

НЕТ*

[лучшая стратегия ведения переговоров]

*** уникальная система подготовки,
планирования и ведения переговоров,
с помощью которой ежегодно
закljučаются сделки на общую сумму
более 100 миллиардов долларов**

ДЖИМ КЭМП

автор бестселлера «Сначала скажите “нет”»

НЕТ*

[лучшая стратегия ведения переговоров]

* уникальная система подготовки,
планирования и ведения переговоров,
с помощью которой ежегодно
закljučаются сделки на общую сумму
более 100 миллиардов долларов

Содержание

Введение

Лучшее слово в английском языке

9

1

Остановите аттракцион — я сойду!

Управление смятием чувств

23

2

Итак, вам нужен результат?

Сконцентрируйте усилия на объекте,
который вы можете контролировать, — на себе

57

3

Если вы хотите получить преимущество, отвечайте «нет»

Почему «нет» — хорошо, «да» — плохо,
а «может быть» — хуже всего

75

4

Самый главный секрет переговоров

Как сочетать ваши задачи и цели
с интересами другой стороны

109

5

Как я покупал яхту

Как видение определяет решения

131

6

Вы не хуже Сократа

Искусство и наука задавать вопросы

151

7

Инструменты влияния

Принцип «3+», подсечка и никакой презентации

173

8

Дело в том, что вы ничего не знаете

Состояние «чистого листа»

как средство для достижения успеха

195

9

Кто здесь главный?

Поиск настоящего «стрелочника»

229

10

Получить желаемое

Добиваемся успеха с помощью «повестки дня» переговоров

243

11

Как заставить оппонентов заплатить настоящую цену

Составление бюджета переговоров —

и не только в долларах и центах

263

12

Безупречная подготовка

Максимальное преимущество на любых переговорах

277

Если вы хотите большего

291

От автора

293

Об авторе

295

Введение

Лучшее слово в английском языке

Лучшим словом в английском языке должно быть «yes» — «да». Вы доставляете удовольствие другому человеку. Вы удовлетворяете просьбу. Вы выполняете задачу, заключаете сделку. Все счастливы, пробки от шампанского летят в потолок. Соответственно самым плохим должно быть слово «no» — «нет». Оно гладит против шерсти. Оно подразумевает отказ и непримиримость. Оно прекращает переговоры в самом разгаре. Это — профессиональный убийца.

Так считает весь мир, построенный на компромиссах и предположениях. На самом деле такой образ мыслей должен быть кардинально изменен. В процессе переговоров самое плохое слово — «да». Оно выдает страх поражения, боязнь упустить сделку, вынуждает вас угождать оппоненту, забегать вперед, моментально соглашаться на уступки, стремиться получить сделку любой ценой. *Лучшее слово* в такой ситуации — «нет». Именно его вы должны быть готовы и произносить, и *слышать*. «Нет» обеспечивает свободу и защиту.

Возьмем, к примеру, Билла, успешного торгового представителя компании Midwest Widgets, который выполняет за-

казы компании Dumont. Компании сотрудничают уже семь лет. Казалось бы, ничто не предвещает серьезных перемен. Midwest производит качественные устройства и продает их по справедливой цене. Однако почти формальный коммерческий визит в Dumont вдруг принимает угрожающий оборот. Стив, новый агент по закупкам, ошарашивает Билла следующим заявлением: «Извините, но мы решили сменить поставщика устройств. Мне надоела самонадеянность Midwest, поэтому я решил выбрать одного из трех ваших конкурентов, которые уже несколько лет обивают наши пороги, чтобы заполучить хоть какую-то сделку».

Как и большинство менеджеров по продажам, Билл сразу понимает, что Dumont просто пытается манипулировать им в расчете на скидку. При этом он полагает, что единственное средство защиты в данной ситуации — немедленно сдаться и пойти на компромисс. Скинь цену — спасешь бизнес. Билл производит лихорадочные подсчеты в уме. Какая минимальная скидка может спасти контракт с Dumont? Какая максимальная скидка может стоить ему работы? Почти инстинктивно он спрашивает Стива, какой должна быть цена устройства, чтобы сохранить клиентские отношения. Стив с трудом сдерживает ликование — как просто все у него получилось: Билл поступил именно так, как от него хотели. Стив отвечает: «Я ценю вашу готовность заключить с нами более выгодную сделку, но сомневаюсь, что вы сможете вести бизнес по любой цене. Однако если вы скинете по 14 центов с каждого устройства, я готов замолвить за вас слово в комитете».

Потерять контракт с Dumont! Это все равно что снова достать из папки резюме и выставить дом на продажу. Эмоциональный хаос — слишком мягкая характеристика состояния Билла в данный момент. Чувства бушуют его, сердце готово выскочить из груди, но он находит в себе силы сдержаться и попросить минутный перерыв. Стив соглашается, и Билл звонит Сьюзан, своему коммерческому директору. Единственный способ удержать клиента — предоставить

большую скидку, по 14 центов с каждого устройства. Иначе Dumont уйдет к другим.

Сьюзан немедленно подключается и кидается в омут с головой. Провал Билла — ее провал. Она принимает все сказанное Биллом за чистую монету — так же Билл относится к словам Стива. «Может, он согласится на 12 центов, Билл?» Оба предполагают, что 14 центов — предел Билла, но он старается немного сбить эту цифру. Оба не имеют ни малейшего представления о том, что на самом деле происходит в компании Dumont. Они знают лишь то, что находятся в мире, управляемом стратегией «выиграть — выиграть»: ты просишь, я даю — сделка совершена!

Я называю такие переговоры построенными на страхе и компромиссе. Стив из компании Dumont манипулирует страхом Сьюзан и Билла потерпеть неудачу и потерять контракт. Он достаточно грубо пытается манипулировать их врожденной склонностью говорить «да» и боязнию сказать «нет». Этот трюк стар как мир, но срабатывает тысячи раз в день. Я же преподаю и проповедую систему, основанную на слове «нет», которая на любых переговорах помогает сохранять статус-кво. Если Стив хочет скинуть по 14 центов с каждого устройства, «нет» со стороны Билла просто обеспечит безопасное положение. Оно дает Биллу возможность принять решение о полной или частичной скидке либо отказаться в ней на основании не сиюминутных эмоций, а анализа фактов, полученных в процессе успешной работы.

В книге «Как добиться Да, или Переговоры без поражения» (Getting to Yes) и множестве подобных изданий, пропагандирующих уступки, одобряется подсознательное стремление сказать «да». Такое стремление, самое меньшее, выбивает у вас почву из-под ног, рождает туманные предположения и страх, в то время как готовность сказать «нет» освобождает и защищает вас, снимая эмоциональное напряжение на переговорах. Она обеспечивает надежный каркас, в рамках которого можно проводить наиболее эффективный курс.

Чтобы увидеть, как это происходит, давайте еще раз рассмотрим ситуацию Билла. Если Билл использует принцип «нет», ошеломляющее заявление Стива о 14 центах не сможет выбить его из колеи, так как Билл реагирует не эмоционально, а системно. Тщательно проанализировав цели и задачи компании Midwest Widgets, Билл поймет, что руководство его компании вряд ли поддержит предложение о значительной уступке только потому, что кто-то об этом попросил. Затем, вооружившись этой идеей, Билл заставит Стива вместе с Dumont повернуться.

Билл задает Стиву несколько вопросов, каждый из которых нацелен на создание у Стива *представления* о том, что для компании Dumont в действительности означает смена поставщика. Что мы сделали не так, Стив? Сколько раз Dumont сталкивалась со сбоями устройств Midwest на линии? Готова ли Dumont рисковать, принимая новое непроверенное устройство? Билл задает эти вопросы определенным образом, внимательно слушает ответы, делает пометки в блокноте. Конечно, он знает настоящие ответы: как часто в устройствах Midwest возникают неполадки, степень риска, которую может принять Dumont, качество и цена устройств конкурентов.

Другими словами, Билл не соглашается на большую ценовую скидку, но одновременно ставит переговоры на прочную основу. Как и многие бизнесмены, он боится, что, услышав отказ, Стив просто хлопнет дверью, но, поверьте, он этого не сделает. В конце концов, Midwest оставалась поставщиком Dumont в течение семи лет не без веских оснований. Билл и Midwest в результате могут пойти на уступки в цене, а могут и не делать этого. В любом случае решение будет основано не на эмоциях и предположениях, а на проверенной информации и новом понимании Стивом всех реальных последствий смены поставщика для его компании. Вполне возможно, что такое понимание обеспечит не скидку, а *повышение* цены. Я неоднократно бывал свидетелем подобных метаморфоз.

Таким образом, принцип «нет» направляет действия Билла и защищает его. То же самое будет происходить и с вами.

На каждом шагу — в личной жизни и на работе — вы заключаете всевозможные соглашения. Это значит, что вы *проводите переговоры*. А любые соглашения влияют на вашу жизнь не меньше, чем что-либо другое. Фактически они управляют ею. Всей жизнью. Но кто из нас участвует в таких переговорах, в полной мере осознавая, что он делает? Почти никто. Часто такое легкомысленное отношение сходит с рук, или нам так кажется. Иногда мы даже не осознаем, что находимся в процессе переговоров, не говоря уже о том, чтобы к ним подготовиться. Пока не становится слишком поздно. Сколько раз вы впадали в панику после принятия опрометчивого решения или заключения соглашения, о котором даже не задумывались и последствия которого не можете оценить? Покажите мне человека, который был бы в состоянии сохранять спокойствие, когда переговоры полностью выходят из-под контроля: *что здесь происходит, что мне теперь делать?*

Вот, например, мой друг Ральф. Он — застройщик, вложивший все свое состояние в проект в Калифорнии. В этом регионе общественность придает огромное значение охране окружающей среды. У Ральфа возникли проблемы с местным советом, противостоять которому было очень сложно, а Ральфу казалось, что невозможно. Пока мы наслаждались коктейлями и закатом солнца на веранде, он выплескивал на меня свои опасения по поводу группы людей, старающихся вытолкнуть его из бизнеса.

- *Так что им от тебя нужно, Ральф?*
- *Испортить мне жизнь. Они хотят выжить меня из долины.*
- *Нет, правда, чего они хотят?*
- *Что ты имеешь в виду, Джим?*
- *Переговоры. Чего они хотят добиться в результате? Что ими движет?*

Мой друг молча перебаривал вопрос, неожиданно осознав, что не имеет ни малейшего понятия о том, чего они хотят. Он стал

выдвигать нелепые предположения одно за другим. Я послушал его несколько минут, потом зашел в дом и вынес лист бумаги. Мы начали составлять план действий. В чем состояли долгосрочные задачи, текущие цели и обязательства проекта Ральфа? Какие проблемы нужно учесть и преодолеть? Какие надежды местная общественность могла возлагать на эту застройку? В чем состояли требования их стороны?

Ральф знал, что лично ему нужно от этих переговоров. Но он не имел понятия, чего хотят *они* — местный совет. У него не было ни схемы выхода из сложного положения, ни идеи, направляющей работу, или плана принятия и обеспечения своих решений. Он никогда не представлял переговоры как последовательность решений. Напротив, весь процесс был движим его эмоциями — опасениями и некоторым страхом. Голова Ральфа была перегружена необоснованными предположениями. Его «хрустальный шар» был затуманен, что еще хуже, чем отсутствие шара. Неудивительно, что он сразу же запутался и с ужасом думал о следующей встрече с этим советом.

Ральф осознал, что способен вести переговоры на основании принятых решений и использовать слово «нет» с выгодой для себя, и провел их с большой долей самоуверенности и мастерства. В результате его застройка к всеобщему удовлетворению была завершена вовремя. Цель моей книги заключается в том, чтобы изложить свою концепцию, ту самую, действие которой 20 лет назад я продемонстрировал Ральфу. И до сих пор продолжаю делиться своими заключениями с клиентами. Переговоры — это всегда переговоры, независимо от их предмета:

- заключение миллиардной сделки, которая решает судьбу бизнеса;
- подача начальнику заявления о повышении по службе;
- поступление в университет;
- улаживание спора с подрядчиком, строящим бассейн (или домовладельцем);

- попытка уложить ребенка спать;
- получение летней сезонной работы или первое трудоустройство;
- поведение ребенка в школе.

Моя система позволяет обсуждать любые вопросы. Больше никаких необоснованных упований и надежд. Никакого страха и паники. Вы всегда будете понимать, каково ваше истинное положение и что делать дальше. Никаких догадок и ненужных уступок. Никаких бессмысленных ответов и предложений, о которых вы тут же пожалеете. Вы научитесь смотреть на любой конфликт или обсуждение вопроса с другим человеком как на переговоры, которыми вы сможете управлять при помощи планирования и принятия обоснованных решений.

Хаоса *не* должно быть ни на работе, ни в быту. Есть более комфортный способ существования. Моя система «нет» представляет собой набор четких принципов и практических действий, которые вы будете выполнять шаг за шагом. Она предназначена для родителей и детей, предпринимателей, профессиональных корпоративных переговорщиков, руководителей фирм, учителей, риелторов, банкиров, политиков, дипломатов, плотников.

Я хочу, чтобы вы посмотрели на переговоры с иной точки зрения — принципиально иной — и увидели этот процесс не как рутинную работу или кошмарный сон, а как задачу, процесс решения которой будет доставлять вам удовольствие. Система «нет» позволяет во многом контролировать результат. Больше вы не будете изумляться: *что же происходит, что мне теперь делать?* Это навсегда останется в прошлом. Теперь вы в безопасности. Ваш тыл защищен.



Чтобы осознать силу слова «нет», вы должны понять, что «нет» отвергает доминирующую сегодня в переговорных

процессах парадигму «уступка — предположение». Если это заставило вас поморщиться (в конце концов, кому не хочется оказаться на «пути к согласию»), прочтите еще хотя бы несколько страниц. Система «нет» не является способом тотального отрицания. Она порождает совершенно иную парадигму переговоров, которая придает вашей жизни и работе здравый смысл, привносит интеллектуальную составляющую.

Если вы приверженец обязательного компромисса и бесконечных предположений, многие деловые люди (я в их числе) с удовольствием будут каждый день приглашать вас на обед. Все они владеют разработанными на самом высоком уровне стратегиями, *единственная цель* которых — использование слабых мест вашего мышления, т. е. постоянной готовности к компромиссу и предположениям. Я хочу, чтобы вы знали, что при помощи такой тактики и стратегии они без труда добиваются своей цели, ежедневно превращая в фарш своих оппонентов по переговорам и их бизнес. Вспомните о Стиве и компании Dumont. Я хочу добиться, чтобы вы поменялись ролями с этими людьми. Система «нет» даст вам решающее преимущество перед тактикой Стива и любыми другими стратегиями переговоров. В книге я привожу реальные истории своих клиентов, использовавших мою систему и добившихся огромных успехов. Из первых рук вы узнаете о колоссальном ежедневном эффекте слова «нет».

Для разнообразия я иногда объясняю свою систему «нет» на примере того, как моя внучка Лили каждый вечер ведет переговоры с матерью об отходе ко сну. Я был свидетелем того, как трехлетняя девочка пять раз подряд сказала матери «нет» и в результате получила то, что хотела. Конечно, Лили не боялась говорить или слышать «нет», она просто продолжала переговорный процесс. Настойчивость очень важна для успеха отрицания.

Если у вас есть дети, вы знаете, что каждый ребенок слышит «нет» в начале, *но не в* конце переговоров. Взрослый человек приучен и воспитан бояться этого слова, поэтому, работая с клиентами и аудиторией, мне приходится посте-

пенно и осторожно доказывать, что на практике вежливое «нет», произнесенное, спокойно выслушанное, а также провоцирующее, имеет большое значение в процессе переговоров. Фактически, если побудить другую сторону сказать «нет», можно уничтожить любые барьеры и наладить взаимовыгодный диалог. Позволив кому-то произнести «нет», мы выпускаем пар, снижаем интенсивность эмоций. Но поскольку мы говорим о детях, давайте предположим, что вы — родитель и вас вызвали в школу, чтобы сообщить об отсутствии у вашего чада самообладания и уважения к старшим. Грозовые тучи собираются, разговор обещает быть тяжелым. Вы уже поговорили с Джонни и выработали план, как решить проблему и помочь мальчику встать на правильный путь. Вы пришли в школу, надеясь на сочувствие учителя. Это переговоры простые и прямолинейные, поэтому нужно начать разговор с того, что у вас есть свой план действий, но вы не возражаете, если учитель не согласится с какими-то вашими соображениями. Вы хотите, чтобы преподаватель мог легко говорить «нет». Лучше всего при первой же возможности объясниться: «Миссис Джонс, я заметила, что Джонни стал беспокойным, поэтому составила план, как преодолеть проблемы, которые он может создавать своим поведением. Если вы в чем-то не согласны со мной, я с удовольствием выслушаю ваши возражения и идеи. Итак, у меня сложилось мнение, что...»

Такая недвусмысленная просьба возражать и не соглашаться позволяет учителю расслабиться, чувствовать себя более естественно и при необходимости представить вам реальную картину происходящего. Но вы должны делать такое предложение осознанно и неформально, так как, вполне вероятно, совсем не знаете того, что на самом деле творится в школе.

Если вы — учитель, можете начать разговор так: «Мистер Смит, я не очень хорошо знаю вас лично. Но я знаю Джонни. Он хороший мальчик, но некоторые его поступки вызывают у меня недоумение. Можно мне задать в связи с этим несколько вопросов? Пожалуйста, поправьте меня, если я ошибусь».

Это несколько более завуалированное приглашение говорить «нет», но учитель также должен честно относиться к нему. Для родителя и для учителя простое «нет» может стать освобождением. Барьеры немедленно исчезают, позволяя объединить усилия, чтобы решить возникшую проблему.

Но вернемся к бизнесу. Предположим, ваша компания увязла в кабальном контракте, в который вас вовлек переговорщик, давно у вас не работающий. По этому контракту вы теряете деньги на каждой поставке. Чем-то нужно жертвовать. Вероятная стратегия — позвонить «на самый верх» компании-партнера и откровенно сказать: «Мы допустили огромную ошибку на тех переговорах. Наверное, вы это понимали уже тогда. Я понял только сейчас. Мы не можем продолжать работать на таких же условиях. Как мы можем разрешить эту ситуацию? Когда мы сможем встретиться, чтобы все обсудить?»

Многие постесняются сделать такой звонок, некоторых изумит сама идея, но на самом деле это самое безопасное, что можно предпринять в подобном положении. Это просто честная констатация факта. *Мы не можем дальше идти по той губительной дороге, на которую нас завел бывший сотрудник, но мы можем решить проблему. Давайте обсудим это.* И знаете что? Компания-партнер с радостью пойдет вам навстречу. Почему? С их стороны наиболее эффективным решением будет удержать вас в качестве партнера.

Я подчеркиваю возможности слова «нет», чтобы обратить ваше внимание на то, что эффективные переговоры — это, прежде всего, *принятие эффективных решений*. «Нет» определяет новый образ мыслей, который порождает такие решения на любых переговорах. Вооружившись этим принципом, вы будете подготовлены и к разговору с учителем, и к обсуждению поставок, на которых теряете деньги.

Хочу, чтобы вы сразу усвоили: «нет» не имеет ничего общего с непримиримостью. Совсем наоборот. Все основано на открытости и честности. Приглашение говорить «нет» демонстрирует сидящим за столом переговорам, что здесь собрались взрослые люди, которые могут мыслить рационально.

Давайте немного затормозим процесс. Давайте избавимся от страха поражения. «Нет» позволяет всем участникам забыть о необходимости быть всегда правым, самым умным, самым сильным, самым решительным. Это слово защищает вас от успешных и, что еще хуже, неудачных решений, принимаемых из-за желания чувствовать себя в безопасности и нравиться другой стороне. Слово «нет» говорит всем участникам: *давайте расстанемся с образом мыслей, основанным на согласии; расслабьтесь, я не собираюсь грабить вас, а вы не собираетесь грабить меня.*

Если вам трудно поверить в то, что система «нет» разрушает барьеры и понижает эмоциональный уровень, сделайте мне одолжение — проверьте сами. Заложите эту страницу и не читайте дальше, пока не получите или не создадите возможности подвергнуть «нет» самому простому испытанию — дома, в офисе, в школе, в церкви, где угодно. Кто-то попросит вас что-то сделать или договориться о чем-то, либо вы сами попросите кого-то что-то сделать или договориться с вами о чем-то. Создайте самую безобидную бытовую ситуацию, например в кулуарном разговоре с коллегой: «Ой, Джейн, у меня это не получается, скажи-ка мне...» или «Джейн, если тебе мое предложение не нравится, просто скажи “нет”. Я не обижусь. Правда. Я справлюсь сама. Просто скажи “нет”».

Вы немедленно *почувствуете* результат. Такое вежливое «нет» не может обидеть человека. Наоборот, оно избавляет от смущения. Оно предполагает взрослое поведение (даже со стороны детей). Оно открывает путь к эффективным решениям. После стольких лет обучения клиентов всевозможным стратегиям переговоров я не перестаю удивляться почти волшебной силе слова «нет». Слово, которого вас учили бояться, может навсегда изменить вашу переговорную практику.

«Нет» требует единой и нерушимой цели и миссии. Это общепринятая идея в мире бизнеса, но в системе «нет» цель и миссия приобретают иное значение. Они относятся не к вам, а к *ним* — другой стороне.

Кроме того, система «нет» заставляет вас осознать опасность ощущения нужды. Другими словами, вы *не* нуждаетесь в этой сделке, поскольку мысль о необходимости получить что бы то ни было неизменно приводит к напрасной уступке. «Нет» может в одночасье изменить к лучшему вас как участника переговоров.

Что вам больше нравится: эффективные решения или бурлящие эмоции, правильные вопросы или туманные предположения и ожидания, концентрация усилий на контролируемых действиях или погоня за непредсказуемыми результатами?

Получить то, что вы хотите, так же просто, как сказать «нет».



Задолго до того как стать профессиональным тренером по переговорам, я был летчиком, сначала военным, потом гражданским. Именно эта профессия научила меня использовать системный подход. Особенно если речь идет о реализации и контроле сложных действий. Без системы безопасный полет невозможен — это неопровержимый факт. Наверняка вы когда-нибудь заглядывали в кабину пилота гражданского самолета (а кто этого не делал?) и видели, что пилоты сверяются с обязательными контрольными листами, напечатанными на пластиковых картах. Так они контролируют и поддерживают систему. (Если вы когда-нибудь попадете на борт частного самолета и пилот перед запуском двигателей *не* пройдет контрольный лист, можете сразу выгружаться. Серьезно. Лучше передвигаться на своих двоих.)

Несколько лет назад один юрист из Кливленда, самостоятельно изучающий стратегию и тактику переговоров, прочел мою первую книгу «Сначала скажите “нет”» (Start with No) и отослал ее своей дочери, студентке Нотрдамской школы права. Книга ей понравилась, и она записалась на одну из моих программ, где наш тренер работал с ней над аргументацией ее позиций и готовил ее к перегово-

ворам о прохождении стажировки в Белом доме. Ключевым компонентом подготовки был контрольный план для крайне важного собеседования в Вашингтоне. В решающий день она прибыла на место, воспользовалась контрольным планом и тут же получила работу. Я не был удивлен. Эта и сотни подобных историй объясняют, почему я до сих пор пользуюсь контрольными списками так же аккуратно, как в свою бытность летчиком.

Переговоры — сложный процесс. На них происходит множество событий. Благодаря контрольным листам ситуацией можно управлять. Они дают множество преимуществ, например свободу мысли. Я буду использовать такие листы в моей книге и научу вас пользоваться ими на переговорах. В последней главе я познакомлю вас с краткой формой контрольного листа и журнала, которую мои клиенты используют для управления процессом переговоров по всему миру.

Еще один ключевой элемент этой книги — практические испытания, тест-драйвы основных принципов и действий. Я уже предлагал вам испробовать слово «нет» в самой простой ситуации неформального общения в офисе. Это и было практическое испытание. Будут и другие — быстрые элементарные способы действий в достаточно безопасных ситуациях. Я не боюсь, что вы станете жертвой катастрофы на переговорах. Возможно, вы получите вмятину на бампере, но при этом поймете, что слово «нет» работает на вас так же, как определенные типы вопросов и особые планы действий.

В результате я смогу не только изменить ваше отношение к процессу переговоров (нет — слову «да», да — слову «нет»), но и вооружу вас технологией, методами и конкретными инструментами для практической реализации всего того, чему вы научились. *Эта система эффективна для всех:* студентов, бизнесменов, профессионалов, родителей, детей, домовладельцев, землевладельцев, арендаторов, сотрудников, работодателей, должников, кредиторов, покупателей, продавцов — для всех, кто ведет переговоры по любым вопросам.