

# Оглавление

|  |           |
|--|-----------|
| Вместо предисловия .....   | 9         |
| <b>Часть I. ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ НАВЫКИ<br/>ПЕРЕГОВОРЩИКА .....</b>                                       | <b>29</b> |
| <b>1. Предварительный обзор<br/>фундаментальных навыков .....</b>                                    | <b>31</b> |
| <i>СЛУЧАЙ ХИТРОГО АРЕНДАТОРА</i> .....   | 32        |
| АНАЛИЗИРУЕМ ДЕЙСТВИЕ РЫЧАГА .....  | 35        |
| РОЛЬ ИНФОРМАЦИИ .....  | 36        |
| БИТВА ЗА УБЕДИТЕЛЬНОСТЬ .....  | 37        |
| ОЦЕНКА И ПРИНЦИП РАВНОВЕСИЯ .....  | 38        |
| <i>САГА ОБ ЭЛЬ-ТИ</i> .....  | 39        |
| <b>2. Рычаг: умение играть на неровном поле<br/>и пользоваться его преимуществами .....</b>          | <b>43</b> |
| <i>ГАРРИ ПОДНИМАЕТ ПАРУСА</i> .....  | 43        |
| НЕОБХОДИМОСТЬ, ЖЕЛАНИЕ, КОНКУРЕНЦИЯ И ВРЕМЯ .....  | 44        |
| НЕ ПРЕНЕБРЕГАЙТЕ ОЧЕВИДНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ .....   | 47        |
| КОГДА ВЕСЫ СКЛОНЯТСЯ В ВАШУ СТОРОНУ .....  | 47        |
| ЧТО ДЕЛАТЬ, КОГДА ПРЕИМУЩЕСТВО НЕ ЗА ВАМИ .....  | 49        |
| КОГДА БАЛАНС КОЛЕБЛЕТСЯ .....  | 52        |
| ПРОВОДЯ АУКЦИОН .....  | 54        |
| ПОДВЕДЕМ ИТОГИ .....   | 56        |
| <b>3. Информация: умение выманить<br/>(или сохранить) ценные сведения .....</b>                      | <b>59</b> |
| <i>СЛУЧАЙ ЦЕННОГО СОТРУДНИКА</i> .....   | 59        |
| КАКАЯ ИНФОРМАЦИЯ ВАМ НУЖНА .....   | 60        |
| КАК ДОБЫТЬ ИНФОРМАЦИЮ .....  | 62        |
| ПРЯМОЙ И КОСВЕННЫЙ ВОПРОС .....  | 63        |
| КАК ЗАЩИТИТЬ КОНФИДЕНЦИАЛЬНУЮ ИНФОРМАЦИЮ .....   | 65        |
| <i>НУЖНЫ ДЕНЬГИ, ПОКУПАТЕЛЕЙ НЕТ</i> .....   | 65        |
| ЛГАТЬ — НИ В КОЕМ СЛУЧАЕ .....   | 66        |
| ЭТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ .....   | 67        |
| ТЕХНИКА БЛОКИРОВАНИЯ .....   | 68        |
| НЕОБХОДИМЫЙ ИНСТРУКТАЖ .....   | 70        |
| ПОДВЕДЕМ ИТОГИ .....   | 71        |
| <b>4. Достоверность — умение быть убедительным самому<br/>и обнаружить блеф другой стороны .....</b> | <b>73</b> |
| ПРИЕМ-ПЕРЕДАЧА ПОЗИТИВНОЙ ИНФОРМАЦИИ .....   | 73        |
| ДОСТОВЕРНОСТЬ «ОКОНЧАТЕЛЬНОЙ» ПОЗИЦИИ .....  | 75        |

|   |     |
|---|-----|
| <i>ПРОБЛЕМЫ ПИЦЦЫ</i> .....   | 76  |
| ЕСЛИ ВЫ ГОВОРИТЕ ПРАВДУ .....   | 76  |
| «ГОЛУБЫЕ ФИШКИ» И «ОБЫЧНЫЕ» .....   | 79  |
| БЛЕФ .....  | 81  |
| КАК РАЗОБРАТЬСЯ С БЛЕФОМ .....  | 83  |
| ПОДВЕДЕМ ИТОГИ .....  | 85  |
| <b>5. Рассудительность — способность найти золотую середину между спором и компромиссом</b> ..... | 87  |
| ПРИНЦИП РАВНОВЕСИЯ .....  | 88  |
| ПОСЛЕДСТВИЯ УПОРСТВА .....  | 89  |
| ЧУВСТВО МЕРЫ .....  | 90  |
| <i>СЛУЧАЙ КУХОННОГО РЕЙНДЖЕРА</i> .....   | 91  |
| ВЫРАБАТЫВАЕМ  |     |
| СБАЛАНСИРОВАННЫЙ ПОДХОД .....   | 93  |
| ЭЛЕМЕНТЫ СТИЛЯ .....  | 95  |
| СТИЛЬ «ВОЛОСАТАЯ ГРУДЬ» .....   | 96  |
| ПОДВЕДЕМ ИТОГИ .....  | 97  |
| <b>Часть II. ПЛАН ИГРЫ</b> .....  | 99  |
| <b>6. Предварительный обзор плана игры</b> .....  | 101 |
| <i>КАК ПРОСИТЬ ПРИБАВКУ</i> .....   | 101 |
| ЧЕГО ВЫ ХОТИТЕ? .....   | 103 |
| С ЧЕГО НАЧАТЬ? .....  | 104 |
| КАКИЕ ДЕЛАТЬ ШАГИ? .....  | 106 |
| КАК ЗАВЕРШИТЬ СДЕЛКУ? .....   | 107 |
| <b>7. Реалистичная оценка ожиданий</b> .....  | 109 |
| КАКУЮ РОЛЬ ИГРАЮТ ВАШИ ОЖИДАНИЯ? .....  | 109 |
| ЗАПАСНОЙ ВАРИАНТ .....  | 111 |
| <i>СЛУЧАЙ РАССУДИТЕЛЬНОГО РЕСТОРАТОРА</i> .....   | 112 |
| ОЦЕНКА СВОИХ ОЖИДАНИЙ .....   | 113 |
| РОЛЬ ДОСТИЖИМОГО .....  | 114 |
| ТРИ ЛИКА НЕРЕАЛЬНОСТИ .....   | 115 |
| ФАКТОРЫ РЫЧАГА .....  | 116 |
| С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПРОДАВЦА .....   | 117 |
| ПЕРЕОЦЕНКА ОЖИДАНИЙ   |     |
| В ХОДЕ ПЕРЕГОВОРОВ .....  | 120 |
| НЕДЕНЕЖНЫЕ ОЖИДАНИЯ .....   | 122 |
| ПОДВЕДЕМ ИТОГИ .....  | 124 |
| <b>8. Определяем исходный пункт</b> .....   | 127 |
| <i>НА СТАРТ: СПОРТИВНЫЕ ТОВАРЫ</i> .....  | 128 |
| КТО ПЕРВЫМ НАЗНАЧИТ ЦЕНУ? .....   | 128 |
| КТО ВЫСКАЗЫВАЕТСЯ ПЕРВЫМ ПО ВОПРОСАМ, НЕ СВЯЗАННЫМ С ЦЕНОЙ? .....                                 | 130 |
| КОГДА СЛЕДУЕТ ЗАТРАГИВАТЬ ПРОБЛЕМУ .....  | 131 |
| КАКОЙ «ЗАЗОР» ОСТАВЛЯТЬ ПО ЦЕНЕ? .....  | 133 |

|   |            |
|---|------------|
| ПОМОЖЕТ ЛИ УСТАНОВЛЕНИЕ ДИАПАЗОНА? .....  | 135        |
| ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ МАНЕВРА В ВОПРОСАХ, НЕ СВЯЗАННЫХ С ЦЕНОЙ .....                                     | 136        |
| ПОДКРЕПЛЯЕМ СВОЮ ПОЗИЦИЮ РАЦИОНАЛЬНЫМ ОБЪЯСНЕНИЕМ .....   | 138        |
| КАК ДОЛЖНЫМ ОБРАЗОМ ПОДАТЬ ПЕРВОНАЧАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ .....   | 139        |
| РЕАКЦИЯ НА ПРЕДЛОЖЕНИЕ ДРУГОЙ СТОРОНЫ .....   | 141        |
| ВЫКЛАДЫВАЕМ КАРТЫ НА СТОЛ .....   | 143        |
| РЕАКЦИЯ И ОТВЕТЫ ПО ПУНКТАМ, НЕ СВЯЗАННЫМ С ЦЕНОЙ .....   | 145        |
| ПОДВЕДЕМ ИТОГИ .....  | 146        |
| <b>9. Конструктивная схема уступок .....</b>  | <b>147</b> |
| ГЛАВНОЕ — ПРОЦЕСС .....   | 147        |
| ДВИЖЕНИЕ ВМЕСТО НЕПОДВИЖНОСТИ .....   | 149        |
| ПЕРЕДАЕМ СООБЩЕНИЕ .....  | 150        |
| <i>И СНОВА «ДОБРЫЙ СПОРТ»</i> .....   | 152        |
| РЕАКЦИЯ НА ВСТРЕЧНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ .....  | 152        |
| ПЕРВАЯ УСТУПКА И ТОРГОВЛЯ ПРОТИВ САМОГО СЕБЯ .....  | 154        |
| КАК ВЫСТРОИТЬ СХЕМУ УСТУПОК .....   | 156        |
| «ВЫЙТИ ИЗ БИЗНЕСА И НЕ ВОЗВРАЩАТЬСЯ» .....  | 159        |
| РАЗБОР СХЕМЫ УСТУПОК .....  | 162        |
| ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДЕДЛАЙНА И ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЕ ИМ .....   | 166        |
| ПОДВЕДЕМ ИТОГИ .....  | 169        |
| <b>10. Подготовка окончательного компромисса .....</b>  | <b>171</b> |
| <i>РУКА ПОМОЩИ: НУЖНО ДЕЙСТВОВАТЬ</i> .....   | 172        |
| ДОПУСТИТЬ ОТКАЗ ОТ СДЕЛКИ .....   | 172        |
| НЕКОЛЕБИМОСТЬ ИЛИ КОМПРОМИСС? .....   | 173        |
| КОГДА НАДО БЛЕФОВАТЬ .....  | 174        |
| СЛОВЕЧКО В ПОЛЬЗУ КОМПРОМИССОВ .....  | 176        |
| ВРЕМЯ НА СОЗРЕВАНИЕ .....   | 177        |
| РАЗДЕЛИТЬ РАЗНИЦУ .....   | 178        |
| СВОДИМ ПРИНЦИПЫ К ДОЛЛАРАМ .....  | 181        |
| КРЕАТИВНОСТЬ I — ДЕЛИМ ПРОБЛЕМЫ ПОПОЛАМ .....   | 184        |
| КРЕАТИВНОСТЬ II — ПЕЧЕМ ПИРОГ ПОБОЛЬШЕ .....  | 187        |
| КОМПРОМИСС В КОМПЛЕКСЕ ПРОБЛЕМ .....  | 188        |
| КОМПЛЕКСНОЕ СОГЛАШЕНИЕ .....  | 190        |
| КОНЕЦ ПУТИ .....  | 192        |
| ПОДВЕДЕМ ИТОГИ .....  | 194        |
| <b>Часть III. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АГЕНТОВ, РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ<br/>И ДРУГИЕ ЗАБОТЫ РЕАЛЬНОГО МИРА .....</b> | <b>195</b> |
| <b>11. Переговоры через агентов, с агентами<br/>и между агентами .....</b>                          | <b>197</b> |
| ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ОБРАЩЕНИЯ К АГЕНТАМ .....   | 198        |
| <i>КОНТРАКТ СО «СТАРТАПОМ»</i> .....  | 199        |
| РАЗОБРАТЬСЯ, ЧТО ВАЖНО КЛИЕНТУ .....  | 199        |
| УЧАСТИЕ ПОСРЕДНИКА В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЯ .....   | 201        |
| АНАЛИЗ РИСКА И ВЫГОДЫ .....   | 203        |

|  |            |
|--|------------|
| УЧАСТИЕ АГЕНТА В ПЛАНЕ ИГРЫ .....  | 204        |
| «ПЕРЕГОВОРЫ» МЕЖДУ КЛИЕНТОМ И АГЕНТОМ .....                                | 206        |
| ПЕРЕГОВОРЫ С ДРУГОЙ СТОРОНОЙ .....   | 207        |
| «УБЬЕМ ВСЕХ ЮРИСТОВ» .....   | 209        |
| ПРОБЛЕМА ОГРАНИЧЕННЫХ ПОЛНОМОЧИЙ .....                                     | 210        |
| СОВМЕСТНОЕ ПРИСУТСТВИЕ КЛИЕНТА И ПОСРЕДНИКА НА ПЕРЕГОВОРАХ .....           | 212        |
| ПОДВЕДЕМ ИТОГИ .....   | 214        |
| <b>12. Разрешение споров</b> .....   | <b>215</b> |
| ПОСТОЯННАЯ УГРОЗА ТЯЖБЫ .....  | 215        |
| ГРУЗ ЭМОЦИЙ .....  | 217        |
| МЕДЛЕННЫЙ ТАНЕЦ ВНАЧАЛЕ .....  | 218        |
| РЕШИТЬСЯ НА СТОЛКНОВЕНИЕ .....   | 219        |
| ПРОБЛЕМЫ, СВЯЗАННЫЕ С АДВОКАТАМИ .....                                     | 220        |
| <i>СЛУЧАЙ НЕУДАЧНОЙ КОНСУЛЬТАЦИИ</i> .....                                 | 222        |
| ПОДСКАЗКИ ПЕРЕГОВОРЩИКУ .....  | 230        |
| АЛЬТЕРНАТИВНОЕ РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ .....                                     | 231        |
| ПОДВЕДЕМ ИТОГИ .....   | 232        |
| <b>13. Жесткая тактика, окончательный контракт<br/>и кое-что еще</b> ..... | <b>233</b> |
| ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ПРОТИВОСТОЯНИЕ .....                                       | 233        |
| УГРОЗЫ .....   | 235        |
| ПЕРЕГОВОРЫ МЕЖДУ КОРПОРАЦИЯМИ И МНОГОСТОРОННИЕ ПЕРЕГОВОРЫ .....            | 240        |
| ТЕЛЕФОННЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ .....  | 243        |
| ИЗЛАГАЕМ ВСЕ НА БУМАГЕ .....   | 245        |
| ЕЩЕ ОДНО СЛОВЕЧКО ОБ УМНЫХ ПЕРЕГОВОРАХ .....                               | 251        |
| <b>Заключение</b> .....  | <b>255</b> |
| <b>План действия для переговорщика</b> .....                               | <b>259</b> |
| <b>Послесловие</b> .....   | <b>269</b> |
| <b>Благодарности</b> .....   | <b>275</b> |

# Вместо предисловия

Мы все ведем переговоры. Какие-то сделки удастся заключить, с другими мы пролетаем. Иногда добиваемся большего, чем надеялись, иногда – меньшего.

Помните сцену переговоров в фильме «Красотка»? Богатый бизнесмен (Ричард Гир) делает роскошной девице по вызову (Джулия Робертс) выгодное предложение: он остается в городе до воскресенья и готов заплатить ей за неделю «работы». Героиня Джулии, принимающая пенную ванну, поднимает глаза и замечает:

– Ты обычно рта не закрываешь – я возьму с тебя по максимальному тарифу.

– О'кей, – говорит бизнесмен, – назови свою цифру.

Она быстро прикидывает и просит четыре тысячи долларов.

– Не пойдет, – отвечает бизнесмен и со своей стороны предлагает две тысячи.

– Сойдемся на трех, – говорит она.

И персонаж Гира, ни секунды не колеблясь, отвечает:

– Заметано!

Героиня, восторженно бранясь, ныряет в свою пенную ванну. Позже, когда бизнесмен выходит из номера, она говорит ему вслед:

– Я бы и на две тысячи согласилась.

Он медленно оборачивается, выдерживает паузу и добивает:

– А я бы заплатил и четыре.

Я – юрист, переговоры – мой хлеб насущный. Я не стану угощать вас теоретическими рассуждениями и академическими исследованиями, зато поделюсь плодами двадцати пяти лет профессионального опыта. Но я также пишу на эту тему книги, читаю лекции юристам и бизнесменам, веду курс в юридической школе, так что с практикой умею сочетать и общие слова.

В этой книге я постараюсь научить вас «умным переговорам», которые происходят в мире каждый день и каждую минуту.

Я проведу вас через множество ситуаций, укажу потенциальные ловушки, подскажу, как не упустить свой шанс. Моя задача — научить вас вести переговоры от собственного имени или в чьих-то интересах, а также правильно инструктировать человека, которому вы поручаете вести переговоры за вас. Нужны уверенность, блеск и точное знание цели.

Значительную часть моего опыта составляют серьезные корпоративные переговоры, главным образом о слияниях и поглощениях, сделки на миллионы долларов. Некоторые — например, та, в которой я представлял TWA и Federated Department Stores, — начинались с агрессивной попытки захвата, но большинство — как многочисленные приобретения Dun&Bradstreet — происходили полюбовно. За эти годы мне пришлось иметь дело со многими директорами корпораций, крупнейшими инвестиционными банкирами и юристами, которые занимаются слияниями.

Но в этой книге я не собираюсь просто перебирать те или иные выдающиеся случаи из своего опыта. Невозможно отточить умение переговорщика, всего лишь читая отчеты о крупных корпоративных сделках: в таких сделках слишком много факторов и побочных проблем, которые заслоняют основной, базовый элемент. Так что свои охотничьи истории я сведу к минимуму, буду приводить их лишь в качестве примера, подкрепляющего ту или иную мысль.

Мне тоже было непросто отсеять от вороха сопутствующих любым переговорам подробностей основные приемы и применить их к повседневным ситуациям. И хотя я привожу только реальные примеры, я намеренно упрощаю их, чтобы выделить в них главное. Как только вы ухватите основные принципы ведения переговоров, вы сможете использовать их в самых сложных жизненных ситуациях.

## НАЧНЕМ С ПЕРВООСНОВ

Мой друг Рич, прекрасный теннисист, рассказал мне о том, как недавно на курорте он проходил курс обучения у профессионала.

— К моему удивлению, — сказал Рич, — этот профи не показывал мне ничего такого, чему бы он не стал учить зеленого

новичка. Только первоосновы: разбор удара по элементам, стойка, согнуть колени, следить за мячом...

Я поинтересовался, много ли толку было от таких занятий.

— Безусловно! — ответил Рич. — Именно этого и недоставало: найти и исправить мелкие недочеты, вкравшиеся в мою игру. Теперь я стал играть гораздо лучше.

И я постараюсь помочь вам отточить навыки переговорщика таким же способом, каким этот тренер помог Ричу усовершенствовать технику игры в теннис: начнем с первооснов и будем постепенно продвигаться. Когда у нас появится надежный фундамент, можно будет и нюансов добавить. Такой способ обучения безусловно необходим новичкам, но и опытным переговорщикам пойдет на пользу: признаемся себе честно, мы же редко берем тайм-аут, чтобы проанализировать свою технику или оценить свои навыки. А в результате в нашей манере исполнения появляются кое-какие неправильные привычки, мешающие достичь совершенства.

Оттого, что я выделяю первоосновы, я отнюдь не упрощаю: я прекрасно помню, что в реальной жизни переговоры — это процесс, его не разложишь на удобные для потребления кусочки, не выдашь готовую на все случаи формулу. Всегда старайтесь проникнуть глубже расхожих банальностей. Мало твердить общие правила вроде: «Не повышай ставку против самого себя», — надо уловить момент, когда правилом можно и нужно пренебречь. «Не теряй головы» — разумная рекомендация на каждый день, но как угадать тот день, когда пора выплеснуть эмоции?

## **Случай с разорванной купюрой**

Вот вам упражнение для разогрева. Почувствуйте себя переговорщиком.

Я подкидываю эту задачу на курсах по переговорам в юридической школе, на семинарах адвокатов и бизнесменов. Ситуация вымышленная (погодите, до реальных и практических проблем мы скоро доберемся), но она вполне годится в качестве

закуски перед основным блюдом. Так что не придирайтесь к правдоподобию, скажите себе, что речь идет о серьезном деле и – приготовьтесь к переговорам.

Мне как-то раз посоветовали давать чаевые сразу по прибытии в гостиницу, а не при выезде: мол, так я заранее оплачиваю люксовый сервис, и обслуживающий персонал лучше позаботится о моем комфорте. Представим, что вы получили аналогичный совет, заинтересовались и решили испытать его на деле, хотя и в несколько иной обстановке. Прямо нынче вечером, когда пойдете с супругой в ресторан.

Подходит официант по имени Оливер, и вы ему говорите:

– Я хочу, чтобы меня сегодня обслужили по высшему классу, Оливер! Я собираюсь поужинать, скажем, на восемьдесят долларов. Если вы постараетесь, уделите нам внимание, вы получите двадцать долларов чаевых – примерно 25% от счета, вместо 15%, то есть двенадцати долларов, на которые вы могли бы рассчитывать при обычном обслуживании.

Произнеся эту речь, вы широким жестом достаете из бумажника двадцатку – но тут вас одолевают опасения. Разумно ли платить заранее? Оливер получит чаевые – и что помешает ему позабыть о вас? Вы разрываетесь между желанием осуществить эксперимент и страхом перед последствиями. Как поступить?

Придумали! Вы рвете двадцатку пополам, один обрывок вручаете Оливеру, второй прячете обратно в бумажник:

– Оливер, если я останусь доволен обслуживанием, вы получите вторую половину купюры.

Официант бросает на вас странный взгляд и прячет свою половинку. Вы заказываете ужин. Еда хороша, но обслуживание – из рук вон. Совсем не на это вы надеялись, когда сулили двадцатку. (Возможно, ваше недоверие обидело официанта, и оттого он впал в летаргию.) И вот, когда Оливер приносит счет (да, вы угадали, на \$80), вы достаете десятку и две купюры по одному доллару и говорите:

– Очень жаль, Оливер, но совсем не на такой сервис я рассчитывал. Сверх обычных 15% вы ничего не заслужили. Верните мне половину моей двадцатки, и вот вам двенадцать долларов чаевых.

Оливер взрывается:



— Так нечестно! — орет он. — Я из кожи вон лез. Я заслужил все двадцать баксов.

— Нет, Оливер, — спокойно настаиваете вы. — Мне решать, вполне ли я был доволен обслуживанием, или нет. Я предлагал вам премию за идеальный сервис и не получил его. Верните мне половину купюры.

— Не верну, — упирается Оливер. — Мне деньги нужны: полно кредитов.

— Вот как? — Вы поднимаетесь с места, подчеркнуто, одну за другой, убирая в карман десятку и две долларовые бумажки. — Сейчас я уйду, и вы останетесь ни с чем.

Напористый Оливер возражает:

— Уходите на здоровье. Останетесь без двадцатки.

Вы уже почти орете:

— Я потеряю двадцать долларов, но и вы ничего не получите!

Конфликт разрастается. Наконец, ваша супруга решает вмешаться:

— Это же глупо: если не склеить разорванную купюру, проиграете вы оба. Может быть, вы все-таки сумеете договориться?

## КАКОВ ВАШ СТИЛЬ

И правда, тут без переговоров не обойтись. Как вы приступите к ним?

Многие переговорщики в таких ситуациях проявляют жесткость:

— Вот двенадцать долларов, Оливер. Берите их — или ничего. И радуйтесь, что после такого обслуживания вы еще и чаевые получили.

Если Оливер не уступает, жесткий переговорщик дает ему две минуты — после чего грозит уйти. Это ваш стиль?

На противоположном конце спектра — человек, который до такой степени неконфликтен, что предпочтет сдаться и отдать Оливеру двадцатку, раз уж тот уперся.

Есть еще один популярный метод, посередине между этими крайностями: компромисс. Вы предложили \$12, Оливер хочет \$20 — делим разницу, он получает \$16 и возвращает обрывок двадцатки.

Четвертый подход рекомендуют сторонники «разумного решения». Они стараются снизить эмоциональный накал подобного столкновения, рассматривают различные варианты, подбирают объективные критерии честного решения. При таком подходе вам бы следовало обсудить с Оливером, по каким стандартам обычно оценивается обслуживание посетителей и сопоставить его работу с этим стандартом – оценить ее по шкале от \$12 до \$20.

Лично мне кажется, что ни одним из перечисленных способов данную проблему не решить. Первый вариант – «наезд» – может и сработать, но есть риск, что Оливер забудет о собственных интересах и посоветует засунуть вашу половинку двадцатки сами знаете куда. Что до второго метода – попросту отдать все Оливеру – это не метод, это капитуляция.

Третий подход годится, если вы уверены, что Оливер примет предложение поделить разницу, но вы же сомневаетесь, а значит, рискуете: вы были готовы заплатить уже не \$12, а \$16, Оливер может упереться на своих 20, и даже если в конце концов уступит, то, вполне вероятно, не на 16, а, скажем, на 18. Вы поторопились выдать ценную информацию (указали сумму, на которую мысленно уже согласились) и ничего не получили взамен.

Кстати говоря, с аналогичной проблемой столкнется и Оливер, если предложит компромисс, и ему еще сложнее, чем вам: уступая, он отрекается от праведного гнева человека, «заслужившего» \$20.

Рациональный подход в теории неплох, но вы же не собираетесь торчать в ресторане всю ночь. Пока еще выявите стандарты обслуживания, пока разберетесь, к чему ведет этот спор, – и как бы вам в итоге не пришлось заплатить еще больше.

Поскольку ни один из перечисленных методов нас не удовлетворил, какие у нас остаются варианты?

## ИНВЕНТАРИЗАЦИЯ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН

Всегда имеет смысл начинать переговоры с проверки своих преимуществ и слабостей – а также плюсов и минусов другой стороны. Попробуем прямо сейчас. Кто, по-вашему, занимает выигрышную позицию в сложившейся ситуации – вы или

Оливер? И почему? Возможно, вы согласились с его аргументами — дескать, он рассчитывал на \$20, он оказывал вам услуги именно ради этой суммы, а вы его подвели. Может быть, интуиция вам подсказывает, что качество обслуживания — штука субъективная, и проще сдаться, уступить эту двадцатку, а негодование излить при случае на друга, который дал вам такой глупый совет насчет чаевых. Однако помимо этих двух соображений (признаться, на мой вкус непостижимых), я не вижу никаких разумных доводов в пользу победы Оливера. Напротив, ваша позиция намного сильнее — как минимум по трем причинам.

Во-первых, следует учесть юридическую сторону ситуации, то есть важнейший фактор в любом споре. Бывают запутанные случаи, когда требуется совет адвоката, но мы-то имеем дело со вполне очевидным: юридически Оливер ни на что не может претендовать, даже на \$12, которые вы ему предложили. Юридически вы можете оставить Оливера ни с чем, не заплатить ни цента чаевых, и пусть он хоть лопнет от злости — никто ему не поможет. Ваша угроза уйти и лишит официанта чаевых вполне реально, хотя и не была бы таковой, если бы ресторан вносил чаевые в стоимость ужина. Когда Оливер остынет и оценит имеющиеся варианты, он вынужден будет смириться с ситуацией.

Вторая, несколько более тонкая причина, относится к экономической стороне конфликта и связанным с ней ожиданиям: если официант согласится с вами, он получит \$12, если откажется и останется ни с чем, то потеряет и те 12, на которые уж точно рассчитывал. Теперь рассмотрите свои убытки. Вы согласились заплатить \$12 и даже сами это предложили. Если в итоге вы расстанетесь с двадцатью (не получив обратно тот обрывок купюры), то потеряете всего \$8 сверх установленной для себя суммы. Разница в ставках — ваши 8 против его 12 — поможет Оливеру осознать, что для него сделка важнее, чем для вас, и выгоднее принять ваше предложение.

Третья причина — это фактор «желания». Предположительно, та сторона, которая больше стремится к заключению сделки, оказывается в невыгодном положении по сравнению с той стороной, которой более-менее все равно, удастся ли договориться.

Поскольку для Оливера чаевые жизненно важны (он сам признался, что ему не хватает на оплату счетов), желание получить в результате всех этих неприятностей хоть что-то давит на него куда сильнее, чем ваша мотивация (какова бы она ни была) на вас.

## ПРАВИЛО РЫЧАГА

Итак, преимущество на вашей стороне. Переговоры должны пройти успешно – по крайней мере, если Оливер способен ясно различать свой интерес. Ваша техника переговоров заключается в том, чтобы переключить воинственно настроенного официанта на более разумный тон. Пока он ослеплен эмоциями, гнев мешает ему прийти к соглашению, он предпочтет ничего не получить, лишь бы и вы потеряли \$20.

Помимо апелляции к его собственному карману, что еще важно учесть? Думаю, Оливер должен получить от этих переговоров нечто существенное, а не только те \$12, которые как бы заведомо его. Он будет добиваться чего-то сверх не только ради корысти, но и ради психологического удовлетворения – заставить вас уступить. И знаете что? Он имеет на это право. Не потому, что хорошо обслужил вас, – верю вам на слово, обслуживание было так себе, – но потому, что в его руках есть некий рычаг, ибо... ибо что? Ибо у него в кармане лежит половина той самой купюры. Почему так? Представим себе, что вы не давали Оливеру этот обрывок двадцатки, а просто пообещали ему высокие чаевые за люксовое обслуживание. Тогда он мог бы возмущаться, что вы его одурачили, взывать к вашему чувству справедливости или – что было бы умнее – к чувству справедливости вашей спутницы. Но никакого рычага воздействия у него в руках не было бы и не было бы способа остановить вас, вздумай вы уйти, сохранив все свои деньги при себе.

В таком случае Оливеру стоило бы проявить благоразумие и поскорее согласиться на \$12, ведь и эти деньги вы могли бы в любой момент отобрать. И вы с полным правом заняли бы предельно жесткую позицию, хотя, возможно, напоследок бы накинули еще доллар, чтобы показать, что вы в принципе неплохой парень.

А как бы изменилась ситуация, если бы вы авансом выдали Оливеру не обрывок купюры, а эти двадцать долларов в целом виде? Тот факт, что у Оливера в руках реальные деньги, а не кусок бумаги, сам по себе не имеющий цены, заметно укрепил бы его позицию. Почему так? Ведь вы-то в любом случае потеряете двадцать долларов, если не сумеете договориться.

Дело вот в чем. Если вы уйдете, оставив Оливеру \$20, вы проиграли вчистую, а он выиграл. Но если у него лишь обрывок купюры, то есть шанс: стоит вам покинуть ресторан, и официант побежит за вами, восклицая: «Стойте, стойте, согласен на \$12!» (При условии, конечно, что он – разумное существо.) Уж лучше получить \$12, чем остаться с бесполезной половинкой банкноты (впрочем, если вам попался злобный кретин, он предпочтет сам остаться без денег, лишь бы выставить вас на двадцатку – вот почему не следует слишком высокомерничать даже в таких переговорах).

## ГОТОВИМСЯ К КОМПРОМИССУ

Вернемся к нашему сценарию с разорванной купюрой. Если в итоге вы отдадите \$14 или \$15, следует ли из этого сделать вывод, что вы зря сразу предложили \$12? Стоило, наверное, сначала предложить меньше и оставить себе резерв для маневра? Или, наоборот, сразу дать больше и покончить с этим? Что скажете?

Лично я считаю: \$12 были правильным предложением. Назвать сразу большую сумму означало бы добровольно переплатить за ненавязчивый сервис. Назвать меньше – выглядело бы словно штраф, наложенный на Оливера за ваше недовольство. Оливер бы обиделся, выиграла бы амбиции – только этого вам и недоставало. Ссылаясь на «обычные» чаевые, вы придали своей позиции рациональное обоснование, указали разницу между обычным и особым обслуживанием, тем понятнее (и правдоподобнее) ваше нежелание поднимать цену выше указанной.

Теперь представим, что внутренне вы установили предел на \$15. Как выстроить разговор, чтобы гарантировать сделку на таких условиях? Перепрыгнуть с \$12 на \$15 одним прыжком? Ползти медленно, прибавляя по доллару, по полдоллара? До-

биться, чтобы Оливер сначала отказался от притязаний на \$20, а уж потом пойти ему навстречу? Блефовать? Угрожать? Уговаривать?

Если б все было так просто, искусство переговоров не было бы искусством. Но в том-то и дело, что «правильного» ответа не существует. Интересы ради можем проверить один вариант. Попрепившись напрасно две-три минуты, вы смотрите на часы и говорите:

— Так, Оливер, я сижу здесь еще ровно две минуты. Если вы вернете мне половину двадцатки до того, как пройдет минута, я заплачу вам пятнадцать долларов, если вы вернете банкноту на второй минуте, получите двенадцать долларов, но когда две минуты закончатся, я уйду отсюда, и вы не получите ничего.

Часы тикают. Как поступит Оливер? Могу лишь сказать, как бы я поступил на месте Оливера: поспешил бы получить \$15. Это предложение было настолько простым и настолько конкретным, что я не смог бы отказаться. А вы не будете переживать из-за бедного официанта, ведь вы предложили ему вполне достойный компромисс.

## ПРИПЕК К ПИРОГУ

И еще один заключительный поворот. Всегда полезно поглядеть на ситуацию с противоположной точки зрения, так что притворитесь ненадолго, будто вы — Оливер. Вы спорите уже не так воспаленно, однако переговоры из-за разорванной банкноты все же ни к чему не привели. Пора внести в это обсуждение какой-то творческий момент. До сих пор обе стороны действовали внутри весьма ограниченных рамок. Нет ли возможности раздвинуть рамки, изобрести «припек к пирогу» — создать или привнести новые блага, в обмен на которые клиент согласится на более выгодное для официанта решение? Думайте, Оливер! Вы же хотите получить вторую половинку банкноты — что же вы сделаете?

Я вам уже намекнул: припек к пирогу. Спешите на кухню, возвращайтесь с двумя порциями яблочного пирога.

— Мы хотим, чтобы наши клиенты были довольны, — скажете вы. — Вот прекрасный десерт — за счет заведения.

Это лишь один из множества выходов, возможных в данной ситуации. Лично я предвижу компромисс на уровне \$14 — на два больше, чем было изначально предложено. Ни одна сторона не останется в восторге, но обе предпочтут заключить сделку, а не отказаться от разумного решения и стать в результате беднее.

## ОСНОВНЫЕ НАВЫКИ И ПЛАН ИГРЫ

Для умных переговоров прежде всего нужно усвоить ряд фундаментальных навыков и логический подход к ситуации. К числу основных навыков относятся столь важные факторы, как рычаг, информация, убедительность и оценка. Специальная квалификация не требуется. Успех переговоров не зависит от случайности рождения или формального образования. Большинство существенных качеств — умение понимать другого человека, готовность бросить вызов и проявить упорство, гибкость, умение убеждать, нормальная доля здравого смысла — доступны каждому.

Что касается логического подхода, беда в том, что очень многие люди, даже из числа тех, для кого переговоры составляют часть профессиональной жизни, так и не потрудились выработать систематический подход к этому делу. Они начинают переговоры, проводят их и даже к чему-то приводят, не заботясь об этапах, обеспечивающих достижение результата:

- они не оценивают заранее реалистические ожидания по этой сделке;
- они начинают либо слишком близко к окончательной сумме, и тем самым ставят ее под угрозу, либо предлагают слишком мало, и тем самым ставят под угрозу сделку;
- они не понимают, как продвинуться от начального предложения к конечной цели, то есть как торговаться и уступать;
- у них не получается завершить сделку, то есть гарантировать, что другая сторона примет окончательный компромисс, а не использует его в качестве трамплина для нового раунда переговоров.

Ненавижу экспромты. Раз мы прибегали к примерам из спорта, скажу: к любым переговорам нужно подходить с продуманным планом игры. Так футбольная команда готовится к очередному матчу. Разумеется, нельзя во всем слепо следовать плану игры. Будьте наготове, не пропускайте внезапные открытия, новый поворот, возникающие угрозы и шансы. Но тот, кто с самого начала понимает, к чему стремится и каким путем туда идет, добьется гораздо большего.

Основные навыки переговорщика я разъясню и проиллюстрирую примерами в следующих главах, а затем мы составим план игры для умных переговоров. После этого вы сможете учесть и дополнительные факторы, осложняющие жизнь переговорщика – например, наличие консультантов, которые подсказывают каждой из сторон или даже ведут от ее имени переговоры; специфические проблемы, связанные с попытками разрешить споры; необходимость преодолевать угрозы и попытки запугивания, а еще – умение превращать рукопожатие в подписанный договор. В самом конце книги вы найдете перечень основных пунктов, которые мы тут обсудим, – для быстрой сверки.

## ЦЕЛЬ: ВЗАИМНОЕ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ

Уделим еще несколько минут теории. В чем цель любых переговоров?

Некоторые люди сравнивают их с шахматами: противники тягаются умом, делают ходы, продумывают наперед ловушки и т.д. Но это сравнение лопается постольку, поскольку в шахматах имеются победитель и побежденный – более того, победа и составляет цель игры, – а цель переговоров заключается в том, чтобы достичь взаимоприемлемого соглашения. Только так это и работает: либо «выиграют» оба, либо сделка не состоится. (Вот почему самые острые конфликты возникают в спорах между человеком принципов и тем, кто не допускает проигрыша, а преимущество оказывается на стороне принципиального спорщика.) Огромное количество сил и времени уходит на то, чтобы помочь другой стороне смириться с исходом спора. Вовсе не такие задачи ставил себе Бобби Фишер!



Но достичь взаимоприемлемого соглашения очень непросто. Подумайте, и вы сами поймете, почему это так. Вот в чем загвоздка: добавим к ситуации третейского судью, абсолютно нейтрального, умного и рассудительного, полностью располагающего всеми фактами. Если стороны обратятся к такому арбитру, он, вероятно, сумеет предложить справедливое решение. Но примут ли обе стороны это решение? И даже если есть вероятность того, что с решением третьей стороны они бы согласились, обычно на переговорах незаинтересованный посредник отсутствует – смогут ли переговорщики сами прийти к справедливому решению? И даже если смогут, угадают ли, что стоят как раз на том месте, где пора заключать соглашение? Ведь рядом нет никого, кто бы им подсказал, что настало время договориться, а судя по нашему опыту, каждый из спорщиков в этот момент думает, что противнику не мешало бы еще подвинуться.

Именно эта цель – достичь взаимного удовлетворения – придает уникальность переговорам. Тот, кто торгуется лишь ради собственных интересов и в упор не видит «противника», упускает из виду самую суть переговоров. Нужно не победить, а убедить. Вот почему само слово «противник», «оппонент» не следует применять, если только вы не ведете принципиальный спор. Я предпочитаю не столь эмоционально окрашенное выражение «другая сторона».

Если вы целиком поглощены задачей побить «противника», то и о собственных интересах не так уж заботитесь. Понимая это, я всегда в переговорах ищу «золотую середину» – чтобы и моему клиенту решение пришлось по вкусу, и другая сторона была бы удовлетворена и согласилась скрепить сделку.

## СОСТЯЗАНИЕ ИЛИ СОТРУДНИЧЕСТВО?

Практические пособия по ведению переговоров обычно склоняются к одному из двух методов – либо к «состязанию», либо к «сотрудничеству». В современной деловой среде к переговорам чаще всего подходят с состязательной моделью (она же «позиционная»). Возможно, причина в том, что именно так обычно решается главный вопрос любой сделки – вопрос

о цене. Продавец запрашивает больше того, что готов заплатить покупатель, покупатель предлагает меньше того, на что готов продавец, и они бьются насмерть, с трудом уступают и принуждают противника подвинуться на шаг, пока не доберутся до некоей промежуточной между этими двумя крайностями цены. Окончательное решение, возможно, не вполне устраивающее обе стороны, по крайней мере, соответствует тем условиям, на которых обе стороны готовы заключить сделку. И многие другие важные вопросы решаются таким же способом, как вопрос о цене.

Сопоставим с этим подходом метод сотрудничества. Наиболее внятно он изложен в книге Роджера Фишера и Уильяма Юри «Добиться “Да”» (Getting to Yes)<sup>1</sup>. Сторонники этого метода исходят из предпосылки, что если бы «враги» сумели сесть за стол переговоров, остыть, выложить карты, сосредоточиться на своих интересах, а не на «позициях», вместе заняться поисками того, что устроит обоих, применить объективные критерии, проявить изобретательность – то безо всякого ущерба для человеческих отношений они бы очень быстро пришли к разумному решению.

Хотя эта цель – мирное и взаимоприемлемое решение – сама по себе похвальна, и многие аспекты этого метода вполне полезны, боюсь, сотрудничество не в чести у современного делового мира, и этот подход не соответствует потребностям большинства людей, ввязывающихся в переговоры. Итог переговоров устроит нас лишь в том случае, если мы доберемся до него ухабистым, но знакомым путем, всяческими маневрами, напором и уступками, и согласие станет для нас своего рода победой, кульминацией трудной борьбы. Нам нужно видеть, как стронется с первоначальной своей позиции противник – тогда мы почувствуем удовлетворение от напряженной борьбы и придем к финишу в уверенности, что заключили лучшую из возможных сделок и не уступили сверх необходимости.

Это правило с особой силой дает себя знать в корпорациях. Если переговоры прошли в тяжелой борьбе, но в итоге дали ре-

---

<sup>1</sup> Роджер Фишер и Уильям Юри – профессора Гарвардского университета, авторы издававшейся на русском книги «Путь к согласию, или Переговоры без поражения».

зультат, вы вправе явиться к начальнику или, как бывало в моем случае, к клиенту, и сказать: «Смотрите, чего нам удалось добиться!» Но если та сторона в первый же день откроет переговоры словами: «Вот к чему сводятся наши взаимные интересы и вот на каких условиях можно заключить сделку, чтобы всем было хорошо», то даже если предложение вполне разумно и приемлемо, вы, скорее всего, подумаете: «Стоп! Потянем время, не стоит давать волю эмоциям: делаем каменное лицо и выжмем из них побольше».

Приверженцы переговоров как сотрудничества много рассуждают о справедливости, но я не стану лишним раз затрагивать это понятие на страницах своей книги. Как правило, две стороны по-разному видят справедливое решение проблемы, а единые объективные критерии, с которыми вынуждены были бы согласиться и те, и другие, действуют крайне редко. Я проповедую не справедливость, но удовлетворение. Если обе стороны в итоге остались удовлетворены результатом — а удовлетворены они в значительной степени и потому, что пришлось приложить немало усилий к самому процессу, — то они сочтут этот результат справедливым, а нам только это и нужно.

И хотя я признаю многие принципы переговоров как сотрудничества и рад был бы дожить до поры, когда этот подход распространится во всем мире, мне кажется, что в современных условиях этот подход редко оказывается эффективным как раз потому, что тот «танец с саблями», тот упорный спор неуступчивых оппонентов, который этот подход стремится устранить, является необходимой предпосылкой к соглашению. Именно так, в борьбе, вырабатываются условия взаимоприемлемой сделки.

Поймите меня правильно. Тот конфликтный вариант состязательных переговоров, который зачастую приходится наблюдать, я вовсе не одобряю. Я считаю неправильной тактикой жесткие методы принуждения, которые иные переговорщики норовят пускать в ход. Многие вступают в переговоры безо всякого плана, импровизируют на каждом шагу, другие слепо следуют привычным теориям, которые могут быть вовсе неуместны в конкретной ситуации. Большинство переговорщиков-«состязателей» полностью поглощены своей правдой, своей

позицией, и о позиции другой стороны даже не задумываются. У приверженца сотрудничества другая слабость — он слишком переживает о нуждах, желаниях и проблемах другой стороны, вместо того, чтобы подумать и постараться как-то повлиять на ее образ мыслей и поведение.

## КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ПЕРЕГОВОРАМ

Не стоит впадать в крайность и резко противопоставлять состязательный и сотруднический подходы. К теории переговоров следует подходить, как к меню в китайском ресторане: кое-что берем из левой колонки, кое-что из правой плюс блюдо шеф-повара или какую там изюминку посоветует нам официант (не Оливер). Например, вам стоит.

- признать господство состязательного подхода в современном деловом мире и понять, что попросту закрывать глаза на это не стоит, но не следует и сводить этот метод к жесткости мышления и обращения, как это происходит при «борьбе позиций»;
- признать и многие разумные элементы, и приемы переговоров как сотрудничества, но видеть также изъяны этого подхода: он не всегда помогает решать повседневные деловые проблемы и не удовлетворяет потребность обеих сторон в процессе борьбы, в усилении, которым они могли бы гордиться.

Умные переговоры включают в себя лучшее из обоих подходов. От состязательного подхода берем:

- правило рычага;
- владение информацией;
- стремление к преимуществу.

От сотрудничества берем:

- понимание важности взаимоприемлемого решения проблем (в том числе проблем другой стороны);
- убедительность рассуждений;
- креативное мышление.

И к этому я от себя добавлю необходимость:

- выработать «план игры»;
- добиться доверия другой стороны;
- здраво оценивать ситуацию, чтобы достичь разумного компромисса.

Даже комплексный подход не обеспечит решение всех проблем и не гарантирует вас от приступов нетерпения и разочарования. Но если обе стороны заинтересованы в выработке соглашения, это поспособствует достижению цели в разумные сроки, и если все удастся сделать как надо, то ничье самолюбие не пострадает и личные отношения только укрепятся.

Для столь благополучного исхода придется приложить немало сил. Главное – внимание, даже бдительность: не упускайте ничего, что будет происходить (и помните, **что** должно происходить). Переговоры пройдут удачно, если вы будете все время смотреть в оба: одним глазом на собеседника, другим на самого себя:

- обращайте внимание на то, что критически важно – на свои и чужие слабости и преимущества, – а не на пустяки, вроде выбора места встречи;
- вникайте в игры, в которые играют люди – в том числе и вы сами;
- помните, что нейтральных моментов почти не существует, улавливайте преимущества и недостатки, скрывающиеся под гладкой с виду поверхностью «технического» или «комплексного» решения;
- учитывайте фактор доверия, опять же не только применительно к другой стороне, но и применительно к самому себе: вам вообще-то можно верить?
- постарайтесь повлиять на образ мыслей своего собеседника в свою пользу и не передавать при этом «телепатических» сообщений, которые пойдут во вред вашему делу;
- и не упускайте из виду общую картину: необходимо выработать правильную стратегию и тактику для достижения благоприятного результата, невзирая на любые препятствия, с какими вы можете столкнуться.

## ЛИЧНЫЙ ВЗГЛЯД

Я лично в основном веду переговоры о денежных делах, ценных бумагах, собственности, услугах, контрактах. Это определенная группа переговоров, отличная от переговоров об освобождении заложников, от международной политики, от споров по бюджету в Сенате, где на конкретную ситуацию дают большие, не вмещающиеся в ее конкретику проблемы. Не затрагиваю я и ожесточенные сражения о разделе детей после развода и тому подобные эмоциональные битвы. В этих сферах я ничего не смыслю и не думаю, что мой совет будет тут чего-то стоить (хотя некоторые принципы, вероятно, применимы и здесь). В этой книге я рассматриваю переговоры, которые происходят ежедневно в деловой и личной жизни. Разумеется, и в такие переговоры порой вторгаются проблемы большого мира, и эмоции порой зашкаливают, однако у здравого смысла остается еще немаленький шанс — только сумеете правильно разыграть свои карты.

В этой книге все переговоры ведут американцы в границах Соединенных Штатов. Этикет и стиль переговоров в каждой стране свой, и я предпочитаю описывать то, в чем хорошо разбираюсь. Не будет вам многообразия культур, экзотических обычаев и проблем перевода: реальный мир для автора этой книги заключается где-то между Мейн-стрит и Уолл-стрит.

С другой стороны, я постараюсь не слишком упираться на свою профессию и буду описывать такие переговоры, для которых от вас не требуется юридическое образование (и нет надобности нанимать юриста). В тех редких случаях, когда сам предмет спора требует юридических знаний, я буду снабжать вас необходимой информацией.

По возможности я буду рассматривать в каждой главе отдельные аспекты нашей темы, хотя мы и понимаем, что в реальных переговорах все факторы задействованы одновременно. Можно сравнить эти главы с тренажерами в фитнес-зале: каждый тренажер прорабатывает отдельную группу мышц, но лишь применив все эти тренажеры, получишь идеальное тело с рельефной мускулатурой.

Чтобы не было никаких сомнений относительно моей личной позиции: я считаю себя честным переговорщиком, с опре-

деленной этикой; я противник уловок и лжи, с помощью которых можно извлечь разве что нечестную выгоду. Не верю в грязные уловки и презираю их, не собираюсь добиваться своего любой ценой и не хочу, чтобы другая сторона чувствовала себя проигравшей и униженной. Я стараюсь строить аргументацию на разумных основаниях, подкреплять свою позицию рациональными доводами и таким образом убеждать. Я также готов слушать и позволить другой стороне логически убедить меня. Всюду, где возможно, я предпочитаю обойтись без личного недоброжелательства и враждебности, договориться обо всем полюбовно.

Тем не менее я вовсе не готов соглашаться на меньшее (на значительно меньшее), чем я или мой клиент вправе требовать, с учетом всех затрагивающих наши переговоры факторов. Куда приятнее получить больше, чем ожидал, и я стараюсь к этому подвести – если получится. Однако стремление выбить что-то сверх вовсе не служит мне путеводной звездой: главное – получить то, что причитается. Ни в коем случае я не допущу, чтобы меня провели или на меня оказали давление, и как только я улавливаю подобные флюиды, то оповещаю весь мир о своем праведном негодовании.

Меня всегда огорчают несостоявшиеся сделки, если разумному соглашению помешала чья-то бескомпромиссность, чрезмерные запросы, неправильный расчет, ошибочная информация, неверные предпосылки и т. д. Конечно, иные сделки просто неразумны и невозможны, но если сделка прямо-таки наклеивается, а я не сумел выработать стратегию и привести обе стороны к согласию, это я считаю своим поражением.

И наконец, я прекрасно понимаю, что искусством переговоров не овладеть, прочитав пусть даже хорошую книгу, – нужно выйти в мир и практиковать это искусство. Однако даже опытным переговорщикам – не сомневаюсь, многие из вас принадлежат к их числу, – пригодятся практические навыки, техники, стратегии, открытия, которые я предлагаю в этой книге. Они принесут вам реальные деньги – за столом переговоров.





Часть I

**ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ  
НАВЫКИ  
ПЕРЕГОВОРЩИКА**



# 1

## ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ ОБЗОР ФУНДАМЕНТАЛЬНЫХ НАВЫКОВ

Эта глава – вроде увертюры к шоу на Бродвее: тут прозвучат отрывки из всех лейтмотивов, которые вам предстоит во всей полноте услышать позднее. Я намерен пробежаться по четырем основным навыкам умных переговоров. Вкратце это:

*Правило рычага* – учет преимуществ каждой ситуации и способность использовать их в своих интересах (если на рычаг жмете вы) или ослабить давящую на вас силу (когда нажимает другая сторона).

*Информация* – умение выжимать и оценивать полезную информацию о позиции другой стороны и придерживать ту информацию, которую вы предпочитаете скрыть.

*Убедительность* – способность сделать так, чтобы другая сторона поверила в серьезность ваших намерений, и вместе с тем умение разгадать чужой блеф.

*Здравомыслие* – оно позволит вам соблюсти равновесие между стремлением к победе и стремлением к компромиссу, как по существу, так и в стиле ведения переговоров.

Все эти навыки задействованы в переговорах одновременно и их гармония столь же важна, как и все эти навыки по отдельности. Я продемонстрирую это, описав (без комментария) типичные переговоры, а затем мы вместе разберем этот процесс

по четырем основным аспектам. Откройте глаза и уши пошире, старайтесь ничего не пропустить, и прежде, чем перейдете к моему комментарию, постарайтесь сформулировать собственную точку зрения на эти переговоры.

## Случай хитрого арендатора

Тед снял квартиру в жилом здании Бигтауна. Срок аренды — 14 месяцев, до 31 декабря следующего года. Хотя в условиях аренды черным по белому прописано, что использовать квартиру как офис строго запрещается, Тед по этому же адресу зарегистрировал консалтинговую фирму «Спроси у Теда». В начале ноября владелец здания уличил Теда и предъявил ультиматум: или прекратить бизнес на территории жилого дома, или съехать, да еще и арендную плату вносить, пока не истечет срок контракта.

Выбора у Теда нет. Он пойман с поличным, закрыть глаза на столь вопиющее нарушение правил хозяин отказывается, другого источника существования не предвидится, и денег на аренду офиса нет — придется переезжать. Леланд, домовладелец, требует все уладить до конца календарного года. К счастью, по условиям контракта Тед вправе сдать квартиру другому нанимателю, и вот, имея в запасе два месяца на поиски, он дает объявление. Сначала никто не откликается, но к середине ноября появляется Сьюзен, которая собирается переехать в Бигтаун из другого города, чтобы с 1 декабря приступить тут к работе. Она осматривает квартиру и проявляет несомненную заинтересованность.

Тед платит за квартиру по нью-йоркским расценкам — \$1500 в месяц. С тех пор как Тед арендовал эту квартиру, заметных изменений на рынке местной недвижимости не наблюдалось, так что он просит с Сьюзен те же \$1500 — «никто не выигрывает, никто не проигрывает», по его словам. Сьюзен хочет знать, почему Тед надумал съехать, и Тед не упоминает о разногласиях с Леландом, а говорит, что нашел «кое-что поудобнее». Он делает вид, будто время его не поджимает — может сдать квартиру сейчас, может и подождать.

Сьюзен готова заплатить полторы тысячи, если придется, но сперва пытается поторговаться. Она предлагает \$1200. Теду

вовсе неохота доплачивать триста долларов из своего кармана, и он держится первоначальной суммы: \$1500 без уступок. Эта линия переговоров заходит в тупик.

Сьюзен затрагивает три другие проблемы:

- Она въезжает с 1 декабря, поскольку ей надо выходить на работу. Тед (вопреки его хвастовству насчет другой квартиры, «поудобнее») пока что не нашел себе другого пристанища и предпочел бы остаться до конца декабря, то есть использовать весь срок, отпущенный ему Леландом.
- В коридоре облупилась краска. Сьюзен требует, чтобы Тед сделал ремонт за свой счет. По его оценкам это обойдется примерно в \$300, и он бы предпочел, чтобы заплатила Сьюзен.
- Сьюзен просит оставить ей телевизор ценой примерно \$200. Тед хочет забрать телевизор с собой.

Проспорив некоторое время, Сьюзен заявляет, что готова повысить арендную плату до \$1300, если в этих трех вопросах Тед пойдет ей навстречу. Тед отвергает ее предложение, но готов продолжать переговоры. Они берут тайм-аут, чтобы вернуться к обсуждению на следующий день, причем Сьюзен подчеркивает, что ей еще предстоит осмотреть вечером другую квартиру.

Прощаясь с Тедом, Сьюзен замечает в коридоре письмо, адресованное фирме «Спроси у Теда». Уклончивый ответ Теда и так уже пробудил у нее смутные подозрения, и теперь Сьюзен решается выстрелить наугад:

– Вы используете квартиру под офис? – спрашивает она.

Длинная пауза.

– С чего вы вдруг спрашиваете? – вопросом на вопрос отвечает Тед.

– Увидела это письмо, – Сьюзен поднимает конверт и предъявляет его как улику. – Насколько я понимаю, по условиям аренды вы не имеете права вести здесь свой бизнес.

Снова пауза.

– Что ж, – говорит Тед, слегка оправившись. – Вы же все равно не собирались вести здесь бизнес?

– Нет, – соглашается с ним Сьюзен.

– Значит, и проблем нет?

Сьюзен предпочла оставить пока этот вопрос, но теперь она подозревает, что у Теда есть причины съехать, более того – он вынужден спешить с поисками арендатора. В разговоре с Тедом она уловила еще кое-какие намеки и догадалась, что у Теда пока что нет других кандидатур, кроме нее. Поэтому на следующий день Сьюзен решила проявить неуступчивость. Она накидывает всего лишь 25 долларов на свое последнее предложение (будет платить \$1325 в месяц) и настаивает на выполнении всех трех своих требований, в том числе, чтобы ей оставили телевизор, хотя он ей не так уж нужен – она везет с собой свой.

– Либо вы соглашаетесь по всем трем пунктам, – говорит она, – либо сделка не состоится. И, кстати говоря, за ту квартиру, которую я осматривала вчера после вашей, просят меньше.

Врать она не врет, но умышленно вводит Теда в заблуждение: другая квартира дешевле, но Сьюзен она не понравилась, и реальной альтернативы квартире Теда она пока не нашла.

Жесткий тон Сьюзен действует на Теда как красная тряпка на быка и провоцирует ответить: «О'кей, сделка не состоится», – и вытолкать ее из своей квартиры.

Но ведь Сьюзен – его единственная надежда, и Тед успевает прикусить язык. Он не отвечает провокацией на провокацию, но – в уверенности, что «окончательное предложение» Сьюзен всего лишь блеф – предлагает компромисс: все пополам, за исключением телевизора, который принадлежит лично ему. Иными словами: арендная плата \$1412,50 (ровно посередине между их позициями), расходы на ремонт – пятьдесят на пятьдесят, и съедет он 15 декабря, на две недели позже, чем удобно Сьюзен, на две недели раньше, чем хотелось бы ему. Сделав это предложение, Тед откидывается на спинку стула в уверенности, что проявил и благоразумие, и справедливость.

Сьюзен же думает, что Тед готов на куда большие уступки по каждому пункту, даже телевизор – который не так уж дорого стоит – удастся отвоевать, и потому она заявляет, что это предложение ее не устраивает (а это она уже зря, вполне разумное предложение).

– Я свое мнение высказала! – повторяет она.

Тед, возмущенный тем, что его компромисс с ходу отвергли, так же отказывается уступать:

– Это лучшее, что я могу предложить, – говорит он, хотя и это неправда.

Ни Тед, ни Сьюзен не хотят уступать более ни на дюйм. Переговоры зашли в тупик. Как вы думаете, сделка в итоге все же осуществится? Если и осуществится, то немалой кровью.

А теперь посмотрим со стороны, что происходило между этими двумя и как были задействованы в переговорах четыре основных навыка – владение рычагом, информация, убеждение и способность к суждению.

## **АНАЛИЗИРУЕМ ДЕЙСТВИЕ РЫЧАГА**

Начнем с распределения сил. Как оно проявляется в этом сценарии, как орудует своим «плечом» каждая из сторон?

Наиболее негативный фактор (рычаг, действующий против данной стороны) – нужда. Если необходимость вынуждает поскорее заключить сделку, нет возможности добиваться наилучших условий. В данном случае необходимость работает против Теда. Он должен срочно освободить помещение и потому вынужден заключить сделку поскорее, пусть даже не на идеальных для себя условиях – не на тех условиях, на которых он мог бы настаивать, будь его решение искать арендатора добровольным. (И, кстати говоря, Тед поступает разумно, стараясь скрыть от другой стороны, что он действует под давлением, напуская на себя рассчитано-беззаботный вид.)

Если на переговорщика давит необходимость, он должен постараться нейтрализовать давление, используя в своих интересах другие рычаги. Вынужденный продавец или, как в данном случае, квартиросдатчик, в первую очередь постарается создать конкурентный спрос. К несчастью для Теда, его квартирой больше никто не интересуется, а по моим правилам выдумать несуществующего конкурента для Сьюзен было бы некрасиво (но Тед и не обязан признаваться в том, что его чаша пуста). Хуже того: Сьюзен использует против него конкурентное предложение, намекая, что может снять и другую квартиру.