



И Г О Р Ь
Р Ы З О В



КРЕМЛЕВСКАЯ
ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО
Москва

УДК 330.16
ББК 88.4
Р93

Рызов, Игорь Романович.

Р93 Кремлевская школа переговоров. Новая реальность / Игорь Рызов. — Москва : Эксмо, 2026. — 336 с. — (Кремлевская школа переговоров).

ISBN 978-5-04-210812-9

Как вести переговоры в новой реальности и делать это качественно?

На страницах книги вы найдете не только научные подходы, которые используют спецслужбы, но и практические упражнения, а также стратегии перехвата, удержания и управления в сложных переговорных ситуациях.

Игорь Рызов — ведущий эксперт по переговорам, автор бестселлеров «Психотрюки», «75 правил влияния великих людей», «Переговоры с монстрами», «Большая книга переговоров» и других.

УДК 330.16
ББК 88.4

© Текст. И. Рызов, 2017

© В оформлении обложки использована иллюстрация:

Sergey Korkin / Shutterstock / FOTODOM

Используется по лицензии от Shutterstock / FOTODOM

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

ISBN 978-5-04-210812-9

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|-----|
| По-новому..... | 9 |
| Глава 1. Как перестать проигрывать и начать получать свою выгоду в переговорах | 12 |
| Глава 2. Как научиться отличать компромисс от ненужных уступок | 130 |
| Глава 3. Пять основных приемов достижения результата в жестких переговорах..... | 151 |
| Глава 4. Как вести переговоры в жестких условиях .. | 175 |
| Глава 5. Семь техник, которые позволят договориться с жестким оппонентом..... | 189 |
| Глава 6. Как мягко и незаметно менять точку зрения оппонента..... | 245 |
| Глава 7. Построение дорожной карты переговоров | 277 |
| Возможные ответы на задания | 327 |
| Литература..... | 334 |

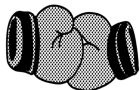
ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ НА ЭТИ ЗНАЧКИ:



важная информация, критические замечания



примеры и ситуации



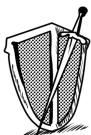
определения и правила



выводы



анекдоты и притчи



стратегемы



примеры из истории и дипломатии



вопросы к читателям



задания

ПО-НОВОМУ

«Жесткие переговоры» для многих всегда были вызовом. Но сегодня давление и жесткость — со всех сторон. В новых реалиях ужесточаются правила конкуренции. Развитие технологий предоставляет все больше пространства для конфликтов: люди срываются друг на друга в чатах, препираются по видеосвязи и потом переносят это в личные встречи. Информации вокруг становится слишком много — конкуренты знают о нас все и даже больше. В этих условиях как никогда важно быть на две головы выше оппонента и продумывать свои действия на несколько шагов вперед. Например, как это делал Андрей Андреевич Громько, к опыту которого я обращаюсь во многих своих книгах, в том числе и этой. Андрей Андреевич просчитывал своих оппонентов, собирая всю возможную информацию о них — хотя в его времена информация была дефицитом даже для того ведомства, которое он представлял.

Предыдущее издание книги, опубликованное 10 лет назад, я начинал с рассказа о своем студенческом опыте — как мы, юные каратисты, успешно выступавшие на всевозможных соревнованиях, оказались совершенно не готовы к встрече с типичными «уличными бойцами». Их волшебная фраза «Закурить не найдется?», нахальство и прямая агрессия оказались сильнее, чем наши годы тренировок «по правилам» в спортзале. Горький урок.

В тоже время, если мы говорим о переговорах, в них нельзя целиком и полностью полагаться на грубую силу и чрезмерное давление. Самый серьезный и сильный боец — это тот, кто и техникой в совершенстве владеет, и уличные приемы знает.

Именно это я имею в виду, когда говорю о жестких переговорах. Быть твердым и жестким переговорщиком — не означает грубить, хамить и издеваться над оппонентом. Как раз наоборот! Это значит контролировать эмоции и быть при этом требовательным, спокойно и уверенно защищать свои интересы. Спросите любого из 400 000 учеников знаменитого курса «Жесткие переговоры» — это не про бои без правил, но про продуманную и результативную коммуникацию.

Мы по-прежнему регулярно сталкиваемся с «царями», «танками», «хамами» и другими непростыми персонажами — пусть не в темном переулке, но на переговорах с поставщиком, который внезапно решил оборвать отношения, или на встрече с особо напористым покупателем квартиры, или в бурном обсуждении острого вопроса в интернете. Стиль общения таких оппонентов может обескураживать, сбивать с толку или, как минимум, мешать вам добиться результата. И хочется всегда быть готовым дать отпор манипулятору — аккуратно, но при этом жестко.

Вот почему эта книга продолжает быть актуальной — может, даже более актуальной, чем 10 лет назад. Она позволит вам изучить и отработать на практике основные стратегии перехвата, удержания и управления в сложных переговорных ситуациях. Можно сказать, что это настольная книга переговорщика, сочетающая в себе несколько проверенных временем научных подходов — в том числе тех, которые используют спецслужбы, — а также более 27 лет моего личного опыта работы в продажах и закупках. Все мысли, изложенные на этих страницах, пропущены через призму личного восприятия и осознания, а все рекомендации и советы отработаны на практике.

Даже если вы выучили первое издание наизусть, мне есть чем вас удивить: я учел новые приемы и новые знания, которые получил за эти годы, практикуясь, обучаясь и просто общаясь с людьми, и дополнил описания некоторых методик. Кроме того, я сам прошел за это время серьезную школу бизнеса: например, получил богатейший опыт работы

в ресторанном бизнесе на Ближнем Востоке. И этот опыт тоже нашел отражение в новой версии книги.

Ну и не забывайте, что переговоры — это, прежде всего, практика! В каждой главе есть упражнения — не пропускайте их, отрабатывайте сразу. Ответы к ним вы найдете в конце книги. почаще выходите с новыми навыками «на улицу», чтобы в полной мере освоить весь арсенал «боевых приемов».

Удачи!

ГЛАВА 1

КАК ПЕРЕСТАТЬ ПРОИГРЫВАТЬ И НАЧАТЬ ПОЛУЧАТЬ СВОЮ ВЫГОДУ В ПЕРЕГОВОРАХ

*Лучше 10 лет переговоров, чем один
день войны.*

А. А. Громько

За годы работы и преподавания я тысячу раз слышал: переговорам невозможно научиться, это врожденный талант. Тебе либо дано, либо нет. Многие люди искренне верят, что переговоры — искусство, а умение их вести — дар, которым мать-природа наделяет лишь избранных.

В этой книге я бросаю всем вызов. Я готов поспорить с каждым, кто считает, что нельзя научиться вести переговоры. Я уверен, что каждый, кто примет мой вызов, ощутит уже к середине этой книги, что мой лозунг «Вы живете так, как умеете вести переговоры» — не просто красивые слова. Ну что, готовы избавиться от привычных установок, которые вас тормозят?

Вы можете думать, что переговоры — это, конечно, наука! Ведь есть определенные законы, есть отточенные системы, методы, овладев которыми можно стать хорошим переговорщиком. Безусловно, так.

Вы можете думать, что переговоры — это, конечно, искусство! Ведь есть же такие люди, которым не нужно постигать какие-то там правила и законы, — они одарены по жизни. Они не просто знают, но чувствуют, что нужно делать, 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 тоже верно. 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. А еще как человек, который прошел путь от пухляша к триатлету-ультрамарафонцу, могу точно сказать: переговоры — это спорт.

§ 1. РАСПОЗНАТЬ ЦЕЛИ И МОТИВЫ ОППОНЕНТА В ПЕРЕГОВОРАХ

Да, да, да, переговоры — это, по сути, отдельный 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 окажетесь к своей цели. И неважно, в каком режиме оттачивать навык: в ходе тренинга, во время встреч клуба, со спарринг-партнерами, в рабочих ситуациях... Правило одно: чем больше тренируешься — тем лучше результат!

Перед тем как погрузиться в техники и технологии ведения переговоров — а в этой книге их будет предостаточно, — я хочу прояснить важнейший момент. Не разобравшись с ним, двигаться вперед будет очень сложно, поэтому остановитесь на мгновение и ответьте на вопрос. Только не торопитесь, подумайте хорошо.



Как вы считаете, **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. Часто в контексте переговоров используются термины «борьба», «бой», «ринг», «поединок», «победа». Но мой многолетний опыт в этой сфере, в консультировании, в медиации, показывает, что...



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

Согласитесь, смелое заявление. Как так? Ведь всегда кто-то выигрывает, а кто-то проигрывает. Разве «не заключить выгодную сделку» не будет проигрышем? Я считаю, что нужно сразу разобраться с этим вопросом, потому и решил обсудить его в самом начале.

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 неизвестно никому. Сегодня мы радуемся, что выиграли переговоры, а завтра уже грустим по поводу того, что заключили столь невыгодное соглашение. Сколько раз мне звонили и в испуге просили помочь выйти из «победной» сделки те же люди, которые до этого с самодовольной улыбкой праздновали ее успех.



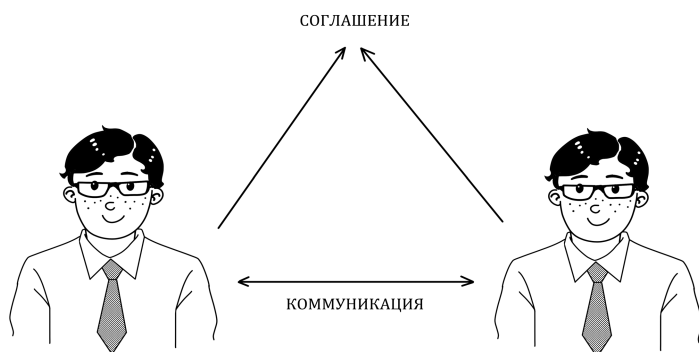
Один мой знакомый провел, как ему казалось, очень удачно переговоры с турфирмой: получил в результате

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. Мы могли очень долго идти к соглашению с большой компанией, затем наконец заключали договор и, естественно, радовались. Так и говорили: ура, мы победили, мы выиграли, будем сотрудничать! Но эта фирма скоро разорилась, и мы оставались без полной оплаты за ранее поставленный товар. И что делать дальше? Именно поэтому важнее и полезнее знать, каким будет твой следующий шаг, чем объявлять окончательный результат переговоров.



Критическое замечание. Переговоры — это не раунд с однозначным финалом, 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, который нужно выиграть. Отношение к переговорам — только с точки зрения процесса.



**Переговоры — диалог людей,
который может привести к соглашению**