

ДЭВИД ЛЭКС, ДЖЕЙМС СЕБЕНИУС



ПЕРЕГОВОРЫ

мощные инструменты
для изменения правил игры
при заключении самых важных сделок

В ТРЕХ
ИЗМЕРЕНИЯХ

ОТЗЫВЫ ЛИДЕРОВ КОРПОРАЦИЙ

Многие годы мы искали какую-нибудь компанию или консультанта, которые помогли бы нашим топ-менеджерам усовершенствовать свои навыки участия в переговорном процессе. Нам пришлось выслушать огромное количество обших слов на тему подходов «выиграл – проиграл» и «выиграл – выиграл». И вот мы начали тесно сотрудничать с Дж. Себениусом. Его трехмерный подход используется на разных уровнях группы Estée Lauder, и всегда с отличным результатом. В этой книге вы найдете множество поучительных примеров, которые помогут применить методы ее авторов на практике.

УИЛЬЯМ ЛАУДЕР,
президент и главный исполнительный директор
группы Estée Lauder

Новаторская концепция данной книги помогла нам... заключить многие жизненно важные для компании соглашения. Ведь порой в процессе переговоров приходится находить компромисс между противоположными целями. Кроме того, сами переговоры должны способствовать установлению партнерских взаимоотношений.

ДЭНИЕЛ ВАСЕЛЛА,
доктор медицинских наук, председатель совета директоров
и главный исполнительный директор
компании Novartis, Швейцария

Данная книга – подробнейшее практическое руководство для ведения переговоров из всех когда-либо написанных. На многочисленных примерах авторы показывают, как именно применять их эффективный метод.

МАТИАС ДЕПФНЕР,
главный исполнительный директор
одной из ведущих медиакомпаний Европы
Alex Springer AG

ОТЗЫВЫ ВЕДУЩИХ ФИНАНСИСТОВ

В первые годы существования компании нам пришлось вести очень сложные переговоры. К счастью, в самые трудные моменты нам помогал Дж. Себениус, и мы заключали очередную жизненно важную сделку. Впоследствии он, вооруженный богатым опытом, вернулся в Гарвард, где профессионально стал заниматься теорией и практикой эффективных переговоров. В его великолепной

книге, написанной совместно с Дэвидом Лэксом, беспорядочная реальность подвергается тщательному анализу. Те читатели, которым предстоят сложные переговоры, а также выпускники Гарварда с дипломом MBA, да и вообще все руководители компаний получают огромную пользу, прочитав эту полную здравых мыслей книгу. Я ее очень рекомендую.

ПИТЕР Г. ПИТЕРСОН,
первый председатель совета директоров,
сооснователь одной из крупнейших в мире
торговой инвестиционной банковской компании
The Blackstone Group

Я сотрудничал с авторами данной книги во время самых сложных переговоров в моей карьере. Их трехмерный подход помог нам увеличить стоимость компании на сотни миллионов фунтов.

ФИЛИПП ЙИ,
главный исполнительный директор 3I Group
(инвестиционная компания, курс акций которой
входит в британский индекс FTSE 100;
вложила свыше 26 млн фунтов стерлингов
в более чем 14 тыс. предприятий)

ОТЗЫВЫ АНАЛИТИКОВ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

Ваши действия за стенами комнаты для переговоров столь же важны, как и сами переговоры. И нигде эта мысль еще не была изложена и обоснована столь аргументированно, как в данной книге. Метод, разработанный Дэвидом Лэксом и Джеймсом Себениусом, является существенным вкладом в теорию переговорного процесса. Снимаю перед ними шляпу!

УИЛЬЯМ ЮРИ,
один из авторов книги «Переговоры без поражения.
Гарвардский метод», автор книги «Преодолевая преграды:
как провести успешные переговоры»
(*Getting Past No: Negotiating Your Way
from Confrontation to Cooperation*)

Наконец-то у нас есть практические советы для достижения успеха на переговорах...

РОДЖЕР ФИШЕР,
один из авторов книги «Переговоры без поражения.
Гарвардский метод»

В своей книге Лэкс и Себениус высказывают новые и важные мысли, которые, без сомнения, будут интересны теоретикам и активным переговорщикам. Имеющие огромный опыт заключения сделок авторы демонстрируют великолепные аналитические способности. Особое внимание читателя Лэкс и Себениус обращают на те аспекты процесса переговоров, которые другие авторы чаще всего игнорируют или не уделяют им достаточного внимания, в частности, как вдали от стола переговоров работать над исходными условиями переговорного процесса и влиять на его ход наиболее благоприятным для себя образом. Книга очень оригинальна и полезна.

МАКС Х. БЕЙЗЕРМАН,
профессор кафедры менеджмента имени Джессе Исидора Штрауса,
Гарвардская школа бизнеса;
один из авторов книги «Рациональные переговоры»
(*Negotiating Rationally*)

Двадцать лет назад книга Лэкса и Себениуса «Руководитель на переговорах» (The Manager as Negotiator) высоко подняла планку теории и практики переговоров. Их вторая книга, без сомнения, столь же важна. Особое внимание в ней уделяется действиям вне стола переговоров, направленным на создание «сервировки». Авторы подробно останавливаются на проблеме проектирования выгодных сделок, предлагая новые концепции. Их изучение необходимо всем тем, кому требуется помощь в практической организации переговоров.

РОБЕРТ Х. МНУКИН,
профессор кафедры права имени С. Уиллистона,
руководитель программы по изучению переговоров
в Гарвардской школе права; один из авторов книг
«По ту сторону победы» (*Beyond Winning*)
и «Препятствия к разрешению конфликтов»
(*Barriers to Conflict Resolution*)

ПЕРЕГОВОРЫ в трех измерениях

*Мощные инструменты
для изменения правил игры
при заключении
самых важных сделок*

Дэвид Э. Лэкс
Джеймс К. Себениус

ДОБРАЯ  КНИГА
Москва 2008

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ • 9

Часть I. ОБЩИЙ ОБЗОР

ГЛАВНОЕ О ТРЕХ ИЗМЕРЕНИЯХ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

1. Вести переговоры в трех измерениях • 17
2. Процедура диагностики препятствий к заключению сделки в рамках трехмерного подхода • 37
3. Разработайте трехмерную стратегию для устранения препятствий • 59

Часть II. СОЗДАТЬ ПРАВИЛЬНЫЕ ИСХОДНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ПЕРЕГОВОРОВ

ВДАЛИ ОТ СТОЛА ПЕРЕГОВОРОВ

4. Найдите самых ценных партнеров • 85
5. Правильно определите круг интересов • 107
6. Правильно оцените варианты отказа от сделки • 129
7. Правильно определите последовательность ведения переговоров и примите верные решения по основным пунктам необходимых процедур • 149

Часть III. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ВЫГОДНОЙ СДЕЛКИ

«ЗА ЧЕРТЕЖНОЙ ДОСКОЙ»

- 8. «Движение на северо-восток» • 179
- 9. «Подгонка» различных интересов друг к другу • 203
- 10. Заключайте прочные сделки • 223
- 11. Дух сделки как предмет переговоров • 245

Часть IV. АКЦЕНТ НА ТАКТИКЕ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

ЗА СТОЛОМ ПЕРЕГОВОРОВ

- 12. Формируйте установки, позволяющие вам осуществить претензии на выгоды • 271
- 13. Чтобы создавать выгоды и претендовать на них, решайте проблемы совместными усилиями • 307

Часть V. ТРЕХМЕРНАЯ СТРАТЕГИЯ В ДЕЙСТВИИ

«ПОЗВОЛЬТЕ ИМ ДЕЛАТЬ ТАК, КАК ХОТЯТ ВЫ»

- 14. Чтобы разработать трехмерную стратегию, составьте схему обратного пути • 339
- 15. Мыслите стратегически, действуйте исходя из ситуации • 353

ОТ АВТОРОВ • 383

БЛАГОДАРНОСТИ • 388

ПРИМЕЧАНИЯ • 391

АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ • 413

ОБ АВТОРАХ • 419

ВВЕДЕНИЕ

Вы держите в руках книгу о переговорах. Почему вы ей заинтересовались?

Вероятно, вы принимаете (или скоро примете) участие в процедуре заключения сделки. А может, вам показалось, что ваше недавнее выступление на переговорах не очень удалось. Возможно, вы вскоре будете обсуждать важные темы на работе или дома. Но, скорее всего, вы из тех, кому регулярно приходится участвовать в переговорах и поэтому необходимы новые, свежие идеи.

Наша книга вам поможет.

Мы много лет занимаемся вопросами заключения сделок, консультируем частные компании и правительственные структуры, ведущие сложные переговоры. Систематически анализируя последние, мы, на основе полученных результатов, обучаем топ-менеджеров, государственных чиновников различного ранга, а также тех, кто хочет получить дипломы МВА в Гарварде или других учебных заведениях мира. За долгое время работы в сфере заключения сделок мы поняли: та модель, которая доминирует в большинстве переговорных процессов (равно как и процесс ее научного изучения), оставляет желать лучшего.

В чем заключается основная проблема? Большинство участников переговоров сосредотачиваются на одной стороне процесса совершения сделки. Согласно нашей терминологии, это одномерный подход, и единственное измерение, которое интересует таких людей, — *тактика*. Они считают, что переговоры — это только то, что происходит за *столом переговоров*. Для

них подготовка и следование намеченному плану — лишь вопросы процедуры и тактики.

Именно из-за одномерного подхода участники переговоров не получают всех выгод, на которые могли бы рассчитывать. А ведь он совершенно не подходит для трудных переговоров, где сложно найти компромисс и, казалось бы, все козыри на руках у противоположной стороны. Не годится он и для многосторонних переговоров, а также тогда, когда налицо множество осложняющих дискуссии обстоятельств (идет ли речь о переговорах внутри компании или с внешними сторонами) или когда на ходу меняется повестка дня. В результате заключаемая сделка не является оптимальной для всех сторон, создаются типовые ситуации (которых можно было избежать), возникают конфликты (которые можно было предотвратить).

Мы призываем вас использовать не одномерный, а трехмерный подход. Лучше всего описывает суть нашего метода словосочетание «переговоры в трех измерениях». Именно так мы называем переговоры, проводимые с использованием нашего подхода, в отличие от всех остальных.

Первое измерение переговоров — *разработка тактики* — всем хорошо знакомо. Тактика — это те приемы (аргументирование своей позиции, уступки), которые вы применяете непосредственно за столом переговоров в ходе дискуссии с оппонентами. Хорошая тактика позволяет заключить сделку, плохая — губит ее.

Второе измерение, которое намного глубже, чем предыдущее, — *проектирование сделки*. Проектировщик сделки должен уметь раскрыть источники экономических и прочих выгод. Для этого необходимо не только правильно понимать то, что лежит на поверхности переговорного процесса, но и смотреть в глубь происходящего. Чтобы сделать открывающиеся выгоды доступными для обеих сторон, требуется системность, позволяющая творчески подойти к составлению взаимоприемлемого соглашения.

Третье измерение — *создание исходных условий переговоров*. Так мы называем подготовительные действия, происходящие вне переговорной комнаты. Именно они позволяют влиять на ситуацию, изменяя ее таким образом, чтобы преимущества оказались на стороне использующих трехмерный подход. Обыч-

но подготовка к переговорному процессу считается законченной после выбора участников переговоров и определения круга вопросов для обсуждения. Но человек, применяющий трехмерный подход, берет на себя инициативу задолго до начала дискуссий с глазу на глаз. Переговорщики, работающие в трех измерениях, действуя вдали от стола переговоров, стремятся создать максимально перспективные исходные условия, готовясь таким образом к тактическому взаимодействию. Еще *до того*, как сесть за стол переговоров, их будущие участники должны: привлечь нужных *членов команды*; продумать *последовательность* ведения переговоров и *повестку дня*, причем последняя должна состоять из вопросов, отражающих реальные *интересы* сторон. Кроме того, им необходимо выбрать устраивающие всех место и время переговоров и продумать свои *ожидания*, а также *варианты отказа от сделки* (т. е. представления о том, что будет, если сторона прервет переговоры). Если «сервировка стола» не кажется многообещающей, ее можно поменять. Мы собираемся доказать, что отличные исходные условия *плюс* правильная тактика переговоров могут дать потрясающий результат, которого невозможно добиться исключительно тактическими методами, какими бы искусными они были.

В данной работе сделана попытка объяснить понятия «исходные условия переговоров», «проектирование сделки», «тактика переговоров». В них мы вкладываем совершенно иной, отличный от общепринятого смысл. Наши идеи взяты прямо «с поля боя», оттуда, где вы сейчас находитесь. Мы тщательно проанализировали нашу методику. Ее успешно применили многие успешные практики, имевшие самые четкие представления о сути переговорного процесса. Мы уверены: книга, в которой мы попытались обобщить свой практический опыт и научный анализ, поможет именно *вам*.

Первая часть книги называется «Общий обзор. Самое основное о трех измерениях переговорного процесса». Здесь мы познакомим вас с двумя ключевыми процедурами:

- обнаружением препятствий к заключению соглашения;
- действиями, направленными на преодоление этих препятствий.

Пользуясь трехмерной диагностикой препятствий, мы научим вас согласованной последовательности действий как за столом переговоров, так и вне его. Эти действия позволят вам наилучшим образом решать возможные проблемы.

В главах 1–3 излагается суть нашего метода. В следующих частях мы будем рассматривать по одному из измерений, но в обратном порядке (3–2–1). Это не случайно: именно таким образом действует переговорщик, применяющий трехмерный подход при заключении трудных сделок. В главах 4–7 мы расскажем, как создаются необходимые исходные условия за пределами переговорной комнаты (третье измерение); в главах 8–11 будет показано, как, работая «за чертежной доской», спроектировать выгодную сделку (второе измерение); а в главах 12 и 13 – как с помощью тактики для решения проблем (первое измерение) претворить ваши планы в реальность. В заключительном разделе (главы 14–15) мы продемонстрируем, как все это собрать воедино, и более детально рассмотрим возможности применения трехмерных стратегий. Читая книгу, вы наверняка заметите: мы часто приводим примеры и разбираем случаи из нашей консультативной практики. Таким способом мы стремимся проиллюстрировать широкие возможности использования каждого отдельного аспекта трех измерений. Хотя необходимость соблюдения конфиденциальности вынуждает нас порой скрывать или менять некоторые детали реальных переговоров, мы стремимся сохранить суть ситуации и рассказать вам о том, чему они учат.

В ходе чтения книги вам станет понятна отличительная черта нашей методики: возникновение проблемы в одном из трех измерений требует поиска ее решения в другом. То же самое подчас происходит и в бизнесе: решение какой-либо проблемы иногда находится в сфере, совершенно далекой от той, где возникла сложность. Например, производственные проблемы могут быть связанными с финансовыми, и наоборот. Схожая ситуация складывается и при переговорах в трех измерениях: если вы сосредоточитесь только на одном измерении, может оказаться, что этого мало. Например, вы активно обсуждаете тактику и процесс межличностного взаимодействия, но результата нет. Истинная проблема может заключаться в неверно созданных исходных условиях, и для ее решения потребуются дейст-

вия вне переговорной комнаты. Исключительно тактические усилия зачастую приносят нежелательный эффект.

Если вы не владеете трехмерным подходом к переговорам, значит, вы пользуетесь одномерной тактикой в трехмерном мире. Вам так и не удастся найти верные ответы на самые важные вопросы, касающиеся процесса переговоров. Но если постараетесь увидеть картину в полном объеме, ваши шансы на успех резко возрастут. В таком случае вы, скорее всего, найдете отличные способы успешно заключить все необходимые вам сделки, и наша книга, несомненно, поможет вам в этом.