





**ИГОРЬ РЫЗОВ**

**Я ВСЕГДА ЗНАЮ,  
ЧТ  СКАЗАТЬ**

**БОМБОРА™**  
Москва 2020

УДК 330.16  
ББК 88.4  
P93

**Рызов, Игорь Романович.**

P93 Я всегда знаю, что сказать : книга-тренинг по успешным переговорам / Игорь Рызов. — Москва : Эксмо, 2020. — 336 с. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-699-82756-5

Перед вами — интерактивная книга-тренинг по переговорам. В ее основе лежит сильная теоретическая база, которую отлично дополняют яркие, живые примеры и упражнения. Книга построена таким образом, что сразу после выполнения задания вы можете получить обратную связь от автора с ценными комментариями и замечаниями. С ее помощью вы изучите основные стратегии перехвата, удержания и управления вниманием в сложных переговорных ситуациях, а также отработаете на практике навыки, позволяющие контролировать протекание любых, даже жестких переговоров.

«Я всегда знаю, что сказать» станет вашим инструментом ведения переговоров, личным арсеналом «боевых приемов».

**УДК 330.16  
ББК 88.4**

ISBN 978-5-699-82756-5

© Текст. Рызов И.Р., 2015  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

# ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |     |
|--|-----|
| <b>От автора</b> .....   | 8   |
| <b>Введение</b> .....  | 11  |
| <b>ГЛАВА 1. КАК ПЕРЕСТАТЬ ПРОИГРЫВАТЬ<br/>И НАЧАТЬ ПОЛУЧАТЬ СВОЮ ВЫГОДУ<br/>В ПЕРЕГОВОРАХ</b> .....        | 14  |
| § 1. Распознать цели и мотивы оппонента<br>в переговорах .....   | 14  |
| § 2. Кто сильнее в переговорах — лев или лиса? .....   | 24  |
| § 3. Научиться быть львом в достижении своих<br>интересов .....  | 45  |
| § 4. Как распознать поведение оппонента. Четыре типа<br>поведения. От «подростка» до «танка» .....         | 62  |
| § 5. Способы регулировать накал страстей<br>за переговорным столом .....                                   | 92  |
| <b>ГЛАВА 2. КАК НАУЧИТЬСЯ ОТЛИЧАТЬ КОМПРОМИСС<br/>ОТ НЕНУЖНЫХ УСТУПОК</b> .....                            | 109 |
| § 1. Формирование бюджета переговоров.<br>Четыре основных компонента, которые влияют<br>на результат ..... | 109 |
| § 2. Постройте «магический» многогранник интересов .....   | 119 |

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|   |            |
|---|------------|
| <b>ГЛАВА 3. ПЯТЬ ОСНОВНЫХ ПРИЕМОВ ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТА В ЖЕСТКИХ ПЕРЕГОВОРАХ.....</b>            | <b>131</b> |
| § 1. Правильный взгляд — залог успеха .....   | 134        |
| § 2. Как оградить себя от «нужды» и страха.....   | 134        |
| § 3. Как отказывать, не испортив отношения.....   | 143        |
| § 4. Позиция «хозяина» ведет к успеху .....   | 147        |
| § 5. Поиск своей правоты .....  | 152        |
| <br>  |            |
| <b>ГЛАВА 4. КАК ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ В ЖЕСТКИХ УСЛОВИЯХ .....</b>                                     | <b>156</b> |
| § 1. Как уберечь себя от давления и манипуляций в переговорах .....                               | 157        |
| § 2. Три важных шага, которые позволяют контролировать эмоции .....                               | 165        |
| <br>  |            |
| <b>ГЛАВА 5. СЕМЬ ТЕХНИК, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯТ ДОГОВОРИТЬСЯ С ЖЕСТКИМ ОППОНЕНТОМ.....</b>              | <b>172</b> |
| § 1. Как отразить мелкие уколы и уточнить позицию соперника.....                                  | 173        |
| § 2. Как перевести борьбу в сотрудничество.....   | 180        |
| § 3. Используйте «связку», если не понимаете мотивы манипулятора.....                             | 192        |
| § 4. Опровергайте правильно и без провокаций .....  | 193        |
| § 5. Как уклониться от грубости .....   | 204        |
| § 6. Шутка и приятное слово — залог успеха в разговоре даже с самым агрессивным собеседником..... | 218        |
| § 7. Техника «Юмор».....  | 227        |
| <br>  |            |
| <b>ГЛАВА 6. КАК МЯГКО И НЕЗАМЕТНО МЕНЯТЬ ТОЧКУ ЗРЕНИЯ ОППОНЕНТА .....</b>                         | <b>232</b> |
| § 1. Как показать оппоненту выгодность своего предложения. Игра на контрастах .....               | 235        |
| § 2. Верный способ подтолкнуть собеседника к «правильному» выбору.....                            | 239        |

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |            |
|--|------------|
| § 3. Как не попасться на уловку быстрого «да» .....                          | 247        |
| § 4. Ответ на самый сложный вопрос .....                                     | 253        |
| § 5. Хотите поймать? — Отпустите .....                                       | 255        |
| § 6. Нужно ли отвечать на подарки? .....                                     | 259        |
| <b>ГЛАВА 7. ПОСТРОЕНИЕ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ</b>                                    |            |
| <b>ПЕРЕГОВОРОВ.</b> .....  | <b>265</b> |
| § 1. Что управляет переговорами. Роль стратегии<br>и тактики .....           | 266        |
| § 2. Как построить дорожную карту и что для этого нужно                      | 271        |
| § 3. Особенности ведения переговоров с представителями<br>разных стран ..... | 308        |
| <b>Возможные ответы на задания</b> .....                                     | <b>320</b> |

## 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 подготовиться к переговорам, просчитывать всевозможные



шаги и варианты развития событий. И это не просто слова. Обучаясь на семинарах и тренингах, в том числе в *Camr 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», «хамами», «танками», «царями» и подобными персонажами, с которыми, однако, нам приходится иметь дело. Силье 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, отработывали 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 ху-

## ВВЕДЕНИЕ

лиганской 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 спортсмены, 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?

## ВВЕДЕНИЕ

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 ПЕРЕСТАТЬ ПРОИГРЫВАТЬ И НАЧАТЬ ПОЛУЧАТЬ СВОЮ ВЫГОДУ В ПЕРЕГОВОРАХ

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,