

Содержание

Предисловие	7
-------------------	---

Введение	9
----------------	---

Глава 1

Что такое переговоры... на самом деле?	19
--	----

Часть I

Ключевые аспекты ведения переговоров в стиле Дональда Трампа

Глава 2

Отточите свой характер:

<i>сформируйте взаимное доверие, дружбу и удовлетворенность</i>	43
---	----

Глава 3

Проведите расследование, дабы выяснить, чего хочет другая сторона, выявить ее слабые стороны и получить важную информацию	65
--	----

Глава 4

Будьте образцовым продавцом:

<i>разрабатывайте смелые решения проблем и умейте убедить представителей другой стороны, что они получают больше, чем ожидали</i>	85
---	----

Глава 5

Контролируйте ход продвижения переговоров:	
<i>используйте планирование, крайние сроки, затягивание и мертвые точки с пользой для себя</i>	105

Глава 6

Используйте силу человеческой натуры:

<i>психологические приемы ведения переговоров</i>	129
---	-----

Глава 7

Информация — это власть:

<i>досконально разберитесь в предмете переговоров</i>	151
---	-----

Глава 8

Имейте в виду несколько решений:

сохраняйте гибкость и творческий подход к своим потребностям и желаниям..... **167**

Глава 9

Добейтесь успеха... посредством дисциплинированности:

«книга сделки», список «мы — они», контрольный список POST и другие инструменты планирования..... **185**

Часть II

Стратегии для конкретных ситуаций

Глава 10

Тактики силовых переговоров и контрмеры..... **213**

Глава 11

Ведение переговоров со сложными людьми **235**

Глава 12

Стратегия грубости... когда ее стоит использовать **255**

Глава 13

Что следует и чего не следует делать

опытному переговорщику..... **271**

Глава 14

Советы при ведении переговоров по телефону и электронной

почте..... **291**

Глава 15

Когда следует использовать не имеющие юридической силы

письма о намерениях или меморандумы о взаимопонимании **311**

Глава 16

Самые замысловатые переговоры в моей жизни **323**

Глава 17

Шесть тактических приемов повышения своей силы

на переговорах..... **347**

Предисловие

Я познакомился с Джорджем Россом в 1970-х. Мне исполнилось 27 лет, и я был всецело увлечен своей первой операцией с недвижимостью — манхэттенским предприятием.

Джордж в то время был старшим партнером крупнейшей нью-йоркской юридической фирмы, специализировавшейся на сделках с недвижимостью. Он мгновенно понял все сложности сделки, которую я пытался заключить. Это потрясло меня — ведь ранее подобных сделок никто не заключал. Чтобы провести сделку, я должен был убедить множество различных заинтересованных сторон пойти на уступки.

Это была очень сложная сделка с принадлежавшим обанкротившейся железнодорожной компании отелем неподалеку от Grand Central Terminal в Нью-Йорке. В итоге я превратил его в Grand Hyatt. Я должен был работать с железной дорогой, с правительствами города Нью-Йорка и штата, с банками и множеством других организаций — и ни в одной из них не верили, что у меня что-нибудь получится. У Джорджа не было непосредственного опыта работы с некоторыми из этих организаций, но создавалось впечатление, что он точно знал, как нужно все сделать, чтобы получилось так, как я задумал. Мне нужны были такие условия сделки, чтобы я не платил ни налогов, ни арендной платы (только

налог на прибыль). Но в то время — в 1970-х гг. — правительство города относилось к процессу банкротства так (лишение прав на выкуп закладной было обычным делом), что создание отеля первого класса в крайне ветхом здании было делом, мягко говоря, крайне сложным. Чтобы все это организовать, потребовалось два года непрерывных переговоров. Без опыта их ведения, которым обладал Джордж, сделка могла бы неоднократно провалиться. Но она состоялась — и была столь успешной, что моя карьера резко пошла вверх.

Мне нравится считать себя оригиналом, человеком, склонным делать то, чего никто не делает. Но за эти два года я понял, что мало быть изобретательным, необходимо иметь опытного советчика — человека, способного правильно понять ваш замысел и достаточно проницательного, чтобы вести переговоры от вашего имени. Джордж — один из лучших юристов, специализирующихся на сделках с недвижимостью, но, что еще важнее (и что обычно не присуще юристам), он проницательный бизнесмен и переговорщик. Такое сочетание качеств очень значимо.

Я люблю масштабную работу, люблю иметь дело с общей картиной, но не люблю вдаваться в детали. В этом я полностью полагаюсь на Джорджа. Он способен облечь мои идеи в конкретные слова, к тому же от природы наделен пониманием того, как нужно вести переговоры в каждом конкретном случае, каковы желания и потребности представителей другой стороны и как добиться результатов. Вам, как обладателю этой книги, очень повезло: вы можете перенять переговорные премудрости, за которые я очень хорошо платил Джорджу!

Дональд Дж. Трамп

Введение

Как я стал переговорщиком у Дональда Трампа

За 30 лет работы с Дональдом Трампом я пришел к пониманию ключевого элемента его стиля ведения бизнеса: он мастер устанавливать взаимоотношения с представителями другой стороны. Он учитывает личностную составляющую. Моя роль состоит в обсуждении сути сделки — это моя сильная сторона. Трамп генерирует идею, а я работаю над деталями. У нас это всегда хорошо получалось.

Хотя сейчас я больше известен как один из героев «Ученика»*, однако на протяжении многих лет работал с Дональдом как советник, переговорщик и адвокат. Я видел, как он действовал при планировании и осуществлении больших проектов, помогал ему вести переговоры по наикрупнейшим сделкам с недвижимостью, какие только можно себе представить, включая Trump Tower, GM Building, Grand Hyatt и Wall Street 40. Понятно, что я накопил огромный переговорный опыт. Хотя к моменту встречи с Трампом уже

* Американское реалити-шоу The Apprentice (2004–2017). — Прим. ред.

имел 30-летнюю практику переговоров по крупным сделкам с недвижимостью для других девелоперов, включая сделки по Chrysler Building и St. Regis Hall.

Мы с Дональдом разработали удивительно простой способ ведения дел. Поняв из нашего первого опыта совместной деятельности по заключению сделок с недвижимостью, что я всегда сделаю свою часть работы, он поручает мне заниматься и всем остальным. Мы действуем так: если мне нужно, чтобы он вмешался (обычно это бывает, когда можно использовать его опыт формирования личных взаимоотношений, дабы склонить кого-то в пользу нашей точки зрения), то включается в процесс. Если же нет, Дональд дает мне полную свободу, и я имею право действовать, как считаю нужным. В этом смысле мое положение уникально. Я вправе одновременно и осуществлять работу, связанную с юридическими аспектами сделки, и вести переговоры. Обычно юристы не могут действовать подобным образом — ведь у большинства из них нет достаточного опыта ведения дел. Но мы неизменно используем этот эффективный подход, даже когда прибегаем к помощи адвокатов извне, что случается достаточно часто.

Что же такое переговоры в стиле Трампа?

В этой книге я собираюсь поделиться с вами множеством тактических приемов и методов ведения переговоров, разработанными мною за 50 лет работы переговорщиком. Я называю это переговорами в стиле Трампа потому, что многие из стратегий придуманы Трампом. Но я также включил сюда множество уроков, которые получил, будучи представителем воротил нью-йоркского бизнеса — или сидя за столом напротив них. Эти стратегии можно использовать

при заключении различных сделок: при покупке автомобиля, в разговоре с боссом насчет повышения зарплаты, при покупке или продаже небольшой инвестиционной собственности либо финансировании строительства небоскреба.

Стиль Трампа во многом основан на активном использовании его сильных сторон и делегировании того, в чем он недостаточно силен. Он обладает удивительно живым умом и способен находить удивительно креативные способы решения проблем (даже крайне сложных), которые едва ли пришли бы в голову большинству людей. К тому же умеет понять потребности и желания другой стороны и знает, как прийти к желаемому результату. Так что ключевыми факторами успеха Трампа являются изобретательность и системность мышления. В то же время он неспособен обдумывать подробности. Он не готов тратить по три дня на внимательное изучение каждого параграфа в договоре долгосрочной аренды. Тогда в игру вступаю я. Переговоры в стиле Трампа подразумевают использование специфических стратегий, которыми я собираюсь с вами поделиться. Но вам также следует знать, когда делегировать полномочия, а когда призвать на помощь экспертов.

Как я учился искусству ведения переговоров

За первые три года карьеры юриста я превратился в эксперта по законодательству, регламентирующему сделки с недвижимостью. Стал мастером по части составления контрактов и всяких иных документов. Помимо прочего, в книге пойдет речь о том, как важно до начала переговоров иметь в своем распоряжении всевозможные формы и юридические документы, даже если приходится составлять их

самостоятельно, тогда можно будет использовать форму или контракт как «официальную» версию — даже в тех ситуациях, когда ничего такого не предполагается. Готовый документ дает вам огромное психологическое преимущество в переговорах, поскольку другой стороне сложнее предложить внести изменения в существующую форму.

Прежде чем присоединиться к Трампу, я работал юристом по заключению сделок с недвижимостью, причем весьма успешно. В итоге я пришел к своему боссу и сказал, что хочу стать партнером фирмы. Он ответил: «У нас нет партнеров», поэтому я ушел (сохранив, однако, добрые отношения с ним). С 1956 по 1966 г. работал на Сола Голдмана и Алекса Ди Лоренцо — младшего, ставших крупнейшими инвесторами в нью-йоркскую недвижимость; для них я провел покупку 702 объектов. Это больше одного объекта в неделю — и так еженедельно на протяжении 10 лет. Когда вы совершаете столько сделок, то узнаете все приемы, которые могут использоваться в ходе переговоров, и учитесь предугадывать возможную реакцию людей на любые возникающие на переговорах ситуации.

Я был волен изменять условия сделок. Начал я очень рано и вскоре понял, что расходую очень много денег своих боссов. Поэтому принялся скрупулезно изучать тактику оппонентов и постепенно стал настоящим знатоком переговоров.

За много лет до встречи с Дональдом Трампом я понял одну очень важную истину: не все говорят правду. Удивительно? Едва ли. Люди несклонны говорить правду на переговорах, если для них выгоднее быть не совсем искренними. Это открытие стало для меня руководящим принципом: всегда быть приятным собеседником, но относиться ко всему скептически. Забыть то, что говорят оппоненты. Забыть то, что они пишут. В действительности они стремятся

к одному — заключить сделку на желательных для них условиях.

Некоторые люди готовы сказать что угодно, когда им кажется, что это вас убедит. Чтобы стать искусным переговорщиком, вы должны внимательно изучить предмет сделки, внимательно выслушать представителей другой стороны и оценить, согласуется ли то, что вы слышите, с тем, что вы предлагаете. С этого и начните переговоры — задавайте представителям другой стороны прямые и косвенные наводящие вопросы, дабы выяснить, чего они реально хотят.

Я многому научился, поняв этот простой, но важный факт. Я сидел за столом напротив лучших игроков мира недвижимости — людей с блестящей репутацией — и ловил себя на мысли: «Если этот парень такой скользкий, то каковы же остальные?» Например, однажды обсуждал условия какой-то сделки с руководителем некоей компании. Его секретарь заранее напечатала готовый текст контракта. Я потребовал внести некоторые изменения, и руководитель согласился. Но когда документ был исправлен, я обнаружил в нем не те условия, о которых шла речь. Мне пришлось вновь спросить парня, сидевшего по ту сторону стола: «Вы действительно хотите заключить эту сделку?» Он ответил: «Да». Я сказал: «Тогда позовите сюда своего секретаря. Она будет сидеть здесь и печатать то, что мы решим внести в документ. Если вы на это не согласны, я не буду заключать сделку».

Такая конфронтация была необходима, и этот случай открыл мне глаза на то, что человек с серьезной репутацией способен элементарно подделать документы. Я понял, что просто не могу доверять этому парню. Для меня — новичка — это был жестокий урок, но он заставил меня обдумывать процесс переговоров в целом. Люди *будут* вносить

изменения, давать обещания и вести против вас нечестную игру. Вы должны быть начеку, поскольку, к сожалению, это является элементом процесса.

К тому моменту, как я встретил Дональда Трампа, я уже знал многое о переговорах. Но, хотя я был вооружен собственным опытом, стиль ведения переговоров и оригинальность Дональда — его способ заключения сделок — заставили меня изменить свои взгляды. Когда я в 1974 г. впервые встретился с Трампом, он не имел никакого опыта совершения сделок с недвижимостью. Ему всего 27, а я был старшим партнером компании Dreyer and Traub. Дональд пришел ко мне по рекомендации своего отца Фреда Трампа, и, честно говоря, встретился с ним я лишь потому, что хотел сделать приятное его отцу. Дональд носился с идеей покупки и восстановления Commodore Hotel на 42-й улице в Нью-Йорке. Он придумал весьма сложный план действий с этим ветхим зданием неподалеку от Grand Central Terminal. План казался безнадежным. Чтобы все получилось, нужно было договариваться с руководством железной дороги, с городским руководством Нью-Йорка и всякими его подразделениями, с государственными властями, а также найти того, кто готов вложить в проект средства, — и все это хотел проделать неопытный молодой человек. Я не мог себе представить более сложный проект, но Дональд был настойчив. Он *знал*, что у него все получится. Его уверенность, страстность, терпение, изобретательность и способность собрать все заинтересованные стороны за столом переговоров — именно эти черты определяют переговоры в стиле Трампа.

После приобретения Commodore Hotel я помогал Дональду на протяжении многих лет. В итоге он предложил мне перейти к нему на постоянную работу и пообещал участие во множестве захватывающих проектов. Даже

имея за плечами столько лет опыта, я знал, что способен еще многому научиться, и согласился. Дональд Трамп дал мне немыслимую свободу — я мог поступать так, как считал нужным. Он никогда не подвергал сомнению обоснованность моих решений и никогда не критиковал меня за то, что я для него делал. Он мне полностью доверяет.

Конечно, история нашей совместной работы дает основания для доверия. Например, когда я перешел на постоянную работу в организацию Трампа, дом 40 по Уолл-стрит представлял собой практически пустое здание площадью миллион квадратных футов* и стоил \$1 млн. Трамп хотел его купить, но, для того чтобы совершить сделку, нужно было разрешить ряд практически неразрешимых проблем. Единственное, чего не выносит Трамп, — безвыходные положения; он ненавидит, когда заключение сделки бесконечно оттягивается. (Конечно, это потенциальная слабость, и если представитель другой стороны знает такое ваше свойство, то он или она может получить лучшие условия, просто ускорив процесс.) Но Трамп умен, поэтому он счел, что единственный способ решения проблемы с Уолл-стрит, 40 — прибегнуть к помощи эксперта. Он нанял меня, дабы я устранил все преграды и завершил сделку. После того как Трамп блестяще провел переговоры с владельцем, я дал ему совет относительно того, как добиться своего в этом вопросе, и он возложил на меня обязанности, связанные с управлением и арендой. Сейчас это успешно функционирующее офисное здание, стоимость которого свыше \$350 млн.

Я научился у Дональда тому, что в переговорах не всегда все очевидно или просто. Иногда люди заявляют, что

* Примерно 93 000 кв. м; 1 кв. фут около 0,093 кв. м. — *Прим. ред.*

хотят чего-то, но за их словами может скрываться иная цель. В действительности сама эта мысль — *что вы договариваетесь о чем-то таком, что существует для достижения иной цели*, — является одной из базовых идей ведения переговоров в стиле Трампа. Например, иногда внимание общественности важнее краткосрочной прибыли, поскольку заметность приносит огромную пользу в долгосрочном плане. Именно изобретательность Трампа, его способность видеть перспективу отличают ошеломляющий успех от успеха обычного.

В ходе переговоров важнее всего стратегическое мышление. Каковы ваши декларируемые желания и чего вы действительно хотите? Задайте тот же вопрос и относительно другой стороны — когда вам известен ответ, вы оставляете далеко позади многих, особенно тех, кто сидит по другую сторону стола.

Как зарождалась эта книга

Более 20 лет я был профессором Школы непрерывного образования и профессиональных исследований при Нью-Йоркском университете. Изначально читал лекции по вопросам недвижимости, основанные на собственном опыте. И, хотя имел значительный опыт ведения переговоров, у меня и в мыслях не было разработать серьезный курс лекций на эту тему. Но несколько лет назад, к концу 16-часового курса по недвижимости, я обнаружил, что у меня еще остается 15 минут. Я решил поделиться своими мыслями по поводу ведения переговоров с теми, кого это интересует. Когда студенты потом давали письменную оценку моих лекций, они указали, что 15-минутная беседа о ведении переговоров дала им больше, чем 16-часовой

курс, посвященный решению сложных проблем в сфере недвижимости.

Получив такие результаты, я после следующей лекции провел 45-минутный тренинг по ведению переговоров. Хотя посещение было делом сугубо добровольным, на него остались абсолютно все. Реакция студентов оказалась еще более позитивной, чем прежде; многие задавали вопрос: «Почему в Нью-Йоркском университете нет курса ведения переговоров?» По настоянию руководителя программы я разработал такой курс и читал его на протяжении примерно 15 лет. В 1995 г. получил престижную награду школы за преподавательское мастерство, которая символизировала признание моих заслуг в чтении лекций по столь сложному и неоднозначному предмету.

Поскольку искусство ведения переговоров не имеет четких и однозначных правил, и весь этот предмет связан с применением различных ментальных упражнений и коммуникационных приемов, научить людей ориентироваться в нервной работе переговорщика — задача не из простых. Но при этом навыки ведения переговоров вы будете использовать на протяжении всей жизни — Дональд Трамп стал миллиардером во многом благодаря своим способностям переговорщика. Я написал эту книгу, чтобы дать представление обо всех сложностях ведения переговоров и сделать из вас превосходных переговорщиков.



ГЛАВА 1

Что такое переговоры... на самом деле?

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru