



CHRIS VOSS

NEVER SPLIT THE DIFFERENCE

NEGOTIATING AS
IF YOUR LIFE DEPENDED ON IT



HARPER
BUSINESS

КРИС ВОСС

ДОГОВОРИТЬСЯ НЕ ПРОБЛЕМА

НАУЧИ КОГО УГОДНО
ПОСТУПАТЬ, КАК ТЕБЕ УДОБНО

БОМБОРАTM
Москва 2021

УДК 159.9
ББК 88.53
В77

Chris Voss, Tahl Raz
Never Split the Difference: Negotiating
As If Your Life Depended On It

Copyright © 2016 by Christopher Voss. All rights reserved

Восс, Крис.

В77

Договориться не проблема : научи кого угодно поступать, как тебе удобно / Крис Восс ; [перевод с английского М. Д. Илиевой]. — Москва : Эксмо, 2021. — 400 с. — (Книжный марафон).

ISBN 978-5-04-163088-1

Переговоры без конфликтов, стресса и ненужных уступок — вот что предлагает эта книга. И не важно, пытаетесь ли вы сбить цену на ремонт стиральной машины или заключаете многомиллионную сделку. 9 методов Криса Восса, выдающегося специалиста ФБР по спасению заложников, работают во всех случаях. Они не просто позволяют добиваться своего без испытаний для нервной системы — они помогают сохранять дружеский тон и позитивный настрой в самых сложных ситуациях.

Книга также выходит под названиями «Переговоры без компромиссов. Веди переговоры так, словно от них зависит твоя жизнь» и «Никаких компромиссов. Беспроигрышные переговоры с высокими ставками».

УДК 159.9
ББК 88.53

© Илиева М.Д., перевод на русский язык, 2017
© ООО «Издательство «Наше слово», 2017

ISBN 978-5-04-163088-1 © Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЛАВА 1. Новые правила	7
ГЛАВА 2. Станьте зеркалом	42
ГЛАВА 3. Не чувствуйте чужую боль, навесьте на нее ярлык	81
ГЛАВА 4. Остерегайтесь ответа «Да» и добивайтесь ответа «Все правильно!» . .	120
ГЛАВА 5. «Нет» — тоже ответ	147
ГЛАВА 6. Подстраивайте реальность под себя	181
ГЛАВА 7. Создайте иллюзию контроля	224
ГЛАВА 8. Убедитесь, что задача выполнена . .	256
ГЛАВА 9. Торг уместен	294
ГЛАВА 10. Найдите «черных лебедей»	333
ПРИМЕЧАНИЯ	394

ГЛАВА 1

НОВЫЕ ПРАВИЛА

Мне было страшно.

Я больше двадцати лет отслужил в ФБР, из них пятнадцать вел переговоры по освобождению заложников в разных уголках планеты — от Нью-Йорка до Филиппин и Ближнего Востока. Среди 10 тысяч агентов, работавших в бюро, я был главным специалистом по международным переговорам об освобождении похищенных детей. Однако никогда еще ситуация с заложниками не касалась меня лично.

— Восс, ваш сын у нас. Заплатите нам восемь миллионов долларов, или он умрет.

Пауза. Я закрываю глаза. Усилием воли заставляю сердце биться ровно.

Да, мне не раз приходилось оказываться перед выбором: деньги или жизнь ребенка. Но все это были чужие дети, не имевшие ко мне никакого отношения.

И никогда еще моими противниками не были обладатели ученых степеней, эксперты в области ведения переговоров. Сейчас же напротив меня сидели профессор и преподаватель курса ведения переговоров в Гарвардской школе права.

* * *

Я приехал в Гарвард на краткосрочные курсы по ведению переговоров для топ-менеджеров, чтобы посмотреть, чему я смогу научиться, используя методики, принятые в мире бизнеса. Я думал, что здесь будет тихо и спокойно — просто еще одна возможность немного повысить свой профессиональный уровень и расширить кругозор.

Но когда Роберт Мнукин, руководитель Гарвардского научно-исследовательского проекта по ведению переговоров, узнал, что я в кампусе, он пригласил меня в свой офис на чашку кофе. Сказал, что хочет просто поговорить.

Я был польщен и в то же время чувствовал себя не в своей тарелке. Мнукин — очень яркая личность. Его советам я следовал на протяжении многих лет — и не только потому, что он профессор Гарвардской школы права, но еще и потому, что он является одним из корифеев в области разрешения конфликтов, а также автором книги *«Сделка с дьяволом: когда разговаривать и когда сражаться»*¹.

Честно говоря, мне показалось не совсем честным, что Мнукин захотел обсудить переговоры именно со мной, с бывшим патрульным полицейским из Канзас-Сити. Но все оказалось намного хуже. Когда мы сели за стол, открылась дверь и вошла дама. Это была Габриэлла Блум, тоже профессор Гарварда, специалист по ведению международных переговоров в ходе вооруженных конфликтов и антитеррористических операций. Она в течение восьми лет участвовала в переговорах при Совете национальной безопасности Из-

раиля и в Армии обороны Израиля — в бесстрашном ЦАХАЛе.

Словно по команде, появился секретарь Мнукина и поставил на стол магнитофон. Мнукин и Блум улыбнулись мне.

Я попался.

— Восс, ваш сын у нас. Заплатите нам восемь миллионов долларов — или он умрет, — с улыбкой сказал Мнукин. — Я похитил вашего ребенка. Ваши действия?

Мне стало не по себе. Впрочем, тут не было ничего странного.

*Это обычное дело: даже
двадцатилетний опыт ведения
переговоров не избавляет от страха.
Даже если речь всего лишь о ролевой
игре.*

Я успокоился. Да, я был всего лишь патрульным полицейским, который стал агентом ФБР и теперь играет против настоящих тяжеловесов. И я вовсе не был гением. Но я оказался в этой комнате не просто так. С годами у меня появились навыки, тактика и собственный подход, который не только помогал мне спасать чужие жизни, но и — теперь я понимаю это — изменил мою собственную. За годы ведения переговоров у меня появился собственный метод общения с людьми.

— Давай гони деньги, иначе я прямо сейчас пере-
режу горло твоему сыну, — сказал Мнукин. Он вполне
убедительно изобразил раздражение.

Я медленно поднял глаза и посмотрел на него дол-
гим взглядом. Потом я улыбнулся:

— И что я должен делать?

Мнукин помедлил. На его лице появилась смесь
удивления и жалости — точно у собаки, которая
наблюдает, как кошка бежит вокруг и пытается ее
раззадорить и гоняться за собой. Мы словно играли
в разные игры по разным правилам.

Мнукин справился с собой и посмотрел на меня,
подняв бровь, словно хотел напомнить, что игра еще
не закончилась.

— Так вам не жаль своего сына, мистер Восс?

— Извини, Роберт, но я даже не знаю, жив ли он, —
сказал я. То, что я извинился и назвал его по имени,
добавило теплую нотку в наш разговор и усложнило
его игру по запугиванию. «Мне действительно очень
жаль, что так получилось, но как я могу отдать тебе
деньги прямо сейчас, тем более восемь миллионов,
если я даже не знаю, жив ли он?»

Это было зрелище, достойное вашего внимания:
такой выдающийся человек нервничал из-за такой
глупой ерунды. С другой стороны, мои действия мож-
но было назвать какими угодно, но только не глупы-
ми. Я применил один из самых мощных инструментов
ФБР для ведения переговоров: задал вопрос, требую-
щий развернутого ответа.

Сегодня, после целого ряда лет использования этой