

# Содержание

Предисловие к третьему изданию .....	7
--------------------------------------	---

Введение. Теперь ваш ход .....	11
--------------------------------	----

## **ЧАСТЬ I. ШЕСТЬ ОСНОВАНИЙ**

<b>УСПЕШНОГО ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ .....</b>	<b>21</b>
--	-----------

1. Основание первое. Ваш стиль ведения переговоров .....	23
2. Основание второе. Ваши цели и ожидания .....	60
3. Основание третье. Правила и обязательные требования .....	80
4. Основание четвертое. Отношения .....	102
5. Основание пятое. Интересы другой стороны .....	123
6. Основание шестое. Рычаги воздействия .....	140

<b>ЧАСТЬ II. ПРОЦЕСС ПЕРЕГОВОРОВ .....</b>	<b>169</b>
--	------------

7. Этап первый. Подготовка вашей стратегии .....	171
8. Этап второй. Обмен сведениями .....	191
9. Этап третий. Начало торга и обмен уступками .....	210
10. Этап четвертый. Заключение сделки и принятие обязательств .....	230

11. Тупиковая ситуация: что делать, когда переговоры срываются .....	252
12. Этика: вести торг с дьяволом и не продать ему душу .....	273
Заключение. Стать успешным переговорщиком .....	305
Приложение А. Определение индивидуального стиля ведения переговоров .....	315
Приложение Б. Закон о мошенничестве применительно к переговорам .....	335
Приложение В. Систематическая подготовка: ваш основанный на обладании информацией план переговоров .....	349
Примечания .....	352
Литература .....	386
Об авторе .....	391

# Предисловие к третьему изданию

Когда я публиковал в 1999 г. первое издание «Большой книги переговоров», я задумал свою книгу как практическое руководство, основанное на реальном опыте выдающихся переговорщиков. В то время большинство успешных работ по ведению переговоров — например, «Переговоры без поражения» Роджера Фишера, Уильяма Юри и Брюса Паттона — выходили из стен школ права и в основном касались споров, а не торга, мир которого не подчиняется никаким правилам. При этом самые лучшие исследования переговорного процесса велись в школах бизнеса и на факультетах социальной психологии. К сожалению, там мало делалось для того, чтобы открытия ученых были сведены в общие принципы, которые лучшие переговорщики могли бы применять на практике для повышения эффективности своих действий. В конце концов замечательная книга профессора Роберта Чалдини «Психология влияния» воодушевила меня на написание такого труда по ведению переговоров, в котором сочетались бы данные последних социальных исследований с искусством хорошего рассказчика. Я погрузился в глубины истории предпринимательства и вернулся оттуда с лучшими примерами, какие только можно найти.

Переработка издания позволила мне включить в него раздел об определении индивидуального переговорного стиля — метод составления персонального портрета переговорщика. Этот подход я использовал в Уортонской школе бизнеса в курсе подготовки руководителей высшего звена. Работа над новым изданием также

дала мне возможность уточнить результаты научных исследований и обратиться к некоторым дополнительным узким темам, таким как роль гендерных различий, культуры и коммуникационных технологий в переговорах.

Сейчас, по прошествии стольких лет, «Большая книга переговоров» по-прежнему популярна, а это говорит о необходимости выпустить третье издание. Я, как и раньше, рад возможности скорректировать в соответствии с последними данными результаты исследований, лежащих в основе книги, и обновить примеры, взятые из реальной практики предпринимательства. Также в книгу были включены новые наработки нейронауки и когнитивной психологии, а кроме этого убраны уже неактуальные отсылки к устаревшим технологиям и отраслям промышленности. Я также откликнулся на пожелания читателей сократить некоторые из глав, чтобы в книге появилось место для главы совершенно новой — посвященной проблеме выхода из тупиковых ситуаций. Эта тема разработана для того, чтобы помочь участникам переговоров справляться с повышением эмоционального градуса конфликта, с расхождением сторон относительно базовых принципов и с неприемлемым поведением переговорщиков-задир. А также для того, чтобы здравомыслящие люди могли вернуть в колею процесс переговоров, когда в нем что-то разладилось. Я надеюсь, что новая глава будет полезной.

Эта книга — длительный проект. Такие проекты всегда результат коллективных усилий. Во-первых, вклад в его успех — от первого издания до третьего — неизменно вносила моя жена Робби. Она поддерживала меня своим терпением, отдавала весь свой немалый опыт редактированию и задавала высокую планку ясного и понятного изложения. И за это ей огромное спасибо. Во-вторых, благодарю моего литературного агента Майкла Снелла. Он побудил меня написать эту книгу, а затем, всякий раз когда открывалась возможность ее переиздания, убеждал в целесообразности новой редакции. Моим первым издателем была компания Viking Press, и в 1999 г. я многому научился благодаря наставлениям

со стороны одного из лучших специалистов в этой области Джейн фон Мейрен. Последующие издания книги, уже в мягкой обложке, выпустило в свет издательство Penguin, и я признателен моему новому редактору Сэму Рейму за его скрупулезную вычитку и рассудительные рекомендации в отношении этого, третьего издания. Я также хочу поблагодарить многих читателей и исследователей, постигающих тонкости переговорного процесса, за их доброжелательные советы, как мне сделать текст лучше. Отдельное спасибо я говорю Викраму Бхаграве, профессору, а к моменту начала подготовки третьего издания аспиранту и ассистенту кафедры на факультете права и этики предпринимательства в Уортонской школе бизнеса. Несколько месяцев он провел опрашивая читателей, какие улучшения книге необходимы, и сам дал неоценимые рекомендации. Также я благодарен моим коллегам, обучающим ведению переговоров. Они всегда вдохновляли меня, давали мне возможность себя проявить, подбадривали. В этот круг входят Ларри Сасскинд (Массачусетский технологический университет), Лен Гринхальх (Дартмутский колледж), уже ушедший от нас Говард Раиффа (Гарвардская школа бизнеса), Макс Базерман (Гарвардская школа бизнеса) и Рой Левицки (Университет штата Огайо). Кроме них меня всячески поддерживали Дэвид Джонсон (Стэнфордская школа права), Майкл Уиллер (Гарвардская школа бизнеса) и Джордж Сидел (Школа бизнеса Росса Мичиганского университета). Эти люди занимают первые позиции в сфере онлайн-обучения. Особую благодарность следует выразить Крису Гасзри, декану Школы права Университета Вандербильта, чей авторитетный обзор «Большой книги переговоров» много лет назад познакомил с ней аудиторию студентов-правоведов. Из тех, кто работает в Уортонской школе бизнеса, я чествую Питера Капелли, Кейда Мэсси, Сару Лайт, Мауриса Швайцера, Рэйчел Арнетт, Кена Шропшира, Алана Страдлера, Эрика Макса, Эда Бергмана и Дженнифер Бир. Каждый из них внес свой вклад в мою преподавательскую деятельность. Я крайне обязан Кейду Мэсси, моему вдохновенному (и вдохновляющему)

коллеге, вместе с которым мы ведем семинар по переговорам для топ-менеджеров при Уортонской школе бизнеса, и Рэйчел Арнетт, углубившей при подготовке настоящего издания мое понимание результатов исследований гендерного аспекта переговорного процесса.

Сейчас книг по ведению переговоров стало куда больше, чем в 1999-м. И я восхищен тем, что «Большая книга переговоров» по-прежнему сохраняет свою актуальность и благодаря многим переводам на иностранные языки она стала известна в самых дальних уголках планеты. Вы, мои читатели, многое сделали для этого. За вашу неизменную поддержку мне только остается сказать вам спасибо. И я искренне надеюсь, что настоящее издание будет направлять вас к вершинам успеха каждый раз, когда вы будете вступать в переговоры.

*Ричард Шелл*

# Введение

## Теперь ваш ход

В Уортонской школе бизнеса я преподаю навыки ведения переговоров тем, кто входит в число лучших и самых ярких профессионалов в мире. Я обучал многих — от генеральных директоров и президентов университетов до служащих спецназа морской пехоты и сотрудников ФБР, ведущих переговоры об освобождении заложников. Я также помогал в обсуждении программ, изменивших взаимоотношения Пенсильванского университета и расположенных по соседству пригородов Филадельфии, и продвигал инициативы академического сообщества как в университете, так и в Школе Уортона. Однако я должен признать, что, несмотря на этот послужной список, в переговоры я по-прежнему вступаю с некоторой опаской. И порой даже не отдаю себе отчета в том, что на самом деле участвую в них, — пока не становится слишком поздно.

Однажды, например, когда я обедал в кругу своей семьи, раздался телефонный звонок. Я снял трубку. На другом конце провода была дочь наших соседей Эмили.

«Я собираю деньги для нашей школьной команды по софтбоулу, чтобы мы смогли поехать зимой на соревнования, — объяснила она. — Мы продаем разные цитрусовые. Ну, апельсины, например. И грейпфруты. Не хотите ли купить что-нибудь?»

С семьей Эмили мы дружили, и я знал девочку с тех пор, как ей исполнилось четыре года. Естественно, я захотел ее выручить.

«Расскажи-ка мне о фруктах», — сказал я.

Она объяснила, какие есть упаковки и сколько они стоят: \$11 за маленький набор, \$20 за несколько грейпфрутов, \$35 — за огромное ассорти. Я поймал себя на том, что задумался: «Если бы мы купили цитрусовых на \$35, где бы мы их хранили?»

«Хорошо, — сказал я после того, как реклама товара закончилась. — Я покупаю упаковку за \$11».

Как раз в этот момент моя жена Робби сказала: «Спроси Эмили о морской свинке!» — и я растерялся.

Бен, мой старший сын, слегка повысив голос, вступил в разговор. «Морская свинка Неда, — пояснил он. — Узнай, сможет ли она присмотреть за свинкой в конце недели, пока нас не будет». Наш восьмилетний Нед не так давно стал хозяином морской свинки, и зверьку нужна была сиделка на выходные: мы собирались уехать на День благодарения, а праздник стремительно приближался.

«О! — вырвалось у меня. Я вернулся к аппарату и спросил в трубку: — В субботу и воскресенье ты никуда не собираешься?»

«Никуда», — последовал ответ.

«Не могла бы ты присмотреть за новой морской свинкой Неда? Мы будем в Нью-Йорке, и нам надо найти ей дом на это время».

«Без вопросов, — ответила она живо. А затем без передышки выпалила: — В таком случае не кажется ли вам, что вы могли бы купить упаковку за \$20?»

И тут настало время моего хода.

«Ну, разумеется, — ответил я со смехом. — Мы заберем 20-долларовую».

Переговоры — от мегаслияний на Уолл-стрит до ежедневных контактов дома — столь часто принимают неожиданный оборот, и ставки в них бывают столь высоки, что по всему миру докторантуры университетов предлагают специальные семестровые курсы. И эти курсы пользуются популярностью. Почему? Потому что те, кто вот-вот начнет профессиональную деятельность — будь то в бизнесе, юриспруденции, здравоохранении, образовании, политике или на государственной службе, — испытывают



по поводу переговоров тревогу и хотят улучшить свои навыки в этом деле. Учащиеся курсов знают, что в роли руководителей и управленцев им придется столкнуться со всеми видами вызовов, которые переговоры таят в себе. И они хотят вместо тревоги чувствовать уверенность.

Инвестировать в такое обучение разумно, поскольку тревога понятным образом затрудняет ведение переговоров. Она не дает проявиться вашей способности быстро соображать и сужает ваш взгляд на решаемую проблему. Но самое важное заключается в том, что тревога заставляет многих здравомыслящих людей искать упрощенные ответы на вопрос «Как мне следует вести переговоры?». Люди, задающие этот вопрос, хватаются за такие фразы, как «побеждают оба» или «кто-то победил, а кто-то проиграл», — ожидая, что формулы объяснят, чем же являются переговоры. Они надеются, что простая универсальная стратегия даст им чувство контроля над процессом.

Но все попытки упростить переговоры ни к чему не ведут. Во-первых, со строго рациональной точки зрения *все заключенные сделки являются выигрышем обеих сторон*. Две стороны не сошлись бы на чем-то, если бы каждая не думала, что соглашение лучше, чем отказ от сделки. Во-вторых, фраза «кто-то выиграл, а кто-то проиграл» служит лишь ярлыком. Люди используют ее, когда им не нравится, как повела себя другая сторона. Эти слова — стелания неудачника, в основе которых лежит субъективное восприятие, а не объективные факты.

Наконец, те из нас, кто зарабатывает на жизнь переговорами, знают, что универсальных стратегий нет. Существует слишком много ситуативных и личностных факторов, чтобы единая стратегия работала во всех или хотя бы в большинстве случаев. И все эти факторы изменяются чуть ли не со скоростью света. Современная нейронаука говорит нам, что каждые 125 миллисекунд люди переживают уникальные эмоциональные состояния и любое из них сразу же побуждает к какому-либо действию. В условиях переговоров эти эмоции могут быть особенно сильными,

заставляя людей терять самообладание и неправильно истолковывать мотивы других участников.

Вы научитесь контролировать ваши собственные реакции, если будете изучать переговорный процесс и осмысленно практиковаться в ситуациях, когда риск невелик. Этот же подход позволит глубже понять то, как другие стороны видят положение дел. «Большая книга переговоров», снабдив вас надежными и проверенными знаниями, поможет начать такое путешествие. То более глубокое понимание, которое вы обретете, выведет вас из круга упрощающих заклинаний к более полному овладению процессом. Вы сможете находить подход к разным людям и решать различные проблемы, сохраняя самоуважение и верность своим этическим принципам.

## **Загляните в свой ящик для инструментов: теперь ваш ход**

Социальные науки в изобилии предлагают информацию о методиках проведения переговоров, однако до нее относительно трудно добраться. Ученые, занимающиеся этой темой, публикуют свои открытия в академических журналах и книгах, большинство из которых переговорщики, живущие в реальном мире, не читают. Между тем, когда дело доходит до практических наставлений, людям сложно отделить хорошие советы от плохих. Если какая-нибудь техника хорошо работает в случае с известной личностью или агентом профессиональных спортсменов, это еще не значит, что она будет с тем же успехом работать и на вас.

Вот почему я написал «Большую книгу переговоров». В моей работе в Уортонской школе бизнеса я постоянно занят штудированием академической и популярной литературы о правилах и особенностях ведения переговоров и поиском идей, которые безотказно помогают людям достигать превосходных результатов. А затем, в своих курсах и работах, я привожу эти сведения

в порядок, чтобы ими смогли воспользоваться люди, не располагающие избытком времени.

Мой подход к переговорам начинается с вас. Собственный опыт и огромное количество исследований говорят мне, что у вас уже есть все необходимые качества для того, чтобы стать весьма умелым переговорщиком. У вас в личном ящике для инструментов их целый набор. Те же самые основные навыки общения и мышления, что сделали вас тем, кто вы есть, — специалистом, продвигающимся к вашим основным профессиональным и личным целям, нужны вам и для того, чтобы вести переговоры плодотворно. И каждый из вас — не важно, каков его нынешний уровень умений, — может улучшить свои показатели, если выяснит, в чем заключаются его сильные и слабые стороны, если станет планировать более тщательно, если благодаря практике отточит свой инструментарий.

Для многих людей естественно приноравливаться к окружающим и действовать с ними согласованно. Другим изначально присущ дух соперничества. Третьи же сочетают оба подхода. Но в отношении стиля успешного ведения торга есть лишь одна-единственная истина: чтобы достичь высот, вы должны научиться *быть собой* за столом переговоров. Уловки и стратагемы, вызывающие у вас чувство дискомфорта, работать не будут. А кроме того, пока вы обеспокоены вопросом, какой тактики вам придерживаться в ближайшее время, противоположная сторона задаром раскрывает жизненно важную информацию, которой вам не хватает. Чтобы вести переговоры хорошо, вам не нужно ловчить. Напротив, вам нужно сфокусироваться на своей бдительности и осмоторительности. Лучшие переговорщики играют по правилам, задают много вопросов, внимательно слушают и концентрируются на том, что они сами и другая сторона пытаются проделать.

Торг и переговоры (в книге оба этих слова будут использоваться в качестве синонимов) не ядерная физика. Однако они не строятся на простой интуиции. Не важно, кто вы, но ваша интуиция подведет вас в критических ситуациях. Чтобы добиваться успеха, вам нужно отказаться от своих начальных установок и открыться

новым идеям. А самое главное — вы должны научиться распознавать скрытые психологические стратегии, которые в переговорах играют крайне важную роль.

Эта книга покажет вам, как умелые переговорщики наблюдают за тем, что происходит за столом переговоров, и видят, например, больше, чем только лишь начальное предложение, встречное предложение и предложение, устраивающее обе стороны. Они обнаруживают мотивы психики и стратегические ходы, скрытые за зримой картиной процесса. Они подмечают, насколько сильно стороны привержены нормам взаимности. Они высматривают возможности для использования того, что психологи называют принципом постоянства. Они знают, что время, когда предложение сделано, не менее важно, чем содержание самого предложения. И они понимают, что некоторым необходимо думать, что они «выторговали» уступки даже в тех случаях, когда вы готовы были уступить безвозмездно.

Знание этих и других моделей, встроенных в процесс переговоров, помогает опытным переговорщикам расчетливо формулировать свои предложения и предсказывать, какой следующий ход сделает другая сторона. Как только вы научитесь распознавать эти особенности пространства торга, вы сможете полнее чувствовать ситуации, возникающие в ходе переговоров, и увереннее делать свои ходы.

## **Метод: торг, основанный на обладании информацией**

Свой подход к переговорам я называю торгом, основанным на обладании информацией. Этот метод ставит в центр внимания три аспекта переговоров: 1) обстоятельное планирование и тщательную предварительную подготовку; 2) внимательное слушание с целью распознать, чего на самом деле хочет противоположная сторона; 3) чуткое отслеживание «сигналов», которые

другие участники переговоров начинают подавать своим поведением, как только торг начался.

Как следует из самого термина, торг, основанный на обладании информацией, предполагает привлечение настолько большого объема сведений, относящихся к ситуации и к противоположной стороне, насколько вообще возможно. Это «скептическое направление» в науке о переговорах. Для него любая переговорная ситуация и любая встреченная нами персона уникальны. Оно предостерегает от чрезмерно самонадеянных измышлений о том, что может служить мотивом поведения противоположной стороны. И оно придает особое значение ситуационным стратегиям, опирающимся на особенности каждого конкретного случая, а не на единственную и универсальную формулу.

Мой метод помещает в центр внимания шесть психологических факторов или, как я их называю, оснований, успешных переговоров. К шести основаниям, описанным в первой части книги, относятся: 1) личный стиль ведения переговоров (см. приложение А); 2) цели и ожидания; 3) правила и обязательные требования; 4) отношения; 5) интересы противоположной стороны и 6) различные составляющие, относящиеся к самому важному из всех переговорных ресурсов — рычагам воздействия.

Зная об этих основаниях, вы уже готовы пойти по размеченному маршруту. Это путь, который проходят любые переговоры, и состоит он из четырех этапов: 1) создание плана переговоров (простая заготовка для такого плана предлагается в приложении В); 2) предварительный обмен информацией; 3) обмен предложениями; 4) заключение сделки с принятием сторонами на себя обязательств.

Вторая часть книги ведет вас шаг за шагом по этому четырехэтапному маршруту, а в завершении предлагается дополнительная глава, рассказывающая о самых эффективных практиках выхода из тупика, когда процесс забуксовал.

Книга иллюстрирует принципы торга, основанного на обладании информацией, историями о самых лучших переговорщиках,

когда-либо живших на свете. Вы рассмотрите стратегии, которыми пользовались такие мастера своего дела, как торговый представитель Соединенных Штатов Шарлин Баршефски\*, легендарный основатель Sony Corporation Акио Морита, американские воротилы Джон Морган, Джон Рокфеллер-старший и Эндрю Карнеги, а также вошедший в историю Махатма Ганди. Вы увидите, как эти мастера добивались успеха, и — что настолько же существенно — узнаете, как они порой терпели поражения.

Подобные ролевые модели могут многому вас научить. Но еще полезнее будет узнать, каково было отношение этих личностей к переговорам, а оно не менее важно, чем их опыт. Самые лучшие переговорщики относятся к торгу серьезно, однако сохраняют профессиональный взгляд на вещи. Их тактика всегда гибка. Они уравновешены; что бы ни делала противоположная сторона, они быстро реагируют на ее маневры и терпеливо продолжают двигаться к своим целям.

У лучших переговорщиков к тому же есть собственный кодекс чести. И не важно, как могут позволить себе поступать другие, — лучшие переговорщики знают, какие ходы не нарушают «правил игры», а какие лежат по ту сторону этических границ. В главе 12 вам предлагается трехчастная структура рассуждений на эту важнейшую тему, а в приложении Б детально рассматривается правовой подход к мошенничеству, и это задает важнейший ориентир для профессионального поведения на переговорах.

## **Научиться вы можете лишь действуя**

На занятиях семинара по переговорам для топ-менеджеров при Уортонской школе бизнеса я с удовольствием цитирую слова Джеймса Фройнда, нью-йоркского юриста и мастера заключения сделок. Однажды он заявил: «В конечном итоге вы не можете

---

\* Представитель США на торговых переговорах в 1996–2001 гг.

научиться ведению переговоров из книг. Вы должны вести переговоры по-настоящему».

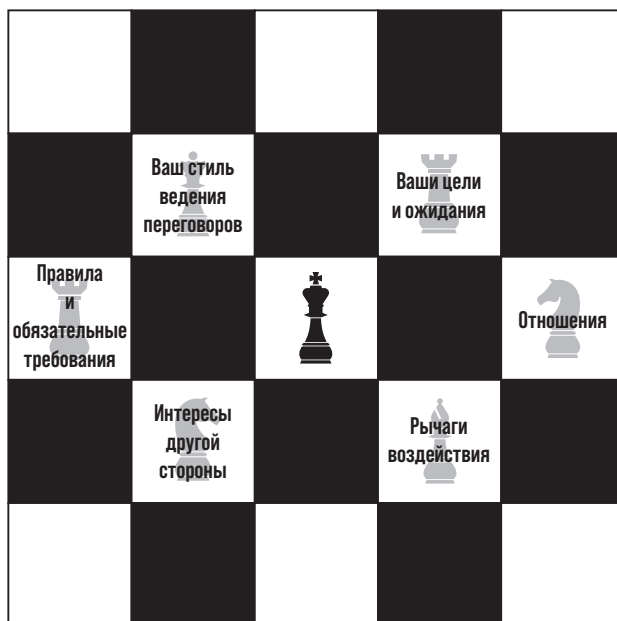
Я согласен с Фройндом. «Большая книга переговоров» — ваше руководство. Оно поможет улучшить переговорную практику, но не заменит ее. Возьмите из книги знания и выстройте собственный стиль, приносящий результат. Рассматривайте каждую возможность для торга как лабораторию, в которой ваши навыки оттачиваются. Когда вы будете набираться опыта и обретать все большую уверенность, вы увидите, что чувство тревоги уходит, а сами переговоры уже не похожи на хождение по лезвию бритвы. Они станут пробой сил, приносящей удовольствие. И выгоду.





# Часть I

## ШЕСТЬ ОСНОВАНИЙ УСПЕШНОГО ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)



# 1

## Основание первое. Ваш стиль ведения переговоров

Пеки из той муки, что у тебя есть.

**Датская пословица**



В одну из переговорных комнат административного многоэтажного здания, возвышающегося над Лексингтон-авеню в Нью-Йорке, вошли двое мужчин. Дело было в январе, в холодный и ветреный день. Мужчины обменялись теплыми приветствиями, хотя в их действиях и была заметна сдержанность. Заняв за большим столом места друг напротив друга, они приготовились начать обсуждение возможного слияния своих концернов.

---

ОСНОВАНИЕ ПЕРВОЕ. ВАШ СТИЛЬ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

На одном конце стола сидел Питер Йованович, величавый президент известного американского издательского дома Harcourt Brace Jovanovich (НВJ), финансовое положение которого в тот момент приближалось к краху. Будучи сыном одного из основателей компании, Йованович имел твердое намерение сохранить семейное наследие. С противоположной стороны стола место занимал Дик Смит, агрессивный и предприимчивый руководитель General Cinema — крупного и финансово благополучного конгломерата компаний, искавшего возможность закрепиться в издательском бизнесе. Каждого из мужчин окружали застывшие в ожидании юрисконсульты и советники по финансам.

В распоряжении сторон имелись тщательно проработанные сценарии начальной стадии переговоров. Ожидалось, что предложение будет выдвинуто Смитом. Он после нескольких месяцев, потраченных на анализ положения дел, пришел к выводу, что НВJ для General Cinema — идеальный вариант, позволяющий достичь поставленной цели. В то же время он не был уверен в том, что Йованович придерживался такого же взгляда на открывавшиеся перспективы. Смит намеревался в подробностях рассказать о финансовой устойчивости и реноме возглавляемой им компании. Он с пониманием относился к неприятностям, постигшим НВJ, и его предложение сулило надежду на избавление от них. Однако ему следовало соблюдать осторожность, если он не хотел вызвать у своих контрагентов завышенные ожидания относительно цены сделки.

Сотрудники Йовановича подготовили его к роли «слушателя». Они пришли к заключению, что General Cinema открывает НВJ наилучшую возможность выжить в мире крупных компаний, однако они так же советовали своему руководителю соблюдать осторожность. Ему следовало обозначить свою заинтересованность, но при этом он не должен был связать себя обязательствами. Не раскрыть свои карты и не проявить нетерпения — такова была задача Йовановича.

По сигналу о начале переговоров Смит обратился к собравшимся с вступительным словом, однако уже через несколько

секунд Йованович его перебил — и советники из НВJ напряглись. Этого не было в сценарии. Что задумал Питер? Заговорив, тот достал из кармана пиджака маленькую коробочку и положил ее на стол между собой и Смитом. Затем открыл, чтобы показать то, что лежало внутри, — часы с гравировкой НВJ. Йованович подтолкнул коробочку к Смицу. «Мой отец всегда дарил такие же часы своим партнерам, когда их деловые отношения начинались, — сказал Йованович. — Этим поступком я хочу выразить свою искреннюю уверенность в том, что лучшим покупателем НВJ является General Cinema».

Такое признание было сопряжено с риском, и оба предпринимателя знали это, однако напряженная атмосфера в комнате рассеялась, а два руководителя вместе со своими командами продолжили обсуждение сделки. Переговоры продлились до позднего вечера.

## **Поговорить с горой**

За много лет до этого и весьма далеко от Нью-Йорка в восточноафриканской стране Танзании два убежденных сединами мужчины, выступавшие от лица двух разных родов народности аруша, встретились ближе к полудню в тенистой роще. Вдали за спинами мужчин виднелась вершина горы Меру, чья высота составляет почти 4000 метров. Старейшины стояли друг напротив друга на поляне между деревьями, и у каждого из них была своя группа поддержки.

В сельских районах Африки деревья, образующие тень, служат для той же цели, что и совещательные комнаты на Западе. На этот раз под раскидистыми кронами проходили переговоры.

Описывая спор, возникший между двумя соседями-крестьянами, каждый из старейшин обращался к своему визави с соблюдением всех принятых для таких случаев правил. Седовласые мужчины оглашали перечень жалоб своего сородича и требовали

компенсации за различные обиды. Каждый крестьянин громко отрицал требования другой стороны, развивал доводы своего старейшины, и ему вторили голоса мужчин из группы поддержки.

Сам конфликт касался незанятого участка земли, расположенного между владениями крестьян. Когда-то раньше он принадлежал семье, чей род пресекся. Встречные притязания земледельцев на участок вылились в серию стычек: сын одного из них разрушил заслонку оросительного канала, идущего по земле другого, а тот в свою очередь побил его за вторжение на чужую территорию. С требованием собраться для удовлетворения претензий по всем правилам и пришел к старейшинам отец побитого мальчишки.

В этом процессе с участием старейшин, как в зеркале, отразился африканский ландшафт. Старейшины «говорили с горой», если воспользоваться имеющимся в языке аруша выражением для описания начальной стадии улаживания споров. Тот день начался хорошо. А в конце этой главы мы увидим, чем он закончился.

## **Путь переговоров**

Две группы. Две проблемы. Две культуры. Но в каждой ситуации люди вовлечены в один и тот же известный процесс, называемый переговорами. Эту деятельность, помогающую заключать сделки и разрешать противоречия, сложно с чем-либо спутать. Именно тому, как и почему такие результаты достигаются с помощью переговоров, и посвящена моя книга.

В любой культуре мира люди ведут переговоры схожим образом и делают это с древнейших времен. Старейшина из племени аруша, находясь в Нью-Йорке в той комнате, где повстречались Йованович и Смит, не смог бы понять, о чем те говорили, но он понял бы символическое значение подарка, сделанного Йовановичем Смицу. Переговоры, которые вели аруша, касались скорее спора, а не сделки. Однако мы увидим, что и они включали в себя

обмен подарками. Обмен подарками — неотъемлемая часть человеческих отношений. Переговоры же — основа этих отношений.

Переговоры следуют по известному пути, состоящему из четырех стадий: 1) подготовка; 2) обмен сведениями; 3) четко обозначенный торг и 4) заявления о готовности взять на себя обязательства. В корпоративном мире при заключении сделок юристы и советники по инвестициям собираются в совещательных комнатах и идут по своим тщательно прописанным сценариям. Они обсуждают предмет встречи, а затем обычно запрашивают более и предлагают менее того, что ожидают получить или намереваются отдать в итоге. В Танзании у аруша тоже объявляется повестка собрания, оглашается список требований и начинается «разговор с горой», то есть выдвигаются завышенные требования и им противопоставляются такие же. Мужчины аруша так же, как и в западном мире, намечают границы возможного соглашения и выжидают, не появится ли знак, подсказывающий, какой исход для противоположной стороны может быть приемлем, а какой — нет. С этого момента люди принимаются за дело, состоящее в том, чтобы идти на уступки и налагать обязательства. Короче говоря, переговоры — тип общего для всех культур танца, состоящего из четырех движений. И лучше всего этот танец выходит тогда, когда оба его участника — весьма искусные танцоры.

## **Переговоры: определение**

В переговорах каждый из нас принимает участие по несколько раз на дню. Будучи детьми, мы выторговываем то, чего нам хочется заполучить: внимание, особенное отношение, побольше карманных денег. Будучи взрослыми, мы выторговываем уже нечто более сложное, однако при ближайшем рассмотрении оно зачастую сводится к тому же самому, что служило предметом переговоров, когда мы были детьми. Переговоры — основополагающая

особенная форма человеческого общения, хотя мы и не всегда отдаем себе отчет в том, что принимаем в них участие.

Понять, когда имеют место переговоры, нам может помочь простое определение: *переговоры — это процесс взаимного общения, который может происходить, когда вы хотите получить что-то от кого-либо или кто-то хочет получить что-либо от вас*. Я сказал «может происходить», поскольку имеющиеся у вас отношения с другим человеком или ситуация, в которую вы попадаете, могут требовать сотрудничества, а не торга. Когда сильнейшая метель отключает электричество в вашем районе и престарелый сосед просит о помощи, вы не останавливаетесь, чтобы поторговаться с ним, а отвечаете на его призыв. Если ваша работа требует от вас оказать потребителю услугу безупречного качества, а он в чем-то нуждается, вы делаете все от вас зависящее, чтобы удовлетворить его запрос.

Однако, когда вы и другая сторона должны устранить разногласия относительно причитающейся доли денег, полномочий, статуса, времени, ресурсов и главенства в проектах, вам, вероятно, нужно вступить в переговоры. За кухонным столом вы обсуждаете, кто сегодня заберет детей из детского сада. На работе вы обсуждаете условия вашего найма. В горячих точках планеты дипломаты обсуждают условия войны и мира.

Некоторые популярные книги о ведении переговоров доказывают, что вести переговоры необходимо по любому поводу. Возможно. Однако навязчивое желание торговаться из-за всякой ерунды редко способствует поддержанию хороших отношений между людьми. Есть ли что-нибудь более раздражающее, чем ситуация, когда ваш коллега использует любую обращенную к нему просьбу как повод потребовать что-нибудь в ответ? Более того, разногласия относительно фактов и убеждений не являются переговорами. Вы не разрешите горячий спор с лучшим другом о вреде курения, если немножко поторгуетесь с ним, а затем сойдетесь в цене вопроса. Вы должны привести самые веские доводы и доказательства, чтобы помочь ему изменить



свое мнение. И если он вас не послушает, найдите того, кто имеет более сильное влияние на вашего товарища и сможет его переубедить.

Наш путь за лучшими навыками ведения переговоров давайте начнем с обретения более ясного понимания того, в каких обстоятельствах следует вступать в торг, а в каких — надо прибегнуть к двум другим упомянутым выше важнейшим приемам взаимодействия с людьми: к влиянию и убеждению. Представленная ниже диаграмма (рис. 1.1) дает наглядное представление, как эти три вида деятельности соотносятся между собой, и выделяет случаи, когда требуется вступить в переговоры, а когда лучше воспользоваться оставшимися двумя возможностями.



**Рис. 1.1.** Набор инструментов переговорщика

Внешний круг на рис. 1.1 — это влияние, то есть повсеместно встречающийся фактор. Проявляющийся в вербальной и в невербальной форме, он содержит все то, что определяет, как другие люди реагируют на вас. Чтобы уяснить, каким образом

этот фактор соотносится с двумя другими кругами диаграммы, представьте себя на встрече, цель которой — настроить клиента на участие в каком-то новом бизнесе. В тот момент, когда вы вошли в дверь, возникает фактор, определяющий степень вашего влияния. Например, в случае опоздания у вас — если вы не извинитесь и не объясните причину задержки — не получится эффективно воздействовать на ход заседания.

Вот встреча началась, и несколько человек начали говорить, перебивая друг друга. Старший в команде клиента, руководитель, поднимает руку, и сразу же в комнате воцаряется тишина. Налицо еще один пример влияния. Почему эти несколько человек замолчали? Потому что они признают за своим лидером степень влияния, достаточную для того, чтобы заставить их подчиняться ему. В общем и целом ваша способность влиять определяется тем, как люди воспринимают четыре вещи: 1) ваш авторитет; 2) ваши познания; 3) вашу компетентность, проистекающую из практического опыта; 4) вашу добросовестность. Когда люди видят в вас все эти четыре качества, они слушают внимательно. Когда же они воспринимают вас по-иному, особенно если не доверяют вам, то в отношениях с вами они осторожны, как бы громко и настойчиво вы их ни убеждали.

Вернемся на нашу встречу. Такие факторы влияния, как авторитет, познания и компетентность, создали фон для вашего предложения. Теперь у вас появился шанс убедить собравшихся. И это уже следующий круг диаграммы.

Убеждение — навык вербальный. Он включает в себя умение приводить доказательства, давать обоснования и делать заключения. Все это для того, чтобы отстоять свою позицию. Именно это ученые и юристы делают, когда выискивают свидетельства в пользу и против определенной точки зрения, которую они хотят проверить. Все, что вам нужно знать о действенном убеждении, Аристотель выразил в трех словах: «Пойми своих слушателей». Если вы, к примеру, юный предприниматель, склонный к фантазированию, и пытаетесь убедить матерого капиталиста,

вкладываемого средства в новые рискованные производства, инвестировать в ваш стартап, вам лучше представить беспристрастный анализ рынка, точные данные и консервативные прогнозы развития. Ваша вдохновляющая история о том, как ваш продукт спасет мир, может помочь вам набрать сотрудников, но займа вы с ней не получите.

В третьем, внутреннем, круге дело доходит до переговоров. В сущности, они представляют собой особую форму убеждения, необходимость в которой возникает, когда вам нужно принять участие в распределении чего-то редкого, такого, как деньги, полномочия или ресурсы. Переговоры включают в себя торг и умение прийти к согласию, коль скоро избытка того, о чем идет речь, нет.

Давайте снова вернемся на встречу, где вы расхваливаете свое начинание перед клиентом. Восприятие ваших слушателей уже таково, что вы можете повлиять на них, а благодаря умению подкрепить свое предложение понятными для аудитории доводами и доказательствами вы убедили их в том, что ваша новая бизнес-идея имеет смысл. Теперь же вам надо заключить сделку. Сколько ваши слушатели заплатят за идею? В торге самый серьезный рычаг воздействия, который и определит цену сделки, вы обретете, когда поймете, *что нужно другим людям*. Это понимание и является наиболее важным вашим активом. Когда у вас есть нечто такое, что хочет заполучить другая сторона (и чем больше ей этого нужно, тем лучше), вы занимаете положение, позволяющее вам просить нечто такое, что нужно *вам*.

Вот он, конечный пункт. Рис. 1.1 проясняет, каковы же отношения между названными тремя ключевыми навыками общения. Вы можете влиять на других, убеждать их и не иметь необходимости вести с ними переговоры. Но, чтобы вести продуктивные переговоры, вам все же необходимо мобилизовать свою способность заслужить доверие и быть убедительным.

## Переговоры и особенности личности

Как я сказал раньше, мой подход к ведению переговоров начинается с вас. Действия ваших потенциальных партнеров, а также давление ситуации, в которой вы оказались, будут сильно влиять на ваше поведение. Поэтому приспособительные реакции на эти факторы должны строиться на некотором фундаменте. И таким фундаментом служат особенности вашей личности.

Стив Росс, напористый основатель Warner Communications, а затем и генеральный директор компании Time Warner Inc., как-то раз во время перелета на корпоративном самолете Warner играл в канасту со своей женой и еще одной парой. Прямо перед тем, как самолет начал заходить на посадку, Росс проиграл последнюю партию и приказал пилоту кружить над аэродромом, пока сам он не выиграет раздачу. Вот образчик того, как Росс «играл» в бизнес, и люди, которые вели переговоры с ним, эту черту его личности мудро принимали в расчет.

Ларри Кинг, известный ведущий телевизионного ток-шоу, напротив, имел репутацию милейшего человека и одного из самых уступчивых людей в высших кругах мира развлечений. В середине карьеры Кинга его агент решил выставить Ларри «на продажу» и предложил его различным телевизионным сетям, а не CNN, где тот тогда вел свое шоу. Идея заключалась в том, чтобы, получив сначала конкурирующие предложения, потребовать от главы CNN Теда Тернера многомиллионной прибавки к контракту Кинга.

План агента работал прекрасно, предложения с семизначными суммами сыпались от различных телесетей, но Тернер на уловку не велся. Тогда агент разыграл свою последнюю карту, сказав, что Кинг может уйти на другую сеть, если Тернер не предложит гонорар, сопоставимый с уже полученными предложениями.

Кинга Тернер знал уже много лет и считал его верным малым, готовым к сотрудничеству, а не жестким переговорщиком. В своем кабинете в присутствии агента он снял трубку телефона и набрал номер Кинга. После пары фраз о старых временах и слов о том,

как сильно он ценит человеческие качества телеведущего, Тернер вежливо потребовал: «Оставайся со мной!»

«Хорошо, — сказал Кинг просто, — я останусь».

Это повергло агента в шок. Но Кинг был доволен. Шоумена устраивало, сколько он зарабатывал, ему нравился Тернер, и его радовало, что он нравился Теду. Оплату труда Кинга глава CNN поднял же весьма незначительно — один-ноль в пользу последнего.

Отсюда вывод: если изначально вы человек тактичный, вам будет крайне непросто действовать за столом для переговоров в манере Стива Росса, даже если вы думаете, что это наиболее грамотный подход. Да, вести себя так вы сможете — но недолго и не очень-то убедительно. А если вы изначально — переговорщик, нацеленный на соперничество, то весьма вероятно, что ваша склонность действовать решительно будет просвечивать в каждом вашем шаге, даже если вы настойчиво попытаетесь подавить эту особенность вашей личности.

Особенности личности обязательно скажутся во время переговоров. Но, зная их, вы можете запланировать использование стратегий, позволяющих работать с учетом ограничений, накладываемых этими особенностями. По сути дела, даже если вы чрезвычайно застенчивый человек и искренне ненавидите переговоры, вы сможете отлично справиться, если примете себя таким, какой вы есть, и научитесь ладить с собой.

Однажды я проводил семинар с несколькими светилами предпринимательства, среди которых был человек, основавший одну из самых успешных мировых интернет-компаний и занимавший пост ее генерального директора. После занятия он признался мне, что в большинстве случаев участие в переговорах доставляет ему массу неприятных ощущений. Мол, он при всякой возможности избегает этого вида деятельности, а себя считает очень плохим переговорщиком. Я ответил, что, если уж ему удалось заработать несколько миллиардов долларов, значит, он не может быть *настолько* плох. «Неправда», — последовал ответ. Успех к нему пришел вследствие того, что он сконцентрировался на своей

способности внедрять новшества — на разработке системы интернет-аукционов, благодаря которой из процесса любых продаж был исключен момент длительного согласования цен. Успех объяснялся еще и тем, что в своей компании он делегировал полномочия вести действительно сложные переговоры другим управленцам, умеющим торговаться изощренно (и получающим от этого удовольствие). Сам он вместо того, чтобы участвовать в переговорах, стал уделять внимание корпоративным аспектам своего бизнеса — стратегическому планированию, руководству советом директоров и повышению качества взаимодействия внутри онлайн-сообщества его компании. Он преуспел не потому, что преодолел свои недостатки переговорщика, а потому, что принял их.

Так что обучение ведению переговоров мы начнем с того, что хорошенько всмотримся в зеркало. Особенности вашей личности — первое основание достижения успеха в переговорном процессе, поскольку именно они влияют на каждую сторону вашей деятельности как переговорщика. Какие шаги для вас наиболее естественны? Как вы можете использовать свои склонности, чтобы выстроить ряд результативных стратегий, ведущих к достижению ваших целей? В максимально возможной степени вы раскроете свой потенциал переговорщика, когда выявите, а затем и усилите свои прирожденные преимущества.

## **Пять стратегий и переговорных стилей: мысленный эксперимент**

Чтобы начать исследование ваших природных склонностей к ведению переговоров, проведем мысленный эксперимент. Представьте, что вы один из десяти человек, сидящих за круглым столом. При этом ни один из вас не знает никого из остальных девяти. Каждый из вашего десятка сидит так, что кто-то сидит напротив него.

Затем в комнату заходит незнакомец и говорит: «Я дам награду \$1000 первой паре, из которой один сможет убедить сидящего

напротив него вскочить, обежать вокруг стола и встать у него за спиной».

Какую стратегию вы использовали бы для ответа на это странное предложение? Шевелить мозгами нужно быстро, ибо каждый из сидящих в комнате тоже думает, как поступить.

Прежде чем продолжить чтение, закройте глаза и подумайте о вашем ответе. Отметьте для себя стратегию, которая первой пришла вам в голову, и запишите ее. Затем обратите внимание, о каких других методах вы можете поразмыслить еще. Возможные варианты помогут мне представить вам пять типичных переговорных стратегий. Они в свою очередь дадут нам возможность лучше рассмотреть особенности вашей личности как фактора переговорного процесса.

Один вариант реакции на предложение — сидеть спокойно и ничего не делать, подозревая при этом, что вы стали свидетелем розыгрыша, или беспокоясь, что можете по-дурацки выглядеть, бегая вокруг стола в ответ на слова незнакомца. «Мне не нравится вести переговоры, поэтому я их и не веду, если только меня не вынуждают к этому обстоятельства», — могли бы вы сказать. В этом и заключается **избегающий** ответ, столь нравившийся предпринимателю в области интернет-технологий, о котором я рассказывал выше. Кто-то может сказать, что уклонение от переговоров — это лишь отговорка, а не стратегия торга. Однако вам не нужно далеко ходить, чтобы заметить, как много важных переговоров отмечены тем, что одна из сторон усердно избегает занять место за столом. Северная Корея с успехом самоустранялась от ведения переговоров о своей программе ядерного вооружения, а тем временем для ведения торга наращивала рычаги воздействия. Очень часто кандидаты на пост президента Соединенных Штатов — если по результатам опросов общественного мнения они понимают, что могут победить на выборах, — отказываются от участия в переговорах, когда их оппоненты предлагают чаще проводить телевизионные дебаты. Если говорить обобщенно, избегание — хорошая стратегия,

когда вам и так неплохо в сложившихся условиях. Однако оно не может быть наилучшим подходом, если вы оказались в ситуации «задачки со столом».

Вероятно, наиболее очевидной реакцией в этом случае станет обращение к сидящему напротив человеку с предложением отдать ему \$500, если он или она стремглав обегут вокруг стола и встанут позади вас. В этом заключается **компромиссное** решение: каждый соглашается разделить общий выигрыш в равных долях. Компромисс — простая, справедливая и быстрая стратегия, по-дружески сворачивающая многие переговоры. Но хороша ли эта стратегия для решения «задачки со столом»? Вы и ваш партнер можете быстро прийти к соглашению поделить деньги пополам, но кому из вас следует бежать, а кому — сидеть? Те несколько секунд, что будут потрачены на решение этой проблемы, другими участниками будут использованы на гонку вокруг стола. Компромиссного решения вопроса о том, кому из вас следует бежать, не существует. Поэтому простой компромисс не вполне решает общую задачу — нужна дополнительная стратегия.

Такая стратегия и является нашим третьим вариантом — **подстраиванием под партнера**. Вы можете вскочить и бегом помчаться к стулу, стоящему напротив. Если вы сделаете это в ответ на предложение вашего партнера поделить деньги, то в последующих переговорах с ним о деньгах можете ссылаться на его обещание как на заданное и неизменяемое условие. Но денег для дележа может и не быть. Люди, которые в совершенстве реализовали стратегию подстраивания, вскочили с места сразу же, как услышали условия задачи, и оказались за стулом своего партнера быстрее, чем это успели сделать вы. Правда, они тоже попали в сложную ситуацию. Те счастливицы, кто выиграл благодаря стратегии подстройки, сейчас имеют на руках \$1000, а те, кто просто бежал, не имеют ничего. Услужливые переговорщики должны довериться тем, для кого они выиграли деньги, которые должны быть поделены. И сделали они это, когда другая сторона не брала на себя обязательств поделить деньги в определенной



пропорции. И не будем забывать, что за столом люди друг друга не знают и никто не думает, что снова сможет повстречаться со своим партнером.

Четвертый ответ связан со стратегией **соперничества**. Идея сводится к тому, чтобы заполучить и всю \$1000, и власть решать, как поделить деньги. Один из способов заключается в том, чтобы сначала предложить поделить деньги поровну, а затем отказаться это сделать, напроць забыв о своем обещании. Разумеется, это не очень-то этично, но некоторые люди на такое способны. И еще более недружественной линией поведения стала бы ложь о сломанной ноге вкуче с мольбами бежать как можно быстрее. Все ли соревновательные стратегии столь же сомнительны, как две описанные? Нет. На последующих страницах мы увидим примеры многих соревновательных стратегий, совершенно этичных в любой системе морали. Но «задача со столом» не может быть эффективно решена с помощью стратегии, которая одновременно была бы и этичной, и соревновательной. Более того, описанная стратегия, равно как и компромиссный подход, может потребовать значительного времени для своего применения.

Пятая стратегия наиболее впечатляюща, особенно если учесть условия предложения. Вы вскакиваете со своего стула, начинаете бежать и при этом кричите: «Давай окажемся за столом друг у друга! Мы оба сможем заработать по тысяче!» Если вы достаточно проворны, это может сработать. Налицо стратегия **сотрудничества**, или стратегия **решения проблемы**. Вместо того чтобы продумывать, как разделить \$1000, человек, использующий такой подход, рассуждает, что существует способ, когда обе стороны извлекают из сложившейся ситуации по \$1000.

Стратегию сотрудничества зачастую реализовать труднее, чем любую другую. Она нацелена на определение основополагающей проблемы путем проведения тщательного анализа и беспристрастного выявления интересов, на обнаружение наиболее элегантного решения в ходе изучения множества имеющихся возможностей, а также на урегулирование сложных ситуаций за счет опоры