

Содержание

Посвящение	7
Введение	9

ЧАСТЬ I

10 ГЛАВНЫХ СТРАТЕГИЙ ТРАМПА В БИЗНЕС-ПЕРЕГОВОРАХ

Глава 1

Инстинктивная установка «выиграл–проиграл»	27
--	----

Глава 2

Ставки на максимум: сверхагрессивные амбиции.....	53
---	----

Глава 3

Король гиперболы: преувеличивай!.....	73
---------------------------------------	----

Глава 4

В поисках истинных мотивов: пряники для заключения сделок.....	83
---	----

Глава 5

Искусство блефа: когда Трамп стоит на своем, а когда сдает позиции	104
---	-----

Глава 6

Угрозы и рычаги влияния: реальные или мнимые?.....	119
--	-----

Глава 7

Травля в бизнесе	144
------------------------	-----

Глава 8

Принимаются только полезные стандарты	182
---	-----

Глава 9

Возмутительные ходы и контрходы..... **232**

Глава 10

Грандиозная программа на своем поле **270**

ЧАСТЬ II

ЛИЧНЫЕ НАВЫКИ И ЭТИКА ТРАМПА

Глава 11

Оценка его переговорных навыков:
отлично, хорошо или ...?..... **319**

Глава 12

Этика и «альтернативные факты» **341**

ЧАСТЬ III

ПЕРЕХОД ТРАМПА: ОТ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ К РОЛИ ПРЕЗИДЕНТА

Глава 13

Деловые переговоры против президентских:
зал заседаний и Овальный кабинет **399**

Глава 14

Переговоры о границе между США и Мексикой..... **454**

Глава 15

Переговоры об отмене и замене Obamacare..... **474**

Заключение..... **535**

Благодарности **543**

Об авторе **547**

Посвящение

Моей необыкновенной жене Линде, которая терпела мои бесконечные рабочие часы и сидение за полночь, пока я работал над книгой. Я постоянно ищу идеальный жизненный баланс, но мне невероятно повезло найти потрясающую спутницу для этого пути.

Моим детям — сыну Джейсону и дочери Валери, будущим мастерам переговоров, каждому со своими уникальными сильными и слабыми сторонами. Пусть эта книга научит вас не только стратегиям и тактикам, но и более важным урокам морали и этики, без которых невозможны ни успешные переговоры, ни человеческие отношения.

Моим родителям, Бобу и Кэролин Лац, — двум самым удивительным людям в моей жизни. Наставникам. Примерам для подражания. Мудрым советчикам. Страстным книголюбам. Опоре и поддержке. Любящим родителям и бабушке с бабушкой. Я никогда не смогу отблагодарить вас за все, что вы мне дали.

Введение

Дональд Трамп — величайший мастер сделок в истории нашей страны.

Кори Левандовски, руководитель
предвыборного штаба Трампа

Что движет президентом США Дональдом Трампом, одним из самых влиятельных людей на планете? Миллионы американцев и миллиарды людей по всему миру до сих пор пытаются это понять. Мы слушали его речи, следили за дебатами, читали интервью и посты в соцсетях, запоминали обещания, смотрели пресс-конференции. Мы видели, как он сокрушил соперников-республиканцев, победил Хиллари Клинтон, воевал с прессой — этим «врагом народа», провел свой первый год на посту президента, выглядел «по-президентски» в первом послании к конгрессу и разрушал привычные политические нормы и ожидания.

Многие были шокированы и изумлены. Но удивляться не стоит. Почему? Потому что почти полвека Дональд Трамп занимался, по сути, только одним: вел переговоры и заключал сделки. Это стержень его личности — *и ключ к пониманию его поведения*. Где он оттачивал свое мастерство?

- В стычках с одноклассниками на школьном дворе элитной частной школы;
- учась у отца азам бизнеса в сфере жилой недвижимости;

- создавая свою империю коммерческой и жилой недвижимости в Нью-Йорке;
- привлекая крупнейшие банки к финансированию своих проектов;
- покупая профессиональную футбольную команду;
- управляя казино и выстраивая отношения с игровой комиссией Нью-Джерси;
- добиваясь освобождения от огромных долгов перед финансовыми гигантами;
- иницируя, защищаясь, судясь, договариваясь и участвуя в тысячах процессов с партнерами, клиентами и подрядчиками;
- создавая и продавая лицензии на люксовый бренд мирового уровня иностранным инвесторам и партнерам;
- оценивая и увольняя знаменитостей и амбициозных бизнесменов в популярном реалити-шоу «Ученик» (The Apprentice) на канале NBC;
- нанимая тысячи сотрудников и руководя ими;
- выстраивая публичные и личные отношения с тремя женами и пятью детьми.

Разумеется, переговоры ведет каждый. Покупаете машину, продаете дом, работаете с деловым партнером или уговариваете семилетку лечь спать — вы ведете переговоры. Когда два человека или больше общаются и у каждого есть свои интересы — это переговоры.

Кто-то блестяще справляется с рождения. Кто-то годами изучает это искусство, учится на победах и поражениях, совершенствуется, опираясь на проверенные научные

методы. Но большинство действует наугад, полагаясь на инстинкты и интуицию.

А как действует Дональд Трамп? Он убежден: «Умение заключать сделки — врожденный дар. Это в генах». Хороши ли его переговорные гены? Работают ли они? И как проявили себя в президентских переговорах? Наша задача — это выяснить.

Итак, к делу. У Дональда Трампа есть подробно задокументированная история сотен переговоров. Давайте проанализируем их — и этого самопровозглашенного мастера сделок — через призму научных исследований.

Это позволит нам:

- понять, насколько эффективно он будет вести переговоры на посту президента;
- извлечь уроки из его побед и провалов, чтобы самим стать сильнее в переговорах.

Но сначала определимся с границами нашего исследования.

Наука важнее политики

Кто-то наверняка отвергнет мой анализ и выводы из-за политических убеждений. Кто-то найдет в них подтверждение своим взглядам. Но моя цель — не обидеть и не польстить. Я хочу проинформировать и рассказать о переговорных достоинствах и недостатках одного из самых влиятельных людей планеты.

Выход в 1981 году книги «Гарвардский метод переговоров»* (Getting to Yes: Negotiating Agreement Without

* Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Гарвардский метод переговоров: Как всегда добиваться своего. — М.: МИФ, 2022.

Giving In) моего профессора из Гарвардской школы права Роджера Фишера и Уильяма Юри вдохновил тысячи людей заняться новой дисциплиной — наукой о переговорах. Сегодня курсы по переговорам есть практически в каждом колледже, бизнес-школе и на юридическом факультете. Тысячи профессоров преподают и исследуют этот важнейший жизненный навык.

Поэтому теперь мы точно знаем, какие базовые стратегии работают. Эти фундаментальные принципы, подтвержденные наукой, станут основой нашего анализа.

Конечно, не все профессора согласятся со степенью этого научного консенсуса. Такова природа академической среды. Поэтому я попросил двух ведущих мировых экспертов проверить и прокомментировать научную базу моего анализа. Важно: я не просил их соглашаться с моими выводами — только подтвердить научную основу. И оба эксперта подтвердили правильность наших базовых принципов.

- **Профессор Рой Левицки**, профессор Школы бизнеса Университета штата Огайо, автор и редактор книг о переговорах, включая самый популярный в мире учебник для бизнес-школ.
- **Профессор Андреа Шнайдер**, профессор Школы права Университета Маркетта, автор и соавтор множества книг по урегулированию споров, включая «Разрешение споров: Примеры и объяснения» (Dispute Resolution: Examples and Explanations) в соавторстве с Майклом Моффиттом, а также «За пределами Макиавелли» (Beyond Machiavelli: Tools for Coping with Conflict) и «Преодоление международных конфликтов» (Coping with International Conflict) в соавторстве с Роджером Фишером.

Наука имеет значение — и эта книга опирается на исследования, подтвержденные лучшими умами в области переговоров.

Действия Трампа красноречивее его слов

Дональд Трамп подробно описывает свои переговорные стратегии во многих книгах. За плечами у него обширная, тщательно задокументированная история интервью и высказываний о его сделках.

Но чтобы точно уловить суть и весь спектр переговорных методов Трампа, мы также проанализируем, как описывают его стратегии и тактики коллеги, партнеры и оппоненты. В переговорах всегда участвует больше одной стороны. И одни и те же стратегии выглядят по-разному с разных позиций.

Кроме того, в переговорах часто важнее обращать внимание на поступки человека, а не на его слова. Все мы знаем, что дела говорят громче слов. Здесь это особенно актуально, поскольку блеф и преувеличение — стратегии, ставящие под удар репутацию переговорщика, — обычное дело. А когда к этому добавляется политический контекст, слова становятся еще менее надежными.

Только объективные факты

Мы рискуем оказаться в мире постправды, где анонимные тролли наводняют интернет ложью и фейками. Поэтому крайне важно скрупулезно документировать каждый источник, элемент и метод, использованные в этой книге. Без достоверности невозможен точный анализ. Все источники указаны в примечаниях.

Что касается фактов, эта книга анализирует переговорное поведение Трампа на основе данных из следующих источников:

- книги, интервью, речи, дебаты Трампа и другие материалы за почти 50 лет его переговорной практики;
- книги, статьи и комментарии коллег и сторонников Трампа — а также его оппонентов — из личной, деловой и политической сфер;
- статьи и репортажи о Трампе из самых разных СМИ;
- тщательно проработанные независимые биографии Трампа, причем несколько из них написаны лауреатами журналистских премий еще до того, как он стал политической фигурой.

В совокупности фактологическая база этой книги опирается на:

- сотни часов интервью с Трампом — он был удивительно открыт для журналистов почти 50 лет;
- бесчисленные часы интервью, документы и судебные стенограммы тех, кто вел переговоры с Трампом и против него;
- тысячи страниц книг и других документов о Трампе и его переговорах, включая оригинальные источники.

Для этой книги я *не* проводил личных интервью с Трампом и его визави. В этом не было необходимости благодаря: 1) огромному массиву публичной информации о Трампе из множества разнообразных источников и 2) последовательности и согласованности независимых исследований и репортажей о его переговорных стратегиях.

Успех в переговорах измеряется не только деньгами

«Постойте, — скажете вы. — Дональд Трамп заработал миллиарды, летает на собственном Boeing 747, его имя венчает небоскребы по всему миру, он стал президентом США и ведет переговоры чуть ли не с пеленок. Вы сами признаёте, что переговоры — основа всей его карьеры. Разве это не доказывает, что он гениальный переговорщик?»

Нет. Сам факт заключения сделки — даже очень прибыльной — не означает, что вы блестяще договорились. И не делает вас мастером переговоров. Можно сильно переплатить за коммерческую недвижимость, заплатив намного выше рынка, и все равно разбогатеть благодаря росту цен в будущем.

Финансовый успех — лишь один из критериев переговорного мастерства.

Гарвардская программа по переговорам — ведущий исследовательский центр, где работают блестящие ученые со всего мира, — ежегодно вручает премию выдающимся переговорщикам. Лауреатами премии «Великий переговорщик» становились Джордж Митчелл (посредник в заключении Соглашения Страстной пятницы в Северной Ирландии), Ричард Холбрук (участник Дейтонских мирных соглашений) и Стюарт Айзенстат (добился выплаты 8 млрд долл. репараций жертвам Второй мировой войны от европейских правительств, банков и компаний).

Ни один из этих признанных экспертами мастеров переговоров не владеет миллиардами. Финансовый успех — важный показатель в бизнес-переговорах, но далеко не единственный критерий переговорного таланта.

Опыт и компетенции автора

Последние 24 года я посвятил изучению, преподаванию, консультированию и написанию работ в сфере переговоров в США и по всему миру. 10 лет назад я основал компанию по онлайн-обучению и возглавляю ее как генеральный директор. Мои переговорные навыки ежедневно проверяют на прочность жена и двое детей!

До полного погружения в эту сферу я занимался юридической практикой и работал в группах предварительной подготовки мероприятий в Белом доме. В политике я поддерживал как демократов, так и республиканцев на уровне штатов и федеральном уровне. Я с удовольствием смотрел все сезоны «Ученика» с Дональдом Трампом.

Кто-то наверняка попытается выяснить, есть ли у меня предубеждение за или против Дональда Трампа. Но я призываю читателей сохранять непредвзятость. Используйте критическое мышление и аналитические способности для оценки этой работы. Пока рано судить, как история оценит Трампа-политика, но его переговорные методы были у всех на виду почти полвека. Нам стоит учиться на них, чтобы понять настоящее и подготовиться к будущему эры Трампа.

Последнее замечание: предсказывать действия Трампа, как известно, крайне сложно. Мало кому удастся сделать верные прогнозы. Однако я убежден: история дает лучшие подсказки о будущем. Следуя этой логике, научный анализ прошлых переговорных стратегий и поведения Трампа поможет понять, чего ждать от него в будущем.

Учитывая эти вводные замечания, я разбил книгу на три части.

Часть I — 10 главных бизнес-стратегий Дональда Трампа в переговорах.

Часть II — личные качества, навыки и этика Трампа.

Часть III — трансформация Трампа: от бизнес-переговоров к роли президента.

10 главных бизнес-стратегий Дональда Трампа в переговорах

Президент Дональд Трамп — воплощение классического сверхжесткого переговорщика, закаленного в беспощадном мире нью-йоркской недвижимости.

В этой части мы проанализируем, как Трамп последовательно применял нашу научно обоснованную систему — мои «Пять золотых правил переговоров» — на протяжении почти 50 лет заключения бизнес-сделок.

Мы определим и оценим 10 главных бизнес-стратегий Трампа в переговорах в главах с 1-й по 10-ю.

Пять золотых правил переговоров

1. Информация — это власть. Добудьте ее!
2. Максимально усильте свои рычаги влияния.
3. Применяйте «справедливые» объективные критерии.
4. Разработайте стратегию предложений и уступок.
5. Контролируйте повестку.

Личные качества и этика Трампа

Что вы делаете в переговорах, то есть ваши конкретные ходы, отличается от того, как вы это делаете, то есть их стиля. Переговорные стратегии (часть первая) отличаются от навыков (часть вторая). Безусловно, они взаимосвязаны, и четкую границу между ними провести невозможно. Но это разные элементы переговорного подхода человека. Поэтому мы рассмотрим их по отдельности.

Исследования выделяют конкретные навыки, характерные для успешных переговорщиков: настойчивость, эмпатия, гибкость, этичность и социальная интуиция.

Как с этим обстоят дела у Трампа?

А что с его этикой? Мало что вызывает больше споров, чем его правдивость и надежность. Сторонники Трампа восхищаются его прямоотой, откровенностью и непопуганностью.

Критики указывают на попытки дискредитировать президента Барака Обаму теорией заговора о месте рождения и многочисленные ложные заявления в ходе избирательной кампании и президентства, задокументированные изданиями вроде *The Washington Post* и *The New York Times*.

Как мы оценим надежность Трампа? Проанализируем его тактики, связанные с доверием, и репутацию, сложившуюся за почти полвека заключения сделок.

Трансформация Трампа: от бизнес-переговоров к роли президента

Пригодятся ли бизнес-навыки Дональда Трампа в президентских переговорах? Коммерческие и политические переговоры требуют разных умений и стратегий, они представляют

практически противоположные стороны переговорного искусства. В чем разница? Сможет ли Трамп адаптироваться и применить свои навыки в принципиально иной переговорной среде? Он не менял стиль во время избирательной кампании — и победил. А если он не изменится и дальше, то как его бизнес-подход и стратегии повлияют на внешне-политические и внутривнутриполитические переговоры?

Чтобы объективно оценить переговорное мастерство Дональда Трампа, необходимо проанализировать его ключевые переговоры и в бизнесе, и на посту президента. Мы рассмотрим переговоры: 1) о финансировании стены на границе с Мексикой; 2) с конгрессом о реформе здравоохранения.

Последнее замечание. Нельзя устанавливать недостижимую планку и судить по ней Трампа. Это было бы несправедливо по отношению к нему, аналитически неверно и контрпродуктивно. Даже лучшие переговорщики применяют большинство этих стратегий, но никто не следует им всегда и во всем. Даже мастера ошибаются. Однако самые успешные учатся на опыте и совершенствуются. Мы оценим и эту способность Трампа.

Дональд Трамп позиционирует себя как президент-переговорщик. Давайте оценим на основе проверенных научных исследований его умение заключать сделки.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru