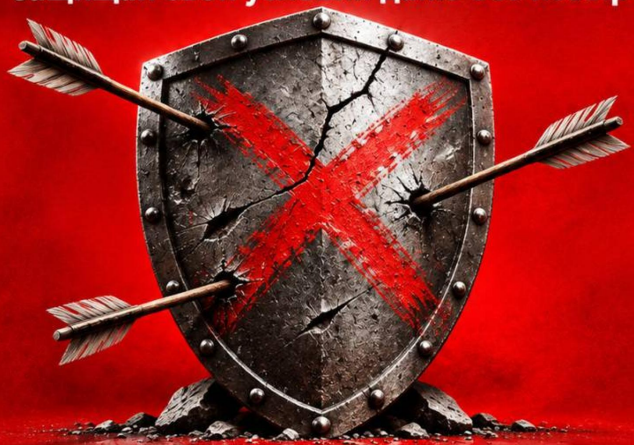
НЕ ПРОГИБАЙСЯ

ТЫ САМ СДАЛСЯ

Переговоры с сильными:
защищай свои условия даже без козырей.



АЛЕКСЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

ШОКУН

Шокун Алексей

Ты сам сдался. Переговоры с сильными: защищай свои условия даже без козырей.

https://litres.ru/74754579
SelfPub; 2026

Аннотация

У них деньги, юристы, время и очередь тех, кто готов занять твоё место. А ты ещё до встречи решил: «Мне нечем торговаться». Отлично. Ты только что отдал главную уступку — признал поражение до первого вопроса.

Эта книга показывает, как разговаривать с более сильной стороной без бравады и выдуманных козырей. Ты научишься считать реальный перевес по ресурсам, находить рабочую альтернативу, задавать рамку разговора и устанавливать нижнюю границу условий. Разберёшь переговоры с работодателем, крупным заказчиком и монополистом. Иногда победа — не продавить сильного, а не подписать заведомо плохое. При работе над книгой использовались интеллектуальные цифровые инструменты.

Содержание

Как читать эту книгу 6
Часть 1. Сцена и механика 8
Конец ознакомительного фрагмента. 19

Шокун Алексей
Ты сам сдался. Переговоры с сильными: защищай свои условия даже без козырей.

Серия «Не Прогибайся»
Шокун Алексей Владимирович

Книга предназначена для анализа переговоров, в которых стороны располагают неодинаковыми ресурсами, полномочиями или альтернативами. Она не утверждает, что подготовка устраняет реальный перевес сильной стороны: в ряде ситуаций разумным итогом может оказаться отказ от соглашения или сокращение возможного ущерба.

Кейсы являются составными учебными моделями; имена, цифры и детали не описывают конкретных участников. Предложение несуществующей альтернативы, ложные сведения о полномочиях или обещание невыполнимых условий не рассматриваются как допустимая тактика.

Трудовые споры, договорные обязательства, монопольное положение, закупки и вопросы ответственности имеют правовые особенности. Эта книга не заменяет консультацию юриста, финансового или отраслевого специалиста. Перед значимым решением требуется самостоятельная проверка

документов, сроков, финансовых последствий и доступных законных вариантов.

Кейсы составные, суммы и условия в них изменены, совпадения случайны. Книга про разговор, в котором мало рычагов, и не про давление: угрозы и обман здесь не предлагаются, а юридическую силу любого соглашения проверяет юрист.

Как читать эту книгу

Разговор с более сильной стороной почти всегда начинается одинаково: вы приходите с тем, что у вас есть, а вам показывают список того, чего у вас нет. Больше денег, больше времени, второй поставщик, юридический отдел, возможность подождать. После такого списка единственное, что хочется сделать, — согласиться на первое предложение и уйти.

Книга построена на одном утверждении: переговорная сила складывается не из запасов, а из подготовки. Запасы у сильного действительно больше, и это не изменится. Но три вещи — альтернатива, рамка и минимум — изготавливаются до разговора и не зависят от размера компании.

Первая часть книги — сцена и механика: почему слабая позиция проигрывает не на цифрах, а на том, что входит в комнату вместе с вами. Вторая — шесть ресурсов и то, как считать асимметрию по фактам, а не по ощущению. Третья — три опоры: альтернатива с датой, рамка разговора, минимум, ниже которого сделка хуже отказа. Четвёртая — как это выглядит в разговоре: первые минуты, вопросы, паузы, ответы на давление. Пятая — пределы: когда сила абсолютна и тактика не работает. Шестая — контексты: работодатель, монополист, аренда, госзаказ, разговор с собственным руководителем.

Три правила действуют на протяжении всей книги. Пер-

вое: сила в разговоре — это не то, что у вас есть, а то, что другая сторона считает вашей альтернативой; второе: рамку задаёт тот, кто назвал предмет разговора, — и это можно сделать первым; третье: минимум считается до разговора; в разговоре его можно только предъявить.

Чего книга не обещает. Она не обещает, что слабая сторона выиграет: иногда расклад действительно абсолютен, и лучший исход — уйти без сделки. Не обещает, что сильный не будет давить: он будет, и к этому стоит готовиться. И не обещает техник, которые работают без подготовки: в этом разговоре импровизация стоит дороже всего.

Отдельно о границе. Книга не про манипуляции — это отдельная тема. Не про ультиматумы. Не про юридическую защиту: если речь о споре по договору, нужен юрист. И не про то, как «переиграть» сильного обманом: обман вскрывается на этапе исполнения, где у сильной стороны больше возможностей.

Часть 1. Сцена и механика

Глава 1. Разговор, в котором у них всё

Олег приехал в офис сети к десяти, а вышел в половине двенадцатого. За сорок минут ему объяснили три вещи: поставки принимаются только с отсрочкой платежа девяносто дней, штраф за срыв графика — два процента от стоимости партии за каждый день, а договор типовой и правкам не подлежит, потому что «у нас таких, как вы, семнадцать». Он согласился. Не потому, что был согласен, а потому, что возражать было нечем: у него один цех, восемь человек и кредит за оборудование.

Через два месяца он посчитал результат. Оборотных средств не хватало, он взял короткий кредит под двадцать четыре процента годовых, и вся прибыль по контракту ушла в проценты. Формально он вышел в ноль. Фактически он два месяца работал складом сети бесплатно и ещё платил за это право.

Разговор, который он вёл, был про условия. Разговор, который он должен был вести, был про расклад: у кого сколько времени, кто от кого зависит и что каждый сделает, если договориться не выйдет.

У сети было три преимущества, и все три — настоящие. Деньги: они платят через девяносто дней, потому что могут себе это позволить. Время: у них семнадцать поставщиков,

у Олега один заказчик. Альтернативы: если он откажется, на его место встанут к следующей поставке.

У Олега было два преимущества, и он их не назвал ни разу. Первое: его цех стоял в сорока минутах от распределительного центра сети, и он единственный в регионе делал нужную фасовку; второе: сеть уже включила его позицию в план промо на третий квартал, и замена требовала новой сертификации — шесть недель, которых у сети не было.

Оба преимущества существовали до разговора. В разговоре они не прозвучали, потому что Олег пришёл обсуждать договор, а не расклад. Он отвечал на вопросы, которые ему задавали, и подписывал то, что ему показывали. Это и есть механика слабой позиции: она редко проигрывает на цифрах. Она проигрывает на том, что входит в комнату с чужой повесткой.

Почему «у меня ничего» — неточно. Фраза «у меня ничего» произносится честно и означает конкретное чувство: у меня нет того, чем можно торговать в открытую. Денег нет, объёмов нет. Второго покупателя нет.

Но переговорная сила складывается не из запасов, а из трёх вещей, и две из них не про запасы вовсе. Первая — что вы сделаете при отказе. Вторая — о чём вообще идёт разговор. Третья — где ваша граница и знаете ли вы её.

У Олега была альтернатива, о которой он не думал: сократить поставку вдвое и оставить мощность под второго заказчика, районную сеть магазинов, которая давно звала. Аль-

тернатива была хуже контракта с крупной сетью — но она была. И это меняет не результат, а тон: человек с альтернативой говорит иначе, и это слышно.

Точная формулировка вместо «у меня ничего» звучит так: «у них больше по деньгам и времени, у меня меньше по деньгам и времени, и есть три вещи, которые нужны им и есть только у меня». Дальше это проверяется, а не переживается.

Первый источник — альтернатива. Не мечта о другом клиенте, а конкретный план с датой: что я делаю в понедельник, если сегодня не договорились. Сила здесь измеряется не привлекательностью плана, а его готовностью.

Второй источник — рамка. Кто назвал предмет разговора, тот сузил или расширил пространство. «Ваша цена» — это узкая рамка, в ней вы проигрываете по определению. «Стоимость владения для вас с учётом срока и риска» — рамка шире, и в ней появляются переменные, где у вас есть что сказать.

Третий источник — минимум, число, ниже которого сделка хуже отказа. Пока минимум в голове, он размывается: в комнате хочется сохранить отношения, и граница уезжает на десять процентов вниз. Записанный минимум не уезжает, все три изготавливаются до разговора. В разговоре их можно только предъявить.

Есть расклады, где перевес действительно абсолютен: единственный поставщик жизненно важного ресурса, отсутствие времени на альтернативу, зависимость по закону. В та-

ких случаях три инструмента не создают силу — они уменьшают потерю. Это тоже результат, но другой: не «выиграть», а «не потерять больше необходимого».

Второй предел — этический и практический одновременно. Если вы строите альтернативу и она оказывается блефом, вы теряете не сделку, а репутацию, и второй разговор будет дороже первого. Поэтому правило простое: предъявляется только то, что существует.

Слабая позиция — это не отсутствие ресурсов, а отсутствие подготовки. Три вещи изготавливаются заранее: альтернатива с датой, рамка разговора, минимум на бумаге. Олег не имел ни одной из трёх — и подписал договор, в котором его экономика была отрицательной. Дальше книга разбирает каждую опору отдельно: как построить альтернативу, как поставить рамку и как посчитать минимум, ниже которого разговор заканчивается.

Глава 2. Фраза, которая стоит денег

Марина — юрист на аутсорсе, работает с крупным клиентом третий год. На встрече по продлению контракта закупщик сказал: «У нас три юридические фирмы на тендере, ваша ставка — не самая низкая». Марина ответила: «Я понимаю, у меня нет таких ресурсов, как у них». Она сказала это честно, чтобы показать реализм. Через неделю ей прислали новый договор со ставкой на тридцать процентов ниже. Она не проиграла тендер. Она проиграла фразу. Закупщик получил подтверждение от самого поставщика: торговаться мож-

но до бесконечности, потому что вторая сторона уже признала своё положение.

«У меня ничего» — не описание фактов, а оценка. И у неё есть три следствия, каждое из которых стоит денег. Первое: фраза снимает с другой стороны необходимость обосновывать. Если вы сами сказали, что слабы, требование можно не аргументировать — достаточно сослаться на обстоятельства; второе: фраза задаёт потолок. После публичного признания слабости любая просьба о лучших условиях выглядит как откат от собственных слов, и вы начинаете защищать не интерес, а последовательность; третье: фраза меняет предмет. Разговор переходит с «что нужно каждой стороне» на «сколько уступит слабый». Это разные разговоры, и во втором у вас нет ни одного инструмента.

Что на самом деле означают три ресурса. «У них деньги» обычно означает: они могут позволить себе не спешить с оплатой. Это не то же самое, что «у них больше денег, чем у меня» — у сети с оборотом в миллиарды может быть пустой квартальный бюджет и жёсткий лимит на категорию.

«У них время» означает: они могут ждать замены. Но ждать они могут ровно столько, сколько позволяет их собственный график — промо, сезон, контракт с конечным потребителем. У Олега из первой главы не было времени ждать; у сети было шесть недель до промо, и это была её настоящая граница. «У них альтернативы» означает: у них есть второй поставщик. Наличие второго поставщика не равно

готовности к нему перейти: переход стоит денег, времени и объяснений внутри компании. Три фразы верны и и почти всегда преувеличены. Разница между «у них всё» и «у них больше» — это и есть пространство разговора.

Правило: вместо оценки положения произносится описание предмета. Оценка («у меня нет ресурсов») закрывает разговор. Описание («у нас разные условия по срокам и объёмам, и вот что я могу сделать в этих условиях») оставляет его открытым. Три рабочих замены.

Вместо «у меня нет альтернатив» — «у меня есть второй вариант, он меньше по объёму, и я готов говорить о вашем, если сойдёмся по срокам». Здесь нет ни жалобы, ни блефа: назван факт и условие. Вместо «я не могу ждать» — «решение нужно до двадцать восьмого, после этого я запускаю другой вариант». Срок назван как обстоятельство, а не как мольба. Вместо «вы сильнее» — «по цене вы в более выгодном положении, по срокам — я». Это единственная формулировка, которая вводит вторую переменную и тем самым снимает абсолютность перевеса.

Если фразу уже сказали — не оправдываться. Оправдание («я не то имел в виду») подтверждает оценку и добавляет к ней суетливость. Работает другое: вернуться к предмету на следующем шаге.

Формулировка: «В прошлый раз я сказал про ресурсы — это было про объём, а не про условия. Давайте по пунктам: срок оплаты, объём первой партии, штрафы». Вы не отменя-

ете сказанное, а уточняете его до уровня, на котором можно работать.

Второй ход — вернуть переменную. «Если сравниваете ставки, сравните ещё и сроки: у нас первый результат через десять дней, у них — через месяц». Это не спор о силе, это перенос сравнения в область, где вы выигрываете.

Замена формулировки не создаёт ресурсов. Если у вас действительно один покупатель и нет времени, точная фраза не сделает позицию сильной — она сделает её честной, и это уменьшит потерю, но не отменит её.

Второй предел: замену нельзя произносить как приём. Если за аккуратной фразой нет посчитанной альтернативы, она читается как риторика, и вторая сторона проверяет её первым же вопросом «хорошо, а что за второй вариант?». Ответ должен быть.

Фраза «у меня ничего» — не констатация, а уступка, отданная до начала торга. Три ресурса почти всегда преувеличены, а замена оценки описанием предмета оставляет разговор открытым. Оценку, произнесённую вслух, не отменяют оправданием — её уточняют до уровня пунктов.

Три источника силы. Тимур пришёл на переговоры с монопольным поставщиком комплектующих. У него не было ничего: единственный поставщик в стране, сроки диктует он, цены индексирует он, альтернативы нет. Первый разговор длился двадцать минут и закончился словами «мы вам пришлём условия». Условия пришли через месяц: предопла-

та сто процентов, отгрузка через четырнадцать недель.

Второй разговор Тимур готовил три недели. Он не искал рычаг — он искал, что нужно конкретному человеку на той стороне. Оказалось, что у отдела продаж поставщика план по годовым контрактам и что подписание годового объёма до конца квартала даёт менеджеру премию. Тимур пришёл не с просьбой о скидке, а с предложением подписать годовой контракт в этом квартале — в обмен на график отгрузок. График изменили.

В переговорах сила — не сумма имущества. Это способность повлиять на то, что произойдёт, если соглашение не будет достигнуто. Роджер Фишер, Уильям Юри и Брюс Паттон в работе 1991 года описали это через лучшую альтернативу соглашению, и с тех пор ничего принципиально не изменилось: сторона, у которой отказ дешевле, находится в более сильном положении, даже если она беднее. Но альтернатива — только первый источник. Второй — рамка: определение того, что именно обсуждается. Третий — граница: наличие числа, ниже которого вы не идёте, и готовности его держать.

Эти три источника не равны по природе. Альтернатива — материальна, её можно построить. Рамка — договорная, её можно предложить и настоять. Граница — внутренняя, её можно только посчитать и записать. Но работает связка: без альтернативы рамка пуста, без рамки граница не проверяется.

Как источники выглядят в разговоре. Альтернатива проявляется в темпе. Человек, у которого есть план на случай отказа, не торопится отвечать на вопрос «ну что, договорились?» — он говорит «я посмотрю и вернусь». Эта пауза стоит дороже любой реплики.

Рамка проявляется в первом содержательном предложении. «Давайте разберём три вещи: сроки, объём, ответственность» — это рамка. «Сколько вы хотите за это?» — тоже рамка, только чужая, и она сужает разговор до цены.

Граница проявляется в реакции на давление. Пока граница не названа, любое «ну уступите хотя бы немного» работает. После того как граница названа один раз, повторное давление требует от другой стороны новых аргументов, а не нового напора.

За час до встречи пишутся три строки. Первая: что я делаю в понедельник, если сегодня не договорились, — с датой и первым шагом. Вторая: о чём я хочу говорить, тремя пунктами, в своём порядке. Третья: число, ниже которого я не иду, и что именно в него входит.

Три строки занимают десять минут и меняют поведение сильнее, чем любая тактика в комнате. Причина простая: в разговоре не думают, а вспоминают. Что записано — вспомнится; что не записано — заменится настроением собеседника.

К этому добавляется четвёртая строка, которую почти никто не пишет: что нужно им. Не «им нужна низкая цена», а

«этому человеку нужно закрыть квартал, отчитаться по срокам, не получить претензию от своего отдела качества». Четвёртая строка — единственная, которая открывает обмен.

Против трёх источников работает один: их обесценивание. Альтернативу обесценивают вопросом «и что, вы правда уйдёте?». Рамку — возвратом к своей: «это всё хорошо, но вопрос в цене». Границу — проверкой: «это ваше окончательное слово?».

Ответ на обесценивание не в споре, а в повторении с добавлением. На «вы правда уйдёте?» — «я запускаю второй вариант двадцать восьмого, и мне нужно решить до этого». На возврат к цене — «цена входит в третий пункт, начнём с первого». На проверку границы — «да, это минимум, и вот из чего он сложился». Добавление важно: чистое повторение читается как упрямство, повторение с фактом — как позиция.

Три источника не работают, если другая сторона не заинтересована в сделке. Против монополиста, которому безразличен ваш заказ, ни альтернатива, ни рамка не дадут результата: там работает только ожидание и создание повода, и об этом отдельная глава.

Второй предел — время. Альтернативу нельзя построить за день, рамку нельзя поставить в разговоре, где вы отвечаете на вопросы, а границу нельзя посчитать после того, как назвали число. Всё это делается до.

Сила складывается из альтернативы, рамки и границы —

не из запасов. Альтернатива задаёт темп, рамка задаёт предмет, граница задаёт предел уступкам. Три строки перед разговором и четвёртая — о нуждах другой стороны — стоят десяти минут и меняют больше, чем любая такт

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.