

# 4

---

## СТАНЕТЕ МАЙСТОР НА ПРОДАЖБИТЕ

*Намерете смели решения на проблемите  
и убедете отсрещната страна, че получава  
повече, отколкото някога е очаквала*

**А**КО ПОДХОЖДАТЕ към преговарянето с мисълта, че основната ви цел е да продадете идеите си и себе си, ще бъдете много по-напред от повечето хора. Обикновено хората се фокусират върху числа – цена, доход, разходи, парични награди – и забравят, че всички групи въпроси извън доларите са също толкова важни.

Когато продавате идеите си, не можете просто така да влезете в стаята и да започнете да говорите какво продавате. Трябва да развиете стратегия и да имате някаква идея какво искате да постигнете на всеки етап от процеса на преговаряне, както и къде искате да бъдете в края.

Може би най-добрият пример за брилянтно свършена работа по продажба е преговарянето на Тръмп за най-първия му проект, превръщането на празния и фалиращ хотел „Комодор“ в това, което е днес – „Гранд Хаят“ на 42-ра улица и Лексингтън авеню в центъра на Манхатън. Ако вземете предвид сложността на сделката, както и това, че Тръмп тогава е бил само на 27 години, разбирате, че е било удивителна продажба, не само за един човек, а също и за много управленски единици, кредитори и политически лидери.

Важно е да разберете обстановката по време на този проект, за да оцените истински постижението на Тръмп. През 1974 г. Ню Йорк беше на границата на банкрута и неизпълнение на общинските му задължения. Имаше много незаети сгради и парцели, хотелската посещаемост беше ниска, а юридическите възбрани бяха навсякъде. Докато за повечето хора това бяха признаци на основателни причини да изчакаат, докато нещата се променят, Доналд Тръмп видя този тежък и безнадежден период като златна възможност. „Комодор“ беше рушащ се, незает и разочарование в сърцето на Ню Йорк Сити, а неговата идея да го превърне в успешен, четириезвезден хотел с 1400 стаи изглеждаше грандиозна и нереалистич-

на за повечето хора. Всъщност, когато за първи път срещнах Доналд и той ми обясни, че това е сделката, която иска да преследва, както и как планира да го направи, му казах, че се съмнявам да може да го направи, защото имаше твърде много играчи за нея, всеки от които с различен план. Тръмп мислеше по различен начин и потърси помощта ми и напътствията ми за преговарянето. Тъй като винаги ме е привличало изпълнението на привидно невъзможното, му казах „Участвам“

За да го накара да проработи, Тръмп трябваше да събере заедно пет различни групи, всяка със своите интереси и проблеми. Сред тях бяха: банкрутиралите Пен Сентрал Рейдроуд, притежатели на земята под „Комодор“, както и на много групи ценни имоти на Парк Авеню и в същото време длъжници на Ню Йорк Сити с \$15 милиона от неплатени данъци за недвижими имоти; Ню Йорк Сити, които също бяха на прага на предстоящ банкрут; щата Ню Йорк, който страдаше финансово; кредитор във владение на няколко просрочени заема в Ню Йорк; голяма хотелска верига, която нямаше намерение да отваря никакви нови хотели и изграждаше тъжното състояние на туризма в Ню Йорк, както и настоящите наематели на сградата. Пълният списък от участници, всеки със своите проблеми и интереси ведно в бъркотията, изпълни изключително трудно задачата да постигне съгласие от всички страни на сделката. Аз бях голям песимист, защото всеки един от тези групи лесно биха могли да погубят сделката, ако откажеше да приеме роля, която никога досега не беше изпълнявана.

Доналд е велик търговец и поддържаеше каузата си под идеята за възобновяването на Ситито на Ню Йорк. Но, за да проработи сделката, той трябваше да купи хотел „Комодор“ на цена под пазарната, да убеди железницата да прехвърли собствеността на имота на Нюйоркската корпорация за градоустройствено развитие за \$12 милиона и продажбата да премине към Ситито на Ню Йорк, като частично плащане на данъците за минали периоди, да убеди Ситито, че е в техен най-добър интерес да одобрят дългосрочното отдаване под наем с Корпорацията за градоустройствено развитие, и че като правителствена агенция не би трябвало да плащат данъци по недвижими имоти. Този наем би осигурил на Ситито минималната

рента, но щеше да включи и дял от печалбата от управлението на хотела. Корпорацията за градоустройствено развитие трябваше да приеме правото на собственост в замяна за \$12-те милиона, платени на железницата, а после да даде за \$12 милиона на Тръмп дългосрочен договор за наем, който Ситито да одобри и да използва суверенното право на гържавата да отчуждава частна собственост, за да получи правата за притежание на сградата от всички съществуващи наематели. Тръмп също така трябваше да получи ипотечен кредит от поне \$60 милиона, за да покрие цената на покупката на земята и обновлението на хотела. Но по онова време никоя банка нямаше интерес да добави още един кредит в своя портфейл, когато имаше вече много несъбрани кредити, обект на възбрана. Най-трудната част от преговорите беше да се убеди Ситито, че \$12-те милиона, които щеше да получи от железницата, плюс парите, които щеше да получи от данъците върху стаите, ползите от създаването на няколко хиляди работни места, доходите, които щеше да получи от възвръщането на туристите, плюс печалбите от управлението на хотела са достатъчни, за да откаже Ситито от плащането на данъците за недвижим имот на хотела.

Колкото и невъзможно да изглеждаше в началото, личните качества на Тръмп, ентузиазмът му и постоянството му успяха да преодолеят привидно непреодолими препятствия. Преговорите и последващите нови преговори бяха толкова много, че бяха необходими повече от две години усилена работа, за да завърши сделката. Просто като пример, аз приготвих и преговарях 23 плана на договора за отдаване под наем, който Ситито трябваше да одобри. В крайна сметка, с пълната подкрепа на кмета и губернатора зад проекта, всички парчета дойдоха на мястото си и мечтата се превърна в реалност. Когато отвори врати новият „Гранд Хаят“ през 1980 г., той постави началото на възраждането на Гранд Централ Терминал зоната в Ню Йорк; също така помогна на Ситито на Ню Йорк да прескочи статута си на почти банкрутирало и да просперира отново. Имотите, които притежаваше железницата на Парк Авеню, повишиха стойността си, заради възраждането на Ситито. Към 1987 г. хотелът отчиташе значителна оперативна печалба, от която Ситито имаше дял. През същата година Тръмп прогаде полови-

ната от участието си в собствеността на Корпорацията „Hyatt“ за \$850 милиона.

Качествата, които Доналд Тръмп показва по време на преговорите за тази сложна сделка, могат да бъдат използвани като модел за времето, което трябва да извървите, за да продадете себе си и ползите от сделката за всички останали, имащи интерес от крайния резултат.

## Ентусиазмът вдъхновява околните

Ако започнете да гледате на себе си като на търговец, то вие сте предприели първата стъпка към превръщането ви в успешен преговарящ. Ентусиазмът винаги е заразен и ако показвате вашия ентусиазъм, то той ще вдъхнови околните, дори и хората, които смятат, че са ваши противници.

Ако Доналд Тръмп не беше ентусиазиран относно плановете си за хотел „Комодор“, той никога нямаше да ме убеди да работя с него. Именно ентусиазмът му убеди всички останали страни да работят с него. Не беше ентусиазиран единствено за онова, което той би спечелил от сделката. Искрено вярваше, че всеки щеше да има изгода от съвместната работа с него, особено възлюбеното му Сити на Ню Йорк. Стратегията, която предприе Доналд, за да продаде себе си и идеите си, беше да представи план, в който никоя от страните да не може да види провала на идеята, стига само всички те да се съгласят да изиграят ролята, която той им отреди. Всеки, който е малка работа с държавната бюрокрация, знае колко е трудно да заобиколи начина на мислене от типа „не правим нещата по този начин“. Така че той имаше широко приложими умения, с които успя да убеди Ситито в трудността на текущото финансово положение и как неговият проект може да преобърне целия проблем в полза на Ситито. Тръмп беше убедителен в това, че безнадеждното положение на централната част на Ню Йорк може да се оправи единствено с нови инвестиции в недвижимите имоти, подобряващи условията и привличащи туризма и бизнеса да се върнат отново в Гранд Сентрал Терминал, а тази област днес представлява реалността на

неговата тогавашна визия; това наистина даде резултат. Но в средата на 1970-те шепна хора имаха някаква вяра в способността на Ситито да промени положението. Тръмп беше способен да предизвика промените посредством своя необуздан ентузиазъм.

Ако не беше вярата на Тръмп в идеите му, всичко щеше да се провали някъде по пътя. Всъщност много сложни преговори затъват в неприятности и загиват в зародиш, защото се появяват твърде много правни проблеми, твърде много препятствия и твърде много негативни гласове. Елементът, който липсва в преговори, които се провалят, често е личният ентузиазъм и ключовото умение на човек да продаде идеите си на останалите. Ето тук Доналд Тръмп върши най-добре своята работа, задържайки всички интереси на масата на преговорите.

## Сделката ще проработи, ако изградите отношения с отсрещната страна

Винаги казвам на хората: Парите са само част от всеки един преговор. Повечето хора искат да се фокусират върху собствената си печалба и вярват, че ако успеят да договорят успешно цената, всичко друго ще си гоїде на мястото – грешат ужасно много; цената е едва част от всяка една сделка. Същото толкова важно е да изградите лични отношения в процеса на преговорите, защото имате нужда от помощта на отсрещната страна да завършите тази сделка, както и всички последващи преговори. Вие продавате себе си, когато осъществите връзка с другия човек.

Доналд Тръмп успя да придвижи проекта на хотел „Комодор“ като отдели време да изгради отношения. Това беше от изключителна важност. Например, ключовата страна за взимане на решението в Пен Сентрал Стейшън беше Виктор Палмиери. Въпреки че Тръмп никога не беше срещал човека лично, той му се обади по телефона и го помоли да отдели 15 минути от времето си. Той прие срещата и за краткото време убеди Палмиери, че и железницата, и Ситито ще спечелят, като подпишат сделката, която имаше предвид. Двете