

# Содержание

---

Предисловие	7
Введение. Как стать гением переговоров	9
<b>Часть I: Набор инструментов для переговоров</b>	<b>19</b>
Глава 1: Притязания на выигрыш в переговорах	21
Глава 2: Создание выгоды на переговорах	50
Глава 3: Переговоры-расследования	78
<b>Часть II: Психология ведения переговоров</b>	<b>97</b>
Глава 4: Когда подводит рациональность: предубеждения разума	99
Глава 5: Когда подводит рациональность: предубеждения сердца	116
Глава 6: Рациональность в иррациональном мире	128
<b>Часть III: Переговоры в реальном мире</b>	<b>143</b>
Глава 7: Стратегии влияния	145
Глава 8: «Мертвая зона» переговоров	159
Глава 9: Как противостоять лжи и обману	175
Глава 10: Признание и решение моральных дилемм	193
Глава 11: Переговоры на слабой позиции	208
Глава 12: Когда переговоры превращаются в кошмар: как справиться с иррациональностью, недоверием, гневом, угрозами, сомнением	224
Глава 13: Когда лучше <i>отказаться</i> от переговоров	243
Глава 14: Путь к гениальности	256
Примечания	263
Благодарности	273
Об авторах	275



# Предисловие

---

**К**огда я учился в Гарвардской школе бизнеса на курсе ОРМ для владельцев бизнеса, то курс «Переговоры», который вел Дипак Малхотра, стал для меня открытием и одновременно корректировкой моих парадигм. Если когда-нибудь меня спросят, какая книга стала для меня одной из самых полезных в жизни, то эта, наверное, придет на ум в первую очередь. Для многих моих сокурсников она стала настольной, и они берут ее с собой читать перед серьезными переговорами.

Что же особенного в подходе молодого индийского профессора? Современный мир идет к нулевой толерантности, когда один из партнеров по переговорам пытается вести их с позиции силы. Да еще часто случается, особенно в России, что приветствуются жесткие переговоры, когда самым важным становится показать свою силу. Но все чаще в мире считается хорошим тоном проявлять эмпатию, базироваться на ценностях цельной личности и искать лучшее решение совместно. Бизнес — это ежедневные переговоры с клиентами, поставщиками, коллегами, чиновниками. Даже с близкими людьми мы часто ведем переговоры, не всегда отдавая себе в этом отчет. На мой взгляд, именно Дипаку в этой книге удалось разложить по полочкам весь процесс переговоров, начиная от «якорения» и заканчивая построением доверительных отношений.

Нужно ли вести переговоры с позиции силы, или силовое превосходство обнуляется, когда мы используем тщательную подготовку, интуицию, эмпатию и цельность? Гениальными переговорщиками становятся или рождаются? Ответить на эти практические и философские вопросы вы сможете, прочитав книгу «Гений переговоров».

*Алексей Мартыненко,  
генеральный директор ЗАО «Умалат»*



# Введение

---

## Как стать гением переговоров

Гения переговоров можно узнать с первого взгляда. Гениальность проявляется во всем: как человек продумывает стратегию переговоров и как придерживается ее; как умудряется полностью перевернуть ситуацию, которая казалась совершенно безнадежной; как согласовывает успешные сделки, не поступаясь при этом собственными принципами, без ущерба для отношений между сторонами и своей репутации. Вероятно, вам известно, кто у вас на работе является таким человеком. В этой книге мы раскроем его секреты.

Рассмотрим несколько ситуаций, когда участники переговоров, столкнувшись с непреодолимыми препятствиями, смогли справиться с ними и достичь заоблачных вершин успеха. Пока не будем раскрывать тайны, как им это удалось, — мы еще вернемся к этим (и многим другим) историям в следующих главах по мере обсуждения информации, необходимой для того, чтобы научиться мастерски вести переговоры во всех сферах жизни.

### **ЭКСКЛЮЗИВНОСТЬ — КАМЕНЬ ПРЕТКНОВЕНИЯ**

Представители компании из списка Fortune 500 вели переговоры о покупке нового ингредиента для продукта у небольшого европейского поставщика. Стороны уже согласовали цену — \$18 за фунт с объемом годовой поставки в миллион фунтов, — как разгорелся спор об условиях эксклюзивности. Поставщик не хотел продавать ингредиент только американской фирме,

а та не желала инвестировать средства в новый продукт в случае доступа конкурентов к одному из ключевых компонентов. Из-за этого конфликта сделка имела все шансы быть проваленной. Представителей американской стороны раздражало упрямство мелкой фирмы из Европы в вопросе эксклюзивности, потому что они считали свое предложение не только справедливым, но и щедрым. Через какое-то время они решили задобрить продавца, предложив гарантированный минимальный объем заказа и повышение цены за фунт. Но как же они были изумлены, узнав, что продавец отказывается работать и на новых условиях! Последней надеждой для американской стороны стал их «гений переговоров» Крис, который срочно вылетел в Европу и быстро во всем разобрался. За считанные минуты он сформулировал условия сделки так, что обе стороны сразу их приняли, при этом не пришлось ни идти на уступки, ни запугивать маленькую фирму. Как ему удалось спасти положение? Мы еще вернемся к этой истории в третьей главе.

## ДИПЛОМАТИЧЕСКИЙ ТУПИК

Осенью 2000 года некоторые сенаторы США выдвинули требование о выходе Америки из ООН. На тот момент страна была на грани утраты права голоса в Генеральной Ассамблее. Спор возник в отношении американского долга перед ООН, составлявшего около \$1,5 млрд. США отказывались платить, пока ООН не согласует ряд реформ, необходимость которых, по их мнению, назрела давно. Но главный вопрос заключался в том, что США требовали сокращения своего взноса, который составлял 25% годового бюджета ООН, до 22%. Проблема состояла в следующем: если США платят меньше, кому-то другому придется платить больше.

Были и другие осложнения. Во-первых, правила предусматривали, что постоянный представитель США в ООН Ричард Холбрук должен был убедить все 190 стран ратифицировать предложенные изменения. Во-вторых, Холбруку установили жесткий срок: если договоренность не будет достигнута до конца 2000 года, бюджетные средства, выделенные Конгрессом на уплату взноса, будут списаны. В-третьих, ни одна из наций не изъявила желания платить больше, чтобы обеспечить скидку Америке. Что можно было сделать, чтобы убедить хотя бы одну страну увеличить сумму взноса, когда все отказались? Приближался конец года, и Холбрук решил сменить стратегию. Он перестал убеждать других участников принять его требования. Найденный им выход был сродни чуду: спорный вопрос был решен, а Холбрук получил поздравления от стран-участниц ООН и представителей обеих политических партий Конгресса США. Как же удалось урегулировать конфликт? К этому примеру мы вернемся во второй главе.

## «ГОРЯЩЕЕ» ТРЕБОВАНИЕ

Руководитель строительной компании вел переговоры о заключении сделки, по условиям которой его фирме поручалось строительство офисных зданий среднего размера под заказ покупателя. Через несколько месяцев согласований, накануне подписания контракта, покупатель неожиданно выдвинул совершенно новое требование, выполнение которого могло обернуться большими расходами. Он хотел включить в контракт пункт, обязывающий строителя выплачивать значительные штрафы в случае задержки сдачи объекта более чем на месяц. Строитель был раздражен внезапным требованием: ему казалось, что покупатель пытается выжать из него последнюю уступку. Тогда он взвесил возможности: принять требование покупателя и заключить сделку, отказаться в надежде на то, что это не повлияет на заключение контракта, или попытаться договориться об уменьшении предлагаемых штрафов. Рассмотрев все варианты, строитель принял совершенно неожиданное решение: договорился об *увеличении* суммы штрафа, который ему придется платить в случае задержки сдачи объекта, и эти условия оказались приемлемыми для *обеих* сторон. Как это произошло? Обсудим в третьей главе.

## ПРОВАЛ КАМПАНИИ

Шел 1912 год. Кампания по выборам президента Теодора Рузвельта на третий срок была в самом разгаре. Дело продвигалось с трудом, каждый день возникали новые осложнения. Но тут появилась проблема, предвидеть которую не мог никто. Было уже подготовлено и напечатано 3 млн экземпляров фотографий Рузвельта с текстом речи, когда руководитель предвыборного штаба обнаружил катастрофическое упущение: у автора снимка не взяли разрешение на его использование. Положение усугублялось тем, что закон об авторском праве предоставлял автору возможность требовать оплаты в размере \$1 за каждую использованную копию. В 1912 году \$3 млн соответствовали \$60 млн сегодня. Такие затраты не могла себе позволить ни одна кампания. Возможная альтернатива была также бесперспективной: повторная печать тиража стоила огромных денег и требовала времени. Руководитель штаба должен был попытаться убедить фотографа снизить цену, но как? Казалось, все козыри на руках у автора. Но в распоряжении руководителя было кое-что получше: эффективная стратегия, которая была умело использована для заключения практически невозможной сделки. Все это мы рассмотрим в первой главе.

Мы надеемся убедить вас, что гениями переговоров не рождаются. То, что на первый взгляд кажется проявлением гениальности, на самом

деле результат тщательной подготовки, анализа концепции переговоров, изучения возможностей избегать ошибок и предвзятости, которым подвержены даже самые опытные специалисты, а также способности стратегически и систематически формировать ход диалога. В этой книге вы найдете всю необходимую информацию о подобной тактике и целый арсенал стратегических методов, полностью готовых к практическому употреблению. Начав применять эту стратегию в самых разных переговорах, которые вам приходится вести в бизнесе, политике, личной жизни, вы заложите фундамент своей репутации гения переговоров.

## НАШ ПОДХОД

Еще 25 лет назад обучающий курс по ведению переговоров был редкостью в программах школ управления или повышения квалификации руководителей. Сейчас он является самым востребованным во всех бизнес-школах мира и пользуется огромной популярностью в юридических школах и школах государственной политики. Почему? В постоянно усложняющемся, разнообразном, динамичном мире переговоры считаются самым надежным и результативным механизмом распределения ресурсов, уравнивания сталкивающихся интересов, разрешения любых конфликтов. Нынешние и будущие менеджеры, юристы, политики, законодатели и потребители хотят знать, как добиться в этом наилучших результатов. Умение вести переговоры в современном мире является принципиально важным навыком для достижения успеха во всех сферах жизни.

Почему же люди никак не могут научиться эффективно договариваться? Одной из самых актуальных проблем, с которыми мы столкнулись в процессе нашей работы преподавателями и консультантами, является всеобщая убежденность в том, что талант переговорщика — врожденное качество: или оно есть, или нет. *Мы же категорически не согласны с такой точкой зрения.* Кроме того, большинство людей, включая опытных бизнесменов, уверены, что это не наука, а искусство, и в результате полагаются только на внутреннее чутье или интуицию. Но внутреннее чутье — это не стратегия. Тактика «сориентироваться на ходу» или «говорить, что в голову придет», здесь неприемлема.

Мы предлагаем систематизированный и эффективный метод, основанный на последних результатах исследований процесса ведения переговоров и разрешения споров, на опыте тысяч наших клиентов и руководителей, которых мы обучаем, и собственном опыте. Он оттачивался и совершенствовался в ходе реализации программы повышения квалификации руководителей Гарвардской школы бизнеса и на протяжении нашей работы с 50 компаниями из 25 стран. Созданная в итоге концепция поможет свести



к минимуму расчет на интуицию, углубить понимание возможностей использования наработанных стратегий и всегда добиваться цели переговоров.

Мы также хотим развеять миф, что эффективное ведение диалога сводится только к заключению беспроигрышных контрактов. Наверное, вы, как и многие руководители, с которыми нам пришлось работать, сталкивались с ситуацией, когда вы настроены на добросовестное согласование взаимовыгодных условий, но другая сторона упорно занимает жесткую позицию, ведет себя неэтично или отстаивает исключительно собственные интересы. Иногда обнаруживается, что вы ведете переговоры на слабых позициях, обращаясь к людям, не имеющим в этом опыта, или другая сторона вовсе не имеет полномочий обсуждать сделку. Как в таком положении может пригодиться принцип взаимной выгоды? На сложных переговорах с участием нескольких сторон, в условиях неопределенности, угрозы судебных споров и накала страстей, можно даже не разобраться, где находится эта «взаимная выгода». Поскольку подобные осложнения — дело обычное, вы должны научиться систематическому подходу к их преодолению. В книге есть все необходимые инструменты для этого. Другими словами, усвоив принципы взаимной выгоды, вы сможете эффективно выстраивать стратегию даже в тех ситуациях, когда, казалось бы, ни о какой взаимной выгоде речи не идет.

Ниже приводится краткое описание того, что вы найдете в этой книге.

## ЧАСТЬ I НАБОР ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Эта часть посвящена разработке концепции, которую вы сможете использовать для анализа, подготовки и проведения всевозможных переговоров. Здесь также содержится набор инструментов комплексных стратегий, необходимых на каждом этапе сделки — от подготовки первого предложения до подписания финальной версии договора. На практике выясняется, что значительная часть проблем стоимостью в миллионы долларов, с которыми сталкиваются наши высокопоставленные клиенты, успешно устраняется путем применения стратегий, рассмотренных нами в первых главах. Поскольку структуру и состав набора инструментов мы разрабатывали на методической основе, рекомендуем вам прочесть первую часть последовательно в порядке изложения.

### **Глава 1. Претензии на выигрыш в переговорах**

Начнем с темы, имеющей принципиальное значение для участников переговоров и всегда вызывающей у них особый интерес: как заключить

наиболее выгодную для себя сделку? Наша концепция строится на анализе процесса прямых двусторонних переговоров, когда покупатель и продавец обсуждают только один вопрос — цену. В этой главе, помимо прочего, рассматриваются следующие темы: подготовка переговоров, распространенные ошибки сторон, правила выдвижения первого предложения, отклик на предложение другой стороны, формулировка первоначального предложения, «прощупывание» другой стороны, эффективное ведение спора, возможность добиваться максимальных результатов не только для себя, но для обеих сторон.

### **Глава 2. Создание выгоды на переговорах**

Здесь рассмотрим более сложную (и намного более важную) задачу *создания выгоды*. Основная мысль этой главы: переговорщики, которые все силы направляют на получение выигрыша, достигают гораздо меньших результатов по сравнению с теми, кто старается найти общий язык с оппонентом для получения обоюдной выгоды. Для того чтобы сделать эту разницу наглядной, проанализируем ситуацию, когда стороны обсуждают несколько вопросов одновременно и не могут прийти к согласию. В этой главе обсуждаются такие темы, как стратегии создания выгоды (получения выигрыша), принципы согласования эффективных договоров, подготовка и проведение сложных переговоров: как и когда идти на уступки, как узнать реальные интересы другой стороны, что делать после заключения сделки.

### **Глава 3. Переговоры-расследования**

Успех участников переговоров в создании и присвоении выгоды во многом зависит от их способности получать информацию от другой стороны. В этой главе представлен исключительно полезный метод сбора информации, который мы определили как «переговоры-расследование». Принципы ведения таких переговоров помогают выявлять и эффективно использовать интересы, приоритеты, потребности и ограничения второй стороны, даже если она не хочет или не может делиться такой информацией.

## **ЧАСТЬ II ПСИХОЛОГИЯ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ**

В процессе подготовки и ведения переговоров ошибки совершают даже опытные специалисты. Профессиональные переговорщики — это тоже люди, которые, как и все, подвержены *психологическим предубеждениям* и нерациональному поведению, что может свести на нет даже самую разумную

стратегию. Вторая часть подготовлена по результатам последних исследований в области психологии переговоров и принятия решений. Мы используем теорию для создания практических инструментов, которые понадобятся вам, чтобы научиться избегать дорогостоящих ошибок, а также замечать, когда их совершает другая сторона, и умело этим пользоваться.

#### **Глава 4. Когда подводит рациональность: необъективность мышления**

В этой главе обсудим *когнитивные предубеждения* — ошибки, совершаемые даже самыми талантливыми переговорщиками из-за стереотипов ментального поведения. Мы рассмотрим примеры того, что мышление человека настроено на «срезание углов» и что такая привычка может не только приносить пользу, когда нужно принять оперативное решение, но и приводить к непоправимым стратегическим просчетам.

#### **Глава 5. Когда подводит рациональность: предубеждения сердца**

Далее рассмотрим *мотивационную предвзятость* — ошибки, возникающие из-за нашего желания видеть мир таким, каким бы нам хотелось его видеть, а не таким, каков он есть на самом деле. К сожалению, можно быть уверенным в себе и собственном успехе даже при наличии очень слабой стратегии переговоров. Можно долго идти неверным путем, не задумываясь о том, когда и где изменение стратегии становится жизненно необходимым. В этой главе постараемся выявить такие ловушки и научиться их избегать, то есть смотреть на мир объективно и реалистично.

#### **Глава 6. Рациональные переговоры в иррациональном мире**

В этой главе проанализируем, как научиться преодолевать собственные предрассудки и эффективно использовать предубеждения других людей. Рассмотрим ситуации, когда для соблюдения своих личных интересов необходимо помочь второй стороне стать *менее* предвзятой. Почему это важно? Потому, что их субъективность наносит вам не меньший ущерб, чем им самим.

### ЧАСТЬ III ПЕРЕГОВОРЫ В РЕАЛЬНОМ МИРЕ

В заключение затронем несколько тем, которым уделяется очень мало внимания на семинарах и в соответствующей литературе, но которые имеют принципиальное значение для успеха переговоров в реальном мире. Как понять, что вас обманывают? Как убедить упрямых оппонентов принять ваши требования или предложения? Как вести переговоры, если у вас практически нет полномочий? Как встроить свои моральные

принципы в стратегию? Как вести диалог с конкурентами, оппонентами и соперниками? Здесь, как и в первой части книги, наши идеи и рекомендации основаны на опыте многих реальных переговорщиков и результатах систематических научных исследований в области ведения переговоров, принятия стратегических решений, а также психологии и экономики. Каждую из этих глав можно читать как отдельную статью, выбирая темы, наиболее актуальные для вас в данный момент.

### **Глава 7. Стратегии влияния**

Часто оказывается недостаточно иметь хорошую идею, тщательно сформулированное предложение, уникальный продукт либо услугу. Нужно уметь их продать. В этой главе представлены восемь отработанных стратегий оказания влияния, применяя которые вы увеличите свои шансы на то, что другая сторона примет ваши требования, запросы, предложения. Эти приемы не изменят сути дела, но с их помощью вы сможете, не изменяя своей позиции, заставить людей согласиться с вами. Безусловно, другая сторона также может применить по отношению к вам стратегии влияния, поэтому мы подробно описываем и способы защиты от попыток манипулировать вашими предпочтениями и интересами.

### **Глава 8. «Слепые пятна» в переговорах**

Многие переговорщики настолько сосредоточиваются на цели переговоров, что не могут оценить, каким образом текущая ситуация и решения, принимаемые другой стороной, а также правила переговорной игры могут повлиять на их стратегию и перспективы успеха. При этом они упускают возможности изменить правила игры, чтобы достичь лучших результатов. Мы даем конкретные рекомендации, как снять шоры с глаз и научиться учитывать все возможные факторы, которые влияют на процесс переговоров.

### **Глава 9. Противостояние лжи и обману**

Многие считают принцип «честность — лучшая политика» абсолютно правильным. Однако большинство людей признается, что на переговорах им приходилось говорить неправду, и практически каждый человек считает, что его обманывали другие. В этой главе рассмотрим следующие вопросы: что может побудить человека говорить неправду на переговорах? чем может обернуться ложь в стратегическом плане? как понять, что вас обманывают? что нужно сделать, чтобы вас перестали обманывать? как поступить, если вы поймали кого-то на лжи? если вы хотите быть честным, но боитесь проиграть за столом переговоров, какие альтернативы можно противопоставить лжи?

### **Глава 10. Признание и решение моральных дилемм**

Многие считают вопросы этики и морали слишком личными и специфическими, чтобы выносить их на широкое обсуждение или относиться к ним безапелляционно. Это действительно так, но лишь до определенной степени. Последние исследования показывают, что люди часто поступают моральными принципами, которые *сами* считают непреложными. Иногда они даже не осознают того, какой вред причиняют другим, следуя определенным стратегиям. На фоне происходящих крупных корпоративных скандалов вновь приобретает актуальность вопрос принципиальности на пути к успеху в переговорах. Мы предоставляем вам материал для тщательного и всестороннего анализа этой проблемы.

### **Глава 11. Переговоры с позиции слабости**

Эта глава посвящена сильным и слабым позициям во время переговоров. Часто переговорщики в какой-то момент оказываются на слабых позициях, практически не имея никаких альтернатив. (Наши студенты и клиенты жалуются, что *всегда* оказываются в положении слабой стороны, вступая в переговоры с клиентами, начальниками или супругами!) Такие ситуации требуют тщательного анализа, творческого подхода и овладения приемами, позволяющими полностью изменить положение вещей. Мы покажем, как эффективно вести диалог, не имея никаких преимуществ, и как изменить соотношение сил, чтобы превратить слабую позицию в сильную.

### **Глава 12. Переговоры превратились в кошмар: как справиться с нелогичностью, недоверием, гневом, угрозами, самоуверенностью**

Как вести беседу, если другая сторона начисто лишена здравого смысла? Как быть при утрате доверия, когда другая сторона не хочет садиться за стол переговоров? Как противостоять жестким действиям — ультиматумам и угрозам? Как общаться с оппонентом, если он рассержен или из-за самолюбия не хочет признавать своих стратегических ошибок? Нам прекрасно известно, что подобные сложности возникают во время многих важных переговоров, поэтому их игнорирование не просто неэффективно, а совершенно невозможно.

### **Глава 13. Когда лучше отказаться от переговоров**

В некоторых ситуациях проблему *нельзя* решить путем переговоров. Если ваши возможности ограничены, а шансы на успех практически равны нулю, полезнее отказаться от сделки. Если же цена вопроса слишком велика, можно попытаться найти менее дорогостоящие варианты заключения сделки или решения спора. Иногда процесс переговоров ставит под угрозу отношения с другой стороной. Что делать в таком случае? В этой

---

главе мы дадим некоторые ориентиры, чтобы вы смогли правильно оценить положение и понять, когда нужно вступить в игру, а когда лучше полностью сменить тактику.

#### **Глава 14. Путь к гениальности**

Гений переговоров — это тот, кто обладает знаниями, пониманием ситуации и продуманной стратегией. В этой книге можно найти первое и научиться второму, а третье приходит с личным опытом. Подводя итоги, мы размышляем о том, что произойдет после того, как вы закроете книгу и вернетесь в реальную жизнь. Как максимально эффективно использовать полученные знания на практике? Какие навыки вы хотели бы развить в дальнейшем? Что можете ожидать от себя и от других? Как помочь своей компании успешно вести переговоры?

Основная идея этой книги точно выражена высказыванием Ральфа Эмерсона: «Человек надеется, гений творит». В трудных ситуациях, когда возникают препятствия, переговоры разваливаются и сделка кажется потерянной навсегда, большинство переговорщиков впадают в панику или молятся. Но гении в подобных ситуациях лишь укрепляются в решимости создать и применить рациональную стратегию. Надеемся, эта книга убедит вас действовать подобно гениям и даст все необходимые знания и инструменты для проявления гениальности за столом переговоров — и не только там.

Часть I

# Набор ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ переговоров







## Глава 1

---

# Притязания на выигрыш в переговорах

**Ш**ел 1912 год, президентская предвыборная кампания была в самом разгаре. Бывший президент Теодор Рузвельт решил вернуться в большую политику, так как был сильно разочарован тем, как его преемник Уильям Говард Тафт руководил страной. Кампания продвигалась с трудом, каждый день возникали новые осложнения. Но тут появилась проблема, предвидеть которую не мог никто. Подготовили и напечатали 3 млн экземпляров фотографии Рузвельта с текстом речи, когда руководитель предвыборного штаба обнаружил катастрофическое упущение: у автора снимка не взяли разрешение на его использование. Положение усугублялось тем, что закон об авторском праве предоставлял автору возможность требовать оплаты в размере \$1 за каждую использованную копию. В 1912 году \$3 млн соответствовали \$60 млн сегодня. Такие затраты не могла себе позволить ни одна кампания. Возможная альтернатива была также бесперспективной: повторная печать тиража стоила огромных денег и требовала времени. Руководителю избирательного штаба необходимо было заключить с фотографом приемлемую сделку. Представьте себя на его месте: как бы вы провели переговоры?

Вот как решил этот вопрос руководитель кампании Рузвельта. Тщательно обдумав проблему, он направил автору телеграмму: «Планируем распространение 3 млн копий предвыборной речи с фотографиями. Прекрасная возможность публикации для фотографов. Сколько вы готовы заплатить за использование ваших снимков? Просьба дать ответ сразу».

Автор не замедлил с ответом: «Ценю возможность, но могу дать только \$250»<sup>1</sup>.

Эта история озадачивает всех, кто впервые ее слышит. Как руководителю штаба удалось коренным образом изменить безнадежную ситуацию? Причина такой реакции в том, что даже самые опытные специалисты не готовы применять системный подход к переговорам и следовать определенной стратегии при их проведении. Мы хотим, чтобы вы считали подобное решение проблемы очевидным. Понимая принципы и стратегии разделения выгоды, которые рассматриваются в этой главе, вы научитесь изящно выходить из трудных положений, подобно руководителю предвыборного штаба Рузвельта.

## ПРИТЯЗАНИЯ НА ВЫИГРЫШ В ПРОЦЕССЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Мы будем часто возвращаться к вопросам выгоды. Что же скрывается под этим понятием? *Выгода* — это то, что люди считают полезным или желаемым для себя. Ее можно измерять количеством полученных долларов, степенью пользы или радости и многими другими показателями. На переговорах выгода может возникать в результате заключения соглашений, благодаря которым положение сторон становится лучше по сравнению с первоначальным. Но *насколько лучше* для каждой стороны? Отчасти это зависит от того, какой из них удалось предъявить больше притязаний на созданную выгоду (или получить ее часть). Например, если покупатель договаривается об очень низкой цене за единицу товара, то получает больше выгоды, а если цена остается высокой, то на большую часть выгоды, созданной сделкой, претендует продавец. Для многих людей в основе процесса обучения эффективным переговорам лежит принципиальный вопрос «Как обеспечить себе наиболее выгодную сделку?» или, другими словами, «Как получить львиную долю выгоды на любых переговорах?». Однако *гений переговоров* смотрит на это гораздо шире. Начнем с базовой цели: получение для себя наиболее выгодных условий.

Чтобы обсудить основные вопросы, возникающие практически в любой переговорной ситуации, рассмотрим простой пример переговоров Hamilton Real Estate по продаже недвижимости: две стороны (покупатель и продавец) согласовывают один вопрос (цену). Проанализируем следующие аспекты процесса: подготовка к переговорам, избежание распространенных ошибок, принятие решения о первом предложении, ответы на предложения другой стороны, формулирование первоначального предложения, «прощупывание» другой стороны, эффективное ведение спора, возможность получения максимальной выгоды без риска для взаимоотношений, соблюдение собственных интересов.

Рассматривая этот пример на занятиях курса обучения руководителей и студентов MBA, мы делим аудиторию на две части: одна выступает в роли продавца, другая — в роли покупателя. Каждой из сторон предоставляется конфиденциальная информация о ее потребностях и интересах для того, чтобы она могла составить стратегию переговоров. Затем стороны проводят встречу и пытаются договориться о цене объекта недвижимости.

Подумайте, что бы вы сделали в этой ситуации, выступая на стороне продавца.

## **HAMILTON REAL ESTATE<sup>2</sup>**

Вы — вице-президент Pearl Investments, холдинговой компании, специализирующейся на инвестициях в недвижимость. Среди ваших объектов есть крупный участок земли в городе Гамильтон. Он должен быть выведен из состава инвестиций, и нужно провести переговоры о его продаже.

Сумма, которую потенциальный покупатель заплатит за этот объект, зависит от ряда факторов, включая платежеспособность покупателя и то, как он планирует использовать недвижимое имущество. Каждый из факторов имеет принципиальное значение. В частности, согласно оценкам ваших экспертов, земля, используемая под коммерческую застройку (например, офисный комплекс), будет стоить в 1,5–2 раза дороже по сравнению с той, на которой планируется возводить жилые дома. К сожалению, этот объект вряд ли заинтересует коммерческих застройщиков, потому что законы зонирования Гамильтона запрещают возведение в этом районе нежилых сооружений. Некоторые политические деятели поднимали вопрос о разрешении коммерческого строительства, но никаких конкретных действий в этом направлении не предпринималось. В результате Гамильтон выпал из зоны интересов коммерческих застройщиков.

В течение последних недель вы рассмотрели предложения нескольких потенциальных покупателей. Только одно из них оправдало ваши ожидания — от застройщика Quincy Developments, который планирует строить на этом участке дорогие жилые дома. Цена предложения составляет \$38 000 000.

Помимо того что это самая высокая цена из предложенных, вы заинтересованы в сотрудничестве с данной компанией, потому что она имеет репутацию добросовестного партнера. Вы не сомневаетесь в том, что с вашей стороны было бы разумно принять их предложение, однако хотели бы повысить цену на 10–15%, если остановитесь на этом варианте. По вашему мнению, Quincy Developments вряд ли согласится на что-то большее.

Тем не менее в данный момент вы решили отказаться от переговоров с ними. Почему? Вам стало известно, что к этой сделке проявила интерес ведущая компания региона в секторе недвижимости Estate One. Вы

надеетесь, что, как и в других своих проектах, они будут использовать землю в Гамильтоне под строительство элитных жилых комплексов. Если на участке будут возводиться такие объекты, а не обычные многоквартирные дома, за него удастся выторговать более высокую цену.

Вы решили встретиться с руководителем Estate One Конни Вега, чтобы обсудить условия. Если переговоры будут безрезультатными, можно заключать сделку с Quincy Developments, срок предложений которых истекает через три дня. Других предложений вы ждать не хотите.

Что известно об Estate One? Это компания среднего размера, крупнейший в регионе застройщик жилой недвижимости. Руководитель возглавляет организацию с момента ее основания двадцать лет назад, имеет обширные связи на всех уровнях государственных органов штата и местной администрации и не является вашим конкурентом.

Чтобы подготовиться к переговорам, вы собрали об этой компании все данные, какие только возможно. Следующие сведения, будучи общедоступными, без сомнения, известны руководителю Estate One.

- Компания Pearl Investments приобрела участок в Гамильтоне семь лет назад за \$27 млн.
- С тех пор стоимость земли значительно возросла: оценка последних продаж сопоставимых объектов показала, что стоимость этого участка может составлять \$36–44 млн при застройке жилыми объектами.
- Если эту землю использовать для строительства элитных кондоминиумов вместо многоквартирных домов, цена может увеличиться еще на 20%.

Предстоящие переговоры вызывают множество вопросов. С чего начать? Как обратиться к Конни Вега? Делать предложение первым или дать такую возможность ей? Какую информацию можно предоставить, если это вообще необходимо, а какую нужно попытаться получить от нее? Сколько предполагается заработать на продаже участка? Как определить, действительно ли это выгодная сделка?

## ПОДГОТОВКА К НАЧАЛУ ПЕРЕГОВОРОВ

Наш опыт обучения и консультирования тысяч переговорщиков показывает, что в большинстве случаев самые распространенные и дорогостоящие ошибки совершаются еще до начала переговоров. Интересно, что проблема заключается не в *недостаточной* подготовке, а в ее полном *отсутствии*! Исходя из ложного допущения, что переговоры — это «не наука, а искусство»,

большинство участников даже не задумывается о необходимости подготовки. А с учетом всеобщего заблуждения, что «реальное действие» начинается за столом переговоров, даже самые интеллектуальные, вдумчивые и осторожные специалисты начинают важные переговоры без нее.

Поэтому особенно важно разработать тщательную методику. Существует простая, но эффективная система из пяти этапов. (Список будет дополняться по мере рассмотрения более сложных примеров.)

**Этап 1. Оценка BATNA.** Первым шагом на пути грамотного проведения любых встреч является вопрос: «Что делать, если переговоры будут безрезультатными?» Другими словами, нужно оценить *BATNA* — *лучшую альтернативу обсуждаемому соглашению* (*best alternative to negotiated agreement*), или порядок действий на случай, если переговоры зайдут в тупик<sup>3</sup>. Без четко сформулированной *BATNA* невозможно определить, когда принимать окончательное предложение, а когда отказаться, чтобы рассматривать другие варианты. Оценка *BATNA* проводится в три этапа.

1. Определите все варианты, которые вы можете рассматривать, если не договоритесь с другой стороной.
2. Оцените выгоду по каждому альтернативному варианту.
3. Выберите лучшую альтернативу — это и есть *BATNA*.

В случае с участком в Гамильтоне имеется несколько вариантов, если переговоры с Конни Вега ничего не дадут: можно подождать других предложений, можно заключить сделку с Quincy Developments, а можно вообще отказаться от продажи. Исходя из доступных сведений, предполагаем, что для вас *BATNA* состоит в заключении сделки с Quincy Developments.

**Этап 2. Рассчитайте резервную выгоду.** Проведение анализа *BATNA* имеет принципиальное значение, так как позволяет определить резервную выгоду, или точку выхода из переговоров. В случае с участком в Гамильтоне ею является самая низкая цена, которую вы готовы принять от Конни Вега. В чем может заключаться это предложение? Если переговоры ничем не закончатся, вы можете вернуться к Quincy для заключения сделки. Они предложили \$38 млн. Станет ли эта сумма вашей резервной выгодой? Не совсем, потому что ее вы можете и дальше обсуждать с Quincy. Точнее, считаете, что договоритесь об увеличении на 10–15% и получите сумму \$41,8–43,7 млн. Резервная выгода должна находиться где-то в середине данного диапазона.

Что определяет сумму вашей резервной выгоды в этой связи? Если вы не склонны принимать риски, установите цену по нижнему пределу. Если более оптимистично оцениваете возможности в переговорах с Quincy, можно выбрать ближе к верхнему. Предположим, вы остановились на среднем

значении \$42,65 млн. Если окончательное предложение Конни Вега окажется ниже, вы можете выйти из сделки. Если оно превысит это значение и вы уверены, что Конни не готова повышать цену дальше, можете принять условия. Резервная выгода рассматривается и как *точка безразличия*. Если окончательное предложение Конни составит \$42,65 млн для вас не будет иметь принципиального значения, согласиться с ним или отказаться в пользу других вариантов BATNA.

Как мы видим, BATNA необходима для определения резервной выгоды, основанной на реалистичной оценке существующих вариантов. К сожалению, многие стратегические ошибки возникают из-за того, что люди путают альтернативы BATNA с другими составляющими процесса переговоров. Нужно помнить, что BATNA не имеет отношения ни к варианту, который вы считаете справедливым, ни к сумме, которую вы потратили, чтобы купить то, что продаете, ни к цене, которая бы вас устроила. BATNA — это *реальное положение*, в котором вы окажетесь, если не достигнете договоренности на переговорах.

**Этап 3. Оценка BATNA другой стороны.** Оценка собственных BATNA и расчет резервной выгоды дает минимальное предложение, которое можно принять в рамках переговоров об участке в Гамильтоне. Конечно, вас это не устраивает, поэтому нужно определить максимальную цену, о которой есть возможность договориться. Другими словами, нужно определить резервную выгоду *другой стороны*. Резервная выгода Конни Вега — это максимальная сумма, которую Estate One готова заплатить за землю в Гамильтоне. Как определить, какая именно это сумма? Как понять, о какой максимальной цене можно вести речь? Ответить на эти вопросы поможет оценка BATNA другой стороны. Это важный шаг, который позволит обеспечить не просто хорошую, а исключительно выгодную сделку. Иногда он становится рубежом между полным успехом и провалом.

Вспомним руководителя предвыборного штаба Рузвельта. Если бы он учитывал только собственную BATNA (тираж 3 млн буклетов) и собственную резервную выгоду (выплата фотографу нескольких тысяч долларов), переговоры бы провалились. Гений переговорщика проявился в решении оценить альтернативы фотографа — другими словами, задать себе вопрос: «Как поступит *фотограф*, если переговоры закончатся ничем?» Если сделка не будет заключена, автор не заработает денег и упустит возможность получить рекламу в масштабе всей страны. То есть BATNA фотографа была такой же низкой, как и у руководителя штаба! В результате он оказывался перед выбором: получить немного денег или не получить ничего.

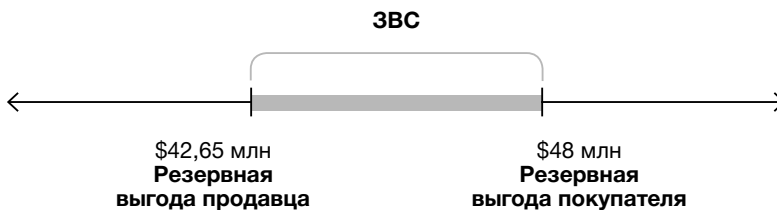
Точно так же в отношении переговоров по участку в Гамильтоне оценка альтернатив Конни Вега поможет вам определить ее BATNA. Предположительно, если она не приобретет эту собственность, то вложит средства

в иной проект Estate One. Она может попытаться найти другой участок для строительства элитных жилых комплексов. Если предложение по таким участкам в Гамильтоне ограничено, ее BATNA может заключаться в следующем: начать застройку в другом месте или ждать появления нового предложения. Необходимо тщательно продумать эти варианты с точки зрения Конни. Предположим, по результатам вашего анализа лучшая альтернатива для нее — подождать. То есть если вы не достигнете согласия, Estate One не будет тратить деньги, а подождет появления других возможностей.

**Этап 4. Рассчитать резервную выгоду другой стороны.** Определив лучшую альтернативу Конни для оценки ее резервной выгоды, нужно понять, как она собирается использовать участок в Гамильтоне. Вам известно, что Estate One специализируется на жилищном строительстве. Кроме того, вы знаете, что компания предпочтет построить на этой территории не дома под аренду жилья, а элитные комплексы, что увеличивает ценность участков для нее по сравнению с их ценностью для Quincy. Если конкретно: подготовка участка для строительства кондоминиума увеличит его стоимость на 20%. При оценке резервной выгоды Estate One (то есть готовности компании платить деньги) можно использовать следующую логику.

- По результатам оценки стоимость участка под застройку многоквартирными домами составляет \$36–44 млн или \$40 млн по среднему значению.
- Увеличение цены на 20% (при строительстве кондоминиумов) дает стоимость \$48 млн.
- Можно предположить, что резервная выгода для Конни Вега составляет \$48 млн (при оценке учитывались и затраты на подготовку участка).

**Этап 5. Оценка ЗВС.** Установив резервную выгоду каждой стороны, можно оценить *зону возможного соглашения (ЗВС)*, то есть пакет всех возможных сделок, приемлемых для обеих сторон. Другими словами, это пространство между резервной выгодой продавца и покупателя. В нашем примере это предложение в диапазоне между \$42,65 млн и \$48 млн:



**Рис. 1.1.** Зона возможного соглашения

ЗВС включает все возможные соглашения, так как окончательная сделка может быть заключена в любой точке этого промежутка, приемлемой для обеих сторон. При этом любая точка за ее пределами станет неприемлемой для одной из сторон. Вы откажетесь от предложения ниже \$42,65 млн, а Конни Вега не примет цены выше \$48 млн.

ЗВС дает общий расклад, но мало что говорит о том, чем в реальности завершатся переговоры. Вам выгодно заключить сделку по цене, максимально приближенной к резервной выгоде Конни, а она захочет назначить минимально возможную. С этого начинаются переговоры. Ваша задача — не только заключить сделку, но и получить наибольшую выгоду. Имея представление о том, какая сумма стоит на кону (\$48 млн — \$42,65 млн = \$5,35 млн), вы должны приложить все усилия, чтобы получить ее львиную долю.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ СДЕЛКИ

Участникам учебной программы по ведению переговоров о согласовании сделки дается 20 минут. Этого достаточно, чтобы заключить соглашение, так как переговоры не представляют ничего сложного (только вопрос цены). Далее мы собираем все договоры, заключенные каждой парой «продавец — покупатель», и вывешиваем на доску для всеобщего обозрения. Это делается, чтобы обсудить стратегии, давшие лучший и худший результат. Но в общем обсуждении есть еще одно преимущество: вы не поверите, насколько серьезно студенты МВА и руководители воспринимают задание, если его результаты будут оцениваться коллегами.

Чтобы провести собственный анализ ситуации, посмотрим, как могли развиваться переговоры с Конни.

Встретившись, вы немного поговорили на общие темы. Вы были рады услышать, что Конни действительно интересуется этим участком. Когда начался конкретный разговор, вы взяли инициативу на себя и постарались сделать все, чтобы повысить цену. По ходу дела упомянули, что получили еще несколько предложений и одно из них рассматриваете серьезно. Чтобы не упустить момент, выдвигаете достаточно агрессивное первое предложение: «С учетом того, что к этому объекту уже проявили интерес другие стороны, и того, что участок стоит на 20% дороже, если его использовать под застройку кондоминиумов, считаем, что \$49 млн — вполне справедливая и приемлемая цена». Похоже, предложение застало Конни врасплох, она покачала головой и ответила: «Кажется, это не совсем то, на что мы рассчитывали». Пока вы лихорадочно пытались определить, насколько далеко зашли в обсуждении суммы,



Конни, к вашему облегчению, решила сделать встречное предложение: \$45 млн. Оно как минимум превышает вашу резервную выгоду (отлично!), но так как целью является получение максимального выигрыша, вы продолжаете торговаться. В конце концов удается получить ее согласие на сумму в \$46 млн.

Как вы себя ощущаете после переговоров? Что вам действительно удалось? Что можно было сделать лучше? Как понять, какую сделку вы заключили — хорошую, идеальную или плохую?

## АНАТОМИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Чтобы оценить результат, задайте себе вопрос: удалось ли вам превзойти заданную позицию резервной выгоды? Да, без сомнения, и это хорошо. Однако это не главный критерий успеха. Почему? Потому что можно превзойти установленный порог резервной выгоды, но при этом получить только небольшую часть доступного выигрыша. Еще один способ измерить результат — оценить всю зону возможного соглашения. Цена, о которой договорились (\$46 млн), ближе к резервной выгоде Конни, чем к вашей, то есть вы получили значительно больше половины стоящего на кону выигрыша (хотя и не весь целиком). В зависимости от амбиций в начале переговоров можно гордиться собой или быть недовольным результатом.

Хотя эти два показателя важны, у них есть существенный недостаток: результат оценивается только с учетом информации, известной *до* встречи. Необходим более комплексный критерий, который поможет оценить достигнутый результат на основе того, что стало известно *в процессе* переговоров. Что бы вы сказали, узнав, что позиция резервной выгоды Конни составляла не \$48, а \$46 млн? Возможно, в этом случае вы бы почувствовали, что превзошли все свои первоначальные ожидания, ведь вам удалось получить полную сумму ЗВС. Но, с другой стороны, как бы вы отреагировали на то, что резервная выгода Конни на самом деле намного выше — \$55 или даже \$60 млн? В таком случае основной выигрыш достался ей. Очевидно, оценка вашей эффективности на переговорах зависит от знания того, чего вы *могли* добиться на самом деле.

Проанализируем информацию, которая до начала переговоров была известна только Конни.

- Компания Estate One *на самом деле* намеревалась использовать участок в Гамильтоне не под жилую застройку, а под коммерческую, с тем чтобы выйти на рынок коммерческой недвижимости.

- Имея обширные связи, Конни Вега одной из первых узнала о планируемом в ближайшее время изменении законов зонирования в регионе, благодаря чему коммерческая застройка становилась реальностью.
- В таком случае Estate One была бы готова заплатить за участок до \$60 млн.

Как оценить заключенную сделку с учетом этой информации? Да, в этом случае сумма \$46 млн впечатляет значительно меньше. В новом контексте достигнутый результат намного ближе к *вашей* позиции резервной выгоды, чем к позиции Конни. Похоже, она захватила основную часть выигрыша. Вы могли бы добиться намного большего! Но, опять же, насколько справедливо оценивать свой результат по информации, о которой вы понятия не имели до переговоров?

Обо всем этом мы думаем следующее. Гении переговоров не связаны обстоятельствами и не ограничиваются информацией, которая попадает в их руки. Они знают, как использовать уже имеющиеся данные, добывать ту информацию, которой у них нет, и защитить себя от той, которую не могут получить. В результате они оценивают собственный результат по самым строгим меркам.

## РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ОШИБКИ ПЕРЕГОВОРЩИКОВ

Теперь, когда вам известно о том, что происходило с другой стороны стола переговоров, давайте еще раз проанализируем разговор с Конни Вега. Оглядываясь назад, подумайте, какие ошибки вы допустили? Что можно было сделать иначе? Как вам нужно было поступить, чтобы получить основную часть ЗВС?

Для начала определим те ошибки, которые лежат на поверхности.

1. Вы сделали первое предложение, не находясь в сильной позиции.
2. Первое предложение оказалось недостаточно агрессивным.
3. Вы говорили, но не слушали.
4. Вы пытались повлиять на другую сторону, но не смогли использовать полученную от нее информацию.
5. Вы даже не подумали поставить под сомнение собственные представления о ее позиции.
6. Расчет ЗВС оказался неверным, но вы не стали пересматривать его в ходе разговора.
7. Вы уступили больше, чем другая сторона.

Это самые распространенные ошибки, которые совершают участники переговоров, когда пытаются претендовать на выигрыш от сделки. В следующих разделах мы обсудим более эффективный подход к ситуации в Гамильтоне и к переговорам в целом, ответив на ряд вопросов, постоянно задаваемых студентами и клиентами. Наша цель — не только вооружить вас эффективными переговорными стратегиями, но дать вам понимание основных психологических принципов, которые помогут предвидеть поведение другой стороны и правильно на него реагировать.

## СТОИТ ЛИ ДЕЛАТЬ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ПЕРВЫМ САМОМУ?

Когда мы задаем этот вопрос на занятиях, большинство руководителей, не задумываясь, отвечают, что *никогда* не следует делать предложение первым. Необходимо предоставить эту возможность другой стороне, чтобы понять ход ее мыслей и получить ценную информацию. Однако некоторые из них все же считают, что *всегда* нужно делать предложение первым: по их мнению, так можно управлять диалогом с самого начала и вести его «на своих условиях». Правильный ответ, который вряд ли удивит тех, кто за версту чует каверзные вопросы, таков: нужно исходить из ситуации.

Основное преимущество первого предложения на переговорах — возможность установить определенный *якорь*. В качестве такого якоря выступает цифра, фокусирующая внимание и ожидания участников переговоров. В том случае, если у другой стороны нет уверенности в правильном, справедливом или целесообразном результате, она примет любую конкретную цифру, чтобы почувствовать хоть какую-то определенность. По опыту, эта задача решается именно за счет первого предложения: оно направляет переговоры в нужное русло и во многом определяет их исход.

Допустим, вы представляли резервную выгоду Конни как \$48 млн и ожидали от нее первого инициативного предложения на уровне примерно \$40 млн. Если вместо этого она предлагает вам \$32 млн, скорее всего, вы усомнитесь в собственной оценке резервной выгоды Конни. Почему она начала с такой низкой цифры, если фактически может заплатить больше? Возможно, Estate One планирует строить многоэтажные дома вместо элитных комплексов? Значит, они готовы отдать гораздо меньше, чем \$48 млн. Когда сторона устанавливает якорь, он влияет не только на ваше представление о ее резервной выгоде (и, следовательно, о ЗВС), но и на встречное предложение. Возможно, вы планировали начать переговоры с \$50 млн, но с учетом низкого первого предложения озвучите значительно меньшую цифру. Первоначальная ваша сумма теперь кажется чрезмерной, и вы боитесь провалить сделку.

Поэтому в ответ на \$32 млн вы разумно предлагаете \$45 млн. Якорь, установленный Конни, сработал.

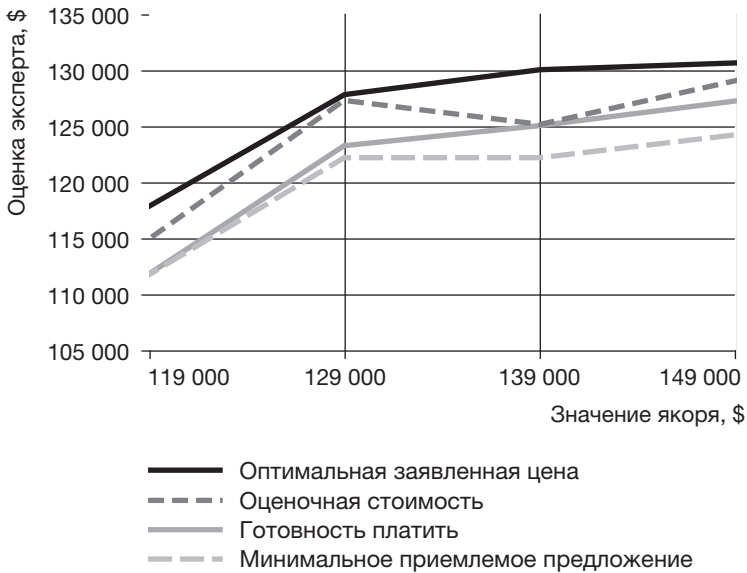
Якорь действительно может оказывать существенное влияние. По данным исследований, он воздействует даже на опытных и квалифицированных переговорщиков. Примером его действия может служить ситуация, когда профессора Грег Норткрафт и Маргарет Нил пригласили риелторов для оценки дома, выставленного на продажу<sup>4</sup>. После осмотра помещения и прилегающей территории агенты получили информационную сводку из базы данных недвижимости (БДН) с указанием сведений о доме, включая размер, площадь, год постройки, наличие удобств и пр., а также данные о недвижимости, расположенной по соседству. У всех риелторов была одинаковая информация, кроме цены. Сумма, заявленная в выписке каждого из них, была случайно выбрана из следующего списка: а) \$119 000, б) \$129 000, в) \$139 000 и г) \$149 000.

В секторе недвижимости цена, указанная в выписке по объекту, является «первым предложением» со стороны продавца. Таким образом, в этом исследовании первое предложение было использовано, чтобы определить, насколько оно повлияет на восприятие стоимости опытными агентами. После того как риелторы осмотрели дом и получили информацию, их попросили оценить его по следующим параметрам.

1. Какова оптимальная заявленная цена дома? (*Оптимальная заявленная цена*)
2. Какова, по вашему мнению, оценочная стоимость этого дома? (*Оценочная стоимость*)
3. Какова целесообразная цена этого дома с позиции покупателя? (*Готовность платить*)
4. Какова сумма минимального предложения, которое вы готовы принять по объекту в качестве продавца? (*Минимальное приемлемое предложение*)

На рис. 1.2 в виде прайс-листов представлены ответы агентов. Как видите, все они находились под влиянием указанной им цены, которая была выбрана произвольно! По каждому параметру специалисты, которые исходили из более высокой заявленной цены, указали и более высокую стоимость дома. Кроме того, когда агентов спросили, насколько заявленная цена повлияла на их решение, 80% из них ответили, что никак.

С учетом активного воздействия установленного якоря можно утверждать, что агрессивное первое предложение на переговорах имеет преимущества. Почему же иногда есть смысл предоставить возможность высказать его другой стороне?



**Рис. 1.2.** Интенсивное воздействие якоря

Преждевременное первое предложение может стоить вам слишком дорого. Посмотрим, что произошло на переговорах в Гамильтоне. Свое первое «агрессивное» предложение в размере \$49 млн вы делали исходя из того, что резервная выгода Конни составляет \$48 млн. Как выяснилось, предположение было неверным, и первое предложение оказалось катастрофически низким. (Не удивительно, что оно застало Конни врасплох!) Поскольку фактическая сумма ее резервной выгоды составляла \$60 млн, вы могли договориться о более высокой цене. Сделав первый шаг, вы установили верхний предел того, что имели возможность получить. Другими словами, вы упустили шанс претендовать на большую часть ЗВС, сделав предложение, которое оказалось значительно ниже резервной выгоды другой стороны. Не каждый день теряешь \$11 млн, произнеся лишь несколько слов. Даже самые опытные переговорщики могут упустить большую сумму денег, когда делают первое предложение, не имея четко обоснованной позиции.

Итак, вопрос о том, делать или не делать первое предложение, зависит от имеющейся информации. Если считаете, что оснований для оценки резервной выгоды другой стороны достаточно, то разумное (то есть *достаточно* агрессивное) первое предложение может обеспечить преимущество. Если подозреваете, что информации о ЗВС недостаточно, лучше отложить его до появления новых сведений. В таком случае право первого шага разумно предоставить другой стороне. Хотя возможность установить якорь и повернуть переговоры в свою сторону будет упущена, зато удастся избежать опасности установить якорь слишком низко. Не забывайте, что

отсутствие информации также может заставить вас действовать *слишком* агрессивно и требовать сумму, которая отпугнет другую сторону. Таким образом, слишком низкое предложение уменьшает сумму возможного выигрыша, а слишком высокое снижает вероятность заключения сделки. Далее мы увидим, что гении переговоров умеют балансировать на этих позициях, так как знают, какие факторы нужно учитывать при формулировке первого предложения.

## **КАК РЕАГИРОВАТЬ НА ПЕРВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ДРУГОЙ СТОРОНЫ?**

Если другая сторона делает первый шаг, вы можете подвергнуться воздействию якоря. Поскольку оно бывает практически неощутимым, опасность возникает даже в случае, когда вам хорошо известно о такой возможности. Существует несколько способов защититься от влияния якоря, установленного другой стороной.

### **Стратегия 1. Игнорируйте якорь**

В ситуации, когда другая сторона делает агрессивное первое предложение (высокое или низкое), лучше всего игнорировать его. Это не значит, что нужно притвориться, будто вы ничего не слышали. Можно ответить так: «Судя по вашему предложению, мы по-разному смотрим на сделку. Давайте попытаемся найти общие точки и обсудим...» Так можно перевести разговор на другую тему, что позволит восстановить контроль над ситуацией.

### **Стратегия 2. Отделяйте информацию от влияния**

Каждое предложение — это сочетание *информации* и *влияния*. В предложении другой стороны не только содержатся сведения о ее позиции и желаниях (информация), но и заложено намерение ослабить вашу стратегию (влияние). Ваша задача — отделить информацию, содержащуюся в предложении (в какой бы форме оно ни было сделано), от попытки повлиять на вашу позицию. Лучший способ не попадать под влияние — придерживаться собственного первоначального плана. Если вы начали переговоры с подготовленным первым предложением, не позволяйте другой стороне установить собственный якорь, чтобы его изменить. При этом нельзя игнорировать важную информацию, которая может поменять ваше представление о фактической ЗВС. Например, если другая сторона представила достоверное подтверждение, что у нее есть привлекательное предложение от вашего конкурента, это может стать основанием для пересмотра встречного предложения. Важно понимать, что якорь воздействует на настроенное и встречное предложение, даже если у вас нет реальной информации.

Например, переговорщик не всегда может понять, в чем заключается различие между следующими заявлениями.

- *Информация и влияние:* «Мы получили более интересное предложение от компании X, поэтому считаем вашу цену слишком низкой. Мы хотели бы, чтобы вы увеличили ее до \$7 млн».
- *Только влияние:* «Вы знаете, что мы работаем и с другими компаниями. Мы с ними поговорили. В результате считаем, что ваша цена слишком низкая, и хотели бы, чтобы вы увеличили ее до \$7 млн».

В первом заявлении содержится некоторая (не слишком подробная) важная информация, которая должна вызвать у вас вопрос о том, принять ее, игнорировать или поставить под сомнение. Второе заявление просто повторяет то, что вы и так знали, но другая сторона использует его для закрепления своего якоря, поэтому можно смело его игнорировать.

### **Стратегия 3. Не цепляйтесь за чужой якорь**

Многие переговорщики убеждены: если другая сторона агрессивно устанавливает якорь, нужно добиться обоснования этого для выявления несерьезности чрезмерных притязаний. Это опасная стратегия: чем активнее обсуждается якорь, тем глубже он закрепляется. Если вы просите другую сторону обосновать предложение или представить какие-то аргументы (например, «Откуда вы взяли эту цифру?»), то еще глубже закрепляете якорь, определяющий параметры переговоров. Оппонент почти всегда сможет найти способ построить диалог таким образом, чтобы его предложение имело хотя бы толику смысла.

С другой стороны, вы не хотите упускать возможности узнать что-то новое о сделке и перспективах контрагента. Чтобы разрешить эту дилемму, попробуйте поступить так: если их предложение вас удивило, прошупайте почву с целью понять, есть ли возможность получить какую-то новую информацию. Если ее не предвидится, быстро уведите беседу в сторону от якоря: озвучьте свое мнение и определите собственные условия переговоров.

### **Стратегия 4. Сделайте встречное предложение со своим якорем и постарайтесь найти компромисс**

Если нет возможности игнорировать или отклонить якорь другой стороны, нужно компенсировать его воздействие агрессивным встречным предложением. Таким образом, вы сохраняете возможность захватить максимум ЗВС. Но при этом попытка отвечать на агрессию агрессией имеет определенный риск: обе стороны могут в ней увязнуть и завести разговор в тупик. Чтобы смягчить риск, нужно противопоставить их якорю свой агрессивный контраргумент и предложить совместными усилиями преодолеть расхождение