

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?

Для начала хочу рассказать историю, которая поможет вам мыслить в духе специалиста по ведению переговоров.

У одного мультимиллионера было два 10-летних сына-близнеца; один из них был неисправимым оптимистом, а другой — столь же неисправимым пессимистом. Отец подумал: «Если бы оптимист стал чуть пессимистичнее, а пессимист — чуть оптимистичнее, то мои мальчишки были бы просто замечательными». Он приобрел им ко дню рождения подарки, которые должны были доставить на дом. Пессимисту купил 10-скоростной японский гоночный велосипед за \$5000. Глядя на сверкающий, красный с серебром спортивный снаряд, он думал: «Может ли такой подарок оказаться не по душе человеку 10 лет от роду? Он должен просто влюбиться в него». Для оптимиста приготовил другой подарок — положил посреди комнаты мальчика две лепешки конского навоза.

Утром в день рождения ребят он сначала зашел к пессимисту и спросил: «Тебе понравился подарок?» «Понравился? — сказал мальчик. — Да он отвратителен. Это самая гадкая вещь, какую ты мог мне подарить. Если я поеду на велосипеде, меня может сбить автобус, и буду я лежать в больнице с переломанными ногами. Если повезет доехать до детской площадки, какой-нибудь мальчик, вдвое больше меня, отберет у меня деньги и велик. Как ты мог так беспечно отнестись к выбору подарка?» «Да, этот неисправим», — подумал отец и направился к другому сыну, подумав: «Со вторым дела явно обстоят лучше».

Открывает он дверь в комнату и видит оптимистичного сына, сидящего на полу и раскидывающего куски навоза по всей комнате. И при этом что-то напевающего. «Что ты делаешь?» — спрашивает отец. «Раз здесь столько какашек, значит, где-то неподалеку прячется пони!» — отвечает мальчик.

Этот ответ свидетельствует о том, что мальчик мыслит как опытный переговорщик. Вы должны понять, что хороший переговорщик умеет перелопатить кучи навоза и отыскать пони — заключение сделки. Если хотите преуспеть в ведении переговоров, следует потратить очень много времени, чтобы выяснить, чего реально хочет другая сторона — а не о чем она заявляет. Вы должны задавать уйму вопросов, чтобы понять, что партнеры могут стерпеть, а что нет. Вы должны обладать огромным запасом терпения, чтобы беспрестанно выводить, каковы их сильные и слабые стороны.

Правила ведения переговоров

Прежде чем приступить к обучению, ответьте на два вопроса:

1. *Существуют ли какие-то правила ведения переговоров?* (Правильный ответ: «Нет, никаких правил ведения переговоров не существует».)
2. *Допустимы ли в переговорах ложь, обман и хитрость?* (Правильный ответ: «Да, подойдет все».)

Это не значит, что вы должны вести себя неэтично или нарушать закон. Заключая сделку, Дональд Трамп держит слово, и я тоже. На самом деле в этой книге я многократно повторяю, что необходимо формировать доверительные

отношение с другой стороной. Но переговоры — это не то же самое, что сделка на установленных условиях. Я по опыту знаю: пока контракт не подписан, все участники переговоров вольны поступать так, как им нравится, — без каких-либо ограничений.

Например, когда другая сторона спрашивает вас: «Является ли для вас эта сделка принципиально важной?» — вы не можете искренне ответить «да», иначе окажетесь в крайне невыгодной позиции. Вам следует сказать: «Ну, мне, конечно, хочется заключить эту сделку, но, если ничего не выйдет, могу поработать и с другими».

Я не знаю ни спортивных, ни иных состязаний, которые бы оставляли участникам подобную свободу действий. Так, в бейсболе — моя любимая американская игра — существуют жесткие правила. На поле могут находиться одновременно лишь по девять игроков от каждой из команд, игра состоит из девяти подач, а судья решает, успешна ли подача, у него есть белые линии, по которым он определяет, происходит ли игра на поле или за его пределами. Но переговоры, которые являются действительно «жизненной игрой», не имеют никаких правил или пособий, в которых было бы установлено, как должна вестись игра и что следует считать успехом, а что нет. Только участвующие в переговорах стороны могут определить, победили они или проиграли или, может быть, игра окончилась вничью.

Переговоры — это часть нашей жизни

Большинство людей пугает сама мысль об участии в переговорах, но в действительности мы всю жизнь ведем их, даже когда не догадываемся об этом. Я вел переговоры с момента рождения. Сначала, когда был голоден, своим криком вел

переговоры с мамой до тех пор, пока она не решала проблему путем кормления. Конечно, я делал это неосознанно, переговоры происходили автоматически.

Вы ведете переговоры с каждым, будь то ваш босс или случайный знакомый. Мальчики ведут переговоры с девочками, и наоборот. Муж и жена постоянно находятся в состоянии переговоров. Переговоры начинаются, когда вы покупаете автомобиль или дом или когда решаете с друзьями, какой фильм посмотреть. Переговоры не только заключение сложной сделки, это ежедневное участие в игре под названием жизнь.

Многие полагают, что единственное назначение переговоров — получение наилучших возможных условий для себя. Но подход Дональда Трампа предполагает поиск такого решения, чтобы в результате переговоров и другая сторона была удовлетворена. Создание дружественной атмосферы гораздо важнее, чем факт заключения сделки, победа или обретение чего-то, что вам не хотели отдавать.

Трамп заработал репутацию великого переговорщика благодаря способности проникнуть в глубины человеческой натуры. Он понимает, как мыслят люди, как их можно склонить к принятию его идей. Он умеет избрать верную стратегию, чтобы подтолкнуть человека к нестандартным мыслям, заставить выйти *за пределы* ограничений, которые они сами себе навязали, а не придерживаться их во что бы то ни стало.

Хотя мы привыкли считать, что наилучшим стимулом практически всегда является денежное вознаграждение, людей гораздо чаще подталкивают к тем или иным решениям их собственное эго, вопросы престижа, признания или личное удовлетворение, поэтому Трамп при переговорах очень редко прибегает к денежным стимулам. Он динамичен и способен убеждать — и мастерски пользуется

этим. Трамп знает, что нужные слова, сказанные в нужный момент, могут превратить противника в партнера, а несогласие — в удовлетворяющее все стороны соглашение. Большинству людей навыки ведения переговоров требуются именно для того, чтобы постепенно прийти к приемлемому для всех результату.

Переговоры: определение

Чтобы стать хорошим переговорщиком, вы должны понять, что переговоры — это гораздо более тонкий процесс, нежели торг о цене, происходящий между двумя людьми. Переговоры — наша первая форма коммуникации с окружающими. *Это сумма всех способов передачи информации о своих желаниях, стремлениях и о том, чего мы ждем от других людей*, а также способы получения нами информации о желаниях, стремлениях и ожиданиях окружающих. Несомненно, первейшим из инструментов, имеющихся в нашем коммуникационном арсенале, является язык, но хорошие переговоры подразумевают гораздо более широкий набор средств, нежели выбор уместных слов. Сюда относятся тонкие и не очень способы, которыми мы на самом деле выражаем свои желания.

Мы привыкли считать, что в ходе переговоров только говорим, слушаем и торгуемся с оппонентом ради получения желаемого результата. Но не забывайте, что переговоры подразумевают и множество невербальных форм коммуникации. Если некто опаздывает на встречу и не извиняется либо вовсе не приходит — это тоже элемент переговоров. Иногда в том, чего человек не сделал или не сказал, заключен наибольший объем информации. Не брать трубку, быстренько свернуть встречу или назначить две встречи

на одно и то же время — все это тактики ведения переговоров. Все, что связано с тем, чего вы хотите от другого или что он (она) хочет от вас (в хорошем или плохом смысле), является переговорами.

Переговоры всегда означают компромисс и творчество

В жизни нам никогда не удастся получить абсолютно все, чего мы хотим, поэтому на своих лекциях в Нью-Йоркском университете я объясняю студентам: *переговоры — это процесс, в ходе которого люди учатся принимать компромиссный вариант, способный служить удовлетворительной заменой того, что, как им кажется, они хотели обрести.*

Каждый человек приступает к совершению сделки, полагая, будто точно знает, чего хочет. Но получить именно это обычно не удастся, так что по ходу действия приходится обучаться принятию компромиссных решений. Например, я прихожу в автомобильный дилерский центр, говорю: «Мне нужна полноприводная спортивная машина со съёмной крышей»; вижу новую модель и восклицаю: «Вот эта мне реально нравится! Такую я и хотел!»

Продавец отвечает: «В ней есть все, что вы хотели, и стоит она \$36 000». Но в мои планы не входила покупка машины за \$36 000, и я сообщаю продавцу, что мой бюджет этого не выдержит. Тогда он говорит: «Могу показать две модели, которые стоят около \$25 000, но ни одна из них не обладает всеми указанными вами характеристиками. Насколько эти характеристики важны для вас?»

В итоге приходится отказаться от некоторых излишеств, которые хотелось бы обрести... Я остановился на автомобиле, который изначально представлял себе, но это был

компромиссный вариант по сравнению с тем, что, как мне казалось, я *реально* хотел. У любых переговоров, как и у всего, что вы совершаете в жизни, есть свои плюсы и минусы, и вы должны их сопоставлять — решение будет принято тогда, когда плюсы перевесят минусы. Это так просто, хотя зачастую, прежде чем решение будет принято, вы множество раз расстраиваетесь, раздражаетесь, спорите.

Участие в переговорах становится интересным благодаря тому, что в процессе вы узнаете много нового как о себе, так и о противной стороне. Как будто собираете мозаику, не имея перед собой ни изображения того, что у вас должно получиться, ни информации о количестве элементов и даже не зная, какие сочетания цветов и деталей есть в рисунке. Это невозможно? Возможно. Сложно? Да. Для ведения переговоров необходимо задействовать силу мышления и логику и не использовать пять органов чувств. Приступать к переговорам — это как отправляться в путешествие в волшебную страну, не имея карты: какую бы дорогу вы ни выбрали, она все равно приведет не туда. Если кто-то полагает, что тем самым ставит под угрозу желаемый результат, едва ли он вполне честен.

Дональд Трамп редко начинает переговоры с рассказа о том, что у него на уме. Это очень наглядно демонстрирует анализ затяжных переговоров между ним и Леонардом Кэнделлом, предметом которых было создание Дональдом Trump Tower, его «фирменного» здания на Пятой авеню в Нью-Йорке. Кэнделлу принадлежало здание на 57-й улице, примыкавшее с одной стороны к Tiffany & Co., а с другой — к участку, на котором должно было быть возведено Trump Tower. Для Трампа было жизненно важно получить контроль над собственностью Кэнделла, поскольку это здание было обращено фасадом на 57-ю улицу, что весьма ценно, к тому же права на воздушное пространство над ним были

использованы не полностью, так что можно было бы увеличить высоту Trump Tower.

Тщательно изучив всю подноготную Кэнделла, Трамп узнал, что это девелопер с многолетним стажем, чуткий и разумный при ведении переговоров и вместо продаж предпочитающий долгосрочное обладание землями, имеющими стратегически выгодное расположение. На самом деле Дональду требовался гибкий договор долгосрочной аренды, но он знал, что прямолинейный подход неминуемо чреват затяжными, сложными переговорами с сомнительным результатом. Нужно было устроить так, чтобы Кэнделл сам задумался над возможностью сдачи этого здания в долгосрочную аренду Трампу.

В ходе переговоров с Tiffany по поводу покупки неиспользованных прав на воздушное пространство Трамп узнал, что у Tiffany есть опцион, дающий этой компании право на покупку собственности Кэнделла по рыночной цене. Дональд уговорил представителей Tiffany в качестве элемента сделки с правами на воздушное пространство передать ему и опцион на собственность Кэнделла. Затем Трамп заявил Кэнделлу, что собирается воспользоваться этим опционом и выкупить здание, и спросил, сколько Кэнделл за него хочет. Они долго не соглашались друг с другом по вопросу о том, какова справедливая рыночная цена здания, и вели горячие споры. Становилось ясно, что для определения рыночной стоимости и смены владельца может потребоваться весьма затратная судебная тяжба. Поэтому, надеясь прийти к соглашению, Кэнделл пригласил Трампа на обед в University Club. Дональд был уверен, что Кэнделл собирается предложить ему долгосрочную аренду (которой в действительности и добивался), и попросил меня пойти с ним, поскольку мне были знакомы все хитросплетения арендных отношений.

Как он и предсказывал, Кэнделл, немного поспорив с нами, поднял вопрос о возможности долгосрочной аренды земли. Трамп сказал, что его устраивает только продажа, поскольку он хочет воспользоваться правами на воздушное пространство. Кэнделл ответил, что при достаточно высокой арендной ставке может включить права на воздушное пространство в договор аренды земли. Трамп спросил: «Почему вы предпочитаете нескольким миллионам наличных долларов долгосрочную аренду?» Кэнделл ответил, что не хочет платить налоги от продажи и предпочитает оставить своим внукам не кучу наличных, а устойчивый в долгосрочном периоде актив, приносящий деньги. Трамп с уважением отнесся к честному ответу Кэнделла и немедленно воспользовался возможностью перейти от жестких переговоров к дружбе и взаимному доверию. Он сказал: «Лен, это не то, о чем я думал, но, если вы этого хотите и это сделает вас счастливым, я готов пойти на это». Они быстро обговорили стоимость и другие принципиально важные параметры аренды и ударили по рукам. Прежде чем уйти, Дональд прямо при Кэнделле сказал мне: «Обсуди все детали с Леном. Я хочу, чтобы ты написал такой договор, который бы защищал Лена, но давал мне все необходимое для успешного строительства Trump Tower».

Действия Трампа и его поведение после того, как соглашение было достигнуто, сформировали обстановку доверия, благодаря которой я мог избежать мелких споров, зачастую сопутствующих подписанию важных юридических документов. Очевидно, желание Трампа возложить на меня заключительный этап сделки тронуло Кэнделла. Руководствуясь необычным для подобных обстоятельств порывом, он попросил меня — юриста, работающего на Дональда, подготовить документы. Оценив этот жест доверия, я сказал,

что буду защищать его интересы так, словно он является моим клиентом. За две недели договор был подготовлен, проверен и подписан. И Трамп, и Кэнделл в итоге получили то, чего действительно хотели от этой сделки, но все мы к тому же получили нечто гораздо большее. Непосредственным результатом дружественного окончания переговоров стала дружба между Трампом и Кэнделлом, которая длилась до самой смерти последнего. Благодаря зародившемуся тогда чувству доверия Кэнделл позже просил меня быть его адвокатом. Аналогичные отношения у меня и с его наследниками. Мораль здесь такова: «Иногда прямая просьба о том, чего вы хотите, — не лучший способ достижения желаемого результата».

Как показывает эта история, хорошие переговоры — *постоянное использование имеющихся возможностей*. Зачастую ваш успех зависит от вашей способности мыслить от обратного, в чем Трамп просто ас. Мышление от обратного имеет место, когда вы делаете явно неприемлемое предложение, зная, что в исходной форме оно никогда не будет принято, а затем меняете курс и соглашаетесь внести в свое предложение изменения, чтобы оно стало более приемлемым для противной стороны. В процессе выработки взаимно приемлемого решения вы должны рассмотреть множество возможных вариантов. Чем больше наживки опускаете в воду, тем выше вероятность, что поймаете рыбу.

Вот вам еще пример: допустим, я считаю, что мне нужен простенький ноутбук. Однако продавец говорит: «Вот базовая модель. Стоит она всего \$599. Но вам она не подходит». Почему же? Он действительно помогает мне принять лучшее решение или пытается склонить к тому, чтобы я потратил больше денег и купил ту модель, на которую у них самая

высокая наценка? Продавец компьютеров, как и любой другой участник переговоров, всегда что-то продает. И вот я отправляюсь в путешествие в волшебную страну. Я знаю, что мне нужен компьютер, но конкретные его параметры для меня покрыты мраком, поскольку на самом деле я не особенно представляю себе мегабайт. Я должен осуществить своего рода переговоры, чтобы получить надежную информацию и при этом продавец не соблазнял меня своими речами. Возможно, мои потребности удовлетворит лишь дорогая модель. Прежде чем совершить покупку, я должен серьезно обсудить эту тему. Творчество, сомнения, сбор информации и готовность рассматривать множество вариантов являются ключевыми элементами, в которых вы должны разбираться, если хотите быть хорошим переговорщиком.

Чем переговоры не являются

Для того чтобы понять суть переговоров, вы должны усвоить три вещи. Во-первых, это не наука. Во-вторых, это не такая ситуация, когда нужно стремиться к победе любой ценой. В-третьих, это вовсе не нечто непоколебимое — участвующие в переговорах стороны, их мотивы и цели всегда различны, к тому же в ходе переговоров они в любой момент могут измениться.

Это не наука, самое главное — удовлетворение

Абсолютно все хотят в результате переговоров получить удовлетворение. Чтобы преуспеть в деле ведения переговоров, вы должны убедить представителей другой стороны и сформировать ощущение всеобщей удовлетворенности — навязать

им ее вы не можете. Но удовлетворенность — это абсолютно субъективное эмоциональное состояние, напрямую связанное с характером человека. Крайне редко случается, что в результате переговоров вы получаете что-то исключительно материальное либо нечто такое, что можно доказать или хотя бы более-менее точно измерить, а наука связана с точностью. Вы знаете, чего вы достигли, ваше достижение материально и может быть учтено. Но переговоры не удовлетворяют этим требованиям. Если кто-то спросит вас: «Ты выиграл или потерпел поражение в результате этих переговоров?» — вы не сможете дать определенный ответ. Вероятно, по одним пунктам выиграли, по другим потерпели поражение, но концепция побед и поражений бескомпромиссна и лишь отчасти позволяет объяснить результат реальных переговоров. В переговорах нет совершенно правильных или неправильных ответов.

Иногда бывает так, что какой-то этап переговорного процесса дает совершенно не тот результат, которого вы ожидали. Но при этом вы обнаруживаете, что ощущение удовлетворенности и спокойствия для вас важнее денег. Чувство комфорта может значить больше, чем наилучшая цена. Целью переговоров должна быть общая удовлетворенность, а не выполнение всех ваших требований. Это процесс с бесконечным числом нюансов и осложнений, и его завершение — нечто большее, чем достижение договоренности о цене и порядке действий.

*Это не ситуация,
когда нужно стремиться к победе любой ценой*

Переговоры — процесс столь многогранный, что его невозможно описать в категориях побед и поражений. Подобный

подход подразумевает, что вы приступаете к переговорам, планируя получить нечто конкретное, и в итоге либо получаете именно то, что планировали, либо оказываетесь в проигрыше. Представление о том, что один должен оказаться победителем, другой побежденным, недальновидно. В ходе действительно успешных переговоров вы должны сформировать *доверие* и *дружеские отношения* как часть процесса и важную составляющую итогового результата. Если вы доверяете сантехнику, верите, что он устранит возникшую проблему и при этом возьмет не больше, чем обещал, то будете с радостью вновь и вновь прибегать к его услугам и платить ему столько, сколько он скажет. Если же он не вызвал у вас доверия — поищите кого-нибудь другого. То же самое относится и к продавцам автомобилей, и к финансистам, и к специалистам по недвижимости, и к любым другим людям, перспективы взаимоотношений с которыми вы оцениваете.

Это не нечто непоколебимое

Большинство переговорных процессов представляет собой серию из нескольких отдельных переговоров различных размеров и форм. Редко бывает, что дело ограничивается одной беседой или встречей, имеющей четкие начало и конец. Обычно в ходе любых переговоров меняются обстоятельства или возникают еще какие-то факторы, заставляющие людей передумать. Не всегда сказанное вчера остается в силе сегодня.

Допустим, вы хотите продать машину, а я хочу ее купить. Я полагаю, что все решено, и назначаю сделку на завтра. Тем временем обстоятельства изменились: вам позвонил некто и предложил больше. Мы отложили все на завтра, но «неизменность» исчезла, ваша позиция теперь иная — телефонный звонок стал новым фактором, который нелучшим образом

повлиял на наши переговоры. Такое случается нередко, и вы можете использовать это себе во благо — далее я расскажу о затягивании и ускорении переговоров.

Семь целей, которые позволят вам успешно провести любые переговоры

Хотя вы и не можете быть уверены в том, чем завершатся переговоры, всегда важно, прежде чем приступить к ним, определить свои цели. Ниже я представлю вам семь целей, которые позволят вести переговоры более эффективно.

Цель 1. Я хочу извлечь прибыль из этих переговоров. Но *прибыль* в данном контексте необязательно должна быть выражена в деньгах. Зачастую получение прибыли от переговоров связано с обнаружением такой выгоды, о возможности которой вы изначально и не думали. Крайне полезно приступить к переговорам с готовностью к принятию новых возможностей. Вы узнаете гораздо больше нового, будучи готовы к обретению неожиданных результатов, чем если всецело сосредоточитесь лишь на одном замысле, выработанном вами изначально.

Цель 2. Я хочу узнать как можно больше о представителях другой стороны. У каждого есть своя история, связанная с тем, как и почему он (или она) приступает к переговорам, и эта предыстория крайне редко совпадает с вашими предположениями. Если сможете вывести ее, задавая вопросы, то неизбежно узнаете нечто ценное, что поможет вам в ходе переговоров. Использование подхода, отвечающего потребностям других участников

переговорного процесса, позволит завоевать их доверие и выстроить взаимоотношения — а это и есть ключевые элементы любых переговоров. Например, на стене моего офиса висят в рамке несколько счетов на один доллар. Посетители спрашивают, зачем я их туда засунул. Их вопросы дают мне возможность рассказать, что эти доллары проспорили мне люди, которые утверждали, что я не могу чего-то сделать. Это элемент *моей* истории, и это говорит вам кое-что о моем характере и о том, какого поведения в ходе переговоров можно от меня ожидать.

Цель 3. Я хочу выяснить предельное значение.

Каков минимум, без которого другая сторона не подпишет договор, и какую максимальную сумму вы готовы отдать? Все, что находится между этими двумя числами, является предметом переговоров — я называю это *зоной неопределенности*. Если хотите вести переговоры эффективно, для вас очень важно узнать значение, являющееся предельно допустимым для противоположной стороны, и оценить зону неопределенности. Кстати, когда стараетесь количественно ее оценить, учтите, что другая сторона пытается сделать то же самое.

Помните: люди несклонны говорить правду, когда речь идет о том, какая сумма для них является пределом. Многие даже не знают, какова она, а те, кто утверждает, что знает, не всегда правы. Соответственно, вы приходите к пониманию предельного для другой стороны значения благодаря разговорам и наблюдениям — это не совсем та сумма, которую они вам называют.

Цель 4. Я хочу понять ограничения, сопряженные со сделкой. Иногда люди бывают вынуждены