

# ДЖИМ КЭМП СНАЧАЛА СКАЖИТЕ

“**НЕТ**”

УНИКАЛЬНАЯ СИСТЕМА  
ПОДГОТОВКИ И ВЕДЕНИЯ  
ЖЕСТКИХ ПЕРЕГОВОРОВ,  
С ПОМОЩЬЮ КОТОРОЙ  
ЕЖЕГОДНО ЗАКЛЮЧАЮТСЯ  
СДЕЛКИ НА ОБЩУЮ СУММУ  
БОЛЕЕ 100 МИЛЛИАРДОВ  
ДОЛЛАРОВ



**JIM CAMP**

**START  
WITH  
NO**

THE NEGOTIATING TOOLS  
THAT THE PROS DON'T WANT YOU TO KNOW



**ДЖИМ КЭМП**

**СНАЧАЛА  
СКАЖИТЕ  
“НЕТ”**

СЕКРЕТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ  
ПЕРЕГОВОРЩИКОВ



ДОБРАЯ КНИГА  
МОСКВА 2003

# ОГЛАВЛЕНИЕ

## **ВВЕДЕНИЕ**

*Стратегия “выиграть-выиграть” — верное средство проиграть переговоры. . . . . 11*

**1 САМАЯ СЛАБАЯ ПОЗИЦИЯ НА ЛЮБЫХ ПЕРЕГОВОРАХ**  
*Нужда? Никогда! . . . . . 33*

**2 “ЭФФЕКТ КОЛОМБО”**  
*Секрет позиции “не в порядке” . . . . . 47*

**3 СНАЧАЛА СКАЖИТЕ “НЕТ”**  
*Решения — двигатель переговоров . . . . . 55*

**4 ФУНДАМЕНТ УСПЕХА**  
*В чем состоит ваша миссия . . . . . 81*

**5 НЕ ПЫТАЙТЕСЬ КОНТРОЛИРОВАТЬ РЕЗУЛЬТАТ**  
*Сконцентрируйтесь на своем поведении и действиях . . . . . 101*

**6 ЧТО ГОВОРИТЬ ЗА СТОЛОМ ПЕРЕГОВОРОВ**  
*Движущие силы переговоров: вопросы . . . . . 113*

<b>7 КАК ГОВОРИТЬ ЗА СТОЛОМ ПЕРЕГОВОРОВ</b>	
<i>Движущие силы переговоров: “горючее” системы Кэмпса . . . . .</i>	<i>127</i>
<b>8 УСПОКОЙТЕ СВОИ МЫСЛИ, ОСВОБОДИТЕ СОЗНАНИЕ</b>	
<i>Никаких ожиданий, никаких предположений, никакой болтовни . . . . .</i>	<i>147</i>
<b>9 УЗНАЙТЕ, ЧТО У НИХ “БОЛИТ”, И ОПИШИТЕ ИМ ЭТУ БОЛЬ</b>	
<i>Работайте с реальной проблемой противника . . . . .</i>	<i>169</i>
<b>10 ЧТО ТАКОЕ “БЮДЖЕТ ПЕРЕГОВОРОВ” И КАК ЕГО СОСТАВИТЬ</b>	
<i>Значение времени, энергии, денег и эмоций . . . . .</i>	<i>189</i>
<b>11 ИГРА В ПРЯТКИ</b>	
<i>Узнайте, кто принимает решения . . . . .</i>	<i>211</i>
<b>12 РАЗРАБОТАЙТЕ ПОВЕСТКУ ДНЯ И СЛЕДУЙТЕ ЕЙ</b>	
<i>Победить хаос . . . . .</i>	<i>223</i>
<b>13 ЕСЛИ ВЫ ВСЕ ЖЕ НАСТАИВАЕТЕ НА ПРЕЗЕНТАЦИИ</b>	
<i>Остерегайтесь соблазнов PowerPoint . . . . .</i>	<i>241</i>
<b>14 САМЫЙ ВАЖНЫЙ УРОК ЖИЗНИ</b>	
<i>Единственная гарантия долгосрочного успеха . . . . .</i>	<i>253</i>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	
<b>ТАНЦУЙТЕ С ТИГРОМ!</b>	
<i>Тридцать три простых правила . . . . .</i>	<i>259</i>
<b>БЛАГОДАРНОСТИ . . . . .</b>	<b>267</b>
<b>ОБ АВТОРЕ . . . . .</b>	<b>271</b>

*Моей жене Патти*

# ВВЕДЕНИЕ

## Стратегия “выиграть-выиграть”\* — верное средство проиграть переговоры

Часто ли за два последних десятилетия вам приходилось читать о парадигме “выиграть-выиграть” или слышать эту фразу?

Думаю, тысячи раз. Знаю, этого вполне достаточно. В нашей культуре этот термин превратился в избитую фразу, став единственной допустимой парадигмой любого межличностного взаимодействия. В бизнесе, например, его притягательность основана на простом утверждении: ни одна компания не имеет права узурпировать рынок только потому, что занимает доминирующие позиции в своей области. Мы свято верим, что достичь общего

---

\* Принцип “выиграть-выиграть” (win-win) — распространенная модель переговоров, возникшая в 80-х годах одновременно с одноименным принципом взаимовыгодного сотрудничества. Основные положения модели таковы: любая ситуация на переговорах может привести либо к неудаче для обеих сторон (ситуация “проиграть-проиграть”), к выигрышу одной стороны за счет другой (ситуация “выиграть-проиграть”), либо к выигрышу обеих сторон (ситуация “выиграть-выиграть”), когда в полной мере учитываются интересы каждой из сторон и каждый участник переговоров получает желаемое. Последний сценарий считается наиболее предпочтительным и эффективным. Чтобы переговоры развивались по сценарию “выиграть-выиграть”, обе стороны должны следовать определенным принципам: не вести позиционный торг; делать разграничения между участниками дискуссии и обсуждаемыми проблемами (то есть не “переходить на личности”); сосредоточиться на действительных интересах сторон, а не на жестких позициях; изобретать взаимовыгодные варианты и настаивать на использовании объективных критериев. Благодаря своей гуманности и приверженности этическим принципам подход приобрел множество последователей. — *Прим. пер.*

процветания, действуя по модели “выиграть-выиграть” и учитывая интересы каждой из сторон, все же возможно.

И какой же замшелый консерватор после таких прекрасных и возвышенных слов посмеет не согласиться с тем, что на переговорах должна использоваться модель “выиграть-выиграть”? Например, такой как я. Почти двадцать лет я провожу семинары и тренинги по проблемам ведения переговоров. Мой опыт убедил меня, что если в качестве основы для успешных переговоров мы используем подход “выиграть-выиграть”, то почти наверняка движемся в неверном направлении: в бизнесе, в личной жизни и в любой другой области. Эту книгу и мою систему в целом следует рассматривать как критику подхода “выиграть-выиграть” и всех его разновидностей. В качестве заголовка я мог выбрать множество положений своей системы, но выбрал это: “Сначала скажите “нет”. Я сделал это намеренно, чтобы подчеркнуть свое глубокое несогласие с моделью “выиграть-выиграть”, которая подспудно заставляет говорить “да” как можно быстрее, почти любой ценой и любыми возможными способами. Такие переговоры — самый худший способ заключить хорошую сделку. Он приводит к проигрышу.

Возможно, вы работаете в одной из многочисленных компаний, которые с гордостью демонстрируют всем желающим сияющие награды за эффективное использование подхода “выиграть-выиграть”. Как правило, отделы сбыта этих компаний получают такие награды от своих самых важных клиентов. Действительно, это настоящие трофеи, и каждый из них — свидетельство *провала* на переговорах. Они демонстрируют то, что на этих переговорах не было ни четких целей, ни тактики и что их проводили, если называть вещи своими именами, наивные дилетанты. Без всякого сомнения, когда восьмилетние девочки и мальчики получают почетные грамоты за игру в бейсбол или в футбол независимо от того, хорошо ли они играли, это прекрасно. Но меня удивляет, когда высшее руководство солидной компании не понимает, что именно переговоры по модели “выиграть-выиграть” стирают ее бизнес в порошок. Это, как правило, именно так. Откуда я знаю? Много раз руководители компаний обращались ко мне как к специалисту по переговорам, когда их фирмы оказывались в отча-

янном положении. Работая с ними, я часто видел эти награды за применение модели “выиграть-выиграть”.

“Но ведь на основе подхода “выиграть-выиграть” заключено так много сделок! Вокруг него столько шумихи, ему посвящено столько статей в прессе и книг! Этот подход должен работать!” Я отвечу просто: то, что данная сделка обсуждалась на переговорах и была заключена, вообще ни о чем не говорит. Кто сказал, что это хорошая сделка, а тем более — *лучшая из возможных*? Если мне сообщают, например, что “Спартак” во вчерашнем матче забил четыре мяча, это, конечно, о чем-то говорит, но не о многом: его противники из “Динамо” могли забить *шесть*, так что в этих так называемых сделках “выиграть-выиграть” я должен знать окончательный счет.

И я знаю. Я знаю, каким образом одна компания, занимающаяся торговлей по каталогам, стала могущественным гигантом в своей сфере бизнеса. Она заключала контракты с сотнями небольших поставщиков по всей Америке, а потом эти контракты разрывались. Делалось это для того, чтобы обрести дополнительные рычаги воздействия на небольшие компании и получить возможность заключать более выгодные сделки. Конечно же, более выгодные для крупной компании. Были ли эти первоначальные контракты выгодны для небольших поставщиков? Спросите их об этом. А контракты, заключенные во второй раз? Спросите их же. Я знаю, что некоторые компании в розничной торговле одеждой научились просто-таки мастерски вынуждать поставщиков подписывать маниловские контракты, условия которых они едва ли в состоянии выполнить. Когда поставщики не справляются, компании подают рекламации и аннулируют контракты. А потом, через месяц-два, они предлагают поставщикам провести переговоры заново, в полном соответствии с пословицей “продать десять центов за доллар”, потому что теперь у них все козыри на руках. Были ли условия первоначальных сделок выгодны для поставщиков? А сделок, заключенных заново? Задайте им эти вопросы.

Я стал постоянно работать в качестве эксперта по ведению переговоров в 80-х годах. Несколько лет до того моя деятельность в этой области была менее формальной. Тогда я не просто сказал себе: “Джим, в любой сфере всегда найдется место для того, кто

действует вопреки общепринятым тенденциям рынка. Так почему бы не бросить вызов парадигме “выиграть-выиграть”?” Я вовсе не кровожадный и беспощадный крутой парень, которому нравится издеваться над людьми, как будто это единственная альтернатива модели “выиграть-выиграть”. Деловой мир, конечно, полон подобных людей, и мы встретим некоторых из них на этих страницах, но я к ним не отношусь. Нет, я начал оспаривать модель “выиграть-выиграть” потому, что быстро понял, как часто она на самом деле подразумевает ситуацию “выиграть-проиграть”. Не стоит заблуждаться на этот счет: как ни печально, но, возможно, сделка в соответствии с подходом “выиграть-выиграть” заключается каждую минуту. Все обещания этого подхода – лишь манипуляции и лицемерие.

Как вы думаете, если компания, у которой есть хороший продукт или услуга и адекватные ресурсы, становится банкротом (а подобное происходит каждый день), на чем, *вероятнее всего*, лежит ответственность за это несчастье, как не на неудачных переговорах с поставщиками, клиентами, служащими *и кем угодно еще*? Но даже несмотря на то, что число проигравших в игру “выиграть-выиграть” постоянно растет, имя этим неосторожным — все еще легион. Если в этой книге мне удастся всего лишь предупредить деловых людей об опасностях подхода “выиграть-выиграть” — это само по себе уже станет ценным вкладом в благополучие общества. В этом вопросе я настроен настолько решительно, что собираюсь посвятить ему еще пару страниц.

**Некоторые читатели — я тоже к ним отношусь — обычно только бегло просматривают или даже пропускают введения в книгах. Пожалуйста, не делайте этого на сей раз: чтобы овладеть моей системой, необходимо понять, почему подход “выиграть-выиграть” настолько опасен.**

## **Противник не дремлет**

Я не первый профессионал в области переговоров, который осознает несостоятельность господствующей сегодня в обществе парадигмы. Во все нет. Многие, многие противники корпораций и

проницательные мастера переговоров в любой сфере бизнеса понимают, что восторженный приверженец ведения переговоров по модели “выиграть-выиграть” — легкая добыча. Крупные корпорации часто следуют одной, все более и более популярной стратегии ведения переговоров, известной в деловом мире под аббревиатурой PICOS. Она разработана *с единственной целью* — дурачить наивных приверженцев подхода “выиграть-выиграть”.

Вот одна поучительная история, которую я услышал в начале 90-х, когда основным игроком в отделе закупок General Motors был человек по имени Хосе Игнасио Лопес де Арриотуа. Многие читатели, возможно, помнят Лопеса в связи с его переходом в Volkswagen в 1992 году. Тогда это событие широко обсуждалось в прессе. Среди всего прочего его обвиняли в том, что он украл коммерческие секреты GM. Федеральное правительство обвинило его в промышленном шпионаже, но он все еще уклоняется от экстрадиции в Испании. Лопес и его команда из GM разработали программу PICOS, или Программу совершенствования и оптимизации цен поставщиков (Program for the Improvement and Cost Optimization of Suppliers). Я также встречал другую расшифровку этой аббревиатуры: оптимизация стоимости приобретаемой продукции. Выбирайте сами, что вам больше нравится. Широко разрекламированная идея этого “метода оценки” состояла в том, чтобы помочь поставщикам снизить их издержки на проектирование и производство продукции, которую они поставляли GM. Снижая издержки поставщиков, GM снижала их цены и, следовательно, собственные издержки.

Но что же плохого в том, чтобы помогать поставщикам снижать издержки? Это — подход “выиграть-выиграть”, не так ли? Без сомнения, для GM это было именно так: если отбросить всю риторику, “финансовая оптимизация” была всего лишь политически корректным названием выкручивания рук поставщикам. Это был тщательно продуманный, систематически культивируемый, чрезвычайно эффективный способ, позволяющий гиганту автомобилестроения снижать издержки, оказывая давление на тысячи своих поставщиков, не обращая никакого внимания на то, каковы для них последствия такого подхода. Если поставщик просто падал замертво или был не в состоянии соблюдать усло-

вия контракта, на его место тут же приходил другой, который полагал, что сможет каким-то образом выжить, согласившись на такие мизерные цены. PICOS и его риторика в стиле “выиграть-выиграть” прекрасно звучали в теории, но на практике этот подход стал катастрофой для многих компаний.

Сегодня подобные программы финансовой оптимизации, или “управления поставками”, как их еще называют, разрабатывают несколько ведущих школ бизнеса. И я не удивлюсь, если их примеру последуют и многие другие, потому что GM и другим крупным корпорациям такие программы принесли большой успех. Школа бизнеса, которая в курсе ведения переговоров обучает мантре “выиграть-выиграть”, может также обучать, прямо в соседней аудитории, программе “управления поставками”, специально разработанной для разрушения модели “выиграть-выиграть”! Просто в голове не укладывается...

Всего за пару недель до того, как начать писать эту книгу, я случайно услышал на одной из радиостанций Northwest Airlines интервью с исполнительным директором недавно созданной компании, которая разрабатывает программное обеспечение для “интерактивной электронной торговли”. Этот человек хвастался тем, что программное обеспечение его компании помогает клиентам “взять верх над поставщиками”. Он прямо так и сказал. Но это лишь верхушка айсберга. Скоро Интернет ускорит рост огромных закупочных конгломератов — альянсов, располагающих *миллиардами* долларов. Это позволит конкурентам объединить свои покупательные возможности и снизить цены поставщиков, добавив еще один инструмент к своему арсеналу финансовой оптимизации: “Если ваши условия нас не устроят, мы проведем конкурс в Интернете на самое выгодное ценовое предложение”. Я понятия не имею, как все это будет выглядеть в предстоящие годы, но уверен, что “важные шишки” получат еще больше преимуществ.

## Избегайте нежелательных компромиссов

Какой же яд таится в этой большой лжи под названием “выиграть-выиграть”? Вы, несомненно, слышали об этом смертельном трюке: он называется *компромисс*. На переговорах многие исполь-

зуют игру “выиграть-выиграть” для того, чтобы неявно провоцировать неосмотрительного противника на подрывающий его силы ранний компромисс. А противника, в свою очередь, мантра “выиграть-выиграть” почти *программирует* совершить эту фатальную ошибку. Многие лицемерные мастера переговоров *не пойдут* на компромисс сами, но потребуют, чтобы это сделали вы. (Если речь идет об отделах закупок крупных корпораций, их компромисс, возможно, заключается в том, что они покупают *у вас*, а не у кого-то другого.) И при этом они все время улыбаются. GM приобрела заслуженную репутацию жесткого и запугивающего партнера. Поэтому все другие большие компании при работе с поставщиками стараются использовать демагогию “выиграть-выиграть” еще усерднее. Они спекулируют на нашей старомодной общеамериканской привычке имени Дейла Карнеги “приобретать друзей и влиять на людей”. Они говорят: “Давайте объединяться, ведь мы *партнеры*”. Они спекулируют на проведенной временем американской традиции переговоров между предпринимателями и профсоюзами об условиях труда. На самом деле почти каждая новая публикация по переговорам — десятки, если не сотни, книг, в том числе академические тексты и популярные брошюры в мягкой обложке, — очень похоже структурируют свои теории и советы вокруг законных, проходящих в соответствии с предписанными нормами переговоров между предпринимателями и профсоюзами. (См. Национальный акт по трудовым отношениям 1935 года — the National Labour Relations Act) Переговоры нужно вести честно, идти на взаимные уступки, достигать компромисса. Если на переговорах между предпринимателями и профсоюзами кто-то из участников ведет себя нечестно, другими словами, если он отказывается следовать модели “выиграть-выиграть”, — он может попасть в тюрьму. Поэтому не стоит удивляться, что в нашей стране многие адепты подхода “выиграть-выиграть” и их гуру прошли обучение и приобрели практический опыт именно в этой сфере.

Сами по себе жестко регламентированные переговоры между предпринимателями и профсоюзами об условиях труда прекрасны. Точно так же, как и вообще “честность при заключении сделок”. Кто же не хочет вести переговоры честно? Я настойчиво



призываю своих клиентов именно к этому. Но когда тигр по ту сторону стола говорит: “А теперь, Дениз и Том, вы должны принять во внимание наши законные интересы. Нам нужно немного честности, вспомните о подходе “выиграть-выиграть...” Какой будет первая мысль Дениз и Тома? Скорее всего, они подумают о том, что если хотят заключить эту сделку, то должны пойти на какие-то уступки. Конечно же, им необходимо заключить сделку, ведь она так важна для их компании. Поэтому они позволили произвести над собой манипуляцию, вызвавшую у них чувство ответственности за те результаты, о которых противная сторона сообщит их боссу. Они — славные ребята и потому идут на компромисс, в том числе и для того, чтобы помочь противнику победить, хотя понятия не имеют, что именно делает его победителем. Когда наивные и честные Дениз и Том ведут переговоры с коварным тигром, который тоже читал книги, посвященные подходу “выиграть-выиграть”, они очень сильно рискуют.

Пожалуйста, запомните: ведущие игроки многих доминирующих на рынке транснациональных корпораций — тигры. Большинство известных деловых людей (если не все) — тигры. Не советую входить в клетку переговоров с ними, их коллегами или командой по оптимизации издержек, вооружившись одним из учебников по модели “выиграть-выиграть”, будто это Библия. Если вы мне не верите, пожалуйста, проверьте сами. Свяжитесь с поставщиками какой-нибудь международной компании по почтовой торговле или по розничной торговле одеждой. Свяжитесь с небольшими компаниями, которые каждый день имеют дело с гигантами Прекрасной Новой Экономки на Западном берегу. Уверяю вас, что деловые люди Саудовской Аравии и Японии ничего не знают о нашей исключительно американской традиции переговоров между предпринимателями и профсоюзами. А если они и читали об этом, то лишь для того, чтобы научиться брать верх над теми, кто садится за стол переговоров с подобным набором убеждений. Играл ли Хо Ши Мин в игры “выиграть-выиграть” на тех роковых переговорах по вьетнамскому вопросу? Не думаю. Зато этим занимались Ричард Никсон, Генри Киссинджер и их команда.

Не было мысли более далекой от проницательного ума Хо Ши Мина, чем вести переговоры к “разумному соглашению”, как

определяется основная цель переговоров в книге Р. Фишера и У. Юри “Переговоры без поражения”.

Сегодня это книга — самая популярная из посвященных подходу “выиграть-выиграть”. Даже беглый взгляд на одно определение оказывается в высшей степени поучительным. Оно гласит: “Разумным можно назвать такое соглашение, которое максимально отвечает законным интересам каждой из сторон, справедливо регулирует сталкивающиеся интересы, является долговременным и учитывает интересы общества”.

Звучит прекрасно. Но кто именно решает, какие интересы являются “законными”? В чьих глазах сталкивающиеся интересы регулируются “справедливо”? Что означает “максимально отвечает”? И что значит “долговременное” соглашение — оно имеет силу в течение месяца, года или заключено навеки? О каких “интересах общества” идет речь? У общества множество интересов, и одни часто противоречат другим (школы, рынок труда, управление, окружающая среда, городские власти и т.д.).

Попробуем еще раз: “Разумным можно назвать такое соглашение, которое максимально отвечает законным интересам каждой из сторон, справедливо регулирует сталкивающиеся интересы, является долговременным и принимает во внимание интересы общества”. В идеальном мире — возможно. Но в реальном мире я слышу, как на заднем плане начинает звучать похоронный марш. Внутри этого определения неявно — да почти явно — уже заложен компромисс. Конечно, наши гипотетические участники переговоров Дениз и Том *действительно* должны принимать во внимание “законные интересы” противной стороны, если только выяснят, каковы они. Но это *не означает*, что они должны уступить хотя бы цент.

Скажите на милость, чего ради идти на компромисс еще до того, как действительно возникнет такая необходимость? Иногда вы идете на компромисс, и это прекрасно, но чаще — не идете, и это лучше. Основная идея всех этих рассуждений такова: при помощи набора правил в стиле “выиграть-выиграть” *вы никогда не узнаете, стоит это делать или нет*. Запомните: “выиграть-выиграть” и возможность компромисса — это поразительные установки, которые влияют на ваше поведение с момен-

та первого рукопожатия. Если вы ведете переговоры под лозунгом “выиграть-выиграть”, у вас не будет возможности узнать, были ли решения, которые привели к компромиссу, удачными и необходимыми.

Возможно, некоторые читатели уже думают: “Подход Джима Кэмп кажется мне слишком жестким и безжалостным. Мне *нравится* идея “выиграть-выиграть”. Я полагаю, что она может помочь сделать мир лучше и справедливее”. Теперь похоронный марш звучит уже совсем громко. Позвольте мне проиллюстрировать свою точку зрения короткой реальной историей. Представьте себе, что вы — представитель небольшой команды молодых и энергичных программистов из Силиконовой долины. Одна японская фирма предложила вам 400 тысяч долларов за патент на вашу сверхсовременную технологию. Вам необходим хоть какой-то капитал, а это предложение — хорошая возможность его получить. У вас, мальчики и девочки, практически нет средств, и эти деньги могли бы помочь вам преодолеть основные трудности на старте вашего бизнеса. К тому же эти инвесторы достаточно умны, потому что высоко оценивают вашу работу, и достаточно добры, потому что готовы пойти ради вас на риск. Хорошая сделка в стиле “выиграть-выиграть”, не так ли? Эти ребята думали точно так же. Они были готовы поддаться соблазну и принять первое предложение еще до того, как их познакомили со мной. Но я предложил им другой подход, выяснив, что эта японская фирма, в течение шести месяцев делавшая вид, что 400 тысяч долларов — все, что она может предложить, на самом деле была “группой прикрытия” и работала на одного ведущего японского производителя автомобилей. Ее задача состояла в том, чтобы как можно дешевле скупать американские технологии. Такие “ударные отряды”, как их называют, хорошо известны в Силиконовой долине, и похожие на них команды действуют во всех областях экономики, в большом и малом бизнесе, обычно под человеколюбивой личной игры “выиграть-выиграть”. Окончательная стоимость технологии этой команды составила 8 миллионов долларов. Почему? Просто потому, что она столько стоила. Подход “выиграть-выиграть” никогда не позволил бы получить за эту технологию ее реальную стоимость.

Возможно, некоторые читатели думают так: “А как насчет слова “противник”, которое вы, господин Кэмп, используете? Мне оно не нравится. Переговоры — это не война”. Да, это не война. И хотя я понимаю, что слово “противник” может вызывать противоречивые ассоциации, я определяю его как “уважаемый оппонент”. Вы ведете переговоры с уважаемым оппонентом. Я использую слово “противник” прежде всего для того, чтобы противостоять слащаво-сентиментальной идее, будто бы ребята с той стороны стола хотят быть вашими друзьями и даже делают вид, что они действительно ваши друзья.

Ну, конечно же, “выиграть-выиграть” звучит здорово! Именно поэтому этот подход настолько опасен, и именно поэтому вы должны быть очень осторожны. Если вы ведете переговоры через забор с соседом о том, когда пора начинать готовить угли для общего барбекю, подход “выиграть-выиграть” может сослужить вам хорошую службу. Но в схватке с жесткими, закаленными мастерами переговоров в реальном деловом мире нужно другое оружие.

### **Переговоры, основанные на эмоциях, и переговоры, основанные на решениях**

Это похоже на сумасшествие. Во многих корпорациях сотрудники отдела продаж придерживаются парадигмы “выиграть-выиграть” и, следовательно, в отчаянных попытках “делать бизнес” при каждой возможности идут на компромисс. В то же время агенты по закупкам всех мастей и отделы закупок множества компаний имеют прекрасную подготовку в рамках одной из теорий управления системой поставок. Но эти подходы разработаны только для того, чтобы брать верх над продавцами, действующими согласно модели “выиграть-выиграть”. Осознают ли управляющие высшего ранга это противоречие, этот абсурд? Понимают ли они, что и модель “выиграть-выиграть”, и концепция PICOS обречены на провал в силу их внутренних недостатков?

Мою точку зрения прекрасно иллюстрирует одна реальная история. С одной стороны стола переговоров — не очень большая компания, которая продает продукт, необходимый для разработки сложных современных технологий. Назовем эту компанию Euphoric.

С другой стороны — подразделение транснационального гиганта, который поставляет химическое соединение, необходимое для производства продукции Euphoric. Назовем этого поставщика Worldwide. В этих переговорах Worldwide обратилась к Euphoric с просьбой пересмотреть контракт на поставку ее патентованного химического соединения. Это соединение производится на основе нефти, а значит, в связи с повышением мировых цен на нефть его производство стало намного более дорогостоящим. Компания Euphoric отказалась пересмотреть контракт. Сделка — это сделка, сказала она. В ответ Worldwide приостановила поставки химического соединения, без которого Euphoric пришлось бы остановить свое производство.

Насколько бы возросла себестоимость единицы продукции Euphoric, если бы она удовлетворила просьбу Worldwide? Где-то центов на пятнадцать. Какова розничная цена единицы продукции Euphoric? Немного больше 2000 долларов.

Эти цифры — вовсе не опечатки. Битва разгорелась по поводу увеличения на пятнадцать центов себестоимости продукции, которая затем продавалась по 2000 долларов за единицу. Чем, скажите на милость, можно объяснить подобную слепоту? Это очень просто. Worldwide, как и все продавцы, настолько привыкла при первой же возможности идти на компромисс во имя модели “выиграть-выиграть”, что боялась настаивать на справедливой цене за свой патентованный продукт. В то же время ребята из отдела закупок Euphoric рисковали десятками миллионов долларов только потому, что, как и все отделы закупок, они слепо стремились при любой возможности взять верх над противником — приверженцем подхода “выиграть-выиграть”. Обе стороны оказались в эмоциональной ловушке, загипнотизированные абстрактными теориями переговоров, и ни одна из них не была в состоянии принимать адекватные решения. В конце концов просьба Worldwide была удовлетворена, потому что это было лучшим решением для обеих компаний, но переговоры оказались исключительно долгими, запутанными и дорогостоящими.

Эта книга — опровержение всех подобных подходов к переговорам, основанных *на эмоциях*. В качестве альтернативы я представляю на ваше рассмотрение модель переговоров, основанную *на решениях*. Надеюсь, вы в конце концов согласитесь: отличия

между этими моделями очевидны и сделать между ними выбор довольно легко.

Когда-то я служил в военно-воздушных силах. Сначала в классной комнате, а затем на практике в кабине пилота, решение за решением, ошибка за ошибкой, я учился тому, что не могу непосредственно управлять действиями и решениями противника. Но, приобретая определенные привычки, я могу лучше управлять своей *оценкой* противника. Постепенно такая оценка становится все более точной и адекватной. Хорошие навыки принятия решений позволяли мне сохранять контроль за ситуацией и благодаря этому достигать желаемых результатов. Подобным образом я не мог абсолютно управлять своими эмоциями — и никто этого не может, но я мог держать их под контролем. С помощью скрупулезно отработанных поведенческих привычек я мог сделать так, чтобы они не слишком сильно влияли на мои действия. Именно так хирург или любой другой профессионал изучает свое ремесло: с помощью практики, исследований, принимая верные и неверные решения, корректируя неверные. А потом — опять практика, опять исследования, опять решения, опять анализ...

Я был сосредоточен на том, чем мог управлять, то есть на средствах, а не на том, чем управлять не мог, то есть на результате. Цель этой книги — научить вас делать то же самое в процессе переговоров, потому что слишком часто мы поступаем наоборот. Мы концентрируемся на том, чего *не можем* контролировать — на результате, теряя из виду то, что *можем* контролировать — средства.

Мне нравится аналогия с бейсболом: Барри Бондс и Сэмми Соза не могут управлять тем, выиграют ли перебежку. В конце концов, Берни Уильямс\* может поймать отбитый мяч, или мяч может снести сильным порывом ветра, и из-за этого удар может оказаться неточным. Может произойти множество разных событий, так что Бондс и Соза могут всего лишь сосредоточиться на средствах достижения результата: точно и свободно ударить по мячу. В это время они думают только о том, чтобы вложить в удар всю свою силу и использовать все свои преимущества. Если они

---

\* Барри Бондс, Сэмми Соза и Берни Уильямс — известные американские бейсболисты. — *Прим. пер.*

будут думать о чем-то другом, то *утратят* преимущество, слишком сильно ударят по мячу, и в итоге команда проиграет.

Аналогия с деловыми переговорами очевидна. Я понял это почти в первый же день, когда серьезно задумался на эту тему, помогая другу в Калифорнии заключить небольшую сделку. Невозможно непосредственно управлять действиями и решениями другой стороны, но можно научиться правильно оценивать ситуацию противника. С помощью постоянной работы и дисциплины можно научиться управлять собственными действиями и решениями и держать свои эмоции под контролем. Моя система учит управлять тем, чем можно управлять в процессе переговоров. Делая так, вы можете добиться успеха и обязательно его добьетесь (понимая при этом, что успех иногда состоит в том, чтобы вежливо попрощаться и тихо удалиться).

Мой принцип, ставший заголовком этой книги: “Сначала скажите “нет”, основан на понимании того, что “нет” — это решение. Слишком рано сказанное “да” — скорее всего, уловка, “может быть” — всего лишь “может быть”, и ни к чему не приведет. Но “нет” — это решение. Оно дает каждому предмет для разговора, оно помогает удерживать контроль над ситуацией. Я подробно объясню этот принцип в третьей главе.

Еще одно мое правило — “Никогда не завершайте сделку”. Но это же абсурд, можете подумать вы. В конце концов, “Как завершить сделку” — обязательный раздел почти каждой книги по переговорам, так что, наверное, это важно. Но я не шучу. Крупные сделки, и даже сделки поменьше, не “завершаются” в обычном смысле этого слова. Позиции партнеров *сближаются* с помощью обмена мнениями о видении ситуации и путем осознанных решений в течение недель, месяцев, а возможно, и лет. Кроме того, если ваша цель, ваша забота или даже мечта вашей жизни — завершить эту сделку, то это значит, что вы концентрируетесь на том, чем *не можете* управлять, и упускаете то, чем управлять можете. Если вы ведете переговоры с настоящим профессионалом, вам придется дорого заплатить за такое опрометчивое поведение. Следуя моей системе, вы перестанете волноваться о победе и сконцентрируетесь на основных принципах разумного и тщательного принятия решений.

Впервые сталкиваясь с этими и другими правилами, которые я использую в своей работе, некоторые, а если быть честным — многие, сомневаются в их действенности. Кажется, что эти правила противоречат здравому смыслу и общепринятой практике бизнеса. Некоторые новые клиенты даже начинают активно им сопротивляться. Но после более тщательного рассмотрения и, конечно, после одних пробных переговоров подавляющее большинство этих людей переходит на мою сторону. Почему? Потому что, если вы поощряете противника говорить “нет”, это работает. Правило “Никогда не завершайте сделку” работает. Концентрация на том, чем можно на самом деле управлять в процессе переговоров — на средствах, а не на результате, — тоже работает.

В итоге так называемые действия вопреки здравому смыслу внезапно превращаются в самый настоящий здравый смысл.

## Система Кэмп

Повторю: подход “выиграть-выиграть” часто превращается в “выиграть-*проиграть*”, потому что он подталкивает к ненужным компромиссам, основан на *эмоциях*, а не на *решениях* и обращается к сердцу, а не к разуму. Кроме того, в основе подхода “выиграть-выиграть” нет никаких точных принципов; он держится на всякой ерунде, подобной определению “разумное соглашение”, которое я процитировал выше.

Принцип “выиграть-выиграть” не дает возможности ясно и четко управлять каждым шагом переговоров. Это — одна из причин того, что модель “выиграть-выиграть” снова и снова приводит к массовым жертвам в реальном деловом мире. Я знаю исполнительных директоров компаний, которые гордятся своим умением заключать сделки, но у них нет никакой дисциплины и никаких реальных оснований для принятия решений. Они рубят сплеча, действуют наобум и палят из пушки по воробьям, предполагая, что все остальные действуют точно так же. Но некоторые их противники ведут себя совершенно иначе. Они используют сверхсовременное высокоточное “оружие с оптическим прицелом”, и их цель — неосмотрительный противник, сторонник подхода “выиграть-выиграть”. Это — неравная борьба.

Многие читатели, наверное, слышали известную историю Росса Перо\* об американце, который хочет купить верблюда, останавливается у шатра, перед которым несколько верблюдов, и спрашивает владельца об одном определенном животном. Бедуин отвечает: “О, это — верблюд моего сына, его домашнее животное. Я не могу продать этого верблюда”. Американец расстраивается, садится в свой Range Rover и начинает отъезжать. Бедуин бежит за ним и кричит: “Я думал, вы хотели купить моего верблюда!” Я полностью согласен с Россом Перо: американцы не умеют вести переговоры! Ну, хорошо, можете вы спросить нас с Перо, если эти директора настолько некомпетентны в области переговоров, как же они добрались до самого верха? Подход “выиграть-выиграть” не является системой и не предлагает никаких реальных критериев для оценки тех, кто его “использует”. И поэтому посредственность под его сенью процветает, не опасаясь разоблачения. Все мы знаем, что в американском бизнесе не так уж мало посредственностей, и я полагаю, что отчасти в этом повинна парадигма “выиграть-выиграть”. Итак, что же произойдет, если на переговорах продавец согласится предоставить противнику 27% скидки, хотя его боссы надеялись, что будет достаточно предложить только 24%? Но он так старался, и разница — всего лишь 3%, и это было торжество подхода “выиграть-выиграть”, так что есть повод открывать шампанское. Никто не имеет ни малейшего представления о том, какую скидку *нужно* было предложить, если ее вообще необходимо предлагать, и какое предложение было бы принято. Теперь изменим точку зрения: *покупатель* рассчитывал получить 27% скидки, но, действуя под лозунгом “выиграть-выиграть”, получил только 24%. И кто знает, сколько он мог получить, если бы вел переговоры иначе? Поэтому с другой стороны стола тоже есть повод открывать шампанское.

Моя книга предлагает вашему вниманию *систему ведения переговоров*. С помощью этой системы вы будете *точно знать*, ка-

кую скидку нужно предложить, и *не предложите* ни центом больше. С помощью моей системы вы сконцентрируетесь на целях и поведении, которыми можете управлять, и не станете привязываться к результатам, которыми управлять невозможно. Я считаю, что основы моей системы понять довольно легко. Но, чтобы успешно ее использовать, требуются строгая дисциплина и практика, проводите ли вы переговоры по поводу цен на открытки с изображениями покемонов, продаете квартиру или прорабатываете многомиллионную сделку, выступая на стороне транснациональной корпорации или на стороне ее противника. Подобные дисциплина и практика изменяют жизнь моих клиентов — не только потому, что они начинают приносить домой намного больше денег, но и в более широком контексте их жизни и отношений с боссом, коллегами, товарищами по команде, супругами, детьми, друзьями. Независимо от того, чем вы занимаетесь в жизни, если бы вы сели и подсчитали количество переговоров, которые проводите в течение рабочей недели, результат поразил бы вас. Я сделал это однажды и добрался до сотни, но потом решил, что этого достаточно. Ваш результат будет примерно таким же. Скажем, ваша семья такая же, какой была моя несколько лет назад. Тогда договориться, в какой ресторан пойти с детьми — это одни переговоры, за какой столик сесть — вторые, какие блюда заказать — третьи и что каждый на самом деле будет есть — четвертые. Думаю, вы уловили суть. Если вы едете в такси в Нью-Йорке, то вопрос о том, какой дорогой таксист поедет от аэропорта до Манхэттена, — это переговоры. Решить, в какое время вы встречаетесь в гостинице со своими противниками по переговорам, тоже может оказаться переговорами. Список бесконечен, но принципы и система, которые я представляю в этой книге, применимы к *любой* ситуации.

Содержание этой книги противоречит общепринятым подходам и догмам. Но ее структура исключительно проста и ясна: четырнадцать глав, которые представляют, один за другим, принципы и практические методы моей системы. От общих принципов, которые касаются *вашей личной* подготовки к переговорам, я перехожу к принципам, которые тоже относятся к подготовке к переговорам, но уже переносят нас в область реальных собы-

---

\* Росс Перо — американский коммерсант и политик, мультимиллионер, на выборах 1992 года баллотировался в президенты США. Известен своими парадоксальными и остроумными заявлениями. — *Прим. пер.*

тий. Содержание этих глав будет удивлять вас новизной, даже когда в них рассматриваются идеи, общепринятые в мире бизнеса. Например, мое понимание миссии кардинальным образом отличается от любого заявления о миссии компании, которое вам когда-либо доводилось слышать. Последние главы знакомят нас с повседневной практикой ведения переговоров и рассказывают о технологиях, необходимых для заключения реальных сделок. С помощью повестки дня, бюджета и других полезных инструментов вы научитесь жестко структурировать процесс ведения переговоров от начала до конца. И ни один из этих приемов не является обычной практикой в бизнесе.

## О себе: биография и гарантии

Эта система впервые начала принимать форму, когда я служил в военно-воздушных силах США, затем в течение моей карьеры пилота коммерческой авиакомпании, потом на поприще бизнеса, когда я стал профессиональным коучером по ведению переговоров. Я — не консультант. Я — коуч, *тренер*\*. И здесь есть огромная разница: консультанты слабее связаны с практикой и имеют намного меньше практического опыта, чем тренеры. Они не берут на себя никакой ответственности за свою работу. Существуют сотни — а возможно, и тысячи — консультантов, которые включают “разработку стратегии ведения переговоров” в список своих услуг. И есть очень немного тренеров, которые делают то, что делаю я: работают вместе с клиентами над каждым аспектом переговоров.

В течение последних десяти лет, с тех пор, как я основал компанию Negotiator Coaching Series в Бей Эриа, а затем компанию Camptraining, я обучал и тренировал команды участников переговоров здесь и за границей, на всех континентах. Я каждый год провожу симпозиумы, посвященные тренингу в области переговоров

\* Коучинг — в бизнес-консультировании индивидуальная работа с топ-менеджерами и руководителями компаний, направленная на достижение определенных целей (как правило, для повышения эффективности работы компании и ее руководства). Работа коуч-консультанта напоминает работу спортивного тренера (от *англ.* coach — тренер, отсюда название метода работы), который мобилизует ресурсы спортсмена, помогая ему добиться наилучших результатов. — *Прим. ред.*

(Negotiator Coaching Symposiums), в основных научных центрах по всему американскому континенту. На мои лекции и симпозиумы участников отправляют Гарвардский университет, Университет Огайо и Университет Сан-Франциско. Журнал Inc.\* уделит мне особое внимание на своей ежегодной конференции “Корпоративное развитие” (Growing the Company). В целом я преподавал свои идеи и свою систему приблизительно пятнадцати тысячам человек. Я работал примерно со 150 корпорациями буквально на тысячах и тысячах различных переговоров.

За последние десять лет люди, работающие в самых разных областях бизнеса, с помощью моей системы заключили сделки на общую сумму более четырех миллиардов долларов. Я тренировал отдельных сотрудников и целые команды переговорщиков в таких компаниях, как Motorola, Texas Instruments, Merrill Lynch, IBM и Prudential Insurance, но также работаю с множеством средних и небольших компаний. Я сотрудничаю приблизительно с тридцатью компаниями одновременно, проводя семинары или личные тренинговые сессии, в которых принимают участие около 130 представителей от каждой компании. В течение года я участвую примерно в 750 переговорах. Кроме того, я являюсь личным тренером нескольких частных предпринимателей. У меня есть интерактивный веб-сайт, [www.camptraining.com](http://www.camptraining.com).

Я не утверждаю, что эта книга даст читателю столько же, сколько дают участникам мои семинары, практические тренинги и Интернет-конференции, потому что работаю со своими клиентами в течение часов, дней, недель, месяцев, лет, а в некоторых случаях и десятилетий. Я склонен доверять теориям обучения, которые утверждают: чтобы овладеть сложной концепцией и навыками, необходимыми для ее практического применения, нам, людям, нужно около восьмисот часов. Но у меня нет никаких сомнений в том, что эта книга сама по себе станет открытием для читателей, точно так же, как изложенный в ней материал в практической форме становится открытием для моих клиентов. Отнеситесь ко мне как к терпеливому, заботливому, оптимистичному заочному тренеру. Эта

\* Inc. — популярный американский деловой журнал, посвященный проблемам малого и среднего бизнеса. — *Прим. пер.*

книга необязательно подготовит вас к тому, чтобы заключить сделку на 2 миллиона долларов с компанией Humongous, участники переговоров которой — самые матерые хищники в мире. Но если вы будете применять принципы, которые я представляю здесь, и развивать соответствующие навыки, вы будете более близки к этой цели, чем когда-либо могли надеяться.

Конечно же, существуют тысячи статей, книг, курсов в колледжах и веб-сайтов, посвященных искусству и науке ведения переговоров. Прежде чем я вышел на эту сцену, в мире было заключено огромное количество удачных сделок, множество из которых совершались людьми, никогда обо мне не слышавшими. Но ведь было заключено и очень много плохих сделок. Вот мое обещание читателю: без системы Кэмпя вы можете успешно справиться с трудными переговорами — или, по крайней мере, случайно получить хороший результат. Но *с помощью этой системы* вы совершите намного больше удачных сделок, не собьетесь с пути и не позволите обманом втянуть себя ни в одни проигрышные переговоры.

Никто не обращается, да и не должен обращаться к тренеру по переговорам или к личному инструктору по рекламному объявлению. Каждый новый клиент, который обращается ко мне, имеет рекомендацию от другого клиента. В начале своей карьеры в качестве тренера я предлагал каждому новому человеку письменную гарантию. Если бы можно было поместить такую гарантию в книгу, я сделал бы это безо всяких колебаний. Если вы будете упорно трудиться, чтобы понять и правильно использовать на практике принципы и техники, представленные в этой небольшой книге, вы станете проводить переговоры неизмеримо *лучше*. Это факт.

Нравится нам это или нет, мир бизнеса — настоящие джунгли, и в них полно хищников. В своей работе я часто использую образ “танца с тигром”, потому что во всем мире тигра воспринимают или даже почитают как самого яркого и полноценного хищника. Чтобы хорошо танцевать — т. е. хорошо вести переговоры, — нужно слушать музыку, *чувствовать* ее, нужно настроиться на партнера-противника, и следовать тщательно установленным шагам, не забывая о дисциплине. В этой книге вы найдете такую дисциплину и такую систему: это не сложная и запутанная теория, высанная из пальца в башне из слоновой кости, которая неплохо вы-

глядит на бумаге, но не выдерживает проверки жизнью. Моя система была разработана в реальном мире бизнеса и ежедневно используется с огромным успехом. Я провел в башне из слоновой кости довольно много времени, читая о великих людях прошлого и настоящего, но никогда не жил и не работал в ней сам.

Эта система — конкретный и практичный материал, который вы сможете *немедленно* применить на деловых переговорах, а также во всех других областях жизни. Вы научитесь предварительно планировать переговоры на бумаге и управлять ими шаг за шагом, эффективно реагировать *на все, что бы ни случилось* за столом переговоров, никогда не позволять захватить себя врасплох и даже красиво уходить, если это необходимо. Вы закроете эту книгу с чувством уверенности в своих силах: “Я могу это сделать. Более того, у меня уже есть одна неплохая идея, *как именно* я могу это сделать”.