

УДК 331.106.42+808.5
ББК 83.7
Ш44

*Издано с разрешения
Viking, a division of Penguin Group
и агентства Нюрнберг.*

Шелл, Р.
Ш44 Удачные переговоры. Уортонский метод / Ричард Шелл; пер. с англ. Н. Мезина. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 288 с.

ISBN 978-5-91657-398-5

Эта книга поможет вам правильно формулировать цели переговоров и добиваться их. Тщательное планирование и подготовка, внимательное выслушивание и реагирование на «сигналы» оппонента во время общения — на этих «трех китах» основан пошаговый подход к переговорам, который предлагает профессор Ричард Шелл.

Автор книги — профессор Ричард Шелл — создатель и руководитель Центра обучения переговорам Уортонской школы бизнеса. Его услугами пользуются в десятках корпораций от General Electric до Citibank, а книги Шелла переведены на два десятка языков и изданы многомиллионными тиражами.

УДК 331.106.42+808.5
ББК 83.7

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена
в какой бы то ни было форме без письменного разрешения
владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает
юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

ISBN 978-5-91657-398-5

© G. Richard Shell, 2012
© Перевод на русский язык, издание на русском языке,
оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012

СОДЕРЖАНИЕ

От автора	13
Пролог: ваш ход.....	15
Информационный подход к переговорам.....	18
Научиться можно только на практике	19
 Часть I. Шесть основ успешных переговоров	
1. Ваш индивидуальный стиль	22
Сказанное горам	23
Тропой переговоров	24
Мы все переговорщики	25
Каков ваш стиль?	27
Сотрудничество против состязательности	32
Пол и культура	34
От стиля — к эффективности	40
От Манхэттена до горы Меру.....	43
Ваш переговорный стиль	44
2. Цели и ожидания	45
Цели: если не целишься — не попадешь	47
Цели против «отправных точек»	49
Чего вы хотите на самом деле?	52
Выберите оптимистичную разумную цель.....	53
Четко представляйте себе цели.....	56

Настройтесь решительно. Запишите свою цель и говорите о ней	56
Носите с собой список целей.....	58
Резюме.....	59
Ставьте эффективные цели.....	59
3. Признанные стандарты и нормы.....	60
История о двух свиньях	61
От свиней к ценникам: значение стандартов	62
Психологический факт: мы все хотим казаться благоразумными ...	63
Принцип последовательности и «нормативный рычаг»	64
Берегитесь «ловушек последовательности».....	66
Обращение к публике	68
Махатма Ганди едет первым классом	68
Нормы и стандарты на рынках	70
Позиционирующие лозунги:	
«Америка неполного дня — не пройдет»	72
Власть авторитетов.....	74
Заключение	77
Поставить нормы и стандарты себе на службу: резюме	78
4. Четвертое основание: отношения	79
Норма взаимности.....	80
Джон Морган обретает друга	81
Игра в ультиматум: тест на справедливость	82
Фактор отношений и подготовка к переговорам	84
Личные отношения против рабочих	87
Психологические стратегии формирования рабочих отношений.....	89
Отношения и ловушки на беспечных.....	94
Резюме.....	96
Фактор отношений	96
5. Интересы другой стороны	97
Узнай цели оппонента.....	99
Планирование у искусных переговорщиков	101
Выясните, чей голос решает	102
Какую выгоду может получить другая сторона, если поможет вам достичь ваших целей?	104
Какие интересы могут помешать согласию: где другая сторона может сказать «нет»	106

Ищите возможности решать проблемы, одновременно преследуя собственные цели	108
Резюме	109
Интересы другой стороны	109
6. Преимущество	110
Преимущество: соотношение потребностей и страхов	113
Ханафитский захват в Вашингтоне	114
В чьих руках статус-кво?	115
Угрозы должны быть убедительны	116
На кого работает время?	117
Раскручиваем маховик: делайте мелкие уступки	118
Другой стороне есть что терять, если не получится договориться	120
Три типа преимущества: позитивное, негативное, нормативное	122
Мощь коалиций	127
Распространенные заблуждения о преимуществах	128
Преимущество в семейных, служебных и иных спорах	134
Преимущество: резюме	136

Часть II. Процесс переговоров

7. Шаг 1: разработка стратегии	138
Четыре стадии переговоров	139
Подготовка, шаг 1: оцените ситуацию	141
«Мистер Морган, здесь, видимо, какая-то ошибка»	143
«Если вы не сочтете, что я смогу прожить на меньшую сумму»	145
Гастрономический договор Бенджамина Франклина	146
Подготовка, шаг 2: соответствие ситуации, стратегии и стиля	148
Подготовка, шаг 3: увидеть ситуацию с точки зрения оппонента	149
Подготовка, шаг 4: выбрать модус общения	150
Резюме: ваш план переговоров	157
Заключение	158
8. Шаг 2: обмен информацией	160
Задача 1: установить личный контакт	162
Принцип подобия	164
Опасности на этапе контакта: недо- и пере-	165
Задача 2: собрать сведения об интересах	166
Сначала расспроси, потом раскрывайся	170
Задача 3: сообщить об ожиданиях и преимуществах	174

Заклучение	177
Обмен информацией: резюме.....	178
9. Шаг 3: начало прений, встречные уступки	179
Тактические вопросы.....	180
Вопрос 1: предлагать или ждать?.....	180
Вопрос 2: просить смело или благоразумно?	183
Почему при разовых сделках оправдан оптимистический запрос?.....	184
Оптимистическое начало: некоторые предосторожности	185
Вопрос 3: какой стратегии лучше придерживаться, делая уступки? ...	187
Уступки и ситуационная матрица.....	188
Спор по каждому пункту или обмен пунктами:	
соединительный подход к переговорам	191
Несколько слов о приеме «добрый» и «злой»	196
Заклучение	197
Начало и взаимные уступки: резюме.....	198
10. Шаг 4: завершение и гарантии	199
Призвание варваров	200
Фактор 1: ускорить события, используя эффект дефицита.....	202
Вернемся к варварам.....	206
Фактор 2: чрезмерная вовлеченность.....	207
Использовать боязнь потери	207
Последний взгляд на Крейвиса и RJR	209
Мягкие тактики завершения: не разделить ли нам разницу?.....	209
Что будет, если переговоры сорвутся?.....	212
Запустить переговоры заново	213
Не удовлетворяйтесь соглашением — добейтесь гарантий.....	216
Четыре степени гарантии.....	217
Заклучение	220
11. Торгуясь с дьяволом, не продать душу: этика в переговорах	222
Главная этическая проблема переговорщика	224
Этика — сначала, а не потом	226
Минимальное требование: соблюдай закон	227
Не только закон: взгляд на этику	235
Три школы переговорной этики	236
Три этические школы в действии.....	242
Торг с дьяволом: искусство самозащиты	244
«Это была моя личная цена»	245

Ценовая война.....	246
Тактики защиты от неэтичных переговорщиков.....	247
Арсенал прохвоста	251
Заключение	254
Этика: резюме.....	255
12. Заключение: как стать успешным переговорщиком	256
И еще раз об эффективности.....	258
Семь советов для слишком сговорчивых.....	259
Семь советов для слишком задиристых.....	262
И напоследок	263
Приложение А. Ваш переговорный стиль.....	265
Шаг 1: опросный лист	266
Шаг 2: запишите результаты	269
Шаг 3: введите результаты в матрицу.....	269
Дальнейший разбор вашего личного переговорного стиля.....	271
Приложение В. Переговорный план	
(информационноцентричные переговоры)	281