

ГЛАВА

4

Будьте образцовым продавцом: принимайте смелые решения и убеждайте представителей другой стороны, что они получат больше, чем ожидали

Приступая к переговорам с осознанием того, что ваша первейшая цель — это продать себя и свои идеи, вы сможете опередить многих. Люди, как правило, заостряют внимание на цифрах (цене, доходе, затратах, денежном вознаграждении) и забывают, что в переговорах помимо денег существуют и другие, не менее важные аспекты.

При продаже идей вы не можете просто взять и сказать о том, чего вы хотите. Вы должны выработать стратегию и получить некоторое представление о том, чем же вы хотите завершить каждую из стадий переговорного процесса и чего стремитесь достичь в итоге.

Наверно, образцом блестящей работы являются переговоры, которые вел Трамп, работая над своим первым проектом — превращением ветхого здания *Commodore Hotel* в великолепный отель *Grand Hyatt* на углу 42-й Стрит и Лексингтон Авеню в центре Манхэттена. Задумайтесь над тем, насколько сложен был этот проект, и учтите, что Трампу было всего 27 лет. Теперь вы понимаете, что это была удивительная работа, и он должен был продать свои идеи не одному человеку, а огромному количеству правительственные учреждений, кредитных организаций и политиков.

Чтобы по достоинству оценить достижения Трампа, следует понимать, в каких обстоятельствах реализовался его проект. В 1974 г. администрация Нью-Йорка была на грани банкротства и не могла выполнять свои обязанности. Появлялось все больше простаивающих объектов недвижимости, отели были практически пусты, недвижимость повсеместно закладывалась и переходила из рук в руки. Большинство людей полагало, что в таких обстоятельствах лучше всего ждать перемен, но Дональд Трамп считал, что именно этот мрачный период открывает блестящие возможности. Пришедшая в упадок пустая коробка *Commodore Hotel* разрушилась в самом сердце Нью-Йорка, и идея превратить это здание в успешный четырехзвездочный отель на 1400 номеров казалась большинству людей немыслимой. На самом деле, когда

я впервые встретился с Дональдом, и он объяснил мне, чего и каким образом он хочет добиться, я также усомнился в возможности этого, поскольку было вовлечено слишком много игроков (и у каждого свои интересы). Трамп считал иначе, и он попросил у меня помощи и совета в переговорах. Я всегда с удовольствием брался за практически невыполнимые проекты, и поэтому ответил: «Можешь на меня положиться».

Чтобы все получилось, Трамп должен был свести вместе пять разных групп, и у каждой были собственные интересы и проблемы. Это были:

- железнодорожная компания *Penn Central Railroad*, находившаяся в состоянии банкротства, владевшая землей под отелем *Commodore* и многими другими ценностями объектами на Парк Авеню и не заплатившая городу Нью-Йорк налогов на \$15 000 000;
- муниципалитет города Нью-Йорк, над которым также нависла угроза банкротства;
- администрация штата Нью-Йорк, испытывавшего финансовые трудности;
- кредитор, владевший несколькими не выплаченными в срок займами в Нью-Йорке;
- крупная сеть отелей, не собиравшаяся открывать новые отели в связи с удручающим положением туризма в Нью-Йорке;
- владельцы здания.

Из-за столь значительного количества сторон, отягощенных собственными проблемами, достижение договорен-

ностей с каждой из них (в соответствующей части сделки) было крайне сложной задачей. Особенно омрачал перспективы тот факт, что любая из этих групп могла сорвать всю сделку, просто отказавшись играть роль, «незнакомую» ей ранее.

Дональд — великий «продавец», и он боролся за благое дело — возрождение Нью-Йорка. Но чтобы сделка состоялась, он должен был купить *Commodore Hotel* по цене ниже рыночной, убедить железную дорогу продать собственность Корпорации городского развития штата Нью-Йорк (New York State Urban Development Corporation) за \$12 000 000 и передать выручку от продажи городу Нью-Йорк (в качестве части налогового долга), убедить городскую администрацию, что ей выгодно одобрить договор долгосрочной аренды с Корпорацией городского развития штата Нью-Йорк, поскольку правительственные организации не платят налог на недвижимость. Аренда приносila городу минимальный доход, а от операции с отелем он получал долю прибыли. Корпорация городского развития штата Нью-Йорк должна была вступить в права собственности, выплатив железной дороге \$12 000 000, а затем отдать здание Трампу в долгосрочную аренду (за \$12 000 000). Городская администрация должна была одобрить аренду и воспользоваться правом на отчуждение частной собственности, дабы освободить здание от всех съемщиков. К тому же Трамп должен был получить заем под залог недвижимости (не менее \$60 000 000), чтобы покрыть издержки на приобретение земли и реставрацию отеля. Но в те времена ни один банк не был заинтересован добавлять в свой портфель еще один кредит — там и так было множество кредитов, которые не могли выплатить должники. Самой

сложной задачей было убедить городские власти, что для города выгодно отказаться от налогов с отеля, ведь они получат гораздо больше: \$12 000 000 (от железнодорожной компании) плюс денежные суммы от налога, трудоустройство нескольких тысяч рабочих, доходы от возвращения в город туристов и прибыль от функционирования отеля.

Сколь бы невозможным это ни выглядело поначалу, Трамп своим характером, воодушевлением и упорством сумел побороть непреодолимые обстоятельства. Он договаривался и передоговаривался со всеми (для завершения сделки потребовалось более двух лет тяжелой работы). Я (собственноручно) подготовил и оговорил с другими сторонами 23 проекта аренды, которые должны были одобрить городские власти. Наконец, при полной поддержке проекта со стороны мэра и губернатора все встало на свои места, и мечта воплотилась в жизнь. Когда в 1980 г. *Grand Hyatt* наконец открылся, территория *Grand Central Terminal* начала постепенно наполняться жизнью; и это также способствовало выходу Нью-Йорка из банкротства. Недвижимость, которая была в собственности у железнодорожной компании на Парк Авеню, поднялась в цене в связи с восстановлением благополучного состояния города. К 1987 г. отель получал устойчивые прибыли, часть которых причиталась городу. В тот год Трамп продал половину своей доли *Hyatt Corporation* за \$85 000 000.

Качества, которые продемонстрировал Дональд Трамп в ходе сложнейших переговоров, предшествовавших этой сделке, можно использовать как наглядный пример — возможно, вам самим придется проделать столь же

длинный путь, чтобы «продать» себя и продемонстрировать преимущества сделки всем, кто заинтересован в конечном результате.

Энтузиазм оказывает положительное влияние на окружающих

Если вы считаете себя продавцом, значит, вы сделали первый шаг к тому, чтобы стать эффективным переговорщиком. Энтузиазм заразителен, и если вы его продемонстрируете, это окажет положительное воздействие на окружающих (даже на ваших оппонентов).

Если бы Дональд Трамп не был воодушевлен своими планами по возрождению *Commodore Hotel*, он бы никогда не убедил бы меня принять участие в этом проекте. Именно его энтузиазм убедил все стороны сотрудничать с ним. Он был воодушевлен не только тем, что *сам* получит от сделки. Он действительно был уверен, что от сотрудничества с ним получат выгоду все, особенно его любимый город — Нью-Йорк. Стратегия, которую избрал Дональд, состояла в убеждении, что ни одна из участующих сторон не должна допускать и мысли о возможном провале плана, если только она сама не откажется играть отведенную ей роль. Любой, кто имел дело с правительственные чиновниками, знает, насколько сложно преодолеть их позицию «мы так не поступаем». Поэтому Дональд провел серьезнейшую работу, дабы доказать городскому руководству, сколь тяжело текущее финансовое состояние города, и продемонстрировать, каким образом его проект может его улучшить. Трамп был

убедителен — он верил, что пришедший в упадок центр Нью-Йорка можно возродить за счет вложений в недвижимость, улучшив условия и убедив представителей туристического бизнеса вернуться в район *Grand Central Terminal*. Любой, кто сейчас посетит *Grand Central Terminal* и прилегающие территории, поймет, что его предвидение было правильным, и оно сработало. Но в далеких 1970-х немногие верили в способность города к переменам. Трамп сумел своим неукротимым энтузиазмом положить начало изменениям.

Если бы Трамп не верил в свои идеи, все могло бы развалиться на любом этапе. На самом деле многие сложные переговорные процессы застопорились бы и так и остались бы на бумаге из-за больших проблем с законодательством, огромного количества помех и слишком частых отказов. В переговорах, которые ничем не заканчиваются, зачастую отсутствует важный элемент — энтузиазм и способность ключевого действующего лица продать собственную идею, — то, что и составляет блестящую работу Дональда Трампа, связанную с обеспечением интересов всех сторон.

Если вы выстроите взаимоотношения с окружающими, то сделка состоится

Я всегда повторяю: *деньги* — лишь составная часть переговоров. Многие люди склонны зацикливаться на собственной прибыли и уверены, что если в ходе переговоров они добьются выгодной цены, то все остальное получится само собой. Они жестоко ошибаются: в любой

сделке цена — лишь одна из составляющих. Не менее важно сформировать личные отношения в ходе переговорного процесса, поскольку для заключения сделки и проведения всех сопутствующих ей переговоров вам потребуется помочь другой стороны. В ходе взаимодействия с другим человеком вы *продаете* себя.

Дональд Трамп сумел осуществить проект по возрождению *Commodore Hotel*, потратив свое время на создание взаимоотношений. Это было крайне важно. Например, важнейшим лицом, принимающим решения в железнодорожной компании *Penn Central Railroad*, был Виктор Пальмиери (Victor Palmieri). Трамп не встречался с этим человеком ранее, но позвонил ему и попросил уделить 15 минут. Они встретились, и Дональд за короткое время убедил Виктора, что и железная дорога, и город выиграют от предложенного им договора. У них установились крепкие рабочие взаимоотношения, и Пальмиери помог убедить городские власти сотрудничать с Трампом. Не забывайте — в момент их первой встречи у Трампа не было никаких известных достижений, а у Пальмиери не было никаких оснований верить в способность Трампа осуществить этот проект. Трамп выстроил взаимоотношения, убедил Пальмиери, что они могут работать вместе, и тем самым обрел важного союзника.

Даже если вы — не крупный инвестор, и речь идет о мелкой сделке, вы все равно можете воспользоваться трамповской стратегией формирования личных отношений с тем, кто вам нужен. Например, если для покупки недвижимости вам может потребоваться одобрение займа, определите, кто принимает решения, свяжитесь с этим человеком и не пожалейте времени и усилий, чтобы

выстроить взаимоотношения. Тогда вам будет проще добиться нужного решения. Из еще очередного абстрактного просителя кредита вы превращаетесь в конкретного человека, а это большая разница.

Всякий раз в начале переговоров люди склонны проявлять недоверие к словам и поступкам другой стороны. Когда в дело замешаны деньги, люди сомневаются в чистоте помыслов представителей противоположной стороны. Если собеседник начинает разговор со слов «я собираюсь помочь вам заработать много денег», это еще больше усиливает подозрительность, вы склоняетесь к тому, чтобы *не* доверять такому человеку.

Многие переговорщики полагают, что для того чтобы быть убедительными, они должны сразу же пообещать «нечто» другой стороне, но на самом деле это — не лучшее начало переговоров. Гораздо важнее завязать взаимоотношения, найти общее с собеседником и склонить представителя другой стороны к мысли, что он имеет дело с порядочным человеком. Добившись этого, вам не придется продавать идею, что вы собираетесь помочь ему заработать кучу денег. Если вы начнете с того, что выстроите доверительные личные отношения, то все дальнейшее пойдет как по маслу.

Для того чтобы сформировать взаимоотношения, полезно приступать к переговорам, предполагая, что эта сделка окажется первой из множества, и вы собираетесь еще неоднократно иметь дело с этими людьми. Слишком часто люди хотят провести переговоры «побыстрее», полагая, что, подписав соглашение, они займутся работой с кем-то другим. Но если вы заработаете репутацию честного человека, то у всех, с кем вы общаетесь, оста-

нутся положительные воспоминания. Если вам придется когда-нибудь иметь дело с ними или с их знакомыми, ваша репутация поможет вам.

Умение произвести впечатление способствует продаже ваших идей

Часто в ходе переговоров нужно найти наилучший способ донесения своих идей до представителей другой стороны, убедить в разумности этих идей и необходимости их принятия в первоначальном виде. Для этого необходимо научиться основным приемам создания впечатления и экспериментально выяснить, какой из них наиболее убедителен. Трамп известен своим мастерством в этой области. Для того чтобы произвести впечатление на собеседников, недостаточно показывать подробные схемы или привлекательные фотографии, приводить неоспоримые аргументы или выказывать преувеличенный энтузиазм. Вы должны понять, что между очковтирательством и умением произвести впечатление существует огромная разница.

Планируя сделку с *Commodore Hotel*, Трамп сознавал, что в возрасте всего лишь 27 лет и без опыта работы с недвижимостью ему будет непросто убедить другие стороны в собственных способностях и получить миллионные кредиты, которые были необходимы для завершения начатого дела. Поэтому он взял на роль посредника Генри Пирса (Henry Pearce), уважаемую фигуру среди нью-йоркских специалистов по недвижимости. Одна из целей привлечения Генри Пирса — формирование