

Никита Куликов

ПРИНЦИП НУЛЕВОЙ ТЕРПИМОСТИ

ПЕРЕГОВОРЫ

Опыт компании
HEADS Consulting



“

*Жёсткость на принципах —
не препятствие для диалога,
а основа для честных и долгосрочных
договорённостей.*

”

Никита Куликов

Переговоры

<https://litres.ru/74516037>

SelfPub; 2026

Аннотация

Нулевая терпимость в переговорах — это не про агрессию. Это про чёткие правила, которые вы устанавливаете до того, как сели за стол. Это про готовность сказать «нет» прямо сейчас, чтобы потом не жалеть о сказанном «да».

В нашей компании мы сформулировали этот принцип так:

«Мы не торгуемся по тем вопросам, что не подлежат торгу. Мы обсуждаем то, что можно обсудить. Всё остальное — табу».

Звучит просто. На деле это оказалось самым сложным, что мы внедряли в корпоративную культуру. Потому что человеческий мозг устроен иначе. Нас с детства учат договариваться, идти на компромиссы, быть гибкими. «Уступишь ты — уступят тебе» — это мантра, которая разрушила больше сделок, чем любая агрессивная тактика.

В этой книге я не буду учить вас давить на оппонента. Я не буду учить манипуляциям, газлайтингу или психологическим приёмам из разряда «сломай волю противника».

Я научу вас одному: как оставаться верным себе и своим интересам, не превращая переговоры в войну.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	5
ЧАСТЬ I. ПРИНЦИП	11
ГЛАВА 1. Философия принципа нулевой терпимости: почему мягкость провоцирует давление	11
Практическое упражнение к главе 1	18
Резюме главы 1	19
ГЛАВА 2. Красные линии: как не уступить главное	20
Практическое упражнение к главе 2	32
Конец ознакомительного фрагмента.	34

Никита Куликов

Переговоры

ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ

ПРИНЦИП НУЛЕВОЙ ТЕРПИМОСТИ:
Искусство ведения переговоров

Опыт компании HEADS Consulting

Никита Куликов

ВВЕДЕНИЕ

Почему эта книга не про агрессию

Меня зовут Никита Куликов. Последние четырнадцать лет я исполнительный директор консалтинговой компании HEADS Consulting, которая в том числе занимается сложными B2B-переговорами и урегулированием конфликтов между крупными игроками рынка. За это время наши сотрудники и я лично провели тысячи переговорных сессий. Общая сумма контрактов, прошедших через наши столы, перевалила за миллиарды рублей.

Звучит внушительно. Но я начну эту книгу не с истории успеха, а с истории провала.

Весна 2015 года. Москва.

Мы вели переговоры с крупным дистрибьютором строительных материалов. Компания-заказчик — наш постоянный клиент — просила помочь снизить закупочные цены на 18%. Задача амбициозная, но решаемая.

Первая встреча прошла блестяще. Мы пришли с презентацией, цифрами, аналитикой рынка. Оппонент — директор дистрибьютора — встретил нас улыбкой и словами: «Коллеги, мы открыты к диалогу. Давайте искать взаимовыгодные решения».

Я купился на эту фразу. Буквально проглотил наживку.

На второй встрече я пошёл на символическую уступку по срокам отсрочки. Мне казалось, что это жест доброй воли. На третьей встрече я уступил по условиям логистики. На четвёртой — согласился на частичную постоплату.

К шестой встрече переговоры превратились в цирк. Наши условия не то что не улучшились — они ухудшились. Дистрибьютор каждый раз говорил: «Вы же понимаете, рынок нестабильный». Он давил на эмоции: «Мы столько лет работаем». И я, вместо того чтобы вернуться к исходной цели, каждый раз находил оправдание для новой уступки.

Чем это кончилось?

Желаемый результат так и не был достигнут. Не потому, что дистрибьютор оказался жёстче. А потому что заказчик увидел, что его переговорщики не смогли отстоять даже базовые условия. Мы вышли из переговоров не с самой лучшей сделкой, потратив три месяца рабочего времени и кучу нервов.

Тот провал стоил нам несколько миллионов рублей упущенной прибыли.

Но это был лучший провал в моей жизни. Потому что именно тогда я понял главное, что, надеюсь, вы вынесете из этой книги:

Нулевая терпимость в переговорах — это не про агрессию. Это про чёткие правила, которые вы устанавливаете до того, как сели за стол. Это про готовность сказать «нет» прямо сейчас, чтобы потом не жа-

леть о сказанном «да».

В нашей компании мы сформулировали этот принцип так:
«Мы не торгуемся по тем вопросам, что не подлежат торгу. Мы обсуждаем то, что можно обсудить. Всё остальное — табу».

Звучит просто. На деле это оказалось самым сложным, что мы внедряли в корпоративную культуру. Потому что человеческий мозг устроен иначе. Нас с детства учат договариваться, идти на компромиссы, быть гибкими. «Уступишь ты — уступят тебе» — это мантра, которая разрушила больше сделок, чем любая агрессивная тактика.

В этой книге я не буду учить вас давить на оппонента. Я не буду учить манипуляциям, газлайтингу или психологическим приёмам из разряда «сломай волю противника».

Я научу вас одному: **как оставаться верным себе и своим интересам, не превращая переговоры в войну.**

Это книга о дисциплине. О хладнокровии. О способности смотреть партнёру в глаза и говорить: «Мы не работаем в таком ключе. Давайте вернёмся к вопросу, когда вы будете готовы обсуждать его по-другому».

И удивительный парадокс, который мы проверили на сотнях кейсов: **жесткость на старте создаёт больше доверия, чем мягкость в процессе.**

Почему?

Потому что люди устали от неопределённости. Бизнесмены устали от того, что сегодня договорились об одном, а зав-

тра партнёр «вспоминает» про другие условия. Они хотят работать с теми, чьи слова имеют вес. А слово имеет вес только тогда, когда за ним стоит готовность выйти из игры.

Мы дали этому название: **«Принцип дорогой игрушки»**. Если игрушка доступна каждому — её ценность падает. Если продавец говорит: «Это моя цена. Не подходит — до свидания» — покупатель начинает задумываться, а не упускает ли он что-то важное.

Именно этому принципу посвящена вся наша практика в компании. Именно о нём — эта книга.

Я разделил её на 10 глав. Каждая глава — это один шаг к формированию вашего личного переговорного кодекса. Вы пройдёте путь от философии до конкретных скриптов, от анализа собственных страхов до управления конфликтами в реальном времени.

Предупреждение: книга содержит жесткие формулировки. Если вы ищете книгу о том, как всем понравиться и сохранить тёплые отношения — закройте её. Мы не про это. Мы про то, как сохранить **репутацию надёжного, но опасного партнёра**. Потому что именно таких партнёров выбирают для долгосрочного сотрудничества. Надёжность даёт уверенность. Опасность даёт уважение. Вместе они дают власть.

Переговоры по-новому начинаются прямо сейчас.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ

ЧАСТЬ I. ПРИНЦИП

ГЛАВА 1. Философия принципа нулевой терпимости: почему мягкость провоцирует давление

Практическое упражнение к главе 1

Резюме главы 1

ГЛАВА 2. Красные линии: как не уступить главное

Практическое упражнение к главе 2

Резюме главы 2

ГЛАВА 3. Тактический инструментарий: искусство говорить "нет"

Практическое упражнение к главе 3

Резюме главы 3

ГЛАВА 4. Разделение людей и проблемы: как сохранить отношения, отстаивая интересы

Практическое упражнение к главе 4

Резюме главы 4

ГЛАВА 5. Управление конфликтом: как не сломаться под давлением

Практическое упражнение к главе 5

Резюме главы 5

ГЛАВА 6. Структура процесса: от пре-переговоров до пост-встречи

Практическое упражнение к главе 6

Резюме главы 6

ГЛАВА 7. Этап торга и фиксации: искусство обмена

Практическое упражнение к главе 7

Резюме главы 7

ГЛАВА 8. Пост-переговоры и санкции: как превращать

партнёров в союзников

Практическое упражнение к главе 8

Резюме главы 8

ГЛАВА 9. Ошибки и иллюзии: что мешает нам побеждать

Практическое упражнение к главе 9

Резюме главы 9

ГЛАВА 10. Трансформация культуры: как внедрить прин-

цип в компании

Резюме главы 10

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Приложение

ЧАСТЬ I. ПРИНЦИП

ГЛАВА 1. Философия принципа нулевой терпимости: почему мягкость провоцирует давление

Сценарий первый. Кофейня, десять утра

Представьте, что вы приходите в кофейню. Заказываете латте (или капучино, или лавандовый раф на кокосовом молоке, или что кому из вас нравится). Бариста улыбается и говорит: «Конечно, сейчас сделаем. Но знаете, у нас сегодня закончилось молоко. Может, возьмете американо? Оно у нас отличное».

Вы соглашаетесь, хотя хотели латте.

Бариста добавляет: «И ещё — мы не принимаем карты, только наличные. У вас есть?»

Вы лезете в кошелек, находите мелочь.

Бариста, глядя на вас, говорит: «Вообще-то цена на стенде — за маленький стакан. Вы же большой хотели? Это плюс 50 рублей».

Вы киваете.

На выходе вы чувствуете раздражение, но не понимаете

почему. Кофе выпит, цель достигнута. Но осадок остался.

Вопрос: кто виноват?

Бариста? Он просто предлагал варианты.

Нет. Виноваты вы. Потому что на первом же возражении вы показали, что ваши предпочтения — это не требование, а просьба. А просьбу всегда можно скорректировать.

В переговорах работает тот же механизм. Но ставки выше: вместо 50 рублей — миллионы контракта. Вместо кофе — стратегическое партнерство на годы.

Главный закон переговоров (который никто не учит)

В университетах учат: «Ищите взаимовыгодное решение». На практике это превращается в: «Ищите, где можно уступить, чтобы не потерять лицо».

Мы переформулируем этот закон так:

Ваша позиция определяется не тем, что вы говорите, а тем, что вы готовы сделать, если вам скажут «нет».

Звучит сложно. Расшифрую.

Когда вы садитесь за стол переговоров, у вас есть несколько элементов:

Ваш интерес — что вам нужно по факту (снижение цены, увеличение срока, расширение географии).

Ваша позиция — как вы это формулируете («Мы хотим цену 100 рублей за единицу»).

Ваша альтернатива — что вы сделаете, если соглашение не состоится.

Так вот. На переговорную силу влияет не первый пункт и даже не второй. Влияет третий.

Если у вас нет альтернативы — вы будете уступать, даже когда это невыгодно. Потому что страх потерять сделку перевешивает страх потерять прибыль.

В том провальном переговорном кейсе 2015 года у меня не было альтернативы. Я думал: «Если мы не договоримся с этим дистрибьютором, то где мы найдём другого? Слишком долго искать. Слишком дорого переключаться».

И этот страх читался в каждом моём жесте, в каждом слове, в каждой уступке. Дистрибьютор чувствовал это. Он знал, что я никуда не уйду. Поэтому он закручивал гайки всё сильнее.

Когда оппонент знает, что вы никуда не уйдёте — вы уже проиграли.

А как работает нулевая терпимость?

Представьте другой сценарий.

Вы в той же кофейне. Бариста говорит про молоко. Вы отвечаете:

— Спасибо, я хотел именно латте. Если молока нет — я зайду в кофейню через дорогу.

Вы разворачиваетесь.

Что делает бариста? В 90% случаев он говорит: «Стойте-стойте, найдём молоко. Буквально минуту».

Почему? Потому что вы показали готовность уйти. Вы не угрожали, не хамили. Вы просто сказали о своём выборе.

В этом и есть суть принципа нулевой терпимости:

Вы не торгуетесь по базовым условиям.

Вы не позволяете менять правила игры на ходу.

Вы демонстрируете, что у вас есть альтернатива (или вы готовы её создать).

Вы говорите «нет» — спокойно, без эмоций, с уважением к собеседнику.

И самое важное: **вы действительно готовы уйти.**

Потому что, если вы сказали «я уйду», а сами остались — вы потеряли репутацию навсегда. Оппонент запомнит: «ему можно угрожать, он блефует».

Парадокс нулевой терпимости

Чем жёстче вы на старте, тем больше гибкости у вас внутри процесса.

Давайте я покажу это на примере из нашей практики.

Кейс HEADS Consulting. Номер 48. 2017 год. К нам пришла компания-производитель электроники. Их крупный сетевой ритейлер (назовём его «С») вдруг в одностороннем порядке поменял условия оплаты с 30 дней на 60 дней. Без уведомления. Просто прислал новый договор с подписью.

Производитель в панике. Они зависят от этого ритейлера — 40% оборота. Генеральный директор говорит нам: «По-

жалуйста, не сожгите отношения. Нам нужно просто уговорить их вернуть 30 дней».

Я отказался брать эту задачу с такой установкой. Сказал: «Мы будем вести переговоры с позиции, что 30 дней — это наше базовое условие. Если они не согласны — мы рассматриваем выход из отношений».

Директор поблел. Но согласился.

Мы подготовились. Собрали альтернативы: нашли двух региональных ритейлеров, готовых взять объёмы. Провели финансовый анализ: показали, что 60 дней оплаты делают сделку убыточной для производителя.

На встречу с ритейлером пошли я и наш финансовый директор.

Первая фраза их закупщика: «Коллеги, рынок сложный, мы вынуждены ужесточить условия для всех поставщиков».

Я ответил: «Мы понимаем сложности рынка. Но для нас оплата на 60 дней — это нарушение базовой экономики проекта. Мы не можем работать на таких условиях. Поэтому у нас два варианта: либо возврат к 30 дням, либо мы пересматриваем объёмы поставок и передаём их другим каналам».

Он усмехнулся: «Вы же понимаете, что никто не возьмёт такие объёмы».

Я открыл папку: «Вот два предложения от компаний Н и М. Они готовы взять 70% объёма. Им нужны наши продукты. Так что да, есть кому взять. Мы бы не хотели уходить, но предпочтём уйти, чем работать в убыток».

Закупщик смотрел на меня 10 секунд. Молча. Проверял на блеф.

Я молчал в ответ. Говорить что-то дополнительно — значит ослаблять позицию.

Наконец он сказал: «Хорошо, мы пересмотрим условия для вашей компании. Вернём 30 дней. Но вам придётся взять на себя логистику до нашего центрального склада».

Я ответил: «Логистику мы можем взять, если вы компенсируете рост тарифов через увеличение объёма закупок на 5%».

Он улыбнулся: «Вы торгуетесь».

Я сказал: «Нет, мы обсуждаем детали. Базовые условия (30 дней) мы не торгуем. Но логистика — это операционная история, здесь мы можем искать компромисс. Давайте посчитаем, что выгоднее и вам, и нам».

Итог:

Срок оплаты вернули к 30 дням.

Логистику производитель взял на себя.

Ритейлер дал дополнительный заказ на 5% (компенсировал логистику).

Отношения сохранились.

Почему это сработало?

Потому что мы чётко разделили две зоны:

Зона нулевой терпимости — срок оплаты. Здесь торга нет. Только «да» или «нет».

Зона гибкости — логистика, объёмы, сроки поставок.

Здесь мы готовы торговаться, находить варианты.

Оппонент понял, что по первому пункту мы не уступим. И переключился на второй пункт, где у него тоже была возможность что-то получить (мы взяли логистику). Он сохранил лицо, мы сохранили экономику.

Почему люди боятся принципа нулевой терпимости?

За время работы я услышал сотню возражений от клиентов и коллег:

«А если он обидится и уйдёт к конкуренту?»

«А если мы сожжём мосты навсегда?»

«А если это испортит долгосрочные отношения?»

Все эти страхи имеют одну природу: **вы переоцениваете значимость конкретной сделки и недооцениваете значимость собственной репутации.**

Я видел десятки компаний, которые годами терпели унижительные условия от крупных заказчиков. Им казалось, что этот заказчик — «кормилец», без него они пропадут. Они уступали, затягивали пояса, искали компромиссы внутри себя.

А потом заказчик уходил к конкуренту, потому что конкурент предложил чуть лучшие условия. И компания оставалась ни с чем. И опустошённой внутренней культурой.

В то же время компании с нулевой терпимостью к нарушению базовых условий росли быстрее. Потому что к ним

выстраивалась очередь из клиентов, которые знали: с этим партнёром можно работать. Он не обманет. Не подведёт. Не изменит условия в одностороннем порядке.

Репутация надёжного, но опасного партнёра — это самый дорогой актив вашего бизнеса.

Практическое упражнение к главе 1

Прежде чем читать дальше, выполните одно упражнение. Оно займёт 15 минут, но сэкономит вам годы боли на переговорах.

Шаг 1. Возьмите лист бумаги. Напишите три ваших текущих переговорных проекта (или контракта, которые вы ведёте).

Шаг 2. Напротив каждого проекта напишите, какое условие для вас является «критическим». То, без чего сделка теряет смысл. (Цена, срок, объём, качество, гарантии.)

Шаг 3. Теперь напишите: что вы сделаете, если оппонент откажется принимать это условие? У вас есть альтернатива? Если да — опишите её. Если нет — признайте это честно.

Шаг 4. Если альтернативы нет — ваша задача на неделю: создать её. Даже самую слабую. Просто чтобы она существовала. Это даст вам психологическую опору.

Помните: **альтернатива не должна быть идеальной. Она должна быть реальной. Реальность рождает спо-**

койствие. Спокойствие рождает силу.

Резюме главы 1

Мягкость на старте переговоров провоцирует оппонента давить дальше.

Ваша реальная сила — не в словах, а в готовности уйти.

Нулевая терпимость — это не агрессия, а чёткое разделение на «необсуждаемое» и «обсуждаемое».

Чем жёстче вы на старте, тем больше у вас пространства для гибкости внутри процесса.

Репутация человека, который держит слово, ценнее любой разовой сделки.

ГЛАВА 2. Красные линии: как не уступить главное

Ошибка, которую совершают 90% переговорщиков

Большинство людей садятся за стол переговоров, имея в голове расплывчатое представление о том, что они хотят получить. «Ну, хотелось бы цену ниже», «Надо бы сроки покороче», «Было бы неплохо расширить гарантию».

Это не позиция. Это пожелание.

А переговоры — это не исполнение желаний. Это борьба интересов. И если вы не знаете, где проходит ваша «красная линия» — черта, за которую вы не отступите ни при каких условиях, — оппонент прочитает вашу неуверенность и назначит свою цену.

В 2018 году мы провели внутреннее исследование. Проанализировали 200 переговорных сессий, которые вели наши сотрудники. Выяснили шокирующую вещь:

В 73% случаев переговорщик уступал по условиям, которые изначально называл «критическими».

То есть почти три четверти людей сами нарушали собственные красные линии в процессе диалога. Почему?

Потому что они не умели правильно определить эти линии до начала переговоров. Они называли «критическими» то, что таковым не являлось. А когда оппонент начинал да-

вить, они сдавались, потому что внутри уже не верили в собственную жёсткость.

Как отличить красную линию от зоны торга

Давайте сразу разберёмся с терминами. В наших переговорах мы делим всё на три категории:

Категория 1. Красные линии (нулевая терпимость).

Это условия, без которых сделка для вас теряет смысл. Если оппонент не принимает их — вы выходите из переговоров. Без обид, без угроз, без попыток переубедить. Просто фиксируете: «Мы не договорились», жмёте руку и уходите.

Категория 2. Зона торга (гибкость). Это условия, которые вы готовы обсуждать. Вы называете свою желаемую цифру, оппонент называет свою, вы сходитесь где-то посередине. Это нормальная переговорная динамика.

Категория 3. Бонусы (приятные дополнения). Это то, что вы хотели бы получить, но без чего сделка всё равно состоится. Например, если вам дадут дополнительную скидку за объём — здорово. Если нет — вы всё равно работаете. Это «вишенка на торте».

Проблема в том, что большинство переговорщиков путают категорию 1 с категорией 3. Они думают, что красная линия — это «хорошо бы получить скидку 5%». На деле скидка 5% — это бонус. А красная линия — это, например, «срок оплаты не более 30 дней, иначе наши денежные потоки разрушаются».

Как понять, что условие действительно красное?

Задайте себе три вопроса:

Если я уступлю по этому пункту — сделка станет для меня убыточной? Если да — это красная линия. Экономика не должна страдать.

Если я уступлю по этому пункту — пострадает ли моя репутация? Если вы даёте обещание клиенту, а потом нарушаете его из-за условий партнёра — ваша репутация падает. Это красная линия.

Если я уступлю по этому пункту — создастся ли опасный прецедент? Например, вы соглашаетесь на отсрочку сверх договора. В следующий раз оппонент попросит ещё больше. Это красная линия.

Если ответ «нет» на все три вопроса — скорее всего, это зона торга или бонус. Не тратьте на это переговорный капитал.

Анализ «Красных линий»: пошаговый алгоритм HEADS Consulting

Перед каждой серьёзной переговорной сессией мы в компании проводим обязательную процедуру, которую называем «сепарация условий». Это занимает от 30 минут до двух часов в зависимости от сложности проекта.

Вот как это выглядит.

Шаг 1. Мозговой штурм. Собирается группа, которая

будет вести переговоры (обычно 2-3 человека). Мы берём большой лист бумаги (или Miro-доску) и выписываем ВСЕ условия, которые мы хотим получить. Без цензуры, без оценки «реалистичности». Просто поток: цена, сроки, объёмы, гарантии, логистика, сервис, штрафы, форс-мажор, валюты, индексация, отсрочки, предоплаты, и так далее.

На этом этапе мы не критикуем идеи. Даже самые нереалистичные пункты записываем. Иногда они оказываются не такими уж нереалистичными.

Шаг 2. Группировка. Теперь мы делим все условия на три группы, о которых я говорил выше. Но делаем это не интуитивно, а через систему голосования.

Каждый участник группы получает три цвета стикеров:

Красный — это красная линия. Я не торгуюсь по этому пункту.

Жёлтый — я готов торговаться.

Зелёный — это бонус. Хорошо бы, но не критично.

Затем каждый участник молча распределяет свои стикеры по условиям. Без обсуждений.

Почему молча? Потому что в группах часто есть «авторитеты», которые давят на остальных. Молчаливое голосование исключает этот эффект.

Шаг 3. Обсуждение расхождений. Мы открываем доску и видим, где мнения разошлись. Например, вы считаете срок поставки жёлтым (готовы торговаться), а ваш финансовый директор — красным (нельзя трогать).

Вот здесь начинается самое интересное. Вы не просто спорите. Вы задаёте друг другу те самые три вопроса, о которых я говорил выше. И аргументируете.

Этот этап — самый важный. Потому что красные линии должны быть обоснованными, а не эмоциональными. «Я просто не хочу уступать» — не аргумент. «Если мы увеличим отсрочку до 60 дней, наш оборотный капитал упадёт на 12%, и мы не сможем профинансировать следующий проект» — вот это аргумент.

Шаг 4. Утверждение красных линий. После обсуждения мы фиксируем итоговый список красных линий. Каждый пункт должен иметь:

Чёткую формулировку (конкретную цифру, срок, условие).

Обоснование (почему это критично).

Альтернативу (что мы делаем, если оппонент не принимает).

Этот документ становится нашим «переговорным конституционным актом». Мы носим его с собой на все встречи. И когда оппонент начинает давить на один из пунктов — мы открываем бумагу и видим: «Да, это наша красная линия. Вот здесь написано, что мы делаем».

Шаг 5. Тренировка. Финальный этап — ролевая игра. Один из участников группы играет роль оппонента, который пытается продать каждую красную линию. Остальные отработывают ответы.

Мы делаем это специально, потому что в реальных переговорах у вас не будет времени думать. Ответы должны быть отрепетированы до автоматизма.

У нас в компании есть такое правило: «Ты не имеешь права идти на переговоры, если не отрепетировал отказ хотя бы по трём красным линиям».

Звучит странно? Может быть. Но поверьте: когда оппонент смотрит вам в глаза и говорит: «Ну давайте, пойдите навстречу, мы же партнёры», а вы спокойно отвечаете: «По этому пункту мы не торгуемся» — это работает только потому, что вы сто раз сказали эту фразу в тренинге. Внутри нет страха, нет заминки, нет сомнения. Есть ясность.

Реальный кейс: как мы определяли красные линии для производственного холдинга. 2019 год. К нам приходит производственный холдинг (металлообработка). Крупный заказчик — федеральная сеть строительных гипермаркетов — требует от них пересмотра договора.

Исходные условия холдинга:

Цена — фиксированная на год.

Срок оплаты — 30 дней.

Штраф за просрочку поставки — 0,1% от суммы.

Объём гарантийного запаса — 10% от партии.

Что хочет заказчик:

Снизить цену на 7%.

Увеличить срок оплаты до 60 дней.

Увеличить штраф до 0,5%.

Увеличить гарантийный запас до 15%.

Директор холдинга говорит нам: «Мы готовы обсуждать все пункты. Нам очень нужен этот контракт».

Я остановил его. Сказал: «Давайте зафиксируем, по каким пунктам мы точно не готовы уступить. Без этого мы не начнём».

Мы сели с их командой (директор, финдир, начальник производства, юрист). Провели сепарацию по нашему алгоритму.

Результат:

Красные линии:

Срок оплаты — 30 дней. Обоснование: при 60 днях у холдинга не хватает оборотного капитала на закупку сырья для следующей партии. Альтернатива: сокращение объёмов поставки заказчику на 30% (чтобы снизить нагрузку на капитал).

Цена — фиксированная. Обоснование: металл волатилен на рынке. Если мы зафиксируем цену на год, а металл вырастет на 20% — мы уйдём в минус. Альтернатива: цена фиксируется на квартал с пересмотром.

Зона торга:

Штраф за просрочку. Мы были готовы обсуждать увеличение до 0,3% в обмен на более реалистичные сроки по-

ставки (мы попросили дополнительный запас времени).

Гарантийный запас. Обсуждалось увеличение до 12% при условии, что заказчик принимает на себя логистику по возврату бракованной продукции.

Бонусы:

Мы хотели бы получить предоплату 20% за крупные партии — но понимали, что это нереалистично. Планировали попросить, но не настаивать.

Как прошли переговоры? На первой встрече закупщик сразу начал с цены: «Коллеги, давайте обсудим снижение на 7%».

Я посмотрел на директора холдинга. Он молчал — это был наш сигнал, что я веду диалог.

Я сказал: «К сожалению, фиксация цены на год — это для нас принципиальный вопрос. Рынок металла вырос за последний квартал на 11%. Мы не можем рисковать вашим же контрактом, обещая то, чего не сможем выполнить. Поэтому мы предлагаем фиксацию на квартал с пересмотром. Это даст нам возможность стабильно поставлять вам продукцию без срывов».

Закупщик: «Но нам нужна стабильность цен. Это важный фактор нашего планирования».

Я: «Мы вас понимаем. Именно поэтому мы предлагаем фиксацию на квартал. Более длительный период сейчас —

это не стабильность, это риск. Для вас и для нас. Если вы настаиваете на годе — мы вынуждены будем пересмотреть объёмы поставки, потому что экономика проекта не сойдётся».

Закупщик посмотрел на нас. Увидел, что мы не дёргаемся, не суетимся. Просто спокойно аргументируем.

Он сказал: «Хорошо, давайте обсуждать квартальную фиксацию. Но тогда мы хотим зафиксировать цену с понижающим коэффициентом к рынку».

И вот здесь началась зона торга. Мы обменивались цифрами, искали компромисс. Мы уступили по коэффициенту — согласились на скидку 3% от рыночной цены. Но взамен попросили снижение штрафа за просрочку до 0,2%.

Они согласились.

Потом мы перешли к гарантийному запасу. Там был простой обмен: они увеличивают до 12%, мы берём на себя возврат брака. Никаких споров, просто фиксация на бумаге.

Итог:

Цена — фиксируется поквартально с дисконтом 3% от рыночной.

Срок оплаты — 30 дней (наша красная линия прошла).

Штраф — 0,2% (мы уступили по этому пункту, потому что это была зона торга).

Гарантийный запас — 12% (уступили, но скомпенсировали логистикой).

Предоплату — не получили, но и не рассчитывали.

Контракт подписан на 2 года. Общая сумма — 340 миллионов рублей.

Заказчик остался доволен — он получил гибкость по цене и увеличение гарантийного запаса. Мы остались довольны — получили приемлемую экономику и защиту от ценовых скачков.

Почему это сработало? Потому что мы не пытались защищать всё. Мы защитили две красные линии. По всему остальному мы торговались, уступали, находили компромиссы. Наш оппонент чувствовал, что с ним сотрудничают, что он что-то получил. Но при этом мы не отдали главного.

Стоп-сигналы: как понять, что оппонент пытается продавить красную линию

В процессе переговоров вы должны научиться распознавать моменты, когда оппонент начинает атаковать ваши красные линии. Иногда он делает это прямо, иногда — через манипуляции.

Мы выделили пять типичных «стоп-сигналов»:

Сигнал 1. «Давайте отложим это в сторону, обсудим другие пункты, а к этому вернёмся». Это классическая тактика. Оппонент хочет сначала «съесть» вас по второстепенным вопросам, чтобы у вас не осталось сил и желания спорить по главному. К тому же, когда вы уступите по пяти мелким пунктам, вам будет психологически трудно сказать «нет» по шестому.

Ваша реакция: «Мы можем обсудить другие пункты, но сначала зафиксируем позицию по базовому вопросу. Без этого мы не поймём, есть ли у нас поле для обсуждения остального».

Сигнал 2. «Вы же понимаете, что все так работают. Это стандартная практика». Оппонент пытается создать иллюзию, что ваши требования ненормальны, что вы выбываетесь из рынка. Это давление через социальную норму.

Ваша реакция: «Спасибо за информацию. Нам важно, чтобы наши условия соответствовали нашей экономике. Мы не сравниваем себя с другими — мы смотрим на свои цифры. И вот они. Это наше предложение».

Сигнал 3. «Мы уже столько лет вместе. Неужели вы не пойдёте навстречу?». Апелляция к эмоциям и истории отношений. Оппонент пытается сделать вас «плохим парнем», который не ценит старые связи.

Ваша реакция: «Мы очень ценим нашу историю. Именно поэтому мы хотим, чтобы наши условия были честными для обеих сторон. Если мы уступим сейчас, в следующем году мы снова окажемся в той же ситуации. Давайте лучше договоримся так, чтобы нам было комфортно работать дальше».

Сигнал 4. «А ваш конкурент предлагает нам лучше». Прямая угроза ухода к другому поставщику. Это проверка на прочность вашей альтернативы.

Ваша реакция: Это сложный сигнал. Если вы знаете, что

конкурент существует и его предложение лучше — вы должны иметь это в виду. Если это блеф — вы можете сказать: «Мы уважаем ваш выбор. Если вы нашли более выгодные условия — мы не будем их блокировать. Но мы работаем по своим правилам. Решение за вами».

Никогда не говорите: «А ну-ка покажите их предложение». Это слабость. Вы просите доказательств — значит, вы сомневаетесь в себе.

Сигнал 5. «Давайте сойдёмся на...» (оппонент называет цифру, которая находится между вашим запросом и его предложением). Может показаться, что это компромисс. Но часто оппонент специально выбирает цифру, которая всё равно нарушает вашу красную линию, но маскируется под «уступку с его стороны».

Ваша реакция: «Мы благодарны за попытку найти решение. Но мы говорили, что по этому пункту мы не торгуемся. Нам нужна конкретная цифра. Если вы не готовы её назвать — давайте закроем этот вопрос и перейдём к следующему».

Что делать, если вы случайно уступили по красной линии?

Бывает. Случается с каждым. В переговорах вы можете устать, отвлечься, попасть под давление эмоций. И вдруг понимаете: вы сказали «да» тому, что не должны были говорить.

Как исправить ситуацию?

У вас есть два варианта. Первый — плохой. Второй —

приемлемый.

Плохой вариант: прийти на следующую встречу и сказать: «Извините, я передумал. Давайте вернёмся к тому пункту». Это разрушает доверие. Вы показали неуверенность. Оппонент будет давить с удвоенной силой.

Приемлемый вариант: использовать связку условий. Вы приходите и говорите: «Мы проанализировали нашу договорённость в комплексе. Оказывается, что наше согласие по пункту X делает невозможным выполнение пункта Y. Мы хотим предложить альтернативу: мы пересматриваем X, но в обмен вы принимаете на себя Z».

То есть вы не отыгрываете уступку назад в одиночку. Вы пересобираете весь пакет сделки, предлагая оппоненту что-то взамен. Это похоже на рефакторинг кода: вы не просто удаляете строчку, вы переписываете целый модуль.

Мы используем этот приём в экстренных случаях. Но главное — не допускать таких ситуаций. Поэтому тренируйте свои красные линии до того, как сядете за стол.

Практическое упражнение к главе 2

Выполните это упражнение перед своими следующими переговорами. Оно займёт около часа.

Упражнение: «Сепарация условий»

Возьмите текущий переговорный проект, который вы ве-

дёте. Выпишите все условия, которые фигурируют в обсуждении. Минимум 10 пунктов.

Теперь, как мы делали в HEADS Consulting, разделите их на три группы. Используйте три вопроса для проверки каждой «красной линии».

Запишите альтернативу для каждой красной линии. Буквально одну-две фразы. Например: «Если они не согласны на срок 30 дней — мы предлагаем им взять 70% объёма, а остальное отдаём через других дистрибьюторов».

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.