

КНИГИ, О КОТОРЫХ ГОВОРЯТ



ЭФФЕКТИВНО

ИГОРЬ РЫЗОВ

**КРЕМЛЕВСКАЯ
ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ**

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО
Москва

УДК 330.16
ББК 88.4
Р93

Рызов, Игорь Романович.

Р93 Кремлевская школа переговоров / Игорь Рызов. — Москва : Эксмо, 2025. — 416 с. — (Книги, о которых говорят).

ISBN 978-5-04-186898-7

«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

© Текст. И. Рызов, 2017
© Дизайн обложки, Гоар Агаян, 2017
© Оформление.
ООО «Издательство «Эксмо», 2025

ISBN 978-5-04-186898-7

ОГЛАВЛЕНИЕ

От автора.....	9
Введение.....	13
ГЛАВА 1. КАК ОСВОИТЬ «КРЕМЛЕВСКУЮ ШКОЛУ ПЕРЕГОВОРОВ» ...	16
§ 1. Распознать цели и мотивы оппонента в переговорах	17
§ 2. Кто сильнее в переговорах — лев или лиса?.....	28
§ 3. Научиться быть львом в достижении своих интересов.....	56
§ 4. Как распознать поведение оппонента. Четыре типа поведения. От «подростка» до «танка»	78
§ 5. Способы регулировать накал страстей за переговорным столом	116

ГЛАВА 2. КАК НАУЧИТЬСЯ ОТЛИЧАТЬ КОМПРОМИСС ОТ НЕНУЖНЫХ УСТУПОК.....	136
§ 1. Формирование бюджета переговоров. Четыре основных компонента, которые влияют на результат.....	137
§ 2. Постройте «магический» многогранник интересов	149
ГЛАВА 3. ПЯТЬ ОСНОВНЫХ ПРИЕМОВ ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТА В ЖЕСТКИХ ПЕРЕГОВОРАХ.....	164
§ 1. Правильный взгляд — залог успеха.....	166
§ 2. Как оградить себя от «нужды» и страха ...	168
§ 3. Как отказывать, не испортив отношения ...	178
§ 4. Позиция «хозяина» ведет к успеху	183
§ 5. Поиск своей правоты.....	190
ГЛАВА 4. КАК ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ В ЖЕСТКИХ УСЛОВИЯХ	194
§ 1. Как уберечь себя от давления и манипуляций в переговорах	196
§ 2. Три важных шага, которые позволяют контролировать эмоции	205
ГЛАВА 5. СЕМЬ ТЕХНИК, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯТ ДОГОВОРИТЬСЯ С ЖЕСТКИМ ОППОНЕНТОМ	213
§ 1. Как отразить мелкие уколы и уточнить позицию соперника	214
§ 2. Как перевести борьбу в сотрудничество	223
§ 3. Используйте «связку», если не понимаете мотивы манипулятора ..	239

§ 4. Опровергайте правильно и без провокаций	241
§ 5. Как уклониться от грубости	253
§ 6. Шутка и приятное слово — залог успеха в разговоре даже с самым агрессивным собеседником	271
§ 7. Техника «Юмор»	283

ГЛАВА 6. КАК МЯГКО И НЕЗАМЕТНО МЕНЯТЬ ТОЧКУ ЗРЕНИЯ ОППОНЕНТА

289

§ 1. Как показать оппоненту выгодность своего предложения. Игра на контрастах	293
§ 2. Верный способ подтолкнуть собеседника к «правильному» выбору	298
§ 3. Как не попасться на уловку быстрого «да»	308
§ 4. Ответ на самый сложный вопрос	316
§ 5. Хотите поймать? — Отпустите	319
§ 6. Нужно ли отвечать на подарки?	324

ГЛАВА 7. ПОСТРОЕНИЕ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ ПЕРЕГОВОРОВ

332

§ 1. Что управляет переговорами. Роль стратегии и тактики	334
§ 2. Как построить дорожную карту и что для этого нужно	340
§ 3. Особенности ведения переговоров с представителями разных стран	387

Возможные ответы на задания

400

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 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 приходилось 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. Стиль 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!

Обратите внимание на эти значки



важная информация, критические замечания



примеры и ситуации



определения и правила



выводы



анекдоты и притчи



стратагемы



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 проходят 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 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 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?»

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.