



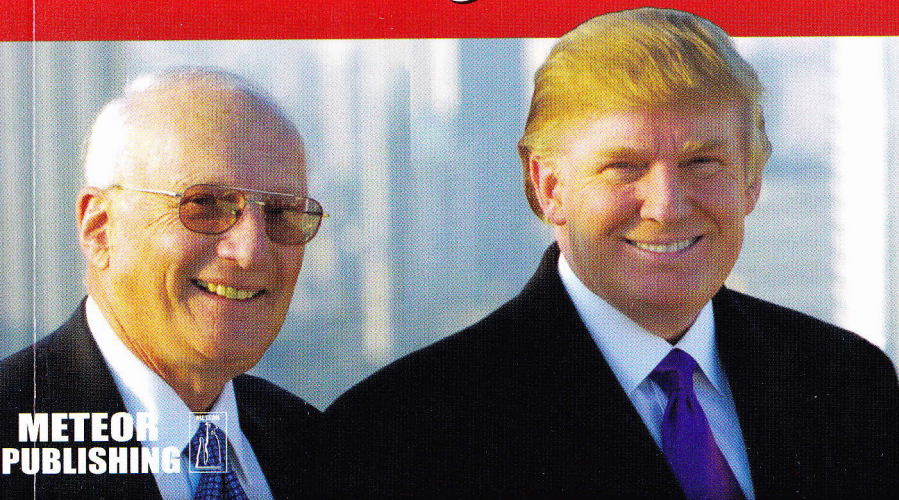
Negocieri

în stilul lui Donald

TRUMP

Tactici și strategii pentru a câștiga în orice tranzacție

George H. Ross



METEOR
PUBLISHING





George H. Ross

NEGOCIERI ÎN STILUL LUI DONALD TRUMP

Tactici și strategii
pentru a câștiga în orice tranzacție

Traducere din limba engleză
de *Mihai-Dan Pavelescu*





CUPRINS

<i>Cuvânt-înainte</i>	7
<i>Introducere. Cum am devenit negociatorul lui Donald Trump</i>	9
1. Ce este de fapt negocierea?	17

PARTEA I

Principii-cheie pentru negocieri în stilul lui Donald Trump

2. Șlefuiți-vă personalitatea. Consolidati o atmosferă de încredere, prietenie și satisfacție în relațiile cu partea adversă	31
3. Căutați să aflați ce dorește partea adversă, descoperiți-i slăbiciunile și găsiți informații importante	46
4. Fiți un maestru al vânzărilor. Creați soluții îndrăznețe la problemele existente și convingeți partea adversă că obține mai mult decât s-a așteptat vreodată	59
5. Controlați viteza negocierii. Folosiți coordonarea, întârzierile și impasurile în avantajul dumneavoastră	71
6. Strunirea puterii naturii umane. Tactici psihologice de negociere	86
7. Informația înseamnă putere. Deveniți <i>Expertul</i> în domeniul în care negociați	101
8. Aveți mai multe soluții. Rămâneți flexibil și creativ în privința lucrurilor de care aveți nevoie și pe care le doriți	112
9. Câștigați prin disciplină. Registrul de tranzacții, lista „noi-ei”, lista POST și alte instrumente puternice pentru planificare	124



PARTEA a II-a

Strategii pentru situații speciale

10. Tactici de negociere în forță și contramăsuri	143
11. Negocierea cu persoane dificile	157
12. Strategiile dure – când să le utilizați	170
13. „Da”-uri și „nu”-uri pentru negociatorii iscusiți	180
14. Sfaturi și sugestii pentru negocierile prin telefon și e-mail	192
15. Când să folosiți scrisori de intenție sau memorandum de înțelegere fără caracter obligatoriu	206
16. Tranzacția cea mai complicată pe care am negociat-o vreodată	213
17. Șase tactici pentru a vă crește forța în negociere	228
<i>Index</i>	234



INTRODUCERE

Cum am devenit negociatorul lui Donald Trump

În ultimii 30 de ani de lucru cu Donald Trump, am ajuns să învăț care este elementul esențial în stilul lui de desfășurare a afacerilor: este un geniu în stabilirea relațiilor cu partea adversă. El înțelege elementul uman. Rolul meu era de a negocia tranzacția; la asta mă pricep cel mai bine. Viziunea îi aparține lui Trump, iar eu mă ocup de detalii – o combinație care a funcționat bine pentru noi.

Deși în prezent sunt foarte bine cunoscut pentru rolul de gazdă al emisiunii TV *The Apprentice* (*Ucenicul*), am lucrat mulți ani cu Donald în calitate de consilier, negociator și avocat. L-am privit cum a structurat și a încheiat tranzacții majore și l-am ajutat să negocieze multe dintre cele mai mari afaceri imobiliare imaginabile, printre care Trump Tower, General Motors Building, Grand Hyatt și clădirea Băncii Manhattan, cunoscută acum pe scurt ca Wall Street nr. 40. După cum vă puteți imagina, în acest timp am câștigat foarte multă experiență ca negociator și aceasta s-a adăugat celor 30 de ani de negociere a unor afaceri imobiliare importante, printre care Chrysler Building și St. Regis Hotel, pentru alți dezvoltatori imobiliari.

Donald și cu mine am pus la punct un mod relativ simplu de abordare a afacerii. După ce el a înțeles, cu ocazia primei noastre colaborări în domeniul afacerilor imobiliare, că îmi voi duce întotdeauna partea la bun sfârșit, m-a lăsat să mă ocup de alte tranzacții. El apare numai dacă și când am nevoie de intervenția lui (de obicei, atunci când abilitatea lui în stabilirea relațiilor

personale poate fi folosită pentru a convinge pe cineva că ar trebui să facă ceea ce dorim noi). În rest, Donald îmi lasă libertatea de a aborda afacerea așa cum mi se pare potrivit, ceea ce mă plasează într-o poziție unică: pot să fac simultan partea juridică și negocierea. Este un lucru foarte neobișnuit pentru orice avocat, cu excepția cazului în care el are o vastă experiență directă în afaceri, situație mai rar întâlnită în breaslă. Noi utilizăm în mod consecvent această abordare eficientă, chiar și atunci când apelăm la avocați externi, ceea ce se întâmplă frecvent.

Care este stilul lui Donald Trump în negocieri?

În cartea aceasta vă voi împărtăși multe dintre tacticile și metodele de negociere pe care le-am perfecționat în cei peste 50 de ani de experiență în domeniul negocierilor. În mod generic, le-am denumit pe toate *stilul Trump* de negociere, pentru că ele implică multe dintre strategiile lui Donald Trump. Am inclus însă și lecții excelente pe care le-am învățat de la alți magnați ai afacerilor imobiliare din New York, pe care i-am reprezentat... sau cu care m-am înfruntat. Strategiile acestea funcționează pentru multe tipuri de afaceri: cumpărarea unui automobil, obținerea unui spor salarial, cumpărarea sau vânzarea unei mici proprietăți ca investiție sau chiar finanțarea construirii unui zgârie-nori.

O parte importantă din stilul lui Trump o reprezintă accentuarea punctelor dumneavoastră tari și delegarea punctelor slabe. Donald are o minte uluitor de bine organizată și poate rezolva probleme dintre cele mai complexe, găsind soluții remarcabil de creative la care majoritatea celorlalți oameni nici măcar nu s-ar fi gândit. De asemenea, el înțelege felul în care să afle de ce are nevoie și ce-și dorește partea adversă și-și poate reprezenta calea spre rezultatul final. Prin urmare, viziunea și organizarea lui sunt cheile succesului personal. În același timp, Trump nu este o persoană orientată spre detalii; nu dorește să petreacă trei zile citind câte un paragraf lung dintr-un contract de închiriere. Aici este locul în care intervin eu. Negocierea în stil Trump implică strategiile specifice pe care vi le voi împărtăși ulterior. De asemenea,

trebuie să știți însă când să delegați și când să lăsați specialiștii să intervină și să vă ajute.

Educația mea în arta negocierii

În primii mei trei ani de avocatură am devenit expert tehnic în legislația afacerilor imobiliare și specialist în întocmirea contractelor și a altor documente. Unul dintre lucrurile despre care vom discuta în cartea aceasta este marele avantaj de a dispune de toate formele legale înainte de a începe o negociere, chiar dacă va trebui să le întocmiți personal. Existența unui document sau contract îl transformă în versiunea „oficială”... chiar dacă așa ceva nu există. Pregătirea oricărui act într-o negociere vă oferă un important atu psihologic, deoarece este mai dificil pentru partea adversă să propună o schimbare odată ce actul există.

Înainte de a mă fi alăturat lui Trump, lucram ca avocat în domeniul afacerilor imobiliare și repurtasem multe succese. Până la urmă, m-am dus la șeful meu și i-am spus că doream să avansez ca partener în firmă. El mi-a replicat: „Noi nu mai primim parteneri” și astfel m-am despărțit de firma respectivă (dar am rămas în relații foarte bune cu cei de acolo). Între 1956 și 1966 am lucrat pentru Sol Goldman și Alex DiLorenzo Jr., care deveneau cei mai mari investitori în domeniul afacerilor imobiliare din New York, pentru care am achiziționat 702 proprietăți. Asta înseamnă mai mult de una pe săptămână, timp de 10 ani. Când închei așa multe afaceri, deprinzi toate șmecheriile din negocieri și înveți să anticipezi cum vor reacționa oamenii în toate situațiile imaginabile.

Eu dețineam libertatea de a schimba clauzele oricărei tranzacții. Când am început, eram foarte tânăr și în scurt timp mi-am dat seama că iroseam foarte mulți dintre banii patronilor. De aceea am pornit să studiez cu atenție tacticile utilizate de partea adversă în încheierea unei afaceri și am devenit realmente expert în negocieri.

Cu mulți ani înainte de a-l cunoaște pe Donald Trump, am învățat alt lucru important despre negocieri: nu toată lumea spune adevărul. Vi se pare o mare surpriză? Nu prea. Oamenii nu vor folosi adevărul într-o negociere dacă este în avantajul lor să nu fie sută la sută corecți. Revelația aceasta a devenit un principiu

călăuzitor în toate negocierile mele: fiți mereu amabil, dar rămâneți permanent sceptic. Dați uitării vorbele părții adverse. Dați uitării scrisorile acesteia. Ei nu încercați decât să obțină sumele pe care le doresc într-o afacere.

Unii sunt în stare să spună absolut orice, dacă ei cred că astfel vă vor convinge. Pentru a deveni negociator iscusit, va trebui să examinați tranzacția cu grijă, să ascultați cu atenție partea adversă și să vedeți dacă ceea ce auziți se potrivește sau nu cu adevărul pe care-l bănuți. Apoi începeți să negociați și formulați atât întrebări indirecte, cât și directe, pentru a preciza ce dorește de fapt partea opusă.

Am învățat multe din acest adevăr simplu, dar important. Am stat la masă alături de figuri importante din domeniul afacerilor imobiliare, oameni cu reputații imense, și m-am pomenit între-bându-mă: „Dacă individul ăsta poate fi un asemenea șarpe, de ce sunt în stare ceilalți?”

De exemplu, odată am negociat cu un personaj cunoscut în domeniul afacerilor imobiliare, care i-a cerut după aceea secretarei să dactilografieze contractul. Eu solicitasem câteva modificări, cu care el fusese de acord. Însă, când contractul a sosit de la dactilografiat, am văzut că termenii nu erau cei pe care-i cerusem. A trebuit să mă întorc și să-l întreb pe individ: „Vrei sau nu să încheiem afacerea asta?”

El a răspuns că dorea s-o încheie, așa că am continuat: „Atunci, adu-ți secretara aici, lângă noi. După ce discutăm ce va conține contractul, ea o să-l dactilografieze în fața mea. Dacă nu vrei așa, atunci eu nu mai închei tranzacția.”

Genul acesta de confruntare era necesar și pentru mine a fost o lecție foarte importantă să văd cum cineva cu o reputație așa de mare este realmente capabil să modifice documentele. Am înțeles că pur și simplu nu mă puteam încrede în omul respectiv. A reprezentat pentru mine o lecție dură primită la începutul carierei, dar m-a silit să mă gândesc la întregul proces de negociere. Oamenii vor schimba clauzele, vor face promisiuni și vor fi incorecți. Trebuie să fiți atent deoarece, din păcate, face parte din procesul negocierii în sine.

Înainte de a-l cunoaște pe Donald Trump, învățasem destule despre arta negocierii însă, deși aveam multă experiență, stilul și creativitatea lui – modul de a aborda tranzacțiile – m-au condus într-o direcție total diferită. Când l-am întâlnit pentru prima dată în 1974, el nu era deloc cunoscut în domeniul afacerilor imobiliare. Abia împlinise 27 de ani, iar eu eram senior partener la firma Dreyer and Traub. Donald m-a vizitat cu o recomandare de la tatăl său, Fred Trump, și, ca să fiu sincer, l-am primit doar din respect pentru Fred. Pe Donald îl incita ideea de a cumpăra și renova Commodore Hotel de pe Strada 42 din New York. Avea un plan complicat pentru această clădire dărăpănată de lângă Grand Central Terminal, plan care părea lipsit de speranțe. Pentru a-l aplica, trebuia negociat cu directorii companiei de căi ferate, cu municipalitatea orașului New York și cu diversele sale agenții, cu oficialitățile statului New York, iar apoi trebuia găsit un finanțator... toate acestea urmând a fi realizate de un tânăr fără experiență. Nu-mi pot imagina un proiect inițial care să fi fost mai dificil, dar Donald era tenace. Știa că-l putea face să funcționeze. Încrederea, pasiunea, răbdarea, viziunea și abilitatea de a aduna în jurul mesei toate părțile implicate definesc stilul Trump de negociere, așa cum îl practic eu în prezent.

După achiziția hotelului Commodore, l-am mai ajutat pe Donald ocazional, de-a lungul anilor. În cele din urmă, el mi-a cerut să vin să lucrez numai pentru el, promițându-mi că va avea multe proiecte incitante și atrăgătoare. În ciuda anilor mei de experiență, știam că mai aveam multe de învățat, așa că n-am refuzat oferta. Donald Trump mi-a oferit libertatea absolută de a opera în stilul meu propriu. El nu mi-a contestat niciodată motivele luării unei decizii și nici nu mi-a criticat vreo acțiune. Are completă încredere în mine. Poate că și rezultatele noastre comune sunt un motiv pentru asta.

De exemplu, când am ajuns să lucrez exclusiv pentru Trump Organization, Wall Street nr. 40 era o clădire cu suprafața de 100.000 m², aproape complet goală și care valora numai un milion de dolari. Trump dorea s-o cumpere, dar existau numeroase probleme ce păreau imposibil de rezolvat. Un lucru pe care Trump

nu-l poate suferi este impasul; el detestă ca o afacere să se târăgăneze la nesfârșit. (Evident, aceasta este o slăbiciune potențială și, dacă cineva din partea adversă o cunoaște, ar putea obține niște termeni mai buni iuțind lucrurile, pur și simplu.) În același timp însă, Trump este inteligent. El a decis că unicul mod prin care afacerea Wall Street nr. 40 putea avea succes era să apeleze la ajutorul unor experți. M-a însărcinat pe mine cu mandatul de a scăpa de obstacole și de a finaliza tranzacția. După ce a condus niște negocieri sclipitoare cu proprietarul clădirii, l-am sfătuit pe Donald în ce fel putea să facă din Wall Street nr. 40 un succes financiar și el mi-a acordat responsabilitatea principală pentru managementul și închirierea clădirii. În prezent, este un bloc de birouri de mare succes, care valorează peste 350 de milioane de dolari.

De la Donald am învățat că negocierile nu sunt întotdeauna transparente sau simple. Uneori, oamenii spun că vor ceva, dar ceea ce urmăresc ei poate sluji unui scop diferit. De fapt, chiar această idee – *a negocia ceva care de fapt slujește altui scop* – este un element de bază al negocierii în stil Trump. De exemplu, uneori publicitatea este mai importantă decât profitul pe termen scurt, întrucât genul respectiv de vizibilitate deschide foarte multe uși pe termen lung. Aceasta este viziunea Trump, „tabloul de ansamblu”, care face diferența dintre succesul obișnuit și cel spectaculos.

Mai presus de orice, atunci când negociați cu cineva, trebuie să gândiți strategic. Ce veți spune că doriți și ce vă doriți de fapt? Puneți aceleași întrebări și judecând din perspectiva taberei opuse; după ce veți cunoaște răspunsurile, veți avea un avans față de majoritatea oamenilor, mai ales față de cei cu care stați la masa negocierii.

Geneza acestei cărți

Vreme de peste 20 de ani am fost profesor la Școala de Educație Permanentă și Studii Profesionale din cadrul Universității New York. Inițial îmi limitasem cursurile la subiecte din domeniul afacerilor imobiliare, desprinse din vasta mea experiență. Deși eram expert în negocieri, nu mă gândisem niciodată la posibilitatea de a crea un curs despre acest subiect. Cu ceva ani în urmă însă, la

sfârșitul unui curs de 16 ore despre afacerile imobiliare, am încheiat dezbateră cu 15 minute mai devreme și am decis să împărtășesc câteva idei despre negocieri studenților care ar fi fost interesați de așa ceva. În evaluarea scrisă pe care au făcut-o cursului meu, ei au declarat că acele 15 minute în care le-am vorbit despre negocieri le-au fost mai utile decât cele 16 ore de rezolvare a unor probleme complexe de afaceri imobiliare.

Bazându-mă pe feedbackul lor, la sfârșitul următoarei mele conferințe am adăugat 45 de minute de introducere în arta negocierii. Deși cursul era facultativ, nimeni n-a părăsit sala înainte de terminarea celor 45 de minute. Feedbackul a fost chiar mai entuziast și mulți au întrebat: „De ce nu are Universitatea New York un curs despre negociere?” La insistențele direcțiunii, am pus la punct un asemenea curs și l-am predat timp de 15 ani. În 1995 am primit prestigiosul premiu decernat de universitate pentru excelența în predare, ca recunoaștere a eforturilor mele de pionierat într-un domeniu complex și greu de definit.

Întrucât în negocieri nu există reguli bătute în cuie și subiectul constă în utilizarea exercițiilor mentale și a tacticilor de comunicare, este o sarcină formidabilă să reușești să-i faci pe oameni să gândească în mod inteligent despre domeniul stresant al negocierilor. În același timp, este o abilitate pe care o vei folosi toată viața, iar abilitatea lui Donald Trump în negocieri este unul dintre motivele majore pentru care a devenit miliardar. Obiectivul meu pentru această carte este să vă ajut să gândiți clar cu privire la complexitățile negocierilor și, mai important, să vă ajut să deveniți un negociator mai bun.