

ДЭВИД ЛЭКС, ДЖЕЙМС СЕБЕНИУС



ПЕРЕГОВОРЫ

мощные инструменты
для изменения правил игры
при заключении самых важных сделок

В ТРЕХ
ИЗМЕРЕНИЯХ

ОТЗЫВЫ ЛИДЕРОВ КОРПОРАЦИЙ

Многие годы мы искали какую-нибудь компанию или консультанта, которые помогли бы нашим топ-менеджерам усовершенствовать свои навыки участия в переговорном процессе. Нам пришлось выслушать огромное количество общих слов на тему подходов «выиграл – проиграл» и «выиграл – выиграл». И вот мы начали тесно сотрудничать с Дж. Себениусом. Его трехмерный подход используется на разных уровнях группы Estée Lauder, и всегда с отличным результатом. В этой книге вы найдете множество поучительных примеров, которые помогут применить методы ее авторов на практике.

УИЛЬЯМ ЛАУДЕР,
президент и главный исполнительный директор
группы Estée Lauder

Новаторская концепция данной книги помогла нам... заключить многие жизненно важные для компании соглашения. Ведь порой в процессе переговоров приходится находить компромисс между противоположными целями. Кроме того, сами переговоры должны способствовать установлению партнерских взаимоотношений.

ДЭНИЕЛ ВАСЕЛЛА,
доктор медицинских наук, председатель совета директоров
и главный исполнительный директор
компании Novartis, Швейцария

Данная книга – подробнейшее практическое руководство для ведения переговоров из всех когда-либо написанных. На многочисленных примерах авторы показывают, как именно применять их эффективный метод.

МАТИАС ДЕПФНЕР,
главный исполнительный директор
одной из ведущих медиакомпаний Европы
Alex Springer AG

ОТЗЫВЫ ВЕДУЩИХ ФИНАНСИСТОВ

В первые годы существования компании нам пришлось вести очень сложные переговоры. К счастью, в самые трудные моменты нам помогал Дж. Себениус, и мы заключали очередную жизненно важную сделку. Впоследствии он, вооруженный богатым опытом, вернулся в Гарвард, где профессионально стал заниматься теорией и практикой эффективных переговоров. В его великолепной

книге, написанной совместно с Дэвидом Лэксом, беспорядочная реальность подвергается тщательному анализу. Те читатели, которым предстоят сложные переговоры, а также выпускники Гарварда с дипломом MBA, да и вообще все руководители компаний получают огромную пользу, прочитав эту полную здоровых мыслей книгу. Я ее очень рекомендую.

ПИТЕР Г. ПИТЕРСОН,
первый председатель совета директоров,
сооснователь одной из крупнейших в мире
торговой инвестиционной банковской компании
The Blackstone Group

Я сотрудничал с авторами данной книги во время самых сложных переговоров в моей карьере. Их трехмерный подход помог нам увеличить стоимость компании на сотни миллионов фунтов.

Филипп Йи,
главный исполнительный директор *3I Group*
(инвестиционная компания, курс акций которой
входит в британский индекс *FTSE 100*;
вложила свыше 26 млн фунтов стерлингов
в более чем 14 тыс. предприятий)

ОТЗЫВЫ АНАЛИТИКОВ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

Ваши действия за стенами комнаты для переговоров столь же важны, как и сами переговоры. И нигде эта мысль еще не была изложена и обоснована столь аргументированно, как в данной книге. Метод, разработанный Дэвидом Лэксом и Джеймсом Себениусом, является существенным вкладом в теорию переговорного процесса. Снимаю перед ними шляпу!

Уильям Юри,
один из авторов книги «Переговоры без поражения.
Гарвардский метод», автор книги «Преодолевая преграды:
как провести успешные переговоры»
(*Getting Past No: Negotiating Your Way
from Confrontation to Cooperation*)

Наконец-то у нас есть практические советы для достижения успеха на переговорах...

РОДЖЕР ФИШЕР,
один из авторов книги «Переговоры без поражения.
Гарвардский метод»

В своей книге Лэкс и Себениус высказывают новые и важные мысли, которые, без сомнения, будут интересны теоретикам и активным переговорщикам. Имеющие огромный опыт заключения сделок авторы демонстрируют великолепные аналитические способности. Особое внимание читателя Лэкс и Себениус обращают на те аспекты процесса переговоров, которые другие авторы чаще всего игнорируют или не уделяют им достаточного внимания, в частности, как вдали от стола переговоров работать над исходными условиями переговорного процесса и влиять на его ход наиболее благоприятным для себя образом. Книга очень оригинальна и полезна.

МАКС Х. БЕЙЗЕРМАН,
*профессор кафедры менеджмента имени Джессе Исидора Штрауса,
Гарвардская школа бизнеса;
один из авторов книги «Рациональные переговоры»
(Negotiating Rationally)*

Двадцать лет назад книга Лэкса и Себениуса «Руководитель на переговорах» (The Manager as Negotiator) высоко подняла планку теории и практики переговоров. Их вторая книга, без сомнения, столь же важна. Особое внимание в ней уделяется действиям вне стола переговоров, направленным на создание «сервировки». Авторы подробно останавливаются на проблеме проектирования выгодных сделок, предлагая новые концепции. Их изучение необходимо всем тем, кому требуется помощь в практической организации переговоров.

РОБЕРТ Х. МНУКИН,
*профессор кафедры права имени С. Уиллистона,
руководитель программы по изучению переговоров
в Гарвардской школе права; один из авторов книг
«По ту сторону победы» (Beyond Winning)
и «Препятствия к разрешению конфликтов»
(Barriers to Conflict Resolution)*

3-D Negotiation

*Powerful Tools to Change the Game
in Your Most Important Deals*

David A. Lax and
James K. Sebenius

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS
Boston, Massachusetts

ПЕРЕГОВОРЫ в трех измерениях

*Мощные инструменты
для изменения правил игры
при заключении
самых важных сделок*

Дэвид Э. Лэкс
Джеймс К. Себениус

ДОБРАЯ  КНИГА
Москва 2008

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ • 9

ЧАСТЬ I. ОБЩИЙ ОБЗОР

ГЛАВНОЕ О ТРЕХ ИЗМЕРЕНИЯХ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

1. Вести переговоры в трех измерениях • 17
2. Процедура диагностики препятствий к заключению сделки в рамках трехмерного подхода • 37
3. Разработайте трехмерную стратегию для устранения препятствий • 59

ЧАСТЬ II. СОЗДАТЬ ПРАВИЛЬНЫЕ ИСХОДНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ПЕРЕГОВОРОВ

ВДАЛИ ОТ СТОЛА ПЕРЕГОВОРОВ

4. Найдите самых ценных партнеров • 85
5. Правильно определите круг интересов • 107
6. Правильно оцените варианты отказа от сделки • 129
7. Правильно определите последовательность ведения переговоров и примите верные решения по основным пунктам необходимых процедур • 149

ЧАСТЬ III. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ВЫГОДНОЙ СДЕЛКИ

«ЗА ЧЕРТЕЖНОЙ ДОСКОЙ»

- 8. «Движение на северо-восток» • 179
- 9. «Подгонка» различных интересов друг к другу • 203
- 10. Заключайте прочные сделки • 223
- 11. Дух сделки как предмет переговоров • 245

ЧАСТЬ IV. АКЦЕНТ НА ТАКТИКЕ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

ЗА СТОЛОМ ПЕРЕГОВОРОВ

- 12. Формируйте установки, позволяющие вам осуществить претензии на выгоды • 271
- 13. Чтобы создавать выгоды и претендовать на них, решайте проблемы совместными усилиями • 307

ЧАСТЬ V. ТРЕХМЕРНАЯ СТРАТЕГИЯ В ДЕЙСТВИИ

«ПОЗВОЛЬТЕ ИМ ДЕЛАТЬ ТАК, КАК ХОТИТЕ ВЫ»

- 14. Чтобы разработать трехмерную стратегию, составьте схему обратного пути • 339
- 15. Мыслите стратегически, действуйте исходя из ситуации • 353

ОТ АВТОРОВ • 383

БЛАГОДАРНОСТИ • 388

ПРИМЕЧАНИЯ • 391

АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ • 413

ОБ АВТОРАХ • 419

ВВЕДЕНИЕ

Вы держите в руках книгу о переговорах. Почему вы ей заинтересовались?

Вероятно, вы принимаете (или скоро примете) участие в процедуре заключения сделки. А может, вам показалось, что ваше недавнее выступление на переговорах не очень удалось. Возможно, вы вскоре будете обсуждать важные темы на работе или дома. Но, скорее всего, вы из тех, кому регулярно приходится участвовать в переговорах и поэтому необходимы новые, свежие идеи.

Наша книга вам поможет.

Мы много лет занимаемся вопросами заключения сделок, консультируем частные компании и правительственные структуры, ведущие сложные переговоры. Систематически анализируя последние, мы, на основе полученных результатов, обучаем топ-менеджеров, государственных чиновников различного ранга, а также тех, кто хочет получить дипломы MBA в Гарварде или других учебных заведениях мира. За долгое время работы в сфере заключения сделок мы поняли: та модель, которая доминирует в большинстве переговорных процессов (равно как и процесс ее научного изучения), оставляет желать лучшего.

В чем заключается основная проблема? Большинство участников переговоров сосредотачиваются на одной стороне процесса совершения сделки. Согласно нашей терминологии, это одномерный подход, и единственное измерение, которое интересует таких людей, — *тактика*. Они считают, что переговоры — это только то, что происходит за *столом переговоров*. Для

них подготовка и следование намеченному плану — лишь вопросы процедуры и тактики.

Именно из-за одномерного подхода участники переговоров не получают всех выгод, на которые могли бы рассчитывать. А ведь он совершенно не подходит для трудных переговоров, где сложно найти компромисс и, казалось бы, все козыри на руках у противоположной стороны. Не годится он и для многосторонних переговоров, а также тогда, когда налицо множество осложняющих дискуссии обстоятельств (идет ли речь о переговорах внутри компании или с внешними сторонами) или когда на ходу меняется повестка дня. В результате заключаемая сделка не является оптимальной для всех сторон, создаются типовые ситуации (которых можно было избежать), возникают конфликты (которые можно было предотвратить).

Мы призываем вас использовать не одномерный, а трехмерный подход. Лучше всего описывает суть нашего метода словосочетание «переговоры в трех измерениях». Именно так мы называем переговоры, проводимые с использованием нашего подхода, в отличие от всех остальных.

Первое измерение переговоров — *разработка тактики* — всем хорошо знакомо. Тактика — это те приемы (аргументирование своей позиции, уступки), которые вы применяете непосредственно за столом переговоров в ходе дискуссии с оппонентами. Хорошая тактика позволяет заключить сделку, плохая — губит ее.

Второе измерение, которое намного глубже, чем предыдущее, — *проектирование сделки*. Проектировщик сделки должен уметь раскрыть источники экономических и прочих выгод. Для этого необходимо не только правильно понимать то, что лежит на поверхности переговорного процесса, но и смотреть в глубь происходящего. Чтобы сделать открывающиеся выгоды доступными для обеих сторон, требуется системность, позволяющая творчески подойти к составлению взаимоприемлемого соглашения.

Третье измерение — *создание исходных условий переговоров*. Так мы называем подготовительные действия, происходящие вне переговорной комнаты. Именно они позволяют влиять на ситуацию, изменяя ее таким образом, чтобы преимущества оказались на стороне использующих трехмерный подход. Обыч-

но подготовка к переговорному процессу считается законченной после выбора участников переговоров и определения круга вопросов для обсуждения. Но человек, применяющий трехмерный подход, берет на себя инициативу задолго до начала дискуссий с глазу на глаз. Переговорщики, работающие в трех измерениях, действуя вдали от стола переговоров, стремятся создать максимально перспективные исходные условия, готовясь таким образом к тактическому взаимодействию. Еще до того, как сесть за стол переговоров, их будущие участники должны: привлечь нужных членов команды; продумать последовательность ведения переговоров и повестку дня, причем последняя должна состоять из вопросов, отражающих реальные интересы сторон. Кроме того, им необходимо выбрать устраивающие всех место и время переговоров и продумать свои ожидания, а также варианты отказа от сделки (т. е. представления о том, что будет, если сторона прервет переговоры). Если «сервировка стола» не кажется многообещающей, ее можно поменять. Мы собираемся доказать, что отличные исходные условия плюс правильная тактика переговоров могут дать потрясающий результат, которого невозможно добиться исключительно тактическими методами, какими бы искусными они ни были.

В данной работе сделана попытка объяснить понятия «исходные условия переговоров», «проектирование сделки», «тактика переговоров». В них мы вкладываем совершенно иной, отличный от общепринятого смысл. Наши идеи взяты прямо «с поля боя», оттуда, где вы сейчас находитесь. Мы тщательно проанализировали нашу методику. Ее успешно применили многие успешные практики, имевшие самые четкие представления о сути переговорного процесса. Мы уверены: книга, в которой мы попытались обобщить свой практический опыт и научный анализ, поможет именно вам.

Первая часть книги называется «Общий обзор. Самое основное о трех измерениях переговорного процесса». Здесь мы познакомим вас с двумя ключевыми процедурами:

- обнаружением препятствий к заключению соглашения;
- действиями, направленными на преодоление этих препятствий.

Пользуясь трехмерной диагностикой препятствий, мы научим вас согласованной последовательности действий как за столом переговоров, так и вне его. Эти действия позволят вам наилучшим образом решать возможные проблемы.

В главах 1–3 излагается суть нашего метода. В следующих частях мы будем рассматривать по одному из измерений, но в обратном порядке (3–2–1). Это не случайно: именно таким образом действует переговорщик, применяющий трехмерный подход при заключении трудных сделок. В главах 4–7 мы расскажем, как создаются необходимые исходные условия за пределами переговорной комнаты (третье измерение); в главах 8–11 будет показано, как, работая «за чертежной доской», спроектировать выгодную сделку (второе измерение); а в главах 12 и 13 – как с помощью тактики для решения проблем (первое измерение) претворить ваши планы в реальность. В заключительном разделе (главы 14–15) мы продемонстрируем, как все это собрать воедино, и более детально рассмотрим возможности применения трехмерных стратегий. Читая книгу, вы наверняка заметите: мы часто приводим примеры и разбираем случаи из нашей консультативной практики. Таким способом мы стремимся проиллюстрировать широкие возможности использования каждого отдельного аспекта трех измерений. Хотя необходимость соблюдения конфиденциальности вынуждает нас порой скрывать или менять некоторые детали реальных переговоров, мы стремимся сохранить суть ситуации и рассказать вам о том, чему они учат.

В ходе чтения книги вам станет понятна отличительная черта нашей методики: возникновение проблемы в одном из трех измерений требует поиска ее решения в другом. То же самое подчас происходит и в бизнесе: решение какой-либо проблемы иногда находится в сфере, совершенно далекой от той, где возникла сложность. Например, производственные проблемы могут быть связанными с финансовыми, и наоборот. Схожая ситуация складывается и при переговорах в трех измерениях: если вы сосредоточитесь только на одном измерении, может оказаться, что этого мало. Например, вы активно обсуждаете тактику и процесс межличностного взаимодействия, но результата нет. Истинная проблема может заключаться в неверно созданных исходных условиях, и для ее решения потребуются дейст-

вия вне переговорной комнаты. Исключительно тактические усилия зачастую приносят нежелательный эффект.

Если вы не владеете трехмерным подходом к переговорам, значит, вы пользуетесь одномерной тактикой в трехмерном мире. Вам так и не удастся найти верные ответы на самые важные вопросы, касающиеся процесса переговоров. Но если постараетесь увидеть картину в полном объеме, ваши шансы на успех резко возрастут. В таком случае вы, скорее всего, найдете отличные способы успешно заключить все необходимые вам сделки, и наша книга, несомненно, поможет вам в этом.

Часть I

ОБЩИЙ ОБЗОР

**ГЛАВНОЕ
О ТРЕХ ИЗМЕРЕНИЯХ
ПЕРЕГОВОРНОГО
ПРОЦЕССА**

ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ В ТРЕХ ИЗМЕРЕНИЯХ

Почему у нас от рождения два глаза? Вот одна из возможных причин: если мы потеряем один глаз из-за болезни или несчастного случая, у нас останется еще один. Но есть и еще одно соображение. Два глаза — это не то же самое, что две точки или пара легких. Обладая двумя органами зрения, мы получаем необыкновенную способность — видеть мир *в трех измерениях*. Разумеется, можно обойтись и одним глазом (некоторые люди вынуждены мириться с таким положением), но бинокулярное зрение дает огромное преимущество: восприятие глубины. Когда мы смотрим на мир обоими глазами, то видим все его богатство и разнообразие и можем пользоваться этим себе во благо.

Эта книга о том, как видеть мир в трех измерениях. Если же говорить конкретнее, то она учит вести переговоры, учитывая все богатство человеческих взаимоотношений, и извлекать из этого пользу. Мы назвали наш подход к переговорам «трехмерным», так как он основывается на идее трех различных измерений, что позволяет добиться великолепного результата. Прежде чем перейти к подробному анализу нашего подхода, рассмотрим существующую альтернативу — так называемый «одномерный» метод.

ПЕРЕГОВОРЫ В ОДНОМ ИЗМЕРЕНИИ

Многие ведут переговоры в одном измерении. Большинство из них относятся к двум обширным категориям. Первые используют

метод «выиграл – проиграл», вторые – «выиграл – выиграл». Не важно, новичок вы или профессионал, вы легко узнаете представителей каждой из этих групп. Они наперебой предлагают вам свои семинары, доказывая, что их подход лучше метода конкурентов, ведут дискуссии в научных журналах. Они часто сходятся за столом переговоров.

Переговорщики, использующие метод «выиграл – проиграл», принадлежат к старой школе. Множество приверженцев этого подхода можно встретить в залах заседаний советов директоров, актовых залах городских ратуш, конференц-залах гостиниц и в бизнес-центрах – т. е. везде, где только можно проводить переговоры. Их книжные шкафы ломятся от фолиантов, предлагающих уловки и хитрости для победы над противником. Среди подобных пособий книга Роберта Дж. Рингера «Победа через запугивание» (*Winning through intimidation*), работа Джима Кэмп «Сначала скажите “Нет”. Секреты профессиональных переговорщиков»*. Они бьются и сражаются, стараясь отхватить у противника самый жирный и лакомый кусок. Они садятся за стол переговоров с намерением унести не только положенную им долю, но и большую часть вашей.

Переговорщики, использующие метод «выиграл – выиграл», – полная противоположность первых. Они появились сравнительно недавно, и их становится все больше. Для них характерны новаторские решения, прекрасные отношения с партнерами. В библиотеках сторонников этого метода – пособия по беспроблемному ведению переговоров, обращающие внимание читателя на необходимость сотрудничества во время переговоров. К подобной литературе относятся, в частности, такие книги, как «Переговоры без поражения. Гарвардский метод» и «Как избежать отказа» (*Getting past no*)¹. Последователи метода «выиграл – выиграл» не придумывают односторонние пути, позволяющие им получить больше положенного. Они, скорее, организуют совместные заседания, мозговой штурм, где в итоге рождается творческое решение, как увеличить лакомый кусок для всех.

* Кэмп Д. Сначала скажите «Нет». Секреты профессиональных переговорщиков. – М.: Издательство «Добрая книга», 2006. – Прим. ред.

Вероятно, вы уже осознали все плюсы и минусы каждого из этих подходов. Действительно, агрессивные действия типа «выиграл – проиграл» помогают порой заключить весьма выгодную сделку. Но при этом можно испортить отношения с партнерами, упустить более выгодные для обеих сторон варианты соглашения, даже загнать переговоры в тупик, положив таким образом конец многообещающим обсуждениям. (Хотя, как будет видно из следующих глав, некоторые обсуждения стоит прекратить.)

Честные переговорщики типа «выиграл – выиграл» сосредоточены на творческом подходе, и, конечно, друзей у них больше. Но в серьезных столкновениях им чего-то не хватает. Они склонны к сделкам, к компромиссам, которые не всегда приносят пользу. Во имя сохранения прочных отношений они проявляют наивность, сплошь и рядом отказываясь от выгод, которых вполне можно добиться.

Вы думаете, между двумя типами переговорщиков нет ничего общего? На самом деле они очень похожи: и те, и другие ведут переговоры лишь в одном измерении. Они сконцентрированы почти исключительно на *тактических* аспектах переговоров, когда участники оказываются *лицом к лицу*. Они воспринимают переговорный процесс в основном в терминах действий, предпринимаемых за столом переговоров, как бы эти переговоры ни проходили: лично, по телефону или электронной почте, с помощью факса и т. д.

Сторонники каждого подхода дают советы, концентрируясь в основном на том, как лучше всего вести дела с противоположной стороной *напрямую*. Например, сторонники подхода «выиграл – проиграл» расскажут вам, кто первым выходит с предложением, сколько нужно запрашивать, как: оценить слабые стороны оппонента; убедительнее отвести все возражения; научиться понимать язык жестов; пригрозить отказом от переговоров; применять различные коварные приемы («беспомощное орудие в чьих-то руках», «злой и добрый следователь») и т. д.

В книгах авторов – сторонников метода «выиграл – выиграл» вы найдете рекомендации, как: строить доверительные отношения; ясно сообщать о своих намерениях; распознавать истинные интересы, стоящие за позициями сторон на переговорах; совместными усилиями прорабатывать новые

варианты; избегать промахов в общении с людьми другой культуры; успешно противостоять давлению, применяемому грубыми соперниками. Но обратите внимание: основной акцент снова делается на тактику. Игроки определены заранее, фигуры на шахматной доске расставлены, остается только играть, выбирая подходы, возможные в данной ситуации.

Наш опыт показывает: большинство людей считает, будто переговоры можно вести только в рамках одного из этих подходов, в крайнем случае сочетать их. На самом деле сторонники обоих подходов не только взаимодействуют за столом переговоров. Они готовятся к встрече, планируют подходы и тактические приемы, которые будут применены при непосредственной встрече с партнерами по переговорам. Возьмем, к примеру, многочисленные семинары по проведению переговоров Американской ассоциации менеджмента. Как правило, они относятся к категории «Коммуникация и навыки межличностного общения»: *переговоры – это то, что происходит непосредственно за столом, это тактика взаимоотношений и прямое взаимодействие с противоположной стороной.*

За все годы нашего участия в заключении сделок и анализа проведенных переговоров мы убедились: здравый смысл требует, чтобы вы концентрировались на происходящем за столом переговоров, но такая концентрация порой бывает неэффективна. Сосредоточиваясь на происходящем в переговорной комнате, вы автоматически упускаете из виду потенциал более крупной игры, которая может дать совершенно необыкновенный результат. И даже если «одномерные» участники переговорного процесса не видят или не признают это, они все равно живут и действуют в трехмерном мире. Они часто платят очень высокую цену за ограниченность своего подхода. Они и те, кого они представляют, – просто неудачники.

АЛЬТЕРНАТИВА: ПЕРЕГОВОРЫ В ТРЕХ ИЗМЕРЕНИЯХ

Итак, что же это такое – крупная игра в трех измерениях? Как любой человек, желающий заключить хорошую сделку, сторонник трехмерного подхода должен овладеть тактическими при-

емами игры и техниками переговоров — а последние основаны на навыках эффективной коммуникации и межличностного взаимодействия. Но, как мы уже сказали, трехмерный подход к переговорам подразумевает не одно, а *три* одновременных измерения:

1. Разработка тактики.
2. Проектирование сделки.
3. Создание исходных условий переговоров.

Еще до того, как вы начали читать эту книгу, вы, наверное, уже представляли себе, что такое тактика — по крайней мере, тактики «выиграл — проиграл» и «выиграл — выиграл». Второе измерение, проектирование сделки, скорее всего, тоже вам знакомо. Вы поймете это, когда мы постепенно начнем смещать акценты с одномерных действий непосредственно за столом переговоров. Итак, прежде чем мы начнем говорить о том, что гораздо менее понятно для вас, но при этом обладает большой мощностью и силой, то есть о третьем измерении, давайте рассмотрим понятие «проект сделки».

ПРОЕКТИРОВАНИЕ СДЕЛКИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ТРЕХМЕРНОГО ПОДХОДА

В двух словах, проектирование сделок означает признание следующей аксиомы: *переговоры — это своего рода наука и искусство составления таких сделок, которые предлагают долговременные выгоды*. Проектируя сделку, мы как бы «используем» старый инструмент — чертежную доску — новым, более продуктивным способом. Именно здесь содержится главный просчет сторонников метода «выиграл — проиграл». Убежденные в необходимости своего выигрыша, они не сомневаются: главная задача переговорщика — выбор наилучшей тактики, позволяющей *одержать победу* (лучших цен, самых выгодных условий или чего-нибудь еще).

А вот что мы имеем в виду, говоря о систематическом подходе к проектированию переговоров: когда обсуждаемая сделка не содержит достаточного количества выгод для всех заинтересованных сторон или не позволяет достичь намеченной цели,

проектировщики сделки должны «вернуться к чертежной доске» и или самостоятельно, или вместе с командой, или даже в сотрудничестве с противоположной стороной заново разработать проект. Последний, выполненный в соответствии с общими принципами и конкретными техниками, которые мы опишем в главах 8–11, должен предполагать получение определенных, порой весьма неожиданных выгод.

Пожалуй, стоит сделать отступление и дать точное определение термина «вернуться к чертежной доске». Сама эта идея может вызвать негативные ассоциации: якобы нужно отказаться от неудачного проекта и начать все с нуля. Но мы совсем не это имеем в виду. Мы применяем метафору «чертежная доска», чтобы вызвать у вас ассоциации с такими понятиями, как творческий подход, изобретательность, свежая мысль. Конечно, большую роль играют принципы, лежащие в основе проектирования сделок.

Умные люди, работающие за «чертежной доской», иногда обнаруживают скрытые источники экономических (и не только) выгод, затем набрасывают проект соглашения, проектируют сделку – и таким образом делают эти выгоды доступными для всех участников переговоров. Вот, например, возможные вопросы, которые могут быть обсуждены: неужели *действительно* в этой сделке речь идет только о ценах? Имеет ли смысл сторонам в чем-то уступать и договариваться, и если да, то на каких условиях? Можно ли разделить то, что внешне выглядит как некое единое целое, на несколько частей и дать каждой стороне то, что для нее наиболее ценно? Должно ли соглашение быть поэтапным, вероятно, с учетом форсмажорных обстоятельств и рисков обеих сторон? Можно ли изменить традиционную структуру контракта? Может ли этот документ основываться на общечеловеческих ценностях?

НЕСКОЛЬКО ПРИМЕРОВ ПРОЕКТИРОВАНИЯ СДЕЛОК

«Мы ведем переговоры для преодоления различий между нами», – так гласит народная мудрость. И, как правило, нам советуют добиваться беспроеигрышного соглашения, попытавшись

найти точки соприкосновения, общие основания. Действительно, их наличие практически всегда помогает, но при этом многие источники выгод в соглашении возникают именно за счет *различий* между сторонами. А как раз такие источники чаще всего и упускают из виду. Принципы проектирования сделки могут помочь систематически выявлять такие варианты соглашений, в которых выгоды создаются благодаря возможности согласовать различия между собой.

Например, когда Египет и Израиль вели переговоры по поводу Синайского полуострова, их взгляды на местоположение будущей границы были совершенно непримиримыми. Но как только противникам удалось осознать жизненно важные различия в интересах и приоритетах, лежавшие в основе позиции каждой из сторон, все стало ясно: израильтян больше волновали вопросы безопасности, а Египет — проблема суверенитета. Решение было найдено: демилитаризованная зона под египетским флагом.

Различия в интересах и приоритетах порой подсказывают, как разделить предмет сделки на составляющие элементы и дать каждой стороне то, в чем она особенно заинтересована, с минимальным ущербом для противника (как это произошло на переговорах между Египтом и Израилем). В этом и состоит ключевой принцип проектирования сделки. Опытный участник переговоров, действующий по сценарию «выиграл — выиграл», тоже может разработать условия для подобных творческих соглашений, концентрируясь на интересах участников, а не на их позициях и возможностях совместного мозгового штурма. Но именно на этапе проектирования сделки происходит систематическое изучение, оценка и формулировка принципов, лежащих в основе позиций противоположной стороны².

Давайте рассмотрим пример отличий другого рода, когда разные *прогнозы* могут способствовать получению выгод обеими сторонами. Представьте себе бизнесмена, уверенного в перспективности своей быстро растущей компании, занимающейся производством деталей для электронных приборов. Такой предприниматель встречается с потенциальным покупателем. Последнему нравится компания, но он с меньшим, чем владелец, оптимизмом оценивает ее будущее. Они активно начинают переговоры, но к исходу дня не приходят к согласию

относительно возможных перспектив компании и, следовательно, не могут договориться о цене.

Вместо того чтобы рассматривать разницу в оценках и прогнозах как препятствие, искушенный переговорщик, проектируя сделку, сможет найти пути преодоления подобного «дефицита выгоды». Один из вариантов – договоренность о том, что покупатель платит определенную сумму сразу, а впоследствии вносит деньги пропорционально эффективности приобретенной компании. Если правильно структурировать выплаты, то при наличии адекватных стимулов и механизмов мониторинга такие пропорциональные платежи (фактически «отсроченные прибыли») могут оказаться выгодными обоим участникам сделки. Оптимистично настроенный продавец получит то, чего ожидает, – будущую прибыль. А более осторожный покупатель обрадуется, что покупка обойдется не слишком дорого. Готовность продавца пойти на сделку с зависящим от обстоятельств результатом будет хорошим знаком для покупателя и, несомненно, сыграет свою положительную роль для процесса оформления сделки. Процедура выплат в два этапа делает соглашение одинаково выгодным и привлекательным для обеих сторон – и это, безусловно, лучше, чем разойтись ни с чем.

В следующих главах мы подробно рассмотрим различные условия, которые стороны могут выдвинуть в процессе переговоров. С точки зрения умелого проектировщика эти условия фактически представляют собой сырой материал для взаимовыгодного соглашения. Например, сторона, не боящаяся рисковать, может выступить «страховщиком» для менее смелого партнера. Нетерпеливому участнику сделки можно сразу выделить значительную часть прибылей начального этапа, при этом вторая сторона получит значительно больше, но не сразу, а через некоторое время. Различия в структуре издержек и прибылей, налогообложении или в экономическом статусе всегда можно обратить в источник выгод для обеих сторон. Если одна из них в основном обеспокоена тем, как выглядит сделка с точки зрения наиболее значительных клиентов компании, а другая сосредоточена на предмете сделки, то правильный проект создаст выгоды для обеих сторон. Действительно, для искущенного проектировщика создание «списка различий» так же важно, как и обнаружение точек соприкосновения.

Итак, теперь вы лучше себе представляете, что мы имеем в виду, говоря о втором измерении нашей трехмерной схемы: проектировании сделки «на чертежной доске». Под первым измерением – разработкой тактики – мы имеем в виду в основном налаживание *процесса* межличностного взаимодействия за столом переговоров. При проектировании сделки акцент смещается на предмет сделки и ее результат – и это часто имеет отношение к происходящему за пределами переговорной.

СОЗДАНИЕ ИСХОДНЫХ УСЛОВИЙ ПЕРЕГОВОРОВ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ТРЕХМЕРНОГО ПОДХОДА

Переходя к третьему измерению – созданию исходных условий переговоров, – мы окончательно смещаем акцент с тактического взаимодействия. Теперь речь пойдет о наиболее эффективных действиях, которые можно предпринять в рамках трехмерного подхода к сделке (все они осуществляются только за пределами переговорной). В двух словах создание условий для переговоров можно охарактеризовать так: *в ходе подготовки к сделке необходимо предпринять ряд действий, создающих наиболее благоприятные условия для работы за столом переговоров.* Прежде чем занять место за столом переговоров, сторона, работающая в рамках трехмерного подхода, должна воспользоваться преимуществами действенных принципов переговорного процесса (более подробно о них в последующих главах). Они помогут создать оптимальные исходные условия для переговоров еще до того, как обе стороны сойдутся лицом к лицу. Иными словами, стол должен быть «накрыт» задолго до начала тактического взаимодействия (основной предмет рассмотрения в рамках подходов «выиграл – проиграл» и «выиграл – выиграл»).

Но что означает в данном случае «создание исходных условий переговоров»? Необходимо предпринять ряд действий, которые помогут убедиться: в переговорах участвуют стороны, действительно *заинтересованные в сделке и ориентированные на результат*; они будут решать *необходимые для заключения сделки вопросы с учетом своих интересов*; *место и время переговоров устраивают всех участников*; у обеих сторон есть определенные *цели*, и они готовы к возможным *последствиям*, например уйти,

так и не заключив сделку, если компромисс не найден. Прежде чем начинать активно разрабатывать тактику, «архитектор» переговорного процесса, работающий в трехмерной модели, должен сделать все возможное, чтобы обеспечить оптимальное соотношение следующих элементов: сферы переговоров, их масштаба и процедур ведения. Именно в таком контексте будет потом разворачиваться межличностное взаимодействие.

Если условия за столом переговоров выглядят не очень многообещающими, сторона, работающая в рамках трехмерного подхода, не будет применять примитивные давление и запугивание (как это делается в рамках подхода «выиграл – проиграл»). Но она не будет и стремиться проникнуть в душу своих противников и «включить» личное обаяние (что происходит в рамках подхода «выиграл – выиграл»). Чтобы изменить обстановку за столом в свою пользу, участник сделки постарается предпринять некоторые действия вне переговорной. Переговорщик, использующий трехмерный подход, понимает: при неправильно созданных условиях тактика переговоров практически не имеет значения. Верно и обратное: если условия для переговоров были созданы правильно, то эффективность тактики значительно возрастет. Иными словами, подходящие условия помогут хорошему тактику добиться такого результата, который был бы без них невозможен.

ФИНАНСИРОВАНИЕ ДЛЯ КОМПАНИИ STAPLES: КАК СОЗДАТЬ НУЖНУЮ СФЕРУ ПЕРЕГОВОРОВ И ВЕСТИ ИХ В ВЕРНОЙ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ

Тот, кто ведет переговоры в трех измерениях, стремится к созданию наиболее оптимальных условий, то есть уделяет большое внимание *сфере сделки* (выбор самых ценных игроков, выявление их интересов, определение вариантов отказа от сделки, то есть представлений о том, что будет, если сторона прервет переговоры) и *последовательности ведения переговоров*. Рассмотрим интересный пример, который наглядно иллюстрирует то, что мы считаем верными исходными условиями.

Речь пойдет о компании Staples и ее основателе Томасе Стемберге. Вначале это был магазин-склад товаров для офиса³.

Благодаря полученным от компаний венчурного капитала инвестициям стало ясно, что концепция магазина Staples – сверхнизкие цены на офисные товары для малого бизнеса – оказалась весьма удачной и перспективной, так как намеченные объемы торговли были превышены на 50%. С одной стороны, налицо был положительный результат; с другой – компания Staples оказалась перед лицом угрозы конкуренции с фирмой Office Depot на том рынке, который она начинала создавать. В этой ситуации Стембергу срочно потребовались большие объемы инвестиционного капитала. Наиболее логичным казалось обращение к первоначальному источнику финансирования – тем самым компаниям, занимающимся венчурным капиталом, которые помогли в свое время Стембергу выйти в свободное плавание.

В ходе поисков источников финансирования второго этапа возник вопрос *оценки инвестиционного проекта* – и эта проблема грозила превратиться в серьезную преграду. Для Стемберга ситуация за столом переговоров выглядела так: венчурные капиталисты сомкнули свои ряды, устроили ему обструкцию и никак не соглашались дать его бизнесу ту высокую оценку, на которую он надеялся. Их тактика была не нова: предложить меньшую, чем Стемберг запрашивал, сумму, требуя большую, чем он был готов отдать, долю акций. Поражало единство представителей венчурного капитала. И к кому бы из них Стемберг ни обращался, он везде слышал одно и то же.

Какую же позицию нужно было занять Стембергу, чтобы (как он сам говорил) «сломить сопротивление картеля венчурных капиталистов»? Может быть, стоило работать над тактикой за столом переговоров? И если это так, нужно ли было бросить все силы на общение, выдержанное в лучших традициях метода «выиграл – проиграл»? То есть должен ли он был пристально смотреть в глаза банкирам или старательно расшифровывать их язык жестов? Нужно ли было стремиться запереть всех противников в переговорной комнате до тех пор, пока они не согласятся на желанный для него результат? Стоило ли упорно повторять «нет», ни на йоту не отступая от своих позиций, преодолевая сопротивление до тех пор, пока противники не будут сломлены окончательно? А может, лучше было показать себя игроком, использующим метод «выиграл – выиграл»:

активно слушать, предлагать возможности совместного мозгового штурма, сосредоточиться на том, что представляется справедливым для обеих сторон? Возможно, таким способом удалось бы добиться большей эффективности?

Ответ будет однозначным – *нет*. Ничего из вышперечисленного не принесло бы успеха. С точки зрения сторонника трехмерного подхода лучший способ преодоления подобной грубой и жесткой позиции – не концентрироваться на тактике и процедурах за столом переговоров. Стембергу требовались более перспективные исходные условия переговоров, в том числе *участники переговоров с другими интересами*, в большей степени соответствующими той конкретной сделке, которую он стремился заключить.

Еще один хороший вариант – отправиться искать другие, более выгодные предложения финансистов. Это традиционный совет для подобной переговорной ситуации. Именно так и поступил Стемберг. Он начал переговоры с инвестиционным банком Goldman Sachs. Однако представители Goldman обратились к своим источникам в сфере венчурного капитала и *предложили такую же оценку инвестиционного проекта, как и другие венчурные капиталисты*. Вместо того чтобы ослабить картель венчурных капиталистов, Стемберг лишь усилил его. Как поступить в такой ситуации?

В подобных случаях специалист, имеющий опыт переговоров в трех измерениях, обычно задает ряд вопросов (мы расскажем об этом подробно в последующих главах), которые помогут создать более перспективные исходные условия для переговоров. Вот несколько подобных вопросов: «Кто в этой игре является для вас особо ценным потенциальным игроком? Существуют ли такие заинтересованные стороны, которые пока не участвуют в переговорах, но при этом соглашение, о котором идет речь, окажется для них более ценным, чем для нынешних участников переговорного процесса?»

Чтобы ответить на эти вопросы (и таким образом преодолеть сопротивление картеля), Стемберг отправился в Гарвардскую школу бизнеса и обратился к одному из наших коллег, профессору Биллу Залману (специалисту по венчурному капиталу и финансированию начинающих предприятий). «Как мне изменить ситуацию в свою пользу?» – спросил Стемберг.

Залман ответил: «Обращайтесь напрямую к финансовым институтам — это могут быть пенсионные фонды и страховые компании... Да, они являются партнерами компаний венчурного капитала — партнерами с ограниченной ответственностью, но часто сожалеют, что им приходится передавать венчурной компании 20% своих доходов, а также довольно дорого платить за услуги административного персонала — ведь они могли бы оставить эти деньги себе»⁴.

В ситуации, в которой оказался Стемберг, для человека, действующего по правилам трехмерного подхода, именно эти институты оказывались особо ценными игроками. Если они напрямую начинают участвовать в сделке, то получают прибыль на 20% выше, чем вкладывая деньги опосредованно, через своих партнеров в сфере венчурного капитала. Стемберг последовал совету и обнаружил, что у него стало гораздо больше возможностей для поиска финансирования, так как некоторые партнеры венчурных фирм действительно предложили вложить *собственные средства* на его условиях.

Но кто еще мог бы стать особо ценным игроком (может быть, на каких-то других основаниях)? Стемберг решил обратиться к частным предпринимателям, ищущим независимых инвестиций, — они могли бы предложить более весомые выгоды, чем компании венчурного капитала. Он отправился к Марти Трасту, главе компании Mast Industries. Его офис находился буквально через дорогу от одного из магазинов Стемберга, и Траст мог лично убедиться, каких замечательных результатов тот добился. Он сам в свое время работал в розничной торговле и был способен оценить потенциал проекта Стемберга. И он понимал, что последний должен действовать *срочно*, так как его конкуренты, например компания Office Depot, открывали все новые и новые магазины. Стемберг вспоминал впоследствии: «Когда [Марти Траст] сказал, что он хочет 10% акций компании, мы ответили: “Отлично, это будет \$3 млн”. А он ответил, что его это устраивает, — и вот, как в сказке, у компании появилась стоимость».

Удивляет ли вас данный пример проведения переговоров в трех измерениях? Разве сделка с представителями венчурного капитала не закончилась полным провалом? Неужели *это* и есть образец успешных переговоров?

Ответы на два последних вопроса должны быть положительными. Именно так мыслит человек, работающий в рамках трехмерного подхода. Почему? Потому что Стемберг, в отличие от приверженцев стандартного одномерного подхода, не полагался исключительно на тактику «лицом к лицу». Он не рассчитывал изменить настрой тех, кто поддерживал его вначале, только этим (так как счел их чрезмерно жадными). Вместо этого он изменил сферу переговоров (выбор самых ценных игроков, выявление их интересов, определение вариантов отказа от сделки). Ему удалось изменить условия за столом переговоров в свою пользу, он нашел новых партнеров, и нашел правильно — интересы последних в большей степени соответствовали *той сделке, которую он хотел заключить*. И, как мы с вами увидим, процесс пошел.

Итак, типичный совет в подобной ситуации — поискать другие возможности в своем окружении — достаточно стандартен и эффективен. Он вряд ли вас удивит. Но все же необходимо отметить: если бы Стемберг без разбора обращался ко всем подряд инвестиционным и коммерческим банкам, а также к другим потенциальным источникам капитала, он наверняка бы проиграл. Скорее всего, потратив массу времени, он оказался бы с пустыми руками, потому что, хоть все эти организации и являлись альтернативой венчурным капиталистам, в данном случае имел бы место *неверный выбор* игрока.

Применяя принципы трехмерного подхода систематически и методично, вы можете научиться правильно выбирать максимально ценных потенциальных игроков. Они еще не участвуют в сделке, но способны оценить соглашение, которое вы хотите заключить, гораздо выше текущих участников переговоров. Таким образом вы сможете создать наиболее благоприятные исходные условия для переговоров и добьетесь оптимального результата. В случае с компанией Staples «правильными» игроками были те, кто мог обеспечить ей выгоду. Далее мы покажем, как можно выбрать *других* игроков, «правильных» для данной ситуации, обеспечив тем самым благоприятные для вас исходные условия переговоров. В рассматриваемых примерах будут фигурировать такие параметры выбора, как прямое и не прямое влияние, ключевая роль в одобрении или осуществлении сделки и т. д.

Исходные условия переговоров с венчурными капиталистами после действий, предпринятых Стембергом вне переговорной комнаты, значительно улучшились. После установления контактов с фирмами, предложенными Залманом, ему все-таки удалось склонить к сотрудничеству банк Goldman Sachs. Теперь Стемберг знал, как поступит, если венчурные капиталисты откажут в финансировании. Успешные маневры Стемберга отрицательно сказались на возможностях представителей венчурного капитала отказать в заключении сделки. Вновь обратившись к тем, кто оказал ему поддержку на первом этапе работы, он смог «порадовать» их неутешительными новостями. Теперь его бывшие благодетели оказывались в непривычной для них роли агентов и посредников, рискуя быть обойденными их же собственными партнерами. Более того, казалось, что их вообще оттеснят за пределы переговорной, так как за дело взялись другие инвесторы. «Желающих становится все больше, — напрямик объявил Стемберг. — Вы будете в этом участвовать или нет?»

И сделка состоялась... на его условиях. Несмотря на некоторые трудности, подход Стемберга никак не испортил отношения с его инвесторами из области венчурного капитала. Например, Митт Ромни из компании Bain многие годы входил в совет директоров компании Staples. А то, что усилия Стемберга по изменению исходных условий переговоров увенчались успехом, положительно отразилось на последующих обращениях за финансовой поддержкой. («Итак, ребята, я уже показал вам, что я могу достать деньги и в других местах. Хотите предложить мне более разумные варианты или разойдемся?»)

Конечно же, процесс выбора *сферы сделки* (выбор самых ценных игроков, выявление их интересов, определение вариантов отказа от сделки) и верной *последовательности ведения переговоров* включает в себя намного больше аспектов. Но в целом вы теперь представляете, что это такое. Не концентрируйтесь исключительно на тактике за столом переговоров — удостоверьтесь сначала, что верны исходные условия сделки. Если вас не устраивает обстановка в переговорной, постарайтесь ее изменить, воздействуя на сферу и последовательность переговорного процесса.

КАК ПРЕДЛАГАТЬ ВЫГОДЫ И ОДНОВРЕМЕННО ПРЕТЕНДОВАТЬ НА НИХ

Давайте сделаем шаг назад и зададим себе вопрос, ответ на который лежит в основе всего нашего подхода: чего мы на самом деле пытаемся добиться в ходе переговоров, когда действуем в одном, двух или трех измерениях? Казалось бы, ответ лежит на поверхности, хотя ответы наверняка будут разными, в зависимости от текущей специфики переговоров. (Например, Том Стемберг ответил бы: «Цель переговоров – получить деньги в кратчайшие сроки и на тех условиях, которые я считаю справедливыми».) Но на более глубоком уровне ответ всегда будет одинаковым: *целью в ходе переговоров должно быть предложение и получение выгод в долгосрочной перспективе, а для этого необходимо разработать и реализовать соглашение, которое удовлетворит обе (или все) стороны.*

Что такое *выгоды*? Безусловно, многие участники переговоров сосредоточены в первую очередь на экономических выгодах – потенциальных финансовых прибылях для сторон, участвующих в переговорах. Представьте себе ситуацию: у нас есть патент, благодаря которому можно резко увеличить ценность ваших продуктов в том сегменте рынка, где у вашей компании нет конкурентных интересов. При таких условиях экономические выгоды для обеих сторон создаются благодаря лицензионному соглашению (что более привлекательно, чем уход одного из партнеров от заключения сделки).

Но выгоды могут – а в некоторых случаях должны – пониматься шире. Вспомните описанный выше пример Египта и Израиля, которые вели переговоры по поводу Синайского полуострова. Вместо того чтобы с головой уйти в бесплодные дебаты о месте проведения границы, стороны пришли к соглашению о демилитаризованной зоне под египетским флагом. Выгоды, которые переговорщики предложили друг другу, не были чисто экономическими, речь шла об обеспечении безопасности Израиля и восстановлении суверенитета Египта. Эту идею можно развить еще дальше; если одна или несколько сторон очень заинтересованы в некоторых аспектах процесса или в его результате, эти аспекты и будут потенциальным источником выгод на переговорах. Итак, безусловно,

под выгодами можно понимать просто дисконтированный поток наличности, а можно, например, и прецедент, отношения, репутацию, политический престиж, справедливость или даже имидж противоположной стороны в ее собственных глазах. Человек, работающий в рамках трехмерного подхода, должен обладать навыками сотрудничества и уметь находить решения, обнаруживать источники скрытых выгод для обеих сторон, которые перевешивают вариант отказа от сделки. Предложение выгод относится к «беспроигрышному» аспекту процесса, аспекту «ненулевого результата», поскольку создание таких выгод благоприятно для всех участников переговоров.

Но это еще далеко не все. Человек, ведущий переговоры в трех измерениях, мастерски умеет *претендовать* на получение выгод. Это конкурентная, соревновательная часть переговоров, в которой одни выигрывают, а другие проигрывают и где только одна сторона претендует на получение самого лакомого «куска пирога». В переговорном процессе изначально присутствует противоречие между необходимостью действий для создания совместных выгод и стремлением каждой стороны к получению индивидуальной выгоды. Управление этим противоречием и лежит в основе науки и искусства переговоров. Когда каждая из сторон пытается урвать кусок побольше, все идет насадку. Жесткие методы воздействия на оппонентов могут привести к «короткому замыканию», когда «перегорают» все каналы, необходимые для создания и предложения выгод. Возникают тупиковые варианты, а потенциальные выгоды никому не достаются. Техники переговоров в трех измерениях, описываемые в нашей книге, помогут вам решить все три проблемы: научиться предлагать выгоды, претендовать на выгоды и продуктивно управлять противоречием между двумя полюсами — созданием и ожиданием выгод.

Предлагая выгоды и претендуя на них, участники переговоров должны иметь в виду долгосрочную перспективу. Существует немало случаев, когда, раз встретившись за столом переговоров, участники затем расходятся навсегда. И вы, продавая свою компанию, скорее всего, делаете это первый и последний раз в жизни. Сбывая один за другим дома или подержанные машины, вы, вероятно, больше не увидите с покупателями. Однако

это важные сделки, и в следующих главах мы предложим много советов по ведению «разовых» переговоров, которые, безусловно, не требуют планов на долгосрочные перспективы.

Но если переговоры не являются «разовыми», просто необходимо держать в уме долгосрочные перспективы, предлагая выгоды и претендуя на них. Это необходимо как минимум по трем причинам. Во-первых, во многих случаях текущие переговоры — всего лишь эпизод в продолжительной истории отношений. В таком случае тактика противостояния легко может нанести ущерб, ведь впоследствии сложнее будет заключать выгодные сделки с этой же стороной. Во-вторых, многие соглашения выгодны только тогда, когда все стороны выполняют достигнутые договоренности в объеме, предусмотренном соглашением. Если кто-то из участников переговоров чувствует, что его используют или поступают с ним несправедливо, он может начать недостаточно честно выполнять свою часть обязательств или даже расторгнуть сделку. В-третьих, даже в случае разового соглашения ваш подход к заключению сделки может повлиять на вашу репутацию в целом. Область деловых и личных контактов, в рамках которой мы действуем, становится все более тесной благодаря интенсивному общению ее участников. Если у вас репутация человека, применяющего тактику противостояния или поступающего несправедливо, ее нелегко будет изменить на более благоприятную.

Еще раз подчеркнем, в чем состоит основная цель переговоров: необходимо предлагать выгоды, одновременно претендуя на получение положительных результатов в долгосрочной перспективе. Именно эта цель будет определять ваши способы диагностики препятствий в рамках трехмерного подхода (об этом речь пойдет в следующей главе) и применения стратегии трехмерного подхода для преодоления обнаруженных препятствий (тема главы 3). Всякий раз, когда нам придется рассматривать наиболее сложные моменты какой-либо конкретной ситуации переговоров, мы будем задавать два вопроса:

- Что препятствует созданию и предложению выгод?
- Какие препятствия мешают вам претендовать на выгоды?

Когда же мы будем говорить о разработке стратегии в рамках трехмерного подхода, то сосредоточимся на исходных условиях сделки, ее проектировании и тех тактических действиях, которые 1) создают максимально возможные выгоды; 2) позволяют вам претендовать на получение этих выгод в полной мере и в долгосрочной перспективе.

НЕ ОДНО, А ТРИ ИЗМЕРЕНИЯ

Итак, подведем итоги: человек, ведущий переговоры в трех измерениях, контролирует ситуацию лучше, чем большинство современных переговорщиков – и игроков старой школы, использующих метод «выиграл – проиграл», и представителей модного подхода «выиграл – выиграл». Именно поэтому мы решили использовать метафору «измерения» для описания трех разных (поддерживающих и дополняющих друг друга) видов действий, предпринимаемых в ходе переговоров. Эти действия – разработка тактики, проектирование сделки и создание исходных условий – присутствуют в арсенале сторонника трехмерного подхода. В табл. 1.1 приведены все три измерения. В этой книге мы намерены продемонстрировать, что означает быть человеком, ведущим переговоры в трех измерениях и участвующим в переговорном процессе в целом, а не только непосредственно за столом переговоров.

В большинстве случаев *ставки на переговорах очень высоки*. Так бывает и при заключении договоренностей о втором этапе финансирования, и в ходе мирных переговоров между воюющими государствами, и во время переговоров о ключевой для вашего бизнеса сделке. Действительно, это очень сложные ситуации, от их исхода зависит многое: жизненные обстоятельства, доходы, осуществление мечты. Вот почему все стороны заинтересованы в результатах переговорного процесса. К сожалению, когда речь заходит о том, на чью долю выпадает успех, уже не имеет значения, кто и в чем был заинтересован. Имеют значение только *эффективная подготовка и целенаправленные действия*. Наш опыт подсказывает: наилучший способ подготовки – овладение принципами трехмерного подхода. Самый первый этап подготовки – умение понять, какого рода

сопротивление предстоит преодолеть. Это означает, что между вами и результатом, к которому вы стремитесь, находятся некоторые препятствия. Об их выявлении мы расскажем во второй главе.

Табл. 1.1. Отдельные измерения, составляющие в совокупности трехмерный подход

| Измерение | Определение | Место | Главное | Возможные действия |
|-----------|---------------------------|----------------------------|---|---|
| Первое | Разработка тактики | За столом переговоров | Люди, процедура | Организация коммуникаций; создание доверительной обстановки; сопротивление грубым методам воздействия; преодоление межкультурных различий |
| Второе | Проектирование сделки | «За чертежной доской» | Выгоды, предмет и результат переговоров | Предложение идеи долговременных соглашений, направленных на создание крупных выгод и наиболее оптимальным образом учитывающих цели сторон |
| Третье | Создание исходных условий | Вдали от стола переговоров | Архитектура переговорного процесса | Создание наиболее благоприятной сферы переговоров (выбор самых ценных игроков, выявление их интересов, определение вариантов отказа от сделки); определение последовательности ведения переговоров и необходимых процедур |

ПРОЦЕДУРА ДИАГНОСТИКИ ПРЕПЯТСТВИЙ К ЗАКЛЮЧЕНИЮ СДЕЛКИ В РАМКАХ ТРЕХМЕРНОГО ПОДХОДА

Как добиться заключения нужного вам соглашения?

Прежде всего постарайтесь понять, чего вы хотите. Какова в общих чертах та сделка, которую вы надеетесь заключить? Затем постарайтесь нарисовать четкую картину того, как обстоят дела на сегодняшний день. В зависимости от полученного результата спросите себя: что именно мешает добиться заключения соглашения, к которому вы стремитесь? Затем, опираясь на свое представление об этих препятствиях, приступите к разработке стратегии переговоров. Для правильной диагностики возможных проблем мы будем использовать терминологию предыдущей главы. Мешают ли заключению желаемого соглашения препятствия, связанные с исходными условиями переговоров, или это трудности проектирования сделки, а может — проблемы с людьми?

Не стоит сразу убеждать себя, будто вас просто не устраивают цены, или мешают культурные различия, или что все дело в оппонентах (они слишком многого хотят). Без тщательного анализа — мы называем эту процедуру *трехмерной диагностикой препятствий* — ваши стратегия и тактика могут оказаться ложно ориентированными¹. Мы выбираем термин «диагностика», чтобы подчеркнуть: необходима именно систематическая оценка ситуации переговоров с точки зрения всех трех измерений:

создания исходных условий, проектирования сделки и разработки тактики. В этой главе мы расскажем, как производить такую оценку. Но сначала рассмотрим процесс переговоров, где трехмерная диагностика не проводилась. Результат оказался плачевным.

LOCKSTORE: ТРЕХМЕРНАЯ ДИАГНОСТИКА, КОТОРОЙ НЕ БЫЛО

В основе примера лежит реальная история о попытке заключения сделки технологической компанией (назовем ее LockStore Systems). Она разработала газоанализатор, позволяющий обнаруживать утечку газа из подземных хранилищ в сто раз точнее и быстрее, чем аналогичные приборы всех остальных конкурентов. Кроме того, прибор был существенно дешевле.

В то время Агентство по охране окружающей среды обновляло стандарты, в соответствии с которыми подземные хранилища должны подвергаться регулярному осмотру в целях предотвращения загрязнения подземных вод. И хотя компания LockStore никак не влияла на разработку новых регулирующих актов, ее сотрудники с интересом следили за этим процессом. Когда же стандарты вступили в силу, компания LockStore совершенно уверилась в своей победе над конкурентами: теперь внедрение ее отличного дешевого прибора поддерживается *государством!* Специалисты по сбыту начали переговоры с потенциальными покупателями и, к своему разочарованию, получили всего *один заказ*. Клиенты один за другим уходили с переговоров, так и не заключив сделку.

Что же было сделано не так? Какие препятствия возникли на пути к заключению сделки?

Мы обычно советуем начинать трехмерную диагностику с исследования исходных условий, того самого третьего измерения, которое в значительной мере охватывает два остальных. Однако в данном случае давайте действовать в другом порядке и начнем с наиболее вам знакомого первого измерения.

Можно ли говорить о вине специалистов по сбыту компании LockStore? Возможно, в нужный момент они недостаточно пристально смотрели в глаза покупателю? Нет. Как стало ясно

впоследствии, проблемы межличностного взаимодействия не играли в череде отказов никакой роли.

А теперь подумайте, почему, собственно, целевые покупатели должны быть заинтересованы в приобретении прибора. Нужно учитывать, что регулирующие нормативы агентства по-прежнему допускали утечку 10–20 л газа, тогда как предлагаемый прибор безошибочно чувствовал ее в количестве меньшем, чем объем обычного стакана. Прибор компании LockStore просто оказался слишком хорошим. «Это великолепная технология, – говорили все покупатели, иногда в присутствии специалистов компании по сбыту. – Цена тоже очень выгодная. Но если мы купим прибор, у нас наверняка возникнут совершенно ненужные нам проблемы с регулирующими органами и общественностью, и на их улаживание придется потратить много денег. Пожалуй, мы откажемся. Но вот наши конкуренты непременно должны заинтересоваться новой технологией!» Таким образом, то, что с точки зрения компании LockStore должно было неизбежно привести к заключению сделки, для противоположной стороны выглядело как неминуемая головная боль. И сделка откладывалась.

Главным тактическим препятствием оказалась недальновидность самой компании LockStore. Стремясь добиться собственной выгоды, ее дилеры совершенно не подумали о том, насколько привлекательно их «быстрее, лучше, дешевле» выглядит с противоположной стороны стола переговоров. Помните: в ходе переговоров вы всегда пытаетесь повлиять на решение *другой стороны*, которая имеет право сказать как «да», так и «нет».

Компании LockStore было бы полезно усвоить этот главный принцип межличностных коммуникаций. Если бы ее специалисты больше прислушивались к словам другой стороны, пытались понять, что именно за ними стоит, то обнаружили бы еще одно препятствие, непосредственно касающееся сделки: необходимых выгод для покупателя в ней просто не было. Более того, он вынужден был мириться с вероятными рисками, да еще и нести значительные убытки. Такая ситуация представляет собой классическое препятствие, которое мы называем *неблагоприятным соотношением вариантов «сделка/отказ от сделки»*. Это означает, что одной или нескольким сторонам более привлекательным вариантом представляется отказ от переговоров.

Вы не добьетесь результата, если просто измените текст возможного контракта или уменьшите чувствительность нового прибора. Итак, как поступить в такой ситуации?

Наша диагностика препятствий, лежащих в сфере определения тактики и проектирования сделок, подсказывает: никакие сладкоголосые увещеватели и искусные проектировщики сделки не добились бы здесь успеха. Будь мы участниками процесса, мы бы предложили компании LockStore искать решение *вдали от стола переговоров*. Настоящим препятствием на пути к успеху явились исходные условия сделки, которые были ограничены исключительно переговорами компании с клиентами.

Компания LockStore вела переговоры не с теми людьми. Ее специалисты должны были приложить максимум усилий, чтобы убедить правительство в необходимости утверждения более строгих экологических стандартов. Возможно, компания LockStore добилась бы такого результата, объединив усилия со своими поставщиками. Можно было предложить своим конкурентам лицензионные соглашения, чтобы они также участвовали в игре, или убедить некоторых крупных потенциальных покупателей войти в эту коалицию. Никто из них не хотел тратить деньги на ликвидацию утечек в случае установки прибора компании LockStore, но если бы правительство утвердило единые для всех участников рынка достаточно высокие экологические стандарты и потребовало бы применения в обязательном порядке наилучших существующих технологий в целях отслеживания состояния *всех без исключения* подземных резервуаров, газораспределительным компаниям просто пришлось бы купить датчики LockStore. В этом случае компания добилась бы небывалого уровня продаж и приобрела широкий круг клиентов.

Трехмерная диагностика постфактум позволяет сделать вывод: компания LockStore сама создала себе тактическую проблему. Она сосредоточилась на своем приборе и собственных интересах и поэтому не смогла проанализировать истинные потребности другой стороны (это очень распространенная ошибка). Но даже более эффективный подход к межличностному взаимодействию показал бы только одно: есть еще препятствие, касающееся самой сделки, — отсутствие пространства для достижения соглашения. Препятствия для заключения

сделки в области исходных условий при наличии хороших тактических приемов стали бы очевидными.

Чтобы решить проблему, компании надо было изменить исходные условия. Если вначале они выглядели весьма бесперспективными, то в конце должны были получить большой потенциал в плане финансовых выгод и охраны окружающей среды. Когда компания LockStore анализировала стороны, участвующие в сделке, она видела только тех, кто уже находился за столом переговоров. Но с точки зрения трехмерного подхода для создания максимально перспективных исходных условий нужно искать и тех, кто потенциально мог бы принимать участие в переговорах. Компания LockStore не смогла этого сделать и в результате заплатила высокую цену.

Необходимо понимать: проведение предварительной трехмерной диагностики, результатами которой вы будете руководствоваться в ходе переговоров, намного перспективнее, чем выяснение причин неудач. Помня о примере компании LockStore, мы разработаем системную процедуру диагностики препятствий и начнем именно с исходных условий сделки.

ВЫЯВЛЕНИЕ ПРЕПЯТСТВИЙ ПРИ СОЗДАНИИ ИСХОДНЫХ УСЛОВИЙ ПЕРЕГОВОРОВ

Если исходные условия переговоров не безупречны, у вас будет меньше шансов на плодотворное сотрудничество и заключение выгодных соглашений. Проблемы, возникающие на стадии создания исходных условий сделки, затрагивают три аспекта переговорного процесса: сфера переговоров, последовательность их ведения и необходимые процедуры.

Если недостатки имеются в самой *сфере переговорного процесса*, значит, неправильно выбраны участники, защищаются не те интересы и (или) рассматриваются ошибочные варианты отказа от заключения сделки. Опыт подсказывает, что для правильного определения сферы переговоров необходимо нечто гораздо большее, чем формально составленный список. Требуется богатое воображение, развить которое вам поможет трехмерный подход. Том Стемберг понял, что в ходе его переговоров о финансировании компании Staples возникли

непреодолимые препятствия. Он добился успеха, сумев привлечь к участию в сделке новых участников с другими интересами, что позволило отказаться от заключения контракта с представителями венчурного капитала и в то же время ухудшило позиции последних. Руководство компании LockStore этого сделать не смогло и потерпело неудачу.

Недостатки *последовательности ведения переговоров* – это ошибки в организации переговорного процесса, например неверные решения о порядке проведения переговоров с соответствующими сторонами, о том, к кому обращаться в первую очередь и в какой последовательности обсуждать сложные вопросы. Правильный порядок может резко повысить шансы на успех в переговорах, а неверная последовательность, наоборот, бывает причиной полного провала.

И, наконец, неудачи в области *основных процедурных решений* – это проблемы, касающиеся способа организации переговоров. Например, вы можете не предусмотреть такие полезные варианты, как совместный анализ проблем или привлечение третьей стороны – посредника. Подобные приемы бывают весьма полезными.

Для всех перечисленных недостатков существуют свои превентивные меры. Во-первых, вы должны обрисовать для себя сферу переговоров: представить себе все заинтересованные стороны, их потребности и варианты отказа от сделки. Во-вторых, необходимо продумать последовательность переговорного процесса. И, в-третьих, стоит рассмотреть основные решения по процедуре переговоров для выявления возможных недостатков. Рассмотрим каждую категорию в отдельности.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ УЧАСТНИКОВ ПЕРЕГОВОРОВ И ИХ ВАРИАНТОВ ОТКАЗА ОТ СДЕЛКИ

Продумать позиции сторон и соотношение их интересов жизненно необходимо, но многие будущие участники переговоров недооценивают этот этап. «Разве это сложно? – спрашивают они себя. – Вот я, вот человек по другую сторону стола, и мы договариваемся о цене, которая бы нас устроила».

КТО В ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТИ УЧАСТВУЕТ В ПЕРЕГОВОРАХ

Очень важно хорошо представлять себе всех заинтересованных участников: тех, кто уже вовлечен в переговорный процесс и кому еще предстоит к нему подключиться. Для этого порой требуется богатое воображение. Представьте себе, что вы — продавец. Уверены ли вы на сто процентов, что потенциальные покупатели, на которых вы рассчитываете, действительно заинтересованы в ваших товарах? Есть ли другие сферы применения ваших продуктов и услуг? Если да, то, возможно, они будут более ценными для другой категории покупателей. Если вы исследовали возможности не полностью, то, вероятно, получите не все выгоды от сделки.

В других случаях, даже при правильном подборе участников, вы можете вести переговоры не на максимально полезном для себя уровне. Даже если речь идет об огромной корпорации или госпредприятии, чаще всего мы имеем дело не с абстрактным монстром, а с конкретными людьми со своими приоритетами, интересами, собственным восприятием ситуации. Чтобы сделать подход к конкретным переговорам максимально эффективным, вам нужно иметь четкое представление о своих оппонентах. Какое место в данной организации занимает ее представитель на переговорах? Какая в ней иерархия? Кто на кого оказывает влияние? Существуют ли разногласия среди ее топ-менеджеров? Как все это может отразиться на результатах вашей сделки?

Наименее опытные участники переговорного процесса иногда настолько заморожены огромными суммами контрактов, что забывают об интересах тех, кто в состоянии затормозить заключение сделки или даже уничтожить ее. Например, когда в 1998 г. советы директоров фармацевтических компаний-гигантов Glaxo и SmithKline Beecham объявили о слиянии, инвесторы пришли в восторг и рыночная стоимость новообразованной компании *выросла* на \$20 млрд. Но, несмотря на предварительное соглашение о том, кто и какие посты будет занимать, внутренние разногласия по поводу должностей и полномочий в очередной раз вышли на первый план. Из-за возникших противоречий объявленная сделка не состоялась, а \$20 млрд просто испарились².

Описанный случай позволяет сделать два важных вывода. Во-первых: экономические факторы играют *важную*, но не *главную роль*. Во-вторых: не стоит упускать из виду интересы и возможности участников, которые способны оказать влияние на исход сделки. Определенные факторы могут оказать положительное воздействие на процесс заключения сделки в целом, но негативно отразиться на его отдельных составляющих.

ЧТО ТАКОЕ «ВСЕ МНОЖЕСТВО ИНТЕРЕСОВ»?

Следующий этап анализа касается исключительно *интересов*. Иногда это очень просто – все интересы противоположной стороны сводятся к достижению нужной цены, и достаточно просто ее угадать. Однако во многих случаях есть и неявные интересы, которые никто сразу не демонстрирует. Тем не менее они могут оказать серьезное влияние на исход сделки. Если участники переговоров утверждают, что желают одного (это их позиция в ходе заключения сделки), а на деле хотят совсем другого (это и есть их интересы), вы должны попытаться установить, в чем именно состоит разница. Помните: для оппонентов ценны как экономические (материальные), так и неэкономические (нематериальные) факторы.

Рассмотрим пример. Английская компания-застройщик скупала землю в одном из пригородов Лондона под постройку больницы областного значения. Оставался только один важный для проекта небольшой участок, который владелец упрямо отказывался продать. Стартовая цена была всего 80 тыс. фунтов, компания же предлагала владельцу сначала 90 тыс., затем 100, затем 120 и, в конце концов, – 200 тыс. фунтов, но безрезультатно. Владелец прекрасно понимал ключевую роль своего участка для всего проекта и не хотел уступать. Отчаявшись, главный исполнительный директор компании решил лично встретиться с несговорчивым человеком. Когда он на лимузине с шофером прибыл на участок, владелица земли (как оказалось, это была пожилая женщина), хозяйка бедного, но чистого и аккуратного деревенского домика пригласила его на чашку чая.

Оглядевшись, директор заметил, что на стенах в рамках были развешаны фотографии маленькой собачки. В ходе вежливой беседы женщина – назовем ее миссис Джоунс – с грустью

рассказала, как ее «дорогой Флаффи» три года назад скончался и похоронен в саду за домом. Директор попросил разрешения осмотреть место захоронения животного. После минуты деликатного молчания он поинтересовался у хозяйки, думала ли она когда-нибудь о том, что случится с маленькой могилкой, если здесь начнется планируемая застройка. Не лучше ли увековечить память Флаффи более подходящим памятником в надлежащем месте?

Миссис Джоунс согласилась практически сразу. Строительная компания сделала все необходимое, чтобы перенести останки Флаффи на территорию престижного кладбища для животных, коттедж с участком были проданы менее чем за 100 тыс. фунтов, и проекту строительства больницы уже ничто не угрожало. Подписывая документы о продаже, миссис Джоунс бормотала (некоторые слышали это): «Зачем мне, бездетной женщине, так много денег? Разве что на них снять уютную квартирку поближе к моему дорогому Флаффи?»

Да, это нестандартный эпизод, но он хорошо иллюстрирует один важный аспект переговоров: стоит выяснить, что стоит за несовместимыми на первый взгляд позициями участников сделки, чтобы понять истинные интересы обеих сторон. Опытнейший Уэйн Хайзенга, за плечами которого более тысячи сделок (именно благодаря некоторым из них возникли такие крупные компании, как Waste Management, AutoNation и Blockbuster), сформулировал очень ценную мысль: «Мой многолетний опыт заключения сделок позволил мне выработать несколько правил. Самое важное – это всегда стараться поставить себя на место другого человека. Жизненно необходимо понимать: что другая сторона на самом деле хочет получить от заключения сделки»³.

Кажется, это требует значительных усилий и напряженной *подготовительной работы*. Но всесторонний анализ всех потенциальных партнеров по переговорам и их интересов окупится во сто крат. Почему? Потому что, если вы найдете оптимального для себя партнера и выясните его истинные интересы, перед вами откроются новые возможности. Они позволят вам как предлагать выгоды, так и претендовать на них, а это увеличивает шансы на успех переговоров. Чего *на самом деле* хотят люди, сидящие по ту сторону стола? Что из того, что им действительно

нужно, но при этом не обойдется мне слишком дорого, я могу предложить? Это не так-то просто, и участники переговоров не всегда справляются с таким заданием, а ведь решение данной проблемы жизненно необходимо для успеха всего процесса. На основе своего опыта и научных исследований мы разработали методику правильного анализа всех потенциальных партнеров по переговорам и их интересов. Подробнее об этом мы расскажем в следующих главах.

КАК ОЦЕНИТЬ ВАРИАНТЫ ОТКАЗА ОТ СДЕЛКИ

На любых переговорах вы, равно как и другие стороны, участвующие в процессе, постоянно вынуждены делать главный выбор: уйти или остаться, заключить сделку или отказаться от нее, сказать «да» или «нет». Чтобы сказать «да» и заключить договор, ради которого вы собрались, необходимо понимать, насколько данная сделка служит вашим интересам. Чтобы это оценить, вы должны ее с чем-то сравнивать. То есть вопрос звучит так: «Насколько эта сделка послужит моим интересам *по сравнению с другими вариантами и что это за варианты?*»

Это пример выбора *между заключением сделки и отказом от нее*. На одной чаше весов — предложенная сделка, на другой — ваша возможность уйти. Иногда эту возможность называют *лучшей альтернативой предполагаемому соглашению* (best alternative to a negotiated agreement, сокращенно BATNA⁴). Можете ли вы найти других покупателей? Есть ли у вас альтернативные поставщики или партнеры по альянсу? Имеете ли вы возможность обратиться в суд? Избежать неприятностей? Пойти на такой риск, как новая война с Египтом? Есть ли другие варианты действий, которые вы можете предпринять и которые больше соответствуют вашим интересам, чем обсуждаемая сделка? В зависимости от того, какие у вас есть альтернативы заключению сделки, устанавливается определенный «уровень выгоды» — и любые переговоры должны приносить выгоды не меньше установленных этим уровнем. Если предлагаемые условия менее выгодны для вас, чем имеющиеся альтернативы, вы покинете переговорную.

Чтобы понять, как в конкретном случае выглядит соотношение вариантов «сделка/отказ от сделки», требуется двухэтапный анализ каждого из участников переговоров. Это – оценка, во-первых, как уже говорилось выше, ваших позиций, а во-вторых – имеющихся у *противоположной* стороны альтернатив (по крайней мере если вы в состоянии их увидеть). Почему? Потому что часть успешной стратегии на переговорах – создать у ваших противников определенные представления о том, как складывается их собственное соотношение вариантов «сделка/отказ от сделки», чтобы таким образом заставить их согласиться на *ваши* условия сделки. Они должны сами убедиться: ваш вариант лучше, чем любая из альтернатив, включая отказ от заключения сделки. Но чтобы заставить оппонентов прийти к такому решению, нужен целый ряд согласованных действий с вашей стороны, например: сделать ваше предложение более выгодным для них; заставить их рассматривать лучшие альтернативы отказа от сделки как неудовлетворительные (и намекнуть, что они станут еще хуже); а также показать, что ваши лучшие альтернативы отказа от сделки вполне привлекательны (и дать понять, что они будут становиться только лучше).

Осмысление соотношения вариантов «сделка/отказ от сделки» должно происходить на двух уровнях: индивидуальном и коллективном. Вернемся к тому, как вы оцениваете участников переговоров. Любой из них важен сам по себе, и вы должны проанализировать его позиции. Однако большое значение имеют и определенные *комбинации* участников. Каким же образом будущая коалиция победителей (или блокирующая коалиция) будет оценивать конкретный вариант выбора между сделкой и отказом от ее заключения?

Заметьте также: возвращаться к оценке соотношения вариантов «сделка/отказ от сделки» придется постоянно. Варианты отказа от заключения сделки, скорее всего, будут меняться, возникнут новые (отчасти благодаря вашим усилиям). Подобно тому как бригада квалифицированных медиков постоянно следит за состоянием пациента, команда, эффективно ведущая переговоры, собирает информацию о том, как обе стороны воспринимают соотношение вариантов «сделка/отказ от сделки». Переговорщики пытаются понять, в чью пользу ситуация складывается в каждый конкретный момент, после чего

команда, если это необходимо, предпринимает шаги, направленные на изменение баланса. Во многих случаях такой мониторинг продолжается и после изложения соглашения на бумаге. Выясняют, по-прежнему ли обе стороны считают согласие на сделку предпочтительнее альтернатив, возникающих в случае отказа от нее.

В сложных ситуациях, когда в процессе переговоров участвуют несколько сторон, оценка альтернатив в случае отказа от заключения сделки является весьма непростой задачей — и от этого ее значимость только возрастает. Без такой оценки вы не сможете точно узнать, присутствует ли в переговорном процессе достаточно сторон для заключения сделки (а также самые ли это оптимальные участники). Вот тогда-то и потребуются ваш анализ всех участников переговоров. Мысленно покрасьте каждого из них в свой цвет: тех, кто склоняется к заключению сделки, — в зеленый, кто проявляет нерешительность — в желтый, негативно относящихся к сделке — в красный. Итак, сколько у нас получается «красных»? Много ли их? Способны ли они сформировать коалицию, которая будет блокировать процесс переговоров? И если это действительно произойдет, то как вы сможете преодолеть ее сопротивление и привлечь на свою сторону противников?

Когда вы будете оценивать лучшие варианты отказа от заключения сделки для противоположной стороны, вас ожидают настоящие сюрпризы. Однажды нам пришлось консультировать руководителя транснациональной компании по производству товаров широкого потребления. Он надеялся продать плохо работавшее подразделение за сумму, несколько превосходившую \$7 млн (именно столько стоили упавшие в цене активы подразделения), одному из двух потенциальных покупателей. После того как мы проанализировали участников сделки и множество их интересов, выяснилось, что покупатели жестоко конкурируют между собой на других рынках. Казалось возможным, правильно избрав стратегию на переговорах, заставить каждую из сторон рассматривать своего конкурента как вариант для продавца в случае ее собственного отказа от заключения сделки (что очень похоже на правду). И тогда этот покупатель, вполне вероятно, решит заплатить гораздо больше, чем необходимо, чтобы только не дать противнику завладеть подразделением.

Мы сделали все возможное для информирования каждого покупателя о том, что его конкурент активно интересуется сделкой, «обрабатывая» в ходе процесса переговоров обе стороны и старательно подогревая интерес каждой из них. После жарких дебатов, напоминавших больше аукцион, подразделение было продано за \$45 млн.

Итак, необходимо узнать все об интересах противоположной стороны и понять, каков будет самый выгодный для нее вариант отказа от заключения сделки. Тем временем вы должны разработать свою версию. Сильный запасной вариант, позволяющий вам отказаться от заключения сделки, — важный инструмент переговоров. Многие считают, что главное на переговорах — нанести ущерб противнику или, наоборот, противостоять попыткам нанесения убытка. На самом же деле ваша потенциальная способность уйти и воспользоваться другими привлекательными альтернативами порой гораздо важнее. Если вы знаете о своей возможности отказаться от заключения сделки и это очевидно для противоположной стороны, то реальной становится угроза, что вы покинете стол переговоров. Это послужит прекрасным рычагом управления сделкой, благодаря которому вы сможете повернуть дело в свою пользу. Наш коллега Роберт Фишер обычно иллюстрирует это положение таким примером: чем бы вы предпочли заpastись для переговоров с начальником о повышении зарплаты? Пистолетом или, может быть, приглашением перейти на работу в замечательную компанию, которая к тому же является одним из серьезных конкурентов вашей фирмы?

КАК ПРОВЕРИТЬ РЕШЕНИЯ О ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ И ПРОЦЕДУРЕ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

После анализа всех участвующих в переговорах сторон, их интересов и возможностей отказа от заключения сделки сторонник трехмерного подхода займется поиском препятствий, связанных с последовательностью, в которой различные стороны вступают в переговорный процесс, а также определением процедуры переговоров. В идеале необходимо разработать оптимальную

последовательность, в которой потенциальные участники будут вступать в переговорный процесс, чтобы таким образом создать наиболее перспективные исходные условия для переговоров. То, как вы руководите процессом (находите оптимальный момент для сделки, принимаете решение об участии третьей стороны в качестве посредника, а возможно, и своего партнера или партнера оппонентов и т. д.), может значительно повлиять на результат. Но если составляющие этого процесса будут выбраны неверно, на вашем пути возникнут серьезные препятствия.

Представьте себе, что в вашей компании изобрели новый продукт или предложили некую инициативу в сфере продаж. Вы хотите использовать это нововведение. Вероятно, вы склонны последовать старому проверенному рецепту и сначала привлечь к участию в деле своих сторонников. Если это так, то лучше не торопитесь, ведь это не всегда самая эффективная последовательность действий.

Когда США стремились к созданию всемирной коалиции против Ирака (это было в 1990 г. после вторжения Ирака в Кувейт), Израиль был их самым сильным союзником в этом регионе. И все же израильтяне были исключены из блока, потому что в противном случае многие арабские государства отказались бы от участия в коалиции. США решили не афишировать свои союзнические отношения с Израилем, и это помогло привлечь в коалицию умеренные арабские страны.

Другой типичный метод для составления правильной последовательности действий – первым делом навести порядок на собственной территории и добиться внутреннего консенсуса и уже затем налаживать взаимоотношения с внешними сторонами. Но и это не всегда наилучшее решение. Например, готовясь к войне с Ираком в 1991 г., Джордж Буш-старший первым делом ввел в регион войска. Потом американцы начали изнурительные переговоры внутри ООН с целью создания внешней коалиции на базе резолюции Совета Безопасности, которая санкционировала бы «все необходимые способы» для вывода иракских солдат из Кувейта. И только после этого начались переговоры с конгрессом для получения разрешения использовать силу.

Если бы президент сделал бы все наоборот и попытался прежде всего добиться положительного для себя решения

у скептически настроенного конгресса, он наверняка бы потерпел неудачу. В этом случае создание любой международной коалиции стало бы весьма непростым делом. Как заметил Brent Scookroft, советник президента по вопросам национальной безопасности: «Некоторые нас критиковали за то, что мы оказывали давление на конгресс, создав предварительно международную коалицию, а затем используя ее в качестве аргумента, мол, как, вы, конгрессмены, не поддерживаете президента, в то время как его поддерживает даже президент Эфиопии!.. Да, это так. Если бы не коалиция и голосование в ООН, мы никогда ничего не добились бы от конгресса»⁵.

Короче говоря, путь к успеху открылся благодаря верно выстроенной последовательности переговорного процесса, тогда как неправильная последовательность привела бы к провалу переговоров. То, что мы говорим о последовательности, касается не только переговоров на высоком уровне. Например, если вы хотите договориться о выполнении конкретного задания или заключить долговременное многоаспектное соглашение, успех часто зависит от того, как ведутся консультации. Даже чтобы заручиться согласием всех, кого вы хотите привлечь к участию в определенном мероприятии – вечеринке, семинаре, работе экспертной комиссии или благотворительном вечере, – требуется принять решение о порядке получения согласия: с кого начать? Как мне обозначить свой подход? К кому необходимо обратиться на следующем этапе в зависимости от полученного результата? А что будет потом?

ОЦЕНКА ПРЕПЯТСТВИЙ В ПРОЦЕССЕ ПРОЕКТИРОВАНИЯ СДЕЛКИ

Если проект сделки выполнен неверно, это может затормозить переговоры.

В первой главе мы описали несколько случаев, когда неуспех сделки был обусловлен условиями предполагаемого соглашения. Вспомните, например, переговоры о продаже компании, занимавшейся производством деталей для электронных приборов. Решение в итоге было найдено благодаря процедуре выплат по результатам работы. Но на первых стадиях переговорного

процесса, до того, как зашла речь о таком решении, имелось серьезное препятствие при проектировании сделки: у каждой из сторон были разные взгляды на долгосрочные перспективы компании. Это обстоятельство приводило к существенным различиям в оценке ее стоимости. Выплаты по результатам работы были предложены только после серьезной переработки первоначального проекта сделки. Соглашение было переписано, когда удалось выявить препятствия, изначально имевшиеся в исходном проекте, а также творчески подойти к их преодолению.

Аналогичным образом сделка, предложенная компанией LockStore (продажа газоанализаторов), не вызвала интерес клиентов, и вариант отказа от нее представлялся им более выгодным. Если бы компания провела диагностику препятствий, данный факт, скорее всего, был бы вовремя обнаружен и заставил бы компанию LockStore пересмотреть свои позиции.

Что происходит, когда диагностика препятствий выявляет проблемы в проекте сделки? Как следует из вышесказанного, одна сторона или даже обе могут покинуть стол переговоров, но, кроме этого, они в состоянии попытаться решить проблемы или как-то их обойти. Работая «у чертежной доски» (поодиночке или совместно), участники сделки порой обнаруживают скрытые источники экономической и неэкономической выгоды, а затем вырабатывают соглашения, позволяющие им воспользоваться этими выгодами и преодолеть первоначальные препятствия. Более глубоко мы исследуем проектирование сделки в третьей главе.

ОЦЕНКА ТАКТИЧЕСКИХ ПРЕГРАД, СВЯЗАННЫХ С ОСОБЕННОСТЯМИ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОММУНИКАЦИЙ

«Итак, налицо проблема с коммуникациями, — авторитетно заявляет капитан в фильме «Хладнокровный Люк» (1967 г.) после того, как Люк предпринимает неудачную попытку побега из тюрьмы. — Некоторые люди в принципе не понимают, что им говорят».

Когда переговоры продвигаются не слишком успешно, вам приходит в голову та же мысль, что и этому капитану (хотя это не самая симпатичная личность в фильме): *некоторые люди в принципе не понимают, что им говорят!* Эти господа, сидящие напротив (размышляете вы), кажется, невероятно тупы. Они совершенно не понимают, насколько привлекательно наше предложение. Вы даже замечаете за собой, что начинаете говорить громче и чуть настойчивее, подобно тому, как люди пытаются объясниться с теми, кто говорит (в буквальном смысле) на другом языке. Как будто чем вы громче кричите, тем вас лучше поймут! Безусловно, это не так. На самом деле поступающие таким образом люди покажутся даже самому непонятливому слушателю просто назойливыми. Скорее всего, он вообще потеряет к ним интерес и перестанет вслушиваться в то, что ему говорят.

Большинство из нас (в том числе и те, кто не принимает непосредственного участия в переговорах) ежедневно сталкивается с проблемами в сфере общения. Они нам хорошо знакомы, и здесь не требуется особых объяснений. Но мы все же кратко затронем эту тему, а затем подробно обсудим ее в последующих главах.

Самым распространенным препятствием во время общения в процессе переговоров является твердое убеждение обеих сторон переговорного процесса: их намерения, приоритеты, проблемы и интересы непонятны оппонентам. Подобные сложности могут возникнуть из-за того, что вам не удалось доходчиво объяснить свою позицию, а также по причине невнимательности собеседников (людям кажется, что навык «активного» слушания — это нечто само собой разумеющееся, но на самом деле он не является врожденным, а приобретается путем тренировок). Это также может быть прямым следствием избранного вами подхода к переговорному процессу (например, если каждая из сторон стремится только к одному: всячески подчеркнуть непоколебимость своей позиции).

Препятствия в сфере коммуникации могут возникнуть и в случае межкультурных противоречий. Классическим примером является слово «да», произносимое японцем на переговорах с американцем под нажимом последнего. Американцу кажется, что японец говорит: «Да, я согласен на сделку». Но скорее всего,

японец на самом деле утверждает следующее: «Да, я слышал, что вы сказали». И когда это взаимное непонимание завершается неизбежным кризисом, американец начинает думать, что японцу нельзя доверять, тогда как японец убежден, что американец удивительно бестолков. Ни одно из этих умозаключений не способствует успешному общению в дальнейшем!

Итак, мы привели примеры тактических препятствий, возникающих за столом переговоров главным образом в связи с проблемами коммуникации, но есть и множество других. По нашему опыту, некоторые из наиболее трудных тактических препятствий возникают, когда каждая из сторон слишком акцентирует внимание на свои претензии относительно определенных выгод, вместо того чтобы создавать выгоды для противоположной стороны. Мы все знакомы с приемами грубого давления, напористыми требованиями, тактикой нажима, сокрытия информации, угрозами покинуть стол переговоров и т. п. Их также необходимо выявить, когда вы будете производить диагностику тактических препятствий. Ведь когда каждая сторона агрессивно требует большей доли для себя, риск неудачных сделок, ненужных тупиков и конфликтов резко возрастает.

ДВА ВИДА «ДИАГОНАЛЬНЫХ» ПРЕПЯТСТВИЙ, КОТОРЫХ СЛЕДУЕТ ОСОБЕННО ОПАСАТЬСЯ

До этого момента мы делили возможные препятствия следующим образом: сначала – препятствия в процессе создания исходных условий, затем – при проектировании сделки, и, наконец, – тактические и коммуникационные препятствия. Однако следует подчеркнуть, что в большинстве реальных сложных переговоров препятствия часто возникают сразу в нескольких измерениях (будем называть их «диагональными»). Два типа подобных проблем заслуживают отдельного разговора.

Неблагоприятное соотношение вариантов «сделка/отказ от сделки». Мы уже представили вам главное препятствие такого рода в ходе разговора об исходных условиях. Если сделка не представляется достаточно привлекательной для одной

(или большинства) сторон — т. е. она менее выгодна, чем варианты отказа от сделки, — переговоры обречены на неудачу. Этот эффект скажется на всех трех измерениях: и при создании исходных условий, и при проектировании сделки, и при определении тактики. Чтобы изменить баланс соотношения вариантов «сделка/отказ от сделки» в свою пользу, вам может потребоваться целый ряд согласованных тактических приемов, включая следующие: сделать сделку более выгодной для противоположной стороны и заставить последнюю рассматривать альтернативу отказа от сделки как негативную (в дальнейшем в ходе переговоров она должна казаться только хуже). Более последовательно и детально мы рассмотрим возможные варианты действий в последующих главах.

Неполная или нечеткая информация. Плохие или отсутствующие данные также могут послужить серьезным препятствием, охватывающим все три измерения. При отсутствии точной информации при анализе сферы переговоров (выбор самых ценных игроков, выявление их интересов, определение вариантов отказа от сделки) — трудно эффективно предлагать выгоды и претендовать на них. Есть ли пробелы в ваших знаниях? Может быть, вы лишь частично понимаете мотивацию тех, кто собрался за столом переговоров?

Для преодоления весьма распространенного препятствия такого рода эффективная трехмерная стратегия должна предполагать обязательный сбор информации. А когда решение надо будет принимать на основе сложных данных с учетом огромного количества случайностей и непредвиденных обстоятельств (вроде: «если так, то тогда вот так») — тогда всем участникам переговоров может потребоваться создание свода основной взаимно согласованной информации. Иначе они будут бесконечно спорить о фактах и ситуациях, вместо того чтобы *делать выводы* на основе этих фактов.

КАК ПОПАСТЬ ТУДА, КУДА ВАМ НУЖНО

Прежде чем вы научитесь эффективно вести переговоры, вы должны ответить себе на вопросы:

- Какого результата вы ожидаете от переговорного процесса, к чему вы хотите прийти?
- Что мешает вам попасть туда, куда вы хотите?

Скорее всего, ваши представления о конечных целях сделки сформировались в ходе постоянно идущих в вашей организации дискуссий. Это может быть определенная цена и другие, более широко сформулированные условия, которые позволят вашему продукту или компании добиться успеха. Возможно, это цена, которую вы готовы заплатить за получение финансирования, необходимого на очередном этапе роста вашей компании, или границы, которые вы хотите установить ради гарантий безопасности вашего государства и т. д. Затем нужно понять, что может помешать вам добиться этой первоочередной цели.

Вот здесь-то вам и понадобится трехмерная диагностика препятствий. Если вы собираетесь начать процесс переговоров (или уже участвуете в переговорах, которые, как вам кажется, закончатся неудачей), тогда диагностика препятствий становится решительно необходимой. Она должна охватывать все три измерения (создание исходных условий, проектирование сделки, определение тактики), а также строиться с учетом такой реальности, как те два распространенных препятствия, о которых говорилось выше.

В зависимости от результатов диагностики препятствий вы будете разрабатывать трехмерную стратегию, направленную на их преодоление и устранение. Об этом мы расскажем в следующей главе.

-
- Итак, уже зная основные положения предстоящего соглашения, произведите трехмерную диагностику препятствий.
 - Что мешает вам заключить желаемую сделку и в полной мере получить выгоды, на которые вы надеетесь?
 - Неверно избраны участники? Учитываются не те интересы? Неверные варианты отказа от заключения сделки? Неверна последовательность? Неверные решения по процедуре? Неверный проект

сделки? Неадекватная тактика или непродуктивный подход к межличностной коммуникации?

- **Оцените препятствия в процессе создания исходных условий.**
 - Проанализировали ли вы позиции всех реальных участников переговорного процесса, их интересы и лучшие варианты отказа от заключения сделки?
 - Проанализировали ли вы позиции потенциальных участников переговорного процесса?
 - Выявили ли вы все множество интересов, как ваших, так и ваших оппонентов, интересов, определяющих позиции сторон на переговорах?
 - Оценили ли вы лучшие варианты отказа от заключения сделки у каждой стороны?
 - Ведь именно эти варианты создают планку, позволяющую оценивать сделку как приемлемую, и серьезно влияют на позиции сторон в ходе переговоров.
 - Продумали ли вы последовательность переговорного процесса и основные процедурные решения?
 - **Оцените препятствия, возникающие в процессе проектирования сделки.**
 - Предполагает ли обсуждаемое соглашение получение максимальных выгод из всех возможных?
 - Соответствует ли оно требованиям и целям участников сделки?
 - **Оцените тактические препятствия и препятствия в сфере межличностной коммуникации.**
 - Применяют ли по отношению к вам нажим или другие грубые тактические приемы?
 - Есть ли проблемы, касающиеся коммуникации, доверия, непосредственно личностей переговорщиков, стиля их общения или межкультурных различий?
 - **Проверьте наличие диагональных препятствий, затрагивающих сразу несколько измерений.**
 - Неблагоприятное соотношение вариантов «сделка/отказ от сделки»?
 - Неполная или нечеткая информация?
-

РАЗРАБОТАЙТЕ ТРЕХМЕРНУЮ СТРАТЕГИЮ ДЛЯ УСТРАНЕНИЯ ПРЕПЯТСТВИЙ

А вот вам пример сложной проблемы, возникшей на переговорах профсоюзов и грузоперевозчиков Западного побережья США.

Здесь действовала Тихоокеанская морская ассоциация (ТМА), в состав которой входили 72 крупные и мелкие компании, занимавшиеся грузоперевозками и контролировавшие терминалы в портах Западного побережья от Сан-Диего до Сиэтла. В 1999 г. ТМА решила заключить соглашение с Международным профсоюзом портовых и складских рабочих (МППСР) о внедрении новых информационных технологий, призванных повысить эффективность морских перевозок и пропускную способность постоянно перегруженных портов Западного побережья¹. Но поскольку из-за технологических новшеств (в том числе и внедрения практики контейнерных перевозок) количество рабочих снижалось и соответственно численность профсоюза сокращалась (в 1950-х гг. количество рабочих составляло 100 тыс. человек, а в 2002 г. — 10,5 тыс.), руководители МППСР, как и следовало ожидать, испугались, что внедрение новых технологий приведет к дальнейшему сокращению численности профсоюза².

В случае конфликта портовые рабочие, хотя их количество и было невелико, могли остановить весь поток американской морской торговли, проходящий через Западное побережье (торговый оборот здесь составлял \$6 млрд в неделю). Итак, в ответ на реальную угрозу профсоюзы категорически отвергли предложение ТМА и начали неформальную акцию снижения темпов работы. Целые ряды контейнеровозов скапливались в гаванях Западного побережья, что приводило к срывам поставок по всей стране. Те фирмы, деятельность которых зависела от морских грузоперевозок (начиная с компаний Wal-Mart и Home-Depot и заканчивая сельскохозяйственными объединениями, для которых время доставки имело особое значение), оказывали давление на ТМА, требуя скорейшего заключения любого соглашения.

В результате ТМА пришлось отказаться от идеи внедрения новых технологий, но ее руководители торжественно пообещали снова поднять этот вопрос на переговорах в 2002 г.

К несчастью, профсоюзы оставались серьезным противником, и это не позволяло ТМА вновь заводить разговор о технологиях. Одним из результатов агрессивной политики тред-юнионов стало повышение зарплаты: к 2002 г. члены МППСР оказались среди элиты американских трудящихся. Ежегодная зарплата, включая выплаты сверхурочных, в среднем составляла \$83 тыс. у портовых рабочих \$118 тыс. — у служащих и ни много ни мало \$158 тыс. у диспетчеров³. По словам специалиста по вопросам организации труда из Мичиганского университета Говарда Кимельдорфа, «среди рабочих Америки, занятых физическим трудом, пожалуй, никто не получает более высокую зарплату, чем портовики... [МППСР], скорее всего, самый сильный профсоюз в стране»⁴. Когда пришло время переговоров, руководители МППСР решили вернуться к прежней тактике и приказали снижать темпы работы.

А теперь представьте, что вы — Джозеф Миниэйс, президент и главный исполнительный директор ТМА, переживший фиаско на переговорах 1999 г. Вы размышляете о предстоящих переговорах 2002 г., в ходе которых планируете сделать вторую попытку достичь соглашения с профсоюзами о новых технологиях. Если бы вы решили взяться за трехмерную диагностику препятствий, что обнаружилось бы в процессе исследования?

Возможно, вы пришли бы к заключению, что выбрали неверный стиль ведения переговоров (и оказались бы правы). Вполне вероятно, что ваши тактические приемы и подходы к межличностной коммуникации действительно необходимо скорректировать. Может быть, вы отправитесь на семинар, где вас научат лучше слушать, более тонко интерпретировать язык жестов, убедительнее излагать свою позицию. Допускаем, что ваш преподаватель будет превозносить выгоды подхода «выиграл – выиграл» и критиковать жесткий подход «выиграл – проиграл», который выбрали ваши противники – профсоюзы. Вероятно, вы решите: перспективный способ решения конфликта – совместный мозговой штурм с использованием белой электронной доски. Но скорее всего, внутренний голос подскажет вам горькую истину: власть профсоюзов, позволившая приостановить морскую торговлю с оборотом в \$6 млрд в неделю, несомненно, восторжествует над всеми вновь приобретенными навыками и презентационными досками.

И этот голос будет прав.

Что же делать? Когда Миниэйс готовился к переговорам 2002 г., он чувствовал глубокое недоверие противоположной стороны, видел и другие препятствия в сфере межличностного общения со стороны воинственно настроенных профсоюзов. Однако самым главным было препятствие в исходных условиях переговоров – именно оно мешало заключению сделки, к которой стремилась ТМА. (Мы считаем, что это типичный пример неблагоприятного соотношения вариантов «сделка/отказ от сделки».) В частности, профсоюзы могли организовать забастовку, а из прошлого опыта Миниэйс знал: в этом случае партнеры ТМА снова выдвинут требования возобновить перевозку грузов и привести в действие цепочку поставок, и он вынужден будет им подчиниться.

Как же осуществлять трехмерную стратегию в подобных трудных случаях? Мы непременно вернемся к проблеме, с которой столкнулся Миниэйс. Но сначала давайте проконсультируемся у Даниэля Варе, итальянского дипломата и писателя, жившего в начале XX в. Варе охарактеризовал успешную дипломатию как «искусство позволить *им* делать так, как хотите вы» (курсив наш)⁵.

На первый взгляд это выглядит как тщательно замаскированный призыв к манипулированию. С нашей точки зрения, рекомендация Варе имеет гораздо более глубокий смысл и может использоваться для разрешения конфликтов. Если вы не в ущерб себе позволите им делать так, как вы хотите, это будет означать следующее: *вы найдете такой вариант соглашения, который, являясь способом удовлетворения ваших интересов, удовлетворит и подлинные интересы противоположной стороны.* То есть вы сможете повлиять на решение противоположной стороны сказать «да» или «нет». В результате ваши оппоненты выберут положительный ответ, исходя из собственных мотивов, но при этом их решение приведет к заключению необходимой вам сделки.

Это непростая задача. Вам потребуется разработать стратегию переговоров в трех измерениях: план, в соответствии с которым вы перейдете с ваших сегодняшних позиций туда, где вам нужно оказаться завтра. Мы начали предыдущую главу с простого вопроса, который поможет вам оказаться там, куда вы стремитесь попасть: *как добиться заключения нужного вам соглашения?*

Для ответа на него нужно осуществить трехмерную диагностику препятствий, которую мы описали во второй главе, то есть проанализировать позиции всех самых ценных игроков, выявить их интересы, определить варианты отказа от сделки, оценить последовательность ведения переговоров и разработать необходимые процедуры. Вы должны продумать соотношение вариантов «сделка/отказ от сделки», а также попытаться оценить интересы непосредственных участников конфликта. Завершение диагностики препятствий означает, что вы не оставили без внимания ни одну из составляющих трехмерной схемы: создание исходных условий переговоров, проектирование сделки и разработку тактики. Основываясь на результатах анализа, следует подумать о следующем шаге в существующей непростой ситуации и успешно завершить переговорный процесс. Итак, для преодоления препятствий вам потребуется разработать трехмерную стратегию. Именно это станет предметом третьей главы вводной части книги.

ТРЕХМЕРНАЯ СТРАТЕГИЯ: САМОЕ ОСНОВНОЕ

Мы хотим объяснить принципы работы трехмерной стратегии и каким образом с ее помощью можно преодолеть препятствия, которые обнаружились в результате диагностики. Такая стратегия включает три вида действий, усиливающих друг друга (они соответствуют трем измерениям и позволяют вам эффективно использовать их). Вот эти действия:

- создание верных исходных условий для переговоров;
- проектирование выгодной сделки;
- разработка тактики, призванной решать возникающие проблемы.

При чтении последующих разделов представляйте себе эти виды действий в виде фрагментов большого пазла, который вы сможете успешно собирать по мере того, как общая картина переговоров будет проясняться. Если вы ведете переговоры в трех измерениях, то вы – находчивый и ловкий. Вы умеете находить альтернативные решения. Обращаясь к результатам диагностики препятствий, вы без колебаний тасуете колоду и изменяете «сервировку стола» в целях воздействия на процесс принятия решений другой стороны, на то, как она оценивает возможный положительный ответ. То, что вы делаете вдали от стола переговоров, «за чертежной доской», и ваши действия в переговорной комнате комбинируются различным образом, но в итоге вы подготавливаете противоположную сторону к принятию вашего варианта соглашения. Причем ваши оппоненты руководствуются собственными интересами.

Фактически мы утверждаем: если вы сможете продумать различные варианты развития событий, вы добьетесь больших успехов. Итак, сначала создайте верные исходные условия для переговоров, затем начинайте проектировать выгодную сделку, а уж потом разрабатывайте тактику для решения возникающих проблем, хотя подчас приходится делать все три действия одновременно.

В качестве примера можно привести использование нами органов чувств: чем большее их количество (зрение, слух, обоняние, осязание, вкус) мы привлекаем к оценке ситуации, тем

лучшего результата достигаем. Это и есть суть переговоров в трех измерениях: максимально расширить базу знаний и полезных навыков, а затем использовать ее в переговорном процессе, увеличивая шансы на успех.

Прежде чем мы перейдем к рассмотрению специфики стратегии, необходимо подчеркнуть важное утверждение: *проблема, возникшая в одной из сфер, часто вынуждает нас искать решения в двух других*. Например, в рассмотренном выше случае с компанией LockStore то, что казалось тактической ошибкой, на самом деле было просчетом в исходных условиях переговоров. Это очень важный аспект трехмерного подхода к переговорам, та характеристика, которая отличает наш подход от других.

Вернемся к примеру Тома Стемберга (см. первую главу). Представители венчурного капитала отказались выдать ему кредит. Таким образом, он не мог заключить необходимую сделку только с помощью тактики за столом переговоров. Тогда Стемберг решил создать новые *исходные условия*, при которых в сделке участвовали бы новые стороны со своими интересами, и эти интересы позволили бы им принять предлагаемые условия. Иными словами, он заново «накрыл на стол» и начал новые переговоры на основе новых исходных условий. Конечно же, он продолжал вести диалог с первоначальными игроками, надеясь, что они наконец поймут: их собственные варианты отказа от заключения сделки начинают меняться к худшему. В конце концов, оказавшись перед предложенным Стембергом в новых условиях выбором между заключением сделки и отказом от нее, противоположная сторона дала положительный ответ.

Благодаря приведенному примеру становится ясно: если вы думаете о сделке главным образом как о тактическом взаимодействии переговорщиков, вы ограничиваете себя межличностными и ответными тактическими действиями. Столкнувшись с разнообразными препятствиями на пути к желаемой цели, вы застрянете, потому что будете жить по законам одного измерения в трехмерном мире. Переговоры в трех измерениях предлагают продуктивный и результативный выход. Суть трехмерной стратегии — преодоление препятствий, которые вы выделили в ходе трехмерного анализа, путем разработки

продуманной комбинации, учитывающей все три измерения. Для переговоров вы должны создать правильные исходные условия, спроектировать выгодную сделку и разработать тактику для решения возникающих проблем. Затем необходимо расставить приоритеты в зависимости от стоящей перед вами на данный момент задачи. Мы расскажем про все этапы трехмерной стратегии по отдельности, а затем рассмотрим сложный характерный пример ее использования.

СОЗДАНИЕ ПРАВИЛЬНЫХ ИСХОДНЫХ УСЛОВИЙ ДЛЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Вспомним формулировку определения процесса создания исходных условий. Еще до того, как сесть за стол переговоров, их будущие участники должны: привлечь самых ценных партнеров по переговорам; продумать последовательность ведения переговоров и повестку дня, причем последняя должна состоять из вопросов, отражающих реальные интересы сторон. Кроме того, им необходимо выбрать устраивающие всех место и время переговоров и продумать свои ожидания, а также варианты отказа от сделки. Поскольку неверные исходные условия осложняют переговоры (или ведут к провалу), подготовительные мероприятия – правила боя, если позаимствовать термин из военного дела, – должны проводиться очень тщательно.

Некоторые из ключевых проблем создания исходных условий можно сформулировать кратко.

- Внимательно изучите широкий спектр ваших потенциальных преимуществ, не принимайте существующие исходные условия как данность.
- Подумайте, как создать наиболее благоприятную сферу переговоров, определите последовательность ведения переговоров и самые перспективные необходимые процедуры.
- Чтобы найти наилучший путь к созданию наиболее многообещающих исходных условий, представьте себе, какими должны быть идеальные условия, а затем шаг за ша-

гом проследите обратный путь от идеала к уже данным исходным условиям.

- На переговорах должны обсуждаться только вопросы, позволяющие получать выгоды; следует также иметь дело с наиболее ценными для вас партнерами; по возможности избегайте таких обсуждений, где все участники в первую очередь претендуют на выгоды.
- Удостоверьтесь, что есть все возможности для создания потенциально выигрышной коалиции и исходные условия на переговорах не дают привилегий тем, кто способен заблокировать их ход.

Для иллюстрации перечисленных положений вернемся к неблагоприятной ситуации, в которой оказался Джозеф Миниэйс, глава ТМА. Он надеялся провести переговоры о внедрении новых технологий. Его оппонентами были лидеры профсоюза портовых рабочих, добившиеся успеха на предыдущих переговорах. Миниэйс правильно определил одно существенное препятствие к достижению соглашения: каждый раз, когда профсоюзу не нравилось то или иное предложение, он мог отказаться от сделки, используя угрозу забастовки или снижения темпов работы. Что мог Миниэйс предпринять для изменения неблагоприятного соотношения вариантов «сделка/отказ от сделки»? Как бы он мог изменить исходные условия за столом переговоров, чтобы для представителей профсоюзов согласие на его предложение представлялось более выгодным, чем отрицательный ответ?

За несколько месяцев Миниэйс посетил все 72 компании, входящие в ТМА. Затем он начал проводить изменения внутри ТМА. Прежде всего он сократил чересчур раздутый совет директоров ассоциации (по традиции этот управляющий орган действовал по принципу консенсуса, т. е. решение считалось принятым, если никто не возражал). В новом совете было «меньше директоров по связям с профсоюзами, и все они были лично заинтересованы в обеспечении максимально гладкого хода переговоров по контрактам... одновременно больше стало исполнительных директоров, понимавших экономические последствия постоянных уступок. Тем самым в совете директоров оказались

самые ценные игроки»⁶. Когда в состав реструктурированного совета вошли топ-менеджеры и при этом вес каждого голоса был прямо пропорционален тоннажу грузовых судов той компании, которую он представлял (поэтому решающее влияние на исход голосования получали только самые крупные игроки), Миниэйс начал внутреннюю кампанию в целях разъяснения важности новых технологий в будущем. И только после этого он предпринял попытку выхода вовне, за пределы ассоциации.

Сначала он начал сотрудничать с Робин Лэниер, бывшим президентом Международной ассоциации сетевой розничной торговли. У нее были тесные связи с грузоперевозчиками, крупными импортерами и розничными сетевыми магазинами, например с Wal-Mart. Лэниер рассказала, что у ее партнеров вызывает особую озабоченность отсутствие новых технологий в портах:

«У нас были проблемы перегрузки товаров, проблемы с инфраструктурой... Самые передовые импортеры, обладавшие системами управления цепочкой поставок через Интернет или электронный обмен данными, ничего не могли сделать, как только сталкивались с условиями работы в портах... Вам [надо] узнать, где в тот или иной момент находится ваш контейнер, уже попавший в порт, но [все ваши попытки бесплодны] из-за отсутствия информационных технологий... Мы вообще не понимали, как люди могут работать в порту. И мы не пытались в этом разбираться, так как нам пришлось бы столкнуться с профсоюзами»⁷.

Затем Миниэйс и его команда посетили министерства торговли, финансов, труда, транспорта и внутренней безопасности, а также Торговую палату США. Вот что говорит об этом Миниэйс:

«Мы говорили всем [с кем встречались], что ничего от них не хотим. Нам просто нужно, чтобы люди понимали наши действия. Мы рассказывали о конфликте, которым завершились предыдущие переговоры. Мы излагали свою позицию и приводили убедительные аргументы. Мы предупреждали, что на этот раз не отступим. Если [профсоюз опять пойдет на снижение темпа работы], мы будем вынуждены прекратить его деятельность»⁸.

Наконец ТМА наняла на работу PR-специалистов, чтобы они донесли послание компании до средств массовой информации и широкой общественности. Если бы ТМА вновь столкнулась с противодействием профсоюзов, то новый, реструктурированный, высококвалифицированный совет директоров вместе с энергичными союзниками из деловых и политических кругов обеспечил ей более сильные позиции.

И в самом деле, вслед за этими инициативами и в ответ на организованную профсоюзами очередную акцию снижения темпов работы последовал локаут – ТМА закрыла бастующий порт. После этого президент Буш обратился к закону Тафта – Хартли* и заставил рабочих вернуться к своим обязанностям, а представители федеральных властей выступили в роли посредников. Таким образом, главное оружие профсоюзов – забастовка и снижение темпов работы – было эффективно нейтрализовано.

В этой обстановке, намного более благоприятной для переговоров, Миниэйс и его команда не прекращали активно вести переговоры с профсоюзами, пытаясь выработать приемлемый вариант соглашения. В результате многочисленных ошибочных шагов, уступок и словесных баталий (насколько они были нужны?) ТМА в конце концов удалось добиться весьма выгодного соглашения по технологиям. Большую роль сыграл телефонный звонок Тома Риджа, секретаря внутренней безопасности США, лидерам МППСР. Ридж сказал им: «Если вы заблокируете эти [переговоры], вас будут считать экономическими террористами»⁹. После 11 сентября 2001 г. это прозвучало угрожающе.

В данном случае диагностика препятствий выявила главные проблемные зоны для ТМА: оппонент, применяющий грубые методы давления, неверные исходные условия переговоров, делавшие соотношение вариантов «сделка/отказ от сделки» в высшей степени неблагоприятным. Сугубо тактические, сконцентрированные на межличностном взаимодействии шаги за столом переговоров ни к чему бы не привели. Поэтому группа Миниэйса предприняла успешные попытки повлиять как на внутренние, так и на внешние факторы, и именно эти

* Закон США 1947 г. о регулировании трудовых отношений. – Прим. пер.

усилия оказались решающими, позволили изменить неблагоприятное соотношение. Как посетовал руководитель делегации работников порта, «раньше мы решали вопросы за столом переговоров, но теперь это не так»¹⁰.

Рассмотрим еще одно подтверждение значимости проектирования сделки и создания исходных условий для всего процесса переговоров: некоторые из ведущих игроков не менялись и участвовали в обоих столкновениях. Джозеф Миниэйс вступил в должность главного исполнительного директора ТМА еще до того, как состоялись переговоры 1999 г. Но когда он к ним готовился, то не предпринимал никаких шагов из предложенных нами. Только после своего провала он задумался над тем, что может сделать обстановку сделки более благоприятной для ТМА. А затем, как настоящий стратег, работающий в рамках трехмерного подхода, он добился создания наиболее перспективных исходных условий для переговоров: анализ всех возможных партнеров (как внутри, так и вне ассоциации), их интересов, вариантов отказа от сделки.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ВЫГОДНОЙ СДЕЛКИ

Ничто не губит сделку быстрее, чем разрыв между предлагаемыми и ожидаемыми выгодами. Это происходит, когда одной или нескольким сторонам альтернатива отказа от переговоров представляется более выгодной, чем сама сделка (пусть даже очень хорошая). Сделка должна обеспечивать реальные выгоды для обеих сторон. Гораздо лучше заключить соглашение, воплощение в жизнь которого произойдет без принуждения, чем сделку, для реализации которой потребуются определенное внешнее воздействие (обычно это требует существенных затрат и не дает гарантий эффективности).

Вот четыре основных принципа, которые следует соблюдать при проектировании потенциально выгодных соглашений:

- Сосредоточьтесь на том, чтобы общая выгода от заключения сделки была максимальной для обеих сторон.
- Обращайте внимание на те ценности, которые чрезвычайно важны для одной стороны, но мало что значат для

другой. Пусть это будут главные пункты переговоров, дополните их необходимыми вспомогательными пунктами. (Именно разница в интересах приводит к тому, что выгоды получают обе стороны.) Постарайтесь найти такие различия в позициях переговорщиков, которые дают выгоды обеим сторонам: различия в прогнозах, отношении к риску, времени и т. д. Когда вы проектируете сделку, стремитесь к высоким прибылям и низким затратам.

- Проектируя сделку, попытайтесь сделать ее долговременной, предусмотрите возможности защиты на случай попыток разрыва соглашения; оцените, как заключаемая на длительный срок сделка будет выглядеть с точки зрения альтернативы отказа от нее.
- Предметом переговоров должен стать «дух сделки» наравне с «буквой»; постарайтесь добиться эффективного сочетания экономических и других аспектов соглашения.

Вернемся к конфликту грузоперевозчиков с работниками порта. Итак, в конечном итоге переговоры велись в обстановке, более благоприятствующей перевозчикам (так как обращение к закону Тафта–Хартли вынудило рабочих вернуться на свои места). Активные посредники от федеральных властей составили итоговое соглашение, которое не являлось примитивным принуждением профсоюзов принять новые технологии. Обе стороны наконец осознали, что просто вынуждены сосуществовать. Начался циклический переговорный процесс, приведший к созданию сбалансированного пакета соглашения. ТМА отстояла свое право применять в доках эффективные технологии. Кроме того, был разработан новый арбитражный механизм, позволявший контролировать реализацию этого права. МППСР же сохранил свою главную привилегию: под его юрисдикцией оставались все рабочие места и функции, связанные с планированием деятельности железных дорог и станций. Это означало пожизненные гарантии работы для всех членов профсоюза. В целях создания более адекватной системы выплат были пересмотрены пенсионные программы, предусмотрено повышение заработной платы.

По мере того как сделка постепенно обретала свой окончательный вид, ее преимущества становились очевидными для обеих сторон. В итоге это привело к удивительному результату: договор был заключен не на *три* года (о чем шла речь в предыдущих контрактах), а на шесть лет. В течение полутора лет после подписания нового контракта пропускная способность на всем побережье выросла на 10%. Одновременно с ростом объемов грузоперевозок стала наблюдаться неожиданная тенденция: до этого в течение долгого времени количество членов профсоюза сокращалось, теперь же только в Южной Калифорнии в профсоюз вступили 800 портовых рабочих¹¹. Иными словами, проект сделки предусматривал устойчивые выгоды для обеих сторон.

Продолжая разговор о проектировании сделки, рассмотрим спор, возникший на Среднем Западе США: защитники окружающей среды и фермеры выступили против энергетической компании, собиравшейся строить там плотину. Позиции обеих сторон были непримиримыми: «ни за что» — с одной стороны и «абсолютно согласен» — с другой.

Даже в этой ситуации можно было спроектировать великолепную сделку, если бы стороны захотели разобраться в истинных интересах друг друга. Фермеры опасались, что строительство дамбы приведет к сокращению объемов воды в местах, которые окажутся ниже дамбы, а экологи были обеспокоены судьбой расположенного вниз по течению места обитания нескольких американских журавлей (очень редкого вида, находящегося под угрозой вымирания). Энергетической же компании срочно нужны были и новые мощности, и более привлекательный имидж. После того как напряженные и утомительные для всех сторон переговоры зашли в тупик, было разработано соглашение, учитывающее интересы всех. Именно оно оказалось предпочтительнее продолжительных юридических диспутов. В тщательно спроектированном соглашении, источнике выгод для всех трех сторон, затрагивалось множество новых аспектов: оговаривалось строительство меньшей по размерам плотины, чем изначально предусматривала компания; плотина строилась быстрыми темпами; компания гарантировала контроль объемов водостока, защиту мест обитания птиц ниже дамбы и создавала целевой фонд, средства

которого предназначались для охраны мест обитания американского журавля в других районах.

Итак, есть ли в интересах, приоритетах, затратах или выгодах сторон такие различия, которые могут дополнить друг друга и за счет этого обладают огромным потенциалом? Если таких различий нет, можно ли расширить сферу переговоров, чтобы создавались возможности проектирования выгодных сделок? Иными словами, могут ли изменения в исходных условиях переговоров привести к заключению более выгодных сделок? Как видно из рассмотренных случаев, ответ на этот вопрос положительный, что снова напоминает нам: компоненты трехмерных стратегий часто вступают во взаимодействие. Другой пример, демонстрирующий еще более широкие возможности, — это область дипломатии, где потенциально выгодные для обеих сторон сделки иногда невозможны до тех пор, пока к переговорам не присоединится третий игрок, чьи интересы отличны от интересов остальных сторон, но органично дополняют их. Вспомните, какой эффект имел ход Генри Киссинджера, который сделал США третьей стороной в переговорном процессе между Египтом и Израилем (двусторонние переговоры зашли в тупик):

«Привести стороны к соглашению помогла круговая структура обязательств: Египет способствовал укреплению имиджа Соединенных Штатов в арабском мире — особенно в странах — экспортерах нефти; Соединенные Штаты выделяли Израилю большой объем военной и финансовой помощи; Израиль отдавал Египту свои территории. И действительно, двусторонний обмен между Египтом и Израилем не привел бы к успеху, так как каждая из сторон не желала принимать предложений оппонента»¹².

В своей книге «Сотрудничество конкурентов» (Co-opetition) Адам Бранденбургер и Барри Нейлбаф исследуют понятие «сети взаимовыгодных связей», т. е. анализируют действия таких групп игроков, которые, сумев объединиться и прийти к соглашению, принесут друг другу выгоду¹³. Действия, направленные на создание определенных исходных условий переговоров, часто интерпретируются как попытка создать возможную сеть взаимовыгодных контактов. Это возможно осуществить, выйдя за пределы рассматриваемой сделки и отыскав совмести-

мых игроков, чьи возможности и оценки выгод являются взаимодополняющими. Такие действия, предпринятые в целях изменения «сервировки стола», обеспечивают перспективы для проектирования выгодных сделок с участием этих дополнительных игроков.

ДЕЛАЙТЕ АКЦЕНТ НА ТАКТИЧЕСКИХ ПРИЕМАХ, НАПРАВЛЕННЫХ НА РЕШЕНИЕ ВОЗНИКШИХ ПРОБЛЕМ

У большинства людей переговоры ассоциируются именно с тактикой. Что происходит за столом переговоров? Какие действия с большей вероятностью позволяют добиться максимальных выгод для противоположной стороны и одновременно получить максимум для себя?

Прежде чем ответить на этот вопрос, мы хотим поделиться своими наблюдениями. Во-первых, сосредотачиваться только на одном измерении ошибочно (напомним: переговоры – трехмерный объект), и причины неправомерности такого поведения были объяснены выше. Вам же не придет в голову рассматривать объекты реального мира, закрыв один глаз. Для достижения успеха на переговорах нужно использовать любые навыки.

Во-вторых, желающие добиться максимального успеха не применяют слишком откровенных тактических приемов, имеющих целью поразить или запутать противника. Их поведение разумно и достаточно предсказуемо, а действия имеют очевидное практическое значение. Ваши оппоненты не ждут, что вы будете вести себя как мать Тереза, но иметь дело с Макиавелли им также не хочется. Они предполагают, что вы будете завоевывать их доверие, – и готовы делать то же самое.

В следующих главах мы будем много говорить о тактике. Ниже приводятся темы, которые мы будем затрагивать:

- Для сделок, исключительным предметом которых является выгода (когда речь идет скорее о ценах), постарайтесь точно оценить восприятие противоположной стороной так называемой зоны возможного соглашения

и приложите усилия к обращению этого восприятия в свою пользу. Ставьте перед собой смелые цели, постарайтесь изменить представления и оценки противоположной стороны в выгодную для себя сторону, берите на себя выполнимые обязательства, стремитесь к решению проблемы распределения выгоды на основе принципов справедливости, привлекательных для обеих сторон.

- Чтобы эффективно предлагать выгоды и претендовать на их получение, постарайтесь выйти за узкие рамки несовместимых позиций переговаривающихся сторон и понять стоящие за ними истинные интересы. Завоевывайте доверие, находите общий язык, делитесь информацией, поощряйте творческий подход, постарайтесь найти направление, в рамках которого обе стороны окажутся не противниками, а союзниками, решающими одну и ту же проблему.
- Слушайте, учитесь, ищите свой стиль поведения, умейте убеждать, понимая позицию противника и в то же время диктуя ему свои интересы.
- Постарайтесь создать атмосферу, которая сделает процесс переговоров приятным и продуктивным.
- Научитесь эффективно использовать противоречие между взаимовыгодными действиями и стремлением к получению односторонней выгоды.

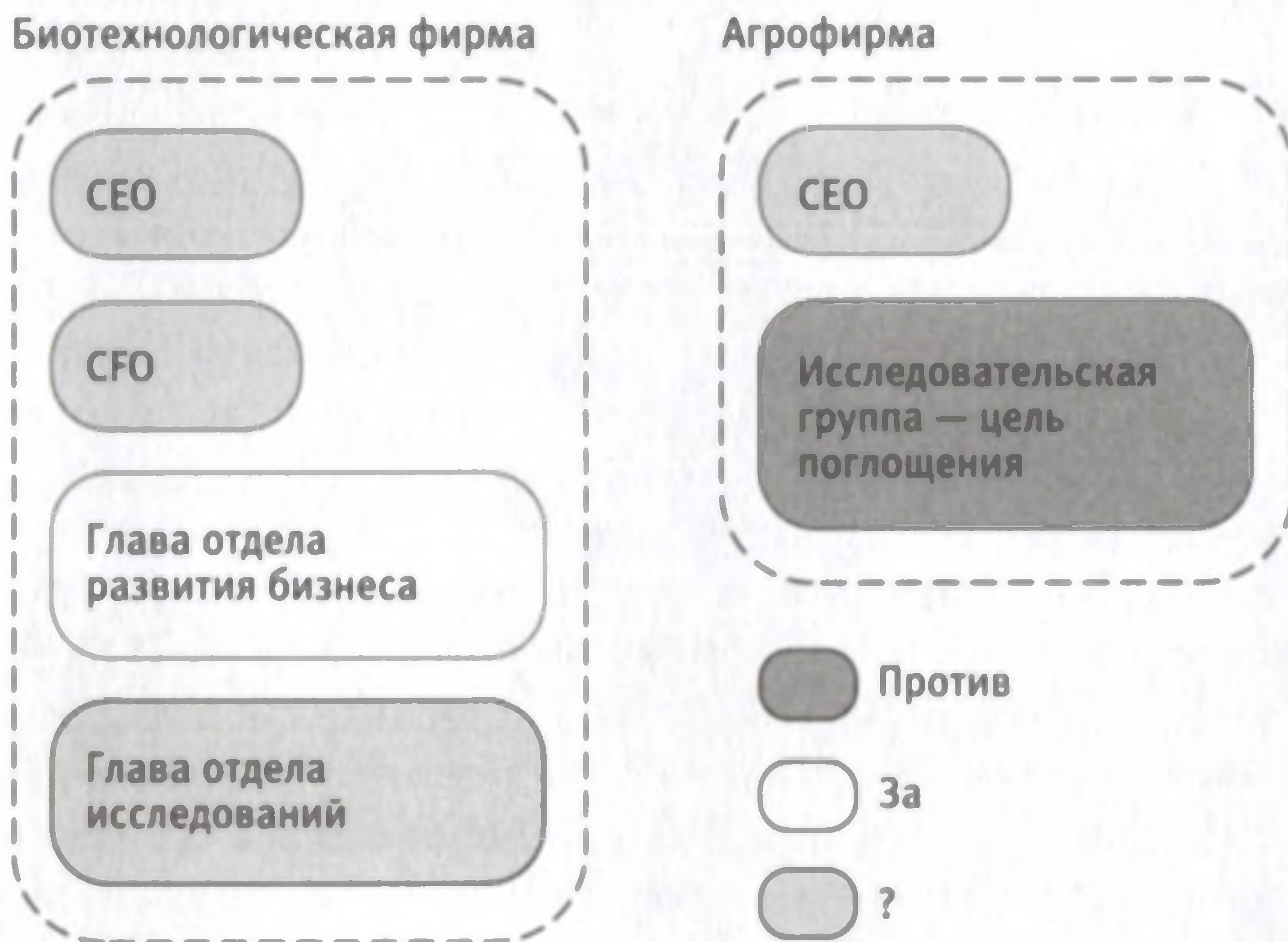
СОЕДИНЯЕМ ВСЕ ЭЛЕМЕНТЫ ВМЕСТЕ: ПОКУПКА ЧАСТИ КОМПАНИИ

Мы рассмотрели *отдельные* составляющие трехмерной стратегии: как создать правильные исходные условия для переговоров, спроектировать выгодные сделки, разработать эффективную тактику. Но чтобы увидеть, как эти элементы составляют единую трехмерную стратегию *в целом*, отвлечемся от классического случая (противостояния руководства предприятия и профсоюзов) и проанализируем подход крупной биотехнологической компании, руководство которой собирается купить другую фирму.

Мы консультировали главу отдела развития бизнеса биотехнологической компании, собиравшейся купить подразделение агрофирмы. Эта возможность представлялась топ-менеджеру очень привлекательной с точки зрения развития научного потенциала. После предварительного анализа и сбора информации он определил возможных участников переговоров, обдумал их возможные интересы, варианты отказа от сделки и ее потенциальные варианты (рис. 3.1). Оценка соотношения вариантов «сделка/отказ от сделки» для каждой из сторон показала: в случае, если бы глава отдела развития бизнеса просто объявил о заинтересованности в покупке данного подразделения, сформировались бы коалиции (как в самой компании, так и за ее пределами), способные блокировать переговоры.

Например, глава отдела исследований биотехнологической компании, имевший непосредственное отношение к сделке, мог рассматривать методики поглощаемого подразделения как конкурирующие по отношению к подходам его собственной группы. Кроме того, поглощение подразделения могло быть воспринято как проявление сомнений в компетентности сотрудников

Рис. 3.1. Схема участников переговоров и их позиции



отдела исследований. В то же время финансовый директор (CFO, а скорее всего, и главный исполнительный, CEO) мог без энтузиазма воспринять перспективу сделки из-за больших затрат. Руководитель агрофирмы, которой принадлежало подразделение, публично его расхваливал и говорил, что вложил в него немалые средства. Таким образом, игроки, способные блокировать переговоры, обнаруживались и внутри приобретающей компании, и у противоположной стороны, а значит, соотношение вариантов «сделка/отказ от сделки» не выглядело благоприятным. Возможные препятствия также были отражены на схеме.

Предлагаем полезное упражнение. Представьте себе: стороны, анализирующие соотношение вариантов «сделка/отказ от сделки» и склоняющиеся к наиболее выгодным вариантам отказа от сделки, обозначены красными мигающими огоньками; колеблющиеся или настроенные отрицательно — желтыми, а сторонники сделки — зелеными. Когда наш клиент, глава отдела развития бизнеса биотехнологической компании, попробовал этот вариант на своей схеме, она вся замерцала красными и желтыми огнями. Как же ему удалось создать коалицию сторонников и нейтрализовать противников?

Для разработки трехмерной стратегии мы предложили ему вернуться к высказыванию Даниэля Варе (успешная дипломатия — это «искусство позволить им делать так, как хотите вы») и проанализировать его. Как он мог заставить «их» — главного исполнительного директора и других заинтересованных лиц своей собственной компании, а также руководителя агрофирмы — поступать так, как захочет *он*? Мы предложили нашему клиенту представить себе, что должно измениться в представлениях вышеперечисленных лиц, чтобы они дали положительный ответ на его предложение (то есть изменили свое мнение).

Для начала нужно было проанализировать позицию главного исполнительного директора биотехнологической компании. После долгих раздумий глава отдела развития бизнеса пришел к следующему заключению: если бы ему удалось привлечь на свою сторону финансового директора и главу отдела исследований, главный исполнительный директор смотрел бы на сделку гораздо благожелательней. В беседе с главой отдела

исследований выяснился и такой факт: подход ученых подразделения агрофирмы к исследованию генетических процессов определенным образом дополнял методику собственных исследований отдела, то есть налицо был еще как минимум один фактор привлекательности — научная польза от приобретения. Даже если результаты исследований не получилось бы использовать в сельском хозяйстве, они наверняка оказались бы востребованными другими отраслями. В ходе беседы глава отдела исследований постепенно оценил новые возможности и намного более оптимистично стал смотреть на перспективы своего подразделения. Особенно его привлекала идея, что предлагаемую сделку можно представить как его собственную инициативу.

Тем временем финансовый директор, узнав об изменении отношения главы отдела исследований, заявил, что одобрит сделку. Он высказал лишь единственное пожелание: поскольку биотехнологическая компания страдала от нехватки наличных средств, сделка должна быть фондовой. Итак, заручившись поддержкой финансового директора и главы отдела исследований, глава отдела развития бизнеса пошел к главному исполнительному директору, и тот сразу объявил о поддержке сделки.

Он был готов немедленно начать переговоры, но мы порекомендовали ему выждать. По нашему мнению, со своим предложением к противоположной стороне стоило обращаться только тогда, когда она «созреет», в противном случае оппоненты будут рассматривать потенциальное соотношение вариантов «сделка/отказ от сделки» не по нужному нам сценарию и откажутся от соглашения. Мы установили: главный исполнительный директор рассматривал свое исследовательское подразделение как источник будущих конкурентных преимуществ (видите, здесь тоже вспыхивает красный свет!). Был ли в этой ситуации более эффективный подход, который позволял создать перспективную обстановку для переговоров? Иными словами, как мы могли главному исполнительному директору агрофирмы «позволить делать так, как мы хотим»?

Мы постарались представить себе, при каких условиях наши шансы на согласие агрофирмы становятся максимальными. Казалось, что наилучший выход — убедить финансового директора

и главу отдела исследований агрофирмы. Но как разработать трехмерную стратегию для достижения этих целей? Мы шаг за шагом проследили весь путь к цели в обратной последовательности, начав с согласия главного исполнительного директора противоположной стороны. Мы решили начать с предложения о встрече на предстоящем научном мероприятии ученых-биотехнологов с их коллегами из агрофирмы. Это помогло бы добиться некоторого взаимопонимания, лучше понять подходы друг друга (ведь ученые агрофирмы работали исключительно на животноводство).

Пока шли консультации, формировалась идея пересмотра проекта сделки. Как насчет научного сотрудничества по вопросам фундаментальных генетических исследований? Каждая сторона могла бы внести свой вклад, предоставив технические средства и оборудование, а также научные кадры. Любые результаты исследований, полезные для людей, переходили бы в исключительную собственность биотехнологической компании, а то, что имело практическую пользу для сельского хозяйства, — агрофирме. И хотя предложение обсуждалось только гипотетически, ученые с обеих сторон положительно относились к такой идее. Оказалось к тому же, что они наладили хорошие личные контакты и с большим уважением относились к работам противоположной стороны (хотя, конечно же, принципы конфиденциальности не позволяли им обсуждать некоторые вопросы).

Одновременно мы пытались выяснить мнение тех людей, которые имели наибольшее влияние на руководителя агрофирмы в вопросах поглощений и подобных сделок. Мы начали с финансового директора, а затем обратили внимание на аналитика финансового отдела. Как отличный специалист она пользовалась большим уважением главы компании и, скорее всего, могла всесторонне оценить эту непростую (и не вполне обычную) сделку. Если бы в ходе переговоров пришлось оценивать стоимость компании в акциях — а именно это было условием согласия финансового директора биотехнологической компании, возникла бы каверзная проблема оценки интеллектуальной собственности, амортизации оборудования, времени, потраченного на исследования, и авторских прав на разработки.

Итак, мы пытались найти убедительные аргументы для главного исполнительного директора агрофирмы. Чтобы обсудить интересующие нас вопросы, мы придумали абсолютно легитимный повод для встречи с аналитиком финансового отдела. Было потрачено много времени, чтобы добиться одобрения и поддержки с ее стороны. Мы обсуждали возможные нестандартные способы оценки потенциального вклада в будущую совместную работу. Таким образом, когда начались серьезные переговоры на уровне руководителей, почва была уже подготовлена. Главный исполнительный директор агрофирмы обратился сразу и к своим ученым, и к своему финансовому директору, а последний, в свою очередь, — к аналитику, и именно она сделала внутри своей компании то, что нам и было нужно. Таким образом, тщательно продуманная последовательность действий и реконфигурация сделки преобразили схему, мерцавшую красными и желтыми огоньками (напомним, они обозначали группировки, которые могли бы блокировать ход переговоров). Теперь на ней горели только зеленые огоньки, обозначавшие участников победившей коалиции. (На рис. 3.2 схематически изображена последовательность наших действий.)

В последующих главах мы более подробно рассмотрим логику обратного пути от намеченной цели с помощью такой схемы (это метод последовательного построения коалиции победителей и предупреждения возможных действий тех, кто способен блокировать ход переговоров). Для анализа используются постоянно уточняющиеся экспертные оценки, а также информация о том, как каждая из сторон рассматривает соотношение вариантов «сделка/отказ от сделки» (как на уровне отдельных представителей той или иной компании, так и на коллективном). В результате анализа вполне может получиться трехмерная стратегия, с помощью которой создаются оптимальные исходные условия для переговоров: более перспективная сфера переговоров, более перспективная последовательность плюс гораздо более благоприятное общее соотношение вариантов «сделка/отказ от сделки».

Рис. 3.2. Последовательное создание коалиции победителей



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представляя вам трехмерные стратегии, мы подчеркиваем: проблема, возникшая в одном измерении, вынуждает вас порой искать ее решение в других измерениях. Что это означает? Вы можете пойти по неверному пути, если вы считаете ошибку, например, в исходных условиях переговоров недостатком проекта сделки. Однако если вы не ошиблись, то есть, например, недостаток проекта сделки на самом деле является таковым, вы поступите правильно, если будете искать решение в других измерениях. Для иллюстрации этого мы привели примеры со Стембергом и компаниями Staples, LockStore, а также описали проблемы, возникшие во время переговоров с работниками портов и при заключении сделки между биотехнологической компанией и агрофирмой. В следующих главах мы при-

ведем и другие примеры. Поиск способов преодоления препятствий по всем трем измерениям является очень важным аспектом трехмерного подхода к переговорам, и именно он отличает наш подход от большинства остальных. Можно, конечно, попытаться вылечить заболевание сердечно-сосудистой системы, сев на диету. Это очень перспективный подход, но только в том случае, если вы хорошо разбираетесь во взаимосвязях систем организма.

Наша вторая мысль – об одновременности всех трех измерений. Во вводных главах мы постарались представить свои идеи в наиболее логичной последовательности: сначала вы проводите *диагностику* (анализируете препятствия), а затем *действуете* (разрабатываете трехмерную стратегию переговоров). Но, как вы понимаете, реальная жизнь гораздо сложнее. Эффективные переговоры – это не следование определенному рецепту: шаг 1, шаг 2... и готово.

Вы увидите, что суть трехмерного подхода к переговорам состоит в следующем: вы хорошо умеете делать много разных вещей и порой делаете их одновременно.

В следующих частях мы будем рассматривать по одному из измерений, но в обратном порядке (3–2–1). Мы начнем с самых широких, «архитектурных», возможностей построения переговоров и закончим наиболее узкой, конкретной темой – межличностным взаимодействием за столом переговоров (т. е. создание исходных условий переговоров, проектирование сделки, разработка тактики). Однако очень легко упустить из виду, что в ходе трехмерных переговоров многие факторы «не выходят из игры», не исчезают. Наш подход напоминает строительство дома: сначала вы заливаете фундамент, а затем, убедившись, что он прочный, начинаете строить здание. Но еще больше трехмерный подход напоминает полет на самолете в сложных погодных условиях и над местностью со сложным рельефом. Вы разработали прекрасный курс, ориентируясь на определенную конечную точку, но в ходе самого полета тратите массу времени на коррекцию этого плана в соответствии с возникающими по ходу дела проблемами и возможностями.

Может быть, вы доберетесь в точку назначения другим путем, а возможно, попадете совсем в другое место, так как окажется, что именно туда вам нужно попасть (или вы должны попасть).

- **Трехмерная стратегия — это согласованная комбинация исходных условий, проекта сделки и тактических приемов, направленная на преодоление препятствий к достижению соглашения. Она дает вам возможность «позволить им делать так, как вы хотите, в соответствии с трехмерным подходом». После того как вы проведете диагностику препятствий, вы должны:**
 - **создать правильные исходные условия для переговоров;**
 - **правильно определить партнеров, их интересы, варианты отказа от сделки и благоприятное соотношение вариантов «сделка/отказ от сделки»; правильно выстроить последовательность действий и принять правильные решения по процедуре переговоров;**
 - **спроектировать выгодную сделку;**
 - **разработать тактику, призванную решать возникающие проблемы.**
 - **Помните, что, если препятствие возникает в одном из измерений, вам придется искать решения в двух других.**
 - **Хотя мы представляем элементы трехмерной стратегии как отдельные действия (вдали от стола переговоров, «за чертежной доской» и за столом переговоров), на практике они чаще всего происходят одновременно.**
-

Часть II

СОЗДАТЬ ПРАВИЛЬНЫЕ ИСХОДНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ПЕРЕГОВОРОВ

**ВДАЛИ ОТ СТОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ**

НАЙДИТЕ САМЫХ ЦЕННЫХ ПАРТНЕРОВ

Мы предлагаем вам начать подготовку к переговорам с очевидного на первый взгляд: проанализируйте все, что связано с заинтересованными сторонами.

Хорошо (думаете вы), разве это трудно? Разве заинтересованные стороны – это не я и «тот парень» (то есть вы и ваш оппонент)? Если я покупаю машину, разве в сделке участвует кто-то, кроме меня и продавца? Если я хочу увеличить текущие затраты, должен ли я обсуждать это с кем-то, кроме моего непосредственного начальника? Если в ходе процесса закупок я вынужден жестко экономить, разве я буду это обсуждать с кем-то, кроме продавца (продавцов)?

На эти вопросы можно ответить и «да», и «нет». Конечно же, в некоторых случаях список заинтересованных сторон быстро сокращается до нескольких участников. При покупке машины в сделке, вероятно, *действительно* участвуете только вы и продавец. Но на самом деле в этом перечне дилер, коммерческий директор, ваш супруг (супруга), дети, не говоря уже о других дилерах, конкурирующих друг с другом за право продать вам машину. Существует много других типов переговоров, в которых заинтересованные стороны очевидны не сразу. И если вы не выявите их правильно, переговоры изначально обречены на неудачу.

В предыдущих главах мы уже приводили подобные примеры. Вспомните, к примеру, компанию LockStore, разработавшую новый газоанализатор. Ее торговые представители имели

дело с заведомо неправильными покупателями — и поэтому все оказалось тщетно. Или компания Staples Тома Стемберга. Здесь ключом к успеху было именно наличие множества заинтересованных сторон. В первой части мы также рассматривали переговоры между грузоперевозчиками и работниками портов, а также поглощение биотехнологической компанией подразделения агрофирмы. Все эти примеры доказывают: если вы имеете дело только с очевидными сторонами, то можете не заметить истинного ключа к успеху сделки.

Итак, в своей новой роли — искусного сторонника трехмерного подхода к переговорам — вы должны серьезно сосредоточиться на создании правильных исходных условий переговорного процесса. Необходимо продумать *весь состав* участвующих в переговорах влиятельных сторон, как реальных, так и потенциальных. Кого сейчас нет за столом переговоров, но он должен быть здесь? И наоборот, есть ли такие среди находящихся за столом переговоров, *кого не должно здесь быть?* От самых успешных переговорщиков, даже от тех из них, кто занимается простыми на первый взгляд процедурами заключения сделки, при составлении полного и правильного списка сторон требуется умение выйти за пределы чисто механически составленного перечня очевидных участников. Здесь необходимо *специально тренированное воображение*. Именно это — основная тема данной главы.

На практике невозможно отделить размышления об участниках переговоров от анализа их интересов. Итак, здесь мы будем рассматривать оба фактора одновременно, уделяя больше внимания непосредственно участникам переговоров, а предметом 5-й главы будут преимущественно их интересы.

СОСТАВЛЕНИЕ СХЕМЫ ВСЕХ УЧАСТНИКОВ ПЕРЕГОВОРОВ: СЕМЬ ГЛАВНЫХ ВОПРОСОВ

Когда мы говорим об оценке участников переговоров, то используем термин «схема всех участников». С ее помощью мы пытаемся представить то, к чему стремимся (а отчасти и путь к цели). Каждое из трех слов в словосочетании «схема всех участников» обладает определенной значимостью. Слово «все» пре-

достерегает вас от слишком узкого взгляда. «Участники» — это определенный круг людей, связанных между собой. И слово «схема» напоминает: нам нужен не просто список, мы хотим правильно определить отношения между сторонами. Итак, на схеме всех участников отображаются и все, кто уже присутствует на переговорах либо является их потенциальным участником, и их взаимоотношения. Под *отношениями* мы имеем в виду не только формально-организационные, но и то, как стороны связаны между собой в процедуре принятия решений и где расположены границы сфер влияния.

Лучше всего начинать процесс составления схемы с ответов на ряд вопросов (всего их семь). Обсуждение этих вопросов находится в центре внимания данной главы. Вот они:

1. Есть ли на вашей схеме все максимально ценные для вас участники? Это гарантирует, что сделка принесет вам наибольшие выгоды.
2. Есть ли на вашей схеме все игроки, которые могут оказать потенциальное влияние на сделку, — включая потенциальных участников неофициальных переговоров?
3. Есть ли на вашей схеме ответственные лица вашей компании, а также те, кто осуществляет процедуры управления? (Ответ на этот вопрос поможет вам обнаружить тех, кто способен блокировать ход переговоров, а также ваших потенциальных союзников.)
4. Есть ли на вашей схеме все агенты или представители, у которых могут быть ложные стимулы и которые могут оказать влияние на ход принятия решения другими сторонами, предоставляя им искаженную или неполную информацию в своих интересах?
5. Можно ли по вашей схеме предвидеть возможные переговоры с теми, кто должен санкционировать сделку?
6. Есть ли на вашей схеме исполнители соглашения?
7. Не слишком ли много участников переговоров вы включили в свою схему и не осложнит ли это ход переговоров?

Рассмотрим каждый из этих вопросов по отдельности.

ЕСТЬ ЛИ НА ВАШЕЙ СХЕМЕ ВСЕ МАКСИМАЛЬНО ЦЕННЫЕ ДЛЯ ВАС УЧАСТНИКИ?

Для иллюстрации того, что мы имеем в виду под схемой всех участников переговоров, давайте рассмотрим пример узкоспециализированной компании, производящей упаковку – инновационный продукт, основанный на новейших технологиях. Владельцы фирмы активно ведут переговоры о цене – они хотят продать компанию одному или двум покупателям из своей отрасли. Но оба потенциальных покупателя – более крупные компании, чем та, о которой мы говорим. И обе предлагают невероятно низкую цену.

Схема участников на рис. 4.1 показывает, как владельцы компании с самого начала рассматривали переговоры (и как они их ведут).

Сначала продавец задает первый из главных вопросов: *есть ли на вашей схеме все максимально ценные для вас участники, так как это гарантирует, что сделка принесет вам наибольшие выгоды?*

Расстроенные и тем, что оба покупателя предложили низкую цену, и отсутствием перспектив на ее повышение, руководители компании-продавца решили посмотреть на ситуацию шире. В ходе мозгового штурма родилась идея, что один из крупнейших клиентов компании – фирма – производитель потребительских товаров – может посчитать выгодным иметь эксклюзивное право пользования технологиями и продуктами узкоспециализированной компании. Владельцы компании-продавца начали переговоры и с этой фирмой, в результате чего появилась новая схема (рис. 4.2).

Рис. 4.1. Схема всех участников переговоров. Вариант с двумя потенциальными покупателями из той же отрасли

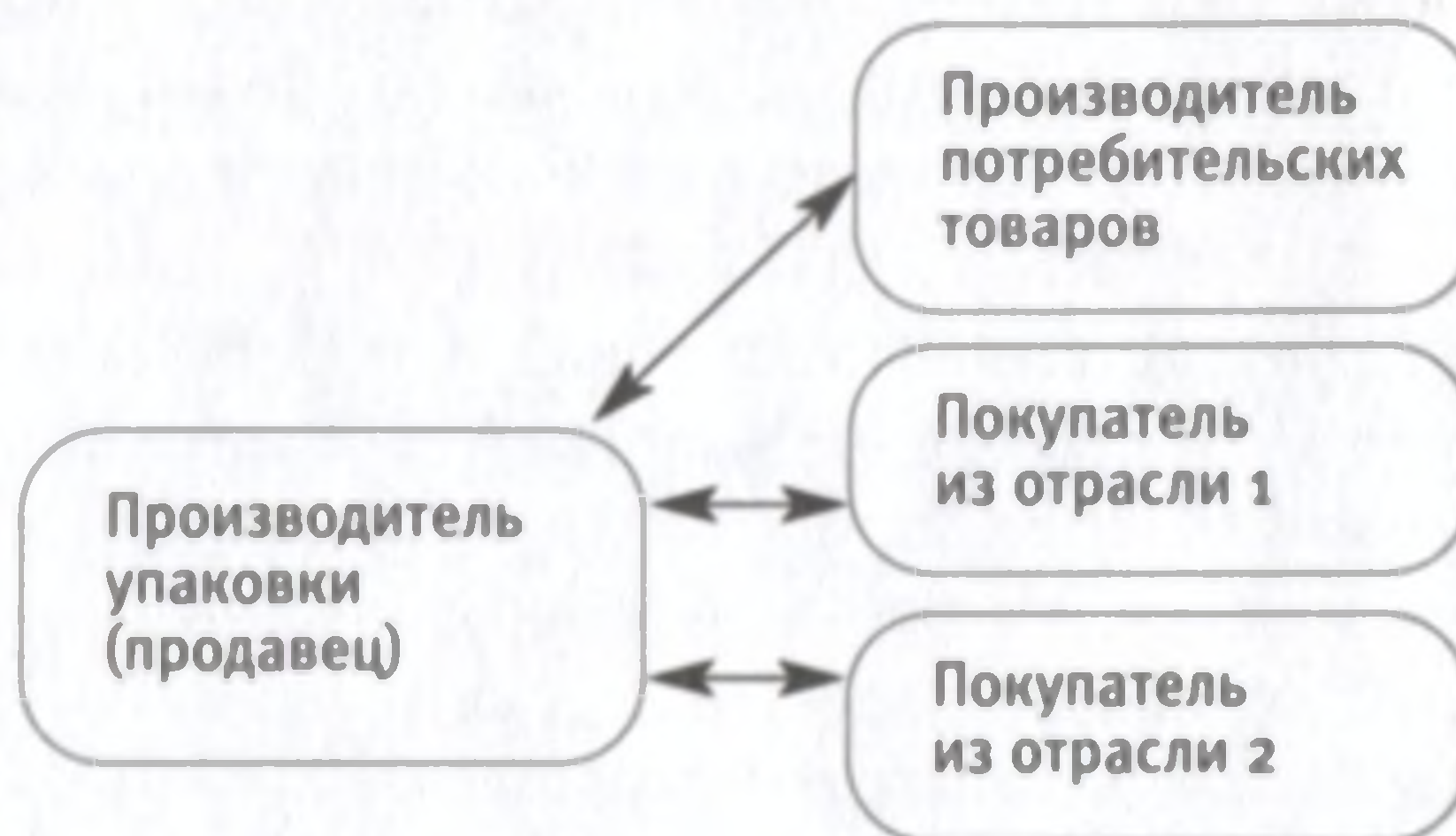


Включение потенциально ценного игрока меняет ситуацию. Покупатели 1 и 2, работающие в той же отрасли, должны повысить свои ставки, ибо рискуют потерять доступ к уникальной технологии. Включение потенциально ценного игрока — фирмы, для которой сделка представляется максимально выгодной (само присутствие этой фирмы может привести к образованию максимальных выгод, равно как и к образованию конкуренции вокруг сделки), — и оказалось ключом к успеху.

Случаи, подобные произошедшему с компанией Staples (мы рассматривали его в первой главе), должны постоянно напоминать вашей команде о необходимости задавать себе такой вопрос: *«Кто может оценить сделку как максимально выгодную для него и участвует ли в данный момент эта сторона в переговорах?»* Для ответа требуется определенная широта взгляда. Но необязательно искать *внешних* партнеров. Иногда ответ можно найти внутри той компании, от лица которой вы ведете переговоры. Рассмотрим распространенную ситуацию: поставщик торгуется с важным для него покупателем. Представьте себе, что и компания-поставщик, и компания-клиент уже открыто объявили всем о создании партнерства с целью повышения качества продуктов и обеспечения надежности поставок, а также ради выгодных (с точки зрения клиента) цен и для обеспечения стабильного потока заказов (с точки зрения поставщика). Но представьте себе: какой-то менеджер по закупкам, сотрудник компании-клиента, борется за каждую копейку со своими коллегами, представителями компании-поставщика, в целях выполнения собственных планов и задач на ближайший месяц.

Несколько раз разочарованные поставщики приходили к нам за помощью в переговорах, где им приходится иметь дело с подобными индивидуумами, которых они описывали в исключительно отрицательных терминах. («Животное, урывающее кусок прибыли», — вот одно из самых ярких, но вполне цензурных описаний, которые нам приходилось слышать.) «Это несправедливо, — повторяли нам представители компаний-поставщиков. — Топ-менеджеры радостно договорились между собой и на весь свет кричат о благах партнерства — а тем временем, когда дело доходит до закупок, они нас просто давят!»

Рис. 4.2. Схема всех участников переговоров.
 Вариант с новым потенциально ценным игроком



Что делать в такой ситуации? Предположим, поставщик предлагает покупателю действительные выгоды (без них вас не спасет никакой трехмерный подход!). В этом случае поставщик должен все подробно разъяснить менеджеру по закупкам. Но в данном случае, несмотря на то что предложение поставщика по-настоящему выгодно, эти разговоры ни к чему не приведут. Поставщику кроме этого потребуется найти среди сотрудников компании-клиента влиятельного человека и «обработать» его. Именно он, правильно оценив предложенные его компании высококачественные товары и услуги, убедившись в несомненной выгоде сотрудничества с поставщиком, должен стать ценным игроком для поставщика. И именно такого человека (а еще лучше нескольких) можно привлечь к тому, чтобы убедить или даже оказать давление на агента от имени компании-поставщика — напрямую или благодаря связям с высшим руководством, которое заинтересовано в партнерстве.

Простые переговоры между поставщиком и менеджером по закупкам можно представить в виде схемы, которую мы иногда называем *схемой неподготовленных переговоров* (см. рис. 4.3). Судя по ней, поставщик и менеджер по закупкам могут долго сидеть друг напротив друга за столом переговоров. И ни нажим поставщика, ни его попытки понять противоположную сторону (т. е. все, что относится к области тактики — первому из наших трех измерений), скорее всего, никакого влияния на ход переговоров не окажут.

А теперь посмотрим на схему, где изображена коалиция поставщика с ценным человеком из другой компании — альянс, который сработает против менеджера по закупкам (см. рис. 4.4).

Важно помнить: представлять себе ценного человека из другой компании как классический «источник влияния» — не то чтобы неправильно, но недостаточно. Концентрация исключительно на политической стороне дела (т. е. на том, кто является «серым кардиналом») приведет к непониманию настоящих мотивов этого влияния. Поставщик действительно предлагает реальные выгоды, что дает ценному игроку определенную заинтересованность в исходе переговоров.

Рис. 4.3. Схема неподготовленных переговоров

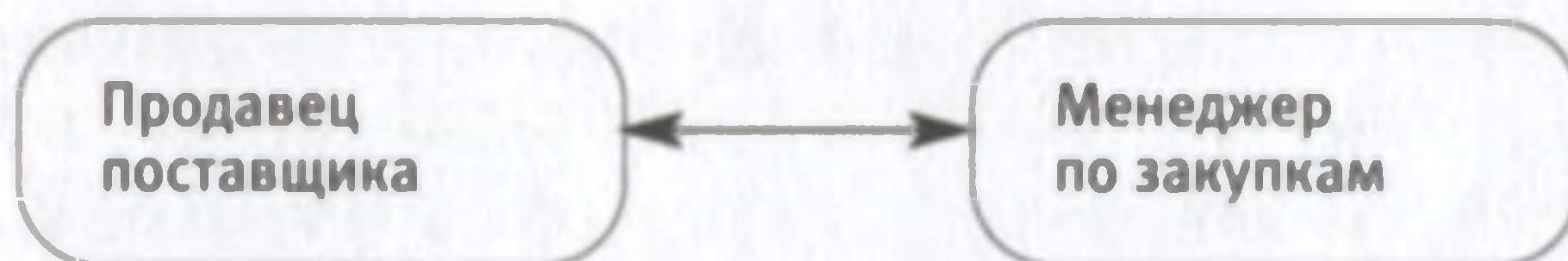
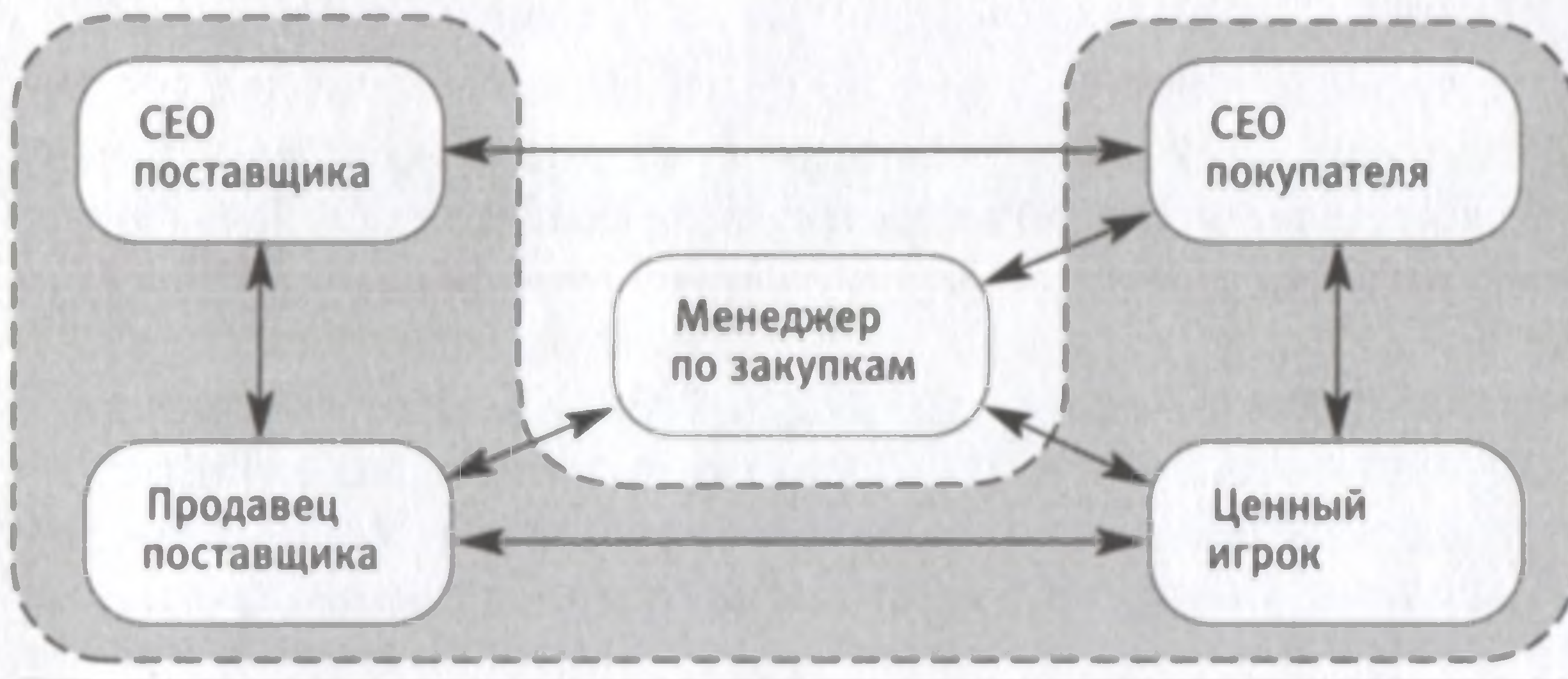


Рис. 4.4. Схема взаимодействия с ценным игроком



(Примечание специально для менеджеров по закупкам. Очевидно, вы хотите предотвратить возможные проблемы. Вероятно, вы сможете это сделать, сконцентрировав переговоры один на один исключительно на достоинствах сделки. Избежать проблем также можно, организовав настоящую конкуренцию —

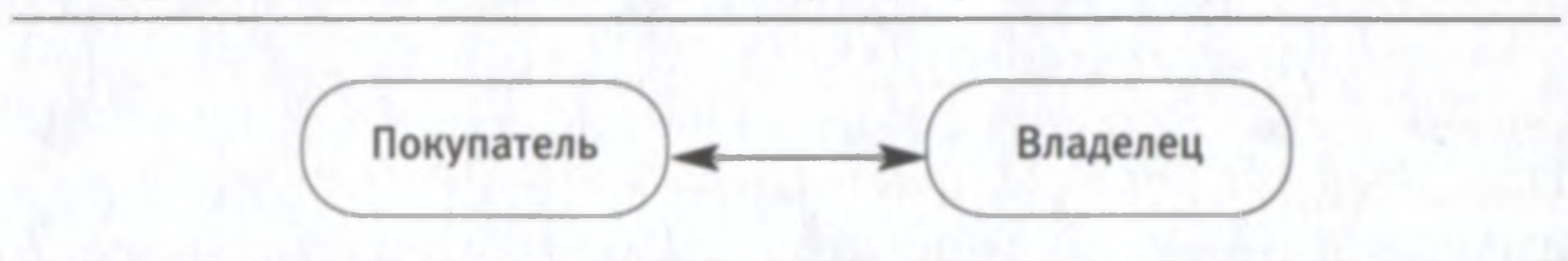
часто даже в виде аукциона, — чтобы получить сопоставимые выгоды от альтернативных поставщиков. Впоследствии мы еще не раз будем говорить об этом.)

Итак, подведем итоги: можете ли вы поручиться, что самые ценные игроки принимают участие в ваших переговорах? Чтобы найти таких игроков, потребуется умение смотреть на вещи по-новому: за пределами традиционных сфер, внутри той организации, с которой вы ведете переговоры, в других местах цепочки создания стоимости и где угодно еще. Здесь вам поможет сама логика бизнес-стратегии¹. Психологи утверждают: определяя тех, с кем вести переговоры, мы часто смотрим на вещи слишком узко, в наше поле зрения попадают в основном знакомые зоны². Если вы не заняты систематическим, организованным поиском новых сторон для участия в переговорах, скорее всего, вы их не найдете. Даже несмотря на то, что вы вели дела очень искусно, переговорный процесс может застопориться, если он проходит в исходных условиях, заведомо не позволяющих достичь плодотворных результатов.

ЕСТЬ ЛИ НА ВАШЕЙ СХЕМЕ ВСЕ ИГРОКИ, КОТОРЫЕ МОГУТ ОКАЗАТЬ ВЛИЯНИЕ НА СДЕЛКУ?

Один наш друг хотел купить дом у владельца-архитектора, который выставил его на продажу, несмотря на то что сам его спроектировал и очень любил. Цена за дом была назначена высокая. Уже после первых контактов с продавцом нашему другу стало ясно: если он будет просто торговаться, то далеко не уйдет. Кажется, владелец на самом деле не собирается продавать дом и дело здесь в чем-то другом. Иногда он снимал его с торгов, несмотря на выгоднейшие предложения. На рис. 4.5 изображена схема неподготовленных переговоров для данного примера.

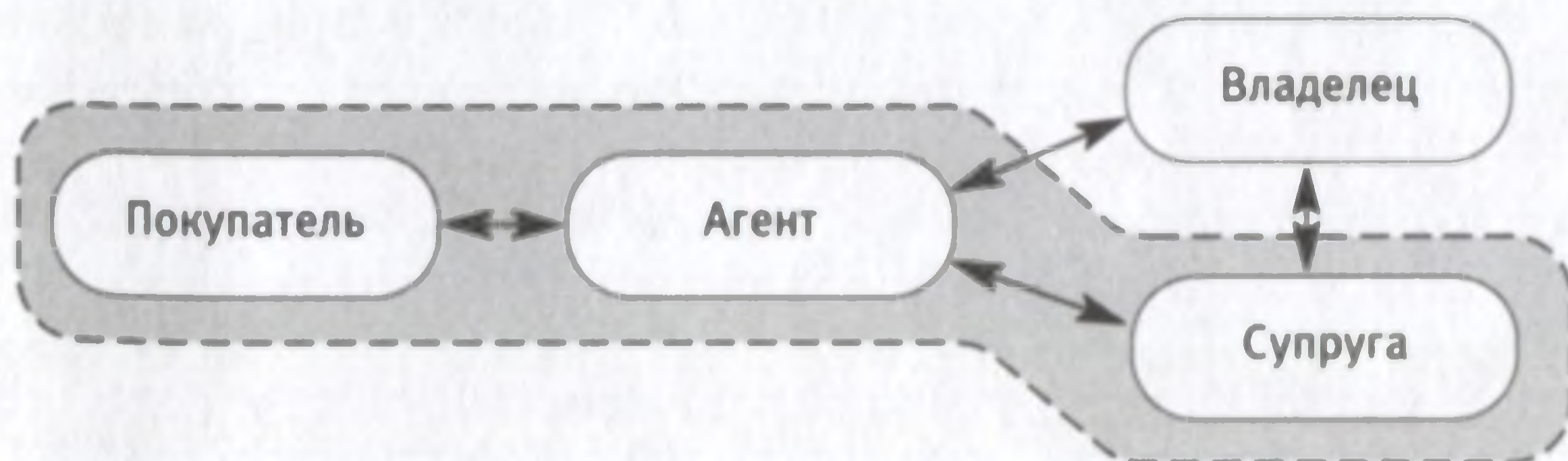
Рис. 4.5. Схема неподготовленных переговоров



Итак, вместо того чтобы анализировать предложенные за дом цены и перебивать их, наш друг постарался выяснить причины, по которым дом то выставлялся на продажу, то убирался с торгов. Он поговорил с агентом по недвижимости и узнал, что владелец дома недавно женился во второй раз. У его новой жены было две проблемы, связанные с этим домом. Во-первых, ей было неприятно, что она живет там же, где жила первая жена ее нового мужа, во-вторых, она была очень озабочена спадом на местном рынке недвижимости. После получения подобной информации стало ясно, что имеет смысл попробовать другой подход.

И теперь, вместо того чтобы активно нажимать на владельца в целях заключения сделки, наш друг начал сознательно затягивать процесс переговоров. Он также сопровождал свои письменные предложения короткими, но убедительными комментариями о том, как деньги от продажи дома, если разумно ими распорядиться, могут в ближайшие годы увеличиться и принести новый доход. В противном случае придется рисковать, учитывая падение цен на рынке недвижимости. Благодаря усилиям агента по недвижимости (он официально работал на продавца, но в случае заключения сделки получал свой процент) наш друг добился следующего: жена владельца дома также начала читать его предложения и комментарии и обдумывать получаемую информацию. На рис. 4.6 изображена схема участников этих хитроумных переговоров.

Рис. 4.6. Схема всех участников, включая влиятельную супругу



Наверное, вас даже не удивляет, что сделка состоялась благодаря существующей де-факто коалиции покупателя, агента

и супруги, — все они, каждый по-своему, потрудились, чтобы преодолеть нежелание владельца продать дом.

Этот подход очень эффективно используется торговыми представителями, даже если они намеренно не включают в схему всех участников. Успешный торговый агент стремится обнаружить весь круг лиц, принимающих ответственные решения, и завоевать их доверие — а ведь необязательно все они находятся в данный момент за столом переговоров. В большинстве ситуаций неофициальные переговоры могут иметь большее значение, чем официальные, и на них обсуждается гораздо более широкий круг тем. Вы должны всегда стремиться продумать этот процесс и изобразить на схеме и те стороны, которые не обязательно примут участие в подписании контракта, но тем не менее могут оказать значительное влияние на исход переговоров.

Остановимся на межкультурных аспектах данной проблемы. Например, если переговоры ведутся в Японии, вам следует уделять особое внимание крупным промышленным (финансовым) холдингам, так называемым кейрецу, которые тесно связаны между собой сетью деловых связей, а члены групп обычно владеют акциями партнеров. Несмотря на то что каждая организация формально независима, знание более широкой системы взаимосвязей и их влияния на работу компании может оказаться решающим для успеха переговоров. То же самое можно сказать и о немецком финансовом гиганте — группе Allianz, которую иногда называют «пауком в паутине» и которая оказывает непосредственное влияние на многие решения в своем секторе. В Италии также действуют могущественные кланы и группы, так называемые *salotto buono* (отдельный кабинет). Их роль нельзя недооценивать. В России зловещую роль играют мафия и рэкетеры, предлагающие защиту вашего бизнеса за определенный процент от прибыли. В таких (или схожих) условиях для составления верной схемы всех участников переговоров хороший совет со стороны местных специалистов может оказаться решающим.

Но даже в отсутствие прочных систем взаимоотношений вам придется привлечь к неофициальным переговорам целый ряд игроков. Роли таких потенциальных участников, если вы их действительно начнете привлекать, могут оказаться

достаточно очевидными и ввергнуть вас в состояние шока, если вы специально не занимались поисками. Например, американская корпорация Stone Container вела переговоры о крупном проекте освоения лесов в Гондурасе, бедной стране Центральной Африки, недавно ставшей демократической. У этого государства была долгая история напряженных отношений как с правительством США, так и с американскими транснациональными корпорациями. Формально сделка должна была заключаться с президентом Гондураса и его министрами. Как пояснил Джерри Фримэн, топ-менеджер Stone Container, ответственный за заключение сделки: «Мы сидели там и общались с тем, кто, по нашему мнению, обладал властью, полномочиями и ответственностью [т. е. с президентом]. Нам также удалось заручиться поддержкой местной Службы по охране лесов, преимущественно научной организации, которая должна была контролировать нашу программу»³.

С юридической точки зрения все правильно, но при этом совершенно наивно. Неизбежно, но вполне предсказуемо — для аналитиков, наблюдавших за сделкой со стороны, — слишком узко направленная стратегия компании Stone Container возбудила общее подозрение. Вмешались конгресс Гондураса, профсоюзы, политические партии, потенциальные конкуренты из мира бизнеса, местное население, а также экологические организации как в самой стране, так и за ее пределами. И хотя проект, как утверждалось, был очень выгоден всем — особенно по сравнению с возможными альтернативами, — компания Stone Container оказалась втянута в сложный процесс многосторонних переговоров. Впоследствии Фримэн сокрушался: «Мы чувствовали себя так, будто каждая проезжающая машина открывает но нам огонь и нам негде спрятаться»⁴.

Все это неудивительно. Квалифицированная оценка истории взаимодействия Гондураса с американскими корпорациями в области освоения природных ресурсов вкупе с пониманием непрочности статуса президента Гондураса дала бы в итоге более полную и адекватную схему, которая позволила бы продумать менее формальные процедуры с большим количеством дополнительных участников.

ЕСТЬ ЛИ НА ВАШЕЙ СХЕМЕ ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЛИЦА ВАШЕЙ КОМПАНИИ?

Неопытные переговорщики иногда бывают «околдованы» масштабами сделки и забывают об интересах тех игроков, в чьей власти заморозить переговоры. Мы уже упоминали предполагаемое слияние двух фармацевтических гигантов — компаний Glaxo и SmithKline Beecham. Оно оказалось под вопросом, когда представители обеих фирм начали предпринимать все возможное, чтобы сделка не состоялась, — и почти \$20 млрд добавленной акционерной стоимости испарились в один миг.

Из этого примера можно извлечь два полезных урока. Во-первых, благоприятные экономические перспективы сделки необходимы, но этого часто бывает недостаточно, учитывая весь диапазон интересов. Во-вторых, отслеживайте всех потенциально влиятельных игроков в вашей компании — особенно тех, кто обладает полномочиями, чтобы не дать сделке состояться. Не теряйте из виду их интересы и способность оказывать влияние на исход переговоров.

Ответы на вопросы, кто станет участником переговоров и кто может их блокировать, могут оказаться весьма неожиданными. Особенно это характерно в случае непривычной для вас обстановки, где налицо особые процедуры принятия решений, методы управления, аргументы и мотивации. Тех, кто привык к североамериканской модели корпоративного управления, в основе которой лежит принцип владения акциями, весьма удивит знакомство с немецкой моделью введения в наблюдательный совет директоров сотрудников корпорации. Эта политика, помимо всего прочего, требует, чтобы представительство сотрудников в наблюдательном совете директоров составляло не менее 50%. Представители канадской компании, с которой нам пришлось работать — в то время она пыталась создать совместное предприятие с частным китайским производителем, — оказались озадаченными той значительной ролью, которую играли в китайской команде переговорщиков представители Коммунистической партии Китая.

Вообще-то, что представляется «рациональным» для всех таких случаев в целом, может не оказаться таковым для частно-

стей. Например, если вы имеете дело с корпорацией IBM или военными, помните: перед вами конкретные люди со своими индивидуальными особенностями. Каждый из них является частичкой сложной структуры, осуществляющей управление и принимающей решения. У каждого свои интересы, свой потенциал, который может быть направлен на содействие или на противодействие вашей сделке.

ЕСТЬ ЛИ НА ВАШЕЙ СХЕМЕ ВСЕ ТЕ, У КОГО МОГУТ БЫТЬ ЛОЖНЫЕ СТИМУЛЫ И КТО МОЖЕТ ОКАЗАТЬ ВЛИЯНИЕ НА РЕШЕНИЯ СТОРОН?

В некоторых случаях у представителя или агента, каким-то образом имеющих отношение к процедуре переговоров, изначально есть интересы, не совместимые с вашими целями. Представьте себе, что вы член комитета по заработной плате в совете директоров компании. Вам нужно представить адекватную схему оплаты труда будущего главного исполнительного директора. К кому вы обратитесь за помощью?

Чтобы ответить на этот вопрос, рассмотрим реальный случай, но только с позиции противоположной стороны в переговорах. Джо Бахельдер, специалист по оплате труда топ-менеджеров, представлял интересы клиента, который был избран компанией в качестве кандидата на пост главного исполнительного директора. Юрист прорабатывал вопросы его заработной платы и социального пакета. После первого этапа переговоров г-н Бахельдер отвел своего клиента в сторону и сообщил: в конце концов тот получит все, на что надеялся, несмотря на жесткую позицию, которую занял совет на данный момент. Почему Бахельдер был настолько уверен в победе? Потому что, как он пояснял, совет назначил ответственным за переговоры благожелательно настроенного главного консультанта компании.

Почему это было ошибкой? Дело не в эффективности: главный консультант компании несомненно был честным и опытным переговорщиком. Но, как сообщал своему клиенту г-н Бахельдер, «когда все это закончится, вы будете начальником этого парня. Он в курсе. И он не будет слишком

активно оказывать вам сопротивление по какому бы то ни было вопросу»⁵.

Очевидно: совет директоров назначил ответственным не вполне подходящего человека. Для ведения переговоров следовало нанять стороннего специалиста, чьи интересы и стимулы не зависели бы от ситуации внутри компании. И не важно, насколько хорошо главный консультант показал себя за столом переговоров. От него не стоило ожидать жертвы своими долгосрочными интересами ради того, чтобы в тот момент сэкономить для компании некоторую (относительно небольшую) сумму. (Существует еще такой фактор, как опыт и квалификация: главный консультант компании участвовал в двух-трех подобных сделках, а Бахельдер занимался этим профессионально. Таким образом, оппонент Бахельдера должен был знать все уловки в подобного рода сделках.)

Даже если в контракте экономические стимулы сторон на первый взгляд вполне соответствуют друг другу, не тот человек за столом переговоров может представлять собой значительную проблему. Например, одна небольшая фирма пострадала от пожара, и ее владелица, видя, что страховая компания не торопится выплачивать страховку, наняла опытного консультанта для переговоров о выплате компенсации.

Консультант очень быстро добился договоренности с компанией, но владелица фирмы, поговорив с теми, у кого были похожие случаи, осталась весьма недовольна страховой суммой. Она поняла: ее агент, много лет работающий с ограниченным количеством страховых компаний, поступил так, как обычно: без проволочек договорился о некотором соглашении по выплате покрытия таким образом, что это сэкономило средства страховщика. Почему? Потому что консультант больше всего был заинтересован в том, чтобы его собственная практика проходила гладко. У него не было желания тратить массу усилий с целью заработать поощрительное вознаграждение у клиентки — для его репутации гораздо важнее стабильно и регулярно заключать сделки. В противном случае он рисковал вызвать недовольство страховых компаний. На самом деле владелица фирмы оказалась пешкой в скрытой игре, где интересы страховых компаний совпадали с интересами консультанта.

Бывает и хуже. Весьма успешный главный исполнительный директор одной австралийской компании рассказывал нам, как он, будучи молодым банковским служащим и зарабатывая не более \$5 тыс. в год, азартно и с успехом играл в херлинг, ирландский хоккей на траве. О его способностях прослышал владелец бостонской команды и послал к нему агента с весьма выгодным предложением: служащий банка должен играть по выходным за его команду, а за это ему будут оплачивать авиабилеты туда и обратно плюс \$350 за каждую игру!

Такое взаимовыгодное соглашение действовало несколько сезонов, пока дело не дошло до финала, где бостонская команда с треском проиграла. С чувством глубокого огорчения наш банковский служащий извинился перед владельцем команды, который попытался подбодрить его. «Да, в этом году мы проиграли, — сказал он, — но мы выступали гораздо лучше, чем раньше. Ты очень помог моей команде. Да и для тебя это было совсем неплохо, я надеюсь, — \$700 за каждую игру плюс стоимость авиабилета!»

Конечно же, агента уже и след простыл.

Такой вот «неправильный» агент может принимать разные обличья. Вот что рассказывал Николя Кристоф, обозреватель газеты *New York Times*, работавший в Ираке во времена правления Саддама Хусейна. Кристоф написал статью, в которой подробно рассказал о том, как иракское правительство подвергло пыткам одного из мусульманских лидеров. Кристофа и его официального переводчика (предоставленного иракским правительством) вызвали в министерство безопасности. Здесь на них

«обрушились с критикой два саддамовских чиновника. Но они не говорили по-английски и даже не читали ту оскорбительную статью... и тогда мой спутник перевел им ее. Я уже мысленно прощался с жизнью. Но мой переводчик, прежде всего, шпионил за мной, и он очень беспокоился, как бы моя суровая статья не сказалась отрицательно на его карьере. Плюс к этому я платил ему \$100 в день, и он потерял бы целое состояние, если бы меня выслали из страны или случись что-нибудь похуже. Вот почему он переводил только избранные места, пропуская целые абзацы, в частности про поджи-

гание бороды и забивание гвоздей в голову. Когда наконец он закончил читать, чиновники пожалы плечами и отпустили меня целым и невредимым»⁶.

Кристофу повезло, что у его переводчика — как и у многих других представителей в обычных ситуациях — были свои интересы, отличные от интересов более высокого руководства. Кроме того, он мог контролировать информацию, передаваемую наверх, и искажать ее в своих интересах⁷.

Наоборот, если человек, сидящий напротив вас за столом переговоров, является пешкой в руках деспотичного босса, который никому не доверяет (таковы, например, были главный исполнительный директор корпорации ИТТ Гарольд Дженин или адмирал Хайман Риквер), тогда хитрость состоит в следующем: суметь вступить в контакт (хотя бы косвенный) с тем, от кого действительно что-то зависит. Именно это должно стать вашей основной целью, когда вы имеете дело с автократами. Не надо пытаться убедить человека, не обладающего реальными полномочиями, — делать ему бесконечные предложения, предоставлять информацию. В действительности вам необходимо расширить схему участников переговоров.

В идеале у вас должны быть квалифицированные и информированные агенты (доверенные лица, представляющие ваши интересы), которые в ходе переговоров будут принимать решения, полностью соответствующие вашим пожеланиям. (Более того, возможно, вы сами выступите в роли агента своей организации при заключении сделок с агентами других компаний.) Но, как показывают приведенные примеры, все, что касается агентов, чаще всего далеко от идеала.

Нам еще многое предстоит рассказать о противоречиях между патронами и агентами⁸. Но сейчас запомните: по мере того как вы создаете схему участников, обратите особое внимание на агентов — и тех, кому следует там быть, и тех, кто там лишний. Постарайтесь разобраться во взаимоотношениях с ними, выясните их интересы, узнайте, как они подают информацию и насколько способны влиять на принятие решений другой стороной в тех ситуациях, когда вы не сможете наблюдать за ними.

МОЖНО ЛИ ПО ВАШЕЙ СХЕМЕ ПРЕДВИДЕТЬ ВОЗМОЖНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ С ТЕМИ, КТО ДОЛЖЕН САНКЦИОНИРОВАТЬ СДЕЛКУ?

Большинство из нас прекрасно знает, как легко двусторонние (на первый взгляд) переговоры — о покупке кооперативной квартиры или о ремонте дома в историческом районе — расширяются, втягивая в свою сферу соседей, совет кооператива, комиссии по историческому наследию, местные органы власти. Изучить предлагаемую сделку заранее и совместно с теми, кто должен ее санкционировать (кто именно это будет, зависит от ситуации), до взятия на себя сторонами обязательств в соответствии с договоренностями, когда пути назад уже не будет, — очень мудрый ход. Например, в США некоторые виды сделок требуют согласования с комиссией по ценным бумагам и биржам, федеральной торговой комиссией, а также с министерством юстиции еще до того, как они будут доведены до конца. И поэтому когда компании Travelers Group и Citicorp начали *рассматривать* саму возможность слияния (это огромная сделка, которая уж точно должна была натолкнуться на всякого рода скрытые препятствия со стороны правительства) — главы обеих организаций нанесли визит председателю Федеральной резервной системы Алану Гринспэну с целью выяснить, какую позицию могут занять федеральные власти по отношению к готовящейся сделке⁹.

Два топ-менеджера хорошо понимали: участие органов государственного регулирования предполагает в первую очередь активные переговоры о приемлемых условиях, а не просто выражение одобрения или неодобрения. Наше утверждение верно даже для заключения гораздо более мелких сделок, не требующих вмешательства регулирующих органов, только его надо сформулировать в более общей форме: вы должны включить этап получения необходимых разрешений и санкций в свою первоначальную схему участников и учитывать это в своей стратегии.

ЕСТЬ ЛИ НА ВАШЕЙ СХЕМЕ ИСПОЛНИТЕЛИ СОГЛАШЕНИЯ?

У проблемы «неправильного» агента, которую мы обсуждали выше, есть проблема-близнец. Она возникает чаще всего тогда, когда соглашение уже достигнуто. Будьте особенно осторожны, если отдельно взятая команда — например, отдел развития бизнеса — в ходе переговоров (по поводу альянса или поглощения) берет за основу какой-то доминирующий фактор: цифры, юридические соображения и т. д. Почему? Потому что после подписания контракта эта команда, скорее всего, свалит его выполнение на других, а у тех, таким образом, будет незавидная участь — исполнять условия сделки после их окончательного утверждения.

Участие в переговорах лиц, отвечающих за обеспечение выполнения соглашения, должно быть соблюдено в первую очередь — и это действительно практически для любых видов переговоров. Джерри Каплан, основатель GO Technologies — одной из первых компаний — разработчиков технологий бесклавиатурного ввода, особенно резко отзывался о бюрократических процедурах, через которые ему пришлось пройти в ходе переговоров с корпорацией IBM (когда Big Blue вела переговоры об инвестициях в GO Technologies). Он вспоминал: «Вместо того чтобы наделить полномочиями ту сторону, которая несет ответственность за заключение сделки, IBM назначает профессионального переговорщика, который мало знает о предмете соглашения и еще меньше заботится о нем — но зато у него все полномочия... Переговорщик начинает с того, что составляет список заинтересованных внутренних подразделений, и все они имеют полное право добавить новое требование... или отменить некоторые мелкие уступки...»¹⁰ Когда переговорный процесс идет таким образом, очень мало шансов на встречу правильно настроенных единомышленников. А если дело дойдет до реализации соглашения, результаты, скорее всего, будут плачевными.

В некоторых случаях представители инвестиционных банков или другие заинтересованные участники сделок могут отвлекать внимание ответственного лица от возможных фаталь-

ных конфликтов, заложенных в «общественном договоре», стоящем за процедурой заключения сделки. В двух словах идею «общественного договора» можно выразить так: это дух, а не буква сделки (подробно мы будем обсуждать это в главе 11). Например, фирма Matsushita Electric купила за \$6,59 млрд компанию MCA — владельца фирмы Universal Pictures, студий звукозаписи и парков развлечений. Японская компания — производитель бытовой электроники была прежде всего заинтересована в обеспечении своего «железа» новыми компьютерными программами. Топ-менеджеры MCA согласились на сделку, потому что ожидали притока инвестиций для приобретения новых студий звукозаписи, телесетей и т. д. Руководители MCA полагали, что они необходимы компании для конкуренции с такими соперниками, как компании Disney и Cap Cities/ABC.

Это были, безусловно, два совершенно различных взгляда на переговоры. Чтобы завершить сделку, Майкл Овитц, опытный корпоративный переговорщик, ухитрился в ходе процедуры переговоров держать обе стороны на *расстоянии друг от друга* — и вполне успешно. Он анализировал ожидания каждой стороны и таким образом довел переговоры до заключения формальной сделки. Глядя на этот процесс с позиций сегодняшнего дня, становится ясно, что ни одна из сторон не выполнила назначенного, не приложила усилий для осуществления условий «общественного договора». Отчасти это — следствие межкультурных различий консервативной промышленной Японии, креативного Голливуда и сообщества финансистов Нью-Йорка. Но в значительной мере так произошло из-за третьего участника. Поскольку у каждой из сторон были искаженные представления об ожиданиях партнеров по сделке, после ее завершения возникли значительные разногласия. Всего несколько лет спустя Matsushita продала фирму MCA компании Seagram, потеряв \$165 млрд и нанеся серьезный ущерб своей репутации. Если бы люди, непосредственно отвечающие за практическое осуществление слияния, могли напрямую участвовать в переговорах, это изначально нереализуемое соглашение вряд ли было бы заключено.

НЕ СЛИШКОМ ЛИ МНОГО УЧАСТНИКОВ ПЕРЕГОВОРОВ ВЫ ВКЛЮЧИЛИ В СВОЮ СХЕМУ?

Из нашего обсуждения вы можете заключить, что при трехмерном подходе к переговорам действует принцип «чем больше, тем лучше». Но это не так. Действительно, мы чаще всего считаем полезным — или даже жизненно необходимым — включение в схему сторон, каким-то образом выпавших из поля зрения. Но здесь можно ошибиться и в другую сторону. Иногда, несмотря на ваши старания включить всех, кто потенциально заинтересован в исходе переговоров, процесс становится просто неуправляемым.

В большинстве случаев вы можете управлять исходными условиями, только упростив их. Это может произойти до начала переговоров. Например, если два доминирующих в отрасли игрока в ходе переговоров о технических стандартах прежде всего договариваются между собой, а затем последовательно вводят в процесс менее значимых игроков, вместо того чтобы изначально осуществлять широкомасштабный, неуправляемый многосторонний процесс. Или это может случиться, когда процесс идет полным ходом. Например, становится ясно, что агенты-переговорщики излишне затягивают процесс, и тогда ответственные лица решают избавиться от них и пытаются решить вопрос путем прямых переговоров.

Бывают случаи, когда масштаб переговоров требуется резко сократить, если это служит определенным целям, для конкретного процесса взаимодействия. Когда компании Bell Atlantic и NYNEX запланировали «слияние равных», которое включало изменения в структуре собственности с обеих сторон, они обнаружили: изменения потребуют отдельных переговоров с представителями регулирующих органов в каждом из *тринадцати штатов*, где работают эти компании! Чтобы сократить количество таких потенциально трудных переговоров (скорее всего, сторонам пришлось бы скрывать истинное положение вещей), — был разработан эквивалентный проект сделки, по которому Bell Atlantic становилась номинальным приобретателем¹¹.

ОТ СТОРОН К ИНТЕРЕСАМ

Начнем эту главу с риторического вопроса: разве заинтересованные стороны – это не я и «тот парень» (то есть вы и ваш оппонент)? По-видимому, вам уже ясно, что такие ситуации случаются редко – разве что при простейших переговорах. Из этой главы вы узнали о ряде случаев, когда будущие переговорщики неправильно установили состав сторон – и поплатились за это. Неверная схема привела не туда, куда они хотели попасть.

И все же в большинстве изданий, посвященных «одномерным» переговорам, утверждается: состав сторон надо принимать как данность. Эти книги сосредотачиваются исключительно на совершенствовании тактических приемов и процесса межличностной коммуникации за столом. Надеемся, мы убедили вас: это не самый лучший путь. Вы должны натренировать свое воображение и применять его для разработки схемы с включением всех участников переговоров и тем самым удостовериться, что в переговорах принимают участие действительно самые ценные для вас партнеры.

По мере того как мы будем рассматривать другие примеры и разьяснять суть трехмерной стратегии и тактики, нам придется постоянно возвращаться к составу сторон, так как это одно из важнейших исходных условий переговоров. Для этого есть целый ряд причин, помимо рассмотренных нами в данной главе. Например, анализируя интересы в ходе сделки, мы хотим, чтобы правильный состав участников обеспечивал нам максимальные выгоды (для этого может потребоваться создание сети взаимовыгодных связей или, например, введение США в качестве третьей стороны в переговоры между Египтом и Израилем). Впоследствии мы поговорим о том, как разрабатывать ваши собственные варианты отказа от сделки (или как повлиять на наличие таких вариантов у противоположной стороны). Часто для этого требуется подключить к переговорам стороны, не принимавшие до этого в них участия (как это было в конфликте ТМА и портовых рабочих). И, наконец, когда мы будем рассматривать логику построения последовательности действий, вы узнаете о целом ряде причин, по которым новые участники выбывают из переговоров и вступают в них

(например, первая коалиция в войне в Персидском заливе). Помните, что когда дело доходит до состава участников, все сводится к одному ключевому принципу: в отсутствие самых ценных участников переговоров трудно заключить выгодную сделку.

- Жизненно важной составляющей исходных условий переговоров является правильный состав участников.
 - Постарайтесь мыслить как можно шире, чтобы вы могли составить правильную схему всех участников переговоров.
 - Чтобы составить правильную схему всех участников переговоров, постарайтесь найти тех, кто может оказать решающее значение на ход переговоров: это обычно потенциальные или реальные участники, внутренние и внешние игроки, начальники и их агенты, ответственные лица и те, кто оказывает на них влияние, союзники и противники, более или менее ценные с вашей точки зрения стороны, равно как и те, кто должен санкционировать сделку или исполнять ее условия.
 - Изобразите отношения между ними на вашей схеме, оценив как неофициальные, так и официальные сферы ответственности и контроля.
-

ПРАВИЛЬНО ОПРЕДЕЛИТЕ КРУГ ИНТЕРЕСОВ

Чтобы создать для переговоров правильные исходные условия, требуется, в частности, правильно определить понятие «интересы». Можно, например, сказать: *интересы – это все то, что вам не безразлично и должно быть учтено в ходе переговоров.* В первую очередь на переговоры вас приводят именно ваши интересы. То же самое верно и в отношении сидящих напротив вас за столом переговоров. Без четкого и адекватного понимания их интересов вы не сможете держать под контролем весь ход процесса.

Во второй главе мы представили понятие трехмерной диагностики препятствий, направленной на выявление помех к заключению соглашения, и привели несколько примеров того, как одна из сторон не могла в полной мере определить интересы противоположной, и это мешало ей успешно заключить сделку. Вспомните рассказ про могилку Флаффи, из-за которой задерживалось строительство крупной больницы на окраине Лондона. Главный исполнительный директор строительной компании посчитал, что владелец последнего невыкупленного участка создает классическую для рынка недвижимости ситуацию – набивает цену. Но оказалось, дело не в деньгах. Владелица покойного Флаффи просто хотела воздать должное своему любимцу. Пока основным фактор ее заинтересованности не был бы выявлен, строительство медицинского

центра не продвигалось бы намеченными темпами (а могло быть и заблокировано). Случай с компанией LockStore Systems наглядно демонстрирует ситуацию, когда организация и ее дилеры не смогли поставить себя на место потенциальных покупателей и сделка не состоялась. Успех к компании LockStore пришел бы в том случае, если бы компания начала переговоры с другими, новыми игроками, имевшими другие интересы. Благодаря этому сложилась бы более благоприятная обстановка для переговоров. Когда вы меняете «сервировку стола», приглашая к переговорам новых участников, вы должны обдумать и те интересы, которые эти участники внесут в игру. Поразмыслите также, какие из их интересов способствуют вашим целям, положительно влияя на исходные условия переговоров. Вспомните проблемы, которые обсуждались на переговорах грузоперевозчиков и портовых рабочих или в сделке биотехнологической фирмы с агропредприятием, и кто из участников какие интересы представлял.

В этой главе мы будем говорить о ключевых правилах (что нужно и чего нельзя делать), позволяющих вам верно определить все множество интересов. Начнем с рассмотрения базового принципа, а затем перейдем к разбору распространенных ошибок, а также эффективных методик для их предотвращения или исправления.

ГЛАВНОЕ: ПЕРВЫМ ДЕЛОМ СОСТАВЬТЕ СХЕМУ ИНТЕРЕСОВ И ВСЕГДА ИМЕЙТЕ ЕЕ В ВИДУ

В большинстве случаев для эффективного ведения переговоров следует серьезно отнестись к составлению схемы интересов и обязать себя делать это постоянно. По мнению опытных переговорщиков, если вы уделите интересам недостаточно серьезное внимание, то, скорее всего, так и останетесь на поверхностном уровне и никогда не откроете для себя перспективных возможностей, не возьмете в руки рычаги управления процессом.

ВАШИ ИНТЕРЕСЫ

Когда вы пытаетесь разобраться в интересах сторон, следует помнить, что этот процесс состоит из двух частей: понимания ваших собственных интересов и уяснения интересов *противоположной стороны*. Первая часть этого рецепта может вас удивить. Разве мы не понимаем своих интересов с самого начала?

Бывший торговый представитель США Шарлин Баршефски считает, что на этот вопрос не всегда можно дать положительный ответ — особенно когда дело доходит до *формулирования* своих позиций:

«Вы должны знать, чего вы хотите, и уметь с точностью излагать [это] для самого себя. Это кажется вам прописной истиной, но вы удивитесь, узнав, сколько людей толком не знают (с той степенью точности, которая требуется на переговорах), чего они хотят. После этого вы должны придумать 2000 способов попасть туда, куда вам нужно: что может стать предметом сделки, какие последуют аргументы, какие действия может предпринимать противоположная сторона. И при этом внимательно наблюдайте, внимательно слушайте, меньше говорите и будьте настойчивы»¹.

Это вполне соответствует нашему опыту. Участники переговоров часто не в состоянии отделить то, «без чего никак», от «важного», а затем провести границу между «важным» и «желательным, но не жизненно необходимым». Если вы ведете переговоры о назначении на определенную должность с тремя потенциальными работодателями и ваша цель — обогатить свой опыт и приобрести новые навыки, будьте внимательны, иначе основной темой переговоров станет ваша зарплата на время испытательного срока.

На переговорах парфюмерных и косметических компаний с представителями крупных универмагов основным вопросом, скорее всего, будет объем площади, отводимой под ту или иную линию, расположение стендов компаний в торговом зале, наценка, а также имидж бренда — средства рекламы, которые использует магазин, их основные темы, внешний вид рекламного оформления и т. д. — и, наконец, разделение затрат на

специальные рекламные акции. Все эти вопросы чрезвычайно важны, но настоящий критерий успеха — то, насколько все это обеспечивает рост основного бизнеса (а не доходов от рекламных акций) в долгосрочной перспективе. Именно такие фундаментальные интересы должны стать тем компасом, с которым вы будете постоянно сверяться, который будет вести вас в ходе всего процесса. Лучшие переговорщики ясно представляют собственные исходные интересы, но они знают также, в чем пойти на компромисс, какими из этих интересов можно пожертвовать. Таких людей отличают гибкость и творческий подход к использованию средств, позволяющих защищать свои основные интересы.

ИХ ИНТЕРЕСЫ

Другая составляющая ваших представлений об интересах — не менее важная, но, возможно, гораздо более сложная — это понимание интересов *противоположной стороны*. Что вы должны узнать про организацию-противника, ее иерархию, задачи в конкурентной борьбе, прежде чем заключите с ней максимально выгодную сделку? И, так как противоположная сторона будет говорить «да», исходя из собственных соображений, вам нужно как следует разобраться в ее интересах и в том, насколько именно противнику важна сделка, а не отказ от нее.

«Мы очень много времени тратим, размышляя, как бедняга, сидящий напротив за столом переговоров, будет представлять эту сделку своему боссу, — говорит Стив Хольцман, бывший директор по бизнесу компании Millennium Pharmaceuticals. — Мы не жалеем времени, чтобы разобраться, как они моделируют ситуацию»². Хольцман хорошо знаком со всеми тонкостями переговоров: благодаря целой серии сделок и альянсов он превратил компанию Millennium из небольшого предприятия (1993) в одно из влиятельнейших в своей отрасли: десятилетие спустя рыночная стоимость компании составляла \$10,6 млрд. Итак, в любых ситуациях, возникающих на переговорах, нужно хорошо видеть интересы противоположной стороны. Для этого вам могут понадобиться техники финансового моделирования и построения сценариев — применительно как к вашей стороне, так и к противоположной. Многие в определен-

ный период своей профессиональной карьеры вынуждены проводить немало времени на Уолл-стрит. В этой обстановке нам часто приходилось встречать людей, готовившихся к жизненно важным переговорам и при этом просто «изучавших цифры». Но это не подходит для действительно важных переговоров. Вам надо постоянно стремиться во всех деталях изучить как корпоративные, так и личные интересы, представляемые противоположной стороной. Чего эти люди на самом деле пытаются добиться, заключая сделку? Какова их стратегия на текущий момент и в какой степени данная сделка ей соответствует? Кто ведет в игре? Что он за человек и что собой представляет вся команда? Каков их опыт участия в переговорах? Как заключение этой сделки повлияет на их статус, зарплату, перспективы? Кто еще заинтересован в данной сделке? Кто должен санкционировать ее заключение?

Некоторые участники процесса считают: столь пристальное внимание к ситуации на противоположной стороне стола переговоров является признаком слабости с их стороны, более того, даже первым признаком капитуляции. Они решительно настроены ни в чем не уступать, активно демонстрируя уверенность в себе. Например, на первом этапе своей карьеры в компании Cisco Systems Майк Вольпи — впоследствии директор по стратегии — очень плохо справлялся с заключением предлагаемых сделок. Его коллеги единодушно считали его попытки демонстрировать уверенность в себе проявлением высокомерия, и эта репутация наносила ему немалый ущерб за столом переговоров. Впоследствии, когда он успешно довел до конца ряд сделок о поглощении, один из старших коллег заметил: «Самой существенной составляющей личностного развития [Вольпи] стало то, что он усвоил: от ваших рассказов о том, какой вы сильный, силы у вас не прибавится. Если раньше он пытался со своих позиций подтолкнуть противоположную сторону к заключению сделки, то теперь научился видеть последнюю глазами противоположной стороны»³.

В этом разделе мы поговорим о том, что означает принцип «как можно раньше и как можно чаще». Если поинтересоваться, когда следует приступать к оценке интересов противоположной стороны, то ответ будет таков: «Как можно скорее». Если вы будете тянуть с серьезным анализом этих интересов до

тех пор, пока на переговорах не возникнет критическая ситуация, то к этому моменту перед вами уже будут непреодолимые преграды. Нам удалось сформулировать правило (исключения из него редки), которое гласит: *если вы в ходе подготовки тщательно изучили интересы противоположной стороны и внимательно наблюдали за ней в ходе процесса переговоров*, то у вас сложатся достаточно точные представления об этом предмете, особенно если вам часто приходится заключать сделки с одними и теми же людьми или компаниями. Лахдар Брахими, специальный представитель ООН, однажды сказал: «Как мне говорил один старый британский дипломат, секрет успешных переговоров состоит в следующем: каждый раз, когда вы приезжаете в ту или иную страну, почаще общайтесь с ее жителями, узнайте как можно больше о ее истории и культуре, поскольку вы никогда не знаете заранее, когда именно вам придется вести переговоры с этим государством»⁴.

Мы неоднократно подчеркивали важную роль хорошо составленной схемы участников переговоров. И хотим об этом напомнить еще раз. Ваша схема должна помочь вам эффективно защитить свои интересы, осознать, что можно вам делать и чего нельзя. Ваша схема – это самый лучший инструмент, позволяющий не только избежать беды, но и добиться своей цели.

ЕЩЕ ДВА УКАЗАНИЯ: ГРУБЫЕ ОШИБКИ, КОТОРЫХ СЛЕДУЕТ ИЗБЕГАТЬ

Помимо такой распространенной оплошности, как недостаточное внимание к интересам обеих сторон, участники переговоров совершают еще две ошибки, связанные с интересами:

- цена для них порой перекрывает все другие интересы, которые могут быть весьма разнообразны;
- переговорщик ошибочно принимает позицию, отстаиваемую противниками, за их реальные интересы, а на самом деле спектр их интересов может быть гораздо богаче.

Рассмотрим каждую из этих проблем.

НЕ ПОЗВОЛЯЙТЕ ЦЕНЕ ПЕРЕКРЫВАТЬ ВСЕ ДРУГИЕ ИНТЕРЕСЫ, ПОРОЙ ВЕСЬМА РАЗНООБРАЗНЫЕ

Царь Мидас в древнегреческом мифе обладал особым даром: все, к чему он прикасался, обращалось в золото. У великих переговорщиков такой же дар. Они берутся за самый обычный материал и, «поколдовав» (как за столом переговоров, так и вне его), превращают его в выгоды для всех участников переговорного процесса.

Плохие переговорщики обладают противоположным даром – превращают золото в свинец. Самый простой способ этого добиться – сосредоточиться исключительно на цене или кратковременных экономических выгодах, тем самым превратив сделку с большими перспективами сотрудничества в борьбу соперников. Принимая грубую тактику нажима, сосредоточенную исключительно на цене, они не видят тех выгод, которые сделка могла бы принести противоположной стороне. Да, цена для большинства сделок – это важный фактор, но редко когда это *единственный* важный фактор. Как заметил Феликс Рохатын, бывший партнер-распорядитель инвестиционного банка Lazard Frères: «Большинство сделок – это на 50% эмоции, а на 50% – экономика»⁵.

Рохатын – ветеран бесчисленных сделок как в бизнесе, так и в государственном секторе, и он знает, что говорит. Его точка зрения подтверждается огромным количеством исследований⁶. Рассмотрим простые переговоры, где задействованы лишь один аспект сделки, а участники эксперимента работают с настоящими деньгами, – именно такая модель изучается в лабораторных условиях. Одной из сторон дают, скажем, \$100 и предлагают разделить эту сумму с противоположной стороной в любой пропорции; другая сторона имеет право соглашаться на раздел или отказаться от него. Если противоположная сторона соглашается – обе команды получают деньги, если же она отказывается – никто ничего не получает.

Логика подсказывает, что первая сторона должна предложить что-то вроде «девятью девятью – нам, один – вам». То есть эти участники получают максимально возможную сумму и при этом предлагают другой стороне больше, чем те бы получили, сложись противоположная ситуация (ведь \$1 больше,

чем ничего). Те переговорщики, которых интересует только цена, уверенно предсказывают согласие противоположной стороны на такой несправедливый раздел. В конце концов, говорят они, разве наши противники не получают деньги «ни за что»? Ведь это все равно что найти целый доллар на улице! Любой бы остановился, чтобы его поднять!

Однако происходит неожиданное. Большинство людей, находящихся в роли второй стороны, отказываются, когда им предлагают меньше трети «даровых денег». Некоторые отказываются даже тогда, когда им предлагают 40% и более! Таким образом, получается, что обе стороны оказываются в проигрыше исключительно из-за своих представлений о справедливости.

Более того, опыт дает схожие результаты даже при условии, что его участники — люди разных культур (безусловно, в человеческих представлениях о справедливости есть некая универсальная основа). Когда предлагаемая сделка несет сторонам слишком неравноценные выгоды, в глубине души мы чувствуем обиду. Именно поэтому мы не только отвергаем этот жалкий доллар (или его эквивалент), но еще и загораемся идеей проучить жадных партнеров.

Однако главный вывод таков: людей волнует нечто большее, чем просто доход. Их интересуют еще идея справедливости, собственный имидж и репутация. Если взять все это за точку отсчета, то можно выделить четыре вида не связанных с ценой интересов, которыми часто пренебрегают в ходе переговоров, несмотря на их очевидную значимость.

Взаимоотношения. Во второй главе мы цитировали Уэйна Хайзенга, который действительно провел тысячи как крупных, так и мелких переговоров и лично создавал такие бизнес-империи, как Waste Management, AutoNation и Blockbuster. «Сделка, — говорит Хайзенга, — должна создавать обоюдовыгодную ситуацию — побеждают обе стороны. Противник не должен чувствовать себя в проигрыше. Это особенно важно в том случае, если стороны продолжают работать вместе»⁷.

Если вы пренебрегаете интересами, связанными с установлением определенных взаимоотношений, вы расплачиваетесь за это. Такая ситуация особенно очевидна и неприятна в случае «непреодолимых противоречий» и часто возникает на пе-

реговорах между людьми, относящимися к различным культурам⁸. Дело в том, что все переговорщики делятся на два больших лагеря: одни ориентированы на саму сделку (во главу угла ставится все связанное с предметом переговоров), а другие — на взаимоотношения, где основную заинтересованность вызывает установление прочных связей. В культурах, ориентированных на сделку (характерны для большей части Северной Америки, Северной Европы и Австралии), превалирует интерес к ее форме и структуре. В обществах, ориентированных на взаимоотношения (Латинская Америка, Южная Европа, Южная и Юго-Восточная Азия), взаимоотношения важнее конкретной сделки. Жители Северной Америки, Северной Европы и Австралии, ориентированные на результат, часто сожалеют, что недооценивали роль взаимоотношений. Когда они начинают требовать, чтобы переговорщики «занялись делом», забывая при этом о личном аспекте переговоров, это отрицательно влияет на динамику развития взаимоотношений, которую по крайней мере одна из сторон может считать ключевым фактором.

«Общественный договор». В то же время некоторые переговорщики склонны концентрироваться на экономической стороне дела (долях акций, распределении затрат, управлении и т. д.), т. е. «букве сделки». Это делается за счет «общественного договора», который можно определить как «дух сделки». «Общественный договор» выходит далеко за пределы хороших деловых взаимоотношений. Он управляет ожиданиями людей о деятельности, масштабах и сроках работы их совместного предприятия, а также процессах, которые за этим последуют; ожиданиями по поводу того, как люди будут действовать в непредвиденных обстоятельствах. (Подробнее мы обсудим «общественный договор» и сопутствующие психологические факторы в главе 11.)

Для новых предприятий и стратегических альянсов жизненно необходимо выработать в ходе переговоров взаимоприемлемый «общественный договор». Большую роль в этом играют добрая воля и в значительной степени разделяемые ожидания, и тогда «общественный договор» обеспечивает поддержку и подкрепляет экономический контракт (или кон-

тракты). Если совместное предприятие существует уже давно, но в случае конфликта обе стороны бросаются просматривать регулирующие его создание документы и акты — это дурной признак. Когда «общественный договор» тщательно проработан, обеим сторонам всегда ясно, какой подход избрать в случае конфликта (хотя специфика разрешения конфликта может быть недостаточно ясна).

Процедура переговоров. Она имеет немаловажное значение. Вам кажется, что это что-то из области бюрократии и деятельности функционеров, но на самом деле это важный аспект процесса, часто она составляет предмет интереса какой-либо из сторон. Говорят, что история, которую мы расскажем, произошла с молодым Типом О'Нилом, который впоследствии стал спикером конгресса. Однажды он встретил на улице своего родного города Северного Кембриджа (штат Массачусетс) пожилую избирательницу. О'Нил очень удивился, узнав, что она не собирается за него голосовать, и решил выяснить, почему. «Разве вы не достаточно хорошо знаете меня и мою семью?» — спросил он. — «Знаю!» — «Разве я не подстригал ваш газон летом и не расчищал дорожки в вашем саду зимой?» — «Да, подстригал и расчищал». — «Разве вы не согласны с моей позицией, с моей политикой?» — «Согласна». — «Тогда почему же вы не будете за меня голосовать?» — «Потому что ты меня об этом не попросил».

О'Нил извлек хороший урок из этой истории. К тому же целым рядом научных исследований подтверждается: процедура имеет значение. Когда обе стороны считают, что в ходе переговоров личные отношения находятся на должном уровне и при этом господствует взаимное уважение, а процедура носит открытый и справедливый характер, то гораздо легче достичь желаемого результата и упрочить его⁹.

Этика. Эгоистичное, меркантильное поведение на переговорах сразу поднимает вопросы этического характера, которые являются предметом пристального внимания и вызывают определенный интерес¹⁰. Этические вопросы включают сомнительные тактические приемы (откровенную ложь, принуждение), а также вопросы справедливого распределения благ и представительства на переговорах. Например, что вхо-

дит в обязанности агента, ведущего переговоры от имени высокопоставленного лица? Или агента, ведущего переговоры с «внешней» стороной от лица организации, где имеет место внутреннее разделение?

Этические интересы на переговорах имеют по крайней мере два измерения, формирующиеся под воздействием определенного контекста, определенной культуры. Во-первых, это то, по какому критерию в действительности мы делим поступки и действия на правильные или неправильные (независимо от их воздействия на результат). Многие согласятся: не надо лгать и принуждать, даже если в конце концов это позволит добиться успеха. Во-вторых, это *инструментальное* измерение разных видов этических и неэтических поступков. Например, если я открою противоположной стороне реальные объемы своих доходов, разве это не вдохновит их выжать из меня все соки? В данном случае речь идет о том, будут ли последствия неэтических поступков — даже если эти поступки и позволяют добиться некоторых краткосрочных преимуществ — неблагоприятными в долгосрочной перспективе (т. е. вы наживете себе врагов или нанесете ущерб собственной репутации).

ИНТЕРЕСЫ ПРОТИВОПОЛОЖНОЙ СТОРОНЫ, КАК ПРАВИЛО, НАМНОГО ШИРЕ

Книга «Переговоры без поражения. Гарвардский метод», классический труд наших коллег Роджера Фишера, Билла Юри и Брюса Пэттона, преподает нам мудрый урок, который можно кратко сформулировать в виде следующей цитаты: «Сконцентрируйтесь на интересах, а не на позициях»¹¹.

Давайте введем несколько определений. *Предмет переговоров* — то, по поводу чего ведется дискуссия за столом переговоров. *Позиции* — то, что каждая из участвующих сторон думает о предмете переговоров. *Интересы* (как мы уже упоминали) — *все то, что вам не безразлично и может быть поставлено на карту в ходе переговоров.*

Позиции сторон в отношении предмета переговоров могут отражать их основные интересы. Но позиции и интересы далеко не всегда сходятся. Если вы ведете переговоры о приеме на работу, то первоначальный уровень зарплаты — *предмет*

переговоров. Может быть, ваша позиция — получать не меньше \$100 тыс. В числе интересов, которые стоят за этой позицией, — необходимый вам приличный доход. Но для вас важны также статус, безопасность. Может быть, вам необходимо приобрести что-то, влияющее на достижение успеха на новом месте работы. Кроме того, это могут быть новые возможности, вопросы, связанные с денежным обеспечением вашей семьи, целый ряд других потребностей, которые удовлетворяются, помимо зарплаты, и иными средствами. Итак, вместо того чтобы настаивать на этих самых \$100 тыс., вы сможете достичь своих целей и другими способами. Например, добившись в ходе переговоров более высокой должности, более широких возможностей, пересмотра суммы заработка в ближайшем будущем или более поздней даты выхода на новую работу (чтобы вы наконец смогли съездить в отпуск со своей семьей, который вы давно откладываете).

Суть в том, что за *несовместимыми позициями* часто стоят вполне совместимые интересы. И действительно, «позиционные переговоры», основанные на желании утверждать свою позицию, — частое явление. (Мы еще вернемся к этой теме, после того как рассмотрим ситуации, в которых участники только претендуют на выгоды.) Действительно, кажется совершенно естественным начать переговоры с заявления о своей позиции и предложения противоположной стороне сделать то же самое. Но по большей части это не самое мудрое решение. Оно грозит переходом процесса в такой режим, при котором обе стороны будут говорить только о своих претензиях на выгоды. В результате участники не смогут ни на шаг отступить от публично заявленной позиции.

Вместо этого вам стоит как следует подумать о том, чего именно хотите добиться вы, а затем — чего ждет противоположная сторона. Да, вы уже выслушали сообщение партнеров по переговорам об их позиции, а теперь подумайте, что *стоит за ней*. Мы совершенно не имеем в виду, что они ищут окольных путей или пытаются вами манипулировать; мы просто предлагаем вам уяснить, какими именно мотивами руководствуется противоположная сторона. Эффективность переговоров действительно зависит от того, удастся ли вам это понять. Так что не ограничивайте себя декларируемыми позициями, копайте глубже и докапывайтесь до *интересов*.

ЧЕТЫРЕ СОВЕТА, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ ВАМ ПРАВИЛЬНО РАЗОБРАТЬСЯ В ИНТЕРЕСАХ

А теперь давайте посмотрим на ситуацию с другой стороны: есть ли методики, которые помогут вам увеличить свои шансы на успех за столом переговоров? Мы предлагаем вам четыре совета:

- Спрашивайте, слушайте, зондируйте почву.
- Составляя схему интересов, пользуйтесь открытыми источниками.
- Воспользуйтесь внутренними источниками.
- Воспользуйтесь советом знающих консультантов.

СПРАШИВАЙТЕ, СЛУШАЙТЕ, ЗОНДИРУЙТЕ ПОЧВУ

Пожалуй, самым простым способом создания благоприятной почвы для переговоров является такой: задать противоположной стороне ряд вопросов о ее интересах, а затем внимательно выслушать ответ. Но именно этим элементарным методом часто пренебрегают. Затем цикл должен повториться: спрашивайте, слушайте, предлагайте варианты.

Однажды нас в качестве консультантов пригласила одна фирма, которая тщательно готовилась (в течение целых шести месяцев) к переговорам о создании совместного предприятия с другой компанией. Приготовления были действительно грандиозными – куча ящиков была набита панками с «информацией». Но наши клиенты сетовали, что им не удастся найти доступ к интересам, которые стоят за позициями противоположной стороны. Команда переговорщиков считала, что в понимании мотивов противоположной стороны есть еще немало темных мест.

И пока нам показывали презентацию, которая, казалось, содержала исчерпывающую информацию, нас вдруг осенило: пока они вели всю эту подготовку, они ни разу не поговорили с кем-либо из топ-менеджеров противоположной стороны. «Вы отлично подготовились, – сказали мы тогда, – но сейчас пришла пора перестать говорить только с самими собой. Назначьте предварительную встречу с вашими предполагаемыми противниками. Если разго-

вор пойдет в нужном направлении, изложите концепцию, которая на данный момент у вас сложилась, а затем смотрите, какая будет реакция. Если же им ваша концепция не понравится, *зондируйте почву*. Спросите, почему она им не нравится. А почему бы не попробовать вместо этого X? А если Y? А потом внимательно слушайте».

Это был тот самый случай, когда – как и во многих других случаях – непосредственный, прямой контакт творит чудеса. В результате удалось создать очень прочное совместное предприятие. При этом надо отметить, что в том виде, в каком организация фигурировала в соглашении, она разительно отличалась от фантазий нашего клиента до бесед с противоположной стороной.

Мы знаем одного закупщика, которому отказали, когда он попытался возобновить контракт о поставке материалов. В письме производитель приводил какие-то неубедительные причины – дорожает сырье, труднее становится находить квалифицированных рабочих и т. п. Закупщик был озадачен: он знал, что контракт представляет ценность для поставщика, ведь он предлагал условия, не менее выгодные, чем в предыдущем контракте; казалось, у поставщика нет причин для разрыва отношений с закупщиком.

Но покупатель был настойчив (в основном потому, что у него не было хорошей альтернативы этому поставщику). Он пригласил на ужин представителя компании-поставщика, а затем последовал нашему совету: *спрашивайте, слушайте, зондируйте почву*. Постепенно выяснилось, что торговый представитель получает бонусы за новые контракты, а не за возобновление старых. Вооруженный этими знаниями, наш покупатель смог предложить «косметическую» переработку сделки, чтобы она могла сойти за «новый бизнес» и в то же время оговаривала некоторые ценовые уступки для его компании-поставщика.

СОСТАВЛЯЯ СХЕМУ ИНТЕРЕСОВ, ПОЛЬЗУЙТЕСЬ ОТКРЫТЫМИ ИСТОЧНИКАМИ

Другая наша приятельница занималась очень странным бизнесом: она покупала или самостоятельно изготавливала дорогие подарки «для людей, у которых все есть». Идея была в следую-

щем: придумать что-то имеющее для получателя глубоко личное значение. Как нам объяснила наша приятельница, если адресат хоть чуть-чуть известен — хотя бы в своих, местных кругах, — она всегда может подобрать для него великолепный подарок, тот самый, который будет отражать что-то глубоко личное, — и все благодаря поиску в Интернете.

То же верно и в отношении переговоров — и даже еще более верно. Особенно это подходит для государственных компаний — в этом случае источники, к которым вы можете обратиться, имеются в изобилии, а между тем к ним чаще всего так и не обращаются. Как указывает наша приятельница, поиск в Интернете дает вам информацию, позволяющую хорошо и даже с некоторыми тонкостями понимать людей, компании, ситуацию в той или иной отрасли. У большинства крупных газет есть электронные архивы, в которых содержится информация как минимум за последние десять лет. (Например, архив газеты *New York Times*, доступный в сети, содержит выпуски газеты вплоть до 1851 г.!) Ежегодные отчеты, в том числе финансовые, и другие нормативные акты могут содержать поистине бесценную информацию. Отчеты аналитиков также могут помочь вам увидеть ту или иную ситуацию глазами внешнего (или внутреннего) наблюдателя — правда, вряд ли стоит безусловно принимать на веру все, что там написано.

ВОСПОЛЬЗУЙТЕСЬ ВНУТРЕННИМИ ИСТОЧНИКАМИ

Мы уже обратили ваше внимание на то, как важно пользоваться открытыми источниками информации. Теперь же мы хотим подчеркнуть, что ничто не сравнится с информацией от человека, который имеет личный опыт общения с теми, кто будет выступать на переговорах с вами в качестве противоположной стороны. Часто такого рода источники обнаруживаются в вашей собственной организации или недалеко от нее. Знаете ли вы лично кого-нибудь из тех, кто уже вел переговоры с данными людьми? Что они знают о заботах ваших будущих контрагентов, в чем состоят предпочтения последних, какие темы нельзя затрагивать вообще? За простым дружеским обедом можно узнать много полезного.

Однажды мы консультировали крупную компанию, которая планировала серьезную сделку по аутсорсингу со столь же крупной фирмой, занимавшейся интеграцией систем и производством компьютеров. И все же эта столь привлекательная для наших клиентов фирма даже в момент подробного обсуждения сделки во многом оставалась для наших клиентов темной лошадкой. «Мы просто ничего не знаем, кроме самых очевидных вещей и того, что нам конфиденциально сообщил дружески настроенный представитель этой компании, — говорил нам глава команды переговорщиков. — Мы не знаем, в чем они более всего заинтересованы, что они на самом деле думают про сделку. Не зная этого, мы можем упустить целый ряд преимуществ и не получить всех намеченных выгод».

Наш совет помимо всего прочего состоял в том, чтобы начальник команды поговорил со своим собственным директором по персоналу. Наш опыт действия в похожих ситуациях позволял предположить, что в списках сотрудников наших клиентов должен быть человек, который в прошлом работал на этого IT-гиганта. Оказалось, что таких людей около двадцати, и некоторые из них смогли предоставить очень ценные сведения о том, как компания-производитель устроена изнутри, не нарушая при этом конфиденциальности. Некоторые сотрудники нашей компании-клиента уже даже участвовали в переговорах с этой IT-фирмой и заключали с ней сделки; воспользоваться их опытом оказалось очень легко.

ВОСПОЛЬЗУЙТЕСЬ СОВЕТОМ ЗНАЮЩИХ КОНСУЛЬТАНТОВ

Большинство переговоров определенного уровня сложности требуют участия внешних консультантов: юристов, аудиторов, представителей инвестиционных банков или консультантов из отрасли. Когда вы привлекаете к участию в переговорах консультанта, вы должны позаботиться о наличии у него соответствующей профессиональной квалификации и подробно расспросить, насколько он опытен в делах вашей отрасли и знаком ли с теми, кто будет представлять противоположную сторону на переговорах.

Не стесняйтесь этого делать. Конечно же, не стоит заниматься поисками конфиденциальной информации либо сведе-

ний, являющихся чьей-то собственностью. Вы также не должны требовать от вашего консультанта раскрытия такого рода информации. Но совершенно оправданно ожидать от консультантов исчерпывающей информации о противоположной стороне и о ее взглядах на задуманную вами сделку. Кого надо будет привлечь к участию в переговорах? Топ-менеджеров или представителей департаментов? Как они будут оценивать сделку подобного рода? В чем они особенно заинтересованы, чем особенно озабочены? Какие темы не стоит затрагивать на данных переговорах? Заключали ли когда-нибудь ваши консультанты подобные сделки и насколько это было удачно? Кто из представителей противоположной стороны склонен предъявлять завышенные требования, а кто поведет себя более разумно? К каким аргументам они восприимчивы, а к каким нет?

КАК ИЗБЕЖАТЬ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ЛОВУШЕК?

Давайте закончим нашу главу об интересах перечислением некоторых видов психологических ловушек, часто встречающихся на пути заключения сделки и мешающих эффективно завершить переговоры. Мы считаем нужным обсудить это, потому что если у вас есть ошибочные представления, то вряд ли вы будете в состоянии правильно понять и оценить интересы противоположной стороны.

Вот три наиболее распространенные ловушки:

- Миф о неизменном размере «пирога выгоды».
- Предубеждения на основании определенной роли.
- Предвзятое представление о противоположной стороне.

МИФ О НЕИЗМЕННОМ РАЗМЕРЕ «ПИРОГА ВЫГОДЫ»

Скорее всего, вы знакомы с жестким подходом «выиграл — проиграл», когда в выигрыше только кто-то один и каждая из сторон приобретает что-то только за счет потерь другой. Если мы делим пирог раз и навсегда заданного размера, то чем больше получаю я, тем меньше — ты.

Ситуации, когда размер пирога *действительно* жестко задан, встречаются. Но гораздо чаще встречается обратная ситуация, хотя один или даже несколько участников переговоров считают, что «размер задан». Ведущие специалисты по психологии переговоров Макс Бейзерман, Маргарет Нил и Ли Томпсон представили убедительные, установленные опытным путем доказательства этого утверждения¹². В ходе серии экспериментов, в которых участник мог получить хорошие деньги благодаря точной оценке интересов, и эти и другие психологи продемонстрировали: люди упрямо цепляются за идею, что в основе переговоров лежит конфликт, причем даже если интересы сторон на самом деле вполне совместимы.

ПРЕДУБЕЖДЕНИЯ НА ОСНОВАНИИ ОПРЕДЕЛЕННОЙ РОЛИ

Помимо убеждения, что размер «пирога выгоды» задан раз и навсегда (даже в ситуации, когда это совсем не так), многие переговорщики склонны интерпретировать любую информацию исключительно с точки зрения интересов, навязываемых определенной ролью. Например, в ходе учебного курса для топ-менеджеров мы предоставили группе участников финансовую и техническую информацию о двух компаниях, одна из которых ведет переговоры о поглощении другой. Затем всем слушателям были предложены роли либо продавца, либо покупателя. Обе стороны получили абсолютно идентичную информацию.

После того как все участники потратили немало времени на анализ ситуации, мы попросили каждого из них дать истинную оценку реальной стоимости поглощаемой компании — истинную в смысле правдивости, отличную от суммы, которая (из тактических соображений) будет фигурировать на переговорах. Выступавшие в роли продавца в среднем давали оценку в два раза более высокую, чем игравшие роль покупателя. Такой разброс в оценках не имел под собой никаких оснований, они определялись исключительно той ролью, которую человек получил. Таким образом, оказывается, что это распространенное явление на переговорах. Более того — оно встречается и в других сферах жизни: например, так люди оценивают свои шансы выиграть дело, одержать победу в ходе конфликта и т. д.¹³

ПРЕДВЗЯТОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ПРОТИВОПОЛОЖНОЙ СТОРОНЕ

Итак, можно предположить, что люди систематически ошибаются в оценке фактов. Еще хуже мы умеем оценивать противоположную сторону, особенно в ситуации, когда налицо открытое противостояние. Известно, что те, кто не смог сохранить партнерские отношения или брак, часто преувеличенно негативно отзываются о бывшем партнере. Многочисленные исследования показали: в человеческой психике есть бессознательный механизм, который заставляет нас видеть себя во взаимодействии с другими как более «талантливому, честному и добродетельному» и в то же время дискредитировать противоположную сторону и принижать ее достоинства¹⁴. Это часто приводит к преувеличенно негативному восприятию требований партнеров и переоцениванию степени действительного конфликта.

Такие предвзятые представления легко могут довести до беды. Была проведена серия экспериментов, в ходе которых проверялось воздействие ожиданий учителя на успехи ученика, ожиданий лечащего врача на состояние пациента, ожиданий командира отряда на поведение молодых бойцов. Все эти опыты подтвердили, что такого рода ожидания воздействуют на поведение. («Мой преподаватель считает меня идиотом, поэтому я им и буду, я не стану слишком стараться».) Если вы начнете переговоры в твердой уверенности, что ваш противник — человек упрямого, трудного характера, то, *скорее всего, поведете себя таким образом, что его поведение начнет соответствовать вашим представлениям и будет становиться только хуже.*

КАК ЭТОГО ИЗБЕЖАТЬ

Итак, что же делать с предвзятыми представлениями? К мифу о неизменном размере «пирога выгоды» мы еще вернемся в следующей главе. Что же касается предубеждений в пользу интересов взятой на себя роли и предвзятых представлений о противоположной стороне, то искушенные переговорщики должны ожидать: представления будут предвзятыми и с их стороны,

и с противоположной. Такие взгляды характерны для ситуаций, где имеется эмоциональная вовлеченность в процесс. Менее искушенных игроков это, наоборот, шокирует, они приходят в ярость от столь крайних проявлений и совершенно не осознают: их точка зрения также определяется той ролью, в которой они выступают.

Как противодействовать этим предубеждениям? И хотя исследования механизмов «антипредубеждения» не очень многообещающи, само знание об их существовании может очень помочь в конкретной ситуации¹⁵. Не забывайте одно полезное наставление из книги «Переговоры без поражения. Гарвардский метод»: «Не формируйте их намерения из собственных страхов»¹⁶. На эту же тему существует неплохое (хоть и менее яркое) изречение из фильма «Крестный отец»: «Не стоит ненавидеть своих врагов. Это только мешает вам иметь ясные суждения». Чтобы избежать предубеждений, полезно посмотреть на процесс со стороны, не будучи его участником, не оказавшись захваченным его динамикой. Это должны делать те, на кого вы можете рассчитывать, кто выскажет вам свои истинные впечатления, а не те мнения, которые вы желаете услышать.

Вот одна из наших любимых историй о том, как можно четко распознать чужие интересы. Глава крупной юридической фирмы однажды поздно вечером в пятницу вызвал в свой офис талантливого молодого коллегу и попросил выступить в роли истца на предстоящих переговорах (а если переговоры провалятся, то и на последующем судебном процессе) с целью урегулировать некий вопрос. Молодой юрист работал все выходные. В понедельник утром он представил старшему коллеге блестящее письменное изложение дела.

Глава фирмы весьма лестно отозвался о документе, после чего разъяснил, что компания, о которой шла речь, на предстоящих переговорах будет выступать в роли ответчика, а не истца. «Теперь, когда вы полностью понимаете точку зрения противника, мы хотим, чтобы вы подготовили выступление нашей стороны», — сказал он молодому коллеге.

Мы сами проводили подобные эксперименты. Несколько лет назад, помогая одному клиенту подготовиться к тяжелой сделке, мы предложили ему создать подробное «изложение

дела» с точки зрения «своих» и «чужих» и поручить лучшим переговорщикам поучаствовать в ролевой игре и поторговаться от лица каждой из сторон. И что же произошло? Результат нас совершенно не удивил: изложение дела с точки зрения нашего клиента было длинным, красноречивым и убедительным. Записка, представленная от лица противоположной стороны, состояла в основном из перечня причин, по которым необходимо сдаться, уступив силе убеждения «наших». Было очевидно, что наш клиент — несмотря на все наши инструкции, убеждавшие в обратном, и на горячее желание последовать этим советам — даже и *не приступил* к детальному изучению многообразия интересов противоположной стороны. Мы предложили нашему клиенту прибегнуть к услугам внешней фирмы, которая могла бы разработать стратегию переговоров от лица противоположной стороны. Эти приготовления оказались чрезвычайно важными для разработки окончательной стратегии нашего клиента, так как он смог предвидеть некоторые хорошо продуманные действия противоположной стороны и эффективно им противодействовать.

В первую очередь мы идем на переговоры ради того, чтобы это послужило нашим интересам; противоположная сторона приходит сюда за тем же. Итак, наибольшего успеха на переговорах добиваются те, чьи предложения удовлетворяют действительным интересам противоположной стороны. Для этого требуется в деталях понимать как ваши собственные, так и их интересы. Если же вы этого не достигнете, вряд ли ваши переговоры начнутся хорошо — и еще менее вероятно, что они удачно закончатся.

-
- Чтобы создать правильные исходные условия для переговоров, очень важно правильно понимать интересы.
 - Интересы — это все то, что вам не безразлично и что может быть поставлено на карту в ходе переговоров.
 - Вашей главной задачей должно стать составление схемы интересов — как своих, так и противоположной стороны; составить такую схему надо задолго до того, как начнутся формальные переговоры, в ходе всей процедуры ее необходимо корректировать.

- Избегайте эффекта, противоположного «эффекту царя Мидаса»; не позволяйте цене вытеснить весь спектр интересов, который порой бывает достаточно обширным, — это представления о справедливости, собственный имидж, репутация, взаимоотношения, «общественный договор», сама процедура переговоров, этика.
 - Не принимайте позиции сторон за их действительные интересы — сами интересы могут быть гораздо разнообразнее.
 - Не забывайте задавать представителям противоположной стороны прямые и наводящие вопросы об их интересах, внимательно слушайте ответы, зондируйте почву, отталкиваясь от услышанного.
 - Для составления схемы интересов пользуйтесь открытыми источниками.
 - Воспользуйтесь внутренними источниками, а также информацией тех, кто уже вел переговоры с вашими потенциальными контрагентами.
 - По мере необходимости прибегайте к услугам знающих консультантов.
 - Имейте в виду, что существуют бессознательные механизмы, обедняющие восприятие: это миф о неизменном размере «пирога выгоды», предубеждения на основании определенной роли и предвзятые представления о противоположной стороне.
 - Разработайте меры противодействия бессознательным психологическим механизмам, которые обедняют ваши представления об интересах — как своих, так и чужих.
-

ПРАВИЛЬНО ОЦЕНИТЕ ВАРИАНТЫ ОТКАЗА ОТ СДЕЛКИ

Неопытные участники переговоров считают, что они любой ценой должны добиваться заключения сделки. В этой связи стоит прислушаться к словам Роберта Рубина, бывшего министра финансов США и сопредседателя инвестиционного банка Goldman Sachs: «Когда другие чувствуют вашу готовность уйти, это придает вам силу... Иногда вам лучше уйти, так и не добившись согласия»¹. Ключевую роль во многих переговорах играют именно ваши варианты отказа от сделки — как сами по себе, так и их восприятие противоположной стороной. Давайте поговорим о *действительно* простейших вещах: представьте себе, что вы ведете переговоры с продавцом о покупке новой машины. Мы предлагаем два противоположных примера того, как это бывает.

- **Ситуация 1.** Продавец убежден, что вы нашли машину своей мечты — обозначим ее как машину А, — и не где-нибудь, а у него на стоянке. Очевидно, что вы — покупатель, настроенный серьезно. И когда вы с женой присаживаетесь возле столика продавца, ваша супруга решительно заявляет: «Дорогой, мы так долго искали и ничего не нашли. Наша развалюха, наверное, уже даже не заведется. Эта машина — как раз то, что нам нужно!»
- **Ситуация 2.** Продавец видит, что вы еще не решились и находитесь в раздумьях, что лучше — машина А (знакомая

нам по предыдущей ситуации) или машина Б, которую вы видели на стоянке у другого дилера. На этот раз ваша жена и сама в нерешительности: «Дорогой, мне кажется, что машина Б лучше». Да, вам очень нравится машина А, но у машины Б есть такие характеристики, которые вы всегда предпочитали, да и стоит она дешевле варианта А. При таком сценарии вы начинаете торговаться о цене машины А, и исход торгов должен помочь вам решить, предпочесть ли машину А машине Б. Последняя вам тоже очень нравится. Конечно, она находится в другом месте, но совсем недалеко отсюда. И вот вы садитесь напротив продавца и начинаете договариваться о цене.

Вас совершенно не удивит, что в ситуации 2 (при которой у вас есть прекрасный вариант отказа от сделки и вы даже готовы его выбрать) вы скорее договоритесь о более выгодной по сравнению с ситуацией 1 цене. Ведь в данной ситуации у вас, кажется, нет хороших альтернатив покупке машины А. В общем случае это можно выразить так: для создания правильных исходных условий на переговорах требуется правильно понимать варианты отказа от сделки, имеющиеся у каждой стороны. Чтобы в конце концов сказать «да» или «нет» в ответ на обсуждаемое предложение, каждая из сторон должна в первую очередь правильно понимать варианты отказа от сделки — как свои, так и чужие.

Стоит ли соглашаться на предлагаемую сделку? Ответ на этот вопрос зависит не только от ожидаемых выгод. На него влияет то, каким будет исход сравнения выгод, получаемых в результате вашего согласия, с выгодами, получаемыми в случае отказа. Чтобы сделка состоялась, первые должны превосходить последние. Вспомним слова Рубина: «...Иногда вам лучше уйти, так и не добившись согласия». И, само собой разумеется, логика рассуждений у людей, сидящих напротив вас, будет точно такой же.

Выгоды, которые вы получаете в случае согласия, зависят от условий сделки. Но как определить, что вы приобретете в случае отказа? Это зависит от того, в какой степени выбор в пользу лучшего варианта отказа от сделки послужит вашим интересам — под таким вариантом мы имеем в виду наиболее

перспективную программу действий, к которой вы обратитесь в случае, если решите ответить отказом на предложение о сделке. Итак, работая над исходными условиями переговоров, вы должны не только правильно определить состав участников и составить точную схему их интересов — важно хорошо понимать варианты отказа от сделки, как свои, так и противоположной стороны, а также уметь влиять на оценки таких вариантов противоположной стороной; все это вместе является третьей основной составляющей исходных условий переговоров².

Ваши лучшие варианты отказа от сделки могут состоять в следующем: вы просто покинете стол переговоров и прекрасно обойдетесь без всякого соглашения. (Какими будут последствия такого курса?) Возможно, вы отправитесь к другому дилеру, поставщику или покупателю или начнете производить что-то самостоятельно вместо того, чтобы заказывать это у внешних поставщиков; может быть, вы обратитесь в суд, даже не пытаясь уладить дело между собой, или сформируете новую коалицию (альянс), вероятно даже, предпримете какие-то радикальные меры. Если речь идет о мирных переговорах между несколькими государствами, то для одного из участников лучшим вариантом отказа от сделки может оказаться все что угодно: начиная от введения экономических санкций (и далее по нарастающей) вплоть до одностороннего применения силы (блокады, бомбежек, вооруженного вторжения). В ходе переговоров оптимальным для вас вариантом отказа от сделки может стать желание продолжать процесс — возможно, в надежде все-таки добиться более приемлемых предложений. Но во всех случаях оценка вариантов отказа от сделки помогает установить реальный критический порог: *выгоды по сравнению с чем?* Само собой разумеется, пока вы об этом размышляете, противоположная сторона (неформально, по крайней мере) также занята составлением собственных оценок вариантов отказа от сделки, в том числе и ваших.

Когда мы работаем с клиентами, мы часто говорим с ними в терминах соотношения вариантов «сделка/отказ от сделки». Представьте себе старинные весы с двумя чашами. На одну чашу вы кладете выгоды, заключенные в лучшем из ваших вариантов отказа от сделки, а на другую помещаете выгоды, получаемые в случае согласия на предложенную сделку. По ходу

переговоров вы регулярно «смотрите на весы», чтобы увидеть, каков ваш баланс «сделка/отказ от сделки». И хотя переговоры чаще всего сконцентрированы вокруг «чаши согласия», ваши действия (как и факторы, внешние по отношению к переговорному процессу) могут оказывать влияние и на «чашу отказа». Кроме того, противоположная сторона также может «приложить руки» к весам – т. е. подыскать себе более привлекательные варианты отказа от сделки. Она может также поработать над тем, чтобы ваши варианты отказа стали для вас менее привлекательными. Но что бы ни происходило на переговорах, ваши лучшие варианты отказа от сделки (с точки зрения всего многообразия ваших интересов) воздвигают своего рода препятствия, которые любое соглашение должно устранять, и только в этом случае оно будет приемлемым. То же верно и в отношении противоположной стороны.

Часто бывает так: обе стороны увязают в интенсивных тактических играх за столом переговоров – им кажется, что это и есть настоящая динамика и именно здесь необходимо сосредоточить все внимание. Многие участники, даже самые опытные, недостаточно заинтересованы 1) своим лучшим вариантом отказа от сделки и 2) соотношением «сделка/отказ от сделки». Очень часто (даже чересчур) они считают свои варианты отказа от сделки чем-то вроде сопутствующих раздумий, а не ключевой составляющей исходных условий. *И это может стать фатальной ошибкой.* Варианты отказа от сделки также составляют основу благоприятной исходной ситуации, как и стороны, и интересы (мы об этом говорили в двух предыдущих главах): они определяют необходимые условия любой сделки, значительно влияют на результат. Именно они порой позволяют понять, какие действия следует предпринять за пределами переговорной, чтобы обеспечить более благоприятные исходные условия.

В этой главе мы предложим пять рецептов использования той мощи, которая заключена в вариантах отказа от сделки и позволяет заключать действительно великолепные соглашения.

1. Используйте свои лучшие варианты отказа от сделки, равно как и варианты отказа других участвующих в переговорах сторон, чтобы определить, где лежит зона возможного соглашения и существует ли она вообще.

2. Сделайте все возможное, чтобы противоположная сторона понимала, что вы можете уйти от заключения сделки и готовы это сделать, если потребуется. Когда контрагенты поймут, что ваша готовность покинуть стол переговоров растет — и особенно если вы при этом склоняетесь к вполне привлекательному для вас варианту заключения сделки, — тогда ваши шансы добиться успеха за столом переговоров только увеличатся. Поэтому сделайте все необходимое, чтобы найти лучшие варианты отказа от сделки, и продумайте действия, которые могут отрицательно повлиять на варианты отказа от сделки противоположной стороны.
3. Защищайте свои варианты отказа от сделки, не позволяйте этому мощному оружию ослабеть из-за вашей небрежности.
4. В некоторых случаях можно допустить сокращение числа вариантов отказа от сделки, но эти ситуации надо тщательно контролировать.
5. Когда вы рассматриваете саму возможность переговоров, изучите варианты отказа от сделки, чтобы на основе такого анализа различать ситуации, в которых переговоры будут играть ведущую роль, от тех, где они будут значить гораздо меньше.

ОПРЕДЕЛИТЕ ЗОНУ ВОЗМОЖНОГО СОГЛАШЕНИЯ

Переговоры можно рассматривать упрощенно — например, в виде своеобразного «перетягивания каната». Один конец каната (цена «как можно выше») находится в руках у продавца, второй («как можно ниже») — у покупателя. Продавец решительно борется за определенный минимум, то есть минимальную цену, которая будет для него приемлемой в случае заключения сделки, а покупатель с таким же упорством отстаивает приемлемую для него максимальную цену. И не важно, касается ли это «перетягивание» цены машины или дома, размеров страхового покрытия или стоимости целой компании. Во всех случаях вы должны держать в уме наше образное сравнение —

оно имеет самое непосредственное отношение к лучшим вариантам отказа от сделки каждой стороны.

Напоминаем, что лучшим вариантом отказа от сделки считается наиболее привлекательная с вашей точки зрения программа действий на случай, если в ходе переговоров вы так и не придете к соглашению. Ориентиром считается выгодность для вас (с точки зрения всего многообразия ваших интересов) лучших вариантов отказа от сделки – и любое соглашение должно превосходить этот ориентир, чтобы считаться приемлемым; то же верно и в отношении противоположной стороны. Сами по себе варианты отказа от сделки подразумевают, что существует (или, наоборот, отсутствует) зона возможного соглашения (ЗВС). Безусловно, это профессиональный жаргон, но нам этот термин кажется полезным. ЗВС, в сущности, – то множество возможных соглашений, которое с точки зрения интересов каждой из сторон представляется более выгодным, чем лучшие варианты отказа от сделки.

Представьте себе, что минимально приемлемая для продавца цена оказывается ниже, чем максимальная цена, устраивающая покупателя. Это соотношение схематически изображено на рис. 6.1. В этом случае потенциально выгодная ЗВС существует. Данный факт означает, что для каждой из сторон соглашение представляется выгоднее, чем лучшие варианты отказа от сделки.

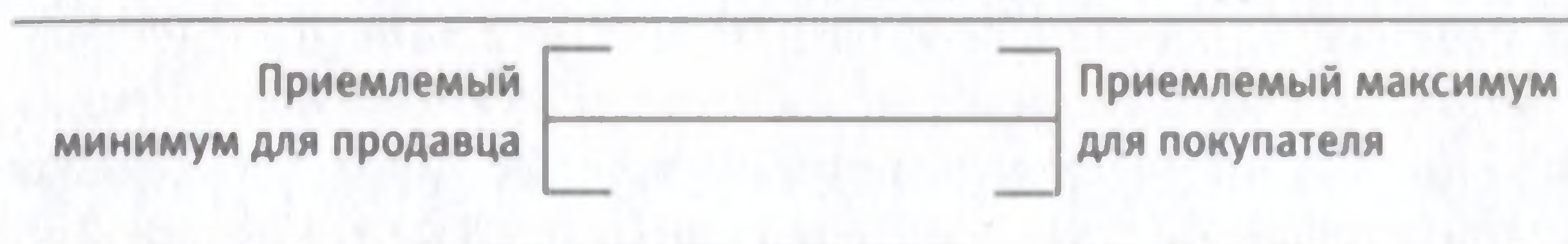
Приведем более конкретный пример. Предположим, некий Джо продает свою кооперативную квартиру и покупательница Бетти предложила за нее \$450 тыс., что для Джо вполне приемлемо. Тем временем Бетти готова заплатить за квартиру Джо не более \$500 тыс. – это для нее лучше, чем а) купить другую кооперативную квартиру и б) не покупать кооперативную квартиру вообще. Очевидно: между Джо и Бетти существует ЗВС – ее составляет все множество цен между \$450 тыс. и 500 тыс.

Конечно же, легко представить себе сценарий, при котором ЗВС не существует. Например, если бы другой покупатель предложил за квартиру Джо \$500 тыс., а Бетти нашла то, что ей нужно, в другом месте за \$450 тыс. – тогда ЗВС между Джо и Бетти не возникло бы.

Как правило, каждая из сторон знает пределы своих запросов – эти границы она должна постоянно оценивать и пере-

оценивать по мере поступления новой информации. Проблема состоит в том, что многие участники переговоров смутно представляют свои варианты отказа от сделки и то, как их оценивать. Особенно это характерно для более сложных, чем простые переговоры о купле-продаже, вариантов отказа от сделки, где основным предметом переговоров является цена. Пока для иллюстрации наших положений мы использовали именно такие сделки. Если бы Джо и Бетти занимались не куплей-продажей кооперативных квартир, а пытались, например, уладить крупный коллективный иск в суде, просчитать их варианты отказа от сделки было бы намного сложнее.

Рис. 6.1. Зона возможного соглашения (ЗВС) как линия фронта



Давайте рассмотрим пример, демонстрирующий: точная оценка истинной ЗВС (что легко сделать теоретически, но гораздо сложнее осуществить практически), выполненная правильно, может принести вам огромные прибыли. Иногда наиболее важные атрибуты вариантов отказа от сделки противоположной стороны будут практически невидимы до тех пор, пока вы активно не займетесь их поиском.

Однажды мы консультировали американскую компанию, ведущую длительные переговоры с крупной японской фирмой. Цель переговоров — создание крупного совместного предприятия под контролем японской стороны. На самом деле осуществление этого проекта фактически представляло собой продажу двух третей американской компании. Это позволяло ей сконцентрироваться на другом направлении бизнеса, которое, как представлялось руководству, обладало гораздо большим потенциалом. В ходе вялотекущего двухлетнего процесса переговоры несколько раз прерывались из-за так называемого «сбоя процедуры достижения внутреннего консенсуса» (терминология японской стороны). Однако каждый раз после ряда тщательных мер, направленных на восстановление и укрепление внутреннего консенсуса, японцам удавалось возобновить пере-

говоры. Консенсус достигался внутри самой компании и заключался в признании ключевой роли сделки в долгосрочной глобальной стратегии.

Но когда одно европейское предприятие неожиданно вышло с тендерным предложением о покупке всего американского бизнеса, японцы сразу поняли: пан или пропал. Когда японская команда заявила о своей готовности сделать переговоры более интенсивными (отчасти чтобы помешать европейцам), представители американской компании подвергли переоценке ЗВС по поводу цены. То есть был определен тот минимум, который американская сторона считала приемлемым, и тот максимум, который японская сторона была готова заплатить за контроль большей части американского бизнеса.

Очевидно, что ЗВС по поводу цен зависела от финансовых оценок проекта, включая его стратегические преимущества и затраты каждой стороны на завершение сделки. И все же в самый последний момент, когда американский совет директоров был готов наделить своих представителей полномочиями для перехода к последнему этапу заключения сделки, мы настояли, чтобы наши клиенты снова задумались, а есть ли у японцев реальные варианты отказа от сделки. Мы срочно рассмотрели другие стратегические варианты, находящиеся в распоряжении японской стороны, и убедились, что для них они крайне нежелательны.

Уделив столь пристальное внимание ситуации в японской фирме, мы сделали полезное дело – привлекли всеобщее внимание к последствиям внутри компании противоположной стороны, которые возникнут, если сделка не состоится. После всех процедур, целью которых являлось достижение консенсуса по поводу сделки, практически все сотрудники японской фирмы – ее владельцы, совет директоров, топ-менеджеры, сотрудники всех организационных подразделений, которых пришлось с таким трудом убеждать, – были серьезно настроены на заключение сделки. У японцев было достаточно наличных средств, поэтому снижение цены было важным, но далеко не главным аспектом.

Понимая все это, представители американской компании смогли обратить в свою пользу несокрушимую организационную инерцию японской фирмы. Американцы два года потрати-

ли на то, чтобы в представлениях сотрудников фирмы американский бизнес интегрировался в ее долгосрочную стратегию. Теперь в случае «потери» японская сторона понесла бы огромный моральный и психологический ущерб — и поэтому она согласилась заплатить необычайно высокую цену за американскую компанию (намного большую, чем если бы внутренний консенсус был достигнут менее тяжелой ценой). (На самом деле американское предприятие обошлось японцам в *три* раза дороже, чем стоимость акций компании в самом начале процесса.) Один из американских участников этих переговоров впоследствии вспоминал, что японцы со временем «влюбились» в поглощаемое предприятие (что соответствует действительности) — за это они и заплатили.

Такой необычайно благоприятный исход для американской стороны, пожалуй, никогда не был бы достигнут, если бы американская команда представляла себе сделку исключительно в привычных терминах, в которых производится оценка инвестиционных проектов, и концентрировалась бы на внешних вариантах отказа от сделки. Но американцы поняли, что именно процедура достижения консенсуса внутри японской фирмы определяет ее варианты отказа от сделки, и благодаря этому обстоятельству истинная ЗВС охватывала гораздо больше вариантов, чем было бы оправданно при других раскладах.

ПУСТЬ ОНИ ПОВЕРЯТ, ЧТО ВЫ МОЖЕТЕ УЙТИ

У многих людей термин «полномочия при заключении сделки» ассоциируется лишь с возможностью нанесения (ненанесения) ущерба. Но не менее важно, чтобы противоположная сторона понимала: у вас есть хорошие возможности отказа от сделки. Наличие таких вариантов гораздо важнее всего связанного с ущербом. Вспомните ситуацию с покупкой машин, о которых мы говорили выше, или историю Тома Стемберга, рассказанную в первой главе (он успешно нашел новые источники финансирования, пока шли переговоры с представителями венчурного капитала, и у него появились хорошие варианты отказа от сделки). Или, например, Джозеф Миниэйс и грузоперевозки на Тихоокеанском побережье (третья гла-

ва): сначала он чувствовал полную зависимость от профсоюза портовых рабочих, которые способны были остановить работу во всех портах. Но затем, после ряда предпринятых действий — как в его собственной организации, так и по отношению к внешним органам, — у него появились более перспективные варианты отказа от сделки, в то время как профсоюзы потеряли свои лучшие варианты отказа.

С высказыванием Роберта Рубина (а также ряда других предпринимателей, мастеров заключения сделок) перекликается заявление основателя компании WebTV предпринимателя Стива Перлмана: «Если вы не можете уйти, вы не можете продолжать переговоры... Выигрывает тот, кто наименее в этом заинтересован»³. Есть обстоятельства, при которых вы не можете просто так взять и уйти, особенно когда речь идет о долгосрочном партнерстве и установлении серьезных взаимоотношений. Но если заметно, что вы готовы уйти, причем не кричите об этом на каждом шагу (а молчаливая уверенность красноречивее всяких слов), — это становится вашим главным преимуществом. Другая сторона видит ваше спокойствие и готовность уйти — с психологической точки зрения это поведение полностью противоречит стремлению во что бы то ни стало заключить сделку — и, как правило, это оказывается серьезным преимуществом. Конечно же, такая готовность не исключает желания приложить совместно с противоположной стороной все усилия, чтобы соглашение было достигнуто. Но когда ваша готовность уйти очевидна, это часто обеспечивает бесценную тактическую поддержку всему процессу.

Большинство специалистов по ведению переговоров настаивают на том, чтобы в реальных двусторонних переговорах, где ставки обычно гораздо выше, чем простой выбор между машинами А и Б (который мы рассматривали выше), были приняты меры по созданию конкуренции. Благодаря ей участники уже на самом начальном этапе могут значительно улучшить свои позиции в том, что касается вариантов отказа от сделки. Один из представителей высшего руководства компании AOL прокомментировал важность подобных действий и их влияние на создание благоприятных исходных условий для переговоров — и, в частности, на соотношение «сделка/отказ от сдел-

ки»: «Вы никогда не сможете заключить сделку, не поговорив об этом деле с кем-нибудь еще. Никогда»⁴.

Мартин Липтон, фактический «декан» нью-йоркских юристов, специализирующихся на слияниях и поглощениях, противопоставляет два типа эффектов. Первый возникает, когда в корпоративных переговорах о поглощении появляется еще одна заинтересованная внешняя сторона. Второй имеет место, если просто совершенствовать процесс взаимодействия с противоположной стороной в рамках самих переговоров. Липтон даже попытался дать приблизительную количественную оценку — «добавленная стоимость», создаваемая привлечением нового конкурента, выше, чем создаваемая простым совершенствованием навыков переговоров в исходном двустороннем процессе: «Если вы можете привлечь кого-то к участию в процессе, то это намного важнее, чем выторговать лишний доллар за каждую акцию в рамках самой процедуры переговоров. При наличии внешней стороны речь идет о 50% чистой выгоды. Если оставаться в рамках двустороннего взаимодействия, речь пойдет об 1–2%»⁵.

Если вам удастся превратить двусторонний процесс в нечто вроде аукциона, это полностью изменит всю психологическую сторону переговоров и неизбежно поставит противоположную сторону в условия конкуренции. В пятой главе мы рассматривали серию переговоров, благодаря которой компания Millennium Pharmaceuticals менее чем за 10 лет превратилась из начинающего предприятия в корпорацию стоимостью несколько миллиардов долларов. Стив Хольцман, который занимал в то время должность директора компании по бизнесу, твердо уверен, что привлечение к процессу новых участников — очень действенный прием:

«Всякий раз, когда у нас появляется возможность заключить с кем-то сделку, мы немедленно призываем еще шесть человек. Конечно, можно сойти с ума, пока вы будете пытаться их во все это втянуть, но, во-первых, этот ход резко меняет взгляды тех, кто сидит напротив вас за столом переговоров. Во-вторых, это меняет ваши представления о себе. Когда вы знаете: есть люди, которые в вас заинтересованы, ваш обман — больше не обман, он становится правдой. Вы начинаете излагать свою позицию на совершенно новом уровне убедительности»⁶.

И действительно, когда двусторонние переговоры превращаются в аукцион и покупатели, как на торгах, борются за право заключить с вами сделку, это может стать весьма мощной стратегией⁷. Даже незначительные шаги в этом направлении могут положительно повлиять на ваши варианты отказа от сделки и на то, какими они представляются противоположной стороне. Но применяйте эту стратегию мудро — если вы открыто объявите аукцион, но желающих не найдется, это подорвет ваши позиции за столом переговоров и ослабит возможности отказа от сделки.

Некоторые подобные аукционы дают вам новые великолепные возможности отказа от сделки, одновременно лишая таковых противоположную сторону. Не пропускайте ситуаций возникновения того, что мы называем «взаимозависимые варианты отказа от сделки». Чтобы отслеживать появление взаимозависимых вариантов отказа от сделки и обращать их в свою пользу, вам необходимо уметь не только оценивать свои собственные варианты отказа от сделки, но и тщательно продумать все подобные варианты противоположной стороны.

Приведем пример подобного защитного хода. Посреди ожесточенных переговоров, в ходе которых участники пытались уладить спор об интеллектуальной собственности, сторона А в упреждающем порядке подала в суд на сторону Б. Судебный орган, в который было подано дело, поддерживал точку зрения, высказанную стороной А. Это не только давало стороне А защиту, но и укрепляло ее позиции в уходе от примирения — и одновременно ослабляло позиции стороны Б в отказе от сделки. Ведь в том случае, если бы договориться не удалось, сторона Б была бы вынуждена отвечать по иску в суде в не очень благоприятной для себя обстановке. Но если бы сторона Б в соответствии с той же схемой подала иск первой и в судебный орган по своему выбору, возможности стороны А по уходу от заключения сделки были бы серьезно ущемлены.

Теперь представьте, что компания BigCo и ее самый серьезный соперник, компания BiggestCo, конкурируют в отрасли, в которой огромное значение имеет масштаб, и отрасль созрела для консолидации. Занимающая второе место в отрасли компания BigCo должна решать, с кем из партнеров повести переговоры о потенциальном слиянии — SmallCo или

SmallerCo. Оба партнера для слияния вполне подходят. Итак, с кем из них вести переговоры, как скоро это следует делать и насколько компания может себе позволить быть щедрой, пытаясь как можно скорее заключить договор о слиянии?

Компания BigCo решила действовать быстро и предложила неожиданно выгодные условия компании SmallCo, более крупной из двух кандидатов. Почему? Представьте себе, что компания BiggestCo, лидер отрасли, первой возьмет в оборот компанию SmallCo. Компании BigCo остался бы менее ценный потенциальный партнер для переговоров, SmallerCo. А когда BiggestCo уже осуществит поглощение SmallCo, тогда у компании BigCo остаются весьма малые перспективы отказа от сделки. Если ей в этой ситуации не удастся договориться со SmallerCo, она вообще не может заключить никакого договора о консолидации, так как для компании BigCo в отрасли не остается достойных партнеров. Иными словами, действуя быстро и привлекая SmallCo к переговорам, компания BigCo добивается очень перспективной сделки и одновременно защищает свои варианты отказа от сделки. А если компания BigCo хочет действительно всех опередить, то она поведет переговоры одновременно со SmallCo и SmallerCo, чтобы завершить оба поглощения прежде, чем у BiggestCo вообще появится шанс на подключение к переговорам (если, конечно, антимонопольные комиссии не возражают и если две меньшие фирмы первыми не начнут переговоры с BiggestCo, чтобы значительно повысить свои доходы).

Вот другой пример того, как одна из сторон, остро ощущая слабость своих позиций на переговорах, предпринимает шаги, направленные на поиск и использование взаимозависимых вариантов отказа от сделки. В течение тридцати лет, прошедших после Второй мировой войны, родственники жертв Холокоста пытались убедить швейцарские банки вернуть наследникам погибших их неправомерно присвоенные вклады — но абсолютно безуспешно. В конце концов такого рода попытки прекратились. Когда бывший глава банка Seagram Эдгар Бронфман попытался возобновить эти переговоры, он увидел, что высшее руководство швейцарских банков в Цюрихе просто устраивает ему обструкцию. Очевидно, они были уверены, что все вопросы, связанные с реституцией, давно улажены и у них имеются

законные основания так поступать. Бронфману стало ясно: банкиры не торопятся пойти ему навстречу. Проще говоря, они понимали: у них есть серьезные варианты отказа от сделки, тогда как у Бронфмана их не было.

Восемь месяцев спустя после начала переговоров благодаря действиям, предпринятым Бронфманом вне переговорного процесса, а также участию Всемирного еврейского конгресса и других организаций сфера переговоров резко расширилась, и это нанесло ущерб позиции швейцарских банков. Теперь банкиры оказались перед лицом коалиции интересов. Она серьезно угрожала солидной доле швейцарских финансов в государственном финансовом секторе в таких штатах, как Калифорния и Нью-Йорк. Также возникла неопределенность в осуществлении крупного слияния между Swiss Bank Corporation и UBS. Риск заключался в следующем: чтобы заниматься бизнесом в Нью-Йорке, необходима была своеобразная проверка на «соответствующую репутацию». Эта потенциально враждебная коалиция угрожала изъятием капиталовложений американских пенсионных фондов не только из швейцарских банков, но и из всех швейцарских компаний. Пошли слухи о том, что некоторые из самых известных американских адвокатов, специализирующихся по коллективным искам, начнут настойчиво подавать такие иски в суд, и это обойдется банкам очень дорого. И, наконец, очевидное отсутствие какого-либо прогресса уже начинало вызывать недовольствие американского правительства, которое предпринимало активные попытки посредничества в этом нелегком деле.

Иными словами, коалиция улучшила свои позиции в том, что касается возможностей отказа от сделки, одновременно сделав так, что для швейцарских банков варианты отказа от сделки стали намного менее привлекательными. И что же? Банкиры согласились выплатить \$1,25 млрд наследникам жертв Холокоста. В самом начале переговоров невозможно было даже представить такой результат — ведь изначально переговоры имели мелкий, чуть ли не частный масштаб. Но это стало возможным — и даже неизбежным — в ситуации, когда условия игры радикально изменились. В дело вступила крупная коалиция из нескольких сторон, у всех были свои сферы контроля и влияния, и в итоге именно эта мощная коалиция заставила банкиров пойти на соглашение⁸.

Но у правила, согласно которому более широкие возможности вариантов отказа от сделки (и, соответственно, отсутствие таких возможностей у противоположной стороны) увеличивают ваши шансы на позитивный результат, есть и исключения. Они чаще всего обнаруживаются в ситуации, когда сама ваша готовность серьезно рассматривать варианты отказа от сделки дискредитирует вас в глазах коллег по переговорам. Например, вы ведете переговоры с работодателем, который высоко ценит лояльность, и при этом демонстрируете ему весь спектр альтернативных мест работы, которые вы для себя подобрали. Для вашего потенциального работодателя это может служить сигналом, что вы просто корыстолюбивый наемник. Или, если вы подчеркнуто демонстрируете свою готовность отправиться в суд или разорвать союзнические отношения, это легко может быть воспринято как угроза, вызовет ответные действия и неизбежно приведет к эскалации отношений, что плохо для всех. Тем не менее в большинстве случаев, когда у вас есть хорошие запасные варианты и видна ваша готовность прибегнуть к ним в случае необходимости, это позволяет добиться гораздо лучшего результата на переговорах.

ЗАЩИЩАЙТЕ СВОИ ВАРИАНТЫ ОТКАЗА ОТ СДЕЛКИ

Ваши варианты отказа от сделки можно сравнить с водопроводными трубами: если они протекут, это вам дорого обойдется. Чтобы защитить свои варианты отказа от сделки — а также избежать действий, которые по недосмотру могут лишить вас некоторых возможностей отказа, — вы должны уделять самое пристальное внимание вариантам отказа от сделки у каждой из сторон. Отчасти это необходимо потому, что именно на них могут повлиять ваши действия за столом переговоров, хотя бы и не намеренно. Например, чтобы получить крайне необходимую сумму, генеральный директор одной канадской компании, производившей химикаты, решил продать одно крупное подразделение, не имевшее большого стратегического значения, и уполномочил своего ближайшего заместителя провести переговоры о продаже так, чтобы выручить за подразделение

максимально возможную цену. Покупателем должна была стать одна австралийская фирма. Ее лукавый председатель хорошо знал председателя канадской компании — они вместе учились в частной школе в Англии. Состоялась беседа двух руководителей, в которой обговаривались условия переговоров, и австралийский глава сказал, что его компания действительно интересуется сделкой, но на данный момент ее больше всего занимают иные стратегические приоритеты. Но если канадская компания наделит его «эксклюзивными правами на ведение переговоров» на девять месяцев, чтобы тем самым «подтвердить свою серьезность», то австралийская компания «выделит необходимые управленческие ресурсы», чтобы сделка состоялась. Канадский председатель согласился на такие условия.

А теперь представьте себя на месте несчастного заместителя, которому поручено продать подразделение за максимально высокую цену, и притом срочно. Отправляясь в Сидней, он знал, что у него нет надежных альтернатив тому, что австралийцы предложат на ближайшие девять месяцев. И не удивительно, что австралийцы *не проявили щедрости*, даже несмотря на старые школьные связи. Когда вы думаете о том, какие действия предпринимать на переговорах, обращайтесь внимание на все, что может коснуться ваших вариантов отказа от сделки, вплоть до мельчайших подробностей.

ОСОБЫЕ СИТУАЦИИ

Есть такие случаи, в которых вы сознательно *лишаете* себя некоторых хороших вариантов отказа от сделки. Как вы прекрасно понимаете, это надо делать с необычайной осторожностью. Армии в древности иногда сжигали за собой мосты или поджигали собственный флот, чтобы лишиться себя возможностей отступления, — и им оставался только бой не на жизнь, а на смерть. Теоретически это могло бы остановить врага: можно себе представить, как будет сражаться армия солдат, у которых есть только одна возможность отступления — смерть. Само собой разумеется, что это очень рискованно: например, враг *не остановится*, а возьмет солдат в кольцо, и тогда у них не будет ни мостов, ни лодок, чтобы уйти.

Люди иногда намеренно «вычеркивают» некоторые варианты отказа от сделки, чтобы связать себя обязательствами и продолжать держаться за сделку. Именно так обстояли дела, когда компании AT&T и British Telecom сформировали Concert, огромное совместное предприятие, где доли акций каждой из участниц составляли 50%; новая компания занималась международной телефонной связью и услугами доступа в Интернет. AT&T и BT всеми силами стремились заставить себя добиваться максимума от Concert, отчасти это гарантировалось тем, что в договоре о создании предприятия не было предусмотрено возможностей выхода из него, не были даже оговорены рутинные арбитражные процедуры⁹. Ради заключения сделки мосты были сожжены, а шлюпки — потоплены.

Но совместное предприятие было неудачным. За три года работы оно теряло по \$150 млн в каждый квартал, и AT&T вместе с British Telecom решили прекратить это дело. Но полное отсутствие процедуры выхода в договоре привело к тому, что переговоры превратились в сплошной кошмар. Предстояло распустить 21 филиал в 230 странах, было потеряно более 100 тыс. км оптико-волоконного кабеля, \$1 млрд инвестиций в новые технологии, предстоял роспуск штаб-квартиры, где работало 400 сотрудников, — и все это в гнетущей атмосфере неудачи и острого осознания того, что каждой компании эти международные активы понадобятся для развития своей стратегии после распада предприятия Concert.

Да, порой имеются стратегические основания, чтобы намеренно отбросить некоторые варианты отказа от сделки, но в этой ситуации надо всегда тщательно все взвесить. В конце концов, может случиться — вы будете жалеть о том, что за вами не осталось ни мостов, ни лодок.

АНАЛИЗ ЛУЧШИХ ВАРИАНТОВ ОТКАЗА ОТ СДЕЛКИ

Представьте себе такую ситуацию: есть один доминирующий игрок, который без лишних затрат и усилий может добиться всех своих целей, затрагивающих другого игрока. Например, пусть это будет мчащийся по шоссе дальнобойщик, который вступает в «переговоры» с оказавшимся на дороге жуком,

и в результате жук убирается с дороги. В такой ситуации переговоры не играют никакой роли — у доминирующего игрока есть великолепные варианты отказа от сделки, тогда как у другого участника они весьма сомнительны.

Представим себе другую ситуацию, где переговоры практически не играют никакой роли. У нас есть идеальный конкурентный рынок с огромным количеством покупателей, продавцов и самым обычным товаризованным продуктом. Если какая-то из сторон пытается в ходе переговоров выторговать более выгодную для себя цену, вариантом отказа от сделки для противоположной стороны будет продажа по обычной рыночной цене.

Короче говоря, чем ближе ситуация к вышеописанным — один из игроков вне конкуренции или наличие идеального рынка, — тем незначительнее роль переговоров. И наоборот, потенциал переговорного процесса возрастает, если 1) кто-то из игроков не может в полной мере добиться своих целей, действуя в одиночку, так как не в состоянии самостоятельно обеспечить приемлемый уровень затрат, и 2) рынок не идеален (покупателей и продавцов не так много, они все принадлежат к разным категориям, есть больше возможностей дифференциации продуктов и т. д.). В обоих случаях именно ваша оценка вариантов отказа от сделки позволит предположить, какую именно роль в данной ситуации сыграют переговоры, в каком объеме исход определяется переговорным процессом, — и здесь варианты могут быть разными: от минимального до практически безграничного влияния.

ВАРИАНТЫ ОТКАЗА ОТ СДЕЛКИ — МОЩНОЕ ОРУЖИЕ

Для многих людей сама суть переговоров сводится именно к такой вот игре в покер вокруг того, кто и как себе представляет варианты отказа от сделки, как свои, так и противоположной стороны — равно как и к игре вокруг ЗВС, представленной в виде фрагмента «линии фронта»; именно ради этого они садятся в первую очередь за стол переговоров. В последующих главах мы хотим показать, что это не самая верная концепция, не са-

мый верный взгляд на весь процесс переговоров. Есть и гораздо лучшие ментальные модели, которые стоит себе усвоить до того, как вы сядете за стол переговоров. Однако в этой главе мы хотели наглядно вам продемонстрировать, что варианты отказа от сделки, будучи составной частью исходных условий переговоров, обладают порой весьма важными функциями.

Варианты отказа от сделки могут быть по-настоящему мощным оружием на любой стадии процесса переговоров. На первоначальном этапе анализ вариантов отказа от сделки может показать вам, в чем будет в первую очередь заключаться роль переговоров и как именно будет выглядеть ЗВС. Добиваясь для себя лучших вариантов отказа от сделки и одновременно ослабляя позиции противоположной стороны в том, что касается возможностей отказа, вы оказываете огромное влияние на исход переговоров. И, как мы увидим впоследствии, как только сделка заключена, стимулы сторон выполнять ее условия напрямую зависят от баланса между «да» и «нет», который продолжает играть ключевую роль.

Важно запомнить следующее: в ходе переговоров вы постоянно оказываетесь перед *выбором*. Этот выбор касается воздействия на соотношение «сделка/отказ от сделки»: можно сконцентрироваться на межличностном взаимодействии, что сделает более перспективным сам процесс переговоров за столом, а можно потратить время, силы и ресурсы (которые у вас, увы, не безграничны) на поиски более перспективных вариантов отказа от сделки (одновременно отрицательно влияя на варианты отказа противоположной стороны). Наивный участник переговоров часто полагает свой круг анализа слишком узким, он главным образом сосредоточен на тактике за столом. Наоборот, искушенный переговорщик всегда взвешивает выгоды от тех или иных действий за столом переговоров, сравнивая их с выгодами от аналогичных действий за пределами переговорной, и таким образом формирует тот компонент исходных условий, который связан с вариантами отказа от сделки.

-
- Чтобы определить, существует ли зона возможного соглашения (ЗВС) и где она лежит, используйте анализ вариантов отказа от сделки — как своих собственных, так и всех участвующих в переговорах сторон.

- Сделайте все возможное, чтобы противоположная сторона видела, что вы в крайнем случае можете покинуть стол переговоров и готовы к этому. Когда противоположная сторона убеждается, что ваша готовность уйти растет, — особенно если вы при этом склоняетесь к более привлекательному для вас варианту отказа от сделки, — то коллеги неминуемо пойдут на уступки. Поэтому постарайтесь максимально улучшить свои возможности отказа от сделки и продумайте действия, которые отрицательно отразятся на возможностях отказа у противоположной стороны.
 - Примите меры, направленные на защиту ваших вариантов отказа от сделки, — следите за тем, чтобы ваши возможности отказа от сделки не ухудшились в результате непреднамеренных действий.
 - Рассматривайте возможность отбросить некоторые варианты отказа от сделки только в особых случаях.
 - Когда вы анализируете предстоящие переговоры, понимая варианты отказа от сделки — как свои, так и противоположной стороны, — вы сможете отличать ситуации, в которых именно переговоры способны сыграть огромную роль, от случаев, в которых переговоры в весьма незначительной степени могут повлиять на ход событий.
-

ПРАВИЛЬНО ОПРЕДЕЛИТЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ И ПРИМИТЕ ВЕРНЫЕ РЕШЕНИЯ ПО ОСНОВНЫМ ПУНКТАМ НЕОБХОДИМЫХ ПРОЦЕДУР

До сих пор мы говорили о том, как правильно определить сферу переговоров – то есть состав сторон, их интересы, предмет переговоров и лучшие варианты отказа от сделки. Рассмотрим еще два аспекта исходных условий – *последовательность ведения переговоров и решения по основным пунктам необходимых процедур*. Это тоже составная часть «сервировки стола», и для создания благоприятной обстановки важно сделать все правильно.

Приведем наглядный пример из нашей практики. Одной американской компании, производящей детали для автомобилей, срочно потребовалась наша помощь на переговорах о создании совместного предприятия в Мексике. Сделка продвигалась не так быстро, как им хотелось. Посчитав создание совместного предприятия в Мексике одним из стратегических приоритетов, американцы провели исследование отрасли и ранжировали троих потенциальных партнеров в соответствии с желательными

для компании признаками. Одна из мексиканских фирм представлялась наиболее перспективной, вторая также вполне подходила. Было еще одно предприятие – приемлемый вариант на случай, если первые два не пройдут.

Американская команда начала переговоры с первой компанией как с наиболее привлекательным партнером. Но после того как заключение сделки зашло в тупик, обстановка накалилась, дошло до личных оскорблений, попытки назначить очередную встречу натыкались на продолжительное молчание, и американская сторона покинула стол переговоров. Американские топ-менеджеры, отвечавшие за переговоры, предполагали, что в случившемся виновата доминирующая в фирме-партнере организационная культура, поэтому попыталась выяснить все нюансы мексиканской культуры.

Вскоре обнаружилось сразу несколько национальных особенностей, которые не раз в ходе переговоров нарушались американской стороной. Оказалось, что изначально на переговоры следует посылать топ-менеджеров, а не технических специалистов. Не стоит спешить и сразу переходить к делу, сначала следует установить хорошие взаимоотношения с коллегами по сделке, нелишне также уделить внимание истории Мексики – для самолюбивых людей это очень важно, и т. д.

Американские топ-менеджеры не сомневались: именно нарушение культурных традиций привело к неудаче в первом раунде переговоров с наиболее привлекательным для них партнером. Сделав ставку на подход, активнее учитывающий аспекты другой культуры, американская компания снова приступила к делу – начала переговоры со вторым потенциальным партнером и продвинулась далеко вперед. Однако и на этот раз все пошло прахом, и представители компании обратились к нам.

Мы внимательно выслушали, как наши клиенты описывали свои *тактические* приемы. После этого мы заговорили о создании *исходных условий* для переговоров. Как поступали наши клиенты? Они разделили переговоры на *серии*, начали с наиболее желанного партнера, предусмотрев при этом (в случае необходимости) возможность обратиться к следующему. Мы попросили их смоделировать последствия такого, казалось бы, обычного решения для организации переговоров. Вторая попытка также закончилась неудачей. Скорее всего, об этом скоро узна-

ют все компании отрасли; как это повлияет на следующие переговоры (с третьим наименее желанным партнером)? После того как очередная попытка окончилась неудачей, лучшими вариантами отказа от сделки для американской компании стали переговоры с последней из списка мексиканской фирмой или отказ от самой идеи создания совместного предприятия.

Избранный ими путь отражал простую логику: начинаем переговоры с наиболее перспективным партнером, если ничего не получается — переходим к следующему по списку и т. д. Однако мы сочли нужным указать нашим клиентам, что переговоры часто развиваются в соответствии с совсем иной логикой.

Они пересмотрели свои взгляды и начали предварительное обсуждение с третьей компанией из списка. Параллельно такое же обсуждение велось со второй фирмой. Это помогло понять, кто из партнеров наиболее интересен с точки зрения бизнеса. Американцы смогли избежать заключения поспешных сделок и стимулировали конкуренцию между двумя мексиканскими компаниями. Уже в ходе этих двойных переговоров первый, наиболее желанный для американцев партнер из списка, оказавшись перед неприятной перспективой увидеть своих конкурентов членами могущественной коалиции, сам предпринял все возможное, чтобы вернуться за стол переговоров.

Рассмотрим ход событий в обратном порядке и осмыслим их с точки зрения трехмерного подхода, уделяя особое внимание созданию исходных условий для переговоров. Американская компания должна была с самого начала создать такие исходные условия, при которых перспектива сделки с наиболее желанным мексиканским партнером выступала бы в качестве лучшей альтернативы отказа от сделки в переговорах со вторым партнером из списка и т. д. При таком положении дел сформировались бы проходящие *одновременно четырехсторонние переговоры* (американская компания параллельно вела бы диалог с каждой из трех мексиканских фирм) — и все это вместо *трех серий двусторонних переговоров*. Создание таких многообещающих исходных условий требовало, наряду с тактическим мастерством, знания другой культуры — в этом смысле американская сторона обязана была подготовиться к предстоящей сделке.

А вот еще вариант: представьте себе, что всеми уважаемая американская компания объявила бы (прибегнув к влиятельным

всегда подходят. Вспомним пример биотехнологической компании (стремившейся поглотить подразделение агрофирмы). Она вынуждена была выстроить сложную последовательность ведения переговоров как внутри себя самой, так и по отношению к различным группам в другой организации. Только благодаря этим усилиям ее попытки увенчались успехом.

Эффективные действия, направленные на определение последовательности ведения переговоров и предпринятые за пределами переговорной комнаты, способствуют созданию более многообещающих исходных условий. Благодаря этому сфера переговоров предполагает более благоприятные варианты отказа от сделки, а также позволяет обеим сторонам получить равноправные выгоды. Определяя последовательность действий, которая должна привести к созданию более перспективных исходных условий для переговоров, вам следует предпринять следующее:

1. Изучить максимальное количество потенциальных участников переговоров, исследовав отношения между ними.
2. Составить «схему обратного пути» от желаемой процедуры переговоров (более многообещающей) к текущей ситуации (менее благоприятной).
3. Тщательно организовать каждый этап достижения конечной цели, для которой требуются:
 - решения о том, какие части всего процесса следует отделить друг от друга, а какие — совместить, какие из них должны носить частный, а какие — публичный характер;
 - решения о том, как сами этапы должны строиться и каким образом распоряжаться информацией на каждом этапе.

Давайте рассмотрим на примерах каждый из этих этапов.

ИЗУЧЕНИЕ КРУГА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ УЧАСТНИКОВ И СОСТАВЛЕНИЕ «СХЕМЫ ОБРАТНОГО ПУТИ»

Если вы хотите, чтобы ничто не сковывало вашу мысль, то и ваш взгляд также ничто не должно ограничивать. Мы называ-

ем эту процедуру изучением круга потенциальных участников. И хотя это не столько наука, сколько искусство, участник переговоров в ходе этой процедуры должен сверять свои действия с рядом позиций.

Круг ваших потенциальных ценных партнеров порой простирается далеко за пределы непосредственного круга участников переговоров¹. Кто из находящихся за пределами переговорной может лучше всех оценить тот или иной аспект сделки? Кто поможет вам минимизировать затраты на производство и реализацию, риски, финансы и т. д.? Кто может предоставить то, чего не хватает в данный момент? Какие приемы помогут вам привести потенциально выгодных участников на переговоры или вынести на обсуждение новые вопросы?

Изучая круг потенциальных участников, вы можете действовать и в другом направлении. В какой момент сложность процесса переговоров или присутствие тех, кто способен сорвать сделку, требует пересмотра состава участников, чтобы выбрать кандидатов на удаление и тем самым сократить время процесса? Остаться должны наименее придирчивые игроки, которые не будут чинить препятствий к заключению выгодной сделки.

Изучение круга потенциальных участников помимо аспекта, связанного с предложением выгод, имеет и другой: на какие выгоды претендуете вы. Есть ли такие потенциальные участники, которые сами по себе или все вместе могут существенно улучшить ваши варианты отказа от сделки? Или наоборот, отрицательно повлиять на такие же возможности противоположной стороны? Выносят ли другие команды на обсуждение вопросы, которые важны для более жесткого контроля ситуации? По мере появления ответов на эти вопросы проблемы, связанные с определением последовательности ведения переговоров, будут приобретать все большее значение. Например, предприниматели обычно пытаются составить наиболее перспективную последовательность сделок. Рассмотрим ситуацию Стива Перлмана, основателя компании WebTV. Он нашел спонсоров, разработал технологию, позволяющую подключать к Интернету обычный телевизор, предложил образец и взял на работу необходимых специалистов — инженеров и менеджеров². После этого возникла проблема нехватки денег, и пришлось подумать о потенциальных партнерах. Все их разнообразие представле-

но на рис. 7.1. После того как их состав определился, стала ясна суть проблемы создания исходных условий переговоров в ситуации Перлмана. Необходимо было понять, как привлечь к сотрудничеству тех, кто попал в поле зрения, и каким образом выстроить последовательность ведения и переговоров и необходимых процедур, чтобы заключить непростую цепочку сделок, направленных на создание единой корпорации.

Рис. 7.1. Сделки, которые предстояло заключить компании WebTV



Иногда ответ на вопрос, кто будет первым, очевиден. Но если ситуация сложнее, то часто помогает сфокусированность на каких-нибудь промежуточных целевых переговорах, а затем составление схемы обратного движения от цели к ситуации на данный момент. Давайте вернемся к компании WebTV: когда

новое предприятие Перлмана уже вовсю работало, казалось, что наиболее перспективные участники очередных переговоров — компании, занимающиеся венчурным капиталом. Однако, к несчастью для WebTV, представители венчурного капитала были тогда скептически настроены по отношению к инвестициям в бытовую электронику. Поэтому вместо того чтобы напрямую обратиться к компаниям, занимающимся венчурным капиталом, который в представлении Перлмана и должен был стать его конечной целью, он попытался проследить обратный путь от цели к текущему моменту. Он верно рассудил: ценность WebTV резко возрастет, если сначала заручиться поддержкой какой-нибудь крупной компании, занимающейся бытовой электроникой. Иными словами, Перлман избрал стратегию последовательных действий.

После длительных переговоров компания Sony — наиболее оптимальный вариант для Перлмана — отказалась от заключения сделки. Последний продолжал рассуждать в рамках логики обратного пути от намеченной цели и начал переговоры с компанией Philips. В конце концов ему удалось установить партнерские отношения с ней, и сделку он использовал как повод снова начать диалог с ревнивыми представителями Sony, чтобы в итоге договориться и с ними. Он провел переговоры об инвестициях с представителями венчурных фирм, которые теперь расценивали его предприятие совсем иначе, чем до заключения сделок с Sony и Philips. Получив необходимые средства, Перлман договорился о поддержке с производителями, оптовыми и розничными дистрибьюторами, провайдерами контента и интернет-услуг, а также заключил альянсы с зарубежными партнерами.

Последняя веха в этой истории — продажа компании WebTV корпорации Microsoft. Сделка принесла Перлману огромную прибыль. Блестяще проведенное изучение круга потенциальных партнеров и великолепно выстроенная последовательность ведения переговоров окупились сторицей!

Когда вы изучаете свое окружение в целях определения последовательности ведения переговоров, обращайтесь особое внимание на отношения между игроками, с которыми вам предстоит иметь дело. Пытаясь составить последовательность ведения переговоров, люди часто сталкиваются

с одной и той же проблемой: к тем участникам, которые играют ключевую роль в исходе сделки, труднее всего подступиться. Один из способов увеличить шансы добиться их согласия — изучение сфер влияния: кто на кого воздействует и кто с чьим мнением считается. Мы уже рассматривали случаи, когда человек, негативно настроенный по отношению к сделке (например, главный исполнительный директор агрофирмы, который упоминался в третьей главе), впоследствии менял свое мнение и становился лицом заинтересованным. Это происходит в том случае, когда последовательность ведения переговоров тщательно продумана, и благодаря этому все ценные участники переговоров в конечном итоге оказываются в единой коалиции. Благодаря этому упомянутый выше директор окончательно поверил: сама идея несет ему выгоды, а это значит, что реализация соглашения на практике пойдет гладко.

Рассмотрим более общий пример: успешную логику выстраивания последовательности, примененную Биллом Дейли, главным стратегом президента Клинтона. Дейли помог последнему добиться разрешения конгресса на заключение Североамериканского соглашения о свободной торговле (NAFTA), которое тогда представлялось весьма спорным. Когда приближался день голосования по данной проблеме (а у соглашения было много противников, и его обсуждение проходило бурно), Дейли получил следующее известие: один из членов конгресса, до сих пор склонявшийся к положительному ответу, переменил свое мнение. Дейли распорядился, чтобы *позвонили* нужному лицу, он сказал: «Мы должны найти одного человека, который поможет нам связаться с другим лицом. Мы должны позвонить человеку, который позвонит другому человеку, чтобы тот в свою очередь позвонил еще одному человеку»³.

Все эти примеры говорят о том, что в любой эффективной последовательности ведения переговоров есть ряд необходимых элементов. Самым важным из них мы считаем схему *обратного пути от цели*⁴. Принцип составления такой схемы похож на принцип управления проектом. Когда вы решаете, как подойти к сложному проекту переговоров, то:

1. Начинайте с конечной точки, а затем прослеживайте весь путь достижения цели в обратном направлении вплоть до текущего момента, прорабатывая временную последовательность и критический путь. Правильно оценивая всех партнеров и отношения между ними, вы можете просчитать потенциальные сложности достижения соглашения с каждой из сторон, затраты, а также потенциальные выгоды, которое оно вам несет.
2. На следующем этапе сосредоточьтесь на том из игроков, которого вам сложнее всего убедить, — это либо сторона, соглашение с которой является вашей конечной целью, либо любой другой участник, сделка с которым жизненно необходима. Задайте себе вопрос: какое именно соглашение (или соглашения) и между кем из участников переговоров наиболее важно и дает максимальные шансы на согласие стороны, в которой вы особенно заинтересованы? Иными словами, кого именно вы хотели бы привлечь в свои сторонники до того, как начнутся переговоры о достижении главной цели? Как только ответ станет ясен, считайте, что вы выявили цель следующего этапа.
3. Теперь, когда вы определили цель предпоследнего этапа, задайтесь тем же вопросом. Как можно заручиться согласием данной стороны? При каких обстоятельствах этому участнику будет легче дать свое согласие? Кого еще необходимо привлечь к участию в коалиции, чтобы ваши шансы на согласие предпоследнего игрока были максимальными?
4. И, наконец, продолжайте двигаться от конечной цели до тех пор, пока не составите наиболее перспективный путь сквозь всю массу возможностей.

ЭФФЕКТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ЭТАПОВ ПРОЦЕССА ДОСТИЖЕНИЯ ЖЕЛАЕМЫХ ИСХОДНЫХ УСЛОВИЙ

В некоторых случаях для переговоров лучше всего собрать вместе всех интересующих вас участников, предоставить всю информацию, которой вы располагаете, и общими усилиями выработать решение проблем. В других ситуациях гораздо бо-

лее перспективный путь (по крайней мере для одного из игроков) — в размежевании всех этапов переговорного процесса и выстраивании их в определенную последовательность. Одновременно следует распределять и направлять информационный поток. Некоторые этапы носят частный характер: о самих переговорах и их результатах известно только узкому кругу участников. Другие стадии открыты, публичны: о переговорах и их участниках известно более широкому кругу лиц.

Принимая по каждому из этих вопросов продуманное решение, вы тем самым закладываете фундамент для заключения конечной сделки. Можно прибегнуть к тем же методам, чтобы обойти потенциальных противников. Рассмотрим в качестве примера, как Перси Барневик осуществил слияние двух компаний — шведской Asea и швейцарской Brown Boveri, в результате чего возник технический гигант ABB. Барневик писал об этом:

«У нас не было выбора – мы должны были работать быстро и при этом держать все в секрете... Не было юристов, аудиторов, сделку никто не рассматривал с точки зрения защиты окружающей среды, мы не могли себе позволить ничего лишнего. Конечно же, мы всеми силами старались дать верную оценку стоимости активов. Но ведь... мы были абсолютно убеждены в стратегических достоинствах проекта... Откуда такая секретность? Подумайте о Швеции. Бриллиант в ее промышленной короне, компания Asea со столетней историей, создавшая большую часть инфраструктуры в стране, – выводит свою штаб-квартиру из Швеции... Я помню, как поразила всех эта новость, когда мы 10 августа собрали в Стокгольме пресс-конференцию... Все были в шоке, но дело было сделано. [Только потом] мы начали склонять на свою сторону акционеров, общественность, правительство и профсоюзы»⁵.

Избрав путь секретных переговоров, где с каждой стороны участвовала лишь небольшая группа топ-менеджеров, Барневик добился согласия всех участников на заключение сделки. Такая крайне рискованная последовательность ведения переговоров была разработана специально, чтобы помешать профсоюзам или правительству блокировать заключение соглашения. В подобных двухуровневых переговорах у одной из сторон порой возникает «пятая колонна», фракция несогласных, которая

изнутри может блокировать инициативу, приемлемую для противоположной стороны⁶. Попробуйте провести мысленный эксперимент, в котором фигурирует более открытая последовательность ведения переговоров: если бы Барневик начал с открытого заключения соглашений последовательно с профсоюзами, правительством и акционерами, весь процесс был бы расстроен и АВВ никогда не появилась бы на свет.

Пример компании АВВ показывает: очень важно понимать, какие этапы процесса носят частный характер, а какие могут быть более открытыми и как информация, полученная на одном этапе, передается на последующие, а также — как она должна подаваться.

Рассмотрим другой пример. Один выдающийся американский государственный деятель XIX в. решил помочь очень способному молодому человеку весьма скромного происхождения родом из Восточной Европы⁷. Государственный муж пришел к председателю государственного банка этой восточноевропейской страны и сообщил, что очень одаренный и честолюбивый молодой человек, будущий зять барона Ротшильда, срочно ищет работу в каком-нибудь банке. Вскоре после этого в разговоре с самим бароном (тот как раз искал подходящую партию для своей дочери) он с большим энтузиазмом рассказывал об одном весьма способном юноше, который делает блестящую карьеру в государственном банке. Дочери барона молодой человек очень понравился. И когда она сама и ее отец дали согласие на брак, состоялась трехсторонняя сделка — к величайшей радости всех ее участников.

Заметьте, что действия государственного чиновника были направлены на создание исходных условий, максимально благоприятных для его целей. Выявив отдельные стадии процесса и объединив их в последовательность, он на каждом этапе подавал информацию наиболее выгодным для себя образом и в итоге создал такие исходные условия, которые способствовали достижению нужного результата. Если бы председатель банка, барон, его дочь и молодой человек встретились лицом к лицу без ведома упомянутого государственного деятеля — таковы альтернативные исходные условия, никакая дипломатия не помогла бы заключить желаемую сделку.

На переговорах в финансовой и деловой сферах часто возникают варианты подобного разделения на этапы, включая манипуляции с информацией. Например, когда инвестиционная компания выходит с предложением к организации-инвестору, последняя может поставить главным условием заключения сделки участие каких-либо других сторон, известных своей искусностью и твердыми принципами. Некоторые инвестиционные фирмы, испытывая нужду в средствах, ведут себя порой не очень разборчиво: они вынуждают инвестора А вложить средства, *утверждая*, что инвестор Б также вложит средства. На самом деле Б дал обещание *только потому*, что у него сложилось ложное впечатление, будто инвестор А без всяких условий согласился участвовать в проекте. Так как инвесторы не общаются напрямую, этот вымысел сходит за правду.

Многим родителям знаком подобный гамбит. Сначала папа дает свое согласие, «потому что мама уже разрешила» (абсолютная ложь!), затем ребенок бежит к маме, которая находится в другой комнате, и просит разрешения, «потому что папа уже разрешил» (тоже неправда, так как согласие папы зависит от согласия мамы). К тому времени, как родители соберутся вместе и сопоставят свои версии, ребенок уже делает то, что он хочет.

Когда вы имеете возможность устанавливать последовательность ведения связанных друг с другом переговоров, а также решать, объявлять или нет об их результатах, это дает положительный эффект. Например, когда США вели сепаратные переговоры с Японией, Гонконгом и Кореей о заключении соглашения по текстильной продукции (известного как Соглашение по различным видам волокон, MFA), корейская команда объявила, что будет ждать до тех пор, пока США не договорятся с остальными странами Азии. «Дождавшись окончания переговоров с Японией и Гонконгом, Сеул узнал, каких условий они добились, а затем запросил несколько больше прежнего», — писал один аналитик⁸.

Прежде чем перейти к рассмотрению процедур, мы хотим обобщить советы о том, как правильно продумать последовательность ведения переговоров, необходимую для создания коалиции победителей или для преодоления сопротивления участников, блокирующих сделки. Надеемся, что вы уже

убедились: стандартным правилам типа «сначала обращайтесь к союзникам», «сначала договоритесь со своими, а потом выходите на внешний уровень» больше не стоит доверять. Вы должны тщательно проанализировать ситуацию, чтобы установить наилучшие условия для себя.

- Чтобы выстроить эффективную последовательность ведения переговоров, начните с изучения полного набора участников — действующих, потенциальных, из вашей компании и из компании ваших оппонентов, — всех, кого вы обозначили на схеме.
- Ваша схема должна включать обозначения ключевых взаимоотношений между сторонами, особенно когда кто-то подчиняется чужому влиянию (не важно, положительному или отрицательному), а кто-то, наоборот, оказывает влияние на других. Оцените затраты на заключение соглашения с каждой из сторон, а также выгоды от этого.
- Сконцентрируйте внимание на том из участников, кого вам труднее всего убедить, — скорее всего, это и есть сторона, с которой вы собираетесь заключить сделку. Но это может быть и любой другой игрок, чье согласие является ключевым для сделки. Начните с конечной цели, а затем, используя ваши знания о взаимоотношениях и реальных интересах сторон, задайтесь вопросом: какие соглашения и с кем именно стоит предварительно заключить, чтобы убедить основного участника согласиться на конечную цель — сделку. Ту же процедуру примените и к «предпоследнему» из игроков. Продолжайте двигаться в обратном направлении до тех пор, пока вы не найдете наиболее перспективный путь решения всех проблем.
- Уточните для каждого этапа процесса все, что касается последовательности ведения переговоров, — узнайте, кто встречается для совместных обсуждений, а с кем переговоры лучше вести приватно. Вы должны решить также, что является наиболее продуктивным для каждой стадии переговоров — открытые дискуссии или беседы с глазу на глаз.
- Тщательно следите за информацией, продумайте, как и на каком этапе лучше ее подавать.

КАК ВЕРНО ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЯ ОБ ОСНОВНЫХ АСПЕКТАХ ПРОЦЕДУРЫ ПЕРЕГОВОРОВ

Помимо сферы переговоров и решений, связанных с последовательностью ведения переговоров, есть еще *процедура* – устав и характеристики более общего характера, в соответствии с которыми будет действовать каждая сторона. Мудрые процедурные решения помогут вам создать наилучшие исходные условия для продуктивных переговоров практически любого уровня сложности⁹.

Часто человек, ведущий переговоры, автоматически принимает процедурные решения, не подумав как следует о последствиях. Мы не стремимся представить весь список таких возможностей, выделим лишь действительно важные аспекты и покажем, как их эффективно использовать в рамках трехмерного подхода.

НЕКОТОРЫЕ ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕССА: ТРЕТЬИ СТОРОНЫ, ОСОБЫЕ ПРОЦЕДУРЫ, СИСТЕМЫ ПЕРЕГОВОРОВ

Как вы уже поняли, межличностное общение на переговорах порой натывается на препятствия: это могут быть проблемы коммуникации, межличностный конфликт, эскалация эмоциональной напряженности, несовместимость характеров и т. д. Если участники относятся к проблеме предвзято, это мешает им находить пути решения. Например, одна из сторон чересчур оптимистично оценивает свои варианты отказа от сделки (шансы на выигрыш дела в суде или на успех возможной забастовки) и упрямо требует от противоположной стороны больше, чем та может дать. Или другая ситуация: способ добиться правильного соглашения очевиден, но обе стороны зашли в тупик, и у них нет возможности пойти на уступки, не теряя лица.

Стандартными способами преодоления подобных препятствий за столом переговоров являются применение эффективных техник, а также попытки улучшить межличностное взаимодействие. Однако именно в этот момент часто требуется принять какое-то процедурное решение – ввести в переговорный процесс искусственного посредника, третью сторону,

благодаря которой создается альтернативный путь предложения выгод. Например, переговоры между компанией Microsoft и Министерством юстиции США были в какой-то момент заморожены, но получили новый толчок благодаря активным действиям двух посредников – новых внешних игроков¹⁰. Посредники помогают участникам переговоров в целом ряде аспектов: благодаря им снижается эмоциональный накал, они способствуют более эффективной коммуникации, помогают обнаружить неочевидные интересы, предлагают варианты действий, призванных дать переговорам новый импульс (без потери репутации или престижа для участников); они предлагают варианты решения, которые могли ускользнуть от внимания переговорщиков; сам факт их участия более эффективно структурирует весь процесс, сокращается риск, связанный с распространением определенной информации, предлагаются новые принципы справедливости¹¹.

И хотя порой стороны не в состоянии прийти к консенсусу по основному вопросу переговоров, они могут согласиться на какие-то процедурные изменения, способные дать игре новый поворот: например, обязательный арбитраж, с помощью которого можно выработать совместное решение, когда дело зашло в тупик. Арбитраж может выражаться в самых разных формах. Например, в наиболее сложных случаях каждая из сторон избирает своего арбитра, а они, в свою очередь, выбирают третьего арбитра¹². Благодаря арбитражу, существенно меняющему представления сторон о вариантах отказа от сделки, переговорный процесс может радикально измениться.

Помимо посредничества и арбитража есть еще целый ряд других специальных альтернатив разрешения спора (АРС). Все эти процедуры имеют определенные преимущества по сравнению с традиционными тяжбами, так как экономят деньги и время участников. И хотя рассмотрение конкретных деталей не входит в задачи нашей книги, различные правильно подобранные инновационные механизмы помогают продуктивно разрешать всевозможные виды спорных вопросов¹³.

Но даже если обойтись без помощи третьей стороны, остается ряд процедурных механизмов, с помощью которых можно преодолеть безвыходное положение. Например, участники стремятся к заключению договора о партнерстве, но никак не

могут решить, кто какие выгоды получает. Однако в этой ситуации они могут согласиться на вариант «техасской разборки», когда одна сторона называет цену, за которую она либо продает свои акции, либо покупает их у противоположной стороны, а последняя отвечает на это предложение¹⁴.

К механизмам, предлагаемым для разрешения единичных спорных случаев, добавляется проблема разработки способа оказания влияния на результаты целой серии переговоров (когда переговоры типа *ad hoc* не действуют). В качестве примера можно привести разработку системы разрешения спорных вопросов на уровне целых организаций¹⁵. Например, наш коллега Майк Уилер консультировал специалистов при разработке норм и принципов стимулирования переговоров по поводу опасного производства (переработки мусора) в штате Массачусетс. Кроме того, он принимал участие в создании для штата Нью-Джерси системы, позволяющей улучшить социально полезную торговлю недорогим жильем¹⁶.

Решения в рамках создания исходных условий для ведения продуктивных переговоров приходится принимать и на глобальном уровне. Например, мы активно участвовали в дебатах по поводу разработки оптимальной процедуры международных переговоров о СФС и глобальном потеплении¹⁷.

ДВА ПОДХОДА К ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ВОПРОСАМ

Когда речь идет о таких сложных объектах, как шахты, разработки нефтяных месторождений, электростанции, плотины, переговоры совершенно необходимы. Существует два совершенно противоположных подхода к организации процедуры переговоров для подобных случаев — их можно обозначить как «решаю — объявляю — защищаю» (РОЗ, английская аббревиатура DAD) и «полный консенсус» (ПК, английская аббревиатура FC)¹⁸. Сравним два случая применения этих подходов к переговорам по поводу крупных проектов. Хотелось бы обратить ваше внимание на структурные решения, лежащие в основе каждого подхода, которые широко применяются при заключении сделок.

Решаю — Объявляю — Защищаю (РОЗ). В рамках подхода РОЗ крупный проект рассматривается как предмет контракта

между двумя сторонами, которые должны подписать соответствующие документы. Принимается решение о том, каким будет проект. Затем в ходе переговоров с теми, кто должен формально утвердить сделку, определяются его свойства и частные условия. После этого делается объявление о сделке. Если у проекта появляются противники, заключившие контракт стороны отстаивают свою позицию.

Например, один из крупнейших в свое время мировых производителей картона корпорация Stone Container применила подход РОЗ при обсуждении проекта по освоению лесных массивов в Ла-Москита (Гондурас)¹⁹. В этом районе царила нищета, деревья незаконно вырубались и лесам грозило уничтожение. Незадолго до этого Гондурас стал демократическим государством – до этого в стране долгое время правила военная хунта, которую поддерживали местные кланы. Топ-менеджмент корпорации Stone вел переговоры с новым президентом и его министрами, в итоге было заключено соглашение. Документ по просьбе президента хранили в секрете до окончательного прописывания механизмов его реализации.

Однако конгресс Гондураса забеспокоился. В результате утечки информации он смог ознакомиться с версией предполагаемого соглашения и обнаружил следующее: компания Stone на достаточно длительный срок зарезервировала для вырубki огромный участок леса. Активисты международной организации «Сеть спасения тропических лесов» (RAN) начали акцию протеста, к ним присоединились другие защитники окружающей среды и прав туземного населения. Образовалась обширная коалиция, включавшая профсоюзы Гондураса, представителей бизнеса и политиков – все они вознамерились активно противодействовать проекту. Накануне крупных акций протеста, которые должны были состояться в столице, президент объявил о своем отказе поддержать проект. Компания Stone в течение трех месяцев вела разговор о переработке начального проекта, но затем окончательно отказалась от намерений добиться от властей разрешения на осуществление сделки.

Самое нелепое в этой истории состоит в следующем: план компании Stone нес крупные выгоды большинству представителей гондурасской стороны. Заключение соглашения было гораздо выгоднее молодому демократическому государству,

чем его альтернатива, то есть отсутствие соглашения, ввиду поголовной безработицы, а также незаконной массовой вырубке леса. Но избранная компанией процедура РОЗ была не вполне уместна – создалась мощная коалиция противников проекта, защищавших как внутригосударственные, так и международные интересы. Остановить ее было невозможно, и это погубило проект. Есть много других примеров применения процедуры РОЗ, но, как и в приведенном случае, эта стратегия в высшей степени рискованна, если в результатах заинтересованы влиятельные игроки.

Полный Консенсус (ПК). Подход ПК противоположен методу РОЗ. В этом случае требуется заручиться согласием всех заинтересованных лиц. И все же этот подход, применяемый в чистом виде, также может привести к неудаче. В качестве примера рассмотрим попытки компании Сопосо добиться консенсуса для реализации программы защиты окружающей среды в ходе добычи нефти в Блоке 16 (регион Восточного Эквадора)²⁰. Сопосо – в то время дочерняя структура корпорации DuPont (последняя строго следовала природоохранным нормам), надеялась, что именно ее предпочтут в качестве разработчика нефтяных месторождений в тех регионах, где особое внимание уделялось вопросам экологии. Топ-менеджмент компании Сопосо был убежден, что крупнейшие месторождения будущего располагаются в регионах, нуждающихся как в социальной защите, так и в соблюдении экологических норм. Поэтому она стремилась вовлечь в проект как можно больше заинтересованных лиц и добиться консенсуса по своему плану защиты окружающей среды в рамках эквадорского проекта «Блок 16».

Но это оказалось невероятно сложно: нефтяное месторождение, в котором было сосредоточено около 20% разведанных нефтяных запасов Эквадора, расположено в джунглях Амазонки. Мало этого, оно находится на землях особо охраняемых индейских племен и, в довершение всего, – на территории национального парка! Активизировались всевозможные защитники – как местные, так и международные. Тем временем в правительстве Эквадора происходило противостояние фракций: их поведение было непредсказуемым, они приводили противоречивые аргументы – то потенциал прибылей,

то защита окружающей среды, то требования национальной безопасности.

Топ-менеджеры компании Сопосо стремились добиться консенсуса среди всех групп, заинтересованных в исходе проекта, и для этого организовали четырехдневную встречу в плавучем отеле на Рио-Напо. Но все группы весьма скептически отзывались об истинных мотивах Сопосо (что вполне закономерно). Эта встреча и попытка достижения согласия быстро превратились во взаимные обвинения и упреки. Тогда Сопосо решила заключить соглашение с Национальным советом по защите природных ресурсов, другими умеренно настроенными группами защитников природы и начала с ними переговоры. Но обнародование протоколов встреч представителей Сопосо с членами Национального совета привело только к росту противоречий между заинтересованными сторонами.

И что же? Компания Сопосо в конце концов продала свою долю акций тайваньской корпорации Maxus Energy. Разработка месторождения Блок 16 осуществлялась впоследствии аргентинской компанией YPF, и многие аналитики отмечали, что она наносит местной культуре и окружающей среде гораздо больший ущерб, нежели бы это делала компания Сопосо с ее природоохранными инициативами.

Выбор для определенных целей: РОЗ или ПК? Случаи с компаниями Stone и Сопосо подтверждают: когда вы принимаете решение по процедуре переговоров, у вас есть из чего выбрать.

- В рамках подхода РОЗ процесс переговоров обычно концентрируется на том, чтобы добиться заключения сделки. Наоборот, целью подхода ПК является достижение консенсуса между всеми заинтересованными лицами. Но заключить сделку — это всего лишь часть более общей цели — создания прочных взаимоотношений.
- Как правило, подход РОЗ нацелен на заключение всеобъемлющего, подробного, постоянного соглашения, исполнять условия которого участники обязаны на юридических основаниях. Соглашение, предусматривающее обращение в суд или арбитраж, будет определять суть ва-

ших взаимоотношений. Наоборот, подход ПК предполагает создание некоторого основополагающего документа, где оговариваются лишь ключевые условия. Однако часто такой документ подразумевает определенные ожидания, что участники в ходе взаимодействия будут постоянно приспосабливаться друг к другу. Это может привести к необходимости возобновить переговоры в случае наступления определенных событий, оговариваемых в соглашении (или непредвиденных событий).

- **Подход РОЗ**, ориентированный на контракт, в обязательном порядке требует участия таких сторон, которые должны подписывать контракт по закону. Подход ПК, ориентированный на консенсус, обычно делает упор на обширный круг заинтересованных участников. Стороны, заключающие формальный контракт, находятся в эпицентре, но при этом им необходима открытая или неформальная поддержка более широкой группы лиц.

Конечно же, эти решения вполне применимы не только для проектов по вырубке лесов или прокладке нефтепроводов. И не обязательно переговорщиков постигнет неудача. Но участники переговоров должны тщательно отнестись к выбору подхода, а лучше попытаться применить хорошо продуманный смешанный метод. Выбор подхода к процедуре переговоров должен зависеть от ситуации, тех, кто стремится к заключению соглашения, количества заинтересованных лиц, ожидаемого вами (краткосрочного или долгосрочного) результата.

Кроме РОЗ и ПК. У рассмотренных подходов РОЗ и ПК имеется огромное количество вариантов. Существуют также смешанные подходы. Из всего их многообразия можно составить шкалу возможных решений по процедуре. Большинство крупных компаний в разных ситуациях прибегают к различным вариантам. Например, компания Stone Container запустила проект по освоению лесных массивов в Коста-Рике, где также прибегла к процедуре РОЗ. На этот раз главным действующим лицом было правительство²¹. В отличие от ситуации в Гондурасе на переговорах в Коста-Рике участвовали несколько заинтересованных сторон. Но они присутствовали лишь на правах консультантов, главное

решение оставалось за правительством. И хотя были протесты, процедура обеспечивала переговорам достаточную поддержку, и компания Stone смогла выдвинуть такой вариант соглашения, который удовлетворил широкие слои общества.

Другой пример: компания Exxon Mobile организовала консорциум в целях постройки нефтепровода в республиках Чад и Камерун, но этот проект вызвал острую полемику²². Компания привлекла к активному участию в сделке Всемирный банк реконструкции и развития, с помощью которого предполагалось создать новаторский механизм. Последний находился вне сферы контроля коррумпированных правительств обеих стран и заключался в следующем: прибыль от добычи нефти планировалось направлять на социальные проекты (было оговорено, на какие именно) в обоих государствах. В сложившейся ситуации соглашение представлялось весьма благоприятным, и строительство нефтепровода одобрили. Хотя было ясно, что для долгосрочной перспективы разработанному механизму не хватает надежности.

ОСНОВНЫЕ РЕШЕНИЯ ПО ПРОЦЕДУРЕ: ПЕРЕЧЕНЬ

Давайте на примере проанализированных эпизодов рассмотрим, какие последствия имело принятие того или иного решения по процедуре²³. Начнем с суждений, касающихся обоих случаев: 1) следует ли открыто рассматривать вопросы, связанные с решениями по процедуре, и 2) стоит ли принимать такого рода решения раз и навсегда, чтобы потом навязывать процедуру противоположной стороне, или решение по процедуре само может стать предметом переговоров?

- Во-первых, вы можете либо открыто озвучить все многообразие возможных решений по процедуре предстоящих переговоров, либо принимать эти решения имплицитно, *ad hoc*. Ясность предпочтительней — она способствует эффективности процесса, а также тому, чтобы стороны четко придерживались принятой процедуры. Кроме того, это помогает избежать непонимания и конфликтов, которые обычно дорого обходятся участникам. Ведь в спорных ситуациях вас могут втянуть в бесконечные

пререкания на тему «какой формы стол». То есть процедурные решения могут выступать как своего рода промежуточные этапы при рассмотрении других вопросов, и в этой ситуации вы будете вынуждены бесполезно тратить драгоценное время. Поэтому, прежде чем пуститься в переговоры по поводу переговоров, вы должны хорошо уяснить себе, с кем имеете дело и насколько благоразумна противоположная сторона.

- Во-вторых, подумайте о том, как именно будут приниматься решения по процедуре. Зависит ли все только от одной из сторон или эти решения могут стать предметом общих переговоров? Если вы пытаетесь устанавливать процедуру переговоров в одностороннем порядке, у вас будут преимущества в контроле процесса и его эффективности. Но противоположная сторона может оказаться этим недовольна и помешает вам реализовать план или потребует открытого обсуждения.

Ниже мы приводим несколько категорий, по которым можно распределить самые важные решения по организации процедуры переговоров. Это перечень ключевых действий по созданию исходных условий переговоров.

Патронат. Недолго думая, компания Coposo на встрече на Рио-Напо решила, что процесс переговоров пойдет под ее эгидой. Это было роковое решение — для некоторых наиболее скептически настроенных участников все выглядело как узурпация власти. Разумнее проводить встречи под патронатом правительства — именно так действовала компания Stone Container в Коста-Рике. Когда главные участники переговоров не очень ладят между собой, вам, возможно, понадобится третья команда, соблюдающая нейтралитет. Она наилучшим образом подойдет в качестве патрона.

Мандат. Очень важно, чтобы участники встречи ясно понимали, какого результата они добиваются. Существует ли явная или неявная установка, что соглашения, принятые по итогам встречи, должны налагать определенные обязательства на участников встречи и на представляемые ими общественные

группы? Или принятые соглашения будут носить характер рекомендаций другому органу, например, государственному агентству, которое впоследствии и примет окончательное решение? Компания Stone в Коста-Рике прибегла к патронату правительства при организации процедуры переговоров. Их результаты были предложены как рекомендательные официальным лицам, принимавшим окончательное решение. При этом окончательные документы обладали особым весом для этих чиновников и не могли не повлиять на их решение. Если мандат будет неоднозначным, это может все погубить.

Участие. Крайне важно решить, от кого будет исходить приглашение к участию в процедуре и кто будет ее участником. Статус участников может быть самым разным, начиная от полномочного представителя и заканчивая наблюдателем, не имеющим права голоса. Решения о статусе участников могут приниматься в ходе прямых переговоров, но можно предложить группе избрать своих представителей, у которых будет право принятия решений (можно также избрать представителей, не имеющих такого права). Круг участников и основания, на которых они участвуют в процессе, определяются процедурой встречи, то есть тем, будут ли это подходы РОЗ, ПК или процедура смешанного характера.

Правила и процедуры принятия решений. Важной характеристикой всего процесса является то, как группа осуществляет свой выбор. На одном конце шкалы – принятие решений по принципу *ad hoc*, вне соответствия определенным процедурам, когда нет необходимости принимать формальные решения. На другой – решение, принимаемое большинством голосов или в соответствии со специально оговоренной процедурой определения большинства (например, «достаточный консенсус»), или по принципу полного консенсуса. Существуют следующие процедуры, в соответствии с которыми будут действовать участники встречи: избрание председателя и наделение его полномочиями; определение, будут ли участники работать отдельно, в составе специализированных групп, или вместе, на пленарных заседаниях; выяснение, как будут

приниматься соответствующие документы, как они будут пересматриваться и утверждаться.

Повестка дня. Повестка дня может быть определена заранее, а может стать предметом переговоров. Помимо этого есть и другие вопросы, связанные с повесткой дня, например, как именно вести переговоры о ней. После того как по этому поводу достигнуто согласие, нужно ли считать ее окончательной или она останется открытой и ее можно дополнять? Если повестку дня необходимо изменить, как это лучше сделать? Носят ли вопросы повестки дня узкоспециализированный характер (например, конкретные вопросы, связанные с определенным контрактом) или они гораздо шире и касаются целого круга заинтересованных участников? Когда повестка дня определена, вам предстоит принять очередное решение, связанное с тем, кто и какими вопросами занимается. Например, можно разделить участников на специализированные группы, которые будут заниматься конкретными проблемами. А можно объединить переговорщиков для совместного решения вопросов.

Разделение процесса на этапы. Помимо продумывания последовательности ведения переговоров, есть и другая проблема: процедура обсуждений и переговоров может строиться *ad hoc*, а может быть разделена на этапы. Деление стоит начать так: все участники совместными усилиями определяют основную проблему, а затем следуют установление фактов, переговоры по тем вопросам, которые стороны вынесли на обсуждение, принятие решения и передача соглашения к исполнению. Возможно, некоторые этапы будут накладываться друг на друга или вы захотите передать тот или иной этап специальной группе.

Внешние коммуникации. Часто случается, что у участников переговоров противоположные взгляды на законность обнародования той или иной информации (например, для прессы или для тех объединений, которые они представляют). В подобной ситуации можно либо не принимать никаких правил, либо ввести условия ограниченного доступа к информации, либо принять промежуточное решение.

Поддержка процесса. Если процесс переговоров требует детальной разработки, стороны могут прибегнуть к помощи секретариата. Такой секретариат может носить неформальный характер или быть сформирован очень тщательно, возможны и промежуточные варианты. В его состав могут войти и третьи стороны – специалисты-эксперты или участники-посредники, сглаживающие острые углы. В некоторых случаях, особенно если у сторон слишком разные области специализации или ограничен доступ к ресурсам, может потребоваться привлечение технических ресурсов извне.

Организационные действия после заключения соглашения. После заключения соглашения форум может быть распущен или продолжить свою работу. Следует заранее договориться о том, как организовать процесс реализации соглашения, можно также предложить процедуры его адаптации или возобновления процесса переговоров в случае необходимости.

ПРАВИЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ ПО ОСНОВНЫМ ПУНКТАМ ПРОЦЕДУРЫ СПОСОБСТВУЮТ ПЕРЕГОВОРАМ

Мы постарались продемонстрировать, насколько существенно процедурные решения могут повлиять на исход переговоров. В зависимости от того, какое решение принято, переговорный процесс может двигаться в следующих направлениях: кооперации и совместного решения проблем, жесткого противостояния, где каждый тянет одеяло на себя. В зависимости от принятого решения задействованные в ходе переговоров интересы могут стать узкими, конкретными, осязаемыми – или, наоборот, широкими, общими, идеологическими, нематериальными. Процедурное решение влияет на то, останется ли альтернатива отказа от сделки в тени или выйдет на свет, чтобы все увидели, какой из вариантов лучше.

А самое главное – решения по организации процедуры переговоров в конце концов отчасти определяют качество конечного результата: они создают или, наоборот, не создают но-

вые возможности; укрепляют ключевые для заключения сделки взаимоотношения или наносят им ущерб²⁴.

- Чтобы эффективно выстроить последовательность ведения переговоров, следует:
 - Изучить как можно более широкий круг потенциальных участников в целях составления схемы участников, а также подвергнуть рассмотрению взаимоотношения между ними и предусмотреть затраты и выгоды, связанные с заключением соглашения с каждым из участников.
 - Составить схему обратного пути, начиная с тех участников, которые играют ключевую роль в заключении сделки. Начните с главного участника — задайтесь вопросом, какие соглашения и с кем из прочих участников следует заключить, чтобы добиться согласия самого ценного партнера. Прodelайте то же самое в отношении следующего по важности участника (в списке, где участники ранжированы по убыванию важности). Продолжайте двигаться в обратном направлении — итогом ваших усилий должен стать наиболее перспективный путь сквозь «скопление» возможностей.
 - Задаться вопросом, стоит ли на каждом этапе переговоров организовывать совместную встречу всех участников или лучше встречаться с ними в индивидуальном порядке. Вы должны решить также, что продуктивнее — сделать каждый этап переговоров публичным, открытым для общественности или провести его в частном порядке.
 - Тщательно следите за направлением информационного потока; продумайте, как и на каком этапе лучше подавать информацию.
- Помимо действий по созданию исходных условий переговоров организаторы должны принять ряд решений по основным пунктам процедуры переговоров, включая следующие:
 - Классические решения по процедуре, включая вопрос о привлечении посредников, арбитраж, другие альтернативные способы разрешения спорных вопросов, особые процедуры, такие, как «техасская разборка».
 - Хотя существует огромное количество вариантов, все решения по основным пунктам процедуры можно разделить на две полярные категории, которые лягут в основу двух главных, абсолютно проти-

воположных подходов к организации процесса переговоров: подход «решаю — объявляю — защищаю» (РОЗ), ориентированный на заключение контракта, и подход «полный консенсус» (ПК), целью которого является создание и поддержание определенных взаимоотношений между участниками сделки.

- Полезный перечень основных процедурных характеристик включает патронат процесса, его мандат, правила участия, ожидания по поводу принятия решений и процедуры, соображения по поводу повестки дня, разделение процесса на этапы, нормы взаимодействия с внешними сторонами, поддержку процесса (начиная от участия технических консультантов и заканчивая третьими сторонами, такими, как посредники или примирители), а также организационные вопросы, связанные с реализацией соглашения.
 - Когда вы рассматриваете каждый элемент процедуры в соответствии со списком, подумайте, что лучше: открыто принимать решения по каждому из пунктов или сделать их имплицитными по принципу ad hoc. Вы также должны решить, стоит выносить все эти вопросы на отдельные переговоры или попытаться заставить (в более или менее мягкой форме) противоположную сторону принять решения, вынесенные вами в одностороннем порядке.
-

Часть III

**ПРОЕКТИ-
РОВАНИЕ
ВЫГОДНОЙ
СДЕЛКИ**

**«ЗА ЧЕРТЕЖНОЙ
ДОСКОЙ»**

«ДВИЖЕНИЕ НА СЕВЕРО-ВОСТОК»

Давайте определимся, на какой стадии изложения трехмерного подхода к переговорам мы сейчас находимся.

В первой части книги мы сделали краткий обзор всех трех измерений и объяснили, как они связаны между собой, как взаимодействуют и что это дает для эффективного ведения переговоров. Во второй части мы подробно рассмотрели *создание исходных условий переговоров*, то есть третье измерение, в основном включающее действия, предпринимаемые за пределами переговорной. Это привлечение самых ценных партнеров, выявление их реальных *интересов*, определение *вариантов отказа от сделки*, продумывание *последовательности ведения переговоров и необходимых процедур*. В третьей части книги, которую открывает настоящая глава, мы детально проанализируем второе измерение – проектирование сделки. Важный этап работы по подготовке и проведению переговоров происходит «за чертежной доской» – проектируя сделку, участники переговоров пытаются сделать ее выгодной не только для себя, но и для противоположной стороны.

В своей практике мы часто встречались с многоопытными переговорщиками, которые скептически относились к идее сделки, выгодной не только для них, но и для их партнеров по переговорам. Они утверждали: *на переговорах ваша главная задача – добиться максимума выгод при заключении сделки, ради которой вы собрались за столом переговоров. Ваше дело – применять тактику напора*. Действительно, нередки случаи, когда обсуждение на

переговорах идет по такому сценарию: чем больше выигрывает одна сторона, тем больше теряет другая. Но не стоит забывать следующее: часто команда участников переговоров слишком рано начинает паниковать, не надеясь получить тот лакомый кусок, на который она претендовала. Такие игроки без всяких на то оснований отказываются от попыток увеличить размер «пирога чистой выгоды» на благо всех заинтересованных лиц.

Взамен упомянутой концепции «пирога чистой выгоды» мы собираемся предложить другую и обозначим ее метафорой, которая послужит руководством к разработке более выгодных сделок, что в свою очередь позволит продуктивнее вести переговоры. Работая с опытными топ-менеджерами, мы обычно применяем теорию «движения на северо-восток». Суть в следующем: если я хочу двигаться на север, а ты — на восток, вместе мы вполне можем перемещаться на северо-восток. Порой это и есть наилучший вариант для всех участников сделки. Так они достигают большего, чем действуя поодиночке.

«ДВИЖЕНИЕ НА СЕВЕРО-ВОСТОК»: ВЫГОДНАЯ СДЕЛКА

Иногда участники переговоров так никуда и не приходят. Вспомните про зону возможного соглашения (ЗВС) из 6 главы. Если ЗВС отсутствует, нет и пространства для заключения сделки. Порой в ходе переговоров вырабатывается предложение, которое никому особенно не нравится, но вполне приемлемо для всех. Или же находится решение, эквивалентное идеальной сделке между спортивными клубами или любителями-филателистами, — *данный вариант сделки лучше любого другого, приемлемого для каждой из сторон*. При таком раскладе каждая из противоборствующих команд находится в более выгодном положении, нежели в отсутствие сделки или в случае, когда по обеим сторонам стола переговоров сидели бы люди, полностью сосредоточенные на идее получить как можно больше выгод для себя.

ХОРОШЕЕ НАЧАЛО

Попробуем понять идею «движения на северо-восток» на примере некой радиостанции WORN, дела которой идут не очень хорошо. Допустим, эта радиостанция вещает в г. Уорнтауне (в нашем родном штате Массачусетс)¹.

WORN небогата, а ее техническое оснащение устарело, и компании никак не удастся полностью распродать свое рекламное время. Аппаратура находится в плачевном состоянии, и сигнал при передаче получается неровный. Это раздражает слушателей, кроме того, сигнал часто «выскакивает» за рамки отведенных станции частот, что очень опасно, так как Федеральная комиссия по коммуникациям может закрыть за это станцию. Недавно WORN приобрела новые компьютерные системы, но с трудом находит деньги на то, чтобы их правильно настроить и получать максимальную выгоду. Короче говоря, будущее радиостанции WORN туманно.

Тем временем в г. Уорнтауне есть и другие неиспользуемые ресурсы: недавно образованная инженерная компания Worn-town Engineering Services, Inc. (WESI) не перегружена заказами. Партнеры не раз обсуждали идею распространения информации о компании, и в том числе увеличения объема рекламы. Но в ходе беседы представителей WESI с менеджером по рекламе радиостанции WORN выяснилось: бюджет инженерной компании недостаточен для активной радиорекламы.

Итак, о деньгах говорить не приходится. Но ведь вы уже почувствовали в этой истории запах сделки, не так ли? Радиостанция WORN может предложить инженерной компании бесплатную (или с большой скидкой) рекламу в обмен на услуги ее специалистов по технической поддержке. Если обе стороны пойдут навстречу друг другу, они выиграют намного больше, чем позволяют получить их лучшие варианты отказа от сделки.

НО ВЕДЬ СТОРОНЫ МОГУТ ДОБИТЬСЯ БОЛЬШЕГО!

Представьте себе, что представители компаний WORN и WESI продолжают общаться и все лучше узнают друг друга. В ходе переговоров команда инженерной компании узнаёт, что у радио-

станции появилось лишнее оборудование, ставшее ненужным после покупки новых технических средств. Для большинства компаний лишнее оборудование не имеет ценности. В то же время выясняется, что у компании WESI есть важные клиенты, которым совершенно необходимо получить детали, практически аналогичные тем, которые пылятся на радиостанции. Инженерная компания выходит с неформальным предложением: *что если мы окажем вам услуги по настройке и конфигурации нового компьютерного оборудования, а вы за это отдадите ненужные вам детали?*

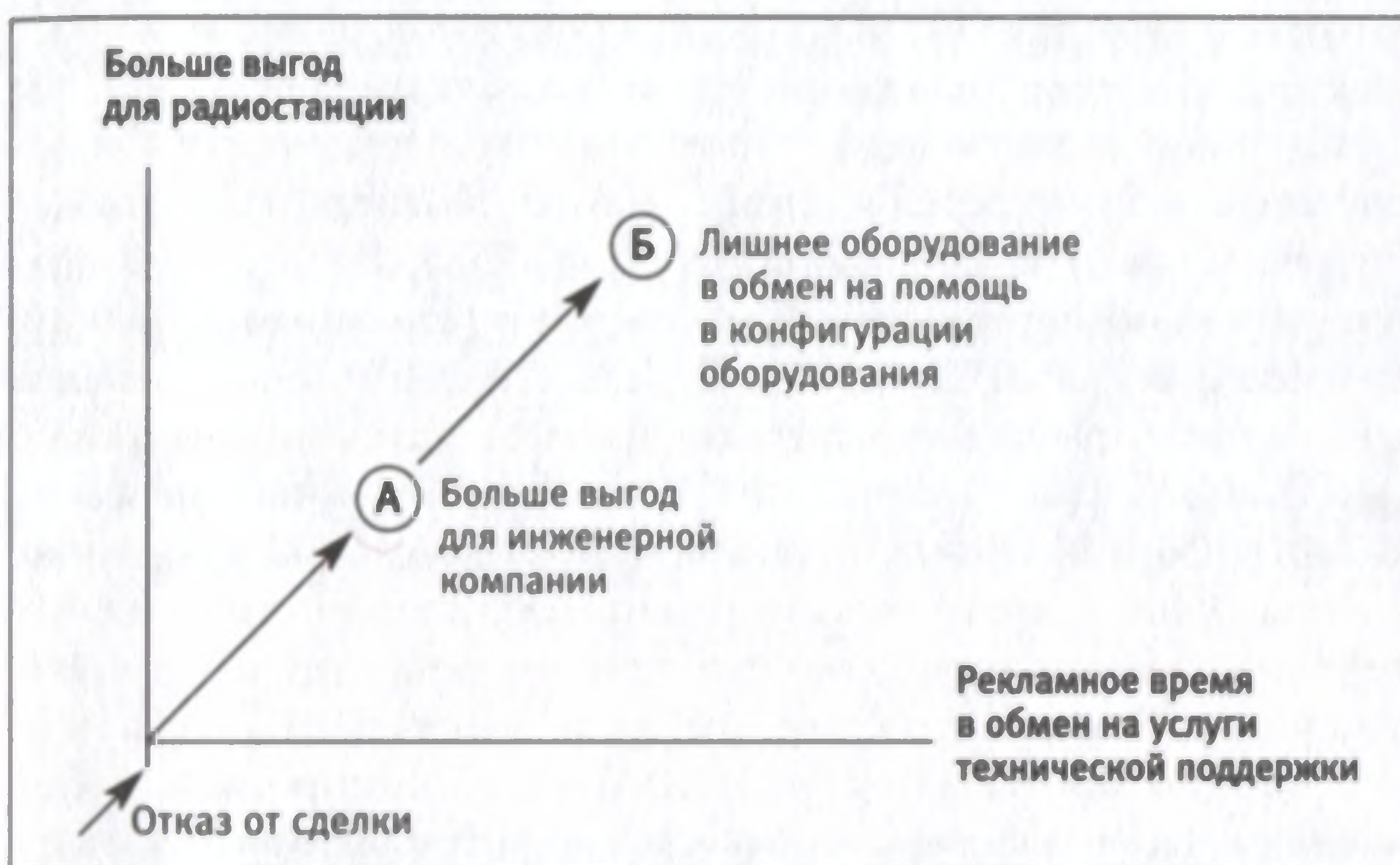
Небольшое лирическое отступление: вспомните автомобильного дилера и ситуацию, когда выгодная для одной из сторон сделка автоматически приводила к потерям для другой стороны. Вспомните «линию фронта», о которой мы говорили в 6 главе: на ней участники переговоров сражались за цену — все просто и ясно. А теперь вернемся к обсуждаемому случаю: где здесь «линия фронта»? Ее просто нет! Если каждая команда верно разыграет свои карты, она получит преимущества, но при этом не за счет противоположной стороны. Это положение проиллюстрировано на рис. 8.1. Точка пересечения двух осей — самая крайняя точка на юго-западном направлении, или точка (0,0), — олицетворяет собой ситуацию компаний WESI и WORN до того, как они вступили в деловые отношения. Чем дальше вправо, то есть к востоку, мы движемся по горизонтальной оси, тем более выгодной становится сделка для инженерной компании. А чем выше перемещаемся по вертикальной оси на север, тем больше выгод получает радиостанция.

Если обе стороны согласятся на обмен, при котором инженерная компания получает рекламное время, оказывая радиостанции услуги технической поддержки, — это и будет тот самый случай, когда мы движемся одновременно и на север, и на восток. Обозначим такое направление как «Точка А на северо-западе». Очевидно, что она — наилучший вариант для обеих сторон. Он приемлемее, чем самая крайняя точка на юго-западе. Мы постоянно будем подчеркивать: *ни одна из сторон ничего при этом не теряет* в отличие от случаев, когда начинается борьба за цену.

Точка Б находится еще дальше в северо-восточном направлении — здесь объединяются обмен услуг технической поддержки

на рекламное время и передача излишнего оборудования в обмен на услуги по настройке оборудования радиостанции. Как вы понимаете, сделка становится намного выгоднее. Никому не нужно идти на уступки, никому не наносится никакого ущерба. Это беспроигрышная ситуация, или ситуация «выиграл – выиграл», если использовать стандартную терминологию теории переговорного процесса.

Рис. 8.1. Совместные действия, предпринимаемые ради создания взаимных выгод, — «движение на северо-восток»



Очевидно, что этот пример слишком прост. И понятно, что наряду с действиями, направленными на кооперацию и предложение совместных выгод, могут иметь место соревновательные шаги, целью которых является получение выгоды. Например, инженеры вполне могут потребовать как можно больше рекламного времени за минимум услуг, а радиостанция начнет торговаться за то, чтобы все было наоборот. Мы еще поговорим об этом. А пока начнем наше обсуждение с уже имеющегося под рукой примера. Мы по опыту знаем, что очень многие используют стандартную терминологию теории переговоров неправильно. Они говорят о подходе «выиграл – выиграл» и беспро-

игрышных ситуациях, но их представления о последних – всего лишь точка в середине определенной «линии фронта». Это цена, с которой могут примириться обе стороны. И это лучше, чем альтернатива отказа от сделки. Так как эти люди сосредоточены на точках потенциальных разногласий, они упускают из виду творческий подход к проектированию сделки. Дело выглядит так, будто вы воткнули кнопку в точку (0,0) на нашей диаграмме, обвязали кнопку резинкой, а затем к ее концам привязали каждую из сторон. Эти последние будут тащить резинку, которая держится на кнопке, каждая на себя и под своим углом, и в конце концов одна из них непременно выдохнется. Так они никогда и не решатся ступить на неведомую территорию взаимных выгод – пространство между двумя осями.

Само собой разумеется, наша идея состоит в том, чтобы освободиться от прикрепленной к кнопке резинки и начать исследовать эту неизвестную территорию. Обсудим историю двух сестричек, поссорившихся из-за того, что они никак не могли поделить апельсин. Их позиции были непримиримы: каждая хотела получить как минимум две третьих апельсина, но фрукт был только один. Положение безвыходное, конфронтация. Но когда борьба за свои позиции уступила место исследованию основных интересов, оказалось: одна из сестер проголодалась, тогда как другой был необходим цитрусовый компонент для приготовления какого-то деликатеса. Взаимовыгодное решение, при котором никому не надо идти на компромисс, было найдено: одна получает апельсиновую цедру для приготовления блюда, а проголодавшаяся обретает целый апельсин. Вспомните дебаты вокруг постройки плотины, о которых мы говорили в главе 3: процесс пошел в «северо-западном направлении» вместо альтернативы – длительного и безрезультатного сражения в суде. Такая смена направления произошла после того, как участники переговоров начали обсуждать как варианты возведение небольшой дамбы, быстрые темпы строительства, гарантированное обеспечение определенного объема водостока для фермеров, а также специальный фонд защиты окружающей среды, созданный для охраны мест обитания американского журавля.

Слишком часто участники переговоров бывают вынуждены занять крайние, противоположные позиции – особенно если

обсуждение происходит публично. Так как они (или представляемые ими объединения) заинтересованы в исходе переговоров, то совершенно не склонны думать о беспроигрышных вариантах. Они рассуждают в терминах компромисса, а вариант движения навстречу противоположной стороне, при котором можно остановиться в своих претензиях на полдороге, рассматривается как одна из форм поражения. Однажды известный своей непримиримой критикой официальных властей США техасский политический деятель и журналист Джим Хайтауэр сказал: «Все, что есть посередине дороги, — это лишь желтая разделительная полоса да дохлый броненосец».

Хорошее изречение. Но мы знаем, что в большинстве случаев у человека есть варианты помимо капитуляции и компромисса. Основные принципы проектирования сделок, которые мы описываем в следующих разделах, укажут вам, как «двигаться в северо-западном направлении».

ПЕРВЫЙ ПРИНЦИП ПРОЕКТИРОВАНИЯ СДЕЛКИ: СОЗДАНИЕ ВЫГОДНЫХ УСЛОВИЙ ДЛЯ ВСЕХ ЕЕ УЧАСТНИКОВ

Предлагаем первый принцип: чтобы создать условия для «движения на северо-запад», все участники переговоров должны отыскать такие интересы, которыми они могут пожертвовать без особого ущерба для себя, в то время как для противоположной стороны это будут ценные аспекты соглашения. Короче говоря, предпринимайте такие действия, которые ничего не стоят для вас, но очень выгодны обеим сторонам.

Мы уже писали: чтобы добиться успеха на переговорах, вы должны сосредоточиться не на самих позициях сторон, а на стоящих за ними реальных интересах. Что это значит? Почему это так важно? Мудрые говорят: мы ведем переговоры, чтобы преодолеть различия, которые нас разделяют. Таким образом, нам советуют добиваться беспроигрышного варианта соглашения, исследуя те области, где мы сходимся во мнениях с противоположной стороной. Конечно же, если вы найдете такие сферы, это прекрасно, но при условии, что речь идет о том, как вызвать доверие к себе и способствовать процессу коммуникации. Это

большая удача даже в тех редких случаях, когда реальные интересы сторон совпадают. Но на деле источники взаимных выгод обнаруживаются благодаря разногласиям в интересах — или благодаря взаимодополняющим интересам сторон. Именно этим чаще всего пренебрегают.

Вопрос: «Существует ли что-нибудь, одинаково ценное для каждого из нас?», как правило, не очень-то помогает. Гораздо больше толку в такой формулировке: «Есть ли что-нибудь, совершенно необходимое противоположной стороне, но не очень нужное нам?» Где возможности для создания больших выгод при минимальных затратах?

Давайте вернемся к рассказу о радиостанции WORN и компании WESI. Каждая сторона вполне могла крепко держаться за позицию, объявленную в самом начале: «наше рекламное время в самые популярные часы стоит столько-то» (WORN), «мы не можем и не будем столько платить за ваше рекламное время в эти часы» (WESI). Но каковы реальные интересы сторон на момент начала переговоров? Для радиостанции непроданное эфирное время и излишки оборудования не имеют особой ценности — но ей жизненно необходимы технические специалисты. Для не слишком загруженных работой инженеров стоимость услуг технической поддержки невысока, зато они очень ценят возможность недорогой рекламы и приобретения излишков оборудования для своих важных клиентов. Это и есть взаимодополняющие различия в интересах. Именно благодаря такому соотношению интересов создается потенциал для взаимовыгодного соглашения.

В главе 2 мы поведали вам историю лондонской строительной компании. Только после того как топ-менеджер компании понял *реальные интересы*, стоящие за *позицией хозяйки участка* (ее желание обеспечить достойное место погребения своей любимой собачке), осознал, что их желания не совпадают, создалась ситуация, приемлемая для обеих сторон.

Мы уже неоднократно упоминали переговоры между Израилем и Египтом о горе Синай во время войны 1973 г. Когда они только начинались, позиции обеих сторон по поводу местоположения границы были противоположными. Несмотря на изобилие дипломатических ухищрений, ни один из вариантов не мог удовлетворить обе стороны сразу. Каждое предложение

либо (по мнению Израиля) позволяло египтянам получить слишком много земли, либо наоборот (по мнению Египта), чересчур много завоеванных кровью территорий отходило Израилю. В наименее удачных версиях присутствовали оба недостатка. Казалось, что выхода нет и не будет.

Но когда участники переговоров решили выяснить реальные интересы каждой из сторон, они обнаружили в них радикальную разницу. Израильтяне заботились исключительно о собственной безопасности, тогда как египтян больше волновали вопросы суверенитета. И вместо того чтобы бесконечно искать ускользающий компромисс, обе стороны учли реальные интересы друг друга и пришли к решению, выгодному обеим сторонам: создать демилитаризованную зону (безопасность для Израиля) под египетским флагом (суверенитет для Египта). Произошло то же самое, что и в случае с сестрами, делившими апельсин. Только в сфере высокой политики. Теперь мы немного по-другому сформулируем принцип, предложенный в начале данной главы. Различия в реальных интересах и приоритетах ведут к следующему: интересы можно разложить на составные части, что в свою очередь позволяет дать каждой из сторон максимально ценное для нее при относительно небольших потерях для противника.

Даже если вы уверены, что все дело в деньгах, определение различий помогает найти выход, когда переговоры, кажется, зашли в тупик. Однажды нам пришлось сотрудничать с небольшой компанией, занимающейся технологиями. Она вела непростые переговоры с крупной фирмой о стратегически важном поглощении. Инвесторы технологической компании назначили высокую цену; покупатель не желал платить ничего сверх той невысокой стоимости, которую сам определил.

В ходе дальнейшего исследования ситуации выяснилось: организация-покупатель почти готова заплатить стоимость, назначенную инвесторами приобретаемой компании. Но она глубоко озабочена ожидаемым ростом цен в том секторе, где собиралась провести несколько дополнительных поглощений. В конце концов обе стороны сошлись на следующем: 1) первоначальная цена, за которую приобретается компания, будет довольно скромной, о ней широко оповестят; 2) оговаривается множество условий, которые гарантируют продавцу существенные

прибыли, но об этом никого не проинформируют. Условия намеренно замалчиваются, таким образом не создается открытого прецедента, который дорого обойдется покупателю в ходе последующих сделок.

Иными словами, заинтересованность продавца в получении максимально высокой суммы (хоть и не всей сразу) прекрасно соответствовала чаяниям покупателя, который стремился избежать создания неблагоприятного прецедента. Мы позаимствуем для таких ситуаций термин из профессионального жаргона плотников и будем говорить о «подгонке». Из последующих глав станет ясно, что понятие «подгонка» охватывает гораздо большую область, чем простые различия в реальных интересах или приоритетах. Оно включает разницу в прогнозах, отношении к риску и времени, а также широкий круг других непохожих аспектов, которые можно подогнать друг к другу так, чтобы пользу и выгоды получили все заинтересованные участники.

ВТОРОЙ ПРИНЦИП ПРОЕКТИРОВАНИЯ СДЕЛКИ: УВЕЛИЧЬТЕ РАЗМЕР ЧИСТОЙ ВЫГОДЫ ДО МАКСИМУМА

«Подгонку» можно рассматривать как жизненно важную составляющую более общего принципа: нужно всегда стараться максимизировать размер чистой выгоды, к которой стремятся участники переговоров².

Когда мы говорим о *чистой выгоде*, то имеем в виду прибыль, остающуюся после учета затрат. Иными словами, вы сравниваете общие выгоды, получаемые после того, как вы «продвинулись на северо-восток», с доступными вам до этого или с выгодами, которые вы бы получили в результате простого компромисса типа «встретимся на полпути». В обоих случаях вы должны убедиться, что «движение на северо-восток» несет вам более высокие выгоды, чем компромиссы такого рода, а тем более альтернатива отказа от сделки.

Чтобы добиться такого результата, вы и ваши коллеги-противники должны устроить совместный мозговой штурм и ответить на следующие вопросы:

- Если мы творчески подойдем к процессу и абстрагируемся от рамок данной конкретной сделки, то что сможем сделать совместными усилиями для создания взаимных выгод?
- Какие конкретные шаги стоит предпринять, чтобы размеры чистой выгоды были максимальными?

Тщательно проанализируйте все, что составляет предмет переговоров. В зависимости от результатов исследования, связанных с реальными интересами, ценами, ценностью и выгодой, задайтесь вопросом: где находятся самые крупные источники совокупных прибылей? Где можно получить самую высокую чистую выгоду? Где обнаруживаются минимальные затраты? Если окажется, что одна из сторон полностью проигрывает (т. е. сделка для нее оказывается совершенно невыгодной), участники переговоров должны начать поиски эффективных и действенных механизмов компенсации, чтобы скорректировать соотношение выгод, и, таким образом, составить контракт, максимально выгодный обеим сторонам.

Помните, что чем больше «пирог чистой выгоды», тем больше в конце концов и доля каждого участника. Разумеется, *какой бы она при этом ни была*, эта часть будет заведомо больше той, которую вы получили бы при дележе фиксированного размера «пирога чистой выгоды». Представим, что вы очень напористо торговались (как это обычно делает человек, претендующий на выгоды) и добились, что ваша доля в общей *чистой выгоде* стоимостью \$1 млн составляет \$600 тыс., тогда как противоположная сторона отвоевала себе всего \$400 тыс. Но если бы вы совместными усилиями постарались увеличить размер «пирога чистой выгоды» на 50% (до полутора миллионов) и равномерно поделить прибыль, то вам бы досталось \$850 тыс., а другой стороне — \$650 тыс. *Мы не говорим о том, что «движение на северо-восток» следует совершать из каких-то альтруистических побуждений; просто мы объясняем, как создавать выгоды и добиться наилучшего результата для каждой из сторон.*

Может быть, данный пример для вас недостаточно убедителен? Тогда рассмотрим реальный случай, в котором участники сумели оторваться от мыслей о своей доле и сконцентрировались на том, каким будет весь «пирог чистой выгоды». Компания Stone Container, с которой мы уже встречались в 4 и 7 главах,

сотрудничала с компанией Baxter Healthcare из Северной Каролины. Компания Stone многие годы продавала свой продукт — упаковку из гофрированного картона — компании Baxter. Все это время шли рутинные операции купли-продажи и столь же привычные переговоры о заказах и их выполнении. Многие годы тяжело нагруженные фуры компании Stone выезжали со склада компании Stone в Шарлотте и доставляли товар на склады компании Baxter в Норт-Коуве, а затем возвращались порожняком.

Однажды наблюдательный менеджер из отдела доставки компании Stone отметил: у компании Baxter в Шарлотте также было складское помещение — и недалеко от склада Stone. Команда компании Stone поняла, что в следующем раунде на стол переговоров стоит вынести такой вопрос: а не лучше ли будет для *обеих* организаций, если грузовики компании Stone будут возвращаться из Северного Коува с продукцией фирмы Baxter? Разве от этого «общий пирог чистой выгоды» не вырастет в объеме? Оказалось, что ответ на этот вопрос положительный. И принятое в ходе переговоров соглашение о доставках туда и обратно стало первой ласточкой. За этим последовало около двухсот соглашений, способствовавших сокращению издержек, что создавало выгоды для обеих компаний³.

Но не думайте, что действия, в результате которых чистая выгода вырастает в размерах, могут предприниматься только в атмосфере разумной кооперации (как это произошло в случае с компаниями Stone и Baxter). Они возникают и в рамках подхода «выиграл — проиграл». Например, компания Sweetheart Cup продавала картонные стаканчики сети McDonald's, последняя в какой-то момент в ультимативной форме потребовала от своих поставщиков, чтобы *они снизили цену как минимум на 10%*⁴. Это было стандартное требование, исходившее от претендующего на собственную выгоду важного, крупного клиента. Пытаясь его выполнить, компания Sweetheart обратилась за помощью к своему крупнейшему поставщику бумаги, компании Georgia-Pacific. Но, к несчастью, это предприятие в тот момент готовилось ввести повсеместное увеличение цен на картон, оправдываясь ростом стоимости сырья.

Обычно в ситуации, когда приходится вести переговоры сразу на двух фронтах и с враждебно настроенными противниками, любая компания пытается заставить их смягчить свои ценовые требования, насколько это возможно, — но так, чтобы

при этом не разрушить важные для нее взаимоотношения. После улучшения ситуации организация, находящаяся в положении компании Sweetheart, бывает вынуждена довольствоваться более скромным куском «пирога чистой выгоды», размер которого жестко фиксирован. Победа в этой ситуации состоит в недопущении, чтобы этот кусок стал еще меньше.

Но вместо того чтобы пойти стандартным путем и начать обороняться, также претендуя на выгоды, компания Sweetheart предложила провести одновременные интенсивные переговоры с Georgia-Pacific и McDonald's, чтобы расширить круг тем и обсуждать не только цены.

В ходе дискуссий, которые проходили с каждой организацией отдельно (будучи при этом взаимосвязанными), компания Sweetheart интенсивно пыталась найти способы увеличить «общий пирог чистой выгоды» для всех трех участников. В результате (совместными усилиями) ответ был найден — это более полная интеграция деятельности всех трех компаний, характеризующаяся интенсивным электронным обменом данными. Такая интеграция позволяла существенно снизить затраты на администрацию и издержки, связанные с инвентарными запасами. Результатом переговоров стала более стандартизованная продукция и более высокие объемы производства у всех участников — плюс трехсторонние переговоры по поводу усовершенствованного (и к тому же совместного) планирования производства.

Не случайно компания Sweetheart укрепила свои позиции по отношению к тем, кто конкурировал с ней за право вести дела с компанией McDonald's. Тесная производственная координация между гигантом фастфуда и фирмой Sweetheart способствовала тому, что последняя прочнее утвердилась в качестве привилегированного поставщика бумажной продукции для компании McDonald's.

Эти истории учат нас следующему: первый шаг к увеличению в размере «пирога чистой выгоды», «движению на северо-восток» состоит в следующем: нужно *поверить, что это возможно*. В конце концов, вы (и ваши коллеги за столом переговоров) должны подавлять свое стремление к достижению исключительно собственной пользы. Вместо этого необходимо сосредоточиться на том, чтобы сделать «общий пирог чистой выгоды»

больше. Представьте себе, что вы не противостоите друг другу, а наоборот, действуете рука об руку, пытаясь справиться с проблемой⁵. Вместо того чтобы действовать по принципу «победитель получает все», вообразите хотя бы на минуту, что вы являетесь сотрудниками одной и той же компании и пытаетесь добиться максимальных выгод для фирмы в целом.

Теперь рассмотрим такой случай: компания G&F Industries, крупный поставщик пластмассы для корпорации Bose, уже давно понимала необходимость «продвижения на северо-восток» на переговорах с корпорацией и в других процедурах взаимодействия с ней. Компании хотелось отказаться от постоянной борьбы за «линию фронта», традиционной для отношений «поставщик—покупатель», и заняться поиском «пирогов чистой выгоды» большего размера. Как сказал представитель исполнительного топ-менеджмента компании: «Когда вы ищете возможности и решения, вы не играете по правилам, вы их создаете. Вы находите новые пути создания совместных выгод. Вы видите все вокруг в новом свете»⁶. В ходе переговоров между двумя организациями мы часто спрашиваем наших клиентов (сначала они этому несказанно удивляются), чем они могут помочь другим участникам переговоров в получении более значительной прибыли. Затем мы спрашиваем тех, *других*, чем они могут помочь, чтобы сделка стала более выгодной. И пока они обдумывают ответы, возможности для создания выгод совместными усилиями появляются прямо на наших глазах.

Итак, «продвижение на северо-восток» включает три вида действий, предпринимаемых параллельно. (Вместе они способствуют тому, что в ходе переговоров создаются дополнительные взаимные выгоды.)

- Вы пытаетесь выяснить, какие реальные интересы стоят за той или иной позицией на переговорах, и выявить различия интересов ваших и противоположной стороны.
- Вы «подгоняете» эти разные интересы друг к другу так, чтобы каждая сторона получала то, что ей нужно.
- Вы неизменно концентрируетесь на том, как совместно с противоположной стороной увеличить размер «пирога чистой выгоды» до максимума.

ПАРА СЛОВ ДЛЯ СКЕПТИКОВ

В самом начале главы мы упоминали людей, которые скептически настроены по отношению к тому, что мы особо акцентируем внимание на создании совместных выгод и «движении на северо-восток». Работая в специальных образовательных программах для топ-менеджмента и консультируя команды, участвующие в реальных переговорах, мы неоднократно сталкивались с проявлением скепсиса. Например, нам задавали вопросы типа: *«Неужели это реально – все то, что вы говорите об увеличении размера «пирога чистой выгоды»? Насколько это распространено в наши дни, действительно ли эта теория перспективна? А если противоположная сторона не заинтересована в том, чтобы предлагать нам выгоды, если она только претендует на них? И когда же нам начинать высказывать свои претензии на выгоды?»*

Эти вопросы совершенно справедливы. Мы не настолько наивны, чтобы не знать: есть люди, которые совершенно не склонны к «движению на северо-восток», даже если сделка, которую они стараются заключить, сама подталкивает их к этому. В некоторых случаях лучше всего именно заявлять о своих претензиях на выгоды, а не стремиться создавать их. (Мы будем говорить о ситуациях подобного рода в следующей части книги.) Ниже мы подробно разберем два аспекта (этот анализ в первую очередь адресован скептикам): 1) психологические факторы, которые порой не позволяют добиться создания дополнительных выгод; 2) ситуации, когда более уместно претендовать на выгоды, и когда создавать дополнительные выгоды.

ПРИЗНАЕМ НАШЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ НАСЛЕДИЕ

Любой антрополог расскажет вам о суровой жизни наших доисторических предков. В наших жилах, услышите вы, до сих пор течет их кровь. Вот почему мы продолжаем рассматривать современный мир с точки зрения собственной выгоды, где претенденты не могут не конфликтовать – эдакое кровожадное общество «когтей и клыков»⁷. Таким образом, ЗВС вдоль линии фронта, о которой уже говорили, представляется неизбежным следствием нашей психологической предрасположенности (если бы таковой не было, нам пришлось бы ее выдумать). Суть

подобного мировоззрения выражают такие изречения, как «человек человеку волк», «надо стремиться всегда быть первым», «выживает сильнейший». Такая ментальная концепция поддерживается в нашей культуре любовью к спорту: ведь вы смотрите соревнования по атлетике не для того, чтобы найти там примеры подхода «выиграл – выиграл». Плохо это или хорошо, но на многое в нашей жизни мы смотрим с позиции соперничества и противостояния.

Как уже говорилось в предыдущих главах, специалисты по экспериментальной психологии, которые изучают поведение людей на переговорах, подтверждают: соперничество – это всепроникающая установка, твердо укоренившаяся в человеческой натуре. И даже несмотря на многочисленные примеры того, как люди успешно увеличивают размер «пирога чистой выгоды» и таким образом «двигаются на северовосток», наши запрограммированные предубеждения по-прежнему подсказывают: *чужое приобретение – это моя потеря*. В одном исследовании, где рассматривалось поведение более пяти тысяч человек – участников 32 экспериментов (в большинстве случаев им предлагалось денежное вознаграждение за успешно проведенные переговоры), люди в более чем 50% случаев не видели возможности создания дополнительных выгод – и, соответственно, не могли этим воспользоваться⁸. В основном все оставляли дополнительные прибыли на столе переговоров, не воспользовавшись ими. Заметим, такое поведение – норма, а не исключение. Происходящее в реальном мире – масса неудачных сделок, испорченные отношения, силовое давление, нарастающие конфликты – подтверждает: эксперименты, как это ни грустно, отражают всю глубину человеческой природы.

Из этого психологического отступления мы можем сделать три важных вывода. Во-первых, чтобы научиться эффективно вести переговоры, необходимы время и силы. Во-вторых, сделать это возможно. Почти половина всех участников экспериментов все-таки смогла найти возможности создания дополнительных выгод. В приведенных нами примерах также говорилось о том, что на практике вполне реально увеличить размер «общего пирога чистой выгоды». В-третьих, мы должны осознавать: на пути к успеху на переговорах требуется пре-

одолеть некоторые ложные психологические установки, и над этим стоит поработать.

Люди нередко идут наперекор своим природным инстинктам — вспомним о моногамии или прыжках с парашютом. Некоторые из нас решаются сделать шаг вниз из раскрытой двери самолета, потому что нас убедили: а) это безопасно и б) это здорово. «Движение на северо-восток» в ходе переговоров намного безопаснее и полезнее.

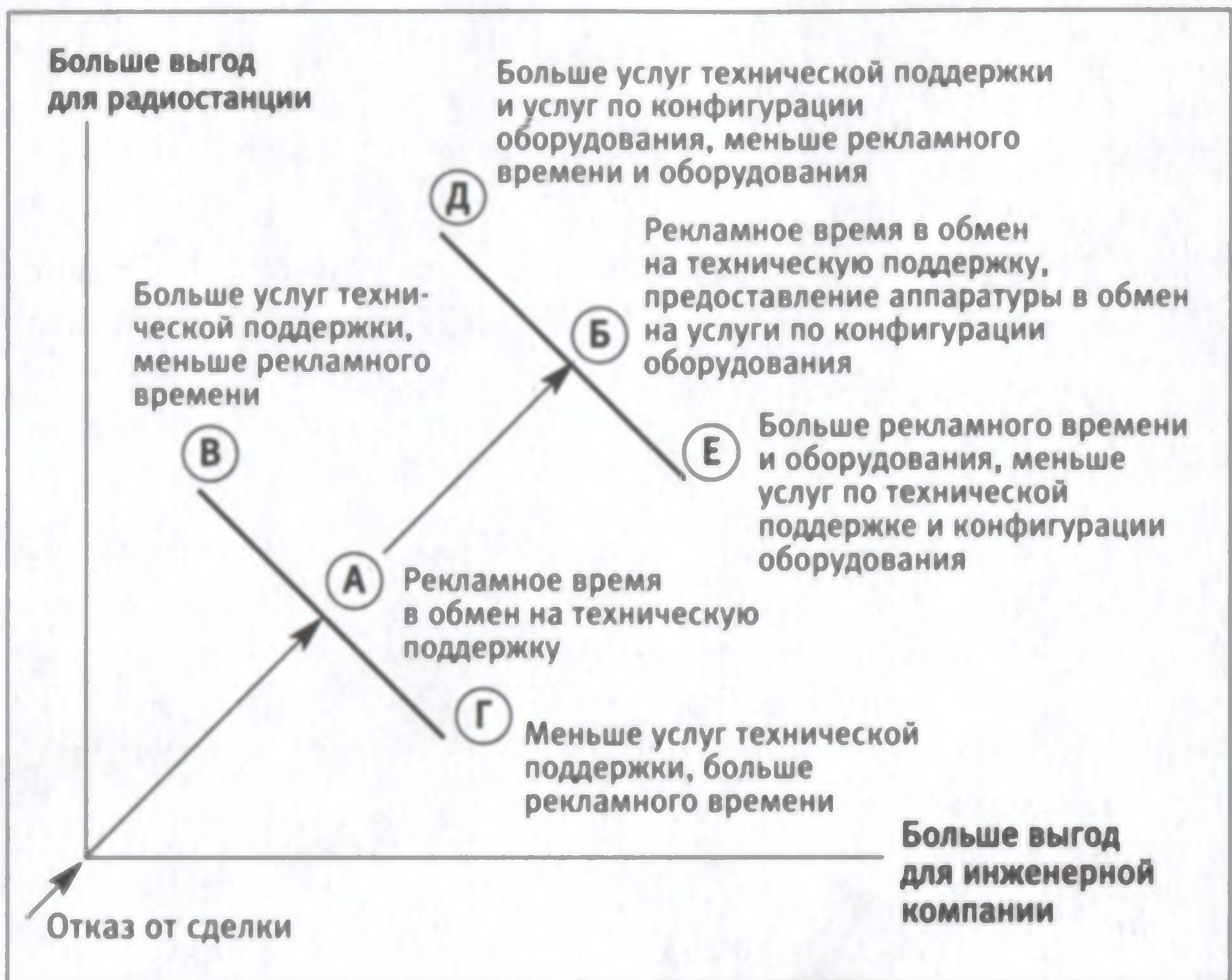
Для ПРЕТЕНЗИЙ НА ВЫГОДЫ ЕСТЬ СВОЕ МЕСТО И ВРЕМЯ

Даже если вы в состоянии увеличить размер «пирога чистой выгоды», это все равно не отменяет необходимости делить его. Чем больше «пирог», тем активнее наше сознание настраивается на то, как это сделать. Самое сложное состоит в соблюдении баланса этих процессов, в определенной степени противоречащих друг другу.

Вспомните переговоры между радиостанцией и инженерной компанией. Как мы уже отмечали, взаимовыгодный обмен мог состояться на самых разных условиях — в одних случаях в более благоприятном положении оказалась бы радиостанция (точка В, см. рис. 8.2), в других — инженерная компания (например, точка Г). Заметьте: хотя все варианты условий в зоне ВАГ для обеих сторон лучше, чем альтернатива отказа от сделки, все равно вырисовывается отчетливая «линия фронта». В этот момент обе стороны начинают забывать о создании дополнительных выгод и сосредотачиваются на собственных претензиях на выгоды.

Однако компании продолжали исследовать возможности ситуации и нашли еще один вариант, дававший преимущества им обоим: радиостанция отдает лишнюю аппаратуру в обмен на услуги по настройке оборудования. Таким образом они продвинулись дальше «на северо-запад» к точке Б, где у обеих сторон гораздо больше преимуществ, чем в точке А. Но здесь образуется очередная «линия фронта»: участок ДБЕ. Новая сделка могла сместиться к точке Д, где в более выгодном положении оказывается радиостанция (больше услуг по конфигурации оборудования и технической поддержке, меньше рекламного времени

Рис. 8.2. Создание дополнительных выгод и претензии на выгоды



и меньшее количество оборудования), или, наоборот, к точке Е, где в более выгодном положении оказывается инженерная компания. Иными словами, даже несмотря на то, что размер «пирога чистой выгоды» увеличился, осталась проблема распределения ресурсов. Более того, она обострилась: теперь на больший объем дополнительных выгод могла претендовать каждая из сторон.

Нам кажется, данный пример убедительно доказывает: как с концептуальной, так и с практической точек зрения неправильно считать, что подходы к переговорам типа «выиграл – проиграл» и «выиграл – выиграл» альтернативны друг другу. Даже когда все участники совместными усилиями создают дополнительные выгоды, «линия фронта» не исчезает – просто она тоже «сдвигается на северо-восток».

«ДИЛЕММА ПЕРЕГОВОРЩИКА»: УПРАВЛЕНИЕ ПРОТИВОРЕЧИЕМ МЕЖДУ СОЗДАНИЕМ ВЫГОД И ПРЕТЕНЗИЯМИ НА ВЫГОДЫ

К несчастью, наш анализ не предполагает ситуацию, при которой надо просто «сначала увеличить “пирог”, а затем его поделить». Но даже такой совет – большой шаг вперед по сравнению с концепцией, согласно которой есть только два варианта ситуаций: либо выигрывают все, либо кто-то один. Такая концепция только сбивает вас с правильного пути. Оказывается, от того, как именно вы *увеличили* размер «пирога чистой выгоды», будет зависеть то, как вы его *разделите*. А от того, как именно проходит сражение за раздел, в свою очередь зависит, насколько вам удастся его увеличить (если вообще удастся). Мы собираемся доказать, что соревновательные действия, направленные на одностороннее получение выгоды или на защиту себя от использования, часто способствуют вытеснению совместных шагов, направленных на создание дополнительных выгод. В таком виде «дилемма переговорщика» может отрицательно повлиять на потенциал создания дополнительных выгод и возможности его реализации⁹.

Когда какая-либо из сторон пытается сделать все, чтобы добиться наилучшего результата, она может занять весьма агрессивную позицию. Каждая команда будет упорно сопротивляться любым попыткам сдвинуть ее с этих позиций, надеясь, что в конце концов *другая* сторона пойдет на необходимые уступки. И даже учитывая, что в реальности может существовать значительная область, где возможно достижение взаимовыгодного соглашения, упрямство и несовместимость позиций не позволят сторонам заключить сделку. В этом случае каждая из сторон теряет выгоды, которые не получилось создать. И даже если в конце концов стороны приходят к компромиссу, усилия, направленные на получение выгоды в одностороннем порядке, могут помешать процессу выявления дополнительного потенциала для сотрудничества и создания взаимных выгод.

Противоречащие друг другу усилия, направленные на получение выгоды в одностороннем порядке, – это одна из версий «дилеммы переговорщика». Есть и другой вариант, менее

бросающийся в глаза, но более распространенный. Каждая из сторон имеет все основания опасаться следующего: если она слишком активно пойдет навстречу противнику, это сделает ее уязвимой и ее инициативу могут начать эксплуатировать. Например, если я знаю, каковы ваши реальные доходы, я могу выжать из вас все до последней капли. Вам останется лишь необходимый минимум выгод от сделки. Ввиду такого риска вы можете – и это вполне обоснованно – воздерживаться от того, чтобы сразу выкладывать все карты на стол. Я предвижу риски аналогичного рода – и поэтому я также не слишком откровенен с вами. И что получается? У нас обоих слишком мало информации, чтобы понять, какого рода выгоды мы можем создавать совместными усилиями. В случае переговоров между инженерной компанией и радиостанцией – даже учитывая значительный потенциал для создания взаимных выгод – такая конкурентная динамика может привести к следующему: сделки не будет вообще или она состоится в редуцированном варианте на участке ВАГ (рис. 8.2). А если бы правда была известна, обе стороны предпочли бы заключить сделку в зоне ДБЕ.

Хоть мы и делаем акцент на совместных усилиях по созданию выгод, но не хотим, чтобы вы упустили из виду важность индивидуальных усилий, являющихся выражением односторонних претензий на выгоды. Этот мир вовсе не страдает от избытка сотрудничества и чрезмерных усилий по созданию взаимных выгод в ходе переговоров. Как нам кажется, наиболее распространены риски, происходящие от избыточного внимания к желанию получить сладкий кусок. Многие, даже самые опытные переговорщики часто забывают, что они могут защищать свои интересы как минимум тремя способами: претендовать на самый большой кусок маленького «пирога чистой выгоды», получить небольшой кусок большого «пирога» или, что лучше всего, забрать себе все.

Мы хотим, чтобы после прочтения этой главы у вас сложилось твердое убеждение: создание взаимных выгод – это реально, важно, этого можно добиться. И это хорошее «противоядие» против нашего стремления претендовать на выгоды в одностороннем порядке. Когда вы ведете переговоры, старайтесь сознательно «двигаться на северо-восток» от хорошо знакомой вам «линии фронта» (рис. 8.3).

Рисунок 8.4 напоминает: ваша изобретательность в значительной степени зависит от того, кто и как претендует на выгоды, и наоборот. Обе стороны продвигаются в направлении определенной конечной точки, принимая по ходу движения целый ряд более или менее значительных решений, которые охватывают весь процесс переговоров. Переговоры – это не когда вы внезапно превращаетесь из идеалиста в реалиста. На самом деле вы всегда остаетесь реалистом. Вы *всегда* держите в уме лучшие соотношения вариантов «сделка/отказ от сделки», а также никогда не забываете о том, какую роль должны играть ваши претензии на выгоды. Все это в равной мере касается ваших партнеров по переговорам.

Рис. 8.3. «Линия фронта» и ваши претензии на выгоды

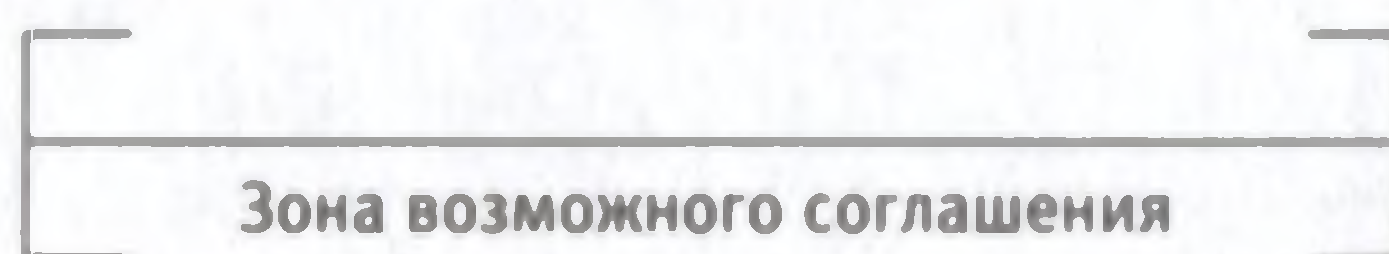


Рис. 8.4. «Движение на северо-восток» в целях создания взаимных выгод



В заключение мы хотели бы еще раз подчеркнуть: когда вы пытаетесь найти способы создания взаимных выгод, совершая при этом «движение на северо-восток», это имеет ценность для обеих сторон. Конечно же, так поступать можно далеко не всегда. И вы никогда не узнаете, что именно нужно делать

в данном случае, пока не попробуете. Но что если противоположная сторона не стремится к созданию взаимных выгод, а только высказывает свои претензии на выгоды? Что если ваш партнер поднимет вас на смех, когда вы заговорите об увеличении размера «пирога чистой выгоды» и о создании взаимных выгод?

Что ж, возможно и такое. Мы ведь не призываем вас к наивности в ваших представлениях о том, каким бывает потенциал создания взаимных выгод. В последующих главах мы собираемся еще глубже проникнуть в процедуру составления выгодных сделок и подробнее исследовать науку и искусство проектирования сделок. Мы научим вас, как наилучшим образом поступать с теми, кто практикует подход «выиграл – проиграл».

-
- Многие люди рассматривают зону возможного соглашения как «линию фронта», при этом приобретения одной из сторон неизбежно приводят к потерям другой.
 - Переговоры должны включать «движение на северо-восток», действия, направленные на создание выгод. От этого обе стороны получают преимущества, и никто не остается в убытке. Такие действия фундаментально отличаются от ситуации, когда стороны вырабатывают приемлемый компромисс, не отступая ни на шаг от «линии фронта».
 - Важно найти точки соприкосновения и общие интересы с партнером за столом переговоров. Однако часто выгоды создаются именно благодаря тому, что совершенно разные интересы или приоритеты удается совместить друг с другом.
 - Всегда стремитесь выявить реальные интересы, при которых одна из сторон не пожалеет что-то отдать — в то время как другая жаждет именно это получить. Если вы обнаружите такие компоненты интересов, это принесет прибыль всем; кроме того, при их наличии создается основа для взаимовыгодных сделок. Ищите такие варианты, которые ничего не стоят одной из сторон, но несут огромную пользу для другой.
 - Мыслите творчески и попробуйте абстрагироваться от конкретной сделки, задайтесь вопросом: что могут сделать совместными усилиями обе стороны, чтобы вместе создать максимум выгод? Какие кон-

кретные шаги можно предпринять, чтобы максимально увеличить размер «общего пирога чистой выгоды»?

- Если вы сталкиваетесь со скептическим настроением — или сами настроены подобным образом, имейте в виду: есть серьезные психологические факторы, под воздействием которых человеку кажется, что создать дополнительные взаимные выгоды невозможно. Но помните также, что такого рода психологические предубеждения иногда не позволяют участникам переговоров выявить и использовать огромный потенциал сотрудничества.
 - Не забывайте, что создавать выгоды — это далеко не все. Вы должны еще и стремиться получить их. Обычно эти действия проходят не последовательно, а параллельно, и самая сложная проблема в ходе переговоров — это умение эффективно разрешать противоречие между необходимостью действий для создания совместных выгод и стремлением каждой стороны к получению индивидуальной выгоды; такого рода задачу мы называем «дилеммой переговорщика».
-

«ПОДГОНКА» РАЗЛИЧНЫХ ИНТЕРЕСОВ ДРУГ К ДРУГУ

Мы предлагаем три способа проектирования выгодных сделок: 1) выявление всего круга *реальных интересов*, 2) «подгонка» *различных реальных интересов друг к другу* и 3) использование воображения, что позволяет отвлечься от конкретной сделки и подумать о том, как вы с вашими коллегами можете совместными усилиями максимально увеличить размер «*пирога чистой выгоды*». Когда вы открываете новые источники выгоды, это часто помогает найти выход из тупика, преодолеть нажим и тактику «выиграл – проиграл», заставить противоположную сторону пересмотреть свои варианты отказа от сделки (вспомните проблему «могилки Флаффи», переговоры фермеров, защитников окружающей среды и электроэнергетической компании, которые мы рассматривали в 3 главе). Помните также столкновение компаний Sweetheart, McDonald's и Georgia-Pacific из-за цен на картон и картонные стаканчики.

В этой главе мы постараемся как можно подробнее рассмотреть второй из этих способов – принцип «подгонки» друг к другу различных реальных интересов (то есть умение извлекать пользу из взаимодополняющих аспектов интересов, приоритетов, а также возможностей участников). Иногда именно различия позволяют наладить обмен (вспомните бартерную сделку между нуждающейся в деньгах радиостанцией, которой

была необходима помощь специалистов, и инженерной компанией, желавшей, чтобы о ней узнала широкая общественность).

Иногда в ходе разделения реальных интересов на составляющие компоненты происходит прорыв: вы обнаруживаете возможности для «подгонки». Это ситуации сестер, делящих апельсин, или переговоров Израиля с Египтом. Когда создается новое предприятие, один из партнеров стремится к власти, а для другого гораздо важнее прибыль. И вместо того чтобы распределять доли акций в соответствии со стандартной процедурой (в ходе которой акционер наделяется правом голоса пропорционально определенным ожиданиям в отношении дивидендов), попробуйте размежевать право голоса и раздел прибылей и наделять партнеров этими полномочиями по отдельности. Во всех рассмотренных нами случаях есть одно общее: одна из сторон ценит превыше всего то, от чего противоположная может отказаться без всякого ущерба для себя. Такие взаимодополняющие различия прекрасно сочетаются друг с другом, это очень помогает в проектировании сделки и даже определяет способ действий.

Помимо возможных обменов и разделения интересов на отдельные компоненты мы проанализируем, как различия в других категориях – например, в прогнозах на будущее, отношении к риску и времени, структуре налогообложения, регулирования или бухгалтерского учета, клиентуре и т. д., – могут способствовать созданию взаимных выгод. Рассмотрим несколько случаев из нашей практики и постараемся дать ответы на три ключевых вопроса:

- Каковы основные категории различий?
- Каким должен быть проект сделки, чтобы можно было выгодно воспользоваться этими различиями?
- Какие общие принципы проектирования сделок можно сформулировать на основе этих примеров?

Приведенные нами примеры содержат массу подробностей, а это очень важно – в ходе переговоров все порой зависит от деталей и мелочей. Эти примеры призваны сориентировать вас на проектирование успешной сделки: вы должны составить

список собственных отличий от противоположной стороны, а затем воспользоваться этими различиями, преобразовав их в общую прибыль.

«ПОДГОНКА» РАЗНЫХ ПРОГНОЗОВ (ИЛИ ОЖИДАНИЙ ПО ПОВОДУ БУДУЩЕГО)

Марк Твен однажды заметил, что если бы все люди думали одинаково, они не играли бы на скачках. Его замечание имеет самое непосредственное отношение к сфере переговоров. Разница во мнениях о том, как будут разворачиваться события, — к примеру, какими будут цены на определенные товары в определенный период времени, будет ли работать новая технология, дадут ли разрешение, удастся ли уладить дело в суде в свою пользу, — может стать основой для взаимовыгодных условных соглашений (это когда одно событие происходит при условии, что до него имеет место другое событие).

Когда предприниматель намеревается продать свою компанию, всегда существует разрыв между ценой, максимально приемлемой для покупателя, и той, которая минимально устраивает продавца. Последнему кажется, что у его компании большое будущее. Он убежден: только незначительность капитала и масштаба мешает ему прославиться. Покупатель, заинтересованный в приобретении этой компании, обычно настроен более скептически.

Иными словами, мы имеем различия в прогнозах по поводу будущего одной и той же компании. Часто в подобных случаях наилучшее решение — заключить условное соглашение о дополнительных выплатах продавцу в случае, если компания добивается определенных показателей. То есть применяется способ «цены по результатам» — покупатель выплачивает определенную сумму при покупке, а впоследствии вносит дополнительные деньги в зависимости от успешности работы компании. Чаще всего условная составляющая сделки гораздо объемнее, чем безусловная¹. Оптимистично настроенного продавца такой вариант устраивает. Он уверен: его компания будет работать на должном уровне. Скептик-покупатель получает неплохую долю уже на момент заключения сделки, а в будущем должен добавить

некоторую сумму, если приобретенная компания добьется намеченных показателей. И эти разные взгляды на ситуацию можно успешно согласовать друг с другом.

Соглашения, по условиям которых покупатель выплачивает продавцу установленные суммы, если приобретенная компания добивается определенных показателей, стали на переговорах о поглощении вполне обычным делом. Но они не лишены некоторых недостатков, например, стимулируют различные махинации. Вот вам банальный пример развития событий: когда предприниматель, продавший фирму, остается на некоторый срок ее топ-менеджером (особенно если он при этом получает выплаты в зависимости от доходов предприятия за этот период) — между ним и новыми владельцами может возникнуть конфликт интересов. Предприниматель при расчете сумм выплат, зависящих от результатов работы фирмы, вполне может оптимизировать любые показатели эффективности в соответствии со своими интересами. А это означает следующее: особое внимание уделяется инициативам, направленным на получение краткосрочных прибылей, даже если это ослабляет конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе.

Условные соглашения можно составить таким образом, чтобы они послужили своего рода детектором лжи. Представьте себе сделку, в соответствии с которой приобретаемая компания сохраняет свою высокую стоимость только в случае, если все ее основные клиенты остаются ей верны. Тогда фирма-покупатель должна рассмотреть такой вариант сделки, при котором выплаты последуют только в случае, если она этих покупателей не растеряет. Продавец, которому будет предложена сделка такого рода, либо сразу и безоговорочно ее примет (хороший знак), либо так же решительно отвергнет (плохой знак). Третий вариант таков: продавец пустится в рассуждения по поводу перспектив сохранения клиентской базы или изложит не совсем ясные причины того, почему потребители непременно останутся (уверяя вас при этом, что включать такое условие в контракт — не очень хорошая идея: скорее всего, это очень плохой знак).

Прежде чем проектировать условное соглашение, базирующееся на различиях в прогнозах, вы должны *глубоко изучить* коренные причины этих различий. Может быть, разница возни-

кает за счет лучшей информированности противоположной стороны? Если это так, то мы не советуем составлять условное соглашение. Участники, не обладающие полной информацией, как правило, не должны играть против хорошо информированных инсайдеров или экспертов. Однако часто различия в прогнозах возникают в результате различных интерпретаций одних и тех же данных или за счет обычной несхожести взглядов на жизнь². (Вы играете на повышение цен на нефть, я — на понижение.) В подобном случае имеет смысл заключать именно условные соглашения. Это позволяет договариваться в ситуации, когда переговоры зашли в тупик из-за несовпадения взглядов на будущее.

Рассмотрим один пример. В 1980-е гг. инженерная компания хотела построить несколько заводов по выработке электроэнергии за счет сжигания мусора. Таким образом, ей платили бы одновременно и за утилизацию мусора, и за производство энергии. Была заключена первая сделка с властями одного города. Последние готовы были в дополнение к собственным энергетическим источникам поставлять мусор в обмен на электроэнергию с мусоросжигательного завода. Но никак не могли прийти к соглашению о цене на нее. Город нуждался в дополнительных ресурсах, но был готов платить за них только вполне определенную сумму. А инженерная компания планировала финансировать строительство завода за счет контракта с городскими властями, в том числе за счет средств, полученных от продажи тепловой энергии. Поэтому цена была важным фактором: если она оказывалась слишком низкой, компания не набирала достаточного количества средств.

К счастью, стороны решили отвлечься от несовместимости своих позиций и попытаться разобраться в ситуации. Обнаружилось, что основные различия лежат не в сфере реальных *интересов*, а в области *прогнозов*. Городской отдел планирования знал: в ближайшее время ожидается насыщение нефтяного рынка, в результате чего цены на энергоносители упадут. Компания же, производящая энергию, полагала, что цены на нефть будут только расти. Каково же было окончательное решение? Стороны составили условное соглашение, в соответствии с которым стоимость тепловой энергии варьировалась в зависимости от рыночных цен на нефть.

Условные соглашения следует составлять так, чтобы они были приемлемыми для всех. В рассмотренной ситуации ни в коем случае нельзя было делать две вещи: 1) допускать снижение цены на тепловую энергию ниже уровня, позволявшего компании-производителю выплачивать капитальный долг и обеспечивать эксплуатацию завода; 2) позволить производителю энергии поднять цену до уровня, катастрофического с политической точки зрения. Всего этого можно избежать, если частично индексировать стоимость тепловой энергии в соответствии с ценами на нефть и (или) установить нижнюю и верхнюю границы для цены на тепловую энергию. Можно также изменить исходные условия переговоров и привлечь к участию внешние стороны. Тем самым можно оградить себя от флуктуаций цен на нефть и применить долгосрочные фьючерсы или опционы, составленные при участии третьей стороны (или для рынков с другими рыночными ожиданиями и иными факторами риска).

«ПОДГОНКА» ПРИ РАЗЛИЧИЯХ В ОТНОШЕНИИ К РИСКУ

Следующий аспект принципа «подгонки» различных факторов друг к другу касается разницы в отношении сторон к риску – и, в частности, в том, как они переносят конкретные виды рисков, как их оценивают и насколько способны их избежать. Мы рассмотрим четыре примера.

ПРОДАЖА РЕСТОРАНА

Владелец продает очень прибыльный ресторан своему шеф-повару, сделка носит дружеский характер. Обе стороны устраивает цена (\$2 млн) как более или менее справедливая. Никаких осложняющих факторов, казалось бы, не возникает. Но все не так просто – владелец ресторана и шеф-повар должны решить, как на стоимости ресторана отразится непрекращающийся спор с подрядчиком, который недавно сделал в заведении капитальный ремонт. В ожидании решения вопроса владелец ресторана хотел удержать \$1 млн – сумму, на которую претендо-

вал подрядчик. Но так как спорный вопрос не был улажен в ходе переговоров, дело пошло в арбитражный суд, и вскоре процесс должен был завершиться. И владелец, и шеф-повар были убеждены, что предсказать результаты арбитражного разбирательства невозможно и поэтому надежнее всего сразу отложить \$500 тыс. для расчета с подрядчиком.

Итак, в отношении прогнозов по поводу судебного разбирательства обе стороны солидарны. Но шеф-повара, который вкладывал в покупку собственные средства, беспокоила перспектива, что в какой-то момент ему придется заплатить подрядчику дополнительную сумму. Поэтому он считал: цена ресторана должна составлять \$2 млн при условии, что ему *не придется* расставаться с дополнительными средствами по результатам арбитража. Но если такой риск имеется, он готов заплатить за ресторан лишь \$1,3 млн. Иными словами, шеф-повар был человек не склонный к риску. Из-за фактора риска его оценка ресторана уменьшалась сразу на \$700 тыс. даже при условии, что ожидаемая стоимость улаживания судебного разбирательства составляла всего \$500 тыс.

Ресторатор был человеком состоятельным, и продажа заведения только увеличивала его и без того значительный капитал. Он гораздо спокойнее относился к риску, связанному с исходом арбитражного разбирательства, и не хотел платить лишние деньги за то, чтобы его избежать. Он оценивал этот риск не так высоко, как шеф-повар, а в соответствии с реальными ожиданиями, и не был готов платить более \$500 тыс.

Как же поступили участники сделки? Они решили, что шеф-повар заплатит владельцу \$1,6 млн за ресторан, а риск, связанный с исходом судебного разбирательства, владелец берет на себя. По этому соглашению выгоды получают обе стороны. При стоимости ресторана в \$2 млн шеф-повар был готов заплатить до \$700 тыс. за возможность избежать рисков, связанных с исходом тяжбы. Когда он приобретает ресторан за \$1,6 млн, эти риски выпадают на долю владельца. Таким образом, шеф-повар в действительности платит только \$400 тыс., избегая риска, и экономит \$300 тыс. Владелец ресторана готов был рисковать суммой, не превышающей \$500 тыс., а это означало: минимально приемлемая цена ресторана для него составляет \$1,5 млн. Однако в данном случае

ему выплачивается \$1,6 млн (плюс обязательства в отношении риска). То есть он получает на \$100 тыс. больше, чем приемлемый минимум. В результате обе стороны удовлетворены: риск ложится на плечи того, кто более склонен к рискам, а та сторона, которая их избегает, получает свою долю компенсации. И все в выигрыше.

СОВМЕСТНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ ПРОТИВОПОЛОЖНОСТЕЙ

Малоприбыльная сталелитейная компания (открытое акционерное общество) обсуждала возможность создания совместного предприятия с частной, очень доходной фирмой по переработке металлолома. На переговорах обсуждалось предложение о совместном строительстве завода по производству высококачественной стали. Предполагалось, что деятельность завода будет находиться в ведении сталелитейной компании, а металлолом станет сырьем для переработки. Ожидаемая сделка включала равномерное распределение инвестиционных издержек, производственных затрат, обязательств по будущему финансированию, а также равные доли доходов. Но несмотря на то, что обеим сторонам это казалось справедливым и у них были примерно одинаковые финансовые прогнозы по поводу нового предприятия, переговоры зашли в тупик. Проблема состояла в предполагаемой структуре соглашения. Открытое акционерное общество стремилось всячески избегать рисков, связанных с любыми потерями, которые могли негативно отразиться на его доходах, снизить стоимость акций, увеличить капитальные издержки. Фирма же, занимавшаяся переработкой металлолома, в своем отношении к риску была бесстрашнее.

Как же удалось предприятиям осуществить «подгонку» своих позиций в отношении рисков? Смогли ли они выйти из тупика и заключить желаемую сделку? Соглашение было составлено так, что фирма по переработке металлолома брала на себя непропорционально высокую долю убытков, но за это получала и большую долю доходов. Оказалось, обе стороны склонялись к варианту, при котором эта фирма получает большую часть прибыли, но в обмен на это компенсирует недостатки работы сталелитейной компании. В этом случае выгоды создают-

ся благодаря удачному распределению рисков (большая их часть выпадает на долю более склонной к рискам стороны). А в перспективе данная сторона получает компенсацию в виде высоких доходов.

ЧАСТНО-ГОСУДАРСТВЕННАЯ СДЕЛКА С НЕДВИЖИМОСТЬЮ

В третьем примере речь пойдет о переговорах по поводу частно-государственного проекта по развитию недвижимости. Власти одного города были озабочены трущобами на окраине и искали строительную компанию, которой можно было бы поручить широкомасштабный проект реконструкции — строительство жилых и офисных зданий, торговых центров и магазинов. Город был готов вложить значительные средства в разработку этого проекта, но мэр ясно дал понять, что препятствием в этом деле может стать процесс получения разрешения в комиссии по землеустройству. И хотя ее члены были назначены действующим мэром и его предшественником, комиссия являлась фактически независимым органом.

Помимо совета возникло еще одно препятствие: рыночный риск. Можно ли гарантировать, что в определенные сроки необходимая часть помещений — как жилых, так и офисных — будет куплена или арендована? Ставки возрастали — подготовка проекта к прохождению через совет требовала значительных затрат. А ведь еще более высокие капиталовложения планировались к тому времени, когда начнется сама застройка (если, конечно, это вообще произойдет).

На первом этапе переговоров поверенный городских властей предложил такой вариант: город и строительная компания делят затраты поровну, и это распространяется даже на тот случай, если совет по районированию не пропустит проект. Строительная компания на это не согласилась. Ее представители считали: мэр обязан воспользоваться своим влиянием на совет, а вследствие этого именно город должен понести основные затраты, если проект постигнет неудача. Представители строительной компании выступили с предложением: так как готовый проект, будучи реализованным, либо принесет успех,

либо потерпит провал, то они как обладатели опыта в сфере строительства берут на себя ответственность за его судьбу и готовы понести большую часть риска на этой стадии.

В конце концов соглашение устроилось именно на такой концепции: та сторона, от которой в основном зависит судьба проекта на определенном этапе, берет на себя львиную долю связанных с этим рисков. Важно, что соглашение также включало условия, призванные минимизировать те или иные риски. Обе стороны предпочли именно этот вариант, а не предложение поверенного, при котором предполагалось деление поровну.

РАСХОДЯЩИЕСЯ ОЦЕНКИ

До сих пор мы рассматривали случаи, при которых жизненно важным был вопрос о том, кто *берет на себя риск* (примеры со сталелитейной компанией и продажей ресторана). Мы проанализировали также ситуацию, когда самой важной составляющей было распределение *контроля* рисков (частно-государственное строительство). Следующий пример связан с умением *оценивать риск*. Небольшое предприятие, строившее завод по утилизации мусора, зашло в тупик на переговорах с крупной компанией, работавшей в той же отрасли: первое собиралось продать второй разрешения, полученные от органов контроля охраны окружающей среды на строительный участок. Источником проблемы стала неоднозначность некоторых формулировок в законе штата; в соответствии с его положениями разрешение автоматически переходит к покупателю в случае покупки уже готового завода, но не вполне ясно было, можно ли передавать разрешение, если такой завод еще только планируется.

Понятно, что адвокат покупателя настаивал на варианте автоматического перехода разрешения. Безусловно, продавец не соглашался с такой интерпретацией закона. Свидетельствовало ли это о том, что продавец знал больше того, о чем счел нужным говорить?

В данном случае ответ на этот вопрос будет отрицательным. Продавец стал предпринимателем всего за несколько лет до этого и начинал водителем мусоровоза. По своему уровню зна-

ний он в меньшей степени был способен оценить риск, связанный с передачей разрешения. У крупной компании имелись штатные сотрудники, занимавшиеся юридическими вопросами. Каково же было решение? Сделка в окончательном виде выглядела так: 1) продавец делит деньги, которые он был готов уплатить за избежание риска, и это выражается с его стороны в виде снижения цены; 2) риск берет на себя покупатель, у которого теперь появляются значительные стимулы для использования услуг своих специалистов по оценке такого рода рисков прежде, чем завершить сделку.

«ПОДГОНКА» ДРУГ К ДРУГУ РАЗЛИЧАЮЩИХСЯ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ О ВРЕМЕНИ

Помимо различий в прогнозах и отношении к риску можно «подогнать» друг к другу различное отношение переговорщиков ко времени – и в этом случае выгоды получают оба участника. Самая простая версия такой «подгонки» – ситуация, когда одна из ведущих переговоры сторон более терпелива, чем другая.

Представьте себе, что две компании хотят вложить равные доли в безопасный, вполне предсказуемый бизнес, который принесет стабильный доход. Совершенно естественно поделить доходы пополам – с самого начала и до самого конца. Но вполне вероятно, что *ни одна* из сторон не захотела бы двигаться вперед на основе такого предложения. Менее терпеливые игроки выше ценят более высокие доходы на первых порах, тогда как их противники ожидают получить крупные доходы в перспективе. В этом случае взаимовыгодная сделка состоит в следующем: приписать определенный вес доходам на каждом этапе и таким образом отразить предпочтения участников в отношении времени. Больше и раньше получит тот, кто не желает ждать, а затем доходы в той же пропорции достанутся терпеливому игроку, но на более поздней стадии. Если рассуждать в экономических терминах, то получится следующее: *терпеливость или нетерпеливость каждой из сторон можно отразить с помощью коэффициента, который экономисты называют учетной (или дисконтной) ставкой.* Более высокая учетная ставка

означает, что будущие затраты и прибыли в меньшей степени учитываются в оценках, чем затраты и прибыли на первых порах; низкая учетная ставка означает обратное.

Давайте рассмотрим пример, когда выход из тупика удалось обеспечить с помощью «подгонки» друг к другу различных предпочтений участников в отношении времени. Группа венчурного капитала обеспечила деньгами одну многообещающую биотехнологическую фирму, которая искала источники дополнительного финансирования. Биотехнологическое предприятие связалось с крупной европейской фармацевтической компанией, на которую большое впечатление произвели его технологии. Она выразила заинтересованность в финансировании предприятия на новом этапе развития.

Европейская компания считала эти инвестиции очень выгодными, так как они открывали дорогу в новую для нее область биотехнологий. Используя собственную минимальную дисконтную ставку для оценки такого рода инвестиционных проектов, компания в ходе переговоров добилась того, что ей доставалось 10% от ожидаемой нормы прибыли. Но для собственного успокоения она хотела убедиться, что и другие фирмы инвестируют в эти биотехнологии. Она потребовала, чтобы компании венчурного капитала, обеспечивавшие финансирование на начальном этапе, продолжили участие в предоставлении средств на тех же условиях. К удивлению представителей обеих компаний – и фармацевтической, и биотехнологической, – венчурный капитал отказался. Почему? Разве те, кто вкладывал деньги в молодое предприятие, разуверились в его перспективах?

После долгих дискуссий все стало ясно: минимальная дисконтная ставка венчурного капитала для инвестиций на данном этапе жизни компании составляет 35% от дохода, поэтому образовался серьезный разрыв (от 10% до 35%) между требованиями относительно рентабельности инвестированного капитала. Именно этот разрыв не позволял участникам сделки продолжать «движение на северо-восток». Чтобы выйти из тупика, топ-менеджмент биотехнологического предприятия оставил идею равной доли в доходе и начал разрабатывать такие исходные условия переговоров, при которых венчурный капитал получал бы большую долю прибыли на ранних этапах, а фармацевтическая компания – в перспективе. И хотя обе компании

ценили доходы в настоящий момент гораздо выше, чем прибыль в будущем, данный контракт предоставлял больший приоритет венчурному капиталу. Проектируя сделку с учетом такого рода различий в отношении ко времени, представители биотехнологического предприятия создавали значительные выгоды для обеих сторон.

На самом деле отношение ко времени двух участников сделки может различаться в самых разнообразных аспектах; и все эти несостыковки можно успешно «подогнать» друг к другу. Например, чиновники государственных и благотворительных ведомств, занимающихся грантами, порой весьма заинтересованы в том, чтобы распределить некоторые виды средств до конца финансового года. И наоборот, компании, у которых есть годовая бюджетная статья на услуги консультантов или на определенные виды закупок, более благосклонно смотрят на заключение крупных сделок в самом начале бюджетного цикла, когда более вероятно наличие необходимых средств. А те, кто имеет дело с торговыми организациями, использующими поквартальное планирование, прекрасно знают: добиться более выгодных для себя условий и цен проще именно в конце квартала, когда торговые представители стремятся выполнить квартальный план. Топ-менеджер, принимающий новый пост в зарубежной компании в конце календарного года, будет гораздо менее озабочен итогами текущих переговоров на ближайший срок, нежели тем, какой эффект они будут иметь несколько лет спустя.

Различия в отношении ко времени обладают большим потенциалом получения взаимных выгод для всех участников сделки. Как только вы понимаете, что ваше отношение ко времени отличается от восприятия человека, сидящего напротив за столом переговоров, вы можете «подогнать» эти различные позиции друг к другу и спроектировать сделку, которая для вас обоих будет привлекательнее, чем одинаковая оценка времени.

Итак, подведем итоги. Главный принцип, который мы постарались изложить в этой главе, звучит так: *старайтесь, чтобы выплаты и выгоды соответствовали ожиданиям участников в отношении того, когда они желают их получить*. Те, кто не хочет ждать, должны получить более значительные прибыли на ранних этапах, а более терпеливые получают щедрую компенсацию,

но попозже. Аналогичным образом подходите и к распределению издержек, особое внимание обращайтесь на долгосрочные перспективы.

«ПОДГОНКА» ДРУГИХ РАЗЛИЧАЮЩИХСЯ АСПЕКТОВ

Есть еще целая группа отличий, при которых также можно осуществить «подгонку». Как только вы привыкнете выявлять их и обращать на них внимание, они сами начнут постоянно попадать в поле вашего зрения.

Рассмотрим, к примеру, различия в категориях налогообложения. Если физическое лицо в США берет кредит на покупку машины, то выплаты по нему подлежат обложению налогом. Но если такой же кредит берет корпорация, выплаты налогом не облагаются. Поэтому корпорация отдает машину в аренду физическому лицу, и обе стороны в выигрыше. Почему? Подумайте, сколько будет стоить кредит на покупку авто для корпорации за вычетом налогов, и сравните это с затратами частного лица, которое берет кредит на покупку той же машины. Так как для корпорации эта сумма гораздо меньше за счет того, что она не платит налог на деньги, выплачиваемые в качестве процентов по кредиту, — можно предложить физическому лицу такие условия аренды, которые позволят получить выгоду обеим сторонам. На самом деле при заключении такого соглашения стороны делят выгоды, создаваемые за счет различий в принципах налогообложения (когда одна из них экономит на налогах).

Можно «подогнать» друг к другу и различия в ликвидности. Если у одной компании имеются в наличии денежные средства, а другой крайне необходим капитал для внедрения новой технологии, более ликвидное предприятие может предоставить другому необходимые средства в обмен на хорошую долю от прибыли, которую будет приносить эта технология.

Встречается и такая ценная категория, как различия *в отношении к взаимоотношениям и прецедентам*. Один из игроков больше ценит заключаемую сделку, а для другого гораздо важнее ее аспект, связанный с установлением взаимоотношений. В некоторых организациях ответственные лица очень озабо-

чены тем, какие прецеденты создаются в связи с данной сделкой, или существуют ли таковые, имеющие отношение к данному соглашению. Другие меньше беспокоятся о прецедентах (и взаимоотношениях, которым они могут повредить), их больше интересует сама суть заключаемой сделки.

СВОДИМ ВСЕ ВОЕДИНО: ПРИМЕР СТРУКТУРИРОВАННЫХ АРБИТРАЖНЫХ СДЕЛОК

Во многих сделках выгоды создаются за счет «подгонки» друг к другу различий одновременно сразу в нескольких категориях. Давайте, например, рассмотрим такую интересную область, как структурированные арбитражные сделки.

Когда в суде идет разбирательство дела о нанесении телесных повреждений частному лицу, истец и страховая компания обычно занимают по отношению друг к другу позиции противников, претендующих на определенные выгоды, и ведут борьбу главным образом вдоль определенной «линии фронта». Но в некоторых случаях участники переговоров могут поступить таким образом, что истец просто получит определенную денежную компенсацию. Можно подобрать более удачный вариант компенсации, соответствующий как характеру понесенного ущерба, так и опытности страховой компании. При так называемом структурированном урегулировании выгоды создаются за счет «подгонки» друг к другу различных отличающихся, включая следующие:

- **Отношение ко времени.** Истец, которому нанесен ущерб, часто руководствуется более низкими учетными ставками, чем страховая компания. Возможно, для него в этом есть некая символическая выгода; но он, кроме того, заинтересован в том, чтобы сумма компенсации (то есть выплата общей суммы) без учета дисконтной ставки была бы максимальной. Страховая же компания оценивает размер платежей, применяя дисконтную ставку (и тогда в сумме общий объем выплат, рассчитываемый на данный момент, будет меньше). В результате и истец, и страхователь могут получить выгоды, если они сойдутся на

более высокой по совокупности сумме выплат, но при этом распределяют ее на более длительный срок.

- **Различия в структуре налогообложения.** Доход, который получает истец, инвестируя средства, полученные при урегулировании, подлежит налогообложению. А ежегодные выплаты истцу налогом не облагаются – до тех пор, пока он не начинает распоряжаться капитальной суммой. «Подгоняя» друг к другу различные категории налогообложения, страхователь и истец могут получить выгоды, структурируя урегулирование в виде ежегодных выплат. Таким образом они делят средства, сэкономленные за счет налоговых льгот, и эта экономия бывает значительной.
- **Возможности инвестиций, инвестиционные затраты и знания в сфере инвестиций.** Когда происходит урегулирование дел, связанных со страхованием, у сторон обычно разные возможности в том, что касается инвестиций. Страховая компания гораздо больше знает об этой области и у нее более значительные ресурсы, чем у истца. Поэтому если страховщик берет на себя инвестировать средства, которые он должен выплатить истцу в качестве возмещения ущерба, это дает последнему преимущества, которые он не смог бы получить, вкладывая деньги самостоятельно. Кроме того, истец может воспользоваться и тем, что страховщик платит более низкие комиссионные, для него и другие сборы ниже. Это означает: страховой компании все преимущества для истца обойдутся дешевле, чем если бы последний взялся добиваться их самостоятельно. Поэтому истец и страхователь могут разделить средства, сэкономленные благодаря ожиданию более низких издержек и более высоких прибылей.
- **Прогнозы.** У страхователя и истца, скорее всего, будут разные прогнозы в отношении продолжительности жизни последнего. Часто он слишком уверен в том, что проживет долго и счастливо. Однако неумолимая правда состоит в том, что телесные повреждения отрицательно влияют на продолжительность жизни. В результате истец оценивает сроки выплат, исходя из своих прогнозов на долгую жизнь, а страхователь по своим актуарным

таблицам рассчитывает иные сроки. Таким образом, истец считает, что он получит более высокую сумму, а страхователь понимает, что ему это обойдется дешевле.

- **Различия в отношении к риску.** Некоторые из истцов особенно озабочены тем, что их средств не хватит до конца их дней. В результате они высоко ценят покой и уверенность в завтрашнем дне, которые несет компенсация в виде ежегодных выплат (они уверены, что у них есть постоянный доход). А страхователь, справившись с актуарной таблицей, выясняет, что он в состоянии обеспечить истцу эти уверенность и постоянный доход при относительно небольших собственных затратах.

Итак, повторимся: структурированное урегулирование – отличная возможность согласовать одновременно сразу несколько различных аспектов. Когда истец и страховая компания улаживают спорный вопрос, соглашаясь на вариант ежегодных выплат, то выгоды получают обе стороны – за счет различий в прогнозах, отношении ко времени и рискам, структуре налогообложения, возможностях инвестиций и знаниях об этой области и т. д. А это, в свою очередь, подводит нас к основной мысли данной главы: когда между участниками переговоров имеются различия по целому ряду параметров, можно создать значительные выгоды, составив такое соглашение, в рамках которого эти различающиеся аспекты «подогнаны» друг к другу. Тем самым вам удастся в полной мере воспользоваться всеми различиями.

ПРЕДСТАВЬТЕ СЕБЕ МИР, ГДЕ...

Представьте себе мир, где все абсолютно похоже. Он населен сплошными близнецами, их миллионы, миллиарды. В этом мире клонов у всех схожие интересы и возможности. Люди одинаково смотрят в будущее, одинаково относятся к риску и времени. У всех одинаковое количество денег в банке. И они одинаково хорошо умеют их вкладывать.

Для тех, кто хочет вести переговоры и жаждет создавать выгоды, это ад.

Но почему? Потому что в этом мире нет никакой возможности проектировать взаимовыгодные сделки — разве что можно объединяться, чтобы добиться эффекта масштаба. Нет никаких различий, и нечего «подгонять» друг к другу.

К счастью, наш реальный мир полон различий, надо их только открыть, обнаружить. И именно за счет отличий, а не в силу нашей схожести мы можем увеличить размер «пирога чистой выгоды», открыть источники общих выгод и продолжить «движение на северо-восток».

-
- Подход к переговорному процессу в терминах проектирования сделки дополняет концепцию переговоров как процесса межличностной коммуникации — концепция проектирования сделки предлагает принципы, в соответствии с которыми вы будете разрабатывать выгодные сделки. Когда вы знаете, чего ищете, это помогает преодолеть некоторые мощные психологические барьеры, мешающие эффективному взаимодействию, — например, такие, как установка на фиксированный размер «пирога чистой выгоды».
 - Вместо того чтобы искать общие интересы и те области, где ваши мнения сходятся, проектировщики сделки стремятся выявить различия между сторонами и на этой основе создавать взаимные выгоды.
 - Базовый принцип, касающийся различий, предполагает поиск таких аспектов, которые высоко ценятся одной из сторон, но практически ничего не стоят для другой; нужно также искать то, что одна из сторон может спокойно отдать, практически ничего не потеряв, в то время как противоположная изю всех сил стремится это приобрести.
 - Создайте список различий, при этом вы должны ясно понимать, как те или иные характеристики проекта сделки связаны с определенными классами различий и как это помогает обнаружить источники взаимных выгод:
 - Что мешает вам заключить желаемую сделку и в полной мере получить выгоды, на которые вы надеетесь?
 - На основе различий в интересах или приоритетах можно осуществить взаимовыгодный обмен или предложить творческие решения, которые позволяют выделить все реальные интересы по отдельности и удовлетворить их.

- Различия в структуре издержек и прибыли позволяют предложить максимально выгодные соглашения.
 - Можно выгодно комбинировать взаимодополняющие различия в способностях и возможностях.
 - Различия в ожиданиях по поводу будущего можно сделать источником совместных выгод, составив продуманное условное соглашения. При этом вы должны уделять особое внимание стимулам и информации, имеющейся у сторон и влияющей на эти различия.
 - Различия в отношении к рискам — к оценке риска, несению риска, возможности сократить или элиминировать риск — также можно обратить в такие механизмы обеспечения соглашения, которые будут предпочтительными для всех сторон.
 - Различия в отношении ко времени, будь это просто различия в дисконтных ставках или в более сложных проявлениях, подсказывают вам, как общими усилиями распределить прибыли и издержки, чтобы они соответствовали различиям во временных предпочтениях.
 - Есть много других различий — в структуре налогообложения, процедурах регулирования или бухгалтерского учета, отношениях с клиентурой и т. д., и искусный проектировщик сделки может их реализовать (все вместе или по отдельности) с большой пользой, создавая тем самым прочные основания для выгодной сделки.
- Если рассматривать процесс переговоров шире, чем только круг участников или вопросы, вынесенные на обсуждение, и ориентироваться именно на различия между сторонами, вы увидите, как можно изменить исходные условия переговоров с выгодой для всех заинтересованных сторон. Например, можно добавить (или устранить) и некоторых партнеров, и какие-то вопросы, если они выявляют взаимодополняющие различия между сторонами.
-

ЗАКЛЮЧАЙТЕ ПРОЧНЫЕ СДЕЛКИ

Давайте на минуту задумаемся, как появились распространенные выражения вроде «уговор дороже денег» (что в официальных условиях звучит как «мы настаиваем на необходимости неукоснительно соблюдать условия контракта»). Обычно к ним прибегают в случаях, когда одна из сторон, принимавших участие в заключении сделки, недовольна связывающими ее договорными обязательствами и пытается освободиться от необходимости их соблюдения или пересмотреть в более выгодную для себя сторону.

Часто бывает, что сначала участники сделки всем довольны и с готовностью подписывают документы, а затем одна из сторон пытается снять с себя обязательства по соглашению. В такой ситуации возникает вопрос: *что надо сделать, чтобы стороны не отказывались от выполнения условий сделки? Или можно ли так разработать условия сделки, чтобы она могла адаптироваться к изменениям, особенно если некоторые из них можно предсказать заранее?* К счастью, на оба вопроса существуют ответы.

В предыдущих главах мы уже предлагали ряд здравых советов, как сделать соглашение более устойчивым и прочным. Например:

- Обращайте внимание на то, чтобы процедура переговоров была позитивной и продуктивной; это важная часть сделки.
- Не пренебрегайте такой важной составляющей, как представления участников о справедливости; если окажется,

что выгоды распределены несбалансированно, это может вызвать у кого-либо из участников желание пересмотреть условия сделки или они начнут недобросовестно относиться к своим обязательствам.

- Обращайте внимание на наличие хороших отношений с противоположной стороной как в ходе переговоров, так и после них. Постарайтесь, чтобы эти отношения развивались в направлении от простых рабочих контактов к конструктивному «общественному договору», действительному на весь срок сделки (в следующей главе мы обсудим, как в ходе переговоров выработать такой «общественный договор»).

В этой главе мы обсудим, как заключить прочное и устойчивое соглашение, особенно в условиях внутренних и внешних изменений. Некоторые переговорщики, составляя соглашения, учитывают неизбежные изменения; для других они становятся полной неожиданностью. Конечно же, мы хотим, чтобы вы попали в первую группу.

ВСЕ МЕНЯЕТСЯ — И ЗАЧАСТУЮ К ЛУЧШЕМУ

Когда вы продаете два билета на футбольный матч или ведете переговоры о продаже своего дома за наличный расчет, вы хотите поскорее получить свои деньги и отправиться спокойно спать. Как правило, при таких сделках вам не приходится повторно иметь дело с противоположной стороной. Однако бывают ситуации, когда вам необходимо, чтобы контакты с противоположной стороной продолжались, а сделка переросла в какие-то новые, улучшенные формы взаимоотношений. Мы рассмотрим два очень разных соглашения: между корпорациями Ford и Mazda и между компаниями Timberland и City Year. Эти примеры проиллюстрируют, как тщательно продуманная и проработанная «завершенная сделка» может стать началом развития новых отношений.

В 1969 г. компании Ford, Mazda и Nissan подписали контракт о совместном производстве автоматических коробок передач (в соответствии с договоренностью доли участников

распределялись как 50–25–25). Соглашение также было призвано вывести японских партнеров на американский рынок¹. Японские и американские участники альянса регулярно встречались, их доверие друг к другу росло, они набирались опыта совместной работы. Заключенное соглашение стало той платформой, на базе которой впоследствии появилось множество масштабных международных проектов. Например, компания Ford приобрела 15% уставного капитала компании Kia Motors. Такая же доля уставного капитала корейской фирмы находилась и у компании Mazda, и оба предприятия с помощью Kia Motors наладили производство недорогих машин. Корпорация Ford построила новый завод в Мексике, а Mazda сотрудничала с ним, выполняя проектные и производственные работы. Топ-менеджеры компаний Ford и Mazda регулярно встречались. На этих встречах говорили не только о состоянии общих инвестиционных проектов, но и обсуждали свои взаимоотношения и решали возникавшие в этой сфере проблемы; короче говоря, обе компании стремились заключить не только формальную сделку, но и «общественный договор». К 1992 г. их связи упрочились – компания Ford приобрела 50% уставного капитала американского завода фирмы Mazda. Этот пакет давал ей не только право собственности, но и возможность управлять заводом. К тому времени компании производили совместно уже десять продуктов; 25% моделей марки Ford, продававшихся в США, выпускались при участии фирмы Mazda, а 40% всех моделей Mazda – в сотрудничестве с компанией Ford².

В середине 1990-х гг. Mazda стала жертвой кризиса. Но благодаря «общественному договору», выработанному за более чем двадцатилетнее сотрудничество с компанией Ford, ситуация неожиданно получила положительное развитие. По инициативе банка Sumitomo, главного кредитора Mazda, компания Ford приобрела контрольный пакет акций Mazda. Главный исполнительный директор компании Ford Генри Уоллес стал президентом японской компании, стоимость которой составляла \$19 млрд. Уоллеса взяли на работу специально, чтобы он осуществил этот маневр. Он стал первым иностранцем за всю историю страны, который взял в руки управление японской корпорацией. Такой исход был бы абсолютно невозможен, если бы не длительная совместная работа двух партнеров –

компаний Ford и Mazda – и не взаимовыгодный «общественный договор»³. А в 1999 г. Марк Филдз – тоже иностранец, да к тому же слишком молодой, чтобы занимать высший руководящий пост в Японии (ему было 38 лет), – встал у руля фирмы Mazda, чтобы довести до конца новый курс⁴.

А вот еще один пример огромного потенциала взаимовыгодного сотрудничества, которое развивалось вследствие превращения в жизнь коммерческого контракта и «общественного договора». Контакты между компанией по производству обуви Timberland и городской молодежной организацией City Year завязались в ходе благотворительных мероприятий: компания Timberland выписывала чек или жертвовала свои товары на благотворительные нужды (например, объединение City Year получило от нее 50 пар обуви). Впоследствии производственный директор компании Timberland Джефф Шварц заметил: «Мы ждали, что они просто нас поблагодарят, а мы себя поздравим с тем, что сделали небольшое, но хорошее дело, вот и все».

Наш коллега по Гарвардской школе бизнеса Джим Остин описывает, как эти, казалось, в высшей степени ограниченные контакты переросли в «более тесные деловые отношения»: например, это выражалось в постоянных попытках обеих сторон заключить взаимовыгодные сделки. Такими сделками стали соглашения о благотворительной рекламе (компания Timberland спонсировала благотворительные акции, одновременно рекламируя свою продукцию), а также другие мероприятия. Объединение City Year в свою очередь предлагало проекты в социальной сфере для сотрудников компании Timberland⁵.

В конце концов отношения Timberland и City Year перешли в стадию, которую Остин называет «интеграционной» – обе стороны рассчитывают на расширение организационных связей и упрочение контактов между своими сотрудниками, а впоследствии собираются ставить и решать совместные задачи и вырабатывать общие ценности. Топ-менеджмент компании Timberland вступил в совет директоров City Year, а представители City Year провели в компании ряд тренингов по сплочению команды и корпоративной культуре. Участие в проектах в социальной сфере стало важной составляющей корпоративной стратегии компании Timberland. Каждый ее сотруд-

ник теперь ежегодно имеет право на определенное количество оплачиваемых часов для участия в благотворительной деятельности.

В свою очередь компания Timberland поддерживает программы City Year – финансирует и помогает осуществлять проекты, привлекает к участию в них другие корпорации, позволяя увеличить масштаб акций до общенационального уровня. Как и в случае компаний Ford и Mazda, участники были открыты для всего нового, и простые финансовые или товарные договоры перешли во взаимовыгодные деловые отношения на регулярной основе, а затем переросли в настоящую интеграцию – и это чрезвычайно выгодно для обеих сторон.

Итак, подведем итоги. Действительно, большинство соглашений, заключаемых в результате переговоров, ограничены временем действия и конкретными задачами, ради которых они заключаются; но есть и другие сделки, которые нельзя считать закрытыми, статичными. Вам следует постоянно уделять внимание тому, насколько успешно выполняются условия сделки, и, возможно, со временем подвергнуть их пересмотру. Далее мы расскажем, как это сделать.

ПРОЕКТИРУЙТЕ СДЕЛКУ С УЧЕТОМ ПРЕДСКАЗУЕМЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Иногда вы заведомо знаете о грядущих изменениях и можете учесть их, проектируя сделку. Чтобы проиллюстрировать это положение, мы расскажем об итальянском производителе одежды, компании Venetton – за последние годы она успешно освоила новые рынки сбыта. Каждый раз, выходя на новый рынок, компания действует в строго определенной последовательности:

1. Находит местную фирму-агента, которая будет на месте развивать производство по итальянским лицензиям.
2. Создает промышленные предприятия на местах.
3. Заключает партнерское соглашение с местным предприятием для дальнейшего освоения рынка.

4. Покупает контрольный пакет акций фирмы-партнера, но последняя продолжает играть значительную роль в производственной деятельности.
5. Иностранное дочернее предприятие интегрируется в международную сеть Benetton⁶.

Когда вы заранее знаете, что будете следовать этой пятиэтапной процедуре, имеет смысл заключать с местными производителями не только экономический контракт, но и «общественный договор»; оба призваны воплощать ожидания, согласно которым партнеры будут двигаться вперед по запланированной траектории. Они также описывают формальные механизмы достижения желаемого результата. Эти механизмы могут включать, к примеру, сроки и критерии приобретения контрольного пакета, методы оценки инвестиционных проектов, а также письменно зафиксированные ожидания сторон по поводу развития их отношений после приобретения контрольного пакета.

ОГОВОРИТЕ В КОНТРАКТЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ: ПРИБРЕТЕНИЕ КОНТРОЛЬНОГО ПАКЕТА АКЦИЙ ИЛИ ВЫХОД ИЗ СОГЛАШЕНИЯ

Включение в контракт условий, оговаривающих продажу контрольного пакета как альтернативу выходу из договора, может показаться само собой разумеющимся — и все же случается, что совместные предприятия транснациональных корпораций и местных компаний распадаются именно из-за подобных проблем. Во многих случаях местные партнеры бывают шокированы, когда после многолетней успешной работы партнер — транснациональная корпорация — «вдруг» выходит с инициативой приобретения контрольного пакета акций. Им это кажется предательством. Местные партнеры считают, что они имеют право сохранить за собой ведущую роль в работе добившегося успеха предприятия. Однако к этому времени транснациональная корпорация уже хорошо знает местные рынки, имеет собственную клиентуру и собственные каналы реализации. С ее прагматической точки зрения местный партнер — это бесполезный союзник, который может стать препятствием.

Необходимо запомнить главное: если вы знаете заранее, что вам предстоит определенный шаг, вы должны об этом предупредить, это сформулировать. Ни одна инвестиционная компания или компания, занимающаяся венчурным капиталом, не будет инвестировать в проект, если в ходе переговоров не выработаны четкие процедуры выхода из совместного предприятия, например, после того, как достигнуты определенные рубежи в работе или в силу определенных обстоятельств. Именно так они делают свой бизнес. В целом соглашения о партнерстве и создании совместного предприятия должны включать тщательно разработанные положения об окончании сроков действия договора и процедурах выхода. Эти положения должны составляться с учетом величины вклада каждого из партнеров в работу предприятия и рост его капитала, а также того, как этот вклад меняется со временем.

Можно поступить просто — включить в контракт положения о выходе по типу «все или ничего» в соответствии с принципами «техасской разборки» (см. главу 7): одна из сторон называет цену, а другая вынуждена соглашаться продавать или покупать по этой цене. И все же готовые формы могут не подходить для конкретных обстоятельств, определенной ситуации (например, могут быть задействованы общая интеллектуальная собственность, общие клиенты и т. д.). На самом деле такой механизм способствует беспринципному меркантильному поведению. Возьмем, к примеру, случай, когда активы одной из компаний неликвидны, а другая пользуется этим, чтобы оказывать давление. Готовые соглашения купли-продажи или стандартные положения о решении спорных вопросов в контракте часто оказываются неадекватными, когда речь идет о конкретной ситуации разрыва соглашения. Необходимы более тщательно разработанные положения о выходе из контракта, включающие описание процедур, регулирующих компенсации для каждой из сторон в соответствии с их долями активов, а также процедур раздела общих ресурсов: клиентской базы, интеллектуальной собственности. Необходимо также оговорить сроки выхода и раздела общего имущества. Такое описание может опираться не только на стандартные процедуры и формулы оценки, стоит прибегнуть и к альтернативным

механизмам разрешения спорных вопросов, например, структурированному посредничеству или арбитражу.

Эти механизмы необходимо применять с осторожностью, учитывая цели, стоящие перед участниками в каждом конкретном случае. К примеру, в некоторых совместных предприятиях один из партнеров изначально имеет возможность постепенно «прибирать к рукам» все большую долю акций другой компании. Такие сделки лучше всего интерпретировать как поэтапное поглощение — только оно вступает в силу после того, как компании узнают друг друга и добьются намеченных промежуточных результатов. Но в отсутствие хорошо разработанных условий договора, а также в ситуации, когда стороны не совсем понимают, чего ждать друг от друга, такого рода соглашения только заведут всех в тупик, который дорого обойдется участникам. Ведь каждая из сторон будет предпринимать маневры, направленные на взятие ситуации под контроль. Например, если совместное предприятие добилось больших успехов, партнер-производитель может оказаться вынужденным выкупить контрольный пакет акций своего маркетингового партнера за гораздо более высокую цену, чем это необходимо. Это связано с отсутствием в договоре соответствующих положений и тем, что ожидания сторон по поводу их взаимоотношений в будущем не были оговорены изначально.

Ваш будущий партнер находит, что все это запутывает его и сбивает с толку? Вполне возможно. Но чаще всего именно начало переговоров, когда и доброй воли, и оптимизма у обеих сторон в избытке, — это самый подходящий момент для обсуждения того, чем закончатся ваши взаимоотношения. Часто бывает полезно, если положения о выходе из соглашения обсуждаются не теми, кто решает судьбу нового великолепного предприятия, а другими людьми.

УМЕТЬ ПРЕДВИДЕТЬ ИЗМЕНЕНИЕ ОТНОШЕНИЯ К СДЕЛКЕ

Люди, искушенные в деле заключения сделок, не забывают включить в соглашение положения о формальных процедурах выхода и приобретении контрольного пакета акций. Но даже

они могут уделить недостаточно внимания следующему факту: отношение одной из (или даже нескольких) сторон к сделке со временем, возможно, изменится — и именно оно может войти в противоречие с природой экономического контракта, не позволяя получить от сделки ожидаемые выгоды.

Например, основатели новых предприятий и те, кто оказывает им финансовую поддержку, как правило, знают: в самом начале совместной деятельности последует период кооперации, в течение которого у них будут общие интересы, — это рост компании и ее акционерной стоимости. В ходе переговоров мнения сторон могут сойтись по таким вопросам, как капиталовложения на первых этапах жизни предприятия или маркетинговая стратегия, которая принесет прибыль в долгосрочной перспективе. Однако со временем инвестиционные фирмы начинают задумываться об открытом размещении акций или о продаже фирмы, их мало интересуют такие инвестиции, которые не позволяют добиться быстрого роста капитала с минимумом риска. А тем временем основатели компании по-прежнему жаждут роста в долгосрочной перспективе и хотят получить инвестиции, рассчитанные на длительный период времени.

Опытные инвесторы (и даже некоторые предприниматели — основатели компаний) предвидят, что с какого-то момента такое расхождение в интересах становится весьма вероятным. Поэтому они с самого начала желают составить такой «общественный договор», в котором это обстоятельство будет учтено. Инвесторы и основатели порой с самого начала напоминают друг другу о том, что в подобных случаях экономические интересы неотвратимо начнут со временем расходиться, и поэтому очень важно понимать: эти отличия носят структурный, функциональный, а не личный характер. Иными словами, «общественный договор» будет весьма полезен даже в том случае, если в экономическом контракте уже содержатся хорошо проработанные положения, оговаривающие все связанное с инвестициями и выходом из соглашения⁷. Чтобы еще раз подчеркнуть это утверждение, рассмотрим два случая, в которых ключевую роль сыграло именно изменение со временем отношения к сделке. В каждом случае речь пойдет о переговорах с участием инвесторов, но в обоих примерах инвесторы разные.

В первой ситуации группа известных педиатров искала источник финансирования для выпуска инновационного продукта – интерактивных мультимедийных дисков с рекомендациями по уходу за ребенком. Им необходимы были и некоторые другие услуги. Инвестор из отрасли венчурного капитала предоставил им средства с условием, что он получает значительную долю в новой компании. Это означало, что он становится хозяином результатов работы всей группы врачей. Затем этот инвестор помог докторам сделать демоверсию диска, написал бизнес-план и подготовил материалы по маркетингу, а потом показал все результаты представителям крупных компаний, выпускающих компьютерные программы.

Некоторые из этих компаний с энтузиазмом восприняли предложение, но группа врачей заявила инвестору, что «он владеет слишком большой долей компании», что «компания – это их идеи и их репутация». Все это немало удивило инвестора: доктора требовали, чтобы он по собственной воле сократил свою долю собственности. Он был глубоко уязвлен: ведь он вкладывал деньги, когда проект только задумывался, предприятие было на стадии концепции, и он немало потрудился для того, чтобы сдвинуть дело с места. Когда все усилия по разрешению конфликта не дали результатов, новая компания исчезла, а докторам уже некуда было обратиться со своими идеями.

В чем же суть проблемы? Стороны не подумали о том, что будет в случае успешности их предприятия. Они пренебрегли необходимостью проработать разные сценарии развития событий, чтобы проверить, какими будут представления каждой из них о справедливости после окончания первых испытаний. И действительно, что здесь удивительного: после того как риск, связанный с начальными попытками инвестора, миновал и компания добилась первого успеха, врачи посчитали, что инвестор им больше не нужен. Инвестор же мог заблаговременно потратить некоторое время, чтобы прояснить обстоятельства «общественного договора» и укрепить его: стороны должны были поделиться друг с другом своими ожиданиями по поводу предполагаемого успеха предприятия. Инвестор в случае необходимости мог бы изменить экономические составляющие контракта.

В рассмотренном примере создался тупик, не позволявший никому получить выгоды от сделки. Совершенно не похож на эту ситуацию другой случай: к будущему инвестору обратился коммерческий банк, финансировавший независимую киногруппу. Такой бизнес считается очень рискованным. Однако данный банкир уже выдал 41 кредит такого рода и во всех случаях либо получал прибыль, либо ничего не терял. Такого успеха он добился благодаря широкой сети своих международных контактов: он продавал права на фильмы до их выхода на экраны и получал преимущества, так как обзаводился дополнительным источником дохода.

В описываемое время он был недоволен своим окладом сотрудника банка, планировал начать собственный бизнес, на что требовались инвестиции в объеме \$18 млн. На эти деньги он собирался создать компанию, которая будет финансировать съемки фильмов. При этом помимо упомянутых \$18 млн он собирался вложить свои \$2 млн. Банкир предложил будущему инвестору 90% акций компании. Инвестор провел анализ, который показал: ежегодная норма прибыли от инвестиций составляет 100%. Вот это сделка!

Но потенциальный инвестор отказался от этого предложения. Вместо этого он предложил нечто другое — причем его предложение было *выгоднее* для банкира, чем для него самого. Что же произошло? Инвестор верно рассудил, что через какие-то два-три года просто придется занять место банка, который будет всего-навсего выдавать «товарный капитал». И в этот момент наш предприниматель, бывший банкир, будет искать новые сделки с новыми источниками менее дорогостоящего капитала. Поэтому встречное предложение инвестора состояло из серии этапов, разработанных в расчете на определенные результаты работы компании. Например, банкир получал возможность выкупить у инвестора часть акций после того, как последний получит первые \$5 млн, затем он сможет выкупить еще часть — когда инвестор получит следующие \$5 млн, и т. д. В соответствии с данной структурой сделки на каждом этапе жизни предприятия банкир будет заинтересован в *поддерживании отношений* с данным инвестором, а не в том, чтобы самостоятельно начинать все сначала.

При такой структуре сделки ожидаемая норма прибыли составляла 30%, но инвестор предпочел *действительно* получать эти 30% в течение длительного времени, тогда как краткосрочные прибыли в объеме 100%, которые следовали ему по первому варианту соглашения, стали бы началом его падения.

Итак, первая из описанных нами сделок – предприятие по выпуску мультимедийных дисков – не учитывала возможной психологической реакции врачей в случае успеха предприятия. Второе соглашение учитывало те изменения, которые на момент составления соглашения можно было предсказать, – изменения как в самой ситуации, так и в отношении к ней участников сделки. Когда успех в основном определяется человеческим фактором, жизненно важным становится составление такого экономического контракта, который соответствовал бы предсказуемым изменениям в структуре контроля и влияния. И не менее важно открытое обсуждение природы взаимоотношений, того, насколько длительными они должны стать, – все это необходимо для заключения прочного «общественного договора».

УМЕТЬ ПРЕДВИДЕТЬ ВНЕШНИЕ ПОТряСЕНИЯ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ИЗМЕНЕНИЕ ОТНОШЕНИЯ К СДЕЛКЕ ЕЕ УЧАСТНИКОВ

Теперь давайте рассмотрим несколько случаев, когда на отношение участников к сделке оказали воздействие внешние обстоятельства, поставившие под угрозу исполнение соглашения.

В начале 1970-х гг., когда во всем мире резко взлетели цены на медь, столь же резко выросла и стоимость продукции медных рудников на острове Бугенвиль (Папуа – Новая Гвинея), которые принадлежали компании Rio Tinto Zinc (далее RTZ). Но стоимость акций компании не взлетела до небес – наоборот, при таком благоприятном на первый взгляд развитии событий она чрезвычайно снизилась⁸.

Почему же акции падали? Потому что инвесторы быстро сообразили, что произойдет дальше. Контракт между компанией RTZ и властями Папуа – Новой Гвинеи был достаточно жестким. В нем не было положений, предусматривающих неожидан-

данные дополнительные доходы. Это означало, что в данный момент RTZ находится в очень выгодном положении, — и этого ни одна из сторон не могла предусмотреть, когда сделка только проектировалась и обсуждалась на переговорах. Как и ожидали работающие на рынке компании, вскоре недовольные власти Папуа — Новой Гвинеи в жесткой форме потребовали от RTZ проведения новых переговоров и пересмотра соглашений о разработке месторождений. Оказалось, что это было лишь первым шагом на пути к последующей эффективной экспроприации. Если бы сделка изначально была спроектирована более гибко и предусматривала раздел с правительством неожиданных дополнительных доходов, судьба компании RTZ оказалась бы гораздо счастливее.

В разгар энергетического кризиса в Калифорнии в 2001 г. был подписан ряд контрактов, оказавшихся столь же непрочными. В то время цены на электроэнергию стремительно росли, и это приводило правительство штата в ужас. Компания Calpine и ряд других энергетических предприятий провели несколько серий переговоров с правительством штата и заключили ряд весьма дорогостоящих для последнего сделок — их общая стоимость оценивалась примерно в \$15 млрд⁹. Когда же рынок несколько поостыл, эти жесткие контракты стали главной проблемой. Политические деятели бросились разыскивать методы, позволявшие им объявить сделки недействительными, и оказывали давление на компании, требуя пересмотра условий контрактов. Директор департамента по правовым вопросам при губернаторе штата, в частности, сказал: «Так или иначе, но мы до этих людей доберемся».

В ходе решения вопроса о пересмотре контракта государственная Комиссия по коммунальным услугам единогласно проголосовала за подачу прошения федеральным властям с требованием объявить контракт вне закона на том основании, что компании манипулировали на рынке электроэнергии. В ходе переговоров генеральный прокурор штата потребовал выплаты нескольких миллионов долларов за то, что он уладит дело и прекратит расследование механизмов ценообразования в этих компаниях. Когда же все успокоилось, сроки действия контрактов компании Calpine были сокращены с 20 до 10 лет, а общая стоимость контрактов всех энергетических компаний

сократилась на \$3,5 млрд. Ясно одно: если бы контракты с самого начала были более гибкими, это помогло бы избежать мучительных публичных разбирательств. При этом экономические выгоды компаний от этих контрактов были бы ничуть не меньше, а возможно, и больше.

Вы можете возразить, что это крайности. Но ведь любой контракт может перестать функционировать надлежащим образом, перестать соответствовать вашим ожиданиям, если внешние обстоятельства неожиданно меняются. Не стоит позволять такого рода событиям заставлять вас в срочном порядке пересматривать контракт. Гораздо лучше будет, если вы с самого начала продумаете, «устойт» ли эта сделка в ситуациях, подобных описанному. Иными словами, полезно будет так составить экономический контракт и «общественный договор», чтобы сразу предвосхитить обстоятельства, которые могут негативно повлиять на результаты соглашения.

Тут мы должны вас предупредить: не включайте в контракт положения, способные в конце концов вызвать те события, которых вы стараетесь избежать. Например, некоторые компании, занимающиеся разработкой природных месторождений, совершенно справедливо озабочены тем, что государство — владелец месторождения может в любой момент потребовать пересмотра договора или вообще настоять на экспроприации. Во избежание этого они требуют более крупных прибылей на начальном этапе, чтобы таким образом компенсировать возможный риск. Но это ошибочный подход — в некоторых случаях сами высокие прибыли становятся причиной того, что страна начинает настаивать на пересмотре соглашений.

МНОГОСТОРОННИЕ ПЕРЕГОВОРЫ ПОМОГАЮТ ПРЕДОТВРАТИТЬ ВОЗНИКНОВЕНИЕ УЗКИХ МЕСТ

Когда вы ведете переговоры лишь с одной стороной и только по одному вопросу, результат мы называем «простым» соглашением. Такого рода сделки часто оказываются весьма уязвимыми. К примеру, воплощение достигнутой в Кэмп-Дэвиде договоренности о полной нормализации израильско-египетских отношений зависело исключительно от воли двух людей: Анва-

ра Садата и Менахема Бегина. Когда Садат погиб от рук наемных убийц, это убило и дух сделки, осталась только буква, «холодный мир».

Аналогичные события произошли и в другой сфере при иных обстоятельствах: Бен Коэн и Джерри Гринфилд вели переговоры о продаже своей компании по производству мороженого, Ben & Jerry, корпорации Unilever. Стратегия компании Ben & Jerry и ее цели были ориентированы на выполнение общественного долга. Их коллеги из корпорации Unilever выразили удовлетворение такой необычной бизнес-стратегией, и это успокоило владельцев Ben & Jerry. Но когда после поглощения представитель топ-менеджмента, осуществлявший эту акцию, покинул компанию, Бен и Джерри поняли: теперь их фирма стала заложницей чуждых ей ценностей транснациональной корпорации¹⁰.

Чтобы стать менее уязвимыми и меньше зависеть от капризов той или иной стороны (например, от состояния ее здоровья), выработайте на переговорах такую стратегию, которая позволяет добиться максимально серьезного отношения к сделке от всех ее участников. Когда вы привлекаете к переговорам новых партнеров и выносите на обсуждение дополнительные вопросы, это делает процедуру многосторонней. К примеру, компании по стратегическому консультированию часто зависят в первую очередь от того, какие отношения складываются у их глав с главными исполнительными директорами или с президентами групп компаний-клиентов. Не случайно благодаря именно таким взаимоотношениям ведущие консультанты получают большие полномочия. Но если главный исполнительный директор или руководитель группы уходит из корпорации, консалтинговая компания рискует потерять клиента. Гораздо мудрее поступит консультант, если намеренно поведет переговоры о расширении сферы контактов и рабочих связей внутри корпорации-клиента.

То, о чем мы говорим, справедливо для всех видов бизнеса. Один наш клиент — главный исполнительный директор производственного предприятия, не только водит в рестораны самых разных людей из организации-клиента, но и всячески старается расширять круг взаимоотношений, устанавливая новые контакты. Например, он установил связи между бизнесом своего клиента и другими предприятиями, которыми владеет его

компания-учредитель, вкладывает деньги в разнообразные совместные проекты и знакомит своих основных клиентов друг с другом — и все это в расчете на создание многочисленной и прочной сети контактов.

Аналогичные комплексные стратегии помогают защитить те виды бизнеса, которые предлагают почти товаризованные продукты и услуги. А такие виды бизнеса особенно уязвимы в отношении цены — всегда может найтись кто-то, предложивший более выгодную цену на товаризованный продукт. Если в этой ситуации постараться интенсивно интегрировать ваши операции в деятельность клиентов, предоставляя при этом ассортимент кастомизированных услуг (как это сделала компания Sweetheart, сотрудничая с фирмами McDonald's и Georgia-Pacific), то ваши сделки станут намного выгоднее для всех заинтересованных сторон и будут гораздо более устойчивыми перед лицом ценовой атаки конкурентов. Последним будет намного сложнее добиться аналогичных выгод, а для вашего клиента увеличатся затраты, связанные с переходом к другим поставщикам.

СДЕЛАЙТЕ НЕНАДЕЖНЫЕ КОНТРАКТЫ НАДЕЖНЫМИ

В главе 3 мы говорили о необходимости постоянно следить за тем, как складывается соотношение вариантов «сделка/отказ от сделки» даже после подписания соглашения. Теперь мы рассмотрим более широкий класс соглашений, когда особое значение приобретают мониторинг такого рода и превентивные меры. Эти соглашения мы называем *ненадежными соглашениями*¹¹.

Соглашения данной категории строятся следующим образом: одна из сторон предпринимает действия, результат которых либо необратим, либо, чтобы его изменить, требуются значительные средства; другой стороне все это дает возможность (или даже стимулы) в одностороннем порядке отказаться от выполнения условий сделки или потребовать пересмотра соглашения с целью договориться о более благоприятных для себя условиях. Переговоры идут, и сделка сначала заключается. А затем, когда проект завершен и средства потрачены, выясняется, что эти условия делают договор весьма уязвимым. Такая про-

блема стоит особенно остро, когда нет возможности положиться на несовершенную правовую систему: она не гарантирует верность сторон договору в долгосрочной перспективе.

Вот вам простейший пример ненадежного контракта: ваша семья соглашается купить щенка для четырнадцатилетней дочери, давно умолявшей об этом родителей, но при условии, что она будет полностью отвечать за его кормление и прогулки. Но что происходит, когда дочь в конце концов отказывается выполнять свои обязательства по сделке? Вы попадаете в непростую ситуацию.

Представьте себе: ваша компания потратила огромное количество времени и денег на курсы для некоторых из ключевых сотрудников, и теперь их умения и навыки, приобретенные в результате обучения, имеют высокую рыночную стоимость. Но вы не заключили с ними ни долгосрочного контракта, ни соглашения о том, что они не переметнутся к конкурентам. А что если они все-таки уйдут?

Когда вы видите, что контракт, который вы собираетесь заключить, ненадежен, сделайте все, чтобы это исправить. На примере бугенвильских переговоров, о которых мы рассказали выше, а также на примере других соглашений о разработке месторождений мы выработали ряд рекомендаций, как сделать потенциально ненадежный контракт более надежным. Вы можете предпринять следующее:

- **Предотвратить.** Составляйте контракты более гибко (например, не забудьте включить положения о разделе прибылей; это уменьшает вероятность влияния политических факторов, способствующих росту требований о пересмотре соглашения).
- **Потребовать гарантий выполнения контракта.** Потребуйте от правительства той страны, где вы работаете, залог (например, в виде ценных бумаг) — в случае экспроприации или требований пересмотреть сделку залог остается у вас.
- **Использовать связи.** Заключайте комплексные соглашения, привлекайте других игроков, связи с которыми в будущем окажутся очень ценными для вашего партнера по

переговорам (например, это могут быть неправительственные организации, страховые компании, правительства, международные корпорации, внешние промышленные и финансовые предприятия, влиятельные местные партнеры).

- Провести диагностику во избежание. Если проблема с самого начала представляется вам неразрешимой, не вкладывайте в это дело никаких средств, а если вы уже решились на вложения – будьте реалистами, не ждите больших прибылей.

Давайте рассмотрим еще один вид контрактов из разряда ненадежных. Представьте себе, что ваша компания берет на работу высококлассных профессионалов, в ведении которых будут ключевые взаимоотношения с внешними организациями. Это могут быть такие специалисты, как менеджер по привлечению и размещению ресурсов, банкиры, юристы, крупные дилеры, консультанты по менеджменту. Все они неустанно создают для вашей компании сеть важных клиентов, а вы тем временем все больше и больше рискуете: вы начинаете висеть у этих специалистов «на крючке», потому что они могут уйти от вас, а с ними и все важные клиенты¹².

Что делать? Если такая угроза существует, возможно, уже поздно пытаться что-то исправить. Однако вот несколько полезных советов.

- *Выделите структурные характеристики ситуации, из-за которых ваш контракт становится ненадежным* (например, рост активов и количества связей, зависящих от конкретных сотрудников, жадные конкуренты и т. д.). Активно отслеживайте проявления недовольства со стороны ключевых сотрудников, следите за деятельностью конкурентов; будьте особенно бдительны насчет «браконьерства» с их стороны. Проявляйте осторожность в ситуациях, когда вы переводите сотрудников с одного места на другое или продвигаете их по службе, а также в периоды серьезных организационных изменений.
- *Предпринимайте превентивные действия в целях создания более благоприятных для себя условий, при которых менее ве-*

роятно возникновение зависимости от определенных сотрудников и дезертирство с их стороны. Например, когда вы берете сотрудника на работу, сделайте особый акцент на том, что вы цените проявления лояльности. Поручайте работу с ключевыми клиентами команде, а не отдельным работникам. Практикуйте ротацию, установите процедуры обмена опытом.

- *В этих более благоприятных для себя условиях проектируйте соглашения так, чтобы шансы на такого рода зависимость были минимальными.* К примеру, выработайте в ходе совместных переговоров соглашение о том, что сотрудник обязуется не переходить на работу к конкурентам – соглашение должно соответствовать конкретной ситуации. Американские суды обычно не заставляют использовать готовые формы соглашений об отказе сотрудничать с конкурентами; они более благосклонно смотрят на тщательно выработанные в ходе переговоров контракты, которые включают положение о дополнительной компенсации сотрудникам, подписавшим соглашение.
- *В ходе переговоров уделяйте особое внимание долгосрочным контрактам, при которых выгоды сотрудника растут в соответствии со стажем работы в компании.* Можно даже прибегнуть к такому методу, как «золотые наручники». Все эти элементы влияют на соотношение вариантов «сделка/отказ от сделки» для данного сотрудника, и в частности на то, чтобы оно складывалось в пользу заключения соглашения.

Короче говоря, наилучший способ застраховаться от ненадежных контрактов – это приложить усилия к тому, чтобы сделать благоприятными для себя условия переговоров и проект сделки. После чего надо научиться постоянно отслеживать колебания соотношения вариантов «сделка/отказ от сделки» – вы должны удостовериться, что оно всегда складывается в пользу идеи оставаться верным договору. Тем самым вы перестанете зависеть от прихоти конкретных сотрудников и не будете бояться никаких проявлений дезертирства. Благодаря

этому, если начнутся переговоры, вы окажетесь в значительно более сильной позиции.

- Многие действия, описанные в предыдущих главах, позволяют не только сделать позитивной процедуру переговоров, завязать и поддерживать хорошие рабочие взаимоотношения, заложить основы для достижения хорошего результата. Они также делают ваши соглашения прочными и устойчивыми даже в условиях значительных изменений — не важно, внутренних или внешних.
- Многие виды соглашений ограничены сроками и предметом данной сделки, но ошибочно при этом думать, что экономический контракт и «общественный договор» не могут измениться. Во многих случаях, когда более чем вероятно возникновение как новых проблем, так и новых возможностей, вы неизбежно будете ожидать изменений — а это в свою очередь требует проектирования сделки с расчетом на то, чтобы эволюция отношений приносила вам выгоды.
- Продумайте, какой путь эволюции будет наиболее вероятен для вашего соглашения, как может измениться отношение сторон к сделке. Разрабатывайте экономические соглашения с учетом тех изменений ситуации, которые вы способны предвидеть, и столь же эффективно старайтесь отразить в контракте то, какими будут ожидания сторон по поводу развития событий.
- Если это возможно, избегайте простых переговоров и простых соглашений, они бывают особенно хрупкими. Рассмотрите такую возможность, как комплексные переговоры: если ваше соглашение в чем-то уязвимо, постарайтесь расширить коалицию в его поддержку, пригласите к участию в переговорах новых партнеров, создайте такую сеть взаимосвязанных интересов, которую трудно будет разорвать.
- После того как сделка заключена, отслеживайте возможные неблагоприятные сдвиги соотношения «сделка/отказ от сделки» в ходе реализации соглашения.
- Опасайтесь потенциально ненадежных контрактов — таких соглашений, при которых одна из сторон предпринимает действия с необратимым результатом или его изменение обойдется слишком дорого. В этой ситуации у другой стороны появляются стимулы уклониться от исполнения соглашения.

- Чтобы сделать ненадежный контракт более надежным, вы можете предпринять следующее:
 - изменить исходные условия переговоров, чтобы ситуация была более стабильной;
 - проектировать сделку так, чтобы предотвратить возможные негативные последствия; например, прибегнуть к условному соглашению, сделать контракт более гибким, потребовать гарантий исполнения соглашения, воспользоваться своими связями или сделать соглашение многосторонним, комплексным; есть и другие механизмы, позволяющие добиться того, чтобы стороны не отступали от договора.
 - В некоторых случаях лучший выход — вообще не вступать в переговоры.
-

ДУХ СДЕЛКИ КАК ПРЕДМЕТ ПЕРЕГОВОРОВ

Наиболее опытные переговорщики привыкли работать с условиями экономического контракта — они торгуются по поводу цены, спорят о том, кто какую долю акций должен получить, разрабатывают подробнейшие положения о выходе из соглашения и т. д. Иными словами, когда доходит до буквы сделки, они эксперты, специалисты. Однако наш опыт подсказывает: многие из этих профессионалов, прошедших огонь, воду и медные трубы, лишь мимоходом уделяют внимание духу сделки, который мы называем «общественным договором». Один из результатов подобного подхода таков: на бумаге стороны соглашаются на определенные условия, в то время как в действительности у них слишком разные ожидания по поводу выполнения этих условий. И именно из-за того, что подлинного единства в мыслях добиться не удастся, подписанная сделка вполне может развалиться¹. Для правильного проектирования сделки необходимо, чтобы верными были как ее буква, так и дух, чтобы они были гармонизированы друг с другом.

Рассмотрим, к примеру, судьбу совместного предприятия, организованного национальной больничной сетью и региональным поставщиком медицинских услуг. Больница, принадлежавшая национальной сети, была расположена вблизи от регионального медицинского предприятия. Топ-менеджеры этих организаций пришли к выводу, что две больницы для одного

региона — избыточные мощности, вынуждающие конкурировать и за врачей, и за пациентов. Пытаясь решить эту проблему, стороны начали переговоры о создании совместного предприятия, которое будет управлять обеими больницами сразу, и именно оно будет покупать или строить необходимые объекты. Партнеры разработали систему управления, назначили топ-менеджеров, предложили им необходимые стимулы для достижения максимальных прибылей новым предприятием. Доходы предполагалось разделить между обеими сторонами.

Но несмотря на то, что экономическая сторона дела была разработана весьма убедительно, предприятие в конце концов распалось. Основной причиной явились разные ожидания сторон по поводу целей создания нового предприятия, но свои мнения партнеры друг другу не высказывали. Тот контракт, о котором они с таким энтузиазмом вели переговоры и столь торжественно подписали, в действительности не отражал их реальных интересов.

Как такое могло случиться? Давайте рассмотрим причины этой неудачи со всех сторон. У национальной сети было только по одной больнице в каждом регионе, и ее представители настаивали: совместное предприятие будет управлять двумя больницами сразу, но не владеть ими. Они сопротивлялись таким разумным с экономической точки зрения мерам, как элиминация избыточных отделений, несмотря на то, что эти действия вполне соответствовали формальному контракту о создании совместного предприятия и у топ-менеджеров были для этого все необходимые стимулы. Национальная сеть слишком боялась, как бы в один прекрасный день совместное предприятие не развалилось. Если бы это случилось, их больница, предлагавшая весьма ограниченный набор услуг, потеряла бы конкурентоспособность.

Топ-менеджмент регионального поставщика видел идею совместного предприятия совсем в ином свете: для них это был способ расширяться. Они постоянно стремились оптимизировать эффективность своей сети (включая и больницу национальной сети), но официальный контракт и стимулы довести до максимума прибыли только совместного предприятия противоречили этой цели.

Если бы стороны лучше понимали друг друга и то, как они себе представляют основную цель предприятия, возможно, они составили бы контракт более узкого, ограниченного характера, но в то же время и более эффективный. Такое соглашение не ставило бы во главу угла будущие прибыли от основной деятельности, а было бы посвящено доходам от интеграции закупок и постройке совместного пищевого блока. Но вышло так, что конфликт невысказанных ожиданий, возникший еще и из-за того, что контракт не соответствовал реальным интересам ни одной из сторон, превратил энтузиазм и потенциальные прибыли в поток взаимных обвинений.

Мы участвовали в сотнях переговоров, специально изучали их и уверены: культивировать общее понимание духа сделки — «общественного договора» — ничуть не менее важно, чем добиваться согласия по всем вопросам буквы сделки. К такому же выводу приходят другие исследователи сделок и контрактов². Термин «*общественный договор*», который должен напомнить вам о сочинениях Локка и Руссо, охватывает обширный круг явлений и имеет широкие политические коннотации. Мы применяем это понятие в гораздо более ограниченном смысле, имея в виду *те ожидания, которые имеются у сторон по поводу их общего соглашения*.

Ожидания в отношении «общественного договора» действуют на двух уровнях: *основной «общественный договор»* дает ответ на вопрос «*что?*», *действующий «общественный договор»* — на вопрос «*как?*» Как мы будем принимать решения, действовать в непредвиденных обстоятельствах, общаться, как разрешим спорные вопросы?

В этой главе рассматриваются два типа «общественных договоров». Мы исследуем проблемы, возникающие, когда они противоречат друг другу, и предлагаем такие способы ведения переговоров, которые упрочивают их.

ОСНОВНОЙ «ОБЩЕСТВЕННЫЙ ДОГОВОР»

Давайте сначала рассмотрим *основной «общественный договор»*. Слишком часто участники переговоров замалчивают его, что приводит к взаимному непониманию и в конце концов

подтачивает взаимоотношения. Вместо того чтобы обсудить ожидания в ходе переговоров, стороны иногда проецируют свои собственные реальные интересы на всю сделку в целом. Так процесс и идет. К примеру, есть люди, которые рассматривают контракт как начальную точку в отношениях, возникающих при совместном решении проблем. Дэн Орам, президент направления онлайн-операций компании Oxugen Media, принадлежит именно к этому лагерю. Он говорит: «Есть пять слов, которые я терпеть не могу слышать от партнера, когда имею с кем-то дело в бизнесе — “но этого нет в контракте”». А если партнер по переговорам, в отличие от Орама, придерживается более жесткого правового подхода, рассматривая контракт как данность? Здесь просто не могут не возникнуть разного рода серьезные проблемы.

Сделку могут погубить и расхождения в исходных представлениях о том, где лежат границы автономии сторон и в чем, наоборот, одна сторона должна подчиняться другой. Одна предпринимательница не прояснила этот вопрос, когда продала свой бутик очень восторженно настроенному корпоративному покупателю. Она согласилась остаться топ-менеджером в течение 5 лет после продажи, потому что поверила клятвам, что только она может вывести бизнес на следующий уровень развития. Кроме того, она предвкушала огромные выгоды, которые сулила ее все еще автономному предприятию гигантская корпорация с ее влиянием и ресурсами.

А тем временем представитель топ-менеджмента корпорации, осуществивший сделку, казалось, всей душой разделяет ее цели — вывести бутик на глобальный уровень. Но он был убежден, что размах, на который все надеялись, принесет успех только в том случае, если новое подразделение будет следовать корпоративным процедурам и жесткой дисциплине корпорации. И после праздничного ужина хозяйка бутика начала получать толстые руководства по корпоративной политике и выслушивать наставления о том, кто кого приобрел; тут-то она и поняла, во что влипла. И хотя все положения экономического контракта — буква сделки, экономические условия, руководство и т. д. — были неоспоримы, стало ясно, что по основному «общественному договору» единства мнений нет и быть не может.

Ту же ошибку совершают порой даже гигантские компании. Рассмотрим, к примеру, предполагавшееся слияние банков Deutschebank и Dresdner, в результате которого появился бы на свет третий по величине банк мира (его активы составили бы \$1,25 трлн.). Для многих это стало бы крупной вехой в процессе трансформации европейской отрасли финансовых операций³. Банки планировали слияние своих розничных услуг, что позволило бы им закрыть более 700 филиалов и сконцентрироваться на более прибыльном бизнесе корпоративных услуг.

В течение всего хода переговоров председатель Deutschebank Рольф Бройер подразумевал, что это будет слияние равных. И хотя планируемый банк тоже должен был получить имя Deutschebank, его корпоративным цветом становился зеленый — как у банка Dresdner. Председатель последнего Бернхард Вальтер был особенно озабочен тем, что Deutschebank собирается продать Dresdner Kleinwort Benson (DrKB) — инвестиционный банк, подразделение Dresdner; в 1999 г. оно принесло банку Dresdner более половины доходов (без учета налогообложения). Понимая причины беспокойства банка Dresdner, Бройер сказал фразу, которая впоследствии дорого ему обошлась: «DrKB — это бриллиант, и мы хотим оставить его себе. Мы не собираемся ни закрывать, ни продавать это подразделение, и любые сообщения об обратном — это *barer Unsinn* (чистой воды ложь)». Удовлетворенный Вальтер объявил: «Слияние — это когда две части становятся новым единым целым. И у меня никогда не было ни малейшего ощущения, что в данном случае все может быть по-другому».

Однако в течение нескольких часов после совместного объявления о слиянии Deutschebank, очевидно, все же решил продать DrKB, будучи уверенным, что влияние его собственного инвестиционного банка охватывает гораздо большую часть земного шара. И, собираясь продавать это подразделение, Бройер, наверное, считал: благодаря этому образованный в результате слияния банк не должен будет начинать длительную и дорогостоящую процедуру интеграции в новое предприятие 75 тыс. сотрудников DrKB. Когда же эти самые сотрудники узнали о подобном решении (из статьи в газете *Financial Times*, написанной человеком, которого впоследствии называли «факельщиком»),

они пришли в состояние «боевой готовности». Согласно отчетам, мобилизовались могущественные внутренние оппоненты, которые намеревались заблокировать сделку. После бурных переговоров, шедших в течение целого месяца, после целой серии протестов, непониманий, неудачных попыток найти компромисс предложение о слиянии было отозвано. За этот промежуток времени цена акций Deutschebank упала на 19 центов за акцию, и почти на столько же упали акции банка Dresdner. И снова мы видим, что представления одной из сторон об основном «общественном договоре» полностью противоречат предположениям другой стороны; именно из-за этого несовпадения взглядов сделка была обречена.

Расхождение взглядов на основной «общественный договор» особенно часто встречается, когда переговорщики отличаются друг от друга по самым основным параметрам: большая компания против маленькой, предприниматели против бюрократов, централизованное управление против децентрализованного, акцент делается на финансы, а не на производство и т. д. К примеру, серьезные противоречия по поводу прав собственности, возникшие после заключения альянса между компаниями Northwest Airlines и KLM Royal Dutch Airlines, были не столько конфликтом между Америкой и Нидерландами, сколько разногласиями по поводу принципов менеджмента и отношения к рискам. Питер Боу, голландский президент KLM, делал особый акцент на операциях компании и консервативных принципах финансового менеджмента. Гэри Уилсон и Эл Чеччи были высококвалифицированными финансистами, не желавшими избегать рисков, и они приобрели Northwest, выкупив контрольный пакет акций за счет кредита. И даже согласие в отношении хорошо разработанных условий экономического контракта не помогло разрешить конфликт фундаментально противоположных ожиданий, как именно управлять авиакомпанией. В результате вышло то, что журнал *Fortune* назвал «адский альянс» — по крайней мере, так было в первые годы его существования⁴.

Обычно обсуждение основного «общественного договора» находится в тени дискуссий по поводу экономического контракта — первый, как правило, остается в тени, его подробно не исследуют. Поэтому когда вы проектируете сделку, то должны

удостовериться, что реальные представления сторон об «общественном договоре» действительно одинаковы. Сделка является краткосрочной или долговременной? Она открытая или сконцентрирована на определенных задачах? Ориентирована на производство или на обучение? Мы верим в концепцию «пожизненного места работы» или считаем, что сотрудник имеет право увольняться, когда ему вздумается?

Конечно, верно, что некоторые предприятия слишком хрупки и непрочны, чтобы устоять при таком пристальном внимании и открытой дискуссии. Иногда события разворачиваются слишком быстро, чтобы мог появиться хоть какой-то «общественный договор». В таких случаях помогает пилотная программа. Представьте себе, к примеру, две компании, которые хотят контролировать совместное акционерное предприятие. Если от них требовать, чтобы вопрос был разрешен с самого начала раз и навсегда, они, скорее всего, уйдут от заключения сделки, потеряв тем самым возможные выгоды. Но если бы они согласились на пилотное предприятие и общее формальное руководство — даже если каждая из сторон уверена, что именно она должна управлять компанией, в конце концов пилотный проект поможет им приобрести доверие друг к другу, убедиться, что они могут работать вместе, привести в соответствие свои ожидания. В конечном итоге заботы о том, кто же будет контролировать предприятие, сами собой отпадут.

Разумеется, главное — это отличать шаги, действительно направленные на укрепление доверия, от тех, которые только маскируют фатальные различия. Первые идут на пользу, вторые несут катастрофу.

Диагностика восприятия основного «общественного договора»

Чтобы в ходе переговоров выработать совместимые взгляды, рассмотрите возможность открытой периодической диагностики восприятия сделки обеими сторонами. Ниже приведен примерный список того, что следует проверять:

- Истинная природа и цель. Вам кажется, что сделка будет единичной, или вам предстоит партнерство, слияние равных или нечто другое? Создание института для реализации долгосрочного проекта или финансовые инвестиции? Каким, по вашему мнению, будет ведущий тип

культуры — например, будет ли это производственная культура? исследовательская? рыночная? инженерная? И т. д.

- **Масштаб и сроки.** Вы сосредоточены на конкретной краткосрочной задаче или ваше соглашение ограничено в меньшей степени — как временем, так и задачами? Может быть, это всего лишь прелюдия к более крупным договоренностям или соглашениям другого характера? Ожидаете ли вы, что противоположная сторона будет вас информировать о действиях определенного плана — пусть это будут даже действия за пределами непосредственной сферы сделки? Ожидаете ли вы, что сами сможете как-то влиять на те или иные действия противоположной стороны? И т. д.

ДЕЙСТВУЮЩИЙ «ОБЩЕСТВЕННЫЙ ДОГОВОР»

Основной «общественный договор» отвечает на вопрос, что является предметом сделки. Действующий же «общественный договор» — на вопрос, как вы будете взаимодействовать с противоположной стороной. Часть этого «как» — ваши ожидания по поводу рабочих взаимоотношений. Каждый опытный топ-менеджер понимает всю важность хороших рабочих взаимоотношений для реализации потенциала соглашения. Джерри Каплан, бывший генеральный директор компании GO Technologies, говорит об этом:

«[Юристы] часто путают “сделку” в ее рабочем понимании обеими сторонами с “контрактом”, тем, что написано, документом, который пытается сформулировать то, как они понимают те или иные вещи на данный момент времени. Что-то лучше описать словами — например, правила шахматной игры, а что-то лучше показать — например, как ездить на велосипеде. Сделка действительна не благодаря записанным на бумаге словам, а благодаря... личным взаимоотношениям между людьми, которые отвечают за то, чтобы она была действительна»⁵.

Это ключевое положение, но его очень легко неверно интерпретировать: «общественный договор» в данном случае вовсе не является синонимом рабочих взаимоотношений. И хотя действующий «общественный договор» включает все самые важные рабочие взаимоотношения, у него есть много других со-

ставляющих: более широкие ожидания по поводу того, как стороны будут взаимодействовать, нормы коммуникации, консультации и принятие решений, действия в случае непредвиденных событий, условия пересмотра соглашений и методы этого пересмотра и т. н.

Нет необходимости повторять, что для приведения в соответствие друг другу ожиданий сторон по всем этим пунктам топ-менеджеры должны специально потратить время и силы. И в самом деле, задолго до того, как высохнут чернила на бумаге, где записан текст договора, все эти ожидания в неявном виде уже являются предметом переговоров. Дик Аллен, директор по закупкам микросхем памяти компании Sun Microsystems, каждый год оперировал суммами в миллиарды долларов, а сделки заключались со множеством поставщиков. Он обращал особое внимание на действующий «общественный договор»:

«...и компания Sun, и наши поставщики подписывают текст соглашения и кладут его в ящик письменного стола». Но при этом сам Аллен любит, чтобы текст соглашения не превышал 3–4 страницы, в то время как юристы предпочитают тексты длиной в 30–40 страниц, где подробно оговариваются все условия. Команда Sun, занимающаяся производством продукции массового спроса, считает, что ключом к установлению успешных длительных взаимоотношений является не текст юридически действительного контракта, а доверие, вырабатываемое годами...

...Компания Sun предоставляет своим поставщикам значительный объем информации, касающейся ее стратегии и технологий. Такого рода отношения базируются не на контрактах и не на денежном обмене на этапе разработки, а на общей цели, которая состоит в том, чтобы с выгодой для всех вывести новые технологии на широкий рынок»⁶.

Многие опытные топ-менеджеры ценят доверие, хорошие рабочие взаимоотношения и общность ожиданий гораздо выше, чем самым тщательным образом разработанные контракты. Многие научные исследования подтверждают преимущества принципов, обязывающих человека поступать определенным образом, и преимущества контрактов, подкрепляемых определенными взаимоотношениями, — преимущества по сравнению

с юридически проработанными контрактами. В нашем стремительно меняющемся мире взаимоприемлемый «общественный договор» весьма способствует эффективному обмену информацией и знаниями, помогает снизить затраты на комплексную адаптацию, позволяет быстро использовать новые возможности без дополнительных затрат, как финансовых, так и временных, на написание полных контрактов, их ввод в действие и контроль исполнения. Он же позволяет сократить операционные издержки и не бояться того, что вас используют.

К примеру, в своем всестороннем исследовании 1997 г., посвященном производителям автомобилей в Северной Америке и Азии, Джеффри Дайер обнаружил, что «закупочные (операционные) издержки компании General Motors более чем вдвое превышали затраты компании Chrysler и в шесть раз – затраты компании Toyota. Операционные издержки GM постоянно оказываются выше... так как поставщики не считают GM организацией, достойной доверия»⁷. Аналогичный результат был обнаружен в таких сферах, как производство электрооборудования, а также в компаниях Силиконовой Долины⁸.

Продуктивный экономический контракт порой не позволяет увидеть недостатки «общественного договора». Представьте себе, к примеру, производителя мирового уровня, который организует совместное предприятие с крупным местным дистрибьютором. Отношения протекают гладко до тех пор, пока производитель не приходит к другому дистрибьютору, желая продавать через него другую линию своей продукции. Так как подписанный экономический контракт ничего не говорит о способе продажи другой линии продукции, производитель уверен: его шаг более чем разумен. Но тот дистрибьютор, с которым у него уже сложились отношения, уверен: производитель должен сотрудничать только с ним, и считает его поступок бесчестным. Так как они никогда не делились друг с другом своими исходными ожиданиями, их отношения пострадают несмотря на то, что контракт ни разу не был нарушен.

Сознательные усилия по разработке «общественного договора», включая открытые дискуссии на тему, что и как стороны должны сообщать друг другу с течением времени, очень помогают в решении подобных проблем. Честное, открытое поведение – например, выработка общих принципов деятельнос-

ти, регулирующих конфиденциальность, обмен информацией, создание и использование интеллектуальной собственности, системы разрешения спорных вопросов, — помогает выработать необходимые доверие и стабильность, а также дает хороший импульс партнерским отношениям. Чтобы свести к минимуму риск возникновения губительного разделения на «мы» и «они», стороны должны открыто обсудить, как будут приниматься решения в случае, если возникнет конфликт. Разумно также будет выработать в ходе переговоров общее понимание ситуаций, которые могут заставить стороны пересмотреть соглашение или даже провести новые переговоры по поводу изменения его условий. Стоит также оговорить способы выполнения этой процедуры.

Компании, заключающие долгосрочные соглашения — например, о совместных предприятиях или стратегических альянсах, часто посвящают огромное количество времени экономическому контракту начального этапа. После этой тяжелой работы топ-менеджер едва ли захочет выделить даже часть своего драгоценного времени на то, чтобы добиться совместимости основного и действующего «общественных договоров», и это совершенно естественно. Это служит еще одним аргументом в пользу повышенного внимания к «общественному договору» еще до заключения сделки, то есть до того как топ-менеджер будет в изнеможении, а также внимания к соглашениям, касающимся длительных инвестиций и участия высшего топ-менеджмента в реализации действующего «общественного договора».

Компании Ford и Mazda, о которых говорилось в предыдущей главе, прекрасно справлялись с реализацией действующего «общественного договора» в течение практически всего времени их партнерства⁹. Как мы уже упоминали, в 1969 г. они стали стратегическими партнерами, к чему компания Ford стремилась, желая снизить затраты на производство, а компания Mazda жаждала пробиться на американские рынки. Между партнерами разгорались серьезные споры, причин у которых было много — напряжение в отношениях между Америкой и Японией, попытки защищать свои патентованные технологии, культурные различия, проектирование продукции, выбор материалов. Чтобы разобраться во всех этих проблемах,

топ-менеджеры – по три от компаний Ford и Mazda, а также шесть руководителей производства – организовывали каждые восемь месяцев трехдневный «саммит». Первые два дня были посвящены стратегии и производству, а третий специально отводился для того, чтобы по мере необходимости урегулировать спорные вопросы «общественного договора».

Чтобы вести переговоры по поводу духа сделки, вам понадобится умение влиять на установки и ожидания противоположной стороны. Материальные бизнес-процессы также способствуют продуктивности действующего «общественного договора», укрепляя его (см. «Диагностика восприятия действующего “общественного договора”»). К примеру, корпорация Bose в значительной степени интегрировала свою деятельность и деятельность ключевых поставщиков – и именно такого рода интеграция стала источником конкурентных преимуществ. Многие из поставщиков Bose обзавелись сотрудниками, работавшими «на два дома»: это были сотрудники компании-поставщика, которые работали на полную ставку в компании Bose – в качестве общих торговых представителей, агентов по закупкам, планировщиков, и они же были уполномочены действовать от лица корпорации Bose и компании-поставщика¹⁰. Преимущества, которые создавались в результате такого рода координации, весьма убедительны – но те же преимущества можно создать в любой другой ситуации, если привести в соответствие ожидания сторон и корректировать это соответствие, постоянно укрепляя тем самым «общественный договор».

«ОБЩЕСТВЕННЫЙ ДОГОВОР»: ФАКТОРЫ РИСКА

Наиболее распространенными факторами риска, связанными с «общественным договором», являются 1) незнание и 2) пренебрежение. Независимо от того, обсудили вы их или нет, у вас неизбежно формируются ожидания относительно того, как будут выполняться условия сделки. Даже если вначале эти исходные ожидания соответствовали друг другу, они могут слегка меняться в зависимости от того, какие действия будут предприниматься сторонами. Когда обнаруживаются факторы риска, ослож-

няющие достижение согласия по вопросам «общественного договора», следует бить тревогу; это такие факторы, как межкультурные различия, участие в переговорах не очень ценных партнеров, недостаточное количество переговорщиков на начальном этапе — ведь в это время им предстоит удостовериться, что ожидания сторон по достаточно широкому кругу вопросов соответствуют друг другу.

Диагностика восприятия действующего «общественного договора»

Проведите открытую диагностику того, как все стороны воспринимают действующий «общественный договор», продумайте, какие действия вы будете предпринимать, чтобы он всегда был взаимоприемлемым. Вот примерный список:

- **Консультации.** Насколько полно, о чем, с кем, насколько формально и как часто каждая сторона считает необходимым консультироваться с другой? Что вы думаете о действиях, которые, как вам кажется, к соглашению не относятся? Насколько интенсивным будет обмен информацией, насколько активно каждая сторона собирается защищать свою информацию?
- **Принятие решений.** Помимо формальных процедур управления, какие еще процедуры вы собираетесь применять в ходе обсуждения и принятия решений? По принципу консенсуса? Голосованием большинства? Формально или неформально? Какие стороны будут в этом участвовать, на каких уровнях, возможно, это будет даже за пределами сферы соглашения?
- **Разрешение спорных вопросов.** Помимо формальных механизмов, оговариваемых в контракте, какие еще механизмы вы собираетесь применять для разрешения конфликтов: неформальные дискуссии, посредничество, суд, обязательный арбитраж? Что если разногласия останутся?
- **Пересмотр и переоценка соглашения.** Как вы собираетесь действовать в случае непредвиденных обстоятельств (например, изменения условий конкуренции)? Какие условия должны быть выполнены, чтобы соглашение подверглось пересмотру и переоценке? Чего в этом случае каждая из сторон должна ожидать от противоположной?

КОГДА УЧАСТНИКИ ПЕРЕГОВОРОВ ПРИНАДЛЕЖАТ РАЗНЫМ КУЛЬТУРАМ

Риск того, что взгляды на основной «общественный договор» у участников будут расходиться, возрастает, если они принадлежат к разным культурам — организационным, профессиональным, национальным. В этой ситуации у партнеров по переговорам обычно бывают очень сильные исходные допущения, которые тянут команды в разные стороны. К примеру, для большинства людей, работающих в странах, ориентированных на закон и порядок, действует принцип «уговор дороже денег» и «контракт есть контракт». Для людей из других культур, в большей степени ориентированных на взаимоотношения, подписанная сделка или контракт четко воспринимается как простая *отправная точка* для последующих непрекращающихся переговоров.

Минь-Йер Чен, директор Всемирной китайской деловой инициативы — программы Школы Уортона (университет Пенсильвании), сделал обзор всех неудачных попыток западных компаний иметь дело с китайскими предпринимателями — начиная с Morgan Stanley Dean Witter и заканчивая Foxboro. Вывод Чена таков: «Так как отношения развиваются и ситуация меняется, китайцы воспринимают контракт как слишком жесткие рамки: ведь он не учитывает смены обстоятельств. Поэтому никто не должен обижаться на изменение условий соглашения после того, как оно подписано, а западные бизнесмены вполне могут рассчитывать на то, что они смогут пересмотреть условия контракта или предложить другую интерпретацию его условий в любой момент в ходе своих рабочих взаимоотношений с китайской стороной»¹¹. Но Юрген Хубберт из компании DaimlerChrysler выражал по этому поводу только сожаление: «Перед нами контракт, но наш партнер каждый день пытается предложить новые правила игры»¹².

Топ-менеджеры в некоторых регионах мира (например, в Северной Америке и Северной Европе) обычно спокойно относятся к сделкам, для заключения которых не требуется установление интенсивных личных взаимоотношений, в то время как это условие является необходимым для ведения переговоров и заключения соглашения в Восточной Азии, Латинской Америке и даже Южной Европе. Все это предполагает различ-

ный уровень внимания к основному «общественному договору», что в свою очередь приводит к постановке более широкого круга вопросов. Стоит ли понимать совместное соглашение как чисто деловое мероприятие или в первую очередь пример взаимодействия личностей? Следует ли рассматривать отношения с сотрудниками, клиентами и поставщиками только с экономической точки зрения или все гораздо сложнее? Есть много работ о проблемах принадлежащих к разным культурам переговорщиков¹³. Однако главное здесь в том — мы подчеркиваем это, — что различия в национальных или организационных культурах должны заставить вас насторожиться и проявить внимание к «общественному договору».

Давайте рассмотрим другой случай. Хотя японская компания NCR Japan была подразделением американской корпорации, все ее сотрудники работали на стабильной пожизненной основе, а профсоюз сотрудничал с топ-менеджментом. Когда прибыл новый американский главный исполнительный директор и попытался предпринять сокращение штатов в некоторых подразделениях — по его мнению, там был избыток персонала, — это спровоцировало массовые протесты работников: они воспринимали такое действие как нарушение основного «общественного договора». Был немедленно организован второй профсоюз — и он занял еще более враждебную позицию по отношению к новому топ-менеджменту, потребовав повышения заработной платы и гарантии рабочих мест. Местные поставщики отказались иметь дело с этим заводом, считая, что он недостойн их доверия. И еще десять лет после того, как предприятие рассталось с приехавшим директором, второй профсоюз продолжал свою деятельность, а поставщики по-прежнему бойкотировали завод¹⁴.

Этот пример не только информирует, какого рода риски возникают при контакте с незнакомой культурой, но и демонстрирует, насколько сильной может стать негативная реакция, когда противоположной стороне кажется, что «общественный договор» нарушен. Но мы поспешим вас утешить: не все такие нарушения носят столь фатальный характер. Если вы правильно будете действовать в конфликтной ситуации, «общественный договор» может укрепиться (если вы своими действиями не нанесете ему дополнительный ущерб). Если вы нарушили контракт по недосмотру, топ-менеджер должен сделать все,

чтобы заверить противоположную сторону: это было непреднамеренно, они никому не хотели причинить вреда. Искренние усилия, направленные на восстановление доверия, обычно способствуют возобновлению отношений и укреплению «общественного договора»¹⁵.

КОГДА В ПЕРЕГОВОРАХ УЧАСТВУЮТ «НЕ ТЕ ЛЮДИ»

Иногда проблемы возникают не по причине межкультурных различий, а оттого, что в переговорах участвуют не те люди. В главе 4 мы уже советовали вам, как добиться того, чтобы в переговорах принимали участие наиболее ценные партнеры, и это имеет самое непосредственное отношение к способам выработки взаимоприемлемого «общественного договора». Вспомните, к примеру, случай, когда два главных исполнительных директора вели переговоры по поводу стратегического альянса, цель которого — повышение уровня качества, но при этом отношения покупателей и поставщиков регулируются исключительно вопросами цены и квартальными планами. В результате реальные взаимоотношения не носят стратегического характера и никак не помогают повысить уровень качества — это просто продолжительная кровавая битва за цены.

Аналогичным образом мы продемонстрировали вам, что риск, связанный с заключением «общественного договора» не теми людьми, возрастает, когда сделку заключают третьи стороны, которые затем «сбрасывают» ее на тех, кто будет непосредственно заниматься реализацией соглашения. В наших примерах фигурировали такие третьи стороны, как корпоративные «сваты» (Майкл Овитц) или команды, заключающие соглашения по развитию бизнеса (с такой командой в компании IBM имел дело Джерри Каплан).

Есть и другие, менее очевидные варианты, когда ценные для данного соглашения партнеры по недосмотру не принимают участия в переговорах, где заключается «общественный договор». Например, в 1988 г. компания Komatsu, японский лидер в производстве оборудования для земляных работ, и американский конгломерат Dresser Industries объединили свои мощности в Северной Америке — инженерные, производственные и маркетинговые, — надеясь таким образом обрести,

по их собственным словам, «горы сокровищ»¹⁶. Дрессер хотел получить технологию проектирования компании Komatsu, а также денежные средства на модернизацию завода и капитальные затраты. Компания Komatsu надеялась стать успешным игроком мирового уровня, поэтому ей хотелось глубже проникнуть на рынки Северной Америки и утвердиться там. И, сохранив собственные бренды и дистрибьюторские каналы, компании Komatsu и Dresser создали совместное предприятие (Komatsu Dresser Corporation, KDC), осуществив слияние производственных, инженерных и финансовых операций. Топ-менеджеры обеих сторон совместного предприятия были равномерно представлены в комитете по надзору, состоявшем из шести человек, а само предприятие взяло на себя обязательства по новым совместным инвестициям в объеме \$200 млн. Но помимо собственно экономических условий договора стороны хотели заложить основы для прочного «общественного договора» между двумя командами руководства.

И все же практическая реализация договоренностей не позволяла сделке развиваться в верном направлении: дистрибьюторы каждой из компаний, которые не разделяли новых ожиданий, начали конкурировать друг с другом в объемах продаж. Напряжение нарастало: представители Komatsu считали, что люди из Dresser медлят и не принимают надлежащих мер; представители Dresser жаловались, что они всегда узнают о ключевых решениях топ-менеджмента Komatsu постфактум, с ними не советуются. Ситуация становилась все хуже, сотрудники обеих компаний перестали общаться друг с другом, что не позволяло дилерам получать важную информацию об объемах инвентарных запасов у их коллег и о предоставляемых гарантиях. А это в свою очередь только усугубляло конфликт.

Несмотря на все предпринятые в последний момент действия — были призваны промышленные консультанты и проведены обмены сотрудниками, — конфликт разрастался. Рыночная доля KDC резко упала, быстрыми темпами росли убытки, штат был сокращен на две тысячи человек, и в конце концов предприятие было распущено. Урок? Да, KDC пала жертвой обычных межкультурных трений. Но компания пострадала еще и оттого, что не посчитала нужным привлечь к участию в заключении «общественного договора» потенциально ценных партнеров.

КОГДА НА ПЕРЕГОВОРАХ СЛИШКОМ МАЛО УЧАСТНИКОВ

Даже если вы тщательно оговорите все детали и экономическо-го контракта, и «общественного договора», ваши отношения будут все равно уязвимы, если соглашение воплощает ожидания лишь отдельных избранных лиц, особенно когда заключение сделки и реализацию ее условий поручают разным людям. Вот вам пример: небольшая команда отдела по развитию бизнеса представляет одну из сторон предлагаемого альянса, и она ведет секретные переговоры с крошечной группой лиц, назначенных противоположной стороной. Или, как мы уже отмечали в предыдущей главе, консалтинговые компании часто зависят от того, какие у их главы отношения с главными исполнительными директорами компаний-клиентов. Но если этот топ-менеджер уходит, консалтинговая компания теряет кредит доверия.

«ПОДГОНКА» ЭКОНОМИЧЕСКОГО КОНТРАКТА И «ОБЩЕСТВЕННОГО ДОГОВОРА»

В идеальной ситуации экономический контракт и «общественный договор» укрепляют друг друга. Иногда всем очевидно, как этого добиться. К примеру, разумно составленное соглашение, предметом которого является конкретный проект, должно содержать четкие, реалистические положения о выходе из соглашения, окончании его действия. При этом и то и другое должно определяться представлениями каждой из сторон о достижении конченной цели. В одном из таких случаев компании Wal-Mart и Procter & Gamble заключили соглашение об обмене информацией в своих общих сетях поставок, и за год выгоды от сделки выросли с \$350 млн до \$1 млрд. Чтобы формально закрепить свои обязательства в плане распространения информации по мере формирования альянса, команды вступающих в него сторон подписали соглашения о конфиденциальности. Они стали своего рода страховыми полисами для топ-менеджмента, защищающими зарождающиеся рабочие отношения и способствующими тому, чтобы стороны делились информацией, касающейся сотрудничества и близких сфер деятельности настолько, насколько это было необходимо для получения общих выгод¹⁷.

Если главная цель соглашения – в поддержке постоянной передачи знаний, то порой лучше соответствует стимулам сторон сделка с акциями, и она же позволяет добиться гораздо большего успеха, чем просто включение в контракт определенных положений¹⁸. Если экономический контракт, по поводу которого ведут переговоры две компании, работающие в одной и той же цепочке создания стоимости (только одна из компаний занимается производством, а другая – маркетингом), оказывается слишком перегруженным конфликтными ситуациями, а интересы сторон невозможно согласовать друг с другом так, чтобы это приводило к желаемому для них обоих сотрудничеству, стороны могут рассмотреть совершенно другую форму экономического контракта – к примеру, вариант полного поглощения: таким образом, конфликт становится внутренним, и фундаментальных целей достичь проще. И какой бы ни была цель сделки, добиться ее гораздо легче, если экономический контракт и «общественный договор» подкрепляют друг друга.

Порой соблазнительно бывает рассматривать «общественный договор» как неписанный, психологический, а экономический – как материальный, в письменной форме. И все же два типа контракта можно вполне продуктивно «подогнать» друг к другу, связав их напрямую. Рассмотрим такой пример. Компания Chrysler в конце 1980-х гг. радикально пересмотрела дух и букву своих контрактов с поставщиками – это было необходимо, чтобы спасти бизнес¹⁹. Убытки компании – производителя автомобилей росли с каждым днем: ожидался перерасход в объеме \$1 млрд на новую программу – семейство моделей LH. Текущий долг компании по выплатам в пенсионные фонды составлял \$4,5 млрд, а в последнем квартале 1989 г. она понесла рекордные для себя потери – \$664 млн. Чтобы остановить кровопотерю, компания начала революционные преобразования своих отношений с поставщиками. Традиционно она пользовалась жесткой конкуренцией среди своих многочисленных квалифицированных поставщиков, предлагая им аукцион. Но теперь вместо прежней модели, когда контракты получали те, кто при необходимой квалификации давал самую низкую цену, новый «общественный договор» предлагал интегрированное долгосрочное партнерство, в ходе которого ожидалось, что партнер не только повысит производительность и уровень

качества, но и будет способствовать повышению эффективности операций компании Chrysler — и далеко не только методами, характерными для отношений поставщика и покупателя. В новом экономическом контракте содержался целый ряд положений, которые способствовали укреплению нового «общественного договора». К примеру, там были такие пункты:

- Процедура отбора. Долгое время компания Chrysler производила отбор среди тех поставщиков, кто отличался необходимой квалификацией и чья продукция соответствовала техническим спецификациям, предпочитая предлагавших самую низкую цену. Теперь же компания переходила на новую систему отбора: составлялся предварительный список (из 2500 возможных поставщиков были отобраны 1140) на основе таких показателей, как передовая инженерия, развитые производственные мощности, а также производительность и качество. Из этого перечня поставщики выбирались в зависимости от качества проектирования и производства, своевременности поставок и, конечно же, цены.
- Масштаб контракта. Работая с небольшим количеством поставщиков, компания Chrysler переходила на систему, в рамках которой один и тот же поставщик брал на себя основную ответственность за проектирование, разработку образца и производство определенной детали или системы, тогда как раньше многочисленные поставщики конкурировали за контракты на эту деятельность.
- Длительность контракта и его возобновление. При прежней системе у поставщика не было надежды на возобновление контракта, и его средняя длительность составляла 2,1 года. При новом подходе средняя длительность контрактов возрастала до 4,4 года, при этом более чем 90% поставщиков получали от представителей компании Chrysler в устной форме гарантии того, что контракт будет возобновлен при условии, если поставщик добивается необходимых показателей, его бизнес остается за ним по крайней мере в течение того времени, пока модель, для которой он осуществлял поставки, находится в производстве.

- **Цена.** При старой системе выигрывал тот, кто при должном уровне квалификации предлагал самую низкую цену, и никто не интересовался тем, несет ли это ему прибыли. В рамках нового «общественного договора» компания Chrysler стремилась добиться приемлемого уровня прибыли для обоих: и поставщика, и покупателя. Вместо расчета на то, что поставщики не смогут повысить цены на товары массового спроса, и выжимания из них тем самым всех соков, компания Chrysler осуществила другой подход – целевого расчета издержек, когда за отправную точку бралась общая стоимость автомобиля для конечного потребителя, а затем в зависимости от нее в обратном порядке рассчитывался допустимый уровень затрат для всех систем, подсистем и деталей.
- **Ответственность и оценка качества работы.** При прежней системе поставщик отвечал за соблюдение сроков, качество продукции и все остальные параметры, от которых зависела его конкурентоспособность в борьбе за контракты. В рамках новой системы область оценок простиралась далеко за пределы экономического контракта, теперь она затрагивала не только отдельно взятую компанию-поставщика, но и инновации, координацию, инвестиции, важные для определенного типа взаимоотношений, усовершенствования в цепочке создания стоимости. На самом деле компания Chrysler на формальном уровне обязывала своих поставщиков находить возможности сокращения издержек для компании в объеме как минимум 5% от стоимости контракта; сократить издержки поставщик мог собственными усилиями, а мог предложить компании и другие варианты, позволяющие снизить общий уровень затрат. Половина сэкономленных средств делилась с поставщиками, которые могли выбирать – например, могли доверить свою долю сэкономленных средств компании Chrysler, которая употребит их на увеличение доли общего рынка. Такие сбережения порой бывали очень крупными. К примеру, компания Magna International предложила варианты сокращения издержек, которые в год приносили более \$75 млн.

Итак, в новом «общественном договоре» особый акцент делался на долгосрочных взаимоотношениях и интеграции, партнерстве, и он сознательно поддерживался и укреплялся соответствующим образом скорректированным экономическим контрактом. Компании Chrysler удалось добиться сокращения цикла разработки новой модели до 160 недель, тогда как в 1980-е гг. на это в среднем уходило около 234 недель. В 1990-е гг. затраты на разработку новой модели сократились на 20–40%, тогда как прибыль, получаемая с каждого автомобиля, подскочила в 1994 г. с \$250 до рекордных \$2110. Таких результатов удалось добиться в значительной степени благодаря тесной взаимосвязи нового «общественного договора» с экономическим контрактом²⁰.

Мы не хотим сказать, что именно такая комбинация экономического контракта и «общественного договора» верна для любой организации. Если ваша база партнеров-поставщиков намного малочисленнее, чем у компании Chrysler, в этом есть свои опасности: например, такую базу труднее сократить до разумных размеров, есть риск, что вы попадете в зависимость от отдельных ключевых поставщиков, которым будет не с кем конкурировать — особенно в условиях жесткой экономии. Однако главное, что мы хотим сказать, — многие ожидания, воплощенные в основном и действующем «общественных договорах», не являются в чистом виде психологическими. Их можно и нужно воплотить в формальном экономическом контракте, который и призван дополнять «общественный договор».

РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ОШИБОЧНЫЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ОБ «ОБЩЕСТВЕННОМ ДОГОВОРЕ»

Нам приходилось видеть, как в десятках случаев участники сделки не могли реализовать заложенный в ней потенциал — и все потому, что они были не в состоянии добиться единства в своих представлениях о духе сделки. Чтобы вы не повторили их судьбу, предлагаем вам проверить, не являетесь ли вы жертвой ложных, ошибочных представлений.

- *Ошибочное представление 1: «общественный договор» в первую очередь регулирует рабочие взаимоотношения. Как мы только*

что показали, он определяет не только то, как отношения будут развиваться, но и их истинную природу. И хотя действующий «общественный договор» включает элементы рабочих взаимоотношений — такие как ожидания участников в плане процедур коммуникации, консультаций, принятия решений, разрешения спорных вопросов, возможностей пересмотра сделки, основной «общественный договор» оговаривает ожидания в отношении фундаментальных целей сделки, ее длительности и границ.

- *Ошибочное представление 2: термин «общественный договор» предполагает, что отношения являются кооперативными, демократичными, где участники делают шаги навстречу друг другу.* Действительно, «общественный договор» может воплощать такого рода идеалы, но это не обязательно. На самом деле продуктивный «общественный договор» можно создать при любом типе взаимоотношений. Главное, чтобы обе стороны разделяли ожидания по поводу заключаемой сделки.
- *Ошибочное представление 3: термин «общественный договор» предполагает общую точку зрения.* На практике у разных сторон могут быть полностью противоположные ожидания касательно сделки, даже если они поставили свои подписи на одном и том же листе бумаги. «Общественный договор», одинаково понимаемый участниками переговоров, — это цель, а не нечто само собой разумеющееся, данное свыше.
- *Ошибочное представление 4: «общественный договор» должен быть в первую очередь психологическим, неявным; он не может получить воплощение в форме письменного соглашения.* Как мы уже показали, условия «общественного договора» — например, такие как ожидания сторон в отношении природы и длительности их взаимоотношений, — часто можно явным образом оговорить в контракте экономическом. Когда в ходе переговоров вы вырабатываете такой «общественный договор», который хорошо дополняет экономический контракт, резко повышаются шансы на то, что сделка действительно принесет те выгоды, которые обещаны на бумаге.

-
- Существует два типа «общественного договора»: 1) основной «общественный договор», раскрывающий, каковы ожидания сторон по поводу истинных природы, масштаба и длительности сделки; 2) действующий «общественный договор», раскрывающий, как стороны собираются принимать решения, поступать в непредвиденных ситуациях, вести коммуникацию и разрешать спорные вопросы.
 - Если представления сторон об «общественном договоре» не согласуются друг с другом, это приводит к тупиковым ситуациям, конфликтам, потере выгод как в ходе переговоров, так и после заключения сделки.
 - Будьте особенно бдительны в отношении расхождений во взглядах на «общественный договор», когда стороны принадлежат к различным культурам — организационным, национальным, профессиональным. Если процесс находится в руках третьих сторон, отмечайте несоответствия во взглядах глав сторон на «общественный договор». Удостоверьтесь, что в переговорах принимают участие действительно ценные партнеры и их мнения в отношении духа сделки сходятся, — это касается всех, кто так или иначе будет причастен к заключению и осуществлению соглашения.
 - Периодически проводите специальную диагностику того, как стороны воспринимают основной и действующий «общественные договоры».
 - Постарайтесь добиться полного соответствия экономического контракта и «общественного договора».
 - Не поддавайтесь искушению считать «общественный договор» «неписанным», чисто субъективным, в то время как в ваших представлениях экономический контракт — это нечто письменно зафиксированное, объективное. Если их тщательно «подогнать» друг к другу, многие ожидания, воплощенные как в основном, так и в действующем «общественных договорах», можно и должно претворить в такие экономические соглашения, которые послужат укреплению позиций обеих сторон.
 - Опасайтесь ложных представлений об «общественном договоре» — будто бы он в первую очередь касается рабочих взаимоотношений, должен быть кооперативным и демократическим, где стороны участвуют на равных, и что большую его часть невозможно зафиксировать на бумаге.
-

Часть IV

**АКЦЕНТ
НА ТАКТИКЕ
РЕШЕНИЯ
ПРОБЛЕМ**

**ЗА СТОЛОМ
ПЕРЕГОВОРОВ**

ФОРМИРУЙТЕ УСТАНОВКИ, ПОЗВОЛЯЮЩИЕ ВАМ ОСУЩЕСТВИТЬ ПРЕТЕНЗИИ НА ВЫГОДЫ

До сих пор мы старались обратить ваше внимание на важность мастерски созданных исходных условий для переговоров (третье измерение, «в стороне от стола переговоров»), на проектирование выгодных сделок (второе измерение, «за чертежной доской»). И хотя в ходе обсуждения приходилось уже не раз упоминать тактические приемы, применяемые за столом переговоров (например, когда мы рассказывали, как зондировать почву и выявлять реальные интересы, стоящие за разными позициями), только сейчас мы приступим к обсуждению того, что же, собственно, происходит за столом переговоров. В этой и следующих главах мы рассмотрим разработку тактических, межличностных аспектов взаимодействия (первое измерение, «за столом переговоров»).

Часть книги, посвященная обсуждению первого измерения, называется «Акцент на тактике решения проблем». В данной главе даются рекомендации по очень важной, хотя и достаточно узкой тактической проблеме. Речь пойдет о том, как правильно претендовать на выгоды за столом переговоров. Что вы делаете в ситуации, когда позиция «я хочу как можно больше получить для себя» означает одновременно «ты получишь

меньше, чем ты хочешь»? Как добиться самой выгодной цены в ходе переговоров о покупке машины, партии химикатов или целой компании? Человек, пользующийся трехмерным подходом к переговорам, безусловно, должен знать, как добиться подходящей цены. Но тактика претензий на выгоды, ориентированная на переговоры о цене, может быть применена и в более широком смысле. Например, она приемлема, когда вы договариваетесь о размещении вашей линии в торговом зале универсама (вы хотите, чтобы вас поместили в левом проходе — они настаивают на правом, вы хотите большую площадь — они отказываются вам ее выделять), при подсчете количества голосов (больше или меньше) и назначении времени мероприятия (раньше или позже) и т. д. Короче говоря, тактика, предлагаемая в этой главе, применима в любой ситуации, когда обстоятельства, благоприятные для одной из сторон, означают потери для другой.

Говоря о претензиях на выгоды, мы не забыли о том, что говорилось нами о создании выгод. И то и другое является предметом нашей настоящей главы, посвященной тактике. Мы помним также о своем утверждении, что многие сделки, в которых на первый взгляд речь идет исключительно о цене, обладают значительным потенциалом создания дополнительных выгод. Но важно понимать: в конце концов, практически все переговоры имеют такую составляющую, как претензии на выгоды. И еще одно немаловажное замечание: существует такое количество разнообразных типов людей, ситуаций и контекстов, что они могут опровергнуть любую абстрактную теорию тактических действий. Вместо того чтобы предаваться теоретизированию, мы сосредоточимся на множестве конкретных действий, которые можно предпринять за столом переговоров и которые, по нашему мнению и опыту, важны в любых ситуациях. Можно озаглавить эту главу так: «Наука и искусство торговаться».

КАК ПОДГОТОВИТЬСЯ К ЗАКЛЮЧЕНИЮ СОГЛАШЕНИЯ О ЦЕНЕ

Давайте вернемся к примеру из главы 6. На этот раз мы добавим некоторые детали, чтобы данный пример превратился

в соглашение о цене в чистом виде. Представьте себе, что вы хотите продать свою кооперативную квартиру на горнолыжном курорте. Вы надеетесь получить за нее кругленькую сумму, чтобы купить себе жилье где-нибудь на Карибских островах и переехать туда. Год назад один инвестор сделал вам заманчивое предложение – \$700 тыс. при условии, что вам это обойдется примерно в \$20 тыс., но вы отказались. С тех пор цены на рынке поднялись почти на 10%. Вы не нанмали агента по недвижимости, но просмотрели много кооперативных квартир и вполне представляете ситуацию на рынке.

Одна знакомая вашего соседа по дому, Лина, узнала, что вы хотите продать квартиру. Женщина хотела бы приобрести ее в целях выгодного вложения денег (она не собирается там жить). Инвестор, чье предложение вы отвергли год назад, также по-прежнему интересуется вашей квартирой. Если вы сами продаете квартиру Лине или кому-либо другому, вам не придется платить 6% комиссионных агенту по недвижимости.

ПЕРВОЕ: ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЛИ ЭТО ТОТ СЛУЧАЙ, КОГДА ПРЕДМЕТОМ СДЕЛКИ ЯВЛЯЕТСЯ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ЦЕНА?

Давайте выясним реальные интересы сторон. Вы хотите получить максимум денег за свою собственность. Вы уезжаете из города, поэтому не беспокоитесь о том, как сделка отразится на ваших отношениях с его жителями или с покупателем. Вам все равно, когда заключать сделку. Ваша квартира в отличном состоянии, поэтому вы уверены: любая инспекция жилищного фонда оценит ее по достоинству. Вы хотите продать квартиру за наличные деньги и нашли покупателя на всю мебель.

Со своей стороны, Лина вкладывает средства в покупку квартиры. Она хочет получать хорошие дивиденды со своих инвестиций. Это для нее означает заплатить как можно меньше. Она планирует расплачиваться наличными. Она будет настаивать на инспекции квартиры, но только с целью убедиться, что нет необходимости в капитальном ремонте. Она не собирается приурочивать заключение сделки к началу горнолыжного сезона. Более того, ей совершенно безразлично, когда состоится передача ключей.

Прежде чем вы начнете любые переговоры, необходимо отыскать возможности для создания выгод. (Не спешите утверждать, что никаких выгод там нет!) Если их действительно нет (и вам не придется снова иметь дело с этим человеком или заботиться о том, как сделка с ним повлияет на вашу репутацию), значит, это и правда сделка по поводу цены в чистом виде. Что все эти детали, касающиеся продажи квартиры, меняют или добавляют к характеру сделки? Действительно, практически отсутствует пространство для создания выгод. В этом случае стороны только претендуют на выгоды.

ВТОРОЕ: ЗАДАЧИ-БЛИЗНЕЦЫ

Как только вы убедились, что находитесь в ситуации, в которой стороны только претендуют на выгоды, приступайте к решению задач, которые мы называем задачами-близнецами:

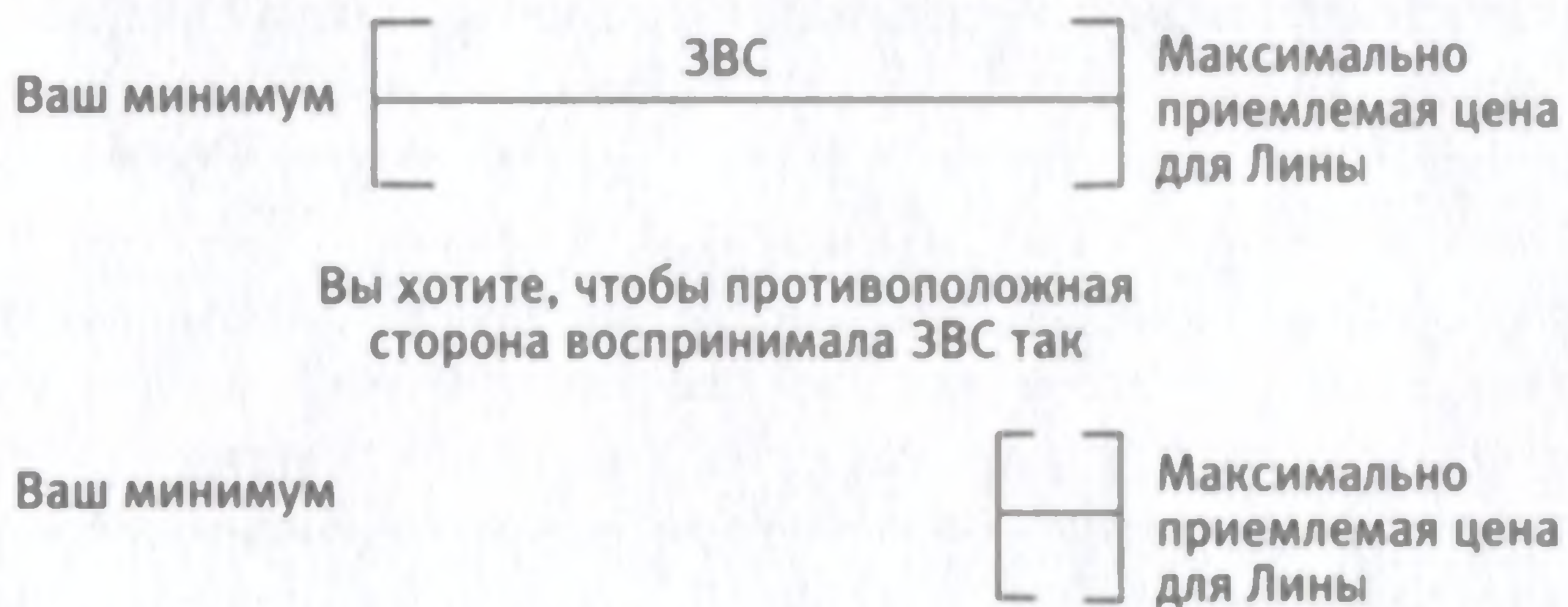
- Выясните, где лежит истинная зона возможного соглашения (ЗВС).
- Сформируйте у противоположной стороны такие представления о ЗВС, которые обеспечивают вам определенные преимущества.

Вспомните, что мы говорили о ЗВС в главе 6: это такое множество соглашений, которое для обеих сторон представляется более привлекательным, чем их лучшие варианты отказа от сделки. Очевидно, что самое главное здесь — *понять*, где находится истинная ЗВС. Если вы будете знать, где на самом деле лежит предел требований противоположной стороны, то сможете заставить их согласиться на такое предложение, которое максимально удовлетворяет ваши претензии на выгоды.

Далее — необходимо оказать влияние на представления противоположной стороны о том, что для вас наиболее приемлемо. В идеале должно оказаться, что максимальная цена, которую они готовы заплатить, немного выше приемлемого для вас минимума. (Или, наоборот, если они продают, а вы покупаете, то имеется в виду минимально приемлемая для них цена.) Чтобы представить это наглядно, посмотрите на рис. 12.1. Когда мы говорим: «Как повлиять на представления

противоположной стороны, чтобы это позволило вам претендовать на выгоды?», то имеем в виду конкретную тактическую проблему.

Рис. 12.1. Зона возможного соглашения: как бы вы (в качестве продавца) хотели, чтобы ее воспринимали



КАК УЗНАТЬ, ГДЕ НАХОДИТСЯ ИСТИННАЯ ЗВС

Итак, как же в данном случае тактично разузнать, где лежит ЗВС? У Лины есть варианты отказа от сделки – сопоставимые квартиры на рынке недвижимости. Представьте себе, что в продаже отсутствуют сопоставимые квартиры, однако есть несколько похожих, но немного отличающихся. Например, в них есть еще одна спальня или вид из окна не такой красивый, удобнее добираться до трассы и т. д. Но мы знаем: Лина рассматривает квартиру как способ вложения денег. Скорее всего, она ориентируется на собственное представление о ее рыночной цене.

Давайте постараемся понять, как она принимает решение о максимальной цене, которую готова заплатить. Недавно очень похожую квартиру продали за \$840 тыс., подобное же жилище выставили на продажу за \$900 тыс. Квартиру, из окон которой открывался не столь красивый вид, реализовали за \$750 тыс. Жилье, из которого не очень удобно добираться до трассы, выставили на продажу также за \$750 тыс. Лина сравнит вашу квартиру с различными вариантами на рынке и поймет, за какую

субподрядчики тратят на производство каждой сотни двигателей, и не менее уверенно он мог сказать, во сколько обойдется производство одного двигателя. Представляя во всех подробностях максимальные производственные издержки своих поставщиков, он всегда знал, что возразить на аргументы противоположной стороны, что назначенная им цена их разоряет. Изрекать «информация – это сила» стало модно. Но от этого выражение не перестает быть верным. В частности, оно справедливо, когда вам приходится высказывать свои претензии на выгоды (или создавать последние).

СКОНЦЕНТРИРУЙТЕСЬ НА ВОЗМОЖНОСТЯХ, А НЕ НА ВЕРОЯТНЫХ НЕУДАЧАХ

Результаты одной очень интересной серии экспериментов позволяют предположить: те участники сделки, которые еще до ее начала хорошо понимали, чего хотят добиться, в ходе переговоров о цене достигают больших успехов, чем люди, концентрирующиеся на том, чего хотят *избежать*³. Имевшие список того, на что претендуют, действовали гораздо успешнее тех, кто записывал ошибки, которых необходимо избежать. Все это подтверждает: наилучший подход к переговорам – это сознательная установка на доступные вам возможности. Один из аспектов данного подхода – правильные представления о том, каким будет наилучший вариант из предложенных противоположной стороной и из ее собственных вариантов отказа от сделки.

ПОСТАВЬТЕ ПЕРЕД СОБОЙ АМБИЦИОЗНЫЕ ЦЕЛИ В ОТНОШЕНИИ ЦЕНЫ

Мы обычно советуем тем, кто собирается вести переговоры, назначить цену, к которой они будут стремиться, то есть необходимо назвать конкретную цифру, и она будет расцениваться ими как наилучший результат. Почему? По ряду причин, включая следующие:

- Вы не можете добиться цели, если ее не поставили.
- Когда у вас нет определенной цели, естественной точкой отсчета становится ценность ваших лучших вариантов отказа от сделки. Поставив себе цель, вы сможете сосредоточиться на достижении определенного успеха, а не только выполнении минимума собственных требований. Иногда мы делим переговорщиков на две группы: тех, кто не склонен ставить себе цели, ориентируется на то, что его вполне устраивает, и тех, у кого есть амбиции, кто ставит цели и спрашивает себя: «Сколько я смогу получить?» Угадайте, кто из них добивается большего успеха (хотя, конечно, и те и другие одинаково курьезны; мы еще поговорим об этом)?
- Исследования подтверждают: чем более честолюбивые цели в отношении цены ставит себе игрок (конечно, в разумных пределах), тем лучших результатов он добивается. На это есть как минимум две причины⁴. Во-первых, чем амбициознее ваши цели, тем выше ваши требования — а мы собираемся в ближайшее время показать, что это позволяет добиться лучших результатов. Во-вторых, когда вы пытаетесь взять более высокую планку — это обычно требует от вас значительных усилий на всех этапах переговоров.

Итак, как вы ставите себе цель в смысле цены? Она должна намного превосходить минимум ваших требований. При этом необходимо учитывать анализ лучших вариантов отказа от сделки противоположной стороны. А твердость вашего намерения добиваться цели зависит от того, насколько хорошо вы информированы по всем аспектам переговорного процесса. В данном случае, как мы уже отмечали, вы считаете, что у Лины лучшие варианты отказа от сделки лежат в промежутке между \$775 тыс. и \$850 тыс. Вы можете поставить перед собой цель добиться максимального значения в этом промежутке. Честолюбивая цель — это не предложение и не требование. Скорее это что-то вроде маяка — в соответствии с ней вы будете в оставшийся период времени строить и стратегию, и тактику, добиваясь наилучшего результата. Особенно это касается диалога сторон.

Следует ли вам делать предложение первым, и если да, то какую цену запрашивать?

Следует ли вам выходить с предложением первым, и если да, то каким оно должно быть? Это зависит от уровня вашей информированности о ЗВС. Если вы абсолютно уверены, что знаете, где для противоположной стороны проходит верхняя граница ЗВС, — то есть хорошо осведомлены, какая цена в их глазах эквивалентна лучшим вариантам отказа от сделки, — вы, наверное, захотите предложить цену выше того максимума, который противоположная сторона готова заплатить. Затем вы, скорее всего, пойдете на некоторые уступки, чтобы ваша цена оказалась в ЗВС. И будете стоять насмерть.

Но что если (как это часто бывает) вы не вполне уверены, какая именно цена в представлении противоположной стороны окажется менее приемлемой, чем варианты отказа от сделки? Большинство топ-менеджеров, с которыми нам приходилось работать, придерживаются общепринятого правила. Они предпочитают, чтобы противоположная сторона сделала первое предложение, так как 1) боятся: вдруг, не будучи вполне уверенными, не смогут проявить должной настойчивости и лишатся определенных выгод; 2) их первое предложение будет слишком смелым, и они нанесут ущерб своему имиджу в глазах партнеров по переговорам или вообще их испортят.

Однажды с Томасом Эдисоном произошел случай, который, как нам кажется, подтверждает правомерность такой точки зрения.

Эдисон изобрел тикер, телеграфный аппарат для передачи биржевых котировок ценных бумаг. (Позднее на протяжении многих лет он использовался на биржах.) Решившись его продать, он постарался учесть время и силы, потраченные на изобретение, и пришел к выводу: за аппарат необходимо получить \$5 тыс. Когда генерал Леффертс, президент компании Gold & Stock Telegraph, пришел к нему с предложением заключить сделку, Эдисон уже собрался было назвать свою цену, но не смог. По словам самого ученого, «у него не хватило духу запросить такую огромную сумму». Вместо этого Эдисон предложил генералу назвать цену первым. Леффертс предложил \$40 тыс. Ученый от-

ветил, что, по его мнению, эта цена «вполне справедлива». И так, назвав цену первым, Эдисон потерял бы \$35 тыс.⁵

Несмотря на то что история Эдисона имела счастливый конец, наш совет будет несколько неожиданным для вас: *всерьез подумайте о том, чтобы первым называть цену, – если, конечно, вы имеете хоть какую-то информацию о возможностях противоположной стороны.* Если вы не вполне уверены в том, какую цену они будут рассматривать как эквивалентную своим лучшим вариантам отказа от сделки, воспользуйтесь стратегией «предложение в гибкой форме», или (это, пожалуй, даже лучше) вариантом, который мы называем «завуалированным предложением».

Чтобы объяснить такое отступление от общепринятого правила, давайте немного отвлечемся от основной темы и поговорим о когнитивной психологии и таком мощном явлении, как привязка.

ЭФФЕКТ ПРИВЯЗКИ

Люди, как всем известно, не любят неизвестности. Многочисленные исследования показывают: поступающая извне информация очень способствует формированию суждений, которые станут руководством к действию в условиях неизвестности. Именно такую информацию несет первое предложение. Оно не может не повлиять на восприятие ЗВС противоположной стороной.

Мы иногда проводим с топ-менеджерами такой эксперимент: предлагаем им разыграть сценарий, при котором поставщик получает одноразовый срочный заказ на поставку высокотехнологичных фар для мотоциклов от одного очень влиятельного покупателя (скажем, японского производителя). Поставщика просят назначить цену. По сценарию, японский переводчик говорит по-английски так, что его очень сложно понять, кроме того, он делает многочисленные ошибки. Наши топ-менеджеры играют роль поставщиков. У всех у них практически одинаковые сценарии продажи: одни и те же товар, компания, отрасль, информация о финансах и производстве и т. д.

Но есть одна деталь, которая отличает сценарии друг от друга. Половина топ-менеджеров получают такой вариант, где

переводчик, как им кажется, предлагает \$12 за единицу товара. Когда его просят уточнить, он начинает отказываться от названной цены, говоря, что еще не называл цену. В рамках второго сценария переводчик просит \$32 за единицу товара, но потом также отрицает, что называл цену. Топ-менеджеров, участвующих в обоих сценариях, четко инструктируют: так как переводчика понять непросто, они должны считать, что названная цена (\$12 или \$32) совершенно не несет никакой смысловой нагрузки. Затем мы просим каждую группу назвать свою цену, которую они могут рассчитать, исходя из совершенно одинаковой у обеих групп информации о товарах, компаниях и отрасли.

Как правило, средняя цена у слышавших, как им предлагают \$12 за единицу товара, колебалась вокруг показателя \$19,8 за единицу. Среднее предложение тех, кто слышал цифру 32, составляло \$30,1. Иными словами, цифры 12 и 32, будучи совершенно бессмысленными, все равно послужили точками привязки, и, предлагая цену, команды двигались в направлении, задаваемом этими цифрами. При этом участники переговоров совершенно не осознавали, какое воздействие это в общем-то бессмысленное предложение оказывает на предлагаемую ими самими цену.

Даже участники переговоров, глубоко знающие ситуацию в отрасли, склонны привязывать свои оценки к нерелевантным данным. В одном из исследований рассказывалось об эксперименте, в рамках которого опытные риэлторы получали всю необходимую информацию для оценки стоимости дома: его подробное описание, десять листов с исчерпывающими данными о метраже, ценах на сходные дома в этом регионе и т. д.⁶ Затем им показывали сам дом.

Половине агентов говорили, что дилетант продавец запросит за дом такую-то цену (и называли цифру), другим же предлагали стоимость на 25% выше. После этого риэлторам давали время для изучения всей информации. Затем их просили оценить, помимо всего прочего, стоимость дома и ту минимальную цену, которую они бы сочли приемлемой на месте продавца. Безусловно, ожидалось, что ни одна из этих цифр не будет зависеть от той, которую в ходе эксперимента называл дилетант продавец.

Учитывая качество и количество полученной агентами информации и опыт работы в отрасли субъектов эксперимента (все были действительно профессиональные агенты по недви-

жимости), вы, наверное, ожидаете следующего: та цена, которую назвал не вполне информированный продавец, никак не должна повлиять на оценку стоимости дома агентом-профессионалом, а также на ту минимальную цену, которую они согласятся принять как покупатели. И все же и та, и другая цифры были выше в той группе, где покупатель называл более высокую цену, — на 11% и 14% соответственно. Ничего не значащая точка привязки изменила мнения специалистов о стоимости домов, несмотря на весь их опыт.

Существует множество других исследований, подтверждающих силу воздействия эффекта привязки в переговорах и других схожих ситуациях. К примеру, на аукционе минимальная цена лота — тоже своего рода точка привязки. И чем больше этот показатель, тем сильнее это способствует высокой оценке данного лота участниками аукциона⁷.

И наш опыт, и эти исследования позволяют предположить: когда в переговоры вводится некая точка привязки, она вынуждает участников сместить границы ЗВС в ее направлении. В связи с этим возрастают шансы на то, что любая конечная цена, удовлетворяющая всех участников, будет находиться в районе данной точки привязки. В результате итоговое соглашение будет наиболее благоприятным для того, кто первым обозначил точку привязки.

Если говорить конкретнее, обозначение точки привязки может изменить представления противоположной стороны об их вариантах отказа от сделки. Вернемся к нашему примеру — продаже квартиры. Если вы докажете, что рыночные цены на квартиры (в Теллуриде) за последние несколько месяцев выросли, и сообщите, что квартира, наиболее близкая по различным параметрам к вашей, выставлена на продажу за \$850 тыс., покупатель может заключить: цена, эквивалентная его лучшим вариантам отказа от сделки, приближается к \$850 тыс. И тогда вы сможете заключить сделку, получив цену, наиболее близкую к максимальной. Такая точка привязки может также повлиять на представления противоположной стороны о ваших вариантах отказа от сделки. Если вы как продавец квартиры сможете доказать: это жилье никак не обойдется вам меньше \$800 тыс. (приводя обоснованные сведения о процентных ставках и рынке аренды жилья, а также ссылаясь на вероятную оценку

вашей квартиры специалистами), — вы сумеете убедить Лину: заплати она чуть больше \$800 тыс., и вы сочтете сделку выгодной.

Некоторые исследователи утверждают (и это не противоречит всему сказанному нами): вы должны первыми выходить с предложением к противоположной стороне и делать это максимально настойчиво. Так как точка привязки смещает представления участников о том, в какой ЗВС они могут торговаться о цене, то чем более смелым будет предложение, тем больше влияния оно окажет на противоположную сторону⁸. А так как влияние точек привязки возрастает параллельно росту неизвестности, то у первого предложения, скорее всего, эффект привязки будет намного больше, чем у всех последующих.

К мнению этих исследований присоединяется Генри Киссинджер: «Если соглашение обычно достигается в зоне между точками старта обеих сторон, то нет смысла делать скромные предложения. Хорошая техника торгов предполагает, что отправная точка должна быть намного ближе к максимуму, чем к тому значению, которое вы считаете для себя приемлемым. Чем более “бесстыдным” будет первое предложение, тем больше вероятность, что компромиссным будет сочтен вариант, наиболее желанный для вас»⁹.

Как уже говорилось, исследования позволяют предположить: те, кто концентрируется на возможностях и на том, чего они стремятся достичь, ставят себе более амбициозные цели. Они первыми делают смелые предложения, которые служат точкой привязки для дальнейших дебатов. Вследствие этого они достигают большего, чем те, кто концентрируется на стремлении избежать негативного результата и предотвратить нежелательное поведение противоположной стороны¹⁰.

ОБОСНУЙТЕ СВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Руководствуясь результатами описанных исследований и аналогий, вы можете поддаться искушению и согласиться с предложением Киссинджера — чем выше цена, которую вы предложите первым, тем лучше. Но здравый смысл подсказывает: теория Киссинджера действует не всегда. То же самое подтверждают результаты опытов. Если другая сторона считает

ваше предложение ничем не оправданным, недостаточно реалистичным — оно не создаст эффективной точки привязки¹¹. Более того, эффект может быть обратным — вы потеряете доверие противоположной стороны. Вряд ли вас после этого сочтут человеком, способным рассуждать рационально и здраво. Даже если вы подготовились к такому повороту событий, противоположная сторона может счесть, что сделка невозможна, и удалится с переговоров раньше вас.

Напрашивается очевидный вывод: вы должны привести разумные доводы в пользу названной вами цены. Люди скорее согласятся с вами, если вы разумно обоснуете свое предложение, а не просто назовете первую попавшуюся цифру. И в самом деле, если вы после озвучивания суммы несколько раз повторите «потому что», это будет иметь мощное психологическое воздействие. Наличие любых доводов очень помогает. В одном исследовании психолог Эллен Лэнджер анализирует следующую ситуацию: в библиотеке человек подходит к длинной очереди на ксерокопирование и просит разрешить ему сделать копию без очереди. Если человек при этом формулирует свою просьбу так: «Простите, можно я отксерокопирую пять страниц?», 60% стоящих в очереди отказывают ему. Но если просивший привел некоторые доводы («Простите, пожалуйста, я очень спешу, мне надо скопировать всего пять страниц!»), 94% соглашались. Еще удивительнее вот что: просивший перестраивал свое высказывание так, будто бы он приводит доводы (на самом деле их не предлагая): «Простите, пожалуйста, у меня всего пять страниц, можно я воспользуюсь ксероксом, потому что мне надо их отксерокопировать?» И все равно доля соглашавшихся была почти столь же высока (93%), как в ситуации с настоящими доводами¹². Мы уверены: ваши доводы будут намного убедительнее!

Конечно же, как только мы из мира экспериментов перенесемся в реальную действительность, убедительные доводы начинают работать гораздо лучше неубедительных. Но и те и другие действуют лучше, чем напористое навязывание партнерам «своей» цифры. Одна из ваших целей состоит в следующем: помочь коллеге с противоположной стороны объяснить себе, начальству, сослуживцам, жене, почему цена, на которую он согласился, была вполне обоснованной и лучше возможных альтернатив. Приводя доводы в пользу справедливости

предложенного вами соглашения, вы облегчаете свою задачу. В целом люди склонны принимать даже предложения, сформулированные в виде ультиматума («Это мое последнее слово!»), если при этом вы в качестве доводов сошлетесь на вещи, не подвластные воле обеих сторон¹³.

В примере с продажей жилья вы, скорее всего, поинтересовались объявлениями о продаже похожих квартир, чтобы оправдать назначенную вами цену. Вы, наверное, даже выяснили, насколько увеличилась стоимость с тех пор, как вы купили эту квартиру, а затем применили этот коэффициент к сумме, которую уплатили за жилище (и учли стоимость ремонтных работ). Каковы цены на аренду квартир такого класса? Покроет ли возможный доход от сдачи квартиры выплаты стандартного ипотечного кредита, если в основу расчета положить цену, которую вы хотите получить за квартиру? Скорее всего, вы даже следите за тем, сколько времени уходит на реализацию квартир, которые уже выставлены на продажу. Быстрее или медленнее продаются квартиры в этом году по сравнению с прошлым? Если рынок работает медленно и растет число пустующих, несданных квартир, то, скорее всего, вы об этом услышите от противоположной стороны. Как вы планируете отвечать? Не будем торопиться, мы еще поговорим об этом.

Мы считаем: не всегда следует первым делом называть максимально высокую цену, чтобы получить все выгоды эффекта привязки, как бы хорошо это ни выглядело. При этом вы рискуете доверием противоположной стороны и тем, что процесс застопорится. Ниже мы предлагаем вам более мягкие методы привязки. Используя их, вы добьетесь того же эффекта, но с меньшим риском.

Для создания ЭФФЕКТА ПРИВЯЗКИ ДЕЛАЙТЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ В ГИБКОЙ ФОРМЕ (НО КАК МОЖНО БЛИЖЕ К МАКСИМАЛЬНОЙ ТОЧКЕ), ИСПОЛЬЗУЙТЕ ФОРМУ «ЗАВУАЛИРОВАННОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ»

Давайте рассмотрим ценовые предложения, которые, с одной стороны, близки к точке максимума, а с другой — допускают гибкий подход. Если вы сочетаете эту технику с эффектом привязки, то меньше рискуете. Данный подход позволяет вли-

ять на представления противоположной стороны о ЗВС в благоприятном для вас направлении. Не говорите: «За вашу компанию я даю 11 миллионов» (это очень мало). Предложение в гибкой форме, но при этом на уровне крайнего максимума будет звучать примерно так: «Как мы поняли из нашего разговора, ваша компания таит в себе значительные источники скрытых выгод. К сожалению, до сих пор нам не удалось в полной мере оценить ваши аргументы, касающиеся стоимости компании. Поэтому, основываясь на имеющейся у нас на данный момент информации, мы предлагаем за вашу компанию \$11 млн. Но мы готовы выслушать ваши встречные предложения и обсудить другую цену, если вы убедите нас, что ваша компания действительно стоит столько, сколько вы говорите». И хотя предложенная цена по-прежнему низкая, благодаря гибкому подходу вы меньше рискуете потерять доверие противоположной стороны. Кроме того, в такой ситуации партнеры по переговорам могут просто не найти подходящих контровердов.

Иногда самыми эффективными оказываются такие точки привязки, которые преподносятся в завуалированном виде, — это не предложение, просто последовательность цифр, имеющих отношение к делу. Подобная методика сокращает риск того, что вы можете показаться человеком, идущим на крайности. Например, претендент на вакансию может выразить уверенность, что обычно специалисты его уровня получают \$85—95 тыс. в год. Или, например, он может сказать, что один из его бывших коллег недавно получил предложение от компании о годовом заработке в \$92 тыс. В качестве точки привязки вы можете предложить недавно заключенные соглашения — они будут выступать в роли прецедента. Рассмотрим такой пример: топ-менеджер отдела регулирования денежных операций готовится к переговорам о размере ежегодной премии. Она может сказать своему начальнику следующее: «В прошлом году премия составляла 50% зарплаты. Как мне кажется, этот год будет не таким удачным, как прошлый». Такого рода утверждения также позволяют добиться эффекта привязки, но при этом не требуется, чтобы сотрудница сразу высказывала свои претензии на максимально высокие суммы. Это подвергает опасности сам факт переговоров.

Если вы собираетесь приобрести компанию, то можете осуществить привязку, не называя свое предложение, а сказав примерно следующее: «Мы отдаем должное вашим стараниям поднять цену своей компании. Мы знаем, что в этой отрасли закрытые акционерные общества такого размера, как ваше, продаются по цене, в 12 раз превышающей доходы компании, и сейчас мы исходим именно из этого».

Представим себе, что для продавца эта сумма недопустимо мала, предложение близко к крайней точке минимума. Но так как вы проявляете гибкость, продавец не сможет сразу отвергнуть ваше бессмысленное предложение (ведь на самом деле никакого предложения не делалось) — но он постарается воспользоваться этой возможностью, чтобы просветить вас. Если переговоры пойдут дальше, то, скорее всего, продавцу удастся добиться более высокой цены, чем та, которая всего в 12 раз превышает доходы компании. Вряд ли речь пойдет о снижении стоимости, которую продавец назначил бы, если бы первым вышел с предложением. Предложение, сделанное в такой форме, дает возможность многое узнать. Например из того, как продавец отреагирует, когда вы скажете, что «цена будет в 12 раз выше». В этот момент не спускайте с него глаз — особенно если вам кажется, что он удовлетворен этой суммой. Помните о задачах-близнецах: необходимо стараться одновременно как можно больше узнать о действительной ЗВС и повлиять на представления противоположной стороны о ЗВС так, чтобы они были дружественны к вам.

«Завуалированное предложение», даже если оно представляется совершенно нереалистичным, все равно будет иметь мощный эффект в качестве точки привязки. Оно само по себе не способно подорвать доверие одной стороны к другой, не может также сказаться на представлениях о компетентности одной из сторон. К примеру, когда вы заявляете: «Чтобы мы согласились на ваше предложение, от вас требуется снизить цену как минимум на 15%», это имеет сильный эффект привязки даже в ситуации, когда и покупатель, и продавец знают, что это абсолютно нереально. Если же вы сразу назовете цифру, заниженную на 15% (которая в текущей ситуации и для данной отрасли совершенно нереалистична), то это гораздо менее эффективно в качестве точки привязки.

Итак, когда вы первым назначаете точку мягкой привязки в форме завуалированного предложения, это помогает противостоять усилиям противоположной стороны в свою очередь осуществить привязку. Но как сделать это эффективно? Перед началом переговоров вы должны получить максимум информации о ЗВС. Таким образом вы менее уязвимы для неблагоприятного эффекта привязки. Но, как правило, вам придется многое узнать в ходе переговоров. В частности, вы увидите усилия противоположной стороны, направленные на осуществление привязки. И ваша точка мягкой привязки не только способна оказать влияние на формирование представлений противоположной стороны, но и помогает вам отвлечься от тех точек привязки, которые будет навязывать партнер по переговорам в качестве защитной меры; все это вам только благоприятствует.

ПРИМИТЕ К СВЕДЕНИЮ СУЩЕСТВОВАНИЕ НОРМ ВЗАИМООБМЕНА И ИСПОЛЬЗУЙТЕ ИХ

Когда люди делают для нас что-то хорошее, мы, естественно, хотим ответить тем же. Взаимообмен является одной из самых мощных норм человеческого поведения¹⁴. Это не просто самый разумный способ взаимодействия в определенных ситуациях; он, скорее всего, отражает генетический код, восходящий к нашим предкам, охотникам и собирателям¹⁵. Те, кому часто приходится торговаться, нередко апеллируют к этому внутреннему импульсу. Например, продавец предлагает вам выпить чаю у него в магазине, куда вы пришли в поисках дорогого ковра, — таким образом он надеется вызвать в вас чувство благодарности. Теперь вы либо купите у него ковер, либо будете менее настойчиво требовать уступок в цене.

Если же торговец коврами начинает с попыток осуществить привязку к крайней точке максимума, но при этом в гибкой форме, а затем уступает, то он старается воспользоваться вашим подсознательным настроением на взаимнообмен. Такой его ход, даже если при этом он начал с абсолютно невероятной цены, часто призывает вас сделать встречный ход, вместо того чтобы упрямо стоять на своем. Гуру «науки о влиянии» Роберт Чиадини называет этот подход «откажешься — уйду» и всячески подтверждает его эффективность¹⁶.

ПРИМЕНЯЙТЕ ПРИВЯЗКУ В ПАРЕ С «ПРИНЦИПОМ КОНТРАСТА»

Все в этом мире относительно — по крайней мере, люди склонны так думать. Чтобы почувствовать это, так сказать, на своей шкуре, проведите следующий эксперимент: суньте правую руку в горячую воду, а левую — в холодную, а затем опустите обе руки в воду комнатной температуры. Правая рука будет ощущать холод, а левая — тепло, так как ваше восприятие не абсолютно, а относительно: вы сравниваете ощущения с теми, что были до этого.

Если вы хотите продать покупателю галстук за \$100 и костюм за \$800, стоит ли вам начинать с чего-то «легкого», например с галстука, а затем двигаться по нарастающей? Ни в коем случае! Человек, которому показывают галстук за \$100, скорее купит его после того, как только что приобрел костюм за \$800. Конечно, если рассматривать цену галстука саму по себе (что и происходит, если ее называют первой), то может показаться: галстук неоправданно дорог, особенно по сравнению с костюмом. Однако для человека, который только что расстался с суммой в \$800, \$100 за галстук покажутся мелочью. А теперь подумайте, сколько приходится переплачивать покупателям, когда они приобретают машину. Станете ли вы просто так покупать GPS (глобальную систему навигации и определения положения) за \$2 тыс.? Но ведь Lexus с этой системой за \$54 тыс. кажется более привлекательным вариантом по сравнению с той же моделью за \$52 тыс., где GPS отсутствует. Когда вы выходите со смелым предложением (или устанавливаете точку привязки в завуалированной форме), а затем называете новую, менее смелую цену, ваши коллеги сочтут второй вариант великодушным¹⁷.

ВЫУЧИТЕ И ПРИМЕНЯЙТЕ БАЗОВЫЕ ШАГИ ТАНЦА ПЕРЕГОВОРОВ

Теперь давайте перечислим некоторые ключевые для типичной ситуации переговоров шаги и посмотрим, как вы можете применить их, чтобы это давало вам преимущества. Шаги,

о которых мы говорим, — это ответ на первое предложение, а затем — постепенное движение к заключению сделки.

КАК МНЕ ОТВЕЧАТЬ НА ИХ ПРЕДЛОЖЕНИЕ?

Может быть, вы решите позволить противоположной стороне выйти с предложением первой? Возможно, ваши коллеги прислали вам письмо со своими доводами за несколько часов до встречи? Или, согласно традиции, продавец первым назначает цену? В любом случае, на все это вам надо как-то отреагировать.

Правило среднего. Первое, о чем стоит вспомнить, — это «правило среднего». И здравый смысл, и исследования с полным единодушием утверждают: наилучшим ориентиром, позволяющим предсказать, каким будет итог соглашения, является среднее число между значениями первого предложения и первого встречного предложения — разумеется, в том случае, если это среднее значение находится внутри ЗВС. Если вы хорошо подготовились, то сможете вычислить итоговую цену. Рассчитайте цифру, которую вы назовете в качестве встречного предложения, таким образом, чтобы среднее значение между вашим предложением и ценой, названной первой, равнялось сумме, которой вы добиваетесь.

Как реагировать на крайние требования и предложения. Прожженные переговорщики вполне могут начать с крайних требований и не менее экстравагантных предложений («Я рассчитываю на то, что все мои поставщики еще до начала переговоров согласятся снижать каждый год цены на 10%, если они хотят, чтобы мы продолжали иметь с ними дело»). Такие предложения делаются не только с целью добиться эффекта привязки, но и чтобы вас запугать. В подобных случаях, если вы все-таки следуете правилу среднего, то оно вынуждает вас называть достаточно нелепую цену. К примеру, если вы хотите купить компанию и ваша конечная цель — \$10 за акцию, а они просят \$30, то применение правила среднего автоматически предложит в качестве встречного предложения такой вариант: они платят вам по \$10 за то, что вы избавляете их от этой компании. Эта стратегия вряд ли приведет к победе.

Чтобы избежать эффекта привязки, создаваемого крайними требованиями, предлагаем сделать две вещи. Прежде всего твердо отказывайтесь рассматривать крайние предложения. Если вы однозначно дадите понять, что данное предложение совершенно недопустимо, противоположная сторона не сможет интерпретировать ваш ответ как указание на приемлемость их условий. Мы видели, как умные люди, склонные к совместному решению проблем, записывали в блокноты выдвинутое непомерное требование, не давая никаких комментариев и не выказывая ни малейших эмоций. Вполне понятно, что противоположная сторона понимает такое отсутствие реакции как знак, подтверждающий: предложение либо уже находится в ЗВС, либо близко к ней. Ваши противники корректируют свои ожидания и готовятся требовать еще больше.

Поэтому, во-первых, необходимо вежливо и твердо сообщить, что вы отказываетесь рассматривать это предложение. То, как именно вы это сделаете, зависит от степени вашего знания особенностей противоположной стороны. В этой ситуации порой бывают эффективны юмор и жесты. Но помните: не все иностранцы поймут ваши шутки. Иногда можно ответить следующим образом: выступить с предложением, столь же неприемлемым для противоположной стороны. Порой стоит подумать об уходе из-за стола переговоров. В любом случае у противоположной стороны не должно оставаться сомнений: их предложение носит крайний характер и не может быть принято.

Во-вторых, вы должны психологически перенастроиться, чтобы избежать эффекта привязки, создаваемого предложением крайнего характера. Даже если вы полностью отказались рассматривать предложение противоположной стороны, вы вполне могли на него настроиться. Мы бы посоветовали вам сместить фокус переговоров в другом направлении; не позволяйте себе сосредотачиваться на этом предложении, иначе эффект привязки будет действовать еще сильнее. Мы предлагаем вам сменить обсуждаемые параметры таким образом, чтобы влияние установленной точки привязки было минимальным.

Поясним на примере, что мы имеем в виду. Однажды на переговорах, где мы консультировали, нашим клиентом был предприниматель, создавший консалтинговую компанию, занимав-

шуюся онлайн-услугами по программному обеспечению. Владелец решил продать ее (разумеется, за приемлемую для него цену). На момент обращения к нам он уже вел переговоры с несколькими потенциальными приобретателями. Покупатель, предлагавший продавцу наиболее привлекательный для него вариант, работал в смежном секторе, занимавшемся компьютерными программами. Его представлял инвестиционный банк, обладавший значительными познаниями о работе отрасли. Предприниматель не был вполне уверен в величине максимальной цены, которую данный покупатель захочет заплатить. Рынок играл на повышение, и владелец рассчитывал, что ему удастся продать компанию как минимум за \$40 млн.

Но противоположная сторона – представители инвестиционного банка – начала с недвусмысленного заявления: «В этом году мы приобрели 19 фирм, работающих в отрасли компьютерных программ, и ни за одну из них не заплатили больше той суммы, которая в 10–12 раз превосходит их прибыли, – плюс еще дисконт для закрытых акционерных компаний». И хотя они не назвали точной цены, предполагалось, что она составит \$15–18 млн, что являлось ниже минимума, на который был готов согласиться наш предприниматель (\$20 млн), не говоря уже о той цене, на которую он рассчитывал – \$40 млн. Заявление представителей банка серьезно повлияло на понятия хозяина фирмы о том, где лежит ЗВС. И последняя в его восприятии сильно сократилась. Теперь он считал, что максимум, на который можно надеяться, – это около \$25 млн. Именно в этот момент предприниматель, который уже находился под довольно сильным воздействием эффекта привязки, обратился к нам.

Наш вариант действий был таким: мы поведем переговоры о цене от его лица. Мы представились противоположной стороне как люди, хорошо разбирающиеся в финансовых операциях, – у нас большой опыт работы с ценными бумагами, а также проведения инвестиций. При этом мы признались, что недостаточно знаем отрасль онлайн-услуг по программному обеспечению. Поскольку мы вышли на переговоры в таком качестве, то смогли абстрагироваться от уже установленной точки привязки и не стали сосредотачиваться на цифре, на которую надо умножить показатель прибыли компании, чтобы

получить ее цену. Мы не пытались также сравнивать по этому параметру все недавние сделки (как поступал инвестиционный банк), ведь для этого требуется хорошее знание отрасли. Вместо того мы подготовили анализ дисконтированного потока денежной наличности, позволяющий предсказать будущие поступления с точки зрения настоящего момента. Это позволило дать оценку всей компании в целом. Мы представили результаты продавцу и инвестиционному банку, сказав, что выполнили оценку, базируясь на целом ряде допущений, и готовы выслушать встречные аргументы. На самом деле принятые нами исходные допущения казались нам самим несколько рискованными, а оценка получалась примерно вдвое больше того, что предлагал покупатель. Хотя мы сознательно ни разу не обсуждали коэффициенты соотношения прибылей компании и ее цены. Мы начали обсуждать наши допущения и сказали, что готовы пересмотреть их, если нас убедят доводы противоположной стороны.

Что же произошло? Изменились количественные методы оценки — от коэффициентов соотношения «прибыль—цена» мы перешли к анализу дисконтированного потока денежной наличности. Иными словами, на банкиров подействовала наша новая точка привязки, метрическая система. В оставшееся время на переговорах обсуждалось снижение высокой цены, а не подъем низкой. Переговоры завершились, и коэффициент соотношения «прибыль—цена» оказался намного выше, чем для любых других сделок в отрасли за прошедшие два года. Если рассмотреть наш ход с тактической точки зрения, то мы не пытались заменить метод оценки на другой. Мы просто переключились на новый метод, чтобы изменить систему количественных оценок, избавиться от уже созданной привязки и установить ее новую точку, которая позволила бы нам добиться более благоприятных результатов благодаря новой системе количественных мер.

КАК ПРОДВИГАТЬСЯ К ЗАВЕРШЕНИЮ СДЕЛКИ?

Сделки, предметом которых является цена, обычно заключаются после ряда взаимных уступок переговорщиков. Переговоры обычно заканчиваются после того, как:

- одна из сторон убеждена, что другая не станет двигаться дальше;
- одна из сторон не в состоянии применить такую тактику, которая заставит противоположную сторону идти на дальнейшие уступки;
- обе стороны выработали некоторый принцип справедливого разделения, который предполагает, что результат находится в ЗВС.

Давайте сначала рассмотрим вопрос об уступках. Помните, что, делая любой из этих шагов, вы получаете возможность узнать, где для *противоположной стороны* заканчивается ЗВС. Это в свою очередь повлияет на *ваши* представления о ЗВС и о том, где лежит ее предел.

Творчески подходите к взаимным уступкам. Чтобы повлиять на представления противоположной стороны о месте нахождения для вас предела ЗВС, можно использовать определенную схему уступок. Недавно мы консультировали одну компанию, которой предстояло урегулировать целую серию исков по одному и тому же вопросу. Вариантом отказа от сделки для данной фирмы была передача дела в суд. Наш анализ позволял предположить: если дело будет передано в суд, то компании это обойдется в лишние \$50 млн. И это только в случае рассмотрения самого дела, без дополнительных обстоятельств. Но при более тщательном разборе необходимо было учесть еще один фактор — данный процесс стал бы негативным прецедентом для дел подобного рода. В этом случае либо 1) дело проигрывалось, либо 2) компания была вынуждена разглашать некоторую информацию — в процессе поиска документов, призванных послужить поддержкой в доказательстве требований, или в ходе судебного разбирательства. Такое развитие событий, без сомнения, повлияло бы на последующие похожие разбирательства. Мы начали переговоры об урегулировании иска с \$20 млн, после чего сделали первую уступку — назвали цифру \$28 млн, затем предложили \$32 млн, \$34 млн и т. д. Каждый раз добавляемая сумма была вдвое меньше предыдущей, и это делалось намеренно — мы хотели продемонстрировать ответчику,

что пределом уступок будет максимальная сумма, которую мы готовы заплатить. Мы договорились на сумме \$36 млн. Именно таким был желаемый результат для компании.

Идя на уступки, помните о нормах взаимобмена. Помните о том, каким мощным воздействием обладает норма взаимобмена, которую мы обсудили выше. Когда противоположная сторона идет на уступки, вы чувствуете себя обязанными ей. Этой закономерностью частично объясняется то, почему средние значения первого предложения и первого встречного предложения (если оно не выходит за пределы ЗВС) позволяют точно предсказать конечный результат.

Если вы хотите избежать эффекта подсознательного тяготения к этой средней точке, вам, возможно, потребуются открыто заявить о своей неготовности идти на симметричные уступки. В ситуации урегулирования судебного иска, описанной выше, мы утверждали: наши уступки — это реальные деньги из карманов акционеров, тогда как их уступки проистекали из абстрактных представлений о нанесении ущерба. Поэтому, утверждали мы, для установления значимого равновесия они должны идти на более солидные жертвы.

Когда вы близки к заключению сделки, норма взаимобмена обычно подталкивает обе стороны к тому, чтобы «поделить разницу». В некоторых ситуациях это полезно. Это один из способов завершить процесс, особенно если предложения обеих сторон близки друг к другу и находятся в пределах приемлемости. Однако если вы предложите поделить разницу, а команда противоположной стороны захочет действовать в стиле «выиграл — проиграл», то выражаемая вами готовность подскажет им: среднее между двумя последними предложениями приемлемо для вас, то есть находится в пределах ЗВС. Тогда они скажут вам спасибо за готовность сойтись на среднем значении и в качестве встречного предложения сделают какую-нибудь малюсенькую уступку. Иными словами, иногда можно разделить разницу, но будьте при этом бдительны.

Не ссылайтесь на неподкрепленные обязательства; подумайте о том, чтобы заpastись подкрепленными обязательствами. Когда единственным предметом переговоров является

цена, вам бывает трудно убедить противоположную сторону, что вы больше не можете уступить ни пяди. В результате ваше «последнее предложение» превращается в «это уж точно последнее предложение», а затем в «это наше окончательное решение». В идеале ваши твердость, поведение и репутация должны заставить противоположную сторону поверить в истинность ваших слов. Но еще более убедительными бывают внешние факторы.

Рассмотрим пример. Продавец – назовем ее Рода – имеет дело с покупателем, требующим значительной скидки; Рода может сослаться на следующее: она подписала несколько контрактов с другими покупателями, которые каждый год обеспечивают ей намного более высокие объемы продаж, чем предлагаемый данным покупателем. При этом они платят гораздо более высокую цену, чем та, которую этот покупатель намерен выторговать. Некоторые из ключевых для Роды контрактов содержат положение о «наиболее благоприятном режиме», которое гарантирует для этих покупателей самую выгодную цену на товары, которую Рода может предложить. Подписание соглашения, где фигурирует более низкая цена, означает обязательства по выплате значительных компенсаций этим ключевым клиентам. Поэтому сделка с упоминавшимся покупателем автоматически становится для Роды неприбыльной. Мы называем это подкрепленными обязательствами: ведь продавец не голословно утверждает, что не сможет пойти на дальнейшее снижение цены. Это положение поддерживается какими-то факторами, внешними по отношению к воле сторон (например, «наиболее благоприятным режимом»).

Исследования позволяют сделать вывод: ссылки на обязательства, не подкрепленные реальными соглашениями (обязательства, которые вынуждают вас требовать определенных цен в рамках ЗВС, более высоких, чем лучшие варианты отказа от сделки противоположной стороны), скорее будут отвергнуты противоположной стороной, чем ссылки на подкрепленные обязательства. И это верно даже в случае, если цена, предлагаемая со ссылкой на неподкрепленные обязательства, сама по себе является приемлемой¹⁸. Сдаться противоположной стороне намного обиднее, чем проиграть под давлением обстоятельств. В первом случае вы теряете лицо.

Ваш оппонент ссылается на обязательства. Ваша начальница говорит: она выделила бы вам больше средств, но не может, так как это создает нежелательный прецедент. Покупатель тоже может попытаться сослаться на обязательства: «Я имею право подписать контракт на сумму не более чем в \$500 тыс. Чтобы заключить сделку на большую сумму, я должен представить ее на рассмотрение специального комитета. Последний весьма критически относится к контрактам по консалтинговым услугам: его задача состоит в том, чтобы добиться снижения наших затрат. До сих пор этот комитет ни разу не удовлетворил подобных просьб. Если вы готовы выполнить данное задание за \$500 тыс., то я готов заключить контракт с вашей компанией».

Покупатель утверждает: у некоей заинтересованной стороны есть требования, которым вы не удовлетворяете. Если это прозвучит для продавца правдоподобно, покупатель может дальше не идти на уступки. Такого рода обязательства создают на переговорах сложности. Теперь ваша задача 1) убедиться, что такой комитет существует; 2) узнать, как он функционирует. Например, можно ли разделить контракт на две части? Тогда один договор можно было бы составить на \$350 тыс. и оговорить в нем стратегические вопросы, а во втором контракте на сумму \$275 тыс. сосредоточиться на вопросах организационной структуры, которые призваны упростить реализацию соглашения. Какой вид должны иметь обязательства, чтобы контракт не создавал ощущения, будто противоположная сторона хочет обойтись без вмешательства комитета? Есть ли такие категории сделок, которые он не рассматривает? Что было бы, если бы кто-то из представителей высшего руководства осознал, что этот контракт ему крайне необходим?

Иногда, когда противоположная сторона ссылается на обязательства, лучше всего дать им понять: вы считаете все это пустыми отговорками («Я не могу понять, почему вы хотите заплатить только \$50 тыс.»). Тогда они могут сослаться на обязательства конкретного контракта, на одно из его положений: «Наша корпоративная политика не позволяет подписывать контракты с продавцами, которые не хотят застраховать нас от любых нарушений прав на интеллектуальную собственность третьих сторон». Вы же можете снова дать понять:

для вас обязательства, базирующиеся на корпоративной политике, — всего лишь прихоть: «Я прекрасно понимаю, почему вы бы предпочли, чтобы весь риск взял на себя кто-то другой».

И снова наш совет — выяснить все подробно: «Какие аспекты, связанные с риском нарушения права интеллектуальной собственности, касаются вас в наибольшей степени? Бывали ли у вас случаи, когда кто-то из ваших консультантов нарушил права интеллектуальной собственности третьей стороны? Какого рода нарушение имело место?» Часто, если вам удастся определить реальную причину озабоченности противоположной стороны, вы можете сократить масштаб их требований до удобных для вас пределов; тем самым вы будете способствовать сокращению сферы обязательств противоположной стороны или даже ликвидируете их.

СУПЕРПРИВЯЗКА: ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ

После того как мы разделили весь «танец» переговоров на составляющие его «шаги», мы хотим вернуться назад и поговорить о том, как избираемая вами тактика может благоприятно повлиять на ситуацию, в которой этот танец «исполняется». Многие участники переговоров успешно осуществляют привязку, концентрируясь не только на цифрах (цене или других финансовых условиях), но и на *природе* проблемы, которую переговоры призваны разрешить. Такого рода суперпривязка может на более высоком уровне абстракции (чем это под силу каким бы то ни было конкретным числам) повлиять на ожидания участников по поводу ЗВС. Суперпривязка влияет на концептуализацию проблемы в представлениях противоположной стороны. И в силу этого она радикальным образом воздействует на их представления о ЗВС и на сам результат переговоров. (Когда мы обсуждали продажу компании, занимающейся программными продуктами, можно сказать, что в ходе переговоров мы осуществили суперпривязку, применив благоприятный для нашей стороны метод оценки — метод ДПН, а не просто установили точку привязки в виде конкретной цифры.)

Давайте рассмотрим основные этапы подготовки к эффективному осуществлению суперпривязки.

ОРГАНИЗУЙТЕ МОЗГОВОЙ ШТУРМ, ЧТОБЫ НАЙТИ ВОЗМОЖНЫЕ ТОЧКИ СУПЕРПРИВЯЗКИ

Чтобы эффективно осуществить суперпривязку, подойдите творчески к определению основной проблемы переговоров. Если избрать правильную форму дефиниции, то она сама укажет на подходящий способ решения проблемы или, по крайней мере, на наиболее подходящую последовательность ведения переговоров и необходимые процедуры, а также на наиболее ценных партнеров. Например, если вы называете переговоры «рутинным возобновлением заключенного контракта», процесс привлечет к себе намного меньше внимания и потребует менее тщательной проверки, чем сделка, подаваемая как «новый контракт». Ясно при этом, что предмет сделки в первом и во втором случаях один и тот же.

Давайте рассмотрим пример из практики. Он продемонстрирует, как может окупиться первый шаг. Существует небольшая исследовательская компания, назовем ее R&DCo. Она разработала новую технологию. Вскоре после этого покупатель (более солидная и крупная фирма, работающая в смежной отрасли) выходит к R&DCo с предложением обсудить ее поглощение. Но вместо того чтобы сразу отказаться, как это было в случаях с предыдущими потенциальными покупателями, компания R&DCo отнеслась к предложению серьезно. Топ-менеджеры считали: они не могут добиться больших объемов продаж из-за маленького размера предприятия и небольшой капитализации. Компании необходимо было интегрировать свои технологии в более крупные системы, например такие, которые производил покупатель. Дистрибьюторские каналы компании R&DCo также были не из самых мощных. Ситуацию мог улучшить именно такой покупатель, который пришел к ним со своим предложением.

Готовясь к переговорам, компания R&DCo выделила два возможных конкурирующих способа суперпривязки. При первом сделка рассматривалась как приобретение R&DCo *на автономных основаниях*. При втором – как попытка добиться синергических преимуществ, объединив познания в области технологий R&DCo и дистрибьюторские каналы, маркетинг, продажи со стороны фирмы-покупателя. Предприятия могли

совместными усилиями применять технологии R&DCo на новых рынках. Так как покупатель — намного более крупная организация, с ее помощью R&DCo могла увеличить объем продаж. Таким образом, выгоды от синергических преимуществ распределялись между обеими компаниями.

ОЦЕНИТЕ, КАКИМИ БУДУТ ПОСЛЕДСТВИЯ ТОГО ИЛИ ИНОГО ВИДА СУПЕРПРИВЯЗКИ

После того как вы выявите возможные способы концептуализации проблемы, оцените, какими будут последствия того или иного способа. Какие из способов осуществления суперпривязки позволят вам заключить наиболее благоприятное соглашение? А какие, наоборот, ведут в пропасть? Представители одной неамериканской торговой компании рассказывали о том, с какой настороженностью они идут на переговоры со своими американскими коллегами о регулировании потоков информации, идущих через границу (в международных сетях передачи данных). Если осуществить суперпривязку через концепцию «данные как информация» или, того хуже, «данные как записанная речь», американские переговорщики ухватятся за Первую поправку к Конституции, касающуюся свободы слова и печати, и процесс переговоров осложнится. Однако если в ходе переговоров использовать метафору «данные как товар», переговоры пройдут как самая обычная торговая сделка, так как государственное регулирование товаров массового спроса широко распространено в большинстве стран.

Но возвратимся к обсуждаемому примеру. В действительности переговоры между R&DCo и фирмой-покупателем по поводу цены, вероятнее всего, будут идти в направлении, в значительной степени определяемом принятым сторонами способом суперпривязки. Будет ли это финансовая сделка, в которой компанию R&DCo оценят автономно, в зависимости от ее текущих денежных дел? Или предметом переговоров станут предстоящие прибыли от синергических преимуществ и то, каким образом их разделить? Если R&DCo будет оцениваться покупателем как автономная единица по ее текущим финансовым успехам, это более благоприятный вариант для последней. Ведь попав в руки покупателя, R&DCo, скорее всего, значительно вырастет

в цене. Если же осуществить суперпривязку сделки как проблему дележа будущих доходов от синергии, цена акций компании резко вырастет. Это связано с тем, что основное внимание при оценке будет сосредоточено на выгодах, последующих от сочетания технологий R&DCo с продуктами фирмы-покупателя, ее маркетингом и дистрибьюторскими каналами — и все это помимо стоимости R&DCo как автономной единицы. Ясно, что R&DCo следует склоняться ко второму варианту суперпривязки.

ПОСТАРАЙТЕСЬ ПРЕДУГАДАТЬ ТОЧКУ ЗРЕНИЯ ПРОТИВОПОЛОЖНОЙ СТОРОНЫ

Попробуйте представить себя на месте коллег с противоположной стороны. Постарайтесь предвидеть их реакцию на избранный вами способ суперпривязки и на те ее варианты, которые вы собираетесь предложить. Вам также понадобится разработка собственной реакции на попытки противоположной стороны произвести суперпривязку, включая возможность осуществить ее в упреждающем порядке. Хорошо подготовленный переговорщик может предложить такой способ суперпривязки, который включает в себе значительные преимущества для его команды и одновременно будет принят противоположной стороной (почти на подсознательном уровне и без возражений) на самой ранней стадии переговоров. В то же время переговорщик, действующий упреждающе, особенно тщательно старается предугадать, какие способы суперпривязки применит противоположная сторона, и готовится ответить на них.

Компания R&DCo ожидала от фирмы-покупателя следующего заявления: последняя покупает их бизнес, рассчитывая цену на основе стоимости R&DCo как автономной единицы. Чтобы предотвратить это, одновременно осуществив суперпривязку переговоров на своих условиях, главный исполнительный директор R&DCo сразу же вежливо заявил (и это соответствовало истине): «Почти каждый месяц к нам приходят предложения от потенциальных покупателей, которые также хотят оценить нашу компанию на автономных основаниях, но мы им отказываем. Мы заинтересованы в переговорах с вами, потому что у наших предприятий огромный потенциал для взаимодействия и синергии. Если вы хотите обсудить то, как

мы оцениваем общие выгоды от объединения наших компаний и как собираемся их распределить, мы будем весьма заинтересованы в переговорах. Однако если вы захотите рассматривать только нашу финансовую ситуацию, то это будет пустой тратой вашего и нашего времени. Как вы думаете, имеет ли смысл продолжать?»

Таким образом, компания R&D Co успешно осуществила суперпривязку всего процесса переговоров – оценка компании на автономных основаниях стала фундаментом, на базе которого ожидаемые выгоды от синергических преимуществ могли быть разделены между двумя предприятиями.

ВОЗВРАЩАЕМСЯ К СОЗДАНИЮ ВЫГОД, А ТАКЖЕ К ПРЕТЕНЗИЯМ НА ВЫГОДЫ

В этой главе мы сконцентрируемся на тактике, позволяющей вам реализовать свои претензии на выгоды. Ранее мы рассматривали тактику с точки зрения задач-близнецов: 1) выявить, где лежит ЗВС; 2) сформировать у противоположной стороны наиболее благоприятные для вас представления о ней.

Как мы неоднократно подчеркивали, большинство переговоров дают вам возможность одновременно и создавать выгоды, и претендовать на них. Описанная в данной главе тактика может применяться гораздо шире, чем только при сделках по поводу цены. В следующей главе наше внимание переместится с проблемы воздействия на представления сторон о ЗВС на необходимость совместных усилий сторон по решению трудностей, возникающих на переговорах. Это необходимо, чтобы и создавать выгоды, и претендовать на них.

-
- Когда вам приходится торговаться о цене, вспоминайте о задачах-близнецах: узнать все об истинной ЗВС и в благоприятном для себя направлении воздействовать на представления противоположной стороны о ней.
 - Чтобы узнать все о ЗВС, вы должны провести предварительное исследование, проанализировать лучшие варианты отказа от сделки,

и ваши, и противоположной стороны. Вам придется также постоянно отслеживать все действия противоположной стороны, которые могут нести какую-либо информацию о ЗВС. Как можно чаще подвергайте ревизии свою оценку ЗВС.

- Сосредоточьтесь на возможностях, а не на том, чего вы хотите избежать; в ходе подготовки постарайтесь написать пару абзацев о том, чего вы надеетесь добиться, а не чего бы вам хотелось избежать.
- Ставьте перед собой амбициозные цели.
- Воздействуйте на представления противоположной стороны о ЗВС следующими методами:
 - Суперпривязкой. Вы неявным образом стараетесь повлиять на определение проблемы, которую будете решать в ходе переговоров. Устройте мозговой штурм, чтобы обсудить и выбрать способы суперпривязки, оцените последствия каждого из предложенных вариантов и возьмите на себя инициативу, первым осуществив суперпривязку переговоров так, чтобы это было благоприятно для вашей стороны.
 - Постарайтесь не дать противоположной стороне опередить вас и осуществить суперпривязку неблагоприятным для вас образом.
- Привязкой — благоприятными для вас предложениями, цифрами или данными, «завуалированными предложениями», «крайними, но гибкими предложениями». Не забудьте о необходимости обосновывать свои варианты.
- Серьезно рассмотрите вопрос о выходе с предложением первым: это позволяет вам воспользоваться преимуществами эффекта привязки (пусть это будет «предложение в завуалированном виде» или «крайнее, но гибкое предложение»).
- Отвечая на предложение противоположной стороны, пользуйтесь правилом среднего; пусть ваше встречное предложение будет таким, что среднее значение двух предложений будет соответствовать желаемой для вас цене.
- Старайтесь нейтрализовать эффект привязки, создаваемый крайним предложением противоположной стороны, — недвусмысленно заявите, что предложение для вас неприемлемо, постарайтесь изменить метрические методы, чтобы ослабить до минимума эффект привязки. Одновременно установите свою точку привязки — выдвигайте встречное предложение, позволяющее добиться более благоприятного для вас эффекта.

- Применяйте определенную схему уступок — так, чтобы встречные уступки сторон сходились бы в итоге к предполагаемому пределу; имейте в виду, что противоположная сторона тоже может применить эту тактику.
 - Не забывайте о существовании норм взаимобмена и активно этим пользуйтесь — в ответ на ваши уступки противоположная сторона также пойдет вам навстречу.
 - Пользуйтесь принципом контраста — предложение, которое следует сразу за крайним предложением, выглядит наиболее привлекательным из всех.
 - Осторожно подходите к предложению поделить разницу, рассматривайте его только в случае, если два последних предложения близки друг к другу и оба приемлемы.
 - Убедите противоположную сторону в том, что согласие на ваше предложение для них выгоднее, чем их варианты отказа от сделки, а принять предлагаемую вами цену — это правильное (и справедливое) решение с их стороны; убедите их, что вы действуете в определенных рамках, которые не позволяют вам идти на дальнейшие уступки.
 - Подготовьте справедливые аргументы и приготовьтесь отвечать на встречные доводы противоположной стороны.
 - Избегайте ссылок на неподкрепленные обязательства. Подумайте о том, как застраховаться подкрепленными обязательствами.
 - Относитесь к неподкрепленным обязательствам противоположной стороны как к пожеланиям. Когда противоположная сторона пытается обосновать свои предложения ссылками на подкрепленные обязательства (например, приводит вполне убедительное объяснение — ущерб чьим-то интересам в случае, если они пойдут на уступки), постарайтесь найти такие способы удовлетворения этих интересов, которые позволят вам не брать в расчет упомянутые обязательства.
-

13

ЧТОБЫ СОЗДАВАТЬ ВЫГОДЫ И ПРЕТЕНДОВАТЬ НА НИХ, РЕШАЙТЕ ПРОБЛЕМЫ СОВМЕСТНЫМИ УСИЛИЯМИ

Чтобы вы могли решать проблемы, связанные с реализацией ваших претензий на выгоды, изберите следующую тактику: сначала подробно разузнайте, где лежит истинная ЗВС, а затем воздействуйте на представления противоположной стороны о ее пределах в благоприятном для себя направлении. Ведь в большинстве случаев на переговорах заключаются сделки, предметом которых является не только цена. Мы целых четыре главы посвятили тому, как проектировать выгодные сделки, и предложили в них общие принципы проектирования и совет «двигаться на северо-восток», кроме того, мы рассмотрели множество примеров сделок, которые казались переговорами о цене, а на самом деле скрывали значительный потенциал взаимодействия.

Теперь, когда вы вооружены пониманием принципов проектирования сделки и умением вести себя в ситуации, в которой можете только претендовать на выгоды (эта тактика разъяснена в предыдущей главе), мы перейдем к рассмотрению

тактики, позволяющей одновременно создавать выгоды и претендовать на них. В конце концов вы, разумеется, захотите сначала поучаствовать в процессе создания выгод совместными усилиями, а затем забрать себе все, на что претендуете, тем самым не позволив себя эксплуатировать тем, кто также мог бы претендовать на выгоды. Это задача не из легких, особенно если противоположная сторона настроена на тактику типа «выиграл – проиграл» и в своей игре только претендует на выгоды. Возможно, все в этой ситуации зависит от тактических действий, а может быть, ваши коллеги просто не видят всего потенциала получения совместных выгод. В этой главе мы предложим вам ряд продуктивных вариантов ведения переговоров.

Опишем суть проблем, для решения которых вам надо будет объединить усилия с противоположной стороной. Решить их призвана ваша тактика. Для создания выгод требуется сотрудничество, позволяющее получить от противоположной стороны информацию – о реальных интересах, точках зрения, возможностях и т. д. – а затем использовать ее для разработки взаимовыгодных вариантов. Для этого нужны взаимодействие, доверие, открытость, творческий подход. И все-таки даже сами эти качества делают вас уязвимыми – те, кто всерьез настроен претендовать на выгоды, пожелают этим воспользоваться. Если вы сразу выложите все карты на стол, в то время как другие будут скрывать свои козыри, вас быстро «прижмут к ногтю». Но если все будут стараться показывать как можно меньше, желая увидеть при этом как можно больше и воспользоваться полученными знаниями, то говорить о создании каких-то общих выгод вряд ли возможно. В подобной ситуации вы просто боретесь с коллегами за небольшой «пирожок чистой прибыли».

Если посмотреть на дело иначе, то информация – это обоюдоострый меч: она совершенно необходима, чтобы решать общие проблемы и создавать выгоды, но она же делает уязвимым для противоположной стороны того, кто претендует на выгоды. Очень трудно отделить друг от друга процессы создания выгод и претензии на выгоды. Оказывается, что раздел выгод в огромной степени зависит от того, как именно вы будете создавать их. А ход боя за раздел «пирога чистой выгоды» влияет на возможности увеличить последний в размере – и то если удастся. Таким образом, суть успешных переговоров в том, что-

бы научиться эффективно разрешать противоречие между необходимостью действий для создания совместных выгод и стремлением каждой стороны к получению индивидуальной выгоды. Наилучший путь для достижения необходимых результатов — тактика решения проблем, примененная с полным пониманием того аспекта переговоров, который связан с претензиями на выгоды.

Конструктивный процесс переговоров, в ходе которого стороны не только претендуют на выгоды, но и создают их, подсказывает, что проблемы, которые вам предстоит решить, общие для вас и противоположной стороны. Особенный акцент делается на:

- необходимость для сторон примирить свои реальные интересы вместо того, чтобы сражаться за собственные позиции;
- взаимовыгодное сотрудничество в будущем, вместо текущих разборок, кто прав, а кто виноват;
- дискуссии о фактах, а не об абстрактных теориях;
- совместное решение общих проблем, а не соперничество и несовместимость позиций.

Как и в случае с тактикой, позволяющей вам претендовать на выгоды (первое измерение, тема предыдущей главы), мы даже не надеемся, что сможем в рамках одной главы обсудить все то, что известно о создании выгод и претензиях на выгоды, о взаимодействии за столом переговоров. Но объединив собственный опыт и чужие советы, мы предложим тактическое руководство, которое позволит эффективно действовать в самых разнообразных ситуациях, где у вас будет возможность и создавать выгоды, и претендовать на них¹.

Наши советы распределяются по четырем сферам и соответствуют четырем основным разделам этой главы:

1. Задавайте вопросы, слушайте, узнавайте.
2. Придерживайтесь определенной стратегии распространения информации.

3. Работайте над тем, чтобы процесс переговоров был продуктивным и приятным.
4. Найдите эффективный стиль убеждения.

Пользуясь этими приемами, не забывайте, как важно плодотворно управлять обоими аспектами переговоров, связанными как с созданием выгод, так и с претензиями на выгоды.

ЗАДАВАЙТЕ ВОПРОСЫ, СЛУШАЙТЕ, УЗНАВАЙТЕ

Даже находясь за столом переговоров, вы сможете многое узнать, внимательно слушая и наблюдая. Когда вы говорите сами, то, как правило, никого не слышите!

Специалисты утверждают, что большинство людей, занимающихся продажами, 80% своего времени тратят на разговоры, и только оставшиеся 20% – на то, чтобы слушать. Но те из дилеров, которые работают действительно *эффективно*, 80% времени тратят на слушание, а оставшиеся 20% – на речи. Одной из самых сложных проблем на переговорах является невозможность говорить и слушать одновременно. Даже тогда, когда говорит противоположная сторона, вы обычно напряженно думаете о том, что вы на это ответите. Итак, для того чтобы прислушаться к представителям противоположной стороны и по-настоящему понять то, что они говорят, требуются некоторые дополнительные усилия. Ниже мы предлагаем вам несколько советов.

Постарайтесь слушать активно. Когда вы слушаете активно и пытаетесь повторить для представителей противоположной стороны то, что они только что вам сказали, вы перестаете спешить и концентрируете свое внимание на их словах. Например: «Позвольте мне удостовериться, что я правильно вас понял. Вы очень озабочены тем, что ваша премия начисляется в зависимости от того, с какими проектами вы работаете, и если компания решает, что ей нужно сосредоточить усилия на других проектах, выплаты вам будут снижены – даже при том, что дополнительные усилия по другим проектам позволят компании получать больше дохода. Если я вас правильно понял, вы бы хотели получать гарантированную премию в опре-

деленном размере – на уровне не ниже прошлогоднего. Не могли бы вы пояснить это положение?»

И даже если вы просто повторите только что услышанное, не пытаясь передать смысл своими словами, а затем сделаете паузу, это стимулирует собеседника развить свою мысль и поделиться своими соображениями, а вам это может быть очень полезно. Это также позволяет представителям противоположной стороны пояснить свои утверждения с некоторыми отступлениями от означенных позиций или предыдущих утверждений. И самое важное – когда вы постоянно проверяете себя, правильно ли вы поняли представителей противоположной стороны, они *знают*, что вы их слушаете.

Избегайте вопросов, на которые можно ответить только «да» и «нет». От таких вопросов один вред. Например: «Вы хотите сказать, что вы не будете участвовать в сделке, если она не предусматривает полного возмещения ущерба и ответственности для вас и вашей команды?» Отвечающему остается либо «сбить себе цену» (что маловероятно), ответив «нет», либо дать положительный ответ и тем самым взять на себя обязательство и в дальнейшем отвечать за достоверность своих слов – от себя лично и от лица представляемой им организации, – то есть уже не отступать от этого утверждения.

Задавайте вопросы, на которые собеседник может дать развернутый ответ. В большинстве случаев самый эффективный путь – это вопросы, предполагающие развернутый ответ. Например:

- «Почему?», «Почему же нет?» – возможно, в такой форме: «Вы сказали, что ваш отдел контрактов больше не собирается возмещать нам расходы. Можете ли вы пояснить, почему сейчас это стало такой проблемой?» Или: «Вы утверждаете, что не можете согласиться ни на какие увеличения цен в течение двух лет. Можете ли вы подробнее рассказать нам об этой ситуации и о том, почему вы приняли такое решение?»
- «Что если мы сделаем так?» – в форме: «А что если мы передадим вам более значительную долю нашего бизнеса?»

Как это повлияет на ситуацию в плане ваших затрат и продаж? На сколько вы тогда смогли бы снизить цены на единицу товара?»

- «Будет ли это работать с вашей точки зрения?» может выглядеть так: «Если бы мы в данной ситуации повысили цену на следующие услуги, как по-вашему, сработает ли это?»
- «Может ли это обстоятельство создать для вас какие-либо проблемы?» — в виде: «Если бы мы добились согласия на выделение средств на оплату тех платежных требований, которые вы вынуждены оплачивать в рамках партнерского соглашения, а вы в обмен на это выделяете нам значительную часть доходов, которые планируете получить, какие у этого решения, с вашей точки зрения, есть плюсы и минусы?»

После того как вы задали вопрос, *внимательно слушайте*. Когда вы выходите к противоположной стороне с предложением, слушайте их возражения. Они могут пролить свет на реальные интересы, о которых до сих пор вам не сообщали и в результате, разрабатывая свои предложения, вы их не учли. Выслушав возражения, вы сможете создать новые пакеты предложений, которые будут лучше соответствовать и вашим и их реальным интересам.

Возьмите в команду человека, который будет только слушать. Когда вы составляете команду переговорщиков, полезно взять специального человека, который будет только слушать (молчать, внимательно слушать и делать записи), что говорит противоположная сторона.

ПРИДЕРЖИВАЙТЕСЬ ОПРЕДЕЛЕННОЙ СТРАТЕГИИ РАСПРОСТРАНЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ

Конечно же, от вас ожидают не только слушания, но и данных о ваших реальных интересах и ожиданиях. Вот вам несколько практических советов, как подавать информацию, чтобы заставить противоположную сторону в свою очередь поделиться сведениями.

НАЧНИТЕ С КОНЦА

Мы знаем одного весьма успешного топ-менеджера в сфере аутсорсинга, который все самые значительные переговоры начинает так: вместе со своим клиентом он пишет позитивный пресс-релиз о том, какие надежды обе стороны связывают с соглашением, заключенным в результате успешных переговоров. Благодаря тому, что он еще до начала переговоров выясняет, чего ожидает клиент, он узнает о его реальных интересах и делится своими. Обе стороны концентрируются не на препятствиях, а на возможностях, на том «горшочке золота», который станет результатом эффективного сотрудничества. И в то же время стороны получают серьезный психологический настрой на заключение сделки. Когда же в ходе переговоров возникают проблемы, этот топ-менеджер достает пресс-релиз, чтобы переориентировать ход дискуссии.

ЧТОБЫ СОЗДАТЬ ДОВЕРИТЕЛЬНУЮ ОБСТАНОВКУ, В КОТОРОЙ СТОРОНЫ МОГУТ ОБМЕНИВАТЬСЯ ИНФОРМАЦИЕЙ, ПРИБЕГНИТЕ К НОРМАМ ВЗАИМООБМЕНА

В предыдущей главе мы ввели понятие норм взаимобмена. Это мощная психологическая сила, и ею можно воспользоваться еще и для получения информации².

Поделитесь с представителями противоположной стороны сведениями, которые не представляют для вас особой ценности. Это вдохновит ваших коллег на то, чтобы поделиться информацией с вами. Но если они не делают встречный ход (или вы убеждены, что они хотят ввести вас в заблуждение), рассмотрите вариант открытой дискуссии; вам необходимо поделиться друг с другом необходимым количеством информации, чтобы совместными усилиями спроектировать взаимовыгодную сделку. Да, раскрытие информации делает вас уязвимым (то же касается и противоположной стороны), но это более безопасный вариант, чем ее отсутствие.

Но если они все-таки пойдут вам навстречу, предоставьте им дополнительные сведения и потребуйте взамен того же³. В большинстве случаев вы вполне сможете воспользоваться

влиянием норм взаимообмена и со временем установить доверительные отношения с противоположной стороной. Вы можете оказать ее представителям личные услуги, пригласить на чашечку кофе или бокал вина, предоставить ценную информацию по вопросам, не касающимся ваших переговоров, — и вообще сделать для них что-нибудь полезное и приятное. Все эти действия направлены на создание обстановки доверия. В свою очередь, именно в обстановке доверия вы сможете делиться с вашими коллегами информацией, которая позволит вам совместными усилиями создавать взаимные выгоды.

РАЗРАБОТАЙТЕ НЕСКОЛЬКО ВАРИАНТОВ РАВНОЦЕННЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

Чтобы больше узнать о реальных интересах противоположной стороны и возможных компромиссах, вы можете предоставить им на выбор сразу несколько равноценных для вас пакетов предложений, — и не просите ваших коллег сделать, лучше выясните, какое им больше подходит. Если вы достаточно тщательно разработали оба пакета, то скоро узнаете, на какие компромиссы готова пойти противоположная сторона, после чего сможете начать движение в наиболее выгодном для них направлении, при этом сообщая лишь необходимый минимум о собственных предпочтениях.

Точно так же, если вы покупаете товар или услугу, обладающие некоторыми дополнительными характеристиками, попросите продавца назвать цену этого товара, а затем — такого же, но без лишней опции. Таким образом вы узнаете, на какие компромиссы сможет пойти продавец, не сказав при этом, на что готовы сами⁴.

ТЩАТЕЛЬНО ПРОДУМАЙТЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ОБСУЖДЕНИЯ, ВЕДИТЕ ПЕРЕГОВОРЫ ПО ЦЕЛЫМ ПАКЕТАМ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

В главе 7 мы говорили о том, как выстроить последовательность ведения переговоров и привлечь самых ценных партнеров. Теперь мы хотим поговорить о том, в какой последовательности обсуждать вынесенные на переговоры вопросы,

чтобы это помогало вам создавать выгоды и претендовать на них. Разумеется, для того чтобы обсуждение велось в правильной последовательности, вам необходимо понимать все множество реальных интересов, затрагиваемых тем или иным вопросом, а также то, как данный вопрос связан с остальными. К примеру, если вы ведете переговоры по поводу формы заключения сделки (слияния, поглощения или совместного акционерного предприятия), дальнейший процесс переговоров будет самым непосредственным образом зависеть от решения этого вопроса.

Наиболее распространенный совет по поводу последовательности ведения переговоров: «решите сначала самые простые вопросы». Преимущество данного подхода в следующем: он способствует созданию обстановки доверия и взаимопонимания, помогает поверить в то, что можно двигаться дальше, дает вам силы на решение более сложных вопросов. Если вы с самого начала ликвидируете препятствия, создаваемые простыми вопросами, это упростит дальнейший процесс переговоров.

И все же, решив самые простые вопросы, вы не застрахованы от того, что остальные, нерешенные проблемы между претендующими на выгоды сторонами могут сорвать сделку. При постепенном решении вопроса за вопросом вы можете оказаться втянутыми в высшей степени конкурентную сделку; появляется большой риск возникновения тупиков. Это обычно происходит в тот момент, когда остается установить цену, а именно это является камнем преткновения любых переговоров. Как мы уже говорили в 5 главе, выработка всеобъемлющего взаимовыгодного пакета предложений в эндшпиле (пакета, где ни один из вопросов не может считаться решенным до тех пор, пока не будут решены все вопросы, где предлагаются взаимные выгоды как альтернатива вариантам отказа от сделки) способствует изменению динамики переговоров в позитивном направлении.

Когда американский президент Джимми Картер принимал участие в последнем этапе переговоров между египетским президентом Садатом и премьер-министром Израиля Бегином в Кемп-Дэвиде, ему пришлось столкнуться с такой ситуацией: «Единственной серьезной проблемой было желание [Садата]

вычеркнуть весь абзац, касающийся Иерусалима. Я знал, что израильтянам хочется того же, но, признаюсь, я не сказал этого Садату. Я оставил это на тот случай, если мне впоследствии потребуются некоторые дополнительные доводы»⁵. До этого в ходе переговоров Картер внес в пакет классическое предложение из разряда легких – отложить решение вопроса о статусе Иерусалима. Это помогло ему добиться желаемого эффекта – обе стороны положительно восприняли пакет в целом и ему удалось избежать рискованного финала, когда победителем был бы кто-то один.

Динамика переговоров по простым вопросам может быть весьма сложной. К примеру, некоторые переговорщики, переходя к обсуждению значимых для них вопросов, один из которых даже жизненно важен, будут бороться за него не на жизнь, а на смерть, но проявят гибкость в обсуждении менее значимого, надеясь, что за это противоположная сторона простит им их неуступчивость. Другие игроки пользуются таким приемом: сначала они «сдаются» по неосновным для них пунктам, надеясь заставить противоположную сторону в соответствии с нормами взаимобмена пойти на уступки по оставшимся позициям. Однако то, что вам на первый взгляд кажется второстепенным, оказывается жизненно важным для противоположной стороны, именно тем объектом, который она стремится получить изо всех сил. В тот момент, когда вы «отдадите» этот вопрос, вы можете осознавать или не осознавать его важность для другой команды. Если вы уже заняли определенную позицию, у вас практически не окажется рычагов влияния на решение более трудных последующих вопросов. Поэтому по достоинству оценивайте тактику разработки пакета предложений, а не решения одного вопроса за другим.

Такая последовательность ведения переговоров имеет еще одно следствие – оно касается повестки дня. Когда идут переговоры о крупных контрактах, обычно юрист одной из сторон составляет список нерешенных вопросов, а затем все участники на каждой сессии по очереди обсуждают вопросы из перечня, пытаясь прийти к соглашению по каждому пункту последовательно. Этот метод поможет сторонам организовать обсуждение оставшихся вопросов, но совершенно точно не позволит извлечь все выгоды из данной сделки. Если у сторон

по каждому вопросу не совпадают реальные интересы, они будут заключать соглашение по принципу «и нашим и вашим». Но когда вы так поступаете, то забываете о главном в создании выгод — для того чтобы одна из команд могла получить как можно больше, она должна пожертвовать тем, что для нее менее важно, а в обмен на это следует «компенсация» с другой стороны (конечно, это действует при условии, что относительно друг друга эти жертвы равнозначны). Таким образом, если заключать соглашения, улаживая поочередно вопрос за вопросом, то окончательный вариант, скорее всего, будет неудачен для всех. Если бы соглашение стало результатом процедуры, в ходе которой обнаружены различия в реальных интересах, это сильно упростило бы процесс взаимобмена. И хотя такое составление повестки дня, когда вопросы улаживаются поочередно, — частое явление в переговорах, в которых участвует несколько сторон и обсуждается много вопросов, мы бы посоветовали везде, где это возможно, обсуждать сразу пакеты предложений.

СДЕЛАЙТЕ ВСЕ, ЧТОБЫ ПРОЦЕДУРА ПЕРЕГОВОРОВ БЫЛА ПРИЯТНОЙ И ПРОДУКТИВНОЙ

Процедура имеет значение.

Как мы уже разъясняли в 5 главе, люди положительно воспринимают соглашение, достигнутое в ходе процедуры, которая соответствовала их представлениям о справедливости, и ценят такие соглашения гораздо выше. И наоборот, они скорее отвергнут привлекательное с экономической точки зрения предложение, если в процедуре присутствовал элемент принуждения.

Мы нашли один очень полезный совет по поводу процедуры переговоров в книге «Преодолевая преграды: как провести успешные переговоры» (Getting Past No: Negotiating Your Way from Confrontation to Cooperation), написанной нашим другом и коллегой Биллом Юри⁶. И хотя в книге этот совет относится к людям, он подойдет и для сферы переговоров. В его основе лежат представления о том, что нужно попытаться преобразить процедуру переговоров, превратив их из «противостоя-

ния лицом к лицу» в «сотрудничество бок о бок». Не называйте представителей противоположной стороны «они», не считайте их своими соперниками. Вместо этого постарайтесь объединить усилия в решении единой проблемы — общими силами выработать соглашение, которое будет удовлетворять долгосрочным интересам каждой из сторон; не стоит просто глазеть друг на друга с противоположных концов стола переговоров.

Здесь немаловажную роль играет и материальный аспект процедуры. Когда обе стороны вступают в переговорную и занимают места друг напротив друга за столом, такая обстановка действует как своего рода декорации, так что каждая сторона неосознанно начинает действовать по банальному сценарию и играть роль противника. Мы много раз видели, как на переговорах удается пригласить обе стороны занять места по одну сторону стола переговоров, так чтобы недавние противники смотрели в одном направлении — на доску, где выписаны основные проблемы. Удивит ли вас, если встреча по второму сценарию окажется намного продуктивнее?

Наш совет продолжает мнение Юри: мы предлагаем радикально изменить сценарий процедуры переговоров в соответствии с нижеследующими принципами.

ИЗМЕНИТЕ НАПРАВЛЕНИЕ БЕСЕД — ОТ ПОЗИЦИЙ К ИНТЕРЕСАМ

Даже тогда, когда вам кажется, что дискуссия касается очень узкой темы, реальные интересы сторон часто намного разнообразнее и не сводятся к защищаемым участниками позициям (помните, в 3 главе мы предлагали выявлять реальные интересы).

Многие опытные переговорщики начинают с заявления о своей бескомпромиссной позиции: «Чтобы мы продолжали с вами сотрудничать, вы должны снижать цену на 5% в год». Наш первый совет — не стоит этого поощрять или самим начинать с заявлений типа: «Вот моя позиция. Какова ваша?» Не стоит отвечать в таком же духе. Да, ваши коллеги могут вовсе не стремиться к совместной деятельности, но если вы будете сознательно стараться увести переговоры от обсуждения позиций к разговору о более широком круге вопросов, это помо-

жет вовлечь противоположную сторону в продуктивные дискуссии. «Я так понимаю, что вы пытаетесь снизить ваши общие производственные издержки на 5%. Составили ли вы план, позволяющий этого добиться? А если бы мы предложили вам другой вариант снижения производственных издержек на 5% от той суммы, которую вы нам платите?» Часто такие вопросы очень помогают отойти от позиций и перейти к интересам.

Если перед вами переговорщик, который будет продолжать торговаться, ни на шаг не отступая от занятой позиции, вам, скорее всего, потребуются потратить очень много сил для переориентации его на обсуждение взаимных выгод. В этой ситуации может помочь такой ход: сознательно сконцентрировать обсуждение на том, как вы можете помочь противоположной стороне заработать больше денег — не снижая при этом назначенную вами цену!

ПОКОНЧИТЕ СО ВЗАИМНЫМИ ОБВИНЕНИЯМИ И ОБСУЖДЕНИЕМ ПРОШЛОГО; ПЕРЕХОДИТЕ К СОВМЕСТНОМУ РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ И ОБСУЖДЕНИЮ БУДУЩЕГО

Если в ваших отношениях с противоположной стороной были проблемы, это может негативно повлиять на ход переговоров: взаимодействие за столом переговоров обратится в поток взаимных обвинений. «Ребята, вы просто не можете нормально работать. Вы назначаете сроки и срываете их» и т. д.

Обычно от споров на тему «кто виноват в том, что в прошлом не все получилось» толку мало, особенно если претензии не беспочвенны. В этой ситуации ваша цель — учиться на прошлых ошибках, чтобы затем сконцентрироваться на будущем. Задайте такой вопрос: «Я хочу разобраться. Какие новые характеристики вы планируете применить? Как вы планируете их применить? Мы должны быть уверены, что группа разработчиков действительно понимает, чего вы хотите добиться». Вместо спора о том, кто прав и кто виноват, постарайтесь сосредоточиться на общих усилиях, направленных на то, чтобы продукт соответствовал запланированным параметрам.

Когда ваши собеседники с большой экспансией относятся к предмету своей презентации, вам потребуется признать за ними право на эмоции, но только продуктивные, чтобы это позволяло перейти к решению проблем. К этому вопросу мы еще вернемся.

ПЕРЕХОДИТЕ ОТ АБСТРАКТНЫХ ЗАЯВЛЕНИЙ К УТВЕРЖДЕНИЯМ, ОСНОВАННЫМ НА ФАКТАХ

Если в ходе переговоров вы слишком склонны делать обобщения и абстрактные заявления, это может погубить все дело⁷. Особенно это верно в случае, если дискуссия переходит в обмен репликами типа «вы не сделали – нет, мы сделали». Приведем такой пример: на переговорах обсуждается возобновление крупного контракта по аутсорсингу, и клиент убежден, что поставщик услуг брал с них намного больше, чем с его конкурентов по отрасли (а конкуренция в отрасли чрезвычайно высокая). Аутсорсер энергично протестовал. Но негативное обобщение бросило тень на все последующие переговоры по поводу возобновления контракта: «Как мы можем доверять им в этом вопросе, если последние несколько лет они только и делают, что выжимают из нас все соки?»

В этих переговорах мы играли роль посредников. Чтобы перейти от обобщений и заявлений к фактам, стороны согласились на наше предложение: в обстановке строгой конфиденциальности мы смотрим, сколько бы клиент заплатил за оговоренный объем работы, если бы заключал контракт с этим поставщиком услуг в роли каждого из своих конкурентов, которых обслуживает та же компания-аутсорсер. Наш анализ показал: у клиента на самом деле были условия лучше, чем у всех конкурентов, — в более выгодном положении была только одна организация. Компания-аутсорсер быстро согласилась на изменение условий прошлого контракта с нашим клиентом, чтобы они получали те же выгоды, что и компания, у которой был самый выгодный контракт. Клиенту больше не казалось, что его обирают, и компания оценила щедрый жест аутсорсера. Перейдя от общих фраз к дискуссиям, основанным на фактах, обе стороны быстро вернулись к основному предмету переговоров — возобновлению контракта; всего несколько

месяцев спустя они подписали договор на несколько сотен миллионов долларов.

ПЕРЕХОДИТЕ ОТ ТОРГОВ ПО ПОВОДУ ЦЕНЫ К СОВМЕСТНОМУ РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ

Среди недостатков стандартной процедуры переговоров есть и такой: переговоры, построенные по данной процедуре, неуклонно переходят в торг по поводу цены. Чтобы сохранить продуктивную обстановку взаимодействия, вы должны настойчиво следить за тематикой, не позволяя им перейти в разряд споров о цене и поддерживая активное внимание сторон к более широкому кругу обоюдных интересов. К примеру, вы можете сказать следующее: «Я понимаю, что вы хотите сократить расходы на эксплуатацию и для вас очень важно то, какую именно цену мы назначим. Мы можем ответить на этот вопрос. Как мы уже говорили, цена — это не единственный фактор, позволяющий вам добиться конкурентных преимуществ, и мы уверены: нам стоит уделить внимание не только цене, но и тому, как мы можем помочь вам удерживать свои позиции и укрепить их». Если вы хорошо подготовились и изучили реальные интересы противоположной стороны, знаете их ситуацию (с позиций бизнеса и с точки зрения интересов конкретных людей, с которыми вам приходится взаимодействовать), вы вполне можете направить разговор в правильное русло вместо разговоров о снижении цены.

Но что если вы не сможете этого сделать? Тогда вам пора подыскать способы удовлетворения тех интересов противоположной стороны, о которых они заявили открыто, — при этом не забывая о своих. Среди наших клиентов была техническая компания: ее продукты были оснащены всеми возможными ухищрениями, которые только могли придумать инженеры. Но эти товары проигрывали конкурентную борьбу с более упрощенной китайской разновидностью. В ходе переговоров со своими партнерами наши клиенты пытались объяснить, что по мере того как их компания будет расти, им придется покупать намного более крупные партии этих китайских изделий. Но так как продукты наших клиентов обладали дополнительными техническими характеристиками, то при закупках этих товаров, а не китайских аналогов клиентам потребовались бы

намного меньшие и более функциональные партии. В целом это позволяло снизить издержки. Но вице-президент компании по закупкам (который, очевидно, получал премию за сокращение текущих затрат, а не за то, насколько вообще сокращаются расходы компании) постоянно требовал, чтобы продукты наших клиентов стоили не дороже дешевых китайских аналогов, и от своей позиции не хотел отступать ни на шаг. Мы посоветовали нашему клиенту в ответ лишить свой продукт всех передовых характеристик и продавать его как «упрощенную модель» с очень небольшой наценкой — так, чтобы он выдержал конкуренцию с китайским товаром. Когда компания клиентов наших подопечных начала бы расти и расширять сферу своей деятельности, ей вскоре понадобились бы те самые передовые технические характеристики. Тогда можно было бы начать с ними переговоры о продажах продукции наших клиентов (с прибылью для последних). Ведь к тому моменту приобретение этих дополнительных характеристик — даже по достаточно высокой цене — будет для покупателей более выгодно, чем вариант отказа от сделки и покупка очередной крупной партии китайского товара.

Иными словами, наш клиент обратил узко сконцентрированную на цене тактику вице-президента по закупкам *против* него самого — он удовлетворил интересы клиента и помог ему снизить текущие расходы компании, но одновременно гарантировал себе перспективы роста прибыли на длительный срок. Наш клиент применял эту стратегию с разными покупателями, в результате чего добился роста доходов и стал лидером рынка в своей категории товаров.

НАЙДИТЕ ЭФФЕКТИВНЫЙ СТИЛЬ УБЕЖДЕНИЯ

Чтобы работать совместно с противоположной стороной над созданием выгод — и в то же время претендовать на выгоды в достаточном для себя объеме, вы должны найти свой стиль убеждения. Чтобы уметь убеждать, переговорщик должен:

- понимать, о чем говорит противоположная сторона;
- быть открытым для убеждения;

- уметь одновременно понимать точку зрения противоположной стороны и утверждать свою;
- создавать обстановку доверия, опираясь на нормы взаимобмена;
- находить варианты, которые будут привлекательными для противоположной стороны;
- понимать, как люди обрабатывают информацию.

Давайте подробно рассмотрим данную проблему.

Понимать, о чем говорит противоположная сторона. Разные люди по-разному интерпретируют одну и ту же информацию и одни и те же события. Что заставляет противоположную сторону интерпретировать все именно так, а не иначе? Существует ли что-то, что вы упускаете?

Быть открытым для убеждения. Если вы не будете открыты для убеждения (или не захотите это показывать), то ваши коллеги, скорее всего, почувствовав это, сами займут подобную позицию. *Умение убеждать состоит в том, чтобы позволить себя убедить⁸.*

Уметь встать на позицию противоположной стороны и одновременно утверждать свою точку зрения. Роберт Мнукин выделяет два ключевых измерения поведения на переговорах: эмпатия и утверждение⁹. Проявление эмпатии — это умение становиться на точку зрения противоположной стороны, когда вы пытаетесь понять реальные интересы, желания и мотивацию тех, кто находится напротив вас за столом переговоров. Утверждение — это когда вы заявляете о своих интересах и требованиях, ясно даете понять об этом противоположной стороне. Многим кажется, что они должны выбирать между утверждением и эмпатией — должны исповедовать либо подход «выиграл — проиграл», либо «выиграл — выиграл». Но это ощущение выбора — ложное. Когда вы демонстрируете эмпатию, проявляете внимание к реальным интересам противоположной стороны, ее точке зрения, понимаете ограниченность их возможностей, это способствует большей открытости, и их

представители могут в ответ предоставить вам некоторую полезную информацию. Чем с большим пониманием вы относитесь к вашим коллегам, тем более эффективно вы сможете проектировать выгодные сделки и тем благоприятнее будет складываться ситуация для ваших претензий на выгоды.

Выражать свои предложения в таких терминах, чтобы это представляло интерес для противоположной стороны. Ваши предложения будут звучать убедительнее, если вы будете говорить о них в рамках интересов вашего адресата – и будете говорить его словами¹⁰. Компаньон Руперта Мэрдока заметил как-то, что, выступая в качестве покупателя, Мэрдок «понимает продавца – и, чего бы тот парень ни пытался добиться, Мэрдок всегда строит свои предложения именно так, как нужно ему»¹¹.

К примеру, Пол Леви, главный исполнительный директор Бостонского медицинского центра Beth Israel Deaconess, очень хотел, чтобы его клиника получила статус официальной больницы бейсбольной команды Red Sox, очень популярной в Бостоне. Но еще до того как Леви узнал, что есть такая возможность, к представителям команды уже обратились с подобными предложениями несколько известных местных больниц. Леви внимательно выслушал все, что по этому поводу говорили топ-менеджеры команды: они выразили серьезную заинтересованность в том, чтобы стать достойными распорядителями этой крупной удачи, а также изъявили желание активно участвовать в жизни местного сообщества. Приняв за основу базовый план финансового участия больницы, команда Леви разработала свой подробный план и создала презентацию. Этот план предполагал не только определенные финансовые взаимоотношения, но и пояснял собственные цели и задачи центра Beth Israel в социальной сфере, а также характеризовал самого Леви как топ-менеджера медицинского учреждения с незаурядной историей. В презентации предлагалось несколько конкретных шагов, с помощью которых Red Sox и Beth Israel совместно могли бы работать в социальной сфере. Предложения Леви включали: 1) кампанию по сбору донорской крови в парке Фенуэй (где находится стадион команды) для жертв терактов 11 сентября; 2) вечер на стадионе, посвященный проблемам донорства внутренних органов (вечер ведут два иг-

рока команды: жена их друга смогла выжить только потому, что ей сделали пересадку печени); 3) управление и спонсирование образовательной программы команды Red Sox, в рамках которой каждый год выдаются двадцать пять стипендий на обучение в колледже для талантливых школьников, у которых нет средств на образование. Преподавать им должны были доктора Beth Israel, а сами обучающиеся имели возможность проходить практику у ключевых сотрудников в офисе клуба и больнице — для этого организуются специальные «дни карьеры». Представителей команды Red Sox этот подход убедил, и в течение полутора лет они приняли эти (а также многие другие) инициативы¹².

Стремиться к тому, чтобы заключаемое соглашение соответствовало представлениям сторон о справедливости. Как мы уже говорили, когда процесс подходит к концу, заключаемое соглашение не просто кажется нам справедливым — мы убеждены, что пришли к нему в результате вполне справедливой процедуры. Поэтому подготовка к последовательности ведения переговоров должна включать: 1) разработку убедительных аргументов в поддержку вашей позиции, базирующихся на фактах; 2) выявление доводов в обоснование принципов справедливости, которыми, скорее всего, будут руководствоваться представители противоположной стороны, и 3) формулирование контраргументов, оспаривающих справедливость доводов противоположной стороны. Если людям из вашей команды трудно поставить себя на место противоположной стороны, подумайте о привлечении к процессу того, кто, не участвуя напрямую в переговорах, будет стараться рассуждать как представитель противоположной стороны¹³. Если ваши коллеги видят, что вы действительно заботитесь о справедливости, а также о том, чтобы ваши предложения рассматривались как справедливые, это делает ваши слова убедительнее.

Убеждать рассказами, убеждать методами анализа. Многие люди, работающие в бизнесе, любят обрушивать на тех, кого они собираются убедить, потоки фактов, логических и аналитических рассуждений. Но это порой не самый эффективный способ побудить людей к действиям. Психологи проводили

мониторинг активности мозга у людей в то время, когда участников эксперимента пытались в чем-то убедить, и было отмечено, что у многих мозг «затемняется» (то есть его активность резко снижается), когда собеседник начинает приводить факты и логические рассуждения. Наоборот, когда человек слышит образное повествование, мозг «загорается» (начинает работать) и люди обычно дольше удерживают в памяти услышанное¹⁴. В предыдущей главе мы говорили о том, стоит ли первым выходить с предложением. А теперь подумайте, что вы быстрее вспомните: 1) наши аргументы «за» и «против» общего характера или 2) то, что произошло, когда Томас Эдисон ненавязчиво попытался заставить генерала Леффертса заплатить \$5 тыс. за права на изобретенный им аппарат.

Однако мы надеемся, что наши рассказы про эффект привязки заставят вас склониться в пользу тактики первым делать предложение на переговорах.

Застраховать себя от аргументов, которые могут оказаться против вас. Если вы с самого начала можете сказать, какие контраргументы приведет противоположная сторона, вы должны принять это к сведению и работать с ними в рамках вашего собственного подхода¹⁵. Если же вам не удастся предвидеть возражения на свое предложение, то, скорее всего, они зародятся в умах представителей противоположной стороны, что сделает ваш вариант менее привлекательным и убедительным.

С психологической точки зрения не имеет значения, станете ли вы отражать возможные контраргументы в конце своей речи или будете разбирать их по одному в ходе всего выступления¹⁶. Однако здесь есть некоторые тактические соображения. К примеру, если вы держите речь в ситуации, когда вас перебивают и вы не можете привести все аргументы до конца, то начните с презентации, представляющей вашу позицию в целом, а после этого займитесь разбором возможных возражений.

Работать на доверие — как в том, что касается предмета переговоров, так и в отношениях. Если вы работаете на доверие в двух направлениях — касающихся ваших отношений с противоположной стороной и ваших познаний, это делает

ваши выступления убедительнее¹⁷. Если противоположная сторона будет считать, что вы обладаете специальными познаниями в той области, к которой относится предмет переговоров, то ваши слова покажутся более весомыми. Таким образом, либо вы сами должны быть профессионалом в том, что касается предмета переговоров, либо необходимо включить в команду такого специалиста. Что касается *взаимоотношений*, то если вы будете работать над установлением хороших отношений с представителями противоположной стороны и укреплением этих взаимоотношений, это даст вам значительные преимущества. Если у вас не очень хорошие отношения с коллегами, попытайтесь найти и включить в команду людей, которые уже установили контакты с противоположной стороной. К примеру, новая сотрудница — рекламный агент — будет наверняка не против прибегнуть к помощи своей предшественницы, если у последней уже были налаженные отношения с главным исполнительным директором компании — партнера по переговорам. Везде, где это возможно, *действуйте с прицелом на будущее*. Пытайтесь установить контакт с представителями противоположной стороны до начала переговоров.

Находить варианты, которые будут привлекательными для противоположной стороны с ее точки зрения. Наши коллеги Дуг Стоун, Брюс Пэттон и Шейла Хин утверждают, что разговор обычно идет сразу на нескольких уровнях: рациональном, эмоциональном и «личностном»¹⁸. Рациональный уровень разговора — это факты: что произошло, что должно произойти, кто что сказал, кто что сделал¹⁹. В большинстве случаев люди на переговорах пытаются работать в пределах рационального уровня, они не желают признавать, что в профессиональном взаимодействии есть место эмоциям. Но на самом деле чем более значимы переговоры для участников, тем более сильные *эмоции* это у них вызывает, а в некоторых случаях чувства бывают весьма бурными. Бесполезно пытаться отрицать этот факт — лучше сразу его признать и учитывать. Обращайте внимание также на личностный аспект — это все, что связано с такими основополагающими вещами, как самооценка, представление человека о себе — о том, плохо или хорошо он поступает, специалист он или нет и т. д.

Откликаться на проявление эмоций противоположной стороной. Если ваши коллеги сердятся, находятся в напряжении или обижены, вряд ли они будут конструктивно реагировать на рациональные аргументы – они даже не услышат того, что вы говорите. И хотя вы всегда готовы *перейти* на рациональный уровень в переговорах, у вас чаще всего будет *выбор* – реагировать на суть или на эмоции. Лучше сначала отреагировать на эмоции и на то, что их вызывает: «Судя по вашему тону, вы очень недовольны. Я думаю, что я тоже был бы недоволен, если бы видел ситуацию так, как ее видите вы». Но проявления эмпатии вовсе не означают, что вы должны взять на себя ответственность за чувства другого человека или позволить этим чувствам определять ваши действия. Помните: вы должны проявлять эмпатию и одновременно утверждать свои позиции. Когда вы признаете за вашим собеседником право на эмоции и хорошо понимаете их, противоположной стороне проще перейти к эффективным дискуссиям по основным вопросам переговоров.

Здесь мы хотим сделать одно очень важное замечание. Есть переговорщики, которые позволяют себе в тактических целях гнев и запугивание и с их помощью добиваются своего. Мы знаем одного успешного тон-менеджера инвестиционного банка, который в критические моменты телеконференций пользуется своим «озверином». Часто это действует – собеседник пытается вернуть его в хорошее расположение духа, идя на уступки. В подобных случаях атакующий также может отступить, убедившись, что его тактика не действует. В некоторых ситуациях ответное неистовство – это как раз то, что необходимо; в других ситуациях более эффективным будет игнорирование вспышки гнева²⁰. Очень многое зависит от конкретного человека. Для того чтобы ваши ответные действия «попали точно в цель», вам необходимо узнать о человеке как можно больше.

Однако иногда вам нужно будет отступить и провести переговоры по поводу процедуры: «Мы должны сказать, что чувствуем себя оскорбленными – нам кажется, что вы нас в чем-то обвиняете, что выступления такого рода никак не помогают решить те проблемы, которые мы должны решить вместе. Нам неинтересно продолжать обсуждение в таком духе. Может

быть, нам стоит объявить перерыв на полчаса, чтобы мы могли сосредоточиться на других вопросах, или вы предпочитаете назначить дату следующей встречи?»

Не отмахиваться от своих эмоций. У вас тоже есть чувства, и если переговоры идут трудно, скорее всего, ваши эмоции не заставят себя ждать. Вы будете действовать правильнее, если проявите свои чувства не в форме ядовитых замечаний, саркастических вопросов, отказа выслушивать противоположную сторону. Вам надо найти эффективный способ выражения своих чувств, не предлагая при этом противоположной стороне взять за них ответственность.

Один из способов — это строить конструкции с местоимением «я», а не «вы». Вместо того чтобы говорить «Вам нельзя доверять», скажите: «После того как вы на словах делаете мне предложение, а затем присылаете противоречивое гарантийное письмо, я не могу вам доверять».

Важно также уметь отделять *последствия* действий ваших коллег от их *намерений*. Тот факт, что результаты их действий для вас неблагоприятны, не означает, что это входило в их намерения²¹. И если вы проникнете в их планы, то имеет смысл объяснить свое восприятие результата их действий.

Учитывать разницу культур. В ходе переговоров разница культур имеет очень большое значение²². У вас и у ваших коллег порой очень разные точки зрения на цели переговоров, принципы коммуникации, представления о том, что допустимо в той или иной ситуации и что такое конструктивное поведение, но иногда это несовпадение может быть обусловлено именно разницей культур. Например, долгое молчание, — что это, проявление неловкости, знак уважительного обдумывания или специальный тактический прием, заставляющий представителей противоположной стороны сообщить какие-нибудь ценные сведения? Когда на переговорах встречаются представители разных национальностей и культур, для того чтобы эффективно создавать выгоды и претендовать на них, полезно специально подготовиться, сосредоточившись на культурных различиях.

В магазинах вы найдете горы книг, посвященных межнациональным переговорам, и по большей части акцент в них делается на поведении и правилах этикета — что надо сделать, чтобы вам сказали «да»: поцеловаться, обменяться поклонами или пожать руку?²³ Порой такого рода советы весьма полезны. Но если вы не знаете наверняка, как избежать действий или жестов, которые могут быть истолкованы как обидные и оскорбительные, мы советуем обратиться к таким учебникам, в которых обсуждаются вещи более серьезные, чем разница в поведении, а еще лучше — пообщаться с представителями интересующей вас культуры²⁴. Главное — не пасть жертвой национальных и культурных стереотипов, которые, хоть и содержат долю истины, но часто бывают ложными. К примеру, в том, что касается принятия решений, компания Sony не вполне похожа на традиционную японскую организацию, где все делается на принципах консенсуса, а больше напоминает обычную западную фирму. Также, когда вы ведете переговоры с американскими коллегами, большое значение имеет то, работаете вы на Уолл-стрит или в штате Канзас.

Культура имеет не только географический ареал распространения. К примеру, мы порой обнаруживаем потрясающее сходство между фирмами разных стран, а меж тем техническая и, скажем, маркетинговая компания в пределах одной страны могут быть совершенно непохожими.

Культура (национальная, профессиональная или корпоративная) воплощается в ожиданиях по поводу чего-то большего, чем манера поведения. И в самом деле, если внешнее поведение — это лишь верхушка айсберга, то под толщей воды будет огромная, невидимая сверху масса — это глубинные принципы той или иной культуры. И именно эта подводная часть порой становится причиной фатальных столкновений. В табл. 13.1 мы приводим целый ряд связанных с переговорами ожиданий, на которые культура оказывает значительное влияние. Когда вы вступаете на не вполне знакомую территорию, подумайте о списке вопросов для выяснения ситуации. И если вы не уверены по поводу того или иного пункта, лучше обратитесь за советом.

Когда вы ведете переговоры с представителями культуры, в которой соглашения заключаются в результате установления определенных взаимоотношений (например, в Южной Амери-

ке), вам порекомендуют начать именно с установления взаимоотношений, не перескакивая сразу к обсуждению деталей сделки. Если же противоположная сторона ожидает, что соглашение будет заключено после разработки некоторых общих принципов — например, так делается во Франции, — не приходите на первую же встречу с подробнейшим списком условий. Вместо этого будьте готовы предложить некоторые общие принципы и сначала разработать *концепцию* сделки.

Табл. 13.1. Связанные с переговорами ожидания, на которые культура оказывает значительное влияние

Основные ожидания

| | |
|---|--|
| Цель переговоров | Целью переговоров является подписание контракта или установление взаимоотношений между двумя сторонами? |
| Фундаментальные взгляды на процедуру переговоров | Переговоры — это процесс, позволяющий получить выгоды обеим сторонам, или одна сторона обязательно приобретает, а другая — теряет? |
| Социальная единица | Данная культура ориентирована на личность или на социальные группы? |
| Власть/принятие решений | Как принимают решения представители противоположной стороны — делается ли это авторитарно, и решения принимает одно ответственное лицо? Или оно принимается небольшой группой лиц? Есть ли формальная или неформальная иерархия среди ответственных лиц? Требуется ли достижение консенсуса? |
| Реализация соглашения | Насколько вероятно то, что участники будут в точности придерживаться контракта? Насколько это ожидается? Является ли сделка отправной точкой для дальнейших переговоров? |

Поверхностные ожидания и ожидания по процедуре

| | |
|--|--|
| Организация команды и представительство | Сколько человек будет в команде? Какие у них должности, какого уровня? |
|--|--|

| | |
|---|--|
| Этикет | Знакомство, визитки, подарки, социализация — должно ли это предшествовать обсуждению предмета переговоров? В каких аспектах возможны отклонения от ожидаемой процедуры? И т. д. |
| Уровень формальности | Насколько формальной должна быть манера, в которой переговорщики будут общаться? Какие выбирать формы обращения, как одеваться, строить взаимодействие с другими? |
| Коммуникация | Переговорщики придают особое значение прямым и простым методам коммуникации или они больше склонны полагаться на не прямые, сложные методы? Какой будет, к примеру, техника убеждения (например, она может быть технической, основанной на фактах), будут ли применяться процедуры логического вывода или система прецедентов? Или она будет в конечном итоге определяться статусом того, кто окажется в роли убеждающего? |
| Выражение эмоций | Переговорщики должны скрывать свои чувства или, наоборот, проявлять их? То есть какая ожидается степень эмоциональности — высокая или низкая? |
| Терпимость к риску и неизвестности | В какой степени — сильной или слабой — участники склонны к рискам, как они справляются, когда на переговорах или при заключении сделки возникает ситуация неизвестности? |
| Отношение ко времени | Насколько важно то, чтобы переговоры шли как можно быстрее? В какой степени участники проявляют нетерпение, настаивают ли на срочном заключении соглашения? Часто ли приходится прерывать переговоры? Какой промежуток времени проходит, прежде чем переговоры возобновляются? |
| Разработка соглашения | С чего начинается заключение соглашения — сначала выработывают общие принципы, а затем переходят к деталям? Или все начинается с соглашений по конкретным пунктам, а затем постепенно выстраивается общая структура сделки? |
| Форма соглашения | Предпочитают ли участники переговоров подробно разработанные контракты или соглашение по некоторым общим принципам? |

Мы обнаружили, что переговорщики склонны слишком часто сводить все проблемы на переговорах к межкультурным различиям. К примеру, главный исполнительный директор одной британской компании настаивал на том, что мотивом действий его французского коллеги на переговорах является «чисто французское высокомерие», хотя в дальнейшем мы узнали, что французские переговорщики придерживались совершенно рациональной и притом очевидной стратегии. Но при этом очень важно установить правильные фильтры для всех видов культур — это необходимая составляющая нашего метода. Ваши тактические решения в первую очередь должны определяться знаниями о том, как противоположная сторона понимает свои реальные интересы (касающиеся как предмета переговоров, так и самой процедуры), как она понимает игру, которую вы ведете общими усилиями, чего ожидает от нее.

МОЖЕТЕ ЛИ ВЫ НАПИСАТЬ ПОБЕДНУЮ РЕЧЬ ОТ ЛИЦА ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ПРОТИВОПОЛОЖНОЙ СТОРОНЫ?

Итак, можете ли вы написать речь победителя от лица представителей противоположной стороны — на тридцать секунд, три минуты, десять минут? В тексте речи будет говориться о том, почему заключенное с вами соглашение — блестящее, справедливое, разумное и заведомо лучше, чем все альтернативы. Эту речь они потом произнесут перед своим начальством, коллегами и женами, и мы предлагаем вам это сделать отнюдь не из альтруистических соображений. Если вы не способны написать убедительную речь такого рода, это означает, что само ваше предложение неубедительно, и вам предстоит больше узнать об ожиданиях противоположной стороны, ее реальных интересах и вариантах отказа от сделки. Помимо того, что сама эта речь может послужить диагностикой (не очень точной), ее написание станет хорошим упражнением, которое поможет представителям противоположной стороны так подать свое предложение, чтобы вы могли позволить им делать то, что вы хотите.

И в конце концов помните, что наличие потенциала для создания выгоды вовсе не означает ненужность тактики претензий на выгоды, полный отказ от нее. Многие тактические приемы из описываемых в этой главе предназначены именно для того, чтобы вы могли создавать выгоды, претендовать на эти выгоды в полной мере и защитить себя от эксплуатации.

Мы заканчиваем эту главу и снова возвращаемся к исследованию, которое уже обсуждали, — исследованию, посвященному концентрации внимания на возможностях, а не на недостатках и неудачах. Если переговорщики обращают особое внимание на то, какого результата им хочется добиться и какое поведение они будут поощрять, то в ситуациях, о которых мы говорили, они добиваются намного большего, чем те, кто сосредоточен на проблемах, которых они хотят избежать. Концентрируясь на возможностях — создавать выгоды и претендовать на них в полной мере, и все это в долгосрочной перспективе, — вы скорее придете к заключению выгодных и прочных соглашений в ходе переговоров.

-
- Эффективная тактика позволяет разрешать противоречие между необходимостью действий для создания совместных выгод и стремлением каждой стороны к получению индивидуальной выгоды. Это означает, что вы должны получить достаточно информации, чтобы разработать хорошие варианты предложений, при этом защищая себя от утечки информации.
 - Задавайте вопросы, слушайте, узнавайте:
 - Что мешает вам заключить желаемую сделку и в полной мере получить выгоды, на которые вы надеетесь?
 - Слушайте активно.
 - Задавайте вопросы, требующие развернутого ответа, избегайте вопросов, на которые можно ответить «да» или «нет». Вопросы первого типа — это вопросы «Что если...», «Почему?», «Почему бы не...?», «Как это выглядит с вашей точки зрения?»
 - Включите в команду человека, который будет только слушать.
 - Придерживайтесь определенной стратегии распространения информации.

- Начните с конца; вначале вместе представьте себе желанный результат; может быть, стоит еще до начала переговоров написать общий пресс-релиз, где вы обозначите тот итог, на который надеетесь и который призван удовлетворить реальные интересы обеих сторон.
- Для создания обстановки доверия и для того, чтобы можно было обмениваться информацией (получать информацию), прибегните к нормам взаимообмена — начните с предоставления собеседникам не самой значимой информации, а затем двигайтесь вглубь и вширь.
- Разработайте несколько равноценных предложений.
- Тщательно продумайте последовательность ведения переговоров, обсуждайте сразу пакеты предложений, а не отдельные вопросы.
- Работайте над тем, чтобы процесс переговоров был продуктивным и приятным, создайте на переговорах позитивную атмосферу.
 - Создайте такой психологический настрой, когда стороны видят себя работающими бок о бок над одной проблемой, а не противниками, борющимися друг против друга.
 - Сконцентрируйтесь на удовлетворении интересов, а не на отстаивании позиций.
 - Сконцентрируйтесь на будущем, а не на прошлом, на решении проблемы, а не на взаимных обвинениях.
 - Уделяйте особое внимание подробному обсуждению фактов, избегайте обобщающих заявлений.
- Найдите эффективный стиль убеждения.
 - Будьте открыты для убеждения.
 - Сочетайте эмпатию и утверждение своей позиции.
 - Помимо апелляции к логике и фактам, рассказывайте поучительные истории.
 - Запугайте себя от возможных контраргументов не в вашу пользу.
 - Ваше предложение должно быть привлекательным для противоположной стороны с точки зрения ее позиций, оно должно соответствовать их методам обработки информации.

- Ваше предложение должно безболезненно пройти через культурные фильтры противоположной стороны.
 - Если при заключении сделки вы «позволяете им делать так, как вы хотите», попробуйте написать речь победителя от лица представителей противоположной стороны, в которой они будут рассказывать тем, кто их уполномочил вести переговоры, о том, почему принять ваше предложение было мудрым решением с их стороны.
-

Часть V

**ТРЕХМЕРНАЯ
СТРАТЕГИЯ
В ДЕЙСТВИИ**

**«ПОЗВОЛЬТЕ ИМ
ДЕЛАТЬ ТАК,
КАК ХОТИТЕ ВЫ»**

ЧТОБЫ РАЗРАБОТАТЬ ТРЕХМЕРНУЮ СТРАТЕГИЮ, СОСТАВЬТЕ СХЕМУ ОБРАТНОГО ПУТИ

Итак, где мы с вами сейчас находимся и на каком этапе ваш процесс переговоров?

Вы нанесли на схему данные всех участников, их реальные интересы и варианты отказа от сделки. Вы составили предварительную последовательность ведения переговоров и повестку дня, спроектировали сделку и выбрали тактику. Вы полностью завершили трехмерную диагностику препятствий. Теперь для того чтобы вы могли преодолеть обнаруженные препятствия и реализовать в полной мере потенциал соглашения, вам необходимо разработать трехмерную стратегию.

Говоря о трехмерной стратегии, мы имеем в виду согласованную комбинацию действий, предпринимаемых за столом переговоров, «за чертежной доской» и вне стола переговоров. Действия, направленные на создание исходных условий, помогут вам добиться, чтобы переговоры протекали в наиболее благоприятной для вас обстановке. Проектируя сделку, вы разрабатываете выгодные соглашения. Если правильно созданы исходные условия, а сделка верно спроектирована, то за столом переговоров вы сможете избрать верную тактику – тактику решения проблем, позволяющую создавать выгоды и претендовать на них в долгосрочной перспективе. Если вы правильно подобрали комбинацию действий, то они будут подкреплять

друг друга, и вы легко преодолеете обнаруженные препятствия. По мере того как идут переговоры и вы многое узнаете, вы будете подвергать пересмотру свои оценки, что сделает ваш трехмерный подход еще более эффективным.

И хотя разработка всеобъемлющей трехмерной стратегии, в рамках которой будут объединены ваши действия по всем трем направлениям, — это не только наука, но и искусство, в этой небольшой главе мы изложим ключевую идею организации — *рассмотрение хода событий в обратном порядке*, эта идея поможет вам свести воедино разрозненные составляющие всего подхода¹. С этим понятием мы уже встречались в 7 главе, тогда этот метод помогал выстроить самую эффективную последовательность действий. В главе 15 мы применим этот метод к решению более масштабной задачи — к разработке трехмерной стратегии. Сейчас мы продемонстрируем, как рассмотрение хода событий в обратном порядке укладывается в наш подход и работает на практике. В качестве отправной точки для обзора и последующего синтеза мы обратимся к одному замечательному случаю: переговорам, описанным в многочисленных исторических книгах. Этот случай поможет определить, в какой точке нашего пути мы сейчас находимся, а также намекнуть, куда мы должны прийти.

1912 г.: КАМПАНИЯ РУЗВЕЛЬТА И СТУДИЯ МОФФЕТТА

В 1912 г. президент Теодор Рузвельт заканчивал давшуюся ему нелегко предвыборную кампанию². Своим успехом он был в значительной степени обязан путешествию по небольшим городкам центральных штатов, где встречался с избирателями. Каждый раз, останавливаясь где-нибудь, Рузвельт выступал с речью, рассчитывая произвести впечатление на электорат своим ораторским искусством; всем, кто собирался на выступления будущего президента, раздавали экземпляры брошюры (изданной тиражом 3 млн экземпляров; тираж доставлялся товарными вагонами). На ее обложке красовался «строгий» портрет президента, а сама брошюра содержала текст его речи под названием «Символ веры». Удача сопутствовала Рузвельту, и данная стратегия позволила получить нужное количество голосов.

Итак, захватывающая кампания должна была вот-вот начаться, когда один из сотрудников обнаружил на фотографиях надпись мелким шрифтом: студия Моффетта, Чикаго. Так как права на фотографию принадлежали владельцу студии, Моффетту, несанкционированное использование могло обойтись участникам кампании в доллар за каждую фотографию. И если бы за все брошюры пришлось действительно уплатить \$3 млн, то эта сумма намного превзошла бы имевшиеся у партии ресурсы. Окружение Рузвельта было в панике. Что делать? Что они *могли* сделать?

Подходящие варианты не приходили в голову. Если не раздавать брошюры, то шансы Рузвельта выиграть выборы резко упадут. Но если в ходе кампании обнаружится, что фотографии используются без разрешения Моффетта, то все будет еще хуже: на команду кандидата в президенты подадут в суд за нарушение прав собственности, прямо перед выборами разразится скандал, и участникам кампании нужно будет заплатить сумму, которой у них просто нет.

Однако участникам кампании удалось быстро прийти к консенсусу: они должны провести с Моффеттом переговоры. В то же время они понимали, что совершенно не представляют, как действовать на этих переговорах. Агенты партии в Чикаго сообщили не очень хорошие новости. Моффетт долгие годы занимался фотографией, и хотя у него были амбиции — как художественные, так и коммерческие, — он не добился расположения критиков и не достиг никакого успеха в финансовой сфере. Сейчас он готовился выйти на пенсию — старый, разочарованный циник, которого не интересовало ничто, кроме денег.

Очень легко представить себя на месте участников предвыборного штаба, пытающихся разработать стратегию переговоров, и еще проще вообразить, как у них холодеет все внутри. Казалось, их позиции безнадежно слабы: они собираются отправиться к владельцу фотостудии, который интересуется только деньгами, они должны сделать все в сжатые сроки — ведь 3 млн брошюр уже лежат в товарных вагонах, и времени их перепечатывать просто нет. Перед ними маячила перспектива расстаться с \$3 млн — а в случае, если дело будет передано в суд, расходы будут и того больше; при этом находящиеся в их распоряжении деньги намного меньше того, что, возможно, придется уплатить.

Если описывать их затруднения в терминах, которые мы разрабатывали в данной книге, то можно сказать так: участники кампании понимали, что их варианты отказа от сделки на переговорах с Моффеттом никуда не годятся. Ситуацию они представляли себе таким образом: если Моффетт ответит отрицательно на предложение сумм, которые им были по карману, то либо 1) все пойдет по-прежнему, и брошюры с фотографиями будут розданы, после чего партия президента понесет траты, не соизмеримые с теми средствами, которыми она располагает, либо 2) брошюры с фотографиями не пойдут в дело, и Рузвельт сильно рискует – его шансы стать президентом падают. И наоборот, отказываясь от сделки, Моффетт получает все карты в руки. Если оценивать ситуацию так, то единственный вариант соглашения, на которое Моффетт может пойти, – это непомерные для партии суммы выплат. Короче говоря, на пути всей предвыборной кампании оказалось серьезное препятствие: в высшей степени неблагоприятное соотношение вариантов «сделка/отказ от сделки». Итак, что же им все-таки делать, что они могли предпринять?

Совершенно расстроенные участники кампании обратились к Джорджу Перкинсу, известному финансисту, партнеру Дж. П. Моргана, строителю железной дороги в Калифорнии и руководителю предвыборной кампании Рузвельта. Перкинс не стал терять времени и позвал стенографистку. В Чикаго, в студию Моффетта, отправилась телеграмма следующего содержания: «Мы планируем раздать миллионы экземпляров брошюр с фотографией Рузвельта на обложке. Это будет невероятная реклама для студии, чьи фотографии мы используем. Сколько вы готовы заплатить нам за то, что мы напечатаем вашу работу? Ответьте немедленно». Ответ от Моффетта пришел очень быстро – он был следующего содержания: «Прежде мы этого никогда не делали, но в данной ситуации мы будем счастливы предложить вам \$250». Говорят, что Перкинс принял это предложение, даже не пытаясь получить от Моффетта большего.

Вы, конечно, можете возразить, что в основе поступка Перкинса лежит не вполне корректная тактика. Ее вряд ли можно считать идеальной процедурой для тех случаев, когда вам надо разработать прочное соглашение, которое будет укреплять

и поддерживать ваши рабочие взаимоотношения. (Мы вскоре вернемся к этому вопросу.) И все же описанная история призвана обратить ваше внимание на некоторые ключевые элементы, позволяющие разработать трехмерный подход к переговорам.

ШЕСТЬ УРОКОВ, КОТОРЫЕ СТОИТ ИЗВЛЕЧЬ ИЗ ВЫШЕСКАЗАННОГО

Во-первых, изначально было ясно, кто участвует в сделке, — правда, Джордж Перкинс, который стал ключевым «внутренним» игроком, в самом начале не был учтен, — но при этом участники кампании упустили из виду полный набор реальных интересов Моффетта. Они полностью сосредоточились на цене и не обратили внимания на тот факт, что фотограф может заинтересоваться широкой рекламой своего предприятия. Вот вам урок: *отвлекитесь от цены, постарайтесь нанести на схему весь спектр интересов, которые могут быть затронуты в ходе переговоров.*

Во-вторых, концентрируясь только на цене, участники кампании не думали ни о чем, кроме возможных сделок относительно суммы, которую им придется уплатить. Так как они беспокоились только об этом, их собственные варианты отказа от сделки казались им ужасными: риск был велик — Рузвельт теряет все шансы на президентское кресло и (или) им придется столкнуться с непомерными тратами. Они оценивали варианты отказа от сделки Моффетта как необыкновенно выигрышные: им грозил вполне реальный судебный иск на совершенно законных основаниях. И участники кампании с готовностью допускали, что в данном случае ЗВС — сделки в промежутке между вариантами отказа от сделки каждой из сторон — лежит между вариантами «партия не платит ничего» и «партия платит \$3 млн» или как минимум отдает все, что у нее есть.

Им и в голову не приходило, что ЗВС может включать и другой вариант, когда платит сам Моффетт — логически возможный, который в итоге стал реальностью. (Всякий раз, пересказывая эту историю, мы убеждаемся, что нашим слушателям этот вариант тоже не приходит в голову.) И все-таки в этом нет ничего невозможного — *проблема только в границах, налагаемых*

нашими собственными исходными допущениями, часто ни на чем не основанными. Именно в силу этих допущений сценарий, при котором Моффетт что-то платит участникам кампании, исключается из ЗВС. (Кстати, если бы участники предвыборного штаба начали действовать исходя из своих не вполне верных допущений, например предложили Моффетту денег, они бы своими руками создали тот исход, который считали неизбежным. Берегитесь ложных исходных допущений — накликаете беду.)

Но вернемся к оценкам ЗВС: выгоды, которые Моффетт получал от того, что его фотографии нашли путь к широкой публике, а название студии теперь могло ассоциироваться с президентом, наверняка превосходили сумму в \$250. Как нам кажется, Моффетт заключил очень выгодную сделку — особенно по сравнению с альтернативным исходом, когда фотографию так никто бы и не увидел. Когда мы полагаемся на непроверенные допущения, то часто склонны представлять ЗВС слишком узкой. И вот вам еще урок: *оценивая соотношение вариантов «сделка/отказ от сделки», остерегайтесь невыраженных и ничем не подтверждаемых исходных допущений.* (Это предупреждение касается и непроверенных допущений по поводу участников, реальных интересов, последовательности ведения переговоров и необходимых процедур!) Проверяйте и перепроверяйте свои исходные допущения по поводу соотношения вариантов «сделка/отказ от сделки»; особенно полезно бывает прибегнуть к помощи людей, которым вы доверяете, — друзей или консультантов, не принимающих непосредственного участия в переговорах.

В-третьих: нам необычайно интересно, почему участники кампании считали, что это будут сложные переговоры. Ясно, что тут имели место тактические расчеты, но при этом они не смогли разглядеть того, что Перкинс увидел немедленно, так как были слишком сконцентрированы на отрицательных аспектах *соотношения вариантов «сделка/отказ от сделки» для их стороны.* Да, участники кампании к тому времени уже сделали большую ошибку — напечатали крупным тиражом фотографию, не получив разрешения у держателя прав. Если бы они сделали еще несколько ложных шагов на переговорах, это имело бы катастрофические последствия — как политические, так и финансовые. Поэтому когда они думали об этих рисках, последние

затмевали все остальные рассуждения. И все же им стоило хотя бы на минуту остановиться и задуматься, как сам Моффетт рассматривает соотношение «сделка/отказ от сделки» со своей точки зрения и исходя из своих знаний (а он, кстати, в тот момент *ничего* не знал!). Если бы они так поступили, то немедленно поняли бы, что Моффетт не располагал информацией о своей возможности извлечь из ситуации огромные выгоды.

Подход Перкинса был рассчитан на то, чтобы определенным образом повлиять на восприятие соотношения «сделка/отсутствие сделки» в представлении Моффетта (и тем самым — на его восприятие ЗВС). Так как участники кампании были полностью поглощены ситуацией, в которой сами находились (что вполне понятно и объяснимо), они не увидели этого очевидного решения — по крайней мере его экономический аспект. И вот вам третий урок: *не становитесь заложником своих собственных проблем и представлений*. Мы уже рекомендовали вам стараться оценивать интересы противоположной стороны так, как она сама их представляет, а теперь мы предлагаем научиться оценивать баланс вариантов «сделка — отсутствие сделки» с точки зрения оппонентов — и не менее тщательно, чем со своей собственной. Чтобы позволить им делать то, чего хотите вы, необходимо для начала четко уяснить себе, как они видят ситуацию. После этого можно повлиять на их выбор между сделкой и вариантами отказа от сделки таким образом, чтобы это решало ваши проблемы, но одновременно соответствовало их представлениям о собственных интересах.

В-четвертых: после того как диагностика выявила наличие неблагоприятного на первый взгляд соотношения вариантов «сделка/отказ от сделки» (это было главным препятствием к заключению хорошего соглашения), Перкинс предпринял действия, направленные на радикальное изменение исходных условий переговоров.

- **Исходные условия 1 (гипотетические).** «Давайте встретимся и все уладим». Полагающие, что переговоры — это только тактика «за столом переговоров», скорее всего, просто организовали бы личную встречу в свободном формате между Моффеттом и кем-нибудь из команды будущего президента, искушенным в вопросах межлично-

стного взаимодействия. После первоначального обмена любезностями представитель партии попытался бы организовать мозговой штурм, в ходе которого обе стороны нашли бы решение общей проблемы – 3 млн уже напечатанных брошюр, участников кампании, которые не могут не пустить их в дело, соблюдения права собственности, которое требует уплаты больших сумм, и Моффетта, интересующегося только деньгами. (Наша оценка: «Удачи на переговорах в таких условиях! Участникам предвыборной кампании она очень пригодится!»)

- **Исходные условия 2 (реальные).** «Давайте не будем “просто так встречаться”». Перкинс обратился к Моффетту по телеграфу, назначил жесткие сроки, не оставив никаких шансов на встречу, на то, чтобы все выведать, из этого следовало, что у участников кампании были хорошие варианты отказа от сделки. Если рассуждать в терминах проекта сделки, то Перкинс предложил разработку соглашения, в соответствии с которым Моффетт получает широкую рекламу, – крайне соблазнительный и выгодный для него вариант; такое соглашение не привлекает внимания к возможным судебным искам и не ставит на карту президентские амбиции Рузвельта. (Наша оценка: «Удача по-прежнему не помешает. Но начало уже хорошее».)

Забавно, что Перкинс, обратив в свою пользу ситуацию и определив выбор Моффетта, – да еще и задав ему жесткие сроки, использовал склонность последнего к такой же когнитивной близорукости, какую продемонстрировали участники штаба будущего президента. (Говоря по справедливости, мы вполне представляем и менее рискованные ходы, где бы использовался вариант «просто встретиться»; можно было и не спрашивать с ходу, сколько Моффетт готов заплатить. Например, представитель команды президента мог невинно поинтересоваться, сколько владелец студии взял бы за перепечатку сделанной в студии фотографии кандидата и как это соотносится с расценками других небольших студий.) Ясно, какой из этого следует вывод: когда вы ясно видите, какие препятствия мешают заключить желаемую сделку, подумайте, какую трехмерную стратегию можно предложить для преодоления этих препятст-

вий, подойдите творчески к этой задаче. И вот вам очередной урок: *не ограничивайте свою мысль тактикой «за столом»; взвесьте все возможные варианты действий, которые можно предпринять в стороне от стола переговоров для создания благоприятных исходных условий вкупе с привлекательным проектом сделки, выполненным «за чертежной доской».*

В-пятых: в рамках избранных им исходных условий Перкинс очень тщательно продумал, как повлиять на восприятие противоположной стороной соотношения «сделка/отказ от сделки». Если бы соглашения с Моффеттом достичь не удалось, президентская кампания оказалась бы под угрозой. Но Перкинс составил телеграмму таким образом, чтобы дать понять: в том случае, если сделка не состоится, представители президента ничего не теряют. Из текста телеграммы следовало, что кампания все равно использует фото. Далее, Перкинс намеренно опустил некоторые детали – при таком подходе варианты отказа от сделки *Моффетта* оказались замаскированными. При этом последнему не давали достаточно времени, чтобы все выяснить. У владельца студии создалось впечатление, что даже если сделка не состоится, жизнь будет идти своим чередом – тот факт, что при использовании фотографий Моффетт мог подать иск в суд и выиграть это выгодное дело, нигде не фигурировал. Если бы Моффетт знал, какие у сторон имеются альтернативы отказа от сделки, это сделало бы его позиции в отношении кампании президента намного выгоднее.

Проще говоря, Перкинс мог двумя разными способами повлиять на представления Моффетта о соотношении «сделка/отказ от сделки». Он мог описать выбор Моффетта так, что несчастные участники кампании пришли бы в ужас от алчности последнего и вопрошали: сколько вы, жадный Моффетт, желали бы получить от представителей предвыборной команды президента Рузвельта в ситуации, когда Рузвельту грозит потеря шансов на президентское кресло? Но Перкинс совершенно иначе представил выбор, который предстояло сделать Моффетту: «Сколько вы готовы заплатить за нечто (реклама), что несет большие потенциальные выгоды вашей студии? При этом вы должны действовать быстро – если вы немедленно не воспользуетесь этой возможностью, другой такой у вас больше не будет». Выбрав второй путь, Перкинс постарался воздействовать

на представления Моффетта о том, как для него складывается соотношение «сделка/отказ от сделки», таким образом, чтобы принятое фотографом решение было благоприятным для участников кампании. Перкинс задал целевое для команды будущего президента соотношение вариантов «сделка/отказ от сделки» и сделал это таким образом, что Моффетт был вынужден принять решение, предпочтительное для Перкинса. Итак, пятый урок: *ключевая составляющая «искусства позволять им делать так, как хотите вы» – это умение так представить оба элемента соотношения «сделка/отказ от сделки», чтобы это давало вам преимущества.*

И, наконец, в-шестых, вернемся к рассмотрению более широкой перспективы интересов. С нашей точки зрения, эта история должна вызывать у вас ощущение этического дискомфорта, ощущение того, что данная тактика в высшей степени непорядочна. Исход сделки для Перкинса определялся тем, что Моффетт ничего не знал о вполне реальных фактах. Тактика Перкинса предполагала – хоть этого никто и никогда не утверждал, – что у партии есть очень хорошие альтернативы отказа от сделки.

Этическая сторона ваших действий – и объективно, и субъективно – имеет значение с точки зрения интересов как таковых, интересов как они есть, и с точки зрения действительности, эффективности – неэтичное поведение со временем бывает наказано. Но прежде чем окончательно занять сторону Моффетта, которого надул коварный магнат, вспомните, что участники кампании по недосмотру забыли получить у фотографа разрешение напечатать фотографию. Если бы они сделали это вовремя и Моффетт постарался назначить непомерную цену за использование фотографии, представители президента просто нашли бы другую студию. Разве Моффетт «имел право» на неожиданную удачу всего только из-за недосмотра предвыборного штаба? Если же нет, то разве это не оправдывает тактику Перкинса? *Урок: этические соображения должны составлять неотъемлемую часть ваших интересов, и эти интересы должны найти свое отражение во всех трех измерениях процесса переговоров.* Но при этом всегда помните о том, что вынесение этических оценок требует весьма сложной процедуры рассмотрения.

«НАЧНИТЕ С КОНЦА»: РАССМОТРЕНИЕ ХОДА СОБЫТИЙ В ОБРАТНОМ ПОРЯДКЕ КАК МЕТОД РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ

Да, этот эпизод из предвыборной кампании Рузвельта напоминает нам о многих важных положениях, которые мы уже обсуждали выше. Что же стало источником тактического озарения, которое сыграло ключевую роль в исходе переговоров? Как нам кажется, озарение пришло, когда Джордж Перкинс представил себя на месте Моффетта: он постарался понять, как последний воспринимает соотношение вариантов «делка/отказ от сделки» с точки зрения владельца студии, и это позволило Перкинсу представить себе несколько возможных подходов к переговорам со стороны участников предвыборной кампании. После того как было выявлено основное препятствие к успеху — тот факт, что при неверном подходе участники кампании помогут Моффетту увидеть свои превосходные варианты отказа от сделки, а также уязвимость всей предвыборной кампании, — Перкинс продумал, как можно представить фотографу вариант выбора таким образом, чтобы заставить его дать согласие, которого добивались участники кампании. Инстинктивно составив схему обратного пути от намеченного «целевого выбора» к текущему моменту, Перкинс смог предложить подход, позволявший правильно повлиять на представления Моффетта. После этого Моффетт так рассматривал соотношение своих вариантов «делка/отказ от сделки», что это «позволяло ему делать то, что хотел Перкинс»: Моффетт предпочел заплатить \$250 и не отказываться от возможности разрекламировать свою студию — возможности, которая казалась ему весьма ценной.

Чтобы сделать то же самое, когда вы сами будете вести переговоры, вы должны 1) составить ясное представление о своих целях в этой сделке и 2) четко понимать, как представители противоположной стороны рассматривают соотношение своих вариантов «делка/отказ от сделки». Как пишет наш коллега Билл Юри, «если вы хотите, чтобы кто-то изменил свое мнение, вы должны первым делом уяснить себе, в чем оно состоит». Тогда совместными усилиями вы можете построить то, что Юри называет «золотым мостом», двигаясь в обратном

направлении от намеченной цели, — и в конечном итоге перекинете мост между точкой зрения противоположной стороны в текущий момент и целью, к которой вы стремитесь³.

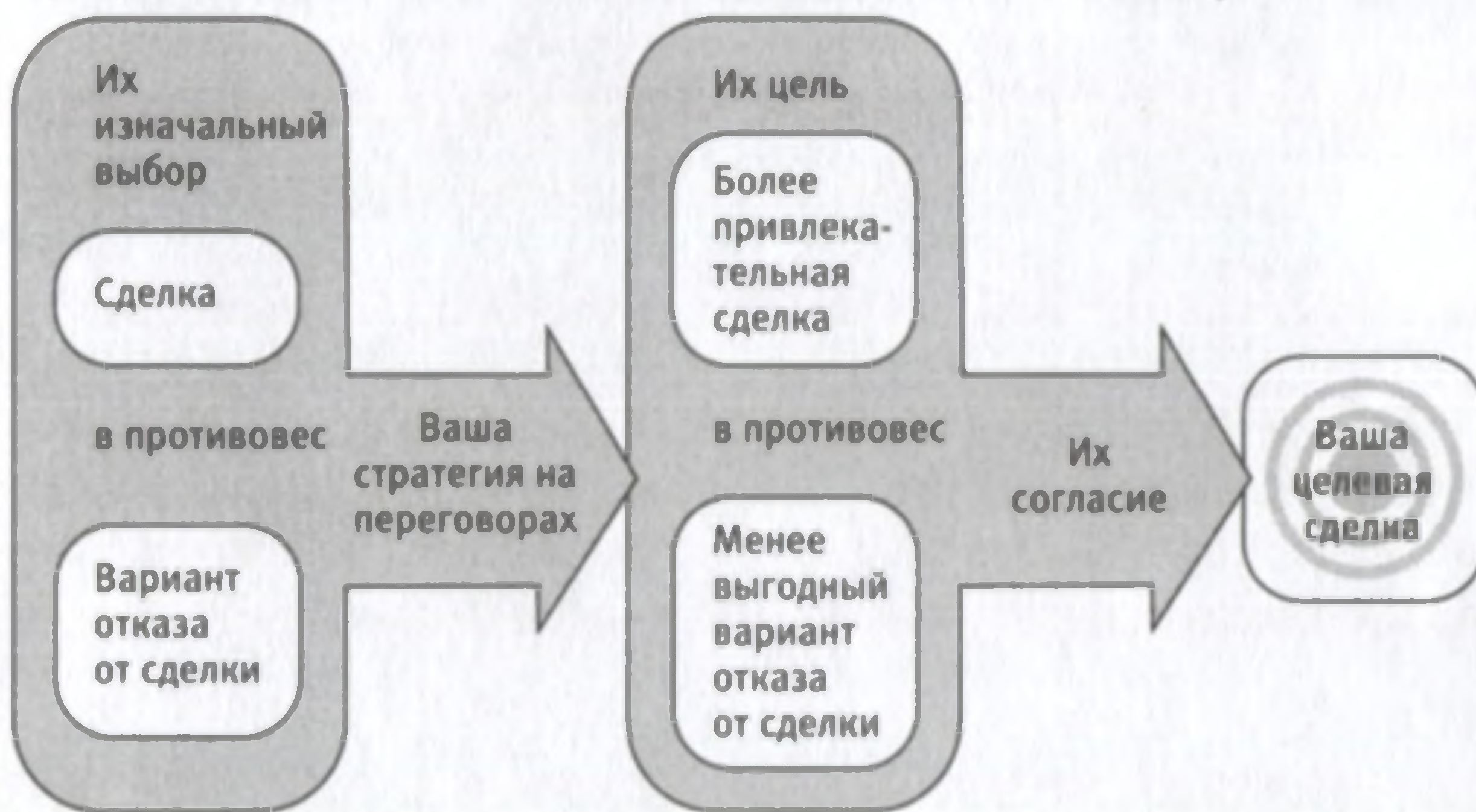
Итак, представьте себе, что вы осмыслили все связанное с предстоящими переговорами и уже представляете в уме предполагаемую сделку. Вам хотелось бы, чтобы представители противоположной стороны сказали «да» в ответ на такой вариант соглашения. И все же — почему они должны на это соглашаться? Разрабатывая стратегию, вы должны руководствоваться тем, как — по вашим оценкам — они представляют себе соотношение «сделка/отказ от сделки» и как это соотносится с реальной сделкой, которую вы готовите. И хотя исход переговоров зависит от многих факторов кроме соотношения «сделка/отказ от сделки», данный принцип послужит хорошим «хребтом», по сторонам которого вы будете выстраивать элементы стратегии.

Предлагаемое соглашение как минимум должно представляться противоположной стороне более привлекательным, чем их лучшие варианты отказа от сделки. Если же это не так, то вы должны разработать подход к переговорам, позволяющий изменить представления противоположной стороны о том, как на текущий момент для них складывается соотношение «сделка/отказ от сделки». Вы должны превратить текущее соотношение в такое, которое позволит вам добиться цели, — и тогда они будут просто вынуждены выбрать предпочтительный для вас вариант, то есть сделку. Чтобы успешно осуществить трансформацию, вам, возможно, придется изменить что-то в текущей ситуации или повлиять на их восприятие обстановки, а может быть, понадобится и то и другое. Все это необходимо, чтобы на практике реализовать рекомендации Даниэля Варе (мы несколько видоизменили его совет): переговоры — это искусство позволить им делать то, чего хотите вы (в трех измерениях).

Идея рассмотрения хода событий в обратном порядке необыкновенно проста: чтобы понять, что делать дальше, выясните, чего бы вы хотели в завершение (то есть чтобы противоположная сторона дала свое согласие на заключение сделки). Затем шаг за шагом двигайтесь в обратном направлении от этой конечной точки — постепенно преодолевая один за другим все препятствия к заключению желаемого соглашения — к точке, в которой вы находитесь в данный момент.

Посмотрите на рис. 14.1. Начните с конечной точки: это ваша целевая сделка (на рисунке она расположена справа). Составьте схему обратного пути от этой сделки к целевому соотношению «сделка/отказ от сделки» (колонка посередине) – такому, каким оно должно стать для противоположной стороны, чтобы они сочли подписание договора с вами более привлекательным шагом, чем их варианты отказа от сделки, и в конечном итоге дали согласие. Определите, что вам нужно сделать, чтобы преобразовать соотношение «сделка/отказ от сделки» в том виде, в каком они воспринимают его на данный момент (в левой части рисунка), в предпочтительное для вас. А теперь попробуйте разные комбинации действий в каждом из трех измерений – и так до тех пор, пока не уясните путь, не найдете способы преодолеть препятствия и не разработаете всеобъемлющую трехмерную стратегию, которая поможет вам осуществить это преобразование.

Рис. 14.1. Сделка, которую вы хотите заключить: рассмотрение хода событий в обратном порядке



Когда вы таким образом движетесь к удовлетворению своих интересов, отталкиваясь при этом от интересов оппонентов, это намного эффективнее, чем попытки заставить их оставить

занимаемые позиции и перейти на ваши. Один церковный деятель XVIII в. так оценил замечательные дипломатические способности кардинала де Полиньяка: «Всегда кажется, что этот молодой человек придерживается той же точки зрения, что и я, но в конце беседы я обнаруживаю, что это я разделяю его точку зрения»⁴. Темой последней главы станет то, как этого можно добиться на практике в контексте трехмерного подхода.

-
- Эффективная трехмерная стратегия — это согласованная комбинация действий по созданию исходных условий, проектированию сделки и разработке тактики, где все элементы специально отобраны в целях преодоления препятствий к заключению желаемого соглашения и взаимно подкрепляют друг друга.
 - Чтобы правильно составить стратегию из отдельных элементов, рассмотрите ход событий в обратном порядке: от той сделки, которую вы стремитесь заключить, двигайтесь в обратном направлении к такому соотношению вариантов «сделка/отказ от сделки», которое увеличивает ваши шансы на то, что противоположная сторона сделает предпочтительный для вас выбор; затем двигайтесь дальше в обратном направлении, пока вы не придете к текущей ситуации. Этот метод позволяет вам определить, какие действия следует предпринять, чтобы соотношение вариантов «сделка/отказ от сделки» у противоположной стороны складывалось так, как нужно вам.
-

МЫСЛИТЕ СТРАТЕГИЧЕСКИ, ДЕЙСТВУЙТЕ ИСХОДЯ ИЗ СИТУАЦИИ

Если вы практикуете трехмерный подход к переговорам, у вас должна быть ясная цель, которая будет вас направлять: это *создание устойчивых выгод и претензии на эти выгоды в долгосрочной перспективе*. Для достижения этой цели вам потребуется провести трехмерную диагностику препятствий — так вы определите, что стоит на пути к желаемой сделке. Трехмерная диагностика препятствий состоит из нескольких этапов:

- Выявите препятствия в исходных условиях:
 - Нанесите на схему всех участников, все множество их реальных интересов и их лучшие варианты отказа от сделки.
 - Продумайте последовательность ведения переговоров и необходимых процедур.
- Выявите препятствия в рамках проекта сделки.
- Выявите тактические препятствия и препятствия в сфере межличностной коммуникации.

Чтобы преодолеть эти препятствия, составьте схему обратного пути от той сделки, которую вы хотите заключить, это

позволит *разработать трехмерную стратегию*. Трехмерная стратегия – это согласованная комбинация действий, предпринимаемых в стороне от стола переговоров, «за чертежной доской» и непосредственно за столом переговоров, при этом вы:

- стараетесь обеспечить мастерски созданные исходные условия для переговоров;
- проектируете выгодные сделки;
- делаете акцент на разработке тактики решения проблем.

В книге мы подробно рассмотрели все эти действия. Мы особо подчеркивали, что препятствия, обнаруженные в одном из измерений, часто заставляют вас искать решение в других измерениях. В этой главе мы постараемся рассказать, что такое трехмерная стратегия на практике: разберем три случая, в каждом из которых участники переговоров смогли преодолеть серьезные препятствия и изменить правила игры в свою пользу. Для этого им пришлось предпринимать действия в разных измерениях переговорного процесса. При рассмотрении каждого примера мы будем обращать ваше внимание на те аспекты трехмерной стратегии, которые позволят действовать более эффективно на переговорах, которые вам предстоят.

AOL, MICROSOFT, NETSCAPE: ПЕРЕГОВОРЫ НА ВОЙНЕ БРАУЗЕРОВ

Иногда соперники полностью превосходят вас по основным конкурентным параметрам. К примеру, клиенты AOL (America Online) в 1996 г. требовали от компании программу-браузер для пользования Интернетом. Хотя компания AOL добилась огромных коммерческих успехов, разрабатываемый ею подход лучше всего характеризует словосочетание «Интернет для чайников». Высшее руководство было озабочено тем, что за компанией утвердится именно такой имидж, а это негативно скажется на ее франчайзинге и в конечном итоге лишит перспектив роста. Короче говоря, компании AOL был

срочно необходим самый современный браузер, который позволил бы ей усовершенствовать свой имидж и обеспечивал бы клиентам доступ к ресурсам сети, лежащим за пределами областей, на которые простиралась юрисдикция AOL. Переговоры о принятии браузера компания провела с двумя разработчиками, компаниями Microsoft и Netscape, эти переговоры проходили в обстановке жестокой конкуренции между последними¹. Программа Netscape Navigator с технической точки зрения была совершеннее, чем Microsoft Internet Explorer, полный технических дефектов и неполадок. При этом доля рынка Netscape составляла 75–85%, в то время как Microsoft тогда занимала 3–4% и боролась за утверждение на рынке, а для Билла Гейтса Explorer входил в число стратегических приоритетов.

Представители компании Netscape, уверенные в себе до заносчивости, требовали от компании AOL очень высокой платы за каждую копию программы — данный вариант сделки можно было охарактеризовать как «мы вам браузер, вы нам деньги». С точки зрения Стива Кейса, главного исполнительного директора AOL, «они [Netscape] очень настойчиво пытались продать нам свои браузеры, но при этом требовали слишком высокой платы за каждую копию программы. Их позиция была примерно такой — мы круты, мы популярны, мы продаем лицензии направо и налево, поэтому берите, пока дают»². При этом команда Netscape пыталась продемонстрировать свою силу не только партнеру по переговорам, команде AOL, но и конкуренту — компании Microsoft. Впоследствии старший вице-президент AOL Джин Вильянуэва говорила: «Видно было, что Netscape проиграет. Они пытались доминировать. Нам же нужно было получить то, чего хотели наши клиенты. Но гораздо важнее было другое: мы считали, что мы и Netscape, две небольшие компании, вместе боремся против общего врага — намного более крупной компании Microsoft»³.

Но как же получилось, что Microsoft одержал верх в переговорах и в конце концов выиграл войну браузеров? Каков был выбор у главного исполнительного директора AOL Стива Кейса, если он в конце концов предпочел Microsoft? Отчасти ответ заключается в условиях сделки. Когда она была заключена, браузер Microsoft Explorer стали поставлять клиентам AOL

бесплатно, тогда как соглашение с компанией Netscape предусматривало взимание платы с пользователей за каждую копию программы. Microsoft также обещала AOL техническую поддержку программы в течение нескольких лет.

Самым удивительным для аналитиков явился следующий факт: компания Microsoft соглашалась на то, что клиентское программное обеспечение компании AOL будет поставляться в комплекте с новой операционной системой Windows. И даже будучи непосредственным конкурентом AOL, Microsoft все равно разместила значок AOL на рабочем столе Windows справа от значка MSN (Microsoft Network) – онлайн-сервиса, разработанного в ответ на успешный сервис AOL. Такое расположение «на участке самого ценного рабочего стола в мире» позволяло AOL каждый год приобретать еще 50 млн клиентов, не тратя на это ни цента, – заметьте, на то, чтобы привлечь клиентов с помощью «ковровой бомбардировки» страны дисками AOL, компания тратила от \$40 до \$80 на одного клиента. Выгоды, которые компания AOL получала от размещения ее значка на рабочем столе Windows, были огромны – это и маркетинг, и дистрибьюторские каналы, и конкурентные преимущества, – на самом деле благодаря этому ослаблялась угроза со стороны конкурирующего сервиса MSN. В действительности Билл Гейтс просто принес в жертву среднесрочный сервис MSN, чтобы выиграть войну браузеров.

Но браузер Microsoft был недостаточно совершенным с технической точки зрения, и это означало, что его перспективы не такие уж радужные, и здесь не имели значения ни умение вести переговоры, ни тактика за столом переговоров. И все же пока Netscape самоуверенно выжидала, что представители AOL придут к ней сами, команда Microsoft начала работу сразу в трех измерениях, чтобы изменить в свою пользу ситуацию на переговорах и отойти от навязываемой Netscape сделки в виде «мы вам браузеры, вы нам доллары». Microsoft стремилась обратить внимание представителей AOL на более широкий круг деловых вопросов, интересных для них, в то время как в этих вопросах Microsoft была несомненным лидером. Более того, вместо того чтобы ориентироваться на инженеров-технологов, команда Microsoft вышла на топ-менеджмент AOL, больше интересующийся проблемами бизнеса. Как утверждал Дэвид

Колберн, глава команды AOL на переговорах и начальник отдела по развитию бизнеса, «готовность компании Microsoft поставлять... операционную систему Windows в комплекте с программным обеспечением AOL стала главным фактором, решившим исход конкуренции, — ничего похожего компания Netscape предложить не могла»⁴. И вместо того чтобы пытаться выдавать далеко не совершенный технологический продукт за хороший, компания Microsoft изменила исходные условия переговоров — они перешли в деловую сферу, где у компании были явные преимущества.

Данный эпизод позволяет сделать ряд выводов, как изменить условия игры в свою пользу: у вас не очень сильные позиции по вопросам А и Б? Можете ли вы изменить исходные условия так, чтобы в фокусе внимания оказались вопросы В и Г, по которым у вас намного более выгодные позиции? Но, может быть, вы имеете дело с человеком X, чьи интересы лежат не в той области, где сосредоточены ваши сильные стороны? После того как вы пересмотрите круг вопросов, постарайтесь выйти на человека Y, который проявит большую заинтересованность в выигрышных для вас вопросах.

Microsoft одержала верх не только потому, что изменила исходные условия переговоров. То, что самоуверенные действия Netscape поставили ее в очень неблагоприятную ситуацию, было несколько неожиданным, — ведь у компании Microsoft тоже была репутация жесткого монополиста. Как говорил Алекс Эдельштейн, топ-менеджер товарного направления компании Netscape: «Мы действовали слишком самонадеянно... Компания Netscape считала, что ее продукты прекрасного качества и достаточно лишь положить их на стол». Главный исполнительный директор AOL Стив Кейс ответил на это так: «[У Netscape не было] желания обращаться с нами как с партнерами; они держали нас всего лишь за своих клиентов». Наоборот, Microsoft выявила более разнообразные интересы у представителей AOL и попыталась удовлетворить их требования, привлекая к этому свои громадные ресурсы, — в то время как представители Netscape едва ли признавали существование такого рода интересов, упрямо и жестко настаивая на своем предложении оформить сделку как «мы вам браузеры, вы нам деньги». Все это напоминает о том, что и победа,

и поражение определяются тактикой только в сочетании с мастерски созданными исходными условиями и спроектированной сделкой⁵.

Но насколько было реально для компании Netscape одолеть Microsoft (как Давиду одолеть Голиафа)? Разве победа Microsoft не была неизбежной, если учесть огромные ресурсы компании и мощный стратегический интерес — победу в войне браузеров? С нашей точки зрения, компания Netscape вполне могла победить. В январе 1996 г., за три месяца до финала, глава AOL Стив Кейс вылетел в Калифорнию, чтобы поужинать дома у Джима Барксдейла, исполнительного директора Netscape, и обсудить возможные связи AOL и Netscape. Предложение Кейса было таким: компания Netscape делает специальную версию браузера Navigator для AOL и эта программа становится основным браузером для 5 млн клиентов AOL. Он также предложил взять на себя управление веб-страницей Netscape — она была суперпопулярна, миллионы посетителей в день, но использовалась при этом далеко не в полную меру своих возможностей. Конечно же, потенциал компании AOL позволял ей управлять таким массивным трафиком (и конечно, компания была бы не против держать под контролем потенциального конкурента своей собственной страницы). В конце концов Кейс предложил, чтобы AOL и Netscape совместными усилиями продвигали друг друга на рынке и Netscape включила бы в свой совет директоров представителя AOL, закрепив, таким образом, партнерские отношения. Все, что компания Netscape должна была сделать для победы над Microsoft, — это проявить гибкость в отношении цен на свои продукты и согласиться на предложения Кейса (при этом потребовав эксклюзивных прав на свою программу).

Барксдейл обсуждал свои предложения с топ-менеджерами Netscape и инженерами компании. Они были категорически против такого курса, аргументируя это количеством усилий, которые потребуются на создание особого варианта программы Navigator для компании AOL — такого, который мог бы выступить в качестве компонента для программного обеспечения AOL, ведь надо было, чтобы он не вступал в конфликт с оборудованием AOL — ни в том, что касается рабочих характеристик, ни в том, что касается имиджа. И так как его

переговоры с представителями своей компании потерпели неудачу, Барксдейл был вынужден ответить Кейсу, что дальше им говорить не о чем. Впрочем, продолжал он, AOL может быть «прекрасным дистрибьюторским каналом для компании Navigator — всего за \$10 за каждую загруженную копию программы».

Совершенно невероятна двойная неудача компании Netscape в сделке с AOL. Через четыре месяца после того, как компания AOL договорилась с Microsoft, у компании Netscape снова появилась возможность заключить сделку с AOL. Рам Шрирам, тогдашний вице-президент компании Netscape, так рассказывал о произошедшем: «AOL снова пришла к нам. Акции AOL падали, против компании возбудили судебные иски генеральные прокуроры нескольких штатов, и она была остро заинтересована в возвращении за стол переговоров с новой попыткой заключить сделку с Netscape». Барксдейл и Шрирам встретились со Стивом Кейсом из AOL, но команда инженеров компании Netscape снова отвергла предлагаемую сделку; по словам Шрирама, они объяснили это так: «Ребята, мы очень заняты. Нам это не интересно. Наш фокус — это не потребители». И мы снова потеряли еще одну возможность пристроить десять-двенадцать миллионов браузеров»⁶. Таким образом, Netscape упустила еще один шанс заключить сделку, которая позволила бы им взять под контроль рынок браузеров.

Учитывая эти факты, вряд ли можно рассматривать в этой ситуации победу Microsoft как неизбежную. Если бы компания Netscape действовала на основе четкого анализа всех партнеров (как внутренних, так и внешних), их реальных интересов (помимо чисто технических аспектов программы и цен) и вариантов отказа от сделки (для себя, AOL и Microsoft) — если бы она искала способы создания выгод для AOL, вместо высокомерных высказываний своих претензий на выгоды, исход переговоров был бы для нее намного благоприятнее. Но компания Netscape делала как раз обратное, и именно поэтому у компании Microsoft появилась возможность изменить исходные условия переговоров, спроектировать выгодную сделку и выделить на ее реализацию громадные ресурсы, что в конечном итоге привело к победе в войне браузеров.

КЕННЕСКОТТ В ЧИЛИ: ПЕРЕГОВОРЫ ОБ ЭКСПРОПРИАЦИИ

Что вы делаете, когда от вас требуют развода, но вы не хотите разводиться, а все карты на руках у противоположной стороны?

Компания Kennecott Copper (со штаб-квартирой в штате Юта) оказалась в подобной ситуации в 1960-е гг. В то время компания занималась разработкой огромного месторождения меди в Чили, на руднике Эль-Тениенте, — месторождение находится в сотне километров к юго-востоку от столицы Чили Сантьяго. К тому времени Чили уже долгие годы занимала ведущие позиции среди производителей меди и — наряду с Аргентиной и Перу — контролировала 30% ее известных мировых запасов. Работы в Эль-Тениенте начались в самом начале XX в., до войны добычей занималось семейство Гутгенхайм. В 1917 г., когда поставки меди составляли 20% от всего экспорта Чили, компания Kennecott выкупила месторождение у Гутгенхаймов⁷. С годами Эль-Тениенте стал одним из крупнейших медных рудников в мире. Туннели шахты имеют протяженность более чем 2 тыс. км, каждый год прокладывается 64 км новых туннелей и галерей, и рудник до сих пор дает более 350 тыс. т меди в год⁸.

В начале 1960-х гг. у Kennecott имелся долгосрочный контракт на разработку меди, предполагавший низкую арендную плату. Но после того как в 1964 г. на выборах победили христианские демократы и Эдуардо Фрей, политический ландшафт Чили резко изменился. Партия Фрея настаивала, чтобы в добыче, переработке и реализации меди больше участвовали бы чилийские компании, последние также требовали повышения объемов добычи и производительности труда на шахтах. Правительство намеревалось пересмотреть все заключенные контракты с компанией Kennecott и ее конкурентом Anaconda. Казалось, что у правительства Чили есть очень привлекательные варианты отказа от сделки на тот случай, если Kennecott откажется пойти на переговоры: оно могло в одностороннем порядке изменить условия или даже экспроприировать имущество Kennecott в Эль-Тениенте.

Представим себе, что компания Kennecott избрала на переговорах политику, основанную на эффективном межличностном взаимодействии за столом переговоров, или любую другую одномерную стратегию. При таком подходе руководство

Kennecott поинтересовалось бы личностными характеристиками людей из правительства, с которыми пришлось бы вести переговоры, постаралось бы побольше узнать о местных обычаях и подумало бы о том, как лучше продемонстрировать всю глубину уважения к чилийцам.

Более того, представители компании так и сделали — они предприняли все эти тактические шаги, как, впрочем, и многие другие. Но было ясно: одних тактических мер недостаточно, чтобы укрепить позиции компании Kennecott на предстоящих переговорах. Казалось, что все козыри на руках у чилийских чиновников. У них были свои собственные опытные руководители, инженеры, шахтеры, и поэтому в познаниях Kennecott они не нуждались. Ясно было, что просто забрать рудник с собой компания не сможет. Не сможет она также удержать в своих руках последовательную переработку сырья и его реализацию. Дни «канонерской дипломатии» давно прошли, и никаких шансов, что собственность Kennecott придут защищать американские войска, не было. Трехмерная диагностика препятствий в этой ситуации показала бы, что соотношение вариантов «делка/отказ от сделки» было крайне неблагоприятным для Kennecott. В самом деле, с точки зрения компании исходные условия выглядели совершенно безрадостно.

Ситуация была непростой. Что могла сделать компания Kennecott? Чтобы ответить на этот вопрос, подумайте, какие исходные условия можно было создать, чтобы заставить чилийцев согласиться на предложение компании Kennecott, которое она предпочтет отказу от сделки в этих новых исходных условиях? Затем составьте схему обратного пути от того, к чему мы стремимся, так, чтобы вернуться к нынешней ситуации. И помните: чтобы нанести на схему все множество участников — действительных и потенциальных — и все множество их реальных интересов, требуется специально натренированное воображение, а не механическое составление списков.

Сейчас ясно: компания Kennecott разработала и реализовала именно то, что мы называем трехмерной стратегией переговоров. Чтобы преодолеть все препятствия, компания предприняла шаги, направленные на создание для предстоящих переговоров таких исходных условий, в которых ее позиции были бы наиболее благоприятными. Компания сконцентри-

ровалась на таком проекте сделки, который предусматривал бы больше выгод для чилийцев – но при этом позволял и самой компании не прогадать. И, как уже отмечалось, компания сосредоточилась на таких тактических приемах, которые помогли ей заключить эту сделку.

Давайте рассмотрим по очереди все шесть шагов, которые команда Kennecott предприняла с целью трансформировать переговоры. Во-первых, компания сделала смелый ход, который застал врасплох правительство Чили: она предложила продать большую часть пая (доли участия в акционерном капитале рудника) правительству Чили. Во-вторых, пытаясь сделать соглашение еще более привлекательным для чилийцев, компания предложила употребить доходы от продажи доли в капитале шахты правительству Чили – плюс дополнительные ресурсы, кредит Экспортно-импортного банка США – на финансирование масштабного расширения рудника. Ясно, что данный ход соответствовал неоднократно выражаемому желанию правительства увеличить объемы выработки шахт.

В-третьих, Kennecott убедила правительство Чили стать поручителем по кредиту Экспортно-импортного банка, а поручитель подчинился законам штата Нью-Йорк. В-четвертых, компания застраховала все свои активы, какие только было возможно, на условиях американского правительства, дававших гарантии против экспроприации. В-пятых, она устроила так, что медь с рудника будет продаваться американским и европейским покупателям по долгосрочным контрактам. И наконец, коллективные права по этим контрактам были проданы консорциуму европейских, американских и японских финансовых институтов.

Сделка была окончательно заключена в 1968 г., когда правительство Чили приобрело 51% активов Kennecott за \$81,6 млн, тогда же были окончательно введены в действие все те положения сделки, о которых мы говорили.

Как это случилось? Почему усилия Kennecott увенчались успехом?

Давайте сначала рассмотрим изменения в исходных условиях переговоров, третьем из наших измерений. Компания Kennecott привлекла к участию в сделке широкий круг наиболее ценных партнеров, правительств, кредиторов, тем самым увеличилось количество организаций, получивших закрепленные

законом имущественные права в Чили. Совершенно справедливо предположить, что многие из этих организаций были глубоко озабочены способностью правительства Чили эффективно управлять рудниками в будущем (и не важно, правы они были в своих подозрениях или нет), поэтому они были заинтересованы в том, чтобы компания Kennecott продолжала работать в Эль-Тениенте. И вместо того чтобы просто вести диалог с представителями компании Kennecott, правительство Чили оказалось вовлеченным в многосторонние переговоры с игроками, намеренными продолжать сотрудничество со страной — не только в сфере добычи меди, но и в финансовом, промышленном, юридическом и государственном секторах. Изначально вариантом отказа от сделки для правительства Чили было простое изгнание компании Kennecott или насильственный пересмотр контрактов с ней; теперь же, хотя эта альтернатива оставалась в распоряжении правительства, она становилась для чиновников намного менее привлекательной благодаря тщательно продуманным действиям компании Kennecott, позволившим изменить исходные условия переговоров. Если бы правительство решилось на нанесение ущерба Kennecott, оно тем самым поставило бы под угрозу свои собственные интересы в самых разных сферах — как в настоящем, так и в будущем. И, в конце концов, поручительство, страховка и другие контракты значительно улучшили варианты отказа от сделки, имевшиеся в распоряжении Kennecott. Если бы соглашение заключить не удалось и правительство Чили экспроприировало активы Kennecott, на стороне компании оказалось бы множество сильных союзников.

Теперь давайте рассмотрим проектирование сделки, второе из наших измерений. С самого начала переговоры выглядели как сражение, довольно жестокое, за аренду, и ожидалось, что Kennecott его проиграет. (Даже если бы правительство формально не осуществило экспроприацию, оно могло поднять арендную плату настолько, что это фактически означало бы захват активов и рудника.) Но, предложив расширение рудника и отдавая его во владение правительства, компания Kennecott создавала выгоды для страны сразу в двух отношениях: увеличивался сам «пирог чистой выгоды» и правительство получало самый большой кусок. Предполагаемые изменения в структуре

собственности также были связаны с растущим политическим давлением на чилийских лидеров — от них требовалось взять под контроль разработку ценных национальных ресурсов, распоряжаться активами таких предприятий. Добавив новые вопросы в повестку переговоров, которые обещали стать «перетягиванием каната», войной за арендную плату, где стороны только претендовали на выгоды, компания Kennecott смогла изменить «сервировку стола» таким образом, что появилась возможность установления совершенно новых партнерских отношений, в рамках которых предлагались значительные экономические выгоды на более привлекательных политических условиях.

Здесь следует указать, что победа компании Kennecott была временной — правительство Чили все-таки национализировало шахту в 1970-е гг. Но трехмерная стратегия, которую она успешно реализовала, заключив сделку в 1968 г., позволила Kennecott в течение еще нескольких лет получать денежные прибыли, кроме того, позиции компании в добывающей отрасли на тот период были хорошо защищены. Однако для нас гораздо важнее и интереснее, что в действительно сложной ситуации на переговорах компании удалось полностью изменить ситуацию, что представлялось маловероятным. Как нам кажется, пример переговоров компании Kennecott с правительством Чили прекрасно иллюстрирует основную идею нашей книги: всеобъемлющая трехмерная стратегия, в которой объединены разработка тактики, проектирование сделки и создание исходных условий переговоров, дает максимальные шансы на успех в переговорах.

Часто невозможно добиться успеха, если вы будете просто играть картами, которые вам предложили партнеры по переговорам, — даже если при этом вы будете очень искусны. Маловероятно, что даже блестящая тактика спасла бы компанию Kennecott за столом переговоров, так как ее позиции были откровенно слабыми, а ситуация — неблагоприятной. Никакие угрозы и запугивания, никакое активное слушание и познания в чужой культуре не смогли бы переломить ситуацию, хотя подход, основанный на знании обычаев противоположной стороны и уважении к знаниям, умениям и образованию чилийских специалистов, также имел значение. Но вместо этого компания

Kennecott поменяла первоначальную «сервировку стола», спроектировала сделку, больше напоминавшую партнерство, и таким образом разработала тактику решения проблем, что это помогло ей преодолеть действительно громадные препятствия. Такая трехмерная стратегия позволяла создать максимальные выгоды для всех участников сделки, что в свою очередь позволяло Kennecott претендовать на больший объем выгод для себя.

ЦЕЛЛЮЛОЗНО-БУМАЖНЫЙ КОМБИНАТ В Г. КОНКОРДЕ: КАК РАЗВОРАЧИВАЛИСЬ ПЕРЕГОВОРЫ В ТРЕХ ИЗМЕРЕНИЯХ

В нашем следующем примере мы расскажем об опыте Генри Айверсона и его партнеров — они купили целлюлозно-бумажный комбинат Concord Pulp and Paper (CPR) за \$8,5 млн, при этом сделка осуществлялась в значительной степени за счет кредита⁹. После того как базовое соглашение было заключено, покупателям потребовалось дополнительное финансирование на усовершенствование производственного процесса CPR, чтобы сделать его более выгодным. И все же даже после нескольких роскошных обедов и убедительного предложения, которое один из партнеров сделал Холмсу Трокмортону, старшему вице-президенту банка Federal Street, владельцев комбината безапелляционно «завернули». Что можно было сделать, чтобы получить согласие на дополнительный кредит, — помимо новых попыток завязать хорошие личные отношения со скептически настроенным Трокмортонем или сомнительных усилий предпринять совместный мозговой штурм, прочесть его «язык тела» и попросить найти беспроблемное для обеих сторон решение? Да, когда вам нужен кредит или любая другая финансовая поддержка, по ту сторону стола переговоров тут же оказываются самые суровые, самые неумолимые переговорщики — пусть даже при этом они ведут себя вежливо и демонстрируют хорошие манеры. И когда вы видите, что несмотря на самые разумные подходы, отшлифованный бизнес-план и предложения, ваши методы убеждения просто не действуют, как вы можете ревертировать это «нет» в «да», если «нет» выглядит как окончательное и бесповоротное?

КАК РАЗВОРАЧИВАЛСЯ ПРОЦЕСС ЗАКЛЮЧЕНИЯ СДЕЛКИ

Во-первых, некоторая предварительная информация. Чтобы выкупить предприятие-банкрот CPP у его кредиторов, Айверсон и его партнеры вложили в акции \$700 тыс. и получили кредит на \$7,8 млн в банке FSB (Federal State Bank) – этот кредит состоял из \$1,3 млн краткосрочного кредита под залог будущих поступлений плюс \$6,5 млн кредита под залог активов. Вскоре после этой сделки у руководства CPP появилась возможность установить на предприятии котел-утилизатор, который позволял увеличить производительность завода на 100 т в день, повысить качество продукции и наценки, в результате чего резко увеличилась годовая чистая прибыль – на \$4,1 млн. Благодаря котлу удавалось на 95% сократить вредные выбросы CPP: ведь в г. Конкорде, где работало предприятие, оно не только обеспечивало население рабочими местами, но многие годы «наполняло воздух ароматами». Проект постройки котла за два года обошелся бы в \$9 млн, из которых \$6 млн предстояло заплатить национальной инженерной компании Bathurst & Felson Engineering (B&F), а оставшаяся часть уходила более мелким региональным и местным подрядчикам.

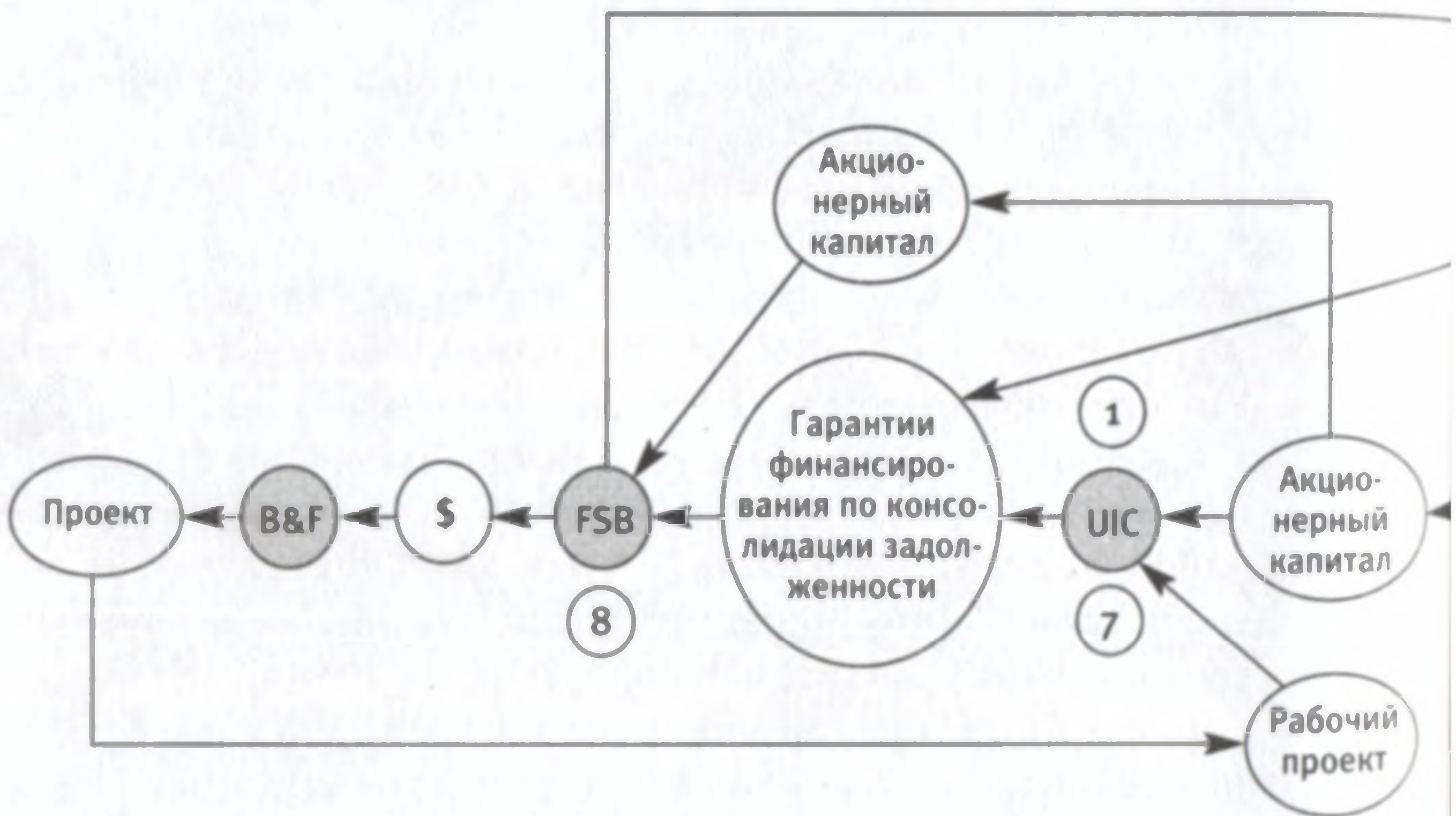
Когда Айверсон в очередной раз обратился к Трокмортону за финансированием под залог будущих прибылей от проекта, эта попытка окончилась неудачей: сотрудник банка, оформлявший ссуды, напомнил ему условия кредитов в FSB: «Мы даем кредиты под залог 50% свободного от долгов оборотного фонда и 80% поступлений. У CPP нет ни того, ни другого, и его капитал уже на 93% формируется за счет кредита. 93%! Даже не пытайтесь!» Затем все стало еще неприятнее – Трокмортон сложил руки на животе и хмыкнул: «FSB не дает бросовых кредитов!» Айверсон не сдавался и продолжал напирать: «Что вы хотите получить?» В конце концов представители FSB ответили, что если бы у CPP было больше акционерного капитала в качестве резерва, за счет которого можно списать убытки, FSB мог бы по крайней мере рассмотреть такую возможность, как краткосрочный кредит на строительство, – но только в случае, если надежный поручитель в лице третьей стороны готов будет через два года дать гарантии на финансирование по консолидации задолженности.

Теперь мы отправимся вслед за Айверсоном и проследим его путь в трех измерениях после того, как он составил схему обратного движения, — но мы будем двигаться от его текущих затруднений, поочередно рассматривая все те сделки (с еще пока неизвестными ему сторонами), которые он заключал одну за другой; именно благодаря им у него постепенно появлялись дополнительные шансы на то, что Трокмортон в конце концов изменит свое первоначальное решение. Схема примененного Айверсоном трехмерного подхода изображена на рис. 15.1 — мы предлагаем вам следить по диаграмме за тем, как мы будем описывать изгибы и повороты аналитической мысли Айверсона и его последующие действия.

Трехмерный ход № 1: прибегнуть к услугам страховой компании UIC (Unified Insurance Company). Айверсон вышел к представителям двух страховых компаний с просьбами о финансировании по консолидации задолженности: у компании Worldwide Insurance услуги стоили дороже, при этом сама она была совершенно не заинтересована в сделке. UIC предлагала самый привлекательный вариант в отношении цен, но ее представители также считали, что в капитале CRR слишком велика доля кредитов. Более того, компания была готова дать кредит только под залог прибылей от целиком и полностью завершенных действительно успешных проектов. Но тем не менее Айверсон добился условной сделки от представителей UIC, заплатив комиссионные за обязательство предоставления кредита плюс обещав дополнительные доходы после установки котла. UIC согласилась дать кредит, но только при условии, что проект будет действительно завершен, и успешно. Кроме того, UIC потребовала большей доли собственного капитала в структуре капитала CRR. Обратите внимание на тактику Айверсона: как и в случае с банком FSB, он, несмотря на то что ему отказывали, постарался узнать, на каких условиях UIC могла бы предоставить финансирование. Он пошел еще дальше: разузнал, на каких условиях UIC предоставит финансирование, если она с самого начала получит комиссионные за обязательство предоставления кредита плюс процент от доходов проекта.

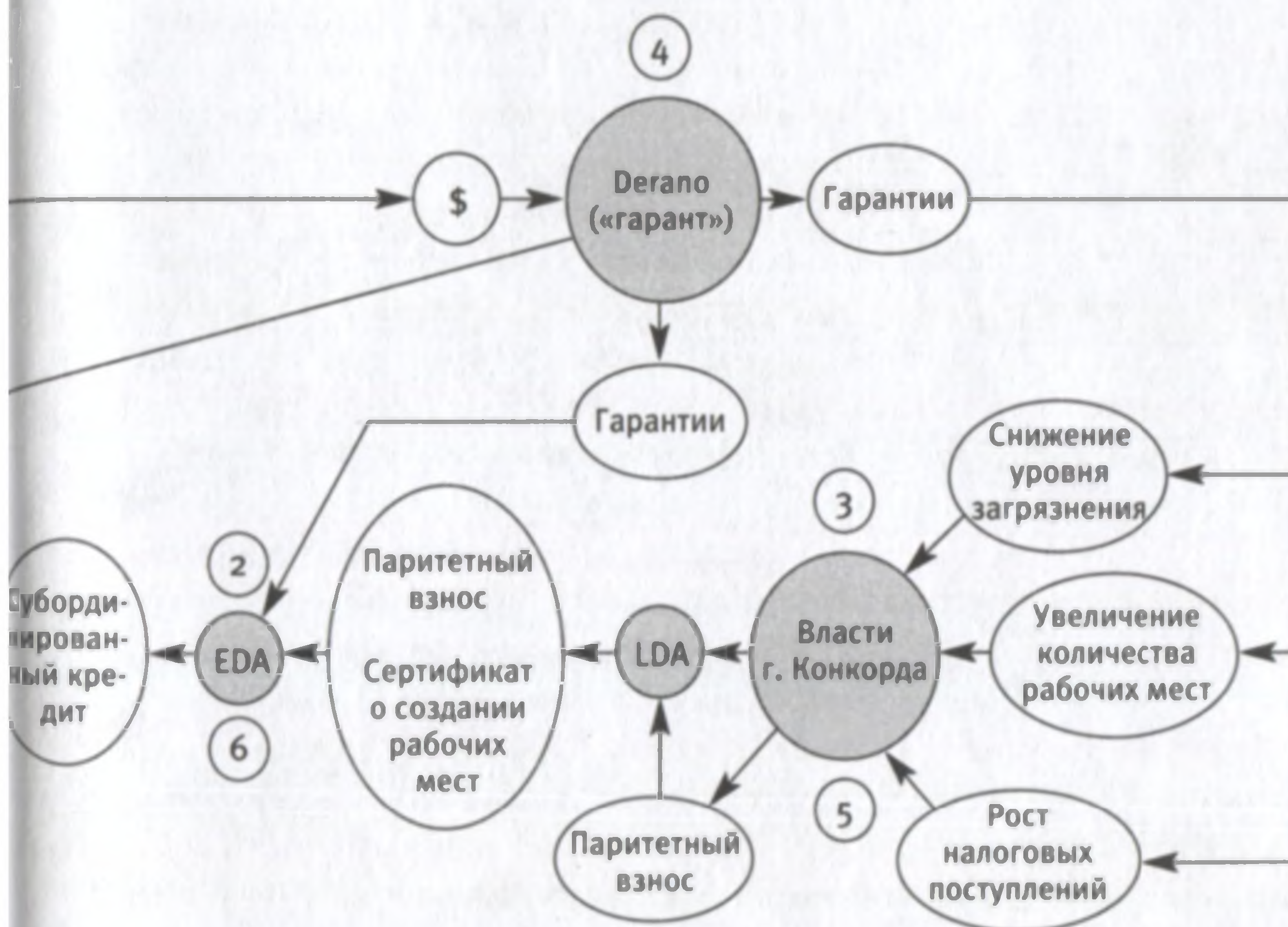
Рис. 15.1. Схема обратного движения к получению согласия

Пояснения:
 B&F — Bathurst & Felson Engineering
 FSB — Федеральный государственный банк
 UI — Unified Insurance Company



Примечание: цифры в кружочках обозначают последовательность действий Айверсона; см. текст раздела, где последовательность описывается подробно.

EDA — Управление экономического развития
 LDA — Местное управление экономического развития
 Derapo — Национальная компания про управлению проектами («гарант»)



Трехмерный ход № 2: привлечь к участию EDA. Айверсон обошел всех своих партнеров и других потенциальных кандидатов с просьбами о капиталовложениях, но они твердо отвечали «нет». Он копал глубже — и в конце концов выяснил, что управление экономического развития министерства торговли США (EDA — Economic Development Administration) дает субординированные кредиты предприятиям, которые разрабатывают сертифицированные проекты по созданию рабочих мест, и общий кредитный лимит составляет \$50 тыс. за одно рабочее место. Так как проект установки котла-утилизатора позволял создать как минимум 30 новых штатных рабочих мест, то компания могла получить субординированный кредит в объеме до \$1,5 млн. Однако паритетный взнос в объеме 50% должно было сделать местное управление экономического развития — к сожалению, в г. Конкорде такой организации не существовало.

Оценка промежуточных препятствий. Айверсон критически взглянул на препятствия, которые ему требовалось преодолеть. Перед ним была целая бездна неблагоприятных соотношений «делка/отказ от сделки», и вся его схема мигала красными лампочками: V&F не хотела двигаться дальше без денег и в любом случае не гарантировала ничего, кроме самого котла, — это единственное, что V&F могла сделать своими силами, — а оставшаяся часть требуемой системы была крайне сложной. Местные и региональные подрядчики были не в состоянии гарантировать успешное завершение проекта. Банк FSB не одобрил бы кредит на строительство в отсутствие гарантий финансирования по консолидации задолженности и при столь малых объемах собственного капитала, свободного от задолженности. EDA не даст кредит, если местное управление экономического развития не примет в этом участия и не сделает паритетный взнос и в отсутствие гарантий, что данный проект будет успешным, сертифицированным и создаст реальные рабочие места. Однако в городе не было управления по экономическому развитию, и никто не мог сертифицировать создаваемые рабочие места или выделить средства в необходимом объеме (а то не было бы никаких проблем с кредитом!). Даже при таком расширении потенциальной сферы переговоров каждый конкретный участник с точки зрения своих лучших вариантов отказа от сделки все

равно считал, что отказаться от участия в проекте лучше, чем согласиться на предложение Айверсона. Как можно было такую «красную» схему превратить в «зеленую»?

Трехмерный ход №3: привлечь к участию администрацию г. Конкорда. Но Айверсон решительно обратился к городскому совету Конкорда и предложил его членам сформировать местное управление экономического развития, которое могло бы найти необходимые средства, чтобы сделать паритетный взнос, а это значительно упростило бы ход проекта по установке котла. Он привел такие аргументы: проект строительства и ввода в эксплуатацию котла позволяет создать новые рабочие места, а кроме того, резко снизить загрязнение воздуха в городе. Если котел будет установлен, поступления от налога на доходы от недвижимого имущества вырастут как минимум на \$180 тыс. в год. Совет благосклонно отнесся к этим аргументам, но прежде чем взять на себя обязательства, потребовал заверений, что проект действительно будет осуществлен.

Трехмерный ход №4: привлечь к участию Degano. Айверсон, которому были совершенно необходимы надежные «гарантии», что проект будет успешным, вышел с предложением к Degano, Inc., крупной национальной компании («гарант»), занимавшейся инженерными работами, проектированием и управлением проектами. Представители Degano выразили серьезные сомнения, что смогут взять на себя управление уже разработанным проектом, осуществлением которого занимались V&F и местные подрядчики. Но Айверсон предложил им более высокую плату, чем обычно (15% от общих затрат), и заключил с компанией Degano соглашение: они брали на себя общее управление проектом и давали «гарантии результата» без права оборота – правда, при условии, что удастся добиться финансирования проекта. И в этом случае Айверсон не был обескуражен первоначальным отказом – он выяснил, на каких условиях представители Degano готовы дать некоторые чисто формальные гарантии.

Трехмерный ход №5: возвращение к администрации Конкорда после заключения сделки с Degano. Айверсон снова

нанес визит в ратушу г. Конкорда, но на этот раз у него в кармане лежало письмо, в котором содержались предварительные «гарантии». Городской совет согласился создать местное управление по экономическому развитию. Этому управлению велели выпустить облигации на сумму \$500 тыс. под залог будущего роста налоговых поступлений, покупателями облигаций стали состоятельные жители города, местные и региональные подрядчики, а также бизнесмены из других регионов. Более того, будучи правительственной организацией, местное управление экономического развития смогло дать официальный сертификат, подтверждавший ожидания городской администрации относительно успеха проекта по созданию рабочих мест после установки котла.

Трехмерный ход №6: возвращение к EDA при наличии письма от Deгапо и обязательств, взятых на себя местным управлением по экономическому развитию. Рука об руку с местным управлением по экономическому развитию г. Конкорда, которое обязалось выплатить паритетный взнос и выдать официальный сертификат, подтверждавший создание рабочих мест, Айверсон, вооруженный также «гарантиями», данными компанией Deгапо, снова пришел к представителям EDA. Теперь, когда у него было все, что те требовали в качестве необходимых условий кредитования, EDA обязалось выдать Айверсону субординированный кредит в объеме \$1 млн; в качестве условий для его получения (а также паритетного взноса в объеме \$500 тыс. от местного управления по экономическому развитию г. Конкорда) EDA потребовало от Айверсона получения кредитов на строительство, а также финансирования в долгосрочной перспективе.

Трехмерный ход №7: возвращение к UIC, чтобы изменить поставленное ею условие, касающееся «большой доли акционерного капитала». Вооруженный всеми этими обязательствами, Айверсон успешно провел переговоры с UIC, которая согласилась изменить положение письменного обязательства, которое касалось «большой доли акционерного капитала», и включить в письмо упоминание о субординированном кредите управления по экономическому развитию и ме-

стного управления. Проще говоря, компания UIC хотела, чтобы в проект было вложено как можно больше средств в форме акционерного капитала: если бы проект оказался неудачным, то инвесторы потеряли бы свои деньги первыми, до того, как риск коснулся бы кредита UIC. Но так как кредит управления по экономическому развитию (совместно с местным управлением экономического развития) был субординированным по отношению к кредиту UIC, то все истинные интересы UIC, связанные с наличием значительного финансового резерва, были учтены. Вот вам классический пример того, как можно выйти за пределы несовместимых позиций и «вынюхать» вполне совместимые интересы.

Трехмерный ход № 8: возвращаемся к Трокмортону, имея обязательства Deqano, EDA и местного управления по экономическому развитию плюс видоизмененное положение в письменном обязательстве UIC. Возвратившись к Трокмортону, Айверсон смог доказать, что субординированный кредит EDA и местного управления вполне может удовлетворить требование FSB — больше акционерного капитала; обосновывая свое утверждение, он тактично заметил, что UIC, «кредитор, известный своей требовательностью», была готова считать эти кредиты эквивалентом акционерного капитала, обеспечивающего финансовые резервы для предоставляемого UIC «долговременного» финансирования по консолидации задолженности. Ясно: этого было вполне достаточно, чтобы защитить FSB на гораздо более короткий промежуток времени (всего два года). Так как это условие было выполнено и имелись «гарантии» успешной работы от компании Deqano и сертификаты местного управления по экономическому развитию, Трокмортон не мог не согласиться, что письменное обязательство UIC отвечает интересам FSB и является гарантией финансирования по консолидации задолженности. После чего FSB обязался выделить кредит на строительство, и это позволяло получить деньги по совместному кредиту EDA и местного управления по экономическому развитию; тут же деньги потекли и к Deqano и B&F. Проект был запущен! (Если вам интересно, вы можете попробовать проследить путь переговоров Айверсона по рис. 15.1.)

КАК ТРЕХМЕРНЫЙ ПОДХОД АЙВЕРСОНА ПОМОГ ОСУЩЕСТВИТЬ СДЕЛКУ

Данный пример позволяет сделать несколько выводов, которые в свою очередь позволяют вспомнить, свести воедино и представить в обобщенном виде все наши рекомендации по трехмерному подходу к переговорам – то, как применение этого подхода влияет на сферу сделки, последовательность ведения переговоров и необходимых процедур.

- Ключевые действия предпринимаются в стороне от стола переговоров. То, что вы делаете за столом переговоров, – это лишь часть игры. Если бы Айверсон старался сделать более эффективным процесс межличностной коммуникации на переговорах с FSB, это не имело бы смысла. Только благодаря творческим решениям, настойчивости и предпринимательской жилке Айверсон смог поменять «сервировку стола» переговоров и правила игры так, что в этой ситуации он мог рассчитывать на более перспективную сферу сделки и более благоприятную последовательность ведения переговоров.
- Расширьте круг потенциальных участников. Чтобы определить, кто из потенциальных участников будет вам полезен, какую роль могут эти новые партнеры сыграть в сделке, которую вы собираетесь заключить, как они рассматривают свои реальные интересы, какие между ними могут существовать взаимоотношения и как к ним лучше всего выходить с предложением, расширьте свой кругозор. Обратите внимание, что процедура поиска является подготовкой к определению границ той сферы переговорного процесса, которая позволяет добиться максимального результата. Для того чтобы привлечь самых ценных партнеров, вы должны использовать все свое воображение, а не просто механически составлять их списки.
- Составьте схему обратного движения. Айверсон начал с конечной цели – FSB, а затем попытался определить, какие сделки надо будет заключить, чтобы шансы на согласие главы FSB в конце концов были максимальными. Затем надо двигаться в обратном направлении от наме-

ченной цели до тех пор, пока вы не составите наиболее перспективную последовательность привлечения новых игроков, чтобы добиться необходимых исходных условий для переговоров.

- Управляйте информационным потоком, тщательно подходите к проектированию предлагаемых сделок. На каждом этапе переговоров Айверсон старался сделать сделку максимально привлекательной для противоположной стороны с точки зрения ее интересов, стремясь при этом получить от них то, что для него было важным в следующем этапе переговоров. К примеру, компания Dergano была готова дать своего рода гарантии в обмен на денежное вознаграждение. Администрация г. Конкорда хотела, чтобы создавались новые рабочие места, росли поступления в бюджет налоговых средств и уменьшилось загрязнение воздуха. В свою очередь она была готова создать местное управление по экономическому развитию, которое было уполномочено выдать сертификат, подтверждающий, что проект Айверсона создает рабочие места; местное управление также выпустило облигации для выдачи паритетного взноса кредита. EDA хотело видеть сертификат, подтверждающий создание новых рабочих мест, и могло выдать субординированный кредит. Наконец, после того как Айверсон предоставил бюрократу Трокмортону, не любящему риска, свидетельства поддержки со стороны Dergano, UIC, EDA и местного управления экономического развития, тот уже не мог не дать своего согласия на кредитование.

Обратите внимание, как на отдельных этапах процесса переговоров каждая сделка заключалась благодаря имевшимся взаимодополняющим различиям между сторонами — в том, что касается реальных интересов и приоритетов; благодаря этому создавались выгоды, превосходившие выгоды лучших вариантов отказа от сделки для каждой стороны. В каждом отдельном «двустороннем» компоненте этой многосторонней сделки вариантом отказа от сделки для всех игроков был отказ от участия в проекте, где большую часть капитала составляли средства от кредитов. Чтобы преодолеть это препятствие, Айверсон

слушал изо всех сил и пытался выяснить, что было необходимо для удовлетворения интересов той или иной стороны и привлечения ее к участию в сделке — так, чтобы упрощался путь к получению согласия от каждого следующего игрока на очередном этапе. В ходе очередных двусторонних переговоров Айверсон предпринимал действия, позволявшие создавать значительные выгоды, и добивался, чтобы его партнер по переговорам мог претендовать в полной мере на эти выгоды, *создаваемые общими усилиями для обеих сторон*. (К примеру, вознаграждение компании Deano было на 15% выше среднего; Трокмортон получал финансовые резервы и политическое укрытие на тот случай, если бы кредит не принес ожидаемых доходов и т. д.) И все же после того как Айверсон одно за другим преодолел все препятствия на переговорах и сделка была заключена, были созданы *совокупные* выгоды в весьма значительном объеме, и Айверсон получил львиную долю этих выгод. И хотя по результатам каждого из двусторонних соглашений партнер Айверсона получал щедрые суммы с учетом того, как данный партнер воспринимал свой фрагмент общей картины, Айверсон стал победителем во всей многосторонней сделке, так как он управлял процессом в целом.

РЕЗЮМЕ

Вернемся к нашим основным рекомендациям по трехмерному подходу, кратко охарактеризовав их с позиций рассмотренных ситуаций.

Обеспечить мастерски созданные исходные условия I: нанести на схему всех участников, их реальные интересы, все их наилучшие варианты отказа от сделки. Если вам предстоит сложная и серьезная сделка, то данный этап для вас — это далеко не механический процесс. Вспомните принципы, излагаемые во второй части книги, где речь шла о том, как привлечь к переговорам самых ценных партнеров. Не забывайте про них, равно как и про игроков всех остальных категорий — внешних, внутренних, начальников, агентов, формальных, неформальных, влиятельных, тех, кто будет ратифицировать соглашение

и воплощать его в жизнь. Наряду с теми, кто уже принимает участие в процессе переговоров, не забывайте о *потенциальных* игроках. Подумайте о том, как вынести на переговоры весь круг вопросов, — как имеющихся, так и потенциальных, — вопросов помимо цены и позиции на торгах; подумайте о реальных интересах — их и ваших, оцените их и подумайте о том, как вам изменить в свою пользу соотношение «сделка/отказ от сделки».

Представьте себе, что компания Microsoft в своих отношениях с AOL руководствовалась бы требованиями типа «мы вам браузеры, вы нам доллары», вместо того чтобы полностью изменить круг вопросов на переговорах, а также состав представителей AOL, с которыми Microsoft собиралась иметь дело. Сделка бы просто не состоялась. А теперь представим себе, что компания Kennecott ограничилась бы переговорами с правительством Чили — вместо того, чтобы изменить исходные условия и привлечь к переговорам широкий круг участников с их реальными интересами, не ограниченными только тем, что связано с добычей полезных ископаемых, — интересами, распространявшимися и на будущее. Если бы Айверсон сосредоточил свою энергию на сотруднике FSB, отвечавшем за выдачу кредитов, он бы до сих пор вел с ним бесплодные споры, а бесценный котел-утилизатор так никогда и не был бы установлен на целлюлозно-бумажном комбинате г. Конкорда. В этих трех случаях в ходе диагностики препятствий и при выработке стратегии состав участников, интересы и варианты отказа от сделки вряд ли можно было принимать за нечто раз и навсегда данное.

Если все эти составляющие исходных условий переговоров избраны неверно, вам придется преодолевать громадные препятствия. Но переговорщики, практикующие трехмерный подход, действуют предприимчиво и в соответствии с нашей рекомендацией: привлеките самых ценных партнеров, выясните их реальные интересы, обеспечьте лучшие варианты отказа от сделки.

Обеспечить мастерски созданные условия II: определить последовательность ведения переговоров и необходимых процедур. Подход, примененный компанией Kennecott и тем более Айверсоном, напоминает о том, что жизненно

необходимо правильно выстроить последовательность ведения переговоров и необходимых процедур. Если то и другое неверно, на вашем пути могут возникнуть серьезные препятствия. Особенно обратите внимание на роль этих элементов в качестве критически важных составляющих исходных условий — в частности, они помогают вам добиться, чтобы в сделке принимали участие самые ценные партнеры, была определена последовательность ведения переговоров и необходимых процедур.

Проектируйте выгодные сделки. Предлагаемые соглашения могут сами становиться препятствиями на пути к успеху, если они не предлагают достаточных выгод для заинтересованных сторон или не помогают им достичь своих целей. Компания Microsoft творчески преобразила то, что сначала выглядело как узконаправленная сделка типа «мы вам браузеры, вы нам доллары», превратив ее в намного более выгодный вариант для компании AOL, — и все благодаря тому, что компания Microsoft представила к рассмотрению на переговорах более широкий круг вопросов, предложила улучшенный вариант дистрибьюторских услуг и сняла напряженность конкуренции AOL и MSN. И хотя компания AOL претендовала на большую часть этих выгод, результат — сделка — для Microsoft был намного выгоднее, чем перспектива проиграть компании Netscape. В случае переговоров компании Kennecott и правительства Чили обратите внимание на «движение на северо-восток» — по сравнению с тем, как бы все выглядело, если бы сделка вертелась вокруг арендной платы, а по отношению к варианту экспроприации это «движение на северо-восток» было заведомо более благоприятным исходом; возможность двигаться в этом направлении возникала благодаря проекту сделки, фактически эквивалентному партнерству, — такой вариант позволял удовлетворить как политические, так и экономические интересы. И в каждом «узле» сети своих сделок Айверсон находил способ уничтожения различий между своими основными интересами на данном этапе движения и своей основной целью и интересами противоположной стороны. В каждом из трех описанных случаев первоначальный проект сделки создавал препятствия, которые новый вариант позволял преодолеть

благодаря «подгонке» интересов и «движению на северо-восток», таким образом создавались более значительные выгоды. Однако во всех этих примерах и сам дух сделки, и ее перспективы устойчивости могли стать совершенно иными при неверных действиях. Итог: правильно спроектируйте сделку.

Акцент на тактике решения проблем. При отсутствии эффективной тактики, позволявшей воспользоваться наиболее перспективными исходными условиями и превосходным проектом сделки, ни одна из этих трех сделок не была бы заключена удачно. Многие коллеги Айверсона и компании Kennecott имели в своем распоряжении прекрасные варианты отказа от сделки, и поэтому тактика, обидная для них или заставляющая их ощутить дискомфорт, привела бы к невозможности заключить сделку. Действия за столом переговоров, целью которых было предложение выгод и претензии на выгоды, не должны были позволять участникам демонстрировать высокомерие и заносчивость, наоборот, необходимы были творческий подход, уважение к противоположной стороне и понимание ее культуры, настойчивость, умение слушать и выявлять ее реальные интересы. Компания Microsoft продемонстрировала настойчивость, обнаружив такие интересы противоположной стороны, которые она могла бы удовлетворить. Айверсон изо всех сил старался узнать, что представляет интерес для той или иной стороны. На каждом этапе процесса он представлял свои предложения в таких терминах, которые не могли не вызвать отклик у тех, с кем он в тот момент имел дело. И в то же время, так как он тщательно регулировал распространение информации и вполне правдоподобно намекал на наличие у него хороших вариантов отказа от сделки, он смог в полной мере претендовать на создаваемые выгоды. Отличительной чертой подхода Айверсона, представителей Microsoft и Kennecott было их влияние на формирование представлений о ЗВС у противоположной стороны и старание решать проблемы совместными с ней усилиями. Итог: сделайте акцент на тактике решения проблем, позволяющей вам создавать выгоды и претендовать на них.

Трехмерная стратегия — это схема, а не путь. Мы изложили наши идеи в виде логически организованной последовательности —

сначала вы *обнаруживаете проблему* (то есть проводите трехмерную диагностику препятствий), а затем вы *действуете* (разрабатываете трехмерную стратегию). Это совершенно естественный порядок изложения в книге. И все же, особенно после того как вы прочли про войну браузеров, компанию Kennecott и переговоры по поводу целлюлозно-бумажного комбината в г. Конкорде, вам должно быть ясно, что в жизни все намного сложнее. Эффективное ведение переговоров — это не следование рецепту, который составлен еще до того, как вы приступите: шаг 1, шаг 2, ... и готово. Когда переговоры ведутся в трех измерениях, самые различные составляющие не выходят из игры или возникают по ходу игры — и часто это радикально меняет ход событий. Вы должны предпринимать действия в нескольких измерениях, иногда одновременно — то есть вы должны постоянно обновлять и пересматривать принципы своего подхода.

Идею трехмерной стратегии не стоит представлять себе в виде чертежа, генерального плана или подробного пути, который вы составили заранее, чтобы потом в соответствии с ним двигаться к своей цели — заключению сделки. Есть люди, которые считают, что стратегия — это изначально заданный путь, но как бы ни был он тщательно проработан, сторонники этого мнения рискуют оказаться в затруднении, если неизбежные непредвиденные события собьют их с намеченного пути. И действительно, как однажды заметил наш коллега Роджер Фишер, устойчивая, прочная стратегия на переговорах больше похожа на схему, на которой набросан предварительный маршрут движения из одной точки в другую, чем на заданный путь.

Если вы хорошо понимаете все составные элементы нашего трехмерного подхода к препятствиям и стратегии, то можете сами создать схему, на которой будут нанесены ваши оценки по всем этим характеристикам, теперь хорошо вам знакомым: участникам, реальным интересам, вариантам отказа от сделки, последовательности ведения переговоров и основных процедур, потенциалу для «движения на северо-восток», различиям, духу и букве соглашения, тактике, позволяющей создавать выгоды и претендовать на них. Итог: эта трехмерная схема поможет вам наметить успешный путь к цели — благодаря тому, что она позволяет скоординировать действия в стороне от стола

переговоров, «за чертежной доской» и за столом переговоров; этим путем вы будете двигаться через меняющийся ландшафт с препятствиями, через все сложности и проблемы, которые неизбежно возникнут.

Мыслите стратегически и действуйте исходя из ситуации. И когда в силу непредвиденных событий вам придется отказаться от намеченного подхода, вы сможете пересмотреть свою схему и разработать новую, более многообещающую, которая позволит вам преодолеть новые препятствия. И в самом деле, успешные переговорщики ожидают, что им придется узнать много нового по ходу событий, что им придется часто удивляться, но они не теряют выдержки. С такой трехмерной схемой они смогут предпринять наиболее эффективный подход к переговорам. Итог: мыслите стратегически, действуйте исходя из ситуации.

МАСТЕР СОЗДАНИЯ ИСХОДНЫХ УСЛОВИЙ, ПРОНИЦАТЕЛЬНЫЙ ПРОЕКТИРОВЩИК СДЕЛОК, УБЕДИТЕЛЬНЫЙ ТАКТИК

С тем трехмерным подходом к переговорам, который мы предлагаем, вы не будете чувствовать себя в трехмерном мире ущербным «одномерным» игроком, обреченным рассматривать переговоры как тактический процесс межличностного взаимодействия. Скорее вы сможете отойти от стола переговоров и заняться созданием исходных условий для переговоров. Вы будете работать «за чертежной доской», проектируя выгодные сделки. За столом переговоров вы будете обращать внимание на те тактические приемы, которые позволяют вам решать проблемы. Вы объедините все эти элементы в единую трехмерную стратегию и сможете преодолеть препятствия, которые обнаружите в ходе диагностики. Создавая устойчивые выгоды и претендуя на них в долгосрочной перспективе, вы станете уверенным «трехмерным» переговорщиком, вооруженным подходом, который полностью подходит для решения проблем, возникающих в трехмерном мире, и воспользуетесь тем потенциалом, который он в себе несет.

ОТ АВТОРОВ

Мы рассматриваем книгу «Переговоры в трех измерениях» как определенную веху на нашем профессиональном пути, которая завершает двадцатипятилетний этап работы. В начале 1980-х гг. мы организовали Гарвардский круглый стол по проблемам переговоров, где вместе с нашими коллегами, работающими в самых разных областях, обсуждали сотни сделок и процессов улаживания спорных вопросов, пытаясь сформулировать на основе этих обсуждений важные рекомендации. На ранних этапах нашей карьеры мы пытались развивать научное и практическое изучение переговорного процесса по двум основным направлениям. Во-первых, мы утверждали, что бушевавшие тогда споры между приверженцами подходов «выиграл – проиграл» (плохого, старого) и «выиграл – выиграл» (хорошего, нового) были просто бессмысленны. На самом деле в любом переговорном процессе есть совместные действия, направленные на сотрудничество, и эти действия «создают» выгоды, но они тесно переплетены с другими, индивидуалистскими, конкурентными действиями, целью которых является реализация претензий на выгоды. Мы показали, как поступки, направленные на получение выгод, часто исключают из процесса те действия, которые позволяют создавать выгоды, что приводит к неудачным сделкам, тупикам, конфликтам. И вместо того чтобы бесконечно спорить о том, какой подход лучше – «выиграл – проиграл» или «выиграл – выиграл», мы разработали свою концепцию, «дилемму переговорщика», что позволило нам предложить множество практических стратегий и тактических приемов, позволяющих эффективно устранять противоречие между созданием выгод и претензиями на выгоды.

Итак, первым достижением на нашем пути стало признание существования дилеммы переговорщика, что повлекло за собой важные

выводы; второй этап родился из разговоров за круглым столом, посвященным переговорам внутри организации. Мы разбирали случай за случаем и параллельно накапливали опыт работы консультантами по процессу переговоров. Мы все яснее понимали, сколько времени и сил руководители тратят на борьбу за результат в ходе переговоров *внутри* компании. Они не только распоряжаются, но и постоянно имеют дело с людьми, которые, как показывает практика, не всегда хотят (да и часто не должны) идти на сотрудничество. И руководители вынуждены вести неформальные переговоры не только с коллегами своего уровня и теми, кто им непосредственно не подчиняется, но и с подчиненными и даже руководителями более высокого уровня. Все это необходимо для продуктивного сотрудничества.

Набрав достаточно практического материала, мы смогли сделать вывод, что переговоры – как внутренние, так и внешние – требуют отточенного мастерства, определенных умений, которыми должен обладать всякий руководитель, а не только те, кому часто приходится иметь дело с людьми (начальник отдела кадров или по развитию бизнеса, коммерческий директор или директор по закупкам). Отчасти благодаря этой работе преподаватели Гарвардской школы бизнеса в середине 1990-х гг. стремились впервые в учебной практике стать крупной бизнес-школой, которая вводит курс по переговорам в основной учебный план по специальности MBA наряду с такими традиционными предметами, как финансы или маркетинг.

С тех пор как мы опубликовали книгу «Руководитель на переговорах» (*The Manager as Negotiator*), заложившую фундамент для последующей работы, прошло двадцать лет. За это время мы оба ушли из науки: Джим на несколько лет, а Дэвид – навсегда. В тот период мы занимали различные должности в сферах инвестиционной банковской деятельности, работы с ценными бумагами, управления хеджевыми фондами, в государственной политике и дипломатии; везде, где мы могли приложить свои знания и проверить их, мы участвовали в переговорах и заключении сделок и консультировали их участников. В этот период у нас была возможность работать со многими великими (и не очень) переговорщиками и наблюдать за ними. Среди лучших из тех, с кем мы познакомились на самых ранних этапах своей карьеры – и кому мы многим обязаны, – Томми Ко из Сингапура, покойный Эллиот Ричардсон, Пит Питерсон и Стив Шварцман из Blackstone Group, а также Роби Блюменстайн.

В течение последних пятнадцати лет мы в основном консультировали компании и правительства, участвовавшие в переговорах о слияниях, поглощениях, изъятиях капиталовложений, совместных и начинающих предприятиях, инвестициях в открытые акционерные общества, коммерческих и дистрибьюторских контрактах, реструктуризации цепочек создания стоимости, крупных торговых сделках: продажах, закупках, сделках, касающихся прав на интеллектуальную собственность, коллективных судебных исках, соглашениях о добыче нефти и полезных ископаемых, трубопроводах и электростанциях, об инициативах по внутренней реорганизации компаний, а также о содержании регулирующих актов, правилах и правомерности их применения.

В качестве консультантов мы работали с самыми разными людьми и в довольно сложных обстоятельствах, помогая клиентам разработать и реализовать самые перспективные подходы. Изучая переговоры, мы имели шанс воспользоваться этой богатой сокровищницей практического опыта. И как преподаватели, читающие курс по переговорам самым способным в мире студентам программы MBA и опытным руководителям высшего уровня, мы очень радовались, что можем постоянно предлагать новые практические рекомендации, а потом отрабатывать и совершенствовать их.

Как авторы бесконечного количества работ по разбору конкретных случаев переговоров и статей о переговорах – крупных и мелких, в которых участвуют самые разные противники, в разнообразных ситуациях, когда перед участниками встают различные препятствия к заключению сделки, мы всегда можем проверить свой подход и уточнить свою концепцию. В частности, Джим играет ведущую роль в ежегодной процедуре присуждения премии «Лучший переговорщик». Спонсором мероприятия является межуниверситетский консорциум, в котором представлены Гарвард, Массачусетский технологический институт и Университет Тафтс, сотрудничающие в рамках программы по изучению переговоров в Гарвардской школе права. Среди лауреатов были такие известные люди, как Джордж Митчелл, Шармен Баршефски, Ричард Холбрук, Лахдар Брахими, Стюарт Айзенштадт и Садако Огата. Мы же готовили подробные описания самых сложных переговорных процессов, в которых довелось участвовать всем этим замечательным людям: это и завершение войны в Боснии, и создание временного правительства в Афганистане, и разработка американо-китайской торговой сделки с интеллектуальной

собственностью, и примирение католиков с протестантами в Северной Ирландии. Проводя огромное количество времени с этими Великими переговорщиками, неустанно изучая ход их мысли и подходы к самым сложным случаям в мировой практике, мы добавили еще более ценную коллекцию материалов для нашей сокровищницы идей и практического опыта.

Но как же это все связано с книгой «Переговоры в трех измерениях», которую мы выше охарактеризовали как последнюю по времени веху нашего путешествия? Когда мы читаем бесчисленные научные работы и разнообразные практические руководства о переговорах, то видим: в большинстве работ авторы исходят из того, что состав участников и круг рассматриваемых вопросов — это нечто раз и навсегда данное. Большинство ученых — специалистов в науках об обществе тщательно анализируют то, как людям следует или не следует вести себя в определенных ситуациях. И кроме полезных советов постараться получить другие предложения или разработать то, что авторы книги «Переговоры по-гарвардски» называют вашей «лучшей альтернативой заключению соглашения», все эти практические руководства говорят лишь об одном: как действовать эффективно уже после того, как вы *оказались за столом переговоров*¹.

Тактические умения и практика межличностного общения, разумеется, чрезвычайно важны. Но слишком часто самые лучшие переговорщики из тех, с кем нам довелось работать, — как практики, так и теоретики, — не относятся к переговорам как к процессу, где все раз и навсегда фиксировано. Кроме стремления хорошо разыграть свои карты за столом переговоров в ситуации, где все характеристики четко заданы, они делают еще много всего. Воскрешая в памяти примеры переговорщиков, которые действовали наиболее эффективно как внутри одной организации, так и на уровне взаимодействия разных компаний, мы обнаруживаем мощную схему, которая позволяла им создавать устойчивые выгоды и претендовать на них в долгосрочной перспективе. Раз за разом мы наблюдали, как они оценивают предстоящие переговоры. Если им казалось, что обстановка для заключения желаемого соглашения не слишком плодотворна, они работали в стороне от стола переговоров до тех пор, пока не меняли исходную ситуацию наиболее благоприятным для себя образом или пока не создавали самых выгодных для себя исходных условий. Они добиваются наилучших результатов, включая воображение и расширяя круг поисков, продумывают, кого стоит привлечь к участию в переговорах, в ка-

кой последовательности работать с участниками процесса, предпринимают инициативы, направленные на создание коалиций или на их разрушение, они сами составляют повестку дня, думают о том, какие интересы будут затронуты на разных стадиях всего процесса, управляют ожиданиями, а если соглашения достичь не удастся, они пытаются уладить последствия для участников переговорного процесса. И только после этого они садятся за стол переговоров.

И вся эта интенсивная работа, которая проходит вдали от стола переговоров и направлена на создание исходных условий и изменение их наиболее благоприятным для себя образом, — именно то, что обеспечивает переговорщикам ведущие позиции, особенно в самых сложных ситуациях. И оказывается, что творческие действия в стороне от стола переговоров имеют огромное значение не только для обычных деловых (и даже личных) переговоров, но способствуют решению проблем, возникающих при заключении сделок на самом высоком уровне. Мы все больше и больше осознавали роль этого измерения, часто скрытого, находящегося в стороне от стола переговоров. Именно это в конце концов и заставило нас написать эту книгу. И пока идея выкристаллизовывалась в нашем сознании, пока мы ее развивали вместе с более знакомыми вам измерениями переговорного процесса, формировались основы нашего трехмерного метода².

Вам, наверное, покажется удивительным, что именно действия, отличающие наиболее успешные переговоры, оставались в стороне от магистрального направления исследований ученых и авторов практических руководств. Разумеется, многие люди отмечали важность аспектов переговорного процесса, которые определяются действиями, предпринимаемыми в стороне от стола переговоров, и у настоящей работы есть несколько источников, включая главу, которую мы двадцать лет назад написали в книге *Manager as Negotiator*. В смежных областях, таких, например, как корпоративная стратегия, аналогичные идеи развивали, в частности, Адам Бранденбургер и Барри Нейлбафф³. И все же все двадцать лет, что мы занимались накоплением опыта в сфере заключения сделок и изучали процесс переговоров, нас поражало, насколько часто умелые переговорщики изменяют условия игры в свою пользу — тогда как менее искусные игроки страдают от неспособности это сделать. Нас также удивляло, как мало внимания уделялось действиям такого рода. Объединив эти наблюдения с научными результатами, изложенными в многочисленных источниках, мы и написали книгу «Переговоры в трех измерениях». Мы уверены, что

наш метод — проверенный временем и в то же время совершенно новый, если принимать во внимание его основную направленность, — является мощной практической методикой подготовки и проведения переговоров. Мы надеемся, что эта книга изменит ваши представления о переговорах, вашу манеру их вести и поможет вам добиться наилучших результатов при заключении самых важных для вас сделок. Если наши надежды сбудутся, то «Переговоры в трех измерениях» станут действительно новой вехой.

БЛАГОДАРНОСТИ

Нам повезло, что мы начали заниматься переговорами в конце 1970-х гг., когда эта сфера, как минимум десять лет до этого находившаяся в сонном состоянии, вдруг необычайно оживилась. Именно в это время была организована программа по изучению переговоров Гарвардской школы права, и отчасти ее столь быстрое создание стало возможным благодаря увлеченности и научным интересам Говарда Райффа, Роджера Фишера, Тома Шеллинга, Ларри Зюскинда, Фрэнка Сэндера, покойного Джеффа Рубина и Роберта Х. Мнукина. Мы очень благодарны представителям этого поколения, основателям и лидерам программы за то, что они продемонстрировали одинаковую важность глубокого научного проникновения и широкого практического применения, что они нас вдохновляли и поддерживали.

Мы считаем себя обязанными всем им вместе взятым, но особенно — некоторым из них. В частности, Говард Райффа был нашим общим учителем, он всегда докапывался до самой сути сложных проблем и, будучи безупречным человеком, подавал нам достойный пример. На протяжении всей своей деятельности, посвященной решению сложнейших проблем, Роджер Фишер демонстрировал почти сверхъестественную способность моментально выявлять самые критические аспекты переговорного процесса и всегда находил удивительно ясные и убедительные способы поделиться своими прозрениями с окружающими. Источником бесконечного вдохновения для нас всегда были необыкновенная глубина мысли Тома Шеллинга, ясность и выразительность его речи. Когда мы писали книгу «Переговоры в трех измерениях», то надеялись, что нам удалось найти подходящий способ почтить этот совершенно особенный триумвират.

Нам очень приятно признавать, что мы многим обязаны конкретным людям. Билл Юри был нашим настоящим другом и с самого начала очень благосклонно смотрел на нашу работу. Нас же постоянно воодушевляли его оригинальность, внимание к действительно важным вещам, интеллектуальная и личная смелость, дар общения. Наш замечательный коллега и друг Марк Уилер является настоящим аналитиком, ученым-новатором и очень проницательным критиком, от его взгляда не ускользает ничто. Особенно активно мы использовали работы и идеи Грэма Эллисона и покойного Ричарда Нойштадта, а они всегда безоговорочно поддерживали наше предприятие всеми возможными способами, и мы это очень высоко ценим. В одиннадцатой главе, «Дух сделки как предмет переговоров», мы в основном опирались на статью, написанную нами в соавторстве с Роном Фортгэнгом, и мы благодарны за его вклад в эту публикацию и многие другие аспекты нашей работы.

Помимо людей, которые были для нас примером и оказывали поддержку, мы очень многому научились благодаря общению с другими учеными, коллегами и друзьями. Хотелось бы поблагодарить за ценные мысли, комментарии, постоянную поддержку и многое другое Ханну Рили Боулз, Терри Бэрнхэма, Бена Эсти, Сьюзен Хэкли, Миру Харт, Фила Хейманна, Розабет Кантер, Пола Леви, Брайана Манделла, Джана Мартинеса, Кена Майлдуотерса, Майка Молдовену, Марка Мура, Ашиша Нанду, Фебу Фэрроу Порт, Мэла Сэлтера, Бена Шапиро, Говарда Стивенсона, Гухана Субраманиана, Лорин Уолтерс, Майкла Уоткинса, Энди Уосынчука и Лу Уэллс.

Теперь о том, как эта книга писалась и издавалась. Наш редактор Джефф Кихоу совместно с коллегами по Гарвардской школе бизнеса высказал ценные критические суждения и выразил одобрение нашей книге, а также уверенность в том, что вся эта затея с трехмерным подходом закончится публикацией работы, но путь к этому, как оказалось, был очень долгим. Анонимный рецензент первой рукописи заметил, что, несмотря на все наши усилия писать доступным языком, мы создали текст, который нужно не читать, а изучать. Это нас огорчило. Поэтому мы особенно обязаны Джеффу Кихоу, который представил нас Джеффу Крукшэнку, оказавшему неоценимую помощь как редактор: он помог упростить выводы, более ясно построить изложение, выбросить многие дорогие нашему сердцу, но совершенно ненужные для целей изложения примеры. Нэнси Бак стала для Джима критически настроенным слушателем и, комментируя многочисленные черновые

записи, давала советы, и от этого окончательная версия книги очень выиграла. Илана Манолсон помогла Дэвиду сделать стиль, графику и заголовки наиболее подходящими для нашей целевой аудитории. Джон Хэммонд давал очень конструктивные советы в процессе нашего писательства – он всегда заставлял нас хорошенько подумать о реальных потребностях читателей и точно определить их. Именно благодаря ему наши читатели видят в конце каждой главы краткое резюме, напечатанное жирным шрифтом. Прагати Тхаккар провел немало бессонных ночей, помогая нам расставить шрифты, сноски, ссылки на источники и т. д. Рич Шварц – настоящий волшебник в том, что касается графики. Сьюзен Горр очень помогла нам, взяв в свои руки управление самыми разнообразными аспектами нашей жизни, она следила за тем, чтобы все было хорошо организовано и мы могли не отвлекаться от написания книги. Мы очень благодарны исследовательскому подразделению Гарвардской школы бизнеса за щедрую поддержку в течение всех этих лет данного и многих других проектов.

И, конечно же, учитывая, насколько насыщена наша личная и профессиональная жизнь, ясно: большую часть времени на раздумья и написание книги мы получали за счет времени, которое могли бы провести с семьями. Мы выражаем огромную благодарность нашим супругам, Илане Манолсон и Нэнси Бак, а также нашим детям, Эрику и Лине Лэкс, Зандеру, Ализе и Айзеку Себениусам за их любовь и понимание, растянувшееся на все те бесконечные периоды, когда мы писали или сидели дома во время отпуска и вообще не давали покоя нашим уже и без того раскаленным компьютерам. Без поддержки семей, без их постоянных усилий, направленных на то, чтобы помочь нам и выделить время для написания книги в условиях, когда его вообще нет, эта книга существовала бы только в нашем воображении.

Итак, именно тем, кто действительно олицетворяет самые значительные вехи нашей жизни, – нашим семьям, Илане Манолсон, Эрику и Лине Лэкс, Нэнси Бак, Зандеру, Ализе и Айзеку Себениусам, мы посвящаем эту книгу в знак нашей безграничной любви и самых возвышенных надежд.

Дэвид Лэкс и Джим Себениус, май 2006

ПРИМЕЧАНИЯ

ГЛАВА 1

1. R. Fisher, W. Ury, and B. Patton, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (New York: Penguin, 1991); W. L. Ury, *Getting Past No* (New York: Bantam, 1991).

2. И снова нас вдохновляют Фишер, Юри и Пэттон. В книге «Переговоры без поражения. Гарвардский метод» чаще, чем в любой другой работе на эту тему, подчеркивается критическая значимость ведения переговоров «на основе интересов» в противоположность «позиционным торгам». Первое систематическое исследование роли, которую различия играют в проекте сделки, – это работы J. K. Sebenius, «Anatomy of Agreement,» (PhD diss. Harvard University Economics Department and Harvard Business School, Cambridge, MA, 1980); J. K. Sebenius, *Negotiating the Law of the Sea: Lessons in the Art and Science of Reaching Agreement* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1984); а также глава 5 книги D. A. Lax and J. K. Sebenius, *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain* (New York: Free Press, 1986).

3. Об этом эпизоде нам поведал Джеффри Л. Крукшэнк. Наш рассказ опирается на его книгу, местами мы даже цитируем дословно – J. Cruikshank, *Shaping the Waves* (Boston: Harvard Business School Press, 2005), 27. Мы также пользуемся информацией, полученной в ходе бесед с Уильямом Салманом, который прояснил нам некоторые детали, и используем рассказ самого Томаса Стемберга в книге

Staples for Success (Santa Monica, CA: Knowledge Exchange LLC, 1996), 44–47.

4. Cruikshank, *Shaping the Waves*, 27.

ГЛАВА 2

1. Наш коллега по Гарвардской школе бизнеса Роберт Х. Мнукин первым стал использовать понятие «препятствия к заключению соглашения». Он предлагает интересную классификацию препятствий, но эти категории – когнитивные и стратегические препятствия, препятствия, связанные с взаимоотношениями начальника и подчиненного, реактивная девальвация – скорее основываются на некоторых научных дисциплинах (психологии и теории игр). Мы же в этой книге разрабатываем концепцию препятствий в трех измерениях, ориентированную на практическое применение. См. работу Мнукина и его коллег в кн.: K. Arrow et al., eds., *Barriers to Conflict Resolution* (New York: W.W. Norton, 1995).

2. Спустя два года естественные условия развития рынка вновь заставили эти две компании задуматься об объединении.

3. Г. У. Хайзенга, введение к книге *Masters of the Universe: Winning Strategies of America's Greatest Deal Makers*, by D. J. Kadlec (New York: Harper Business, 1999), ix.

4. Важность термина хорошо объяснили Фишер, Юри и Пэттон в своей книге «Переговоры без поражения. Гарвардский метод». Историю возникновения этого классического понятия и его более широкую трактовку можно найти в статье J. K. Sebenius and D. Lax, «The Power of Alternatives or the Limits to Negotiation,» *Negotiation Journal* 1 (1985): 77–95.

Но мы обычно не пользуемся сокращением BATNA – это своего рода профессиональный жаргон, и он может запутать наших коллег в сфере бизнеса.

5. См. серьезную работу на эту тему: Michael Watkin, «The Gulf Crisis: Building a Coalition for War,» Case no. C16-94-1264.0 (Cambridge, MA: Kennedy School of Government, 1994), 53.

ГЛАВА 3

1. Подробности этой истории см. в: K. L. McGinn and D. Witter, «Showdown on the Waterfront: The 2002 West Coast Port Dispute (A),» Case no. 9-904-045 (Boston: Harvard Business School, 2004). Оттуда же взяты все факты и цитаты; см. также работу тех же авторов «Showdown on the Waterfront: The 2002 West Coast Port Dispute (B),» Case no. 9-904-067 (Boston: Harvard Business School, 2004).
2. Steven Greenhouse, «The Nation: The \$100,000 Longshoreman: A Union Wins the Global Game,» *New York Times*, October 6, 2002, sec. 4, 1.
3. David Greenberg, «Ports Seek Swap of Job Security for Automation,» *Los Angeles Business Journal*, July 15, 2002, http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m5072/is_28_24/ai-91092608.
4. Larry Kanter, «On the Waterfront: Possible Strike by Longshoremen Threatens L. A.'s Economy,» *Los Angeles Business Journal*, February 22, 1999, http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m5072/is_8_21/ai_54222190.
5. Цитируется по кн.: W. L. Ury, *Getting Past No* (New York: Bantam, 1991).
6. McGinn and Witter, «Showdown on the Waterfront: The 2002 West Coast Port Dispute (A),» 9.
7. Там же, 11.
8. Там же.
9. Там же, 14.
10. Там же, 12.
11. «Miniace Resigns PMA Post After Seven Years at Helm; Industry Veteran McKenna to Lead Organization,» Pacific Maritime Association Press Release, March 18, 2004, http://www.pmanet.org/docs/index.cfm/id_subcat/35/id_content/2142590158.
12. J. G. Stein, «Structure, Strategies, and Tactics of Mediation: Kissinger and Carter in the Middle East,» *Negotiation Journal* 1, no. 3 (1985): 331–334.
13. A. M. Brandenburger and B. J. Nalebuff, *Co-opetition* (New York: Doubleday, 1996).

ГЛАВА 4

1. В своей книге «Сотрудничество конкурентов» (*Co-opetition*, New York: Doubleday, 1996) Адам Бранденбургер и Барри Нейлбафф предлагают такую точку зрения на бизнес-стратегию, которая совершенно в духе трехмерной концепции переговоров. Для того чтобы обнаружить нужных участников переговоров, очень помогает предложенное ими понятие «сети взаимовыгодных связей» — мы еще воспользуемся им позже.

2. Исследования показывают, что это верно в случаях поиска подходящих партнеров, когда участники эксперимента должны были ввести в процесс заключения сделки правильных (то есть ценных для них) игроков. Люди, как правило, рассматривали данную задачу слишком узко. См. A. E. Tenbrunsel et al., «The Negotiation Matching Process: Relationships and Partner Selection,» *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 80 (1999): 252–283.

3. J. K. Sebenius and H. Riley, «Stone Container in Honduras (A),» Case no. 9-897-172 (Boston: Harvard Business School, 1997).

4. Там же, 9.

5. Эту историю мы взяли из работы G. Anders, «Top Negotiator Wins Top Pay for Executives,» 2003, <http://www.careerjournal.com/salaryhiring/negotiate/20030708-anders.html>.

6. N. D. Kristof, «Death by Optimism,» *New York Times*, November 5, 2003, 25.

7. J. Pratt and R. Zeckhauser, eds., *Principals and Agents: The Structure of Business* (Boston: Harvard Business School Press, 1985). Здесь глубже и более широко рассматриваются проблемы взаимодействия патროнов и агентов. См. также R. H. Mnookin, L. E. Susskind, and P. Foster, eds., *Negotiating on Behalf of Others* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999), где подробно исследуется практическое применение этого анализа для переговоров.

8. Боб Мнукин и его коллеги посвятили анализу проблемы противоречий, возникающих между патроном и агентом, свою работу: R. H. Mnookin, S. R. Peppet, and A. S. Tulumello, *Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes* (Cambridge, MA: Harvard

University Press, 2000).

9. D. J. Kadlec, *Masters of the Universe* (New York: Harper Business, 1999), 85–92.

10. J. Kaplan, *Startup* (Boston: Houghton Mifflin, 1995), 120.

11. B. Wasserstein, *Big Deal: 2000 and Beyond* (New York: Warner Books, 2000), 622–623.

ГЛАВА 5

1. E. Schmitt, «Questions for Charlene Barshefsky: the Negotiator,» *New York Times Magazine*, October 1, 2000, 4.

2. M. D. Watkins, «Strategic Deal-making at Millennium Pharmaceuticals,» Case no. 899-242 (Boston: Harvard Business School, 1999), 12.

3. L. M. Holson, «The Cisco Whiz Kid: Young Deal Maker Is Force Behind the Company's Growth,» *New York Times*, November 19, 1998, C9.

4. Из выступления Л. Брахими на церемонии присуждения премии «Лучший переговорщик» (Cambridge, MA: Program on Negotiation at Harvard Law School, 2002).

5. S. Stein and H. Book, *The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success* (Toronto: Stoddart Publishing, 2000).

6. См. C. Camerer and R. Thaler, «Anomalies: Ultimatums, Dictators, and Managers,» *Journal of Economic Perspectives* 9, no. 2 (1995): 209–219.

7. Г. У. Хайзенга, введение к книге *Masters of the Universe: Winning Strategies of America's Greatest Deal Makers*, by D. J. Kadlec (New York: Harper Business, 1999), ix.

8. Этот абзац написан со ссылкой на книгу Richard R. Gesteland, *Cross-Cultural Business Behavior: Marketing, Negotiating and Managing Across Cultures* (Copenhagen: Handelshojskolens Forlag, 1996), где автор излагает свою концепцию «непреодолимого раздела».

9. Классической работой, утверждающей важность «процессуальной справедливости», является работа J. Thibaut and L. Walker, *Procedural Justice: A Psychological Analysis* (New York: Wiley, 1975). Популярный обзор литературы по процессуальной справедливости можно найти в рабо-

те W. C. Kim and R. Mauborgne, «Fair Process: Managing in the Knowledge Economy,» *Harvard Business Review*, July-August 1997, 65–75.

10. Более полно этот вопрос обсуждается в D. A. Lax and J. K. Sebenius, «Three Ethical Issues in Negotiation,» *Negotiation Journal* 2, no. 4 (1986): 363–370; Michael A. Wheeler, Carrie Menkel-Meadow (eds). *What's Fair: Ethics for Negotiators* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004). Последняя книга (ее редакторы – наши коллеги) является лучшим сборником самых современных работ по этике переговоров.

11. R. Fisher, W. Ury, and B. Patton, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (New York: Penguin, 1991).

12. См. M. H. Bazerman and M. A. Neale, *Negotiating Rationally* (New York: Free Press, 1992); M. A. Neale and M. H. Bazerman, *Cognition and Rationality in Negotiation* (New York: Free Press, 1991); and L. L. Thompson, *The Mind and Heart of the Negotiator*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001).

13. L. Babcock and G. Lowenstein, «Explaining Bargaining Impasse: The Role of Self-Serving Biases,» *Journal of Economic Perspectives* 11, no. 1 (1997): 109–126.

14. Прекрасное введение в исследования предубеждений, навязываемых ролью, и предвзятых представлений, а также применение результатов этих исследований к процессу переговоров можно найти в работах R. J. Robinson, «Errors in Social Judgment: Implications for Negotiation and Conflict Resolution,» Part 1, Case no. 9-897-103 (Boston: Harvard Business School, 1997); и в работе того же автора «Errors in Social Judgment: Implications for Negotiation and Conflict Resolution,» Part 2, Case no. 9-897-104 (Boston: Harvard Business School, 1997).

15. Babcock and Lowenstein, «Explaining Bargaining Impasse.»

16. Fisher, Ury, and Patton, *Getting to Yes*.

ГЛАВА 6

1. Источник цитат – книга R. E. Rubin and J. Weisberg, *In an Uncertain World: Tough Choices from Wall Street to Washington* (New York: Random House, 2003), 118, 168; в этой же книге описан и подход Рубина к переговорам.

2. Эксперты по переговорному процессу Роджер Фишер, Билл Юри и Брюс Пэттон ввели очень полезное сокращение для обозначения данного понятия: BATNA, лучшая альтернатива обсуждаемому соглашению (англ. best alternative to a negotiated agreement). См. R. Fisher, W. Ury, and B. Patton, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (New York: Penguin, 1991). Нам нравится сам термин, но вместо него мы используем сочетание «лучшие варианты отказа от сделки», чтобы избежать профессионального жаргона. Важность вариантов отказа от сделки давно является предметом научных исследований, ведь данная тема имеет самое непосредственное отношение к процессу торгов. Мы впервые подробно написали об этом в работе «The Power of Alternatives or the Limits to Negotiation» (*Negotiation Journal* 1, no. 2 [1985]: 163–179).

3. Эта цитата взята из работы J. K. Sebenius and R. Fortgang, «Steve Perlman and WebTV (B),» Case no. 9-899-271 (Boston: Harvard Business School Publishing, 1999), там же подробно обсуждается подход Перлмана.

4. G. Rivlin, «AOL's Rough Riders,» *The Standard*, October 20, 2000, <http://www.thestandard.com/article/display/0.1151.19461.00.htm>.

5. Эта цитата взята из статьи G. Subramanian, «The Drivers of Market Efficiency in Revlon Transactions,» *Journal of Corporate Law* 28 (2003): 691. Там же подробно обсуждаются схожие выводы о процессе переговоров.

6. см. M. D. Watkins, «Strategic Deal-making at Millennium Pharmaceuticals,» Case no. 899–242 (Boston: Harvard Business School, 1999), 12.

7. см. J. Bulow and P. Klemperer, «Auctions Versus Negotiations,» *American Economic Review* 86, no. 1 (1996): 180–194.

8. Для этого примера мы воспользовались данными из статьи J. Authers, W. Hall, and R. Wolffe, «Banks Pay a High Price for Putting the Past Behind Them,» *Financial Times* (London edition), September 9, 1998, 4.

9. Данный пример взят из статей D. Roberts and R. Waters, «AT&T Battles to Dissolve Loss-making Joint Venture: Lack of Pre-nuptial Deal Hampers Efforts to Divide Concert Assets,» *Financial Times*, July 5, 2001, 1; а также D. Roberts and R. Waters, «Tale of a Telecoms Heartbreak,» *Financial Times*, July 5, 2001, 18.

ГЛАВА 7

1. Мы ввели это понятие в третьей главе, термин «сеть взаимовыгодных связей» впервые предложен в кн.: A. M. Brandenburger and B. J. Nalebuff, *Co-opetition* (New York: Doubleday, 1996).
2. Более подробно см. J. K. Sebenius and R. Fortgang, «Steve Perlman and WebTV (A),» Case no. 9-899-270 (Boston: Harvard Business School, 1999); а также «Steve Perlman and WebTV (B),» Case no. 9-899-271 (Boston: Harvard Business School, 1999).
3. S. Blumenthal, «The Making of a Machine,» *The New Yorker*, November 29, 1993, 93.
4. Более подробно последовательность действий на переговорах обсуждается в работе D. A. Lax and J. K. Sebenius, «Thinking Coalitionally: Party Arithmetic, Process Opportunism, and Strategic Sequencing,» в кн. *Negotiation Analysis*, ed. H. P. Young (Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 1991), 153–193; и в работе J. K. Sebenius, «Sequencing to Build Coalitions: With Whom Should I Talk First?» в *Wise Decisions*, ed. R. J. Zeckhauser, R. Keeney, and J. K. Sebenius (Boston: Harvard Business School Press, 1996), 324–348.
5. W. Taylor, «The Logic of Global Business: An Interview with ABB's Percy Barnevik,» *Harvard Business Review*, March-April 1991, 91–105.
6. См. R. D. Putnam, «Diplomacy and Domestic Politics: The Logic of Two-Level Games,» *International Organization* 42 (1988): 427–460. В этой работе впервые вводится метафора «двухуровневые игры», а также разбирается пример саммита в Бонне, где внешняя коалиция смогла разрушить планы внутренней коалиции блокировать переговоры.
7. Эту забавную историю нам рассказал Майк Молдовену, которому мы выражаем свою благодарность.
8. J. S. Odell, «The Outcomes of International Trade Conflicts: The U.S. and South Korea, 1960–1981,» *International Studies Quarterly* 29 (1985): 281–282.
9. Анализ вопросов, связанных с проектом сделки на переговорах по поводу глобального потепления, морского права и дипломатических аспектов контроля хлорфторуглеродных соединений, можно найти в: J. K. Sebenius, *Negotiating the Law of the Sea: Lessons in the Art and Science of*

Reaching Agreement (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1984); J. K. Sebenius, «Designing Negotiations Toward a New Regime – the Case of Global Warming,» *International Security* 15, no. 4 (1991): 110–148; J. K. Sebenius, «Dealing with Blocking Coalitions and Related Barriers to Agreement: Lessons from Negotiations on the Oceans, the Ozone, and the Climate,» *Barriers to Conflict Resolution*, ed. K. Arrow et al. (New York: W. W. Norton, 1995): 150–182; J. K. Sebenius, «Overcoming Obstacles to a Successful Climate Convention,» *Shaping National Responses to Global Climate Change: A Post-Rio Guide*, ed. H. Lee. (Washington, DC: Island Press, 1995), 41–79. Варианты проекта сделки, имевшиеся в распоряжении Митчелла на переговорах об урегулировании конфликта в Северной Ирландии, подробно рассматриваются в кн. D. Curran and J. K. Sebenius, «The Mediator as Coalition-Builder: George Mitchell in Northern Ireland,» *Journal of International Negotiation* 8, no. 1 (2003): 111–147.

10. В ряде работ подробно рассматривается особая роль посредников на этих переговорах; см. K. Auletta, *World War 3.0: Microsoft and Its Enemies* (New York: Random House, 2001); E. D. Green and J. B. Marks, «How We Mediated the Microsoft Case,» *Boston Globe*, November 15, 2001, A23; I. Heilemann, *Pride Before the Fall: The Trials of Bill Gates and the End of the Microsoft Era* (New York: HarperCollins, 2001).

11. О роли посредников в разрешении спорных вопросов – как в межличностной, так и в деловой сфере – см., к примеру, J. Folberg and A. Taylor, *Mediation: A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation* (San Francisco: Jossey-Bass, 1984); S. B. Goldberg, F. E. A. Sander, and N. Rogers, *Dispute Resolution: Negotiation, Mediation, and Other Processes* (New York: Aspen Publishers, 1999); J. Rubin, *The Dynamics of Third Party Intervention* (New York: Praeger, 1981); D. Kolb, *The Mediators* (Cambridge, MA: MIT Press, 1983); J. Bercovitch and J. Z. Rubin, eds., *Mediation in International Relations: Multilateral Approaches to Conflict Management* (London: Macmillan, 1992).

12. Хорошее описание многих арбитражных и схожих с ними процессов можно найти в работе «The ABCs of ADR: Private ADR Processes,» CPR Institute for Dispute Resolution, 2004, <http://www.cpradr.org/>.

13. Советы по поводу выбора правильных альтернативных способов разрешения спора можно найти в работе F. A. E. Sander and S. Goldberg, «Fitting the Forum to the Fuss,» *Negotiation Journal* 10, no. 1 (1994): 49–67.

14. Анализ и обсуждение «техасской разборки» и подобных действий содержится в Н. Raiffa, J. Richardson, and D. Metcalfe, *Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making* (Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 2002). Эти же методы на прикладном уровне рассматриваются в работах S. J. Brams and A. D. Taylor, *Fair Division: From Cake-Cutting to Dispute Resolution* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1996); R. P. McAfee, «Amicable Divorce: Dissolving a Partnership with Simple Mechanisms,» *Journal of Economic Theory* 56 (1992): 266–293.
15. W. Ury, J. Brett, and S. Goldberg, *Getting Disputes Resolved: Defining Systems to Cut the Costs of Conflict* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988); C. A. Costantino and C. S. Merchant, *Designing Conflict Management Systems* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996).
16. M. A. Wheeler, Negotiating NIMBYs: Learning from the Failure of the Massachusetts Siting Law, *Yale Journal on Regulation* 11 (1994): 241–291; M. A. Wheeler, J. Gilbert, and P. Field, «Trading the Poor: Intermunicipal Affordable Housing Negotiation in New Jersey,» *Harvard Journal of Law and Negotiation* 2 (1997): 1–33.
17. Трехмерные принципы проектирования соглашения на глобальных переговорах лежат за пределами темы данной книги, однако в этой области сейчас ведутся активные исследования и разрабатываются практические рекомендации. См. J. K. Sebenius, «Designing Negotiations toward a New Regime – the Case of Global Warming,» *International Security* 15, no. 4 (1991): 110–148; J. K. Sebenius, «Dealing with Blocking Coalitions and Related Barriers to Agreement: Lessons from Negotiations on the Oceans, the Ozone, and the Climate,» *Barriers to Conflict Resolution*, ed. K. Arrow et al. (New York: W. W. Norton, 1995), 150–182.
18. Ларри Зюскинд мастерски умеет провести анализ переговоров, где обсуждаются вопросы, вызывающие общественное недовольство, а также предложить совет на эту тему. Вместе со своими коллегами он обрисовал основные характеристики различных подходов к этим вопросам. См. L. Susskind and J. Cruikshank, *Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes* (New York: Basic Books, 1987); а также L. Susskind and P. Field, *Dealing with an Angry Public: The Mutual Gains Approach to Resolving Disputes* (New York: Free Press, 1996).
19. См. три работы Дж. К. Себениуса и Г. Райли: «Stone Container in Honduras (A),» Case no. 9-897-172 (Boston: Harvard Business School,

1997); «Stone Container in Honduras (B),» Case no. 9-897-173 (Boston: Harvard Business School, 1997); «Stone Container in Honduras (C),» Case no. 9-897-174 (Boston: Harvard Business School, 1997).

20. См. серию описаний конкретных случаев, которая начинается с работы M. S. Salter and S. E. A. Hall, «Block 16: Conoco's 'Green' Oil Strategy (A),» Case no. 394001 (Boston: Harvard Business School, 1993).

21. См. две работы Дж. К. Себениуса и Г. Райли: «Stone Container in Costa Rica (A),» Case no. 9-897-140 (Boston: Harvard Business School, 1997); «Stone Container in Costa Rica (B),» Case no. 9-897-141 (Boston: Harvard Business School, 1997).

22. B. C. Esty and C. Ferman, «The Chad-Cameroon Petroleum Development and Pipeline Project (A),» Case no. 9-202-010 (Boston: Harvard Business School, 2001); эти же авторы: «The Chad-Cameroon Petroleum Development and Pipeline Project (B),» Case no. 9-202-012 (Boston: Harvard Business School, 2001).

23. Эти и другие вопросы, связанные с проектированием сделок, подробно обсуждаются в кн. L. Susskind, S. McKernan, and J. Thomas-Larmer, eds., *The Consensus Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1999).

24. Популярный обзор литературы по процессуальной справедливости есть в работе W. C. Kim and R. Mauborgne, «Fair Process: Managing in the Knowledge Economy,» *Harvard Business Review*, July-August, 1997, 65–75.

ГЛАВА 8

1. Насколько нам известно, в Америке нет радиостанции с таким названием (хотя в городе Афины, штат Огайо, есть радиостанция WEAK). Наш пример с радиостанцией – вымышленный, но основан на реальных ситуациях, которые встречались нам в жизни.

2. Термин «весь пирог» имеет некоторые недостатки. До настоящего момента мы говорили о выгодах во всех смыслах: экономических, материальных и нематериальных, субъективных и объективных, связанных с процедурой и предметом сделки и т. д. Сам термин «весь пирог» предполагает, что вы можете просто суммировать эти совершенно разные типы выгод и получить некоторое арифметическое целое.

Однако и математики, и философы скажут вам, что сделать подобное невозможно. Но мы все равно будем употреблять этот термин, так как он позволяет сконцентрировать внимание участников переговоров на совместных выгодах, как настоящих, так и будущих.

3. Этот пример взят нами из очень полезной книги, *Getting Partnering Right* (N. Rackham, L. Friedman, and R. Ruff [New York: McGraw-Hill, 1995]), 47.

4. Там же, 39–40.

5. Мы выражаем признательность Роджеру Фишеру, Биллу Юри и Брюсу Пэттону – эти термины, как и вся концепция, принадлежат им. см. R. Fisher, W. Ury, and B. Patton, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (New York: Penguin, 1991).

6. Rackham, Friedman, and Ruff, *Getting Partnering Right*, 118–119.

7. Это запоминающееся высказывание, ставшее популярным после выхода книги Richard Dawkins, *The Selfish Gene* (Oxford: Oxford University Press, 1996), принадлежит Альфреду Теннисону – поэма In Memoriam A. H. H.

8. Этот факт наряду с результатами других исследований, подтверждающих данное положение, приведен в книге L. L. Thompson, *The Mind and Heart of the Negotiator*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001).

9. Эффективное решение дилеммы переговорщика (то есть преодоление противоречия между необходимостью действий для создания совместных выгод и стремлением каждой стороны к получению индивидуальной выгоды) – главная тема нашей первой книги *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain* (New York: Free Press, 1986).

ГЛАВА 9

1. Многочисленные примеры содержатся в онлайн-версии газеты *Daily Deal*; см., к примеру, <http://www.thedailydeal.com/topstories/A21955-2000May3.html>.

2. Данная дискуссия затрагивает широкий круг сложных вопросов анализа. Наиболее очевидным представляется, что степень различия

между вероятностными оценками является функцией различий в информационной базе. Эти вопросы специально рассматриваются в работе J. K. Sebenius and J. Geanakoplos, «Don't Bet on It: Contingent Agreements with Asymmetric Information,» *Journal of the American Statistical Association* 78, no. 382 (1983): 424–426; см. также J. K. Sebenius, *Negotiating the Law of the Sea: Lessons in the Art and Science of Reaching Agreement* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1984).

ГЛАВА 10

1. Более подробно см. M. Y. Yoshino and U. S. Rangan, *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), 30–32 and 48–58.
2. «The Partners,» *BusinessWeek*, February 10, 1992, цитируется также в Yoshino and Rangan, *Strategic Alliances*, 30.
3. Там же, 32, 48–58, and 108; еще один источник – беседы с нашим коллегой по Гарвардской школе бизнеса Ашишем Нандой.
4. G. Witzenburg, «Mazda Man: Mark Fields Hopes to Work His Mazda Magic on Ford's Premier Automotive Group,» *Automotive Industries*, November 2000, http://www.ai-online.com/issues/article_detail.asp?id=614.
5. Данный пример и цитаты взяты из работы James E. Austin, *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances* (San Francisco, Jossey-Bass, 2000), 19–39.
6. Этот пример привел нам Ашиш Нанда, мы выражаем ему глубокую признательность.
7. Этот пример предложила наша коллега по Гарвардской школе бизнеса Мира Харт.
8. J. S. Hammond and G. B. Allan, «Bougainville Copper Ltd. (B),» Case no. 174104 (Boston: Harvard Business School, 1974); те же авторы, «Bougainville Copper Ltd. (C),» Case no. 175071 (Boston: Harvard Business School, 1974); те же авторы, «Bougainville Copper Ltd. (D),» Case no. 175072 (Boston: Harvard Business School, 1975); те же авторы, «Bougainville Copper Ltd. (E),» Case no. 175204 (Boston: Harvard Business School, 1975).

9. Более подробную информацию об этой ситуации, а также об источниках следующих цитат см. T. Reiterman and V. Ellis, «State Reworks Deals With 5 Power Firms,» *Los Angeles Times*, April 23, 2002, <http://www.caltax.org/LATimes4-23-02.pdf>; and B. C. Esty and M. Kane, «Calpine Corp.: The Evolution from Project to Corporate Finance,» Case no. 9-201-098 (Boston: Harvard Business School, 2003).

10. см., к примеру, D. Gram, «Ben of Ben & Jerry's Bemoans Betting on Big-Business Benevolence,» *South Coast Today-Standard Times*, December 3, 2000, <http://www.st.com/daily/12-00/12-03-00/d01bu111.htm>. А вот еще одна цитата: «Лидеры отрасли производства мороженого были поглощены компанией Unilever в апреле. Они были очень разочарованы кандидатом, недавно назначенным на пост главного исполнительного директора, ветераном корпорации Unilever. (Сами они выразили свои предпочтения другому кандидату.) Основатели этих компаний утверждали, что их надули представители Unilever, и они поверили их пустым обещаниям. Соучредитель компании Бен Коэн сказал: «Я очень обеспокоен тем, что компания Unilever взяла на себя целый ряд обязательств. Я думал, что закон обязывает ее исполнить эти обязательства, но, как я теперь понимаю, руководство Unilever так не считает»». (JKM, «Icy Goodbye from Ben and Jerry,» *MotherJones.com*, January 4, 2001, <http://www.motherjones.com/news/mustreads/2001/01/010401.html>).

11. Мы уже писали о проблеме ненадежных контрактов; см. D. A. Lax and J. K. Sebenius, «Insecure Contracts and Resource Development,» *Public Policy* 29, no. 4 (1981): 417–46. Более подробно вопросы, связанные с прочностью контракта, рассматриваются в книге D. A. Lax and J. K. Sebenius, *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain* (New York: Free Press, 1986), 276–289.

12. Мы выражаем благодарность Ашишу Нанде, который выдвинул эту проблему и предложил творческие варианты ее решения.

ГЛАВА 11

1. Мы выражаем особую благодарность нашему коллеге Рону Фортгэнгу, с которым мы обсуждали первые варианты этой концепции, а затем опубликовали совместную работу на эту тему, см. R. S. Fortgang, D. A. Lax, and J. K. Sebenius, «Negotiating the Spirit of the Deal,»

Harvard Business Review, February 2003, 66–75. С его разрешения данная глава в значительной степени базируется на данной статье. Наш коллега Ашиш Нанда также оказал нам бесценную помощь в разработке этих идей.

2. Мы далеко не первыми используем эту идею. Наши коллеги Ричард Уолтон, Джоэль Катчер-Гершенфельд и Роберт Мак-Керси исследовали экономические контракты и «общественные договоры», заключаемые в ходе переговоров работодателей и профсоюзов, особенно во время серьезных экономических преобразований, см. Richard Walton, Joel Cutcher-Gershenfeld, and Robert McKersie, *Strategic Negotiations: A Theory of Change in Labor-Management Relations* (Boston: Harvard Business School Press, 1994). Научное исследование психологического контракта и «общественного договора» см. S. Macaulay, «Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study,» *American Sociological Review* 28, no. 1 (February 1963): 55–67. Об исследованиях имплицитных и психологических контрактов см., к примеру, O. Williamson, *Markets and Hierarchies* (New York: Free Press, 1975); а также O. Williamson, *The Mechanisms of Governance* (New York: Oxford University Press, 1996); очень хороши введение и анализ в работе R. Gibbons, «Why Organizations Are Such a Mess (and What an Economist Might Do About It),» черновик для главы книги *Organizational Economics* (March 2000), <http://web.mit.edu/rgibbons/www/>. см. также G. Baker, K. Murphy, and R. Gibbons, «Relational Contracts and the Theory of the Firm,» *Quarterly Journal of Economics*, 117 (2002): 39–83. Об исследовании поведения в подобных ситуациях см., к примеру, C. Sabel, «Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy,» глава 4 в *Explorations in Economic Sociology*, ed. R. Swedberg (New York: Russell Sage Foundation, 1993); B. Uzzi, «Social Structure and Competition in Interfirm Networks,» *Administrative Science Quarterly* 42 (1997): 35–67; и D. Rousseau, *Psychological Contracts in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1995). Сравнение двух точек зрения см. J. H. Dyer and H. Singh, «The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage,» *Academy of Management Review* (October 1998): 660–679.

3. См. «Torch That Sent a Deal Down in Flames,» *Financial Times*, April 12, 2000, 22.

4. См. S. Tully, «Northwest and KLM: The Alliance from Hell,» *Fortune*, June 24, 1996, 64–71.

5. Jerry Kaplan, *Startup* (Boston: Houghton-Mifflin, 1995), 120.
6. C. A. Hollaway, «Supplier Management at Sun Microsystems (A),» Stanford University Graduate School of Business Case OIT-16A, March 9, 1996, 9, 12.
7. J. H. Dyer, «Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value,» *Strategic Management Journal* 18 (1997): 553–556, цит. по Dyer and Singh, «The Relational View.»
8. Работа Dyer and Singh, «The Relational View» – это превосходный обзор исследований данной проблемы. Здесь же дается оценка различных идей.
9. См., в частности, M. Y. Yoshino and U. S. Rangan, *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), 30–32 and 48–58.
10. N. Rackham, L. Friedman, and R. Ruff, *Getting Partnering Right* (New York: McGraw-Hill, 1995).
11. M-J. Chen, *Inside Chinese Business* (Boston: Harvard Business School Press, 2000), 142–143.
12. Там же.
13. J. K. Sebenius, «The Hidden Challenge of Cross-Border Negotiations,» *Harvard Business Review*, March 2002, 76–85; J. Salacuse, *Making Global Deals: What Every Executive Should Know About Negotiating Abroad* (New York: Times Business, Random House, 1991); S. E. Weiss, «Negotiating with the Romans,» Part I, *Sloan Management Review* 35, no. 2 (Winter 1994): 51–61; его же, «Negotiating with the Romans,» Part II, *Sloan Management Review* 35, no. 3 (Winter 1994): 85–99; а также Jeanne Brett, *Negotiating Globally* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001).
14. Пример взят из работы D. Rousseau, *Psychological Contracts in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1995), 12.
15. Можно провести параллель между высказанными идеями и наблюдениями Руссо (*Psychological Contracts in Organizations*, 112–127).
16. См. A. Nanda and G. Levenson, «Komatsu and Dresser: Putting Two Plus Two Together,» Case no. 9-898-269 (Boston: Harvard Business School, 1998).

17. R. Dow, L. Napolitano, and M. Pusateri, «The Trust Imperative: The Competitive Advantage of Trust-based Business Relationship,» (Chicago: National Account Management Association, 1998), 96–113.
18. D. C. Mowery, J. E. Oxley, and B. S. Silverman, «Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer,» *Strategic Management Journal* 17 (1996): 77–91.
19. J. H. Dyer, «How Chrysler Created an American Keiretsu,» *Harvard Business Review*, July-August 1996, 42–56.
20. Изложение той точки зрения, что «контракты об отношениях» должны рассматриваться именно как дополнения к юридическому контракту, см. L. Poppo and T. Zenger, «Substitutes or Complements: Exploring the Relationship Between Formal Contracts and Relational Governance» (unpublished manuscript, Virginia Tech and Washington University, 2001).

ГЛАВА 12

1. На самом деле такой анализ несколько упрощает дело. Поскольку у вас пока нет никаких других покупателей, чтобы оценить лучшие варианты отказа от сделки, вы должны оценить выгоды, получаемые при продаже за ту цену, которую назначают другие потенциальные покупатели. Вы убеждены, что квартира быстро уйдет за \$750 тыс., и вы совершенно уверены, что ее можно даже продать за \$775 тыс., если немного подождать – и может быть, даже пойти на дополнительные затраты. Однако, возможно, другой покупатель был бы готов заплатить \$800 тыс., и существует очень небольшая вероятность того, что найдется покупатель, который приобретет квартиру за \$850 тыс. Есть несколько изощренные техники, позволяющие вам оценить лучшие варианты отказа от сделки (известные также как BATNA), включая анализ принятия решений. см. H. Raiffa, *Decision Analysis: Introductory Lectures on Choices under Uncertainty* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1968). Более конкретный анализ поисков возможных покупателей содержится в работе D. Lax, «Optimal Search in Negotiation Analysis,» *Journal of Conflict Resolution* 29 (March 1985): 456–472.
2. L. Hindery Jr. and L. Cauley, *The Biggest Game of All: The Inside Strategies, Tactics, and Temperaments That Make Great Dealmakers Great* (New York: Free

Press, 2003), 57.

3. A. D. Galinsky et al., «Regulatory Focus at the Bargaining Table: Promoting Distributive and Integrative Success,» *Personality and Social Psychology* 31 (August 2005): 1087–1098.

4. V. L. Huber and M. A. Neale, «Effects of Experience and Self and Competitor Goals on Negotiator Performance,» *Journal of Applied Psychology* 72 (November 1987): 197–203.

5. M. Latz, *Gain the Edge!: Negotiating to Get What You Want* (New York: St. Martin's Press, 2004), 155, см. также Donald Gifford, «Legal Negotiation.»

6. M. A. Neale and G. B. Northcraft, «Experts, Amateurs, and Refrigerators: A Comparison of Expert and Amateur Negotiators in a Novel Task,» *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 38 (1986): 305–317.

7. G. Ku, A. D. Galinsky, and J. K. Murnighan, «Starting High But Ending Low,» *Journal of Personality and Social Psychology* (in press).

8. A. D. Galinsky, «Should You Make the First Offer?» *Negotiation* 7 (2004), 1–4.

9. H. A. Kissinger, *The Necessity of Choice* (New York; Harper and Row, 1961), 205.

10. Galinsky, «Should You Make the First Offer?»

11. Там же.

12. E. J. Langer, «Minding Matters,» in *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 22, ed. L. Berkowitz (New York: Academic Press, 1989), 137–173.

13. J. T. Tedeschi, R. B. Schlenker, and T. V. Bonoma, *Conflict, Power, and Games: The Experimental Study of Interpersonal Relation* (Chicago: Aldine, 1973).

14. Превосходный анализ темы см. R. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion* (New York: William Morrow, 1984), 17–36.

15. см., к примеру, T. Burnham and J. Phelan, *Mean Genes* (Cambridge, MA: Perseus Publishing, 2000).

16. Cialdini, *Influence*, 38.

17. Там же, 11–16.

18. S. B. Bacharach and E. J. Lawler, *Bargaining: Power, Tactics and Outcomes* (San Francisco: Jossey-Bass, 1981).

ГЛАВА 13

1. R. Fisher, W. Ury, and B. Patton, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (New York: Penguin, 1991); W. L. Ury, *Getting Past No* (New York: Bantam, 1991); D. Kolb and J. Williams, *Everyday Negotiation: Navigating the Hidden Agendas in Bargaining* (San Francisco: Jossey-Bass, 2003); R. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion* (New York: William Morrow, 1984); J. Conger, *Winning 'em Over: A New Model for Management in the Age of Persuasion* (New York: Simon & Schuster, 1998); R. H. Mnookin, S. Peppet, and A. Tulumello, *Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2000); D. Stone, B. Patton, and S. Heen, *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*, (New York: Penguin Books, 1999); and R. Levine, *The Power of Persuasion: How We're Bought and Sold* (Hoboken, NJ: Wiley, 2003).

2. Cialdini, *Influence*, 17–56.

3. В этом разделе приводятся основные положения более подробного обсуждения данной проблемы из книги D. A. Lax and J. K. Sebenius, *The Manager as Negotiator* (New York: Free Press, 1986), 158–166; см. также R. Axelrod, *The Evolution of Cooperation* (New York: Basic Books, 1984).

4. Переговорщики уже много лет пользуются этой тактикой. В своей книге *The Manager as Negotiator* мы тоже предлагали к ней прибегнуть. см. также H. Raiffa, *The Art and Science of Negotiation* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982); V. Medvec and A. D. Galinsky, «Putting More on the Table: How Making Multiple Offers Can Increase the Final Value of the Deal,» *Negotiation* (2005): 1–4; and V. Medvec et al., *Navigating Competition and Cooperation: Multiple Equivalent Offers in Deal-Making* (Toronto: University of Toronto, Rotman School of Management, 2005).

5. J. Carter, *Keeping Faith: Memoirs of a President* (New York: Bantam, 1982), 397.

6. Ury, *Getting Past No*, и Fisher, Ury, and Patton, *Getting to Yes*.

7. Аргирис и Шон рассматривают последствия тех проблем, которые возникают, когда люди концентрируются на обобщенных утверждениях. См. С. Argyris and D. Schön, *Theory in Practice* (San Francisco: Jossey-Bass, 1974). Роджер Фишер первым изложил этот мудрый принцип в работе R. Fisher, «Negotiating Power: Getting and Using Influence,» *Negotiation Theory and Practice*, ed. J. W. Breslin and J. Z. Rubin (Cambridge, MA: The Program on Negotiation at Harvard Law School, 1991).
8. J. Conger, *Winning 'em Over*, 79.
9. R. H. Mnookin, S. Peppet, and A. Tulumello, «The Tension Between Empathy and Assertiveness,» *Negotiation Journal* 217 (1996): 217–230.
10. Там же.
11. С. Bruck, «The Big Hitter,» *The New Yorker*, December 8, 1997, 86–93.
12. Из пресс-релизов команды Red Sox, May 8, 2003; June 9, 2003; August 8, 2003; September 20, 2004, http://boston.redsox.mlb.com/NASApp/mlb/news/search_archive.jsp?c_id=bos&category=pr.
13. G. A. Hauser, *Introduction to Rhetorical Theory* (New York: Harper and Row, 1986), 73–75.
14. D. J. O'Keefe, *Persuasion: Theory and Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002), 221.
15. Там же.
16. Там же.
17. Conger, *Winning 'em Over*.
18. Stone, Patton, and Heen, *Difficult Conversations*.
19. Там же, 7.
20. Замечательный пример того, насколько эффективна была ответная вспышка гнева в ходе переговоров с таким любителем запугивать, как Роберт Мозес, см. R. A. Caro, *The Power Broker: Robert Moses and the Fall of New York* (New York: Vintage Books, 1975), 474–475.
21. Stone, Patton, and Keen, *Difficult Conversations*, 44–57.
22. См. J. K. Sebenius, «The Hidden Challenge of Cross-Border Negotiations,» *Harvard Business Review*, March 2002, 76–85.

23. T. Morrison, W. A. Conaway, and G. A. Borden, PhD, *Kiss, Bow, or Shake Hands: How to Do Business in Sixty Countries* (Holbrook, MA: Adams Media Corporation, 1994).

24. Несколько хороших источников можно найти в Sebenius, «The Hidden Challenge of Cross-Border Negotiations.»

ГЛАВА 14

1. Мы узнали это словосочетание от Марка Мура из Школы государственного управления им. Дж. Ф. Кеннеди при Гарвардском университете. Это аналитическое понятие, взятое из теории динамического программирования, см. R. Bellman, *Dynamic Programming* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1957); а также S. E. Dreyfus, *Dynamic Programming and the Calculus of Variations* (New York: Academic Press, 1965).

2. Это несколько более подробный вариант примера из нашей первой книги, *The Manager as Negotiator. Bargaining for Cooperation and Competitive Gain* (New York: Free Press, 1986), 117–118, изначально мы использовали книгу L. Vascow and M. Wheeler, *Environmental Dispute Resolution* (New York: Plenum Press, 1984), 73–74. Мы хотели привести запоминающийся и поучительный пример, поэтому дополнили свой рассказ деталями.

3. W. Ury, *Getting Past No* (New York: Bantam, 1991).

4. I. W. Zartman, *The 50% Solution* (New York: Anchorage Doubleday, 1976), 57.

ГЛАВА 15

1. Подробнее см. J. K. Sebenius, «Negotiating Lessons from the Browser Wars,» *Sloan Management Review* 43, no. 4 (Summer 2002): 43–50.

2. K. Swisher, *AOL.com: How Steve Case Beat Bill Gates, Nailed the Netheads, and Made Millions in the War for the Web* (New York: Times Business, 1998), 114.

3. Там же, 135.

4. См. показания Дэвида Колберна в деле *United States of America v. Microsoft Corporation* (1998), http://www.usdo.gov/atr/cases/ms_index.htm.
5. Swisher, *AOL.com*, 136.
6. M. Cusumano and D. Yoffie, *Competing on Internet Time: Lessons from Netscape and Its Battle with Microsoft* (New York: Free Press, 1998), 116–118.
7. S. Pawlett, «Report on the Chilean Copper Industry.» <http://archives.econ.utah.edu/archives/pen-1/1999m09.c/msg00068.htm>.
8. Статистика взята из отчета Аллана Тейлора о поездке в Эль-Тениенте, www.bootsnall.com/travel/stories/sa/dec02elten.shtml.
9. Имена и географические названия изменены.

ОТ АВТОРОВ

1. R. Fisher, W. Ury, and B. Patton, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (New York: Penguin, 1991).
2. Трехмерный подход к переговорам™ — зарегистрированная торговая марка компании Lax Sebenius LLC.
3. A. M. Brandenburger and B. J. Nalebuff, *Co-opetition* (New York: Currency Doubleday, 1996).

АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

Asea Brown Boveri (ABB) 159, 160, 398
AT&T 145, 397

Baxter Healthcare 190
British Telecom 145

Calpine 235, 404
Chrysler 254, 258, 263, 264, 265, 266, 407
City Year 224, 226, 227
Conoco 167, 168, 171, 401

Deutschebank 249, 250
Dresdner Kleinwort Benson (DKW) 249
Dresser Industries 260, 261, 406

Exxon Mobil 170

Ford 224, 225, 226, 227, 255, 256, 403

G&F Industries 192
General Motors 254
Georgia-Pacific 190, 191, 203, 238

Kennecott Copper 360, 361, 362, 363, 364, 377, 378, 379, 380
KLM Royal Dutch Airlines 250, 405
Komatsu Ltd 260, 261, 406

Matsushita Electric 103

Mazda 224, 225, 226, 227, 255, 256, 403

MCA 103

McDonald's 190, 191, 203, 238

Nissan 224

Northwest Airlines 250, 405

Oxygen Media 248

Philips 156

Procter & Gamble 262

Rio Tinto Zinc (RTZ) 234, 235

Sony 156, 330

Stone Container Corporation 95, 166, 168, 169, 170, 171, 172, 189, 190, 394, 400, 401

Sun Microsystems 253, 406

Sweetheart Cup 190, 191, 203, 238

Timberland 224, 226, 227

Toyota 254

Unilever 237, 404

Wal-Mart 60, 67, 262

WebTV 138, 154, 155, 156, 397, 398

Ален Дик 253

Альтернативные способы разрешения споров (АСРС) 175, 229–230, 399

Арбитраж 164, 168, 175, 209, 230, 257

Барневик Перси 159, 160

Баршефски Шармен 109, 385

Бахельдер Джо 97, 98

Бегин Менахем 237, 315

Бейзерман Макс Х. 124

Боу Питер 250

Бранденбургер Адам 72, 387, 394

Брахими Лахдар 112, 385, 395

- Бройер Рольф 249
Бронфман Эдгар 141, 142
Буш-старший Джордж 50, 68
- Вальтер Бернхард 249
Варе Даниэль 61, 62, 76, 350
Вильянуэва Джин 355
Вольпи Майк 111
Всемирный банк 170
- Гринфилд Джерри 237
- Дайер Джеффри 254
Дейли Билл 157
Дилемма переговорщика 197, 201, 393, 402
- Египет 23, 32, 46, 72, 105, 186, 187, 204
- Закон Тафта–Хартли 68, 70
Зона возможного соглашения (ЗВС) 133–137, 147, 180, 274–277, 280–283, 287–289, 293, 295–297, 299, 303–304, 307, 343–345, 379
- Израиль 23, 32, 50, 72, 105, 186, 187, 204, 315
Интересы 11, 19, 23, 25–26, 28, 30–31, 36, 40–46, 48–49, 53, 55–57, 62–65, 69–72, 74–75, 80, 86–87, 96–98, 100, 105, 107–120, 123–128, 130–132, 134, 142, 149, 162, 167, 174, 178, 184–189, 203–207, 219–220, 231, 242, 246–248, 263, 271–273, 276, 305, 308–309, 312–315, 317–324, 333, 335, 343–345, 348, 351, 353, 357–363, 373–380, 387–388, 391
Исходные условия 11–12, 25–26, 28–31, 41–42, 50, 57, 63–69, 82, 107, 150, 158–160, 345–347, 352, 357, 376–378
- Каплан Джерри 102, 252, 260
Картер Джимми 315, 316
Кейс Стив 355, 357, 358, 359
Кимельдорф Говард 60
Киссинджер Генри 72, 284
Клинтон Билл 157
Колберн Дэвид 356–357, 412
Козн Бен 237, 404
Кристоф Николая 99, 100
Кэмп Джим 18

- Леви Пол 324, 389
Липтон Мартин 139
Ловушка предубеждений 123
Лэнджер Элен 285
Лэниер Робин 67
- Миниэйс Джозеф 60, 61, 66, 67, 68, 69, 137
Мнукин Роберт Х. 3, 323, 388, 392, 394
Мэрдок Руперт 324
- Нейлбафф Барри 72, 387, 394
Нил Маргарет 124
- Общественный договор 103, 115, 116, 128, 224–226, 231–232, 234–236,
242, 245, 247–268
Овитц Майкл 103, 260
Одномерные переговоры 105
Орам Дэн 248
Остин Джим 226
Отказ от сделки 11, 26, 33, 36, 39, 41–42, 46–49, 54–55, 57, 61–62, 75,
82, 129–138, 140–146, 148–154, 163–164, 174, 179, 181, 188, 241–242,
278–281, 342–345, 347–352, 359, 360, 363, 375–376, 378–380, 397, 407
Оценка рисков 22, 39, 46, 54, 70, 142, 154, 164, 188, 198, 204, 208–213,
219, 221, 231, 232, 255–256, 258–260, 266, 286–287, 299, 315, 332,
343–344, 373, 375
- Перкинс Джордж 342, 343, 344, 345, 346, 347, 348, 349
Перлман Стив 138, 154, 155, 156, 397
«Пирог чистой выгоды» 123–125, 128, 180, 189–198, 200–201, 203, 220,
308, 363, 401
«Подгонка» различий 188, 203–295, 208–210, 213–217, 262, 379
Подход РОЗ (решаю—объявляю—защищаю) 165–167, 172, 176
Полиньяк де, кардинал 352
Последовательность действий 11–12, 26, 31, 36, 41–42, 49–51, 56–57,
65, 78–112, 195, 149–163, 173, 175, 179, 227, 300, 314–316, 325, 335,
339–344, 353, 368, 374, 377–378, 380, 398
Посредник 31, 42, 50, 68, 70, 163–164, 174–176, 320, 399
Предубеждения 123–127, 194, 201, 396
Принцип контраста 290, 304
Проект сделки 21, 52, 56–57, 78, 80, 82, 104, 204, 220, 241, 346, 353,
362, 378–379, 391, 398–399

Процедура переговоров 11, 26, 28, 36, 42, 48, 82, 97, 103, 116, 128, 139, 149-153, 163-165, 168-172, 174-175, 223, 242, 317, 318, 321, 331

Ридж Том 68

Ринджер Роберт Дж. 18

Рохатын Феликс 113

Рубин Роберт 129, 130, 138, 396

Ромни Митт 31

Садат Анвар 236-237, 315, 316

Салман Уильям 391

Сеть взаимовыгодных связей 72, 94, 105, 394, 398

Скоукрофт Brent 51

Совместное решение 164, 173-174, 248, 292, 309, 319, 321

Стемберг Том 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 41, 64, 80, 86, 137, 391

Схемы участников 86-88, 90, 92-94, 100-101, 105-106, 112, 175, 353, 376

Тактика 9-13, 20-21, 25-28, 30-31, 34-40, 54-57, 60-65, 73-74, 81-82, 90, 105, 113, 147, 179, 203, 271-272, 279, 295, 299, 303, 305, 307-309, 316, 322, 326, 328, 334, 339, 342, 345, 347-348, 352, 354-356, 358, 364-367, 379-381, 409

Томпсон Ли 124

Траст Марти 29

Трехмерная диагностика 12, 37-41, 56-62, 107, 339, 353, 361, 380

Трехмерная стратегия 12, 55-56, 59-65, 72, 74, 76-82, 105, 339-340, 346, 351-352, 354, 361, 364-365, 379-381

Уилсон Гэри 250

Уоллес Генри 225

Условные соглашения 205-208, 221, 243

Устойчивые соглашения 223-245

Филдз Марк 226

Фишер Роджер 2, 117, 380, 388, 391, 392, 397, 402, 410

Фримэн Джерри 95

Хайзенга Уэйн 45, 114, 392, 395

Хайтауэр Джим 185

Хольцман Стив 110, 139

Хубберт Юрген 258

Чен Минь-Йер 258

Чеччи Эл 250

Чиалдини Роберт 289

Шварц Джефф 226

Шрирам Рам 359

Эдельстайн Алекс 357

Эдисон Томас 280, 281, 326

Эмпатия на переговорах 323

Эффект привязки 281–289, 291–293, 299–300, 304, 326

ОБ АВТОРАХ

Дэвид А. Лэкс и Джеймс К. Себениус уже несколько десятилетий занимаются различными переговорами на высоком уровне – корпоративными, финансовыми, государственными, дипломатическими, выступая то в качестве консультантов, то – непосредственных участников. В своих публикациях они опираются на практический опыт, поэтому их работы оказывают огромное влияние на развитие теории переговорного процесса и разработку рекомендаций в этой области. На раннем этапе своей карьеры они организовали Гарвардский круглый стол по проблемам переговоров – постоянно действующую исследовательскую группу, которая изучила сотни сделок и спорных вопросов, чтобы на основе полученного материала сформулировать наиболее важные практические рекомендации. Результаты работы отражены в их книге «Руководитель на переговорах» (*The Manager as Negotiator*), которая используется многими ведущими учебными заведениями и специализированными школами. Авторы опубликовали большое количество статей в научных журналах и деловых изданиях *Financial Times*, *Wall Street Journal*, *Harvard Business Review*. В Гарвардской школе бизнеса они разработали учебную программу для топ-менеджеров «Стратегические переговоры: заключение сделок на длительный срок». Компания *Lax Sebenius*, занимающаяся консалтингом по вопросам стратегии на переговорах, консультирует многие известные фирмы и правительства нескольких государств. Компания также помогает организациям в разработке наиболее эффективной переговорной стратегии. Информацию о компании *Lax Sebenius* можно найти на сайте www.negotiate.com.

Джеймс К. Себениус является первым руководителем кафедры имени Гордона Дональдсона в Гарвардской школе бизнеса, а также вице-президентом программы по изучению переговоров в Гарвардской школе права; ранее он сотрудничал со Школой государствен-

ного управления имени Джона Ф. Кеннеди при Гарвардском университете. Именно Себениус способствовал тому, что Гарвардская школа бизнеса приняла необычное для подобных организаций решение включить курс по переговорам в базовую программу по специальности MBA. Себениус ушел из Гарварда в середине 1980-х гг., когда его пригласил к себе инвестиционный банкир Питер Дж. Питерсон, основавший вместе со Стивеном Шварцманом нью-йоркскую Blackstone Group, одну из крупнейших в мире торговых инвестиционных банковских фирм. В течение нескольких лет Себениус тесно сотрудничал со Шварцманом и Питерсоном, сначала в качестве вице-президента, а затем консультанта компании (после своего возвращения в Гарвард). В начале же своей карьеры он работал помощником министра торговли США Эллиота Ричардсона; в качестве члена делегации Госдепартамента США принимал участие в переговорах по морскому праву; избирался временным членом Совета по международным отношениям США. Себениус окончил Стэнфордский университет и университет имени К. Вандербильта. Он защитил докторскую диссертацию по экономике предпринимательства в Гарварде. Дж. Себениус – автор книги «Переговоры по морскому праву» (*Negotiating the Law of the Sea*), соредактор работы «Мудрые решения» (*Wise Decisions*). Он написал множество исследований о переговорах, опубликованных в научных и популярных журналах. Адрес электронной почты Дж. Себениуса: jsebenius@hbs.edu.

Дэвид А. Лэкс является главным административным директором компании Lax Sebenius. Журнал *Forbes* назвал его «ведущим специалистом-теоретиком в сфере переговоров». Несколько лет он преподавал в Гарвардской школе бизнеса, а затем стал инвестиционным банкиром профсоюзных организаций. Он также занимался торговой банковской деятельностью в корпорации First City Capital. В сферу его интересов входили сделки с участием венчурного капитала, а также поглощения (в том числе с помощью заемных средств), создание совместных предприятий, приватизация, кредитование. Лэкс являлся вице-президентом American Venture Investments, американского филиала компании ICF Kaiser Engineers. Лэкс – основатель двух фирм по управлению инвестициями, входит в состав совета директоров одной частной медицинской компании, является председателем совета директоров частной нефтегазодобывающей компании. Он окончил

Принстонский и Стэнфордский университеты; защитил докторскую диссертацию по статистике в Гарварде; он автор ряда статей по проблемам переговоров. Адрес электронной почты Д. Лэкса: lax@negotiate.com.