

... Деловые **Тёрки**

Переговорология



Сергей Филиппов

Сергей Филиппов

**Деловые тёрки.
Переговорология**

«Сергей Филиппов»

2016

УДК 330.16
ББК 88.4

Филиппов С.

Деловые тёрки. Переговорология / С. Филиппов —
«Сергей Филиппов», 2016

ISBN 978-5-9907454-2-1

В книге «Деловые тёрки. Переговорология» автор делится своим 20-летним опытом ведения переговоров на самых разных уровнях. Он дает в распоряжение читателю практичные инструменты, наглядные, легкие в освоении методы, которые поданы с интересными примерами и юмором. Благодаря этим знаниям вы будете всегда добиваться лучших условий сотрудничества для себя и своей компании. Если у вас нет времени на чтение десятков книг по переговорам, прочитайте эту. В ней есть всё, чтобы стать хорошим переговорщиком уже завтра.

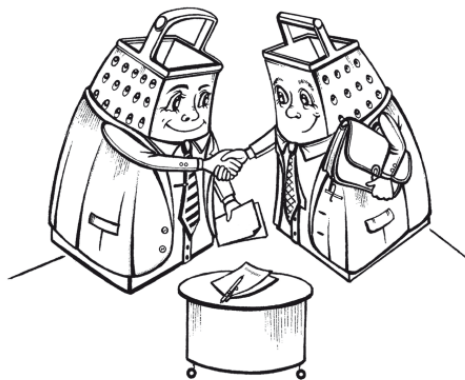
УДК 330.16
ББК 88.4

ISBN 978-5-9907454-2-1

© Филиппов С., 2016
© Сергей Филиппов, 2016

Содержание

Благодарности	5
Вступление	6
Глава 1	8
Глава 2	12
Глава 3	16
Глава 4	21
Метод «Завышение»	22
Метод «Шоковое завышение»	23
Метод «Героическая или слезливая история»	25
Метод «Белая лошадь»	26
Конец ознакомительного фрагмента.	27



Сергей Филиппов

Деловые тёрки. Переговорология

Благодарности

Хочу выразить благодарность в первую очередь нашим клиентам. Благодаря вам мы можем публиковать книги, нести знание в мир и улучшать жизнь людей. Огромное вам спасибо и низкий поклон.

Хочу поблагодарить сложных клиентов, с которыми было почти невозможно договориться. Спасибо тем, кто нарушал обязательства и с кем возникали конфликты. Благодаря этим сложностям мы вместе с вами стали богаче опытом и сильнее характером.

Хочу выразить благодарность Екатерине Чупиной за работу над книгой и координацию всех работ, связанных с ее изданием и продвижением.

Огромная благодарность моим бизнес-партнерам, коллегам, управляющим партнерам – Ирине Кочиевой, Виктору Щеглову, Максиму Днепровскому – за трудолюбие, за поддержку, совместную работу и большое количество новых идей, которые вы даете.

Спасибо Антону Мироненко, моему партнеру по социальному направлению. Продолжай, Антон, менять отношение людей к своей жизни и своим проблемам. Так держать!

Благодарю всех недоброжелателей и врагов, которые нас на дух не переносят, завидуют и порой усложняют нам работу. Мы гордимся, что вы у нас есть. Как говорят, за отсутствие врагов платят отсутствием успехов. Вы делаете нас выносливее и мудрее. Растем над собой и над вами.

Искренне ваши, Сергей Филиппов

Вступление

Обычно во вступлении пишут вдохновляющие слова о том, как и почему была написана книга и почему вам, дорогой читатель, необходимо ее прочитать. Я не буду вас убеждать в этом. Более того, настоятельно рекомендую ее не читать от корки до корки. Пробежитесь глазами, пролистайте. Выберите те методы, которые вам приглянутся больше всего, и примените их на практике. Сразу. Этот опыт будет бесценным.

Видите ли, человека нельзя научить насильно, можно лишь передать ему информацию. Что он будет потом с ней делать? Будет ли использовать или забудет – его выбор. Поэтому если хотите научиться вести переговоры круто, то сразу внедряйте в свою практику все мои методы. Как говорил Марк Твен, «человек, схвативший хоть раз кошку за хвост, знает о котах значительно больше, чем тот, кто только читал о них, но никогда не видел».

Друзья, без лишней скромности скажу: за свой 20-летний опыт переговорщика я ловил за хвост тигров. Это генеральные директора и собственники крупнейших компаний нашей страны. Это владельцы холдингов и заводов. Это богатые и влиятельные люди. И нам удалось договориться.

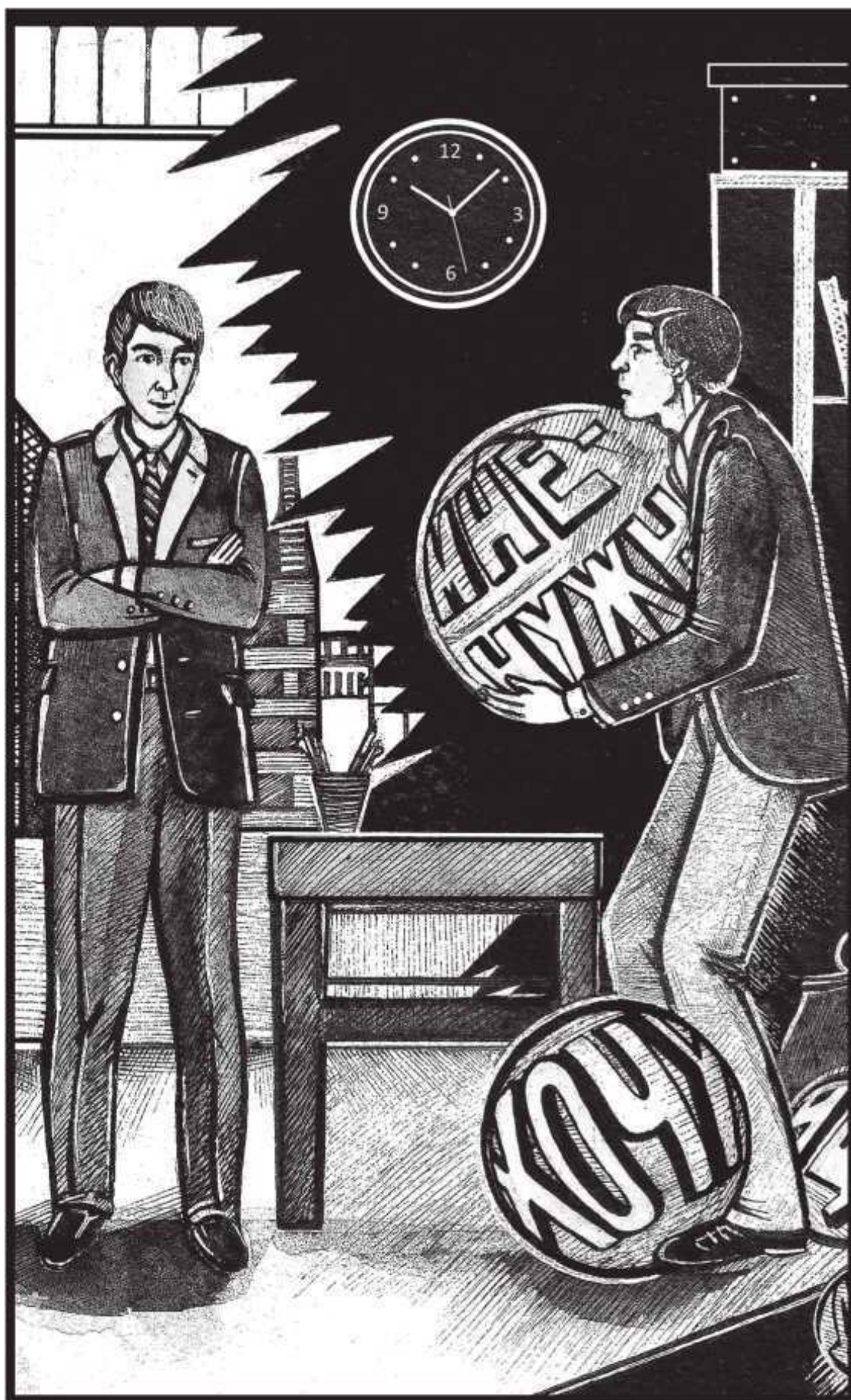
Конечно, я проиграл много переговоров, упускал золотые шансы, непростительно ошибался и попадал в неловкие ситуации. Благодаря своим поражениям я искал и разрабатывал новые методы переговоров, которые реально работают. Это и есть мой клад, которым я хочу с вами поделиться. О, если бы такая книга попалась мне на рассвете моей карьеры!

Согласитесь, настоящий переговорщик достоин восхищения. Посмотрите на него в деле: он всегда знает, о чем спросить и что ответить, он превосходно умеет убеждать, он разбирается в психологии, будто видит насквозь своего оппонента, порой предугадывая его выпад. Он говорит так, что его хочется слушать. Он умеет вовремя пошутить, вовремя промолчать, вовремя похвалить, вовремя надавить. Все у него получается легко и непринужденно. Он мастер. Порой смотришь на его работу, и все кажется так просто, очевидно. Будто можешь сделать так же, но при первой же попытке ждет провал. Только тогда понимаешь, сколько трудов лежит в основе его мастерства.

Научиться вести переговоры проще, чем кажется. Если знать, чему именно учиться. Ухватить суть переговоров можно быстро, буквально за один вечер, прочитав эту книгу. Далее вам потребуются десятки встреч, чтобы отточить свои навыки. Вы будете снова и снова возвращаться к этой книге. Только так вы сможете стать настоящим профи. Вероятно, вам будет трудно практиковаться самостоятельно – учиться самому всегда сложнее, чем под руководством тренера, – но все же сделайте над собой усилие. Иначе все будет бесполезно. Возможно, поэтому я так долго не писал книгу о переговорах. Даже сейчас уверен, что, посетив мой тренинг, вы бы получили гораздо больше, нежели прочитав эти страницы. Однако не могу более игнорировать просьбы моих коллег, друзей, партнеров.

Ценю ваше время. В этой книге нет заумных объяснений и терминов, теоретического словоблудия и «воды». В книге я описал тот минимум, которого достаточно для получения максимума. Это книга-конструктор. В ней только практичные инструменты. Наглядные и прозрачные, легкие в освоении методы. Реальные примеры.

Желаю приятного использования данного конструктора переговоров для достижения всех ваших целей.



Глава 1

Перестаньте проигрывать переговоры за одну секунду

Что такое переговоры? Какое бы определение вы дали этому понятию?

Я часто задаю этот вопрос перед началом тренинга¹. Участники обычно сходятся на том, что переговоры – это разговор двух и более людей для достижения каких-то целей. Так ли это?

- Начальник разговаривает с подчиненным, ставит задачу. Это два человека. У них есть общая цель. Это переговоры?

- Мама спорит со своим пятилетним ребенком. Он хочет, чтобы она купила ему игрушку, а мама не хочет ее покупать. Это переговоры или нет?

- Двое друзей обсуждают идею собрать всех одноклассников и пойти развлечься куда-нибудь вечером. Это переговоры?

Как вы видите, коммуникация между людьми с какой-то целью не отражает суть переговоров. Чтобы никогда не путаться в понятиях, запомните два главных признака переговоров, которые непреложны, как закон. Собственно, они и составляют основу этого термина.

1. Обе стороны должны быть заинтересованы в переговорах и хотят договориться друг с другом.

Если одна сторона заинтересована, а другая нет, то это не переговоры, а продажа. Может, пройдет не одна неделя, месяц или год, пока не появится обоюдный интерес. Только тогда могут состояться переговоры по правилам, предложенным в этой книге.

2. Каждая из сторон может отказать в любой момент времени, если ее что-то не устраивает.

Только при выполнении одновременно двух этих параметров возможны переговоры. Смотрите, что происходит, если нарушено одно из них.

- Руководитель ставит задачу сотруднику. Обе стороны заинтересованы. Руководитель заинтересован, чтобы задача была выполнена. Сотрудник заинтересован выполнить ее, чтобы получить премию. Могут ли стороны отказать друг другу? Руководитель может, а сотрудник – нет. Он подчиненный и обязан выполнить задачу. В данном случае это постановка задачи, а не переговоры. Хотя они могут начаться, если сотрудник будет готов уволиться, лишь бы не делать то, что говорит шеф.

- Ребенок капризничает, хочет новую игрушку, мама не хочет ее покупать. Обе стороны заинтересованы в том, чтобы договориться. Мама хочет, чтобы ребенок перестал капризничать и пошел спокойно домой. Ребенок заинтересован в том, чтобы мама купила ему игрушку. Каждая сторона может сказать «нет». Мама может не покупать игрушку, и ребенок может продолжать капризничать. Поскольку оба условия выполняются, значит, это переговоры, даже жесткие переговоры, так как ребенок давит своим поведением.

- Двое друзей решают, куда пойти с одноклассниками – в кино, кафе или куда-то еще. Обе стороны заинтересованы в том, чтобы договориться, чтобы выбрать лучший вариант.

Каждая сторона может отказать встречному предложению. Значит, это тоже переговоры.

Когда я рассказываю про равное право отказа обеих сторон, часто это вызывает недоумение у тех людей, кто занимается продажами: «Как же я скажу „нет“ клиенту? Я же должен ему продать. Как я откажу?».

¹ www.fight-negotiations.ru

Если у вас возникают такие вопросы, значит, вами правит неверное убеждение, которое сильно мешает вам в работе. Когда вы вбили себе в голову, что вам *жизненно необходимо* продать, то вы искренне верите, что клиенту отказывать нельзя. Поэтому когда вы начинаете с клиентом разговаривать, у вас на лбу написано, что вам *жизненно необходимо*. Ваша безысходность, отсутствие других вариантов провоцируют клиента на более жесткое поведение с вами, давление, ультиматум, и так далее. Не стоит бросаться и в другую крайность – относиться к клиенту незаинтересованно, равнодушно. Клиент хочет видеть с вашей стороны уважение и желание с ним сотрудничать. Наш мозг любит мыслить крайностями. Либо нужно, либо не нужно. Либо да, либо нет. Либо черное, либо белое. Добро – зло. Прав – виноват. На самом деле мир состоит не из противоположностей, а из множества оттенков. Умение видеть эти оттенки и действовать в согласии с ними и есть секрет успешности в работе и жизни.

На переговорах у вас должен быть настрой «я готов об этом поговорить». Вы пришли, чтобы обсудить сотрудничество, а не потому, что *нужно договориться, нужно продать*. Тем более не для того, чтобы продемонстрировать мнимое превосходство и отталкивать клиента. А для того, чтобы поговорить как в равной степени заинтересованные стороны. Вот как должно быть.

Засвечивая перед клиентом свое *нужно*, вы проигрываете переговоры за одну секунду. На тренинге я показываю, как это происходит на примере покупки квартиры. Вызываю одного из участников и говорю: «Представьте, что вы решили купить квартиру с видом на какой-нибудь замечательный собор. Например, она стоит 100 миллионов рублей. У вас есть эти деньги. Вот вы приходите в риелторское агентство, чтобы поторговаться. Давайте разыграем эту сценку. Я буду играть агента-продавца. Как бы вы начали вести переговоры?».

– Здравствуйте, – говорит он.

– Здравствуйте! Я вас помню. Вы смотрели ту квартиру с видом на собор. Правильно?

– Да-да. Знаете, я хотел бы ее ку...

– Знаете, она уже продана. Извините, – говорю я, перебив его на полуслове.

– Как продана? – удивляется покупатель. – Может, есть какие-то варианты?

Можно что-то сделать?

Всё! Считайте, он проиграл. За одну секунду, как я и говорил. В этот момент продавец начинает жестко выставлять свои условия.

– Подождите, я сейчас уточню. Может быть, там еще аванс не внесли. У вас аванс с собой?

– Да-да, аванс с собой, – подчиняется ситуации покупатель.

И ни о каких скидках речь больше не идет, хотя он приходил за этим. Почему так происходит? Покупатель показал свою нужду спрашивая про возможные варианты, удивляясь и расстраиваясь, когда продавец его «оттолкнул». Как только проявлена нужда, уже понятно, кто в итоге победит.

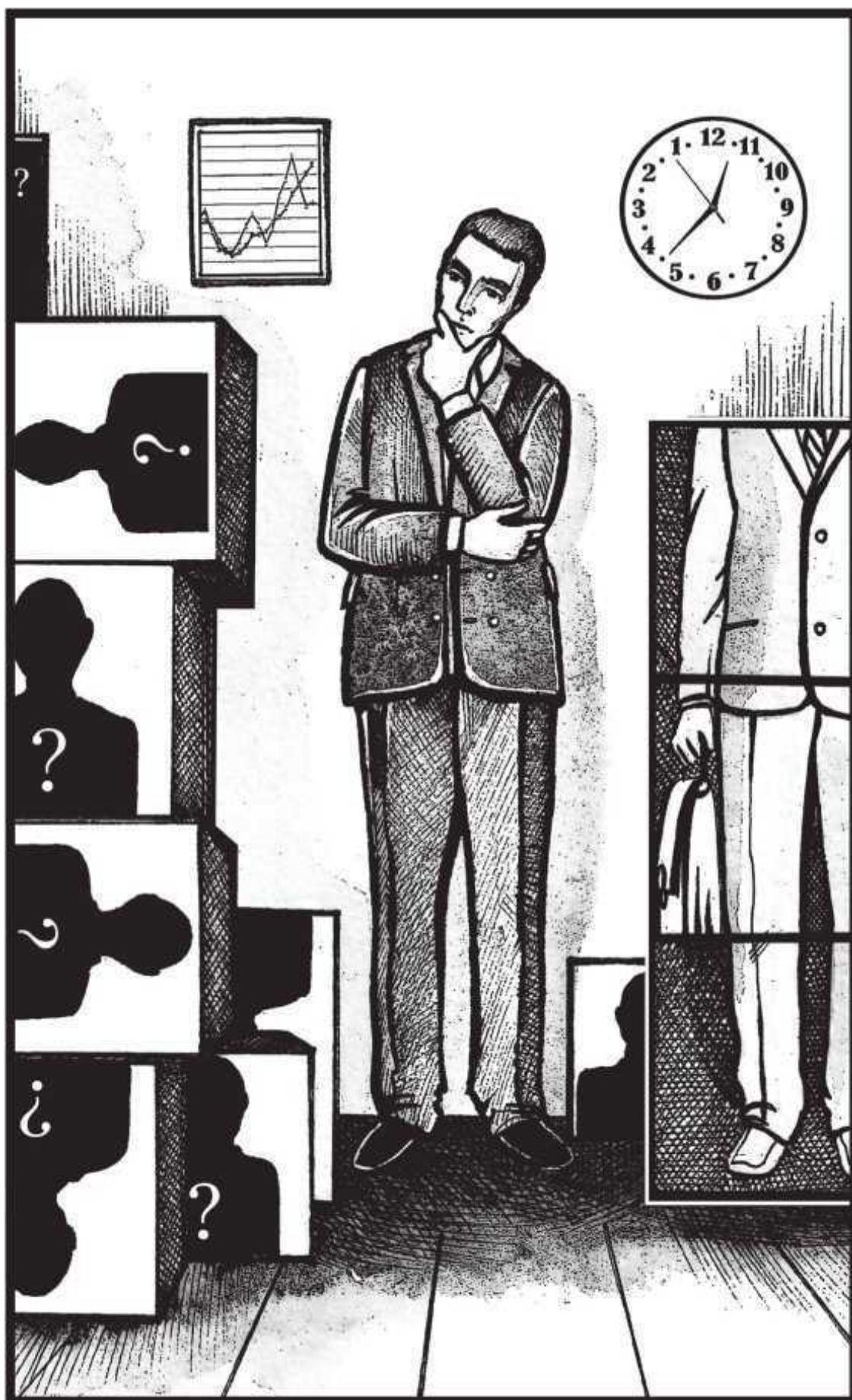
Этот пример можно интерпретировать и наоборот. Часто покупатель отталкивает вас как продавца. Вы приходите, он вам говорит: «Спасибо, что пришли. Мы уже выбрали других». Вы ему: «Как так? Что можно сделать?». Всё! Вы показали свою нужду. Вы внутренне находитесь в состоянии «*нужно обязательно продать, договориться, заключить договор*». Это проигрыш в одну секунду.

Стоит вас немного оттолкнуть, вы тут же светите своей нуждой и она красной лампочкой загорается у вас на лбу. Клиент может получить от вас все что угодно.

Как правильно реагировать? В случае с покупкой квартиры вы говорите: «Хорошо. Жаль, конечно, что она ушла. Я посмотрю другие варианты». Тут продавец понимает, что его уловка не удалась, и идет на попятную: «Нет, я ошибся. Она еще не ушла», – и он уже готов сделать скидку.

Если вы как продавец пришли на встречу, а вас огорошили фразой «мы выбрали других», можете сказать: «Хорошо, это ваше решение. Я его уважаю, но раз уж я к вам пришел, давайте сравним с нашим предложением». Вы не показываете нужду не суетитесь, не расстраиваетесь и переживаете, а спокойно предлагаете разные варианты сотрудничества, сравнивая с конкурентом и аргументируя в свою пользу. При этом показываете, что уважаете решения клиента.

Сотрите слово «*нужно*» со лба! Тогда переговоры пройдут гораздо лучше.



Глава 2

Правильное начало – половина дела

Умение грамотно подать себя в первые минуты контакта с оппонентом часто определяет исход переговоров. Это как кинуть с вершины горы маленький комочек снега, который к концу спуска превращается в лавину. Если этот маленький комочек вы еще можете как-то скорректировать, то повлиять на лавину вы уже не в силах. Если в переговорах вы в самом начале накосячили, то и заключить сделку, скорее всего, не получится на приятных вам условиях. Сколько бы вы ни пытались вытащить эту встречу, она не вытащится. Например, новичок приходит первый раз к клиенту и панибратски спрашивает: «Как дела?». Допустимо, если вы с клиентом пять лет знакомы, но если видите друг друга первый раз, то это провал. Или спрашивает: «Как здоровье?». Это еще хуже. Все, человек закрылся.

Как же расположить к себе оппонента в первые минуты личного знакомства?

Первым делом дружелюбно улыбнитесь. У многих искренне улыбаться сознательно не получается. Выходит натянуто, искусственно. Дело в том, что при улыбке задействовано 17 мышц лица, а управлять мы можем только пятью. Поэтому рекомендую простой актерский прием.

Когда вам нужно улыбнуться чуть-чуть глазами и губами, то мысленно говорите фразу: «Здравствуй, старый друг!» – и представляйте своего настоящего друга, которого вам действительно приятно было бы сейчас видеть. Для девушек тоже важно представлять друга. Если говорить: «Здравствуй, старая подруга!», то получается не очень добрая улыбка.

Если вы хотите улыбнуться открыто, широко, рекомендую фразу из мультика «38 попугаев». Говорил ее удав: «Привет тебе, мартышка». Конечно, вы не клиента мартышкой называете, а вспоминаете мультик со смешной фразой. Главное, вслух не сказать.

Позволю себе рассказать короткую смешную историю. Я проводил тренинг для рекламного агентства. Одна участница очень серьезно подошла к проработке улыбки. Как-то она приехала к новому клиенту и, пока ждала в приемной, решила настроиться на широкую приветственную улыбку. Сидит, повторяет про себя: «Привет тебе, мартышка. Привет тебе, мартышка. Привет тебе, мартышка. Привет тебе, мартышка...». Так настраивалась минут пять. Вот выходит директор, она встает с мыслью «Привет тебе, мартышка», а перед ней – южный мужчина, очень волосатый, у которого из-под рубашки волосы выглядывают. Она просто не смогла удержаться от смеха. Пришлось извиняться.

Второй важный момент личной встречи – взгляд. Запомните правило треугольника. Первая грань – смотрите в глаз, любой из двух, в бровь, в переносицу. Вторая грань – на то, что вы показываете: презентация, образцы, буклет. Третья грань – на то, что клиент вам показывает. Это три места, куда нужно смотреть. Больше никуда. Бывает, из-за скромности, зажатости, робости, чувства стыда, каких-то сомнений, из-за неуверенности люди начинают смотреть в стороны, пол, стол, потолок, окно. Это воспринимается клиентом негативно. Он делает вывод, что вы либо закрыты от него, значит, можете схитрить, либо неинтересны как представитель компании. Зачем тогда с вами работать? Более того, ваши слова без прямого уверенного взгляда теряют убедительность.

Сделайте комплимент. Придумайте что-то интересное. Можно сказать про офис, про вид из окна, уютную обстановку, добрую энергетику, хозяйственность, чувство вкуса. Посмотрите, какой комплимент будет уместен в конкретном случае.

Запомните имя. Легко, если собеседник один, сложнее, когда их несколько. Если вы еще волнуетесь, то имена точно вылетят у вас из головы. В этом случае положите визитки

собеседников перед собой, чтобы подглядывать. Если визиток не дали, то, когда люди называют свои имена, представляйте, что они написаны у них на лбу. Так легче запоминается.

Для удачного захода важно заранее узнать о характере человека, с которым будете вести переговоры. Либо попробовать в первые минуты встречи понять тип его мышления. Людей делят на множество категорий. Я рекомендую упрощенный вариант. Есть человек-голова, человек-душа и человек-тело.

Человек-голова. Покажу вам на примере отношений «мужчина – женщина», чтобы вам было легче схватить суть такого человека. Представьте, пригласил парень девушку на романтическое свидание – встретить закат на крыше дома в центре Петербурга, заплатил, чтобы их туда провели. А она ему: «Зачем ты меня сюда привел? Здесь опасно!». От всех его стараний – нулевой эффект. Не произвело впечатление. Всё потому, что у девушки преобладает тип мышления «человек-голова».

Клиент-голова – это холодный, расчетливый, серьезный человек. С чего начинать с ним разговор? Цифры, факты, планы, статистика, технические детали. Если начнете шутить, юморить, впечатлять, то он тут же повесит на вас ярлык «клоун» – и ничего не получится.

Человек-душа. Эмоциональный, радостный, яркий. Как его расположить к себе? Веселить, смешить, удивлять, впечатлять, поздравлять. Если вы сразу начнете про цифры, планы, факты, то он повесит на вас ярлык «зануда» – и тоже контакт не пойдет. Сначала хорошенечко рассмешите, а потом можно и к цифрам, фактам, статистике переходить.

Человек-тело. Это молчаливый тугодум. Чаще всего это бывший тяжелоатлет. И сейчас он качается в тренажерном зале. По большей части он молчит и медленно схватывает информацию. Он не глупый, просто ему нужно время, чтобы вникнуть в суть дела.

Подход к этим людям очень простой. Надо восхищаться их размерами и достижениями. Например, сказать, что у него огромный кабинет, фирма, что с ними приятно работать.

Эти три типа мышления есть у каждого, но в разных пропорциях. Посмотрите, какой тип мышления преобладает у вашего оппонента – и действуйте соответственно первые две минуты. Вообще первое впечатление формируется за первые 30 секунд. Если человек вас знает, то настроение разговора формируется за 30 секунд. Правильно ему всё сказали – и он уже настроен к вам позитивно. Был нейтральным, а стал позитивным, потому что вы попали ему в самое сердце.

Правильное начало – еще не все. Две минуты проходят, а впечатление от вас нужно сохранять таким же сильным и ярким до конца переговоров. Как это сделать? Берите в расчет три вещи.

1. Смысл ваших слов: цифры, факты, цены, нюансы. Именно об этом мы будем говорить в следующих главах.

2. Внешний вид: аксессуары, часы, портфель, прическа, выражение лица, жесты.

3. Голос: интонация, манера говорить, акцент, шоканье, оканье.

Во внешнем виде и голосе крайне важны мелочи. Если вам кажется, что никто не заметит какую-то деталь, как раз нет. Именно ее и запомнят. Мелочи создают ваш общий образ. Например, если у вас спортивное телосложение и на руках часы, допустим, с желтым ремешком, то они подчеркивают ваш образ динамичного человека. Если же у вас часы классической модели, то они говорят оппоненту о вашем консерватизме, деловитости и серьезности.

Как считаете, какой процент влияния при личной встрече на клиента имеет ваш внешний вид и смысл ваших слов? Какое, по-вашему, соотношение? Когда я задаю этот вопрос на тренинге, то участники чаще всего внешнему виду отдают 70 % и 30 % смыслу слов. Я вас удивлю. Согласно исследованиям, которые провел психолог Альберт Меграбян в 1978 году, смысл слов влияет на собеседника всего на 7 %, с небольшой погрешностью на настроение, национальность, религию, регион проживания. Представьте только, 93 % влияния на

собеседника оказывает невербалика. 38 % – как вы говорите, 55 % – как вы выглядите. Для телефонного разговора соотношение смысла и манеры говорить равно 40 % к 60 %.

Это не значит, что вы можете зарядить цену в два раза дороже, если наденете классную дорогую одежду и будете говорить уверенно. У клиента есть уже какое-то представление о товаре и цене. Если бы не было такого бэкграунда, например, приехали вы и ваш конкурент на остров на переговоры к туземцам. Вы в современном костюме, а конкурент выглядит как местный. У него не только не купят, у него отнимут. Тогда как вам заплатят золотом и в 3–5 раз больше. Все потому, что вы правильно одеты.

Ваша невербалика должна подкреплять вашу логику. Проследите за тем, чтобы ваш внешний вид и голос подкрепляли ваш товар и предложение или хотя бы не сильно шли с ним вразрез.



Глава 3

Пять непреложных правил переговоров

Прежде чем переходить к конкретным методам, разберем общие принципы, которых вам следует придерживаться во время переговоров. Считайте, ваша техника безопасности и алгоритм победы.

Правило 1. Узнайте, кто перед вами.

На самой встрече, перед тем как вообще что-то озвучивать, скажите следующее: «Давайте познакомимся», «Давайте представимся», «Давайте взаимно познакомимся» – и обменяйтесь визитками. Если оппоненты не дали свои визитки, вы можете спросить так: «Как правильно называется ваша должность?», или «Какова ваша роль в данных переговорах?».

Важно сразу узнать, кто есть кто, до того, как вы озвучите свои цели, покажете свои методы, засветите позицию. Рассказываю реальный случай. Договорился с директором завода встретиться по поводу цикла тренингов на текущий год. Изначально контактировали по телефону, долго переписывались по электронной почте. Ему все понравилось. Осталось согласовать цену. Приезжаю на переговоры. Впервые вижу этого человека. Даю свою визитку, прошу его дать свою в ответ.

– У меня нет, – говорит он.

– Хорошо. Как правильно называется ваша должность, чтобы мне понимать?

– Я пожарный.

– Подождите. У меня договоренность с директором завода...

– Да. Он мой друг. Он попросил меня подменить его на этих переговорах.

– Подождите. У директора завода одно видение нашего сотрудничества и цены, у вас другое. Это совершенно разный уровень переговоров. Понимаю, что вы его друг и он вас попросил, но давайте тогда перенесем переговоры. Я с удовольствием приеду в другое время. Если хотите, можете тоже приходить, если вы его друг и он вам доверяет. Но здесь и сейчас проводить переговоры считаю неправильным, потому что отсутствует человек, с которым мы изначально договаривались о встрече.

Еще минут пять мы мило поговорили об общих вещах, чтобы остаться в хороших отношениях. Через неделю состоялись переговоры с директором. Оказалось, что он не смог присутствовать из-за проверки из головного отделения и действительно попросил своего друга его заменить.

Теперь представьте, что было бы, если бы я засветил перед его другом свои цели и методы? Мы бы с ним поторговались, о чем-то договорились. Потом директор завода мне скажет: «Э-э-э, то был мой друг, он ничего не решает. Давай договариваться по-новому». Он уже будет знать все мои козыри, фишки, нюансы. Понимаете, почему важно узнавать в начале встречи, кто перед вами?

Один клиент рассказывал случай, когда он специально перед переговорами отправлял на встречу «засланного казачка» с микрофоном, который деликатно обходил момент представления, говорил: «Да, здравствуйте, мы договаривались о встрече». Узнавал все нюансы, потом начинал валять дурака, говоря: «Знаете, я вообще-то из другой компании, думал что...». У тех просто нет слов, а настоящий клиент сидел, слушал и понимал, какие козыри против него будут использоваться.

Правило 2. Поймите настрой оппонента.

Нужно получить принципиальное согласие вашего оппонента вести переговоры. Вот несколько вариантов фраз, которые вам позволят это сделать.

- Я правильно понимаю, вы готовы вести переговоры по такому-то вопросу.
- Я правильно понимаю, если мы сейчас договоримся, то вы готовы заключить договор и готовы с нами сотрудничать.
- Я правильно понимаю, вы сейчас готовы озвучить все свои сомнения и возражения, с чем не согласны, чтобы мы могли найти возможности сотрудничества.

Момент получения принципиального согласия вести переговоры крайне важен. Он позволяет понять, как настроен оппонент к вам, вашей компании и предложению.

Бывает, что оппонент находится в конфликте, то есть эмоционально возбужден. В таком состоянии он воспринимает переговоры как возможность вылить на вас ушат собственных негативных эмоций. Когда вы этого не понимаете, то возникает наложение двух абсолютно разных реальностей. Вы находитесь в реальности, что ведете переговоры, а оппонент находится в реальности, что вы просто злодей, которого нужно эмоционально избить, наговорить кучу гадостей, накричаться, наораться.

Если оппонент говорит, что его готовность договариваться зависит от того, что вы предложите, значит, он не понял вашего вопроса либо хитрит. Спросите его еще раз так: «Готовы ли вы вести переговоры, чтобы найти точки соприкосновения?» – и внимательно слушайте, что он ответит. Отражают ли его слова реальную готовность договариваться, пойти вам навстречу или он говорит о том, что просто согласен вас выслушать? Прочувствуйте разницу между готовностью договариваться и согласием просто говорить на тему.

Если же оппонент не понял, о чем вы, используйте одну из этих фраз.

- Я правильно понимаю, вы хотите договориться. Осталось предложить хорошие условия.
- Я правильно понимаю, вы готовы у нас купить, осталось предложить хорошую цену.
- Я правильно понимаю, что наш продукт вам нужен, осталось договориться о цене и условиях.
- Я правильно понимаю, вы готовы здесь и сейчас принять положительное решение, если мы предложим устраивающие вас условия.
- Я правильно понимаю, вы готовы двигаться нам навстречу, если мы тоже будем двигаться навстречу, и посмотрим, сумеем ли мы договориться.

Итак, если оппонент отвечает вам утвердительно, что готов к переговорам, значит, все в порядке. Действуем. Если он говорит что-то другое, смотрите на его эмоциональное состояние. Если он в негативе, винит вас в чем-то, обижен, то эти переговоры переходят в разряд конфликта. Если он на вас начинает давить, значит, он в состоянии жестких переговоров. В этом случае нужно применить специальные приемы и вывести оппонента на конструктив.

Правило 3. Узнайте позицию оппонента.

Позиция – то, что хочет получить оппонент. Чтобы узнать его позицию, задайте один из предложенных вопросов либо придумайте свой вариант.

- В чем ваша позиция?
- Как вы видите решение данных переговоров?
- Как вы видите идеальное развитие ситуации после переговоров?
- Какие условия вас устроят, чтобы эти переговоры прошли конструктивно?
- Можете ли вы сказать, в чем заключается ваша позиция и почему она именно такая?

Для чего нужно узнавать позицию? Например, оппонент говорит, что он хочет купить ваш продукт за 1 миллион рублей, а ваш продукт стоит 1,2 миллиона. Значит, вы можете

сразу спрогнозировать исход. Средняя сумма между тем, что хотите вы, и тем, что хочет оппонент, скорее всего, будет финальной. В данном случае это 1,1 миллиона.

Цена, которую желает услышать ваш оппонент, как правило, занижена от 5 до 50 %, в зависимости от сферы бизнеса. Бывает, и в 2–3 раза, но редко. В основном 10–20 %. Вы лучше знаете свой бизнес, возможные отклонения от цены, от условий и размера компенсаций. Поэтому, узнав позицию оппонента, скорректируйте ее в своей голове на этот поправочный коэффициент и считайте эту цифру ценой, которую на самом деле хочет получить оппонент.

Бывает, позиция оппонента неадекватна. Например, он хочет получить бесплатно или озвучивает цену в 4–6 раз ниже той, что вы можете дать. Если при этом он пытается на вас надавить, значит, он в состоянии конфликта – об этом позже – или в состоянии жестких переговоров, и поэтому валяет дурака. Рекомендую вернуть его в реальность с помощью одной из этих фраз.

- Иван Иванович, я понимаю ваше желание, но давайте вернемся к реальным цифрам.

- Иван Иванович, я понимаю ваше желание, но давайте посмотрим, что можно сделать в реальной ситуации.

- Понимаю, Иван Иванович, что у вас отличное чувство юмора. Скажите более реальные цифры, более реальные условия, на которых мы можем договориться.

Можно жестче:

- Иван Иванович, если наши изначальные позиции так сильно отличаются, то мы будем долго договариваться. Давайте начнем с более близких друг другу позиций. Сделайте нам шаг навстречу. Назовите более реальные цифры. Если вы не вернете оппонента в реальность и начнете серьезно воспринимать его неадекватные условия, то он сделает вывод, что вы неопытный новичок, и дальше будет продолжать давить, и вы не сможете договориться. Даже если вы раскусили его трюк, то не говорите ему напрямую, мол, что это вы за глупости говорите, хватит валять дурака. В этом случае конфликта не миновать.

Правило 4. Выскажите свою позицию, если спрашивают, или умолчите.

Стоит ли высказывать оппоненту вашу позицию, зависит от ситуации. Если скажете, то он сам назовет среднее между тем, что хочет он, и тем, что хотите вы, чтобы прикинуть для себя, устроит ли вас это.

По возможности старайтесь умолчать о своей позиции. Это дает преимущество. Если оппонент не интересуется позицией, значит, он не понимает важности этой информации. Значит, переговоры будут легкими. Это первый признак новичка.

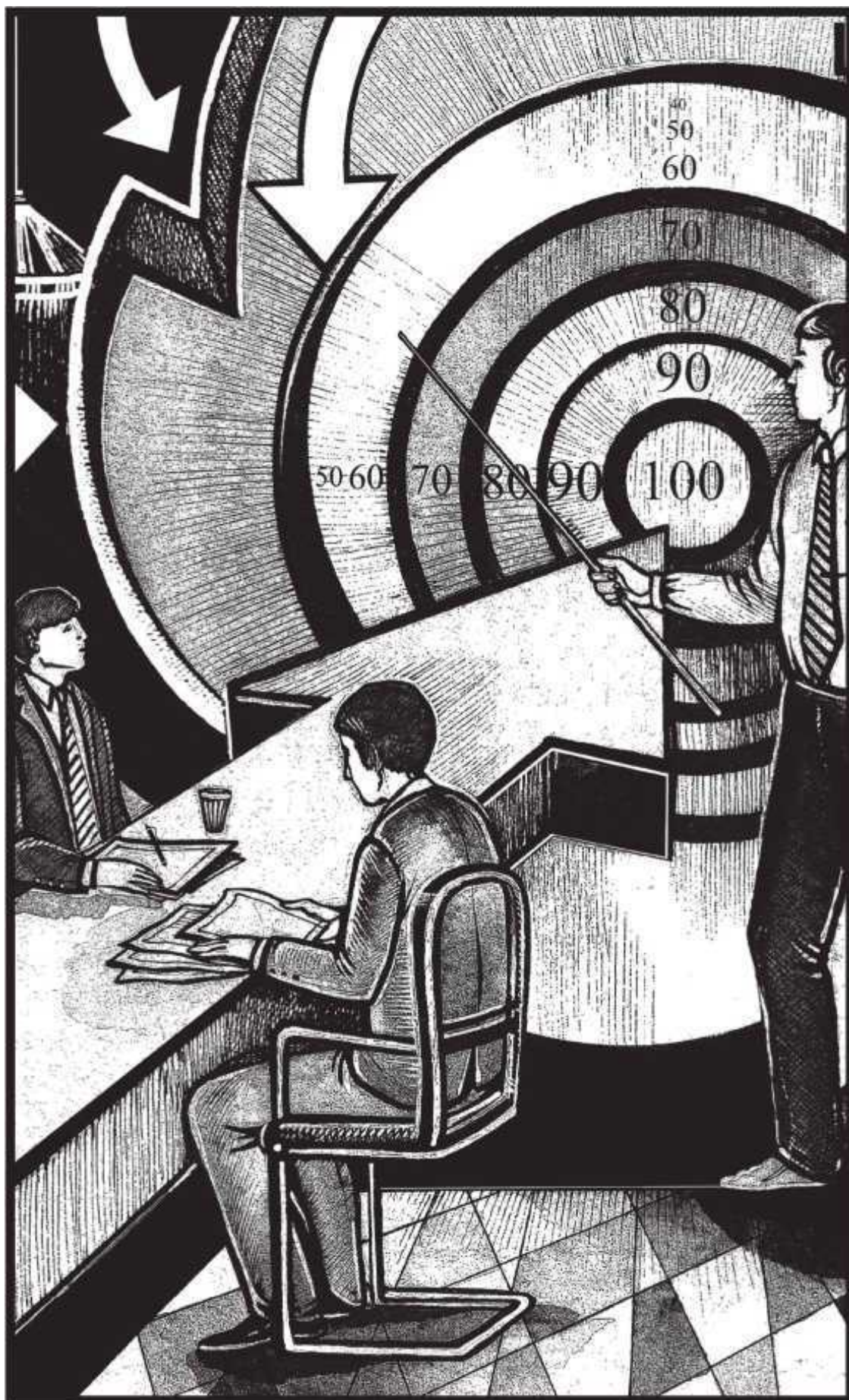
Второй признак – все силы вкладывать в первые два хода, поэтому переговоры с новичками излишне эмоциональны. Они быстро выдыхаются, тогда как настоящий переговорщик – не спринтер, который стремится победить быстро, он марафонец, готовый к длительному забегу. Он не торопится, он умеет ждать.

Правило 5. Конспектируйте ход переговоров.

Не начинайте переговоры, если у вас нет листа и ручки. Это золотое правило. Как альпинист, достигнув определенной высоты, вбивает в скалу крюк, в него вставляет страховочный трос, чтобы в случае чего повиснуть, а не упасть вниз. Так и вы фиксируете и проговариваете все предварительные договоренности на бумаге. Например, спрашиваете: «Иван Петрович, то есть 20 тысяч? Хорошо», – записали. Или: «Иван Петрович, то есть отсрочка семь дней? Ага. Записал».

Каждое проговоренное и зафиксированное условие сотрудничества – как страховочные крюки в скале. Если оппонент решит отыграть назад, у него не получится. Вы развернете листок, на котором у вас всё записано.

Не надо бояться, что оппонент скажет, что ему все равно, мол, как хочу, так и ворочу. Если он так себя повел, значит, вы не погасили его конфликтный настрой либо не распознали жесткие переговоры. Человек в адекватном состоянии не отмахивается от своих слов. Более того, если оппонент говорит, что ему все равно, значит, нарушается первое правило переговоров – он не заинтересован в том, чтобы договориться. Тогда вы обманываетесь. Переговоров изначально не было.



Глава 4

Цели переговоров и подводка к цели

Постановку целей часто игнорируют, полагая, что сориентируются на самой встрече. Я сам не раз присутствовал на переговорах, когда приходит новичок и пытается симпровизировать. Пара приемов, точных методов жестких переговоров – у него взлетает адреналин, обостряется чувство вины, зашкаливают гормоны, из головы вылетает все, о чем он хотел договориться. Какая там цель? Все поплыло в его голове. Делай с ним что хочешь. Поэтому обязательно поставьте три цели предстоящих переговоров. Это ваша гарантия, что в самой стрессовой ситуации вы не растеряетесь и не забудете, зачем пришли.

Итак, ставим цели.

- Цель, с которой вы начнете переговоры.
- Цель, которой вы хотите достичь в конце переговоров.
- Цель, определяющая планку условий, ниже которой вы договариваться не будете.

Покажу на примере торга о цене аренды за квадратный метр офиса в бизнес-центре. Представьте, что я предоставляю вам аренду.

- 3000 рублей за квадратный метр – первая цель. Цена, с которой я начну переговоры.
- 2700 рублей за квадратный метр – цена, на которую я на самом деле рассчитываю.

Это вторая цель.

- И ниже 2500 рублей я не буду договариваться. Это третья цель.

Итак, цели поставили, впечатление произвели, кто есть кто, узнали, принципиальное согласие вести переговоры получили, позицию оппонента узнали, готовы фиксировать. Следующий шаг – аккуратно подводить оппонента к цели. Покажу несколько методов, как это сделать. Во время подготовки к переговорам вам нужно выбрать один из них.

Метод «Завышение»

Суть в том, чтобы назвать цену изначально завышенную по сравнению с тем, что вы хотите. Это самый распространенный метод. Почему он работает? Представьте, что внутри каждого из нас есть батарейка психической энергии. У нее есть определенный лимит. Смотрите, как она расходуется во время переговоров. Например, назвал я вам цену 2700 рублей за квадратный метр. Вы торговались со мной как с продавцом и договорились на 2500. После этого устали торговаться. Ваша батарейка психической энергии села примерно за 20 минут. Вы получили скидку 200 рублей с квадрата. Если же я начну торг с 3000 рублей, то ваша психическая батарейка сядет также через 20 минут. Мы договоримся о скидке также в 200 рублей, но финальная цена в этом случае составит 2800 рублей. Это даже больше, чем изначально я хотел.

Метод «Шоковое завышение»

Этот метод подводки к цене действует иначе. Предположим, я хочу продать вам квартиру за 10 миллионов рублей. Вы ее уже смотрели и пришли поторговаться. Заходите ко мне в офис и говорите:

– *Здравствуйте, я смотрел квартиру...*
– *Да-да, помню вас, – говорю я, перебивая. – Это та квартира за 70 миллионов.*
– *Нет, не она, – немного обалдев от названной суммы, отвечаете вы.*
– *А какую?*
– *Которая за 10.*
– *А-а-а, эту, – с еле уловимыми нотками разочарования говорю я. – Точно-точно. И как вам квартира?*

После такого вступления с вами уже неудобно торговаться, потому что оппонент понимает, что вы серьезный человек, у которого есть сделки значительно крупнее данной, а он не особенный клиент, а рядовой.

Вот и весь прием «Шоковое завышение». Как будто ошибся и назвал стоимость в семь раз выше.

Если вы продаете продукт оптом, то можете завышать заказанный объем. Хотел клиент купить тысячу кирпичей, а вы ему: «А-а-а, помню вас. Вы хотели 20 тысяч кирпичей купить!».

Некоторые боятся, что этот метод может обидеть оппонента. Коллеги, это всего лишь надуманные страхи новичков. По мере чтения книги, когда у вас будут появляться подобные опасения и мысли типа «а вдруг», «а если» и тому подобное, – знайте, это у вас фантомные боли, как у инвалида без ноги, которому кажется, что она чешется. Что делать, если у вас так? Просто забейте на свои страхи, по крайней мере пока вы не наработали опыт в переговорах.

Если будете придавать домыслам слишком большое значение, то не заметите в суматохе эмоций ничего, о чем пишу в этой книге. Просто пробуйте применять всё на практике, не обращая внимания на «а если» и «а вдруг». Поймите, нет там ноги. Чесаться нечему. Хотите пролечивать такие фантомные боли? Добро пожаловать на тренинг. Там пролечим, а сейчас просто не обращайтесь на них внимания.

Кстати, с помощью этого приема можно увеличить средний чек в два раза. Американские ученые, изучая поведенческие особенности покупателей, провели любопытный эксперимент. В зале торгового комплекса расставили разные модели телевизоров начиная с самого дешевого за 50 долларов до самого дорогого за 10 тысяч долларов, по возрастающей. Между ними стояли телевизоры за 100, 150, 300, 400, 500 и 1000. Некоторых покупателей консультанты начинали знакомить с ассортиментом со стороны меньшей цены, а других, наоборот, заводили к торговому стеллажу со стороны дорожущего товара. В итоге покупатели, которые начинали с дешевых товаров, в среднем тратили 200 долларов на покупку. Те, что начинали с дорогих, чаще всего покупали телевизор за 400 долларов.

Почему такая разница? Все дело в изначальной планке стоимости товара, которая возникает в голове у покупателя. Ее задает впервые увиденная цена, с которой он будет сравнивать все последующие. Если сначала он увидел телевизор за 50 долларов, а потом дороже, то рассуждает примерно так: «Раз уж за 50 долларов работает, то за 200 долларов вообще космическая модель». Когда же покупатель начинал с цены в 10 тысяч долларов, то его ход мыслей развивается совсем иначе: «Да, это дорого, зато этот товар действительно хороший».

Ну-у-у, долларов за 400 я потяну. Это нормальный телевизор, а за 200 – подозрительно дешёвый».

Шоковое завышение вначале задает отсчет весов «цена – качество», на которых покупатель взвешивает свой выбор. Это и есть хитрая подводка к цене.

Если вы сейчас ловите себя на мысли, что критикуете этот метод, считая, что после такой подводки клиент все равно скажет, что дорого, и уйдет, значит, вы не уловили суть, что такое переговоры. Переговоры – это завершающая, конечная, последняя стадия продажи, когда клиент уже хочет купить, но его не устраивают цена или условия. Если клиент с легкостью отказывается от сотрудничества с вами, значит, вы не продали ему цену, идею, конкурентные преимущества. Совет в этом случае один: учитесь продавать.

Метод «Героическая или слезливая история»

Вы рассказываете покупателю историю о том, как вы получали для него особые условия – героически отстояли эту квартиру и никому не давали, либо вы зарезервировали этот товар под свой страх и риск, потому что клиент вам понравился. Либо вы поговорили с начальством о скидке и чуть было не поссорились из-за этого. И озвучиваете свою первую цель.

Помимо героического сюжета, можно использовать жалостливый, пробивающий на слезу. Особенно хорошо работает, если продавец – женщина, а покупатель – мужчина. Например, что-то случилось, что-то вы потеряли, долго восстанавливали. Признаюсь, я не мастер на слезливые истории. Если вы умеете вызывать у людей сочувствие, то однозначно лучше меня придумаете, о чем рассказать.

Этот метод создает у клиента ощущение, что он теперь не может вам отказать. В первом случае – потому что чувствует себя обязанным, что вы столько для него сделали. Во втором случае – ему по-человечески сложно вам отказать. Он захочет вас поддержать, подбодрить, а единственное, что сейчас вас может спасти, – это успешно заключенная с ним сделка.

Метод «Белая лошадь»

Этот метод основан на древней мудрости, которая описана в одной из легенд. Правдива она или нет, не знаю, но звучит красиво.

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.