

**B I Z N E S A  
L I T E R A T Ū R A S** **ZELTA FONDS**

**SWIM**  
**WITH THE**  
**SHARKS**  
**WITHOUT BEING**  
**EATEN ALIVE**



**COLLINS BUSINESS**

*An Imprint of HarperCollinsPublishers*

IZDZĪVOT  
STARP  
HAIZIVĪM

© Harvey Mackay  
All rights reserved  
Harvey B. Mackay, *Swim with the sharks  
without being eaten alive*  
CollinsBusiness Essentials, 2005

© Zoldnera izdevniecība,  
izdevums latviešu valodā, 2011

## B I Z N E S A    ZELTA FONDS LITERATŪRAS

*Hārvijs B. Makejs*  
**IZDZĪVOT STARP HAIZIVĪM**  
*Kā apsteigt savus konkurentus  
pārdošanā, vadībā, motivācijā  
un darījumu slēgšanā*

**TELE2**  
Bizness



**GE Money Bank**



*Grāmata izdota ar  
Tele2, GE Money Bank un TNS Latvia  
finansiālu atbalstu*



**ZOLDNERA IZDEVNIECĪBA**  
Tālrunis: (+371) 2000 1919  
E-pasts: [info@biznesagramatas.lv](mailto:info@biznesagramatas.lv)  
[www.idejugramata.lv](http://www.idejugramata.lv)

Redaktors    **Valdis Zoldners**  
Literārā redaktore    **Ilze Kļepikova**  
Maketētāja    **Santa Lipšāne**  
No angļu valodas tulkojis    **Māris Garbers**

Grāmata iespiesta uz cilvēka redzei  
un apkārtējai videi draudzīga papīra.

ISBN: 978-9934-8083-6-4

## Veltījums

Daudzus gadus mani darbaudzinātāji bija divi lieliski cilvēki. Mans tēvs Džeks Makejs bija izcils žurnālists, un viņa nenovērtējamās dzīves mācības kalpojušas man par ceļa zvaigzni. Viņš atstāja pēc sevis neizdzēšamas pēdas, pa kurām es cenšos iet.

Rudijs Millers – mans sievastēvs – savā ziņā vienreizīgs uzņēmējs, godavīrs un filantrops, kura neizmērojamā dzīves mīlestība sniegusi enerģiju visai manai ģimenei. Ja arī ir labāki biznesmeņi nekā viņš, tad pagaidām es tādus neesmu saticis. Es līdz pat šim brīdim nevaru noticēt, ka man ir laimējies kļūt par viņa *dēlu*, iemīlot viņa meitu.



## SATURS

Autora priekšvārds .....	15
Priekšvārds .....	19
<b>PIRMĀ DAĻA</b> .....	23
<b>MAN, LŪDZU, 15 000 BIĻEŠU UZ ŠODIENAS SPĒLI</b>	
<b>OTRĀ DAĻA</b> .....	31
<b>HĀRVIJĀ MAKEJA ĪSAIS KURSS PĀRDOŠANĀ</b>	
1. MĀCĪBA .....	33
Nav svarīgi, cik tas maksā, – svarīgi, cik cilvēki par to ir gatavi maksāt	
2. MĀCĪBA .....	36
Iebildumi radīsies katram piedāvājumam neatkarīgi no tā, cik tas ir pievilcīgs; labs pārdevējs rada situācijas, kurās pircējs pats sevi pierunā, neskatoties uz iebildumiem	
3. MĀCĪBA .....	38
Zināt kaut ko par savu klientu ir tikpat svarīgi, kā zināt visu par savu produktu	
4. MĀCĪBA .....	41
Klienta profils ar 66 jautājumiem	
5. MĀCĪBA .....	48
<i>Makeja-66</i> turpinājums: stāsti no dzīves	
6. MĀCĪBA .....	51
Tiklīdz jūs piedāvājumam pievienojat savu individualitāti, cilvēki pārslēdz uzmanību uz jūsu personību un pārstāj reaģēt uz piedāvājumu	

7. MĀCĪBA .....	52
Rasu un reliģiozie aizspriedumi, kā arī cilvēciskā skaudība grāmatas publicēšanas brīdī vēl joprojām nebija iznīdēti	
8. MĀCĪBA .....	53
Kā izturēties pret nepieejamu potenciālo klientu – <i>cieto riekstu</i> ?	
9. MĀCĪBA .....	58
Izveidojiet savu personīgo privāto klubu	
10. MĀCĪBA .....	60
Īsas piezīmes dod ilgtermiņa rezultātus	
11. MĀCĪBA .....	62
Vēl viens svarīgs biznesa paplašināšanas avots	
12. MĀCĪBA .....	63
Ko zina katrs pārdevējs – un tikai retais uzņēmējs	
13. MĀCĪBA .....	64
Uzmanīgi sekojiet savam laikam, nevis pulkstenim	
14. MĀCĪBA .....	66
Ja jums nav mērķa, jūs to nekad nerasnēsiet	
15. MĀCĪBA .....	68
Noticiet sev, pat ja neviens cits jums netic	
16. MĀCĪBA .....	70
Meklējiet atdarināšanas vērtus paraugus	
17. MĀCĪBA .....	71
Sapņojiet	
18. MĀCĪBA .....	73
Visvienkāršākā, vislētākā un vismazāk izmantotā reklāmas forma	
19. MĀCĪBA .....	74
Parādiet man cilvēku, kurš domā, ka par visu ir pateicību parādā tikai pats sev, un es jums parādīšu pasaulē visvienkāršāko darījuma noslēgšanas veidu	
<b>TREŠĀ DAĻA .....</b>	<b>75</b>
<b>HĀRVIJA MAKEJA ĪSAIS KURSS DARĪJUMU SLĒGŠANĀ</b>	
20. MĀCĪBA .....	77
Smaidiet un sakiet NĒ, līdz mēle kļūst stīva	
21. MĀCĪBA .....	80
Izmantojiet dublierus	



22. MĀCĪBA .....	82
Nepastāv tāds jēdziens kā VIETU NAV	
23. MĀCĪBA .....	83
Centieties izprast savu banķieri	
24. MĀCĪBA .....	85
Spēcīgākais instruments darījumu slēgšanā – spēja aiziet nevienojoties	
25. MĀCĪBA .....	87
«Otisa kunga izsaukšana»	
26. MĀCĪBA .....	89
Ikvienu līguma vissvarīgāko nosacījumu pašā līgumā jūs neatradīsiet	
27. MĀCĪBA .....	90
Rakstiskas vienošanās novērš nesaskaņas	
28. MĀCĪBA .....	91
Jo ilgāk jums liek gaidīt, jo vairāk viņi ir ieinteresēti darījumā	
29. MĀCĪBA .....	93
Tam, kurš aiz sevis nodedzina visus tiltus, labāk būt ārkārtīgi labam peldētājam	
30. MĀCĪBA .....	94
Pieņemiet lēmumus ar sirdi, un jūs novedīsiet sevi līdz infarktam	
31. MĀCĪBA .....	96
Nekad neko nepērciet ar lustrām greznotā telpā	
32. MĀCĪBA .....	99
Vienoties var par visu	
33. MĀCĪBA .....	100
Cīņa starp pārdevēju un pircēju	
<b>CETURTĀ DAĻA .....</b>	<b>101</b>
<b>HĀRVIJA MAKEJA ĪSAIS KURSS MENEDŽMENTĀ</b>	
34. MĀCĪBA .....	103
Vislielākā kļūda, ko var pieļaut vadītājs	
35. MĀCĪBA .....	107
Kad cilvēks ar naudu satiek cilvēku ar pieredzi, cilvēks ar pieredzi tiek pie naudas, bet cilvēks ar naudu iegūst pieredzi	
36. MĀCĪBA .....	110
Labas ziņas līdz jums nonāks vienmēr; jautājums ir par to, cik ātri jūs sasniegs sliktas vēstis	

37. MĀCĪBA .....	112
Metiet to zemē	
38. MĀCĪBA .....	113
Attiecieties pret saviem piegādātājiem tāpat, kā jūs attiecaties pret saviem klientiem	
39. MĀCĪBA .....	116
Renesanses cilvēku laiks beidzās līdz ar Renesansi	
40. MĀCĪBA .....	118
Nekad neesiet tas, kurš padara netīro darbu	
41. MĀCĪBA .....	119
Ja nu jūs tomēr esat nolēmis pats darīt netīro darbu...	
42. MĀCĪBA .....	121
Sīkumiem nav lielas nozīmes – tie nosaka visu	
43. MĀCĪBA .....	124
Kā saskatīt uzvarētāju	
44. MĀCĪBA .....	126
Jūsu vislabākie darbinieki var būt visproduktīvākie, kad vienkārši blenž griestos	
45. MĀCĪBA .....	128
To darīt ir daudz interesantāk, kad tas notiek nepiespiesti	
46. MĀCĪBA .....	129
Vai jūs kādreiz esat redzējis strādniekus, kas streiko pie saviem darbagaldiem?	
47. MĀCĪBA .....	130
Ne jau prakse ir tā, kas ļauj sasniegt pilnību; šeit nepieciešams pievienot vēl vienu vārdu: sasniegt pilnību ļauj <i>pilnīga</i> prakse	
48. MĀCĪBA .....	132
Uzticieties ekspertiem... ja vēlaties pieļaut kļūdu	
49. MĀCĪBA .....	133
Ne jau tie, kurus jūs atlaižat no darba, padara jūsu dzīvi neciešamu, bet gan tie, kurus jūs paturat	
50. MĀCĪBA .....	134
Labākais veids, kā sodīt	
51. MĀCĪBA .....	135
Nekad neļaujiet nevienam, bet it īpaši <i>superzvaigznei</i> , pašam izvēlēties sev aizstājēju	

52. MĀCĪBA .....	137
Biežāk sūtiet darbiniekus uz konferencēm, un jums retāk nāksies paaugstināt viņiem algu	
53. MĀCĪBA .....	138
Cik jums ir pārdevēju?	
54. MĀCĪBA .....	139
Jums viss ātri apņik? Tas ir labi!	
55. MĀCĪBA .....	141
Jautājiet padomu vecam bukam	
56. MĀCĪBA .....	142
Zināt, kad nevajag saspringt, ir tikpat svarīgi, kā zināt, kad tas ir nepieciešams	
57. MĀCĪBA .....	144
Labāk, lai jums pieder 1% kaut kā, nekā jūs 100% vadāt kaut ko – lai kas tas arī būtu	
58. MĀCĪBA .....	146
Izrociet aku, pirms jums sāks slāpt	
59. MĀCĪBA .....	147
Izturieties pret saviem darbiniekiem tāpat, kā jūs izturaties pret saviem klientiem	
60. MĀCĪBA .....	150
Ko tad, ja jūs atlaiž?	
61. MĀCĪBA .....	152
Jūs nevarēsiet atrisināt problēmu, kamēr neatzīsiet tās pastāvēšanu	
62. MĀCĪBA .....	153
Ja varat atļauties atrisināt problēmu ar naudu, tā nav nekāda problēma – tikai izdevumi	
63. MĀCĪBA .....	155
«Es nekad neesmu redzējis sliktu CV» (Džons Brauns)	
64. MĀCĪBA .....	159
Pēdējā pārbaude pirms pieņemšanas darbā	
65. MĀCĪBA .....	160
Ja jūs vēlaties būt Ziemassvētku vecītis, laikus iegādājieties treileri	
66. MĀCĪBA .....	161
Kāds ir labākais veids, kā ietaupīt laiku?	

67. MĀCĪBA .....	163
Neļaujieties dusmām un neplosiet sevi ar atreibības alkām	
68. MĀCĪBA .....	164
Ziniet savu pretinieku	
69. MĀCĪBA .....	172
Lai jūs nebiedē konkurentu slava	
<b>PIEKTĀ DAĻA</b> .....	173
<b>ATZIŅAS</b>	
1. ATZIŅA .....	175
Pateicības jūtas – visgaistošākās no visām cilvēciskajām emocijām	
2. ATZIŅA .....	176
Šī nav pēdējā jūsu labā ideja	
3. ATZIŅA .....	177
Pērciet lētas mašīnas un dārgas mājas	
4. ATZIŅA .....	178
Kā tuvāk iepazīties ar slavenībām	
5. ATZIŅA .....	180
Pasaulē labākā pētniecības organizācija ir taustiņa piesitiena attālumā	
6. ATZIŅA .....	181
«Cilvēkam nav nekā svarīgāka par sevis paša <i>es</i> » (Volts Vitmens)	
7. ATZIŅA .....	183
Nav tāda jēdziena kā <i>slikta atmiņa</i>	
8. ATZIŅA .....	184
Neatsakieties no saviem pirmsākumiem	
9. ATZIŅA .....	185
Prognozējot nākotni, centieties būt precīzs	
10. ATZIŅA .....	186
Parasti labāk izskatīties solīdi, taču dažkārt izdevīgāk izskatīties slikti	
11. ATZIŅA .....	187
Uzaiciniet miljonāru uz pusdienām	
12. ATZIŅA .....	188
Svarīgi ir ne tikai tas, ko jūs pazīstat, bet arī tas, kā jūs ar viņiem esat iepazīties	

13. ATZIŅA .....	189
Normālam cilvēkam 10 miljoni dolāru liksies pilnīgi pietiekama summa	
14. ATZIŅA .....	190
Kā pārvarēt pieprasījuma un piedāvājuma likumu	
15. ATZIŅA .....	191
Pasaulē atradīsies vieta ikvienam, kurš pateiks: «Es to paveikšu!»	
16. ATZIŅA .....	192
Nekad neuzstājieties ar svarīgu runu tikai vienreiz	
17. ATZIŅA .....	194
Dzīvē ir tikai divi brīži, kad jūs paliekat vienatnē ar sevi: pirms nāves un pirms publiskas uzstāšanās	
18. ATZIŅA .....	196
Skaidras naudas skaistums	
19. ATZIŅA .....	197
Dzīves jēga	
<b>SESTĀ DAĻA</b> .....	199
<b>KĀ PALIELINĀT SAVU BĒRNU IZREDZES UZ PANĀKUMIEM DZĪVĒ</b>	
Neplānojiet palikt vienā vietā, gaidot pavadišanu pensijā ar zelta pulksteni .....	201
Tieciet skaidrībā, ko jums patīk darīt, un panāciet, lai jums par to maksātu .....	203
Izliecieties, ka vecākiem dažkārt ir taisnība .....	204
Ar vārdiem «tas ir neiespējami» jūs neko prātīgu nerasniegsiet .....	205
Gūt panākumus būs grūtāk, ja jūsu vecāki ir jau kaut ko sasnieguši .....	206
<b>SEPTĪTĀ DAĻA</b> .....	209
<b>APKOPOJŪMS: KĀ GŪT PANĀKUMUS</b>	
Kā gūt panākumus .....	211
Neatlaidība + mērķtiecība + koncentrēšanās = panākumi .....	215

TREŠĀ DAĻA

---

**HĀRVIJA MAKEJA ĪSAIS KURSS  
DARĪJUMU SLĒGŠANĀ**







no Toronto un Kerols Rozenblūms no Baltimoras – sarīkotu vairāksolišanu, tādējādi neizbēgami uzlabojot līguma nosacījumus. Basets bija iedzīvoies bagātībā kā Toronto avīzes īpašnieks, bet Rozenblūms bija kļuvis bagāts ar apģērbu biznesu un sportu. Viņi bija līdzīgi daudzējādā ziņā. Abi bija bagāti, konkurētspējīgi un apņēmīgi. Ārkārtīgi bagāti, ārkārtīgi konkurētspējīgi un ārkārtīgi apņēmīgi. Tā pilnīgi noteikti nebija mana svara kategorija.

Es paziņoju Rozenblūmam, ka vispirms mēs brauksim uz Toronto. Mēs tikāties ar Basetu, un viņš izteica Andersonam visai pievilcīgu piedāvājumu. Tajā pašā brīdī instinkts, katra mana organisma šūna teica, ka mums ir jāpamet Basets un jābrauc uz Baltimoru.

«Pateicos jums, Baseta kungs, mēs, protams, apdomāsim jūsu dāsno priekšlikumu un paziņosim savu lēmumu,» es teicu.

Basets tik tikko manāmi pasmaidīja.

«Tikai viena nianse,» viņš teica, «mans priekšlikums ir spēkā tikai tik ilgi, kamēr jūs būsiet manā kabinetā. Tiklīdz jūs iziesiet pa šīm durvīm, es piezvanīšu Rozenblūmam uz Baltimoru un pateikšu, ka jūsu protežē mani vairs neinteresē.»

Uz mirkli saminstinājies, es pajautāju, vai mēs nepārkāpsim viņa nosacījumu, ja uz brīdi iziesim blakus telpā apspriesties ar savu klientu. Atļauja tika saņemta.

«Anderson,» es čukstēju savam protežē, aizvedis viņu pie loga tālāk no mikrofoniem, kuri, kā es biju pārliecināts, bija noslēpti galdā istabas vidū, «mums ir jāiegūst laiks un steidzami jābrauc uz Baltimoru. Izliecies, ka tev ir psihiski traucējumi un ka tu nespēj pieņemt lēmumu zem psiholoģiska spiediena. Vai arī es viņam pateikšu, ka man steidzami jāatgriežas Mineapolisā uz pārrunām ar sadumpojušos arodbiedrību.»

Andersons paskatījās uz mani tā, it kā man pašam būtu garīgi traucējumi. Viņam piedāvā tik daudz naudas, bet es grasos spēlēt spēlītes ar viņa nākotni. Būdams 100% amerikānis, viņš bija gatavs riskēt, taču viņš nebija nekāds Lorens Olivjē\*, lai būtu spējīgs uz tādu izrādi. Mēs nolēmām dot priekšroku otram variantam.

«Baseta kungs, man šodien patiešām nepieciešams būt Mineapolisā uz pārrunām ar arodbiedrību. Diemžēl es šodien nevaru atlicināt laiku šai lietai. Es jums piezvanīšu rīt.»

Basets pastiepās pēc telefona. Zvanīs Rozenblūmam? Nē, savai sekretārei.

«Vai ir brīvs kāds no mūsu trim *Learjets*\*\*? Es vēlos, lai Makeja un Andersona kungu nogādātu atpakaļ uz Mineapolisu.» Tas tik ir kaut kas!

\* Lorens Olivjē (*Laurence Olivier*, 1907–1989) – viens no 20. gs. ievērojamākajiem angļu aktieriem, darbojies arī kā filmu producers, direktors un scenāriju autors, divu Amerikas Kinoakadēmijas balvu *Oskars* un piecu *Emmy* balvu ieguvējs. (*Red. piez.*)

\*\* *Learjets* – nelielas privātas lidmašīnas modelis. (*Tulk. piez.*)

Trīs personīgās lidmašīnas. Andersons paraustīja mani aiz rokas. Es atkal biju pilnīgi izsists no sliedēm. Es biju pieķerts nekaunīgos melos. Izskatījās, ka palikusi tikai viena iespēja.

«Baseta kungs, es jūs atbrīvošu no nepieciešamības zvanīt uz Baltimoru. Mēs noraidām jūsu priekšlikumu,» es izspiedu.

Andersons nosprieda, ka es esmu sajucis prātā, un šāda doma uzplaiksnīja arī manā galvā. Taču tas nostrādāja. Nākamajā dienā mēs devāmies uz Baltimoru un parakstījām ar Kerolu Rozenblūmu vēl izdevīgāku līgumu, nekā piedāvāja Basets. Andersons pēc tam spēlēja Baltimorā desmit gadus un piedalījās divās *Superkausa* izcīņās, bet, kad Rozenblūms apmainīja savu Baltimoras licenci pret Losandželosas *Rams*, uz Kaliforniju viņš līdzī paņēma tikai vienu spēlētāju – I. T. Andersonu.

Šī pieredze deva man divas svarīgas mācības, kuras var apgūt ikviens pārrunās iesaistītais. Pirmkārt, esiet gatavs pateikt *NE*. Nevienam nekad nav izputējis tikai tāpēc, ka pārāk bieži būtu teicis *NE*. Otrkārt, pats spēcīgākais ierocis jebkurās pārrunās ir informētība. Basets lida vai no ādas laukā, lai piespiestu Andersonu parakstīt kontraktu, nepametot kabinetu, viena vienīga iemesla dēļ: viņš daudz labāk par mums zināja, kādus nosacījumus bija gatavs piedāvāt Rozenblūms. Man vienkārši palaimējās. Intuīcija man pateica priekšā, ka nevajag parakstīt līgumu. Toreiz tas nostrādāja, taču, ilgtermiņa perspektīvā raugoties, intuīcija nekādā veidā nevar mēroties ar informētību.

## 21. MĀCĪBA

**Izmantojiet dublierus**

Pieņemsim, ka jūs vēlaties nopirkt māju vai biznesu... kaut ko savā ziņā vienreizīgu, kas maksā ne mazu naudu.

Pats grūtākais šādā lietā – uzzināt, kāda ir pārdevēja īstā cena, un tam ir liela nozīme, jo dzīvokļa vidējā cena ASV šodien sasniedz 244 000 dolāru, bet dzīvokļa vidējā cena Manhetenā pārsniedz miljonu dolāru.

Taču to ir iespējams izdarīt.

Klonējiet sevi. Noalgojiet sev dublieri, fiktīvu personu.

Losandželosā es zinu cilvēku, kurš šādā veidā nopelna dienišķo iztiku, bet visā valstī tādu cilvēku, domājams, ir ne mazums. Ja nevarat atrast tādu cilvēku, radiet to pats. Šai lomai labi noderēs jūsu jurists vai grāmatvedis.

Pieņemsim, ka jūs pārkat māju. Jūsu dublieris tiekas ar pārdevēju un jautā cenu. Pārdevējs nosauc 489 tūkstošus dolāru. Pircējs izvelk no kabatas čeku grāmatiņu un sāk izrakstīt čeku – fiktīvu, protams.

«Es esmu gatavs jums šajā pašā brīdī izrakstīt čeku par 375 tūkstošiem.»

Lūk, šajā brīdī mēs arī pietuvosimies reālajai cenai. Pārdevējs vai nu nostāsies aizvainotā pozā un atteiksies no darījuma, vai arī mēģinās tirgoties. Tā kā cilvēki, kuri pārdod savas mājas, dažkārt tajā saskata šķiršanos no paša dārgākā, pat tad, ja jūsu dublieris neko citu nepadzīs, viņš vismaz būs jūsu paglābis no tā, ka jūs tiekat padzīts, nedabūjis pat rokas mazo pirkstiņu.

Un tā, ja pārdevējs niknumā bļautās un atsakās tālāk runāt ar jūsu dublieri, mēs zinām, ka viņa īstā cena vismaz šajā brīdī patiešām ir 489 tūkstoši dolāru.

Taču septiņos gadījumos no desmit pārdevējs, redzot savā priekšā dzīvu pircēju, visticamāk, uz situāciju paskatīsies pietiekami reāli un sāks tirgoties. Viņš var cenu nolaist uzreiz. Teiksim, līdz 440 tūkstošiem. Tādā veidā tagad mums ir daudz labāks priekšstats par to, cik viņš patiesībā cer saņemt. Vai arī viņš var palikt pie šīs cenas. Jebkurā gadījumā, ja ir kaut mazākā svārstīšanās pazīme, jūs zināt par viņa cenu daudz vairāk, nekā viņš par jūsējo... kaut arī jūs ar viņu ne reizi neesat ticis. Jūs, iespējams, sākat izbaudīt, kāda vērtība ir visbūtiskākajam instrumentam ikviena darījuma slēgšanā – informācijai.

Pēc tam nogaidiet nedēļu un sūtiet nākamo dublieri, kurš uzvedīsies nedaudz citādāk. Viņš var piedāvāt daudz augstāku cenu, taču izvirzīt kādus neizpildāmus nosacījumus vai arī var mēģināt nedaudz nosist cenu,

tā teikt, maksāšu vairāk, ja jūs ļausiet man diktēt darījuma nosacījumus.

Šis jūsu dublieris savāks vēl vairāk informācijas. Un vēl viņš palīdzēs pārdevēja galvā radīt domu par daudz zemāku cenu kā sliksni, par kuru augstāk pircēji netaisās pacelties.

Ja jūs pats vēl neesat attiecies no idejas nopirkt māju, tagad ir īstais brīdis iznākt uz skatuves. Tagad jums ir ne tikai labs priekšstats, kāda ir mājas patiesā cena, – jūs arī esat pieradinājis pārdevēju pie domas, ka cenu nāksies samazināt, turklāt jūs to esat panācis, nenoskaņojot pārdevēju pret sevi personīgi.

Šī metode man ļoti palīdzēja, kad es nolēmu izpirkt biznesu no sava galvenā konkurenta. Līdz tam brīdim, kad parādījās uz skatuves, es biju ne tikai labi informēts par sākotnējo cenu, bet arī visos sīkumos zināju par stāvokli, kāds ir uzņēmumā, visus tā finanšu un ražošanas rādītājus. Šī metode, protams, ne vienmēr strādā, taču, ja tā palīdzēs jums kaut vienu reizi, ar to ir pilnīgi pietiekami.

Tieši tā es noskaidroju, ka 35% pasūtījumu viņiem nāk no viena klienta. Kaut ko tādu es vienmēr nojautu – kaut arī mani minējumi bija tālu no patiesā skaitļa –, taču man, viņu neieredzētajam konkurentam, būtu bijis vajadzīgs vismaz gads, lai izspiestu šo informāciju, ja es būtu vērsies pie viņiem tieši.

**22. MĀCĪBA****Nepastāv tāds jēdziens kā VIETU NAV**

Mūsdienās vienoties par viesnīcas cenu iespējams tiešsaistē. Ikdienas vajadzībām nekas nestrādā labāk. Personālie un portatīvie datori faktiski ir izputinājuši tūrisma aģentus.

Taču tas, kas strādā ikdienā, nedarbojas īpašās dienās, kad cilvēki vēlas rezervēt vislabākās istabas viselegantākajās viesnīcās kā Akapulko vai Martinikā\* nedēļu pirms Ziemassvētkiem. Patiesībā šodien to ir daudz grūtāk izdarīt, jo nav nemaz tik daudz ceļojumu aģentu, uz kuriem jūs šādās situācijās varētu pilnībā paļauties.

Pirmkārt, jums jāpiezvana uz Meksiku vai attiecīgo Karību jūras salu. (Ievērojiet: jāzvana jums pašam un tieši uz viesnīcu – un nevis uz 800-numuru, kur jūs savienos ar dežurējošo klerku zvanu centrā Dublinā vai Bombejā.) Jautājiet par rezervēšanu atbildīgo darbinieku vai viesnīcas menedžeri, kurš *viesnīcā* pārrauga rezervēšanu. Uzziniet viņa (viņas) vārdu. Un tad sakiet: «Paklausieties, jums viesnīcā ir 500 numuru un visi ir rezervēti. Es zinu un arī jūs zināt, ka kāds no šiem 500 cilvēkiem neatbrauks, kāds saslims, kāds nevarēs atbrīvoties no savām biznesa lietām. Vai mazums iemeslu var būt. No 500 cilvēkiem ar kādu noteikti kaut kas notiks. Vienīgais, ko mēs nezinām, – ar kuru tieši. Tādēļ es lūdzu, protams, ne to, lai man rezervētu numuru, taču lai manu vārdu ierakstītu rindas augšgalā. Tā kā esmu pilnībā pārliecināts, ka numuriņš noteikti atbrīvosies, es jau laikus nosūtīšu naudu. Jūs tāpat varat būt pārliecināti, ka tad, kad jūs piezvanīsiet man un paziņosiet, ka numurs ir izbrīvējies un varu kravāt savas mantas, es noteikti atbraukšu un jums parādā nepalikšu.» Pēc tam es nosaucu savu vārdu un telefona numuru, nolieku klausuli un nosūtu faksu par naudas rezervēšanu. Viņi vienmēr man atzvana.

---

\* Martinika (*St. Martin*) – Karību jūras Antiju arhipelāga sala, ko 1493. gadā atklāja Kolumbs, – tiek uzskatīta par vienu no skaistākajām pasaulē; kopš 1635. gada tā atrodas Francijas jurisdikcijā. (*Red. piez.*)

## 23. MĀCĪBA

### Centieties izprast savu baņķieri

Vizīte pie baņķiera vienmēr tiek uzskatīta par vienu no visnepatīkamākajiem brīžiem. Sava finanšu stāvokļa iztīrāšana līdzinās emocionālai rektoskopijai\*, un, lai kā arī baņķieri reklamētu savu *labvēlīgumu*, mūsu nepatiku pret šo procedūru tas nemazinās. Ir iemesls, kādēļ šīs tikšanās notiek baņķieru teritorijā, ēkā, kas veidotas kā Komercijas Tempļi. Tas tāpēc, lai mēs neaizmirstu, ka nauda prasa nopietnu attieksmi.

Taču baņķieri – tie ir cilvēki, kuri vēlas pārdot savu produktu. Naudu. Šo postu nesošu aktīvu. Kad tā *guļ* valsts parādzīmēs, kas netiek laistas apgrozībā, tā pelna 1,6 procentus. Kad tā tiek investēta jūsu hipotēkā vai jūsu automašīnā, tā ienes bankai vismaz divas reizes vairāk. Pat ar minimālo likmi 2,5% – ar ko bankas spiestas samierināties vislaunākajā gadījumā – tā tik un tā nodrošina daudz lielāku peļņu, kad tiek kādam aizdota, nevis vienkārši *guļ*. Šeit es vēlos izstāstīt kādu stāstu par to, kā notika kāda bagāta vācu uzņēmēja pārrunas ar viņa baņķieri.

Švāna kungam – sauksim viņu tā – bija krietni pāri 70, taču viņš vēl aizvien aktīvi nodarbojās ar biznesu. Viņš uzzināja, ka viņa dēls, iedomājies sevi kā lielu nekustamā īpašuma attīstītāju, ir līdz ausīm iegrimis daudzsološā dzīvojamās mājas projektā. Švānam vecākajam nebija ne mazākās vēlēšanās šajā projektā ieguldīt savu personīgo naudu. Nolēmis to aizņemties, viņš uzdeva savai grāmatvedei, iespaidīga skata Hofmanes kundzei, noorganizēt viņam tikšanos ar baņķieri Vitmenu. Švāns un Hofmane ieradās baņķiera kabinetā Švāna kunga izraudzītajā laikā: piektdienā pulksten 16.30. Švāns bija ļoti pamatīgi sagatavojies: izraudzījies pareizo banku, pareizo laiku un pareizo baņķieri. Viņš zināja, ka Vitmena kungam piemīt divas kaislības – teniss un opera.

Tikšanās, kā jau tas pieklājas, sākās ar savstarpēju laipnību apmaiņu. Pēc tam Švāns, kurš nekad agrāk nebija izcēlies ar īpašu runāšanas talantu, pēkšņi kļuva ļoti runātīgs. Vispirms teniss: viņš kādreiz 1931. gadā piedalījās Vimbldonas turnīrā, no kura izstājās jau pēc pirmās spēles. Sen aizmirstā spēle tika attēlota visos sīkumos. Tālāk opera. Atcerējās pašus interesantākos mirkļus Vāgnera festivāla četrdesmit gadu vēsturē Baireitas teātrī. Pulkstenis nosita 17.00. Laiks, kad apzinīgi bankas kalpotāji sakārto

\* Medicīnā – taisnās zarnas izmeklēšana ar speciālu ierīci – rektoskopu. (*Tulk. piez.*)

savus galdus un dodas uz mājām. Vitmena kungs, kurš neapšaubāmi bija pieskaitāms tieši tādiem darbiniekiem, nervozi sāka bungot ar pirkstiem uz viņa galda guļošās mapes ar uzrakstu «Švāns». Viņš rēķinājās, ka panāks vienošanos ar Švānu šajā pašā dienā, lai varētu ziņot priekšniecībai par panākumiem sapulcē, kas regulāri notiek pirmdienās no rīta. Švāna kungs turpretī turpināja bubināt.

Piecos un desmit minūtēs Švāna kungs piecēlās no krēsla, paskatījās savā pulkstenī un teica – lai cik patīkama arī nebūtu šī saruna ar Vitmena kungu, viņu gaida citā vietā. Vitmens palīdzēja viņam uzvilkt mēteli un tikai tad, kad Švāns un Hofmane pagriezās pret viņu ar muguru un jau devās lifta virzienā, tika pateikts pirmais vārds saistībā ar vizītes mērķi – un to pateica pats baņķieris.

«Švāna kungs, jūs, šķiet, gribējāt parunāt par aizdevumu?» teica Vitmens.

«Par aizdevumu? Hofmanes kundze, vai tad jūs gribējāt, lai es tiekos ar Vitmena kungu saistībā ar aizdevumu?» pārsteigts izdvesa Švāns. Tā, protams, bija Hofmanes kundzes iecere.

Švāns nebija lūdzis aizdevumu. Šo tēmu aizsāka Vitmens – tā tad viņam arī bija jāizdara priekšlikums. Viņš to izdarīja, kamēr viņi stāvēja, pieturot lifta durvis.

Procentu likme tika noteikta 6,18% līmenī. Līdzīgās situācijās banka nekad nenolaidās zemāk par 7%. Bet aizdevuma dzēšanas nosacījumi bija vienkārši fantastiski!

«Es ļoti labi atceros šo darījumu,» stāstīja cits Švāna dēls, kurš nebija ļāvies aizrauties ar nedrošo nekustamā īpašuma biznesu, «jo mans tēvs, kurš tik ļoti labi mācēja sevi iztēlot kā izklaidīgu vecuku, protams, lieliski aprakstīja katru šīs operācijas detaļu.»

Jā... izklaidīgais!

Neaizmirstiet, ka, neskatoties uz visām psiholoģiskajām barjerām, ko baņķieri ap sevi uzceļ, viņi ir tādi paši pārdevēji. Bet jūs attiecībās ar viņiem esat pircējs. Baņķieriem nenākas staigāt pa mājām ar savu preci, taču tas nenozīmē, ka pierunāt viņus noslēgt darījumu ar jums ir jūsu uzdevums. Tas ir viņu uzdevums – pierunāt *jūs*. Panāciet, lai viņi ar to arī nodarbojas. Tā jūs iegūsi sev labākus nosacījumus.

## 24. MĀCĪBA

### Spēcīgākais instruments darījumu slēgšanā – spēja aiziet nevienojoties

Švāna kungs nodemonstrēja, ka piecerties no galda un aiziet var ne tikai tāpēc, ka jūs *nevēlaties* panākt vienošanos. Dažkārt tas ir labākais veids, kā noslēgt darījumu, ko jūs vēlaties.

Ja vienošanās ir *nepieciešama* jums, tad otrai pusei, lai gūtu virsroku pārrunās, atliek vienkārši nogaidīt.

Piemēram, starptautiskās attiecības. Ir pieņemts uzskatīt, ka piekāpšanās sarunās ir kā daļa tās cenas, kuru spiesta maksāt demokrātiska sabiedrība. Iemesls, kāpēc demokrātiskās valstis cieš tik daudz neveiksmju sarunās ar tirānijām ir tāds, ka mūsu pārstāvji sēžas pie sarunu galda zem sabiedriskās domas spiediena, kas paredz, ka *panākumi* sarunās tiek vērtēti pēc spējas par katru cenu panākt vienošanos, lai kāda tā arī būtu.

Tādējādi, tikko mūsu ārpolitikas veidotāji uzsāk sarunas, mēs gandrīz neizbēgami zaudējam, tāpēc ka otra puse saprot: viņiem vajag tikai atteikties parakstīt vienošanos – ja vien viņi to neuzskata par vēlamu sev pašiem –, un sabiedrība to uztvers kā mūsu sarunu vedēju garām palaistu izšķirošo iespēju.

Vjačeslavs Molotovs, Padomju Savienības ilggadējais ārlietu ministrs, tik ļoti bija apguvis šo nogaidīšanas tehniku, ka izpelnījās iesauku «Dzelzs Bikses».

Taču laiki mainās. Nemsim kaut vai tādu faktu, ka streiki mūsdienās vairs obligāti nebeidzas ar arodbiedrību nosacījumu pieņemšanu. Kaut arī aviodispečeru streiks to pierādīja jau 1981. gadā, lai galīgi par to pārliecinātu dažus *cietpaurus*, bija vajadzīgs vēl kompānijas *Hormel*\* strādnieku streiks 1986. gadā un divi *UAW*\*\* streiki pret *Caterpillar*\*\*\* 90. gados.

Un arī ārpolitikā mēs vairs nepiekāpjamies pēc pirmā pieprasījuma. Tieši

\* *Hormel Foods Corporation* – Minesotā bāzēts starptautisks gaļas produktu ražošanas un izplatīšanas uzņēmums. (Red. piez.)

\*\* *UAW* – saīsinājums no *United Workers of America* – viena no lielākajām Ziemeļamerikas arodbiedrībām, kas pārstāv aptuveni vienu miljonu strādājošo autorūpniecībā, avioindustrijā un citās nozarēs ASV, Kanādā un Puertoriko. (Red. piez.)

\*\*\* *Caterpillar, Inc.* – starptautiska korporācija, kuras galvenie darbības virzieni ir zemes pārvietošanas, celtniecības un kalnrūpniecības tehnikas, dīzeļdzinēju un lokomotīvu, gāzes turbīnu ražošana, kā arī finanšu pakalpojumi un loģistika. (Red. piez.)



otrādi. Mēs esam ieguvuši ļoti stingru sarunu partneru reputāciju, kas ir gatavi piecelties un aiziet, ja vienošanās nosacījumi mūs neapmierina.

Tātad, vai runa ir par pārrunām ar arodbiedrībām, sarunām par kādas kompānijas iegādi vai darījumu ar nekustamo īpašumu, neļaujiet sevi maldināt vispārpieņemtajam priekšstatam, ka, ja jau notiek pārrunas, tajās obligāti ir jāsasniedz vismaz kaut kāds rezultāts.

Man pašam nesen bija iespēja likt lietā šo savu padomu. Pieci partneri bija panākuši iepriekšēju vienošanos par lielas viesnīcas celtniecību Čikāgā. Divas dienas pirms tam, kad bija jāparaksta visi dokumenti un bankai bija jāizsniedz akreditīvs, viens no partneriem, arhitekts, atteicās no dalības projektā, nepiekrītot tam, kā finansiāli bija novērtēts viņa darbs. Tad viņi vērsās pie manis, piedāvājot visai vilinošus nosacījumus un dodot 24 stundas laiku, lai izlemtu. Nākamajā dienā, kad noteiktais termiņš bija pagājis, es viņiem paziņoju: «Ļoti pateicos jums. Tas ir ļoti vilinošs darījums, taču es vēl neesmu izlēmis, vai vispār gribu tajā piedalīties.» Tad es piecēlos no sarunu galda un aizgāju. Vēl pēc dienas – kaut arī noteiktas termiņš jau sen bija pagājis – iezvanījās telefons, un man tika piedāvāti vēl izdevīgāki nosacījumi, ieskaitot garantijas no kādas *FORBES 400* sarakstā iekļautas personas, kas būtībā izslēdza jebkādu risku.

Darījuma nosacījumi reti kad kļūst sliktāki, ja jūs pieceļaties un aizejat.

Esiet gatavs piecelties un aiziet... un pat ieplānojiet to. Pēc tam jūs varēsiet atgriezties pie sarunu galda un saņemt vēl labākus nosacījumus.

## 25. MĀCĪBA

### «Otisa kunga izsaukšana»

Teiksiet, ka jūs diez vai kāds uzaicinās uz sarunām par masu iznīcināšanas ieroču ierobežošanu, darba algu samazināšanu vai kompānijas nekustamā īpašuma pārvaldīšanu. Tam nav nekādas nozīmes. Lai ar ko jūs arī nodarbotos, no pārrunām par to vai citu jautājumu jums neizbēgt, un jebkurās pārrunās jūsu gatavība piecelties un aiziet ir atslēga ceļā uz uzvaru.

Automašīnu pārdevēji jau no laika gala izmanto paņēmienu, kurš pazīstams kā «Otisa kunga izsaukšana». Ierodas potenciālais pircējs, un viņu – pašam par lielu pārsteigumu – tūdaļ apkrauj ar pasakainiem piedāvājumiem attiecībā uz viņa vecā lūžņa nopirkšanu kā pirmo iemaksu un ar vēl labākiem nosacījumiem jauna automobiļa iegādei. Viņš aiziet, apklaušīnās pie citiem pārdevējiem un atklāj, ka neko labāku neviens cits nepiedāvā, un atgriežas pie dīlera, kurš viņam ir izteicis šādu unikālu piedāvājumu.

Pārdevējs sāk rakstīt līgumu. Ieraksta tajā pircēja vārdu un uzvārdu. Tad, it kā starp citu, painteresējas, kādus noteikumus viņam piedāvājuši citi pārdevēji. Šajā brīdī pircējs, kuram sāk reibt galva no panākumiem, atklāj galveno trumpi jebkurās sarunās: informāciju, šajā gadījumā – citu dīleru cenas.

«Vēl tikai viena nianse,» saka pārdevējs, «darījums jāapstiprina pārdošanas menedžerim. Es viņam tūlīt piezvanīšu.» Pārdevējs piespiež iekšējās sarunu līnijas iekārtas pogu un saka: «Izsaucu Otisa kungu... izsaucu Otisa kungu.» Pats par sevi saprotams, tāda menedžera ar uzvārdu Otiss uzņēmumā nav. Proti, menedžeris, protams, viņiem ir, taču patiesībā viņu sauc Smits, Džonss vai kā citādi.

Otis – tas ir nosaukums kompānijai, kas ražo liftus, bet lifti kalpo, lai paceltu. Parādās pārdošanas menedžeris. Viņš aizved pārdevēju citā telpā, dodot iespēju pircējam nedaudz panervozēt, tad pārdevējs atgriežas un saka, ka Otiss darījumu nelaiž cauri, un tad izvirza tādus pašus nosacījumus, kādus pircējam piedāvājuši citi dīleri. Kāpēc gan, jūs jautāsiet, pircējam vienkārši nepiecelties un neaiziet?

Tāpēc, ka viņš jau tā pārāk daudz laika un emociju ir ieguldījis šajā darījumā; viņš jau ir izvēlējis jaunu automašīnu. Šim auto ir zili sarkana salona apdare, un tas stāv šeit, tepat blakus demonstrāciju zālē, gaidot, kad viņš beidzot tajā iekāps un brauks. Kamēr notiek pārrunas ar pārdevēju,

viņa vecajā mašīnā pie ieejas nīkst sieva un aizmugurējā sēdekli nepacietīgi lēkā bērneli. Viņš jau ir palielījis darbā, kādu izdevīgu darījumu sev ir pratis izdiņģēt.

Ja viņš tagad neparakstīs līgumu, viņam nāksies sākt visu no jauna... bērni sāks raudāt... atkal; un darbā kolēģi par viņu smīkņās... atkal.

Vai tad ir tik svarīgi, ka pie jau sarunātās summas 30 000 tūkstoši dolāru nāksies piemaksāt vēl 1740,50? Tie ir tikai vēl daži ikmēneša maksājumi. Tā ir Amerika, draudziņ; liels paldies, visu jums to labāko, un, lūk, jūsu čeku grāmatiņa. Viņš parakstās, jo nespēj aiziet no šī galda bez vienošanās. Taču jūs to varat. Un, kad jūs to izdarīsiet, beigu beigās nopirksiet automašīnu par zemāku cenu nekā tajā gadījumā, ja iekritīsiet uz šo klasisko triku.

**26. MĀCĪBA****Ikvienu līgumu vissvarīgāko nosacījumu  
pašā līgumā jūs neatradīsiet**

Tas ir nosacījums, ka jums ir darīšana ar godīgiem cilvēkiem.

Otrs svarīgākais nosacījums, kas jāiekļauj, slēdzot vienošanos, – tās ir tiesības pārbaudīt jūsu partnera visu dokumentāciju, arī dokumentus par nodokļu samaksu, korespondenci utt., kam ir kāda saistība ar jūsu līgumu. Tiklīdz šāds punkts līgumā tiek ietverts, cilvēki, kuri mīl pūst miglu acīs, parasti no tā atturas.

**27. MĀCĪBA****Rakstiskas vienošanās novērš nesaskaņas**

Laiku pa laikam jums nāksies slēgt darījumus ar tāda veida *radiniekiem no laukiem*, kuri jums teiks, ka rakstisku līgumu sastādīt nav nepieciešams, ka «pietiks ar jūsu godavārdu». Iespējams, ar jūsu godavārdu arī pietiktu, taču uz viņu vārdiem paļauties gan nevajadzētu.

Šāda veida paļaušanās man sniedza mācību, ko es nekad neaizmirsīšu. Man bija papildu vienošanās ar cilvēku, kuru biju tikko nolīdzis, – mēs to neietvērām līgumā, bet apstiprinājām, vienkārši paspiežot viens otram roku. Viņš apsolīja, ka divu gadu laikā nemeklēs sev citu vietu, taču jau pēc gada, saņēmis daudz izdevīgāku piedāvājumu, uzteica darbu. Turklāt, to paziņojot, viņš sacīja, ka – cik viņš atceras – mēs esam vienojušies tikai par vienu gadu. Kā gan es varēju pierādīt, ka viņam nav taisnība? Nekā. Kopš tā laika, slēdzot vienošanos ar tāda veida *radinieku no laukiem*, es tajā pašā dienā nosūtu viņam vēstuli, kurā:

1. pateicos viņam par uzticību;
2. atkārtāju mūsu darījuma nosacījumus: «Kā es saprotu, mūsu savstarpējā vienošanās paredz, ka...»

Parasti es nepieprasu apstiprināt nosacījumus no viņa puses (kaut arī drošības pēc – lai būtu drošs, ka jūsu vēstuli viņš ir saņēmis, – varat to pieprasīt). Tā ir tikai īsa, ļoti draudzīga vēstule – un noderīgs dokuments, ja radīsies kaut kādas domstarpības nākotnē.

## 28. MĀCĪBA

**Jo ilgāk jums liek gaidīt,  
jo vairāk viņi ir ieinteresēti darījumā**

Tā nav mana ideja; es to pirms dažiem gadiem izlasīju kādā *New York Times* rakstā. Cilvēks, kurš to teica, zina, par ko runā. Tas ir Leslijs H. Veksners, vadītājs uzņēmumā *Limited Brands*, kas aptver trīs tūkstoši astoņsimt mazumtirdzniecības veikalus un sešus vairumtirdzniecības zīmolus – starp tiem arī *Victoria's Secret*. Viņš ilustrē savu domu ar Mešulama Riklisa piemēru, kurš guva panākumus, izveidojot *Rapid America Corporation*. Viņiem ar Veksneru bija iepļānotas svarīgas pārrunas. Veksners bija pircējs, bet Rikliss pārdevējs. Pārrunām vajadzēja sākties Veksnera kabinetā. Rikliss ieradās tur ar savu sievu Piu Zadoru, nokavējies par divām stundām un aizbildinoties ar to, ka sievai pa ceļam iegribējies apmeklēt kādu antikvariātu. Ja cilvēks visiem spēkiem cenšas demonstrēt, cik ļoti viņu *neinteresē* tas, vai viņš spēs pārdot savu preci, patiesībā viņš ir noraižējies daudz vairāk, nekā gatavs to atzīt. Jo neatlaidīgāk viņš cenšas noslēpt savu ieinteresētību darījumā, jo lielāka tā patiesībā ir. Un Veksners guva daudz izdevīgākus darījuma nosacījumus, nekā bija rēķinājies sākotnēji.

Man ir bijusi līdzīga pieredze. Vadot tirdzniecības delegāciju Ķīnā, es biju atbildīgs arī par to, lai tie lieliskie reklāmas materiāli, kurus mēs bijām sagatavojuši, nonāktu mūsu ķīniešu partneru rokās. Katalogi, kurus mēs atvedām, bija ļoti skaisti, un tajos bija izsmelīga informācija par visiem mūsu delegācijas biedriem, viņu specializāciju un iespējām. Es ļoti lepojos ar šiem materiāliem, zinot, ka tie būs ļoti noderīgi ķīniešiem, taču, kad es centos nodot tos mūsu potenciālajiem darījumu partneriem, viņu pārstāvji paziņoja man: «Neuztraucieties, mēs paši nodosim tos īstajā laikā. Īstais laiks tā arī neatnāca, jo ķīnieši sarīkoja īstu šovu, cenšoties parādīt, cik ārkārtīgi maz viņus interesē mūsu piedāvājums. Es tikai nevarēju saprast, kāpēc viņi nevēlējās pat ieskatīties mūsu katalogos. Tad reiz gadījās tā, ka es tos «aizmirsu» uz galda pēc kārtējās diskusijas. Atgriezies pēc piecām minūtēm, lai savāktu bukletus, es ieraudzīju, ka ķīnieši uzmanīgi tos pēta, dzīvi sarunājoties un žestikulējot, – un, sapratuši, ka pārsteigti nesagatavoti, veltīja man apburošus smaidus.

Lieli meistari savu sarunu partneru nokausēšanā, novilcinot laiku, ir krievi. Pēc korporācijas *Rand* pasūtījuma sagatavotajā pētījumā par

pārrunām starp Austrumiem un Rietumiem, kas galu galā lika pamatus padomju gāzes eksportam uz Eiropu, Tāne Gustafsons rakstīja:

«Kāds no rietumeiropiešu gāzes kompānijas vadītājiem atceras, kā 1974. gadā «kādu vakaru pēc neauglīgām un vilšanās pilnām sarunām Maskavā mēs saīguši vakariņojām restorānā *Arbats*. Pēkšņi vienpadsmitos vakarā ienāca Osipovs (padomju pārstāvis sarunās), uzaicināja mūs uz atsevišķu kabinetu, un tieši tur, kad jau svīda rīta ausma, līgums beidzot tomēr tika parakstīts».»

Uzmanieties no pārdevējiem, kas nokavē pārrunas. Ja neuzmanīsieties, jūs riskējat pilnīgi nepareizi iztulkot šāda cilvēka nodomus un piekāpties, kad tas nav nepieciešams. Mānīga vienaldzība vai nevērīga tikšanās laiku neievērošana nereti ir tikai pretējās puses mēģinājums piespiest jūs noticēt, ka tās ieinteresētība darījumā nav pārāk liela.

## 29. MĀCĪBA

**Tam, kurš aiz sevis nodedzina visus tiltus,  
labāk būt ārkārtīgi labam peldētājam**

Nekustamā īpašuma tirgus dalībnieki ir izslavēti ar savu vilcināšanos, kad runa ir par naudas izmaksu atbilstoši viņu saistībām. Taču es pazīstu cilvēku, kurš pārspēj viņus visus. Šis džentlmenis – sauksim viņu par Bobu – bija piensaimnieka dēls. Viņš sarausa savu kapitālu transporta pārvadājumu jomā un bija iegādājies augstākās līgas sporta komandu licences abās piekrastēs. Lai jums rastos priekšstats par viņa ķērienu, teikšu, ka, nopircis savu pirmo sporta klubu Vidējos Rietumos, viņš vienlaikus bez lieka trokšņa un par lētu naudu iegādājās nevienam nezināmu īsviļņu raidstaciju Rietumu Piekrastē. Tad, visiem par lielu pārsteigumu, pārbāzēja savu komandu uz Rietumu Piekrasti un piešķīra kluba spēļu translācijas izņēmuma tiesības pašam piederošajam radio. Ar šo gājienu viņš ne tikai atdzīvināja noplukušo klubu, bet arī veicināja radiostacijas popularitātes strauju pieaugumu. Viens gājiens – divkārs izdevīgums.

Bobam piederēja arī viesnīcu tīkls. Lielākā no viesnīcām bija ieķīlāta kādā pazīstamā Ņujorkas apdrošināšanas kompānijā. Kādā jaukā dienā šī kompānija, kurai bija apnicis pieciest gadiem ilgu maksājumu kavējumus, nosūtīja pie Boba savu cilvēku. Šis pārstāvis ar lielu pašcieņu ienāca Boba kabinetā, nosvieda viņam uz galda kaudzi ar dokumentiem un paziņoja, ka pirmdien (bet notikumi risinājās piektdienā) apdrošināšanas kompānija pārņems viņa viesnīcu savā īpašumā.

«Lieliski,» sacīja Bobs, «bet kur tiks novietotas viesnīcas apmeklētāju automašīnas?»

«Kā – kur? Viesnīcas stāvlaukumā,» atbildēja apdrošināšanas kompānijas pārstāvis.

«Nē,» iebilda Bobs, «tur jūs tās novietot nevarēsiet, jo autostāvvietas īpašnieks esmu es. Tajā mirklī, kad jūs atņemsiet man viesnīcu, viss stāvlaukums tiks norobežots ar dzelzs sētu, un – iespējams, jūs to neesat ievērojuši – citas vietas stāvlaukuma izveidei trīs kvartālu rādiusā jūs neatradīsiet.»

Ņujorkas apdrošināšanas kompānija nolēma, ka labāk arī turpmāk pieciest maksājumu kavējumus.



## 30. MĀCĪBA

**Pieņemiet lēmumus ar sirdi,  
un jūs novedīsiet sevi līdz infarktā**

Kā jūs, visticamāk, esat sapratis, es vienmēr esmu bijis aizrautīgs sporta spēļu cienītājs. Man patīk arī vadīt. Tāpēc, kad man radās iespēja kļūt par profesionālas sporta komandas īpašnieku pilnīgi jaunā sporta līgā, mani nevajadzēja īpaši pierunāt.

Tas bija nopietns darījums: 1971. gadā grupa pazīstamu biznesmeņu nāca klajā ar nopietnu pieteikumu – izveidot starptautisku basketbola līgu – *International Basketball League (IBA)*.

Starptautiskās attiecības tajā laikā vēl bija bērna autiņos. Taču jau sāka aust Maršala Makluhena *Vispasaules kopienas* ēra. Sports kļuva par spožu tautu draudzības simbolu. Un te nu tas bija – man tika piedāvāts kļūt par vienu no tēviem dibinātājiem globālām sporta spēlēm uz planētas Zeme!

Plāna būtība bija organizēt NBA līdzīgu basketbola līgu – vispirms Eiropā un Tuvajos Austrumos... un pēc tam, bez šaubām, paplašinot uz citiem pasaules reģioniem. Tikai iedomājieties: no Samoa salām līdz Smoļenskai pasaule būtu aptverta ar milzīgu basketbola gredzenu.

Šī plāna pirmajā posmā bija paredzēts izveidot basketbola klubus astoņās pilsētās: Romā, Amsterdamā, Madridē, Minhenē, Telavivā, Ženēvā, Briselē un Diseldorfā. Man iekrita Diseldorfā, un es jau iztēlojos braucienu uz Vāciju: kā es, ēdot vācu desiņas un uzdzerot alu, drasēju pa Diseldorfas *Königsallee* kā tāds Eiropas barons fon Basketbols.

Kad pienāca laiks, organizatori savāca vienkopus visus potenciālos klubu pircējus milzīgā zālē Hjūstonā. Mūs ēdināja un dzirdēja kā starptautiska līmeņa slavenības. Visur bija izliktas kameras un mikrofoni. Tas bija kaut kas pa vidu starp ANO Drošības padomi un ASV universitāšu futbola komandu pārstāvju sapulci.

Notika uzstāšanās, ovācijas. Bija slavas un bagātības solījumi. Un tad dalībniekus sāka uzsēdināt uz āķa – āķa, kuru esmu novērojis neskaitāmas reizes visdažādākajos pasākumos, kuru mērķis bija līdzekļu vākšana kaut kam. Lai iesaistītos spēlē – pievienotos lielajam sapnim –, tika noteikta neatgūstama iemaksa 250 tūkstošu dolāru apmērā. Pie galda sēdošie dalībnieki, kurus apspīdēja prožektoru gaismas, cits pēc cita paziņo: «Madride garantē 250 tūkstošus dolārus, Minhene garantē 250 tūkstošus dolāru... Visbeidzot rinda pienāca Diseldorfai, un mana sirds sāka daudzīties kā gredzons. Nākotnes varenās IBA līgas organizatori bija uzklājuši tādu

galdu, ka piecerties un aiziet bija gandrīz neiespējami. Pēkšņi es sajutu fizisku un emocionālu smagumu, kas bija krājies visu šo nedēļām ilgušo saspringto sarunu gaitā. Man metās nelabi no visas šīs ārišķības. Es izjutu atklātu spiedienu, kas tika uz mani izdarīts, un mani cīnījās vainas apziņa un pašlepnums. Es jutos kā labdarības banketā, kur ikviens dalībnieks – izņemot mani – ir apņēmies veikt iemaksu, un tagad visu skatieni pievērsušies man, caururbjot manu galvaskausu.

Pasākuma vadītājs pie mikroфона atkārtu savu jautājumu jau ar lielāku uzsvāru: «Diseldorfa! Vai mēs varam rēķināties ar jums?»

Tava kārta, draudziņ.

Es gribu teikt *jā*. Man ir jāsaka *jā*.

Taču es saku: «Diseldorfa pasē.»

Un vai zināt, kas notika?

Nekas nenotika.

Pasaule nepārstāja griezties ap savu asi. Protams, pāri zālei pārskrēja sačukstēšanās, visi ar sarūgtinājumu un nosodījumu kratīja galvu. Es biju dezertējis no frontes līnijas.

Kāpēc es to izdarīju? Nezinu, es pasēju, un viss. Kad viss šķita runājam par labu tam, ka man jāpiekrit. Kad man tika piedāvāts tas, par ko es tik sen jau biju sapņojis. Godīgi sakot, mani izsauca nepatiku pats garantijas summas iemaksas mehānisms, kas kalpoja kā garants tam, ka dalībnieki vairs neatkāpsies. Tieši tāpēc man šķita aizdomīgs viss projekts.

Kā izrādījās, intuīcija mani nebija vilusi. IBA pastāvēja tikai vienu sezonu. Ikviens no tiem, kas bija iegādājušies licenci uz kādu no klubiem, cieta zaudējumus ne mazāk kā miljona dolāru apmērā.

Jūs teiksiet, ka šādā veidā tiek vākta nauda arī daudzkārt cēlākiem un augstākiem mērķiem. Jā, mērķis var būt viscēlākais un visdziļākais, taču šo metodi, manā skatījumā, par cēlu nenosauksi. Kad jūs lūdz ieguldīt kādā projektā nozīmīgus līdzekļus, jums ne tikai ir jābūt tiesībām, jums ir personīgs pienākums pieņemt šādus lēmumus mierīgi un ar skaidru prātu. Kad jums tiek piedāvāts kāds liela mēroga darījums, kas paredz, ka jūsu pienākums būs ieguldīt ievērojamus personīgos līdzekļus, nekad nepieņemiet šādus lēmumus mirkļa emociju iespaidā. Nav cita drošāka ceļa uz katastrofu kā lēmums, kas balstīts uz emocijām.

Iespējams, jūs nekad netiksiet noķerts slazdā greznas viesnīcas veidolā kopā ar vēl septiņiem tādiem pašiem ar sportu apsēstiem biznesmeņiem, kas alkst iziet starptautiskajā arēnā, taču kaut kas līdzīgs var notikt arī ar jums. Jūs varat nonākt situācijā, kurā kāds izdarīs jums piedāvājumu, no kura jūs nevarēsiet atteikties. Kāds teiks, ka šī ir jūsu pati pēdējā iespēja pieņemt viņu dāsno piedāvājumu. Noslēgt darījumu, kur viss ir rūpīgi izplānots un izmēģināts, kur katrs solis, katra replika virza jūs uz to pēdējo brīdi, kad jums ir jāpasaka *jā*, kad jūs vairs nevarat neteikt *jā*.

Sakiet *NĒ*.

## 31. MĀCĪBA

**Nekad neko nepērciet ar lustrām greznotā telpā**

Ja mana pieredze ar IBA jūs vēl nav pārliecinājusi, lūk, kāda pieredzējuša politiķa stāsts, kas ilustrēs manu domu.

Darbības laiks: 1967.–1968. gada ziema. Darbības vieta: viesnīca *O'Hare Inn* Čikāgas tuvumā. Sapulcējušies piecdesmit līdz sešdesmit Republikāņu partijas aktivistu, Niksona piekritēju. Daudzi no viņiem ir pazīstami visā valstī, starp tiem senatori Everets Dirksens un Hairams Fongs, gubernators Džons Lodžs, bijušais kongresmenis Bo Kalavejs. Sanāksmi vada nākamais ģenerālprokurors Ričards Kleindīnsts. Viņi ir sanākuši vienkopus, lai sagatavotu stratēģiju, izvirzītu delegātus... un vienkārši lai būtu kopā vienā vietā un apsveiktu cits citu ar Niksona popularitātes celšanos, kurš plāno sešus mēnešus vēlāk partijas kongresā Maiami oficiāli paziņot par savu kandidēšanu prezidenta amatam.

Šovs ir iespaidīgs. Tiek inscenēta *sasaukšanās* starp štatiem, kur Niksons uzvarēs vēlēšanu pirmajā kārtā (un kas ir pārsteidzoši – kur vēlāk viņš tik tiešām arī uzvarēja). Kleindīnsts zvina Niksonam, kurš tobrīd atrodas Ņujorkā, un tas caur telefona klausuli mikrofonā saka nelielu uzmundrinošu runu, kas sasniedz savu kulmināciju brīdī, kad viņš apsola, ka pēc viņa ievēlēšanas katram no klātesošajiem būs «darbs». Šis paziņojums tiek pavadīts ar vētraiņiem aplausiem, kaut arī varētu likties, ka ASV senatori arī bez tā ir visai labi iekārtojušies un viņus ir grūti iekārdināt ar vēl kādu amatu.

Tiek paziņots pārtraukums.

Vairums klātesošo dodas prom. Mans draugs, kurš tajā laikā bija viens no pirmsvēlēšanu kampaņas organizatoriem un atbildēja par otršķirīgu iecirkni, un bija saistīts ar brīvprātīgo grupu darbību, velkas līdzī Badam Vilkinsonam, Oklahomas futbola komandas bijušajam galvenajam trenerim, kas neveiksmīgi kandidējis uz senatora vietu šajā štatā no Republikāņu partijas, – uz attālu viesnīcas numuru, lai saņemtu tālākās instrukcijas.

Tur sapulcējies viss *krējums*, ieskaitot Kleindīnstu. Stūrī tērgā kāds kongresmenis, kurš vēlāk kļuva par Niksona administrācijas kabineta locekli.

Kongresmenis saka:

«Ikvienas nacionālās kampaņas ietvaros tiek izveidots īpašs birojs, kā likums, valsts pašā centrā, šeit, Čikāgā.

Šajā birojā noteikti ir jābūt lustrai. Tas ir ārkārtīgi svarīgi. Birojam ir jāatstāj iespaids.

Ir jābūt lieram galdam, aiz kura sēdēs tāds cilvēks, kurš sabiedrības uztverē ir tuvākais un labākais kandidāta padomdevējs, kas bauda vislielāko uzticību.

Un katru dienu kampaņas laikā uz šo biroju nāk cilvēki un nes naudu.

Un ļoti lielu naudu.

Ne tā kā Dalasā.

Viduvēju naudu.

Un viņi skaidro uzticības personai, ko vēlas, tāpēc, ka Amerikā neviens nenes naudu, ja viņš nevēlas kaut ko apmaiņā pret to. Parasti runa ir par vēstnieka vai ministra vietnieka amatu.

Protams, par kaut kādu naudu nekļūsi pat par noliktavas pārzini Šrilankas vēstniecībā, taču nedrīkst darīt pāri cilvēkiem, kas jums dod naudu tikai tāpēc, ka nesaprot, kā ir iekārtota pasaule.

Tāpēc pie galda sēdošais cilvēks... nopietni māj ar galvu un kaut ko pieraksta solidā bloknotā.

Ziedotājs aiziet. Viņš ir laimīgs. Viņš tagad var pastāstīt sievai un draugiem par to, ka ir ticis ar nākamā prezidenta brāli. Viņš pat saņems drukātas vēstules kopiju uz ārkārtīgi solīda papīra, kuru brālis nosūtījis kandidātam un kurā tas paziņo par tāda un tāda Džo «dziļo uzticību» vai pat «ļoti dziļo uzticību» mūsu nepārspējamajam kandidātam. Un pēc tā visa mēs varam aizmirst par viņu, tāpēc ka cilvēks, kurš ir tik stulbs, ka ļaujas ievilināt sevi šajā Čikāgas birojā ar svečturi, nav tā vērts, lai par viņu uztrauktos, ja mēs patiešām uzvarēsim prezidenta vēlēšanās.»

Niksona komanda prata spoži organizēt līdzekļu vākšanas kampaņu. Sešdesmit miljonu dolāru lielais kampaņas fonds ļāva Niksonam vēlēšanās sakaut demokrātu Džordžu Makgovernu. Taču tad sekoja apsūdzības par vēlēšanu melno kasi un Votergeitas skandāls, kas noveda pie Niksona atkāpšanās. Grezna un valdzinoša vide hipnotizē cilvēkus. Paskatieties, kā izgāja Bilam un Monikai Ovālajā kabinetā. Un tajā Baltā nama telpā pat nav lustras!

Mēs visi esam to dzirdējuši – ja priekšlikums izskatās pārāk vilinošs, lai būtu patiess, tas, visticamāk, tā arī ir. Tāpēc, pirms jūs nolemsiet investēt savu naudu, skatieties nedaudz tālāk par pašu priekšlikumu un...

- ja vide ir pārāk grezna;
- ja jūs apkārt redzat pārāk daudz nepazīstamu cilvēku;
- ja tas ir pārāk tālu no mājām;
- ja šie cilvēki ir pārāk laipni;
- ja darījums ir pārāk pievilcīgs;

- ja jūsu dalība sola jums pārāk spožu titulu...

...citiem vārdiem, pat tad, ja pašā priekšlikumā nekādi zemūdens akmeņi nav ieraugāmi, taču visu pārējo faktoru kontekstā rodas iespāids, ka visa ir *pārāk daudz*, tad, mans draugs, atcerieties šos divus burvju vārdus – DISELDORFA PASĒ – un, turot cieši rokās savu čeku grāmatiņu, laidieties no turienes prom, cik vien ātri kājas nes.

## 32. MĀCĪBA

### Vienoties var par visu

Dažos pēdējos gados vairākas līdz tam plaši pazīstamas kompānijas, kā *Arthur Andersen*, *Compaq* un *World-Com*, ir nozudušas no skatuves, tiekot citu kompāniju aprītas. Dažas citas kompānijas, kas šķita kā nesagraujami cietokšņi, tādas kā *AT & T*, izšķīda gabalos un tika pārdotas pa daļām. Tajā nav nekā pārsteidzoša. Kapitālisms pēc būtības ir sistēma, kurā viss tiek pārdots.

Ja pat šie milzīgie uzņēmumi – kuru aktīvi pārsniedz lielāko daļu pasaules valstu budžetus – var tikt nopirkti un pārdoti, sadalīti mazos gabaliņos vai arī salikti vēl lielākos gabalos kā kaudze metāllūžņu, var droši apgalvot, ka nav tādu darījumu, kurus jūs vai es nevarētu noslēgt. Darījums iespējams vienmēr, ja abas puses saskata tajā kādu izdevīgumu sev.

Deviņas no desmit tiesu prasībām tiek atrisinātas, vēl pirms gala lēmumu pieņem tiesa, tāpēc, ka paši nīknākie pretinieki ir gatavi apsēties pie viena galda, kad viņiem kļūst skaidrs, ka abiem izdevīgākas ir pārrunas, nevis cīņa.

Lai kas tas arī būtu – ko jūs gribētu nopirkt vai pārdot –, to ir iespējams nopirkt vai pārdot, ja jūs panāksiet, ka otra puse saskata savu izdevīgumu darījumā.

Runā, ka Mozus, nokāpis no kalna pēc desmit baušļu saņemšanas, esot teicis: «Nu, mēs pasēdējām, parunājāmies. Man izdevās pierunāt Viņu samazināt to skaitu līdz desmit, taču laulības pārkāpums tomēr tika atstāts.»

**33. MĀCĪBA****Cīņa starp pārdevēju un pircēju**

Šajā karā pārdevējs izmanto šādas uzbrukuma metodes:

- izlūkošana, izmantojot tādus instrumentus kā *Makejs-66*;
- iefiltrēšanās, safabricējot personīgās vai pat etniskās atbilstības starp pārdevēju un pircēju;
- propaganda, izmantojot reklāmu un sabiedriskās attiecības;
- pielāgošanās taktika, vājo punktu izpēte pircēja aizsardzībā, kas varētu pateikt priekšā, kā uzvarēt pircēju;
- neatlaidība, spiediens, ultimāti.

Savukārt pircējs izmanto aizsardzības līdzekļus:

- izlūkošana, iesūtot dublierus (skatīties 21. mācību);
- laika novilcināšana, attāluma faktora izmantošana, aiziešana no pārrunām, neskaidrības veicināšana, humors – ikviena taktika, kas papildina pircēja informācijas bagāžu un nokausē pārdevēju, kurš tiek piespiests piekrist pircējam daudz izdevīgākiem nosacījumiem;
- sīkas viltības, lai iztaustītu pārdevēju un piespiestu uz nenozīmīgu piekāpšanos... un kas tāpat nokausē pārdevēju;
- uzbrukumi no slēpņa, pēdējā brīdī izvirzīti ultimāti, pieprasot nozīmīgu piekāpšanos, kad pārdevējs jau domā, ka lieta darīta, un domās skaita savu peļņu.

Spēki ir apmēram vienādi, vai ne? Kurš uzvarēs? Kā vienmēr: spēlētājs, kura rīcībā ir vairāk informācijas, pārdomātāks plāns un labākas iemaņas.