



ИГОРЬ РЫЗОВ

**КРЕМЛЕВСКАЯ
ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ**



МОСКВА
2021

УДК 330.16
ББК 88.4
Р93

Также издается под названием
«Я всегда знаю, что сказать.
Книга-тренинг по успешным переговорам»

Рызов, Игорь Романович.

Р93 Кремлевская школа переговоров / И. Р. Рызов. —
Москва : Эксмо, 2021. — 304 с. : ил. — (Бизнес. Сенсация).

ISBN 978-5-699-87149-0

«Кремлевская школа переговоров» приобрела мировую известность из-за особо жесткого стиля ведения переговоров, которого придерживались ее адепты. Эта книга рассказывает о главных постулатах рассматриваемой школы и описывает различные техники ведения агрессивных переговоров.

Игорь Рызов — один из ведущих российских экспертов в области ведения переговоров. За 18 лет опыта ведения коммерческой деятельности ему приходилось слышать «нет» чаще, чем в свое время советским дипломатам. В этой книге он расскажет о том, как выходить победителем из любых споров и направлять переговоры в выгодное для вас русло.

**УДК 330.16
ББК 88.4**

ISBN 978-5-699-87149-0

© Текст. И. Рызов, 2017
© Дизайн обложки. Гоар Агаян, 2017
© Оформление.
ООО «Издательство «Эксмо», 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ОТ АВТОРА	8
ВВЕДЕНИЕ	11
ГЛАВА 1. КАК ОСВОИТЬ «КРЕМЛЕВСКУЮ ШКОЛУ ПЕРЕГОВОРОВ»	13
§ 1. Распознать цели и мотивы оппонента в переговорах	13
§ 2. Кто сильнее в переговорах — лев или лиса?	22
§ 3. Научиться быть львом в достижении своих интересов.....	43
§ 4. Как распознать поведение оппонента. Четыре типа поведения. От «подростка» до «танка»	59
§ 5. Способы регулировать накал страстей за переговорным столом	86
ГЛАВА 2. КАК НАУЧИТЬСЯ ОТЛИЧАТЬ КОМПРОМИСС ОТ НЕНУЖНЫХ УСТУПОК	101
§ 1. Формирование бюджета переговоров. Четыре основных компонента, которые влияют на результат	101
§ 2. Постройте «магический» многогранник интересов.....	111

ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЛАВА 3. ПЯТЬ ОСНОВНЫХ ПРИЕМОВ ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТА В ЖЕСТКИХ ПЕРЕГОВОРАХ	122
§ 1. Правильный взгляд — залог успеха	123
§ 2. Как оградить себя от «нужды» и страха	125
§ 3. Как отказывать, не испортив отношения	133
§ 4. Позиция «хозяина» ведет к успеху	137
§ 5. Поиск своей правоты	141
ГЛАВА 4. КАК ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ В ЖЕСТКИХ УСЛОВИЯХ	144
§ 1. Как уберечь себя от давления и манипуляций в переговорах	145
§ 2. Три важных шага, которые позволяют контролировать эмоции	153
ГЛАВА 5. СЕМЬ ТЕХНИК, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯТ ДОГОВОРИТЬСЯ С ЖЕСТКИМ ОППОНЕНТОМ	158
§ 1. Как отразить мелкие уколы и уточнить позицию соперника	159
§ 2. Как перевести борьбу в сотрудничество	165
§ 3. Используйте «связку», если не понимаете мотивы манипулятора	176
§ 4. Опровергайте правильно и без провокаций	177
§ 5. Как уклониться от грубости	187
§ 6. Шутка и приятное слово — залог успеха в разговоре даже с самым агрессивным собеседником	200
§ 7. Техника «Юмор»	209
ГЛАВА 6. КАК МЯГКО И НЕЗАМЕТНО МЕНЯТЬ ТОЧКУ ЗРЕНИЯ ОППОНЕНТА	213
§ 1. Как показать оппоненту выгоду своего предложения. Игра на контрастах	216

ОГЛАВЛЕНИЕ

§ 2. Верный способ подтолкнуть собеседника к «правильному» выбору.....	219
§ 3. Как не попасться на уловку быстрого «да»	226
§ 4. Ответ на самый сложный вопрос.....	232
§ 5. Хотите поймать? — Отпустите.....	234
§ 6. Нужно ли отвечать на подарки?.....	238
ГЛАВА 7. ПОСТРОЕНИЕ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ ПЕРЕГОВОРОВ.....	243
§ 1. Что управляет переговорами. Роль стратегии и тактики.....	244
§ 2. Как построить дорожную карту и что для этого нужно.....	249
§ 3. Особенности ведения переговоров с представителями разных стран	283
ВОЗМОЖНЫЕ ОТВЕТЫ НА ЗАДАНИЯ.....	292

ОТ АВТОРА

Что мешает осуществить задуманное на 100%? Понятно, это зависит от ситуации. Каждый раз, когда человек хочет что-то осуществить, он (если человек практичный) прежде подумает: что придется преодолеть? И нередко приходит к выводу, что список препятствий едва ли не бесконечен.

А что мешает переговорщикам, порой даже весьма опытным, достигать своих целей? Негибкость взглядов, неготовность к компромиссу, личные амбиции... Да, и этот список можно продолжать и продолжать.

Мне очень часто задают подобные вопросы на тренингах. Я отвечаю, всякий раз учитывая конкретную ситуацию. Однако с годами я увидел, что есть смысл обобщить ответы. В результате и родилась эта книга, которая не просто дает ответы. Я стремился написать учебное пособие по одной из самых сложных дисциплин бизнес-тренинга: настольную книгу переговорщика. На этих страницах собраны упражнения, которые помогут не только узнать о различных приемах ведения успешных переговоров, но и сразу потренироваться. Книга станет вашим личным инструментом ведения переговоров, вашим арсеналом «боевых приемов».

Говоря «вам», я прежде всего имею в виду тех, кто открыл для себя переговоры и как науку, и как настоящее искусство. Книга будет полезна тем, кто хочет заранее готовиться к переговорам, просчитывать всевозможные шаги и варианты развития событий. И это не просто слова. Обучаясь на семинарах и тренингах, в том числе в Camp Negotiation Institute (США), я всегда стремился воплощать

все самое ценное в жизнь. Все мысли, изложенные на этих страницах, пропущены мной через призму личного восприятия, опыта, сознания. Все приведенные примеры — из личного опыта. Все рекомендации и советы давно отработаны на практике, и их польза тщательно проанализирована. Кем и когда?

Да простит читатель кажущуюся нескромность, но ответ будет — мною. Человеком, у которого опыт работы в продажах и закупках более 17 лет. Человеком, которому пришлось вести сложные — и нередко на первый взгляд бесперспективные — бизнес-переговоры едва ли не половину своего 16-часового рабочего времени.

Впрочем, может быть, читателю уже попадала в руки моя первая книга «Жесткие переговоры»? Или он слышал о ней от друзей-знакомых. Спешу «разочаровать» тех, кто ее не читал: название первой моей книги вовсе не означает, что техники переговоров связаны с грубостью или чрезмерным давлением. Как раз наоборот!

Согласен, в наши дни мы нередко сталкиваемся с «быдлом», «хаммами», «танками», «царями» и подобными персонажами, с которыми, однако, нам приходится иметь дело. Стилль ведения переговоров таких «персон» порой если не обескураживает и не сбивает с толку, то как минимум вызывает трудности в получении нужного результата.

В этой книге я познакомлю вас и со специальными техниками жестких переговоров, применяемыми в том числе спецслужбами. Книга позволит вам изучить основные стратегии перехвата, удержания и управления в сложных переговорных ситуациях. А также — отработать и внедрить на практике навыки, позволяющие контролировать протекание жестких переговоров. Обязательно отработать — именно поэтому я привожу так много упражнений. Ведь переговоры — это прежде всего практика! Удачи!

ВВЕДЕНИЕ

Обратите внимание на эти значки



важная информация, критические замечания



примеры и ситуации



определения и правила



выводы



анекдоты и притчи



стратегемы



примеры из истории и дипломатии



вопросы к читателям



задания

ВВЕДЕНИЕ

Каждый из нас прекрасно помнит, чем он увлекался, когда был совсем маленьким, когда подрастал, когда получил студенческий билет... Я, став студентом, как и многие мои друзья-сверстники, стал заниматься карате: интересно, престижно, да и — я же мужчина, черт побери! Читатель, скорее всего, вполне себе представляет, как происходят тренировки в таких секциях: в просторных спортзалах тренер обучает ребят особым приемам, навыкам, технике. И конечно же, строгий тренерский наказ: никаких конфликтов на улице! Мы, естественно, спарринговали, но контакт в спортзале был всегда ограничен — опасно, запрещено. Тогда мы вполне могли считать себя (и, в принципе, так и делали) успешными бойцами — принимали участие в слетах, выездных тренировках, ездили в спортивные лагеря, изучали приемы, отрабатывали их, демонстрировали свои умения на соревнованиях разного уровня... И конечно же, побеждали, завоевывали пояса. Так что нам оправданно казалось, что мы — серьезные бойцы, полные уверенности в себе и своих силах. Но все расставил на свои места один банальный случай.

Поздним вечером мы с ребятами возвращались с тренировки. К нам подошли трое парней явно хулиганской внешности и попросили закурить. В таких ситуациях просьба «закурить» выглядит не совсем безобидной, вполне логично ожидать последствий в стиле «классика жанра». Но нас-то, каратистов, не напугаешь! Какое решение мы приняли? Понятно какое. Полные уверенности в своем профессионализме, мы решили сразу принять бой. Еще бы: мы же спорт-

ВВЕДЕНИЕ

смены, мы владеем настоящим боевым искусством, мы определенно должны были победить. Должны были бы, но...

Тут-то и появилось некое «но», и именно оно оказалось решающим. Читатель уже понял, что наш прогноз был неадекватным. Да, нас разгромили, что называется, в пух и прах. И скажу честно, досталось нам сильно — и физически, и морально. Эти уличные хулиганы оказались намного быстрее и сильнее нас. В самом деле, изученной специалистами, преподанной тренерами техники ведения боя у них не было, не то что у нас. Но наша техника нам даже и не пригодилась!

Вот и получается, что уличный боец оказывается сильнее любого спортсмена, который тренируется в зале. Почему? Потому как у спортсмена есть определенные навыки, есть тренировка, но — не хватает личного контакта. А самый серьезный и сильный боец — это тот, кто и техникой в совершенстве владеет, и уличные приемы знает.

Здесь самое место заметить: уличные приемы не стоит недооценивать. Это с точки зрения науки они не должны работать, а в жизни сплошь и рядом — работают, да еще как! Мы были молоды тогда, опыт только-только начинали набирать. Вот и недооценили силу «улицы».

К чему эти мои воспоминания? — спрашивает читатель. Уж не хочет ли автор дать понять, что вместо боя эти горе-каратисты должны были повести искусные переговоры? Книга-то — об этом?

Да, книга — о переговорах. Но главное в ней — техника их ведения. Включаясь в ведение переговоров, вы, в сущности, вступаете в бой. И здесь стоит точно знать, как действовать правильно — согласно теории. Но надо уметь и противостоять «уличным бойцам», научной теории не ведающим.

Книга, которую вы держите в руках, объединяет в себе то множество научных подходов, которые существуют в современном мире переговоров. И вместе с тем она включает в себя тот богатый жизненный опыт, который накопился в процессе самостоятельного ведения переговоров — как в бизнесе, так и в жизни, как с властными структурами, так и с бизнес-сообществом.

ГЛАВА 1

КАК ОСВОИТЬ «КРЕМЛЕВСКУЮ ШКОЛУ ПЕРЕГОВОРОВ»

Лучше 10 лет переговоров,
чем один день войны.

А. А. Громыко

Что такое переговоры — наука или искусство? На этот вопрос многие ответят: конечно же, наука! Ведь есть определенные законы, есть отточенные системы, методы, овладев которыми можно стать хорошим переговорщиком. Безусловно, так. Однако другие скажут: конечно же, это искусство! Ведь есть же такие люди, которым не надо никаких научных законов — они одарены по жизни. Они не просто знают, они чувствуют, как вести переговоры, они могут вести переговоры когда угодно, с кем угодно и о чем угодно и всегда успешно. Их слово, жест — как мазок кисти Пикассо... Да, и это так. Но дар небесный дан не всем, хотя подняться до Пикассо стремятся (и неустанно учатся) многие. Именно поэтому я придерживаюсь мнения, что переговоры — это и искусство, которое неотделимо от человека, и наука, где есть четкие законы, понятия и цели.

§ 1. РАСПОЗНАТЬ ЦЕЛИ И МОТИВЫ ОППОНЕНТА В ПЕРЕГОВОРАХ

Переговоры — это, по сути, определенный вид спорта. Именно спорт объединяет и науку, и искусство. А чтобы в спорте стать профессионалом, необходимо постоянно заниматься, тренироваться. Ни одна книга, ни один тренинг

не сделает из вас великого переговорщика, только — работа над собой. Поэтому, уважаемый читатель, рассматривайте эту книгу как описание тренировочного процесса. Все остальное в ваших руках. Чем больше вы будете тренироваться, тем заметнее будет расти ваше мастерство, тем ближе вы будете к своей цели. И неважно, в каком режиме тренироваться: в ходе тренинга, во время встреч клуба, со спарринг-партнерами, в рабочих ситуациях... Правило одно: чем больше тренируешься — тем лучше результат!



Задумайтесь, пожалуйста, над вопросом: можно ли выиграть или проиграть переговоры?

Многие школы ведения переговоров утверждают, что, конечно, можно и нужно выигрывать. В этой дисциплине есть даже хорошо прописанный подход — «выиграл—выиграл», о нем вы узнаете дальше. Другие утверждают, что «нельзя проигрывать», нужно побеждать всегда.

Моя же точка зрения (и я в этом убежден):



Переговоры невозможно **проиграть** или **выиграть**. Но можно весьма точно определить, на каком месте переговорного процесса вы находитесь и какой нужно сделать следующий шаг.

Очень опасно относиться к переговорному процессу с точки зрения «выиграл» или «проиграл». Причин несколько. Во-первых, думая о сиюминутном выигрыше или проигрыше, мы концентрируемся на тактике, забывая о стратегии. Переговоры превращаются в дуэли, а переговорщики — в дуэлянтов. Во-вторых, оценка «выиграл» или «проиграл» еще совсем не означает «хорошо» или «плохо», потому что невозможно предугадать, как договоренности скажутся на будущих процессах. Будущее не известно никому, мы можем лишь догадываться о том, что будет. Сегодня нам кажется, что мы переговоры выиграли, а завтра мы уже грустим по поводу того, что заключили столь невыгодную сделку. Таких примеров можно привести много.



Один мой знакомый провел, как ему казалось, очень хорошо и удачно переговоры с одной турфирмой: получил в результате хорошую скидку на путевку. Вот и считал он, что переговоры — **выиграл**. Однако через два дня турфирма разорилась, так что мой знакомый оказался без денег и без поездки. Стало быть — **проиграл**?

Я много лет работал на рынке дистрибуции спиртных напитков, и у нас было много подобных случаев. Например, мы очень долго достигали соглашения с какой-то большой компанией, заключали договор и, естественно, радовались. Так и говорили: ура, мы победили, мы выиграли, будем сотрудничать! Но — эта фирма скоро разорялась, и мы оставались без полной оплаты за ранее поставленный товар. И что же делать дальше? Именно поэтому знать, каким будет твой следующий шаг в результате переговоров, крайне важно.



Переговоры — это не конечный раунд, определяющий победителя и проигравшего, это — **процесс**. И порой — весьма длительный. Поэтому с самого начала нужно выкинуть из головы мысль о том, что переговоры — это очередной раунд в поединке. Отношение к переговорам — только с точки зрения процесса.

По мнению кандидата философских наук Р.И. Мокшанцева, переговоры — это сложный процесс. Он включает в себя:

- поиск соглашения между людьми, имеющими различные интересы;
- обсуждение различий в позициях сторон для принятия приемлемого решения;
- дискуссию между двумя или более сторонами для преодоления несовместимых целей;
- обмен уступками, в ходе которого уступка одной стороны выступает прямым и просчитанным ответом на предшествующую уступку другой стороны;
- продолжительное общение между сторонами с различающимися и пересекающимися интересами, в ходе ко-