

УДК 808.5+316.6  
ББК 83.7+88.3  
К35

Переводчик Е. Виноградова  
Редактор Н. Нарциссова

**Кеннеди Г.**

К35 Переговоры: Полный курс / Гэвин Кеннеди ; Пер. с англ. — 3-е изд. — М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2013. — 388 с. — (Серия «Сколково»).

ISBN 978-5-9614-4520-6

Гэвин Кеннеди, один из самых уважаемых специалистов в области переговоров и автор мирового бестселлера «Договориться можно обо всем!», предлагает исчерпывающее руководство по ведению переговоров в любых ситуациях. Он критически анализирует самые популярные переговорные практики, помогая читателю взять на вооружение наиболее эффективные из них.

Используя свой 25-летний опыт переговорщика и бизнес-тренера, автор рассказывает о том, как подготовиться к предстоящей встрече, как выгодно преподнести свою точку зрения, как вести торги и как сделать процесс переговоров взаимовыгодным для всех участвующих в нем сторон.

Книга адресована переговорщикам, тренерам, студентам и всем желающим овладеть искусством результативных переговоров.

УДК 808.5+316.6  
ББК 83.7+88.3

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.*

ISBN 978-5-9614-4520-6 (рус.)  
ISBN 978-5-9614-0633-7 (серия «Сколково»)  
ISBN 978-0-56607302-1 (англ.)

© Gavin Kennedy, 1998  
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР», 2013

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ.....</b>	<b>9</b>
<b>ПРЕДИСЛОВИЕ .....</b>	<b>11</b>
<b>БЛАГОДАРНОСТИ.....</b>	<b>15</b>
<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>17</b>
Переговоры .....	17
Принятие решения .....	17
Что такое переговоры? .....	19
Торг по поводу цен и условий .....	21
Обещания .....	22
Собаки не станут вести переговоры над костью.....	23
Интересы и благотворительность .....	24
Джон Нэш и проблема торгов .....	25
Проблема реальных торгов.....	32
Выгоды торгов .....	36
 <b>ДИАЛОГ .....</b>	 <b>43</b>
 <b>1. ПЕРЕГОВОРЫ КАК ПОЭТАПНЫЙ ПРОЦЕСС .....</b>	 <b>45</b>
Модели переговоров.....	45
Трехступенчатая модель Дуглас .....	46
Восьмиступенчатая модель Гулливера .....	47
Восьмизапная модель Кеннеди .....	55
Две модификации модели.....	63
 <b>2. ПЕРВЫЙ ЭТАП – ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ.....</b>	 <b>67</b>
Время для подготовки .....	67
О чем эти переговоры? .....	68
Каковы ваши интересы? .....	69
Что такое переговорные вопросы?.....	74
Каковы ваши приоритеты?.....	75
Диапазон переговоров.....	80
Излишки переговорщиков.....	85
Объекты торга .....	92
Расширенная таблица подготовки Negotek® PREP .....	96

Процесс подготовки и вопрос силы.....	103
Что такое сила?.....	105
Зависимость и заинтересованность.....	107
Аткинсон о силе.....	111
Подготовка программы действий менеджмента.....	117
<b>3. ВТОРОЙ ЭТАП – ОБСУЖДЕНИЕ ЛИЦОМ К ЛИЦУ.....</b>	<b>127</b>
Обсуждение.....	127
Неконструктивное поведение.....	128
Манипулятивные уловки.....	130
По законам улицы?.....	136
Силовые уловки.....	137
Вербальные уловки.....	145
Деструктивное переговорное поведение.....	157
Эффективное поведение.....	161
Язык переговоров.....	166
Искусство задавать вопросы.....	175
Конструктивное переговорное поведение.....	184
<b>4. ТРЕТИЙ ЭТАП – ВНЕСЕНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ И ТОРГ ЛИЦОМ К ЛИЦУ.....</b>	<b>191</b>
Роль личности в переговорном процессе.....	191
Личностные стили переговорщиков.....	192
Психология и личности переговорщиков.....	196
Руководство по личностным характеристикам.....	200
Игры типа «Дилемма заключенного».....	206
Основные цвета переговоров.....	214
Результат или отношения.....	222
«Фиолетовый» принцип обусловленности.....	227
Мифы о добровольных уступках.....	237
Уловки при внесении предложений и торге.....	249
«Красный» стиль в сфере посреднических услуг.....	260
«Красный» стиль в сфере страхования.....	264
«Красный» в сфере закупок.....	274
«Красный» стиль в сфере бизнеса.....	280
«Красный» стиль и закон.....	282
Трудные переговорщики.....	286
Сила на этапе внесения предложений и торга.....	296
Использование метода оценки силы Аткинсона.....	302
Завершение этапа торга.....	307
Способы завершения торга.....	311
Заключение соглашения.....	314
<b>5. РАЦИОНАЛЬНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ?.....</b>	<b>315</b>
Притягательная сила рациональности.....	315
Типичные переговорные ошибки.....	316

## Содержание

Простая модель Саймона.....	323
Принципиальные переговоры.....	328
Правила принципиальных переговоров .....	331
Быть выше принципов? .....	344
Переговорщик в роли посредника .....	348
<b>ПОСЛЕСЛОВИЕ .....</b>	<b>353</b>
Программа исследований практикующего переговорщика... ..	353
Идеальные переговоры? .....	358
Примечание.....	360
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>361</b>
Приложение 1. Библиография .....	363
Приложение 2. Упражнение на использование принципа обусловленности .....	371
Приложение 3. Практическое задание.....	373
<b>ПРИМЕЧАНИЯ .....</b>	<b>379</b>