



# 4

---

## Мощные техники и тактики ведения переговоров по недвижимости

### Ключевые моменты

- Основы процесса переговоров
- Цели в начале переговоров
- Средства усиления переговоров
- Пять качеств опытного участника переговоров
- Что можно и чего нельзя делать во время переговоров
- Принцип P.O.S.T.
- Переговоры по телефону
- Использование безвыходных положений, крайних сроков и задержек в своих целях
- Дополнительные тактики и контрмеры

Я более 50 лет провожу переговоры по недвижимости для гигантов этой отрасли. Однако когда я был молодым юристом, то знал очень мало о переговорах и из-за этого невольно терял деньги своих клиентов. К счастью, я быстро осознал свое несовершенство и решил серьезно заняться изучением сферы переговоров. Я исследовал трюки торговли, используя книги и советы более опытных юристов и переговорщиков. Довольно часто такие люди работали моими советниками и, когда они делали что-то эффективное, я перенимал их опыт и совершенствовал свой стиль ведения переговоров.

После 20 лет участия в переговорах по недвижимости я стал работать с Дональдом Трампом — гением переговоров, у которого я многому научился. В данной главе приводится суть технологий, которые я освоил в ходе более тысячи сделок с недвижимостью. Кроме того, я расскажу о специфических методиках Трампа, касающихся искусства переговоров. Мы оба многому научились за годы нашего плодотворного сотрудничества, и, если вы будете придерживаться концепций, приведенных в главах 3 и 4, вы узнаете многое из того, что я хотел бы знать, когда был молодым советником.

Кстати, почти все техники, рассмотренные в данной главе, и принципы ведения переговоров, описанные в главе 3, можно применять к врезкам, посвященным инвестициям Трампа. Разобравшись в сути глав 3 и 4, вы легко сможете заметить, как мы с Трампом использовали данные принципы и техники в различных ситуациях.

Как правило, владельцы недвижимости довольно упрямы и с ними весьма сложно договариваться. Поскольку каждый участок земли по-своему уникален (его местоположение, обзор и топография являются лишь несколькими его характеристиками), уникальны также любые переговоры по заключению сделки с недвижимостью. Застройщики и землевладельцы часто сталкиваются с большими рисками и обычно являются проницательными переговорщиками независимо от размаха операций, будь то небольшая квартира или строение стоимостью несколько миллионов долларов. Однако, если вы будете придерживаться рекомендаций, приведенных в данной главе, вы сможете плавать в этом море вместе с «акулами рынка», не боясь быть ими съеденными.

## ОСНОВЫ ПЕРЕГОВОРОВ

Хотя каждый из нас сталкивается с переговорами на протяжении всей своей жизни, мы очень мало знаем об этом вопросе и часто поступаем так, как кажется естественным. Это огромная ошибка! Переговоры являются настолько важной частью жизни, что я не перестаю удивляться, насколько мало люди занимаются усовершенствованием своих навыков ведения переговоров. Одной из моих целей при написании данной книги было улучшение вашего понимания сути переговоров и развитие навыков, необходимых для достижения успеха.

### *Что такое переговоры*

В семинарах по переговорам, которые я читаю в Нью-Йоркском университете, я каждый год спрашиваю студентов: что такое переговоры? Пожалуй, самыми лучшими являются следующие три ответа.

1. Это один из аспектов жизни, не имеющий четких правил. Ложь не просто разрешена — она используется повсеместно.
2. Это принятие доступного компромисса вместо того, чего бы вы хотели.
3. Это путешествие в воображаемом направлении без карты, когда все указатели изначально ведут в никуда.

Посмотрим теперь, чем же не являются переговоры.

1. Это не наука (поскольку все ключевые концепции абстрактны).
2. Это не задача, которая имеет правильный или неправильный ответ.
3. Это не ситуация, в которой победитель получает все.
4. Это не непрерывное событие.

### ЦЕЛИ В НАЧАЛЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Конечной целью переговоров (особенно переговоров по поводу недвижимости) является получение прибыли. Однако прибыль может иметь разную форму. Разумеется, прежде всего, денежную, т.е. получение лучшей цены или процентной ставки. Однако прибылью могут считаться и другие результаты переговоров, например получение информации о недвижимости. Довольно часто участники сделки бессознательно хотят получить удовлетворение от переговоров и конечного результата (или, по крайней мере, хотят не потерять лицо). Это является еще одной формой “прибыли”, которую вам выгодно предоставить вашему оппоненту.

Тем не менее в начале переговоров инвесторы в недвижимость (или любые участники переговоров) должны сфокусировать внимание на следующих целях.

- *Изучить позицию противоположной стороны.* Если мы узнаем, чего хотят другие договаривающиеся стороны, мы сможем попытаться структурировать сделку так, чтобы удовлетворить их запросам. Таким образом, выясняется причина или причины, по которым другая сторона желает заключить сделку. Если вы поймете суть того, чего они хотят на самом деле, вы сможете попытаться решить их проблемы.
- *Понять ограничения, существующие вокруг сделки.* Любая сделка характеризуется некими управляющими факторами — временными рамками,

противоречивыми предложениями, воздействием законов о налогообложении или необходимостью утверждения на каком-то уровне. Если вы узнаете об этих факторах, вы сможете использовать их в своих интересах.

- *Определить справедливость и приемлемость.* Данные слова могут иметь различные значения для разных сторон. Для того чтобы начать сближение позиций, вам необходимо понять суть этих различий.
- *Оценить свою сторону.* Вы должны хорошо представлять личности, знание и навыки людей из вашей команды.
- *Оценить другую сторону.* Также важно знать личности, знания и желания ваших оппонентов. Они несговорчивые? Обидчивые? Или с ними можно легко договориться? Если вы считаете, что им нельзя доверять, немедленно бегите к ближайшему выходу! Запомните одно: вы никак не можете защититься от вора. Вас не защитит никакой юридический документ. НИЧТО! Если вы столкнулись с воров, у вас большие неприятности.

### *Вы действительно хотите вести бизнес с этими людьми?*

Исследовав и систематизировав всю доступную информацию о сторонах, участвующих в переговорах по заключению сделки, вам следует довериться своим инстинктам. Все люди вырабатывают определенные инстинктивные реакции на основе предыдущего опыта, и если ваши инстинкты вас не обманывают в каких-либо ситуациях, вы постепенно начинаете им доверять. Если инстинктивные предчувствия не оправдываются, вы перестаете обращать на них внимание. В результате подобного естественного отбора вы получаете набор инстинктов, которым доверяете, исходя из прошлого опыта.

Ваши инстинкты обычно близки к реальности, особенно если вы выработали приемлемый для себя стиль ведения переговоров. Если сделка выглядит не очень хорошей, если вы инстинктивно чувствуете, что ваши оппоненты ведут нечестную игру, не имейте с ними никаких дел. Возможно, вы не можете это рационально объяснить, но ваши чувства дают тревожный звоночек. Как правило, в таких вопросах инстинкты правы, поскольку они вырабатывались довольно длительный промежуток времени. Если вы считаете, что сделка слишком хороша для реальной жизни, скорее всего, так оно и есть. Если человек, с которым вы ведете переговоры, чем-то напоминает вам отрицательного героя старых кинофильмов с прилизанными волосами и повадками змеи и, мягко говоря, склонен к преувеличениям, если вы не можете доверять тому, что он говорит, откажитесь от сотрудничества с ним.

Рассмотрим пример, который я часто использую при описании важности инстинкта. Вы прогуливаетесь по тротуару и видите впереди группу мужчин. По внешнему виду они похожи на типичных хулиганов. Инстинктивно вы ощущаете

те, что они делают нечто, что, по вашим ощущениям, может стать проблемой или источником опасности. Поэтому, поверив инстинктам, вы переходите на другую сторону улицы. Вы делаете это потому, что что-то из вашего прошлого советует вам так поступить.

Аналогично, если кто-то кажется абсолютно честным и открытым, но вы ощущаете, что все слишком хорошо, чтобы быть правдой, вам не следует вести с ним бизнес. Доверяйте своим ощущениям. Я не говорю, что вы не должны верить людям вообще — доверяйте, но проверяйте. Я приму на веру все сказанное человеком, которому я целиком доверяю, но лично перепроверю всю эту информацию позже. Фактически я всегда начинаю работать, имея ряд предположений о сделке или людях, в ней задействованных, но при этом считаю, что каждое предположение неверно. После этого я радуюсь, когда предположение оправдывается. Я всегда предполагаю, что имею дело с человеком, которому можно доверять. Однако я должен проверить правильность моего предположения и, если оно оправдывается, я буду удовлетворен.

Тем не менее я могу попасть в ситуацию, когда я проверил какого-то человека и нашел его достойным доверия, однако в процессе личного общения он делает что-то, что меняет мое мнение. Что вы должны сделать, столкнувшись с партнерами, которым не можете доверять? Правильно, бросить это дело! Доверие нельзя вернуть. Никогда! Ваш партнер будет говорить, что спорная ситуация никогда не повторится, но, потеряв ваше доверие, он не может рассчитывать на его возобновление. Это как муж, изменивший жене и утверждающий: “Дорогая, я больше не буду!” Жена будет сумасшедшей, если ему поверит.

## СРЕДСТВА УСИЛЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Сила переговоров лежит в наличии возможностей и ресурсов для оказания влияния на других людей. Рассмотрим несколько изоциренных средств усиления переговоров.

- *Хороший учет.* Наличие скрупулезных записей помогает контролировать, что и когда было сказано, а также решать связанные с этим спорные вопросы. Как правило, в подобных спорах побеждает тот, кто располагает лучшими записями, в которых отражено, кто что обещал и когда именно.
- *Предварительно подготовленные формы.* Очень выгодны стороне, которая их подготовила. Например, если контракт озаглавлен “Стандартное соглашение о покупке”, люди считают, что он не подлежит обсуждению.
- *Политика компании.* Одна фраза “Такова политика нашей компании” обычно прекращает многие дискуссии.

- *Знания.* Если ваши оппоненты обнаружат ваши обширные знания по предмету обсуждения, это может их утратить настолько, что они попросят о меньшем количестве уступок. Довольно часто люди думают: “Он слишком умный для того, чтобы я просил его о такой незначительной уступке”.
- *Готовность пойти на риск.* Допустим, я подбросил монету 50 раз и она все время падала орлом вверх. В таком случае я говорю вам: “Ставлю десять к одному, что она снова упадет орлом вверх”. Теперь вы должны решить, принимать ли это пари, зная, что реальная вероятность выпадения орла или решки — 50 на 50. Предположим, что все ваше состояние на этот момент составляет 100 тыс. долл. и я говорю вам: “Я ставлю миллион против ваших ста тысяч. Согласны?” Вы начинаете думать: “Если я поставлю на кон все свое состояние и снова выпадет орел (а так, скорее всего, и будет), я потеряю все”. Таким образом, на ход переговоров повлияла ваша готовность пойти на риск.
- *Время.* Время — это самое главное средство усиления переговоров. Каждая сделка по недвижимости имеет временные рамки, в пределах которых должны работать стороны, если они хотят заключить соглашение. Кто контролирует время, тот контролирует сделку.

### ПЯТЬ ХАРАКТЕРИСТИК ОПЫТНОГО УЧАСТНИКА ПЕРЕГОВОРОВ

Знаменитый исследователь сферы переговоров как-то опубликовал обзор, в котором у генеральных директоров ведущих корпораций просили выстроить по возрастанию важности требуемые качества, используемые для получения своей выгоды при переговорах. Несмотря на то что я разработал собственные идеи по этому поводу, выбор этих людей меня удивил. Рассмотрим его подробнее.

1. *Личность.* Они считают, что хорошая личность более важна, чем знания. (Это меня просто шокирует!)
2. *Знание предмета разговора.* Я считаю, что этот пункт должен быть на первом месте!
3. *Способность организовывать информацию.* Под этим имеются в виду хорошие привычки, связанные с ведением дел: записи, учет, система регистрации и поиска документов.
4. *Знание человеческой природы.* Вам не кажется, что этот пункт следовало бы упомянуть ранее?

5. *Способность находить и использовать слабости.* Вдумайтесь: высшее руководство компании заинтересовано в использовании людей, которые могут и умеют незаметно прощупывать оппонентов и использовать собранную информацию к собственной выгоде.

В следующих разделах кратко описано, как можно использовать пять характеристик, которые больше всего ценят в людях генеральные директора ведущих корпораций.

### *Совершенствуйте свою личность*

Будьте “хорошим человеком, с которым приятно вести дела”. Будьте доброжелательны. Сделайте так, чтобы другим было комфортно общаться с вами. Это необходимо. Если вы нравитесь людям, они идут вам навстречу. Найдите общие интересы, чтобы установить прочные отношения с другой стороной. Найдите общие темы для разговоров. Изучите их офисы и рабочие места. Если они интересуются спортом, поговорите о спорте. Если увидите семейные фотографии, расспросите об изображенных людях. “Это ваша внучка? Выглядит, как сорванец, правда? А сколько у вас внуков? Сколько мальчиков? Часто видите?” Чем больший интерес вы проявите, тем более устойчивое впечатление “своего парня” произведете.

Хорошее чувство юмора обычно помогает взломать лед недоверия, но вам следует избегать шуток, которые могут быть восприняты как оскорбительные.

Пусть о вас идет слава как о человеке, *закрывающем сделки*, а не *срывающем сделки*. Убедите другую сторону в своей искренности и желании достичь взаимовыгодного соглашения.

Научитесь гибкости. В ходе переговоров вам очень редко будет доставаться именно то, чего вы хотите. Эквивалентом победы на переговорах считается получение приблизительно того, чего хотелось, или приемлемой альтернативы.

Создайте репутацию человека, достойного доверия. Если вы обещаете позвонить, звоните. Если вы сказали: “Я предоставлю вам эту информацию”, сделайте это. Помните, что отсутствие доверия существенно осложняет ведение переговоров и компенсировать это нельзя ничем. Никто не будет измерять дружбу в килограммах или честность в литрах, но все готовы заплатить (в форме предоставленных уступок или скидок), если вы внесете дружбу и честность в процесс переговоров.

### *Демонстрируйте знание предмета обсуждения*

В этой главе я уже отмечал интересный феномен: если вы убедите своих противников в своих обширных знаниях (даже если в действительности вы ими не обладаете), то сможете выиграть много пунктов в ходе переговоров благодаря тому,

что оппоненты будут переоценивать ваши возможности. Они могут отказываться от выигрышных стратегий ведения переговоров, думая: “Он слишком умный, чтобы это сработало”. Знания, которые вам выгодно демонстрировать оппонентам в ходе переговоров, делятся на две категории.

1. *Реальные знания.* К этой категории относятся знания, полученные на собственном опыте. Вы можете легко увеличить свой багаж знаний, обращаясь к сторонним профессионалам до и во время переговоров. Никогда не бойтесь и не стесняйтесь задавать вопросы знающему человеку. Единственный глупый вопрос — это незаданный вопрос! Обсуждать сделку с экспертами или людьми, находящимися на вашей стороне, необходимо, если вы хотите получить информацию, требующуюся для выстраивания вашей позиции на переговорах.
2. *Видимые знания.* Это общие или даже поверхностные знания, демонстрируемые участником переговоров при обсуждении конкретного вопроса. Если эту информацию грамотно и авторитетно подать, она может оказаться весьма эффективной. Возможно, эти знания вы получили в ходе аналогичных переговоров или в похожих ситуациях. Например, если вы общаетесь с сотрудником кредитного отдела нового банка, а ранее имели дела с кредитными отделами других банков, можете смело предположить, что процедура выдачи кредита и общий подход к клиентам будут приблизительно такими же. Продемонстрируйте свои знания процедур кредитования новому сотруднику — и он, возможно, согласится модифицировать процедуру выгодным для вас образом.

### *Организируйте свою информацию: записная книжка на пружинках Дональда Трампа и другие инструменты*

Если вы хотите развить в себе данную весьма желательную способность, обзаведитесь привычкой фиксировать информацию и разработайте надежный метод ее *немедленного* извлечения. В стрессовой ситуации вы обязательно оцените такое сочетание. Я рекомендую использовать простую записную книжку на пружинках, а не блокнот с отрывными листами. Если вы посмотрите на рабочий стол Дональда Трампа, то увидите его записную книжку, в которую он записывает все телефонные звонки и запланированные дела. Если он считает такую привычку важной, почему бы вам не взять с него пример? Прекратите записывать заметки, телефонные номера и другую нужную информацию на первых попавшихся клочках бумаги или на этих вероломных маленьких цветных листиках, которые прекрасно приклеиваются на что угодно, но любят пропадать неизвестно куда, когда вы пытаетесь их найти.

Еще одной хорошей привычкой является создание контрольного списка незавершенных дел, который вы будете постоянно корректировать. Проработав некоторое время в сфере инвестиций в недвижимость, вы начнете замечать, что одна сделка выглядит сильно похожей на другую, из-за чего бывает трудно (а иногда вообще невозможно) четко разделить в уме состояние переговоров по разным сделкам. Без контрольного списка здесь не обойтись.

Еще одним полезным инструментом является список “мы — они”, в котором отражаются различные позиции, принятые разными сторонами. Такой список позволяет прояснить упоминавшуюся ранее *зону неопределенности*. Он очень сильно помогает выделить ключевые факты, мнение по которым кардинально отличается у вашей и противоположной стороны. Данные противоречивые ощущения и желания обязательно нужно рассмотреть, чтобы в ходе переговоров достичь взаимоприемлемого решения.

Список “мы — они” я дополняю списком пожеланий, в котором кратко указываю, как бы мне хотелось разрешить определенные противоречия или убедить другую сторону принять новую концепцию. Это очень сильно помогает в работе, поскольку заставляет меня обдумывать возможные решения и сценарии их воплощения в жизнь.

В ходе переговоров я также рекомендую вам подготовить протокол, в котором перечисляются все задействованные стороны, определяются их роли в сделке, оцениваются плюсы и минусы, что позже поможет вам понять, чего эти люди хотят, что вы можете им предложить, а также как они могут помочь или навредить вам в ходе переговоров.

Приведенный перечень подсказок далеко не полный, но он поможет создать основу для разработки вашего собственного уникального стиля организации информации.

### *Совершенствуйте знания человеческой природы*

Многие из представленных ниже советов могут показаться очевидными и слишком упрощенными, но поверьте, они оказывают величайшее влияние на ход, время и результат переговоров. Исследователи сферы переговоров могут ставить обширные эксперименты и давать развернутое объяснение важности данных концепций. Я не могу утверждать, что время, проведенное за внедрением данных рекомендаций в вашу собственную стратегию, будет потрачено не зря, однако может оказаться, что когда-нибудь они очень сильно помогут вам при переговорах.

- *Создать эксклюзивность.* Я уже говорил об этом в главе 3, но данный момент настолько важен, что лучше повторить еще раз: люди хотят иметь то, что есть у всех, или то, чего нет ни у кого. Если кто-либо заявит: “Это не продается ни за какую цену”, все подумают, что купить можно все и вопрос

только в цене. На данной концепции основаны все аукционы. Чем больше людей сражаются за лот, тем выше ставки и более азартна торговля.

- *Сталкиваясь с необходимостью принятия слишком большого числа решений, люди теряются.* Как только вы примете этот факт, вы легко поймете, почему выгоден подход постепенного решения проблем. Просто представьте, что вы хотите заставить кого-то проглотить пилюлю размером с мячик для гольфа. Если вы попытаетесь сделать это сразу, человек может подавиться. Если же вы разрежете пилюлю на множество мелких кусочков и будете давать их через определенные промежутки времени, человек проглотит все, даже не задумываясь.
- *Феномен “ауры законности”.* Эта весьма важная тема обсуждалась в главе 3. Если вы все еще не понимаете, как это может сыграть за вас или против вас, я рекомендую перечитать данную главу.
- *Удовлетворение.* Все стороны, участвующие в переговорах, должны получить удовлетворение от сделки. Люди желают верить, что они провели успешные переговоры и выторговали серьезные уступки с вашей стороны. Для удовлетворения этих потребностей вам необходимо обучиться стратегии сдерживания. Твердо стойте на своей позиции, даже если вам это не особо важно. Любую уступку с вашей стороны противоположная сторона считает своей победой. Поскольку выигрыш тем желаннее, чем труднее он был достигнут, процессу сдачи позиций вам следует уделить достаточно времени, чтобы создать у противоположной стороны чувство глубокого удовлетворения. Научитесь угождать требованиям людей. Скажите им, как они переубедили вас и добились такого сложного соглашения. Сообщите им, что они получили невиданную цену, и вы не понимаете, как им это удалось. Лесть приятна всем. Лыстите, даже если вы вынуждены вырывать слова из своего горла.
- *Людам присуща боязнь противника, слишком превосходящего их по силам.* Хотя вы должны демонстрировать знание предмета разговора, старайтесь не казаться слишком умным, чтобы не отпугнуть другую сторону.

Реализуя этот совет, вы можете использовать принцип “тупой — на самом деле умный”. Ниже речь пойдет о Соле Голдмене — мультимиллионере, создавшем имидж поставщика бакалейных товаров. Несмотря на отсутствие формального образования, это один из самых светлых умов, с которыми я когда-либо встречался. Это великолепный мастер переговоров, сыгравший важную роль в моем успешном становлении. Он помнил все о конкретной недвижимости или каком-либо игроке в этой сфере. В любых переговорах противоположная сторона никогда не знала степени его компетентности.

Если кто-то говорил что-то, требующее времени на обдумывание, Сол говорил: “Ваши люди намного умнее меня. Вы не могли бы попроще объяснить то же самое, чтобы я мог это воспринять?” На самом деле он прекрасно понимал, что было предложено, и знал, каким будет его ответ. Однако довольно часто упрощенное объяснение гораздо проще атаковать, чем первоначальное, и, если это был действительно такой случай, Сол отталкивался от упрощенного предположения. Кроме того, выигранное время позволяло ему отточить свой ответ и подать его в виде реакции деревенского парня, не совсем понимающего глубины обсуждаемого вопроса. Когда в 1987 году Сол Голдмен умер, его капитал в недвижимости оценивался более чем в 700 млн. долл. и был вторым в Нью-Йорке. Совсем неплохо для парня, кажущегося немного туповатым.

- *Принцип наименьших трудозатрат Зиффа.* Как отмечалось в главе 1, Зифф был исследователем, пришедшим к заключению, что при любых переговорах люди прикладывают минимум усилий, необходимых для получения результата. Вы можете использовать этот принцип в своих целях, согласившись сделать всю работу, которую не желает делать другая сторона. Сообщите, что вы знаете, как они заняты, и что вы возьмете на себя основную черную работу. При этом вы не только будете казаться полезным; если вы сможете контролировать документацию и подготовку финансовой информации, касающейся любой сделки, то сможете извлечь из этого довольно много пользы. Только вы будете знать, какую информацию вы включили в документацию, а какую — нет. Человек, читающий документы, обычно попадает в ловушку печатного слова и концентрируется на том, что он видит, а не на том, чего он не видит. Используйте находку Зиффа в своих целях.
- *“Халяву” любят все.* Данный принцип является краеугольным камнем многих успешных маркетинговых кампаний и стратегий продажи. “Купите одну единицу товара — и получите вторую бесплатно”. “Если вы воспользуетесь нашим специальным предложением, мы отправим вам еще одну вещь бесплатно”. “Купите сегодня, и мы оплатим доставку”. Данный список бесконечен, но он работает. Попробуйте найти что-то, что вы готовы предложить бесплатно в дополнение к сделке, и эта незначительная приманка поможет выиграть вам всю битву.
- *Люди верят в “теорию парных изменений к лучшему”.* Большинство людей считают, что бизнес ведется по принципу “рука руку моет” и “одно улучшение заслуживает другого”. Пожалуй, я склонен согласиться с этой философией. Однако она не означает, что требуется равноценный обмен, просто “услуга за услугу”. Нигде не записано, что ваша услуга должна иметь такую

же ценность, как и услуга другой стороны. Эту концепцию стоит учитывать, но старайтесь склонять обмен в свою сторону. Иногда противоположная сторона настолько очарована вашей вежливостью, что забывает измерить ценность ответной услуги.

- *Возможность простого решения обдумывают все.* Довольно часто многие люди считают разумным решения типа “сойдемся на среднем”. Предложите такой вариант, если это в ваших интересах, но, если это предлагают вам, отказывайтесь, если не считаете такой вариант приемлемым. Говорите: “Обсудим это предложение позже”.
- *Люди ценят, когда кто-либо признает свои ошибки.* Допустим, вы предложили купить здание за 200 тыс. долл. и предложение было принято. После тщательного рассмотрения вы говорите продавцу, что стоимость необходимого ремонта оказывается более высокой, чем вы предполагали, и просите уменьшить цену на 40 тыс. долл. Если продавец обвинит вас в нарушении договоренностей, просто скажите: “Я прошу прощения, но я сделал ошибку, вы же не воспользуетесь этим?” С помощью подобного приема вы можете выиграть 40 тыс. или часть этой суммы.
- *Большинство людей уязвимы к “синдрому крайнего срока”.* Наиболее выгодным временем для достижения ваших целей является время, заканчивающееся у ваших оппонентов. Если противоположная сторона связана какими-либо временными рамками, например “Я должен доложить боссу в 15:00”, она будет торопиться решить спорные вопросы до этого времени. Выясните, есть ли у вашего оппонента крайний срок завершения переговоров, и начните обсуждение ключевых вопросов на последней минуте, — вы увидите, насколько благоприятным для вас окажется результат.
- *Люди желают, чтобы их “вложенное время” было оплачено.* В главе 3 я уже говорил о принципе “инвестированного времени”. С его помощью мы с Дональдом Трампом добивались таких результатов, которые в начале работы казались просто невозможными.

### *Ищите и используйте слабости*

В переговорах информация — это сила! Я должен получить информацию от вас, и для этого мне нужно задать множество вопросов. Если я спрашиваю: “Вам действительно нужно выехать из текущей квартиры в течение следующих нескольких недель?”, вы никогда не должны отвечать “Да”, поскольку это навредит вашей позиции на переговорах. Поэтому вы отвечаете: “Мне хотелось бы въехать в новую квартиру к концу года”. На это я отвечаю следующим вопросом: “Не знаю, возможно ли это. А что произойдет, если это случится тремя месяцами позже?”

Вы повторяете: “Через три месяца будет поздно, я должен получить недвижимость сейчас”. Не знаю, заметили ли вы, но только что вы дали мне понять, что связаны обязательствами. Все, что я сделал, — это отсеял альтернативный вариант, о котором вы сказали, что он вам не подходит. Следовательно, мое первоначальное предположение было правильным.

Приведу другой пример непрямого вопроса: “Как насчет того, чтобы я заплатил не всю сумму наличными, а предложил ипотечный кредит на 25 тыс. долл.?” Что произойдет, если вы ответите: “Мне нужны наличные, чтобы заплатить долг банку”? Правильно, вы покажете свою слабую сторону, которую я могу использовать. Иногда найти слабость можно с помощью вопросов о времени. Допустим, я спросил: “Вы не будете против, если я продлю договор об аренде на три месяца?”, а вы ответили: “Буду! Мой текущий договор истекает через 60 дней”. Таким образом вы дали мне важную информацию, которую я, скорее всего, не получил бы, задав прямой вопрос.

В другой ситуации я могу спросить: “Почему вы хотите продать недвижимость сейчас?” “У меня плохие предчувствия”. Информация получена! Кроме того, я мог бы спросить: “А вы слышали об этом или об этом?” “Нет.” В любом случае я определяю, насколько человек осведомлен о текущей ситуации на рынке недвижимости, а информация — страшная сила.

Существенно ослабить позицию другой стороны может ситуация, когда они отказались от вашего предложения в пользу более выгодного, но сделка сорвалась и они вернулись к вам. В таком случае вы можете давить на предлагаемые вами преимущества, как я делал когда-то при приобретении радиостанции WGLI в Лонг-Айленде в конце 1960-х годов. Изначально продавец хотел получить наличными 500 тыс. долл. Мы с шурином предлагали 450 тыс. долл. — 50 тыс. долл. наличными и 400 тыс. долл. в виде ипотечного кредита. Юрист продавца отклонил наше предложение, сказав: “Нам предлагают 500 тыс. долл. наличными, и мы примем это предложение”. Через месяц тот же юрист позвонил мне и сказал: “Сделка провалилась, и мы готовы принять ваше предложение”. Ха! Теперь это уже моя игра! Я сказал: “Какое предложение?” “Вы согласились заплатить 450 тыс. долл. в рассрочку”. “Да, — подтвердил я. — Но это было месяц назад. С того времени мы инвестировали часть наших денег в другие проекты. Однако, если вы желаете пересмотреть сделку, мы рассмотрим ваше предложение еще раз”. Я отправился к шурину и сказал, что, по моему мнению, они согласятся на сумму 400 тыс. в рассрочку под 4% годовых. “Действуй!” — сказал шурин, и я отправился на переговоры. Они приняли мои условия! В результате я получил радиостанцию на весьма хороших условиях благодаря использованию слабостей продавца.

### Воспоминания Джорджа: стиль переговоров Сола Голдмена

Изучайте, какие техники наиболее эффективно действуют на противоположную сторону. Если они ненавидят бумажную работу, завалите их документами. Если они терпеть не могут долгие обсуждения, вытягивайте из них информацию. Если они пугаются вспышек злости, продемонстрируйте свой характер (когда это целесообразно). Сол Голдмен весьма эффективно использовал данную тактику при переговорах задолго до того, как я попал в организацию Трампа. Однажды Голдмен хотел приобрести здание и был готов заплатить 15 млн. долл. наличными. (Голдмен был одним из богатейших людей Америки и всегда располагал большими суммами наличных.) Сол начал переговоры с вопроса: «Сколько вы хотите за здание?» Продавец ответил: «Пятнадцать миллионов долларов. Наличными». «ЧТО?!» — срываясь на крик, воскликнул Голдмен.

Да, эту сумму Сол был готов заплатить с самого начала и именно ее хотел получить продавец. Но Голдмен настолько возмущенно воскликнул «ЧТО?!», что продавец сразу же ответил: «Ну, пожалуй, мы могли бы немного снизить цену. Скажем, до четырнадцати миллионов наличными». Тем же тоном Голдмен повторил: «ЧТО?! НАЛИЧНЫМИ? ВЫ ХОТИТЕ ВСЮ СУММУ НАЛИЧНЫМИ?!»

Далее продавец сказал: «Ну, может быть мы еще можем обсудить сроки».

Теперь Голдмен мог потирать руки — он еще ничего не сказал по сути («ЧТО?!» не считается), но уже добился таких уступок. Он настолько убедил продавца в своем негодовании, что, в конце концов, купил здание за 12 млн. долл. в рассрочку. И это при том, что Голдмен говорил только «ЧТО?!»

В то время я, молодой юрист, работавший на Сола Голдмена, был готов согласиться на первое же предложение продавца, поскольку знал, что оно устраивает моего клиента. А вот опытный Голдмен вел переговоры, не делая контрпредложения. Он не сказал: «Все, что я готов дать, — 12 миллионов.» Он просто говорил: «ЧТО?!», «ЧТО?!», «ЧТО?!», «ЧТО?!»

Позже Голдмен осведомился: «А какой процент по ипотеке?» и услышал: «Восемь процентов».

Ответный вопль Сола резанул уши всем участникам переговоров: «ЧТО?! ВОСЕМЬ ПРОЦЕНТОВ?!»

Тон всех переговоров убеждал продавца, что он издевается над моим клиентом. Результат оказался просто невероятным.

Позже, уже в ходе других переговоров, Голдмен хотел продать здание за 20 млн. долл. Когда заинтересованный покупатель предложил ему 20 млн. долл., Голдмен сказал: «Это плохое предложение».

Покупатель тут же отреагировал: «Ладно, как насчет двадцати двух миллионов?»

В ответ Голдмен снова сказал: «Это плохое предложение».

Сол уже получил два миллиона сверх желаемой суммы, просто сказав «Это плохое предложение» и заставив покупателя поверить в это. Это была небольшая уловка, однако как она сработала! В данном примере Голдмен добился успеха на переговорах, не предоставляя противоположной стороне никакой информации.

### ЧТО МОЖНО, А ЧЕГО НЕЛЬЗЯ ДЕЛАТЬ ОПЫТНОМУ УЧАСТНИКУ ПЕРЕГОВОРОВ

Описанные выше принципы и техники ведения переговоров являются мощными инструментами, однако они совсем не обязательно будут работать на вас. Вам нужно выработать собственный стиль ведения переговоров. Личность каждого человека уникальна, так же индивидуален и метод ведения переговоров. Если вы просто попытаетесь копировать кого-то, люди будут считать, что вы пытаетесь скрыть свои истинные намерения. В результате они быстро отделаются от вас, считая, что вам нельзя доверять.

- *Не говорите* о своих слабостях никогда и никому. Не давайте никому разнюхивать о вас. Многие переговоры проваливались из-за того, что кто-то не мог держать рот на замке.
- *Не верьте* всему, что говорят. Очень часто в ходе переговоров по недвижимости звучит фраза “Послушайте, если вам не нужна эта сделка, у меня есть еще два предложения”. Возможен еще такой вариант: “Мне предлагают более высокую цену”. Просто не верьте подобным утверждениям. Если бы они были правдивы, с вами бы просто не имели дела, а воспользовались более выгодным вариантом.
- *Не верьте* своим предположениям. Если вы начнете с уверенностью, что все ваши предположения и оценки неверны, вы никогда не разочаруетесь, а, может быть, обрадуетесь, когда что-то окажется правдой.
- *Не предполагайте*, что противоположная сторона знает то, что знаете вы. В ходе переговоров вы должны выяснить, какой информацией она располагает.
- *Не принимайте* сразу никаких предложений. Остановитесь. Подумайте. вспомните, что противоположная сторона желает получить удовлетворение от переговоров. Не облегчайте им работу, иначе они начнут задумываться о том, сколько денег не сумели себе выторговать.
- *Будьте* нерешительными, затягивая переговоры. (Помните принцип инвестированного времени? Противоположная сторона должна посвятить сделке много времени, иначе она будет неудовлетворенной.)
- *Избегайте* быстрых переговоров. При быстрых переговорах одна сторона заключает невыгодную сделку. Единственное исключение из этого правила возможно тогда, когда вы очевидно более опытны и лучше подготовлены, чем ваши оппоненты. В быстрых переговорах выигрывает именно более опытный и подготовленный игрок.

- *Не выкладывайте* все козыри. Всегда оставляйте запас для последующих переговоров. При долгосрочном сотрудничестве это единственная возможность сделать деньги.
- *Не забывайте*, что хорошей цены за плохую недвижимость не существует.

### P.O.S.T. — ВРЕМЯ ДЛЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Прежде чем приступить к любым переговорам, рассмотрите каждую ключевую встречу с другой стороной в будущем времени. Например, на первой встрече вы знаете очень мало (вариант — ничего не знаете) об оппоненте и предполагаемом результате. При подготовке к ней держите в уме аббревиатуру P.O.S.T.

- P (“persons”) — люди, участвующие в переговорах. Узнайте, кто они и для чего нужны. Никогда не ведите переговоры, если на них присутствуют непонятные люди. Выясните, кто они такие и какую роль играют в сделке. Выясните, кто принимает решение относительно каждого элемента соглашения.
- O (“objective”) — цель, которой вы желаете достичь в ходе переговоров. Определитесь с ней заранее. Ваша цель должна быть измеримой в конце переговоров. Если вы думаете, что на первой встрече ваша цель — завершить сделку, то вы думаете в неправильном направлении. Гораздо лучше такая цель: “Посмотрим, относится ли продавец к тому типу людей, с которыми я согласен вести дела”. Цель понятна и результат легко измерить.
- S (“strategy”) — стратегия, которой вы собираетесь придерживаться в ходе переговоров. Это ваш подробный план действий или общий подход, которого вы собираетесь придерживаться. Стратегия будет определять, кто говорит на какие темы, кто отвечает на конкретные вопросы, кто конспектирует сказанное и результаты каждого обсуждения.
- T (“tactics”) — тактика. Это реальный механизм, используемый для реализации плана действий. Например, вы можете сказать: “Мы будем использовать схему «хороший парень/плохой парень». Сэм, ты будешь несговорчивым парнем, будешь везде совать свой нос и упрячиться по любому поводу. Я буду играть хорошего парня, посредника и примирителя”. Вы можете разработать конкретный сценарий переговоров или обойтись без него, но ни в коем случае не приступайте к общению без четкого плана того, что собираетесь сказать или сделать. Учтите, что краткосрочные и долгосрочные отношения требуют разных тактик. Долгосрочные отношения нужно культивировать с нежностью и заботой. Переговоры, предполагающие краткосрочные отношения, можно вести более агрессивно.

### *Отчет о проведенных переговорах*

Отчет о проведенных переговорах необходимо составить как можно скорее после их окончания. Это просто необходимо! В отчете нужно ответить на следующие вопросы.

1. Были ли достигнуты поставленные цели? Если нет, то почему.
2. Что было в переговорах хорошего и плохого?
3. Какие изменения необходимо внести в наши первоначальные предположения?
4. Что делать в следующий раз? Был ли установлен план? Были ли сформулированы задачи, требующие решения? Если да, то кто и когда должен их решать?

Ответив на все эти вопросы, запишите сделанные выводы и поместите их в надежное легкодоступное место.

## ТЕЛЕФОННЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Телефон является частью любых переговоров, однако телефонные переговоры имеют как свои преимущества, так и свои недостатки. Основным преимуществом является экономия времени. Переговоры по телефону можно легко провести во время, приемлемое для всех сторон. Телефонные переговоры удобны, а с появлением мобильных телефонов звонить стало возможно откуда и куда угодно. Кроме того, существует конференц-связь, позволяющая собрать много заинтересованных сторон независимо от их фактического местонахождения. Впрочем, несмотря на очевидные преимущества, телефонная связь имеет и свои недостатки.

### *Ловушки телефонных переговоров*

- В ходе переговоров по телефону одна сторона часто забывает что-то сказать, поскольку к телефонным переговорам обе стороны обычно готовятся меньше, чем к личной встрече. Единственный вопрос — насколько важным был забытый момент.
- Вы не можете видеть лица собеседника и “слушать” язык тела. Это может быть важно (особенно на ранних стадиях переговоров).
- Одна из договаривающихся сторон будет всегда не готова к разговору, если звонок не был запланирован заранее и нет четкого понимания того, что будет обсуждаться. Никогда не будьте этой стороной!

- Прерывание смертельно опасно. Все, что вмешивается в ход мыслей, может привести к катастрофе.
- В ходе телефонных переговоров вы никогда не знаете, кто может слушать ваш разговор и почему он это делает. Даже спросив: “Есть ли кто-то еще на линии?”, вы не обязательно получите правдивый ответ.
- Совершая телефонный звонок, вы не можете изучать документацию, о которой говорит противоположная сторона. Вам могут сказать: “У меня есть статистика, из которой следует, что цена на ваше здание завышена”. Вы не можете опровергнуть то, чего не видите.
- При телефонных переговорах всегда присутствует тенденция к принятию решений. До того как стороны повесят трубки, они должны получить уверенность в том, что добились чего-то, т.е. достигли соглашения по одному или нескольким вопросам.

Ключ к овладению телефонными переговорами — умение слушать! Отвечая на телефонный звонок, спросите: “Какова цель данного звонка?” После этого расслабьтесь и внимательно слушайте. Если вы не будете говорить, говорить придется звонившему, иначе возникнет неловкая пауза, непереносимая многими людьми. Выслушав и получив всю нужную информацию, вы можете сказать звонившему, что перезвоните и сообщите свое решение. Это даст вам время, необходимое для правильной формулировки ответа.

Перезванивать нужно из спокойного места в удобное время, что позволит минимизировать вероятность постороннего вмешательства. Перед началом телефонных переговоров соберите все нужные материалы. Полезно составить контрольный список, который можно использовать как повестку дня, также не помешает калькулятор. Во время разговора делайте заметки, которые затем можно будет перенести в рабочую тетрадь или соответствующую папку. После завершения переговоров рекомендуется подтвердить достигнутые договоренности по факсу или с помощью письма (обычного или электронного).

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТУПИКОВЫХ СИТУАЦИЙ, КРАЙНИХ СРОКОВ И ЗАДЕРЖЕК В СВОИХ ЦЕЛЯХ

### *Тупиковые ситуации*

Когда обе стороны оказываются в безвыходном положении, спросите себя, приемлем ли для вас данный тупик в это время и по этому вопросу. Обычно причиной тупиковых ситуаций являются условия, поставленные кем-то с вашей собственной стороны. Если вы считаете, что вы действительно зашли в тупик и вынуждены выходить из переговоров, будьте любезны. Улыбнитесь, уходя, и скажите что-

то наподобие “Мне действительно хотелось бы купить вашу недвижимость, но цена слишком нереалистична”. Всегда оставляйте возможность “сохранить лицо” (например, сказать “Я подумаю над этим”).

Если какой-то стороне выгодно тупиковая ситуация, она имеет определенные преимущества. Тупик — это не обязательно конец или провал переговоров, хотя многие люди так считают. Во многих случаях, зайдя в тупик по какому-то вопросу, вы узнаете от противоположной стороны о множестве возможных уступок.

Большие организации боятся тупиковых ситуаций из-за того, что считают их причиной срыва переговоров. Однако находчивые инвесторы в недвижимость знают, что тупик — это еще не конец, из него всегда можно выйти. В результате вы получаете преимущество при работе с большими организациями.

Во многих случаях вы должны радоваться тупиковым ситуациям, поскольку они выказывают вашу решительность по отношению к противоположной стороне. Кроме того, тупик позволяет проверить решительность противоположной стороны. Если она говорит: “Я отказываюсь это принимать и выхожу из переговоров”, проверьте, действительно ли они уйдут и не вернуться. Если вы назовете подобное поведение блефом, они отступят и примут вашу позицию или предложат альтернативу. Постарайтесь создать условия для того, чтобы они смогли вернуться за стол переговоров и принять вашу позицию, не потеряв лица. Если противоположная сторона принимает тупиковую ситуацию, это доказывает вам, что вопрос не подлежит обсуждению, хотя переговоры по всей сделке могут продолжаться.

### *Выход из тупиковых ситуаций*

Одним из способов выхода из тупиковых ситуаций является изменение вызвавших их вопросов и переход к другим вопросам. Спорный вопрос может временно оставаться нерешенным, однако за время, пока будут достигнуты договоренности по другим пунктам, настроение участников переговоров может поменяться, что позволит в более благоприятной среде найти выход из тупика.

Кроме того, выход из тупиковой ситуации можно найти в неформальной обстановке при общении “не для протокола”: попробовать разрешить спорный вопрос через другого человека, возможно, на другом уровне организации, представляемой оппонентом. Также можно обратиться за советом к третьей стороне, равно уважаемому обеими сторонами.

Если вы собираетесь выйти из тупика с помощью уступок, вам следует настаивать хотя бы на минимальных послаблениях по дополнительным вопросам.

### *Использование крайних сроков в своих целях*

Большинство людей на переговорах тянут с решением вопросов до последней минуты. Один известный исследователь в области переговоров однажды поставил интересный эксперимент. Он собрал группу из 100 переговорщиков разной

степени опытности и предложил им поучаствовать в симитированных переговорах. Участники были разбиты на две группы, отстаивающие интересы сторон в следующей воображаемой ситуации. Большая фармацевтическая компания разработала лекарство, которое, по ее заявлениям, имело небольшие побочные эффекты: периодическое головокружение или головные боли. Кроме того, разработчики знали о том, что медикамент может вызвать слепоту или серьезное ухудшение зрения.

Люди начали подавать иски по причине нанесения тяжких физических повреждений. Переговорщиков разбили на пары: один человек должен был представлять фармацевтическую компанию, другой — истца. Им нужно было достичь соглашения за 60 минут, иначе считалось, что переговоры зашли в тупик и прекращаются. Каждые десять минут звучал сигнал и объявлялось оставшееся время. В последние 10 минут звуковой сигнал и объявления повторялись каждую минуту. В ходе эксперимента было зафиксировано, что более 90% претензий были урегулированы в последние 5 минут. Инвестору в недвижимость следует запомнить, что интенсивные переговоры необходимо планировать на время непосредственно перед истечением крайнего срока.

Наихудшие крайние сроки — те, которые стоят перед вашей стороной. Когда они приближаются, противоположная сторона получает время на то, чтобы остаться спокойной, а вам нужно срочно заключать сделку, возможно, на невыгодных условиях.

Следует различать действительные и мнимые крайние сроки. Если кто-то говорит: “Мне нужен ваш ответ до пятницы”, ответьте, что вам нужно многое проверить и ваше решение будет не раньше следующей среды. Если вам скажут: “Хорошо”, вы будете знать, что крайний срок вымышлен. Если же вы услышите правдоподобное объяснение того, почему ответ нужен именно до пятницы, значит, крайний срок реален.

### *Задержки*

Уже давно доказано, что обсуждение любой сделки может длиться до бесконечности, если нет серьезной причины ее завершить или отказаться от нее. Если вы хотите ускорить процесс, установите приемлемые временные рамки и настаивайте на том, чтобы все их придерживались. Если вы потратите время на то, чтобы скоординировать график работы всех необходимых участников переговоров, то сможете избежать непредвиденных задержек.

Попробуйте установить как можно больше “параллельных цепочек” (т.е. групп людей, параллельно работающих над различными составляющими сделки). Кроме всего прочего, задействовав с противоположной стороны большое количество людей (брокер, юрист, инспектор и т.п.), вы увеличите инвестированное время вашего оппонента.

В одном из законов Мэрфи говорится, что любое дело требует больше времени, чем вы думали. Если задержки вам не выгодны, сделайте так, чтобы переговоры продвигались разумными темпами, согласующимися с величиной и сложностью сделки.

### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ТАКТИКИ И КОНТРМЕРЫ

*Соглашайтесь или убирайтесь.* Данное выражение считается агрессивным и обычно серьезно настраивает против того, кто произнес этот ультиматум. Чтобы минимизировать неблагоприятный эффект, попробуйте сказать более мягко: “У меня есть другие предложения” или “Существует сравнимая недвижимость по гораздо более низкой цене”. Попробуйте оставить себе путь к отступлению с сохранением лица на случай, если вы вдруг решите вернуться. Плюсом подхода “соглашайтесь или убирайтесь” является то, что он сокращает переговоры и заставляет противоположную сторону четко определиться со своими желаниями. Контрприемом против него является изменение параметров дискуссии. Попробуйте исследовать другие области, которые требуют дальнейшего диалога и могут уменьшить напряжение, создаваемое ультиматумом. Возможно, в конечном счете предмет противоречий вообще исчезнет.

*Вам следует предложить что-то получше.* Если вы говорите такую фразу, обычной ответной реакцией является изменение условий в вашу пользу. Если вы повторите ее, возможно, противоположная сторона уступит еще. Учтите, вам нельзя показывать, что вас устраивает измененная позиция. Вы просто выясняете, существуют ли более приемлемые условия сделки. Контрмера — “Я уже предложил честную сделку и не вижу смысла что-либо менять в вашу пользу”.

*Изменение темпа.* Данная тактика включает изменение атмосферы сотрудничества и поддержки на негативную или враждебную (либо наоборот). Данная тактика может оказаться эффективной, если вы предполагаете заключить сделку и боитесь, что противоположная сторона отдалается. “Расшевелив и взбаламутив” переговоры, вы всегда сможете отступить, сохранив доброжелательное отношение. Если противоположная сторона меняет среду переговоров в худшую сторону, эффективная контрмера с вашей стороны — еще раз подтвердить предыдущие предположения и создать атмосферу вымышленной популярности. Например, вы можете сказать: “После всего сказанного и сделанного я думал, что вы действительно хотите совершить эту сделку. А вы? Если вы не согласны, у меня есть другая недвижимость, которую я готов купить”.