

УДК 159.9
ББК 88.53
В77

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

Copyright © 2016 by Christopher Voss. All rights reserved

Восс, Крис.
В77 Договориться не проблема : научи кого угодно поступать, как тебе удобно / Крис Восс ; [перевод с английского М. Д. Илиевой]. — Москва : Эксмо, 2020. — 400 с. — (Книжный марафон).

ISBN 978-5-04-112077-1

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

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

УДК 159.9
ББК 88.53

© Илиева М.Д., перевод на русский язык, 2017
© ООО «Издательство «Наше слово», 2017
ISBN 978-5-04-112077-1 © Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Издание для досуга
КНИЖНЫЙ МАРАФОН

Крис Восс

ДОГОВОРИТЬСЯ НЕ ПРОБЛЕМА

НАУЧИ КОГО УГОДНО ПОСТУПАТЬ, КАК ТЕБЕ УДОБНО

Главный редактор *Р. Фасхутдинов*
Руководитель направления *Л. Романова*
Ответственный редактор *Ю. Петкова*
Младший редактор *Ю. Смирнова*
Художественный редактор *С. Власов*

ООО «Издательство «Эксмо»
123308, Москва, ул. Зорге, д. 1. Тел.: 8 (495) 411-68-86.
Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru
Өздіруші: «ЭКМО» АҚБ Елсаясы, 123308, Мәскеу, Ресей, Зорге көшесі, 1 үй.
Тел.: 8 (495) 411-68-86.
Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru
Тәуір бетісід: «Эксмо»
Интернет-магазин: www.book24.ru
Интернет-магазин: www.book24.kz
Интернет-дүкен: www.book24.kz
Импортер в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы»;
Қазақстан Республикасында импорттаушы «РДЦ-Алматы» ЖШС.
Дистрибутор и представитель по приему претензий на продукцию,
в Республике Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы»;
Қазақстан Республикасында дистрибутор және өнім бойынша арыз-талаптарды
қабылдаушының өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС.
Алматы қ., Дамбровский көш., 3-а, литер Б, офис 1.
Тел.: 8 (727) 251-59-50/91/92; E-mail: RDC-Almaty@eksmo.kz
Өнімнің жарамдылық мерзімі шесті аймен.
Сертификация туралы ақпарат: сайтта: www.eksmo.ru/certification
Сведения о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ
о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо»
www.eksmo.ru/certification
Өндiрген мемлекет: Ресей. Сертификация қарастырылмаған

Подписано в печать 23.04.2020. Формат 80x108¹/₃₂.
Печать офсетная. Усл. печ. л. 20,0. Тираж экз. Заказ

ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ К НАМ!

БОМБОРА

ИЗДАТЕЛЬСТВО

БОМБОРА – лидер на рынке полезных и вдохновляющих книг. Мы любим книги и создаем их, чтобы вы могли творить, открывать мир, пробовать новое, расти. Быть счастливыми. Быть на волне.

МЫ В СОЦСЕТЯХ:

   **bomborabooks**  **bombora**
bombora.ru

ISBN 978-5-04-112077-1



9 785041 112077 1 >

16+

В электронном виде книги издательства вы можете
купить на www.litres.ru

ЛитРес:
ОДИН КЛИК ДО КНИГ



Москва. ООО «Торговый Дом «Эксмо»

Адрес: 123308, г. Москва, ул. Зорге, д. 1.

Телефон: +7 (495) 411-50-74. **E-mail:** reception@eksmo-sale.ru

По вопросам приобретения книг «Эксмо» зарубежными оптовыми
покупателями обращаться в отдел зарубежных продаж ТД «Эксмо»

E-mail: international@eksmo-sale.ru

*International Sales: International wholesale customers should contact
Foreign Sales Department of Trading House «Eksmo» for their orders.*

international@eksmo-sale.ru

По вопросам заказа книг корпоративным клиентам, в том числе в специальном
оформлении, обращаться по тел.: +7 (495) 411-68-59, доб. 2261.

E-mail: ivanova.ey@eksmo.ru

Оптовая торговля бумажно-беловыми

и канцелярскими товарами для школы и офиса «Канц-Эксмо»:

Компания «Канц-Эксмо»: 142702, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное-2,

Белокаменное ш. д. 1, а/л 5. Тел./факс: +7 (495) 745-28-87 (многоканальный).

e-mail: kanc@eksmo-sale.ru, сайт: www.kanc-eksmo.ru

Филиал «Торгового Дома «Эксмо» в Нижнем Новгороде

Адрес: 603094, г. Нижний Новгород, улица Карпинского, д. 29, бизнес-парк «Грин Плаза»

Телефон: +7 (831) 216-15-91 (92, 93, 94). **E-mail:** reception@eksmonn.ru

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Санкт-Петербурге

Адрес: 192029, г. Санкт-Петербург, пр. Обуховской обороны, д. 84, лит. «Е»

Телефон: +7 (812) 365-46-03 / 04. **E-mail:** server@szko.ru

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Екатеринбурге

Адрес: 620024, г. Екатеринбург, ул. Новинская, д. 2щ

Телефон: +7 (343) 272-72-01 (02/03/04/05/06/08)

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Самаре

Адрес: 443052, г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»

Телефон: +7 (846) 207-55-50. **E-mail:** RDC-samara@mail.ru

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Ростове-на-Дону

Адрес: 344023, г. Ростов-на-Дону, ул. Страны Советов, 44А

Телефон: +7(863) 303-62-10. **E-mail:** info@rnd.eksmo.ru

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Новосибирске

Адрес: 630015, г. Новосибирск, Комбинатский пер., д. 3

Телефон: +7(383) 289-91-42. **E-mail:** eksmo-nsk@yandex.ru

Обособленное подразделение в г. Хабаровске

Фактический адрес: 680000, г. Хабаровск, ул. Фрунзе, 22, оф. 703

Почтовый адрес: 680020, г. Хабаровск, А/Я 1006

Телефон: (4212) 910-120, 910-211. **E-mail:** eksmo-khv@mail.ru

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Тюмени

Центр оптово-розничных продаж Cash&Carry в г. Тюмени

Адрес: 625022, г. Тюмень, ул. Пермькова, 1а, 2 этаж. ТЦ «Перестрой-ка»

Ежедневно с 9.00 до 20.00. Телефон: 8 (3452) 21-53-96

Республика Беларусь: ООО «ЭКМО АСТ Си энд Си»

Центр оптово-розничных продаж Cash&Carry в г. Минск

Адрес: 220014, Республика Беларусь, г. Минск, проспект Жукова, 44, пом. 1-17, ТЦ «Outleto»

Телефон: +375 17 251-40-23; +375 44 581-81-92

Режим работы: с 10.00 до 22.00. **E-mail:** exmoast@yandex.by

Казахстан: «РДЦ Алматы»

Адрес: 050039, г. Алматы, ул. Домбровского, 3А

Телефон: +7 (727) 251-58-12, 251-59-90 (91, 92, 99). **E-mail:** RDC-Almaty@eksmo.kz

Украина: ООО «Форс Украина»

Адрес: 04073, г. Киев, ул. Вербова, 17а

Телефон: +38 (044) 290-99-44, (067) 536-33-22. **E-mail:** sales@forsukraine.com

**Полный ассортимент продукции ООО «Издательство «Эксмо» можно приобрести в книжных
магазинах «Читай-город» и заказать в интернет-магазине: www.chitalai-gorod.ru.**

Телефон единой справочной службы: 8 (800) 444-8-444. Звонок по России бесплатный.

Интернет-магазин ООО «Издательство «Эксмо»

www.book24.ru

Розничная продажа книг с доставкой по всему миру.

Тел.: +7 (495) 745-89-14. **E-mail:** imarket@eksmo-sale.ru



ОГЛАВЛЕНИЕ

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

ГЛАВА 1

НОВЫЕ ПРАВИЛА

Мне было страшно.

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

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

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

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

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



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

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

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

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

раиля и в Армии обороны Израиля — в бесстрашном ЦАХАЛе.

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

Я попался.

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

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

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

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

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

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

— И что я должен делать?

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

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

— Так вам не жаль своего сына, мистер Восс?

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

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

Сегодня, после целого ряда лет использования этой

тактики для частного бизнеса в моем консалтинговом агентстве Black Swan Group, мы называем ее тактикой точно выверенных вопросов: противник, конечно же, может ответить на все ваши вопросы, но у него нет на них готовых кратких ответов.

Благодаря этому вы выигрываете время. У противника появляется иллюзия контроля — только он может дать ответ и на его стороне сила, — и он даже не представляет, что эти вопросы связывают его сильнее, чем самые крепкие веревки.

Как и ожидалось, Мнукин начал подыскивать слова и тянуть с ответом, потому что наш разговор переключился с моей реакции на угрозу убийства моего сына на то, как профессор должен решить логическую задачу, связанную с получением денег. Теперь он должен был решать *мои* проблемы. На все его угрозы и требования я продолжал спрашивать, как я могу заплатить ему, если не знаю, жив ли мой сын.

Наши переговоры продолжались около трех минут, но тут вмешалась Габриэлла Блум.

— Не давай ему запутать себя, — сказала она Мнукину.

— Ну, попробуй *сама*, — сказал он, подняв руки.

Теперь на меня налетела Блум. Годы, проведенные на Ближнем Востоке, сделали ее жестче. Но она продолжала такую же тактику запугивания и услышала от меня те же самые вопросы.

Мнукин снова вступил в разговор, но ничего не смог добиться. От досады он начал краснеть. Было видно, что раздражение мешает ему думать.

— Ну же, ну, Боб. Вот и все, — сказал я, положив конец его страданиям.

Он кивнул. Мой сын будет жить.

— Отлично, — сказал он. — Думаю, у ФБР *есть* чему поучиться.

* * *

Я не просто выстоял против двух выдающихся ученых из Гарварда. Я применил лучший из своих приемов и оказался на высоте.

Но была ли это счастливая случайность? Уже более трех десятилетий Гарвард является мировым центром теории и практики ведения переговоров. Единственное, что я знал о методах, которые мы применяли в ФБР, — это то, что они работают. За двадцать лет службы в бюро мы разработали систему, которая приводила к успеху почти во всех случаях с похищениями детей. Но наша система не была подкреплена теорией.

Наши методы были основаны на опыте — они разрабатывались агентами прямо на месте.

Переговоры велись в критических условиях и подкреплялись лишь примерами из прошлого — о том, что прошло удачно, а что — нет.

Это был итеративный процесс, а не интеллектуаль-

ный: мы просто оттачивали инструменты, которыми пользовались изо дня в день. Каждый раз был крайним случаем. Наши инструменты *должны были* работать, потому что если они не работали, гибли люди.

Но *почему* они работали? Именно этот вопрос привел меня в Гарвард, в офис к Мнукину и Блум. Мне не хватало уверенности, чтобы выйти из своего маленького мирка. В первую очередь мне необходимо было научиться формулировать свои знания и комбинировать их со знаниями этих людей — а у них было чему поучиться, — чтобы я мог понимать, систематизировать и расширять их.

Да, наши методы четко срабатывали, когда мы имели дело с боевиками, наркодилерами, террористами и жестокими убийцами.

*Но мне было интересно: можно ли
применять эти методы в общении
с обычными людьми?*

Как я вскоре смог убедиться в стенах легендарного Гарварда, наши методы оказались высокоинтеллектуальными и способными работать *везде*.

Выяснилось, что наш подход к ведению переговоров дает ключ к успешному человеческому общению во всех областях, при любом взаимодействии и в любых взаимоотношениях.

Эта книга о том, как он работает.

Самый умный тупица в классе

Чтобы найти ответы на все свои вопросы, год спустя, в 2006 году, я записался на зимний курс ведения переговоров в Гарвардскую школу права. За возможность попасть на этот курс боролись лучшие из лучших, поэтому на нем оказались блестящие студенты Гарварда, учившиеся на факультете права и бизнеса, а также студенты, рекомендованные другими известными университетами Бостона, такими как Массачусетский технологический институт и Университет Тафтса. Это были настоящие олимпийские игры по ведению переговоров. И только я пришел сюда с улицы.

В первый день занятий все 144 студента собрались в аудитории, где нам прочли краткую вводную часть, после чего разделили нас на четыре группы и назначили в каждую инструкторов по ведению переговоров. После вводной беседы с нашим инструктором — ее звали Шейла Хин, и у нас по сей день сохранились прекрасные отношения, — нас разделили на пары и отправили на учебные переговоры. Задание было простым: один из нас продавал какой-то продукт, а другой покупал, и у каждого была четко ограничена цена, по которой можно было продать или купить товар.

Моим партнером был рыжий увалень по имени Энди, один из тех парней, у которых на лице написано интеллектуальное превосходство и которое они демонстрируют со спокойной уверенностью, как привычную форменную одежду. Мы с ним вошли в пустой класс, выходявший окнами на одну из английских лужаек кампуса, и каждый из нас начал применять

те инструменты, которыми владел. Энди выдвигал предложение и давал безупречно рациональное пояснение, почему его предложение было хорошим — неизбежный логический капкан, — а я давал различные варианты ответа в стиле «Как я смогу это сделать?».

Мы снова и снова обсуждали его предложение и, наконец, пришли к конечному результату. Когда мы вышли из класса, я был счастлив. Я думал, что для новичка я неплохо справился.

После того как мы все собрались в классе, Шейла стала спрашивать студентов, о какой цене договорилась каждая пара, и затем записывала результат на доске.

Наконец наступила наша очередь.

— Крис, о чем вы договорились с Энди? — спросила она. — Какая у вас цена?

Я никогда не забуду выражение лица Шейлы в тот момент, когда я сказал, сколько Энди согласен заплатить. Ее лицо покраснело, словно у нее перехватило дыхание, а затем она издала странный звук, похожий на писк голодного птенца. Наконец она расхохоталась.

Энди заерзал.

— Ты вытянул из него все до последнего цента, — сказала она, — а он надеялся создать приличный резерв для дальнейшей работы.

Энди вжался в стул.

* * *

На следующий день с другим партнером произошло то же самое.

Я полностью «разорил» этого парня.

Было непонятно. Случайный выигрыш — это одно. Но здесь прослеживалась система. Используя знания старой школы и свой опыт, я легко побеждал парней, которые знали самые современные уловки, о которых говорилось в учебниках.

Получалось, что самые передовые методы, которые применяли мои напарники, оказывались устаревшими и не работали. Я чувствовал себя как Роджер Федерер, который заполучил машину времени и смог вернуться в 1920-е годы, чтобы сразиться с теннисистами прошлого — блистательными джентльменами в белых костюмах, игравшими деревянными ракетками и соблюдавшими режим тренировки с неполной нагрузкой.

Я держал ракетку из титана, у меня был личный тренер, рассчитанная на компьютере техника подачи и ударов с лета. Мои партнеры по игре были такие же умные — в действительности даже еще умнее, — и мы играли в одну и ту же игру по одним и тем же правилам. Но у меня были навыки, которых не было у них.

— Ваш особый стиль, Крис, уже сделал вас знаменитостью, — сказала Шейла, когда я объявил результаты второго дня.

Я улыбнулся, как чеширский кот. Выигрывать всегда приятно.

— Крис, почему бы вам не рассказать нам о своем методе? — сказала Шейла. — Похоже, единственное, что вы делаете, — это говорите студентам Гарвардской школы «нет» и смотрите на них, а они тут же сдаются. Неужели это действительно так просто?

Я знал, о чем она говорит.