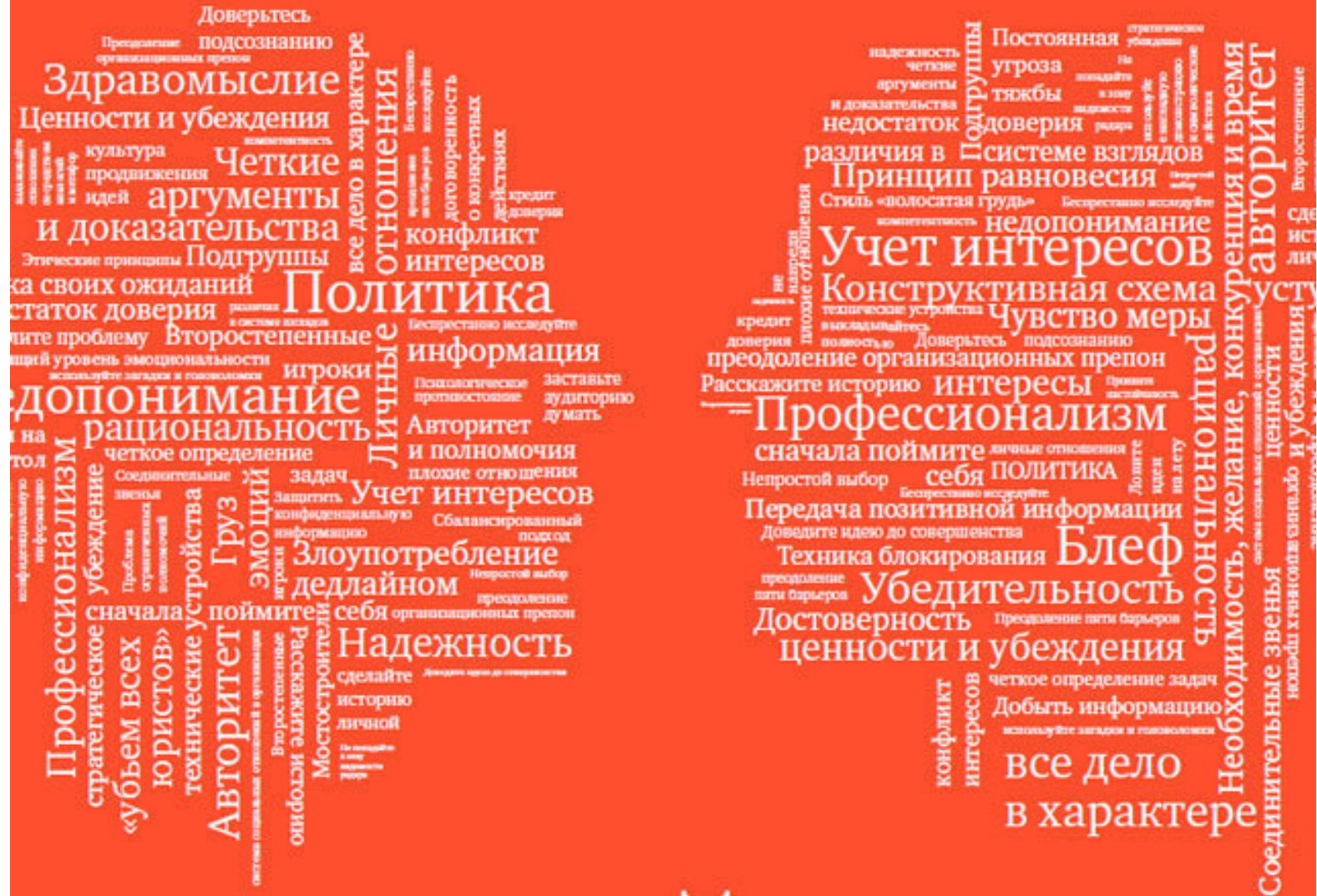


Джеймс Фройнд

# ПЕРЕГОВОРЫ



# каждый день

Как добиваться своего в любой ситуации



Джеймс Фройнд

**Переговоры каждый  
день: Как добиваться  
своего в любой ситуации**

«Альпина Диджитал»

1992

## **Фройнд Д.**

Переговоры каждый день: Как добиваться своего в любой ситуации  
/ Д. Фройнд — «Альпина Диджитал», 1992

Мы постоянно ведем переговоры, торгуемся и пытаемся получить больше, чем отдать. Эта книга написана юристом, для которого переговоры – хлеб насущный. В ней минимум теоретических рассуждений, зато плоды 25 лет профессионального опыта. Фройнд проводит читателей через множество ситуаций, указывает потенциальные ловушки и подсказывает, как не упустить свой шанс в любых переговорах, в которых вы участвуете каждый день и каждую минуту. Книга адресована не только профессионалам-переговорщикам и бизнесменам, но также всем тем, кто хотел бы научиться правильно покупать и продавать, добиваться повышения оплаты труда и выигрывать любые переговоры.

© Фройнд Д., 1992

© Альпина Диджитал, 1992

# Содержание

Вместо предисловия	9
Начнем с первооснов	10
Каков ваш стиль	12
Инвентаризация сильных и слабых сторон	13
Правило рычага	14
Готовимся к компромиссу	15
Припек к пирогу	16
Основные навыки и план игры	17
Цель: взаимное удовлетворение	18
Состязание или сотрудничество?	19
Комплексный подход к переговорам	21
Личный взгляд	22
Часть I	24
1. Предварительный обзор фундаментальных навыков	24
Анализируем действие рычага	26
Роль информации	27
Битва за убедительность	27
Оценка и принцип равновесия	28
2. Рычаг: умение играть на неровном поле и пользоваться его преимуществами	31
Необходимость, желание, конкуренция и время	31
Не пренебрегайте очевидными преимуществами	33
Что делать, когда преимущество не за вами	34
Когда баланс колеблется	36
Проводя аукцион	37
Подведем итоги	38
3. Информация: умение выманить (или сохранить) ценные сведения	39
Какая информация вам нужна	39
Как добыть информацию	40
Прямой и косвенный вопрос	41
Как защитить конфиденциальную информацию	42
Лгать – ни в коем случае	43
Этические принципы	43
Техника блокирования	44
Необходимый инструктаж	45
Подведем итоги	45
4. Достоверность – умение быть убедительным самому и обнаружить блеф другой стороны	47
Прием-передача позитивной информации	47
Достоверность «окончательной» позиции	48
Если вы говорите правду	48
«Голубые фишки» и «обычные»	50
Блеф	51
Как разобраться с блефом	52
Подведем итоги	54

5. Рассудительность – способность найти золотую середину между спором и компромиссом	55
Принцип равновесия	55
Последствия упорства	56
Чувство меры	56
Вырабатываем сбалансированный подход	58
Элементы стиля	59
Стиль «волосатая грудь»	59
Подведем итоги	60
Часть II	62
6. Предварительный обзор плана игры	62
Чего вы хотите?	63
С чего начать?	64
Какие делать шаги?	64
Как завершить сделку?	65
7. Реалистичная оценка ожиданий	66
Какую роль играют ваши ожидания?	66
Запасной вариант	67
Оценка своих ожиданий	68
Роль достижимого	69
Три лика нереальности	69
Факторы рычага	70
С точки зрения продавца	70
Переоценка ожиданий в ходе переговоров	72
Неденежные ожидания	73
Подведем итоги	74
8. Определяем исходный пункт	75
Кто первым назначит цену?	75
Кто высказывается первым по вопросам, не связанным с ценой?	76
Когда следует затрагивать проблему	77
Какой «зазор» оставлять по цене?	78
Поможет ли установление диапазона?	79
Пространство для маневра в вопросах, не связанных с ценой	80
Подкрепляем свою позицию рациональным объяснением	80
Как должным образом подать первоначальное предложение	81
Реакция на предложение другой стороны	82
Выкладываем карты на стол	83
Реакция и ответы по пунктам, не связанным с ценой	84
Подведем итоги	85
9. Конструктивная схема уступок	86
Главное – процесс	86
Движение вместо неподвижности	87
Передаем сообщение	88
Реакция на встречное предложение	89
Первая уступка и торговля против самого себя	90
Как выстроить схему уступок	91

«Выйти из бизнеса и не возвращаться»	93
Разбор схемы уступок	94
Использование дедлайна и злоупотребление им	96
Подведем итоги	98
10. Подготовка окончательного компромисса	99
Допустить отказ от сделки	99
Неколебимость или компромисс?	100
Когда надо блефовать	100
Словечко в пользу компромиссов	101
Время на созревание	102
Разделить разницу	103
Сводим принципы к долларам	104
Креативность I – делим проблемы пополам	106
Креативность II – печем пирог побольше	107
Компромисс в комплексе проблем	108
Комплексное соглашение	109
Конец пути	110
Подведем итоги	111
Часть III	112
11. Переговоры через агентов, с агентами и между агентами	112
Преимущества и недостатки обращения к агентам	112
Разобраться, что важно клиенту	113
Участие посредника в принятии решения	114
Анализ риска и выгоды	115
Участие агента в плане игры	115
«Переговоры» между клиентом и агентом	117
Переговоры с другой стороной	117
«Убьем всех юристов»	119
Проблема ограниченных полномочий	119
Совместное присутствие клиента и посредника на переговорах	120
Подведем итоги	121
12. Разрешение споров	122
Постоянная угроза тяжбы	122
Груз эмоций	123
Медленный танец вначале	124
Решиться на столкновение	124
Проблемы, связанные с адвокатами	125
Подсказки переговорщику	130
Альтернативное разрешение споров	130
Подведем итоги	131
13. Жесткая тактика, окончательный контракт и кое-что еще	132
Психологическое противостояние	132
Угрозы	133
Переговоры между корпорациями и многосторонние переговоры	136
Телефонные переговоры	137
Излагаем все на бумаге	139
Еще одно словечко об умных переговорах	142

Заключение	144
План действий для переговорщика	146
Подготовка перед переговорами	147
После начала переговоров	149
Завершение сделки	151
Послесловие	154
Благодарности	157

# Джеймс Фройнд

## Переговоры каждый день: Как добиваться своего в любой ситуации

Руководитель проекта *И. Гусинская*

Корректор *Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Арт-директор *С. Тимонов*

© James C. Freund, 1992

Впервые опубликовано Simon & Schuster Inc.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2013

*Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

\* \* \*

*Моей жене Барбаре Фокс – гроссмейстеру переговоров*

*По сей день я не уверен, блефовала ли она, когда семь лет назад в вопросе о свадьбе в январе или июне заняла позицию «сейчас или никогда». Если это и был блеф, я не стал его разоблачать и таким образом принял самое разумное решение в своей карьере переговорщика.*



## Вместо предисловия

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

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

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

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

Она быстро прикидывает и просит четыре тысячи долларов.

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

– Сойдемся на трех, – говорит она.

И персонаж Гира, ни секунды не колеблясь, отвечает:

– Заметано!

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

– Я бы и на две тысячи согласилась.

Он медленно оборачивается, выдерживает паузу и добивает:

– А я бы заплатил и четыре.

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

В этой книге я постараюсь научить вас «умным переговорам», которые происходят в мире каждый день и каждую минуту. Я проведу вас через множество ситуаций, укажу потенциальные ловушки, подскажу, как не упустить свой шанс. Моя задача – научить вас вести переговоры от собственного имени или в чьих-то интересах, а также правильно инструктировать человека, которому вы поручаете вести переговоры за вас. Нужны уверенность, блеск и точное знание цели.

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

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

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

## Начнем с первооснов

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

– К моему удивлению, – сказал Рич, – этот профи не показывал мне ничего такого, чему бы он не стал учить зеленого новичка. Только первоосновы: разбор удара по элементам, стойка, согнуть колени, следить за мячом...

Я поинтересовался, много ли толку было от таких занятий.

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

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

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

## Случай с разорванной купюрой

Вот вам упражнение для разогрева. Почувствуйте себя переговорщиком.

Я подкидываю эту задачу на курсах по переговорам в юридической школе, на семинарах адвокатов и бизнесменов. Ситуация вымышленная (погодите, до реальных и практических проблем мы скоро доберемся), но она вполне годится в качестве закуски перед основным блюдом. Так что не придирайтесь к правдоподобию, скажите себе, что речь идет о серьезном деле и – приготовьтесь к переговорам.

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

Подходит официант по имени Оливер, и вы ему говорите:

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

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

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

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

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

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

Оливер взрывается:

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

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

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

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

Напористый Оливер возражает:

– Уходите на здоровье. Останетесь без двадцатки.

Вы уже почти орете:

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

Конфликт разрастается. Наконец, ваша супруга решает вмешаться:

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

## Каков ваш стиль

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

Многие переговорщики в таких ситуациях проявляют жесткость:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Инвентаризация сильных и слабых сторон

Всегда имеет смысл начинать переговоры с проверки своих преимуществ и слабостей – а также плюсов и минусов другой стороны. Попробуем прямо сейчас. Кто, по-вашему, занимает выигрышную позицию в сложившейся ситуации – вы или Оливер? И почему? Возможно, вы согласились с его аргументами – дескать, он рассчитывал на \$20, он оказывал вам услуги именно ради этой суммы, а вы его подвели. Может быть, интуиция вам подсказывает, что качество обслуживания – штука субъективная, и проще сдаться, уступить эту двадцатку, а негодование излить при случае на друга, который дал вам такой глупый совет насчет чаевых. Однако помимо этих двух соображений (признаться, на мой вкус непостижимых), я не вижу никаких разумных доводов в пользу победы Оливера. Напротив, ваша позиция намного сильнее – как минимум по трем причинам.

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

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

Третья причина – это фактор «желания». Предположительно, та сторона, которая больше стремится к заключению сделки, оказывается в невыгодном положении по сравнению с той стороной, которой более-менее все равно, удастся ли договориться. Поскольку для Оливера чаевые жизненно важны (он сам признался, что ему не хватает на оплату счетов), желание получить в результате всех этих неприятностей хоть что-то давит на него куда сильнее, чем ваша мотивация (какова бы она ни была) на вас.

## Правило рычага

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

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

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

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

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

## Готовимся к компромиссу

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

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

Теперь представим, что внутренне вы установили предел на \$15. Как выстроить разговор, чтобы гарантировать сделку на таких условиях? Перепрыгнуть с \$12 на \$15 одним прыжком? Ползти медленно, прибавляя по доллару, по полдоллара? Добиться, чтобы Оливер сначала отказался от притязаний на \$20, а уж потом пойти ему навстречу? Блефовать? Угрожать? Уговаривать?

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

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

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

## Припек к пирогу

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

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

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

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



## Основные навыки и план игры

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

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

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

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

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

## **Цель: взаимное удовлетворение**

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

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

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

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

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

## Состязание или сотрудничество?

Практические пособия по ведению переговоров обычно склоняются к одному из двух методов – либо к «состязанию», либо к «сотрудничеству». В современной деловой среде к переговорам чаще всего подходят с состязательной моделью (она же «позиционная»). Возможно, причина в том, что именно так обычно решается главный вопрос любой сделки – вопрос о цене. Продавец запрашивает больше того, что готов заплатить покупатель, покупатель предлагает меньше того, на что готов продавец, и они бьются насмерть, с трудом уступают и принуждают противника подвинуться на шаг, пока не доберутся до некоей промежуточной между этими двумя крайностями цены. Окончательное решение, возможно, не вполне устраивающее обе стороны, по крайней мере, соответствует тем условиям, на которых обе стороны готовы заключить сделку. И многие другие важные вопросы решаются таким же способом, как вопрос о цене.

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

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

Это правило с особой силой дает себя знать в корпорациях. Если переговоры прошли в тяжелой борьбе, но в итоге дали результат, вы вправе явиться к начальнику или, как бывало в моем случае, к клиенту, и сказать: «Смотрите, чего нам удалось добиться!» Но если та сторона в первый же день открывает переговоры словами: «Вот к чему сводятся наши взаимные интересы и вот на каких условиях можно заключить сделку, чтобы всем было хорошо», то даже если предложение вполне разумно и приемлемо, вы, скорее всего, подумаете: «Стоп! Потянем время, не стоит давать волю эмоциям: делаем каменное лицо и выжмем из них побольше».

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

---

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

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

Поймите меня правильно. Тот конфликтный вариант состязательных переговоров, который зачастую приходится наблюдать, я вовсе не одобряю. Я считаю неправильной тактикой жесткие методы принуждения, которые иные переговорщики норовят пускать в ход. Многие вступают в переговоры безо всякого плана, импровизируют на каждом шагу, другие слепо следуют привычным теориям, которые могут быть вовсе неуместны в конкретной ситуации. Большинство переговорщиков-«состязателей» полностью поглощены своей правдой, своей позицией, и о позиции другой стороны даже не задумываются. У приверженца сотрудничества другая слабость – он слишком переживает о нуждах, желаниях и проблемах другой стороны, вместо того, чтобы подумать и постараться как-то повлиять на ее образ мыслей и поведение.

## Комплексный подход к переговорам

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

- признать господство состязательного подхода в современном деловом мире и понять, что попросту закрывать глаза на это не стоит, но не следует и сводить этот метод к жесткости мышления и обращения, как это происходит при «борьбе позиций»;

- признать и многие разумные элементы, и приемы переговоров как сотрудничества, но видеть также изъяны этого подхода: он не всегда помогает решать повседневные деловые проблемы и не удовлетворяет потребность обеих сторон в процессе борьбы, в усилении, которым они могли бы гордиться.

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

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

От сотрудничества берем:

- понимание важности взаимоприемлемого решения проблем (в том числе проблем другой стороны);

- убедительность рассуждений;
- креативное мышление.

И к этому я от себя добавлю необходимость:

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

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

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

- обращайте внимание на то, что критически важно – на свои и чужие слабости и преимущества, – а не на пустяки, вроде выбора места встречи;

- вникайте в игры, в которые играют люди – в том числе и вы сами;

- помните, что нейтральных моментов почти не существует, улавливайте преимущества и недостатки, скрывающиеся под гладкой с виду поверхностью «технического» или «комплексного» решения;

- учитывайте фактор доверия, опять же не только применительно к другой стороне, но и применительно к самому себе: вам вообще-то можно верить?

- постарайтесь повлиять на образ мыслей своего собеседника в свою пользу и не передавать при этом «телепатических» сообщений, которые пойдут во вред вашему делу;

- и не упускайте из виду общую картину: необходимо выработать правильную стратегию и тактику для достижения благоприятного результата, невзирая на любые препятствия, с какими вы можете столкнуться.

## Личный взгляд

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

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

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

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

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

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

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

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

## Часть I

# Фундаментальные навыки переговорщика

### 1. Предварительный обзор фундаментальных навыков

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

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

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

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

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

Все эти навыки задействованы в переговорах одновременно и их гармония столь же важна, как и все эти навыки по отдельности. Я продемонстрирую это, описав (без комментария) типичные переговоры, а затем мы вместе разберем этот процесс по четырем основным аспектам. Откройте глаза и уши пошире, старайтесь ничего не пропустить, и прежде, чем перейдете к моему комментарию, постарайтесь сформулировать собственную точку зрения на эти переговоры.

#### Случай хитрого арендатора

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

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

Тед платит за квартиру по нью-йоркским расценкам – \$1500 в месяц. С тех пор как Тед арендовал эту квартиру, заметных изменений на рынке местной недвижимости не наблюда-



лось, так что он просит с Сьюзен те же \$1500 – «никто не выигрывает, никто не проигрывает», по его словам. Сьюзен хочет знать, почему Тед надумал съехать, и Тед не упоминает о разногласиях с Леландом, а говорит, что нашел «кое-что поудобнее». Он делает вид, будто время его не поджимает – может сдать квартиру сейчас, может и подождать.

Сьюзен готова заплатить полторы тысячи, если придется, но сперва пытается поторгаться. Она предлагает \$1200. Теду вовсе неохота доплачивать триста долларов из своего кармана, и он держится первоначальной суммы: \$1500 без уступок. Эта линия переговоров заходит в тупик.

Сьюзен затрагивает три другие проблемы:

- Она въезжает с 1 декабря, поскольку ей надо выходить на работу. Тед (вопреки его хвастовству насчет другой квартиры, «поудобнее») пока что не нашел себе другого пристанища и предпочел бы остаться до конца декабря, то есть использовать весь срок, отпущенный ему Леландом.

- В коридоре облупилась краска. Сьюзен требует, чтобы Тед сделал ремонт за свой счет. По его оценкам это обойдется примерно в \$300, и он бы предпочел, чтобы заплатила Сьюзен.

- Сьюзен просит оставить ей телевизор ценой примерно \$200. Тед хочет забрать телевизор с собой.

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

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

– Вы используете квартиру под офис? – спрашивает она.

Длинная пауза.

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

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

Снова пауза.

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

– Нет, – соглашается с ним Сьюзен.

– Значит, и проблем нет?

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

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

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

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

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

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

– Я свое мнение высказала! – повторяет она.

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

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

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

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

## Анализируем действие рычага

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

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

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

Другая уравновешивающая необходимость сила – желание. Если человек, приобретающий или снимающий у вас квартиру «влюбится» в нее, у него появится сильная мотивация заключить сделку. Сьюзен квартира Теда нравится, однако она заняла жесткую и рискованную для успеха сделки позицию, сочтя, что на худой конец обойдется и без этой квартиры.

Еще один рычаг – время, и оно опять же работает против Теда. Будь у него в запасе несколько месяцев, он бы нашел других арендаторов. Правда, этот же рычаг направлен и против Сьюзен, которая спешит поскорее переселиться в Бигтаун.

## Роль информации

Теперь разберем, какую роль в переговорах играет информация. Роль этих немало: наличие верной информации помогает разобраться в интересах и мотивации другой стороны, распознать правду и блеф, предсказать вероятное направление переговоров и т. д. Но главная функция – помочь оценить расстановку сил. Посмотрите, как резко поменялась ситуация после того, как Сьюзен обнаружила конверт с адресом «Спроси у Теда»: она получила информацию, выдавшую ей слабость позиции «противника». Сьюзен проявила бдительность – не упустила из виду конверт – и проявила догадливость, сообразив, что именно по этой причине у Теда начался конфликт с владельцем дома. Теперь, обладая таким ключом, она старается проверить информацию, задав Теду прямой вопрос. Какими еще способами она могла бы удостовериться в правильности своей догадки? Например, она могла бы скрыть от Теда свои подозрения, под каким-либо предлогом выяснить имя владельца дома и обратиться за информацией непосредственно к Леланду.

Проиграв на старте, дальше Тед достаточно успешно выкручивается, отвечая вопросом на вопрос: какое Сьюзен дело до запрета вести бизнес из квартиры? Но вначале он промедлил с ответом и себя выдал: он попросту не был готов к такому вопросу. А Сьюзен, проявив себя эдаким Перри Мейсоном<sup>2</sup> в юбке, развить свой успех не сумела: ей не удалось прижать Теда к стенке и задать ключевой вопрос: когда именно он должен освободить квартиру.

Зачастую нам достается лишь фрагментарная, неполная информация, и мы вынуждены дополнять ее предположениями и выводами, а затем действовать, исходя из этих несовершенных предпосылок. На основе доставшегося ей клочка информации Сьюзен сделала далеко идущий вывод и решила действовать, занять более жесткую позицию в уверенности, что Тед вынужден скоро съезжать и потому пойдет на уступки. Догадка ее оказалась верна, однако не будем пока судить, верны ли ее действия, основанные на этой догадке. Если бы Сьюзен ошиблась, то ошиблась бы и в оценке расстановки сил. Заблуждение насчет преимуществ своей позиции зачастую оказывается главным препятствием для разумного соглашения.

## Битва за убедительность

Заполучив некое преимущество или информацию, которая, как вам кажется, дает вам в руки «рычаг», вы сумеете более или менее эффективно воспользоваться ими – насколько эффективно, зависит от вашей убедительности. Наше самое сильное оружие – истина. Даже говоря правду, не всегда удается убедить другую сторону, что вы не блефуете, но, во всяком случае, это крепкая позиция. Когда же вы пускаете в ход неверные факты, ваша задача заметно усложняется (не говоря уж об этической стороне дела). Именно так произошло в нашем примере: Сьюзен не была убедительна со своим блефом насчет «другой квартиры», и Тед не увидел здесь угрозу конкуренции. Опять же и слова Теда, будто он подыскал себе апартаменты побольше, прозвучали малоубедительно даже до того, как Сьюзен наткнулась на письмо-улику.

Но главный вопрос возникает в связи с «окончательным предложением» Сьюзен. Тед не поверил ей, он счел, что Сьюзен блефует: постепенно она согласится поднять арендную плату и умерить свои требования. Поэтому Тед идет на риск: не принимает ультиматум и в ответ выдвигает собственную версию компромисса. Шаг рискованный, ведь если Сьюзен не блефовала, она сейчас выйдет за дверь – и никогда не вернется, даже если Тед переменит свою позицию.

---

<sup>2</sup> «Перри Мейсон» (Perry Mason) – американский телесериал 1950–1960 гг. об адвокате.

Тед верно оценил готовность Сьюзен принять и не столь благоприятные условия. Но он не учел, как Сьюзен оценивает распределение сил. Сьюзен не пойдет на уступки, а если и пойдет, то далеко не сразу, потому что убеждена: рано или поздно Тед сдастся. Но Тед не верит в устойчивость ее позиции по причинам, которые мы разберем чуть ниже.

Компромиссное предложение Теда сопровождается словами: «Это лучшее, что я могу». Он пытается внушить, что предлагает справедливую сделку. Но тем менее убедительны слова, что это его окончательное предложение – ясно лишь, что он зашел дальше, чем собирался, и не хочет больше уступать. Нелепая цифра арендной платы – \$1412,50 – готовность разделить пополам другие расходы, сама поспешность, с которой он предложил «окончательное решение», подсказывают Сьюзен: стоит Теда подтолкнуть, и он сдаст и эту позицию.

Эти наблюдения показывают, насколько сложно внушить доверие и разгадать блеф, как часто другая сторона неверно истолковывает ваши слова и поступки.

## Оценка и принцип равновесия

Даже если Сьюзен уверена, что все козыри у нее на руках – а в этом она не может быть уверена, – она слишком поспешила занять «неколебимую» позицию и не соблюла принцип равновесия. Суть в том, что никто не выигрывает всухую, – дайте же и другой команде выиграть пару очков. Прежде чем вам удастся выработать приемлемый для вас компромисс, нужно достичь равновесия, а равновесие не вырабатывается без точной оценки и верной перспективы.

С точки зрения Сьюзен, основные проблемы – арендная плата (это крупный финансовый вопрос, остальное мелочи) и дата заезда (ни малейшего желания провести декабрь в гостинице, сложив свои пожитки на склад). Ремонт коридора стоит копейки, и нанять маляров она сумеет не хуже, чем это сделал бы Тед. Что до телевизора, он ей вовсе не нужен, и эта уловка обернется против нее самой: включая такой пустяк в свой ультиматум, Сьюзен подрывает доверие к «окончательности» своего «окончательного» предложения. Тед попросту уверен, что еще есть за что поторговаться – хотя бы за телевизор.

Каков же итог? Тед сделал свое «лучшее» предложение, и Сьюзен должна либо отступить от ультиматума – это нелегко, «потеря лица», – либо сорвать сделку. Гораздо разумнее было бы высказать не окончательное предложение, а промежуточное, и в итоге прийти к сумме арендной платы \$1375, договориться о заезде с начала декабря и разделить стоимость ремонта, если коридор к тому времени успеют покрасить, – а Тед пусть забирает телевизор. Уверен, поторговавшись, Тед согласился бы на такой вариант. А теперь сделка того гляди сорвется.

## Сага об Эль-Ти

Если эти переговоры показались вам до нелепости сложными и перегруженными хитростями, загляните в газету: такие случаи происходят и в реальной жизни. Например, 6-го сентября 1990 г. все нью-йоркские издания шумели о том, как Лоренс Тейлор, защитник нью-йоркских «Гигантов», после 44 дней напряженных переговоров подписал-таки контракт.

Тейлор (фанаты звали его Эль-Ти) получил в 1990 г., в последний год действовавшего контракта, \$1,2 миллиона, и на следующие четыре года требовал \$9 миллионов. «Гиганты» предложили ему \$4,25 миллиона и трехлетний контракт. Поторговавшись, Тейлор снизил свои требования до \$5,5 миллиона за три года, а «Гиганты» накинули до \$4,5 миллиона. В результате Тейлор получил \$4,6 миллиона и подписал трехлетний контракт.

Это факты, а теперь рассмотрим факторы, которые, по данным участников этих событий и прессы, привели к тому, что сделка состоялась именно в этот момент и на условиях, близких к изначальной позиции владельцев клуба, а не Эль-Ти.

Ключевым фактором, по общему мнению, стал назначенный на ближайшее воскресенье матч «Гигантов» против их заклятого соперника, филаделфийских «Орлов». Предстоящий матч вынудил Эль-Ти поторопиться, он ни в коем случае не хотел его пропустить. Дело не столько в \$90 000 премии за игру: как сформулировал один из журналистов, «сезон не может начаться без Тейлора». Сам Эль-Ти, явившись в тот же день на тренировку, сказал: «А теперь будем играть в футбол. Это я умею лучше, чем договариваться. Я – не переговорщик, я футболист и пришел сюда работать».

Тейлор знал, что он футболист, а не переговорщик, а главный менеджер «Гигантов» Джордж Янг был как раз переговорщиком, и он рассчитывал на профессионализм Тейлора. По его словам: «Я не представлял себе, чтобы он отказался от матча с “Орлами”. Футбол у него в крови». Или, как сформулировал ту же мысль репортер: «Ему важнее играть, чем получить столько денег, сколько он стоит».

В нашей терминологии это означает, что рычаг – сильное желание играть и недостаток времени – работал против Тейлора, а «Гиганты» полностью воспользовались своим преимуществом. Но на том история не заканчивается. На переговорах представители Тейлора попытались пустить в ход угрозу: если клуб не уверен, что хочет продлить контракт, найдутся другие клубы высшей лиги, которые заплатят Тейлору больше, чем «Гиганты». И агент попросил прервать переговоры и предоставить футболисту возможность выяснить, на что готовы другие клубы (то есть представитель Тейлора создавал видимость конкурентного спроса, чтобы и самому получить «рычаг»). Генеральный менеджер Янг, уверенный, что больше «Гигантов» никто не предложит и сам Тейлор не захочет расстаться с Нью-Йорком, согласился: обзавайтесь клубы. Он оказался прав, никто не дал Тейлору больше, призрак конкуренции растаял в воздухе, и тем убедительнее оказалась та сумма, в которую оценили защитника «Гиганты». У Тейлора не оставалось хорошей альтернативы – либо принять это предложение, либо пропустить сезон. Кстати говоря, одна команда проявила поначалу интерес – угадайте, кто? Филаделфийские «Орлы». Разумеется, они с негодованием отвергли высказанный спортивными обозревателями упрек, будто их «интерес» был всего лишь уловкой с целью помешать Эль-Ти выступить в первом матче. Но отказ – вопреки настояниям агента Тейлора – зафиксировать начальное предложение на бумаге подорвал доверие к этому клубу.

Почему Янг был уверен, что Тейлор не уедет из Нью-Йорка, даже если в другом городе ему предложат большой гонорар? Янг пояснил, что он «чувствовал»: Тейлор хочет завершить карьеру в том же городе, где начинал играть, но один репортер отыскал и другие причины: незадолго до того Тейлор вложил большие деньги в спортивный бар-ресторан, примыкавший к стадиону «Гигантов». Успех этого предприятия напрямую зависел от присутствия Эль-Ти в команде. «Бар назван в его честь, – иронизировал репортер, – а не в честь его бухгалтера». Значит, угроза покинуть клуб и найти предложение повыгоднее была попросту блефом.

Вновь мы убеждаемся, насколько важную роль играет информация. Она меняет расстановку сил: другая сторона знала, что Тейлор хочет остаться играть в Нью-Йорке, и знала, почему для него это важно. Угроза перейти в другой клуб воспринималась как блеф, и создать хотя бы видимость конкуренции футболисту не удалось.

Но если Тейлор не хотел покидать свой клуб, то «Гиганты» тоже не хотели начинать сезон без своего лучшего игрока, и потому, хотя Тейлор и получил намного меньше, чем изначально запрашивал, клуб все-таки заплатил больше, чем изначально предлагал. Хочется верить, что клуб, располагая всеми преимуществами «рычага», учел также и принцип равновесия.

После подписания контракта Тейлор сумел сохранить лицо: «Я счастлив вернуться в команду. Могу забыть о гордости и поиграть. Никто не получает всего, чего хочет, – я добился приличного гонорара». И не так уж пострадала гордость Эль-Ти: он оказался самым высокооплачиваемым защитником за всю историю профессионального футбола. Кажется, именно

этого он и добивался. Это был тот «принцип», то неотменимое условие, которое зачастую приходится соблюдать, чтобы скрепить сделку.

И да, в то воскресенье Эль-Ти вышел на поле. Он тренировался всего три дня, но сумел семь раз заблокировать нападающих и три раза остановил квотербека на линии схватки, вынудив его потерять мяч, – в итоге «Гиганты» одержали победу со счетом 27: 20 и продолжили борьбу за кубок.

## **2. Рычаг: умение играть на неровном поле и пользоваться его преимуществами**

Большинство переговоров – это совокупность множества факторов, для кого-то благоприятных, для кого-то нет. Традиционно поле переговоров представляют себе в виде ровной спортивной площадки, но ведь зачастую одна из сторон не так уж рвется заключить сделку или кого-то поджимает нужда. Если игровое поле по той или иной причине окажется неровным, у одной из сторон возникает преимущество. Рычаг либо в ваших руках – либо «у них».

Умный переговорщик умеет использовать реальные, очевидные преимущества. Стратегии и тактики, уместные на ровной площадке, могут оказаться неэффективными, когда поле накренилось. В любых переговорах нужно следить за подобной динамикой, не упускать свои преимущества, срочно подвозить боеприпасы, если вас окружили, и каждый раз маневрировать, меняя позицию, когда накрениются весы.

### **Гарри поднимает паруса**

Чтобы выделить основные факторы, создающие позитивный или негативный баланс, призовем на помощь пресловутую троицу – Тома, Дика (или Дикси) и Гарри. 30 мая, День поминовения, все отдыхают, одному Гарри несладко: денег нет, кредиторы требуют расплатиться по долгам к 1 июля. Выхода нет, в последний раз поплавав на выходные, Гарри решается продать свою любимицу, парусную лодочку «Дикарка». 1 июня он помещает в местной газете объявление: описывает свое судно и просит за него \$10 000 с оговоркой: «Рассмотрю все разумные предложения». Он хотел бы выручить за «Дикарку» \$9000, если придется – согласился бы, черт побери, и на \$8000, только бы кредиторов удовлетворить.

Потенциальных покупателей явилось всего двое – Том и Дикси. Тому «Дикарка» приглянулась, и он согласен заплатить \$9000, одна беда: деньги у него появятся только к 1 августу, когда с ним расплатится человек, купивший у него лодку.

Дикси тоже понравилась «Дикарка», но она сохраняет хладнокровие и считает каждый доллар. Есть на примете и другая лодка, за нее просят всего \$7800, и, на взгляд Дикси, она мало чем уступает «Дикарке». Дикси предлагает Гарри \$7500, Гарри с негодованием отвергает это предложение. Дикси пока что не предлагает увеличить цену, хотя в принципе к этому готова. Деньги у нее на руках, как только стороны придут к соглашению, она сразу же расплатится.

### **Необходимость, желание, конкуренция и время**

Ряд факторов складываются в баланс сил на переговорах. Зачастую они действуют совместно, взаимно усиливая друг друга, а порой они друг другу противодействуют, то один фактор, то другой берет верх, и в результате их действие нейтрализуется. Например, очень важен вопрос, какая сторона больше заинтересована в сделке. Вложенные затраты – денег, времени, нервов – превращаются в слабость: человек «вложился» и уже не хочет отказаться от сделки.

Когда сделка осуществляется на уровне организации, существенным мотивирующим фактором могут стать соображения престижа: топ-менеджер добивается выгодной сделки, чтобы показать себя. В таком случае он охотнее уступит в цене, проявит гибкость, будет искать выход из тупиковых ситуаций. Порой рычаг возникает из самой природы сделки. К примеру, контракт уже существует, но одна из сторон хочет досрочно его пересмотреть. Тогда другая сторона – та, которая сохраняет статус-кво, – оказывается решающей.

Итак, разберем применительно к ситуации Тома, Дикси и Гарри четыре наиболее распространенных фактора, составляющих «рычаг»: необходимость, желание, конкуренция и время.

### **Необходимость**

Типичный случай необходимости и всех связанных с ней проблем – продавец, который вынужден продавать. Ваша позиция на переговорах крепка до тех пор, пока остается возможность подняться из-за стола и уйти, но если вы приклеились к своему месту и молитесь про себя о том, чтобы сделка не сорвалась, если вы вынуждены терпеть все фокусы противоположной стороны – это мучительно, подчас даже унижительно.

Увы, именно в таком положении находится Гарри. Надо продать «Дикарку», иначе не расплатиться с долгами. Дикси занижает цену, а у Гарри нет возможности оборвать разговор и сказать: «О'кей, я подожду с продажей, пока не получу свою цену». Рычаг действует против Гарри и, вероятно, Гарри вынужден будет согласиться на меньшую цену.

### **Желание**

Необходимость присутствует не всегда, но даже когда она имеется среди действующих факторов, столь же важно и желание. Для кого эта сделка более желанна, и насколько сильно он ее хочет? Разница в потенциалах между более сильным и более слабым желанием превращается в рычаг для более хладнокровной стороны, для той, которая может обойтись и без этой сделки.

В этом смысле потенциальные покупатели «Дикарки» занимают несхожие позиции. Том очень хочет купить лодку, тем более, что со своей прежней он уже расстался. Покупатель, который спешит купить, обычно переплачивает. Дикси относится к сделке гораздо спокойнее, у нее подобрана и альтернатива – лодка под названием «Страна хлопка». И хотя в ходе переговоров желание порой нарастает или убывает, пока что Дикси занимает сильную позицию и будет действовать жестко.

### **Конкуренция**

В сделке, как и в других видах переговоров, конкуренты становятся ключевым фактором. Наличие других потенциально заинтересованных лиц побуждает покупателя выложить максимальную сумму, а продавца укрепляет в решимости держаться до конца.

Необходимость работает против Гарри, зато у него имеется два клиента, и он может столкнуть их лбами. Вот когда один покупатель отпадет, тут уж Гарри окажется в беде. Пока что ему надо решить, должны ли они знать друг о друге. Как большинство продавцов, он, скорее всего, предпочтет подать им знак: «Эй, ребята, не заноситесь, у меня есть запасной вариант».

### **Время**

Но когда мы берем в расчет фактор времени, преимущество от двух потенциальных клиентов резко идет на убыль. Время поджимает – и это важнейший «рычаг». Та сторона, которой нужно во что бы то ни стало заключить сделку к определенному сроку, зачастую вынуждена вести себя совсем не так, как вела бы в более спокойных обстоятельствах. К несчастью, такого рода решения и поступки играют на руку противной стороне.

Гарри вынужден спешить – его поторапливают кредиторы. Грозно нависает дата 1 июля, полностью лишая его свободы действий. У Тома также имеются временные ограничения: он не сможет расплатиться, пока сам не получит деньги за проданную лодку. Из-за своего дедлайна



Гарри, по-видимому, не сможет дождаться Тома, и тем самым конкуренция между Дикси и Томом, которую Гарри мог бы использовать в своих интересах, практически сводится к нулю.

Дикси никуда не спешит, наличные деньги у нее уже есть, время работает на нее. Ситуация может измениться, если и Дикси будет вынуждена спешить – например, если к определенному сроку у нее потребуют дать окончательный ответ о покупке другой лодки, «Страны хлопка».

## **Не пренебрегайте очевидными преимуществами**

Зачастую обе стороны явно видят, на чьей стороне преимущество, – например, когда приходится быстро продавать дом из-за просроченной ипотеки. Но порой одна из сторон не так информирована – скажем, продавец сумел скрыть от покупателя, насколько ему важна эта сделка. А порой мнение одной стороны, будто другая располагает рычагом (например, что у того имеются на примете и другие покупатели), или же что продавец находится под давлением (должен получить деньги к определенному сроку), оказывается попросту ошибочным.

Применение рычага в переговорах и его воздействие на ту или иную сторону во многом зависит от видимостей, а видимости обманчивы. Многие сделки сорвались из-за того, что кто-то переоценил свою позицию или недооценил позицию противника. Даже если сделка не сорвется, переоценив силы другой стороны или недооценив свои, вы заплатите больше как покупатель или недополучите как продавец.

Итак, приступая к переговорам, не забудьте о предварительных шагах:

- постарайтесь выявить свои силы и слабости;
- если сила за вами, дайте другой стороне это понять;
- если вы слабы, сумейте скрыть это;
- постарайтесь реально оценить силы и слабости противника;
- проверьте, соответствует ли реальности его представление о своих силах и слабостях;
- если он думает, будто он сильнее, чем на самом деле, раскройте ему глаза на реальное положение дел;
- если он считает себя слабее, чем на самом деле, – молчите!

## **КОГДА ВЕСЫ СКЛОНЯТСЯ В ВАШУ СТОРОНУ**

Проанализируем правило рычага, и как вам следует его использовать. Начнем с ситуации, когда все преимущества на вашей стороне, а противник находится в затруднительном положении. Такое положение складывается потому, что рычаг действует против него – например, продавец вынужден поскорее заключить сделку. Ваша задача – отыскать любые рычаги, которые действуют против другой стороны, а также умело пускать в ход свой позитивный рычаг. Например, вы – продавец, но вы никуда не спешите, и у вас имеется несколько потенциальных покупателей. В таком случае позаботьтесь о том, чтобы покупатели узнали о существовании конкуренции.

Предположим, вы – Дикси, и вам удалось выяснить, что Гарри должен заплатить \$8000 не позднее 1 июля, а поскольку Том не соберет денег раньше августа, вы для Гарри – единственный источник наличных. Преимущество на вашей стороне.

Может показаться, что воспользоваться вполне реальным преимуществом – нехитрая наука, но тут возникают две проблемы. Первая: вам могут не поверить (этот вариант мы рассмотрим в главе 4, но пока будем исходить из того, что противник также сознает это ваше преимущество). Вторая проблема заключается в том, что, заявив о своем преимуществе, вы проявите такое высокомерие, такую самоуверенность, так надавите на противника, что он назло поступит даже против собственных интересов, лишь бы не иметь с вами дела.

Не доводите до такого. Предъявляйте свое преимущество без помпы, пусть оно само говорит за себя, и ни в коем случае не переходите на личности. Постарайтесь избежать конфронтации, которая ожесточит Гарри или побудит его блефовать. Пусть факты проникнут в сознание Гарри – не требуйте от него немедленного ответа, он поварится в собственном соку, и постепенно эти факты повлияют на его окончательное решение. Поверьте: шансы на то, что Гарри склонится перед вами и публично признает вас победителем, примерно столь же велики, как возможность увидеть в реальной жизни преступника, сознающегося прямо на скамье подсудимых, – точно как в сериале о Перри Мейсоне.

Вам повезло, все козыри у вас на руках? Так ведите себя разумно, обходитесь с Гарри любезно и уважительно. Это вам не крестовый поход, не игра мышцами. Если чем-то вы поступаться не намерены, скажите об этом Гарри – спокойно и без обиняков. Пусть не думает, что здесь ему удастся что-то выторговать, – иллюзии подобного рода ведут лишь к разочарованию. Но и не обрывайте Гарри, когда он будет спорить и приводить собственные доводы: ему нужно пройти через этот процесс.

Чтобы не выглядеть голословным, приведите разумное обоснование своей позиции. Не прибегайте к маловразумительным мантрам типа: «Так мы всегда делаем», или «Такое условие прописывается во всех наших договорах», и не пропускайте мимо ушей разумные доводы Гарри. Ни в коем случае не настаивайте на победе всухую. Проявив принципиальность по ряду вопросов, в чем-то проявите уступчивость, иначе Гарри почувствует, что его загоняют в угол (подробнее см. главу 5).

И помните, что равновесие – штука динамическая, в процессе переговоров рычаг то и дело колеблется. Так, в нашем примере все изменится, если Том сумеет раздобыть наличные к июлю или кредиторы Гарри согласятся предоставить ему отсрочку. Поэтому когда все складывается для вас благоприятно, спешите завершить сделку, пока ситуация не изменилась. Спешите – даже если вам кажется, что стоит еще поманежить Гарри и вы вырвете более выгодные условия.

## **Что делать, когда преимущество не за вами**

А теперь рассмотрим ситуацию, когда ваша позиция заметно слабее, и это ясно обеим сторонам. У меня был такой опыт в последние печальные дни People Express. Мой клиент, так удачно начинавшая авиакомпания, дерзко погналась за высокими прибылями, а в итоге оказалась без денег. Ей нужно было срочно найти покупателя или же признать банкротство. Но из всех перевозчиков интерес проявляла только Texas Air. Хотите знать, каково это – торговаться в неблагоприятных обстоятельствах? Ничего хуже этих переговоров с Фрэнком Лоренцо и его подручными на моей памяти не было. Мы сжали зубы и осуществили сделку, но, поверьте, досталось нам по первое число.

Если в нашей истории вы – Гарри, на вас давят беспощадные кредиторы, а Том не успевает раздобыть деньги, ваше положение незавидно. Означает ли это, что вы не располагаете никакими ресурсами? Отнюдь нет. Но придется ставить себе конкретные и ограниченные цели, отличать достижимое от недостижимого.

Это различие, конечно, зависит от конкретной ситуации. Когда речь идет о цене, торговаться из слабой позиции очень неудобно. Однако у вас появляется шанс побороться, когда речь пойдет о каких-либо обычных правилах или же если надо будет выбирать среди нескольких условий одно: тут-то вы сможете сослаться на здравый смысл и общепринятую практику и надеяться на то, что другая сторона проявит справедливость и признает имеющиеся прецеденты.

Посмотрим, как это может проявиться в различных аспектах переговоров по «Дикарке». Начнем с цены. Предположим, Дикси согласится заплатить \$8000 – ту минимальную сумму,

которая нужна для уплаты долгов. Держу пари, сверх этого вы набить цену не сумеете. Допустим, вы скажете: «Ничего, у меня имеется в запасе Том, и он согласен заплатить девять тысяч», – Дикси ответит: «Прекрасно, Гарри, очень рада за вас, берите свои девять там, где вам их предлагают». Вам придется признать, что Том не успевает заплатить эту сумму вовремя, и на это Дикси вполне основательно вам возразит: «Гарри, если деньги нужны вам прямо сейчас, берите мои восемь тысяч» – восемь тысяч вы и получите.

Второй вопрос – сходни, по которым можно сойти с причала на лодку. Сходни принадлежат Гарри (марина их не предоставляет). Входят ли сходни в сделку по цене \$8000? Специально это не обсуждалось: Дикси заведомо считает, что сходни прилагаются к лодке, а вы хотите оставить их себе, ведь когда-нибудь вы снова обзаведетесь лодкой. Взаимопонимание между сторонами по данному вопросу отсутствует, нет «правильного» или логического способа решить этот вопрос, когда он, наконец, всплывет, но, думаю, если Дикси будет настаивать, она-таки получит сходни в придачу.

Третий вопрос: арендная плата за стоянку «Дикарки». Поскольку Гарри оплатил аренду по 30 сентября, он просит Дикси вернуть ему арендную плату за период с 1 июля, когда она вступит во владение лодкой, и по 30 сентября. Тут вы пускаете в ход вполне разумные доводы: пользоваться стоянкой будет новый владелец лодки, ему и нести сопутствующие расходы. Логичных контраргументов у Дикси нет, разве что она попросту упрется, а вам придется в итоге уступить. Но, насколько мне известно, люди с таким характером, как у нашей Дикси, не ведут игру без правил: приняв логику противника, они обычно соглашаются уступить. Думаю, так произойдет и в этом случае.

И четвертый вопрос, очень важный для продавца. 1 июля – крайний срок расплачиваться с кредиторами, и поскольку ваша сделка вступит в силу того же числа, вам нужен гарантированный или банковский чек, чтобы сразу же уладить свои финансовые дела. Но Дикси предлагает обычный незаверенный чек, а это вовсе не то же самое, что наличные. Деньги по нему вы получите лишь несколько дней спустя, после проверки (возможно, Дикси хочет несколько лишних дней получать проценты по вкладу). Вы ссылаетесь на обычную практику в сделках с крупными ценностями – автомобилями, предметами искусства, ювелирными изделиями – и настаиваете на полной уплате в тот момент, когда переоформляются права владения, то есть на чеке, приравняваемом к наличным. Вероятно, и в этом случае Дикси признает прецедент и опять же уступит.

Стиль тоже важен. Если вы – слабая сторона, имеется простейший способ сделать так, чтобы ваш мощный противник без малейших угрызений совести размазал вас по стенке. И вот как это делается: начните громко кричать и возмущаться. Эффект обеспечен. Нет уж, если хотите чего-то добиться, не давайте волю своему вполне понятному разочарованию и не пытайтесь давить (вес маловат). С другой стороны, жалобный, извиняющийся тон тоже не подойдет. Лучше всего апеллировать к разуму – спокойно, но уверенно приводя продуманные доводы.

Если справедливые доводы не находят отклика у противной стороны, и если этот вопрос не настолько серьезен, чтобы из-за него вовсе отказаться от сделки, советую сдаться. Вы не предаете принципы, вы уступаете силе. «О'кей, не будем затягивать наши мучения – но, право, Дикси, теперь ты у меня в долгу!» Возможно – не обещаю, но шанс есть – ей станет чуточку стыдно, и в следующем вопросе уступит она.

Тяжелее всего справиться с открытыми проявлениями силы и давления. Дикси может резко снизить цену, отказаться от уступки, на которую было согласилась, ей вдруг (как удобно!) изменит память, или Дикси упрется на каком-то совершенно неразумном требовании. Так и подмывает послать ее к черту. Но вам нужно заключить сделку – и вы не можете позволить себе роскошь послать Дикси по соответствующему адресу. Постарайтесь вести себя конструктивно. Может быть, вам еще удастся кое-что отвоевать. Вернитесь к одному из прежних пунктов, на которых вам не удалось ранее настоять, – вдруг удастся добиться уступки со стороны Дикси в

ответ на ваше согласие на сделку (в особенности велики шансы, если имеется какая-то логическая увязка). Ищите решение, не превращайтесь в часть проблемы.

## Когда баланс колеблется

В двух вышеприведенных примерах было ясно видно, за кем преимущество, и это понимали обе стороны. Гораздо чаще все не так четко, баланс колеблется: либо весы не склоняются исключительно на сторону одной стороны, либо стороны не замечают реально существующей расстановки сил.

Как мы видели, необходимость срочно завершить сделку может быть уравновешена наличием конкурентного спроса или предложения, время противопоставляется желанию и т. д. Не заикливайтесь на каком-либо преимуществе другой стороны, не цепенейте, осознав, что тот или иной негативный фактор подрывает ваши интересы. Раскройте глаза пошире и поищите другие факторы, которые помогут вам уравновесить те, неблагоприятные. А еще лучше – добавьте новых, нужных вам ингредиентов в эту похлебку.

Поставьте себя на место продавца. Вы понимаете, что покупатель, зная, что вы нуждаетесь в деньгах и не получали других предложений, займет жесткую позицию, и вам придется приложить немало усилий, чтобы это предотвратить. Постарайтесь, хоть это и не просто, найти второго покупателя, чтобы иметь возможность, не лукавя, ссылаться на «наличие других заинтересованных лиц». Но что делать, если таких лиц не имеется?

Снова представляем себя в роли Гарри. Том устранился, единственный оставшийся у вас покупатель – Дикси. Вы просили \$10 000, а она дает \$7500. Предположим, что Дикси не знает об отсутствии конкуренции – и вы отнюдь не обязаны извещать ее об этом. Не должна Дикси знать и о том, что деньги вам нужны к 1 июля, но поскольку на самом-то деле вы торопитесь, вы будете подстегивать переговоры и тем самым можете себя выдать. Как же вам сдвинуть баланс в свою сторону, не прибегая ко лжи, не выдумывая подставных покупателей?

Вот один из приемов:

«Дикси, по некоторым причинам, о которых я не собираюсь распространяться, я бы хотел завершить переговоры к 1 июля. Если вас это устроит, я готов продать “Дикарку” со скидкой – за восемь тысяч пятисот, если же нет, я снова дам объявление и попытаюсь выручить более высокую цену».

Вспомните: вы признали, что хотите завершить сделку к 1 июля, но подали это как свое желание, а не давящую на вас необходимость, отказавшись при этом обсуждать причины такого своего решения. Вы бросили Дикси приманку: если она примет ваш график, вы сделаете для нее скидку и продадите лодку за \$8500. (Если она начнет торговаться, у вас остается некоторый запас до минимума в \$8000.) Вы не лжете и не изобретаете мнимых покупателей, но обходите эту проблему, намекнув, что можете поискать и более сговорчивого клиента. Возникает призрак конкуренции, и хотя потенциальная конкуренция менее сильный фактор, чем наличие реальных соперников, полностью пренебречь этой угрозой Дикси не сможет.

Итак, есть три способа вернуть равновесие в переговорах. Если факторы в целом находятся в равновесии, то выкладывайте все начистоту. Если же баланс не в вашу пользу, постарайтесь либо найти или создать дополнительные факторы, которые снизят давление, либо позаботьтесь о том, чтобы противная сторона не получила полной осведомленности о своих преимуществах.

Прежде всего, не обнаруживайте спешки и беспокойства. Не морщьтесь и не утирайте вспотевший лоб, не оседайте беспомощной грудой на стуле, не поглядывайте тревожно на часы. Никогда не позволяйте заподозрить, что выхода-то у вас и нет. Никакие этические принципы не принуждают вас выдавать собственные слабости. В следующей главе мы рассмотрим способы блокировать нежелательные вопросы или избегать их, не прибегая к недостойной лжи.

Наконец, бдительно подмечайте уязвимые места своего противника. Не следует недооценивать проблемы, имеющиеся у Дикси, даже если вы пока что понятия не имеете, какие у нее имеются проблемы: любая ее проблема – лишний шанс для вас.

## Проводя аукцион

Со всей очевидностью баланс в пользу продавца складывается, когда за его товар состязаются двое и более активных и рвущихся заключить сделку «купцов», а сам продавец никому из них не симпатизирует. (Если продавец предпочитает одного из покупателей, включается другая динамика. И если конкуренция не совпадает во времени, один покупатель уже есть, а второй еще только наклеивается, то задача продавца усложняется, и на него давит старинная мудрость «Лучше синица в руке, чем журавль в небе».) Но если в руках имеется разом две синицы или два журавля, то он проводит нечто вроде неформального аукциона.

Итак, вы снова Гарри. Ваши кредиторы смилостивились и предоставили вам отсрочку до 1 августа. Тем самым Том, который все еще мечтает о «Дикарке» и сумеет к 1 августа раздобыть средства, вновь превращается в реального покупателя. Далее, «Страну хлопка» продали, и у Дикси не имеется больше на примете другой лодки. Теперь вы сможете вновь столкнуться лбами Тома и Дикси.

Мечта для продавца! Обычно в таких случаях продавец спешит уведомить обоих покупателей о наличии конкурента. Он хочет раззадорить обоих, вызвать у них тот дух, что заставляет участников аукциона повышать ставки, состязаясь друг с другом, – а вся прибыль течет напрямиком в карман продавца. Из моего опыта могу привести классический пример: я представлял Richardson-Vicks в споре с Unilever. Совет директоров Richardson-Vicks принял решение о продаже и пригласил трех потенциальных покупателей, состоятельных и желающих приобрести компанию: Procter & Gamble, Pfizer и Colgate. Мы рассадили покупателей по разным конференц-залам и предоставили каждому из них назвать свою цену. Наладили курьерскую службу между ними и нашим штабом – и в итоге лучшие условия предложил Procter & Gamble.

Покупатель может переломить ситуацию в свою пользу, отказавшись от торгов до тех пор, пока продавец не пойдет на эксклюзивные переговоры, но, согласно моему опыту, подобное решение покупателя, тем более покупателя, успевшего уже проявить интерес к сделке, является не чем иным, как блефом. Прежде, чем согласиться на эксклюзивные переговоры, продавец заведомо может потребовать назвать предварительную цену – и это будет отнюдь не минимальная цена.

Даже в горячке аукциона случается, что один из покупателей упирается по какой-то причине (не из-за цены), хотя других претендентов этот вопрос нисколько не беспокоил. В качестве представителя продавца я бы обратился к такому покупателю (и его юристу) с примерно такой речью:

«Смотрите: сейчас продавец сделает окончательный выбор и примет наиболее справедливое предложение. Разумеется, в первую очередь нас всех интересует цена, однако и другие соображения мы принимаем во внимание. Моя обязанность – дать клиенту возможность сорентироваться также и в этих вопросах. Другие покупатели не выдвигали такое условие, какое выдвинули вы. Полагаю, вы продумали причины и последствия своего шага, потому что в противном случае вы не сумеете заключить сделку, даже если предложите лучшую цену, – вы затронули важный для продавца принцип».

Подобное предостережение всегда оказывается заметный эффект на представителя – он же не хочет сорвать своему клиенту сделку. И если затронут юридический вопрос, тем лучше: меньше всего на свете адвокат покупателя хотел бы сорвать своему клиенту сделку, потребовав гарантий, на которых другие покупатели почему-то не настаивали, – вероятно, никому эти гарантии не нужны.

Кстати говоря, если уж у продавца настолько сильная позиция, пусть оговорит все существенные пункты, пока аукцион еще не закончился. Как только он выберет одного претендента из многих и даст ему понять, что победа осталась за ним, баланс может резко измениться, особенно если победитель выиграл за счет больших денег. Теперь-то он спохватится и потребует гарантий, юридической защиты, всевозможных привилегий, а продавец не рискнет упустить его из-за какой-то там юридической чепухи, когда остальные покупатели либо разбежались, либо, если их и удастся вновь склонить к переговорам, будут вести себя куда жестче – ведь продавец превратится в просителя.

## **Подведем итоги**

Здесь, как и в завершении каждой следующей главы, я буду выделять три основных пункта:

- основную идею главы, которую стоит запомнить;
- самую распространенную ошибку (просчет), которую переговорщики допускают в этой сфере;
- обычное заблуждение (слабость), которому подвержена эта сфера переговоров.

### ***Основная идея***

Первый из навыков умных переговоров – умение выделить факторы, составляющие баланс или «рычаг», плюс умение применять рычаг, когда он окажется в ваших руках, и противостоять ему, если факторы складываются не в вашу пользу. Здесь очень важна не только реальность, но и видимость, а видимостью мы можем отчасти управлять. Взявшись вести переговоры, вы обязаны «работать рычагом» – так вы научитесь различать разницу между реальностью и видимостью и скрывать собственные слабости.

### ***Просчет***

Ощувив рычаг в своих руках, переговорщики часто становятся высокомерными, идут на конфронтацию и провоцируют другую сторону на ожесточенное сопротивление. Не расточайте свои преимущества: пусть они сами говорят за себя, не доводите собеседника до того, что он в возмущении поступит и себе, и вам во вред.

### ***Слабость***

Мысль, что все факторы сложились против него, вырывает у переговорщика почву из-под ног. Да, противная сторона вроде бы удачно разыгрывает свои карты, но ведь и она что-то скрывает? Может быть, и опции вашего контрагента чем-то ограничены, он спешит, ему нужны деньги – выясните это, и у вас появится шанс.

### **3. Информация: умение выманить (или сохранить) ценные сведения**

Достоверная информация – насущный хлеб переговорщика. Получив нужные сведения, вы сумеете оценить позицию своего противника, понять его намерения и мотивацию. Чем лучше вы осведомлены, тем точнее судите, на какой сумме удастся завершить сделку, как разрешится тот или иной спор, какие аргументы стоит подчеркнуть, о каких умолчать. И мы только что убедились, что рычаг в значительной степени представляет собой видимость, то есть зависит от того, кто что знает.

Существует много способов добывать информацию: немало можно найти в общедоступных источниках, нетрудно поговорить с осведомленными людьми, обратиться к посредникам, даже нанять кого-то. Мы сосредоточимся на основном вопросе: как до переговоров и во время переговоров выманывать информацию у другой стороны, сохраняя при этом (что не менее важно) в тайне свою.

#### **Случай ценного сотрудника**

Кийс – ценный сотрудник компании Printco. Компания занимается подготовкой и оформлением финансовых документов, а Кийс обслуживает крупнейших корпоративных клиентов компании. Его трехлетний контракт истекает через полгода, а через 11 месяцев ему должны выплатить накопившийся бонус, но только при условии, что на тот момент он еще будет работать в Printco (Кийс невнимательно прочел договор, устраиваясь на работу).

Несколько дней назад Босс, глава Printco, предложил Кийсу обсудить продление контракта еще на три года. Кийс ответил, что к переговорам готов. Но прежде, чем начались собственно переговоры, просочилась кое-какая информация: до Кийса дошел слух, что Printco, возможно, в скором времени будет поглощена неким крупным холдингом, а руководство Printco прослышало, что Кийса сманивают в конкурирующую организацию – Hotlead.

#### **Какая информация вам нужна**

Допустим, вы – Босс, и вы собираетесь вести переговоры с Кийсом. Какая информация могла бы вам пригодиться и почему? Вот примерный список фактов и мотивов, в которых вам бы следовало разобраться.

1. Нравится ли Кийсу работа в Printco?

Чем больше ему нравится эта работа, тем охотнее он согласится на продление контракта. Если же Кийс недоволен своим нынешним положением, придется предложить ему какие-то льготы по новому контракту.

2. В самом ли деле Hotlead или другая фирма-конкурент сделали Кийсу предложение?

Если так, он проявит на переговорах неуступчивость, зная, что на его услуги есть спрос и что если Printco не удовлетворит его запросы, ему есть куда пойти.

3. Поддерживает ли Кийс личное общение с заказчиками, или же они считают себя клиентами Printco, а Кийс для них безразличен? Иными словами, если Кийс уйдет из фирмы, многих ли клиентов он уведет за собой (интереса ради предположим, что в этом вопросе юристы компании недосмотрели, и в контракте Кийса отсутствует пункт, запрещающий ему переманивать клиентов).

Если Кийс может увести с собой клиентов, то рычаг в его руках, и Кийс займет на переговорах жесткую позицию. Если же с Кийсом уйдут немногие, то это еще не конец света, и вы не обязаны проявлять излишнюю щедрость, чтобы его удержать.

4. Что думает Кийс по поводу причитающегося ему при продлении контракта бонуса?

Чем больше он хочет получить эту премию, чем нужнее будут ему деньги через 11 месяцев, тем сильнее его мотивация не расставаться с Printco по истечении нынешнего контракта, и тем уступчивее он будет на переговорах.

А теперь перейдем на позицию Кийса. Какая информация о Printco нужна вам, чтобы успешно поторговаться, и почему? Вот некоторые варианты:

1. Почему Printco затевает переговоры за полгода до истечения срока контракта?

Ответ поможет разобраться в мотивации начальства, намерениях компании, преимуществах и изъянах позиции Printco на переговорах.

2. В самом ли деле Printco скоро перекупят? Быть может, покупатель поставил условие – сохранить на ближайшие годы ключевых сотрудников, в том числе и вас?

Грядущим переходом фирмы в другие руки можно было бы объяснить необходимость провести переговоры заранее. И если для этой сделки необходимо в том числе продление вашего контракта, то у вас имеется некоторое преимущество.

3. Что Printco думает насчет лояльности ваших клиентов (именно думает, тут важна видимость, а не факты).

Чем больше компания опасается вашего влияния на клиентов, тем крепче ваша позиция на переговорах, даже если на самом деле никакого особого влияния у вас и нет.

## **Как добыть информацию**

Хорошо, мы выяснили, кому из вас что следовало бы знать. А как это узнать? Для начала следует подступить аккуратно, так, чтобы не насторожить другую сторону. Если у Босса на лбу вспыхнет сигнал «Перекрестный допрос», едва он начнет расспрашивать насчет отношения Кийса к премии, Кийс тут же уйдет в глухую оборону. Выудить нужную информацию непросто, а тут еще надо не подать виду, что вы ее выуживаете. Даже прямой вопрос нужно задавать нейтральным тоном, ни в коем случае не провоцировать конфронтацию и выбирать для этого разговора такую обстановку (время и место), которая наименее внушает подозрения.

Что касается времени, информацию лучше собрать как можно скорее. Полезнее всего выманить честный ответ в самом начале переговоров: в период между предварительной договоренностью и началом торгов другая сторона не рассчитывала на встречу и не заготовила ответы.

Разумеется, прежде чем садится за стол переговоров, нужно собрать побольше информации, однако кое-что может приоткрыться и в самом процессе переговоров. Особенно важна прелюдия, когда вы знакомитесь с представителями другой стороны, если не были знакомы раньше, ведете какую-то светскую беседу, настраиваетесь на общение. Учтите: чем больше вы болтаете, тем меньше узнаете. Так подавите в себе природную словоохотливость. Пусть они говорят, вы вслушивайтесь не только в слова, но и в любые намеки «между строк».

За переговорами обычно следует разбор полетов, и я зачастую предлагал своим помощникам и клиентам поразмыслить, отчего же другая сторона не сказала как раз тех слов, которых мы от них ждали. Умолчание – полезнейший источник информации. Только не полагайтесь на него слишком сильно: мало ли какие вполне разумные причины могли побудить другую сторону воздержаться от обсуждения данного вопроса. Не следует чересчур много «вносить в контекст».



## Прямой и косвенный вопрос

Существует два основных способа (и бесчисленные варианты) добывать информацию. Прежде всего, прямой вопрос – конкретный, точный, рассчитанный на искренний и полный ответ (только не уточняя: мол, спрашиваю, потому что мне это пригодится на переговорах»). Например, Кийс может сказать Боссу: «Я слышал, у нас появился покупатель? Правда ли это?» Требуется мужество, чтобы так напрямую задать вопрос и требовать информацию, которую другая сторона хотела бы придержать, – но это именно храбрость, а не наглость.

Допустим, Printco и в самом деле готовится к продаже, и Босс не хотел бы прямо сейчас ставить Кийса в известность об этом. Преимущество прямого вопроса заключается в том, что собеседник сталкивается с довольно сложной альтернативой. Ответить правду – значит прежде времени выдать существенную информацию. Даже уклончивый ответ позволит Кийсу задать дополнительные вопросы. С другой стороны, если Босс ответит отрицательно, это будет обманом, то есть неэтичным поступком. Ни тот, ни другой вариант Босса не устраивает, и он вынужден искать какой-то иной способ ответить (об этике и хитростях мы поговорим чуть позже).

У прямого вопроса имеются и свои недостатки. Главный: вы выдаете свой интерес. Теперь Босс знает, что именно беспокоит Кийса, и попытается защитить эту информацию. Если бы этот вопрос не насторожил его, он мог бы в чем-то и проговориться, а Кийс по намеку восстановил бы истинное положение вещей. Итак, второй способ добывать информацию – косвенный. Подбирайтесь к ключевой проблеме исподтишка, постарайтесь получить сведения, на основании которых вы уже сами сделаете определенные выводы.

Например, Босс хочет вызнать, насколько велико влияние Кийса на клиентов. На рабочей встрече до начала переговоров Босс может задать кое-какие общие вопросы про клиентов вообще, разговорить Кийса на эту тему. Так Босс сможет узнать, каким образом завязывались связи Кийса с клиентами, обнаружить отношения, переросшие из деловых в дружеские, и т. д.

Если Кийс насторожен, он постарается придержать эту информацию. Даже если он не подозревает подвоха, он предпочтет использовать свои отношения с клиентами как козырь на переговорах. Но переговоры-то еще не начались, и если Босс задаст нужные вопросы как бы между прочим, Кийс вполне может проговориться – скажет, например, что крупнейший заказчик только что проявил нелояльность, отдал небольшой заказ другой фирме, которая снизила расценки. В такой форме Босс скорее получит информацию, чем напугав подчиненного прямым вопросом: «Ваши клиенты лояльны? К другим фирмам не склонны обращаться?»

У окольной техники тоже имеется недостаток: не прищипив Кийса, Босс рискует так и не получить внятной информации. Если Кийс сочтет нужным, он обойдет вопрос о лояльности клиентов и об этом конкретном «нелояльном заказе». Никто не может принудить его выдать себя. Правда, у Босса всегда остается в запасе прямой допрос, если этот общий разговор не принесет никакой пользы. Но тут уж Боссу следует остеречься, чтобы Кийс не сообразил: на предварительном разговоре начальник что-то вынюхивал.

Как же переговорщику выбрать подходящий к случаю метод? Готовых ответов не существует, а принципом поделюсь: если вам нужна информация, ключевая для хода переговоров, но кроме ее важности других причин не действовать откровенно у вас нет, лучше задайте прямой вопрос, причем сформулируйте его так, чтобы собеседник не мог уклониться от ответа. А вот если не вполне ясно, какая именно информация вам нужна, однако ясно, что добровольно с ней не расстанутся, можно и окольную технику пустить в ход, чтобы выяснить что-то исподволь.

Снова: вы – Босс. Вы можете напрямую спросить Кийса, получил ли он предложение от Hotlead, даже если вы уже сами начали с ним переговоры. Почему бы и не спросить, ведь нали-

чие у него выбора играет существенную роль в том решении, которое Кийс в итоге примет – продлевать или нет свой контракт. А вас, как начальника, не может не интересовать покушение конкурента на ваших сотрудников.

А вот к вопросу о премии лучше подойти не сразу, ведь ответ, который вы получите на прямой вопрос, как-то и так угадывается: «При прочих равных я бы предпочел получить бонус, но не застряну тут только из-за этого, если мы не придем к соглашению». А вот если вам удастся выяснить, что к сентябрю Кийсу позарез нужны деньги – к примеру, у него ребенок в университет поступает, или если он проявляет готовность продлить контракт на год (то есть закрепить за собой эту премию), вы вправе предположить, что эта сумма весьма его интересует.

## **Как защитить конфиденциальную информацию**

Меняемся ролями: теперь вы не та сторона, которая добывает информацию, а та, у которой эту информацию хотят выудить. Предположим, вы знаете, чем именно интересуется «допрашивающий», и как раз это вы хотите держать в секрете. И в этом случае тоже нужно продумать все заранее, выявить свои уязвимые зоны, определиться, как будете отвечать на вопросы.

Импровизация порой бодрит, но, импровизируя под давлением, вы можете выдать себя.

## **Нужны деньги, покупателей нет**

Оставим в покое Printco и разберем другой пример. Мистер Селлар продает дом, а миссис Байр жаждет его купить. Селлар называет начальную цену \$200 000 и хотел бы получить хотя бы \$185 000, хотя если будет вынужден, согласится и на меньшую сумму. Байр хотела бы сторговаться на \$175 000, но поднимет цену, если придется, и до \$190 000. Для начала она предлагает \$150 000. Селлар отвергает это предложение и даже обсуждать его не хочет. Байр нарушает заповедь не повышать собственную ставку, когда тебе не идут навстречу (см. главы 8 и 9) и сразу накидывает до \$160 000. Селлар все еще держится, однако намекает, что тысячу десять он бы сбросил с начальной цены («И не выручу даже 5 % сверх того, что вложил в этот дом»).

А теперь подумайте, как изменился бы ход переговоров, если бы просочилась важная информация. Предположим, миссис Байр узнала, что мистер Селлар уже присмотрел себе другой дом, и день окончательного расчета приближается, так что ему надо срочно продать этот дом, чтобы купить тот, новый. Также миссис Байр выяснила, что на дом, который она приглядела, других претендентов – во всяком случае, реальных, желающих, с деньгами – у Селлара нет.

Достаточно этих сведений, чтобы факторы необходимости и конкуренции (отсутствия конкуренции) предоставили миссис Байр существенное преимущество на переговорах. Она может сыграть жестко и заставить мистера Селлара снизить цену до \$175 000, как она и хотела бы. А вот если бы Селлар не нуждался так срочно в деньгах и если бы у него на примете были другие покупатели, Байр, скорее всего, поспешила бы заключить с ним сделку и заплатить \$190 000, лишь бы с гарантией получить дом своей мечты.

Итак, Байр подозревает, что Селлару срочно нужны деньги, и она задает ему прямой вопрос: «Вы торопитесь продать этот дом, чтобы заплатить за новый?» Более того, она спрашивает также: «Кто-нибудь еще интересовался этим домом?» Вы – мистер Селлар, эти прямые вопросы обрушились на вас, а ситуация у вас и впрямь критическая: деньги нужны, других покупателей нет. Как ответить на вопросы миссис Байр? Как пройти безопасно между Сциллой – не выдать ценную информацию – и Харибдой – не солгать?

## Лгать – ни в коем случае

Я не стану разбирать ложь с юридической точки зрения, предупрежу лишь: если вы склоните другую сторону к сделке, представив существенные факты в ложном свете (при условии, что у той стороны имелись разумные основания положиться на ваше слово), то вам могут предъявить иск и требовать с вас компенсацию за нанесенный ущерб. Даже если последствия не будут столь суровы, сама сделка может быть аннулирована. Кроме того, адвокаты, действующие от имени клиента, обязаны соблюдать ряд этических обязательств, а за нарушение этих правил будут призваны к дисциплинарному суду. Но даже если ложь ничем вам не грозит, заклинаю вас: берегитесь ее, как чумы. Ложь подрывает самую суть сделки, то есть честных отношений между ответственными и добросовестными людьми.

Думаю, со мной согласится большинство нормальных людей – по крайней мере, согласится в теории. На практике же характер любых переговоров вступает в противоречие с этой заповедью. Многие наши поступки и высказывания направлены на то, чтобы ввести другую сторону в заблуждение, подтолкнуть ее к неверным выводам. Вы хотите, чтобы противник счел вашу позицию по денежному вопросу непоколебимой, в то время как на самом деле вы готовы уступить. Вы не хотите, чтобы противник догадался, что пункт, по которому вы уже почти уступили, не так для вас важен – пусть думает, будто одержал существенную победу, иначе нападет на вас на другом фронте. Но где проходит граница между законной хитростью и ложью?

## Этические принципы

Почти все мы так или иначе блефуем. Продавец набивает цену, покупатель без зазрения совести прикидывается, будто назвал окончательную цену и с нее не сдвинется. Адвокат преувеличивает прочность позиции своего клиента. Все это – часть игры, в которой все разбираются, и система одобряет подобное поведение. Но искажение фактов относительно самого предмета сделки заведомо подсудно. Нельзя подменять бриллианты от Тиффани цирконами, подкручивать одомер, подделывать счет-фактуру.

С другой стороны, в оправдание своей позиции на переговорах люди приводят порой самые нелепые доводы. Например, на вопрос, почему он отказывается включить в договор пункт о дополнительных гарантиях, человек может ответить «креативно». Я бы не стал особо поощрять такие методы, но на практике их допускают, исходя из убеждения, что никто не обязан открывать другой стороне все свои карты. Пусть переговорщик будет настороже, ничему не верит на слово и тщательно разбирается во всех предлагаемых ему объяснениях.

Переговорщик сталкивается с серьезной этической проблемой, когда ему задают вопрос, не относящийся непосредственно к предмету сделки, то есть когда речь идет не о качестве той вещи, которая продается и покупается, но о факторах, влияющих на равновесие между сторонами – таких как необходимость срочно продать дом и отсутствие других претендентов.

Допустим, на месте Селлара вы бы нагло солгали, достали бы кролика из шляпы – другого покупателя, который вот прямо сейчас готов уплатить \$180 000. От такой угрозы миссис Байр впадет в панику и тут же завершит сделку, предложив вам \$190 000. Оставляя в стороне юридические вопросы, скажите честно: ведь это же было бы дурно? Я бы так не смог – думаю, и вы бы не смогли. Так дела не делаются. А вот не столь однозначный и лживый ответ, но осторожный намек на ту же тему уберег бы вас от недовольства самим собой.

Я был бы рад снабдить вас руководством на все случаи жизни – что годится, а что нет, – но не смогу. Как многие аспекты переговоров, этот тоже зависит, главным образом, от вашего здравого смысла и понимания, что допустимо, а что нет. Могу лишь напомнить, как

решают этот вопрос юристы – с практической точки зрения тоже неплохая подсказка. Решающий вопрос: ввел ли этот ответ другую сторону в заблуждение, нанеся ей ущерб в процессе переговоров? Иными словами: сформулирован ли ответ так, что он с большой вероятностью обманет того, кому адресован? Были ли у другой стороны основания поверить в ложное заявление? Все просто: чем конкретнее заявление («У меня есть покупатель, готовый выложить \$180 000»), тем ближе к запретной территории. Более общее высказывание («Да мой дом и за \$200 000 – подарок») рассматривается как вполне допустимый блеф или даже как выражение личного мнения.

## Техника блокирования

Так как же поступить мистеру Селлару, то есть вам, если миссис Байр задает в лоб неприятные вопросы, срочно ли вам нужны деньги и есть ли у вас другие покупатели? Ваша задача – заблокировать опасную информацию и при этом так, чтобы из самого ответа покупатель не сделал вывода, что дела у вас плохи. К примеру, если просто отказать от ответа («не ваше дело»), Байр сразу же решит, что наткнулась на золотую жилу. И хотя этот ответ не дает ей столь полной уверенности, как чистосердечное признание в ваших стесненных обстоятельствах, ей достаточно и такой гипотезы, чтобы многого от вас добиться.

Но ведь можно ответить и лучше. Мы часто видим на экранах телевизоров, как опытный политик обходит вопросы не менее опытного репортера. А вы имеете дело не со столь умелым вопрошателем: миссис Байр, вероятно, и самой неловко, что она так на вас накинулась. Вы можете проигнорировать ее вопрос, сменив тему: «А давайте я покажу вам, какая в этом холодильнике удобная морозилка».

Однако промолчать и ответить не на тему – тоже рискованно, миссис Байр может сделать неблагоприятный для вас вывод. Лучше ответить на вопрос уклончиво, вывести его за рамки опасной для вас темы. Типичный вариант – ответ, который вроде бы отвечает на вопрос покупателя, а на самом деле отвечает на совсем другой вопрос. Например, по поводу других покупателей, вы могли бы сказать: «Хорошо, что вы об этом вспомнили. Только вчера риелтор мне говорил, что этот дом как нельзя лучше подошел бы врачу, который здесь бы и оборудовал свой кабинет».

Можно ответить общим ответом на конкретный вопрос. Например, если миссис Байр поинтересовалась, не спешите ли вы получить деньги, чтобы заплатить за свой новый дом, скажите: «Конечно же, я покупаю себе дом, на улице оставаться не собираюсь», – и вы ушли из капкана. Кстати, этот пример показывает, как эффективно работают сарказм и гипербола, если вы имеете дело с не слишком настойчивой миссис Байр. А иногда помогает обратное: конкретный ответ на общий вопрос.

Не стесняйтесь также отвечать вопросом на вопрос, проникая в чувствительные для вашего противника сферы. Он интересуется, как срочно вам нужны деньги? А вы поинтересуйтесь, как скоро он сможет заплатить. Покажите, что в эту игру могут играть двое, и вы заметно ослабите давление, которое оказывают на вас прямые вопросы покупателя.

В целом я предпочитаю утвердительные заявления. Например, на месте Селлара, если бы меня спросили о наличии конкурентов и если бы хоть один человек проявил интерес к моему дому (пусть слабый, пусть не подкрепленный никаким конкретным предложением), я бы, пожалуй, ответил: «На данный момент конкретных предложений не поступало, но потенциальный клиент имеется, и если он примет окончательное решение, он вполне способен заплатить две сотни. Если я получу это гораздо более выгодное для меня предложение, то откажусь от вашего – готовы рискнуть?»

А если никаких даже самых потенциальных покупателей у меня нет, то лучше отказаться отвечать на вопрос о конкурентах и присовокупить к отказу предостережение, примерно так:

«Это я обсуждать не намерен. Принимайте решение, исходя из достоинств самого дома. Скажу вам одно... – и тут я бы произнес отдельно, подчеркивая каждое слово: – Этот... дом... стоит... не... меньше... двух... сотен... тысяч... долларов».

А на вопрос о покупке другого дома я бы ответил, не отрицая необходимости спешить (скрыть это я все равно не могу), но постарался бы указать Байр другую причину для спешки. Например, так: «Я привязан к этому дому, я продаю его, скрепя сердце. Но раз уж я решил продавать, тянуть с этим не хочется. Так что поспешите договориться и скрепить сделку, пока я не передумал и не снял дом с продажи».

## **Необходимый инструктаж**

Переговоры – это непрерывный обмен информацией. По большей части стороны получают лишь слабые намеки и по ним пытаются угадать намерения, мотивацию, преимущества и блеф другой стороны. Этим намекам требуется подкрепление в виде повтора, подтверждения, похожих реакций – и тогда первоначальное впечатление перерастет в уверенность. По этой причине, если с вашей стороны в переговорах участвуют несколько человек, имеет смысл после каждого раунда переговоров проводить разбор полетов и инструктаж. Это самый подходящий момент для того, чтобы обсудить каждую частицу попавшей вам в руки информации. Впечатления еще свежи, и когда вы выскажете их вслух, ваши напарники смогут подтвердить их или же опровергнуть. Отложите разговор на несколько дней, и уже не удастся с такой точностью припомнить, как что было, какие именно слова были произнесены, где возникли многозначительные паузы, каков был язык тела и т. д.

Разумеется, помимо информации во время инструктажа вы затронете и другие вопросы, касающиеся вашей стратегии на ближайшую встречу. Нужно проверить кое-какие моменты, прежде чем прийти к окончательным выводам, и вам может понадобиться дополнительная информация по тем или иным аспектам. Но первые впечатления чрезвычайно важны, и их следует разобрать, пока они еще свежи в памяти.

## **Подведем итоги**

### ***Основная идея***

Вторым среди фундаментальных навыков умного переговорщика мы назовем способность добывать и оценивать информацию о другой стороне. С помощью этой информации он должен уметь изменить баланс в свою пользу и в то же время уберечь от разглашения ту информацию о своей позиции, которая могла бы ему навредить. Информация жизненно важна, и вам следует заранее выстроить план добывания и сохранения информации во время переговоров. Что вам следует знать? Как это выяснить? Что постарается узнать о вас другая сторона? Как наилучшим образом защитить информацию, которую вы предпочитаете не раскрывать?

### ***Просчет***

Если трудный вопрос застанет вас врасплох, вы, скорее всего, своим ответом выдадите как раз то, что хотели скрыть. Думайте о выводах, которые сделает из ваших слов другая сторона. Заранее, в спокойной обстановке, разработайте стратегию ухода от таких вопросов, чтобы ничего не сорвалось с языка поспешно, под влиянием момента.

### ***Слабость***

По тем или иным причинам – вероятно, от хорошего воспитания – мы часто стесняемся задать прямой вопрос. Мы предпочитаем формулировать вопросы более расплывчато, и другая сторона тем легче уходит от них или их парирует. Мы не получаем полезной информации, не

получаем даже намека, на основании которого могли бы сделать сколько-нибудь существенный вывод.

Не бойтесь задавать оппоненту прямые вопросы. В худшем случае вам скажут, что это не ваше дело, но этот ответ сам по себе может снабдить вас ценной информацией.

## **4. Достоверность – умение быть убедительным самому и обнаружить блеф другой стороны**

– Восемьдесят пять тысяч долларов – окончательная цена! Сверх того я ни цента не заплачу.

Звучит знакомо? Еще бы. Покупатель занял жесткую позицию, стараясь вынудить продавца прекратить торг и уступить по той цене, которая устраивает покупателя. К этой тактике часто прибегают – отнюдь не только покупатели, отнюдь не только в вопросах цены.

Но ключевой вопрос заключается в том, насколько достоверно такое заявление. Следует ли поверить этому человеку и признать неизменность его позиции или же это окончательное решение – всего лишь блеф? А если это утверждение произносите вы и произносите на полном серьезе – как убедить другую сторону?

### **Прием-передача позитивной информации**

Прежде чем исследовать правдоподобие и достоверность той или иной позиции, занятой на переговорах, я бы хотел затронуть другую сферу, где столь же важна убедительность: сферу передачи и приема информации. Мы обсудили вопрос о том, как блокировать доступ другой стороны к информации, которую вы считаете нежелательной с точки зрения своих интересов, а как же теперь убедить другую сторону в том, что благоприятная для вас информация, которую вы стараетесь ей сообщить, подлинна? Например, как убедить покупателя в том, что на эту собственность имеются и другие, вполне реальные и готовые платить претенденты?

Здесь многое зависит от того, какого уровня доверия вам удалось достичь в ходе переговоров. Чем более правдивы были до сих пор ваши слова, чем больше другая сторона могла до сих пор положиться на вас, тем скорее она поверит и этой благоприятной для вас информации. Но если вы на ходу подметки режете, если вы уже были уличены в притворстве, то и теперь вас ждет скептический прием, даже если вы скажете правду. Знакомая история про мальчика, который кричал «волк».

Два совета по поводу содержания высказывания. Во-первых, чем меньше ваша информация влияет на ход переговоров, тем ниже и вероятность того, что ее воспримут как уловку, рассчитанную на укрепление вашего преимущества. Во-вторых, чем точнее и конкретнее ваше высказывание, тем скорее ему поверят. Так что воздержитесь от искушения что-то преувеличить в свою пользу.

Сторона, выслушивающая сообщение, должна отнестись к нему с настороженностью, особенно если эта информация, оказавшись она истинной, дает преимущество другой стороне. Вот простое правило: чем больше эта информация отражается на позиции слушателя, тем больше искушение говорящего преувеличить или даже приврать.

У каждого имеется свой способ оценивать достоверность полученной информации. Многие люди воспринимают как тревожный сигнал определенные обороты речи, такие как «честно говоря», «по правде сказать» и т. д. Другие больше сосредотачиваются на невербальных признаках – подмечают, не бегают ли у собеседника глаза, не вспотел ли он, не вертит ли что-то в руках. Особенно подозрительно, если он прикрывает рукой рот, словно подсознательно «удерживая» ложь. Однако опытные мошенники прекрасно умеют имитировать искренность, они будут глядеть вам в глаза, громоздя одну неправду на другую. Но если у вас есть система проверки, к которой вы прибегаете в повседневной жизни, непременно используйте ее и на переговорах.

## **Достоверность «окончательной» позиции**

Теперь разберем убедительность занятой той или иной стороной позиции, в особенности позиции окончательной, когда продавец или покупатель заявляет: «Больше ни цента не уступлю». Окончательная позиция может оказаться и в самом деле окончательной, а может быть блефом. Если эта позиция неприемлема для другой стороны, то либо сделка сорвется (если позиция действительно неколебима), либо эта сторона уступит (но для этого нужно облачить ее блеф). Но я собираюсь рассмотреть несколько иную ситуацию: когда другая сторона готова, если придется, согласиться и на такие условия, но не слишком охотно, и прежде постарается убедиться, действительно ли больше уступок не будет.

Если вы – та сторона, которая заявила о своем окончательном решении, и если вы заявили о нем искренне, вы должны убедить в своей искренности другую сторону, иначе она, не поверив вам, будет стоять на своем. Если же вы блефуете, нужно оказаться более правдоподобным, чем правдивым. А если вы – сторона, которая выслушивает это заявление, вы должны каким-то образом отличить правду от блефа.

Кстати говоря, когда вас уличают в блефе, это плохо, но бывает и хуже: когда вы не блефуете, а другая сторона все равно не верит. Это вам не покер, где самое оно – убедить противника, будто вы блефуете, когда у вас на руках сильная карта. Тогда ваш противник повысит ставку, и вам достанется крупный выигрыш.

Итак, исследуем окончательную позицию в ее разных вариантах:

- подлинную;
- блеф;
- и как с вашей стороны стола отличить одно от другого.

## **Проблемы пиццы**

Питеру принадлежит несколько небольших пиццерий, сеть «Пицца Пита». Конни, бизнес-консультант, предлагает Питеру свои услуги. Она утверждает, что в ее силах повысить эффективность работы его заведений и увеличить прибыль. Питера ее предложение заинтересовало. Они приступают к обсуждению условий, на которых Питер готов оплатить услуги Конни.

## **Если вы говорите правду**

Два момента помогут вам убедить другую сторону в том, что ваша позиция в самом деле окончательна и изменениям не подлежит. Во-первых – об этом мы сейчас и поговорим – нужно показать, насколько важен для вас этот пункт переговоров, ведь в менее значимых для них вопросах люди в итоге уступают. Второй аспект – показать, что вы зашли так далеко, как могли, – мы обсудим в главах 9 и 10 наряду с системой уступок и техникой компромисса: приемы, которые помогут убедить другую сторону в том, что вы сделали все, что зависело от вас.

Прежде всего, важно понять, что вы не сможете убедить другую сторону в своей решимости, если займете окончательную позицию одновременно по ряду пунктов. Попробуйте – ничего у вас не выйдет. Но вы добьетесь своего, научившись дифференцировать более и менее важные требования, чтобы другая сторона также видела, что для вас принципиально.

Естественно, другая сторона так сразу не поверит в неколебимость вашей позиции, если в эту позицию включены и такие пункты, по которым гораздо уместнее было бы пойти на компромисс. Ограничившись лишь несколькими пунктами, по которым вы уступать не намерены, вы поступите в соответствии с ожиданиями другой стороны. Подобно тому, как в искусстве



форма возникает благодаря пустому пространству, или как в музыке для восприятия мелодии нужны паузы, так и ваша решимость не уступать по тем или иным вопросам становится более убедительной, если во всех остальных вы идете на разумный компромисс.

Проанализируем это, разделив позиции переговорщика на четыре типа: неколебимая, твердая, гибкая, сговорчивая (причем другая сторона может относить какой-то вопрос не к той же самой категории). Каждую разновидность я проиллюстрирую примером из переговоров по поводу «Пиццы Пита».

### **Неколебимая**

Позиция категорическая и окончательная: делайте, что хотите, переговорщик не уступит и не пойдет на компромисс. Об такую позицию сделка может и споткнуться. В случае с Питером таким пунктом стал вопрос о конкурентах. В округе имеются две другие цепочки пиццерий, и если Питер согласится заплатить деньги за советы Конни, то именно с целью обойти конкурентов, а потому не желает, чтобы Конни потом давала те же рекомендации другим пиццериям. Итак, он требует от Конни обязательства, что в течение определенного срока (ряда лет) она не станет предлагать свои услуги его конкурентам. Единственное, что он готов обсудить, – это продолжительность «карантина».

Конни подобные ограничения не очень-то устраивают, поскольку, работая на Питера, она могла бы приобрести опыт, полезный и для других пиццерий. Но для нее этот вопрос не столь принципиален: лишь один из пунктов, каждый из которых имеет реальные или потенциальные финансовые последствия.

### **Твердая**

Это принципиальная позиция, которую человек будет, скорее всего, отстаивать во всех раундах переговоров, но это не «священная корова». Быть может, в итоге какие-то подвижки все же произойдут, особенно, если другая сторона тоже проявит упорство и в процессе выявятся другие не менее важные проблемы или усилятся стимулы заключить сделку, поскольку остальные условия покажутся достаточно выгодными.

Конни твердо держится требования выплатить ей половину гонорара сразу при подписании соглашения, 25 % после получения от нее рекомендаций и 25 % спустя месяц. Она всегда выдвигает именно такие условия, иначе клиенты норовят промедлить с выплатой основной суммы, и Конни опасается, что если уступит на этот раз, то этим злоупотребит не только Питер, но и будущие клиенты. Однако при всей жесткости занятой Конни позиции она все же рассмотрит компромисс, если иначе сделка вовсе не состоится.

Питер не станет слишком упрямым в этом вопросе. Конечно, он бы предпочел повременить с выплатой основной суммы, так ему выгоднее, но его гораздо больше интересуют размеры суммы, а что касается сроков, тут он готов к переговорам.

### **Гибкая**

Именно такую позицию следовало бы занять на переговорах Конни. Речь идет о некоем результате, которого она хочет достичь, но она вполне отдает себе отчет, как договориться, где в чем-то уступить, где искать компромисс. Однако за уступку по этому вопросу Питеру придется заплатить. Для Конни под эту категорию подпадает размер оплаты. Она просит с Питера \$25 000, вполне разумную, по ее соображениям, сумму за такую работу, но иногда ради особо бережливых клиентов приходится делать скидку, и пространство для маневра у нее есть.

Питер понимает, что по размеру суммы торговаться можно, однако, будучи покупателем услуг, он также опасается проявить излишнюю скупость и тем самым лишиться права претендовать на обслуживание по первому классу. Иными словами, он хотел бы заплатить несколько меньше, чем \$25 000, но не настолько, чтобы окончательная сумма расстроила Конни.

### **Сговорчивая**

За эту позицию никто особо не держится. Возможно, она даже не слишком рациональна, и другая сторона будет ее успешно оспаривать, причем ей даже не придется идти на уступки в другом вопросе, чтобы добиться своего тут.

Есть такой пункт и у Питера. Он попросил Конни провести через шесть месяцев повторную консультацию и дать ему новые рекомендации – бесплатно. На ревизии он будет настаивать, но на самом деле вовсе не считает, что должен получить эту услугу бесплатно. Даже если Конни согласится не вносить плату за дополнительную работу отдельной строкой в счет, она увеличит ту сумму, которую запрашивает за всю работу в целом. Точно так же думает и Конни: она с удовольствием выполнит поручение Питера, но даром трудиться не станет.

Мечта переговорщика: убедить другую сторону в том, что у него имеются только неколебимые или жесткие позиции, даже если по каким-то пунктам он готов на уступки, но вряд ли кому-либо под силу достичь такой степени убедительности. Обычно на переговорах другая сторона заведомо предполагает, что по некоторым вопросам вы займете сговорчивую позицию, по многим – гибкую, по ограниченному количеству вопросов проявите твердость, а неколебимая позиция – большая редкость. Нелегко будет убедить другую сторону в том, что вы торгуетесь не так, как все люди, разве что вы Альберт Швейцер и руководите больницей в джунглях.

### **«Голубые фишки» и «обычные»**

Для убедительности нужно прежде всего разделить свои позиции на две категории или, по крайней мере, два типа: на «голубые фишки», как называют это некоторые люди, то есть наиболее ценные для вас вопросы, по которым вы занимаете неколебимую или твердую позицию, и «обычные фишки», по которым вы готовы торговаться, – позиция гибкая или сговорчивая. Затем начинайте подавать другой стороне принципиально разные сигналы по этим категориям вопросов.

Чтобы ваша позиция по «голубым фишкам» прозвучала убедительно, нужно с самого начала и далее на всем протяжении переговоров демонстрировать, какое вы им придаете значение. Если не сделать этого сразу, потом ваша категоричность может показаться искусственной. Чем ближе вы к заключению сделки, тем нелепее выдвигать ультиматум по вопросу, к которому в первых раундах переговоров вы относились без напряжения. Непоследовательность лишит ваши требования ауры убедительности, которая вам так нужна. И наоборот, хотя не следует выражать пренебрежение к «обычным фишкам», иначе вы ничего не выторгуете за то, что уступите по этим вопросам, существуют способы намекнуть, что их вы цените отнюдь не так высоко, как «голубые».

Например, в нашем случае Питер должен на первой же встрече заявить о своей принципиальной позиции «не помогать конкурентам»: «Если мы с вами договоримся, то лишь с тем условием, что вы, Конни, обещаете не консультировать тех ребят, которые готовы лишиться меня обеда». Если Конни тут же согласится, тем лучше. Если нет, Питеру следует постоянно возвращаться к этому вопросу, пока Конни не поймет, что тут он предельно серьезен. Он может еще более укрепить свою позицию, отказавшись обсуждать другие вопросы, пока не решен этот.

Конни, со своей стороны, может укрепить свою позицию по «обычной процедуре выплат» сразу, как только возникнет финансовый вопрос, подчеркнув, что эту схему она применяет отнюдь не только в этом случае: «Питер, мой гонорар составит двадцать пять тысяч, и я всегда беру 50 % авансом по подписании соглашения». Если же, назвав сумму, она не упомянет сразу о пятидесятипроцентном авансе, то когда речь об этом все же пойдет, другой стороне может показаться, что для Конни важнее сумма, чем порядок выплаты (хотя на самом деле ей как раз важнее получить аванс). Если Питеру не понравится это условие, не нужно отступаться и ждать, пока проблема назреет, – нужно тут же энергично и аргументированно подкрепить свою позицию.

Переговорщик, занявший неколебимую или твердую позицию, должен опираться на солидные аргументы. Требование Питера об эксклюзивности услуг не прихоть – он устраняет конкурентов, чтобы уберечь свой бизнес. Если Конни сумеет организовать работу пиццерии так, что расходы сократятся, и Питер сможет снизить цены, это даст ему существенное конкурентное преимущество, и нельзя допустить, чтобы Конни помогла и двум другим поставщикам пиццы сообразить, как это делается. Конни может привести ответные доводы, подчеркнуть, что для каждого клиента разрабатывает отдельную методику, что конкуренты Питера на самом деле оперируют в другом сегменте рынка и т. д. Переговоры – это борьба двух логик. Чем разумнее ваши аргументы, тем больше у вас шансов добиться удовлетворительного решения.

А как с обычными фишками? Размер гонорара для Конни не есть что-то неизменное, каждый раз она берет разную сумму, в зависимости от размеров предприятия, которое консультирует, и объема работы. Но, разумеется, не следует оправдываться и тем более извиняться за свои аппетиты. Для начала верный тон задаст простая фраза: «Мой гонорар составляет двадцать пять тысяч долларов».

Реакция Питера предсказуема: он резко втянет в себя воздух и покачает головой. «Слишком много, – скажет он. – Я же мелкий предприниматель, не какая-нибудь там городская акула». Итак, по этому вопросу позиции Питера и Конни разошлись принципиально. Как может Конни сладить с такой ситуацией?

Нужно пройти по узкой тропинке между двумя крайностями: не сорвать сделку и вместе с тем не создать у другой стороны впечатления, будто сумму она берет с потолка, и ее можно делить на десять. Нужно намекнуть на возможность компромисса, но при этом не стронуться с места. «Послушайте, Питер, если вы в самом деле готовы к сотрудничеству, о цене мы сумеем договориться. Давайте сперва другие вопросы разберем». Возможно, удастся обменять уступку по другим пунктам на преимущество в этом вопросе. В любом случае окончательная цена зависит от объема работы, а его еще предстоит обсудить.

Когда же у меня даже не гибкая, а сговорчивая позиция, я даю ясно понять, что готов торговаться по этому вопросу, и тем отчетливее становится разница между такими пунктами и «голубыми фишками». Например, в ответ на слова Конни, что она с удовольствием проведет повторную консультацию через полгода, но за отдельную плату, Питер может почти что шутливо возразить: «Разве вы мало получаете прямо сейчас? Нужно же мне что-то выжать из своих денег».

## Блеф

А теперь от искренности перейдем к притворству. Ваш ультиматум ведь может быть и фальшивым. И вы, как любой переговорщик, стоите перед дилеммой: блефовать или не блефовать.

Блеф – основной элемент торга. До тех пор, пока вы блефуете по своей позиции в том или ином вопросе (а не искажаете существенные факты), вы остаетесь вполне в рамках морали. И отдача от блефа бывает вполне ощутимая. Тем не менее даже с такими оговорками я пред-

почитаю не блефовать. Дело в том, что у блефа есть три возможных исхода, два из которых окажутся для блефующего неблагоприятны. Шансы не в нашу пользу, вот что я скажу.

Допустим, Конни занимает «твердую» позицию: \$25 000 – минимальный гонорар за такую работу. На самом деле она бы при необходимости согласилась и на \$20 000. Что станет для Конни позитивным итогом блефа? Если Питер поверит ей, сдастся и подпишется на \$25 000. А если он сочтет это блефом и ответит решительно: «В таком случае сделка не состоится»? Если ультиматум Питера прозвучит убедительно, и Конни поймет, что на таких условиях работа ей не достанется, она вынуждена будет снизить цену. Она может постараться разыграть эту карту получше, например, увязать снижение цены со снижением объема работы, например, но стоит раз поддаться, и на всем протяжении переговоров никто не поверит ей, когда она будет заявлять о своей непреклонности.

Будь это единственная опасность, я бы еще допустил блеф наравне с другими приемами. По крайней мере, в ситуации, когда блефующий сумеет быть убедителен, а у другой стороны нет подходящих вариантов, можно пойти на риск утратить убедительность в надежде настоять на своем. Но возможен и другой исход: Питер поверит в неколебимость позиции Конни и, не имея возможности столько заплатить, попросту откажется от ее предложения, даже не предоставив Конни шанса уступить.

Классический пример: покупатель, который заявляет «окончательную цену», а наутро узнает, что приглянувшийся ему объект продан по более высокой цене – на которую он бы и сам охотно согласился. Именно из страха, что блеф прозвучит убедительно, однако обернется против блефующего, я склонен в целом считать этот прием непригодным. И все же имеется вариант, при котором блеф полезен. Но разговор о нем я отложу до главы 10.

Если вы не последуете моему совету и все же решитесь блефовать, вот несколько полезных соображений:

- поберегите блеф для действительно важных проблем. Если вас уличат, другого шанса уже не представится, так не расходуйте же его на пустяки;
- блефуйте под занавес, а не на старте, когда стороны заведомо не слишком верят в «окончательные» условия;
- ваш блеф должен увязываться с какими-то требованиями, на которых вы настаивали с самого начала;
- постарайтесь найти разумное объяснение своей категоричности;
- по возможности уравновесьте неколебимую позицию, уступив по другим вопросам. Тем самым вы продемонстрируете, что жесткость вы проявляете лишь в особых случаях;
- подавайте блеф так, чтобы если противная сторона поверит в него и не согласится на уступки, вы все же могли бы отступить прежде, чем сделка сорвется;
- на случай, если все же придется отступить, заготовьте правдоподобное объяснение об «изменившихся обстоятельствах», чтобы не так сильно подорвать доверие к своей позиции на переговорах.

## Как разобраться с блефом

Теперь посмотрим на ультиматум с другой стороны. Как определить, не блефует ли противник? Следует ли принимать его «окончательное» решение в качестве окончательного и неотменимого? Вам пригрозили тяжкими последствиями в случае несогласия (подробнее об этой ситуации мы поговорим в главе 13), но в самом ли деле ваш противник настроен до такой степени решительно?

Перейдите на сторону Конни и вслушайтесь в позицию Питера по поводу эксклюзивности и необслуживания конкурентов. Вы можете принять это требование и не строить отношения

с другими пиццериями, но вы бы предпочли иметь выбор, если этот пункт не столь важен для Питера, как Питер о том заявляет.

Нет единого способа разбираться с блефом и с вероятным блефом – потому-то искусство переговорщика настолько непросто. Тут, как и в других областях жизни, приходится опираться на обоснованные догадки, а потом или хвалить себя за проницательность, или проигрывать все мысленно заново, отыскивая слабые места. К тому же бывает и так, что если вы не решитесь назвать позицию противника блефом, вы так и не узнаете, насколько неколебимой она была.

Прежде всего надо задать себе вопрос: как я поступлю, если это не блеф? Возможны ли уступки с моей стороны? Если, в отличие от Конни, вы заведомо не готовы принять позицию Питера, то можете и не гадать, блефует он или нет. Вы в любом случае объявляете его ультиматум блефом, поскольку сделка не состоится, если Питер не уступит. В такой ситуации я бы советовал проделать все без пафоса – ответить твердо, но без суеты и не обижая другую сторону. Так, Конни могла бы сказать: «Питер, если это твое окончательное решение – а я бы хотела надеяться, что это не так, – то мы просто не сможем договориться». Причем надо однозначно дать понять Питеру, что в этом вопросе уступок не будет.

Гораздо труднее принимать решение в другом случае, когда вы сознаете, что пойдете на уступки, если Питер не блефует, но уступать очень не хочется. Мы сейчас рассматриваем как раз такую ситуацию, и если вы тоже займете неколебимую позицию, это будет с вашей стороны блеф. И если в итоге выяснится, что Питер-то не блефовал, вы потеряете многое, а то и вовсе сорвете сделку. Я бы так рисковать не стал.

Поведение в такой ситуации, на мой взгляд, зависит от вашего ответа на второй вопрос: считаете ли вы, что Питер блефует? Полной уверенности у вас быть не может, но предложите обоснованную догадку. Можете даже взять тайм-аут и попытаться разыскать дополнительную информацию, чтобы проверить устойчивость позиции Питера.

Предположим, ответ отрицательный: Питер, как вам кажется, не блефует. Тогда проверим жесткость его позиции, пытаясь слегка размыть ее. Предлагайте компромиссные варианты – если он их отвергнет, вы всегда можете принять его формулировку и потому не опасаетесь сорвать сделку. Например, Конни может высказать «предположение», что Питер не будет против вашего сотрудничества с другими пиццериями в дальнейшем, через несколько лет, когда он сумеет вполне использовать полученное сейчас преимущество. Если на такую оговорку Питер согласится, можно рискнуть зайти еще дальше и договориться об освобождении от такого обязательства раньше, при условии, что с другими пиццериями Конни не станет делиться именно теми советами, которые она даст Питеру. Так понемногу позиция Питера будет размываться, а прямая атака на нее вряд ли увенчалась бы успехом.

Однако этот подход не сообщает противнику о степени вашей решимости, а именно решимость требуется для преодоления блефа. А потому, если вы подозреваете Питера в блефе, вам нужно продемонстрировать ему твердость вкупе с готовностью пойти на честный компромисс, но не на капитуляцию. Не стоит прибегать к сценарию «Ах так – сделка отменяется»: приберегите его на крайний случай. Этот вариант действий достаточно опасен: риск сорвать сделку больше, чем в первом варианте, но вы решаетесь на этот риск, поскольку почти уверены, что Питер блефует.

Свою позицию вы на месте Конни формулируете примерно так: «Извините, Питер, полностью отказаться на будущее от работы с другими пиццериями я не могу. Вы же не станете платить мне такой гонорар, чтобы это окупило мне вечный отказ от сотрудничества с потенциальными клиентами. С другой стороны, я вполне понимаю, что в результате нашего соглашения вы рассчитываете получить определенное преимущество перед конкурентами. Давайте посмотрим, не удастся ли выработать компромисс, который защитит ваши законные интересы, но не будет сверх необходимого ограничивать мою свободу действий».

## **Подведем итоги**

### ***Основная идея***

Третий основной навык переговорщика связан с убедительностью – он должен внушить другой стороне, что не станет менять позицию, и должен с достаточной точностью оценить позицию другой стороны. Если вы подозреваете, что другая сторона блефует в важном вопросе, продемонстрируйте решимость и испытайте блеф на прочность, даже если на самом деле вы не столь категоричны в этом вопросе. Раз уж противник решился на блеф, ваша уступчивость только укрепит его уверенность в себе.

### ***Просчет***

Главным просчетом я назову слишком эффективный блеф, при котором другая сторона, если на нее не давит суровая необходимость, откажется от сделки, хотя на самом деле блефующий мог и принять ее условия. На блеф стоит идти лишь в том случае, если у вас есть запасной вариант: не сработает блеф, вы сумеете вывернуться и отказаться от ультиматума.

### ***Слабость***

Слишком часто нам мнится, будто честность написана у нас на лице и не нужно прилагать усилия для того, чтобы нам поверили. Можно подумать, все видят в нас того честного и прямого человека, каким мы сами себя считаем! Гораздо разумнее исходить из предположения, что не только вы подозреваете другую сторону в блефе, но и она вас. Для переговоров умеренная доза сомнения и подозрительности вполне естественна.

## **5. Рассудительность – способность найти золотую середину между спором и компромиссом**

Последний среди базовых навыков, который нам предстоит обсудить, – трудноуловимое человеческое качество «здравого смысла». В качестве переговорщика вам предстоит часто выносить непростое суждение и принимать решения:

- держаться за этот пункт или уступить?
- а в другом вопросе – поднажать или действовать полегче?
- что на что удастся обменять?
- начать ли торг первым или подождать, пока это сделает другая сторона?
- если не ждать, то какое предложение сделать для начала?

И так далее. Множество трудно дающихся решений, и каждое требует суждения и оценки.

Тут немало может помочь опыт, однако для точного суждения требуется также способность анализировать ситуацию, отвага, чтобы идти на уступки, когда они требуются, и отставивать неудобную позицию, если это необходимо, дар изобретать и фантазировать, умение убеждать и заключать действенные компромиссы и немножко философии переговорщика в качестве приправы.

### **Принцип равновесия**

Рассудительность в переговорах в первую очередь проявляется в умении сохранить равновесие. Эффективные переговоры позволяют достичь функционального равновесия между тем, что вы приобретаете за счет другой стороны, и тем, что вы уступаете, чтобы приблизиться самому и приблизить другую сторону к окончательному компромиссу.

Если все усилия сосредоточены на том, чтобы взять верх над противником, вы, скорее всего, слишком на него навалитесь, а это (за исключением ситуации, когда все рычаги находятся в ваших руках) причинит непоправимый ущерб переговорам, вплоть до срыва сделки. С другой стороны, если не поднажать хоть немного, если не бороться за свою выгоду и не выставлять условия, по которым противнику придется торговаться, то вряд ли вы получите даже то, что вам причитается. Избегая конфликта, вы лишь разжигаете аппетиты другой стороны, и уже она станет предъявлять жесткие условия, которые вам придется удовлетворять дорогой ценой.

Так что берегите баланс. Есть время бить противника и время ослабить хватку, время стоять насмерть и время уступать, время подводить итоги и время оставлять все в подвешенном состоянии. Не стоит, однако, думать, будто делать что-то для себя и «для сделки» нужно всегда в равных пропорциях. От рычага и от других факторов зависит, где именно провести черту. Но даже если все рычаги в ваших руках (а также, если ваша позиция заведомо проигрышная), стремитесь к равновесию, не закрывая при этом глаза на реальность.

«Плохой переговорщик», в моем понимании, – тот, кто плюет на принцип равновесия. Как правило, переговоры – это движение, уступки хотя бы в малом, если не в основном. Отказ от переговоров даже по второстепенным деталям сложного вопроса – это не техника, а отсутствие техники. Немного гибкости в таких вопросах, и вы сумеете отстоять главное для себя, пощадив при этом самолюбие другой стороны.

Равновесие должно проявляться и в темпе переговоров. Сложная сделка не допускает торопливости. Процесс должен развиваться в собственном ритме. Когда решения принимаются слишком быстро, люди начинают нервничать: им хочется сделать шаг назад и оценить меняющуюся ситуацию. Вместе с тем замедленный темп порождает иные проблемы: чем дольше тянешь, тем непреодолимее кажутся препятствия, и у обеих сторон появляется время,

чтобы передумать. В любых переговорах должен быть точно рассчитанный ритм, должно ощущаться движение – пусть медленное – к позитивному решению.

## Последствия упорства

Хороший пример равновесия – баланс между упорством и уступчивостью. Хорошего переговорщика отличает терпение и изрядная доза самоконтроля. Добавим к этому необходимость преодолевать препятствия, и терпеливое усилие превратится в упорство. Активно проявляемое упорство мы называем «настойчивостью». Однако нужно не упустить момент, когда «цепкость» становится тупой и беспощадной, перерастая в «упрямство» и «бескомпромиссность».

Я считаю наиболее эффективным упорство, приправленное (но не пересоленное) настойчивостью.

Вероятно, упорство – самая простая и очевидная из доблестей переговорщика, однако не вздумайте ее недооценивать. Торг может затянуться до глубокой ночи, и усталые противники сдают те позиции, по которым никогда бы не уступили среди бела дня. Тут-то и берут верх те, у кого имеется выдержка.

И здесь опять же немалую роль играет видимость. Предположим, вы едете в другой город заключить важный и сложный контракт. Приезжаете ночью, регистрируетесь в отеле, спите, просыпаетесь, выписываетесь из отеля и являетесь в офис контрагента с сумкой в руках, билет на самолет торчит из кармана пиджака, взгляд то и дело поневоле устремляется на часы.

Что не так? Да все. Явившись на переговоры с, так сказать, дамкловым мечом над собственной головой, вы сразу даете другой стороне понять: «Мне надо как можно скорее покончить с этим, пока я на самолет не опоздал». Ваш противник в глубине души улыбается и – замедляет темп. Он знает, что его выдержка принесет огромные дивиденды, когда подойдет время вылета: вы начнете сдавать пункт за пунктом, чтобы завершить сделку и ринуться в аэропорт. Насколько правильнее было бы появиться в офисе с таким видом, словно вы в этом городе и заночевать готовы, и сидеть за столом переговоров спокойно, добиваясь всего, что вам причитается.

Почему для переговоров насущно терпение? Терпение дает множество преимуществ и в том числе позволяет оценить степень желаний другой стороны: пытается ли она ускорить события? Или же, когда вы предлагаете непростые условия, другой стороне требуется время, чтобы их осмыслить. Но самым главным в терпении я считаю тот сигнал, который оно подает другой стороне.

Посмотрим правде в глаза: другая сторона всегда с некоторым скептицизмом относится к прочности вашей позиции. Если вы будете терпеливо повторять одно и то же, ваша позиция и ваши разумные объяснения этой позиции выигрывают в убедительности. Другой стороне придется задуматься о возможных компромиссах по этому вопросу. Такой же процесс происходит и в случае, когда вы упорно отклоняете какое-либо требование другой стороны.

Всего этого можно достичь без конфронтации и угроз, не занимая бескомпромиссную (и бесперспективную) позицию. Терпение и упорство гораздо эффективнее в сочетании со спокойным тоном, присущим обдуманному решению, а не тупому упрямству. Научитесь отстаивать свою точку зрения без заносчивости и говорить «нет» без негатива.

## Чувство меры

Хотя упорство я отношу к добродетелям, я также призываю уравнивать его чувством меры, иначе упорство пойдет вам же во вред. Нельзя взять верх по всем пунктам переговоров, так что приберегайте ваше упорство для действительно важных вопросов, и пусть ваш



противник тоже вернется домой не без трофея. Уступите победу в маловажных для вас вопросах и в тех, где позиция другой стороны неуязвима. Не гоняйтесь за пустяками, этим вы лишь испортите отношения, а потом тем труднее будет добиваться уступок и вырабатывать компромиссы по действительно важным вопросам. Как говорил Бенджамин Дизраэли<sup>3</sup>: «Главное – знать, как ухватить преимущество, но столь же важно уметь отказаться от преимущества».

Сохраняйте чувство меры, даже когда на вашей стороне и рычаг, и логика. Умный переговорщик использует свои преимущества сдержанно, и как ни важны разумная позиция и рациональный спор, нужно признавать их ограничения. Вы общаетесь не с компьютером, а с человеком, а люди часто поддаются эмоциям. Победа в пустом споре может дорого обойтись вам, особенно если вы унижите своего противника. Это же не последний пункт, который вам предстоит обсудить, и вам еще придется иметь дело с тем же самым человеком – но обиженным.

Уговаривая вас соблюдать меру, я отнюдь не призываю отрастить нимб. Рассудительность как раз и нужна затем, чтобы уступить по вопросам, важным для другой стороны, но не для вас. Разумеется, не надо открывать другой стороне, как мало значения вы придаете именно этим уступкам, но и пережимать не следует. Если вы будете придавать одинаковое значение каждому условию, в итоге основные для вас вопросы окажутся на одном уровне с маловажными. Тут опять же главное – равновесие и чувство меры. «Если каждый – кто-то, то все – никто», – ворчит Великий Инквизитор в «Гондольере» Гилберта и Салливана<sup>4</sup>.

### Случай кухонного рейнджера

Вот пример сбалансированного подхода, который я вам рекомендую. Кстати, мы затронем и некоторые другие аспекты переговоров. Вы решили обновить кухню и обратились к Ральфу Рейнджу по прозвищу «Рейнджер», известному дизайнеру кухонь, архитектору и специалисту по интерьерам. Ральф осматривает вашу кухню, выслушивает пожелания, хвастает своими талантами и умениями и объявляет, что это дело ему по плечу. Хорошо, говорите вы, а за сколько?

Ральф запрашивает \$5000 («обычный гонорар») плюс расходы. За эту сумму он выполнит подробные чертежи новой кухни, поможет вам закупить необходимые материалы, присмотрит за ходом ремонта и окажет другие, специально оговоренные услуги. Сумма, однако, несколько велика, и вы решаете проверить, насколько «обычен» этот гонорар и нельзя ли его как-то уменьшить, отказавшись от части услуг. Для начала вы предлагаете снизить основной гонорар (к которому, по вашему мнению, следует отнести и компенсацию расходов) до \$4000, а затем еще и вычеркнуть из перечня услуг наблюдение за ходом ремонта (у вас есть свой надежный мастер) и, соответственно, не платить и за это.

Кроме того, вы не готовы подписаться на весь пакет услуг, пока не выясните в точности, как Ральф представляет себе новую кухню, и потому вы предлагаете ему сделать предварительный набросок – тогда, мол, вы и решите, стоит ли двигаться в этом направлении. Разумеется, если вы не захотите принять проект Ральфа, за уже проделанную работу ему следует заплатить – \$500, предлагаете вы.

Ответ Ральфа (шуточки и личные выпады опускаем) сводится к следующему: гонорар в \$5000 не обсуждается, стыдно будет перед другими клиентами. Единственное, на что он готов – сократить свой гонорар до \$4250, поскольку уменьшается объем работ – не нужно наблюдать за ремонтом. Что же касается расходов, их немного, и Ральф имеет законное право на компен-

---

<sup>3</sup> Бенджамин Дизраэли (1804–1881) – английский государственный деятель, дважды премьер-министр Великобритании, писатель.

<sup>4</sup> Драматург сэра Уильяма Швенка Гильберта (1836–1911) и композитор сэра Артура Сеймура Салливана (1842–1900) – английские авторы, создавшие во второй половине XIX века четырнадцать комических опер.

сацию дополнительно к гонорару. За жалкие \$500 он никаких предварительных проектов чертить не станет: суть его работы именно в том, чтобы создать концепцию, а замеры помещения и продумывание помещаемых в него объемов занимают много времени. И – только без обид – а что, если, получив по дешевке проект, вы откажетесь от дальнейших услуг Ральфа и поручите осуществление его плана своему мастеру?

Вы обдумываете сложившуюся ситуацию. Ральф явно хочет получить этот заказ, но, похоже, клиентов у него достаточно, и он отнюдь не готов на любые уступки, лишь бы вас заполучить. Спор о гонораре ничего не даст, снизить сумму удастся, лишь отказавшись от части услуг. И, вероятно, в итоге вы согласитесь оплатить расходы Ральфа – он должен в чем-то взять верх, а это условие как раз достаточно справедливое и не слишком дорого вам обойдется.

Главная проблема для вас – выяснить, подходит ли вам концепция Ральфа, до того, как вы подпишетесь на его программу. Вот тут надо держаться твердо. Если Рейнджер и в этом вопросе не пойдет вам навстречу, лучше вовсе отказаться от его услуг. А вот в вопросе о цене предварительного чертежа можно проявить уступчивость – поднять ее, скажем, до \$1000. И, кстати говоря, вы же не собираетесь «красть» идеи Ральфа: если концепция окажется хороша, вы закажете ему чертежи по полной цене, а если нет, обратитесь к кому-то другому. Но поскольку Ральф затронул этот вопрос, нужно его как-то уладить.

## **Вырабатываем сбалансированный подход**

Немного терпения с вашей стороны сотворит чудо: Ральф вынужден будет понять, что вы не настолько жаждете его нанять, чтобы сдать по всем фронтам. Тогда после двух-трех раундов (пропускаю их для краткости) вы сможете сделать Ральфу такое предложение:

– Ральф, я бы хотел, чтобы эту работу сделали вы, но вашу концепцию я должен увидеть заранее. Я попросту не готов платить за ваши услуги полностью, если окажется, что проект не соответствует моим пожеланиям. Вы много рассказывали мне о своих возможностях и достижениях, о том, как благодарны вам клиенты. При такой уверенности в себе стоит ли сомневаться, что мне понравится ваш эскиз, и я захочу его купить? Что же до подозрения, будто я хочу «украсть» вашу идею, мне обидно такое слышать. В любом случае, вы можете обезопасить себя, оставив себе заверенную копию.

Но я готов признать, что эта предварительная работа требует больше времени и сил, чем кажется на первый взгляд, а потому готов увеличить сумму гонорара за набросок – на случай, если я откажусь от дальнейших услуг – до семи с половиной сотен. Что же касается гонорара в целом, я предпочту отказаться от обычно предоставляемой вами услуги и закуплю материалы сам, поскольку хорошо знаю, что мне требуется, и потому гонорар мы снизим до трех с половиной тысяч.

Все обоснованные расходы, о которых вы упоминали, я готов компенсировать.

Смотрите, что вы сейчас сделали. Вы доказали неизменность своей позиции по эскизу, сформулировав ее твердо, но не угрожающе. Хотя в первом раунде этот вопрос возник последним, теперь вы решили начать с него и, таким образом, подчеркнуть его важность. Ральф должен понять, насколько серьезно вы относитесь к этому условию. С другой стороны, вы проявили по этому же пункту и гибкость, повысив гонорар за предварительный набросок, то есть вы побуждаете Ральфа торговаться о цене, а не оспаривать целиком ваше желание заранее ознакомиться с его концепцией.

Убеждая Ральфа разделить вашу точку зрения, вы пускаете в ход несколько полезных приемов. Сперва негодование – вы обижены подозрением, будто вы способны «украсть» идеи Ральфа. Так вы блокируете его паранойю. Настоятельно рекомендую использовать прием «Да как вы смеете?» всякий раз, когда ставят под сомнение вашу честность, добросовестность, этические принципы. Но не прибегайте к нему, оспаривая обычные условия сделки.

Далее, вы указали, что опасения Ральфа выдают недостаток уверенности – испытанная тактика действий против человека, добивающегося от вас заказа. Вы обращаете против него его же похвальбу – весьма эффективный ход, как мы убедимся в дальнейшем. Вы также помогаете ему сохранить лицо (предложив сделать заверенную копию), что позволяет Ральфу безболезненно уступить по этой позиции.

Одновременно вы предложили сократить гонорар, но поскольку увязали это решение с сокращением объема услуг, Ральфу легче будет проглотить такую пилюлю: вы не поставили под сомнение его «обычный» гонорар. Вы также пошли ему навстречу в не столь значимом для вас (но важном для Ральфа) вопросе о компенсации расходов.

В целом это правильный, сбалансированный подход. Если Ральф хочет получить заказ, он согласится. Конечно, он постарается выторговать \$1000 за предварительный набросок и \$4000 за работу. Вы, со своей стороны, предложите \$900 за эскиз и \$3750 за все, и сделка состоится.

А если вы будете упорно отстаивать уже назначенную цену – \$750 аванс и \$3500 за все, – пойдет ли Ральф на уступки? Скорее всего, да, но посмотрите на ситуацию с такой точки зрения: разве не в ваших интересах, чтобы человек, который обустроивает вашу кухню, тоже остался доволен? В противном случае Ральф будет задет тем, как мало вы его цените, и отомстит вам, выполнив работу спустя рукава.

## Элементы стиля

Пока мы обсуждали равновесие и рассудительность применительно к сущности дела, а теперь применим их к форме. У каждого хорошего переговорщика свой стиль. Кто-то предпочитает воинственный – жесткая позиция, угроза, высмеивание, так и ошкетинится, едва начав разговор. Другие приманивают мух на мед, прячут свои домогательства под сладким сиропом или под деланной наивностью. Еще кто-то занимает промежуточное положение между этими двумя крайностями или вовсе выбивается из подобной классификации. Некоторые переговорщики меняют стиль в зависимости от ситуации, и я бы тоже не рискнул советовать вам один стиль на все случаи жизни. Однако возьму на себя смелость выделить кое-как существенные элементы стиля.

Самое главное – оставаться естественным. Неуютно прибегать к стилю, который звучит фальшиво, постоянно проверять себя: «А что теперь надо сказать?», вместо того, чтобы довериться инстинктам. Я также верю в последовательность. Мне известно, что некоторые переговорщики умышленно ведут себя непоследовательно, прикидываются эксцентриками или жертвами собственных капризов, чтобы держать другую сторону в напряжении. Однако большинству из нас такой фокус не по плечу. К тому же вам нужно убедить другую сторону, завоевать ее доверие, показать, что ваши слова и ваши требования достоверны. А как это сделать, если не поймешь, что вам вздумается в следующую минуту?

Ваш стиль передает другой стороне определенное сообщение – хорошо бы то самое, которое вы хотите передать. Например, можно проявить гибкость, если у вас имеется сколько угодно пространства для маневра, а противная сторона лишена возможности прижать вас к стене. Однако мягкость не годится, когда нужно подчеркнуть ультимативную позицию или когда вам некуда уступать. Если же у вашего противника благодаря уже сделанным уступкам разгорелся аппетит, нужно срочно менять стиль.

## Стиль «волосатая грудь»

Есть некий стиль переговоров, который большинство людей считает противным и наглым. Я называю его стилем «волосатая грудь»: цивилизация отсеивается, и люди начинают вести себя как их агрессивные предки. Любое возражение принимается как личная обида. Эмо-

ции затуманивают разум, важно одно: взять верх. «Волосатый» то и дело поднимается со своего места, багровея от гнева, шумно пакует свои документы и заметки и шагает прочь, грозясь отозвать сделку, если не будет так, как хочет он.

Я против такого стиля и с эстетической, и с практической точки зрения. Подобными выходками переговорщик лишь унижает самого себя и всем доставляет неприятности. В нормальных коммерческих переговорах агрессия неуместна. В конце концов, сделка – добровольное соглашение двух сторон. Если стороны не приходят к соглашению, это печально, однако это еще не конец света, ничьей жизни и ничьей свободе не угрожает опасность, а завтра появятся новые продавцы и покупатели.

С практической точки зрения этот стиль тоже проигрывает. Ваша задача – убедить людей иметь с вами дело, а кто станет вести дела с припадочным? Все эти попытки запугивания, как я убедился, редко срабатывают. Они лишь пробуждают в противнике настороженность, побуждают его упорствовать пуще прежнего.

Когда я занимаю жесткую позицию, я, напротив, понижаю голос и более тщательно взвешиваю каждое слово. Именно спокойствие и сдержанность придают цену моим словам. Если мой клиент готов отказаться от сделки, не добившись уступки по этому вопросу, то и я готов в случае надобности прервать переговоры, но я сделаю это с сожалением, а не во гневе («Боюсь, так у нас ничего не получится, а этот пункт, как вы знаете, для нас принципиально важен»). При этом бумаги я собираю медленно, медленно встаю со стула, давая другой стороне время передумать и остановить меня, сделать разумное предложение.

С такой оговоркой я готов признать роль эмоций (но контролируемых) в переговорах. Иногда я допускаю и мгновенную вспышку, в качестве конкретного выражения недовольства по поводу неправильного поведения другой стороны. Не в той ситуации, когда другая сторона до бесконечности повторяет одно и то же – да, такое упрямство изматывает, но взрываться вы не должны. Любой человек имеет право на собственную позицию, пусть даже неверную. Если вам эта позиция не нравится и если проблема достаточно серьезна, вы вправе отказаться от сделки – но без крика.

В то же время, если другая сторона пытается отозвать уже сделанную уступку, страдает выборочной потерей памяти или намеренно искажает ваши же слова – это другое дело. Такое поведение требует от вас весьма выразительного оклика, и краткое, но убедительное выражение негодования покажет другой стороне, что она избрала неверный путь. Если в такой ситуации вы не разгорячитесь, то ваш кроткий протест примут за робость, и другая сторона будет выкидывать подобные кунштюки вновь и вновь. Я лично предпочитаю сразу же показать, как меня возмущает такая недобросовестность.

Догадываюсь, какой вопрос вертится у вас на языке. Хорошо, думаете вы, я не буду упрямствовать, не стану предъявлять ультиматумы, кроме тех случаев, когда я действительно не могу уступить по конкретной позиции. Но что, если я столкнусь с таким персонажем, который начнет дурно вести себя, обрушит на меня угрозы со своей стороны стола? Как поступать в таком случае? Вопрос вполне правильный, и в главе 13 я постараюсь на него ответить.

## **Подведем итоги**

### ***Основная мысль***

Рассудительность, умение оценить ситуацию – четвертый из основных навыков переговорщика, и он присутствует также и в других аспектах, то есть в применении рычага и в достижении убедительности. От переговорщика требуется умение соблюдать равновесие, действовать умеренно, не выдвигать слишком жесткие или слишком алчные требования. Старайтесь применять эту меру к любому плану действий. Если вы решили отклониться от этого правила

и всерьез подставиться, у вас должна быть на то серьезная причина и запасной план, чтобы в случае неудачи вернуться на исходные позиции.

### ***Просчет***

Самая обычная ошибка, которую я часто наблюдаю, а порой допускаю и сам, – это нетерпение: всем нам свойственна потребность удовлетворить свои желания как можно скорее. «Давайте уже договоримся», твердим мы друг другу и заключаем соглашение на условиях, которые можно было бы и подкорректировать, прояви мы больше терпения. Конечно, бывает и так, что нужно хвататься за сделанное предложение, а не рисковать всей сделкой ради незначительных дополнительных преимуществ, но если вы видите, что награда существеннее, чем риск упустить сделку, то сбавьте темп.

### ***Слабость***

Главная слабость выделяется с очевидностью: неумение видеть перспективу. По всем пунктам никогда не победишь, так сосредоточьте силы на том, что действительно важно. Не суетитесь по мелочам. Пусть и другая сторона утащит домой какие-то трофеи, даже если и сила, и правда были целиком на вашей стороне.

## Часть II

### План игры

#### 6. Предварительный обзор плана игры

Представьте себе, что вам предстоит с кем-то поторговаться. Вы слегка нервничаете – почти все люди нервничают перед переговорами, не только потому, что опасаются конфронтации, но и потому, что не составили плана действий. Это вас и нервирует, ведь обычно в своей работе, в тех сферах, где вы обладаете опытом, вы заранее знаете каждый свой шаг.

Так почему же вы тревожитесь? Из страха перед неизвестностью. Тут-то вы не знаете заранее, как поведет себя другая сторона, что скажет, не можете предсказать направление переговоров, оценить риски. Тревога может быть связана и с предчувствием, что понадобится уступить, искать компромисс. Превышенный опыт не подсказывает вам, как идти к компромиссу, как понять, что выбрано верное направление, да и удастся ли вообще его выбрать.

И вот вы нервничаете накануне «столкновения», сомнения одолевают. Давайте выберем какой-нибудь конкретный пример. Скажем, вы – менеджер среднего звена в не очень крупной компании. Вы считаете, что вам недоплачивают, и решили поговорить с боссом насчет давно заслуженной прибавки.

#### Как просить прибавку

Просьба о повышении зарплаты – самый элементарный вид переговоров, в которых обсуждается один-единственный вопрос: сколько вы получаете. Но и в более сложных переговорах основная проблема – как подступиться. Чтобы провести переговоры и к чему-то их привести, нужен логический подход. Иными словами, составляем план игры.

Чтобы этот план был эффективен, он должен:

- быть прозрачен;
- соответствовать вашему личному стилю;
- годиться для разных ситуаций, в том числе для разрешения споров;
- не полагаться на обман, превосходство в знании и даже на опыт (хотя опыт не помешал бы);
- быть осуществимым независимо от распределения сил (хотя нужно принимать в расчет их баланс);
- быть эффективным при любом стиле переговоров;
- строиться так, чтобы при совпадении реалистических ожиданий обеих сторон удалось достичь соглашения, а те сделки, которые не соответствуют вашим интересам, не состоялись.

Я предложу вам план игры, который соответствует всем этим критериям. Мой план состоит из четырех этапов: первый этап предшествует торгу, дальнейшие проводят вас через весь процесс переговоров. Каждый этап соответствует одному из ключевых для переговорщика вопросов:

- чего я хочу?
- с чего начать?
- куда я иду?
- как завершить?

Когда для каждого этапа у вас выработается определенная формула, этот план поможет вам по каждому значимому вопросу – например, по вопросу цены – сделать следующее:

- оценить реалистические ожидания;
- занять уместное исходное положение;
- выработать конструктивную схему уступок;
- достичь окончательного компромисса.

Четыре этапа неразрывно связаны друг с другом. Нельзя выбрать подходящий отправной пункт, не зная, к чему вы собираетесь прийти. Заняв неудачное исходное положение, вы будете испытывать трудности на всем протяжении пути к осуществлению своих реалистичных ожиданий, а блуждая на этом пути, не сумеете заключить сделку наиболее выгодным для вас образом.

Посмотрим, как эти этапы строятся в споре о зарплате. Пока будем рассматривать самые простые вопросы, а более детальный анализ проведем в следующих четырех главах – каждая будет посвящена отдельному этапу в общем плане игры.

## Чего вы хотите?

Предположим, сейчас вы получаете \$40 000 в год и на этом уровне заработной платы пребываете уже несколько лет. Начните (еще до переговоров) с вопроса о том, чего вы можете реалистично ожидать. Ваши ожидания – маяк, по которому вы сверяете свой курс. В отсутствии такого маяка вы даже не поймете, насколько приблизились к цели. Вероятно, именно поэтому многие люди пропускают данный этап: не хочется пережить разочарование! Но это – близорукость и самообман. Если ваши ожидания будут в итоге обмануты – такое случается, – вы должны быть готовы принять разумное решение и либо согласиться с тем, что вам предлагают взамен, либо выбрать иной путь – например уволиться.

Где возможно, такие решения нужно принимать заранее. Возможность использовать рычаг без блефа зачастую зависит от того, определились ли вы с альтернативой на случай, если не достигнете своей цели. Скажем, в нашем случае, если вы твердо решили уволиться, не получив прибавки, и если есть основания предполагать, что босса ваш уход огорчит, нужно найти способ просигналить об этом намерении (без угроз) прежде, чем босс вас завернет. Осознав, с каким выбором он столкнулся, босс скорее пойдет вам навстречу. Если же ваша альтернатива – утереться и продолжать работать, – то и не пытайтесь прикидывать вариант с увольнением: подобный блеф с большой вероятностью превратится в самоосуществляющееся пророчество.

Ваши реалистичные ожидания основаны на сочетании желаемого и доступного. Желаемое – то, чего вы бы хотели добиться в результате переговоров, это опять же комбинация объективных, материальных ценностей и вашего самоощущения от того или иного итога. Доступное – комбинация ваших предположений относительно позиции другой стороны (чего она хочет) и сравнительной весомости различных «рычагов». Поначалу вам может не доставать информации о «доступном», но лучше иметь хоть какую-то решимость, чем никакой, – вы всегда сможете пересмотреть свои ожидания с учетом информации, которую получите в ходе переговоров.

Итак, определяя, на какую прибавку рассчитывать, примите во внимание ряд факторов:

- размеры зарплат и прибавок как в вашей организации, так и в родственных ей;
- ваше место на этой шкале с учетом вашей производительности;
- какую прибавку сможет и захочет дать вам босс Росс;
- ваше представление о балансе сил, включая ответы на такие вопросы, как:
  1. Подходящий ли сейчас момент, чтобы требовать прибавку?
  2. Каков сейчас спрос на вашу специальность?
  3. Как в последнее время шли дела у компании, и что ее ждет впереди?

Допустим, по зрелом размышлении вы приходите к выводу, что повышение на 15 %, с \$40 000 до \$46 000, вполне реально.

## С чего начать?

Следующий вопрос: с чего начать? Войти в кабинет начальника и сразу же выложить на стол требование с конкретной цифрой? В таком случае есть, конечно, вероятность, что Росс улыбнется и скажет: «Вообще-то я как раз собирался повысить вам зарплату. Учитывая ваши достижения, вы вполне этого заслуживаете. Ваше предложение кажется мне вполне приемлемым. Поздравляю с повышением».

Скажите искренне: что вы почувствуете, услышав такой ответ? Первым делом – облегчение, однако не прокрадутся ли потом всякие тайные мысли? «Не мог ли я выбить больше? Босс с такой готовностью согласился платить мне \$46 000 – он бы и \$48 000 дал, а то и \$50 000?»

Таков один вариант развития события, причем наилучший, даже если вас и посетят такого рода размышления. Гораздо вероятнее, что Росс ответит: да, вы вполне заслужили прибавку, но времена трудные, прибыли падают, волки воют у дверей – довольно и \$2000. И сколь бы умело вы ни вели переговоры с этой исходной точки, вы все равно получите меньше, чем добивались. Единственный способ получить шесть тысяч прибавки – стоять на своем, не отступая ни на доллар от заявленной вами суммы, в надежде, что вы позарез нужны компании, и Росс в итоге дрогнет и капитулирует.

Многие назвали бы такое поведение неамериканским. И, что гораздо важнее, в тех кругах, где я обращаюсь, в такую неколебимость никто и не поверит. И как вы будете в дальнейшем ладить с боссом, которого так грубо дожали?

Учитывая все это, вы начинаете с более амбициозного запроса – это разумно, только выбирайте аккуратно. Вряд ли стоит запрашивать \$60 000, пятидесятипроцентную прибавку. Вы не сумеете разумно аргументировать такое требование, оно покажется заведомо нереальным и обозлит босса. Столкнувшись с подобными аппетитами, Росс может ответить, что вам вообще не светит прибавка, очень уж плохи у компании дела.

Исходный пункт всегда должен быть разумным. Например, \$48 000 (прибавка в 20 %) или \$50 000 (25 %) – в зависимости от того, какие объективные доводы вы сможете привести в пользу этой цифры. \$48 000 – умереннее, быть может, Росс даже примет это требование без спора. Сумма в \$50 000 рискованнее, и скорее всего, вызовет возражения, но ведь такой запрос оставляет вам больше пространства для маневра и свидетельствует о позитивной самооценке. (Некоторые переговорщики советуют, по психологическим причинам, ограничиться цифрой, начинающейся с четверки, – просить \$49 500.)

Я бы посоветовал запросить чуть больше, если вы сумеете доказать справедливость своего требования, ссылаясь на уровень зарплат других сотрудников того же ранга. И с тем большей уверенностью я бы дал такой совет, если нет особого риска, что босс будет категорически против любой прибавки.

А можно ли просить о прибавке, не уточняя сумму? Предоставить Россу назвать свою цифру? Многие люди предпочитают выслушать другую сторону, прежде чем выдать себя. При определенных обстоятельствах я склоняюсь к такому подходу, но в данном случае у вас имеются конкретные пожелания, и вы – инициатор разговора, так и выкладывайте первым карты на стол. Скажем, начнем с суммы \$50 000. Росс ответит, что прибавку вы вполне заслужили, но в тяжелые для компании времена должны удовлетвориться зарплатой в \$43 000 (7,5 %).

## Какие делать шаги?

Как теперь осуществить ваше желание получать \$46 000 или хотя бы приблизиться к этой сумме? Торговаться за каждую сотню? Сразу предложить встречу на полпути (если разделить разницу между вашим требованием и встречным предложением, получится как раз \$46 500)?



Это сложный процесс, и единого рецепта тут нет, однако оба предложенных выше варианта, на мой взгляд, не стоят и гроша. Процесс начинается с вашей реакции на предложение босса. Нельзя дать ему понять, что вы могли бы согласиться и на \$43 000. Чем более объективным будет ваше возражение – «но тогда моя зарплата останется заметно ниже, чем у других сотрудников», – тем выше шансы продолжить переговоры.

Весьма тонкий вопрос – каким образом снижать первоначально запрошенную сумму. Нужно сделать это так, чтобы сохранить резерв для следующего шага и вместе с тем поощрить Росса на уступки. Думаю, самое время спуститься до \$48 000 и тем самым вынудить Росса подняться хотя бы до \$44 000.

Танец начался! Каждый шаг передает другой стороне определенную весть, а главное – продолжает движение. И вы внимательно следите за любыми подсказками, которые получаете от Росса, опираясь на имеющееся у вас знание его стиля переговоров – вы же каждый день за ним наблюдаете, и в этом одно из ваших преимуществ.

## Как завершить сделку?

Итак, после нескольких раундов вы остановились на \$47 000, а Росс застрял на \$45 000. Как преодолеть этот разрыв и покончить с делом? На данном этапе еще больше соблазняет вариант – хотя он все столь же рискован – поделить разницу пополам. Но если ваши движения уже сделались скованными, наступает *rigor mortis*<sup>5</sup>, лучше применить творческий подход и для начала разобраться, почему Росс уперся. Если денег нет, ничего не поделаешь, но часто истинную причину следует искать глубже.

Скажем, вы обнаружили, что именно такую прибавку – не в деньгах, а в процентах, 12,5 % – босс месяц тому назад дал другому менеджеру, заверив его при этом, что больше прибавить невозможно. Теперь он опасается, как бы тот служащий, прослышав, что вы получили в процентном отношении больше, не явился выяснять отношения.

Теперь, когда вам известна причина неуступчивости Росса, вы можете изобрести другой способ получить недостающую тысячу. Например, попросите оплачивать вам расходы на машину. В последнее время вы много разъезжали по делам компании. Так босс сохранит установленную планку повышений – не более 12,5 % – а вы вместе с компенсацией получите желанные шесть тысяч.

Ваш план игры помог вам получить то, чего вы, на ваш взгляд, заслуживаете, или, по крайней мере, вплотную приблизиться к этой сумме. К тому же переговоры обрели определенные рамки, внутри которых вы избавились от неуверенности и страха – а ведь обычно люди боятся идти на прямой разговор с боссом. Умело применив данную стратегию, вы покажете себя опытным переговорщиком, и Росс только больше зауважает вас.

---

<sup>5</sup> Трупное окоченение (*лат.*).

## 7. Реалистичная оценка ожиданий

Теперь, ознакомившись с сутью «плана игры», давайте подробнее разберем каждый элемент этого метода. На первом этапе – и это жизненно важно – вы должны реалистично оценить свои ожидания как относительно денег, так и по другим ключевым вопросам, которые могут всплыть на этой встрече. Сделать это нужно до начала переговоров.

### Какую роль играют ваши ожидания?

Слишком часто люди вступают в переговоры, не определив заранее, какого результата они хотят добиться. В отсутствие реалистичных ожиданий не определишь, сколько запрашивать для начала, на какие уступки пойти и – самое главное – непонятно, на чем следует остановиться!

Иногда в разгар переговоров ориентиры сбиваются. Напряжение растет, и вы становитесь слишком упрямым, или же, наоборот, в оживленном обмене предложениями вдруг делаете слишком щедрое предложение. Но если у вас имеется постоянный – хотя и гибкий – ориентир в виде ваших реалистичных ожиданий, есть надежда избежать подобных ловушек.

Некоторые люди, не определив свои ожидания наперед, пытаются выработать их в ходе переговоров. Например, покупатель цепляется за свое первоначальное предложение, а ведь если бы товар продавали по столь низкой цене, следовало бы опасаться за его качество! Беда в том, что человек держится за свое предложение и хочет завершить сделку на сумме, близкой к той, которую он назвал в первом раунде. Я постоянно напоминаю своим клиентам о том, что действовать надо с точностью до наоборот: сперва определиться с реалистичными ожиданиями и от них уже отсчитывать разумное первое предложение.

Некоторые переговорщики заранее продумывают свои ожидания по цене, однако упускают из виду другие ключевые моменты. Они хотят сперва узнать позицию или реакцию другой стороны по этим вопросам или же говорят: «Сначала разберемся с ценой, остальное приложится». Так вот, это неправильно. Под видом многих других вопросов таятся – в переодетом виде – все те же доллары, так что разбираться с ними надо сразу же, при обсуждении цены.

По «голубым фишкам» обсуждение следует начинать как можно раньше, чтобы подчеркнуть их значимость, но вы не сможете занять разумную начальную позицию, пока не определитесь со своими ожиданиями. И всегда существует риск, что те вопросы, которые вы не охватили, затронет другая сторона – тут-то и важны ваши ожидания, потому что, опираясь на них, вы сможете дать правильный ответ.

Реалистичные ожидания – это ваши представления о том, какой исход переговоров будет «хорошим», это цена или другое основное условие, которое вы готовы принять и с которым может согласиться другая сторона. И вы должны проявить упорство и решимость на пути к такому результату. И не путайте реалистичные ожидания с наиболее выгодными условиями, которых можно было бы добиться, если б противник сдался на вашу милость, но и не предусматривайте сразу худшее: мол, вам ни в чем не уступят, а сделку нужно заключить как можно скорее.

Конечно, приятно заключить сделку на условиях, превосходящих ваши реалистичные ожидания. Но мой метод «плана игры» отнюдь не требует пересмотра ожиданий для получения бонуса: просто займите для начала достаточно агрессивную позицию, не думайте, будто вы получите все по своему запросу, и не позволяйте надежде получить «сверх» влиять на вашу стратегию.

## **Запасной вариант**

Наши реалистичные ожидания не высечены в камне. Перед началом переговоров, пока вы не располагаете всей информацией, не знаете, сколько времени и сил придется вложить в торг, вы еще не догадываетесь, на какие вы согласитесь уступки. Согласно моему опыту, за большинством реалистичных ожиданий таится и возможность согласиться на что-то менее удовлетворительное – если придется.

Это я и называю «запасным вариантом». Не наилучший исход переговоров, но все же удовлетворительный, поскольку вы предпочтете заключить сделку на таких условиях, нежели вовсе от нее отказаться. Иными словами, чем ближе завершение переговоров, тем чаще приходится задавать себе ключевой вопрос: если я буду держаться своих условий и сорву сделку, пожалею ли я о том, что не заплатил запрошенную цену, не принял предложенную другой стороной цену?

Это действительно ключевой вопрос: не как далеко вам придется зайти в переговорах или насколько вас раздражает другая сторона, а каков ваш запасной план, как много вы готовы уступить. По большей части нет никаких «мгновенных решений», которые противные стороны могли бы обнаружить по мановению волшебной палочки, но существует некое удовлетворительное решение, которое придется нащупывать шагком за шагом. Если в итоге вы согласитесь на уступки, то под влиянием необходимости, спешки или же сильного желания (более сильного, чем у другой стороны) заключить сделку.

Естественно, вы постараетесь внушить другой стороне, что ваши реалистичные ожидания (а то и какая-то предварительная позиция) и есть максимальная уступка. Но поскольку важно сохранить доверие другой стороны, не стоит подрывать его, занимая неправдоподобную позицию. Вам еще придется убеждать другую сторону в том, что ее позиция мешает заключению сделки, что ей также следует искать компромисс. И, разумеется, немаловажны те рычаги – реальные рычаги или видимость преимущества, – которые вы сумеете пустить в ход.

Чтобы разобраться, почему прежде всего в процессе переговоров нужно определиться с реалистичными ожиданиями, давайте рассмотрим для начала цену, которую покупатель готов уплатить за какую-то вещь (или клиент уплатить за услугу). Далее мы рассмотрим ожидания по другим существенным вопросам, а также подойдем к ожиданиям с точки зрения продавца или поставщика услуг.

В рассматриваемой модели продавец продает некую собственность, которая не является для него обычным товаром, – например, недвижимость, свой бизнес или какую-то его часть, что-то очень для себя ценное. Это не ходовой товар с ярлыком, а нечто единственное в своем роде, поэтому цена будет определяться в процессе переговоров.

## **Случай рассудительного ресторатора**

Миссис Фингерфуд занимается ресторанным обслуживанием, преимущественно на дому у клиентов. Ее друг представил ей своего знакомого, мистера Эдисона, который запатентовал свое изобретение – устройство под названием «Джизмо»: оно разогревает и освежает еду, так что ресторатор получает возможность приготовить часть блюд заранее, а на дому у клиента только пропустить их через «Джизмо», и еда получится такой же вкусной и ароматной, как если бы ее приготовили прямо на месте. Эдисон готов передать миссис Фингерфуд все права на свой патент за \$20 000. Она заинтересовалась, а проведя «тест-драйв», и вовсе решила не упускать такую возможность. Итак, вы – миссис Фингерфуд. Что вам следует учесть еще до начала собственно переговоров, чтобы сформулировать реалистичные ожидания по цене?

Прежде всего, ваши желания: чего бы вы хотели добиться (не в идеальном мире, но в том реальном, где все мы обитаем). Эта формула высчитывается с учетом объективной и субъективной цены приобретаемой вещи, но в целом все просто: результат должен вас устраивать (иными словами, цена определяется стоимостью вещи плюс некая сумма за моральный ущерб, понесенный во время торгов). Затем стоило бы приправить свои желания дозой достижимости с учетом вероятной позиции другой стороны и имеющихся рычагов.

Выступая в роли покупателя, следует максимально реалистично оценивать свои ожидания. В деловом мире крайне редко уступают что-то существенное за бесценок, разве что все рычаги в руках у покупателя. Как правило, за желанную вещь приходится сполна уплатить справедливую цену. И люди платят, потому что иначе остается лишь отказаться от покупки. Если реальная цена вас не устраивает, вы можете все-таки попробовать торговаться в надежде, что вам вдруг повезет. Но я бы не советовал чересчур увлекаться такими играми, поскольку вас, скорее всего, ожидает разочарование.

Если же вы готовы уплатить реальную цену, не соотносите свои ожидания с исходным предложением, не то вы сорвете переговоры, так и не сделав свое более реалистичное предложение. С другой стороны, пока процесс еще не начался, вам не следует заранее идти на уступки.

## **Оценка своих ожиданий**

Чтобы определиться с реалистичной ценой, нужно познакомиться с ценами и методами оценки в данном секторе. Для начала оцените собственный опыт и, если вы не эксперт, позовите на помощь специалиста. Нечего стесняться: крупные компании, в чьем штате полным-полно выпускников лучших бизнес-школ страны, регулярно обращаются к специалистам по инвестициям с просьбой оценить то, что они хотят продать или купить, и платят за такую консультацию большие деньги.

Ни в коем случае не спрашивайте совета о цене у юриста, разве что он хорошо разбирается в данном рынке. Мы, юристы, поможем выработать стратегию переговоров, установим подходящий исходный пункт, когда вы сообщите нам свои ожидания, но в ценах на разные товары мы понимаем не больше вашего – а если кто-то притворяется специалистом, остерегитесь!

Будучи миссис Фингерфуд, вы попытаетесь уточнить рыночную цену «Джизмо». Вам требуются ответы на ряд вопросов: каков потенциальный объем рынка? Можно ли передавать лицензию третьей стороне? Нет ли уже действующих аналогов «Джизмо»? Насколько этот аппарат надежен в работе? Как и из каких материалов его производят? Не буду вдаваться в детали анализа и оценки, но именно с помощью такого процесса вы приходите к неким реалистичным ожиданиям.

Хотя абстрактный вопрос о цене имеет значение, гораздо важнее та цена, которую вы придаете этой вещи. Старинная тарелка в антикварной лавке, в точности как та, из сервиза на двенадцать персон, которая разбилась в прошлом году и каких уже не выпускают, стоит в ваших глазах гораздо выше ее себестоимости. Нужно принять во внимание и другие соображения: какая цена вам по карману? Удастся ли переложить часть расходов на третьих лиц? Каковы риски и по силам ли вам их преодолеть?

В тех случаях (к нашему примеру это не относится), когда сделка составляет часть продолжительного сотрудничества, покупатель может заплатить сверх минимальной цены, к которой удалось бы принудить другую сторону. Держите в уме принцип равновесия: чтобы переговоры прошли успешно и отношения развивались дальше, другая сторона тоже должна чувствовать, что сделка пошла ей на пользу.

Все эти соображения учитываются при установке «вашей» цены на «Джизмо». Скажем, вы установили себе диапазон от \$12 000 до \$ 15 000. Вы бы, конечно, предпочли минимальный вариант, а не максимальный, но тут в игру вступают другие факторы.

## **Роль достижимого**

Вторым по важности соображением при выработке реалистичных ожиданий будет вопрос о том, на что можно надеяться, что для вас достижимо. Определяется этот фактор желаниями вашего противника и распределением сил. Оставим на данный момент вопрос о рычаге в стороне и сосредоточимся только на вопросе о том, сколько же на самом деле хочет получить мистер Эдисон, запросивший для начала \$20 000. Будем исходить из предположения, что он также действует вполне реалистично, а надежной информацией вы не располагаете, – нужно прошупывать Эдисона, предпринимать разные попытки и смотреть, как пойдет процесс. Этот фактор постепенно набирает вес в процессе переговоров. Но пусть вас не обманут ни слова противника, ни та позиция, которую он занимает, если им не хватает достоверности.

Однако некоторое представление о надеждах другой стороны вы можете получить заранее. Поставьте себя на место Эдисона. Понять его настрой было бы легче, если бы вы, к примеру, знали, сколько денег он вложил в свое изобретение. Или, перекупая что-то у человека, который ранее сам купил эту вещь, нужно принять во внимание уплаченную им цену и перемены, произошедшие с тех пор на рынке, – этот фактор в сочетании с запрошенной им ценой позволит достаточно близко угадать его ожидания. Ну и, конечно, хорошей подсказкой может служить информация о том, что продавцу требуется определенная сумма денег (в случае Эдисона это весьма вероятно).

## **Три лика нереальности**

Но что, если ожидания Эдисона нереалистичны? Поскольку мы действуем на основании рациональных предпосылок, вам придется вернуть переговоры к реальности. Прежде всего, определите, что именно побуждает Эдисона отдалиться от реальности. Существуют три основные причины разрыва с реальностью: преувеличенное представление о ценности его продукта, преувеличенное представление о том, сколько вы готовы заплатить, или уверенность, что найдется и другой покупатель, если вы не захотите.

Если Эдисон ошибается в цене своего изобретения, нужно предоставить ему суждение со стороны, чтобы он правильно оценивал свой товар.

Не пытайтесь возражать ему на словах: предъявите ему авторитетные мнения. Не нужно доказывать, что вы непременно правы: довольно будет заронить в его душу обоснованное сомнение.

Если Эдисон ошибается в той сумме, которую вы готовы заплатить, вы опять же должны вернуть его к реальности. Покажите ему предел, дальше которого заходить не намерены, убедитесь, что он правильно понимает распределение сил и т. д.

Третий вид нереальности – там, мол, кто-то еще есть – опровергнуть сложнее всего. Готов держать пари, что именно обольщения продавцов на этот счет срывает большинство сделок. Можете строго предупредить Эдисона: «Я – ваш единственный покупатель, другие – лишь призраки вашего воображения», но поскольку не в вашей власти проверить это, вам трудно будет держаться с достаточной убедительностью.

Покупатель со стальными нервами мог бы сказать продавцу: «Вперед, испытайте рынок – тогда поймете, о чем я вам толкую. Но будьте готовы к тому, что, когда вы снова обратитесь ко мне, я тоже снижу цену». Увы, большинство покупателей страшатся, как бы их не поймали на слове и не прервали переговоры, чтобы поискать других претендентов. Лучше попробуйте

вариации на известную тему: «Эдисон, я жирная птичка у тебя в руке – не гоняйся за двумя тощими в облаках».

Но, предположим, что вы оценили ожидания Эдисона как реалистичные и готовы принять его условия, лишь слегка сбив первоначальную цену. Однако вы все равно знаете слишком мало и не можете предугадать, на чем Эдисон хотел бы прийти к соглашению.

## **Факторы рычага**

Вторая задача при определении достижимого – оценить факторы, составляющие рычаг при нынешнем раскладе сил, и использовать эту информацию, определяя собственные реалистичные ожидания. Понимание, в чьих руках преимущество, всегда отрезвляет и возвращает процесс переговоров к реальности: оставлены в стороне несбыточные мечты и пожелания. Однако эти факторы не есть статическая данность. Иной раз приходится самому создавать рычаги – например, покупатель находит конкурента для чересчур самоуверенного покупателя. И помните: важен не столько рычаг, сколько его видимость, а видимость можно отчасти раздуть.

В процессе переговоров вы получите дополнительную информацию, но в качестве покупателя вы сразу можете вполне точно оценить четыре основных фактора, составляющих рычаг:

- вынужден ли продавец продавать?
- если нет, насколько сильно его желание продать? И насколько сильно ваше желание купить?
- имеются ли у вас реальные конкуренты?
- насколько важны сроки?

Тут бы информация очень пригодилась. Какие ключевые факты понадобятся вам на месте миссис Фингерфуд? Скажу вам, что бы заинтересовало меня в первую очередь: почему Эдисон решил продать свое изобретение? Почему не пытается сам вывести его на рынок? Если этот вопрос интересует и вас, то каким образом вы постараетесь получить информацию о мотивах Эдисона? Советую вам начать с прямого вопроса к самому продавцу. Предположим, что Эдисон (это делает ему честь, хотя и свидетельствует о неопытности в роли продавца) отвечает со всей искренностью: ему нужны деньги, средств на самостоятельное продвижение «Джизмо» не хватает.

Тогда зададим Эдисону еще один прямой вопрос: во что обойдется продвижение «Джизмо»? И если он ответит: «На это надо куда больше денег, чем я прошу у вас», вы почувствуете атмосферу отчаяния. И если поза, поведение Эдисона тоже подсказывают, что для него главное – покончить с этим, пусть даже себе в убыток, то можно сделать вывод: Эдисона поджимает время.

Другие элементы рычага пока не прояснились. Например, есть ли у вас конкуренты-покупатели? (Интуиция подсказывает, что они вряд ли осаждают толпами дверь Эдисона.) Да и вы, хоть вам и нравится «Джизмо», еще вполне можете уйти. Не устроит вас цена – обойдетесь без этого аппарата.

Итак, уравнив желаемое и достижимое, вы для начала устанавливаете свои реалистичные ожидания на цене в \$12 000, то есть на минимальной сумме, в которую вы оценили «Джизмо». Отталкиваясь от этой суммы, вы сделаете первоначальное предложение и выстроите стратегию переговоров... Если только не выяснится, что вы дали маху.

## **С точки зрения продавца**

Посмотрим на тот же процесс с точки зрения продавца. Вы – Эдисон, вы хотите определиться с реалистичными ожиданиями. У меня есть теория – скорее забавная, чем научная, –

что покупатели и продавцы по-разному подходят к процессу оценки. Покупатель начинает с вопроса о ценности предмета своего желания, затем решает, какую сумму он может за него выложить, причем ценность предмета служит для него мерилom выгоды этой сделки. Продавцов ценность товара, как правило, волнует меньше (особенно если они вынуждены продавать), а больше интересуется, за сколько его удастся продать.

Вполне понятная разница. Типичный покупатель имеет выбор – во-первых, вовсе не покупать (редко покупатель покупает в силу суровой необходимости), а во-вторых, может поискать и другой похожий товар. Поскольку мы говорим о секторе, где нет двух одинаковых товаров, ему приходится сравнивать ценность разных вещей или услуг, чтобы понять, разумно ли покупать вот это по такой-то цене.

Но у продавца альтернатива проста: либо он продаст, либо нет. Если ему все равно, продавать или оставить себе, он может задуматься о ценности своего товара: не получив цены, соответствующей этой ценности, он уберет товар с рынка, разве что ему известно, что рынок проседает и лучше поспешить с продажей, пока его товар еще более не подешевел. Однако, решившись продавать, продавец сосредотачивается на вопросе «Сколько я могу получить?», а не на абстрактных представлениях о ценности.

Если вы – Эдисон, вы можете ценить свой «Джизмо» гораздо дороже, чем те \$20 000, что вы попросили у миссис Фингерфуд, но вы понимаете, что продать ваше изобретение придется даже за несколько меньшую сумму. Вы-то знаете – и опасаетесь, как бы не узнала и миссис Фингерфуд – что никого из производителей бытовых приборов заинтересовать этим аппаратом не удалось. Единственная ваша надежда – ресторатор с ограниченными средствами, который вряд ли найдет «Джизмо» достаточно широкое применение.

Еще одно отличие между продавцом и покупателем зависит от того, кто из них к кому обращается. Когда инициативу, как в нашем случае, проявляет продавец, покупатель может и покетничать: «Не знаю, насколько меня это заинтересует, мне никто ничего подобного никогда не предлагал». Под такой маской нетрудно скрыть желание.

Продавец, первым пошедший на контакт, не может симулировать равнодушие.

Некоторые, правда, пытаются: дескать, продавать пока не намерены, просто «проверяют рынок», хотят оценить спрос. Но эти отговорки редко помогают. Покупатель вполне может ответить: «Ну так определитесь, намерены ли вы продавать, и тогда и приходите. Зачем тратить время на пустые разговоры?» Такая отповедь указывает продавцу на безнадежность занятой им позиции. Напротив, когда инициативу проявляет покупатель: «Готовы ли вы продать это имущество?», продавец может в свою очередь покетничать, а покупатель не может прикинуться незаинтересованным.

Предположим, что с учетом различных факторов (далеко не последний из которых – гордость за свое изобретение) Эдисон не согласен уступить «Джизмо» дешевле, чем за \$16 000. Тогда Эдисону (то есть вам) придется откорректировать свои желания в соответствии с тем, что в данной ситуации будет достижимо. Сколько, на ваш взгляд, миссис Фингерфуд готова заплатить и из каких факторов складывается рычаг? Возможно, миссис Фингерфуд ограничена в средствах – для многих переговоров это обстоятельство оказывается критическим, – но не переживает по этому поводу. Вы чувствуете, насколько она заинтересовалась вашим изобретением (неудивительно, вы уж постарались его расхвалить), и вы также стараетесь в самом выгодном свете представить возможность лицензировать «Джизмо» и получать доход от продажи этого аппарата, хотя это преимущество доказать труднее (будь все так просто, вы бы сами занялись распространением «Джизмо»).

Покупатель занимается «негативной продажей», принижает ценность продукта, чтобы таким образом сбить цену. Никогда не забуду, как я представлял брокерскую фирму E. F. Hutton на переговорах с Питером Коэном и его коллегами из инвестиционного банка Shearson. Коэн пренебрежительно отзывался о каждом из активов брокера, оправдывая тем самым чрез-

вычайно низкую первоначальную цену, предложенную банком, к нашему разочарованию. Слушая Коэна и его коллег, я хорошо понимал, зачем они так говорят – нетрудно распознать традиционную стратегию покупателя, – но думал про себя: «Если им все настолько не нравится, зачем они сели с нами за стол переговоров?» И постепенно Питер Юберрот и другие члены команды Hutton сумели выторговать повышение цены до приемлемого уровня.

Итак, проанализировав неблагоприятное для вас стечение обстоятельств (вам нужно продать «Джизмо», чтобы расплатиться с долгами, на вас давят сроки, других покупателей не предвидится), вы от имени Эдисона решаете, что своих \$16 000 от миссис Фингерфуд не добьетесь. Ваши реалистичные ожидания начинаются с суммы \$14 000.

Поскольку миссис Фингерфуд рассчитывает купить «Джизмо» за \$12 000, а Эдисон хочет выручить на \$2000 больше, сделка может и не состояться. Но мой опыт подсказывает, что подобные разногласия решаются, если покупатель действительно заинтересован в товаре. Почему? Потому что в процессе переговоров появляется новая информация, баланс смещается, одна из сторон или обе соглашаются на уступки, чтобы преодолеть первоначальный разрыв.

## **Переоценка ожиданий в ходе переговоров**

Переговоры начались. В ответ на первоначальную цену, запрошенную мистером Эдисоном (\$20 000), миссис Фингерфуд предлагает ему \$9000. Эдисон сдержался и не выскочил сразу из-за стола переговоров, но теперь он опасается не получить даже той «урезанной» суммы, на которую понадеялся. Однако далее происходят два события, которые не могут не повлиять на ожидания той и другой стороны. Во-первых, некая третья сторона – производитель бытовых приборов (назовем его «Харди») – узнала о «Джизмо» и предложила Эдисону совместно продвигать его изобретение, причем все расходы берет на себя «Харди».

Теперь у Эдисона появилась альтернатива, но это не то же самое, что другой покупатель: сделка, предлагаемая «Харди», окупится лишь в будущем, и Эдисону еще нужно убедиться, в какой мере «Харди» может удовлетворить его неотложную нужду в наличных. На переговорах с «Харди» ему этот вопрос затрагивать неудобно, поскольку тем самым он выдаст ценную информацию, вручит другой стороне «рычаг». Эдисон ловко выходит из положения, сообщив «Харди» о существовании покупателя – миссис Фингерфуд. «Харди», понимая, что Эдисону требуются наличные для решения текущих проблем, выражает готовность одолжить ему денег на льготных условиях, если они станут партнерами.

Нелегко оценить преимущества той и другой потенциальной сделки, сравнить яблоки с апельсинами. (Покупатели часто попадают в сходное положение, когда начинают переговоры сразу о двух товарах с различными характеристиками, а купить хотят только один.) Допустим, Эдисон приходит к следующему выводу: если миссис Фингерфуд не даст ему \$16 000, выгоднее будет согласиться на совместное предприятие с «Харди». Наличие конкуренции позволяет Эдисону повысить уровень ожиданий с \$14 000 до \$16 000, и это снижает шансы на заключение сделки с миссис Фингерфуд.

Эдисон поставил миссис Фингерфуд в известность о том, что он получил альтернативное предложение и что он «склоняется принять его», особенно когда миссис Фингерфуд предлагает столь смехотворную цену за «Джизмо». Умный ход. Миссис Фингерфуд ощутила, как дышит ей в затылок конкуренция. Теперь она переоценит достижимое и откорректирует свои реалистичные ожидания. В результате миссис Фингерфуд понимает, что ей вряд ли удастся приобрести «Джизмо» за установленный ею минимум – \$12 000.

Второй фактор: чем больше миссис Фингерфуд присматривается к «Джизмо», тем больше убеждается в огромном потенциале этого изобретения, в возможности его лицензировать (возможно, «Харди» подогрел ее интерес). Поскольку желание миссис Фингерфуд возрас-



тает, а баланс изменился не в ее пользу, она пересматривает свои ожидания и сдвигается к более высокой цене из первоначально установленного диапазона: она предлагает Эдисону \$15 000.

Забрезжила возможность заключить сделку. Вполне вероятно, что миссис Фингерфуд постепенно дойдет и до \$16 000, то есть до суммы, которую Эдисон считает достаточной, чтобы предпочесть предложение миссис Фингерфуд партнерству с «Харди». Или же Эдисон сократит свои запросы до \$15 000, если продажа покажется ему привлекательнее идеи совместного предприятия. А может быть, они встретятся на полпути.

При другом раскладе – если бы «Харди» сделал свое предложение, но интерес миссис Фингерфуд к «Джизмо» тем временем ослаб, – два фактора рычага, конкуренция и желания, не усиливали бы друг друга, а противодействовали бы. В таких обстоятельствах едва ли миссис Фингерфуд согласилась бы заплатить назначенную Эдисоном цену. Как я уже говорил, в рациональном мире не всякую сделку стоит заключать.

В любом случае вы видите, что оценка ожиданий не статична. Нельзя врать в свою первоначальную оценку и в ней закаменеть. Нет ничего постыдного в том, чтобы изменить свою позицию, когда появляются новые факторы, влияющие на общий баланс ситуации. Но это должны быть реальные факторы рычага, а не эмоции, например не возбуждение, охватывающее участников аукциона (мы называем это «жаром торга»), иначе покупатель рискует существенно переплатить, или, наоборот, случается так, что один из участников впадает в депрессию, отказывается от новых шагов и, таким образом, срывает сделку.

## Неденежные ожидания

Применим те же принципы ко множеству других споров – не о цене, – которые возникают при продаже и иных транзакциях. Тут, чтобы оценить свои реалистичные ожидания, нужно принять во внимание не только обсуждавшиеся выше факторы, но и конкретные проблемы. Например, превратимся еще раз в миссис Фингерфуд и рассмотрим три проблемы, возникшие с появлением «Харди».

- Конкуренция. Если вы покупаете «Джизмо», вам требуются гарантии того, что Эдисон не попытается усовершенствовать свое изобретение и запатентовать новый аппарат, который вытеснит с рынка ваш.

- Компенсация ущерба. Вы попросите Эдисона компенсировать ваши расходы в случае, если обнаружится аналог его изобретения – созданный до подписания сделки и основанный на том же принципе работы – и вы вынуждены будете подать иск о нарушении патентного права.

- Обязательства. Эдисон перекладывает на вас долги по «Джизмо» – всего около \$1500.

С вашей точки зрения принципиальное различие между первыми двумя пунктами заключается в том, что условие о конкуренции является «голубой фишкой» (и даже не просто жесткой, а неколебимой позицией, согласно классификации, приведенной в главе 4). Если Эдисон отказывается дать вам требуемые гарантии, сделка отменяется. Напротив, требование оплатить ваши гипотетические судебные расходы – расхожая фишка, тут ваша позиция колеблется между гибкой и уступчивой. Нет оснований опасаться появления аналога, рассуждаете вы, да и вряд ли вы станете тратить время на тяжбы, если такой прибор все же появится. К тому же трудно будет возлагать на Эдисона обязанность отстаивать патентные права на «Джизмо» после того, как он уступит эти права вам.

Что касается вопроса о конкуренции, тут – как всегда, когда речь идет о «голубых фишках» – ваши реалистичные ожидания должны быть чрезвычайно высоки, даже если имеются основания подозревать, что Эдисон не захочет предоставить вам подобных гарантий или что у него имеются какие-то рычаги. Вам нужна такая гарантия. Вы занимаете неколебимую позицию и не станете заключать сделку без такого условия, хотя и готовы обсуждать конкретные

сроки и регионы, на которые будет распространяться гарантия. Скорее всего, эти ваши ожидания в ходе переговоров не претерпят существенных изменений, разве что вы получите новую информацию и поймете, что такого рода защита вам не нужна.

С другой стороны, в вопросе о судебных издержках, как и всегда с обычными фишками, для вас важнее учесть достижимое, то есть вероятные ожидания Эдисона и баланс сил по данной ситуации.

Возможно, Эдисон сразу дал понять, что он не хочет брать на себя обязательства, которые «повиснут» на нем после заключения сделки. И стоило появиться «Харди», как равновесие сместилось, и теперь вы понимаете, что в этом вопросе вам не добиться своего. Вы умеряете свои ожидания и уже не требуете полной гарантии в этом вопросе. К примеру, пусть Эдисон возмещает судебные издержки лишь в том случае, если ему было известно о наличии конкуренции и он утаил эти сведения от вас. И помните: по таким «обсуждаемым» вопросам многое может измениться в ходе переговоров с поступлением новой информации, и вам еще не раз придется пересматривать свои ожидания. Например, если Харди отступится, равновесие вновь сдвинется в вашу пользу, и вы сможете проявить большую жесткость.

Вопрос о долгах по «Джизмо» решается иначе. Это в конечном счете денежный вопрос, какими в скрытом виде являются многие вопросы «не о цене». Заплатив \$15 000 за «Джизмо» и приняв на себя обязательства еще на \$1500, вы на самом деле купите аппарат за \$16 500. Итак, формулируя свои ожидания, нужно учесть помимо цены еще и это. Если бы «Джизмо» продавался за \$14 000, можно было бы взять на себя эти обязательства, а при цене в \$15 000 вы, наверное, согласитесь уплатить долг пополам с Эдисоном.

Слишком часто дополнительные денежные вопросы оставляют на потом и пытаются решать их в вакууме, когда уже достигнуто соглашение по цене. Так поступать неразумно. Если Эдисон хочет обсудить цену прежде, чем заняться другими вопросами, дайте ему понять, что при обсуждении цены вы исходите из предположения, что никаких других расходов вам нести не придется, поскольку любые дополнительные обязательства должны быть учтены при назначении цены.

## **Подведем итоги**

### ***Основная мысль***

Первым шагом в плане игры станет определение реалистичных ожиданий по цене и другим ключевым вопросам – до начала переговоров. В таком случае вы будете знать, с чего начать, какие шаги предпринимать по пути и на чем остановиться.

### ***Просчет***

Большой ошибкой будет формулировать первоначальное предложение до того, как вы определите реалистичные ожидания. В результате вы окажетесь либо слишком близко от финальной цели, либо слишком от нее далеко.

### ***Слабость***

Основным недостатком в данной сфере будут нереалистичные ожидания, неумение приправлять свои лучшие надежды дозой достижимого – то есть учитывать желания другой стороны и распределение рычагов.

## 8. Определяем исходный пункт

Разобравшись с реалистичными ожиданиями по цене и другим ключевым вопросам, вы должны решить, с чего начать торги. Вот как я советую отнестись ко второму важному этапу в плане игры: по важным вопросам, в том числе по цене, где различные устремления двух сторон оказываются сильнее общего их интереса, вам придется в ходе переговоров менять позицию, чтобы в итоге прийти к соглашению. Учитывая это, благоразумно будет оставить себе достаточно пространства для маневра, чтобы, уступая, все же реализовать свои ожидания.

Некоторые люди приравнивают первоначальное предложение к окончательному: «Торговаться не стану. Предлагаю столько-то: берите или отвалите». Но, по моему опыту, таким переговорщикам никто не верит, даже если они излучают искренность. Против них вся традиция переговоров, проистекающая из множества прежних сделок убеждение, что какие-то компромиссы возможны. Нельзя ждать от другой стороны согласия на первое же предложение, тем более не соответствующее ее ожиданиям.

Кроме того, тут, мне кажется, задействован и существенный психологический фактор. Каждая сторона получает удовлетворение от того, что вынуждает другую на уступки. В таком случае люди чувствуют, что итоговое соглашение выработано в результате правильно проведенных переговоров. Если вы не поддаетесь, другая сторона чувствует разочарование в себе, как в переговорщике, а такое настроение угрожает сорвать сделку.

### На старт: спортивные товары

Стэн, владелец магазина спорттоваров «Добрый спорт» из небольшого города на северо-востоке, отпраздновав шестидесятипятилетие, решил продать свой бизнес и переехать во Флориду. Бет, любительница спорта и нелюбительница скучного бизнеса своей семьи, наткнулась на объявление Стэна: «Раскрученный магазин спорттоваров – разумная цена». Они встретились. Бет осмотрела «Добрый спорт», получила нужную информацию и подтвердила, что заинтересована в покупке.

### Кто первым назначит цену?

Кто первым назовет цену: Стэн-продавец или Бет-покупатель? В магазине Стэн привык назначать цену сам – вот, например, лыжи с наклейкой: \$250. Но как осуществить продажу целого магазина? Не повесишь же ценник на дверь. Как, по-вашему, имеет смысл Стэну первому назвать сумму, а если он этого не сделает, должна ли Бет настаивать на том, чтобы он высказался, прежде чем она сделает встречное предложение? От ответов на эти вопросы зависит весь ход переговоров.

Традиционная мудрость предоставляет другой стороне сделать первый шаг: сначала разберемся, на что рассчитывает другая сторона, тогда и станет ясно, как действовать. Вполне логичное рассуждение. Если вы продавец, покупатель может предложить вам больше, чем вы решились бы попросить. Если вы покупатель – вдруг продавец ценит свой товар ниже, чем вы готовы заплатить. Тот, кто называет цену первым, так и не узнает, что могло бы быть. И даже если предложение окажется не столь выгодным, из него вы уже почерпнете полезную информацию, прежде чем сделать встречное предложение.

Порой я соглашаюсь с традиционной мудростью. К примеру, если у покупателя недостает информации, чтобы сделать обоснованное предложение, ему лучше придержать коней. И если продавец пока что демонстрирует (искренне или наигранно), что еще не вполне решился продавать, ему имеет смысл предоставить покупателю первое слово, тем самым подчеркнув, что

лишь из ряду вон выходящее предложение может побудить его к переговорам. Но в отсутствие подобных соображений я обычно советую клиентам сразу выкладывать карты на стол. Рекомендую продавцам сообщать, сколько они хотели бы получить, и покупателям советую сразу называть приемлемую на их взгляд цену.

Почему я расхожусь в этом вопросе с традицией? Потому что считаю, что переговорщику имеет смысл контролировать вопрос о цене. Поставьте себя на место искушенного покупателя (Бет таковым не является). Вам же лучше, чтобы продавец спорил с вашим первоначальным предложением, а не вы с его. Сделав предложение, вы показываете другой стороне: хотите играть – вот границы площадки. Или (сменим, смешаем метафоры), стреляя первым, вы помещаете продавцу прицелиться в Луну.

По моему опыту, крайне редко продавец запрашивает меньше, чем предложил бы для начала покупатель. В реальном мире переговорщику следует опасаться другой крайности: продавца, который загонит цену в поднебесье и будет держаться за нее клыками и когтями, сам себе устроив ловушку, из которой непросто будет выбраться. В такой ситуации переговоры идут с огромным трудом. А если вы продаете, зачем же позволять покупателю занижать первоначальное предложение, ведь столько сил уйдет, чтобы с низкого старта добраться до разумных условий! Вы сами себе роете яму, предлагая покупателю первым назвать цену – и безо всяких вводных.

Но все же нужно и предостеречь вас: не берите слово первым, если понятия не имеете о цене, не получили совета на этот счет и не выработали реалистичных ожиданий, с которыми могли бы сверяться на переговорах.

Как все эти советы применимы к сделке по «Доброму спорту»? На месте Стэна вам следовало бы, как я полагаю, назвать первоначальную цену, опираясь на объективные критерии. Бет, никогда не покупавшая магазины, будет, скорее всего, торговаться с осторожностью. Если предоставить ей назвать первоначальную цену, она сильно ее занизит, а потом будет отстаивать назначенную сумму до последнего издыхания.

На месте Бет я бы посоветовал вам сначала узнать цену Стэна и причины, по которым он называет именно эту цену. Стэн гораздо лучше разбирается в товаре, который он продает, чем вы в том, что вы покупаете. Названная Стэном цена, приведенные им резоны, язык тела многое подскажут вам. Вы сможете даже уловить полезную информацию по таким пунктам, как: насколько Стэну важно продать магазин, какие у него сроки, имеются ли другие предложения и сколько он готов уступить, – все это вы будете знать, еще не взяв на себя никаких обязательств.

## **Кто высказывается первым по вопросам, не связанным с ценой?**

Что касается вопросов, не связанных с ценой, тут действует такое правило: если вам важен какой-то пункт, затроньте его первым. К примеру, аренда помещения под «Добрый спорт», заключенная на выгодных для владельца магазина условиях, истекает менее чем через два года. Для Бет чрезвычайно важен вопрос о том, что будет дальше. Сможет ли она сохранить за собой это помещение? Не повысит ли хозяин существенно плату? Можно ли прямо сейчас пересмотреть этот договор и продлить его? Бет должна терзать Стэна такими вопросами. Напротив, Стэн, после того как продаст бизнес и переедет во Флориду, и знать не захочет, что там будет с помещением, поэтому он этот вопрос затрагивать не станет.

Из этого общего правила есть кое-какие исключения. Во-первых, не стоит затрагивать какой-то вопрос, если вы не хотите, чтобы ваш собеседник догадался, как он для вас важен (при условии, что этот вопрос все равно всплывет в ходе переговоров). Во-вторых, бывают такие проблемы, которые, если их специально не оговорить в соглашении, решаются в вашу пользу законом. Тут уж и впрямь молчание – золото, поскольку обсуждение поведет к ненужной вам

конфронтации. А вот если закон окажется в случае чего против вас, то вы сильно рискуете, обходя эту тему.

## Когда следует затрагивать проблему

Решив, что вам нужно затронуть ту или иную проблему, далее вы решаете, когда ее следует затронуть. Правильный выбор момента скажется на результате. В большинстве существенных сделок имеется начальный период торгов, который в случае успеха завершается соглашением по ключевым вопросам, в том числе по цене (мы выделяем эту часть переговоров в качестве «переговоров по цене»). Затем наступает второй раунд: улаживаются детали, которые войдут в письменное соглашение («переговоры по контракту»). По всем вопросам, не связанным с ценой, нужно определиться, затрагивать ли их до первоначального соглашения или после. Включить ли спор по этому вопросу в переговоры по цене или придержать его до переговоров по контракту?

Предположим, у «Доброго спорта», как у большинства компаний, имеются свои скелеты в шкафу. Стэн понимает, что ему придется в итоге признаться во всем Бет, но ему нужно решить, когда это сделать – до соглашения по цене или после. Раннее разоблачение может отпугнуть Бет, пока она еще не вложила время и силы в переговоры. К тому же она, скорее всего, воспользуется этой информацией, чтобы снизить цену. Из страха перед такими последствиями многие продавцы придерживают негативную информацию до более поздних этапов переговоров.

Но выжидание также может вызвать у Бет негативную реакцию: «Почему меня не предупредили, когда мы обсуждали цену?» Ей покажется, что Стэн играл нечестно, а поскольку контракт еще не подписан, Бет имеет возможность отказаться от сделки. Стэну стоит призадуматься, не станет ли запоздалое признание для Бет поводом либо отказаться от сделки, либо пересмотреть цену.

Поставьте себя на место Стэна. Скажем, Джордж Грип, бывший продавец «Доброго спорта», уволенный в этом году, грозит подать на компанию в суд – ему, мол, причитаются какие-то деньги. Вы не признаете требований Грипа, но если он в самом деле подаст иск, исход тяжбы не ясен. Вам придется рано или поздно сказать Бет о требованиях Грипа. Когда это сделать: при обсуждении цены или уже на стадии переговоров по контракту?

В целом для продавца обычно лучше самому сообщить дурные вести, чем дожидаться, пока на них где-нибудь наткнется покупатель. Если покупатель сам обнаружит пресловутый скелет, он решит, что продавец собирался утаивать эту информацию до конца, и не помогут запоздалые протесты, что он, мол, «как раз собирался об этом поговорить». Так что если Бет просит показать ей документацию компании, перебирая которую она обязательно увидит и дело Грипа, расскажите ей все сами, не дожидаясь, пока она сделает неприятные для вас открытия.

А что, если у Бет нет шансов самостоятельно узнать о претензиях Грипа на стадии переговоров о цене? Как поступить в этом случае? Вижу, вы принимаете благоразумное решение пока что помолчать. В конце концов, тяжбы пока нет, исход неизвестен, и непонятно, на кого лягут дополнительные обязательства: передадите ли вы их Бет вместе с магазином или же в контракт будет включен пункт, ограждающий Бет от подобного рода претензий.

И вообще, вы пока не готовы иметь дело с «побочными эффектами» дела Грипа. Сделка с Бет окажется под угрозой, если она призадумается, не приобретает ли она вместе с магазином тяжбу. А вдруг Стэн допустил еще какие-то промахи, и последуют также другие иски? Может быть, Стэн вообще склонен нарушать свои обязательства? Сколько у него таких недовольных служащих? А вдруг Грип создал «Доброму спорту» недобрую репутацию? Обдумав все это, вы, Стэн, решаете затронуть данный вопрос после того, как будет достигнуто принципиальное

соглашение, но до того, как слухи достигнут ушей Бет. Если повезет, вам удастся объяснить ей все и показать, сколь ничтожна данная проблема на общем фоне.

А теперь слегка поменяем условия. Допустим, Грип требует большую сумму, хотя законных оснований у него, в сущности, нет. И допустим также, что вы не хотите иметь никаких проблем после того, как продадите магазин. В таком случае вы, наверное, предпочтете затронуть эту тему в разговоре с Бет как можно раньше, даже до предварительного соглашения. Ваша задача – убедить ее в том, что претензии Грипа безосновательны. «Пусть ваш юрист сам все проверит, Бет, – скажете вы ей, – потому что когда вы купите магазин, разбираться во всем предстоит только вам».

Такая откровенность с вашей стороны может убедить Бет в том, что этот риск вполне приемлем, и претензии Джорджа Грипа никак не отразятся на переговорах о цене. И напротив, если вы отложите этот разговор, возникнет подозрение, что вы утаивали эту проблему, то есть, вероятно, она вас всерьез беспокоит – и тогда и у Бет появятся причины для беспокойства. Она станет с подозрением ревизовать все полученные от вас сведения – правда ли это, вся ли правда и ничего, кроме правды?

### **Какой «зазор» оставлять по цене?**

Вернемся к вопросу о цене. Если вы предлагаете первым, нужно выбрать такой исходный пункт, чтобы не зависить цену и не слишком ее занизить.

Некоторые самозванные эксперты рекомендуют начинать с заведомо неприемлемого предложения. Продавцу они советуют заламывать вдвое против реальной цены, покупателю – сказать, что возьмет на себя долги по предприятию, а сверх, мол, не получите ни цента.

Что ж, каждому свое, но меня это не устраивает. Боюсь, другая сторона парирует столь непристойное подозрение такой же бессмыслицей, и вам придется пройти долгий и трудный путь, пока вы доберетесь до реалистичных ожиданий. Хуже того: другая сторона может просто не принять такое предложение и вынудить вас снизить/набавить цену, то есть торговаться с самим собой. Подобного рода оскорбительные предложения порождают разочарование. Это дурное начало, от которого переговоры никогда толком не оправятся. Подобный риск я считаю недопустимым.

Другая крайность – люди, гордящиеся своей скромностью: они сразу начинают без запросов, демонстрируя тем самым готовность к сотрудничеству и свою надежность. Они рассчитывают, что и другая сторона ответит им такой же умеренностью и возможные разногласия сразу будут сведены к минимуму. Такой подход имеет право на существование, но я его в общем и целом не поддерживаю. Не стоит полагаться на то, что другая сторона окажется столь же разумной, как вы, а в результате ваше первоначальное предложение и установленные границы направят переговоры не в то русло: противник не пожелает пойти навстречу вашим ожиданиям и станет добиваться уступок сверх того, на что вы были готовы.

Так что в большинстве случаев, если есть разумные основания оставить пространство для маневров, стоит это сделать. Основная оговорка: можете не следовать этому совету, если ваши реалистические ожидания основаны на независимом ориентире и вы намерены сверяться с ним, обсуждая цену. Скажем, вы продаете дом в новом районе; соседний дом на прошлой неделе ушел за приличную цену, и вы хотите воспользоваться этим примером, назначить цену, отталкиваясь от той удачной продажи. Себе в ущерб было бы запрашивать больше: тем самым вы бы нарушили принцип «объективности», который изо всех сил демонстрировали потенциальному покупателю. Но вы можете, не нарушая этот принцип, оставить себе кое-какое пространство для маневра: к примеру, претендовать на 5 % премии за отличное содержание дома – это же не обшарпанная соседская халупа.

В любой ситуации я рекомендую найти для первоначального предложения золотую середину между сверхзапросом и излишней умеренностью. Советую формулировать первоначальное предложение так, чтобы другая сторона сочла его достаточно разумным и отнеслась к нему конструктивно, – это обеспечит вам позитивный ответ. С другой стороны, нужно оставить себе резерв, который позволит обдуманно продвигаться к осуществлению своих реалистичных ожиданий, а не уступать под нажимом.

Сколько именно пространства для маневра вам понадобится, определяется множеством факторов: вероятными ожиданиями другой стороны, имеющейся в вашем распоряжении информацией, распределением сил и т. д. Один из факторов нам вскоре предстоит обсудить: разумные доводы, которые вы сможете привести в пользу своего требования. Без разумных доводов названная вами сумма выглядит случайной. Я всегда предостерегаю клиентов: не называйте цифру, которую вы не сможете подкрепить правдоподобными доводами.

Что же до конкретики, сколько именно вам следует оставить в резерве, скажу так: при купле-продаже я рекомендую называть в качестве первоначальной суммы цифру, которая превышает реалистичные ожидания моего клиента не менее чем на 10 % и не более чем на треть. Предпочитаю остановиться где-то в диапазоне 15–25 % «сверх», но в конкретной ситуации общее правило может оказаться неуместным.

Попробуем, однако, применить это правило к случаю с «Добрый спорт». Скажем, Стэн рассчитывает на \$100 000 и потому для начала запрашивает \$120 000. Бет, чьи реалистичские ожидания составляют примерно \$90 000–95 000, в ответ предлагает \$75 000. Возникший «зазор» в \$45 000 не так уж мал, но сделка представляется мне вполне достижимой при условии, что обе стороны проявят гибкость и включатся в конструктивный процесс взаимных уступок.

С другой стороны, если бы Стэн запросил \$150 000, Бет увидела бы необходимость «выровнять» его запрос, предложив всего \$50 000, и между ценой спроса и ценой предложения образовался бы разрыв, соответствующий той сумме, которую Стэн хочет получить, и в таком случае я не стал бы рассчитывать на успешный исход переговоров. На турецком базаре подобные «несовпадения» вполне естественны в начале торгов, но в реальном деловом мире – едва ли.

## **Поможет ли установление диапазона?**

Некоторые люди склонны выражать цену не суммой, а диапазоном. Например, потенциальный покупатель говорит продавцу (который не стал сам назначать цену): «Я готов заплатить от семидесяти до восьмидесяти тысяч». Смысл в том, что прозвучавшая цифра – \$80 000 – пробудит интерес продавца, и вместе с тем покупатель еще не взял на себя обязательство заплатить именно столько, и если в результате он предложит \$80 000, это будет воспринято как уступка с его стороны: он заплатил по максимуму.

Но опытные переговорщики, услышав такую фразу, автоматически рассматривают лишь «верхнюю» часть диапазона. Они уверены: если бы покупатель не готов был заплатить \$80 000, он бы не стал даже упоминать эту сумму, а потому, когда он действительно предложит \$80 000, это не будет рассматриваться как уступка. Честно говоря, если бы я в этой ситуации представлял продавца, я бы постоянно подчеркивал этот момент, упоминая предложение покупателя в такой форме: «названная вами цена в \$80 000» и как бы напрочь забыв о диапазоне. Уже по этой причине крайне глупо указывать диапазон, верхняя граница которого не соответствует расчетам покупателя.

И все же иногда полезно установить диапазон. К примеру, вы можете установить его с пояснением, что конкретная сумма будет зависеть от конкретных факторов, например, от данных осмотра предлагаемого продавцом оборудования. Диапазон вместо конкретной суммы

называют также, подчеркивая позицию «не вполне решившегося» – иногда имеет смысл занять такую позицию в начале переговоров. С другой стороны, тем самым вы лишаете свое предложение мантии определенности, в которую любят рядиться многие переговорщики, и ваши доводы в пользу названной цены прозвучат уже не так убедительно.

## **Пространство для маневра в вопросах, не связанных с ценой**

Поскольку большинство не связанных с ценой вопросов также решаются в ходе торговли по позициям, имеет смысл и тут оставлять себе пространство для маневра, тем более что и эти вопросы зачастую имеют денежное выражение. Основная проблема заключается в том, что для каждой позиции по вопросам, не связанным с ценой, нужно подыскать разумное и выдерживающее критику объяснение.

Предположим, «Добрый спорт» прежде торговал оборудованием для пауэрлифтинга, которое не имело успеха. В прошлом году весь этот товар перекупил торговец Пекс, выдав расписку на \$10 000. По расписке Пекс не расплатился, и магазин вынужден был подать на него в суд. Бет, считая ситуацию безнадежной, стоит на том, чтобы не включать в продажную цену магазина гипотетические поступления по той сделке. Стэн понимает ее, но все же считает, что воевать в суде с Пексом следует, и в этом Бет согласна со Стэном.

Без конкретной оговорки в контракте все, что удастся получить от Пекса после того, как магазин перейдет к Бет, достанется Бет. Поэтому Стэн вполне справедливо настаивает на своей доле в этом иске, раз Бет не желает «перекупить» тяжбу с Пексом. Это справедливо, но разумно ли требовать все 100 % компенсации по иску? Ведь от нового владельца «Доброго спорта» понадобятся какие-то усилия, судебные издержки и т. д. Вряд ли Стэн сумеет разумно обосновать такую позицию.

Думаю, Стэну не следует и начинать с такого запроса, хотя, зависив свои требования, он оставил бы себе больше пространства для маневра. Разумнее требовать сумму, которую удастся выручить, минус расходы, которые понесет Бет, добывая эти деньги. Эту позицию можно будет разумно отстаивать: Стэн хочет реализовать принадлежащий ему актив. Такой первоначальный запрос дает ему шанс получить по максимуму и оставляет зазор для вполне удовлетворительного компромисса – отдать Бет процент от полученной суммы: это поощрит ее активнее дожимать Пекса.

Многие не связанные с ценой вопросы оставляют значительно меньше пространства для маневра. Зачастую желанный для вас результат основан на принципе, который вы настойчиво вменяете другой стороне. Ряд вопросов имеют лишь одно типичное для подобных сделок решение или только один разумный исход, и в таком случае было бы попросту неверно занимать далекую от этого решения исходную позицию. Например, обычно расходы по оформлению сделки несет покупатель (более того, покупатель нередко берет на себя и расходы продавца или же компенсирует их ему из доходов, получаемых от приобретенного бизнеса). Если Бет потребует, чтобы Стэн оплатил ее издержки, такое предложение не только будет отвергнуто, но и отравит атмосферу переговоров: не стоит и пытаться изменить обычный ход вещей.

Наконец, если вопрос важен для вас, но не для другой стороны, и если другая сторона не подозревает о такой диспропорции, не советую вам требовать больше, чем вам действительно нужно. Если проявите алчность, другая сторона ощутит потребность скрестить шпаги и по этому пункту, а более скромный запрос может быть удовлетворен без дальнейших обсуждений.

## **Подкрепляем свою позицию рациональным объяснением**

В большинстве переговоров, в которых мне довелось участвовать, стороны предпочитали рациональный подход и шли на уступки в обмен на встречные уступки, чтобы таким образом



решить наиболее сложные проблемы. Обнаженная демонстрация силы – исключение, а не правило. В такой атмосфере благоразумия вы сможете подкрепить свою позицию рациональными и убедительными доводами. Когда вы на чем-то настаиваете, нужно указать, почему вы имеете на это право. Другая сторона может оспорить вашу точку зрения, но чем логичнее ваше обоснование, тем больше у вас шансов на успех, – разве что равновесие столь резко наклонится в пользу другой стороны, что разум уже не сможет взять верх над силой.

Хорошее обоснование особенно важно (и тут-то им, как ни удивительно, особенно часто пренебрегают) при обсуждении цены. Когда вы пытаетесь приобрести недвижимость или бизнес, первоначальная цена без сопутствующего пояснения, как вы пришли именно к такой сумме, повисает в воздухе. Разумный же аргумент, если и не убедит другую сторону, по крайней мере вынудит его прислушаться к вашей позиции, а не попросту заявить свою, за миллион миль от вашей. Спор о разумности тех или иных доводов окажется намного конструктивнее спора о цифрах.

Разумно обосновать первоначальное предложение, применив любые достаточно объективные с виду критерии, особенно важно в том случае, когда ваше предложение намного ниже ожиданий продавца. Так вы уменьшаете риск того, что продавец попросту выйдет из-за стола переговоров, сердитый и разочарованный. Ваше объяснение вынуждает его ответить столь же разумными доводами, а именно это вам и нужно, чтобы начать переговоры всерьез. То же правило действует и в случае, когда первым называет цену продавец, – приведя разумное обоснование, он побуждает покупателя к ответному предложению. Полезны обоснования и при обсуждении вопросов, не связанных с ценой, когда много времени уходит на выработку максимально справедливого решения. По собственному печальному опыту могу засвидетельствовать, что если другая сторона располагает всеми разумными доводами и пускает их в ход последовательно и убедительно, противостоять очень трудно и приходится идти навстречу – по крайней мере, часть пути. Ловкий переговорщик ухитрится изобрести обоснование для своей позиции прямо на месте, однако тут как раз имеет смысл подготовиться заранее, особенно если вы не хотите выдавать реальную причину своих действий – например, потому, что в таком случае другая сторона ответила бы отказом.

Иногда рациональное объяснение придумывается задним числом. Бывает так, что человек инстинктивно чувствует, с чего следует начать, чтобы реализовать в итоге свои ожидания, а не подбирается к этой цифре путем логических выкладок. В таком случае доводы уже потом «подгоняются» в пользу этого исходного пункта. Впрочем, какой бы путь вы ни избрали, главное – подавать свои аргументы как неотразимые.

От аргументов есть и другая, более субъективная польза. В конечном счете вопрос о том, с чего начать, тоже решается субъективно: тут главное – чувствовать, что так будет правильно. И чем труднее подобрать логические аргументы в оправдание своей позиции, чем чаще приходится опираться на доводы, которые вам самим не кажутся убедительным, тем более следует опасаться, как бы и другая сторона не сочла, что вы чересчур много запрашиваете. Если вам удастся найти убедительное объяснение, оно служит лакмусовой бумажкой, показывая, возможно ли отстоять позицию.

## **Как должным образом подать первоначальное предложение**

Первоначальное предложение нужно не только подкрепить обоснованием, но и подать его уместными словами, с правильной интонацией. Здесь опять же неприемлемы крайности. Не нужно провозглашать первую же сумму «неприкасаемой» или называть ее «лучшим», «окончательным» предложением, если все эти эпитеты – ложь, которую другая сторона вскоре разгадает. С другой стороны, какую бы сумму вы ни предлагали, не следует за нее извиняться. Часто приходится наблюдать, как переговорщик прямо-то излучает беспокойство насчет того,

не оскорбит ли его начальное предложение другую сторону. Он утыкается взглядом в пепельницу, избегая смотреть глаза в глаза. Бормочет свое предложение, заикаясь, пальцы дрожат, язык тела прямо-таки вопит: «ИЗВИНИТЕ!». Не допускайте такого. Если вам настолько не по себе, так подкорректируйте сумму заранее, только не давайте другой стороне понять, что вы сами не воспринимаете свое предложение всерьез.

Я сторонник прямого разговора, без лишних запросов, но и без самоуничижения. Если вы окажетесь на месте Бет и вам придется первому называть цену, советую сказать примерно так: «Полагаю, семьдесят пять тысяч – приемлемая цена», – и затем подкрепить эту сумму разумными доводами. Но если другая сторона напряженно ждет ваших слов, лучше будет прежде, чем называть цену, объяснить, на основании каких критериев вы ее назначаете. Сперва доводы, а потом: «С учетом всего этого, я хочу предложить вам семьдесят пять тысяч».

Такой вариант я бы предпочел по двум причинам: во-первых, собеседник внимательно слушает лишь до тех пор, пока не прозвучит сумма, а потому имеет смысл привести доводы, пока вас еще могут услышать. Во-вторых, тем самым вы демонстрируете, что к этой сумме пришли логическим путем, а не подгоняете доводы под нее, – даже если на самом деле все обстоит наоборот!

Кстати говоря, первая сумма непременно должна быть круглой, какие бы сложные и точные расчеты не подвели вас к ней. Будучи покупателем, округляйте в большую сторону, покажите продавцу, что вы не жметесь. Особенно полезно округлить на существенную сумму, оставив при этом достаточный зазор между предложением и той цифрой, к которой вы намерены в итоге прийти. Можете откровенно сказать продавцу: «Я сразу набавляю бонус, чтобы поскорее прийти к соглашению».

Некоторые покупатели, начиная с низкой ставки в расчете на затяжные переговоры, стараются при этом не отпугнуть продавца. Понимаю их озабоченность, но все же неприятно слышать от покупателя: «Вот сколько я предлагаю, но я, безусловно, готов к торгу». Никогда не подрывайте так собственное предложение. Подойдите к делу тоньше, пусть представитель покупателя скажет агенту продавца: «Для начала мой клиент предлагает семьдесят пять тысяч, и я уверен, что некоторый резерв для переговоров у нас есть».

Перейдем теперь на сторону продавца. Стэн может подать свое первоначальное предложение с различными формулировками (и, непременно, с внятной аргументацией). «Я хотел бы получить сто двадцать тысяч» – открывается возможность для торга. «Полагаю, сто двадцать тысяч – справедливая цена» – тоже хорошо, пусть теперь покупатель скажет, что на его взгляд будет «справедливо». «Начну со ста двадцати тысяч» – это уже слабее: подразумевается, что продавец готов на существенные уступки. Впрочем, и такой вариант допустим, если запрашивается предельно высокая цена. Только, пожалуйста, не бормочите: «Вот моя первоначальная цена, слишком большая, конечно, я готов уступить».

В такой ситуации, когда почему-либо приходится начинать с суммы, вплотную близкой к вашим реалистичным ожиданиям, нужно постараться дать это понять. Скажите, например: «Вот сколько я предлагаю, и должен вас предупредить, что это практически предел для меня», – и тут же поясните, почему это так. Помните: в этом случае ключевую роль играет убедительность. Если же до предела еще далеко, ни в коем случае не прикидывайтесь. Вы же не хотите, чтобы другая сторона заподозрила вас во вранье: тем самым вы лишитесь доверия и по всем остальным пунктам.

## **Реакция на предложение другой стороны**

Еще раз переменим позицию и предположим, что начальное предложение исходит от другой стороны. Теперь ваш черед занять исходную позицию. Как вы это сделаете? Процесс начинается с реакции на предложение другой стороны. Если вы имеете дело с переговорщиком,

он будет внимательно следить за вашей реакцией в надежде получить искренний ответ и тем самым полезную информацию.

Если, к примеру, покупатель предложил вам заведомо низкую цену, он ожидает увидеть резко негативную реакцию, и если такая реакция не последует, он может прийти к выводу, что в ваших глазах эта цена не так уж низка. Точно так же продавец, запросивший абсурдно высокую цену, смотрит, отвергнете ли вы ее как абсурдную или ввяжетесь в переговоры на таких условиях. То же самое происходит и при обсуждении вопросов, не связанных с ценой.

Итак, даже если первое предложение делает другая сторона, вы должны подготовиться, чтобы правильно отреагировать на него. Не подавайте неверных сигналов и не упускайте возможность передать другой стороне «сообщение», которое вам уже не удастся столь же эффективно сделать позже: только сейчас ваша реакция будет выглядеть спонтанной, а не сфабрикованной.

Я твердо придерживаюсь правила: полученное предложение обязательно нужно прокомментировать, чтобы умерить аппетиты другой стороны и подготовить ее к вашему встречному предложению. Так поступать надо даже в том случае, когда другая сторона не слишком-то и запрашивает. Даже к самому умеренному предложению всегда можно придраться! Например, если вы продавец, а первым делает предложение покупатель, вот несколько готовых ответов на более-менее приемлемые предложения: «На такую цену я вряд ли соглашусь», или: «Я отказывался и от более выгодных предложений» (только если это правда), или: «Надеюсь, нам удастся прийти к более разумным условиям» (подходит для начала переговоров).

Тем более важно правильно сформулировать ответ, когда вам предлагают «совсем не ту» цену. Тут нужно не только дать собеседнику понять, что с первоначальным предложением он здорово промахнулся, и не допустить, чтобы он истолковал ваше молчание как знак согласия, – нужно еще и вынудить его торговаться с самим собой. К примеру, Стэн назначает за «Добрый спорт» \$150 000. Бет имеет смысл не называть встречную цену, а ответить: «Ничего себе, вот так сумма! Лучше по-честному, сколько вы хотите получить?» Таким образом, Бет вынуждает Стэна умерить свои запросы еще до того, как она сделает встречное предложение.

Точно так же, если Бет вздумает начать с \$50 000, Стэн может ответить: «Право, Бет, это несерьезно. Сделайте разумное предложение, и я готов обсуждать его». Он, разумеется, хочет, чтобы покупательница назвала более высокую цену еще прежде, чем он назовет свою.

Ни продавцу, ни покупателю такая попытка не пойдет во вред. Вы ничем не рискуете – даже если ваша отповедь не сработает, сигнал, который вы подали другой стороне (что она чересчур отклонилась от реальной суммы), будет воспринят и, скорее всего, повлияет на ее дальнейшие шаги.

## **Выкладываем карты на стол**

Настала пора и вам сделать встречное предложение с учетом той информации, которую удалось выудить из начального предложения другой стороны. Как мы уже говорили в предыдущей главе, формулируя свои реалистичные ожидания принципиально важно оценить, сколько хотела бы получить (или заплатить) другая сторона. Эти ожидания будут отражены в вашем встречном предложении.

Ваша реакция на первоначальное предложение должна выполнить три основные функции:

- во-первых, задать определенный диапазон цен, внутри которого обе стороны смогут с помощью контролируемого процесса взаимных уступок приблизиться к исполнению ваших реалистичных ожиданий;
- во-вторых, подать другой стороне сигнал, который повлияет на ее ожидания (в ваших интересах);

- в-третьих, побудить другую сторону сделать повторное, более конструктивное предложение, которое станет значительным продвижением по сравнению с начальной ценой.

И с точки зрения всех трех функций важнее всего привести убедительные объяснения. Например, вы должны сделать выбор между двумя вариантами ответа. Первый вариант не столь агрессивен, зато подкреплен сильными и убедительными аргументами. Второй вариант больше в вашу пользу, но аргументы к нему придется «придумывать». В нашем случае стоит предпочесть первый вариант, поскольку убедительное объяснение – наиболее существенный фактор.

Встаньте на место Бет. Стэн просит за свой магазин \$120 000, настал ваш черед предложить свою цену. С учетом его запроса, вы уточняете свои реалистичные ожидания: не \$90 000–95 000, а уж никак не меньше \$95 000 придется заплатить. Стэн просит много, но не переступает черту. Сколько вы предложите? \$50 000? С точки зрения перечисленных выше трех функций такая сумма имеет определенные преимущества: задает больший резерв для торговли и откровенно заявляет вашу жесткую позицию. Но вряд ли на такое предложение последует конструктивный ответ. Стэн может попросту сказать: «Ну же, Бет, будем говорить всерьез», – и откажется снижать цену, пока вы не сдвинетесь с места. К тому же под такое предложение не подогнать никаких доводов.

\$90 000? Конструктивный ответ на такое предложение вы точно получите, но слишком мал зазор до той цены – \$95 000 – на которой вы хотели остановиться, в то время как у Стэна остается до нее изрядный путь.

Предложив \$80 000, вы оставляете себе достаточный резерв и вместе с тем можете рассчитывать на позитивный ответ Стэна. Лишь бы у Стэна не сложилось ложное впечатление, будто вы готовы заплатить \$100 000 – удобное, круглое число, как раз на полпути между запрошенной и предложенной суммой. К сожалению, люди склонны воспринимать подобный ответ именно так, и раз сложившееся впечатление трудно будет переломить.

Итак, с учетом всех трех задач вам нужно назвать сумму от \$70 000 до \$75 000, при условии, что у вас найдется к ней подходящее обоснование. И помните: если обосновать вы сумеете только \$80 000 (или даже \$85 000), лучше позабыть обо всех остальных соображениях и сразу назвать более крупную сумму. В таком случае нужно сопроводить это щедрое предложение кратким комментарием, предостерегающим: вы не собираетесь долго торговаться, вы сразу называете справедливую цену за магазин и т. д. Необходимо, чтобы Стэн понял, как вы близки к предельной сумме.

Поиграем теперь за Стэна. Допустим, Бет дает \$80 000, а вы хотите получить \$100 000. Не стоит парировать ее предложение требованием \$150 000 – она сочтет его смешным и не станет набавлять цену. С другой стороны, если вы сразу попросите \$105 000, то сами себя загоните в слишком узкий диапазон между запрашиваемой и окончательной ценой. Встречное предложение в \$120 000 даст понять, что вы надеетесь сойтись на \$100 000. Но я бы советовал просить чуть больше – \$125 000, – чтобы оставить себе резерв и не показаться во время торга слишком неуступчивым. Вопрос в том, сумеете ли вы подкрепить этот запрос доводами. Если наилучшее «оправдание» имеется для суммы в \$115 000, я бы на ней и остановился, дав при этом понять, что вы приближаетесь к своему лимиту.

## **Реакция и ответы по пунктам, не связанным с ценой**

А как вести себя, когда речь идет не о цене? В принципе, и процесс, и соображения тут те же самые. Постарайтесь как можно скорее определиться с реалистичными ожиданиями и первоначальной позицией – даже если не вы открываете переговоры, – тогда, если другая сторона не уложится в отмеренный вами диапазон, у вас будет готов ответ.

Например, если вы – Бет, а Стэн начинает и заявляет:

– Я прошу сто двадцать тысяч долларов и не стану давать никаких гарантий, ни явных, ни подразумеваемых. Берите, что видите, – покупатель решает сам.

То вы, Бет, округлив глаза от изумления, отвечаете:

– Стэн, это же нелепо! Вы же не поддельный «Ролекс» на углу проходим втюхиваете. Это ваш бизнес, вы несете за него ответственность. Только на таких условиях я готова заплатить за магазин семьдесят пять тысяч долларов – я считаю эту цену справедливой по следующим причинам...

Конечно, в ходе переговоров вы пойдете на значительные уступки, обсудите, какие гарантии от Стэна требуются, а по каким пунктам вы готовы взять риск на себя. Но принцип нужно определить с самого начала, и вы сами себе роете яму, если сразу же начинаете оговаривать возможные исключения. Своим клиентам и коллегам я то и дело твержу: «Пусть об этом хлопчет другая сторона». Не делайте за того парня его работу.

## **Подведем итоги**

### ***Основная мысль***

Второй важный момент в плане игры: решить, с чего начать процесс торговли, кто делает первое предложение и как на это предложение реагировать. Необходимо выбрать такой исходный пункт, чтобы не показалось, будто вы запрашиваете чересчур много, но вместе с тем и не сыграть против самого себя. Избегайте крайностей необузданной агрессии и неуместной скромности. Вы не хотите обозлить другую сторону, не хотите получить столь же абсурдный ответ, но надо оставить и себе пространство для маневра, чтобы без затруднений прийти к своей цели.

### ***Просчет***

Слишком часто переговорщики уступают другой стороне право высказаться первой, а в результате слышат совершенно немыслимую цифру, – причем из упрямства та сторона принимается грызть землю зубами и не поддается. Если вы имеете дело с подобным упрямым, берите переговоры под контроль и сами открывайте их тщательно взвешенным первым предложением.

### ***Слабость***

Главное упущение в этой сфере – неумение поддержать свое первоначальное предложение (и последующие позиции) убедительными доводами, чтобы они не казались случайными.

## 9. Конструктивная схема уступок

Теперь, когда первоначальные предложения прозвучали, следующая задача – продумать шаги, которые подведут обе стороны к вашим реалистичным ожиданиям настолько близко, что с помощью стратегии, описанной в главе 10, вы сможете заключить сделку.

### Главное – процесс

Предположим, Виктор продает свой бизнес. Виктория предлагает \$60 000. Виктор говорит: «Извините, я прошу сто тысяч». Виктория возражает: «Это слишком много – мне даже нет смысла торговаться от такой исходной позиции». Виктор говорит: «Хорошо, берите за шестьдесят». Виктория в ужасе оборачивается к своей команде: «Что тут не так? – восклицает она. – Что продавец скрыл от меня о своем бизнесе?»

Преувеличение, разумеется, но разумная суть в этом примере есть. Возможно, Виктор как раз и рассчитывал получить \$60 000, но из-за столь поспешной уступки он рискует сорвать сделку, потому что он вызвал у другой стороны серьезные подозрения. Уж поверьте: Виктория предпочла бы заплатить \$72 000 после упорной торговли, чем «преуспеть» с первой попытки. Для того, чтобы обе стороны остались довольны результатом, нужен долгий процесс переговоров, множество взаимных уступок.

Столь же неправильно будет со стороны Виктора, обменявшись с Викторией первоначальными предложениями (она дает \$60 000, он просит \$100 000), сказать: «О'кей, поделим разницу: восемьдесят тысяч». Даже если он нацеливался именно на такую сумму, все-таки спешить не надо. Переговорщик обычно идет к своей цели извилистым, а не обрывистым путем.

Я убежден, что в переговорах о деньгах, недвижимости, услугах, контрактах и прочих аспектах бизнеса очень важен сам процесс. Виктория должна прочувствовать, что она сделала свою работу, вынудила Виктора к нелегким для него уступкам. Слишком быстрое согласие по тем пунктам, по которым Виктория ожидала столкнуться с отчаянным сопротивлением, может ее насторожить: либо она (если она продавец) мало запросила, либо (если она покупатель) приобретает нечто сомнительное. Компромисс нужно предлагать вовремя, да еще уметь его правильно обставить. Слишком ранний или опрометчивый компромисс не достигает цели.

Умение эффективно провести процесс предложений и уступок и подготовить таким образом заключительный компромисс составляет существенный элемент плана игры. Этот путь нельзя отдать на волю случая. Можете прокатиться в Европу, не заказывая номера в отелях и билеты, и надеяться что-нибудь найти непосредственно в тех городах, куда вы попадете, – а все-таки намного спокойнее устроить все заранее, хотя и с оговоркой (как применительно к европейскому путешествию, так и к переговорам), что вам может захотеться подольше задержаться в одном городе и побыстрее убраться из другого.

Обычно каждый шаг этого процесса именуется «уступкой», и это слово сбивает с толку, поскольку «уступка» понимается как отказ от прав и привилегий. Многие люди так и считают, что им придется чем-то жертвовать и вынуждать к жертвам другую сторону, для них каждый этап переговоров – напряженная, недобрая борьба. Я считаю этот подход принципиально неверным. Уступка в смысле «жертвы» происходит лишь в том случае, когда вам приходится отступить от своих реалистичных ожиданий. Все остальное – лишь часть привычного обряда переговоров, тактическое взаимодействие и взаимоприспособление, в результате которого обе стороны придут к удовлетворительному решению.

Итак, если вы запросили за свой бизнес \$100 000, чтобы продать его за \$80 000, не рассматривайте зазор между \$100 000 и \$80 000 как свою законную территорию. Это скорее ничейная земля. Если вам удастся оккупировать какую-то ее часть, продав бизнес за \$85 000,

значит, вам повезло. Но если, цепляясь за такое дополнительное преимущество, вы ставите под угрозу всю сделку, то такие завоевания не стоят и гроша. Ваша задача – заключить сделку и получить \$80 000.

Поймите меня правильно. Все это вы знаете про себя, но не демонстрируете другой стороне. Пусть та сторона думает, что вам нелегко далось согласие уступить в цене. Если она сообразит, что вы особо и не напрягались, она заставит вас опустить цену ниже, до \$75 000. Помните разницу между тем, что вы чувствуете на самом деле, и тем, как вы изображаете свои мучения.

Чтобы подчеркнуть необходимость иметь план игры для столь важного процесса, я использую термин «схема уступок», обозначая путь от исходного пункта к ожидаемому. Схему уступок легче всего себе представить применительно к цене и другим вопросам, измеряемым в долларах: \$100 000, \$90 000, \$85 000, \$82 500 и т. д. Но и неденежные вопросы нужно откалибровать таким же образом, определив промежуточные позиции, которые помогут вам придвинуться к решению, но оставят достаточно пространства для маневра.

## Движение вместо неподвижности

Специальная литература бомбардирует читателя указаниями о том, как *не надо* делать уступки, в таком примерно духе: «Никогда не уступайте без выгоды для себя», «Не сдавайтесь перед дедлайном», «Пусть другая сторона сделает первый шаг», «Уступайте редко и понемногу» и т. д. По большей части это советы в стиле «жесткой позиции».

Что меня смущает в такой позиции? Да, вы не уступите ни на йоту, но ведь и от другой стороны тем самым ничего не добьетесь (разве что все рычаги у вас в руках). Переговоры – это взаимность, движение навстречу друг другу. Жесткий подход не поможет свести к минимуму первоначальный разрыв между запрошенной и предложенной ценой, так, чтобы его можно было одолеть прыжком и достичь завершающего компромисса.

Так не давите на другую сторону в надежде, что она поддастся, а следуйте конструктивной схеме уступок. Используйте то пространство для маневра, которое сами себе отвели. Не позволяйте вашему первоначальному предложению зажить собственной жизнью – ведь это всего лишь исходный пункт. Без особой поспешности сдвиньтесь с этого места – вынудив и другую сторону сдвинуться с первоначальной позиции – и продолжайте движение к компромиссу.

Хотя в основном уступки рассчитаны на получение взаимных уступок, иногда приходится уступать и без такого расчета, если вы понимаете, что не стоит бесконечно биться за тот или иной конкретный пункт, но лучше уж подвести итоги и перейти к следующему. Уступки придают процессу движение, и если этого не делает другая сторона, приходится это делать вам. Когда процесс замедляется, я иногда советую клиенту существенно пойти навстречу другой стороне по малозначащему вопросу или же сделать жест доброй воли по важному пункту, не обуславливая эту уступку никакой «платой».

С другой стороны, когда я стараюсь продемонстрировать твердость в действительно важном вопросе, мне кажется, что суетливые уступки по менее значительным пунктам ослабляют мою позицию. Я как бы даю понять, что в итоге пойду на уступки и в главном. В таких ситуациях я стараюсь выразить уверенность, что с этими деталями мы сумеем разобраться, когда и если наступит подходящий момент, и нет смысла тратить силы на эти мелочи, пока мы не договоримся о главном – «а в этом, как вы понимаете, наша позиция непоколебима».

## Передаем сообщение

Каждая ваша уступка передает другой стороне какое-то сообщение. Это сообщение может быть явным, выраженным словами, которыми вы описываете свои действия и дальнейшие планы, может быть и подразумеваемым, когда ваши дела говорят яснее слов. Всегда задавайте себе вопрос: как другая сторона поймет эту уступку, какие выводы о моем умонастроении и дальнейшем поведении сделает, исходя из размеров этой уступки, момента, когда я ее делаю, пункта, о котором идет речь?

Я бы хотел явно или намеком передать вместе с уступкой тройное сообщение: 1) это серьезная уступка; 2) вряд ли стоит ожидать от меня еще много таких; 3) в особенности, если не будет взаимности.

Если вы уступите слишком быстро, другая сторона не оценит вашу уступку по достоинству. Конечно, я не советую делать вид, будто каждый пустяк вы от себя с кровью отрываете, но все же другая сторона должна видеть, что это не вовсе безболезненно, что это вам чего-то стоит, иначе вы не получите взамен ничего ценного.

Предупреждение, что больше уступок может и не быть, должно звучать все громче по мере того, как вы приближаетесь к своим реалистичным ожиданиям, а сигнал, что без взаимности уступки быстро иссякнут, должен и вовсе звучать с самого начала. «Чтобы ускорить заключение сделки, я готов на такой-то и такой-то шаг, – говорите вы, – и я надеюсь, что вы примете это с пониманием и ответите взаимностью».

Не извиняйтесь за то, что уступаете лишь частично. Когда речь идет о цене, доказывайте разумными аргументами, что очередной шаг вывел цену на должный уровень. В неденежных вопросах старайтесь показать, каким образом частичная уступка решает ключевую для другой стороны проблему. Разумеется, вы не пойдете навстречу полностью, не согласитесь на занятую другой стороной крайнюю позицию. Но вам и самим эта крайность ни к чему, объясняете вы той стороне.

Если вы делаете уступку в одном вопросе, рассчитывая на встречную уступку в другом, подчеркните эту связь: «Если вы готовы закрыться до конца года, я не стану требовать аудиторской проверки». При такой формулировке, если другая сторона не захочет закрываться в этом году, вы сможете настоять на аудиторской проверке (и напротив, отказ от уже сделанной необусловленной уступки вызовет негодование). Конечно, теперь другая сторона знает, что при определенных обстоятельствах вы готовы отказаться от аудита, и постарается выяснить, не удастся ли получить уступку, не соглашаясь при этом на преждевременное закрытие.

Когда уступка совершается не по принципу обмена, я советую исходить из принципов справедливости. Допустим, другая сторона подкрепила свою позицию достаточно вескими доводами. Я скажу моему собеседнику, что он убедил меня в справедливости своих требований. Не из лести (вовсе не хотелось бы, чтобы он подумал, будто я подлизываюсь, хотя иной раз комплимент не повредит), а чтобы он видел, как действенны в наших переговорах законы разума. И пусть он отнесется к моим разумным доводам по другому вопросу с таким же уважением, с каким я отнесся к его.

## И снова «Добрый спорт»

Чтобы проиллюстрировать процесс уступок, продолжим переговоры, начатые в прошлой главе. Бет хочет купить у Стэна магазин «Добрый спорт». Сейчас вы будете Бет, но на этот раз – Бет, хорошо разбирающейся в стоимости того, что она приобретает. Вы готовы заплатить \$90 000–95 000 и считаете свои ожидания вполне реалистичными. Не дожидаясь первоначального предложения Стэна, вы перехватываете инициативу и называете сумму \$75 000: так вы поме-



шаете ему назвать абсурдно большую сумму, от которой он бы потом не смог отступить. Вы подозреваете, что Стэн хочет выручить за свой магазин не менее \$100 000. Продолжим переговоры с этого места: Стэн собирается назвать свою цену.

## Реакция на встречное предложение

Сосредоточимся прежде всего на вашей реакции на встречное предложение Стэна. Здесь действуют те же принципы, что и при реакции на первоначальное предложение – их мы обсуждали в предыдущей главе, – и на этих же принципах основаны все реакции на те предложения, которые последуют в процессе переговоров.

Когда Стэн назовет свою цену в ответ на предложенные вами \$75 000, эти две цены – предложенная и запрошенная – обозначат границы для дальнейших переговоров. Достаточно часто (хотя и не неизбежно) в результате переговоров стороны соглашаются на среднюю цену между их первоначальными предложениями. В таком случае для Бет было бы идеально, если бы Стэн запросил меньше \$115 000. Назови он \$105 000, и шансы остановиться на \$90 000–95 000, как хотела того Бет, будут очень высоки; от суммы \$125 000 плясать уже сложнее, а при \$145 000 надежды завершить сделку на приемлемой сумме практически не останется (на самом деле, если вы подозреваете, что Стэн может так задрать планку, лучше не спрашивайте у него пока цену, а продолжайте какое-то время односторонние переговоры).

Реакцию на встречное предложение Стэна вы должны продумать заранее. На импровизацию не полагайтесь. Если Стэн умеет вести переговоры, он будет пристально за вами следить и, подметив вашу счастливую улыбку (еще бы, он запросил всего \$105 000!) без труда вычислит, на что вы рассчитываете. Вы бы не стали так радостно улыбаться, если бы хотели заплатить всего \$85 000, поскольку запрошенная им сумма сделала такой исход маловероятным. Вы себя выдали, Стэн получил ценную информацию о ваших ожиданиях – а ведь вы не хотели, чтобы он знал.

Еще хуже будет ненамеренно подать неверный сигнал. Например, Стэн запросит \$130 000, а вы примете это спокойно и не станете сразу возражать (некоторые люди ведут таким образом переговоры, подхватив где-то идею, будто нужно сохранять внешнее бесстрашие, как при игре в покер). Поскольку запросы Стэна вас вроде бы не шокировали (а это возможно лишь в том случае, если вы готовы дать ему \$105 000–110 000), Стэн будет ожидать и добиваться от вас куда большего, чем вы согласны заплатить.

Как реагировать в таких случаях? Если вы считаете требование свыше \$115 000 заведомо неконструктивным, ответьте с горячностью (но без раздражения): «Что вы говорите, Стэн? Как может “Добрый спорт” стоить сто тридцать тысяч? Разве вы не заинтересованы в продаже? Но так мы никогда не доберемся до взаимоприемлемого результата». Стэн получает предостережение: не стоит рассчитывать на сумму, близкую к той, которую он назвал. А вы ничем не рискуете, потому что если Стэн не слезет со своей вершины, сделка все равно не состоится.

И наоборот: как поступить, если Стэн попросил всего \$105 000? Это хороший вариант, теперь вы уверены, что сделка состоится и будет для вас выгодна. Однако не следует проявлять неумеренную радость, иначе Стэн ударит по тормозам и не станет спускаться до нужного вам диапазона \$90 000–95 000. Но хотелось бы дать ему понять, что вы оценили его умеренность: тем самым вы поощрите Стэна вести себя так же и впредь.

Я в таком случае советую назвать предложение другой стороны «конструктивным» и дать при этом понять, что вы надеетесь и на дальнейшие существенные шаги вам навстречу. Можно сформулировать примерно так: «По-моему, это конструктивное предложение, хотя еще далеко не окончательное. Мне хотелось бы услышать ваши доводы в пользу этой цифры: возможно, я что-то упускаю из виду». А если зазор между названной ценой и той, что вы готовы уплатить,

совсем мал, скажите: «Конечно, мы придем к соглашению. Может быть, оставим на время вопрос о цене и рассмотрим другие пункты?»

Промежуточный случай: Стэн просит \$115 000 – не абсурдная сумма, но и не идеальная для вас, однако вполне адекватная, чтобы с этого места продолжить переговоры. На такое предложение не следует отвечать негативно, или вы рискуете сорвать переговоры, особенно если Стэн считает, что и так уж из кожи вон вылез и сделал вам самое что ни на есть разумное предложение. С другой стороны, называть это предложение «конструктивным» тоже язык не поворачивается. Нужно дать понять, что при такой разнице в ваших подходах сделка может и не состояться, но пока что вы готовы продолжать переговоры в надежде, что удастся к чему-то прийти.

Итак, вы говорите: «Полно, Стэн, сто пятнадцать тысяч за “Добрый спорт” – это чересчур много. Назовите более реальную цифру, иначе у нас с вами дело не выгорит». При этом вы не выражаете голосом недовольствия, язык тела остается нейтральным. Вы даете понять, что вы знаете: это он «торгуется», а когда наиграется вдоволь, вы ждете более серьезного разговора.

## **Первая уступка и торговля против самого себя**

Стэн сделал встречное предложение, вы отреагировали. Настала пора для следующего шага. Вопрос в том, кто его сделает? Многие наставники не рекомендуют делать первую уступку по основным вопросам, в том числе по цене. Они приводят данные исследований, которые показывают: кто первый уступит, тот меньше в итоге и получит.

Я с ними не согласен. Да, лучше, чтобы первой пошла на уступки другая сторона, но в позиционных переговорах обычно меняют баш на баш: выслушав встречное предложение, вы вроде как должны тоже сделать встречное предложение и немного уступить. Опасно нарушать этот неписанный этикет.

Если вы заранее оставили себе достаточный резерв, не бойтесь первым пойти на уступки, раз от вас этого ожидают. (Что касается данных исследований, то нужно учесть, что первым уступает, как правило, тот, кто первым называет цену, а он закладывает больше люфта в свое первоначальное предложение). Тем не менее к этому совету я хочу присовокупить одно предостережение и одну оговорку.

Сначала – предостережение. Если Стэн сделал встречное предложение на той же встрече, на которой прозвучала ваша первоначальная цена, не отступайте от своего предложения в этом же раунде – это ослабит вашу первоначальную позицию, особенно если вы приводили какие-то доводы в ее пользу (а доводы желательно приводить). Продолжайте обсуждение вокруг да около. Постарайтесь побольше выяснить о желаниях Стэна. Обсудите другие вопросы. Можете даже намекнуть, что проявите гибкость в вопросе цены, сказав, например: «Я продумаю все с самого начала и постараюсь понять, смогу ли я поднять цену – хотя, конечно, не до той суммы, которую вы назвали». Но в этот день не отступайте от своего первоначального предложения.

Теперь исключение. Если Стэн пожадничает и назовет, к примеру, \$130 000, вы можете прямо отказаться повышать ставку, подчеркнув, что Стэн неправ. Тут ваша цель – вынудить Стэна «торговаться с самим собой», то есть снизить запрошенную цену до более адекватного уровня прежде, чем вы согласитесь продолжить разговор. Тому, кто называет цену первым, несколько легче применить эту тактику, нежели тому, кто выслушал абсурдное первоначальное предложение. Он может даже с жаром ответить: «Вы получили от меня вполне разумное предложение, пренебрегли им и ответили мне таким несуразным запросом!»

Разумеется, никто не любит «торговаться против самого себя», сбивая цену. В такой ситуации человек переживает капитуляцию, он – пусть не на словах – признает, что для начала

запросил слишком много. Кому это приятно? И если вы заставите другую сторону пройти через подобное унижение, переговоры и в дальнейшем будут напряженными.

Вот почему я советую строго ограничить применение подобной тактики. В нашем случае – не вздумайте пускать ее в ход, если Стэн попросит всего \$105 000: скорее всего, Стэн откажется снижать цену, и вам придется вернуться к традиционной схеме взаимных уступок – было бы нелепо отказаться от переговоров при столь умеренных запросах со стороны продавца. И вы сами себе усложните ход переговоров: по другим пунктам будет вспыхивать ненужное ожесточение. Общий принцип очень прост: не настаивайте, чтобы другая сторона «торговалась против себя», если среднее арифметическое между предложенной и запрошенной ценой не выходит чересчур далеко за рамки ваших реалистичных ожиданий.

## Как выстроить схему уступок

Как я уже говорил, некоторые гуру советуют делать уступки редко и понемногу. Конечно, следует избегать другой крайности – частых и слишком больших уступок, но медлительность и скупость вряд ли вам помогут, тем более, когда вы добиваетесь взаимности.

Возьмем ситуацию, когда вы предложили \$75 000, а Стэн запросил \$115 000. Может, стоит теперь поднять цену до \$76 000, а Стэн в ответ сбавит до \$114 000! Мне это кажется бессмысленным занятием, разве что вы оба сидите на необитаемом острове и развлекаетесь в ожидании спасательного судна. Таким методом, конечно, можно и прийти к компромиссу, но в реальном мире существует немалый риск сорвать сделку по дороге. Эти маленькие пошаговые уступки побуждают другую сторону откладывать решение до новой встречи. Каждому вашему предложению недостает убедительности и окончательности. Так что если выбор стоит между множеством мелких подвижек и несколькими решительными шагами, я всегда предпочту последнее. Только решительный шаг вызовет ответные существенные уступки.

В переговорах по «Доброму спорту» размер каждой уступки должен составлять не менее \$5000, по крайней мере, пока позиции сторон не сблизятся. Меньшие шаги едва ли можно считать значимыми. Затрудняюсь точно выразить это в цифрах, но если уступка значительно ниже 5 % от общей суммы, едва ли она побудит другую сторону к существенному встречному движению.

Ведя переговоры о цене, люди склонны думать больше в денежном выражении, чем в процентах, и из-за этого часто упускают прекрасные возможности. Учтите, что одна и та же сумма уступки для покупателя всегда составляет больший процент, чем для продавца – потому что покупатель начинает с меньшей цены.

Приведем пример. Допустим, Стэн просит \$125 000, а вы предлагаете \$75 000. Затем Стэн сбрасывает \$15 000 (до \$110 000), а вы набавляете \$15 000 (до \$90 000). Можно ли считать ваши уступки равными? В долларовом выражении – да, но отнюдь не в процентном. Вы сразу набавили к своему предложению 20 %, а Стэн снизил запрашиваемую цену всего на 12 %. И разница в процентном выражении будет сохраняться на всем протяжении торга, хотя и уменьшаясь постепенно, по мере того, как позиции сторон будут сблизяться.

Как вы можете использовать эту мысль, будучи покупателем? Когда Стэн снизит цену на \$15 000, то есть до \$110 000, вы можете по всей справедливости ответить: «О'кей, Стэн, я пойду вам навстречу, как вы пошли навстречу мне. Вы сбавили цену на 12 %, и я подниму свою на те же 12 %, то есть на девять тысяч. Предлагаю вам восемьдесят четыре тысячи долларов».

Или если вы сделали первый шаг и повысили предлагаемую цену на \$15 000, а Стэн в ответ на \$15 000 снизил свои запросы, вы можете сказать: «Право, Стэн, это же всего 12 %, в то время как я уступаю вам 20 %. По справедливости вы должны были бы снизить цену на двадцать пять тысяч, до ста тысяч долларов», – так вам, возможно, удастся вынудить Стэна торговаться с самим собой.

А как быть на месте продавца? Лучше всего обойтись без разговора о процентах – он заведомо складывается не в вашу пользу, а большинство покупателей об этом не подозревает. Но если покупатель потребует от вас «равного процента», советую вам печально покачать головой и ответить: «Да, оно, конечно, так, но если мы подпишем контракт, платить вы мне будете в долларах, а не в процентах – проценты в кошелек не положишь. Сейчас важно, насколько ваша цена расходится с моей. Будем следить за игрой – пятнадцать тысяч долларов это пятнадцать тысяч, мы сделали одинаковые шаги к сближению цен».

С чем я из наставлений по переговорам согласен, так это с тем, что сумма уступки (в долларовом выражении) должна постепенно снижаться. Это очевидно. Если вы увеличиваете «шаг» уступки, другая сторона захочет подождать еще больших уступок, и даже постоянные одинаковые уступки сигнализируют о готовности сделать еще несколько таких же. А ведь вы хотите внушить другой стороне примерно такую мысль: «Да, я готов идти на уступки, но мое терпение заканчивается, скоро я назову предельную сумму». Итак, в зависимости от того, сколько запросил Стэн, ваш путь от \$75 000 к \$90 000 ведет через \$85 000 и \$90 000, чтобы в итоге на \$92 000 заключить сделку.

Вы можете спросить, всегда ли уступки двух сторон должны совпадать с точностью до доллара. Ответ: ни в коем случае. Но у вас должно быть подходящее объяснение, если ваша уступка не столь велика. Самое удобное – напомнить, что вначале другая сторона предлагала совсем уж неуместную цену, вот ей и приходится теперь проделать больший путь.

Чтобы понять, как это работает, переключитесь ненадолго на Стэна. Будучи Стэном, вы рассчитываете получить \$100 000, а Бет для начала предложила \$75 000. Вы опасаетесь, что слишком высокая начальная цена отпугнет Бет, поэтому в ответ на ее предложение называете умеренные \$110 000. Бет повышает на \$10 000, до \$85 000. Теперь вам следует снизить цену до \$105 000, то есть сделать шаг всего в \$5000. Оправдать это вы сможете, указав, что запросили вполне разумную начальную цену, в то время как первое предложение Бет было чересчур низким – теперь ей приходится делать более значительные уступки.

Кстати говоря, поскольку Бет все еще на \$15 000 не дотягивает до ваших ожиданий, а ваш резерв составляет теперь всего \$5000, сделав такую уступку нужно ясно дать понять, что вы подходите к пределу, а когда вы опустите цену до \$100 000, придется обозначить эту уступку как окончательную. Имеет смысл заранее подготовить почву, иначе ваш ультиматум покажется надуманным.

Можно ли порой делать большие уступки, чем делает другая сторона? Обычно не стоит: это будет воспринято как признак слабости и поощрит другую сторону к несоразмерным ожиданиям. Но иногда, если другая сторона крайне скупится, а у вас еще есть резерв для сделки, подобный маневр поможет вашему собеседнику прийти в себя. Например, выслушав от Бет предложение \$75 000, вы попросили \$125 000, и Бет приподнимает цену на полшажка – до \$77 000. Вы можете демонстративно опустить цену до \$115 000, пояснив, что именно такие уступки требуются с обеих сторон, чтобы в итоге прийти к соглашению. Вы надеетесь подтолкнуть Бет к тому, чтобы в следующем раунде она предложила вам \$80 000 с изрядным хвостом.

Одно примечание ко всему, сказанному выше: придерживаться однообразной схемы уступок неразумно, потому что тем самым вы однозначно показываете другой стороне, к чему вы стремитесь, и выдаете ценную информацию. Притворитесь адмиралом конвоя и ведите свой суда зигзагом, чтобы капитан вражеской подводной лодки не угадал, где вы окажетесь в следующий момент. Не разглашайте свои намерения. Пусть другая сторона ломает себе голову – глядишь, вам удастся остановиться еще до того, как вы упретесь в назначенный себе лимит.

## «Выйти из бизнеса и не возвращаться»

Теперь посмотрим, как схема уступок работает в неденежных спорах. Изменим слегка ситуацию с «Добрый спорт», скинем Стэну десяток годков – этот вполне еще крепкий пятидесятипятiletний мужчина не собирается переезжать во Флориду, он останется жить, где жил, и еще поработает. Просто ему надоел магазин спорттоваров, он хочет подыскать себе новое занятие.

Бет такой вариант беспокоит. Что, если новое занятие не придется Стэну по вкусу, и он вернется к торговле спорттоварами? Он окажется для вас опасным конкурентом, ведь у него налажены связи с поставщиками и клиентами. Тут требуется надежная защита: пусть Стэн подпишет обязательство, что, продав свой магазин, не станет в дальнейшем вступать с ним в конкуренцию.

Как с любым «пороговым» вопросом – например, со скелетами в шкафу, о которых мы говорили в прошлой главе, – тут главное решить, на каком этапе переговоров его следует затронуть (ведь Стэн уж точно сам об этом не заговорит). И следует внимательно следить за реакцией Стэна, поскольку она раскроет вам его намерения. Если он воспротивится вашей просьбе, есть причина беспокоиться, как бы Стэн не составил вам конкуренцию. Переговорщик всегда получает ценную информацию, отмечая, в каких вопросах другая сторона и слышать не желает об уступках.

Хотя имеются некоторые соображения в пользу другого момента для обсуждения этой темы, я бы советовал заговорить о проблеме конкуренции сразу и тем самым подчеркнуть, какое вы придаете ей значение. Если Стэн всерьез упрется, придется обсуждать условия защиты от конкуренции параллельно с ценой – в конце концов, эти условия заметно отражаются на ценности приобретаемого вами бизнеса.

Итак, предположим, что вы затронули этот вопрос почти в самом начале, сосредоточившись при этом на четырех компонентах соглашения о неконкуренции: срок, территория, характер бизнеса и возможность переманивать работников «Доброго спорта». Для начала оцените свои реалистичные ожидания по каждому пункту. Ваши мысли будут примерно таковы:

- *Срок.* Вы бы хотели заключить соглашение как минимум на три года, чтобы успеть за это время встать на ноги.
- *Территория.* Вы бы хотели исключить сам город, где находится магазин, и пригородную зону вокруг него: на этой территории вам конкуренция ни к чему.
- *Характер бизнеса.* Вы опасаетесь, как бы Стэн не составил вам конкуренцию в сфере розничной торговли спортивными товарами. Если он выберет себе другой сектор рынка, в котором спортивных товаров будет немного, лишь в качестве сопутствующих, это не станет для вас проблемой, но вопрос в том, где провести черту. В особенности вы бы хотели оставить за собой спортивную одежду – в нынешнем магазине Стэна этот сегмент представлен плохо, но вы собираетесь существенно его расширить.
- *Работники.* Нельзя допустить, чтобы Стэн переманивал у вас работников, особенно тех, кто трудится в магазине сейчас и проработал там уже немало лет. Но вы же понимаете, что в юридических терминах толком не определишь, переманивает он работников, или они сами предпочли уйти к Стэну.

Формулируя первоначальное предложение, вы оставляете себе резерв для дальнейших переговоров, но так, чтобы ваши требования не показались абсурдными.

- По срокам – запрашиваете пять лет.
- Территория – весь округ, где расположен ваш город, то есть существенно больше, чем город с пригородами, но все же вполне ограниченная территория.

- Что касается характера бизнеса, для начала вы хотите отстранить Стэна от всего, что связано со спорттоварами и спортивной одеждой.

- Вы также не хотите, чтобы Стэн брал на работу (а тем более переманивал) ваших сотрудников, как тех, кто останется в магазине на момент продажи, так и тех, кого вы пригласите позже («В городе хватает опытных продавцов, а моих не трогай»).

Свои требования вы сопровождаете разумным объяснением, примерно таким: «Стэн, вы требуете достаточно высокую цену за “Добрый спорт”. Этот бизнес в значительной степени создан вашими личными усилиями. Если в ближайшем будущем вы откроете поблизости магазин, который составит конкуренцию “Доброму спорту”, да еще и переманите продавцов, цена бизнеса, который я хочу купить, резко упадет». И вы, безусловно, правы: каждый, кто приобретает чужой бизнес, нуждается в такого рода защите. Вопрос лишь в объеме гарантий.

Предположим, Стэн делает встречное предложение: ограничение на год и только на сам город, под запретом исключительно магазины, торгующие спорттоварами и больше ничем, переманивать служащих он не станет, но если они сами уйдут от вас, он вправе их нанять.

## Разбор схемы уступок

Какой схемы следует придерживаться для того, чтобы подойти вплотную к окончательному соглашению по конкуренции? Должна ли Бет сделать первые уступки? И какие? Или вам следует отвергнуть предложение Стэна и вынудить его торговаться против самого себя? Каковы промежуточные остановки на пути к вашей цели? Нужно ли обсуждать каждый из четырех компонентов по отдельности или предпочтительнее «в одном пакете»?

Вы можете начать с того, что оцените каждый из четырех компонентов с точки зрения их важности для вас. Затем подумайте, насколько они важны Стэну, – полезную информацию по этому поводу вы сможете добыть, расспросив его еще до начала торгов о его дальнейших планах. Далее оцените позицию Стэна – разумна она с вашей точки зрения или нет – и, наконец, определите, какие возможны промежуточные шаги от вашего исходного предложения до того, что вы надеетесь получить.

Посмотрим, как это может происходить по разным пунктам.

*Срок.* Это важный для вас вопрос: вам нужно успеть встать на ноги прежде, чем на горизонте снова появится Стэн. Вы хотите получить отсрочку в три года, то есть среднее арифметическое между запрошенными пятью годами и предложенным Стэном одним. Стэн, конечно, предлагает слишком короткий срок, но сразу переходить на отметку «три» («Давайте поделим разницу») опасно: в итоге вы рискуете закончить на двух.

На вас работает еще один важный фактор – он часто возникает в деловых переговорах. На данном этапе переговоров Стэн старается получить как можно большую сумму за свой магазин, он достаточно умен и постарается не отпугнуть вас угрозой конкуренции. Если он будет настаивать на всего лишь годичной отсрочке, у вас появятся нехорошие подозрения. Выходит, руки у Стэна связаны. Вы можете использовать этот момент, задав напрямую вопрос о дальнейших намерениях Стэна и побудив его увеличить срок до двух лет (торговаться против самого себя), прежде чем сделаете малейший шаг ему навстречу.

Схема работает примерно так: вы анализируете и отвергаете предложение Стэна. Он увеличивает срок до двух лет. Вы отвечаете: «Уже лучше, но все еще мало», и намекаете, что четыре года – это «терпимо». Стэн пожмет плечами: два с половиной. Вы согласитесь на три с половиной года, указав, что вы уже близки к лимиту (ведь понятно, что такие «кривые» числа, как три с половиной года, рассчитаны на дальнейшее «округление»). Думаю, вы получите три года, как и добивались.

Другой вариант: когда вы снизите срок до четырех лет (дождавшись, чтобы Стэн предложил два), Стэн может сразу поделить разницу и назвать срок в три года. В таком случае, хотя эта цифра соответствует вашим ожиданиям, не спешите соглашаться – по нескольким причинам.

Во-первых, теперь вы видите, что Стэн готов дать вам три года, а вы пока что держитесь на четырех – так попытайтесь выбить три с половиной. Во-вторых, даже если на отсрочке в три с половиной года настоять не удастся, ваша неуступчивость покажет Стэну, что он не поспешил предложить вам три года, и он будет рад согласиться на такую отсрочку. Наконец, если вы сойдетесь на трех годах, ваша дополнительная уступка (те лишние полгода, от которых вы отказались) поможет вам, взывая к справедливости, добиться от Стэна большего по другим неденежным вопросам.

Хотелось бы сделать одно примечание к общим рассуждением по переговорам о сроке. В отличие от денежных условий, которые обычно полностью логически обоснованы и соотносены с ценностью товара, срок не определяется столь безусловной логикой. Слушая спор двух сторон о том, два года продлится отсрочка или три, я переносусь в детский сад и вижу перед собой малышей, подравшихся из-за кубиков. По этой причине я стараюсь привязывать даты и сроки к определенным критериям – например, к очередному собранию акционеров, к первой независимой аудиторской проверке нового владельца и т. д.

*Территория.* Тут у вас имеются убедительнейшие аргументы в пользу того, чтобы за вами оставались пригороды, ведь появление в пригороде аналогичного магазина составит серьезную конкуренцию «метрополии». Между вашими позициями промежуточных вариантов немного, поэтому вы можете от требования предоставить в ваше распоряжение весь округ сразу перейти к своим реалистичным ожиданиям, подчеркнув при этом, что отсутствие конкуренции в городе и пригородах является в ваших глазах неизменным условием. Если ваша логика достаточно убедительна и вы сумеете продемонстрировать непреклонность, Стэн, вероятно, уступит, хотя вам придется заплатить за это, когда речь пойдет о других моментах.

Но если вы сумеете подкрепить свое требование предоставить вам весь округ разумными деловыми доводами, я бы предложил провести переговоры несколько иначе. Поскольку вопрос о территории отчасти перекрывается с вопросом о характере бизнеса, вы можете связать согласие отступить от «разумного» требования округа к «едва удовлетворительному» требованию не трогать город и пригороды со взаимной уступкой: Стэн не будет торговать также и спортивной одеждой. Не упускайте возможность использовать свою уступку с двойной отдачей: решить текущий вопрос и закинуть наживку для торгов по следующему вопросу.

*Характер бизнеса.* Полностью устранить Стэна из сектора спортивных товаров будет нелегко, поскольку тут он может занять более сильную позицию, не рискуя при этом отпугнуть покупателя. Он может вполне честно сказать, что если представится такая возможность, он охотно займется спортивной одеждой, и поскольку линия спортивной одежды в «Добром спорте» была представлена слабо, здесь нет оснований для запрета.

Подобные проблемы часто приводят к громоздким компромиссам, по пути приходится искать ответы на сложные и плохо поддающиеся истолкованию вопросы. Зато есть много промежуточных пунктов: вы можете уточнить, о какого рода спортивной одежде идет речь, в какой мере она составляет конкуренцию «Доброму спорту», различить случаи, когда эта одежда будет основным и когда сопутствующим товаром в новом магазине Стэна. Результат по данному вопросу в значительной мере зависит от того, каких договоренностей вам удалось достичь в других сферах.

*Служащие.* В «Добром спорте» подобрался отличный коллектив, и вы хотите его сохранить. У вас есть разумные основания требовать гарантий того, что Стэн никого не станет переманивать, однако эти правила не сработают в случае, когда Стэн наймет человека, который по собственной воле уйдет из «Доброго спорта», а затем предложит свои услуги Стэну. В ваших интересах не проводить такого разграничения.

Советую использовать тот аргумент, к которому прибегают переговорщики, чтобы избежать затяжного спора, когда логика складывается не в их пользу. Вы можете попросту напомнить, как трудно будет впоследствии доказать, переманивал Стэн работника или нет. И вам, скажете вы, совсем не хочется тягаться из-за этого в дальнейшем. Если в этот момент вы согласитесь не ограничивать Стэна в найме бывших служащих «Доброго спорта», вы, скорее всего, сможете договориться.

Резерв для переговоров по этому конкретному вопросу стороны могут получить еще и за счет того, что запрет нанимать служащих «Доброго спорта» не обязательно должен совпадать по срокам с общим запретом на конкуренцию. Одной из первых ваших уступок может стать «разведение» этих сроков – скажем, вас устроит двухлетний запрет переманивать сотрудников (срок, достаточный, чтобы сработаться с ними или убедиться, что какой-то человек вам не подходит), но по другим пунктам требуется трехлетнее ограничение. И пока вы все еще отставляете запрошенные пять лет без конкуренции, по сотрудникам (не проводя в данном случае различий между старыми и новыми) вы уже можете спустить срок до трех лет.

Такая уступка, вероятно, смягчит Стэна, хотя он и будет настаивать на еще большем сокращении срока по сотрудникам, – однако не может требовать совсем уж короткого срока, ведь он не хочет вызвать у вас подозрение, будто как раз и собирается укомплектовать новый магазин своими старыми служащими. Он может предложить отсрочку в полтора года – в течение этого срока он не вправе приглашать к себе старых сотрудников. После этого вы можете разрешить ему брать к себе ваших новых сотрудников, но общую отсрочку назначить в три года – и т. д. В итоге вы можете прийти к договоренности вовсе не брать ваших сотрудников в первый год, а во второй брать, но не переманивать. Вариантов множество.

Когда вы проработаете вопрос за вопросом, может оказаться, что остались нерешенными какие-то подпункты. В следующей главе мы рассмотрим, как подвести переговоры к завершению.

## **Использование дедлайна и злоупотребление им**

Худшее, что может с вами случиться (сразу после самого страшного варианта, когда другая сторона прерывает переговоры и не возвращается за стол), – это наткнуться на человека, бесконечно затягивающего переговоры в расчете как-то все-таки улучшить свою позицию. Такого рода обструкционизм оказывается весьма соблазнителен для того, кто не может добиться желаемого. Справиться с этой проблемой помогает дедлайн, либо подсказанный самой ситуацией, либо назначенный вами специально по такому случаю.

Нетрудно изображать твердость и пребывать в неподвижности, когда над тобой не каплет, но отстаивать эту позицию с приближением дедлайна станет гораздо труднее. Мы часто видим это на профсоюзных переговорах: приближается назначенный для забастовки день, последствия для обеих сторон будут самые серьезные, и вдруг за считанные часы удается достичь куда большего, чем за недели затянутых препирательств. В коммерческих переговорах если кому-то нужно подписать контракт до конца года, добиться уступок от этой стороны будет легче сразу после Рождества, чем за весь декабрь.

Разумеется, дедлайны бывают разные. Простое соглашение сторон подписать сделку к определенному сроку не так уж давит, поскольку обе стороны понимают, что срок можно и перенести. С другой стороны, дата, навязанная внешними обстоятельствами, которые обе стороны признают значимыми (возможно, им даже грозят неприятности в случае нарушения такого дедлайна), послужит мощным стимулом для скорейшего соглашения.

Я же собираюсь рассмотреть случай, когда сроки поджимают одну сторону, а не другую. Время становится одним из факторов рычага (мы это обсуждали в главе 2). Вполне вероятно,



что та сторона, которой нужно подписать соглашение к определенному сроку, с большей готовностью пойдет на уступки, когда этот срок приблизится.

На моих глазах самые поразительные примеры такого рода происходили при агрессивном поглощении одной компанией другой. Рейдеры получали односторонний тендер, и отсюда возникал дедлайн. Так Triangle Industries покусилась на акции моего клиента, National Cap: через двадцать рабочих дней Triangle мог скупить все акции по тендеру и захватить контроль над National Cap. Поскольку никакие «рыцари на белом коне» так и не явились спасти моего клиента, National Cap за несколько дней до истечения срока обратилась к Triangle в попытке заключить взаимовыгодное соглашение, но ни о каких разумных соглашениях уже не могло быть и речи! Все рычаги были в руках у противника, и все, чего мы добились, – незначительное увеличение цены акций. Triangle согласился немного заплатить за то, чтобы придать сделке видимость добровольности.

Вы сможете использовать грозящий другой стороне дедлайн, если, конечно, вам о нем известно. Не вдавайтесь в обман: если переговорщик прикидывается хладнокровным, это еще не значит, что он не испытывает никакого давления. Другая сторона сама не признается в своих проблемах, и не всегда удается добыть точную информацию. Иногда вы начинаете догадываться благодаря тому, что ваш собеседник усиливает давление и начинает вас торопить. Если вы ничем не рискуете – например, вы единственный реальный претендент на желанный товар, – можете проверить свою догадку, замедлив темп переговоров: увеличит ли другая сторона давление? Возможно, вы так и не узнаете, отчего продавец заспешил, но достаточно знать, что он спешит, – это уже вам на пользу.

А если не другая сторона, а вы сами спешите? Возможно, у вас имеется личный дедлайн, неизвестный другой стороне, не имеющий отношения к этой сделке, но вам непременно требуется к определенному моменту понимание, будет ли достигнуто соглашение. Если другая сторона об этом знает, она может соблазниться потянуть время до самого дедлайна и добиться больших уступок, – чтобы успеть заключить сделку, вы будете вынуждены идти на компромисс. Значит, нужно скрыть вашу ситуацию от другой стороны. Однако вас может выдать ваше поведение: с приближением дедлайна вы заспешите, будете отказываться от условий, на которых прежде настаивали, и т. д. Не допустите этого. Планируйте наперед. Заранее задайте достаточно высокий темп переговоров, чтобы с приближением дедлайна уже не ускоряться.

Иногда человек сам себе устанавливает дедлайн и становится его рабом. Если вы чувствуете, что поспешность отражается на ваших действиях, приостановитесь и подумайте, так ли существенен для вас этот дедлайн. Заставьте себе представить себе немислимое: что случится, если вы не успеете к сроку? Возможно, последствия будут отнюдь не так страшны, и неприятности перевешиваются заманчивой возможностью отмахнуться от дедлайна и вернуть себе свободу действий.

А как насчет дедлайна, который одна сторона пытается использовать в своих интересах против другой? Иногда это принимает форму угрозы (подробнее мы рассмотрим этот случай в главе 13): «Предложение действует лишь одни сутки!» Чаще это звучит как предостережение: «С 15 мая цены будут пересмотрены, и если до тех пор сделка не будет подписана, это отразится на ее условиях». Бывает и простая констатация факта: «Если мы не подпишем контракт к 15 марта, я не успею поставить продукт к 31-му, а вы говорили, что вам это непременно нужно». Или: «Эта сделка должна получить одобрение совета директоров, который собирается 15 октября. Если до тех пор мы не договоримся окончательно, придется ждать следующего собрания – 14 января».

При установлении дедлайна подкрепите его разумными аргументами, чтобы он не казался просто вашим капризом. Аргументы не только придают дедлайну убедительность – заодно у другой стороны не складывается впечатление, будто ее запугивают.

Если дедлайн навязывают вам, первым делом нужно разобраться, реальный это дедлайн или же уловка. Один из способов проверить – прямая конфронтация. Если назначенный срок неразумен, вы можете назвать его нереалистичным и заявить о своем несогласии, но даже разумный срок может быть не обусловлен какой-либо необходимостью, и тогда вы вправе ответить, что не считаете нужным его соблюдать. По реакции другой стороны вы поймете, действительно ли эта дата существенна или же названа только затем, чтобы манипулировать вами. Другой вариант: вы соглашаетесь с дедлайном, но предупреждаете другую сторону, что приближение назначенного срока само по себе не вынудит вас изменить позицию. Тем самым предпринятый другой стороной маневр лишается смысла, и ваш противник утрачивает иллюзию, будто этим способом он сумеет чего-то добиться от вас.

Еще один вариант – ответить на дедлайн дедлайном: «Я с вами безусловно согласен, к двадцатому нужно определиться, потому что у меня...» – и вы приводите собственные резоны, почему к этому сроку вам нужно достичь определенности. А еще лучше – назовите более раннюю дату! Если в целом на переговорах силы сбалансированы, вы помещаете другой стороне изменить равновесие в свою пользу.

## **Подведем итоги**

### ***Основная мысль***

Третьим этапом предлагаемого мной метода умных переговоров – плана игры – станет разработка и осуществление конструктивной схемы уступок. Чтобы побудить другую сторону сдвинуться с места, нужно самому сдвинуться с места. Используйте резерв, который вы оставили себе, делая первоначальное предложение, чтобы подтолкнуть другую сторону к конструктивным переговорам. Уступки надо тщательно продумывать, чтобы обе стороны сблизилась, преодолели первоначальный разрыв и пришли к компромиссу.

### ***Просчет***

Не следует слишком жестко торговаться, допуская лишь редкие и незначительные уступки. Хотите что-то получить – давайте сами.

### ***Слабость***

Хуже всего – дать другой стороне (пусть нечаянно) неверное представление из-за вашей реакции или отсутствия реакции на ее очередной ход. Подготовьтесь заранее и сразу же дайте собеседнику понять, что именно вы думаете по этому поводу.

## 10. Подготовка окончательного компромисса

Наступает, говоря языком шахматистов, эндшпиль. Вы определили свои реалистичные ожидания, обозначили первоначальные позиции, провели несколько раундов конструктивного торга, делая и получая уступки, собирая ценную информацию, следя за распределением сил, излучая убедительность, при необходимости корректируя свои ожидания. И все же вы пока еще не сошлись с другой стороной в вопросе о цене или по каким-то другим весомым пунктам. Движение постепенно замедляется и порой вовсе останавливается, когда обе стороны упираются на своем.

В этой ситуации вероятны (я несколько упрощаю) четыре исхода переговоров:

- 1) вы разойдетесь по домам, так ни о чем и не договорившись;
- 2) вы примите позицию другой стороны и заключите соглашение на ее условиях;
- 3) другая сторона примет вашу позицию в качестве основы для окончательного соглашения;
- 4) вы вместе найдете компромисс где-то «между» вашими позициями.

Как видите, в трех случаях из четырех сделка все же будет заключена – и это хорошая новость. Плохая новость заключается в том, что в большинстве вариантов (кроме третьего) она будет заключена, однако не на самых выгодных для вас условиях.

### **Рука помощи: нужно действовать**

Салли решила продать процветающее агентство по найму персонала («Рука помощи») и превратить свое хобби – портретную живопись – в основное занятие. Она оценивает «Руку помощи» примерно в \$500 000–1 000 000, но плохо себе представляет, кто бы мог заинтересоваться ее бизнесом. Общий друг знакомит ее с Феликсом, чья работа как раз и заключается в том, чтобы находить покупателей на такой товар. Салли обсуждает с Феликсом условия, на которых он возьмет на себя продажу ее агентства. Основной камень преткновения – гонорар Феликса. Обычно гонорар ему выплачивается по результату, и сумма напрямую зависит от объема сделки.

### **Допустить отказ от сделки**

Начнем с первого из четырех перечисленных выше вариантов – сделка не состоится. Допустим, Феликс требует 5 % комиссионных, стандартное по его понятием вознаграждение при такой работе. Салли поступали предложения от других посредников, готовых работать из 3 %, и хотя она верит, что Феликс работает лучше других, платить ему настолько больше ей не хочется. Феликс не опускает цену до 3 %, Салли отказывается поднимать ее до 5 %, и никто не идет на компромисс.

В некоторых обстоятельствах вполне закономерно отказаться от сделки. Салли отказывается заплатить Феликсу ту сумму, в которую он оценивает свои услуги, поскольку имеются более бюджетные предложения. Феликс также не страдает из-за отсутствия клиентов, готовых платить ему привычный гонорар, и не собирается уступать в этом вопросе.

И, между прочим, приступать к переговорам нужно именно с таким пониманием: как бы ловко вы ни провели процесс, как бы умело ни изобретали компромиссы, сделка может так и не состояться. Не все сделки заключаются на небесах. Если стороны не сошлись в принципиальном вопросе – например, в цене, в гонораре за услугу – и если их ожидания слишком далеки друг от друга, имеет смысл прервать переговоры – не стоит зря тратить время и силы.

Но бывает и так, что сделка вполне вероятна, вот только стороны никак не могут договориться. Возможно, одна из сторон блефовала, а когда блеф был разоблачен, не пожелала в этом признаться, страшась потерять лицо. Если Феликс поначалу и блефовал, заявляя, что ниже 5 % не опустится, теперь он уже так привязался к этой цифре, что не может от нее отступить, хотя и понял, что такого гонорара ему не видать.

Другой вариант: можно было бы найти промежуточную позицию, устраивающую обе стороны, однако никто не желает сделать первый шаг. Казалось бы, они могли бы сойтись на компромиссе, назначив четырехпроцентные комиссионные, однако и Феликс, и Салли ждут уступок от другой стороны. А бывает и так, что промежуточный вариант, пригодный для компромисса, не столь очевиден, и обе стороны его попросту не замечают.

Я готов отказаться от сделки, если у сторон нет той срединной точки, на которой они могли бы сойтись, но обидно, если сделка не состоится лишь оттого, что стороны не видят эту срединную точку. Валить все на другую сторону – слабое утешение. Надо задать правильный вопрос: можно ли было выстроить переговоры по-другому и добиться совпадения взглядов?

## **Неколебимость или компромисс?**

Итак, вы ведете переговоры, и сделка, по всей видимости, может быть заключена. Вопрос в том, на каком уровне: на том, который сейчас предлагаете вы, на том, которого требует ваш партнер, или же вы достигнете компромисса где-то посередине?

Применим аналитический подход. Прежде всего нужно разобраться с самим собой: насколько вы тверды в своей позиции, готовы ли на компромисс, готовы ли, если придется, пройти весь путь и принять позицию другой стороны? Затем вы оцениваете другую сторону: сложилось ли у вас впечатление – с учетом доступной вам информации, распределения сил, убедительности вашего собеседника, – что другая сторона пойдет на компромисс или даже примет вашу позицию?

Проблема в том, что никогда нельзя быть в точности уверенным, каков лимит у другой стороны. Знай вы наверняка, что собеседник пойдет на компромисс, вы бы не согласились принять его позицию, даже если бы она вас устраивала; знай вы, что он в итоге примет вашу позицию, вы бы и на компромисс не пошли – разве что затем, чтобы ускорить ход переговоров или сохранить добрые отношения. Но вы этого знать не можете. Можете лишь делать более-менее обоснованные предположения.

Потренируемся на «Руке помощи». Поставьте себя на место Феликса. Хотя вы, конечно, предпочли бы получить обычные свои комиссионные, за 4 % тоже можно поработать, и вы предполагаете, что Салли могла бы сдвинуться с 3 до 4 %. Если вы будете отстаивать свой обычный гонорар, а Салли на такую уступку не пойдет, сделка, скорее всего, сорвется. И вы не можете надеяться на то, что Салли сама предложит компромисс, ведь вы объявили свои 5 % «неприкасаемыми», и Салли верит, что никакой компромисс вас не устроит. Обидно думать, что в один прекрасный день Салли позвонит вам с неприятным сообщением: она подписала контракт с кем-то из ваших более «дешевых» конкурентов.

Та же проблема возникает и в случае, если Салли могла бы в итоге и согласиться на 5 %, но думает, что нужно проявить неуступчивость и дожидаться от вас встречного предложения. Обе стороны выжидают, пока другая предложит компромисс или капитулирует, а в результате сделка подвергается величайшей опасности.

## **Когда надо блефовать**

Обратная ситуация: вы – Феликс, и вы готовы работать за 3 %, вы нуждаетесь в заказах. Салли убедила вас в том, что 5 % не выбить: либо она застрянет на 3 %, либо, в лучшем случае,

согласится на компромиссные 4 %. Вы так и сяк пытались сдвинуть Салли с места, но в итоге сами вынуждены предложить компромисс. Надо сделать это так, чтобы показать: вы ни в коем случае не готовы (даже если на самом деле вы готовы) принять ее поручение за те 3 %, на которые соглашаются ваши конкуренты. Ведь даже если Салли готова уступить и дать вам 4 %, она ничего не набавит, сообщив, что она может дожать вас до 3 %.

Помните, в главе 4 я в общем и целом не советовал блефовать, но предупредил, что из этого правила есть исключения. Настало время для исключения: имеет смысл блефовать, когда вы предлагаете компромисс, желая раз и навсегда устранить камень преткновения, но существует и другой вариант решения, не столь для вас благоприятный, к которому, по мнению другой стороны, вас можно было бы склонить. И другая сторона права: под сильным давлением вы сдадитесь и пойдете на такие уступки. В таком случае, если вы действительно хотите, чтобы ваш компромисс был принят и на том дело и закончилось, нужно постараться, чтобы другая сторона поняла: у вас не осталось резерва для отступления. Чтобы внушить эту мысль другой стороне, придется блефовать.

Справиться с ситуацией вы сможете, если откровенно поговорите о предполагаемом резерве для отступления и приведете убедительные причины, почему вы не сможете пойти на дальнейшие уступки. Сам факт, что вы уже предлагаете компромисс – вот же, вы стараетесь, чтобы сделка состоялась, – сделает другую сторону более восприимчивой и заставит ее прислушаться.

Например, предложение сойтись на 4 % вы могли бы сопроводить краткой речью такого примерно содержания: «Послушайте, Салли, если вас беспокоит только размер гонорара, то наймите себе кого-нибудь из парней, готовых искать вам покупателя за 3 %. Я на такой демпинг не пойду. Я тщательно выбираю клиентов и беру за свои услуги намного больше, чем другие. Но мне кажется, что вы чересчур узко рассматриваете этот вопрос, а надо бы задуматься о том, кто лучше всего справится с вашим поручением. Если я найду вам покупателя, который заплатит на сто тысяч больше, чем любой, кого смогут найти ваши трехпроцентные, то девяносто шесть тысяч из этих ста попадут прямым ходом в ваш карман».

Конечно, блеф – штука рискованная, и я не берусь рекомендовать его безоговорочно. В конце концов, Салли может решить, что ей важнее всего размер гонорара, и уйти от вас к одному из трехпроцентщиков, а вы потеряете заказ, который хотели получить. Итак, если разница между суммой, которую вы требовали, и той суммой, которую вам предлагают, не так уж велика, или если вам не хватает мужества, то не блефуйте, но в противном случае я бы сказал, что в этих конкретных обстоятельствах вероятность того, что блеф сработает, достаточно велика, и стоит идти на риск.

## Словечко в пользу компромиссов

Теперь перейдем от аналитики к практической стороне компромисса. Большинство сделок не могут осуществиться, пока не удастся подобрать приемлемое решение ключевых проблем. В «Словаре сатаны» Амброз Бирс<sup>6</sup> цинично определяет компромисс как «Такое согласование взаимоисключающих интересов, при котором каждый с удовлетворением полагает, будто получил сверх должного, и никто не лишается ничего, кроме того, что ему причиталось по справедливости». Я бы предпочел рассматривать компромисс как поиск благоприятной общей основы.

Печально, что слово «компромисс» зачастую используется в контекстах, предполагающих капитуляцию или измену принципам. В сфере переговоров этот смысл совершенно неприемлем. По моему мнению, любой компромисс, даже не слишком упорядоченный и изящный,

---

<sup>6</sup> Амброз Гвиннет Бирс (1843–1913), американский писатель, автор «страшных» юмористических рассказов.

нужно считать подлинным достижением: главное, чтобы он устроил обе стороны. И чтобы добиться такого результата, требуется сотрудничество обеих сторон. В этом добровольном взаимодействии, о котором мы сейчас говорим, нет возможности отмахнуться от какой-то загвоздки – это, мол, «не моя проблема». В большинстве случаев другая сторона отнюдь не вынуждена заключать сделку. Если, к примеру, вашему собеседнику грозят разорительные налоги и любые предлагаемые вами варианты ничего тут не решают, он попросту выйдет из-за стола переговоров, – тем самым его налоговые проблемы становятся для вас препятствием к заключению сделки. Либо вы найдете удовлетворительное для другой стороны решение, либо проститесь с надеждой заключить эту сделку.

В каждом компромиссе имеются два ключевых аспекта. Во-первых, нужно подобрать точную сумму или формулировку, не уступать больше необходимого, но все же удовлетворить аппетиты другой стороны (порой избыточные). Во-вторых (и этим моментом часто пренебрегают) нужно сообразить, когда и в какой форме преподнести компромисс, чтобы он прозвучал как окончательное решение спора, а не как очередная ваша позиция, по которой можно продолжать торговаться. Нужно точно попасть во временной диапазон – не поторопиться, но и не затянуть до такой степени, чтобы сорвать сделку.

## Время на созревание

Лучший способ уберечь себя от торопливости – проанализировать безусловно зрелый компромисс, а затем просчитать обратно шаги, которые к нему привели. Вернемся к нашей case о «Руке помощи» и посмотрим, как могут пройти переговоры.

Феликс изначально просил 5 %, то есть, продав бизнес за минимальную цену \$500 000, он заработает \$25 000. И на этом минимуме Феликс, по его словам, готов остановиться. Салли, со своей стороны, сперва предлагает ему 2,5 % – в таком случае он заработает \$25 000, пристроив «Руку помощи» за миллион (что хоть и не вовсе исключено, однако маловероятно). Феликс снижает ставку до 4 %, рассчитывая, что сумеет продать бизнес хотя бы за \$600 000, и таким образом гонорар приблизится к установленной им цифре.

У Салли на уме другое. Она предлагает дифференцировать ставку гонорара: от \$750 000 Феликс получил 3 %, а с суммы выше \$750 000 – 4 %. Она хочет укрепить в Феликсе мотивацию искать покупателя со средствами. Феликс готов рассмотреть дифференциальный принцип, но с тем, чтобы получить 4 % за первые \$600 000, 3 % за ту часть суммы, которая превысит \$600 000, но будет меньше \$800 000, а свыше \$800 000 готов брать отчисления в 2 %. Салли протестует: по ее мнению, это означает «наградить за недостаток усердия». И спор продолжается.

Все этапы этого спора я рассматривать не буду, но предположим, что в итоге сложился компромисс, учитывающий оба принципиальных пожелания: Феликсу гарантирован его минимум, Салли – дифференцированный подход. Салли обещает Феликсу заплатить не меньше \$25 000 за сделку, которая принесет ей \$800 000 (фактически он получит 5 % от сделки ценой в полмиллиона и чуть больше 3 % от суммы в \$800 000). С каждого доллара свыше \$800 000 он получит 3 %, и это должно послужить для Феликса стимулом добиваться максимальной цены.

Это воображаемое решение должно стать результатом торга. С самого начала его не предлагала ни та, ни другая сторона, а существовал зазор между требованием Феликса (5 %) и требованием Салли (2,5 %). Затем их позиции начинают сближаться, и в какой-то момент появляется концепция дифференцированной оплаты. Обе стороны формулируют свои мнения о принципах дифференциации. Салли начинает понимать, что Феликс в первую очередь озабочен получением установленного минимума гонорара, и при этом должна убедиться, что у Феликса останется мотивация добиваться наиболее высокой цены за ее агентство.

Иными словами, процесс развивается во времени, и его ни в коем случае нельзя торопить. Время обладает поразительной способностью прояснять реальные цели каждой стороны и, тем самым способствует заключению компромисса, достаточно верно учитывающего эти цели.

## Разделить разницу

Очевидный пример опрометчивости – поспешное предложение «разделить разницу». Если Феликс просит 5 %, а Салли предлагает 1 %, то даже если Феликс готов работать из 3 %, было бы глупо тут же сказать: «Поделим разницу». Эта фраза означала бы, что он сместил свою позицию к 3 %, в то время как Салли все еще пребывает на 1 %, и сделка (если стороны все же придут к соглашению) будет заключена примерно на 2 %.

Предложение разделить разницу опасно не только своей поспешностью. Возьмем более типичную ситуацию, в которой Салли перемещается с предварительных 2,5 % на 3,8 %, а Феликс снизил свои запросы до 4,2 %. Дальше продвигаться все труднее, артерии, по которым идет торговля, сужаются и затвердевают, каждая сторона обозначила свое последнее предложение как «окончательное». Для большей наглядности представим себе, что Салли хочет нанять в качестве своего агента именно Феликса, что Феликс стремится заполучить этот заказ и что все остальные противоречия улажены.

Мы видим, что в этих переговорах прямо-таки напрашивается компромисс – гонорар в 4 %, то есть осталось попросту поделить разницу. Наедине с собой и Феликс, и Салли это признают, каждый готов согласиться на этой цифре – но ни в коем случае не переступить ее! Гордость и другие эмоции зашкаливают. Феликс ни в коем случае не примет 3,9 %, Салли раньше обратится к другому агенту, чем согласится на 4,1 % (поверьте моему опыту: так бывает). Как же им договориться на 4 %?

Основной вопрос тактики: кто предложит компромиссный вариант? Будете ждать компромисса от другой стороны – рискуете не дожидаться. Предложить самому – тоже небезопасно. Скажем, Феликс предложит разделить разницу и назначить гонорар в 4 % – но что, если Салли не согласится? Тогда, какими бы ультиматумами он ни сопровождал это предложение, 4 % превратятся де-факто в его новую позицию, и Салли поймет, что до такого уровня он вполне готов снизить свою цену. А она тем временем остается на 3,8 % и может пустить эту информацию в ход, попытавшись выдавить компромисс на 3,9 %, – на что Феликс, конечно, не согласится.

Такого не произойдет, если компромисс будет предложен независимым наблюдателем – тогда ни одной из сторон не придется менять свою позицию, не убедившись в готовности другой стороны пойти ей навстречу. К сожалению, независимого участника переговоров трудно подыскать. Адвокат или другой посредник мог бы помочь: «Я постараюсь убедить своего клиента принять 4 %, если вы убедите своего их предложить», – но другая сторона отождествляет посредника с клиентом и исходит из убеждения, что уступка была согласована, так что риск сохраняется.

На этой поздней стадии переговоров наилучшим решением было бы разделить разницу – и обе стороны останутся в достаточной мере довольны результатом. Но проделать это нужно правильно, иначе возможны и негативные последствия. Вот что я посоветую вам, когда вы приметесь «делить разницу»:

- не идите на такое соглашение с противником, который задал удобную для себя «срединную точку», изначально запросив чрезмерно много;
- не прыгайте в срединную точку опрометчиво. Правильнее всего компромисс вырабатывается в результате долгих усилий, сближения небольшими шагами;
- старайтесь не допустить, чтобы другая сторона зацементировала свою позицию: «Все, и больше ни цента»;
- проявите терпение.

Если вы только что сделали очередную уступку, предоставьте другой стороне шанс принять ваши условия или хотя бы предложить поделить разницу, а не торопитесь с этим предложением сами.

- Если разделить разницу предлагает другая сторона, не хватайтесь за это предложение обеими руками, пусть вы и настроены благосклонно. Притворитесь, будто согласие далось вам с трудом, пришлось поступиться принципами и т. д., – это поможет скрепить сделку.

- Если другая сторона не трогается с места, возложив на вас задачу преодолеть патовую ситуацию, проверьте, улажены ли все остальные существенные вопросы, чтобы сделка точно состоялась, когда вы предложите компромисс.

- Сопроводите свое предложение предостережением. Например, Феликс должен сказать Салли: «Послушайте, я по-прежнему считаю, что 4,2 % – справедливый гонорар, и то, что я сейчас вам предложу, нисколько не отменяет моего мнения...»

- Никогда не говорите: «Поделим разницу», – эта формулировка звучит как предложение, и ее нетрудно отвергнуть. Лучше задайте вопрос: «Не хотите ли вы разделить разницу?» Если собеседник говорит: «Да», тут же это и сделайте, если он отвечает «Нет», скажите: «И я тоже не хочу». (Если подобный вопрос задает другая сторона, ответьте вопросом на вопрос: «Не решил еще. А вы что скажете?»)

- Как вариант, можно попробовать еще вот что. Феликс говорит Салли: «На нашем месте многие люди решили бы вопрос, разделив разницу. Лично я так обычно не делаю, и я считаю, что просить меньше 4,2 % было бы неправильно, однако хотелось бы знать и ваше мнение».

Еще один момент: пока что мы обсуждали «срединную точку», до которой каждой из сторон нужно пройти ровно полпути. Но так бывает не всегда, особенно если круглая сумма окажется ближе к вашей позиции, чем к позиции другой стороны. Например, если Феликс остановился на 4,1 %, а Салли на 3,8 %, то Феликс может предложить – «чтобы не топтаться на месте и двигаться дальше» – разделить разницу и назначить ему гонорар ровно в 4 %. Поскольку Феликс первым пошел на уступки, Салли может и согласиться. Правда, Салли может парировать это предложение – дескать, соглашаться надо, но ей более приемлемым кажется гонорар в 3,9 %, а в итоге вы остановитесь точно посередине – на 3,95 %.

Как-то раз я написал статью, в которой посоветовал – не совсем в шутку – преодолевать такую остановку в переговорах с помощью жребия. Суть в том, чтобы каждой сумме очков, выпадающих на двух игральном костях (от двух до двенадцати) соответствует определенный промежуточный вариант между теми позициями, на которых остановились переговорщики. Наиболее вероятные значения – от пяти до девяти – означают более-менее срединные и тем самым приемлемые цифры. Но и это решение не без изъяна. Какая сторона предложит его, и к каким выводам это предложение подтолкнет другую сторону? Подавать ли это предложение как внезапную идею или же как обычай? Как должна отреагировать другая сторона? Как видите, задача поделить разницу – даже с помощью игровых костей – не так-то проста.

## **Сводим принципы к долларам**

Когда обе стороны стараются заключить сделку, потому что обе они в этом заинтересованы, большинство проблем, даже те, которые сперва казались неразрешимыми, в итоге удается преодолеть. Главное – отмести риторику «священных принципов» (таковые имеются и у вас, и у другой стороны) и перевести любые противоречия на язык денег или какого-то практического эквивалента: по поводу цифр вы и будете затем торговаться. Если не доллары, то понадобится какой-то прием, позволяющий упорному или неуверенному в себе переговорщику отступить, сохранив лицо.

Эту мысль опять-таки можно проиллюстрировать ситуацией из переговоров по «Руке помощи». Сейчас вы будете Салли. Представим себе, что с самого начала Феликс обусловил



минимальный гонорар в \$10 000: либо вы ему гарантируете эту сумму, либо и обсуждать нечего. Выплатить эту сумму нужно авансом и независимо от цены, за которую удастся продать агентство, – более того, платить придется, даже если Феликс вовсе не найдет вам покупателя. Сверх того он рассчитывает на 5 % от суммы сделки свыше \$200 000.

Понятно, что эти условия особого восторга не вызывают. И процент Феликс требует слишком высокий, а, главное, с какой стати платить ему прежде, чем он что-то сделает, и даже если он ничего не сделает! Так вы ему и отвечаете: «Я готова заплатить хорошее вознаграждение, если вы найдете хорошего покупателя, готова повысить ставку, если агентство будет продано по высокой цене. Но чтоб я стала платить за неудачу!..»

Феликс, ничуть не смутившись, возражает: «Послушайте, Салли, я не намерен потерпеть неудачу. Я приведу вам достаточно потенциальных покупателей, но если агентство им не понравится, не могу же я заставить их покупать! И я не занимаюсь благотворительностью. Мне предстоит проделать немалую работу, и нужны гарантии, что я получу за эту работу деньги. Насчет отчислений от продажи я готов проявить гибкость – уменьшить процент или пересмотреть сумму, начиная с которой мне причитается дополнительное вознаграждение».

По-видимому, переговоры ни к чему не приведут, до тех пор, пока вы с Феликсом не сойдетесь в принципиальном вопросе: будет ли гонорар полностью исчисляться от суммы, за которую удастся продать агентство, или же следует предусмотреть фиксированный минимум гонорара, который не зависит от сделки по агентству. Пока диалог вертится вокруг принципов, никакого продвижения не происходит. Как изменить угол зрения, чтобы все-таки сдвинуться с места?

Вот что я бы сделал в первую очередь: превратил бы принципы в доллары. В данном случае вы, Салли, рискуете заплатить \$10 000 (процент от цены продажи пока не затрагиваем) «ни за что». Насколько вероятен такой исход событий? Вы считаете, что этот нежелательный результат крайне маловероятен. Вы верите в свой бизнес, вопрос лишь в том, за какую цену его удастся продать. Если Феликс хоть немного постарается, вероятность не найти покупателя составляет не более 25 %. Примените эту вероятность к сумме в \$10 000 – и по сути дела вы рискуете всего \$2500.

Что вы можете получить взамен, согласившись на этот риск? Как вариант – соразмерно снизить гонорар Феликса, обговариваемый на случай успеха. Но для этого нужно провести подготовительную работу, чтобы ваше компромиссное предложение не прозвучало преждевременно. Используйте такую формулу: «Феликс, оставим на время вопрос о фиксированной сумме и обсудим гонорар в целом – все вместе, фиксированную часть и процент от сделки. По-моему, вы требуете слишком много».

И вы начинаете торговаться, чтобы снизить гонорар Феликса в случае успешной сделки до той суммы, которую вы готовы были бы заплатить, если бы рассчитывали весь гонорар в процентах от цены продажи (назовем это «процентной формулой» в отличие от предлагаемой Феликсом «составной формулы»). Так вы подводите переговоры к компромиссу.

«О'кей, Феликс, – говорите вы. – Вот что я вам предложу. Согласно моей оценке, соглашаясь на фиксированный гонорар по вашей составной формуле, я рискую даром потерять двадцать пять сотен». Поясните, каким образом рассчитывали риск, и продолжаете: «Я бы хотела нанять вас, и меня устроит одна из двух схем оплаты – выбирайте сами, какая. Либо процентная формула без фиксированного гонорара. Либо составная формула, но другая – такая, чтобы я заплатила как минимум на три тысячи долларов меньше, чем должна была бы при удачной сделке по процентной формуле. И вот как это можно сделать...»

Конечно, надо постараться, чтобы и составная формула в достаточной степени мотивировала Феликса на поиски денежного покупателя. Например, можно потребовать, чтобы для получения фиксированного гонорара он представил не менее определенного числа потенциальных покупателей, а за высокую продажную цену агентства предусмотреть дополнительное

вознаграждение для Феликса – ведь и вы и сами будете рады заплатить ему, чтобы продать свой бизнес подороже.

Если компромисс вас не радует, и в особенности не радует составная формула, то, возможно, дело в том, что вам нужно сохранить лицо, ведь поначалу вы решительно возражали против любого аванса, пока Феликс не покажет, на что он способен.

Вот вам способ сохранить лицо и вместе с тем стимулировать Феликса: он не получит свой фиксированный гонорар до заключения сделки, а если сделка так и не состоится, то до истечения определенного срока (скажем, полутора лет). Так и вам не придется платить за кота в мешке, и Феликс приложит все усилия к скорейшей продаже агентства, чтобы не ждать своих денег полтора года. Возможно, придется немного повысить фиксированный гонорар и снизить процент, причитающийся Феликсу от сделки, или же, если будет принята процентная формула, согласиться на более высокий процент. Но, думаю, слишком большие уступки не понадобятся: у Феликса нет достаточных аргументов в пользу аванса.

## **Креативность I – делим проблемы пополам**

Путь к окончательному компромиссу не всегда просматривается с самого начала, может потребоваться немалая изобретательность, чтобы все же отыскать общие основания для сближения. Мощнейшее оружие в арсенале компромиссов – умение разделить то, что кажется неделимым, удовлетворить реальные нужды другой стороны (обычно не такие огромные, как эта сторона заявляет) и защитить свои насущные интересы (тоже не столь всеобъемлющие, как те, что вы позиционировали в начале переговоров).

Предположим, Феликс и Салли сошлись на процентной формуле гонорара и конкретно на 4 %. Стандартный контракт, который Феликс считает нужным подписать с Салли, гласит, что на протяжении полутора лет Феликс будет эксклюзивным агентом по продаже «Руки помощи», и если компания будет продана внутри этого периода, он получит комиссионные, даже если покупатель отыщется без его помощи. Далее в контракте говорится, что Салли вправе в любой момент отказаться от услуг Феликса, но Феликс все же получит гонорар в полном объеме, если в течение двух лет с момента разрыва соглашения Салли продаст свой бизнес клиенту, изначально представленному ей Феликсом.

Последний пункт вызывает у Салли приступ негодования.

– Если я откажусь от соглашения, – говорит она Феликсу, – то потому, что меня не устроят ваши услуги. С какой же стати после этого еще и платить вам?

Феликс уточняет:

– Вы заплатите в том случае, если мои услуги, которые вас не удовлетворят, в результате приведут все же к сделке.

– Ну, – говорит Салли, – что-то вам в таком случае, наверное, причитается, но никак не полный гонорар.

И так этот диалог может продолжаться до бесконечности.

Феликс испытывает знакомое многим переговорщикам затруднение: он не может высказать вслух, что на самом деле его тревожит. Сейчас, когда он старается убедить Салли, что он-то ей и нужен, неудобно признаваться в своих опасениях, как бы она не обманула его, заморозив предложенную им сделку с подходящим покупателем, – а потом, уволив посредника, продаст свое агентство, и Феликсу ничего не достанется. Предложенный Салли компромисс – заплатить Феликсу по более низкой ставке, если сделка будет заключена после того, как она расторгнет с ним соглашение, – не решает эту проблему, поскольку у Салли все же остается стимул (пусть и не столь большой в денежном выражении) именно так и поступить.

На самом деле Салли вовсе не думает о таком мошенничестве, это не в ее стиле. Ее беспокоит требование Феликса заплатить ему в полном объеме: что, если Феликс не справится

с делом, и придется уволить его и нанять другого агента – и в результате выплатить два гонорара! Особенно тяжело это будет, если пройдет немало времени и роль Феликса в окончательной сделке сведется практически к нулю. Даже если он познакомит Салли с потенциальным покупателем, до продажи агентства еще нужно будет работать и работать.

Имеется у Феликса и другая проблема, также знакомая людям, занимающимся определенным бизнесом или планирующим аналогичные сделки в будущем: соглашение с Салли станет прецедентом. Последующие клиенты, зная, на каких условиях Феликс взялся работать на Салли, будут требовать неменьших привилегий для себя. Последствия для Феликса непропорционально велики, и потому он занимает более жесткую позицию, чем занял бы, если бы речь шла только о сделке Салли, безо всяких отголосков в будущем.

По крайней мере, на эту проблему он может сослаться, и вы не раз услышите этот довод (а то и сами пустите его в ход) как оправдание жесткой позиции. Но хотя отмахнуться от этого аргумента другая сторона не может, он вовсе не является безусловным, тем более, если, как в данном случае, нет никаких причин опасаться, что детали соглашения станут достоянием гласности. Услышав такой довод, я обычно отвечаю: «Мы обсуждаем эту конкретную сделку, а не ту, которая состоится у вас в следующем месяце. Вас интересует эта сделка? Тогда я предлагаю то-то и то-то».

В любом случае, чтобы решить эту конкретную проблему, вы должны понять, что проблеме компенсации в случае разрыва соглашения можно разделить на элементы и тогда удастся выработать приемлемый для обеих сторон компромисс. Например, такую формулу: в течение определенного срока (шесть месяцев, скажет Феликс, два, возразит Салли, и они сойдутся на четырех) Феликс сможет претендовать на полных 4 % от суммы, которую заплатит за агентство найденный им покупатель. В следующие четыре месяца ставка гонорара снижается до 2 %, в последние четыре месяца – до 1 %, и на этом точка. Договорившись о полном гонораре в первые четыре месяца после разрыва отношений, Феликс обезопасит себя от мошенничества (вряд ли Салли сможет так надолго оттянуть реальную и выгодную сделку), а понижающаяся со временем ставка гонорара удовлетворит желание Салли не платить Феликсу чересчур много в случае, если доводить сделку с покупателем до конца придется кому-то другому.

## **Креативность II – печем пирог побольше**

Иной раз сделка уже близка к завершению, но оставшийся разрыв никак не удастся преодолеть. Нужно пустить в ход изобретательность. К примеру, не упускайте из виду налоговые льготы: быть может, удастся заключить такой компромисс, что часть бремени ляжет на Дядю Сэма. Та сторона, которая получит право на льготу, сможет пойти на большие уступки и удовлетворить требования другой стороны. Если сами вы в налогах не разбираетесь, пригласите специалиста.

Если намечаются долгосрочные коммерческие отношения, можно включить товары и услуги непосредственно в соглашение и учесть, что получатель услуг всегда ценит их выше, чем была их себестоимость для продавца. Именно этот «избыток цены» позволяет преодолеть мешавший сделке разрыв.

И самый элегантный выход, когда переговоры зашли в тупик: добавьте новые элементы в картину, спеките пирог с припеком: одна сторона получит «добавку» и согласится пойти на большие уступки. Опять же в качестве иллюстрации нам пригодится история с «Рукой помощи». На этот раз Салли и Феликс поспорили из-за гонорара в случае благополучной продажи агентства. Салли считает, что Феликс чересчур много запрашивает, а Феликс, и так уже значительно снизивший цену по сравнению с первоначальной, объявил нынешнюю свою позицию абсолютным минимумом. Другие формулировки, например, дифференцированный в зависимости от цены гонорар, тоже не прижились. Как же осуществить сделку?

Один из подходящих способов: дать Феликсу возможность заработать на сделке с Салли дополнительные деньги – тогда он согласится выполнить основную свою работу, поиск покупателя, за меньшую сумму. И наоборот, если отыщется дополнительный доход для Салли или она получит что-то достаточно ценное в ее глазах, она сможет «переплатить» Феликсу.

Например, если Феликс по совместительству выступает консультантом по инвестициям, он может предложить Салли взять на себя управление тем капиталом, который она выручит от продажи «Руки помощи», и брать с нее за это меньше, чем он обычно берет за подобные услуги. Или же если Салли нужно подготовить к продаже аудит от независимой бухгалтерской фирмы, а та фирма, к которой она обычно обращается, не может считаться независимой как раз потому, что обычно ведет дела «Руки помощи», Феликс может посоветовать ей аудиторские услуги компетентной и готовой на дисконт фирмы. Для Салли это реальная помощь, и, получив такую услугу, она с готовностью выплатит Феликсу за посредничество столько, сколько он запрашивал.

Или наоборот, если у Салли есть друзья, которые тоже собираются продавать свой бизнес, она может порекомендовать им Феликса, и если благодаря ее рекомендации Феликс получит новых клиентов, почему бы ему не предоставить Салли скидку от обычного своего гонорара? Такие вот маленькие, но красивые штрихи и позволят завершить картину – и сделку.

## Компромисс в комплексе проблем

До сих пор мы изучали компромисс по одной проблеме, но обычно при такой позиционной торговле остается неразрешенным целый ряд существенных проблем. Сейчас мы поучимся проводить обмен проблемами. Например, Салли и Феликс решили все вопросы, кроме четырех.

1. *Гонорар*. Они договорились, что Феликс получит ровно 4 % от удачной сделки, согласились также, что в случае неуспеха расходы Феликса будут компенсированы в размере \$5000. Спорят они о том, должен ли Феликс получить эти \$5000 компенсации и при удачной сделке, то есть дополнительно к своим процентам, или же, как настаивает Салли, просто 4 % и ничего сверх того.

2. *Вексель*. Существует вероятность того, что часть цены за «Руку помощи» будет уплачена не наличными, а векселем, а при учете векселя произойдут некоторые потери. Вопрос в том, следует ли оценить вексель по его реальной рыночной цене и от этого отсчитывать 4 % Феликса? Естественно, Салли настаивает на таком решении, а Феликс считает это крохоборством и требует платы от номинальной стоимости векселя.

3. *Сроки*. Феликс снизил срок, в течение которого он будет считаться эксклюзивным агентом по продаже «Руки помощи» с 18 месяцев до 15, Салли увеличила срок до 9 месяцев (вместо полугодия).

4. *Эксклюзивность*. Может ли Феликс претендовать на гонорар, если во время действия их договора Салли сама найдет покупателя? Разумеется, говорит Феликс, – именно это и подразумевает эпитет «эксклюзивный». Салли сначала отказала наотрез, но теперь соглашается уплатить Феликсу половину комиссионных, если сама найдет покупателя.

Исследуем динамику решения этих проблем в совокупности, а не по одной.

Порой имеет смысл провести размен проблем. Например, когда в сделке фигурирует вексель, такие детали, как срок погашения векселя, проценты по нему и залог можно обменивать друг на друга, а также на сумму векселя, ведь каждая из этих подробностей так или иначе сказывается на сумме. И две невзаимосвязанные проблемы можно разменять, поскольку обе они имеют денежное выражение – зелененькие всегда зелененькие.

Соотношение между различными пунктами не всегда имеет денежное выражение. Феликс мог бы согласиться на более короткий срок действия договора, если бы получил гаран-

тированный минимум в \$10 000, как он требовал с самого начала, а Салли в обмен на эксклюзивность пожелает сократить срок действия договора. А вот когда вопросы не столь взаимосвязаны и не переводятся в деньги, обмен затруднителен. Кое-кто считает абсурдным взаимообмен двух недолларовых проблем. Но такой «обмен принципами» становится абсурдным лишь в том случае, когда вы непременно требуете логических оснований для обмена. Я этого не требую: я вижу логику уже в том, что этот обмен способствует заключению сделки.

Допустим, Феликс говорит: «Салли, чтобы сдвинуться с места – вы соглашаетесь на пятнадцать месяцев, а мой процент будет считаться от реальной цены векселя». Между этими двумя пунктами нет ничего общего, но, с другой стороны, эти уступки не слишком тяжело даются той и другой стороне, и по ним не предвидится ожесточенный спор (до сих самый эмоциональный момент был, когда Салли заявила: «Если вас устраивают векселя, так и берите свой гонорар векселями»).

Предлагая обмен, Феликс дает понять, что вопрос о сроке для него столь же важен (а то и более важен), как вопрос о скидке по векселю, и что он готов «проиграть» в споре о векселе. На это Салли может ответить: «Я приму то решение по векселю, которое вы предлагаете, но из двух вопросов этот менее существенен, поэтому срок мы установим в год». Феликс может отказаться от такого решения, однако ему придется трудно: он слишком рано обнаружил свои истинные намерения. Если бы два вопроса – о векселе и о сроке – были бы для Феликса одинаково важны, он мог бы предложить Салли: «По одному пункту делаем, как вы говорите, по другому – как я хочу, выбор за вами», – словно он нарезал пирог и предлагает компаньону первому взять свой кусок. Такая формулировка демонстрирует Салли, что Феликс ценит эти два пункта одинаково (разве что она вообразит, будто у Феликса имеются свои предпочтения, однако он рассчитывает, что Салли сделает выгодный для него выбор). И у Салли не остается права «взять» один пункт, а по второму требовать уступок.

## **Комплексное соглашение**

А что, если Феликс скажет примерно так: «Чтобы прийти к соглашению, я предлагаю такое решение по каждой проблеме:

- по векселю ваша позиция разумна, и я ее принимаю;
- по сроку пойдем друг другу навстречу: год;
- по гонорару: я получаю \$5000 при любом исходе событий, но если мой гонорар достигнет \$25 000, я сделаю вам скидку на эту сумму;
- по эксклюзивным правам: это условие я считаю неизменным и не соглашусь ни на какие оговорки на время действия нашего соглашения – даже если вы сами отыщете покупателя.

Очевидно, Феликса устроило бы такое комплексное решение, и его ничуть не порадует, если Салли ухватится за уступку по векселю, а другие пункты отвергнет. Чтобы предотвратить такой контрход, Феликс должен представить свое решение в качестве «комплексного». Он уступает по векселю только в связке с неизменным условием об эксклюзиве и предлагаемыми им же компромиссами по сроку и гонорару. Он должен ясно дать понять Салли, что тут перебирать не приходится: либо она примет это единое решение, либо они начнут все сначала.

Разумеется, это предупреждение не мешает Салли перебирать, но в таком случае Феликс получает право вернуться к вопросу о векселе, если Салли будет настаивать на смягчении условия об эксклюзивности. Хотя Салли и понимает теперь, что Феликс готов уступить в вопросе о векселе и не станет из-за этого отказываться от сделки, она понимает также, что за эту уступку нужно платить, и в качестве платы Феликс требует определенных решений по другим пунктам.

Феликс может подчеркнуть комплексный характер сделки, а также продемонстрировать Салли, что ей предлагаются существенные выгоды. Для этого нужно установить лимит времени на это предложение: если к определенному моменту Салли не выразит согласия, Феликс снимет это предложение. Но сперва нужно прикинуть, перевешивает ли выгода от дедлайна то недовольство, которое он, скорее всего, вызовет у Салли: Салли не любит, когда ее подгоняют.

Ни в коем случае нельзя формулировать свое предложение как «либо бери, либо ничего не будет», – такой подход всегда вызывает совершенно излишнее в нашем случае раздражение и противодействие. Лучше сказать так: «Я все обдумал, и предлагаю лучшие условия, на какие могу пойти. Еще немного, и эта сделка станет для меня невыгодной». Эта формула столь же ясно указывает на твердость позиции Феликса, но не бросает вызов.

Салли, со своей стороны, отнюдь не должна принимать «пакет» безоговорочно. Даже если Феликс сопроводит свое предложение словами «все или ничего», нет необходимости поддаваться такому запугиванию. Вместе с тем не стоит заранее заявлять, что пакетные сделки неприемлемы, – пусть Феликс выскажет свое предложение (всегда полезно узнать, что у него на уме). Если Салли чувствует, что сказать что-то надо, можно ограничиться нейтральным: «Да, я поняла».

Как быть, если, выслушав предложение, Салли понимает, что принять его целиком она не готова? Поскольку Феликс запретил ей что-то брать, а от чего-то отказываться, лучшим ходом будет предложить свой вариант комплексной сделки по всем четырем пунктам – и с таким же предупреждением. «Вот мой вариант комплексной сделки, Феликс, и я тоже прошу принять ее целиком, а не выбирать отдельные пункты:

- вексель принимается;
- эксклюзивные условия принимаются;
- срок остается девять месяцев;
- если ты заработаешь меньше \$10 000, из этой суммы не вычитается компенсация расходов».

Контрпредложение может вновь завести переговоры в тупик, но, по крайней мере, по двум проблемам (векселю и эксклюзиву) стороны могут договориться прямо сейчас, ведь их предложения в этих пунктах схожи. Затем они примутся за оставшиеся вопросы, где вполне просматривается компромисс, – например, срок 10 месяцев и компенсация расходов при сумме гонорара до \$17 500. В совокупности с каким-либо из компромиссных решений по гонорару, которые мы обсуждали выше, эти уступки приведут к окончательному соглашению между Феликсом и Салли, и они, наконец, займутся главным делом: продажей «Руки помощи».

## Конец пути

Большинство сделок удается заключить, потому что стороны все же способны выработать компромисс. Если вы собираетесь часто вести переговоры, сразу же смиритесь с этой реальностью, и считайте себя счастливым, если компромисс окажется не хуже ваших реалистичных ожиданий. Вы молодец, даже если пришлось попотеть, и во многом уступить, и изобретать комплексные сделки. Не горюйте об уступках – вспомните, ведь территория «около» вашей исходной позиции никогда вам и не принадлежала. Вы запрашивали с запасом, чтобы подтащить противника – порой визжащего и сопротивляющегося – к той территории, на которую вы действительно рассчитывали.

Я так подробно расписывал процесс торга, навык настоять на своем, умение использовать преимущества и т. д., однако умный переговорщик умеет еще кое-что: вовремя остановиться. Представившаяся нынче возможность заключить сделку, завтра уже будет упущена. В соглашения вступают люди, а люди способны передумать, или же появятся новые факторы (например, конкуренты). Зачастую, видя, что мой клиент вот-вот получит условия, которые

его устраивают, я шепчу ему на ухо: «Пусть мы просидим тут ночь – не отпускайте его, пока не скрепите сделку». Из-за такой поспешности вы, может быть, получите чуть меньше, чем могли бы выжать, затянув процесс, но если риск сорвать сделку несоразмерно велик по сравнению с небольшими дополнительными преимуществами, это значит, что настало время подписать договор.

Инвестиционный банкир Брюс Вассерштейн руководствовался этим принципом, когда в качестве представителя Camreau уговаривал Federated Department Stores заключить сделку и предлагал им цену выше первоначальной. Но важен и обратный принцип: не соглашайтесь на сделку, пока не убедитесь, что соблюдены все важные для вас пункты. В данном примере наша команда, представлявшая Federated Department Stores, все-таки отказалась подписывать соглашение, пока не будут решены другие принципиальные вопросы. Мы провозились несколько дней, а за это время поступило более выгодное по цене предложение от Масу. В итоге мы все же приняли предложение Camreau, но Вассерштейну пришлось значительно повысить цену.

Существует и другая сторона медали, как хорошо известно каждому, кто ведет переговоры и заключает компромиссы: порой в итоге не удается достичь даже своих реалистичных ожиданий. Бывает так, что все возможности договориться на лучших условиях исчерпаны, и единственный компромисс, который обеспечит заключение сделки, требует от вас выйти за безопасные пределы реалистичных ожиданий. Когда такое случается, постарайтесь отрешиться от эмоций, от разочарований, которые вы уже перенесли, пока добрались до этого момента пути. Задайте себе простой вопрос: эта сделка устраивала меня на таких-то и таких условиях, а если согласиться еще и на это, сохраняет ли эта сделки для меня смысл? Сохраняет – пожмите противнику руку, хоть и скривившись. Нет – до свидания.

## Подведем итоги

### *Основная мысль*

Четвертым и заключительным шагом в плане игры станет умение понять, когда и как следует предложить окончательный компромисс и достичь согласия. Идите на компромисс охотно, ведь вы же хотите заключить соглашение. Это не капитуляция, тем более, если окончательное решение совпадает с вашими реалистичными ожиданиями или, по крайней мере, не очень сильно от них отклоняется. Не ждите, чтобы другая сторона предложила компромисс – хотя, конечно же, предоставьте ей такую возможность, если она изъявит желание.

### *Просчет*

Главная опасность – если вы не подготовили должным образом почву – ваш компромисс не завершит процесс торга, а превратится в вашу очередную позицию, которую другая сторона попытается еще «подвинуть».

### *Слабость*

Многим вполне компетентным переговорщикам недостает изобретательности, чтобы в отсутствии очевидных решений придумать хороший компромисс. Умение находить общие для обеих сторон основания, сводить принципиальные вопросы к долларам, делить казалось бы неделимое, увеличивать пирог за счет припека – все это свойства умелого переговорщика.

## **Часть III**

### **Использование агентов, разрешение споров и другие заботы реального мира**

#### **11. Переговоры через агентов, с агентами и между агентами**

Согласно известной поговорке, у адвоката, который сам ведет свою защиту, клиент идиот. И эта мудрость справедлива не только в зале суда. Каждый, кто ввязывается в ответственные переговоры, должен серьезно подумать о поиске агента.

Если у нас с вами есть что-то общее, значит, вы тоже гораздо лучше улаживаете чужие дела, чем свои. Ничего удивительного: когда речь идет не о вашей личной собственности или интересах, можно расслабиться, проявить большую объективность и даже большую изобретательность. И наоборот, когда вас чересчур беспокоит исход переговоров, вы не сумеете провести их разумно, а уж если вы несете какие-то личные убытки, не будет и достаточной эмоциональной сдержанности. Окончательные решения, которые принять можете только вы, – да или нет, покупать или отказаться, сколько заплатить, – тоже требуют сил, и если вы избавитесь от стресса непосредственного общения с другой стороной, вам будет легче принять эти решения.

В деловом мире переговоры часто перекладываются на посредников. Адвокаты и инвестиционные банкиры выступают от имени что-то продающих или покупающих корпораций, во всех секторах рынка недвижимости присутствуют брокеры, агенты спортсменов, писателей, звезд шоу-бизнеса заключают сделки за своих клиентов. И хотя главным заинтересованным лицом тут являются клиенты, у агентов имеется свой интерес, поскольку их гонорар обычно бывает привязан к результатам переговоров или хотя бы отчасти зависит от него.

#### **Преимущества и недостатки обращения к агентам**

Многие соображения говорят в пользу переговоров через агентов:

- посредник обладает специальными знаниями или опытом ведения переговоров;
- эмоции заинтересованного лица, особенно когда ставки высоки, мешают ему эффективно вести переговоры;
- клиенту может быть неудобно отвечать на определенные вопросы или сразу же реагировать на новое предложение;
- посредник может делать некоторые предложения от себя, не обязывая тем самым своего клиента;
- клиент избегает конфликта с другой стороной, потому что после заключения сделки им предстоит работать вместе;
- некоторые преимущества можно получить благодаря тому, что агент не обладает всеми полномочиями.

Тем не менее обращение к посреднику чревато и некоторыми осложнениями, в том числе:

- возможен сбой коммуникации между клиентом и агентом, что повредит интересам клиента;
- у агента могут быть собственные интересы или склонности, которые мешают ему добросовестно представлять клиента;



- клиент недостаточно откровенен с агентом, и это мешает агенту вести переговоры;
- агент чересчур озабочен деталями, упускает из виду главное и срывает сделку;
- наличие посредников мешает прямому общению заинтересованных сторон, в котором они могли бы убедить друг друга, надавить, добиться решения.

Эти проблемы поддаются решению, и посредники давно стали привычным элементом переговоров. Скорее всего, вы в какой-то момент прибегнете к услугам посредника или сами выступите в такой роли. Наличие посредников придает еще одно измерение процессу переговоров: имеет смысл обсудить и отношения клиента с посредником, и взаимодействие с другой стороной через посредника. Давайте исследуем эту территорию.

### **Контракт со «Стартапом»**

Филлис успешно работает в секторе моды и получила предложение от крупной компании Consolidated возглавить только что созданный филиал («Стартап»), который будет заниматься импортом из Италии, – как раз в сфере профессиональных интересов Филлис. Это замечательная возможность, но поскольку Филлис отказывается от надежной работы в пользу новой, с неизвестными перспективами, она впервые в жизни понимает, что ей нужен письменный контракт. Общий знакомый рекомендует ей Алана, юриста, специализирующегося на вопросах трудовых договоров и компенсаций. При первой же встрече эти двое вполне понимают друг друга, и Филлис поручает Алану вести за нее переговоры. Давайте первым делом проследим динамику отношений клиента и посредника, то есть Филлис и Алана. Время от времени будем поглядывать также в сторону другой команды, которая состоит из Конрада, вице-президента Consolidated и шефа «Стартапа» и его юриста Ларри.

### **Разобраться, что важно клиенту**

Само собой очевидно, что главная обязанность посредника – печься о благе клиента. Значит, нужно выяснить, чего на самом деле хочет клиент, а это может вовсе не совпадать с представлениями агента о благе нанявшего его человека. Агент не вправе заведомо считать, что его мнение совпадает с точкой зрения клиента, сколь бы очевидной ни казалось ему эта позиция. А если клиент – это вы, позаботьтесь о том, чтобы ваш посредник вполне усвоил это фундаментальное правило.

Допустим, к примеру, что Алан на переговорах с Ларри просит включить в контракт пункт о компенсации расходов, которые Салли понесет, исполняя свои новые обязанности. Ларри настаивает на некоем «потолке», то есть на конкретной сумме, за пределы которой обязательств «Стартапа» по отношению к Салли не выйдут. Алан возражает, и оба посредника вступают в ожесточенный спор.

Ларри уверен, что Конрад будет ему благодарен, ведь он сэкономит деньги компании. Но если бы он спросил Конрада, то, к его удивлению, клиент возразил бы: «Нет, Ларри, на этом условии мы настаивать не будем. Нам предстоит много лет сотрудничества с Филлис, если она согласится возглавить этот филиал, и я не хочу, чтобы из-за копеечной выгоды она сердилась на меня каждый раз, когда мы откажем ей в возмещении расходов, превысивших какой-то там лимит». И если Ларри с самого начала не согласовал позицию с Конрадом, его настойчивость в этом вопросе может подорвать истинные интересы Конрада.

Хороший агент не жалеет времени на то, чтобы проговорить с клиентом вероятные повороты переговоров и понять, чем клиент дорожит более всего. Когда речь идет о слияниях и приобретениях компаний, мы, пожалуй, больше времени ведем переговоры с собственными клиентами, чем с другой стороной. Если ваш агент не уделяет вам достаточного внимания, дайте ему понять, что это неправильно.

Алан, как агент Филлис, должен прежде всего выяснить, что для нее наиболее важно. Насколько принципиальна сумма оклада? Хочет ли она привязать часть вознаграждения к итогам своей работы, получать бонусы за осуществление определенных задач? Дорожит ли Филлис льготами? Нуждается ли в гарантиях от увольнения? В гарантиях на случай неуспеха нового филиала? Тревожит ли ее вопрос, не будет ли условием о конфиденциальности ограничена ее дальнейшая профессиональная деятельность, если на этом месте не сладится? И Филлис тоже не следует молчать. Она должна внятно объяснить Алану, что для нее важно, а что второстепенно, – даже если он сам не сообразит спросить.

## **Участие посредника в принятии решения**

Поскольку стратегия переговоров требует принятия ряда решений, возникает вопрос, до какой степени в процесс принятия решения должны быть вовлечены посредники. Разумеется, агент проясняет ситуацию, указывает имеющиеся варианты и предсказывает последствия, но может ли он давать конкретные рекомендации, а тем более настаивать?

Полагаю, имеет смысл разделить возникающие в процессе переговоров ситуации на три категории. К первой отнесем технические вопросы, находящиеся непосредственно в компетенции агента, поскольку в них клиент разбирается хуже. Клиент вправе ожидать от агента самостоятельности – если агент не имеет по таким вопросам собственного мнения, он никуда не годится.

Например, Филлис и Алан обсуждают, следует ли настаивать на разрешении возможных споров по контракту через суд или через арбитраж. Здесь Филлис предпочтет положиться на рекомендации Алана, юриста и эксперта. И если команда высшей лиги нанимает спортивного агента для переговоров по долгосрочным контрактам, то будет глупо не прислушаться к советам этого агента насчет бонусов за те или иные достижения и к другим рекомендациям внутри его сферы компетенции. Но бойтесь агента, который не слушает вас, а стремится ослепить своими знаниями. Юристы и другие профессионалы говорят между собой на жаргоне, совершенно непонятном клиентам. Чтобы клиент смог принять обоснованное решение по стратегии переговоров – пусть даже с существенной помощью агента – агент должен перейти на язык, внятный его нанимателю. И пусть клиент не притворяется, будто все понял, а требует полноценных разъяснений.

Во вторую категорию я помещаю противоположную крайность: отсутствие у агента специальных знаний, в то время как его клиент вполне компетентен принимать решения. Например, когда в роли посредника выступает юрист, на долю клиента остаются конкретные деловые решения: покупать ли это предприятие, сколько за него платить и т. д. Допустим, Алан не специалист по финансовой стороне индустрии моды, а потому решать, какие доходы «Стартапа» дадут Филлис право на премию и бонусы, приходится самой Филлис.

Выступая в качестве посредника, я стараюсь ни в коем случае не высказывать своего мнения о том, в чем я не разбираюсь. Если клиенту нужен совет специалиста по бизнесу или по финансам, пусть обращается к экспертам – к инвестиционным банкирам, консультантам по управлению. Даже если у меня есть некая точка зрения, я предпочту промолчать, чтобы не оказаться виноватым, когда все пойдет не так.

Третья и самая большая категория – ситуации, в которых и агент достаточно квалифицирован, чтобы дать совет, и клиент неплохо ориентируется. Вспомним, ради примера, то требование, которое мы уже обсуждали: несомненно, Конрад захочет, чтобы Филлис подписала обязательство не составлять в будущем конкуренцию его филиалу. Если отношения не сладятся, и Филлис уйдет (или будет уволена), какие ограничения следует наложить на ее работу в ближайшие годы? Запретит ли ей Конрад брать к себе служащих «Стартапа»? Переманивать клиентов? На какой срок? На какой территории? И сейчас нам важно понять, в какой мере

Алан и Ларри вправе и должны вмешиваться в эту ситуацию, направляя соответственно Филлис и Конрада.

Ответ во многом зависит от личных пристрастий клиента. Вкусы, понятное дело, у всех разные. Возможно, Конрад принадлежит к тому типу клиентов, которые предпочитают, чтобы юрист занимался исключительно юридическими вопросами, например, подтвердил, что выработанное соглашение об исключении конкуренции позволит в случае надобности обратиться в суд. Но, спросив у своего агента юридического совета, далее Конрад предпочитает все решать сам. Вопрос о том, какой ущерб способна причинить Филлис его предприятию, если переманит служащих или клиентов «Стартапа», относится к сфере бизнеса, а тут Конрад чувствует себя как рыба в воде. Заметив это, Ларри должен воздержаться от непрошенных советов.

Филлис, со своей стороны, как раз хочет услышать мнение Алана по поводу этих условий: насколько такие ограничения конкуренции типичны для подобных договоров и как их хоть немного смягчить. Видя такую потребность своего клиента, Алан должен разобрать возможные варианты и порекомендовать Филлис такие-то условия принять, а другие отвергнуть. Но все равно, только клиент решает, какой вес придавать советам своего агента. Из уст вашего агента исходит отнюдь не Святое Писание, и если, поразмыслив, вы не сочтете тот или иной совет убедительным, так и не следуйте ему. Я поставил для себя правилом в ситуациях, относящихся к третьей категории, поощрять своих клиентов к альтернативным мнениям и поступкам. Я не хочу, чтобы моя точка зрения заслоняла от них все, – но это допустимо и даже правильно в случаях, относящихся к категории «профессиональных знаний агента».

В одном вопросе в особенности (но не исключительно) агент обязан без колебаний высказать свое мнение: если затронута этика. Когда «начальник» предлагает действовать в нарушение норм этики, агент должен громко и внятно возразить ему. И наоборот: клиент должен проявить не меньшую бдительность к аморальным поползновениям агента.

## **Анализ риска и выгоды**

Для решения многих вопросов на переговорах требуется анализ риска и выгоды. Скажем, путь А сулит большую выгоду, но и риск там больше, а путь В менее рискован, но и менее заманчив. В такой ситуации решение остается за клиентом. «Я человек азартный – выбираем путь А», или же наоборот. Например, компания предлагает Филлис контракт на три года и компенсационный пакет, рассчитанный на этот срок. Филлис предпочла бы подписать контракт на пять лет, два лишних года гарантированной работы. Конрад не готов зайти так далеко, но он согласится при условии, что соответственно будет снижена зарплата. Решать, устраивает ли ее большая безопасность при меньшей зарплате вправе только сама Филлис.

В таких ситуациях агент может помочь, указав клиенту на соответствующие риски и выгоды, но он должен также учесть, что его подход к рискам и выгодам может отличаться от позиции клиента. Вопрос ведь не в том, склонен ли сам посредник к риску и считает ли он, что в данном случае стоит рискнуть, – вопрос в том, как отреагирует его наниматель. Поэтому если Алан выскажет свое мнение («на вашем месте я бы поступил так-то»), то непременно с оговоркой: «но я не сторонник риска», ясно дав понять, что разные люди выбирают разные подходы. Филлис должна понимать, что и другой вариант действий вполне приемлем.

## **Участие агента в плане игры**

Взаимодействием клиента и посредника зачастую определяется «план игры» на переговорах. Роль агента чрезвычайно важна при оценке реалистических ожиданий. Правда, в каждом конкретном случае это зависит от типа проблемы и от типа самого агента. Например, если корпорация нанимает инвестиционного банкира для продажи активов, цену которым она

сама в точности установить не может, то вопрос о цене подпадает под первую категорию («специальные знания агента»), и от консультанта требуется стопроцентное участие в обсуждении этого вопроса. Чаще цена попадает во вторую категорию («от агента не требуется специальных знаний») – когда посредником выступает юрист, а цену клиент назначает по собственному разумению. И наоборот, когда речь идет не о цене, а о юридических заморочках, право первого голоса принадлежит адвокату (например, обсуждается пункт о возмещении ущерба), а выступающий в качестве посредника инвестиционный банкир промолчит. Многие не связанные с ценой вопросы относятся к третьей категории, той, где мнение агента выслушивается, но поступает клиент по-своему.

Опытный переговорщик может сыграть существенную роль в выработке первоначального предложения, даже если оценка реалистичных ожиданий относится ко второй категории, то есть не требует специальных знаний агента. Клиент знает, чего добивается, а агент объясняет, как этого добиться, – и тут важен исходный пункт. Обычно я не корректирую ожидания клиента по цене, однако почти всегда могу ему подсказать, с какого предложения следует начать или как ответить на предложение другой стороны. Решение, однако, полностью остается за клиентом.

Активно участвующий в переговорах посредник должен сыграть ключевую роль и при выработке схемы уступок. Он находится на передовой, кому, как не ему, судить, что сработает, что не сработает, какие уступки вынудят и другую сторону пойти навстречу, от каких не будет прока. Клиенту гораздо труднее судить об этом, получая информацию из вторых рук. Однако агент должен получить от своего заказчика согласие на любую сколько-нибудь существенную уступку. Убедитесь сразу, когда нанимаете посредника, что он понимает это правило: что может быть хуже, чем обнаружить вдруг, что агент сделал значительную уступку без вашей санкции, – даже если бы вы и сами на это согласились, догадайся он вас спросить!

И по условиям окончательного соглашения, тем более если приходится отчасти отказаться от первоначальных ожиданий, принимать решение может только клиент, сколь бы сведущ ни был в этом вопросе посредник. У агента, ведущего переговоры, обычно складывается ясное представление о том, во что обойдется заключение сделки (но констатировать этот факт не значит рекомендовать клиенту пойти на уступки или держаться твердо). Агент лишь описывает клиенту положение дел, а тот решает, заплатить ли (или принять) цену, которую агент считает неизбежной для заключения сделки, или же рискнуть сорвать сделку, если опасения агента сбудутся.

Последний шаг к компромиссу многим дается нелегко, но если рассматривать его в общем контексте переговоров, не примешивая эмоции и не считая, сколько усилий уже понеслось, чтобы дойти до этого момента, сам по себе этот шаг обычно не так уж велик. И вам в качестве дошедшего до точки кипения клиента может понадобиться совет разумного посредника, сохранившего объективность и способного представить вам это решение на фоне общей картины.

И во всех остальных сферах, которые мы рассматривали, роль агента вполне существенна. Вспомним четыре основных навыка переговорщика: зачастую именно агент передает (и воспринимает) расстановку сил, собирает и комментирует информацию для своего клиента. Если агенту не хватает убедительности или проницательности, если здравый смысл изменяет ему в погоне за гонораром, он причинит своему клиенту немалый ущерб. В следующих главах мы увидим, что посредник-юрист становится ключевой фигурой при разрешении споров и заключении письменных контрактов.

## «Переговоры» между клиентом и агентом

Нанимаясь на работу, агент старается заранее установить пределы своих полномочий, а клиенты зачастую не спешат признаться, сколько в итоге готовы заплатить или на какую цену согласятся. Например, Филлис может опасаться, как бы Алан, выяснив, на какой минимум зарплаты она согласна, тут же не предложил этот минимум, чтобы поскорее завершить сделку. (Разумеется, подобного агента не следует вообще подпускать к переговорам.) Из-за этого опасения Филлис придерживает информацию (не обязательно Алану знать обо всем, рассуждает она), и вынуждает Алана занимать на переговорах более жесткую позицию, выбивая для нее выгодные условия. Это кажется достаточно разумным, и многие клиенты поступают именно так, однако для того, чтобы эффективно вести переговоры, проконсультировать заказчика насчет первоначального предложения и возможных уступок, прокомментировать предложение другой стороны, посредник должен понимать, к чему стремится заказчик. Маленькие хитрости «начальника» могут породить большую проблему, которую нетрудно было предотвратить, пойдя он на большую откровенность. Серьезная опасность возникает тогда, когда агент цепляется за названный клиентом лимит, не ведая, что его наниматель согласился бы взять меньше (или заплатить больше). Упорство агента может сорвать сделку – другая сторона прервет переговоры, продавец найдет другого покупателя или снимет товар с продажи, покупатель решит вложить деньги во что-то другое, или, в рассматриваемом случае, Consolidated подыщет другого руководителя для своего филиала. Если бы другая сторона всегда громко предупреждала о своем намерении отказаться от сделки, агент успел бы вовремя попросить своего нанимателя расширить его полномочия, позволить ему предложить большую цену или принять меньшую, но с годами я убедился в одном: невозможно предсказать заранее, в какой момент другая сторона порвет с вами и заключит сделку с третьей стороной. Хуже того: агент усугубляет проблему, настолько убедительно отстаивая жесткую позицию своего клиента, что другая сторона утрачивает надежду на соглашение.

Если агент подозревает, что наниматель утаивает информацию, ему следует объяснить, насколько в их отношениях важна честность. В то же время нужно заверить клиента, что высказанный вслух лимит отнюдь не обернется самоосуществляющимся пророчеством. И даже если вы, клиент, пока не готовы сознаться, каков же ваш лимит, вы хотя бы дайте агенту понять, что у него имеется некоторый резерв на случай необходимости.

## Переговоры с другой стороной

Теперь займемся переговорами с другой стороной. Первый и ключевой вопрос: кто начинает переговоры? Например, в ситуации со «Стартапом» должны ли Филлис и Конрад для начала пообщаться сами, или же в дело сразу вступают посредники, или им стоит сесть за стол переговоров вчетвером? У каждого расклада есть свои особенности, поэтому не оставляйте это на волю случая, а тем более на усмотрение другой стороны.

Вот вы – Филлис, и вам нужно принять решение по этому вопросу. Какие факторы стоит учесть? Прежде всего, наличие у вас способностей переговорщика – в абсолютном выражении и в относительном, по сравнению с Конрадом и Аланом. Если вы считаете себя в этой сфере слабаком, а Конрад известен как умелый переговорщик, и Алан крепче гвоздей, то пусть Алан ведет переговоры с Ларри. И напротив, если Конрад примерно так же оценивает ваши и свои навыки переговорщика, он захочет встретиться с вами с глазу на глаз и не подпускать к столу переговоров Алана.

А вот если вы – опытный переговорщик, а Конрад такой репутацией похвастаться не может, а что касается Алана, он скорее технический специалист по вопросам зарплаты и ком-

пенсации, тогда вам захочется взять дело в свои руки. Это тем более заманчиво, если вам представляется возможность обсудить с Конрадом приватные вопросы. И, конечно, следует учесть, какие именно вопросы вы будете обсуждать лично. Простые и понятные, как размер зарплаты, вам проще проговорить самостоятельно, однако технические вопросы, например, исчисление пенсии, лучше передоверить Алану.

Небольшое отступление: в сложных, с большими цифрами, сделках ваша сторона может оказаться в выигрыше, если юрист, представляющий другую сторону, не найдет общего языка с ее финансовым экспертом. Если вы заподозрите, что юрист другой стороны плохо разбирается в цифрах, поручите своему адвокату поговорить с ним с глазу на глаз, без специалистов по финансам или бизнесу, которые могли бы что-то подсказать незадачливому юристу. И наоборот, если проблемы имеются у вашего юриста, обеспечьте ему необходимую техническую поддержку.

Составляя список участников встречи, нужно принять во внимание еще один момент, которым часто пренебрегают: кто собирается затронуть трудные вопросы – вы или другая сторона? В нашем примере трудные вопросы – размеры зарплаты, льготы, перечень обязанностей – в основном исходят от Филлис. Конраду легче «отражать» их в присутствии своей команды.

Я часто замечал, что человек торгуется тем жестче, чем дальше он находится от стола переговоров. Сидя у себя в кабинете, Конрад вполне способен наставлять Ларри: «никаких уступок в этом вопросе», «обеспечьте мне такие-то и такие-то гарантии» и т. д. Но когда главные заинтересованные лица сойдутся лицом к лицу и Конрад непосредственно от вас выслушает ваши аргументы, ощутит ваши эмоции, его жесткие требования могут тут же и растаять, как дым.

Когда обоим заинтересованным лицам после заключения сделки предстоит, как нашим Салли и Конраду, многолетняя совместная работа, им не хочется сталкиваться на переговорах, чтобы не испортить личные отношения на будущее. В особенности Конрад предпочтет, чтобы о деталях контракта спорили юристы, а они с Филлис пока займутся более интересным делом – будут составлять бизнес-план «Стартапа».

Некоторые вопросы агенты даже лучше улаживают с глазу на глаз. Например, прошло несколько раундов торговли по поводу зарплаты Филлис: она для начала запросила \$185 000, Consolidated предложила \$115 000, и теперь, через ряд последовательных уступок, Филлис снизила сумму до \$160 000, а Consolidated подняла ее до \$140 000. Теперь черед за Филлис: она готова согласиться на \$150 000, но не хочет так сразу уступать или – по причинам, которые мы обсуждали выше, – не решается взять на себя инициативу «разделить разницу».

Тут-то и пригодится посредник. Алан скажет Ларри, что Филлис готова снизить свои требования до \$155 000. Ларри выразит неудовольствие, и тогда Алан ему скажет: «Послушайте, Ларри, Consolidated может выбрать одно из трех. Либо застрять на ста сорока тысячах, но тогда сделка едва ли состоится. Либо поднять предложение до ста сорока пяти, и это будет конструктивный шаг, но все равно останется разрыв, который нужно будет преодолеть. Или – и этот путь я считаю наиболее правильным – вы сейчас обсудите ситуацию с Конрадом, вернетесь и скажете мне, что Consolidated предлагает сто пятьдесят тысяч и рассчитывает на согласие Филлис. Если вы добьетесь от своего клиента такой уступки, думаю, и я смогу склонить Филлис к соглашению. Как видите, Ларри, я не уговариваю вас изменить свою позицию и подняться до ста пятидесяти: если Конрад пойдет на это, а Филлис нет, вы продолжите торг от ста сорока».

Вопрос о том, кому следует вести торг, возникает в ходе переговоров вновь и вновь, а ответ на него меняется от раунда к раунду, иногда и от встречи к встрече, поскольку нужно учитывать текущее положение дел и повестку дня. Естественно, решающий вопрос – какой расклад обеспечил наилучший (и наихудший) исход предыдущих заседаний.

## «Убьем всех юристов»

Когда в роли посредников выступают юристы, немаловажным фактором становится отношение клиента к представителям этой профессии. Посмотрим правде в глаза: многие бизнесмены чувствуют себя свободнее без юристов, им кажется, что сами они скорее обо всем договорятся и никого не обидят. По их мнению, от юристов исходит негатив, они раздувают любую мелочь в проблему, избегают малейшего риска и из-за этого возникают конфликты. (Ничего нового: уже Шекспир именовал юристов «ораторами скорбей».) «Все было хорошо, пока не вмешались юристы» – знакомое присловье, а еще известней песенка, что юристы чаще срывают сделки, чем приводят их к благополучному концу. В результате многие бизнесмены предпочитают не привлекать юристов на ранних этапах переговоров, когда, по их мнению, отношения с другой стороной следует осторожно возвращать, а не портить.

Эти чувства вполне понятны. Из лучших побуждений поверенные застревают на технических подробностях, или в тот самый момент, когда можно было бы прийти к взаимопониманию, вдруг громоздят препятствия. Однако не стоит так негодовать на юристов: деловые люди, договорившись по цене и срокам, тем и удовлетворяются, не замечая множества подводных, таящихся практически в любой сделке. И тут настает пора юристам задать несколько вполне обоснованных вопросов. Стороны задумчиво всматриваются друг в друга, и адвокат – пресловутый гонец с дурными вестями – превращается в козла отпущения. Или же сторонам кажется, что они в чем-то согласились, а при этом они упустили из виду ключевой момент. Юрист стремится устранить недопонимание и указывает на оставшийся открытым вопрос – и все оцетиниваются. Заметим также, что если бизнесмен не проконсультируется с юристом до того, как пожмет руку представителю другой стороны, а затем попытается ввести подсказанные ему юристом дополнительные условия и оговорки, он навлекает на себя обвинение в попытке сорвать сделку. Консультации юриста требуются с самого начала переговоров, но даже если вам удастся найти конструктивного и понимающего реалии бизнеса советчика, его присутствие на переговорах побудит другую сторону тоже пригласить адвоката – и что, если этот адвокат явится прямиком из эры динозавров? Так что я вам рекомендую советоваться с юристом на каждом этапе сделки, но с учетом обстоятельств вы можете предпочесть не предъявлять своего консультанта, а совещаться с ним приватно.

## Проблема ограниченных полномочий

Если вы сами торгуетесь за себя, и вам задают прямой вопрос, прятаться некуда. Другая сторона знает, что все решения исходят от вас. Более того: большинство людей в такой ситуации не пожелают уронить свой авторитет и не прибегнут даже к защитной формуле: «Мне это нужно обдумать». И напротив, если у вас имеется посредник, чьи полномочия ограничены, то остается немалое пространство для маневра. Агент может заявить, что у него нет права на очередную уступку («Мой клиент настаивает на такой цене и не уступит ни цента»), или сошлется на отсутствие главного героя («Сперва нужно узнать, как примет это мой клиент»). Агент располагает множеством способов отказать, не вызывая конфронтацию, а сам пока постарается выжать уступки из другой стороны. Многие бизнесмены при виде таких возможностей перепоручают ведение переговоров агентам и намеренно до крайности сужают круг их полномочий.

Возможно, я рассуждаю предвзято – ведь я сам посредник, – но мне кажется заранее проигранным сражение, в которое агента посылают, не дав ему прав хоть в чем-то уклониться от заявленной доверителем позиции. Если вы хотите продвинуться в переговорах, наделите своего представителя хоть какой-то гибкостью – ведь другая сторона имеет возможность торговаться и что-то предлагать. Только движение порождает встречное движение. Вы же не хотите,

чтобы ваш агент упустил какую-нибудь удачную возможность, а такие возможности в ходе торгов возникают спонтанно. Пусть пойдет в чем-то навстречу другой стороне и взамен получит для вас что-то стоящее.

Если от вашего имени выступает посредник, а другая сторона ведет переговоры самостоятельно, будет уместно откровенно указать другой стороне границу полномочий вашего представителя. Никогда не забуду один момент на переговорах о продаже Rainier Bank в Сиэтле корпорации Security Pacific. Мой клиент, глава Rainier, приболел и не смог явиться на переговоры. Ему хватило четырех слов, чтобы обрисовать ситуацию главе Security Pacific: «Джим говорит за меня». Тем самым я получил достаточную свободу, чтобы эффективно торговаться с руководством Security Pacific.

Совершенно иначе выстраивается ситуация, когда агент другой стороны не обладает полномочиями и старается лишь что-то получить, а дать не может. К примеру, Конрад отрядит на одну из встреч Ларри с поручением выведать у Алана как можно больше сведений о пожеланиях Филлис, раздобыть полезную информацию, подметить любые признаки слабости, намекнуть, где Филлис следовало бы проявить гибкость, и т. д. Затем, когда Алан попытается сдвинуть Consolidated с заявленной позиции, Ларри попросту пожмет плечами и скажет: «Это нужно обсудить с Конрадом». Алан может обладать всеми полномочиями для заключения сделки, но ему не с кем ее заключать. Такое положение неприятно не только Алану – в уязвимой позиции окажется также Филлис. Если юристы проведут переговоры и наметят какое-то соглашение, когда Ларри вернется за одобрением к Конраду, тот скорее всего (я каждый день сталкиваюсь с подобными людьми) внесет какие-то дополнительные условия, потребует новых уступок, «прижмет» Филлис. Итак, если станет ясно, что Ларри лишь подставное лицо, Алану следует остановиться. Имеет смысл даже прервать переговоры и твердо заявить: «Ларри, либо у вас будут полномочия, либо давайте сведем вместе Конрада и Филлис, а так мы никуда не продвинемся».

Однако на последних стадиях переговоров, когда позиции обеих сторон чересчур затвердевают, мозговой штурм двух посредников, лишенных права скрепить сделку, может пойти на пользу. Я имею в виду стратегию «пробных шаров», то есть один из агентов без нажима предлагает вариант компромисса, который «просто пришел ему в голову», и спрашивает другого: «Если бы я уговорил моего доверителя на это – кто знает, получится ли, – ваш на такое пошел бы, как вы думаете?»

## **Совместное присутствие клиента и посредника на переговорах**

В тех сделках, в которых я участвую, чаще всего встречается именно такой формат: за столом переговоров собираются и главные представители обеих сторон, и их агенты. Дело в том, что агентам, когда они действуют в одиночку, недостает полномочий или уверенности в себе, чтобы существенно продвинуться, а главные заинтересованные лица опасаются идти на соглашение без своих советников из страха упустить какую-нибудь существенную деталь. Расширенная совместная встреча дает возможность обеим сторонам предстать во всеоружии. В результате удается достичь значительного прогресса.

Одно из преимуществ такого формата в моих глазах заключается в возможности напрямую общаться с теми, кто принимает решение. Когда агент беседует с агентом, он не знает, когда и в какой форме его предложение поступит другой стороне. Почти всегда эта весть меняется в передаче, упускаются или неверно формулируются ключевые моменты, многое искажается субъективным мнением агента другой стороны.

Разумеется, перед полноформатной встречей клиент должен обсудить с посредником вероятный ход переговоров: какую позицию они хотят занять, какой избежать, какие могут возникнуть вопросы, и кто из них будет говорить по тому или иному пункту. Однако не все



можно предвидеть. Как поступить, если на встрече всплывут вопросы, которых клиент и агент не разбирали предварительно? Допустим, была назначена встреча Филлис и Конрада при участии Алана и Ларри. Большую часть вопросов намерена поднять Филлис. Они с Аланом договорились о распределении ролей: свою зарплату Филлис будет отстаивать лично, а в других вопросах, например, в условии об исключении конкуренции, положится на Алана.

Конрад попытается заранее – устроив предварительную встречу Ларри и Алана – выяснить, о чем пойдет речь. Таким образом, он заранее сформулирует свои ответы и не будет импровизировать за столом переговоров. Если же ему не удастся получить такую информацию, ему имеет смысл – самому или через Ларри – начать разговор с общего заявления такого примерно характера: «Мы собрались, чтобы выслушать все ваши требования, а затем мы посоветуемся между собой и ответим вам по всем пунктам». После такого предисловия Конрад может спокойно выслушать все требования, не выдавая себя и не проявляя реакцию, которой от него ждали бы в случае, если бы на каждый пункт следовало тут же дать ответ.

Алана беспокоит тот факт, что Филлис, как она сама признает, непривычна к такого рода переговорам. Она вряд ли сумеет с ходу оценить то или иное высказывание другой стороны, дать наилучший ответ. Алану же неудобно давать объяснения или реагировать на предложения другой стороны, не поговорив предварительно с Филлис. Но не могут же они молчать, словно воды в рот набрали, – в таком случае их запоздалая реакция не будет убедительна, особенно если они решат изобразить негодование по поводу предложений другой стороны.

Итак, если затронут какой-нибудь из таких пунктов, будет правильно, если Алан вмешается прежде, чем Филлис вынудят отвечать, и скажет, что этот вопрос они с Филлис хотят предварительно обсудить. При этом агент ни в коем случае не должен выставлять своего нанимателя простаком, которому не хватает понимания дела или способности оценить ситуацию. Поэтому когда мне приходится выступать в такой роли, я туманно ссылаюсь на «некоторые технические аспекты» или необходимость «увязать этот вопрос с другими».

Гораздо лучше ненадолго прервать встречу и побеседовать с клиентом, чем выяснять все на глазах у другой стороны. Но и тут нужна оговорка: если вас беспокоит какой-то вопрос, который обсуждается на данной встрече, постарайтесь не насторожить другую сторону, неудачно выбрав момент для тайм-аута (например, не высказывайте из-за стола после особенно острой реплики противника). Проявите терпение, пусть разговор перейдет на другую тему, и тут-то попросите передышку («думаю, нам все пора немного отдохнуть») – так вы не проколется.

## **Подведем итоги**

### ***Основная мысль***

Ведя переговоры через агента, убедитесь, что он в точности знает, чего вы добиваетесь, и четко распределите роли – и в общей стратегии, и в общении с другой стороной.

### ***Просчет***

Главная ошибка – выпустить агента на переговоры, дав ему полномочия делать уступки, в то время как агент другой стороны такими полномочиями не располагает.

### ***Слабость***

Обычное заблуждение – решить, что раз агент не привлекается к первым стадиям переговоров, то и советоваться ни с кем на этом этапе не нужно. Беда в том, что если вы заключите соглашение и лишь потом поручите специалисту разобраться с деталями, допущенные вами промахи уже поздно будет исправлять.

## 12. Разрешение споров

Сделка обычно заключается между сторонами, которые не имеют предыстории отношений, а спор, тем более конфликт, возникает между теми, у кого в прошлом много общего, но без ностальгических воспоминаний. Одна из сторон обвиняет другую в причинении ущерба и требует финансовой компенсации, другая сторона возмущается несправедливыми претензиями. Вопрос в том, удастся ли разрешить эти разногласия путем переговоров или придется подавать в суд? Навыки и тактика умного переговорщика применимы и в данном случае, но о спорах такого рода нужно поговорить отдельно по ряду причин, в том числе потому, что здесь зашкаливают эмоции, нависает угроза тяжбы и, как правило, ведущую роль на переговорах играют адвокаты.

### Постоянная угроза тяжбы

Когда заходят в тупик деловые переговоры, недовольная сторона может подняться из-за стола и уйти без особых потерь – ну, разве что слегка разочарованная, да придется списать траты на дорогу. Но если не удастся разрешить спор, тут уж не получается просто уйти: альтернативу полюбовному соглашению составляет иск, и тогда исход определяют судья или присяжные. А поскольку никто, даже ваш адвокат, не может заранее предугадать исход, трудно и сообразить, на чем следовало бы помириться.

Основная проблема – оценка. Если дело передадут в суд и верх возьмет истец (сторона, которая подает жалобу), он получит ту сумму, на которую претендовал. Если же выиграет ответчик (та сторона, против которой подается иск), истец ничего не получит, да еще и оплатит судебные издержки. Судья не может по своему усмотрению назначить какую-нибудь промежуточную сумму компенсации, а ведь именно такого компромисса добиваются стороны на переговорах. А уж если дело перейдет к присяжным, предугадать исход еще труднее. Соглашение, к которому приходят в результате переговоров, почти наверняка отличается от вероятного решения суда.

Но, допустим, что тяжба уже началась. Тогда для соглашения на этом этапе понадобится (упрощая), чтобы стороны в целом (пусть по умолчанию) были согласны по двум основным вопросам: они примерно одинаково представляют себе исход тяжбы и вероятность такого исхода. Например, истец с полным правом притязает на компенсацию в \$100 000, и с меньшим правом – на возмещение какого-то дополнительного ущерба. Если обе стороны придут к выводу, что истец получит свои \$100 000 с вероятностью 75 % (в противном случае он не получит ничего), то на переговорах ему могут предложить \$75 000, зато стопроцентно. В пользу такого решения истца побуждает риск не получить ничего и большие судебные издержки. Но если ответчик оценивает свои шансы проиграть как фифти-фифти и полагает, что даже в этом случае истцу вряд ли присудят больше восьмидесяти тысяч, он упрется на сорока, и существующий разрыв вряд ли удастся преодолеть.

В отличие от деловых переговоров, где требуется согласие по ряду вопросов, споры и тяжбы зачастую касаются только суммы. Казалось бы, одну-единственную проблему легче разрешить, чем десятки, но это не так. Переговоры оживляются по мере того как удастся решить одну проблему за другой, а в споре о деньгах такого продвижения ожидать не приходится. Тут ничего не решено, пока не решено все, – и тем труднее дается окончательный прорыв.

Некоторые специалисты по такого рода переговорам уверяют, будто склонить стороны к выбору между тяжбой и примирением вовсе не трудно: «Ставь на победителя и брось

кусок побежденным». Уилл Роджерс<sup>7</sup> давал примерно такой же совет игрокам на бирже: «Не рискуйте: вложите все сбережения в надежные акции, держите их, пока они не вырастут в цене, а потом продайте. Если акции не растут в цене, не покупайте их».

## Груз эмоций

Трудности переговоров усугубляются за счет человеческого фактора. Ожесточенный спор порождает недоверие. Истец обижен действиями ответчика, ответчик уверен в своей правоте и возмущен тем, что его ташат в суд. В такой атмосфере на взаимное доверие трудно рассчитывать, а без него невозможен и успех переговоров. Насколько искренен и достоин доверия ваш оппонент? Не отречется ли он завтра от того, на что соглашался сегодня? Если соглашение предусматривает определенное поведение в будущем – зачастую это основной пункт, – можно ли положиться на противника, будет ли он соблюдать эти условия?

В деловых переговорах, как мы убедились, преобладает уверенность, что все противоречия можно разрешить, к тому же никто не воспринимает проблемы другой стороны как исключительно «их» проблемы. В споре все обстоит с точностью до наоборот. Позиции сторон с виду кажутся непримиримыми – прочтите их заявления в суд! Обиды, уязвленное самолюбие, ни малейшего желания вникать в суть дела другой стороны. Каждому и своей головной боли вполне хватает.

Деловые люди и их посредники стремятся к скорейшему заключению сделки – по возможности «вчера». Тут главное быть «конструктивным», искать способы разрешить любое противоречие, двигаться вперед. Самое страшное для всех участников – сорвать сделку. Но когда стороны сталкиваются лбами в юридическом споре, настроение совсем иное. Иной раз одна сторона даже предпочитает отказаться от примирения, чтобы крепче надавить на оппонента (например, если это конкурент в бизнесе). И даже та сторона, которая больше выигрывает от примирения вне зала суда, зачастую не спешит соглашаться: то велит своему адвокату вырабатывать соглашение, то, словно наполеоновский генерал, готова бросить кавалерию в атаку на пушки.

Некоторые принципы сотрудничества, применимые к сделке, могут и здесь помочь снизить эмоциональный накал – например, стоит предложить обеим сторонам посмотреть на ситуацию с точки зрения оппонента и не приписывать наихудшее истолкование всему, что скажет или сделает «злодей». Объясняйте другой стороне свои эмоции, признавайте вслух и ее проблемы, в том числе необходимость сохранить лицо и т. д. И я бы советовал постоянно разделять нынешнюю конфронтацию, которую нужно преодолеть и разрешить спор, и ту первоначальную причину, которая привела к конфликту. Чем надежнее вы сумеете отгородить текущие переговоры от того, что произошло ранее, тем вероятнее торжество разума над чувствами.

Но беда в том, что порой невозможно искать решение спора, не затрагивая и не перетолковывая заново те обстоятельства, которые привели к конфликту. Дело в том, что любой вариант урегулирования спора сопоставляется с вероятным решением, которое вынес бы суд по рассмотрению фактов, то есть предыстории, но чем глубже вы погружаетесь в прошлое, тем труднее от него отрешиться. У меня нет волшебного средства на такие случаи, но всякий раз, когда переговоры сползают к бесконечным повторам «кто-кому-что-причинил», я стараюсь сместить акценты и вернуться к обсуждению того, что нужно делать сейчас.

---

<sup>7</sup> Уильям Пэнн Эдер Роджерс (1879–1935) – американский комик, актер и журналист. Ему приписывают так называемый «феномен Уилла Роджерса»: «Когда оки [оклахомцы] покинули Оклахому и переехали в Калифорнию, то повысили средний интеллектуальный уровень обоих штатов».

## Медленный танец вначале

Перед тем, как начнутся собственно переговоры об урегулировании, обе стороны кружат друг вокруг друга в некоем подобии танца. Каждый боится дать слабину, каждый ждет, чтобы другой сморгнул первым. Выбор подходящего момента очень важен, и едва ли стоит выбрасывать белый флаг на следующий день после того, как вам изрядно достанется в суде. Но в целом, если вы заинтересованы в примирении, а другая сторона не подает никаких сигналов, вы должны взять инициативу на себя.

Хороший юрист умеет изобразить уверенность в своем деле и скрыть любые проявления слабости. Некоторые заходят еще дальше и заявляют, что берут инициативу на себя из жалости к оппоненту: он-то, сознавая, что правда не на его стороне, не смеет сделать первый шаг навстречу и обнаружить тем самым свою слабость! Сойдясь лицом к лицу, адвокаты обеих сторон могут попросту сказать друг другу: «Мы оба понимаем, во что выльются судебные издержки, и чем драть со своих клиентов гонорары, не пора ли нам как-нибудь это уладить?»

Еще один вопрос о выборе времени: когда следует приложить максимум усилий к примирению – до или после начала тяжбы? Конечно, многое можно сказать в пользу переговоров до того, как дело будет передано в суд: зачем воевать, если можно кончить дело миром? К тому же, пока бумаги не оформлены, пока люди не вложили время, силы и деньги в тяжбу, их страсти еще не разгорелись, враждебность, даже увлечение конфликтом не достигли пика. Эти соображения, конечно, побуждают начать переговоры заранее. Однако хотя суд пробуждает эмоции, он помогает также и выпустить пар, и по мере того, как судебные издержки накапливаются, а приговора еще ждать и ждать, стороны могут склониться в пользу мирного решения.

Иногда угрозы обратиться в суд хватает для того, чтобы упорствующий поспешил за стол переговоров. Когда тяжба начнется, уже не будет причины торопиться с примирением, и обе стороны примутся рыть окопы для долгой позиционной войны. Затем потребность примириться может возникнуть вновь, особенно если ситуация сложная. На первом этапе расследования, без которого не обходится ни одна тяжба, – обмен документами, представление свидетелей и т. д., – стороны отчетливее понимают преимущества и слабости противника и яснее видят, что произойдет, если довести дело до суда. В результате примирение становится более вероятным (а в некоторых случаях, наоборот, недостижимым). Но в целом, когда исходные позиции противников достаточно ясны, я бы советовал не затягивать с переговорами, не дожидаться, пока позиции закаменеют.

## Решиться на столкновение

Вернемся далеко в прошлое, к событиям, предшествовавшим конфликту. Предположим, вы обдумываете (но еще не совершили) шаг, который, скорее всего, вызовет чье-то недовольство, нарушит (по крайней мере, внешне) действующий между вами договор. Решитесь ли вы на откровенный разговор заранее или же сделаете то, что надумали, – и будь что будет? И если вы заранее поговорите с потенциальным врагом, как выстроить разговор, чтобы это не выглядело как признание в собственной неправоте? Основную подсказку в каждом случае дадут сами обстоятельства дела, но два общих правила могут вам пригодиться.

Прежде всего, чем очевиднее нарушение, тем настоятельнее необходимость заранее поговорить с вероятным противником, иначе дальнейшие переговоры будут окрашены его возмущением из-за того, что вы позволили себе поступить так без спроса. Более того, в такой ситуации обиженный вполне может подать в суд и ничего уже обсуждать с вами не станет. Но обида на то, что вы поступили вопреки его возражениям, будет больше, чем если вы сделаете свое дело по умолчанию, якобы не ведая о позиции другой стороны. Итак, если вы решите сперва

поговорить, что нужно сказать? Нельзя признавать свою неправоту, но и отмахиваться от проблемы глупо: если вы не видите никаких затруднений, зачем вообще понадобился разговор? Если у вас найдутся достойные аргументы в пользу задуманного шага, то лучше всего представить дело так: это не будет нарушением договора, но вы опасаетесь, что это может быть так воспринято, поэтому, дескать, вы и решили объясниться прежде, чем действовать. Но когда нарушение отрицать невозможно, а действовать без согласия другой стороны не хочется, рекомендую признать, что «на этот вопрос можно посмотреть с разных сторон». Иными словами – «давайте все обсудим». Помните, что на месте другой стороны вы бы приняли такие увертюры скептически и не согласились бы ни на что без дополнительного разбора дела.

## **Проблемы, связанные с адвокатами**

Когда речь заходит об иске, в дело непременно вмешиваются адвокаты. Знакомые мне адвокаты (в том числе мои партнеры) не только великолепно умеют отстаивать свою позицию, но обладают и талантами, необходимыми для того, чтобы решить спор, не доводя до сражения. Боюсь, однако, что существуют на свете и другие, не столь прекрасные специалисты по тяжбам, а потому проявите бдительность: иной ходатай по судебным делам может усугубить проблему, а не способствовать ее разрешению. Если иск подан до того, как была сделана попытка примирения, значит, адвокат постарался раздуть проблему. Это его обязанность: вменить другой стороне обман и ограбление, потребовать тройного возмещения убытков, высмеять требования противника. В исковом заявлении все преувеличивается, эпитет громоздится на эпитет: аргументы противника «до очевидности абсурдны», простейшая фраза из контракта «безнадежно двусмысленна». И если адвокат из боевитых, он с готовностью отражает в своих нападениях даже негодование и несогласие клиента.

От такого бряцания оружием перейти к обсуждению условий мирного договора – тут нужна серьезная психологическая адаптация. Все еще более усложняется от того, что гарантий мирного решения никто не дает, а потому левая рука ведет переговоры, а правая сжимает меч. В столь ненадежном положении адвокат зачастую не решается перейти на сколько-нибудь уязвимую позицию, посоветовать своему клиенту сделать шаг навстречу. Обе стороны не готовы и на обмен существенными уступками, опасаясь, что это усложнит их положение, если вновь придется выйти на ринг. Но подобная жесткость мешает выработать компромисс.

У адвоката, занимающегося тяжбой, могут быть и другие осложнения, уже в собственном лагере. Нанимая такого ходатая, истцы зачастую ищут адвокатов напористых, жестких – это их бойцы, их гладиаторы. И адвокаты добросовестно отрацивают себе ястребиный клюв. Каково же такому посреднику, демонстрирующему готовность гневно и яростно защищать честь клиента, подталкивать того же клиента к примирению? Вдруг в нем заподозрят слабака, решат, что он боится вести дело, уже капитулировал? А порой совет примириться необходим, особенно если клиент ослеплен гневом и рвется в суд, но по сути дела имеет мало шансов выиграть.

Будучи клиентом, вы должны решить, обладает ли ваш ходатай, безусловно, прекрасно оснащенный всеми качествами, нужными для суда, также и талантами посредника. То, что нравится в судебном представителе, – настрой на победу, готовность перегрызть противнику глотку, – не способствует заключению компромисса. И наоборот, те качества, которые оттачиваются в переговорах, – умение угадать, когда пора умерить свои ожидания или снизить накал эмоций, – не пригождаются в судебных битвах. И даже если ваш посредник годится и в пир, и в мир, побеспокойтесь о том, что адвокат другой стороны может оказаться не настолько оснащенным.

Помните: заключить мир или идти в суд – ваше и только ваше решение. Прислушайтесь к совету юриста, но не отказывайтесь от контроля только потому, что речь идет об иске. Если инстинкт подсказывает вам, что лучше кончить дело миром, так и поступите – даже если

для этого и вам, и вашему врагу придется отозвать «гладиаторов» и самим сесть за стол переговоров.

### Случай неудачной консультации

Рассмотрим динамику конфликта на примере. Консультант Кори был нанят многоотраслевой компанией Alliance Inc. с поручением проанализировать премиальный план компании и предложить усовершенствования. Письменного контракта стороны не заключали.

С Алисой, вице-президентом Alliance Inc. по кадрам, Кори обсудил два варианта вознаграждения: либо просто \$100 000, либо почасовую оплату Кори и его помощникам – сумма, по его подсчетам, выйдет примерно такая же. Кори казалось, будто они с Алисой договорились, что он получит большую из двух сумм – либо \$100 000, либо почасовую оплату, Алиса же считала, что они договорились на меньшей сумме, то есть компания в любом случае не должна Кори сверх \$100 000. Авансом Кори получил \$50 000, а после представления письменного отчета и рекомендаций рассчитывал получить остальное. Окончательный расчет никак не обуславливался тем, будет ли компания довольна работой Кори и его советами.

К сожалению, эта работа оказалась из тех злосчастных случаев, когда с самого начала все идет не так. Кори жаловался на недостаток помощи от сотрудников Alliance Inc., которые должны были предоставить ему информацию, а сотрудники жаловались Алисе на произвол Кори – он, мол, и внимания не обращает на их проблемы. Работа потребовала больше времени, чем Кори закладывал изначально: по мнению Кори, Алиса уклонялась от сотрудничества с ним, Alliance Inc. же валил вину на некомпетентность самого Кори и его помощников. В результате стоимость работы, исчисляемая на основании почасовой оплаты, достигла \$125 000. Когда же Кори представил свой отчет, Алиса и ее штаб сочли и проделанный Кори анализ, и его рекомендации бесполезными.

Кори представил счет на \$75 000 (\$125 000 минус \$50 000 аванс). Альянс не признал счет, ссылаясь на то, что верхним пределом была назначена сумма в \$100 000, но затем Алиса зашла еще дальше и заявила, что столь неудовлетворительная работа не только не дает Кори права требовать еще \$50 000, но и аванс следовало бы вернуть. Кори, понятное дело, отреагировал на это заявление весьма пылко, и на том переговоры прервались. Мы рассмотрим этот пример с того момента, когда обе стороны наняли адвокатов и обдумывают следующий шаг.

Посмотрим сперва на ситуацию глазами Кори. Он считает, что Alliance Inc. должен ему \$75 000, хотя и понимает, что исход тяжбы заранее предсказать невозможно. Даже если победа в суде ему обеспечена, он бы предпочел обойтись без суда. Кори знает, сколько нервов и сил отнимет тяжба, сколько времени уйдет до приговора, он подсчитывает судебные издержки и прикидывает ущерб, который эта антиреклама нанесет его репутации. Он также сознает, что всю заявленную им сумму Alliance Inc. заплатит только по решению суда. Вопрос в том, насколько меньшую сумму он готов принять в качестве компромисса.

В упрощенном виде проделанный Кори анализ выглядит так. Подав в суд, он, возможно, выбьет свои \$75 000, но потратит немало времени, к тому же из этой суммы нужно вычесть судебные издержки. Два обстоятельства складываются не в пользу Кори: способ окончательного расчета суммы не был определен, и к тому же Alliance Inc. утверждает, что работа выполнена скверно и вообще не заслуживает оплаты. Адвокат Кори считает, что если его работа с профессиональной точки зрения безупречна, то мнение Alliance Inc. по этому вопросу не будет принято во внимание, то есть по этому пункту у Кори имеются все шансы победить. Кори, вполне уверенный в своем профессионализме, может попросту отмахнуться от нелепого требования Alliance Inc. вернуть аванс.

Сложнее обстоит дело с размерами гонорара. Договоренность не была зафиксирована письменно. Алиса даст показания, что сумма \$100 000 была абсолютным максимумом, и тогда

исход дела в суде будет зависеть от того, кто из двоих, Кори или Алиса, сумеет более убедительно выступить, разве что найдутся дополнительные свидетельства (запись, воспоминания других участников), могущие пролить свет на первоначальные намерения сторон. Тот факт, что Кори с самого начала сделал примерный расчет и ожидал заработать примерно \$100 000, говорит не в его пользу. Кори, не отрицая этого, утверждает, что переработка была вызвана неподвластными ему обстоятельствами. Недовольство Alliance Inc. работой Кори также в этом вопросе может перевесить чашу весов не в пользу Кори: судья вряд ли признает его право на дополнительную оплату. Итог: Кори боится, что судья ограничит его гонорар \$100 000.

Исходя из этого предположения, Кори приблизительно подсчитывает ту сумму, на которой он мог бы примириться. В качестве наиболее вероятного решения суда он берет гонорар в \$100 000, с вероятностью примерно 1 к 2 может надеяться на \$125 000, но с вероятностью примерно 10 % может потерять все, если адвокат Alliance Inc. убедит судью в низком качестве его работы. Эти исходы – полный гонорар и полный отказ – как бы уравнивают друг друга. Примерно \$15 000 пойдут на судебные издержки. Значит, имеет смысл примириться на гонораре в \$85 000 (уже полученный аванс плюс еще \$35 000). На деловых переговорах мы бы назвали это реалистичными ожиданиями.

*Зазеркалье Алисы.* Адвокат Алисы полагает, что если работа Кори и в самом деле неудовлетворительная, Alliance Inc. стоит попытаться вернуть даже аванс. По поводу вознаграждения: Алиса отчетливо помнит, как они ударили по рукам на сумме не более \$100 000, но вот беда: перебирая относящиеся к делу бумаги, адвокат Alliance Inc. наткнулся на внутренний меморандум по поводу договора с Кори, на котором рукой Алисы было сделано примечание «100 000 (плюс?)». Возможно, эта пометка означала, что Кори безуспешно пытался набить цену выше \$100 000, однако адвокат Alliance Inc. предупреждает, что эту надпись могут истолковать в пользу версии Кори, а не Алисы: дескать, все-таки предусматривалась сумма, превышающая \$100 000.

Алиса и Alliance Inc. вовсе не хотят судиться: слишком много денег, времени, переживаний – и никаких гарантий, а этот меморандум с пометкой на полях, который придется передать Кори в предшествующем судебному разбирательству обмену документами, делает тяжбу в глазах Alliance Inc. еще более нежелательной. Алиса также не видит возможности доказать, что Кори зря тратил время и раздувал рабочие часы, а тем более не удастся настоять на «непрофессионализме» его отчета. С учетом всех этих обстоятельств у Алисы есть причины тревожиться, как бы суд не назначил Кори гонорар в \$125 000.

Каковы реалистичные ожидания Алисы? Для приблизительного подсчета она может исходить из вероятной суммы в \$125 000, но снижает ее до \$120 000, поскольку нет полной уверенности в победе Кори. Далее, она учитывает шансы Alliance Inc. выиграть дело о непрофессиональном отчете (по мнению адвоката, шансы составляют примерно 40 %). И судебные издержки оцениваются примерно в \$12 500. В итоге Алиса готова примириться на тех же \$85 000.

*Стратегия спора.* Наедине со своими советниками Кори и Алиса высказывают весьма схожие мнения о том, как следовало бы разумно разрешить этот спор, но ни Кори, ни Алиса не знают, как настроена другая сторона. Пока что Кори требует полностью свои \$125 000, Алиса хочет отобрать даже аванс, атмосфера накаляется. Как же им достичь компромисса, который устроил бы обе стороны?

Главное в стратегии Кори – убедить Алису, что он готов судиться. Если Алиса решит, что Кори побесится-побесится, да и удовлетворится уже полученными \$50 000, она займет самую жесткую позицию: такой исход более чем устроит Alliance Inc., ведь Алиса вовсе не надеялась отвоевать выплаченный аванс. Значит, первым делом Кори следует нанять адвоката по тяжбам и наделать при этом побольше шума. Если Алиса и после этого не поверит в его готовность судиться, возможно, придется и в самом деле подать в суд.

В то же время надо дать Алисе понять, что Кори согласен примириться на меньшей сумме, чем запрашиваемые \$120 000: требование безоговорочной капитуляции не способствует продвижению переговоров. Если компромисс обойдется Alliance Inc. в ту же сумму, что и приговор суда (в самом невыгодном для него случае), то какой Alliance Inc. смысл отказываться от тяжбы и искать примирения? Получается, что при неблагоприятном исходе будет не хуже, а суд может обернуться и в пользу Alliance Inc.. Итак, Кори следует сказать что-то вроде: «Уверен, ни я, ни вы не хотим доводить дело до суда, и пусть я знаю, что по суду мог бы получить сполна свои сто двадцать пять тысяч, я готов согласиться на меньшее и сэкономить таким образом время и судебные издержки».

И Алиса тоже должна делать вид, будто ее несколько не пугает перспектива встретиться в суде. Если она даст слаbinу, Кори потребует слишком больших уступок для примирения, вообразив, будто все козыри у него на руках. Один из способов убедительно продемонстрировать свою готовность к тяжбе – поручить юристу написать Кори письмо с требованием о возвращении \$50 000 аванса, ибо «в противном случае Alliance Inc. вынужден будет принять соответствующие меры для осуществления своих прав».

Вместе с тем Алиса должна показать, что ради примирения она согласится не требовать те \$50 000, на которые будет претендовать, если дело попадет в суд. Поскольку содержание мирных переговоров не используется в качестве доказательств в судебном разбирательстве, такая уступка не подрывает позицию Алисы в случае, если все же придется судиться. Более того: Алиса готова заплатить еще сколько-то сверх этого аванса, но, разумеется, отнюдь не всю запрошенную Кори сумму.

*Начать с тяжбы?* Поскольку обе стороны наняли адвокатов, стоит ли кому-нибудь из них сперва подать в суд, а потом уж пытаться вести переговоры? Алисе такой вариант невыгоден: выиграет она мало (шансов выбить аванс практически нет), а проиграть может существенно больше. Думаю, что и Кори, хоть он и занес над головой Alliance Inc. угрозу подать в суд, имеет смысл пока воздержаться от иска и попытаться договориться. Когда начнется тяжба, будет значительно труднее усадить Алису за стол переговоров: слишком возмущена она будет «наглостью» Кори, который сперва огорчил Alliance Inc. «негодной» консультацией, а теперь еще и в суд подает.

Конечно, если бы Кори догадывался о существовании того меморандума с собственноручной надписью Алисы, он бы подал в суд ради того, чтобы заполучить этот документ. Нередки случаи, когда люди обращаются в суд именно затем, чтобы вынудить другую сторону представить все документы и свидетельства: «выуживают» таким образом все, что им на руку. Ведь любые свидетельства в пользу Alliance Inc. давно бы уже были предъявлены Кори с целью усилить давление на него. Например, если бы то примечание выглядело так: «100 000 (минус?)», Алиса ткнула бы в него Кори носом при первой же возможности.

*Кто будет говорить?* Допустим, переговоры начнутся до передачи дела в суд. Кто должен встретиться за столом переговоров – заинтересованные лица или их адвокаты? Мы исходим из предположения, что адвокаты обеих сторон полностью в курсе дела и согласились на переговоры, то есть никаких этических противоречий тут не возникает. Кто именно будет вести переговоры, зависит от обстоятельств дела, но мне кажется, что переговоры пройдут успешнее, если Кори и Алиса встретятся лицом к лицу. Разумеется, оба они будут за кулисами советоваться с юристами, но лучше пока не выпускать на передовую адвокатов, которые в силу своей профессии сразу начнут метать громы и молнии.

С другой стороны, любые переговоры лучше вести без ожесточения, а наши противники преисполнены злобы. Алиса уверена, что Кори намеренно занизил первоначальную цену, чтобы в итоге взвинтить ее, что он смошенничал с почасовым тарифом, доконал ее подчиненных и не выполнил работу. Кори подозревает Алису в умышленном провале памяти насчет обязательств по гонорару, в злонамеренном уклонении от собственных обязательств. Такие



эмоции не очень-то способствуют урегулированию конфликта и побуждают обе стороны с большим рвением готовиться к сражению, чем к миру. Если Кори и Алиса обозлены до такой степени, что не способны цивилизованно общаться, лучше предоставить переговоры юристам.

*За кем инициатива?* Кто откроет переговоры? Мне кажется, это не так уж важно, главное – правильно приступить к делу. При прочих равных я предпочитаю, чтобы инициатива исходила от другой стороны – не от той, которую представляю я сам, – но и не стану ждать до бесконечности. Итак, если Кори склоняется к переговорам, он может позвонить Алисе и сказать: «Послушайте, пока нашей жизнью не завладели юристы, почему бы нам не попытаться встретиться и выработать разумное решение?» Или же Алиса позвонит Кори и скажет примерно то же самое, но с большим напором: «Пока я не заплатила своему адвокату за то, чтобы он избавил меня от необходимости платить вам и отсудил уже уплаченное, может быть, нам стоит сесть за стол и все это обсудить? Если вы проявите в этой неприятной ситуации благоразумие, мы сумеем найти взаимоприемлемый выход».

*Содержание переговоров.* Каждая сторона открывает переговоры с наиболее сильных аргументов, исходя из очевидной предпосылки: чем более сильную позицию удастся занять, подчеркнув все факторы и обстоятельства в свою пользу, тем успешнее для этой стороны пройдут переговоры. Отчасти причина в том, что умение убеждать – один из сильных козырей, к тому же в конфликтных переговорах есть смысл продемонстрировать другой стороне, как будет выглядеть дело в суде, если не удастся примириться. В данном случае основными вопросами станет качество проделанной Кори работы и эффективность его труда. На месте Алисы я бы выделил именно эти две темы и развивал их примерно в таком ключе: «Вы заранее оценили свой труд в сто тысяч долларов. Я была уверена, что это предел, и если я ошиблась, то именно это заблуждение побудило меня заключить с вами договор. Я бы не стала нанимать консультанта за сто двадцать пять тысяч. Вы поручили эту работу молодым помощникам, по сути дела, обучали их профессии за мой счет, и это отразилось на качестве отчета – нам от него попросту нет никакой пользы. С какой стати я буду платить за бесполезную для меня вещь?» К этому Алиса может добавить угрозу: если просочатся слухи о том, как Alliance Inc. недоволен работой Кори, вряд ли это поспособствует новым заказам консультационной фирмы.

Кори придется как-то объяснить дополнительные \$25 000, тем более, что он не предупредил Алису заранее о перерасходе рабочих часов. Чтобы добиться удобного для него компромисса, Кори должен обосновать размер своего гонорара, а главный довод тут – качество работы. Как справедливо заметила Алиса, никто не станет платить за бесполезную вещь. Для Alliance Inc. это серьезный аргумент на переговорах, и Кори должен убедить Алису в том, что, по крайней мере, представленный им анализ точен и полезен, даже если Alliance Inc. не воспользуется вытекающими из анализа рекомендациями.

Итак, наилучший ход со стороны Кори: попросить Алису на время оставить споры о гонораре, встретиться за столом переговоров и объяснить, почему же Alliance Inc. считает проделанную Кори работу пустой тратой времени. Кстати говоря, за этот-то разговор он денег не берет, и кто знает: может быть, выслушав претензии Алисы, он найдет способ без лишних затрат труда переделать отчет так, чтобы от него все-таки была польза. Это заметно повысило бы ценность работы Кори, которая будет принята во внимание при обсуждении компромисса.

*Вероятный сценарий.* Далее события могут развиваться примерно так. Alliance Inc. первым сделает предложение: пусть Кори сохранит гонорар и дополнительно получит еще \$10 000 за потраченное время. Встречное предложение Кори: он согласен на полную сумму вознаграждения в \$112 500, то есть на компромисс между \$100 000 и \$125 000. Если же первоначальное предложение Alliance Inc. будет вовсе абсурдным – например, вернуть половину полученного аванса и на том разойтись, – со стороны Кори разумнее будет никак на это не отвечать. Достаточно будет сказать, что он готов к переговорам, как только Алиса предложит ему что-то внятное.

Alliance Inc. сдвигается на отметку \$70 000, Кори снижает свои требования до \$100 000. Если Алиса сумеет убедить Кори, что тяжба поставит под угрозу его репутацию, а Кори сумеет убедить Алису в том, что от его отчета все же будет толк, они могут в итоге сойтись примерно на \$85 000.

Как вы думаете, что бы изменилось в ситуации, если бы Кори не получил аванс, то есть Alliance Inc. на данный момент не потратил ни цента, а Кори за все его старания досталась лишь угроза судебного преследования? Вероятно, в таком случае Alliance Inc. занял бы жесткую позицию (вспомните варианты торговли с официантом Оливером в предисловии!). Если и в этой ситуации Кори предпочтет обойтись без суда, он может рассчитывать на компромисс где-то в районе \$62 500, то есть на половину от своих \$125 000.

Посмотрим правде в глаза: старинная поговорка «Владение – девять десятых права» чаще всего сбывается. Этот фактор нужно учитывать в уравнении, и не только при решении конфликтов. Следует держать его в уме и тогда, когда вы готовите сделку, ведь любая сделка может привести к тяжбе. В особенности продумывайте, какой давать аванс, а сколько денег придержать до тех пор, пока не получите то, за что платите.

## Подсказки переговорщику

Вот несколько полезных подсказок, как вести переговоры, чтобы разрешить спор.

- Постарайтесь убедить другую сторону в том, что в ее интересах поскорее заключить мир. Понятно, что вы сами заинтересованы в мирном исходе, иначе вы бы не сели за стол переговоров, но, возможно, другая сторона еще не уверена, нужно ли это ей. Постарайтесь выяснить сомнения оппонента и откровенно решить эту проблему.

- Проявите упорство. В конфликтных переговорах нельзя рассчитывать на быстрый результат. Мне случалось вести переговоры, прерывавшиеся очередным этапом судебного разбирательства и длившиеся годами. Ваше дело – держаться вопреки всем разочарованиям. Хотите быстрого удовлетворения – сходите в боулинг.

- Проявите изобретательность. Свести две стороны за столом переговоров может не только пачка зелененьких. Допустим, обсуждается вопрос о цене спорного имущества. Имущество представляет собой некий природный ресурс, который можно и разделить. В таком случае можно включить часть этого имущества в компромисс, а не биться лбом о стену, пытаясь выразить эту ценность в долларах.

- Цените время. Растянутые на годы платежи имеют и финансовые, и эмоциональные последствия. Получатель платежа видит, что добился \$50 000, поскольку такова номинальная сумма, а плательщик считает, что избавился от проблемы всего за \$35 000, – такова чистая приведенная стоимость будущих платежей.

- Режьте, режьте, режьте: если в начале переговоров выявилось несколько самостоятельных проблем, разбирайтесь с ними по отдельности. Разделив большую проблему на несколько меньших, вы скорее добьетесь ряда компромиссов, которые совместно уготовят путь к окончательному решению вопроса.

## Альтернативное разрешение споров

В последние годы набирает популярность другой процесс – Альтернативное разрешение споров, как его называют, – который далеко еще не раскрыл весь свой потенциал. В большинстве конфликтов переговорщик попадает между молотом и наковальней. Наковальня – суд, который отнимет время, истреплет нервы, потребует большого количества издержек и в итоге дает неудовлетворительный результат. Обращаясь в суд, обе стороны лишают себя возможность контролировать исход дела. Но и переговоры в этой ситуации я бы сравнил с молотом,

поскольку зачастую не удается достичь согласия между противниками, каждый из которых занимает жесткую позицию и переполнен эмоциями.

Альтернативное разрешение спора помогает ускользнуть от этой дилеммы, используя различными способами третью сторону – она привлекается в качестве посредника, руководит переговорами, высказывает свое мнение как консультант и т. д. В отличие от третейского суда, который представляет собой лишь разновидность обычного, при обращении к третьей стороне оба противника сохраняют право принять ее решение или отвергнуть. Если альтернативный вариант не приведет к взаимоприемлемому компромиссу, всегда остается возможность иска или арбитража с обязывающим приговором. Возможность обратиться к альтернативному решению зависит от согласия обеих сторон. К тому времени, когда конфликт созреет, добиться такого согласия будет не просто, поэтому имеет смысл уже при заключении сделки вписывать в контракт условие в случае конфликта обращаться к альтернативному разрешению.

По моему мнению, наиболее важная роль нейтральной третьей стороны – выступать от имени реальности. В идеале у обеих сторон должна быть возможность представить свое дело в наилучшем свете, и если после этого нейтральный арбитр сообщает представителю одной из сторон, что считает его позицию слабой, это отрезвляет, и слабая сторона с тем большей готовностью порадеет о примирении. На моих глазах это случилось с гигантской финансовой корпорацией (я, по счастью, в тот раз представлял другую сторону!). Поначалу наши позиции не совпадали ни в чем, но стоило незаинтересованному лицу высказать свою точку зрения, корпорация увидела, что к чему, и мы разрешили спор на благоприятных для нас условиях.

## **Подведем итоги**

### ***Основная мысль***

Осознайте два принципиальных отличия конфликтных переговоров и переговоров по сделке. Во-первых, конфликт – это нагнетание эмоций, и требуется немало усилий, чтобы держать эти эмоции под контролем. Во-вторых, в конфликтных переговорах над головой постоянно висит угроза тяжбы и, хотите вы того или нет, вероятный исход судебного дела превращается в основной фактор рычага, определяющий ваши реалистичные ожидания.

### ***Просчет***

Ошибочно требовать в качестве платы за разрешение конфликта безоговорочной капитуляции или чего-то близкого к ней. Это – гарантия того, что никакого примирения не будет. Думайте головой, а не эмоциями.

### ***Слабость***

Не стоит дожидаться, пока дрогнет другая сторона. Обе стороны опасаются проявить в конфликте слабость, а в результате ведущий к примирению диалог даже не начинается.

## **13. Жесткая тактика, окончательный контракт и кое-что еще**

Как переговорщика-практика и как преподавателя меня часто спрашивают о различных ситуациях и тактиках, связанных с переговорами. Давайте рассмотрим их сейчас, а потом я отвечу на самые распространенные вопросы.

### **Психологическое противостояние**

Я не стал углубляться в различные психологические приемы, которые превозносят иные гуру переговоров, потому что я не слишком-то в них верю. Но на случай, если вам придется иметь дело с поклонником этой науки, излагаю самые популярные методы.

#### **Важно ли место встречи?**

Считается, что дома и стены помогают: преимущество на стороне того, кто ведет переговоры на собственной территории. Я эту теорию никогда не разделял. С чего, собственно? Того, кто пришел к вам, вы рассматриваете как просителя? Считаете слабостью готовность приехать к вам? Я на такое не ведусь.

Да, я предпочитаю вести переговоры на собственной территории, но из соображений удобства, а не в расчете на благоприятный исход встречи. Если до офиса другой стороны так же удобно добраться, как до моего, я с готовностью приму приглашение, а иной раз и сам предложу встретиться там. В любом случае переговоры растягиваются на множество раундов, так что место встречи можно варьировать и выравнять баланс.

Вопрос о месте встречи обернется неприятностями, если вы сперва начнете спорить об этом, а потом примете условия другой стороны. Убедившись в вашей непоследовательности, оппонент попытается дожать вас и в гораздо более важных вопросах.

#### **Сколько собирать людей?**

Некоторые переговорщики отдают предпочтение стороне, которая собрала больше народу. В результате начинаются споры о том, кто сколько помощников с собой приведет. Вот уж дурачество! Поделюсь с вами секретом: я даже предпочитаю такой расклад, когда я прихожу на встречу один, а с другой стороны – несколько человек. А лично я вовсе не люблю оказываться в невыгодном положении, но ведь когда я прихожу сам, то полностью контролирую тактику своей стороны, что становится невозможным в присутствии клиентов и коллег. А поскольку от имени другой стороны говорят сразу несколько человек, куда больше вероятность того, что проскользнет ценная информация или проступят внутренние противоречия.

Тут требуются две оговорки. Во-первых, не давайте другой стороне в руки то оружие, которым не обладаете. Например, если другая сторона пригласила юриста, вам он, скорее всего, тоже понадобится. Если рассматриваются технические вопросы и за столом переговоров с другой стороны сидит специалист, зовите своего. Если речь зашла о налогах, зовите своего бухгалтера. Во-вторых, бывают ситуации, в которых прогресса удастся достичь, собрав за столом немногих ключевых лиц, и не терять время, выслушивая бесконечные мнения множества участников. В таком случае не стесняйтесь ограничить список приглашенных – пусть от каждой стороны придет только тот, кто принимает решения, и главный консультант.

## **Что делать в стрессовой ситуации?**

Некоторых людей смущает обстановка встречи, которая сама по себе вызывает стресс: солнце светит в глаза, сиденье отвели ниже, чем у оппонента, на столе ни воды, ни угощения и т. д. Скажу просто: никому не позволяйте загонять вас в неудобную ситуацию. Пересядьте, встаньте, нависая над оппонентом, потребуйте принести воды.

### **А если ко мне применяют метод «злой коп – добрый коп»?**

Иногда пара переговорщиков – назовем их Виктор и Виктория – применяют метод «добраго и злого полицейского»: Добрая Виктория чуть ли не держит вашу сторону против своего упертого напарника, Злого Виктора. Но Злой Виктор настолько зол, что Добрая Виктория «вынужденно» советует вам пойти на дальнейшие уступки. Следите внимательно, чтобы вас не провели на мякине. Не принимайте советов ни от кого «с другой стороны».

## **Угрозы**

Самый распространенный метод давления – угрозы. В самом общем виде выглядит это так: одна сторона заявляет другой, что в случае отказа предпримет какие-либо действия – возможно, не в этой сфере, а в другой, где эти стороны также соприкасаются, – и сумеет причинить этой стороне существенный ущерб. Такой способ добиваться своего опирается не на убеждение, а на запугивание, выбивание из другой стороны желаемого.

### **Как наиболее эффективно противостоять угрозам?**

Чтобы угроза вызвала страх, она должна соответствовать трем условиям:

- последствия должны и впрямь пугать объект угрозы – по крайней мере, в глубине души, даже если публично объект это отрицает;
- объект угрозы должен верить в осуществимость этой угрозы;
- объект должен верить, что угрожающий ему человек вполне способен и намерен осуществить угрозу.

Во многих случаях первые два условия имеются, и ключевым становится вопрос убедительности – тот самый, который мы рассматривали применительно к другим ситуациям в главе 4. Будет ли угроза осуществлена, если та сторона не получит желаемое, или же это блеф?

Чтобы сохранить убедительность, надо поэкономнее расточать угрозы. Люди сильнее реагируют на конкретную угрозу, чем на массированное наступление, а если угроза не вытекает напрямую из ситуации, то ей и вовсе не поверят – например, если вы заявите, будто из-за пустякового разногласия готовы разорвать плодотворные деловые отношения, никто с перепугу сна не лишится. Хуже того: человек, разбрасывающийся подобными угрозами, производит впечатление неадекватного, и кто захочет иметь с ним дело? Так что рычите лишь тогда, когда вы должны рычать, а не устраивайте из этого цирк.

Важен и момент, к которому приурочена угроза. Если угроза прозвучит после реальной и безуспешной попытки выйти из тупика, она более убедительна, чем фейерверк в начале переговоров. Я также не раз убеждался, что логический аргумент, поясняющий необходимость и вынужденность такой угрозы, повышает ее убедительность – кроме того, это «оправдание» отчасти смягчает негативную реакцию другой стороны на угрозу.

Чтобы большую угрозу приняли всерьез, нужно сначала подкрепить свой авторитет одной-двумя не столь значимыми угрозами. Несколько лет тому назад я представлял TWA, на которую покушался Карл Икан. Переговоры шли, мягко говоря, оживленно: для Икана, жесткого и напористого переговорщика, угрозы – основная тактика. По любому пункту он заявлял нам, что предложение действительно лишь на время встречи (или в течение суток, или мы должны принять его до понедельника, пока он его не отозвал).

Первые несколько раз мы попросту не обратили внимания на угрозы и потратили на решение столько времени, сколько нам требовалось. Икан понял, что нужно придать убедительности своим угрозам, тем более, что вслед за мелкими должны были последовать и более серьезные вопросы. Итак, в один прекрасный день он отозвал предложение, которое мы не успели обсудить. С тех пор всякий раз, когда он оказывал подобное давление, мы вынуждены были принимать угрозу всерьез.

Основной фактор убедительности – ваша готовность осуществить угрозу, пусть вы предпочли бы обойтись без этого. Даже когда вы говорите все как есть, нелегко убедить другую сторону в реальности угрозы, если же вы блефуете, шансов и вовсе нет. Так что простой ответ: не готовы осуществить угрозу – не угрожайте. Большинство людей угрозу принимает в штыки, так что велика вероятность того, что ваш блеф изобличат, – и превратитесь вы в глазах всего света в бумажного тигра.

### **Стоит ли использовать тактику угроз?**

Наверное, вы уже догадались, что я в принципе не люблю прибегать к угрозам, даже без блефа, даже когда есть и возможность, и готовность поступить, как сказано. Угроза вызывает гнев, и другая сторона скорее поступит вам назло, чем выполнит ваши требования. Хуже того: на угрозу часто отвечают угрозой, на контругрозу – еще одной угрозой, и понеслось – ни одна сторона не желает проявить слабость.

Но применять в переговорах рычаг, и применять его с полной силой я считаю совершенно правильным, а это порой граничит с угрозой. Например, другая сторона о чем-то не осведомлена, или же не уделяет должного внимания этому обстоятельству, или думает, что вы им не воспользуетесь. Если так, вам стоит найти способ донести эту мысль до оппонента без прямой угрозы, в такой форме, которая не вызовет прямой конфронтации. Только не перестарайтесь, а то можно так завуалировать свою мысль, что за вежливостью оппонент вообще не заметит угрозы.

Неплохой вариант – заменить угрозу предостережением, то есть вы указываете другой стороне, что такое-то ее поведение или бездействие в таком-то вопросе повлечет за собой определенные неблагоприятные последствия. Последствия как бы не зависят от вашей воли – этим предостережение отличается от угрозы, когда вы сами сулите сделать то-то и то-то.

Готов признать, что различие между предостережением и угрозой бывает скорее внешним, чем реальным. Припоминается еще один раунд против Карла Икана – он вывел-таки меня из терпения, громоздя угрозу на угрозу, и в конце концов я взорвался:

– Хватит с меня угроз, Карл! Если вы сейчас же не прекратите, лучше разойдемся по домам.

– Ладно, Джим, – примирительно ответил Карл. – Больше никаких угроз, обещаю. Работаем.

Пять минут спустя он заявил:

– Ну, Джим, я не угрожаю, я только хочу предупредить вас, ребята, о том, что произойдет, если вы так поступите. – И он подробно изложил точно такую же угрозу, каких мы от него в тот день немало наслушались! К счастью, мы не поругались, а расхохотались – все, кто там был, включая Икана, – лед был сломан, и мы, наконец, занялись делом.

## Как поступать, когда мне угрожают?

А теперь представьте себя в роли мишени, на которую обрушиваются вполне реальные угрозы. Вы знаете, что ваш противник может, а главное – намерен осуществить эти угрозы. Как реагировать?

Разберем первый случай: запугивание. Ваш оппонент багровеет, орет, стучит кулаками по столу. Первое желание – заорать в ответ. Не поддавайтесь искушению: гораздо полезнее сохранять спокойствие, уговаривая угрожающего «оставить жестикуляцию и вернуться к делу». Если не уgomонится, «вы будете вынуждены остановить на сегодня переговоры», – и пусть разыгрывает свой спектакль без зрителей.

А если угроза исполнена в более традиционном духе – откровенная, но без мелодраматических эффектов? Можно ее просто проигнорировать, однако такое поведение кажется мне рискованным: оппонент может приписать отсутствие ответа испугу, вообразить, что он попал в больное место и сумел-таки устроить вас. Второй вариант – ответить, что угроза вас несколько не пугает. Такой ответ эффективен лишь при условии, что он соответствует истине, если же вам и впрямь может быть причинен серьезный ущерб, не советую отмахиваться от угрозы.

Не одобряю я и весьма распространенную манеру отвечать на угрозу угрозой – это лишь нагнетает конфронтацию до опасного уровня. На вашу контругрозу последует ответная – и к чему все это приведет?

Вот как я отражаю угрозы, направленные на меня или на клиента, – различая при этом откровенную и более вкрадчивую разновидность угрозы. В ответ на завуалированную угрозу я могу выбрать один из трех планов действий. Во-первых, проигнорировать и дальнейшим поведением подтвердить, что меня эта угроза вовсе не задела. Во-вторых, я могу отметить ее, но прокомментировать так, чтобы показать, сколь мало значения я ей придаю: «Мне послышалась в последней вашей реплике угроза, или это моя застарелая паранойя дает себя знать?» Третий вариант – вынудить оппонента сформулировать ту же угрозу откровенно и спровоцировать конфронтацию: «Что означает ваша последняя фраза? – строго переспрошу я в таком случае. – Вы что, мне угрожаете?» Какой путь выбрать, зависит от характера угрозы, от оппонента и от контекста, в котором прозвучала угроза.

На откровенную угрозу я даю двухчастный ответ. Во-первых, я всегда отвечаю на такую угрозу, не допускаю, чтобы она прозвучала и повисла в воздухе. Возьмем, например, угрозу, которая часто звучит в конфликтных ситуациях: «Соглашайтесь, или мы подадим в суд». Подать в суд может всякий, для этого достаточно распечатать текст на бумаге и наклеить на конверт почтовую марку – словом, помешать подать иск вы никому не можете. Однако суть угрозы не в том, что подадут иск: подразумевается, что противная сторона этот иск выиграет, а потому в ответ на угрозу следует убедить оппонента, что в суде его разгромят наголову, – даже если у вас нет оснований безоговорочно верить в столь благоприятный для вас исход дела. Главное – не допустить, чтобы противник почувствовал ваш страх перед тяжбой, потому что тогда противник не согласится на компромисс. Отразив угрозу, во второй части ответа я стараюсь перевести разговор в более рациональное русло и говорю что-то вроде: «Преимущества тяжбы можно обсуждать хоть день напролет, но мне кажется, нам всем пойдет на пользу, если мы дружно поищем какой-то выход из этого тупика».

## **Переговоры между корпорациями и многосторонние переговоры**

Не все переговоры в деловом мире ведутся с глазу на глаз, и зачастую люди выступают на переговорах как представители целых организаций. Это, естественно, усложняет ситуацию.

### **Что меняется в случае, когда одна из сторон – корпорация?**

Основная особенность переговоров с корпорацией или крупной организацией заключается в том, что для окончательного решения требуется выслушать мнение различных составляющих эту организацию отделений. По каждому вопросу – по налогам и финансированию, по юридическим тонкостям и по зарплате персонала – требуется мнение ответственного сотрудника, а потом еще и подписи нескольких эшелонов руководства, прежде чем сделка будет заключена. По этой причине, общаясь с представителем корпорации, не увлекайтесь, не спешите принимать предложения, которые, возможно, устраивают этого конкретного руководителя, но пока еще не подтверждены всеми властью имеющими.

Нас еще поджидает главное разочарование: в ряде серьезных вопросов требуется одобрение совета директоров или комитета, или только им скрепляется сделка. Этот совет или комитет собирается далеко не каждый день, и ему надо представить уже полностью подготовленные документы. При таком раскладе выясняется, что, согласившись на условия сделки, ваша сторона предоставила корпорации – которая до решения совета директоров не несет даже моральной ответственности за принятые на себя обязательства – возможность уклониться от сделки. Самое обидное: вас даже не позовут на это собрание совета или комитета, вы никак не сможете повлиять на его решение.

Лучший способ нейтрализовать этот имеющийся у корпораций рычаг – оговорить пакетную сделку: пусть начальство, совет, комитет проголосует за соглашение или против, но оно не может выбрать пункты себе по вкусу, а другие отбросить. Если приходится дожидаться собрания директоров, не стесняйтесь настоять на том, чтобы руководство корпорации в письменном виде по всем правилам высказалось в пользу соглашения. Не позволяйте никому оставаться нейтральным. Теперь, если совет директоров захочет отменить сделку, ему придется пойти против мнения самых надежных членов корпорации. А вот если вы представляете корпорацию, постарайтесь извлечь пользу из ее многослойности и заманите противника именно в такие ловушки!

Ситуацию, когда на переговорах отсутствует тот, от кого должно исходить решение, иногда именуют «пустым креслом». Если «пустое кресло» стоит с вашей стороны стола, вы можете обернуть это обстоятельство себе на пользу: когда противник займет не устраивающую вас позицию, вы скажете: «Я знаю мнение нашего CEO. Это неприемлемо. Я не смогу добиться его согласия на сумму ниже пятисот тысяч долларов». Или в других обстоятельствах: «Если вы хотите, чтобы начальница одобрила сделку, предложите ей никак не четыреста тысяч, а существенно больше». Когда же человек, принимающий решение, отсутствует по другую сторону стола, не допускайте, чтобы вами манипулировали и таким образом нарушали равновесие. У «пустого кресла» зачастую обнаруживается ненасытный аппетит, но удовлетворять его – не ваша забота.



## Что происходит, когда в переговоры вовлечено более двух сторон?

Многосторонние переговоры – штука сложная: двое танцуют танго, но трое – уже толпа. Однако базовые принципы остаются те же, что и в двухсторонних переговорах. Не углубляясь чересчур в сложности, я выделю три основные ситуации и для каждой из них предложу полезный совет.

*Согласие третьей стороны.* Вы подготавливаете сделку с Викторией, но ей требуется согласие Виктора, поскольку у него есть какие-то права по прежнему соглашению с Викторией, или же он владеет собственностью, составляющей часть сделки. Виктор, естественно, тут же протянет руку к вашему кошельку, и его согласие обойдется вам недешево.

Хотелось бы предоставить Виктории разбираться с Виктором, но, к сожалению, такого рода проблемы зачастую прямо или косвенно затрагивают и вас. Будьте бдительны, и если почувствуете, что вас эти проблемы не минуют, добейтесь права участвовать в переговорах Виктории с Виктором, иначе она чересчур щедро распорядится вашими денежками.

*Распределение ущерба.* У Виктора имеется претензия к вам и Виктории, и хотя вы, конечно, оспариваете его притязания, вы понимаете, что дело придется как-то улаживать. Вдобавок вы с Викторией не можете полюбовно распределить между собой расходы по выплате Виктору компенсации. Такая ситуация порождает множество проблем, и вашу позицию отнюдь нельзя назвать неуязвимой. Например, опровергая аргументы Виктора, вы, быть может, тем самым укрепляете позицию Виктории в споре с вами. Мне, однако, в этой ситуации, как в большинстве случаев с участием трех сторон, ключевым вопросом кажется последовательность. Что сделать в первую очередь: добиться соглашения с Виктором по сумме возмещения, а затем обсудить, как вы разделите эту выплату с Викторией, – или наоборот? Для вас главное – избежать ситуации, когда вы после трудных переговоров придете к соглашению с первым из ваших контрагентов, лишь затем, чтобы второй контрагент отказался принять условия этой сделки, и вынудил вас заново вступать в переговоры с первым.

Эта ситуация часто складывается в многосторонних переговорах, и готового решения тут нет. Но в данном конкретном случае я знаю, как бы я поступил. Прежде чем начинать переговоры с Виктором, вам с Викторией нужно обсудить реалистичные ожидания и исходный пункт этих переговоров, а также принцип, по которому вы при том или ином исходе разделите между собой обязательства перед Виктором. Без такого предварительного соглашения вам трудно будет решить, с чего начинать разговор с Виктором, на какие уступки идти и как подвести к окончательному компромиссу.

*Припек к пирогу.* Вы, Виктор и Виктория хотите прийти к соглашению, которое в разной степени выгодно каждому из вас. Например, вы хотите объединить бизнес, чтобы укрепить свое положение на рынке или воспользоваться общими ресурсами. Такая ситуация, по моему опыту, редко сохраняет форму треугольника: обычно две стороны объединяются против третьей. Если в углу оказываетесь вы, то вам нелегко противиться двойному давлению, особенно если те двое могут осуществить большинство своих целей и без вашей помощи. Тут мой совет прост: одиночные полеты не для вас! Вам тоже нужен партнер, даже если в поисках партнера вам придется пойти на серьезные уступки.

## Телефонные переговоры

В идеальном мире переговоры следует вести только лицом к лицу. Многого можно узнать, сидя напротив человека за столом переговоров, да и ваши слова прозвучат убедительнее, когда вы произносите их глаза в глаза. Однако в современном торопливом мире такие переговоры

не всегда удается провести. Иной раз приходится общаться по телефону, особенно если представители сторон живут в разных городах.

### **Следует ли избегать переговоров по телефону?**

Письменное и устное предание предостерегает против переговоров по телефону, однако мой опыт свидетельствует, что хотя переговоры по телефону уступают в эффективности прямой встрече, никаких причин наотрез от них отказываться нет, тем более, что с помощью факса и срочной почты вы можете обеспечить обе стороны полным пакетом документов, которые следует рассмотреть.

Есть, конечно, свои недостатки. Основная проблема возникает, когда по телефону требуется связать несколько человек, находящихся в разных местах. Они подключаются к конференц-звонку, и все начинают говорить одновременно. Если представители вашей стороны не сидят рядом с вами, вы не можете обсудить приватно поступающие предложения, обменяться многозначительными взглядами или записочками, прерваться и выйти в коридор потолковать между собой. Но что делать? Многосторонние переговоры теперь, как правило, ведутся по телефону. Овладевайте этой техникой.

### **На что следует обратить особое внимание в телефонных переговорах?**

Предположим, все происходит как бы само собой. Представитель другой стороны звонит вам и затевает разговор. Опасная ситуация. К телефонному разговору следует готовиться столь же тщательно, как и к личной встрече. Если вы пока не готовы, не вступайте в переговоры. Выслушайте собеседника, однако ни с чем не соглашайтесь, не делайте уступок, которые впоследствии могут вызвать проблемы, – пообещайте перезвонить позже.

Как видите, если вы сами позвоните в удобное для вас время – вам же будет на пользу. Кто знает, может быть, ваш неподготовленный противник на чем-нибудь да споткнется.

Но если вы в этом похожи на меня, то, положив трубку, тут-то и припомните, что забыли сказать. Поэтому я всегда готовлюсь к деловому звонку, набрасываю на бумаге основные пункты, чтобы ничего не упустить. На очной встрече я делаю мало пометок – некогда, надо следить за тем, что происходит, – а во время телефонного разговора я успеваю записать больше. Записывайте и вы – заметки пригодятся для дальнейшего разбора этой беседы с теми членами команды, которые не участвовали в телефонном разговоре.

Нужно с особой тщательностью избегать недопонимания, которое гораздо вероятнее, когда мы общаемся с помощью аппарата: проскальзывают двусмысленности, слова истолковываются не в том значении. Не ленитесь повторять свою мысль, просите собеседника еще раз теми же словами сформулировать его предложение, подводите итоги: о чем вы договорились и какие вопросы остались открытыми.

Умение слушать играет в телефонных разговорах еще более существенную роль, чем в обычных. Вы сумеете о многом догадаться по контексту и интонации, по многозначительным паузам, прорвавшимся в голосе волнению и по другим эквивалентам языка тела. Поменьше говорите сами, не поддавайтесь искушению – оно в особенности одолевает того, кто позвонил первым. Не торопитесь опровергать аргументы другой стороны, не перебивайте собеседника на каждом слове. Вы этим только его обозлите, к тому же человек почти ничего не слышит, пока сам не выскажется.

Молчание, это мощное оружие любых переговоров, в телефонной беседе утраивает свою силу. Собеседник поспежит заполнить паузу и ради этого пойдет на уступки или что-то выболтает. И наоборот, когда пауза повисает с другой стороны, не берите на себя ответственность за

продолжение разговора. Если вам трудно выдержать молчание, задавайте вопросы, на которые невозможно ограничиться ответом «да» или «нет», вовлекайте собеседника в диалог.

## **Излагаем все на бумаге**

Даже после успешных переговоров сам акт подписания соглашения дается нелегко. Стороны пришли к согласию, но люди склонны менять свое мнение, а пока вы доберетесь до подписания контракта, ситуация может измениться. Например, покупатель заметит, что финансовая ситуация приобретаемого бизнеса ухудшилась, или у продавца возникла вдруг альтернатива: откуда ни возьмись, явился еще один претендент и предложил большую сумму.

Даже если ничего не изменится, когда стороны перейдут к «письменной части», могут обнаружиться проблемы. Ключевые моменты вдруг покажутся более сложными, чем они были во время переговоров, каждая сторона постарается откорректировать свою позицию, и опять начнется спор. Тем более вызовут спор вопросы, которые решено было оставить до этапа подписания контракта. Бывает так, что одна из сторон только и ждет предложения, чтобы взять назад какие-то уступки. Если согласие далось недешевой ценой, то стороны могут в любой момент вовсе послать сделку к черту. Сомнения терзают, и не так уж много требуется, чтобы они взяли верх. Дополнительные переговоры перед подписанием контракта как раз и станут этой последней каплей. Лучшие переговорщики порой ломаются в тот момент, когда приходится не только устранять реальные проблемы, но и расчищать бесконечные завалы мелочей. Любая подробность в контракте – претензии и гарантии, условия и предписания, налоги и т. п. – порождает разногласия, и юристы, которые должны были бы помочь, подчас лишь подливают масла в огонь.

В силу тех или иных причин сделки нередко расстраиваются уже на заключительном этапе. Выплескивается весь негатив – недоверие, неприязнь, паранойя («Говорил же я, что сукин сын сорвет сделку!»). Как говорит Йоги Берра<sup>8</sup>, «пока не сыграно – не сыграно».

### **Нужно ли требовать письменного соглашения, чтобы в последний момент все не сорвалось?**

В общем, да: требуйте письменного соглашения, даже если придется вырывать его у другой стороны из глотки. Порой достаточно и устного соглашения, но в большинстве случаев надежнее исходить из необходимости письменного соглашения. Основная проблема с устными договоренностями, как кто-то остроумно заметил, в том, что они не стоят той бумаги, на которой их так и не записали.

Люди подстраивают свои воспоминания под себя; со временем отношения могут испортиться; представитель компании, который вел переговоры, может уйти на другую работу, – и в итоге остается ваше слово против слова той стороны. Да, и письменные соглашения далеки от совершенства, и тут тоже можно поспорить, что имелось в виду и как толковать, но это хотя бы какая-то опора в бурном мире бизнеса. По моему опыту, большинство контрактов все же соблюдается – из чувства чести, из страха пусть перед призрачной, но все же маячащей угрозой суда, или по обоим этим причинам. Но бывает и так, что удачную сделку можно расстроить, потребовав подписать контракт. Если ваш собеседник – достойный человек, почему бы не положиться на честное слово и не отложить возню с контрактом до более благоприятного момента? Однако помните при этом, что вы остаетесь без каких-либо гарантий, если другая сторона передумает.

---

<sup>8</sup> Йоги Берра (род. 1925) – американский бейсболист и тренер, славится остроумными репликами, ставшими афоризмами.

## **Следует ли предварительно подписать «соглашение о намерениях»?**

Однозначного ответа на этот вопрос нет. Соглашение о намерениях (иногда его называют также «заявлением о взаимопонимании» или «деловым меморандумом») хотя не связывает юридически ни ту ни другую сторону, все же фиксирует те условия, которые вам удалось выработать в процессе переговоров. В соглашении четко формулируются обязательства сторон, а к этому большинство деловых людей относится серьезно (в сущности, это уже страховка от нового раунда переговоров). С другой стороны, не лучше ли сразу заняться контрактом, не тратя усилий на составление промежуточного соглашения, особенно если подписание контракта не должно занять много времени и вы уже окончательно свяжете другую сторону?

При выборе верной альтернативы примите во внимание факторы психологии и рычага. Например, человек, согласившийся продать свой бизнес, подвержен синдрому «расставания с ребенком», переживает сильный психологический стресс. Не самый удачный момент подсовывать ему стостраничный контракт на специфическом языке юристов-крючкотворов. Гораздо уместнее в таком случае попросить его подписать две странички соглашения о намерениях, морально обязывающие продавца скрепить сделку.

Всегда учитывайте и рычаг: если вы сейчас подпишете соглашение о намерениях, это укрепит или ослабит вашу позицию в следующем раунде переговоров – непосредственно перед подписанием договора? Например, покупатели склонны вставлять в соглашение пункт, запрещающий продавцу вести переговоры с другими претендентами до подписания сделки или до окончательного отказа от нее. С точки зрения продавца, тем самым ограничивается такой фактор рычага, как конкуренция: он не сможет пригрозить покупателю найти кого-то поговорчивее.

## **Существенно ли, которая из сторон составляет контракт?**

Еще как существенно. Хотите заполучить реальные преимущества – хватайтесь за любую возможность самому составить контракт. Почему я так советую? Посмотрите, какие возможности открываются перед вами: вам решать, какие формулировки вводить и в каком виде, вы можете выпустить какие-то пункты, оставить кое-где двусмысленные выражения и т. д. Кое-что вам удастся протащить даже под бдительным взором оппонента, и поскольку другая сторона может и не догадываться, что именно вас беспокоит, вы сумеете исподволь решить какие-то существенные для вас вопросы.

Еще один повод взять инициативу на себя: вы контролируете темп. Куда легче велеть своему юристу побыстрее подготовить очередной вариант контракта, чем поторопить другую сторону, – или же, если вы заинтересованы оттянуть время, проще всего свалить вину на своего юриста.

Некоторых бизнесменов смущают дополнительные расходы: придется платить своему юристу еще и за составление контракта. Иногда это соображение верно, однако не всегда, тем более что юрист может запросить и большую сумму, если ему придется часами вычищать неблагоприятный для вас проект, подготовленный другой стороной. И даже если вы переплатите за написание контракта, уж эти-то деньги будут потрачены с толком.

В некоторых видах сделок традицией предписывается, какая именно сторона составляет контракт: так, хозяин помещения готовит арендный контракт, кредитная документация представляется финансовым учреждением и т. д. В других ситуациях такой определенности нет, так что сделайте первый шаг сами. Опытные юристы знают, какое преимущество получает составитель контракта, поэтому они могут и поспорить с вами за эту привилегию, но зачастую

встречаются и переговорщики, которые чересчур заняты (а то и ленивы), чтобы этим озаботиться, или же они воображают себя умниками и думают, будто заметят любую вашу уловку.

Понятно, что если другая сторона догадается о преимуществах, которые дает вам составление контракта, она захочет взять инициативу на себя, так что постарайтесь (и пусть ваш юрист тоже постарается) подать эту идею, не выдав себя. Проглотите слюнки, чтобы их никто не заметил. Сделайте вид, будто вы берете на себя нелегкое бремя – ради общего блага.

### **Как лучше всего обойтись с контрактом, подготовленным другой стороной?**

Отреагировать можно по-разному. Обычный способ: на встрече подробно разобрать с другой стороной проект, устно перечислить предлагаемые вами изменения, обсудить существенные условия, а затем попросить того, кто написал первую версию, составить окончательный вариант. Если у вас имеется много поправок или ваши поправки достаточно сложны, вы, скорее всего, захотите включить их в отдельную записку и передадите ее другой стороне перед встречей или непосредственно на встрече. Сегодня чаще всего в проект вносятся поправки от руки, более длинные оговорки печатаются, и с таким приложением черновик возвращается автору.

По крайней мере, таким образом и вы сможете поучаствовать в разработке контракта, даже если основную работу возьмет на себя другая сторона. Однако не стоит полностью переписывать черновик (разве что автор оказался совсем уж беспомощным), а главное – не ищите в нем ошибки! В нашем дружественно-сопоставительном мире не стоит заниматься исправлением стиля. Займитесь существенными вопросами. Все равно ваш контракт не причислят к шедеврам национальной литературы.

Одно предостережение для тех, кто придерживается правила «разметь черновик и верни его со своими замечаниями»: всегда принимайте во внимание реакцию другой стороны. Не внедряете ли вы новые, не обсуждавшиеся на встрече условия? Может быть, какие-то ваши требования могут показаться неудобными или чересчур нахальными, но вы могли бы придать им более приемлемый и «традиционный» вид, подобрав соответствующее объяснение? Если у вас такое объяснение имеется, лучше поднимать эти вопросы на личной встрече: общаясь напрямую, вы лучше сумеете убедить другую сторону и легче устраните ее тревоги, чем призвав ей по факсу существенные «новости».

### **Основные просчеты и ошибки обеих сторон при составлении и рассмотрении контракта**

Я расписываю отдельно проблемы, исходящие от разных участников процесса.

*Составитель.* Как правило, составитель не придумывает все из головы, а берет за образец уже существующий контракт, забывая при этом, что подписанный контракт – это конечный результат процесса переговоров, то есть бесконечные пересмотры, споры, уступки превратились в четкие фиксированные формулы, которые из текста и не выковырнешь! Если уж брать образец, то первую версию какого-нибудь контракта (где-то у него в бумагах такая имеется) и опираться на нее. И все же подобные ошибки происходят сплошь да рядом.

*Клиент.* Многих деловых людей пугает многословие юридических документов, и они пребывают в убеждении, будто юристы нарочно так размазывают текст, чтобы увеличить свой гонорар. Как нарочно выискивают, что может пойти не так, да еще и разъясняют это во всех подробностях. Напишите коротко и по-человечески, требует клиент, но это пока: когда наступит пора подводить итоги, клиент оторвет своему адвокату голову, обнаружив, что не получил всей причитавшейся ему юридической защиты. В силу своей профессии юрист обязан подска-

зывать клиенту, какие условия и оговорки нужно включить в контракт, но прежде, чем текст отправится к другой стороне, клиент должен самостоятельно принять решение и, возможно, что-то вычеркнуть во имя краткости или затем, чтобы избежать ненужной конфронтации.

*Составитель (второй раз).* Составителю контракта и его клиенту приходится всячески изощряться, чтобы выгодное для них условие просочилось в текст, незамеченное другой стороной. Вряд ли человек не дернется от удара монтировкой по голове, так что тут нужна вкрадчивость, но многие юристы не могут удержаться, им непременно требуется развить свое условие как можно подробнее и правильнее. Вот что я скажу: пусть лучше останется нетронутой моя 75-процентная гарантия (благо с ней никто спорить не станет), чем впихивать в контракт 100-процентную гарантию и рисковать тем, что ее разбавят до 50 % в результате ожесточенного спора и торга.

*Получатель.* Когда другая сторона представляет вам на рассмотрение контракт, вы должны внимательно его изучить, тщательно проверяя с виду безвредные оговорки, которые могут на самом деле оказаться для вас обременительными, и дополняя обнаружившиеся упущения. Ни в коем случае не рассчитывайте на то, что другая сторона сделает все за вас; напротив, прикиньте, что составитель контракта мог сделать для себя.

Большая часть ошибок возникает на том этапе, когда участники процесса начинают изучать черновик контракта поодиночке. Юрист отлично разбирается в хитросплетениях закона, однако не владеет фактами; клиент знает, что к чему в реальности, но не понимает юридического смысла многих пунктов. В «зазор» между клиентом и его консультантом может провалиться немало существенных деталей. Чтобы такого не случилось, перед очередной встречей с представителями другой стороны юрист и клиент должны сверить свои впечатления от контракта.

## **Еще одно словечко об умных переговорах**

Думаю, теперь вы понимаете, почему я с самого начала подчеркивал, что переговоры – это процесс. Ваша задача, задача переговорщика – продемонстрировать мастерское владение процессом, начиная с этапа, предшествующего началу переговоров, и далее через все повороты и извивы торга до успешного завершения сделки (или до отказа от нее). Основные этапы я разметил для вас в плане действий для переговорщика в конце книги. Досюда я вел вас, дальше – сами.

Уверен, тот подход к переговорам, который я изложил на этой странице, поможет и вам. Теперь вы хорошо представляете себе ту позиционную игру, что берет все лучшее от обоих подходов – состязания и сотрудничества. Вы осведомлены о ключевых навыках. У вас имеется план игры, понимание различных ситуаций и осложнений, с какими вы можете столкнуться.

Прошу вас неустанно искать новые ситуации, чтобы опробовать в них свои таланты переговорщика. В нашей сфере главный учитель – опыт. Вы подберете техники и тактики, которые наиболее соответствуют вашим инстинктам. Если они годятся в дело, используйте их на здоровье. Всем нам следует пролагать собственные пути. Например – не могу удержаться от соблазна привести напоследок еще один пример – я пристрастен к таким стратегиям, которые способствуют полюбовному соглашению. Допустим, вы придумали, как решить спор, в котором столкнулись лбами с другой стороной, и вы хотите, чтобы это было принято именно как решение, а не как прелюдия к новому витку торга. Я предпочитаю «подорвать врага его же петардой»: укрепить свое предложение, используя слова другой стороны против нее же самой.

Среди переговорщиков нередко склонность к многословию: они делают ненужные заявления, с виду безвредные, однако в дальнейшем эти заявления может припомнить и применить другая сторона. Многие люди не замечают, как их доводы в пользу какого-нибудь пункта по

другому вопросу окажутся доводами «против». Во всяком случае, не упускайте возможность ткнуть вашего оппонента в его же громкие слова.

Иногда такая возможность сама падает в руки, а если нет, можно разыграть небольшой спектакль. Невинная с виду цепочка вопросов приведет вас к цели, только не допустите, чтобы другая сторона поняла, куда вы клоните, иначе ваш собеседник насторожится. Главное, все спланировать заранее и наметить себе цель раньше, чем другая сторона сообразит, что к чему.

Возьмем простой пример: вы хотите купить у Виктора подержанный грузовик. Первоначально вы договорились на \$8000, но после осмотра вы убедились, что трансмиссия нуждается в ремонте. Виктор ретуширует эту проблему, а вы опасаетесь, как бы ремонт не оказался чересчур дорогим.

Вы можете настаивать на том, чтобы Виктор сперва привел трансмиссию в порядок, а потом уж продавал грузовик, но если он откажется, состоится ли вообще ваша сделка? Виктор же не давал вам гарантий, что грузовик в идеальном состоянии, и заранее вы не потребовали, чтобы он полностью вылизал машину. Лучший для вас маневр – оставить Виктора в приятном заблуждении, будто ремонт трансмиссии вы возьмете на себя. Убедите его в том, что если требуется всего лишь незначительная работа мастера, вы не станете из-за этого срывать сделку ценой в \$8000.

Вы терпеливо заманиваете Виктора в ловушку. Он с готовностью поддается, хвастается своим опытом с машинами и моторами – пустяки эта трансмиссия, уж он-то знает! По его оценкам она обойдется не дороже сотни долларов. Готово – попался:

– Отлично, Виктор, но я хочу получить грузовик на ходу, а не тащить его в первый же день в сервис. Почините трансмиссию, и я накину к цене еще сотню.

Отлично сработано. Виктор не сможет отвергнуть это предложение, ведь он сам оценил работу в сотню. Остается только одно опасение: как бы в гараже у Виктора не сделали эту работу кое-как, пресловутый «ремонт на \$99,95». Но помните: если вы замышляете такой гамбит, не допускайте поначалу и намека на то, что платить за ремонт предстоит Виктору, иначе оценка стоимости ремонта окажется вовсе не столь низкой. И не вздумайте испортить себе игру, пообещав оплатить реальную стоимость ремонта: сами понимаете, никакая там не сотня.

Время и опыт помогут вам подобрать стратегии, удобные лично вам. Всегда оставайтесь бдительны и сосредоточены, не поддавайтесь давлению и наслаждайтесь процессом – ведите переговоры по-умному.

## Заключение

Помните предварительное упражнение в предисловие – историю с порванной двадцаткой? В заключение давайте вернемся в тот ресторан и посмотрим, до чего можно договориться.

Сейчас вы вернетесь в роли официанта Оливера, только что прочитавшего мою книгу. Клиент Чарли Кастер только что «порадовал» вас известием, что вы получите всего \$12 чаевых вместо \$20. В предисловии я высказал гипотезу, что вам скорее всего удастся добиться \$14. Сумеете ли вы теперь получить больше?

Прежде всего, оцените свои реалистичные ожидания. Было бы классно получить все \$20, но вы же понимаете, что на это рассчитывать не приходится. Кастер просто вынужден недодать вам и доказать тем самым, что обслуживание было не на высоте, – иначе он окончательно почувствует себя дураком: надо же было вручить вам чаевые еще до того, как он выбрал закуску! И он готов пойти даже на то, чтобы вовсе лишиться второй половины купюры, если не договорится с вами по-хорошему.

Но вы догадываетесь, что Чарли не вцепится мертвой хваткой в \$12, он еще может пойти на уступки. Беда в том, что рычаг явно не в вашу пользу. Никакой закон не обязывает Кастера платить чаевые, теряете вы больше, чем он, и в деньгах нуждаетесь сильнее. Взвесив все эти факторы, вы устанавливаете реалистичные ожидания на \$16, то есть на 20 % чаевых, точно посередине между вашими исходными позициями. Вполне приемлемое вознаграждение.

Вы правильно выбрали исходным пунктом \$20 и не спешите покидать эту позицию. Главный ваш довод – вам было обещано. Отстаивайте свои \$20 с пылом человека, несправедливо обиженного, и быть может, Кастер признает, что должен вам несколько больше \$12 и даже делает первый шаг. Вы рассчитываете, что он сразу же согласится «поделить разницу» и заплатить вам \$16, а в таком случае вы сумеете даже превзойти свои реалистичные ожидания.

Вы можете поспособствовать такому исходу, намекнув: «Мистер Кастер, вы сами установили диапазон чаевых: двенадцать долларов за обычное обслуживание, двадцать за отличное. К сожалению, мы с вами по-разному оцениваем качество моих услуг. Так пусть же сумма чаевых покажет, что мы разошлись во мнениях, но уважаем позицию друг друга».

Попытаться стоит, но что, если не сработает? Кастер может ответить: «Верно, Оливер. В таком случае – тринадцать долларов». С этими словами он полезет в карман, вытащит деньги и добавит доллар к тем деньгам, которые он готов предложить вам в обмен на обрывок двадцатки.

Однако в этот момент вам удастся подглядеть, что у Кастера не осталось однодолларовых бумажек – только пятерки. Значит, предложить-то он вам \$14 может, но вынужден будет попросить у вас сдачу, а в данных обстоятельствах это маловероятно с психологической точки зрения. Вы делаете вывод, что Кастер, вопреки обычному правилу о «шаге» уступки, перепрыгнет сразу на \$15, если вы предоставите ему убедительный повод для такого решения.

Теперь ваш черед пойти на уступки (учитывая, что Кастер пока уступил всего \$1, но вы рассчитываете отвоевать еще два). Если вы сейчас не поддадитесь, то, поскольку рычаг все-таки в руках у Кастера, вряд ли вы добьетесь от него большего. Какой же вы сделаете шаг? Допустим, вы снизите запросы лишь на \$1, до \$19. Поскольку сумма в \$14 Чарли Кастеру неудобна он, скорее всего, не захочет поднимать до \$15 и застрянет на \$13. Вам правильнее будет назвать \$18 – уступив \$2, вы проявите большее великодушие, чем Кастер с его однодолларовой прибавкой, и подтолкнете его к «прыжку» на отметку \$15.

Но вы не можете так запросто отказаться от \$2. Нужно придумать разумное обоснование этой уступки. Например, такое: «Мистер Кастер, я в самом деле задержался с подачей десерта. В кухне провозились с заказом для другого моего столика, я должен был поспеть и туда, и сюда. Мне кажется, из-за этого промаха вы и остались недовольны обслуживанием, так отнимите



10 % от моих чаевых, то есть два доллара. Заплатите мне восемнадцать, я верну половину двадцатки – и разойдемся мирно».

Увы, Кастер не готов платить \$18, но уступка в \$2 побуждает его к аналогичным мерам: он достает пятерку, убирает в карман однодолларовые купюры и говорит: «О'кей, Оливер, вы получите пятнадцать долларов, но на этом точка. И вы получите эти пятнадцать долларов, только если прямо сейчас прекратите торговаться, – иначе я уйду, и вы остаетесь ни с чем».

Кастер вам угрожает, это конкретная и реальная угроза. Нужно ответить на нее с равной силой и вместе с тем постараться перевести разговор в более конструктивное русло. Помните – для вас хуже всего, если Кастер уйдет из ресторана, оставив вам обрывок двадцатки. Но вы должны убедительно продемонстрировать ему, что на пятнадцати долларах сделка не состоится, иначе он сочтет, что ваши же интересы побуждают вас принять это предложение.

Можно придумать разные способы воздействовать на Кастера, но как насчет оригинального (хотя и негигиеничного) хода, с помощью которого вы могли отнять рычаг у Кастера и в свою очередь надавить на прижимистого клиента? Скажите ему: «Мистер Кастер, ваше предложение неприемлемо. Вам следовало бы назвать большую сумму, но раз вы не хотите и это ваше окончательное предложение, мне остается лишь...» – Театральным жестом выхватите из кармана половину купюру, засуньте себе ее в рот и продемонстрируйте готовность сейчас же разжевать и проглотить.

Чарли в ужасе.

– Стойте! – восклицает он. – Не надо этого делать.

Вы охотно соглашаетесь.

– Верно, мистер Кастер! – И вынимаете изо рта нетронутую бумажку. – Так сделайте мне хорошее предложение.

Наконец-то вы дождались от Кастера заветных слов:

– О'кей, поделим разницу – шестнадцать долларов.

Вот оно: ваши реалистичные ожидания сбылись. Но можно заполучить еще и вишенку на торте. Не зевайте – делайте заключительный ход:

– Хорошо, Чарли, – ведь теперь я могу так к вам обращаться? Вы предлагаете шестнадцать долларов, я прошу восемнадцать. Если вы не против, пусть окончательное решение примет миссис Кастер.

Угадайте, сколько вы получите?!

## **План действий для переговорщика**

Для удобства читателя я собрал основные положения книги в виде списка пунктов. Дюжина основных задач переговорщика излагается в той последовательности, в какой они возникают в процессе переговоров. Имеет смысл сверяться с этим списком и до начала переговоров, и на более поздних стадиях (убедиться, что ничего не упустили из виду).

## Подготовка перед переговорами

1. *Информация.* Соберите и проанализируйте информацию о распределении сил, ценностях, продажной цене, конкуренции и других факторах, которые могут отразиться на ходе переговоров (глава 3).

Определите для себя, какая информация о другой стороне вам нужна и как ее лучше добыть: с помощью прямого вопроса, вынуждающего к однозначному ответу, или окольными путями, чтобы заполучить косвенные улики.

Выработайте план защиты собственной ценной информации, которой другая сторона непременно поинтересуется: учитесь блокировать так, чтобы избежать обеих крайности – лжи и опасной откровенности.

В процессе переговоров раскройте глаза и уши пошире, постарайтесь получить дополнительную информацию о позиции другой стороны. После каждой встречи проводите командный разбор полетов, чтобы делать выводы, пока все моменты еще свежи в памяти.

2. *Посредники.* Решите, будете ли вы использовать на переговорах представителя и в какой форме (глава 11).

Оцените «за» и «против» (например, «плюс» – отсутствие у агента эмоций, «минус» – опасение утратить контроль).

Если вы решили обратиться к посреднику, то побеседуйте с ним заранее и в процессе переговоров общайтесь с ним часто и с полной откровенностью, чтобы оставаться на одной волне.

Всегда думайте, в какой мере принимать советы агента, в зависимости от того, кто из вас двоих лучше разбирается в данном вопросе.

Определитесь, кто будет напрямую участвовать в переговорах. Это зависит от ваших и агента навыков переговорщиков, от обсуждаемой проблемы, принимается также во внимание необходимость сохранить отношения между главными заинтересованными лицами.

Наделите посредника достаточным авторитетом – с учетом того, какие полномочия получил агент другой стороны.

Готовясь к совместной встрече клиентов и агентов, заранее продумайте стратегию, чтобы не отвечать самому, когда лучше, чтобы за вас ответил посредник.

3. *Ожидания.* Выработайте реалистичные ожидания по цене и другим ключевым вопросам, и лишь затем приступайте к переговорам (глава 7).

Начните с желаемого: учитывается реальная ценность объекта переговоров (если нужно, обратитесь за советом к профессионалу) и его субъективная ценность в ваших глазах.

Умерьте свои желания с учетом достижимого: здесь учитываются вероятные планы другой стороны (и, возможно, придется бороться с ее нереалистичными желаниями) и распределение сил между сторонами.

По ходу дела, с поступлением новой информации или изменением факторов рычага, проводите переоценку информации.

4. *Конфликт.* Во время конфликта учитывайте конкретные факторы, на основании которых вы определите свою позицию и наметите стратегию (глава 12).

Решите, подавать ли иск до начала переговоров: что лучше подействует на противника – судебное преследование или же угроза преследования.

Постарайтесь снизить эмоциональный накал, не упирайте на предысторию, а обсуждайте, «что теперь делать?».

Оцените вместе с адвокатом альтернативу договоренности: какой приговор, скорее всего, вынесет суд, какова вероятность такого решения, сколько времени займет процесс и как велики будут судебные издержки.

Решите, кто будет вести переговоры: адвокат с большой дубинкой или вы с большой обидой.

Дайте другой стороне понять, что вы готовы к битве, но не требуете безоговорочной капитуляции.

Рассмотрите возможность альтернативного исхода спора на случай, если вам не помогут ни переговоры, ни тяжба.

## После начала переговоров

5. *Исходный пункт.* Подготовьте стратегию – как и с чего вы начнете (глава 8).

- Решите, кому предоставляется первое слово по каждому вопросу:

- а) в ценовых вопросах сделайте выбор между традиционной мудростью («Пусть он выскажется первым») и возможностью контролировать ситуацию, если вы первым назовете сумму (однако делать это стоит лишь тому, кто знает цены и определился с реалистичными ожиданиями);

- б) в неценовых вопросах высказывайтесь первым по важным для вас вопросам, если только вы не скрываете от другой стороны, насколько это для вас важно, и если вы и так не получите желаемое не по договоренности, а по закону.

- Высказываясь первым по неценовому вопросу, решите, когда этот вопрос лучше поднять: на этапе переговоров о цене, пока стороны еще не сошлись во мнениях, или на этапе дальнейшего обсуждения деталей контракта.

- Высказываясь первым, решите заранее, сколько «запасного пространства» себе оставить:

- а) в ценовых вопросах всегда оставляйте какой-то резерв, если только вы не пытаетесь представить свои ожидания как объективное основание для переговоров;

- б) не запрашивайте, но и не занимайтесь демпингом. К примеру, в сделке купли-продажи нормальное отклонение от ожидаемой цены составляет 15–25 %;

- в) по тому же принципу решайте и неценовые вопросы, только не выдвигайте иррациональные требования с единственной целью обеспечить себе резерв;

- г) подкрепляйте свое первоначальное предложение и все последующие разумными доводами, в особенности если ваше предложение существенно отличается от того, чего ожидает другая сторона.

- Если другая сторона высказывается первой, заранее подготовьте свою реакцию. Ваша реакция и ваш ответ на предложение (или ваше встречное предложение) должны согласовываться между собой.

- Ваша реакция на первоначальное предложения должна иметь разумное обоснование и по возможности осуществлять три функции:

- а) помочь вам установить ценовой диапазон;

- б) передать другой стороне правильное «сообщение»;

- в) побудить другую сторону к конструктивному следующему шагу.

6. *Уступки.* Активно управляйте процессом взаимных уступок, подводя обе стороны к заключительному компромиссу (глава 9).

- Главное – взаимность: двигайтесь, и вам пойдут навстречу.

- С каждой уступкой внушайте другой стороне мысль: это значительная уступка, но вряд ли таковых будет еще много, особенно если эта останется без взаимности.

- Не бойтесь первым сделать уступку по цене, если настала ваша «очередь», однако не делайте эту уступку на той же встрече, когда прозвучало ваше первоначальное предложение. Если встречное предложение другой стороны выходит за разумные рамки, постарайтесь вынудить оппонента торговаться с самим собой.

- Делая уступки по цене:

- а) разбейте их на несколько крупных шагов, а не на множество крохотных;

- б) с каждой уступкой уменьшайте ее размер;

- в) не думайте, что на каждый доллар уступки со стороны оппонента вы должны отвечать равной уступкой (особенно если оппонент начал с «нереальной» суммы);

- г) не следуйте единой, легко распознаваемой схеме.

- Делая уступки по неценовым вопросам:
  - а) ранжируйте проблемы по степени их важности для вас и – предположительно – по степени важности для другой стороны;
  - б) определите возможные промежуточные шаги от начального предложения до ваших ожиданий;
  - в) постарайтесь, чтобы каждая ваша уступка играла двойную роль: решала конкретную проблему и вместе с тем задавала тон для обсуждения какого-то другого пункта.
- 7. *Рычаг*. Изучите факторы рычага и научитесь ими пользоваться (глава 2).
  - Оцените действие на обе стороны четырех ключевых факторов (необходимость, желание, конкуренция и время), а также менее значительных факторов.
  - Учитывайте, как важна видимость рычага, – и помните, что видимость бывает обманчива.
  - Когда баланс сил склонится в вашу пользу, продемонстрируйте другой стороне свое преимущество сдержанно и убедительно и поспешите заключить сделку, поскольку баланс может и измениться.
  - Если преимущество не на вашей стороне, приложите максимум усилий к тем пунктам переговоров, где вы можете опереться на логику или обычай.
  - Если одни факторы в вашу пользу, а другие против, постарайтесь скрыть от другой стороны неблагоприятные для вас факторы и создать полезные для вас рычаги там, где это возможно.

## Завершение сделки

8. *Убедительность*. Не жалейте усилий, чтобы придать убедительность своей позиции, и вместе с тем внимательно присматривайтесь, не блефует ли другая сторона (глава 4).

- Передача и прием позитивной информации:

- а) старайтесь убедить другую сторону в достоверности вашей информации. Этому способствует конкретность, а также отсутствие вашей личной заинтересованности в этих фактах;

- б) всегда проверяйте достоверность того, что вам внушают, и чем большее значение эта информация имеет для исхода переговоров, тем меньше ей верьте.

- Когда вы противостоите жесткой и убедительной позиции, покажите, что вы уже и так пошли на существенные уступки, что этот пункт важен для вас:

- а) не путайте «голубые фишки» (ваши непоколебимые и жесткие позиции) и обычные (ваши гибкие и компромиссные позиции), давайте другой стороне понять, где у вас какие «фишки», и для «голубых» приводите убедительное обоснование.

- Решаясь на блеф, примите во внимание вероятность двух негативных исходов (из трех возможных):

- а) вам не поверят и блеф будет разоблачен;

- б) вам поверят, и другая сторона прервет переговоры – а ведь вы были готовы принять последнее предложение.

- Блефуя, все же следуйте правилам: выбирайте существенную проблему, поднимайте ее ближе к концу переговоров, предлагайте компромисс, не противоречащий предшествующим вашим позициям, и непременно давайте разумное объяснение, а также демонстрируйте гибкость, готовность уступить. Заготовьте объяснение и на случай, если придется отказаться от блефа.

- Если вам кажется, будто другая сторона блефует (и если вы готовы уступить, убедившись, что это не блеф), вы должны продемонстрировать ответную решимость (даже если ее не чувствуете) и заставить противника отступить.

9. *Стратегия эндшпиля*. Когда переговоры достигают завершающей стадии, усиливается соблазн пустить в ход угрозы (глава 13) и дедлайн (глава 9).

- По возможности воздерживайтесь от угроз – они порождают лишь контругрозы и большую жесткость позиций:

- а) используйте не угрозы, а предостережения о последствиях, которые могут наступить помимо вашего желания;

- б) угрожая, не блефуйте, и постарайтесь правильно выбрать момент для угрозы, подкрепить ее обоснованием, подготовить ее своими прежними позициями, – тогда она прозвучит убедительно.

- Когда вам угрожают, различайте открытую и завуалированную угрозу:

- а) если угроза завуалирована, вы можете пренебречь ею, легко с ней справиться или же, коли сочтете нужным, перевести разговор в конфронтацию;

- б) на откровенную угрозу всегда нужно ответить, продемонстрировав отсутствие страха, а затем перевести спор в более конструктивное русло.

- Дедлайн может нагнетать напряжение (и сознательно используется для нагнетания напряжения). Поэтому:

- а) следите внимательно, не вынуждена ли другая сторона спешить;

- б) скрывайте, что на вас давят какие-то сроки. С самого начала ведите дело энергично, чтобы казалось, будто такова ваша обычная манера;

в) если другая сторона пытается навязать вам дедлайн, проверьте его подлинность, и если вам этот срок неудобен, заявите, что это ограничение нереалистично или же в нем нет нужды. Еще один вариант – сослаться на собственный график.

10. *Суждение*. Помните, что для верной оценки переговоров нужно поддерживать равновесие (глава 5).

- По существу:

- а) уравнивайте меры к тому, чтобы взять по определенным вопросам верх, с уступками во имя компромисса;

- б) умеряйте упорство пониманием ситуации и помните: нельзя выйти победителем по всем пунктам.

- По стилю: сохраняйте по возможности естественную интонацию, если она соответствует впечатлению, которое вы хотите произвести, и сообщению, которое вы пытаетесь передать.

11. *Компромисс*. Заключают сделки лишь те, кто готов на компромисс (глава 10).

- Ищите подходящую срединную точку, помогайте другой стороне решать ее проблемы.

- Помните, что добрый компромисс имеет два аспекта:

- а) нужно подобрать точные и работающие формулировки;

- б) нужно подать компромисс так, чтобы он был принят в качестве решения.

- Остерегайтесь опрометчивости, не спешите «поделить разницу» и т. п.:

- а) деля разницу, следуйте основным правилам: небольшие шаги, терпение, окончательность, оговорки, вопрос «Готовы ли вы?» и т. д.;

- б) помните, что необязательно делить разницу поровну.

- Сводите принципы к долларам (где необходимо, оставляйте оппоненту возможность «сохранить лицо»).

- Будьте креативны:

- а) и в умении отделить одни проблемы от других, удовлетворить основные запросы другой стороны и оберечь при этом свой насущный интерес:

- б) и в умении добавлять припек к пирогу.

- В «пакетном соглашении»:

- а) если вы предлагаете такое соглашение, не забудьте предупредить об этом другую сторону, она не вправе выборочно принимать и отказываться;

- б) если вы получили такое предложение, не бойтесь предложить в ответ собственный «пакет».

- По конец переговоров допустите возможность дополнительных уступок, если больше ничего не помогает (глава 7):

- а) забудьте про эмоции, задайте себе простой вопрос: если я вцеплюсь в свои условия и сделка не состоится, буду ли жалеть о том, что не заплатил чуть больше (не взял чуть меньше)?

12. *Контракт*. Как только вы сошлись во мнениях, не снижайте темп: всецело сосредоточьтесь на задаче подготовить письменный контракт (глава 13).

- Общее правило – составляйте письменное соглашение:

- а) возможное исключение: выгоднейшая сделка с уважаемым человеком, которого вы боитесь отпугнуть, тут же навязав ему контракт.

- Выбирая между соглашением о намерениях и немедленной подготовкой контракта, оцените психологические аспекты ситуации и их влияние на участников переговоров.

- Учитывайте несомненную выгоду стать автором контракта, но не капайте по этому поводу слюной.

- Если на вашу долю выпало «сделать примечания» к черновику контракта, составленному другой стороной, не впахивайте в этот черновик требующие обсуждения вопросы, навязывая их по умолчанию другой стороне.

- Избегайте обычных ошибок и просчетов:



- а) не используйте готовый контракт в качестве образца для черновой версии;
- б) не лишайте себя существенных гарантий из стремления к простоте и краткости;
- в) не пренебрегайте «мелочами» в надежде избежать лишних обсуждений;
- г) следите, чтобы ничто не провалилось в зазор между клиентом и юристом.

## Послесловие

За пятнадцать лет с тех пор, как я написал «Переговоры каждый день», в моей жизни многое изменилось. Девять лет назад я оставил юридическую практику и предался любимым хобби: мой досуг наполняют фотография, игра на пианино, сочинение романов, теннис, лыжи и т. д. Мои друзья восторгаются тем, как образцово – активно и с удовольствием – я живу на пенсии.

В общем, я вылез из окопов, избавлен от ежедневной нервозности деловых переговоров. С тех пор в этой сфере я главным образом занимался преподавательской деятельностью – читал лекции юристам и другим профессионалам, вел занятия в юридической школе, разработал видеокурс «Переговоры для юристов». Время от времени я выступал в роли посредника, помогая разрешить запутанные коммерческие споры, в особенности те, которые возникают при поспешном слиянии компаний – нередко покупатель затем предъявляет претензии.

Теперь, пересматривая свою книгу, я с удовольствием убеждаюсь, что и сегодня написал бы то же самое. Когда ко мне обращаются за советом, я и поныне даю такие же рекомендации по ведению переговоров. Сформулированные здесь принципы – не преходящая дань моде, но обоснованные правила, которые действуют в современном мире и, вполне вероятно, будут применимы и завтра.

Но некоторые темы я бы постарался сегодня больше акцентировать с учетом полученного уже на пенсии опыта. Во-первых, по поводу разрешения споров. Когда я вел переговоры по сделкам – а этим я, главным образом, в своей юридической практике и занимался, – я всегда уверял, что любой вопрос разрешим постольку, поскольку сама сделка разумна.

Мой оптимизм основан на простой идее: на самом деле за всеми ужимками, первоначальными предложениями, жесткими позициями, реалистичные ожидания обеих сторон не так уж различаются. Боюсь, я невольно перенес это отношение и на разрешение споров, о чем свидетельствует мой условный пример из главы 12. Однако опыт и размышления подсказывают, что дело зачастую обстоит иначе. Особенно трудно приходилось, когда стороны обращались ко мне после неудачной попытки самостоятельно решить конфликт. Тут беда не только в том, что каждая сторона предлагает другой нечто неприемлемое и думает, что оппоненту следует этим удовлетвориться. Главная проблема в том, что когда я всматривался в эти ультиматумы, обнаруживался непреодолимый зазор между представлениями сторон о вероятном исходе переговоров. Иными словами, их ожидания (вопреки рекомендациям в главе 7) не были реалистичными.

Почему так? Каждая сторона должна сопоставлять предложенные ей условия примирения с альтернативой суда: каков наиболее вероятный исход дела в суде и какова вероятность такого исхода? При этом каждая сторона, яростно убежденная в собственной правоте, преувеличивает свои шансы на благоприятный исход дела в суде и неверно оценивает представления противника о том, на каких условиях следовало бы разрешить конфликт. В особенности часто это происходит, когда переговоры по улаживанию конфликта ведет тот же человек, чьи поступки и породили этот конфликт. В итоге у обеих сторон или, по крайней мере, у одной ожидания по поводу исхода спора настолько завышены, что их просто невозможно осуществить. Вот почему у меня вызывает некоторые сомнения практикуемый многими посредниками умеренный, он же «содействующий» подход. Умелый «содействующий» посредник, возможно, добьется того, чтобы стороны сформулировали те ожидания, которые скрываются за объявленными позициями, а в лучшем случае стороны даже согласятся поставить друг друга в известность об этих ожиданиях. Но при существенном разрыве в запросах стороны и после такого обмена информацией далеки от улаживания конфликта.

Лично я считаю, что для разрешения непростого конфликта посредник должен взять на себя активную роль, оценивать и судить. Обе стороны требуется ткнуть лицом в реальность: пусть выслушают мнение посредника о своем деле и его вероятном исходе (поскольку это мнение скорее всего существенно отличается от их радужных надежд). А затем, отрезвив спорщиков, посредник должен сыграть ключевую роль в переговорах по окончательному урегулированию. Таков мой стиль, и я видел, как он раз за разом помогал разрешить самые ожесточенные споры.

Над этим имеет смысл призадуматься и юристам, и деловым людям, нанимающим себе в помощь юристов. Чтобы уладить конфликт, добавьте к своей команде помимо специалиста по тяжбам юриста, занимающегося именно сделками.

Я все время твержу это юристам, которые работают с бизнесменами и подготавливают сделки, но боятся вмешиваться в коммерческий спор, если спор может перерасти в полномасштабную тяжбу. Я побуждаю юристов проявить большую конструктивность: пусть принесут в эту ситуацию свое искусство переговорщиков, понимание той динамики, что привела к конфликту, умение истолковать специфическую терминологию контракта (зачастую весь сыр-бор разгорается из-за двусмысленности этой терминологии). Постоянно спор идет вокруг налогов, бухгалтерии, аспектов оценки – это «хлеб» поверенного по сделкам, а, главное, юристы, занимающиеся соглашениями, с готовностью приносят в решение конфликта привычный им поиск компромисса и добиваются блестящих результатов.

Тем более важны такие навыки, когда к решению конфликта привлекается посредник. Все равно и это – переговоры, но осложненные тем, что приходится иметь дело не только с представителями другой стороны, но и с посредником. Бизнес-юрист должен быть хорошо знаком с основами успешного посредничества: искать компромисс, достигать цели убеждением, предлагать пакетные сделки и подсказать клиенту момент, когда пора подписывать соглашение.

Еще одно замечание о необходимости посредника в корпоративном мире. Когда две компании берутся улаживать спор без посредника, представители компаний не решаются дать согласие на менее выгодный для них исход, чем тот, который они гарантировали своему начальству или совету директоров, но если в переговорах участвует посредник, его суждение по поводу спорных моментов и даже его мнение о том, какой должна быть окончательная сумма, служит для такого менеджера идеальным прикрытием, избавляя его от придинок начальства. Можно даже назвать это «страховкой возникающего в результате переговоров соглашения».

На занятиях в юридической школе я придумывал задачи для студентов, чтобы проверить их навыки переговорщиков. Каждый год мы со студентами записывали учебные переговоры на видео дважды – в начале семестра и под конец. Затем я разбирал с каждой парой студентов их работу, отмечая прогресс за время обучения. Мы наглядно убеждались в том, что переговоры – это искусство, которое можно отточить, освоив основные принципы и добавив изрядную дозу опыта – реального или, как в этом случае, лабораторного.

Хотелось бы обратить ваше внимание на самую распространенную ошибку – она присутствует почти на всех видеозаписях, снятых в начале обучения. Об этом я уже говорил в главе 8 и не только там, но стоит повторить для лучшего запоминания.

Когда умелый переговорщик делает другой стороне предложение по цене или по другому ключевому вопросу (в качестве примера возьмем цену) он внимательно следит за реакцией собеседника. Например, покупатель предлагает заведомо низкую цену и ждет от продавца ярко выраженной негативной реакции. Если такой реакции не последует, покупатель вообразит, будто его заниженное предложение не так уж и возмутительно и на этом основании будет строить дальнейшую стратегию торга.

Продавец, услышавший заниженное ценовое предложение, не должен допустить, чтобы покупатель так воспринял его «месседж». Нужно ясно дать понять покупателю, что тому следует быстро и основательно поднять цену, иначе сделка не состоится. И тем не менее вновь

и вновь с каждой группой студентов на первых наших «переговорах» я наблюдал, как «продавец» что-то бормочет в ответ и тщательно записывает предложенные ему условия, как будто готов всерьез рассматривать эту нелепость.

Для меня отсутствие ясно выраженной негативной реакции настолько странно, что я даже не могу его толком понять. Мне кажется, тут проблема в курсах по переговорам, которые ныне читают в юридических школах, да и повсюду: это тлетворное влияние «неконфронтационной» методики, которую внедряет в деловые переговоры Роджер Фишер, автор книги «Добиться “Да”».

Я своих студентов учу другому: непременно продемонстрируйте резко отрицательную реакцию на подобные предложения, можете даже подняться на ноги и излить гнев по поводу столь нелепых и несправедливых запросов. Таким образом удастся умерить аппетиты другой стороны и ясно показать, какие усилия от нее понадобятся для заключения сделки. И на второй видеозаписи видно, как студенты научились выражать свои эмоции! Надеюсь, научатся и мои читатели.

Напоследок хотелось бы привлечь ваше внимание к плану действий для переговорщика, помещенному сразу после заключения. Выстраивая структуру книги, я решил начать с подробного анализа основных навыков переговорщика, и таким образом подготовить читателя к плану игры, но я понимаю, что когда вам придется и в самом деле готовиться к переговорам, вам удобнее будет перебирать основные принципы в той последовательности, в какой они возникают в процессе переговоров. В таком порядке я и даю их в плане, указывая в скобках номера глав, где та же тема обсуждается подробнее.

Итак, если, перечитав книгу, вы когда-нибудь вновь раскроете ее в поисках совета – а я очень на это рассчитываю, – то загляните в план и сверяйтесь с ним далее на разных этапах.

Хватит болтать – ступайте, займитесь переговорами!

*Джим Фройнд*  
*Июнь 2006 г.*

## Благодарности

Многие люди помогли мне в работе над этой книгой, но некоторым я хотел бы сказать отдельное спасибо: Маргерит Миллхаузер, которая побудила меня работать над этим проектом, помогла выработать план действий и критиковала первые попытки; моим партнерам Ричу Истону, Дэну Столлеру, Полу Шнеллю и Брайану Маккарти, которые прочли рукопись полностью и сделали множество ценных замечаний; моим друзьям Биллу Сильверу, Фреду Джерарду, Питеру Гудсону, Биллу Джейкоби и Дику Шмидту, не жалевшим для меня ни времени, ни хорошего совета; моей жене Барбаре Фокс, которая выверяла каждую строку, убирая лишний пафос, и которая мирилась с моим напряженным графиком на протяжении – увы! – стольких месяцев; моей матери Марси Фройнд, и моему зятю Джою Хилтону, которые также читали и разбирали эту книгу; моему секретарю Крису Грегсу и прежнему секретарю Нэнси Мартин за моральную поддержку и титанические усилия, понадобившиеся, чтобы собрать бесчисленные варианты книги в единую рукопись; моему издателю Фреду Хиллсу и его коллеге Бертону Билсу за постоянную поддержку, добрый совет и разумную редактуру.

За годы работы я имел дело со многими успешными переговорщиками, прочел много книг и статей по этой теме. Уверен, мудрость всех этих людей отложилась в моем сознании и проникла на страницы этой книги – и за это спасибо всем!

*Джим Фройнд  
Май 1992 г.*