НЕ ПРОГИБАЙСЯ

ТЫ ТЕРЯЕШЬ ДЕНЬГИ

Торг: считай уступки и забирай выгоду взамен.



АЛЕКСЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

ШОКУН

Шокун Алексей

Ты теряешь деньги. Торг: считай уступки и забирай выгоду взамен.

«Автор»
2026

Алексей Ш.

Ты теряешь деньги. Торг: считай уступки и забирай выгоду взамен. / Ш. Алексей — «Автор», 2026

Тебя не обязательно заставлять снижать цену. Ты сам раздаёшь прибыль: скидка «ради отношений», отсрочка «на пару недель», бесплатная доработка «по мелочи». Каждая просьба кажется безобидной. Вместе они могут съесть всю выгоду от сделки.Эта книга — про торг без самообмана. Ты научишься считать реальную цену уступки в деньгах, времени и риске, предлагать встречные условия, собирать пакет из нескольких параметров и не отдавать три уступки подряд просто ради тишины. Здесь нет лозунга «никогда не уступай». Есть более полезное правило: прежде чем уступить, пойми, чем тебе за это заплатят. При работе над книгой использовались интеллектуальные цифровые инструменты.

© Алексей Ш., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Часть 1. Сцена и счёт 7
Конец ознакомительного фрагмента. 9

Ты теряешь деньги. Торг: считай уступки и забирай выгоду взамен.

Серия «Не Прогибайся»

Шокун Алексей Владимирович

Книга содержит практические модели торга, расчёта стоимости уступок и обмена условиями сделки. Числовые примеры условны, местами округлены и служат для демонстрации метода, а не для оценки конкретного договора, проекта или бизнеса. Реальные затраты, маржа, риски и применимые ставки могут существенно отличаться.

Персонажи и ситуации составные, не представляют реальные переговоры и не позволяют идентифицировать участников. Изложенные подходы не обещают прибыль, определённую цену или успешное заключение сделки.

Материал не заменяет финансовую, налоговую, бухгалтерскую или юридическую консультацию. Прежде чем менять цены, сроки оплаты, объём ответственности, гарантии либо иные условия, проверьте расчёты и договорные последствия с компетентными специалистами. Книга предлагает считать уступки, но не оправдывает нарушение уже принятых обязательств, введение партнёра в заблуждение или давление на него.

Кейсы составные, проценты и суммы изменены, совпадения случайны. Книга учит обменивать уступки, а не дарить их, и не предлагает обмана или давления; конкретные условия сделки проверяются договором и юристом.

Кому эта книга

Она для тех, кто уступает по мелочи и теряет по сумме.

Разговор идёт спокойно, никто не давит, никто не ставит ультиматумов. Просто просят: «уступите по этому пункту, это же мелочь». Потом по второму. Потом по третьему. К концу разговора условия хуже, чем в начале, а объяснить, где именно вы их потеряли, трудно: каждый шаг был разумным.

Для тех, кто замечает за собой привычку соглашаться, чтобы не спорить из-за пустяка, и обнаруживает, что пустяки сложились в существенную сумму.

И для тех, кто пробовал «просто просить взамен» — и получал в ответ «а что вы можете предложить?», после чего разговор заканчивался.

Чего в ней не будет

Не будет совета «не уступать». Уступка — не слабость, а инструмент: без неё сделка не собирается. Проблема не в уступках, а в тех, что отданы без обмена.

Не будет рассуждений о жадности и щедрости. Это книга про счёт, а не про характер: щедрость можно позволить себе тогда, когда знаешь цену.

Не будет обещания, что вы всегда будете получать взамен. Иногда встречного нет, и тогда уступка — инвестиция. Важно, чтобы она была решением, а не рефлексом.

Что будет

Три вещи, и они складываются в процедуру.

Цена уступки.Уступка почти никогда не измеряется в тех единицах, в которых о ней говорят. «Подвинуться на неделю» — это срок в разговоре и деньги, часы, риск в реальности. Считать нужно в своих единицах.

Обмен.Уступка, отданная без встречного условия, не засчитывается как жест: она становится нормой. Обмен требует формы: назвать уступку, назвать цену, назвать встречное.

Пакет и правило.Сделка собирается из условий, а не из одного пункта. Пакет даёт пространство, правило одной уступки за раунд защищает от серии мелких просьб.

Четыре слова

Уступка— изменение условия в пользу другой стороны: цена, срок, объём, порядок платежей, гарантии.

Цена уступки— стоимость этого изменения в ваших единицах: деньги, часы, риск.

Обмен— встречное условие, полученное за уступку. Не благодарность и не обещание, а зафиксированное изменение.

Пакет— несколько условий, обсуждаемых одновременно, чтобы выигрыш по одному оплачивался уступкой по другому.

Разница между уступкой и обменом — главное различение книги. Уступка без обмена исчезает из памяти другой стороны через неделю. Обмен остаётся в договоре.

Как читать

Главы 1–8 — постановка: почему уступки текут и что с этим делать в принципе.

Главы 9–20 — цена уступки: как считать в своих единицах.

Главы 21–36 — обмен: что просить и как формулировать.

Главы 37–52 — пакет: как собрать сделку из условий.

Главы 53–62 — правило одной уступки и работа с серией просьб.

Контексты: закупки, продажи, подряд, найм, аренда, внутренние переговоры. Их можно читать выборочно.

Одна просьба

Не читайте эту книгу как разрешение торговаться ради торга. Обмен нужен там, где условия имеют цену; в отношениях, где цена — доверие, счёт работает иначе.

Критерий простой: если после разговора обе стороны понимают, что получили, — это обмен. Если одна сторона не помнит, что дала, — это подарок.

Книга устроена как разговор, а не как справочник. Три части идут в том порядке, в котором возникает задача: сначала посчитать, сколько стоит уступка, потом научиться её обменивать, потом собрать сделку из условий. Если читать с конца, третья часть покажется набором приёмов без основания.

Три способа читать. Первый — под конкретный разговор: открыть оглавление, найти свой случай, взять одну главу и одну таблицу. Второй — подряд, за вечер: книга рассчитана на два-три часа чтения. Третий, самый полезный, — с карандашом: после каждой главы одна строка в блокнот, относящаяся к вашей сделке. К концу набирается двадцать строк, и это уже черновик плана.

Чего в книге не будет. Не будет совета «не уступайте»: уступка — инструмент, без неё сделка не собирается. Не будет приёмов против давления: это отдельная тема. Не будет юридических формулировок: договор — к юристу.

Обозначения. Числа в примерах округлены до порядка, потому что в разговоре нужна скорость, а не точность до рубля. Кейсы составные: они собраны из нескольких реальных разговоров, имена изменены. Все расчёты можно повторить на своих числах — для этого в конце есть таблицы.

Часть 1. Сцена и счёт

Глава 1. Сцена

Аня, менеджер по закупкам, ведёт разговор с поставщиком комплектующих. Разговор идёт спокойно: ни давления, ни сроков, ни повышения голоса. Поставщик начинает с цены. Аня торгуется и получает минус четыре процента — это её первая уступка, сделанная в её пользу. Дальше поставщик говорит: «По оплате нам нужно девяносто дней вместо тридцати». Аня соглашается: «Хорошо, это же не цена». Вторая уступка — уже её.

Через десять минут: «И доставку мы хотели бы за ваш счёт». Аня соглашается: «Логистика небольшая». Третья. В конце: «И гарантийный срок — год вместо двух». Аня колеблется, потом говорит: «Ладно, год». По цене Аня выиграла четыре процента. По остальному проиграла: отсрочка на два месяца, доставка за её счёт, гарантия вдвое короче.

Если посчитать, три последние уступки стоили дороже, чем принесла первая. Но в разговоре они выглядели как мелочи — и именно поэтому прошли. Потому что каждая уступка обсуждалась отдельно. Аня оценивала каждый пункт сам по себе: отсрочка — «не цена», доставка — «небольшая», гарантия — «не критично».

Ни разу она не посмотрела на сумму. А сумма была существенной. Перед разговором Аня составила таблицу: какие уступки возможны, сколько каждая стоит в деньгах, что просить взамен. Таблица заняла полчаса. В разговоре она держала её перед собой и на каждую просьбу отвечала одной фразой: «это стоит столько-то; что вы даёте взамен».

Поставщик сначала удивился, потом начал предлагать. Отсрочка сократилась до сорока пяти дней, доставка осталась за ним, гарантия — полтора года. Не победу. Компромисс, в котором каждая уступка была оплачена. Разница с прошлым разговором — не в жёсткости, а в том, что Аня знала цену.

И второе: поставщик стал вести себя иначе. Человек, который видит, что уступки считают, перестаёт просить «по мелочи». Она показывает главное: уступки текут не из-за слабости, а из-за того, что каждая оценивается отдельно. По отдельности все они мелкие; в сумме — это и есть потеря.

Книга про то, чтобы смотреть на сумму и обменивать каждую. Сделка на полтора миллиона, маржа десять процентов — сто пятьдесят тысяч прибыли. Заказчик просит три вещи: скидку три процента, отсрочку на месяц и еженедельный отчёт. Скидка три процента — сорок пять тысяч, тридцать процентов прибыли. Отсрочка на месяц — примерно двадцать пять тысяч, семнадцать процентов. Отчёт — четыре часа в месяц, за год сорок восемь часов, при стоимости часа три тысячи — сто сорок четыре тысячи.

Итого сто девяносто четыре тысячи уступок при ста пятидесяти тысячах прибыли. Сделка убыточна, хотя каждая просьба по отдельности выглядела мелкой. Обмен, который сделал бы её приемлемой: скидка два процента при предоплате тридцать процентов (минус стоимость денег), отсрочка — только на пятнадцать дней, отчёт — ежемесячный.

Аня выиграла четыре процента по цене и потеряла больше на трёх «мелочах». Причина — оценка каждого пункта отдельно. Работала таблица: цена уступки и встречное условие. Разница не в жёсткости, а в счёте.

Уступки текут по трём причинам, и все три — не про характер. **Первая: каждая уступка оценивается отдельно.** Отсрочка на два месяца — «не цена»; доставка — «небольшая»; гарантия — «не критично». По отдельности всё разумно. Вместе — существенная потеря. **Вторая: уступка покупает облегчение.** Согласие прекращает неприятный момент. Человек платит условиями за то, чтобы разговор стал ровным.

Третья: уступка не засчитывается. Отданное без обмена не запоминается ни другой стороной, ни вами. Через неделю никто не помнит, что это была уступка, — помнят только

новое условие. Потому что уступка — инструмент сделки. Без неё разговор превращается в обмен позициями: вы говорите «нет», вам говорят «нет», и сделка не собирается.

Разница принципиальная: первое — часть работы, второе — потеря. Потому что крупное видно, а мелкое — нет. Крупную уступку человек обдумывает и обменивает; мелкая проходит по краю внимания, и именно она создаёт сумму.

Практическое правило: чем мельче просьба, тем внимательнее счёт. Крупное защищено вниманием, мелкое — нет. Частая причина уступок — не желание понравиться, а нежелание выглядеть мелочным. Человек соглашается на пять процентов, чтобы не спорить из-за пяти процентов. Это работает против него дважды: он теряет деньги и создаёт норму, по которой следующая просьба будет больше.

Когда у человека есть таблица с ценами, разговор меняется не по тону, а по структуре: он больше не решает «уступать или нет», он решает «что получить взамен». Это проще психологически: обмен не требует жёсткости, он требует только знания цены. Уступки текут по трём причинам: каждая оценивается отдельно, уступка покупает облегчение и не засчитывается. «Не уступать» не работает — уступка инструмент. «Только крупно» не работает — мелкое не защищено вниманием. Счёт меняет структуру разговора.

Три единицы счёта

Первая единица — деньги. Она очевидна и потому часто единственная, которую считают. Но и здесь есть ловушка: считают обычно прямые деньги (цена, скидка), а не косвенные — стоимость отсрочки, логистики, гарантийного обслуживания. Вторая единица — время. Она измеряется в часах ваших людей и в днях ожидания.

Отсрочка платежа, ускорение поставки, дополнительная отчётность — всё это время. Оно редко считается деньгами, хотя у него есть цена. Третья единица — риск. Она измеряется вероятностью и размером потери. Сокращение гарантии, расширение ответственности, отсутствие фиксации — это не деньги и не время, это риск. Он не виден в моменте и проявляется позже.

Потому что уступки разных типов несопоставимы, если считать только деньги. Отсрочка «не стоит денег», пока не посчитаешь стоимость денег; гарантия «ничего не стоит», пока не случился случай. Практический вывод: каждая уступка переводится в три числа — деньги, часы, риск. Дальше их можно сравнивать.

Деньги.Прямая сумма плюс стоимость денег за период. **Время.**Часы ваших специалистов, умноженные на стоимость часа. **Риск.**Вероятность события, умноженная на размер потери. Грубо, но лучше, чем ничего. Точность здесь не нужна: достаточно порядка, чтобы увидеть, что «мелочь» стоит больше, чем кажется.

Четвёртая единица, которую трудно посчитать, — репутация. Уступка, сделанная публично, влияет на то, как с вами будут говорить в следующий раз. Она не входит в таблицу, но учитывается: если уступка видна другим клиентам, её цена выше. Три единицы счёта: деньги, время, риск. Считать только деньги — распространённая ошибка: отсрочка, гарантия и ответственность в деньгах не видны. Каждая уступка переводится в три числа, точность до порядка достаточна. Репутация — четвёртая единица, которая не считается, но

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.