

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

Художественное оформление *П. Петрова*

### **Восс, Крис.**

**В77**      Никаких компромиссов. Беспроигрышные переговоры с экстремально высокими ставками. От топ-переговорщика ФБР / Крис Восс. — Москва : Издательство «Э», 2017. — 320 с. — (Разработано спецслужбами).

Переговорные техники, описанные Крисом Воссом, родились из сокрушительных поражений ФБР. После трагических событий на ферме Рэнди Уивера в штате Айдахо в 1992 году и в секте «Ветвь Давида» в 1993 году, где в общей сложности погибло почти 100 человек, стало понятно: традиционные методики ведения переговоров не работают в экстремальных ситуациях. Поэтому ФБР начало усиленно искать принципиально новые подходы. В результате появились 9 принципов, изложенные автором этой книги — топ-переговорщиком ФБР с двадцатичетырехлетним стажем.

Эта книга — потрясающе увлекательное и одновременно простое руководство по любым переговорам. Не важно, идет ли речь о покупке международной корпорации или ремонте стиральной машинки, методика Криса Восса научит вас добиваться своего.

Книга также выходит под названием «Переговоры без компромиссов. Веди переговоры так, словно от них зависит твоя жизнь».

УДК 159.9  
ББК 88.53

ISBN 978-5-699-95587-9

© Илиева М.Д., перевод на русский язык, 2017  
© ООО «Издательство «Наше слово», 2017  
© Оформление. ООО «Издательство «Э», 2017

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

РАЗРАБОТАНО СПЕЦСЛУЖБАМИ

**Крис Восс**

## **НИКАКИХ КОМПРОМИССОВ**

**БЕСПРОИГРЫШНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ С ЭКСТРЕМАЛЬНО ВЫСОКИМИ СТАВКАМИ**

**От топ-переговорщика ФБР**

Директор редакции *Е. Кальёв*  
Руководитель направления *Л. Ошеверова*  
Ответственный редактор *Л. Романова*  
Художественный редактор *П. Петров*  
Корректор *Н. Арацкая*

В оформлении обложки использован элемент дизайна:

JONGSUK / Shutterstock.com

Используется по лицензии от Shutterstock.com

ООО «Издательство «Э»

123308, Москва, ул. Зорге, д. 1. Тел. 8 (495) 411-68-86.

Өндүрүшү: «Э» АҚБ Баспасы, 123308, Мәскеу, Зорге көшесі, 1 үй.

Тел. 8 (495) 411-68-86.

Тауар белгісі: «Э»

Қазақстан Республикасында дистрибьютор және өнім бойынша арыз-талаптарды қабылдаушының

өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС, Алматы қ., Домбровский көш., 3-а, литер Б, офис 1.

Тел.: 8 (727) 251-59-89/90/91/92, факс: 8 (727) 251 58 12 вн. 107.

Өнімнің жарамдылық мерзімі шектелмеген.

Сертификация туралы ақпарат сайтта Өндүрүші «Э»

Сведения о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ

о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Э»

Өндірген мемлекет: Ресей

Сертификация қарастырылмаған

Подписано в печать 22.02.2017. Формат 60x90<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Печать офсетная. Усл. печ. л. 20,0.

Тираж экз. Заказ



ISBN 978-5-699-95587-9



9 785699 955879 >

В электронном виде книги издательства вы можете  
купить на [www.litres.ru](http://www.litres.ru)

**ЛитРес:**  
один клик до книг



**Оптовая торговля книгами Издательства «Э»:**  
142700, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное,  
Белокаменное ш., д. 1, многоканальный тел.: 411-50-74.

**По вопросам приобретения книг Издательства «Э» зарубежными  
оптовыми покупателями обращаться в отдел зарубежных продаж**  
*International Sales: International wholesale customers should contact  
Foreign Sales Department for their orders.*

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

**Оптовая торговля бумажно-беловыми  
и канцелярскими товарами для школы и офиса:**  
142702, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное-2,  
Белокаменное ш., д. 1, а/я 5. Тел./факс: +7 (495) 745-28-87 (многоканальный).

**Полный ассортимент книг издательства для оптовых покупателей:**  
**В Санкт-Петербурге:** ООО СЗКО, пр-т Обуховской Обороны, д. 84Е.  
Тел.: (812) 365-46-03/04.

**В Нижнем Новгороде:** 603094, г. Нижний Новгород, ул. Карпинского, д. 29,  
бизнес-парк «Грин Плаза». Тел.: (831) 216-15-91 (92/93/94).

**В Ростове-на-Дону:** ООО «РДЦ-Ростов», 344023, г. Ростов-на-Дону,  
ул. Страны Советов, 44 А. Тел.: (863) 303-62-10.

**В Самаре:** ООО «РДЦ-Самара», пр-т Кирова, д. 75/1, литера «Е».  
Тел.: (846) 269-66-70.

**В Екатеринбурге:** ООО «РДЦ-Екатеринбург», ул. Прибалтийская, д. 24а.  
Тел.: +7 (343) 272-72-01/02/03/04/05/06/07/08.

**В Новосибирске:** ООО «РДЦ-Новосибирск», Комбинатский пер., д. 3.  
Тел.: +7 (383) 289-91-42.

**В Киеве:** ООО «Форс Украина», г. Киев, пр. Московский, 9 БЦ «Форум».  
Тел.: +38-044-2909944.

**Полный ассортимент продукции Издательства «Э»  
можно приобрести в магазинах «Новый книжный» и «Читай-город».**  
Телефон единой справочной: 8 (800) 444-8-444.  
Звонок по России бесплатный.

**В Санкт-Петербурге:** в магазине «Парк Культуры и Чтения БУКВОЕД»,  
Невский пр-т, д.46. Тел.: +7(812)601-0-601, [www.bookvoed.ru](http://www.bookvoed.ru)

**Розничная продажа книг с доставкой по всему миру.**  
Тел.: +7 (495) 745-89-14.



---

## ОГЛАВЛЕНИЕ

---

### **ГЛАВА 1 | НОВЫЕ ПРАВИЛА**

*Как превратить противника по переговорам в своего союзника 7*

### **ГЛАВА 2 | СТАНЬТЕ ЗЕРКАЛОМ**

*Как быстро установить взаимопонимание 35*

### **ГЛАВА 3 | НЕ ЧУВСТВУЙТЕ ЧУЖУЮ БОЛЬ, НАВЕСЬТЕ НА НЕЕ «ЯРЛЫК»**

*Как создать доверие с помощью тактического сочувствия 65*

### **ГЛАВА 4 | ОСТЕРЕГАЙТЕСЬ ОТВЕТА «ДА» И ДОБИВАЙТЕСЬ ОТВЕТА «ВСЕ ПРАВИЛЬНО!»**

*Как получить «зеленый свет» в процессе убеждения 95*

### **ГЛАВА 5 | «НЕТ» – ТОЖЕ ОТВЕТ**

*Как спровоцировать оппонента на отрицательный ответ, чтобы он раскрыл перед вами свои реальные планы 116*

### **ГЛАВА 6 | ПОДСТРАИВАЙТЕ РЕАЛЬНОСТЬ ПОД СЕБЯ**

*Как определить, что справедливо, а что нет 143*

**ГЛАВА 7 | СОЗДАЙТЕ ИЛЛЮЗИЮ КОНТРОЛЯ**

*Как составлять точно выверенные вопросы,  
чтобы превращать противостояние в сотрудничество* 177

**ГЛАВА 8 | УБЕДИТЕСЬ, ЧТО ЗАДАЧА ВЫПОЛНЕНА**

*Как выявить лжецов и обезопасить себя  
от «закулисных» игроков* 202

**ГЛАВА 9 | ТОРГ УМЕСТЕН**

*Как настоять на своей цене* 233

**ГЛАВА 10 | НАЙДИТЕ «ЧЕРНЫХ ЛЕБЕДЕЙ»**

*Как вырваться вперед, обнаружив  
неизвестные ранее факты* 264

*Примечания* 313

## НОВЫЕ ПРАВИЛА

**М**не 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 сидел 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»*<sup>1</sup>.

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 Израиля 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 спасти 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 перережу горло твоему сыну, — сказал Мнукин. Он вполне убедительно изобразил раздражение.

Я медленно поднял глаза и посмотрел на него долгим 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 бегаёт 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 можно было назвать какими угодно, но только не глупыми. Я применил один из самых мощных инструментов ФБР для ведения переговоров: задал вопрос, требующий 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 интеллектуальный: 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 бовиками, 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.

Хотя на самом деле я ни разу не сказал «нет», вопросы, которые я задавал, звучали именно так. Казалось, они постепенно внушали противнику, что он поступает нечестно и несправедливо.

Этого было достаточно, чтобы заставить партнера сомневаться и вести переговоры с самим собой. Ответы на мои точно выверенные вопросы требовали огромной эмоциональной устойчивости и тактической психологической проницательности, а этого в их ящике с инструментами не было.

Я пожал плечами.

— Я просто задаю вопросы, — сказал я. — Это пассивно-агрессивный подход. Я просто снова и снова задаю одни и те же три или четыре вопроса, требующие развернутого ответа. Они изматываются, отвечая на них, и дают мне все, что я захочу.

Энди подскочил на месте как ужаленный.

— Черт возьми! — сказал он. — *Так вот* что это было. Я даже подумать об этом не мог.

\* \* \*

К моменту окончания зимнего курса в Гарварде я подружился с некоторыми из своих однокурсников. Даже с Энди.

Именно за время учебы в Гарварде я понял, что мы в ФБР могли научить мир многому в области ведения переговоров.

За время своего короткого пребывания в Гарварде я понял, что без глубокого понимания психологии человека, без принятия того факта, что мы все — дикие, неразумные, импульсивные, действующие под наплывом эмоций животные, все наши умственные способности и математическая логика бессильны в хрупком и шатком процессе взаимодействия двух людей, ведущих переговоры.

Да, возможно, человек — единственное животное, которое торгуется — ведь обезьяна не будет менять часть своего банана на орехи другой обезьяны. Но независимо от того, в какие теоретические

«одежды» мы облакаем наши переговоры, человек всегда остается животным, которое прежде всего действует, исходя из своих, глубоко спрятанных — и почти не видимых — зачаточных страхов, потребностей, представлений и желаний.

Эти парни в Гарварде не учили этого. Все их теории и методы связаны с силой интеллекта, логикой, авторитетными анаграммами вроде BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement — «Наилучшая альтернатива соглашению на переговорах». — *Прим. ред.*) и ZOPA (Zone of Possible Agreement — «зона возможного соглашения». — *Прим. ред.*), с рациональными понятиями о ценностях и с моральной концепцией о том, что считается честным и справедливым, а что — нет.

На вершине этой стройной, но ложной системы взглядов на рациональность находится, конечно же, процесс. У них был обязательный сценарий, заранее определенный порядок действий, предложений и контрпредложений, разработанных в особом порядке, который должен был привести к нужному результату. Они словно имели дело с роботом: если вы выполните пункты *a*, *b*, *c* и *d* в строго определенном порядке, то найдете *x*. Но в реальном мире переговоры часто бывают непредсказуемыми и сложными. Приходится сначала находить *a*, затем *d*, а потом, возможно, *q*.

Если я смог одержать победу над самыми умными студентами в стране, используя лишь один из многих эмоционально окрашенных методов ведения переговоров, которые я разрабатывал и применял против террористов и похитителей детей, то почему я не могу применять эти методы в бизнесе? Я не вижу разницы между грабителями банка, которые берут заложников, и руководителями организации, которые используют жесткую тактику, чтобы сбить цену при приобретении имущества стоимостью миллиард долларов.

В конце концов, похитители детей — это просто бизнесмены, пытающиеся выторговать лучшую цену.