



ЛУЧШИЙ
МИРОВОЙ
● ПЫТ

Steve Gates

THE NEGOTIATION BOOK:

YOUR DEFINITIVE GUIDE
TO SUCCESSFUL NEGOTIATING

Стив Гейтс

КНИГА ПЕРЕГОВОРЩИКА

ГЕНИАЛЬНОЕ РУКОВОДСТВО
ДЛЯ УСПЕШНЫХ СДЕЛОК



Москва
2020

УДК 159.923.2
ББК 88.53
Г29

Steve Gates
THE NEGOTIATION BOOK:
YOUR DEFINITIVE GUIDE TO SUCCESSFUL NEGOTIATING

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley and Sons limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with EXEM Licence Limited and is not the responsibility of John Wiley & Sons limited. No part of this book may be reproduced in any form without written permission of the original copyright holder, John Wiley & Sons Limited

Эксперт — Кузьменко Е.А.

Гейтс, Стивен.

Г29 Книга переговорщика. Гениальное руководство для успешных сделок / Стив Гейтс ; [перевод с английского М. Хорошиловой]. — Москва : Эксмо, 2020. — 304 с. — (Лучший мировой опыт).

ISBN 978-5-04-104525-8

Каждый день мы ведем переговоры. Не только для заключения сделок с компаниями. Мы договариваемся с коллегами, друзьями и родственниками. Но ведем ли мы эти переговоры успешно? Автор предлагает найти ответ на этот вопрос. «Книга переговорщика» даст вам полное представление о том, как ведутся современные переговоры. Как и о чем говорят люди. Что им нужно. Как от переговоров по телефону мы перешли к видеоконференциям и онлайн-аукционам и что с этим делать.

УДК 159.923.2
ББК 88.53

© 2016 Steve Gates
© Перевод. М. Хорошилова, 2020
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020
ISBN 978-5-04-104525-8

«Последняя книга Стива является важным инструментом развития для всех наших торговых партнеров».

Джон МакГинти,
директор по работе с клиентами в NestlePurina

«Я прочитала эту книгу дважды: до участия в тренинге «Квалифицированный переговорщик» (чтобы познакомиться с концепцией) и после возвращения с обучения (чтобы еще раз закрепить материал). Тем не менее, каждый раз перед ответственными переговорами я обращаюсь к той или иной главе, чтобы освежить в памяти инструменты и эффективные тактики. Книга уникальна тем, что помимо концентрированного опыта успешных переговорщиков содержит в себе мотивацию на достижение наилучших результатов и победу, прежде всего, над собой».

Татьяна Кожевникова,
директор по управлению персоналом в организационном комитете Чемпионата мира по футболу FIFA 2018

«Переговоры — это не удел только коммерсантов. Мы находимся в них с утра до вечера в разных бытовых ситуациях. Эта книга — очень практичное и системное руководство, помогающее договариваться не только, как принято считать, с поставщиками или заказчиками услуг, но и в близком кругу — с детьми, коллегами и партнерами».

Кирилл Обух,
вице-президент по маркетингу. ООО «Мэйл.ру Груп»

«Переговоры — это одна из ключевых компетенций, развитию которой должно уделяться внимание во всех функциях, не только для отделов продаж, но для всех вовлеченных в процесс взаимодействия с клиентами. Книга объясняет процесс в целом, и формирует переговорные навыки и развивает коммерческие компетенции, которые играют ключевую роль в построении кросс функциональной модели партнерства с клиентами. Руководствуясь данным подходом, качественно и должным образом отработывая все шаги, мы выявляем истинные потребности наших клиентов, формируем взаимовыгодные предложения и сближаем наши позиции для достижения обоюдовыгодного «win — win» соглашения».

Радомир Паунич,
*директор по работе с ключевыми клиентами по стране
Coca-Cola HBC Россия*

«Как часто вы сталкивались с тем, что, находясь на пороге крупной сделки, сомневались и не знали какое решение принять? Усомниться — значит утратить переговорную силу. Эта потрясающая книга позволит побороть сомнения, из-за которых мы многое упускаем, даже не попробовав получить».

Владислав Бахтенко,
*«Филип Моррис Сэйлз энд Маркетинг»,
Вице-президент по развитию и внедрению коммерческой стратегии*

«Это именно то, что я искал. Грамотное и прагматичное руководство к пониманию и развитию ваших навыков ведения переговоров в динамичном и непростом мире».

Клэр Лэникэн,
*глава по взаимодействию трейдера
и поставщика в Asda Walmart*

«Книга переговорщика включает в себя интересные обновленные примеры из реальной жизни. Стив и его команда из компании Gap Partnership за последние десять лет обучили более сотни руководителей моей компании и помогли принести миллионы долларов. Метод переговоров, основанный на сотрудничестве и описанный в данной книге, помогает достигнуть соглашения, которое не только приводит к получению ценности для всех вовлеченных сторон, но и улучшает отношения. Он подчеркивает психологические и поведенческие аспекты участника переговоров, что является одним из наиболее важных факторов в успешных переговорах. Я надеюсь, что эта книга вдохновит читателей постоянно практиковаться и тренироваться для того, чтобы стать «квалифицированным переговорщиком».

Джон Лим,
*генеральный директор цепи поставок и закупок
Азиатско-Тихоокеанского региона,
Ближнего Востока и Африки в Cocomo Phillips*

«Увлекательное, пошаговое руководство по ведению успешных переговоров. Будучи важным для профессионалов в сфере бизнеса, оно предлагает универсальные методы переговоров «с использованием циферблата», активно сопровождаемые понятными примерами. Очень практично».

Петр Малита,
*директор по развитию персонала
подразделения продаж в Coca-Cola HBC*

«Это логично! Если вы полностью вольетесь в то, о чем говорит Стив, вы должны почувствовать уверенность и точно быть убеждены в положительном исходе ваших переговоров еще до того, как зайдете в комнату!»

Саймон Дункан,
директор по внешним связям в House of Fraser

«Концепции и рамки, представленные в этой книге, имеют неоценимое значение для подготовки и реализации вашей стратегии ведения переговоров. Этот «проект» переговоров обеспечит читателей всеми возможностями для заключения долгосрочных стабильных соглашений со своими торговыми партнерами».

Мартин Портер,
управляющий директор по продажам в Heineken

Содержание

| | |
|---|-----|
| <i>Вступление</i> | 9 |
| <i>Об авторе</i> | 11 |
| <i>Благодарность</i> | 13 |
| <i>Предисловие</i> | 15 |
| | |
| Глава 1 — СЧИТАЕТЕ, ЧТО УМЕЕТЕ ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ? | 19 |
| Глава 2 — ЦИФЕРБЛАТ ПЕРЕГОВОРЩИКА | 39 |
| Глава 3 — ПОЧЕМУ ВАЖНА СИЛА | 65 |
| Глава 4 — ДЕСЯТЬ КАЧЕСТВ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ПЕРЕГОВОРОВ | 93 |
| Глава 5 — ЧЕТЫРНАДЦАТЬ ВАЖНЫХ ТИПОВ ПОВЕДЕНИЯ ДЛЯ ПЕРЕГОВОРЩИКА | 113 |
| Глава 6 — ФАКТОР «Э» | 155 |
| Глава 7 — ВЛАСТЬ И ПОЛНОМОЧИЯ | 189 |
| Глава 8 — ТАКТИКИ И ЦЕННОСТИ | 215 |
| Глава 9 — ПЛАНИРОВАНИЕ И ПОДГОТОВКА, СПОСОБСТВУЮЩИЕ СОЗДАНИЮ ЦЕННОСТИ | 249 |
| | |
| <i>В заключение</i> | 291 |
| <i>О The Gap Partnership</i> | 293 |

Вступление

Поздравляем! У вас в руках первое русскоязычное издание «Книги переговорщика» — «Библии в мире переговоров».

Написанная Стивом Гейтсом, основателем компании переговорщиков-практиков The Gap Partnership, безусловным глобальным лидером в мире обучения и практического консультирования в коммерческих переговорах, эта книга познакомит вас с основными принципами ведения эффективных переговоров.

При этом вы сможете применить данные принципы в любых переговорах, будь то на работе, в семье и в личных взаимоотношениях или в любых иных сферах человеческой деятельности. Ведь прелесть переговоров в том, что их всегда ведут люди. И, действительно, задумайтесь: компании не ведут переговоры с компаниями, так же как и государства не ведут переговоры с государствами, — люди ведут переговоры с людьми. Даже в эпоху роботизации и «цифровизации» многих сфер деятельности человека окончательное решение в любых сложных ситуациях принимает человек. И именно на людях, а точнее на поведении людей, уместном или неуместном в зависимости от переговорной ситуации, и фокусируется автор в данной книге.

Одна из основ метода ведения переговоров согласно школе The Gap Partnership — «Циферблат переговорщика». Это «компас» в мире переговоров, позволяющий ориентироваться во всем их многообразии и определять, какой тип поведе-

ния уместен или неуместен в каждой из переговорных ситуаций.

Отдельного внимания заслуживает раздел, в котором рассматриваются различные тактики (кто-то называет некоторые из них «грязными трюками»), часто применяемые в переговорах. Многие из рассматриваемых тактик применяются переговорщиками на интуитивном уровне: здесь же вы получите их в структурированном виде, с примерами из практики и с рекомендациями о том, как «работать» с каждой из тактик. И сможете сразу распознать любую тактику, если она применяется к вам, и затем принять осознанное решение, как ей противодействовать или, если сочтете это уместным, как самим воспользоваться той или иной тактикой.

«Книга переговорщика» позволит вам стать более успешным переговорщиком, если вы того захотите сами, и поможет вам начать (или продолжить) увлекательное и бесконечное путешествие в мир переговоров.

Желающим углубить свои знания и отточить практические навыки в области переговоров или решить любой «сложный переговорный кейс» — добро пожаловать к нам в The Gap Partnership: мы выслушаем вас и предложим решение. Немного более о нас вы сможете прочитать в завершающем разделе книги.

Увлекательного вам путешествия!

Петр Свиридов

Руководитель подразделения
The Gap Partnership в России

Об авторе

Стив Гейтс является основателем и генеральным директором The Gap Partnership, компании, занимающей ведущие позиции в сфере консалтинга по переговорам в мире. С 1997 года Стив консультирует и поддерживает всемирные корпорации из различных секторов деятельности, которые сталкиваются с проблемой оптимизации ценности в их многочисленных и разнообразных переговорах. Его увлеченность коммерцией, капитализмом и психологией продолжает вдохновлять его инновационное чутье и страсть к более глубокому пониманию искусства и науки переговоров. Его домом остается Великобритания.

Благодарность

Я бы хотел поблагодарить исключительную команду переговорщиков из компании The Gap Partnership, с которой я поделил богатый опыт и черпал так много вдохновения. Они посвятили свою жизнь продвижению переговорных возможностей на новый уровень, что позволило мне написать эти заметки квалифицированного переговорщика — философию, основанную на проблемах, возникающих у людей при ведении переговоров в наши дни, которую все они помогли воплотить в жизнь и которая ежедневно вдохновляет наших клиентов по всему миру.

Предисловие

Так и знал, что найду вас здесь. Удивлены? А должны быть. Переговоры обладают основополагающим значением для вашей жизни и для того, как вы распределяете, создаете, отстаиваете, решаете и даже управляете чем-либо ценным. Они играют центральную роль в жизнеспособности каждой компании, даже некоммерческих организаций. Они положили конец войнам, избавили нас от истерик наших детей перед сном, помогли избежать миллионов судебных дел и, вероятно, спасли несколько браков. Именно так вы справляетесь с разногласиями и формируете договоренности, основанные на взаимоприемлемых условиях. Переговоры могут представлять собой разницу между жизнеспособностью и неплатежеспособностью, прибылью и убытком, ростом или упадком; такова сила исхода переговоров.

Великие переговорщики часто остаются в тени. Они не заинтересованы в победе или славе. Они обладают таким складом ума, который сосредоточен на тяжелой работе по выстраиванию возможных соглашений и защите этой работы с помощью последующей необходимой конфиденциальности. Однако великие переговорщики (и, может быть, вы) признают, что возврат на инвестиции в виде затраченного времени — значителен. Возможно, он выражается во взаимоотношениях, сэкономленном времени, снижении риска, заработанной прибыли или даже разрешенных дилеммах. Ни один из каких-либо других навыков не обладает такой ценностью в обмен на грамотное исполнение.