказаться простым, но простота тут обманчива. Допустим, вы продаете сервис крупному клиенту. Если он уйдет, вы потеряете выручку. Это жесткая цена. Ее можно посчитать. Вы потеряете часть бонуса. Тоже можно посчитать. Коммерческий директор будет недоволен. Это уже мягкая цена, но она существует. Конкурент получит известного клиента и будет использовать его имя в разговорах с рынком. Это тоже цена, хотя ее труднее записать в таблицу.

Но рядом могут лежать и выгоды. Клиент платит ниже рыночного уровня. Он требует нестандартных отчетов. Он дергает ваших инженеров по ночам, а потом спорит за каждую строку счета. Если он уйдет, освободятся люди, которых можно поставить на более прибыльные проекты. Может оказаться, что потеря не так страшна, как вы привыкли думать. Может оказаться и наоборот. Но пока вы этого не сделали, вы не знаете, где стоите.

Точно так же надо разбирать сторону покупателя. У него почти всегда есть альтернатива. Он может пойти к вашему конкуренту. Может попытаться сделать решение внутри. Может отложить проект и потратить деньги на другое. На словах это звучит уверенно. В реальности каждая альтернатива имеет свою цену.

Покупатель редко говорит о ней сам. Он чаще говорит о выгоде альтернативы. «У конкурента дешевле». «Наши программисты могут сами». «В этом году не будем тратить бюджет». Эти фразы звучат как законченный анализ, но чаще

они только начало. Конкурент дешевле по прайсу, но что с внедрением? Что с обучением? Что с поддержкой? Что с ошибками в первые месяцы? Что с теми сотрудниками клиента, которые уже привыкли к вашей системе? Что с руководителем, который взял на себя риск перехода?

Если клиент говорит, что сделает всё сам, вопрос не в том, может ли он в принципе. Конечно, может. Люди многое могут сделать сами, если закрыть глаза на сроки, качество и стоимость отвлеченных ресурсов. Вопрос в другом: кто будет делать, за чей счет, с каким риском, вместо какой другой работы и кто ответит, если через полгода получится не решение, а набор героических заплаток.

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.