

**ХЕРБ  
КОЭН**

# **ДОГОВО РИСЬ О ЧЁМ УГОДНО**

**КАК ДИКТОВАТЬ  
СВОИ УСЛОВИЯ  
И ПРОДОЛЖАТЬ  
НРАВИТЬСЯ ЛЮДЯМ**



**БОМБОРА**

Психология общения. Новое оформление

Херб Коэн

**Договорись о чем угодно. Как  
диктовать свои условия и  
продолжать нравиться людям**

«ЭКСМО»

1980

УДК 159.923.2  
ББК 88.53

## **Коэн Х.**

Договорись о чем угодно. Как диктовать свои условия и продолжать нравиться людям / Х. Коэн — «Эксмо», 1980 — (Психология общения. Новое оформление)

ISBN 978-5-04-178885-8

Вместо того, чтобы читать десятки книг по переговорам, прочитайте одну – эту. «Договорись о чем угодно» – абсолютная классика, сборник самых действенных стратегий и методов переговоров от Херба Коэна, человека, которого не раз называли «Величайшим в мире переговорщиком», автора термина win-win, советника президентов и корпораций. В этой книге Коэн понятно и с юмором рассказывает, как использовать три главных ресурса: время, власть и информацию, чтобы добиваться своего и продолжать нравиться людям, а также: • находить неденежные аргументы в переговорах о деньгах; • отбиваться от скандалистов, общаться с нытиками и раскрывать манипуляторов; • реагировать на «грязные приемы»; • выстраивать стратегию общения с переговорщиками самых разных типов. В формате PDF А4 сохранён издательский дизайн.

УДК 159.923.2  
ББК 88.53

ISBN 978-5-04-178885-8

© Коэн Х., 1980  
© Эксмо, 1980

## Содержание

Благодарности	6
Часть первая. Да, у вас получится	8
1. Что такое переговоры?	8
2. Договориться можно почти обо всем	12
3. Войдите в воду	18
Конец ознакомительного фрагмента.	22

# **Херб Коэн**

## **Договорись о чем угодно. Как диктовать свои условия и продолжать нравиться людям**

Herb Cohen

You can Negotiate Anything: How to Get What You Want

© Гардт А., Вискребенцева Д., перевод на русский язык, 2023

© Бортник В., иллюстрация, 2023

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

\* \* \*

*Посвящается памяти моего отца, Морриса Коэна; его основной стратегией на переговорах было отдавать больше, чем он сам получал. Его жизнь служит тому прекрасным примером.*

## Благодарности

*Наши лучшие мысли приходят от других.  
Ральф Вальдо Эмерсон*

Эта книга имеет долгую историю. Интересные люди и яркие впечатления подтолкнули мою мысль в нужном направлении. Так что на самом деле работа над этой книгой началась очень, очень давно.

Несмотря на это, последующие главы – в первую очередь продукт тридцати лет прямого участия в тысячах переговоров. В то время я получил колоссальный опыт в государственной и частной сферах, и мне посчастливилось работать с выдающимися мыслителями и настоящими профессионалами своего дела.

Неправильным было бы не упомянуть некоторых людей, которые помогли моему развитию. Их нельзя назвать ответственными за то, что я написал, но вот их имена: Роберт Альбертс, Сол Алински, Рене Блументаль, Хэриан Кливленд, Майкл Ди Нунцио, Виктор Фрэнкл, Джей Хейли, Эрик Хоффер, Юджин Дженнингс, Джордж Кеннан, Мария Маннс, Норман Подоретц, Билл Розен, Бертран Рассел, Артур Сабат, Фрэнсис Синатра и, конечно, Эстер Гринспен.

Я ценю поддержку, которую оказали мне при написании этих страниц Джордж Элрик, Эленор Харви, Антия Лури и мой лучший друг Ларри Кинг. Я обязан Кэрол Ливингстон за советы, а также моему издателю, Лайлу Стюарту, за тонкое умение рисковать и терпение.

Больше всех я хочу поблагодарить моего партнера по жизни, мою жену Эллен, за поддержку и участие. Я бы не смог набраться храбрости и уж точно не сумел бы закончить книгу без нее.

Прежде чем вы отправитесь дальше, позвольте мне обратить внимание на три вещи, которые вы обязательно заметите по мере чтения.

Во-первых, я хочу предупредить большую часть моих читателей, что я не имею в виду ничего плохого, когда использую в основном местоимения мужского рода. При написании этой книги я провел много времени, пытаюсь справиться с семантикой английского языка и ее преференциальностью. Сперва я попробовал решить проблему с местоимениями, но текст получался либо непонятным, либо некрасивым. Следовательно, время от времени вы можете встретить на этих страницах некоторую склонность к мужскому роду. Если таковое происходит, примите мои извинения. Я, разумеется, не думаю, что раз Ева была создана из ребра Адама, то женщины неважны. В наш век эмансипации вина лежит в основном на нашем родном языке.

Во-вторых, я решил не использовать сноски, примечания или технические тексты, чтобы обосновать идеи или концепты этой книги. Моей целью было не создание научного труда для специалистов, а написание понятного практического пособия для всех. Мысли и примеры должны иметь смысл сами по себе. Если же они его не имеют, не поможет даже вмешательство священной для научного труда сноски.

В-третьих, я писал «размашистыми мазками», так, чтобы вы не завязли в деталях и техническом языке. Это было сделано для того, чтобы концепты, лежащие в основе данного труда, были легкими для восприятия – не все стоит воспринимать буквально.

Я не собираюсь говорить вам, что надо делать и чего надо хотеть. Напротив, моя цель – сделать ясным ваше положение и указать на ваши возможности. Для этого я опишу некоторые мысли и паттерны поведения, которые могут ограничивать вас, а также варианты решения проблем. Поэтому каждый из вас сможет выбрать способ получения желаемого, основываясь на ваших нуждах – внутри своей системы ценностей и комфортным для себя образом.

Х. К.

*Нортброк, Иллинойс*

*Сентябрь 1980 года*

## Часть первая. Да, у вас получится

### 1. Что такое переговоры?

*Чтобы добраться до Земли Обетованной, вам придется вести переговоры на пути через глушь.*

Ваша повседневная жизнь – огромный стол для переговоров, и, вне зависимости от того, нравится это вам или нет, вы в них участвуете. Вы как индивидуум вступаете в конфликт с другими: с семьей, продавцами в магазинах, вашими соперниками или даже с учреждениями и государственной властью. Вы взаимодействуете с ними, и от этого зависит не только ваше процветание, но и то, сможете ли вы наслаждаться полной, приятной, удовлетворяющей вас жизнью.

Переговоры – это сфера знания, которая помогает завоевать симпатию нужных нам людей. Все очень просто.

Чего же мы хотим? Престижа, свободы, денег, справедливости, уверенности, признания – многого. Некоторые люди лучше других знают, как заполучить желаемое. Скоро вы станете одним из них.

В традиционном смысле награды должны получать люди, которые обладают большим талантом, преданностью делу и хорошим образованием. Но жизнь разочаровывает: они далеко не всегда оказываются победителями. Победители не просто весьма компетентны – они умеют вести переговоры так, чтобы получить желаемое.

Что такое переговоры? Это использование информации и власти, для того чтобы повлиять на поведение внутри «зоны напряжения». Если поразмыслить над этим широким определением, можно понять, что вы ведете переговоры постоянно – и на работе, и в личной жизни.

На кого же вы влияете с помощью информации и власти вне работы? Мужья ведут переговоры с женами, а жены с мужьями. (Надеюсь, ваш брак – это успешные переговоры, приводящие к консенсусу.) Вы используете информацию и власть с друзьями и родственниками. Переговоры можно вести с представителем дорожной полиции, собирающимся выписать штраф, с хозяином квартиры, который хочет повысить арендную плату, со специалистом, который заламывает цену, потому что долго учился своему делу, с продавцом машин, который хочет побыстрее вам что-то впихнуть, или же с работником отеля, который говорит, что нет свободных комнат, хотя ваша бронь подтверждена. Раздражающие переговоры часто происходят в семье: родители и дети даже не понимают, что в них вступили. Позвольте привести пример из жизни.

Победители не просто весьма компетентны – они умеют вести переговоры так, чтобы получить желаемое.

У нас с женой трое детей. В девять лет младший весил двадцать три килограмма – удивительно мало для ребенка его возраста. Вообще, он был позором семьи. Я так говорю, потому что мы с женой любим поест и у наших старших детей чудовищный аппетит. Но у нас был и третий ребенок. Люди часто спрашивали, откуда он, чей это сын. Он пришел в такое плачевное состояние, потому что выработал жизненную стратегию избегать места, где может появиться еда. Для него слова «прием пищи», «кухня», «ужин» и «еда» были ругательствами.

Несколько лет назад я вернулся домой в пятницу вечером после утомительной недели, проведенной в лекциях и путешествиях. В дороге некоторым людям одиноко, поэтому я пред-



вкушал переговоры с женой вечером. Я пришел домой и, к своему ужасу, увидел, что жена лежит на диване, свернувшись калачиком, и сосет большой палец. Я понял, что у нас проблемы.

– У меня был сложный день, – негромко сказала она.

Чтобы отвлечь ее от грустных мыслей, я сказал:

– А почему бы нам всем не пойти на ужин в ресторан?

Она и двое старших хором ответили:

– Прекрасная мысль.

Наш девятилетка отказался:

– Не пойду я ни в какой ресторан! Там опять будет еда.

Я подхватил его на руки и понес в машину. Это – один из вариантов ведения переговоров.

Мы вошли в ресторан, и он тут же начал ныть и жаловаться. В итоге мой сын заявил:

– Папа, почему я должен сидеть за столом? Почему я не могу быть под столом?

Я посмотрел на жену:

– Да кто это заметит? Нас будет четверо за столом, и один спрячется под ним. Может, даже денег сэкономим!

Поначалу жена была против, но я убедил ее в том, что идея не так уж и плоха. Нам принесли еду, и первые несколько минут прошли спокойно. Перед горячим я почувствовал, что по моей ноге ползет мокрая рука. Спустя несколько секунд моя жена подскочила так, словно ее ушибнули.

Разозлившись, я запустил руку под стол, взял виновника за плечо и жестко усадил на соседний стул.

– Просто сиди на месте, – пробормотал я. – Не пытайся заговорить со мной, с мамой, братом или сестрой.

– Отлично, – сказал он. – Но могу я встать на стул?

– Ладно, – уступил я. – Но оставь нас всех в покое!

Двадцать секунд спустя, без какого бы то ни было предупреждения, этот тощий ребенок приложил ладони ко рту рупором и проорал:

– Это хреновый ресторан!

Я был поражен, но все-таки решил проблему, не теряя присутствие духа: схватил сына за шею, засунул под стол и попросил счет.

По пути домой жена сказала мне:

– Херб, думаю, мы кое-что сегодня поняли. Давай больше никогда не брать это маленькое чудовище в ресторан.

Я должен признаться, что мы действительно больше никогда не брали нашего тощего ребенка в приличные рестораны. Девятилетка выставил нас на посмешище, используя против нас информацию и власть. Как и почти вся нынешняя молодежь, он отличный переговорщик – по крайней мере со своими родителями.

Вы постоянно ведете переговоры на работе, хотя, возможно, не в курсе, что занимаетесь этим. Подчиненные и служащие используют информацию и власть, чтобы повлиять на тех, кто стоит выше них. Давайте предположим, что у вас есть идея и вы хотите, чтобы ее одобрили. Для этого вам требуется упаковать свой концепт в такую форму, которая подходит боссу и стоит в приоритете компании. В мире много компетентных людей, не умеющих вести переговоры. В результате они остаются в проигрыше.

Сегодня мудрые начальники всегда ведут переговоры, чтобы заполучить преданность служащих. Что такое начальник? Это человек, облеченный формальной властью, который пытается вести себя так, чтобы люди добровольно делали то, что ему нужно. И вы, и я знаем, что лучший способ управлять боссом и превратить его из начальника в подчиненного – сделать именно то, о чем вас просят. Когда вам поручают задачу, уточните: «Вы хотите именно этого?» А затем сделайте именно то, о чем вас попросили – подчинитесь всезнающему боссу.

Спустя две недели начальник подбегает и выпаливает:

– Что случилось?

Вы отвечаете:

– Не знаю. Я сделал все в точности так, как вы сказали.

Для этого феномена в современном мире есть название: «злокачественное послушание». И в мире много людей, которые в совершенстве владеют этим искусством. Поэтому как начальник вы не должны стремиться к тому, чтобы подчиненный все сделал в точности, как вы сказали. Самостоятельность необходима, потому что невозможно предугадать все или дать инструкции на все случаи жизни.

На работе вы ведете переговоры не только с начальством или подчиненными, но и с равными вам по положению. У этих людей могут быть разные функции и компетенции, они могут быть разбросаны по всему городу. В любом случае, вам нужны переговоры, чтобы получить их помощь и поддержку.

Вы можете вести переговоры с покупателями, клиентами, банкирами, продавцами, поставщиками, даже с правительственными организациями, например, налоговой службой или департаментом здравоохранения. Вы можете договариваться, чтобы получить больший бюджет, больше офисного пространства, большую автономность, больше выходных – все то, в чем вы, по-вашему, нуждаетесь. Я имею в виду, что вы ведете переговоры куда чаще, чем отдаете себе в этом отчет. Следовательно, вам нужно научиться делать это хорошо. Так вы сможете стать эффективнее, повысить качество жизни – на работе и вне ее.

В каждом переговоре, в которых вы участвуете, в каждом переговоре, в которых участвую я, да и в целом в каждом переговоре от дипломатических геополитических встреч до покупки дома присутствуют три важных элемента:

1. *Информация*. Противоположная сторона может знать больше о вас и ваших нуждах, чем вы.

2. *Время*. Другая сторона, возможно, не находится под тем же административным давлением и не ограничена временными рамками и строгими дедлайнами, как вы.

3. *Власть*. У противоположной стороны, кажется, всегда больше власти и сил, чем, по-вашему, есть у вас.

Власть – это безумный концепт. Это способность доводить начатое до конца, контролировать людей, события, ситуации и себя. Вся власть строится на восприятии. Если вы думаете, что она у вас есть, это так. Если вы думаете, что у вас ее нет, – даже если формально вы ей обладаете – у вас ее нет. Вкратце, у вас появляется больше власти, если вы верите, что она у вас есть, и рассматриваете жизнь как поле переговоров.

Способность вести переговоры определяет то, можете ли вы влиять на ваше окружение или нет. Она дает вам чувство уверенности в собственной жизни. Эта способность не сводится к надувательству или угрозам ни в чем не повинному человеку. Переговоры – это, прежде всего, анализ информации, время, способность повлиять на поведение так, чтобы оно соответствовало нуждам – как вашим, так и других людей.

Вся власть строится на восприятии. Если вы думаете, что она у вас есть, это так. Если вы думаете, что у вас ее нет, – даже если формально вы ей обладаете – у вас ее нет.

Тонкое искусство переговоров родилось не вчера. На мой взгляд, два величайших переговорщика в истории жили приблизительно две тысячи лет назад. Ни один из них не принадлежал к государственным аппаратам того времени. Ни у одного из них не было формальной власти. Однако у них была власть неформальная.

Оба человека одевались бедно и бродили по миру, задавая вопросы (а следовательно, собирая информацию), один – в форме силлогизмов, второй – в форме притч. У них были определенные цели и стандарты. Они были готовы рисковать, но знали, что контролируют ситуацию. Каждый выбрал место и способ собственной смерти. Их работу продолжили преданные последователи, которые изменили систему ценностей на этой планете. Скажу больше, многие из нас до сих пор пытаются жить по их стандартам.

Конечно, я говорю об Иисусе Христе и Сократе. Согласно моему определению, они были переговорщиками и обладали властью. Оба пользовались множеством подходов, о которых я расскажу в этой книге.

## 2. Договориться можно почти обо всем

*Чеки выдают не на небе.*

Информация, временные рамки и использование власти часто определяет, будем ли мы удовлетворены или разочарованы развитием событий. Позвольте мне проиллюстрировать это гипотетическим примером. Вы просыпаетесь однажды утром и идете к холодильнику за стаканом молока. Вы планируете выпить большую часть, а остальное добавить в кофе. Вы открываете холодильник, берете пакет и понимаете, что молоко скисло. Вы делаете шаг назад и замечаете лужу воды. Вы зовете супругу, чтобы понять, что случилось, и она дает вам техническое определение проблемы: «Холодильник сломался».

Вы отвечаете:

– Думаю, нам нужен новый. Давай купим его в магазине, это проще, чем связываться с теми, кто перепродает свою технику.

У вас маленькие дети, которых нельзя оставить без присмотра. Вы говорите:

– Садитесь в машину. Мы едем покупать новый холодильник.

По пути вы можете обсудить денежные проблемы. Поскольку свободных денег у вас сейчас не так много, вы решаете потратить не более четырехсот пятидесяти долларов на покупку. Другими словами, у вас есть четкая цель.

Вы приезжаете в магазин с фиксированной стоимостью: Sears, Ward's, Gimbel's, Marshall Field's, Macy's, Hudson's – да куда угодно. Пусть в нашей истории это будет Sears. Вы быстро идете в отдел крупной бытовой техники, а за вами тянется процессия. Вы смотрите на ряд холодильников и видите подходящий вам. Приближаясь к холодильнику, вы видите надпись: «Всего 489.95». Это на тридцать девять долларов девяносто пять центов больше того, что выдержит ваш банковский счет. И это не какая-то бумажка с надписью маркером. Это ровненькая, отпечатанная на дорогой бумаге табличка. Кажется, что ее туда поместил Огромный Небесный Принтер.

Вы зовете на помощь:

– Прошу прощения!

К вам вразвалочку подходит продавец.

– Да... чем я могу помочь?

– Я бы хотел поговорить с вами об этом холодильнике.

– Вам он нравится? – спрашивает продавец.

– Да, он очень мне нравится, – признаетесь вы.

– Хорошо. Я выпишу вам чек.

– Нет, подождите, – перебиваете вы. – Возможно, мы поговорим о...

Он поднимает бровь и говорит:

– Когда вы с вашей женой закончите обсуждать, вы найдете меня в хозяйственном отделе.

Он уходит прочь.

Теперь я хочу спросить вас: это легкие или сложные переговоры? Большинство людей нашего окружения скажет, что сложные. Почему? Потому что в них присутствует огромный дисбаланс информации, очевидные сложности со временем и воспринимаемой вами властью.

*Информация.* Что вам известно о нуждах продавца или магазина? Продавец на зарплате, на проценте от продаж или на том и другом? Вы не знаете. Есть ли у него бюджет, квота или дедлайн? Вы не знаете. Был ли у него отличный месяц или же начальство сказало ему немедленно продать холодильник, а в противном случае он столкнется с неприятными последствиями? Вы не знаете. Что с инвентарной ситуацией этой модели? Возможно, это самый ходовой товар,

и его придется ждать, или же это тот предмет, который продавец готов скинуть по любой цене? Вы не знаете. Каков перечень трат для этой модели? Вы не знаете. Получает ли магазин выгоду от продажи этой модели? А если да, то какую? Вы не знаете.

Ясное дело, вы многого не знаете о продавце и магазине. Но знает ли продавец что-то о вас? Да. Он знает, что вы заинтересованы в покупке холодильника. Люди могут просто ходить и смотреть спортивные товары, одежду или музыкальные проигрыватели в Sears, но только не товары в отделе крупной бытовой техники. Люди рассматривают холодильники, только когда в них нуждаются. Кроме того, продавец знает, кто из конкурентов, расположенных неподалеку, продает холодильники, есть ли у них сейчас распродажа и сколько они берут за такую модель.

Возможно, кажется, что сейчас он вас игнорирует, но на самом деле он изо всех сил прислушивается к вашему разговору с женой. Он слышит, как вы обсуждаете старый холодильник, ваши проблемы с деньгами и то, что вам нужен новый. Почти все, что о чем вы говорите, усугубляет информационный дисбаланс и укрепляет позицию продавца.

Вы с женой можете обмениваться небольшими комментариями, в роде «цвет и правда отличный», «кажется, в Ward's он стоит дороже» и «это самый вместительный морозильник на моей памяти». Все это дает продавцу преимущество.

Обратите внимание, что он никогда не ответит прямо на тот вопрос, который может дать информацию вам. Он отвечает вопросом на вопрос. Если вы скажете: «Я не говорю, что точно куплю этот холодильник, но, если все-таки куплю, когда вы сможете его привезти?», – он скажет: «А когда бы вы хотели?» Вы ответите: «Как насчет первой половины дня сегодня?», – и он скажет: «Почему так скоро?» В этот момент кто-то из вас ответит: «Потому что у нас еды на семьдесят долларов, и она быстро портится».

Нравится ли продавцу эта информация? Да, ведь вы только что продемонстрировали ему свой дедлайн, так и не выяснив, есть ли тот у него.

*Время.* Разрыв в информации ухудшает проблемы внутренней организации, давления и времени. Продавец, с которым вы имеете дело, кажется спокойным. Его настроение непонятно. А что происходит с вами? Все очевидно, но дело явно не идет на лад. Жена говорит: «Пойдем», – муж отвечает: «Давай останемся», – или наоборот.

А что насчет двух детей, которых вы привели в магазин с собой? Где они? Стоят ли они около холодильника чинно и благородно, спокойно ожидая, пока сделка завершится? Нет. Младший играет в прятки – он в одном из холодильников.

– Да где он?

– Я думаю, он в желтом... с закрытой дверцей. Если мы не достанем его через три минуты, он задохнется!

А где второй? Он в противоположном конце магазина с хоккейной клюшкой и пластиковой шайбой, направляет удары в посудомойки и сушилки. Каждые несколько минут он кричит:

– Давайте! Торопитесь! Игра начинается!

Пока дети во всю развлекаются, а вы во всю паникуете, продавец ходит вокруг вас, делая вид, что вообще не хочет продавать никакой холодильник. Время от времени он беззаботно, словно собираясь сорвать манго или папайю, говорит:

– Ну как? Что-то решили?

*Власть.* Вдобавок к этому существует проблема власти. В данном случае власть представлена в двух формах:

1. *Сила прецедента.* Люди в большинстве своем твердо считают, что в магазинах с фиксированной ценой нельзя торговаться. Если спросить их о причине, они наверняка ответят: «Это же магазин, а не рынок». Все это складывается в следующую причинно-следственную связь:

1. Люди убеждены, что не могут торговаться в магазине с фиксированной ценой.
2. Следовательно, они даже не пытаются торговаться в магазине с фиксированной ценой.
3. В итоге они и в самом деле не могут торговаться в магазине с фиксированной ценой, доказывая себе, что с самого начала были правы.

Это прекрасный образец создания так называемого самосбывающегося пророчества.

Вы когда-нибудь наблюдали за тем, как кто-то пытается торговаться в магазине, но делает это спустя рукава? Это заведомый проигрыш.

Покупатель подходит к табличке с ценой и робко на нее показывает. Разумеется, продавец знает его намерения, потому что неоднократно видел подобный сценарий. Только он хочет, чтобы покупатель произнес все сам.

– В чем дело? – наконец спрашивает продавец.

– Ну, знаете... – бормочет покупатель, указывая на табличку.

– Тут что-то не так написано? – говорит продавец.

– Нет-нет, – покупатель начинает заикаться, – просто це... це...

– Что-что? – невинно спрашивает продавец, и тут покупатель наконец выпаливает:

– Цена!

В этот момент продавец принимает позу праведного возмущения и заявляет:

– Сэр, но это же Sears!

Если бы подобное случилось со мной, я бы сказал извиняющимся тоном:

– Ой... простите. Я и сам не знаю, как здесь оказался.

В этот момент моя жена резко разворачивается и идет прочь из магазина, бросая через плечо:

– Я больше никогда не пойду с тобой за покупками!

И это, кстати, не так уж и плохо!

Если серьезно: из этого замкнутого круга есть выход. Главное – не ведите себя так, будто ваш ограниченный опыт является истиной в последней инстанции. Это не так. Заставляйте себя выходить за пределы собственного опыта, изо всех сил проверяйте ваши предположения. Вы поразитесь, но узнаете, что многие из них ложны. Повысьте уровень своих ожиданий. Избегайте отрицательного подхода, из этого детского стишка:

*Ему сказали, будто это невозможно,  
Спустя рукава за дело он принялся,  
Он взялся за дело, что было невозможно,  
И, клянусь, совсем скоро сдался.*

Ведите переговоры, рискуйте хотя бы немного, освободитесь от прецедентов внутри вашего собственного опыта, ставьте под сомнение свои убеждения, повысьте уровень своих ожиданий, рассчитывайте на большее.

Так вот, пока вы с женой боретесь с табличкой «Всего 489.95» в магазине, добавлю, что существует еще одна форма проявления власти:

2. *Сила законности.* Это сила, основанная на воспринимаемой или воображаемой власти, – зачастую в форме чего-то неодушевленного, например, таблички, формуляра, распечатанного документа. И обычно эту власть не ставят под вопрос.

Например, если я попрошу вас что-то сделать, вы оцените мою просьбу с точки зрения собственных потребностей. В том случае, если моя просьба и ваши потребности совпадут, вы можете согласиться. Но если на ваши действия вам указало объявление, вы почти со стопроцентной вероятностью согласитесь. Позвольте мне проиллюстрировать это примером.

Если вы хотя бы иногда путешествуете, вы знакомы с маленькой табличкой, которая стоит на стойке регистрации во всех отелях Holiday Inn, а также с почти незаметной вывеской на двери каждого номера. И там, и там написано: «Выселение в час дня».

Каков же процент гостей, утруждающихся тем, чтобы буквально покинуть отель к часу дня? Мне однажды задали такой вопрос. Пару мгновений я раздумывал, а потом сказал: «Сорок процентов». Впоследствии я узнал от начальства Holiday Inn, что это число колеблется в пределах от 90 до 95 %, в зависимости от места расположения отеля.

Это шокирует вас? Меня шокировало. В благоприятных обстоятельствах на выборы ходит 45 % американцев, но 95 % выезжают из Holiday Inn к часу дня. Вопрос тут один: что же побуждает обычно независимых людей, подобно леммингам, выстраиваться в кассу в определенный час?

Пять лет назад случилось так, что я остановился в Holiday Inn. Мне нужно было успеть на дневной рейс, поэтому я пришел расплатиться в половину первого, собираясь выехать. В лобби никого не было. В этот момент я почувствовал легкий приступ голода, поэтому решил перекусить, используя опцию «все включено», и вернуться. Пообедав, я посмотрел на часы. Они показывали час дня. Поскольку в кассу никто не стоял до моего обеда, я решил, что сейчас там будет пара-тройка людей.

Я пришел в лобби и увидел очередь из двадцати восьми человек, выстроившихся в кассу длинной шеренгой, словно они были заключенными в тюрьме и ждали, пока их покормят. Я не мог в это поверить. Как число выезжающих выросло от нуля до двадцати восьми за полчаса? Я задумался: «Хм, наверное, это не постояльцы отеля. Скорее всего, это иногородние, приехавшие посмотреть на инфраструктуру этого района. И часть этой экскурсии заключается в осмотре Holiday Inn». Я не собирался стоять в очереди, в которой мне явно было не место. Я решил обогнуть туристов, подойти к закутку кассира и стать первым в *настоящей* очереди для выселяющихся.

Я прошел вперед мимо этих «туристов», и несколько бросили на меня взгляд, причем смотрели они недоброжелательно. До меня наконец дошло. Слегка устыдившись, я попытался сделать вид, что ничего особенного не произошло, и встал в конце очереди.

Я постучал по плечу человека впереди меня и спросил:

– Что это за очередь?

– На выселение, – ответил он.

– Как так?

– Да время выселения, вот как, – пробормотал он.

– А откуда вы об этом *узнали*? – спросил я.

– Да на двери своей прочитал.

И это был очень значительный комментарий. Он увидел четкие буквы на двери и поэтому пришел сюда.

Приведу второй пример силы законности. Подчиненный в организации набирается смелости, заходит в офис начальника и говорит:

– Простите, но я хотел бы прибавки. Я думаю, что и правда ее заслужил.

Что отвечает ему босс? «Нет, вы не получите прибавки»? Такого он не скажет никогда. Вместо этого он произносит:

– Разумеется, вы заслуживаете прибавки. Однако...

«Однако» в данном предложении синонимично слову «забудьте!». Начальник отодвигает бумаги в сторону, показывает на распечатанный лист под стеклом на столе и тихо произносит:

– К большому сожалению, вы добились максимальной зарплаты на своей должности.

Подчиненный бормочет:

– Ой, я забыл про должность... – и делает шаг назад, выбитый из колеи, не получивший то, что по праву может ему принадлежать, – и все из-за напечатанных слов. Подчиненный

думает: «Как я могу спорить с распечатанным документом, который к тому же лежит под стеклом?!» Вполне вероятно, начальник добивался именно этой реакции.

Расскажу о том, как я использовал силу законности, когда двадцать лет назад занимался юридическими вопросами, связанными с недвижимостью. Люди приходили ко мне, чтобы подписать свои договоры. Большая часть оставляла залог, не задумываясь, не читая бумаги. Изредка кто-то говорил:

– Я бы хотел прочитать этот договор, а подписать его после. Согласно Конституции, у меня есть такое право.

Я всегда отвечал:

– Конечно. Читайте на здоровье!

Где-то на середине этого процесса человек восклицал:

– Погодите-погодите! Согласно этому документу, на весь период договора я просто раб без каких бы то ни было прав!

Я отвечал:

– Сомневаюсь. Это стандартный договор. Вот номер этого документа – в нижнем левом углу.

Мой собеседник обычно отвечал:

– А... стандартный договор... Ну что же...

Он (или она) подписывал договор, загнанный в подчинение несколькими напечатанными цифрами – обладающими, по всей видимости, некими магическими свойствами.

В тех исчезающе редких случаях, когда мой собеседник все еще колебался и не хотел ставить подпись, я добавлял:

– Юристы не одобряют никаких изменений.

Имейте в виду: юристы даже *не знали*, что им придется что-то не одобрить.

Тем не менее эта фраза работала без осечек, потому что слово «юристы» представляет собой мощный образ законности. Шутить с юристами попросту не стоит.

Так вот, вы все еще стоите в Sears перед табличкой «Всего 489.95», впечатленный неоспоримой, по всей видимости, властью – как это делали люди в Holiday Inn, подчиненный, просящий прибавки, и люди, подписывавшие договоры. И все же ни одной из этих ситуаций не стоит бояться. Каждая из них может решиться переговорами.

Почему я это говорю? Потому что любой потенциальный продукт переговоров обязан подвергаться переговорам, даже табличка с ценой над холодильником.

Задумайтесь на мгновение. Как же Sears решил, что холодильник будет стоить 489.95? Вы же прекрасно знаете это, как и я. Отдел маркетинга сказал:

– Давайте поставим цену в 450 долларов. Холодильник будет хорошо продаваться.

Финансовый ответил:

– Разумный подход диктует, что мы должны продавать холодильники с выгодой для себя. Пускай он стоит 540 долларов.

Тут вмешался отдел рекламы и заявил:

– Психологические исследования говорят о том, что лучшая цена – 499 долларов 95 центов.

Кто-то еще сказал с нетерпением:

– Слушайте, у нас тут бизнес простаивает. Может, придем к компромиссу?

Именно так они поступили и решили, что холодильник будет стоить 489.95. На небесах нет никакого большого принтера цен.

Некоторые вещи не могут быть продуктом переговоров. Например, Десять заповедей. Сложновато спорить с Богом, когда он ставит тебя перед совершенным фактом – заповедями, высеченными в камне. Нагорная проповедь не была предметом переговоров. Христос не собрал последователей со словами:



– Расскажите мне свои идеи. Мы сформируем оперативную группу. Разобьемся на подразделения и что-нибудь придумаем.

Поскольку это «священное знание, данное свыше», оно находится в другой категории, нежели цены в Sears, время выселения в Holiday Inn, зарплата и даже стандартный договор.

Несмотря на то что переговоры *можно* вести по многим причинам, не стоит делать это все время. Если вы спросите меня: «Ведете ли вы переговоры в магазинах с фиксированной ценой?», – я буду искренен и отвечу: «Одна из моих жизненных стратегий – никогда не ходить в Sears».

Что я этим хочу сказать? Вступать в переговоры или нет, зависит только от вас, и вы должны принимать решение исходя из ответов на следующие вопросы:

1. Комфортно ли мне вести переговоры в данной ситуации?
2. Помогут ли переговоры получить то, в чем я нуждаюсь?
3. Стоят ли затраты времени и энергии с моей стороны результатов, которые я могу получить от этих переговоров?

Вам стоит вступать в переговоры только в том случае, если вы ответите утвердительно на эти три вопроса. Вы всегда должны чувствовать, что владеете ситуацией. Выбирайте опции на основании того, что вам сейчас необходимо. Не допускайте того, чтобы вами манипулировали или чтобы вам угрожали люди, не заинтересованные в вашем успехе.

Вы свободны в выборе своего отношения к любым обстоятельствам и в возможности повлиять на результат. Другими словами, вы можете играть куда большую роль в формировании собственной жизни и ее улучшении, чем вы думали раньше.

### 3. Войдите в воду

*Секрет хождения по воде:  
знайте, где расположены камни.*

Позвольте мне изменить сценарий. Вы с супругой и двумя детьми находитесь в магазине Sears, и перед вами враг – холодильник, за который просят больше, чем вы можете себе позволить. И все-таки вы хотите его купить. Стоит ли вести переговоры из-за холодильника? Если вы утвердительно ответили на три вопроса в конце прошлой главы, вам лучше этим заняться. Но как? Что вы можете сказать и сделать?

#### Создание конкуренции

Для начала не ограничивайте себя определениями. Не рассматривайте себя исключительно как человека, желающего приобрести холодильник. Рассматривайте себя как человека, желающего продать *деньги*. Именно за них ведутся торги. Чем больше людей захочет заполучить ваши деньги, тем больше окажется их платежеспособность. Как же заставить людей бороться за ваши ресурсы? Нужно создать конкуренцию.

Если мы рассматриваем ситуацию с Sears, самый надежный способ создать конкуренцию за получение ваших денег – сказать продавцу, что видели похожую модель по более низкой цене. Тот факт, что магазины-конкуренты могут забрать ваши деньги, мгновенно дает вам преимущество. Как и тот факт, что Sears зачастую соревнуется сам с собой. Вы находите это поразительным? Просто просмотрите каталог. Там, посередине страницы с крупной бытовой техникой, вы найдете тот же холодильник за 440 долларов и доставкой за 26. Покажите эту страницу продавцу и начинайте переговоры.

Не рассматривайте себя исключительно как человека, желающего приобрести холодильник. Рассматривайте себя как человека, желающего продать *деньги*. Именно за них ведутся торги.

#### Удовлетворение потребностей

У вас есть другие варианты, и они вращаются вокруг удовлетворения ваших потребностей, реальных или надуманных. В целом, *каждые* переговоры направлены на удовлетворение потребностей. Sears ставит перед вами цену в 489.95, и она удовлетворяет потребности *магазина*. Но как насчет ваших потребностей? В конце концов, вы тоже участник этой сделки. В идеале обе стороны должны выиграть или получить выгоду по ее результатам.

Есть несколько вариантов того, как вы можете поставить продавца Sears в известность о своих потребностях.

Вы можете спросить:

– Сколько цветов у этой модели?

Если продавец ответит:

– Тридцать два, – вы спросите:

– И какие?

Когда он закончит перечисление, вы воскликнете:

– И *все*? Это *все* цвета, что у вас есть?

Он скажет:

– Да. Какой цвет вы ищете?

– У нас кухня в психоделических тонах, – объясните вы. – Это слишком простые цвета, они не будут сочетаться. Надеюсь, вы немного измените цену.

Вторым вариантом выражения ваших потребностей будет обсуждение встроенного аппарата по производству льда.

– Я заметил, что у этой модели есть встроенный аппарат для производства льда, – комментируете вы.

– Именно так, – отвечает продавец. – Он будет делать для вас лед круглосуточно, всего за два цента в час! – Заметьте, что он сделал ничем не подтвержденное предположение о ваших потребностях.

Вы встречаете это неверное предположение фразой:

– Да это проблема. У одного из моих детей постоянные простуды. Доктор говорит, что в семье не должно быть и следа льда! Никогда! Вы сможете удалить этот аппарат?

– Но это же целая дверь! – возражает он.

– Я знаю, – отвечаете вы. – Но что, если я пообещаю не использовать его? Разве это не должно повлиять на цену?

Третий вариант для выражения ваших потребностей и вашей неудовлетворенности функциями холодильника – это обсуждение дверцы. Вы можете сказать: «Эта модель открывается слева. Все в моей семье – правши».

Подобные комментарии указывают продавцу на то, что ваши потребности не полностью удовлетворены. А следовательно, *его* потребности тоже не должны быть полностью удовлетворены.

Подобные комментарии указывают продавцу на то, что ваши потребности не полностью удовлетворены. А следовательно, *его* потребности тоже не должны быть полностью удовлетворены.

## Распродажа

Вы можете спросить: «Когда будет уценка?» или «Я пропустил распродажу?». Так вы сделаете предположение, что, даже если холодильник не участвует в акции, он уже был на уценке или будет на ней. Нет никаких причин для того, чтобы наказывать вас посредством высокой цены из-за того, что вы пришли в неправильное время.

## «Вижу дефект!»

Вы можете использовать суперэффективный метод под названием «разберись с образцом». У этого метода есть два аспекта. Первый заключается в том, что вы подходите к холодильнику, пристально на него смотрите, пока продавец пялится на вас, и бормочете под нос: «Тут какой-то дефект!»

– Я ничего не вижу, – отвечает продавец.

– Вот тут, кажется, маленькая щербинка... небольшой дефект сбоку. Вообще, тут свет падает так, что я вижу несколько дефектов на боку. Разве в таком случае не предусмотрена скидка?

Что, если на холодильнике нет этих дефектов? Вы всегда можете их *сделать*. (Я не обсуждаю вопросы этики, а рассуждаю о вариантах – пускай приходится это делать с иронией.) Помните, что ваш ребенок играет с клюшкой и шайбой? Пусть он отрепетирует удар поближе к холодильнику.

Второй аспект этого подхода называется СВП – скидка из-за внутренних повреждений. Ваше предположение заключается в том, что с холодильником просто *обязано* быть что-то не так.

Возможно, дефекты незаметны невооруженным глазом, но они существуют. В конце концов, люди месяцами открывали дверь и прикасались к полкам, трогали отделения. Образец похож на девушку легкого поведения, уже имеющую некоторый опыт: она ранена, страдает от внутреннего стресса, потому что ее трогают все подряд. Именно поэтому вы можете претендовать на скидку из-за внутренних повреждений – стандартную СВП.

### **Заход с другой стороны**

Вы всегда можете переместить фокус беседы с основного предмета и обсудить что-то другое, связанное с конечной ценой. Понятное дело, продавец ограничен в том, насколько он может уменьшить цену основного предмета, но он может быть гибким и «поддаваться» в других аспектах, например, в трейд-ин.

Поэтому вы можете сказать:

– Ну, если вы предлагаете такую цену, я хочу 150 долларов за то, что отдам вам мой нынешний холодильник. Он отлично работает.

Если продавец говорит:

– *Что...* – Вы перебиваете его и произносите:

– Хорошо, пусть будет скидка в 50 долларов.

Да, я понимаю, что вы нечасто проворачиваете подобное с холодильниками, но люди сплошь и рядом используют этот подход в случае с машинами.

### **Что, если...?**

Другой эффективный вариант заключается в использовании слов «что, если...». «Что, если» – поистине волшебная палочка в переговорах. Приведу пример: «Что, если я куплю четыре холодильника? Это скажется на стоимости? Что, если я отвезу его домой на пикапе и *вы* не будете его доставлять? Это скажется на стоимости? Что, если я куплю посудомойку со встроенной сушкой и вафельницу? Это скажется на стоимости? Что, если в течение полугода наш район будет закупать по холодильнику в месяц? Это скажется на стоимости?»

Вы не всегда получите желаемое, спрашивая «что, если...», но в девяти случаях из десяти ваш собеседник сделает вам выгодное предложение.

Не забывайте, что, хотя цена в 489.95 была придумана совместными усилиями, в ней заключается много вещей: установка, доставка, обслуживание, гарантия – и все это стоит магазину денег. Если вы сможете сэкономить на одном или нескольких пунктах, магазин может сделать вам скидку. Например, спросите продавца: «В эту стоимость заложена установка?» Он ответит: «Да, заложена». Вы можете прокомментировать это так: «Отлично... у меня дома есть все необходимые инструменты. Я могу подключить и проверить все сам».

### **Ультиматум**

Предположим, что ваше время ограничено и вы не хотите вступать в переговоры. Вы подходите к первому попавшемуся продавцу и говорите: «Послушайте... Вы хотите продать этот холодильник, а я хочу купить его. Я дам вам 450 долларов, и это мое последнее предложение».

Когда вы резко развернетесь, чтобы уйти, последует ли продавец за вами? Я думаю, что нет. Почему? Да потому что у него вообще ничего не стоит на кону – ни отношения с вами,

ни сделка. Кроме того, он презирует ваш прямолинейный подход. Чтобы ультиматум имел воздействие, другая сторона должна вложить время и силы в сделку.

Имея этот принцип в виду, давайте попробуем другой подход. В два часа пополудни в понедельник вы спокойно заходите в отдел крупной бытовой техники, и там практически пусто. Вы говорите продавцу: «Я хочу увидеть всю вашу линейку холодильников». Пусть он показывает вам с двух до четырех каждую доступную модель и объясняет ее преимущества.

В итоге вы замечаете: «Перед принятием решения я должен вернуться завтра с супругой».

Оказывается, что продавец только что потратил на вас два часа своего времени.

Во вторник, снова в два, вы приходите в магазин с супругой. Вы находите того же продавца. Вы снова просматриваете каждую модель. Наконец, вы заявляете: «Перед принятием такого решения мы хотели бы вернуться со специалистом, инженером по холодильникам, моей тещей. Она много чего о них знает. Увидимся завтра днем!»

Теперь продавец потратил на вас уже четыре часа.

В назначенное время в среду вы приходите в отдел с супругой и тещей. Вы заставляете продавца повторить всю информацию и показать все модели – это занимает два часа. В четыре вы бормочете: «Хм-м-м... знаете, что? Я не могу решиться».

Продавец потратил на вас уже шесть часов своей жизни.

В четверг днем вы, естественно, приходите совершенно один и говорите:

– Привет! Помните меня? Я хочу купить холодильник.

Продавец с иронией улыбается и отвечает:

– Хотелось бы верить!

– Вот в чем дело, – продолжаете вы. – У меня с собой только 450 долларов и коробок спичек, а еще перьевая ручка и восемь центов мелочью. Я просто влюблен в эту модель. Пожалуйста... возможно, у нас получится заключить сделку.

Если продавец молчит, вы пожимаете плечами, разворачиваетесь и медленно идете к выходу.

Последует ли продавец за вами? Да. Он уже вложился в ситуацию, и он хочет получить некий результат по следам своих усилий. Вероятно, он пробормочет:

– Ладно, ладно! Этого достаточно. Берите.

Почему он принимает ваше «последнее» предложение? Потому что вы поставили ультиматум так, что согласие практически гарантировано. Вы сделали ультиматум приемлемым и заставили продавца провести с вами несоразмерный промежуток времени. Он проводит анализ затрат и выгод и стонет внутри себя: «Шесть часов вложил в этого типа! Но лучше уж знать врага в лицо. Мало ли кто еще сюда забредет».

## **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.