

Удачные переговоры

Уортонский метод

G. Richard Shell

Bargaining for Advantage:

Negotiation Strategies for Reasonable
People

2nd edition

Penguin Books

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Ричард Шелл

Удачные переговоры

Уортонский метод

Перевод с английского Николая Мезина

Москва
Манн, Иванов и Фербер
2012

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 331.106.42+808.5
ББК 83.7
Ш44

*Издано с разрешения
Viking, a division of Penguin Group
и агентства Нюрнберг.*

Шелл, Р.

Ш44 Удачные переговоры. Уортонский метод / Ричард Шелл; пер. с англ. Н. Мезина. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 288 с.

ISBN 978-5-91657-398-5

Эта книга поможет вам правильно формулировать цели переговоров и добиваться их. Тщательное планирование и подготовка, внимательное слушание и реагирование на «сигналы» оппонента во время общения — на этих «трех китах» основан пошаговый подход к переговорам, который предлагает профессор Ричард Шелл.

Автор книги — профессор Ричард Шелл — создатель и руководитель Центра обучения переговорам Уортонской школы бизнеса. Его услугами пользуются в десятках корпораций от General Electric до Citibank, а книги Шелла переведены на два десятка языков и изданы многими миллионами тиражами.

УДК 331.106.42+808.5
ББК 83.7

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

ISBN 978-5-91657-398-5

© G. Richard Shell, 2012

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012

СОДЕРЖАНИЕ

От автора	13
Пролог: ваш ход.....	15
Информационный подход к переговорам.....	18
Научиться можно только на практике	19
Часть I. Шесть основ успешных переговоров	
1. Ваш индивидуальный стиль	22
Сказанное горам	23
Тропой переговоров	24
Мы все переговорщики	25
Каков ваш стиль?	27
Сотрудничество против состязательности	32
Пол и культура	34
От стиля — к эффективности	40
От Манхэттена до горы Меру.....	43
Ваш переговорный стиль	44
2. Цели и ожидания	45
Цели: если не целишься — не попадешь	47
Цели против «отправных точек»	49
Чего вы хотите на самом деле?	52
Выберите оптимистичную разумную цель.....	53
Четко представляйте себе цели.....	56

Настройтесь решительно. Запишите свою цель и говорите о ней.....	56
Носите с собой список целей.....	58
Резюме.....	59
Ставьте эффективные цели.....	59
3. Признанные стандарты и нормы.....	60
История о двух свиньях.....	61
От свиней к ценникам: значение стандартов.....	62
Психологический факт: мы все хотим казаться благоразумными ...	63
Принцип последовательности и «нормативный рычаг».....	64
Берегитесь «ловушек последовательности».....	66
Обращение к публике.....	68
Махатма Ганди едет первым классом.....	68
Нормы и стандарты на рынках.....	70
Позиционирующие лозунги:	
«Америка неполного дня — не пройдет».....	72
Власть авторитетов.....	74
Заключение.....	77
Поставить нормы и стандарты себе на службу: резюме.....	78
4. Четвертое основание: отношения.....	79
Норма взаимности.....	80
Джон Морган обретает друга.....	81
Игра в ультиматум: тест на справедливость.....	82
Фактор отношений и подготовка к переговорам.....	84
Личные отношения против рабочих.....	87
Психологические стратегии формирования рабочих отношений.....	89
Отношения и ловушки на беспечных.....	94
Резюме.....	96
Фактор отношений.....	96
5. Интересы другой стороны.....	97
Узнай цели оппонента.....	99
Планирование у искусных переговорщиков.....	101
Выясните, чей голос решает.....	102
Какую выгоду может получить другая сторона, если поможет вам достичь ваших целей?.....	104
Какие интересы могут помешать согласию: где другая сторона может сказать «нет».....	106

Ищите возможности решать проблемы, одновременно преследуя собственные цели	108
Резюме	109
Интересы другой стороны	109
6. Преимущество	110
Преимущество: соотношение потребностей и страхов	113
Ханафитский захват в Вашингтоне	114
В чьих руках статус-кво?	115
Угрозы должны быть убедительны	116
На кого работает время?	117
Раскручиваем маховик: делайте мелкие уступки	118
Другой стороне есть что терять, если не получится договориться	120
Три типа преимущества: позитивное, негативное, нормативное	122
Мощь коалиций	127
Распространенные заблуждения о преимуществах	128
Преимущество в семейных, служебных и иных спорах	134
Преимущество: резюме	136

Часть II. Процесс переговоров

7. Шаг 1: разработка стратегии	138
Четыре стадии переговоров	139
Подготовка, шаг 1: оцените ситуацию	141
«Мистер Морган, здесь, видимо, какая-то ошибка»	143
«Если вы не сочтете, что я смогу прожить на меньшую сумму»	145
Гастрономический договор Бенджамина Франклина	146
Подготовка, шаг 2: соответствие ситуации, стратегии и стиля	148
Подготовка, шаг 3: увидеть ситуацию с точки зрения оппонента	149
Подготовка, шаг 4: выбрать модус общения	150
Резюме: ваш план переговоров	157
Заключение	158
8. Шаг 2: обмен информацией	160
Задача 1: установить личный контакт	162
Принцип подобия	164
Опасности на этапе контакта: недо- и пере-	165
Задача 2: собрать сведения об интересах	166
Сначала распроси, потом раскрывайся	170
Задача 3: сообщить об ожиданиях и преимуществах	174

Заключение	177
Обмен информацией: резюме.....	178
9. Шаг 3: начало прений, встречные уступки	179
Тактические вопросы.....	180
Вопрос 1: предлагать или ждать?.....	180
Вопрос 2: просить смело или благоразумно?	183
Почему при разовых сделках оправдан оптимистический запрос?	184
Оптимистическое начало: некоторые предосторожности	185
Вопрос 3: какой стратегии лучше придерживаться, делая уступки? ...	187
Уступки и ситуационная матрица.....	188
Спор по каждому пункту или обмен пунктами:	
соединительный подход к переговорам	191
Несколько слов о приеме «добрый» и «злой»	196
Заключение	197
Начало и взаимные уступки: резюме.....	198
10. Шаг 4: завершение и гарантии	199
Призвание варваров	200
Фактор 1: ускорить события, используя эффект дефицита.....	202
Вернемся к варварам	206
Фактор 2: чрезмерная вовлеченность	207
Использовать боязнь потери	207
Последний взгляд на Крейвиса и RJR	209
Мягкие тактики завершения: не разделить ли нам разницу?.....	209
Что будет, если переговоры сорвутся?.....	212
Запустить переговоры заново	213
Не удовлетворяйтесь соглашением — добейтесь гарантий.....	216
Четыре степени гарантии.....	217
Заключение	220
11. Торгуясь с дьяволом, не продать душу: этика в переговорах	222
Главная этическая проблема переговорщика	224
Этика — сначала, а не потом	226
Минимальное требование: соблюдай закон	227
Не только закон: взгляд на этику	235
Три школы переговорной этики	236
Три этические школы в действии.....	242
Торг с дьяволом: искусство самозащиты	244
«Это была моя личная цена»	245

Ценовая война	246
Тактики защиты от неэтичных переговорщиков.....	247
Арсенал прохвоста	251
Заключение	254
Этика: резюме.....	255
12. Заключение: как стать успешным переговорщиком	256
И еще раз об эффективности.....	258
Семь советов для слишком стоворчивых.....	259
Семь советов для слишком задиристых.....	262
И напоследок	263
Приложение А. Ваш переговорный стиль	265
Шаг 1: опросный лист	266
Шаг 2: запишите результаты	269
Шаг 3: введите результаты в матрицу.....	269
Дальнейший разбор вашего личного переговорного стиля	271
Приложение В. Переговорный план (информационноцентричные переговоры)	281

Робби, Бену и Неду, которые столь многому меня научили

ОТ АВТОРА

С искренним удовольствием представляю вам свою книгу «*Удачные переговоры*». Я написал ее в конце 1990-х. На рынке предлагался некий выбор изданий, адресованных тем, кто занимается переговорами, но меня он не устраивал. Мне хотелось, чтобы такая книга была основана на реальной практике переговоров, учитывала исторический контекст и опиралась на социологические выкладки, но при этом легко читалась. Появление этого переиздания и переводов на другие языки (по свежим подсчетам, более десятка) говорит о том, что моя книга попала в цель.

Говорят, лучшее — враг хорошего. Это, конечно, так, но все же... Во-первых — и в-главных, переиздание дало мне возможность продемонстрировать читателям новую систему оценки личного переговорного стиля (вы найдете ее в приложении А). Я уверен, что особые таланты, достоинства и слабости многих переговорщиков обусловлены складом характера. Свойства личности не железобетонные конструкции, но именно они серьезно влияют на поведение человека за столом переговоров. Выяснить это и помогает моя анкета. Я добавил ее в книгу вместе с таблицей оценки результатов и сравнения их с результатами 1500 с лишним деловых людей из разных стран и надеюсь, что теперь мои читатели, перевернув последнюю страницу, будут лучше понимать, какое переговорное поведение им свойственно и в чем их сила.

Во-вторых, переиздание появилось благодаря развитию коммуникационных технологий. Когда я писал эту книгу, *мир намного меньше зависел от цифровых систем связи типа электронной почты и чатов*. Переиздание дало возможность коснуться этой темы, что я и сделал в главе 7. В эту главу добавлен еще раздел о посредниках в переговорном процессе (в первом издании этот важный вопрос я обошел молчанием).

Третья причина состоит в том, что за минувшие годы я стал придавать большее значение культурным и гендерным влияниям в переговорном процессе. Особенно помогла мне разобраться в проблеме гендерного влияния вышедшая в 2003 году книга Линды Бэбкок и Сары Лашевер *Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide*¹.

¹ Women. Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide by Linda Babcock & Sara Laschever. Princeton University Press, 2003. — *Здесь и далее, где не оговорено особо, примечания даны редактором.*

И, наконец, переиздание дало возможность освежить книгу новыми современными историями и научными работами. Внимательный читатель, знакомый с первым изданием, отметит немало таких изменений и дополнений. Вместе с тем я старался не трогать то, что и сейчас хорошо.

Я учел немало добрых советов, которые дали мне читатели первого издания и мои коллеги-педагоги. Это и мои товарищи по Уортону, особенно профессора Морис Швайцер, Рейчел Кросон, Кен Шропшир и Дженнифер Бир. Профессор Элис Штулмакер из университета Де Пол любезно делилась со мной как идеями, так и результатами исследований, касающихся гендерного аспекта переговоров. Я благодарен за советы преподавателям переговорного мастерства юридического колледжа Стэнфордского университета. Особенно мне помог юрист из Кремниевой долины (и мой друг) Ральф Пэйс. Отдельно хочу поблагодарить Криса Гатри, профессора права из Северо-Западного университета, чей авторитетный отзыв о моей книге привлек к ней внимание общественности юридического факультета. К сожалению, я не смог бы, не изменив общей темы книги, уделить юридическим переговорам должное внимание и отсылаю читателей, желающих приобрести специальные знания в этой области, к великолепному сочинению профессоров Роберта Мнукина, Скотта Пеппера и Эндрю Тулумелло¹.

На этом я заканчиваю вступление и представляю новое издание своей книги. Искренне надеюсь, что она станет надежным проводником в увлекательном (и потенциально прибыльном) путешествии, которое открывает перед нами жизнь, — успешных переговорах.

Ричард Шелл

¹ Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes by Robert H. Mnookin, Scott R. Peppet, Andrew S. Tulumello, 272pp. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University, 2004.

ПРОЛОГ: ВАШ ХОД

В Уортонской школе бизнеса я преподаю искусство переговоров лучшим и умнейшим деловым людям — действующим управленцам. Кроме того, я научный куратор недельных курсов для топ-менеджеров под названием «Уортонский семинар для руководителей: Выигрыш в переговорах». Но, должен признаться, иной раз даже я немного волнуюсь, когда приходится с кем-нибудь договариваться. И вообще не всегда понимаю, что уже веду переговоры: замечаю это слишком поздно.

Вот, например, не так давно я сидел за обедом со своей семьей, и звонил телефон. Я снял трубку. Звонила соседская девочка Эмили.

— Я собираю деньги для школьной софтбольной¹ команды, — сказала она, — чтобы зимой поехать на турнир. Мы продаем фрукты: апельсины и грейпфруты. Не хотите купить?

Мы дружим с семьей Эмили и знаем ее с четырехлетнего возраста. Конечно, мне захотелось ей помочь.

— Расскажи подробнее, — попросил я.

Она объяснила, что есть разная фасовка по разным ценам: небольшой пакет за \$11, пакет за \$20 с преобладанием грейпфрутов и за \$35 — большое ассорти. Тут я задумался, куда мы могли бы сложить кучу цитрусовых за \$35.

— Ладно, — сказал я, выслушав предложение Эмили, — я покупаю на одиннадцать долларов.

В этот момент мне подала знак моя жена Робби:

— Спроси Эмили про морскую свинку.

Я поглядел на нее озадаченно.

Тут вступил Бен, мой старший сын:

— Морскую свинку Неда, — пояснил он. — Спроси, сможет ли она ее взять на выходные, пока нас не будет.

Наш восьмилетний сын Нед незадолго до того обзавелся морской свинкой, а на носу был День благодарения, и за ней кто-то должен был присмотреть в выходные.

¹ Софтбол — спортивная командная игра с мячом и битами, разновидность бейсбола.

— А! — сказал я и снова поднес ко рту трубку. — Ты будешь дома на выходных? — спросил я Эмили.

— Да.

— А не могла бы ты поухаживать за морской свинкой Неда? Мы уезжаем в Нью-Йорк, и ее надо куда-то пристроить.

— Легко, — бодро ответила Эмили.

И продолжила, не задумавшись ни на секунду:

— В таком случае, может быть, вы возьмете двадцатидолларовый пакет?

Нужно было делать ответный ход.

— Само собой, — пообещал я, рассмеявшись. — Мы возьмем двадцатидолларовый.

Переговоры — касаются ли они слияний финансовых колоссов на Уолл-стрит и утверждения бюджетов компании или ежедневных домашних дел — так часто принимают неожиданный оборот и затрагивают вопросы такой важности, что во многих университетах Америки в программу профессиональной подготовки специалиста сегодня включают семестровый курс переговорного мастерства. Как правило, он оказывается одним из самых востребованных во всей программе. Почему? Да потому что студенты, вступающие в профессиональную жизнь — будь то бизнес, юриспруденция, медицина, педагогика или государственное управление, — побаиваются переговоров. Они понимают, что на руководящих постах не раз столкнутся с конфликтными ситуациями, и хотят чувствовать уверенность в себе.

И они правы, потому что неуверенность мешает быстро принимать решения и сужает видение проблем. Хуже того, многих разумных людей неуверенность в своих силах вынуждает ориентироваться на формулы типа «выигрыш-выигрыш» и «выигрыш-проигрыш». Они хотят иметь некие универсальные стратегии, которые дадут ощущение, что ты управляешь событиями.

Однако любые попытки упростить подход к переговорам бессмысленны. Во-первых, если переговоры вообще окончились каким-то соглашением — это «выигрыш-выигрыш»: стороны не ударят по рукам, если не сочтут, что договориться для них лучше, чем не договориться. Во-вторых, «выигрыш-проигрыш» — это зачастую всего лишь ярлык, который мы навешиваем на сделку, если нам не нравится, как с нами обошлась вторая сторона. Наконец, универсальные стратегии — вообще иллюзия. Опытные переговорщики знают, что каждый случай уникален и нет такой схемы, которая могла бы работать на всех переговорах.

Чтобы умело договариваться, нужно осознать свою неуверенность, нужно принять как данность, что не бывает и двух одинаковых случаев,

и научиться приспосабливаться к меняющимся переговорным реалиям разумно и реалистично, при этом не поступаясь этикой и самоуважением. А чтобы к этому прийти, необходимо сознательное отношение, основанное на проверенных и надежных знаниях о переговорном процессе.

И такие знания есть. В последние 25 лет наблюдается настоящий взрыв научных исследований и публикаций на тему переговоров, однако они относительно труднодоступны. Ученые публикуют свои находки на страницах научных альманахов и книг, которые редко попадают в руки переговорщиков-практиков. А в популярных книжках и статьях о переговорах встречаются как добрые, так и весьма посредственные советы, которые разумному человеку нужно отсеивать, а это не так уж просто. Если некая тактика подходит знаменитому спортсмену или голливудскому агенту, это не значит, что она поможет вам.

Загляните в ящик с инструментами: ваш ход

Вот так я и написал свою книгу. В поисках идей, которые помогают достичь наилучших результатов за столом переговоров, я перелопатил массу научной и популярной литературы. Добытые знания изложил просто и доступно, чтобы к ним могли обратиться занятые люди.

В основе моего подхода к переговорам — неповторимость вашей личности. Я все больше убеждаюсь, что у каждого из нас есть все необходимые задатки успешного переговорщика. У каждого свой набор инструментов в личном переговорщицком арсенале. Те же самые базовые коммуникативные и когнитивные навыки, которые сделали вас такими, каков вы есть (помогли достичь каких-то личных и профессиональных целей), нужны и для эффективного ведения переговоров. Любой из нас независимо от его нынешней компетенции может улучшить эти свои навыки, вычислив собственные сильные и слабые стороны, уделяя больше внимания подготовке и оттачивая свои орудия на практике.

Одни из нас по натуре уступчивы и отзывчивы, другие склонны к соперничеству, а иные равно хорошо умеют и то и другое. Но есть одна истина, описывающая успешный переговорный стиль: чтобы стать хорошим переговорщиком, нужно и за столом переговоров оставаться собой. Приемы и тактики, которые вам не по нутру, не помогут. Кроме того, пока вы ломаете голову, какую бы хитрость применить, оппонент подает важные сигналы и выдает ценные сведения, которые вы пропускаете мимо ушей. Чтобы успешно договариваться, не нужно быть хитрым, а вот осторожность и благоразумие не помешают. Лучшие переговорщики играют в открытую,

задают много вопросов, внимательно слушают и сосредотачиваются на том, чего им и другой стороне хочется получить от переговоров.

Переговоры, конечно, не квантовая физика, но и на голом чутье тут не выедешь. Кем бы вы ни были, в важных переговорных ситуациях интуиция вас подведет. Чтобы не оступиться, нужно быть готовым отказаться от предубеждений и открыться для новых идей. А главное — научиться распознавать скрытые психологические стратегии, которые играют важнейшую роль в процессе переговоров.

Опытные переговорщики, например, следя за развитием обсуждения, замечают не только предложения, контрпредложения и завершающие ходы. Они видят глубинные психологические и стратегические течения. Понимают, как определяет отношения сторон «норма взаимности». Ищут возможности применить «принцип последовательности» (так его называют психологи), чтобы привести оппонента к некоему статусу и далее удерживать его на этих позициях. И они знают: момент, когда ты выступаешь с предложением, не менее важен, чем содержание этого предложения. Людям нужно дать почувствовать, что они «выторговали» уступки, даже если противник готов уступить безвозмездно.

Знание всех аспектов переговорного процесса помогает опытным переговорщикам грамотно выстраивать переговоры и предвидеть дальнейшие ходы оппонента. Научившись видеть элементы переговорного процесса, вы тоже сможете «читать» ситуацию и увереннее действовать.

Информационный подход к переговорам

Свою систему я называю информационным подходом к переговорам. Он фокусируется на трех главных аспектах: тщательном планировании и подготовке, внимательном выслушивании оппонента с целью узнать, чего он на самом деле хочет, и реагировании на «сигналы», которые оппонент подает во время общения. Как подсказывает название, информационный подход предполагает получение максимального объема сведений о ситуации и о партнере.

В первой части книги идет речь о шести составляющих, или шести *основаниях*, успешных переговоров: это ваш личный переговорный стиль, ваши цели и ожидания, признанные стандарты и нормы, отношения, интересы другой стороны и, наконец, самая важная область переговорных факторов — преимущества (об этом подробно в главе 6).

С помощью этих шести оснований вы уверенно проложите маршрут *любых* переговоров: от составления плана к предварительному обмену информацией, дальше — к обмену предложениями и уступками и, наконец, — к завершению и закреплению итогов. По всем четырем этапам этого сценария шаг за шагом поведет вас вторая часть книги.

Информационный подход — это «скептическая школа» переговоров. Она рассматривает каждую отдельную ситуацию и каждую личность, с которой вы договариваетесь, как уникальную. Она не дает делать поспешные выводы о желаниях и возможных мотивах оппонента. Она предпочитает «ситуационные стратегии», составляемые для каждого переговоров с учетом всех обстоятельств, какой-то одной формуле-«отмычке».

В целях наглядности принципы информационных переговоров проиллюстрированы примерами из опыта лучших переговорщиков всех времен и народов. Вы познакомитесь с тактиками, которые применяли успешные люди из разных культур и эпох: легендарный основатель корпорации Sony Акио Морита, американские промышленники Дж. П. Морган, Джон Д. Рокфеллер Старший и Эндрю Карнеги, выдающиеся дельцы наших дней Г. Уэйн Хайзенга и Дональд Трамп, исторические личности типа Махатмы Ганди и Бенджамина Франклина и многие другие, не столь известные, но не менее талантливые бизнесмены и общественные деятели. Вы увидите, как эти люди выигрывали и, что не менее важно, как они иногда *проигрывали* переговоры.

Подобные примеры могут многому научить, но поучительнее опыта великих их отношение к переговорам. Оно неизменно было ответственным, и мастера переговоров всегда сохраняли профессиональную перспективу. Они в любой момент могли хлопнуть дверью. Они сохраняли баланс сил; что бы ни предпринимала другая сторона, тут же отвечали на все ее маневры, терпеливо и настойчиво двигаясь к цели.

Кроме того, великие переговорщики строго придерживались этических норм независимо от того, как вел себя противник. Они знали, какие действия соответствуют правилам игры, а какие — выходят за рамки этики. Чтобы научиться по-настоящему успешно вести переговоры, необходимо сформулировать собственные принципы переговорной этики: об этом глава 11.

Научиться можно только на практике

На занятиях в Уортоне я люблю цитировать нью-йоркского юриста и бизнесмена по имени Джеймс Фройнд. Он написал несколько книг о корпоративных

слияниях и об искусстве переговоров. Однажды он заметил: «В конце концов, по книжке договариваться не научишься. Для этого нужно на деле договариваться с людьми».

Я согласен. Моя книга — это руководство к переговорной практике, а не замена ее. Я предлагаю вам знания — а вы с их помощью закладываете основание собственного эффективного переговорного стиля. Каждый повод о чем-нибудь договориться рассматривайте как «лабораторную работу» и возможность развить свои умения. Набравшись опыта и уверенности, вы обнаружите, что переговоры из напряженного противостояния превратились в приятное и выгодное творчество.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



Mifbooks



Mifbooks



Mifbooks