



# Сначала скажите «нет»

Секреты профессиональных  
переговорщиков

Джим Кэмп

Start with No: The Negotiating Tools that the Pros don't want You to Know  
Jim Camp

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги:  
Сначала скажите «нет».  
Секреты профессиональных  
переговорщиков. Джим Кэмп**

«Смарт Ридинг»

2020

## Smart Reading

Ключевые идеи книги: Сначала скажите «нет». Секреты профессиональных переговорщиков. Джим Кэмп / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2020 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги Джима Кэмп «Сначала скажите «нет». Секреты профессиональных переговорщиков». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. О книге «Сначала скажите “Нет”» – лучшая стратегия ведения переговоров, будь то многомиллионная сделка, покупка дома или колбасы у торгового агента. Стратегия обоюдного выигрыша давно скомпрометировала себя. Она превратилась в иллюзию, которую используют самые беспринципные переговорщики, чтобы заставить другую сторону уступить. Беспроигрышность – это манипуляция на человеческих слабостях. Вот что предлагает Джим Кэмп: скажи «Нет» и научись понимать и контролировать свои эмоции. Немедленно соглашаясь, ты лишаешься возможности обсудить свои ожидания и выслушать чужие предложения. Книга наполнена десятками личных историй, иллюстрирующих правоту автора. С помощью его практических советов и принципов можно заметно улучшить свои навыки переговорщика и научиться слышать людей. Зачем читать

- Улучшить навыки переговорщика.
- Научиться контролировать свои эмоции и ожидания во время важных переговоров.
- Ценить свое время, энергию, деньги и эмоции.

Об авторе Джим Кэмп – основатель компании Camp Negotiation Systems, создатель системы переговоров Coach2100. Обучил своей методике более 100 тысяч человек из 500 международных компаний. Сам он учился бескомпромиссности с ранней юности, когда служил во Вьетнаме пилотом ВВС США. Кроме того, он был отцом пятерых детей. Поэтому и говорил: «Дети – гениальные переговорщики, потому что они не боятся неудачи. С возрастом эта способность теряется, но ее можно и нужно тренировать». В формате PDF A4 сохранён издательский макет.

© Smart Reading, 2020

© Смарт Ридинг, 2020

## Содержание

Стратегия «выиграть-выиграть» – верное средство проиграть переговоры	7
Самая слабая позиция на любых переговорах	8
«Эффект Колombo»	9
Сначала скажите «НЕТ»	10
Конец ознакомительного фрагмента.	11

# **Краткое содержание книги: Сначала скажите «нет». Секреты профессиональных переговорщиков. Джим Кэмп**

Оригинальное название:

**Start with No: The Negotiating Tools that the Pros don't want You to Know**

Автор:

**Джим Кэмп**

Тема:

**Продажи**

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма AllMediaLaw  
[www.allmedialaw.ru](http://www.allmedialaw.ru)

\* \* \*

Содержание этой книги противоречит общепринятым подходам и догмам. Но ее структура исключительно проста и ясна: четырнадцать глав, которые представляют, один за другим, принципы и практические методы системы Кэмп. От общих принципов, которые касаются Вашей личной подготовки к переговорам, автор переходит к принципам, которые переносят Вас в область реальных событий.

Все предлагаемые практики и технологии ведения переговоров проиллюстрированы большим количеством ярких примеров. С помощью предложенных полезных инструментов Вы научитесь структурировать процесс ведения переговоров от начала до конца и получать желаемый результат.

## **Стратегия «выиграть-выиграть» – верное средство проиграть переговоры**

На переговорах многие используют стратегию «выиграть-выиграть» для того, чтобы провозгласить неосмотрительного противника на подрывающий его силы ранний компромисс. Если вы участвуете в подобных переговорах, у вас не будет возможности узнать, были ли решения, которые привели к компромиссу, удачными и необходимыми.

*Представьте себе, что вы – представитель небольшой команды молодых и энергичных программистов из Силиконовой долины. Одна японская фирма предложила вам 400 тысяч долларов за патент на вашу сверхсовременную технологию. У вас практически нет средств, и эти деньги могли бы помочь вам преодолеть основные трудности на старте вашего бизнеса. Хорошая сделка в стиле «выиграть-выиграть», не так ли? Эти ребята думали точно так же. Они были готовы поддаться соблазну и принять первое предложение еще до того, как их познакомили со мной. Но я предложил им другой подход, выяснив, что эта японская фирма на самом деле была*

*«группой прикрытия» и работала на одного ведущего японского производителя автомобилей. Ее задача состояла в том, чтобы как можно дешевле скупать американские технологии. Окончательная стоимость технологии этой команды составила 8 миллионов долларов. Почему? Просто потому, что она столько стоила. Подход «выиграть-выиграть» никогда не позволил бы получить за эту технологию ее реальную стоимость.*

**Эта книга – опровержение всех подходов к переговорам, основанных на эмоциях. В качестве альтернативы предлагается модель переговоров, основанная на решениях.**

Принцип, ставший заголовком этой книги: «Сначала скажите «нет», основан на понимании того, что «нет» – это решение. **Слишком рано сказанное «да» – скорее всего, уловка, «может быть» – всего лишь «может быть» и ни к чему не приведет. Но «нет» – это решение.** Оно дает каждому предмет для разговора, оно помогает удерживать контроль над ситуацией.

**Еще одно правило – никогда не завершайте сделку.** «Как завершить сделку» – обязательный раздел почти каждой книги по переговорам. Тем не менее, любой величины сделки не завершаются в обычном смысле этого слова. Позиции партнеров сближаются с помощью обмена мнениями и путем принятых решений в течение длительного времени. Если ваша цель – завершить эту сделку, то это значит, что вы концентрируетесь на том, чем не можете управлять. **Следуя системе Кэмп, вы сконцентрируетесь на основных принципах разумного и тщательного принятия решений в переговорах.**

## Самая слабая позиция на любых переговорах

Как участник переговоров, вы обязаны понимать, что вы НЕ нуждаетесь в этой сделке, потому что нуждаться, испытывать нужду – значит потерять контроль и начать принимать неудачные решения. Наиболее ярко и опасно эта динамика нужды выражается на переговорах в области прямых розничных продаж, где золотое правило бизнеса состоит в том, что обе стороны изначально согласны: «чьи деньги, тот и прав».

**Все мы воспринимаем себя, как покупателей.** Мы с гордостью приобретаем и потребляем все, что только можем. У продавца же, напротив, возникают проблемы с самооценкой. **На переговорах продавец – определенно зависимая сторона. Он должен быть готов уступить, идти на компромисс, а покупатель тем временем берет все, что хочет.** В большинстве случаев покупатель может просто отправиться в другой магазин, но несчастный продавец нуждается именно в этой сделке. Восприятие себя в роли продавца загоняет человека в ловушку нужды, и в результате он часто соглашается на невыгодные сделки.

*Мастера жестких переговоров не только прекрасно распознают нужду противника, но и умеют ее создавать. Представители гигантских корпораций, например, во время переговоров очень любят раздувать ожидания своих поставщиков. Они рисуют воздушные замки, изображают монументальные картины мегазаказов, совместных предприятий, глобальных альянсов. И все это ради того, чтобы сформировать у противника нужду в этой сделке, которая бывает «только раз в жизни» и «сделает вам карьеру». Затем, когда противник уже попался на крючок и испытывает сильную нужду, они обманывают эти большие надежды, начиная менять свои первоначальные запросы, требуя исключений и всевозможных уступок.*

Разговорчивость также может быть явным проявлением нужды. Знакомы ли вам люди, которые никому не дают вставить слово? Эти люди невероятно болтливы – и этим невольно выдают свою нужду. Высокий и пронзительный тембр голоса – также верный признак нужды. Поспешные ответы – другой несомненный ее признак. Участники переговоров, испытывающие нужду, повышают тембр голоса, а те, кто держит ситуацию под контролем, понижают его.

Не бойтесь отказа. Страх отказа – еще один признак нужды, особенно желания всем нравиться. **Подготовленный участник переговоров не испытывает никакой нужды, потому что проигрыш просто не имеет значения – есть другие сделки.** Он переворачивает эту страницу и отпускает ситуацию.

Поспешное закрытие сделки также выдает вашу нужду – нужду завершить эту сделку.

**Из-за нужды подписано больше неудачных сделок и потеряно больше возможностей, чем из-за любого другого фактора. Если в этих переговорах и есть хоть какая-то нужда, то пусть это будет нужда вашего противника, но не ваша.**

## «Эффект Коломбо»

*Помните старый телесериал «Коломбо»? Коломбо – детектив из Лос-Анджелеса. Он расследует убийства, носит потрёпанный плащ, ездит на выдавшем виды старом «пежо», рассказывает сентиментальные истории о своей жене и собаке и в любой беседе и на каждом допросе постоянно забывает задать самый главный вопрос. Ему приходится снова звонить в дверь, извиняться и задавать этот последний вопрос. Он всегда кажется своим противникам чуть менее умным, чем они сами, чуть менее безупречным. Он располагает людей к разговору, потому что заставляет их чувствовать свое превосходство, а следовательно – комфорт. Рассуждая в терминах знаменитой книги «Я – окей, ты – окей», он искушает их тем, что позволяет чувствовать себя «в порядке».*

Чтобы увидеть, на что мы годимся, мы сравниваем себя с другими людьми. **Сталкиваясь с теми, кого считаем хуже или равными себе, мы чувствуем себя свободно.** Беседа течет легко и мы чувствуем себя «в порядке». Но в присутствии тех, кого мы считаем выше себя, в любом смысле, мы чувствуем себя «не в порядке» и можем стать агрессивными, начать защищаться, сопротивляться или проявлять много других эмоций.

*Хороший оратор или тренер в первые несколько минут своего выступления часто рассказывает какую-нибудь самоуничижительную историю. Его первое скрытое сообщение аудитории таково: хоть мне и заплатили десять тысяч долларов за то, что я здесь стою, и мой костюм дороже вашего, но я не лучше вас, я всего лишь человек. И это – не дешевый трюк. Это правда.*

На переговорах нужно использовать тот же подход. Если вы можете подражать поведению «не в порядке», которое демонстрировал Коломбо, хотя бы в самой малой степени и в своем собственном стиле, вы в геометрической прогрессии увеличиваете свои шансы на успех в переговорах.

*Я вовсе не призываю вас выглядеть непрофессионально. Я просто прошу не бояться искренности и честности, не бояться быть немного «не в порядке», немного несовершенным. Нравится ли вам находиться в обществе идеальных людей? Мне – нет. Все хотят иметь дело с обычными, нормальными людьми. Быть немного «не в порядке» на переговорах означает всего лишь время от времени демонстрировать свои недостатки. Попросите противника одолжить вам ручку или лист бумаги для заметок. Сделайте вид, что вам сложно сформулировать вопрос. Позволить людям помочь вам – превосходный способ дать им чувствовать себя «в порядке».*

Чем труднее переговоры, тем важнее понимать, что если кто-то в этой комнате должен быть «не в порядке» – так это вы, а не ваш противник. **Когда противник чувствует себя «не в порядке», барьеры будут возникать гораздо быстрее, чем вы сможете их разрушить.**

## Сначала скажите «НЕТ»

Решения – двигатель переговоров. На переговорах решения полностью, на все сто процентов, лежат в области эмоций. ***Ваша работа на переговорах – ясно видеть и преодолевать эмоции с помощью точного принятия решений.***

***Одна из самых опасных ошибок, которую можно сделать на переговорах – это пытаться спасти противника.*** Вы просто не в состоянии спасти его ни эмоционально, ни интеллектуально, ни материально, ни на каком другом уровне. Эта практика не приносит никакой пользы ни одной из сторон. Потому что, если вы спасаете противника, то начинаете отчасти нести ответственность за его решения.

Спасение противника – всего лишь один пример множества стилей поведения, которые часто называют сохранением отношений на переговорах. Это – один из основных принципов подхода «выиграть-выиграть».

## **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.