

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 игорной комиссией Нью-Джерси;
- добиваясь освобождения от огромных долгов перед финансовыми гигантами;
- иницилируя, 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-делок.

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.

ЧАСТЬ I

10 ГЛАВНЫХ СТРАТЕГИЙ ТРАМПА В БИЗНЕС-ПЕРЕГОВОРАХ

Я первым признаю свою жесткую конкурентность и готовность сделать почти все в рамках закона ради победы. Иногда для заключения сделки приходится принижать конкурентов.

Дональд Трамп. Искусство сделки*

* Трамп Д. Искусство сделки. — М.: Бомбора, 2024.

Дональд Трамп начал вести бизнес-переговоры почти 50 лет назад, когда ему было чуть больше 20 лет. Отец, Фред, назначил его президентом нескольких семейных компаний, и молодой Дональд договаривался об аренде и ремонтных контрактах для тысяч квартир в принадлежащих семье зданиях.

С тех пор Трамп вел переговоры в самых разных бизнес-контекстах с самыми разными партнерами. Он считает переговоры частью своей ДНК и пишет в соцсетях: «Сделки — мое искусство. Другие создают прекрасные картины или пишут стихи. А я люблю заключать сделки, желательно крупные. Это мой кайф».

У него были грандиозные успехи и провалы.

10 самых характерных стратегий и тактик Дональда Трампа составят первые 10 глав этой книги.

Но сначала несколько вводных замечаний.

- **Разные стратегии работают в разных условиях.** Иногда эффективнее всего выстроить отношения. В другой раз лучше действовать максимально агрессивно. Мы проанализируем стратегии Трампа в обоих контекстах.
- **О доверии к Трампу поговорим позже.** Доверие, надежность, правдивость и репутация сторон влияют на любые переговоры. Некоторые стратегии включают блеф, самовосхваление, преувеличения, обещания, угрозы и другие приемы, направленные на повышение доверия. Здесь мы их опишем, а в главе 12 подробно разберем их влияние и эффективность.
- **Трамп не ограничивается одним приемом.** Дональд Трамп использует не только эти 10 стратегий. Но именно они постоянно проявляются в его переговорах.

Вероятно, они стали привычками — и он почти наверняка продолжает их применять на посту президента.

- **Порядок стратегий основан на «Пяти золотых правилах переговоров».** Последовательность здесь определяется *не* тем, как часто и в каком порядке Трамп применяет эти стратегии, и *не* их важностью или силой. Они организованы вокруг моих «Пяти золотых правил переговоров» — стратегической системы, описывающей фундаментальные принципы научно обоснованного подхода.

Итак, вот структура «Пяти золотых правил» и краткое описание того, как в нее вписываются 10 главных бизнес-стратегий Трампа.

1. Информация — это власть. Добудьте ее!

Первый шаг в любых переговорах — собрать достаточно информации для постановки целей. Невозможно вести стратегические переговоры на основе научных методов, не понимая, к чему вы стремитесь и что будет означать успех в конечном итоге.

В главе 1 мы оценим: а) в какой степени Трамп ведет переговоры инстинктивно, а не стратегически и б) как и насколько тщательно он готовится. В главе 2 мы исследуем, как его сверхамбициозные цели и страстные ожидания влияют на его сделки.

Его приукрашивание действительности и роль «правдивого преувеличения» рассмотрим в главе 3. Трамп также регулярно применял в бизнес-переговорах метод кнута и пряника. В главе 4 мы изучим пряники, которыми он добивался своих целей.

2. Максимально усильте свои рычаги влияния

Рычаги влияния — мощнейший инструмент в переговорах — зависят от двух факторов: 1) насколько сильно вам и вашему визави нужна эта сделка и 2) насколько ваша основная сделка (план А) выигрывает в сравнении с лучшей альтернативой (план Б). Чем привлекательнее ваш план Б, тем сильнее ваша переговорная позиция, и наоборот.

Рычаги влияния впервые подробно рассматриваются в главе 5. Это «кнуты» Трампа. Об угрозах и запугивании написано в главах 6 и 7.

3. Применяйте «справедливые» объективные критерии

Одно слово, которое для многих точнее всего характеризует Трампа, — «беспрецедентный». Он ловко использует независимые объективные критерии (прецеденты, рыночную стоимость, мнения экспертов) для того, чтобы обосновать справедливость и разумность своих сделок. Об этом — в главе 8.

4. Разработайте стратегию предложений и уступок

Тайминг (когда делать ход), темп (как часто делать ходы) и масштаб (насколько значительные ходы делать) составляют стратегию предложений и уступок. Каждый шаг — важный сигнал в переговорном «танце», который почти неизбежно разворачивается между сторонами. Умеет ли Трамп танцевать этот танец? Ответ — в главе 9.

5. Контролируйте повестку

Что обсуждать, когда, как и где — а также сроки и дедлайны — все это кардинально влияет на результат переговоров. Глава 10 посвящена тому, как Трамп контролирует повестку в своих бизнес-переговорах.

Давайте посмотрим, как Трамп применяет свои 10 главных бизнес-стратегий на практике. Вот сводная таблица:

СООТВЕТСТВИЕ «ПЯТИ ЗОЛОТЫХ ПРАВИЛ» БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯМ ТРАМПА	
ПЯТЬ ЗОЛОТЫХ ПРАВИЛ ПЕРЕГОВОРОВ	10 ГЛАВНЫХ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЙ ТРАМПА
1. <i>Информация — это власть. Добудьте ее!</i>	1. Инстинктивная установка «выиграл – проиграл»
	2. Ставки на максимум: сверхагрессивные амбиции
	3. Король гиперболы: преувеличивай!
	4. В поисках истинных мотивов: использовать пряники для заключения сделок
2. <i>Максимально усильте свои рычаги влияния</i>	5. Искусство блефа: когда стоять до конца, а когда сдаваться
	6. Угрозы и давление: настоящие или мнимые?
	7. Запугивание в бизнесе
3. <i>Применяйте «справедливые» объективные критерии</i>	8. Только выгодные критерии
4. <i>Разработайте стратегию предложений и уступок</i>	9. Шокирующие ходы и контрходы
5. <i>Контролируйте повестку</i>	10. Домашнее преимущество

Глава 1

Инстинктивная установка «выиграл–проиграл»

У некоторых людей есть дар вести переговоры.

Это искусство, с которым рождаются.

Оно либо есть, либо нет.

Дональд Трамп

Дональд Трамп заработал миллионы на главной роли в реалити-шоу «Ученик» и его многочисленных производных. А публичность и образ, которые принесла ему эта передача, заложили фундамент для новых миллионов от лицензионных сделок в США и по всему миру.

Его статус знаменитости и сила бренда сыграли решающую роль в успехе его президентской кампании. Едва ли Трамп стал бы президентом, если бы популярный сериал NBC не представил его широкой публике как блестящего и успешного бизнес-магната.

И сколько же времени он потратил на подготовку к первой встрече с Марком Бернеттом — создателем хита «Выживший» (Survivor), — который пришел к Трампу с идеей «Ученика»?

Нисколько. Трамп действовал исключительно по наитию.

Майкл Краниш и Марк Фишер в своей тщательно проработанной биографии «Трамп без прикрас: Полная биография

45-го президента»* (Trump Revealed: The Definitive Biography of the 45th President) пишут:

Бернетт вышел с той первой встречи с устной договоренностью о создании «Ученика». Трамп получил не просто главную роль в шоу самого востребованного продюсера телевидения, но и стал владельцем 50% проекта. При этом Трамп ни с кем не советовался, не проводил никаких исследований. Ему просто понравилась идея, и он ее купил. Классический момент в стиле Трампа, яркий пример того, как он принимает решения нутром, чем гордится на протяжении всей карьеры.

Как это вписывается в его подход к ведению бизнеса? Через все деловые переговоры Трампа красной нитью проходят две темы:

1. Планирование и принятие решений с помощью интуиции.
2. Установка «выиграл–проиграл» в бизнесе и жизни.

Бизнес-переговорами Трампа управляет интуиция, а не стратегическая подготовка

Я считаю, что если у человека есть чутье, то он ему следует. Особенно когда речь идет о заключении сделок и покупках.

Дональд Трамп

Отсутствие подготовки к сделке с «Учеником» — типичный почерк Трампа. В 1986 году он попытался поглотить

* Краниш М., Фишер М. Законы Трампа: Амбиции, эго, деньги и власть. — М.: Эксмо, 2017.

Bally's — публичную компанию, владевшую тремя казино, включая одно в Атлантик-Сити, где у самого Трампа уже было два игорных заведения. В итоге Трамп стал крупнейшим акционером Bally's, вложив 63 млн долл. и скупив 9,9% акций.

Интерес к Bally's появился у него благодаря Дэниелу Ли — аналитику из Drexel Burnham Lambert, того самого скандально известного инвестбанка с Уолл-стрит под руководством Майкла Милкена, который обанкротился в 1990 году из-за махинаций на рынке «мусорных» облигаций.

По словам Ли, неформально консультировавшего Трампа, тот «начал скупать акции, **даже не удосужившись прочитать годовой отчет компании**» (выделено мной. — Авт.).

Но и здесь, как в случае с «Учеником», интуиция принесла Трампу прибыль. Хотя Bally's удалось отбиться от поглощения, он заработал более 20 млн долл., когда компания выкупила его долю.

Трамп признаёт эту особенность и считает ее своей сильной стороной. В интервью 1984 года корреспонденту *The Washington Post* Лоис Романо, обсуждая возможные переговоры с Советским Союзом по ядерному разоружению, он заявил, что хотя и не является экспертом по ракетам, но «полтора часов хватит, чтобы изучить все, что нужно знать», и он предположил, что большую часть он и так знает.

Президент Рональд Рейган, которого никто не упрекнул бы в излишнем внимании к деталям ядерного разоружения, несомненно, потратил куда больше полутора часов на стратегическую подготовку перед переговорами с Михаилом Горбачевым в 1986 году.

Насколько же важна стратегическая подготовка к сложным и значимым переговорам?

НАУЧНЫЕ ДАННЫЕ: Роберт Мнукин, профессор права Гарвардского университета и руководитель Гарвардской программы по переговорам, в своей блестящей книге «Сделка с дьяволом: Когда договариваться, а когда бороться» (Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight) подчеркивает, что в таких переговорах стоит посвящать примерно 90% времени «закулисной подготовке».

В своих тренингах и консультациях я обычно рекомендую тратить на стратегическое планирование как минимум вдвое больше времени, чем за столом переговоров. Вот как я описываю этот ключевой элемент в книге «Получите преимущество! Искусство переговоров» (Gain the Edge! Negotiating to Get What You Want):

Подготовка всегда имеет значение. Какой переговорный инструмент чаще всего игнорируют, хотя он самый эффективный? Подготовку. Я завершаю каждый семинар словами: «Готовьтесь. Готовьтесь. Готовьтесь. Это гарантия успеха. Чем лучше подготовка, тем выше результат»... Легендарный баскетбольный тренер UCLA Джон Вуден говорил: *«Не готовиться — значит готовиться к провалу»*. И он прав... Исследования в области переговоров убедительно демонстрируют конкретную ценность подготовки.

Разумеется, Дональд Трамп не согласится с утверждением, что он пренебрегает домашней работой.