

Фрагменты статьи из HBR за январь 2007 г.
Дэвид Лакс, Джеймс Себениус¹

ПЕРЕГОВОРЫ В ТРЕХ ИЗМЕРЕНИЯХ

Как вести полноценную игру

Какие препятствия приходится преодолевать, чтобы получить согласие противоположной стороны? Проанализировав сотни переговоров, мы пришли к выводу, что подводные камни есть на всех трех уровнях — в тактике, в условиях сделки, в организации переговоров. Хотя каждый аспект важен, переговорщики, как и авторы книг о переговорах, чаще всего уделяют внимание только первым двум, упуская третье, из-за чего и не видят проблему объемно, в трех измерениях.

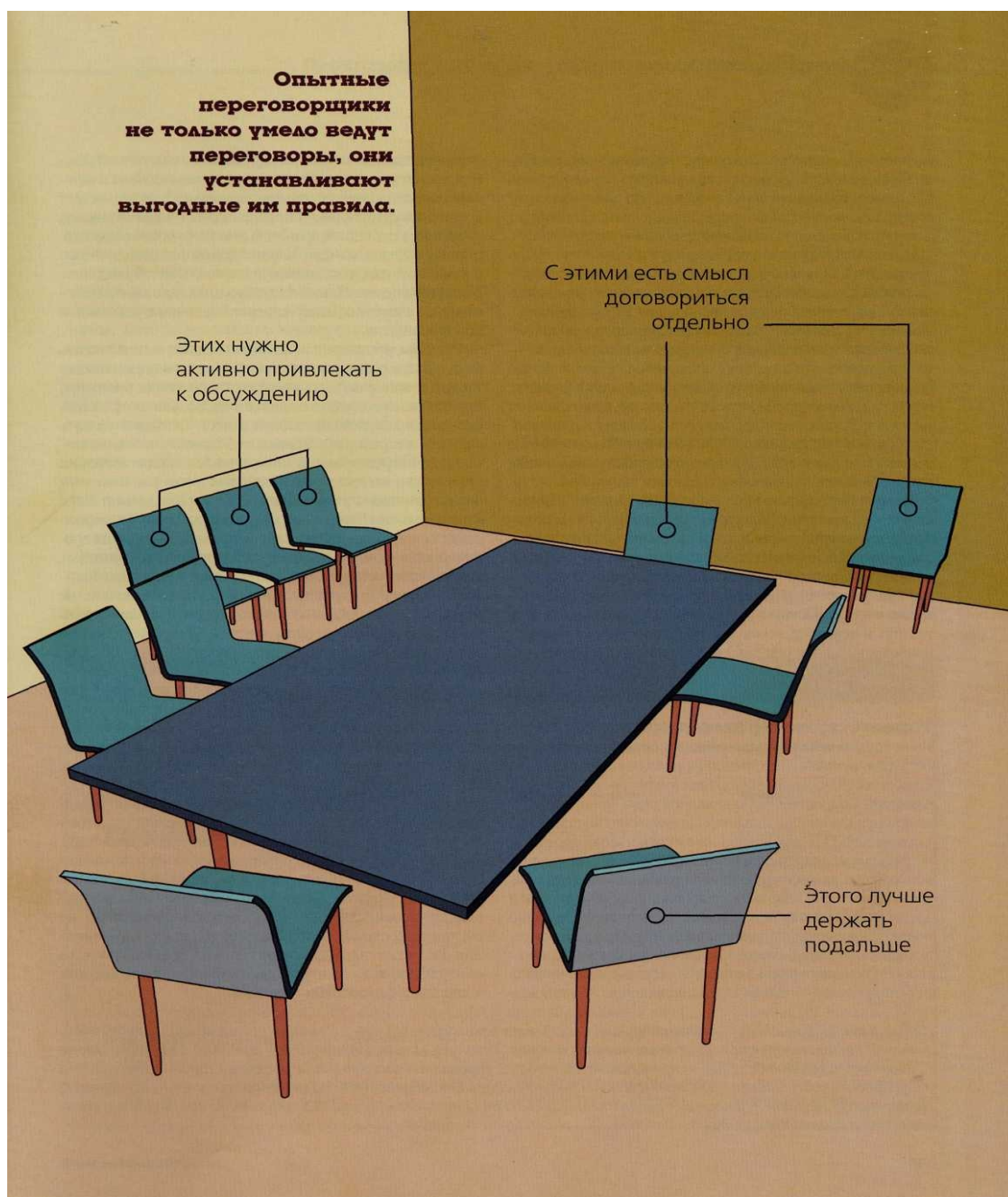
Обычно в книгах говорится о тактике руководителей, то есть о том, как действовать уже за столом переговоров. В этом измерении основные помехи на пути к согласию появляются из-за отсутствия доверия между сторонами, их чрезмерно жесткой позиции, неумением или нежеланием делиться информацией. Поэтому советы, которые дают авторы такого рода публикаций, касаются мимики и жестов, ошибок «культурного» характера, выбора стиля поведения в конкретной ситуации, умения активно слушать, убедительно излагать собственную позицию, быстро отвечать на предложения партнеров и выдвигать свои, соблюдать сроки, защищаться от нечестных приемов и т.д. О втором измерении (условиях сделки, то есть способности переговорщиков заключить выгодный контракт) тоже написано немало. Если сделка кажется не слишком заманчивой для сторон или договор сформулирован так, что успех представляется сомнительным, опытные переговорщики ищут скрытые источники экономической и неэкономической выгоды и так переделывают договор, чтобы сделка стала интересна всем. Стоит ли идти на уступки, и если да, то на каких условиях? Не нужно ли предусмотреть поэтапное соглашение, по которому стороны будут поровну делить непредвиденные расходы и отвечать по своим рискам? Может, подумать о новой концепции сделки, которая будет отвечать и экономическим, и личным целям участников?

Однако есть и третье измерение, и тут тоже бывает немало препятствий. Речь идет о плохой подготовке к сделке (обычно руководители весьма легкомысленно относятся к организационной стороне дела) — ошибочном выборе партнера, тем для обсуждения или времени сделки, непродуманной последовательности переговоров, неумении заранее подготовить отходные пути. Переговорщики, которые знают об этих опасностях, сами направляют ход игры. Действуя исподволь, не обсуждая организацию переговорного процесса на самих переговорах, они знают, кого из представителей противоположной стороны нужно подключить в тот или иной момент,

¹ **Дэвид Лакс** (David A. Lax; lax@negotiate.com) — один из руководителей консультационной компании Lax Sebenius, которая специализируется на стратегии переговоров (Конкорд, штат Массачусетс). **Джеймс Себениус** (James K. Sebenius; sebenius@hbs.edu) — преподаватель теории управления бизнесом по программе Гордона Доналдсона в Гарвардской школе бизнеса (Бостон) и один из руководителей Lax Sebenius. Оба — участники программы Гарвардской бизнес-школы Negotiation Roundtable и авторы книги «3-D Negotiation: Creating and Claiming Value for the Long Term» (Harvard Business School Press, 2006).

хорошо представляют себе вероятные последствия сделки и с чем они останутся, если она сорвется.

Бывший торговый представитель США Шарлин Бершефски, которая участвовала в сотнях переговоров с компаниями, правительственными и неправительственными организациями по сделкам, связанным с товарами, услугами и интеллектуальной собственностью, так говорит о «трехмерных» переговорах: «До тактических приемов очередь доходит, когда проделана вся черновая работа. Многие путают тактику и действия, необходимые, чтобы сформулировать наиболее выгодные условия, а ведь именно на эту работу уходит больше всего сил. Когда знаешь, что тебе нужно, когда у тебя есть общая стратегия, тактика появляется сама собой».



Успехи «трехмерных» переговоров

Из-за трудностей третьего измерения неудачу могут потерпеть даже руководители, умеющие правильно вести себя за столом переговоров. <...>

Плюсы «трехмерной» стратегии

Опытные переговорщики, которые действуют сразу на трех фронтах, добиваются согласия противоположной стороны потому, что продумывают каждый нюанс сделки, укрепляют свой «надежный запасной вариант» и отрезают оппонентам пути к отступлению. Они отстаивают свои интересы, но при этом стараются предложить выгодные всем условия.

Получение выгоды. В арсенале «трехмерных» переговорщиков несколько общепринятых приемов, в том числе поиск новых предложений или привлечение к переговорам новых участников: иногда таким образом удается устроить что-то вроде аукциона. О необходимости искать новых потенциальных партнеров мы говорили со Стивом Хольцманом, бывшим директором по развитию бизнеса Millennium Pharmaceuticals (основанная в 1993 году, эта небольшая компания благодаря череде заключенных альянсов и приобретений меньше чем за десять лет превратилась в гиганта стоимостью несколько миллиардов долларов). Вот что сказал Стив: «Как только появляется возможность заключить сделку, мы находим еще шесть вероятных партнеров. Конечно, лавировать между ними непросто. Но, во-первых, они начинают по-другому относиться к сделке. А во-вторых, вы сами по-другому воспринимаете себя. Когда вы знаете, что и другие люди заинтересованы в сделке, вам незачем блефовать и вы говорите правду. И чувствуете себя гораздо увереннее».

Переговоры в трех измерениях			
Успех сделки зависит от того, уделяют ли руководители при ее подготовке должное внимание всем трем измерениям.			
	Объект внимания	Обычные помехи	Решение
1-е измерение	Тактика (люди и процессы)	Неумение общаться, обмениваться информацией, жесткие методы воздействия на партнеров	Личные отношения улучшаются за столом переговоров, тогда же корректируется тактика
2-е измерение	План сделки (выгода и суть)	Нет осуществимых и желательных вариантов соглашений	Вернуться на исходные позиции и найти более выгодные условия сделки
3-е измерение	Организация сделки (число участников и последовательность их выхода на сцену)	Участники сделки, темы для обсуждения, запасные варианты и т.д. не способствуют созданию выгодного соглашения	До начала переговоров продумать состав участников сделки и порядок переговоров с каждым из них

Переговорщикам нужно помнить о том, что они могут ненароком сами поставить себя в невыигрышное положение и лишиться лучших запасных вариантов. Несколько лет назад мы работали с американской производственной компанией, которая хотела создать совместное предприятие в Мексике. Ее сотрудники уже провели подготовительную работу — изучили национальные особенности потенциальных партнеров и отобрали из них трех самых привлекательных. Американцы верно структурировали переговоры и учли местные деловые традиции. Но заключить договор с партнером номер один им не удалось, и все силы они бросили на второго, менее интересного им кандидата. Но и здесь все пошло вкривь и вкось. А теперь представьте себе, каково было бы компании вести переговоры с последним (и худшим) из трех кандидатов, если бы сорвалась сделка со вторым, — и это в отрасли, где все друг друга

прекрасно знают и где слухи о предыдущих переговорах мгновенно бы распространились.

С каждой неудачей «надежный запасной вариант» американской компании казался все менее заманчивым. К счастью, предварительные переговоры с третьим и вторым кандидатами она вела параллельно. Поэтому американцы поняли, какой партнер их больше устраивает, раньше времени не остановили переговоры и сыграли на соперничестве двух соискателей. Американцам нужно было так выстроить весь процесс, чтобы возможность заключить сделку с партнером, который устраивал их больше всего (то есть их «надежный запасной вариант»), оказалась бы главным козырем в переговорах со вторым по привлекательности кандидатом и т.д. В этом случае получились бы своего рода четырехсторонние переговоры (обсуждение условий сделки сразу с тремя потенциальными партнерами) и незачем было бы проводить по очереди три раунда двусторонних переговоров.

«Трехмерные» переговорщики, которые находят сразу несколько вероятных партнеров и заранее предусматривают разные условия для обсуждения, укрепляют свои позиции и хотя бы отчасти отрезают отходные пути вероятным партнерам. Когда бывший гендиректор компании Seagram's, глава Всемирного еврейского конгресса Эдгар Бронфман, впервые обратился в швейцарские банки с требованием выплатить компенсацию тем, кто пережил холокост и лишился сбережений, сделанных до Второй мировой войны, к нему никто не отнесся серьезно. Руководители швейцарских банков не считали нужным разговаривать с Бронфманом, они были уверены, что с юридической точки зрения к ним не придраться, поскольку вопрос о реституциях был улажен много лет назад. Всемирный еврейский конгресс повел атаку на швейцарские банки. Спустя восемь месяцев кампании, разгоревшейся в средствах массовой информации с подачи Всемирного еврейского конгресса и некоторых деловых кругов, дискуссия заметно расширилась, а позиции швейцарцев пошатнулись. Банкиры столкнулись с коалицией интересов, которая могла лишить прибыли швейцарские банки в Калифорнии, Нью-Йорке и других американских городах и штатах. В мае 1997 года Лос-Анджелес ввел первые санкции и изъял несколько сот миллионов долларов своего пенсионного фонда из швейцарского банка. Вскоре его примеру последовал штат Нью-Йорк. Через нескольких дней к ним примкнули Калифорния, Массачусетс и Иллинойс. Швейцарские банки теряли огромные средства; по новым правилам игры им нужно было получить лицензию на ведение бизнеса в Нью-Йорке, что ставило на грань срыва слияние Swiss Bank и UBS. На Швейцарию давили угрозой экономического бойкота и коллективных исков, предъявлять которые Всемирный еврейский конгресс уполномочил самых непреклонных адвокатов; выражать недовольство стало и американское правительство, которое взяло на себя роль посредника в конфликте.

Неудивительно, что под таким перекрестным огнем швейцарские банки, которые не утруждали себя подготовкой «надежного запасного варианта», пошли на уступки и в конце концов подписали соглашение, по которому обещали выплатить 11,25 млрд. жертвам холокоста. А ведь поначалу казалось, что затея Бронфмана обречена на провал, учитывая, что в то время все карты были на руках у швейцарских банкиров.

Есть еще один способ добиться выгоды — направить переговоры в новое русло. Вот как Microsoft удалось выиграть в так называемой войне браузеров. В 1996 году за контракт на разработку интернет-браузера для AOL боролись Microsoft и Netscape. Netscape Navigator конкурировал с менее надежным Internet Explorer — он только начинал завоевывать рынок, но Билл Гейтс уже включил его развитие в число стратегических приоритетов. Netscape была настроена самоуверенно и высокомерно, поэтому жестко вела переговоры: ее интересовал только вопрос денег. «Netscape не получила контракт по собственной вине», — пишет в своей книге «aol.com» один из руководителей AOL Жан Виллануэва. Но в конце концов AOL заключила сделку с Microsoft, хотя, по словам Виллануэвы, AOL «причисляла себя к мелким компаниям, боровшимся с общим врагом — Microsoft». Судьбу сделки определило обещание Microsoft модернизировать свой браузер и поставлять его бесплатно. Кроме того, Microsoft согласилась включить клиентскую программу AOL в новую версию операционной системы Windows.

Microsoft — прямой конкурент AOL — обязалась разместить иконку этой программы на рабочем столе Windows рядом с иконкой собственного онлайн-сервиса Microsoft Network

(MSN). С появлением значка AOL на «самой дорогой виртуальной недвижимости в мире» аудитория компании увеличивалась на 50 млн. человек в год, причем это обходилось AOL почти бесплатно, хотя раньше привлечение одного клиента (за счет «ковровых бомбардировок» страны ее дисками) стоило \$40—80. Фактически Билл Гейтс пожертвовал среднесрочными интересами MSN ради более крупной задачи — победить в войне браузеров.

Как Microsoft удалось изменить расстановку сил? В техническом отношении браузер Microsoft уступал браузеру Netscape, и у компьютерного гиганта шансы заключить сделку были невелики, на какие бы уловки он ни шел во время переговоров. Поэтому Microsoft перевела разговор с обсуждения стоимости сделки на более общие темы, в частности, рассказала о тех направлениях своей работы, в которых добилась решающего преимущества. Вместо того чтобы поразить воображение ИТ-специалистов AOL, Microsoft постаралась перетянуть на свою сторону руководство компании. В 1998 году, выступая в Верховном суде США, Дэвид Колберн, глава команды переговорщиков AOL и ее директор по развитию бизнеса, сказал, что «чашу весов в пользу Microsoft перевесила ее готовность включить продукты AOL в операционную систему Windows». Поняв, что игра с X по поводу пунктов А и Б не стоит свеч, Microsoft переключилась на партнера Y и стала обсуждать с ним вопросы С, D и E, в которых была особенно сильна.

Такая «трехмерная» тактика противоречит «одномерному» принципу ведения переговоров, согласно которому исход дела целиком и полностью зависит от умения его участников правильно вести себя с оппонентами. Однако выбор нового кандидата для сделки и новых тем для обсуждения, реструктуризация процесса, поиск «надежных запасных вариантов», то есть меры, предпринимаемые помимо самих переговоров, зависят прежде всего от организации переговоров.

Найти источник выгоды. Находя новых кандидатов для сделки и предлагая новые темы для обсуждения, «трехмерные» переговорщики преследуют не только свою выгоду, но действуют в интересах всех потенциальных партнеров.

<...>Сложность переговоров и их результаты часто зависят от формы сделки. Когда планировалась сделка о слиянии Bell Atlantic и Nynex, оказалось, что нужно обсудить ее условия с регулирующими органами 13 американских штатов, в которых работали обе телефонные компании. Чтобы избежать бесконечных переговоров, стороны отказались от идеи партнерства и создали функционально эквивалентную структуру, номинальным приобретателем которой стала Bell Atlantic.

Иногда стоит изменить сам процесс, а не суть переговоров. К примеру, партнерам, которые прекращают свои деловые отношения, обычно трудно договориться о том, кому что достанется после «развода». Но они могут предусмотреть такую процедуру: одна сторона называет цену, за которую она готова купить акции партнера или продать ему свои, а другая — должна отреагировать на это предложение. Порой выгоднее положиться на опытного посредника. Например, благодаря посредничеству третьих сторон удалось сдвинуть с мертвой точки переговоры между Microsoft и Министерством юстиции США. Известно много вариантов посредничества, арбитража и других механизмов, пользуясь которыми можно изменить ход игры, и это гораздо надежнее, чем отстаивать свои интересы исключительно за столом переговоров.

Реализация «трехмерной» стратегии

Искушенные переговорщики ищут недостающие узлы в сети создания стоимости и те элементы, вокруг которых можно было бы выстраивать переговоры; они проводят «обратное моделирование» самых перспективных условий сделки и так регулируют поток информации, чтобы добиться соглашения.

Изучение обстановки. Чтобы воспользоваться новыми возможностями, нужно знать про их существование. «Трехмерный» переговорщик расширяет круг поисков — недостающие элементы будущей сети создания стоимости он ищет «на стороне», не ограничиваясь очевидными кандидатами. Поэтому ему удастся выявить те дополнительные преимущества, которые могли бы принести с собой новые участники сделки. Чтобы изменить правила игры, нужно понять, кому из тех, кто не попал в список вероятных кандидатов, сделка была бы выгодна хотя бы в каком-то

одном отношении. Кто мог бы сократить издержки на производство, дистрибуцию, риски и т.д. или оказаться недостающим звеном в сделке? Где может быть источник обоюдной выгоды? Каким образом привлечь новых игроков? На каком этапе, если сделка окажется слишком сложной или интересы сторон придут в противоречие, нужно будет сократить масштаб переговоров? Есть ли еще какие-нибудь кандидаты, благодаря которым у нас появятся новые «надежные запасные варианты»?

Такой поиск позволяет выявить всех реальных и потенциальных кандидатов. Нужно оценить их нынешние и будущие интересы, их козыри, трудности и издержки, неизбежные при достижении согласия с каждой стороной, а также выгоду, которую сулит их поддержка. Важно установить, какие отношения связывают вероятных участников сделки: кто на кого влияет, кто с чьим мнением считается, кто кому что должен, кому будет невыгодно ссориться с ключевыми сторонами и т.п.

Особенно важно вести широкий поиск создателям новых предприятий. В этом случае они смогут продумать последовательность сделки и заложить основы стабильного роста своих компаний. Основатель WebTV Networks Стив Перлман в середине 1990-х годов нашел первоначальные инвестиции и разработал технологию, позволяющую выходить в интернет через обычный телевизор. Он создал опытный образец и нанял сотрудников. Но ему не хватало средств, и Перлман, тщательно изучив обстановку на рынке, обнаружил несколько потенциальных партнеров — интернет-провайдеров, венчурных инвесторов, инвесторов-ангелов, промышленных партнеров, производителей бытовой электроники, поставщиков контента, оптовых и розничных дистрибуторов, иностранных партнеров и т.п. Он провел «трехмерный» анализ, отобрал подходящих кандидатов, заключил самые выгодные контракты и таким образом создал серьезную компанию.

Обратное моделирование и последовательность переговоров. Подступая к новому проекту, вы отталкиваетесь от конечных сроков и результатов, в обратном порядке составляете график и разбиваете всю работу на основные этапы. В этом же заключается и принцип обратного моделирования, только при подготовке сделки «проектом» становятся выгодные соглашения между членами коалиции.

Например, когда в WebTV почти полностью закончились деньги, казалось, что у Перлмана есть единственный выход — обратиться к венчурному инвестору. Но венчурные капиталисты в то время весьма скептически относились к сделкам в области бытовой электроники, и Перлман, отталкиваясь от своей цели, провел обратное моделирование. Он решил, что венчурный инвестор сочтет его проект более привлекательным, если в нем будет участвовать крупный производитель бытовой электроники. Перлман выстроил схему последовательных шагов. После того как первый кандидат (Sony) отказался от предложенного сотрудничества, Перлман добился поддержки Philips, а затем, уже имея мощные тылы, подписал контракт с Sony. После этого он начал переговоры о получении венчурных средств, при этом оценка его компании намного поднялась, так как он заручился поддержкой Sony и Philips. Уже располагая деньгами, он довольно легко заключил соглашения с производителями, оптовыми и розничными продавцами, поставщиками контента, провайдерами и иностранными партнерами.

Моделируйте ситуацию в обратном направлении до тех пор, пока шаг за шагом не выстроите очередность переговоров, гарантирующую точное попадание в цель.

Судя по опыту WebTV, создатели коалиции сталкиваются с одной и той же проблемой — им труднее всего подобрать ключик к самым труднодоступным (и, вероятно, самым ценным) партнерам. Чтобы увеличить шансы на успех, представьте себе, кто должен быть на вашей стороне, когда вы начнете переговоры с главным кандидатом. Продолжайте моделировать

ситуацию в обратном направлении до тех пор, пока шаг за шагом не выстроите очередность переговоров, гарантирующую точное попадание в цель.

Вот как, по словам журналиста из New Yorker, советник президента Клинтона, тогдашний министр торговли США Уильям Дейли, добивался в Конгрессе поддержки Соглашения о Североамериканской зоне свободной торговли. «Дейли только пожимал плечами, когда ему говорили, что конгрессмен, который поначалу склонялся в пользу документа, изменил свое мнение. Плохие новости не выбивали его из седла — он придумывал новый план действий. "Сможем мы найти того, кто убедит конгрессмена перейти на нашу сторону? Надо позвонить тому, кто позвонит еще кому-нибудь, а уж тот — нашему перебежчику"».

«Трехмерный» переговорщик умело играет и на масштабе переговоров — он добавляет, удаляет отдельные элементы, по-новому комбинирует их. Можно сделать сделку более привлекательной, предложив новые условия (как поступила Microsoft в переговорах с AOL) или обесценив «надежные запасные варианты» оппонента (в чем преуспел Всемирный еврейский конгресс во время противостояния с швейцарскими банками). Шансы на победу вырастут, если и не привлекать тех, к кому другие участники переговоров испытывают антипатию. Именно так перед первой войной в Персидском заливе создавал коалицию Джеймс Бейкер. Он отказался от явного сотрудничества с Израилем и потому сумел привлечь на свою сторону ряд умеренных арабских стран.

Регулирование информации. Иногда самое лучшее — собрать вместе всех участников, сообщить им всю информацию и провести мозговой штурм для поиска решения общей проблемы. Однако часто, чтобы найти ответы на важнейшие «трехмерные» вопросы, приходится их обсуждать при закрытых дверях. Поэтому важно определить, какие этапы переговоров будут открытыми, а какие — закрытыми, как и в каком объеме сообщать информацию о закрытых переговорах остальным участникам.

Этот прием весьма эффективен, в чем убеждает одна история. Известный дипломат решил помочь обаятельному и способному, но никому не известному молодому человеку из Восточной Европы. Дипломат рассказал председателю одного государственного банка, что «талантливый амбициозный юноша, без трех минут зять барона Ротшильда», хотел бы получить хорошую должность в его банке. Вскоре после этого он встретился с самим бароном. Ротшильд, по его сведениям, искал хорошую партию для своей дочери, и с восторгом расписал ему достоинства «привлекательного и весьма способного молодого человека, который делает головокружительную карьеру в государственном банке». Послушная дочь нашла его очаровательным, талантливым, перспективным и «подходящим для отца». Когда она дала согласие, трехсторонняя сделка состоялась — ко всеобщему удовольствию.

Как было на самом деле, никто не знает. Не будем обсуждать и этическую сторону этой истории, восхитимся лишь тем, как умело дипломат, задав свои правила игры, манипулировал ее участниками. Выбрав цель и способы ее достижения, продумав последовательность каждого шага, виртуозно сформулировав свои высказывания на каждом этапе подготовки сделки, он одержал победу в казалось бы безнадежной ситуации. Конечно, если бы банкир, барон, дочь и молодой человек встретились до этой «артподготовки», вряд ли бы дипломат, при всей его обходительности, добился своего.

Должны помнить о тактике отдельных сделок и потенциальные инвесторы. Самый обычный трюк такой: чтобы заставить инвестора А выделить средства, ему говорят, что это уже собирается сделать «опытный инвестор Б», даже если в действительности Б заинтересовался проектом только потому, что до него дошли неофициальные (и неверные) слухи о том, что «уважаемый инвестор А» уже точно дал свое согласие.

Переговоры по поводу выкупа земли для застройки — еще один пример, показывающий, как важно дозировать информацию. Чем раньше владельцы земли узнают о планах застройщиков, тем им это выгоднее. Чтобы землевладельцы не взвинтили цены на более поздних этапах подготовки к сделке, переговоры обычно проводятся с каждым по отдельности и втайне от других. Нужно покупать участки в такой последовательности, чтобы с каждой очередной сделкой намерения застройщиков не становились очевидными. Важно предусмотреть и возможность

начать строительство до выкупа всей земли, просчитать, не окажется ли бесполезным их приобретение участков, если с остальными владельцами договориться не удастся.

Иногда самое лучшее — собрать вместе всех участников, сообщить им всю информацию и провести мозговой штурм для поиска решения общей проблемы.

Исход переговоров порой зависит от того, сможет ли «трехмерный» переговорщик предугадать, в какой последовательности его партнер будет общаться с другими участниками сделки и станут ли известны результаты их договоренностей. К примеру, статья, опубликованная в 1985 году в *International Studies Quarterly*, рассказывает о том, как США вели сепаратные переговоры о соглашениях по торговле текстилем с Японией, Гонконгом и Южной Кореей. Корейский представитель попросил американскую сторону сначала договориться с Гонконгом. Видимо, корейцы считали, что у их коллег из Гонконга больше опыта и лучше знание языка, а потому они и должны подготовить почву для остальных. По словам наблюдателя, «корейцы дождались окончания переговоров с Гонконгом и Японией, выяснили, что получили обе страны, после чего потребовали себе лучших условий». То есть получилось, что американцы, послушавшись корейцев и выбрав заданный ими порядок переговоров, сами дали корейцам сильные козыри. Возможно, Вашингтону стоило в ином порядке вести переговоры — начать с Сеула.

• • •

Никто не сомневается в том, что для переговорщиков очень важна способность слушать, убеждать и вырабатывать тактику. Но совершенствовать только эти навыки недостаточно, необходимо научиться так продумывать сделку, чтобы она была выгодна всем ее участникам. Многие часто забывают и о третьем измерении — умении изменять масштаб и структуру сделки, хотя именно оно порой оказывается решающим.

Действуя «в третьем измерении», нужно быть все время настороже, уж очень просто перейти грань, отделяющую честные методы от нечестных, поиск общих интересов от манипуляций. Тем не менее надо помнить, что без усилий на этом направлении не были бы созданы многие крупные коалиции.

Чтобы найти и получать стабильную выгоду, переговорщик должен мастерски владеть всеми «трехмерными» навыками. В противном случае он будет вести одно- или двухмерную игру в трехмерном мире.