



ТИЗУМЕР



*Дональд Трамп
при участии Тони Шварца*

Искусство заключать сделки



АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

Annotation

Книга одного из самых успешных застройщиков Нью-Йорка Дональда Трампа вводит читателя в мир большого бизнеса, показывая, как заключают и проводят сделки, строят небоскребы, игорные заведения, как преодолевают бюрократические препоны. Трамп рассказывает о масштабных проектах, которые наложили заметный отпечаток на облик Нью-Йорка и Атлантик-Сити, живо, иронично описывает эпизоды из собственной жизни, попутно раскрывая секреты искусства заключения крупных сделок.

Книга адресована широкому кругу читателей.

- [Дональд Трамп](#)
 -
 - [Предисловие к русскому изданию](#)
 - [Благодарности](#)
 - [Глава 1. Как я веду бизнес: неделя из жизни](#)
 -
 - [Понедельник](#)
 - [Вторник](#)
 - [Среда](#)
 - [Четверг](#)
 - [Пятница](#)
 - [Глава 2. Мои козыри. Слагаемые сделки](#)
 -
 - [Мыслите масштабно](#)
 - [Просчитывайте негативные последствия, а уж позитивные проявятся сами собой](#)
 - [Расширяйте возможности выбора](#)
 - [Знайте свой рынок](#)
 - [Позаботьтесь о средствах достижения цели](#)
 - [Старайтесь усилить привлекательность места](#)
 - [Пусть о вас заговорят](#)
 - [Всегда давайте сдачи](#)
 - [Держите свое слово](#)
 - [Считайте деньги](#)
 - [Получайте удовольствие](#)

- [Глава 3. Мои истоки](#)
 - [Глава 4. Первые шаги в Цинциннати. Польза благоразумия](#)
 - [Глава 5. Прорыв на Манхэттен](#)
 - [notes](#)
 - [1](#)
-

Дональд Трамп

Искусство заключать сделки

Моим родителям – Фреду и Мэри Трамп

TRUMP
THE ART OF THE DEAL
Donald J. Trump
with Tony Schwartz

Предисловие к русскому изданию

Уважаемый читатель!



В современном мире есть множество успешных бизнесменов, и существенно большее количество людей, которые мечтают стать таковыми. Книга Дональда Трампа о его операциях на рынке недвижимости США, о взаимодействии с партнерами, государством, крупным капиталом интересна не только и не столько как опыт ведения бизнеса в сфере недвижимости – слишком многое разделяет развивающийся российский рынок и заматерелый американский. Она интересна, прежде всего, как описание Пути к Успеху, в котором многие могут найти универсальные рецепты, а главное – уловить бешеный темп и ритм, в которых живет человек, поставивший целью достижение успеха в бизнесе. Книга знакомит нас не только с мнениями Трампа относительно тех или иных вопросов, связанных с государственным стимулированием бизнеса, с техническими деталями – она дает представление об образе мыслей и стиле поведения успешного человека. И как таковая, думается, представляет существенный интерес как для людей, связанных профессионально с недвижимостью, так и для широкого круга читателей.

С другой стороны, тема особенно интересна для читателей России, где за последние годы рынок недвижимости превратился в один из наиболее динамичных секторов экономики. Переоценить влияние этого факта трудно – меняется облик городов, реализуются грандиозные проекты по возведению целых кварталов, а стоимость квадратного метра становится едва ли не обязательной темой для обсуждения в любой компании. Тема эта интересна для всех и каждого – в нее вовлечены и крупный капитал, финансирующий девелоперские проекты, и государство, и просто все мы, как участники рынка жилья.

Банк ЗЕНИТ не остается в стороне от строительного бума в России. В последнее время мы реализовали довольно много разнообразных и масштабных проектов по привлечению финансирования в строительство. Среди клиентов банка есть и крупнейшие строительные компании общероссийского масштаба, от деятельности которых зависит как рынок недвижимости, так и будущий облик нашей страны, и региональные компании – лидеры локальных рынков. Объемы финансирования, привлеченного банком для нужд строительной отрасли, исчисляются десятками миллиардов рублей. Мы постоянно и пристально следим за всеми тенденциями в этой отрасли.

Следствием стало наше решение выпустить совместно с издательством «Альпина Бизнес Букс» книгу одного из наиболее известных игроков на рынке недвижимости США – Дональда Трампа.

*Р. В. Пивков,
Начальник инвестиционного департамента
ОАО Банк ЗЕНИТ*

Благодарности

Я хотел бы выразить свою особую признательность тем людям, благодаря которым, несмотря на мои многочисленные обязанности, мне все-таки удалось написать эту книгу. Я благодарен моей жене Иване Трамп и моим детям за понимание. За то, что они не обижались, когда я посвящал выходные работе над книгой. Я признателен Си Ньюхаус, которая преодолела мое начальное сопротивление и убедила меня написать эту книгу. Я признателен Говарду Камински, Питеру Осносу и многим другим сотрудникам издательства Random House за их энтузиазм и энергичную поддержку моих усилий.

Тони Шварц, в свою очередь, хотел бы выразить благодарность тем людям, которые пожертвовали своим временем, помогая в подготовке этой книги, и прежде всего – Роберту Трампу, Дер Скутт, Нику Рибису, Бланш Спрэг, Норману Ливайну, Харви Фримену, Тони Глидмену, Элу Глазго, Джону Бэрри, Дану Куперу. Также благодарю Рут Муллен, Гейл Ольсен, Адину Вайнштайн, Дебору Иммергут, Ненси Палмер – за набор, фотокопирование, редактирование рукописи книги, поиск и проверку фактов. Я никогда не смог бы выкроить время и силы для работы над книгой без Нормы Фёрдерер. Милосердной Нормы, которая сумела создать для меня рабочую обстановку, взяв на себя решение всех отвлекающих проблем. Я очень признателен моему агенту Кэти Роббинс, которая сделала все возможное и даже больше: она стала моим первым редактором и доверенным лицом. Эд Коснер, выдающийся редактор *New York*, в течение всего периода работы над книгой был для меня источником идей, вдохновения и мудрых советов. Мои дочери Кейт и Эмили радовали и воодушевляли меня своей жизнерадостностью и энтузиазмом. Самую горячую и незаменимую поддержку оказывала мне Дебора, мой первый читатель и редактор, мой лучший друг.

Глава 1. Как я веду бизнес: неделя из жизни

Я делаю это не из-за денег. Денег у меня и без того много – гораздо больше, чем может когда-либо понадобиться. Я делаю это из любви к искусству, поскольку сделки – это та форма искусства, которой безраздельно отдано мое сердце. Некоторые рисуют прекрасные картины или сочиняют замечательные стихи. Я же люблю заключать сделки, желательно крупные. И это доставляет мне необыкновенное удовольствие.

Многих удивляет стиль моей работы. Я не ношу кейса с деловыми бумагами. Я стараюсь не перегружать свой день встречами и совещаниями. Я всегда открыт для новых возможностей. Уверен, что слишком напряженное расписание сдерживает предприимчивость и ограничивает полет воображения. Поэтому я никогда не связываю себя жесткими рамками еженедельного расписания.

Обычно я просыпаюсь рано – около шести утра. Примерно час посвящаю чтению утренних газет. В офисе я, как правило, появляюсь к 9:00 и сразу же сажусь за телефон. Редкий день у меня бывает меньше 50 звонков, а зачастую их число переваливает за сотню. В промежутках между телефонными переговорами я провожу не менее десятка встреч. Большинство из них проходят в быстром темпе, и лишь немногие длятся дольше 15 минут. Работая, я редко прерываюсь на ланч. Обычно я покидаю офис в 18:30, но работа на этом не заканчивается – иной раз телефон трезвонит до полуночи.

Этот круговорот никогда не прекращается, но я, пожалуй, не согласился бы работать иначе. Я всегда стараюсь извлечь уроки из прошлого, планирую будущее, но сосредоточиваюсь исключительно на настоящем. И это – самое увлекательное. А в чем же суть бизнеса, если не в этом?

Понедельник

9:00. Мой первый звонок – Алану (Эйсу) Гринбергу в торговый зал Bear Stearns, ведущего инвестиционного банка Уолл-стрит. Алан – президент банка и в течение последних пяти лет мой бессменный инвестиционный банкир. И он – лучший из лучших. Две недели назад мы начали скупать акции компании Holiday Inns, они тогда продавались по цене около 50 долл. Этим утром Алан сообщил, что у меня уже около миллиона акций – чуть больше 4 % всего пакета. В прошлую пятницу при закрытии биржи цена акций поднялась до 65 долл. Возможно, из-за просочившихся слухов, что я скупаю их и даже намерен захватить контрольный пакет.

На самом деле я пока ничего не решил. Можно и впрямь получить контрольный пакет акций этой компании, которую, по моему мнению, несколько недооценивают. При нынешней цене на акции я смогу добиться этого менее чем за 2 млрд долл. Примерно столько стоят три казино-отеля «Холидей», а кроме того, у компании еще есть отели на 300 тыс. номеров.

Я могу прибегнуть и к другому варианту. Если цена на акции будет продолжать расти, то, продав свою долю, я получу неплохую прибыль. Сделав это сегодня, я заработаю около 7 млн долл. Третья возможность: Holiday Inns вдруг загорится желанием выкупить свои акции и предложит более высокую цену просто для того, чтобы отвязаться от меня. Если цена эта будет приемлемой, я немедленно продам свой пакет.

В любом случае, я с интересом наблюдаю, сколь далеко заведет компанию ее руководство в попытках сохранить то, что они гордо именуют независимостью. На самом-то деле это не больше чем попытка удержать за собой свои посты.

9:30. Мне звонит Эйбрахам Хиршфельд, ему нужен совет. Эйб – процветающий застройщик, но он мечтает заняться политикой. К несчастью для Эйба, застройщик из него гораздо лучший, нежели политик.

Этой осенью он баллотировался на пост вице-губернатора штата. Его соперником выступил ставленник нынешнего губернатора Куомо – Стен Ландайн. Губернатор возбудил дело об исключении Хиршфельда из списков претендентов по формальным основаниям, и суд действительно снял его с дистанции в самый разгар избирательной кампании. Эйб знает о моих дружеских отношениях с губернатором и хочет посоветоваться, следует ли ему поддерживать партию Куомо или переметнуться в стан его

оппонентов. Я отвечаю, что тут и говорить не о чем: следует держаться победившей стороны и тамошних хороших парней. Мы договариваемся встретиться в четверг.

10:00. Спешу поблагодарить сотрудника WNBC Дона Аймаса, ведущего одного из самых популярных радишоу в Америке. Дон помогал собирать средства в фонд поддержки Аннабелы Хилл.

Нельзя не подивиться тому, как быстро это частное дело превратилось в новостное событие. А началось все на прошлой неделе, когда в национальных телевизионных новостях прошел репортаж Тома Брокоу об Аннабеле Хилл, очаровательной маленькой пожилой леди из Джорджии, которая пыталась бороться с банком, из-за просрочки отказавшим ее семье в праве выкупа закладной на семейную ферму. Несколькими неделями раньше ее 67-летний муж покончил с собой в надежде, что средства, полученные по страховке, помогут спасти ферму. Но этих денег оказалось недостаточно. Я был тронут отчаянными попытками этой семьи выиграть безнадежную партию. Людям, которые всю жизнь честно трудились, предстояло увидеть, как гибнет дело всей их жизни. Я решил, что это несправедливо.

Через NBC я связался с одним замечательным парнем из Джорджии, Фрэнком Аргенбрайтом, который проявил большое участие к миссис Хилл. Он дал мне координаты банка, державшего закладную на ферму семьи Хилл. На следующее утро я позвонил в этот банк и добился, чтобы меня соединили с одним из вице-президентов. Я представился бизнесменом из Нью-Йорка и сказал, что хотел бы помочь миссис Хилл. Он ответил, что очень сожалеет, но время уже упущено и сделать ничего нельзя. Ферма будет продана с аукциона и «ничто и никто уже не сможет воспрепятствовать этому».

Его категоричность разозлила меня. Я сказал: «Слушай меня, парень. Если банк действительно пустит ферму с молотка, я лично подам в суд на тебя и этот твой банк за доведение до самоубийства мужа миссис Хилл». «Вице-парень» явно занервничал и пообещал связаться со мной чуть позже.

Да, иногда и впрямь не мешает слегка показать когти. Банкир перезвонил через час и сказал уже другим тоном: «Не беспокойтесь, мы посмотрим, что можно сделать, мистер Трамп».

Миссис Хилл и Фрэнк Аргенбрайт обратились в средства массовой информации, и вскоре я узнал, что эта история получила самое широкое освещение на NBC.

К концу той же недели нам удалось собрать 40 тыс. долл. Один лишь Аймас своими обращениями к радиослушателям умудрился привлечь

20 тыс. долл. Мы решили сделать миссис Хилл и ее семье рождественский подарок и назначили на канун Рождества торжественную церемонию сожжения закладной на ферму. Это событие должно было проходить в атриуме «Трампа Тауэр» (одно из высотных зданий, построенных Дональдом Трампом в престижном районе Манхэттена. – *Прим. пер.*). К тому моменту я уже был уверен, что нам удастся собрать деньги, необходимые для выкупа закладной. Я пообещал миссис Хилл, что, если денег будет недостаточно, я добавлю нужную сумму.

Я сказал Дону Аймасу, что он самый лучший парень на свете, и пригласил его на будущей неделе сходить со мной на теннисный матч кубка U.S. Open. У меня собственная жога, и я стараюсь не пропускать самые интересные соревнования. Однако свободного времени бывает мало, поэтому я в основном направляю на корт своих друзей.

11:15. Звонит уполномоченный представитель Футбольной лиги Соединенных Штатов (USFL) Гарри Ашер. В прошлом месяце мы возбудили судебный иск по обвинению Национальной футбольной лиги (NFL) в нарушении антимонопольного законодательства. И, хотя суд признал, что NFL является монополией, он присудил нам лишь символическое возмещение убытков в размере одного доллара. Я уже разрешил лучшим игрокам моей команды New Jersey Generals подписать контракт с NFL, однако продолжаю считать решение суда оскорбительным для нас.

Мы немного попрепирались с Гарри, какой линии нам лучше придерживаться в дальнейшем. Я бы, например, предпочел более наступательный подход. «Меня беспокоит то, – сказал я Гарри, – что в этом деле никто по-настоящему не пытается добиться апелляции».

12:00. Позвонил Гэрри Шёнфельд, глава компании Shubert Organization, владеющей несколькими бродвейскими театрами, и порекомендовал мне свою знакомую на должность администратора офиса. Он уверял, что она желает работать только со мной, Дональдом Трампом. Я в шутку предположил, что она, наверное, сумасшедшая, но мне будет очень любопытно встретиться с ней.

Мы немного поболтали о театральном бизнесе, и я сказал Гэрри, что собираюсь во второй раз повести своих детей на мюзикл «Кошки». Он спросил, не обращался ли я в его офис за билетами, на что я ответил, что не люблю подобного блата. «Не будь глупеньким, – отвечал Гэрри, – у нас есть специальная сотрудница, в чьи обязанности входит обеспечение театральными билетами моих друзей. Запиши ее телефон, она будет рада помочь тебе».

Вот такой славный жест славного человека.

13:15. Заглянул Энтони Глидмен, чтобы обсудить кое-что по проекту «Уоллмен Ринк». В те времена, когда мэром Нью-Йорка был Эд Кох, Глидмен состоял членом городской комиссии по жилищному строительству. Хотя в свое время мы с ним немного конфликтовали и я даже выиграл у него дело в суде, я всегда уважал Тони. Он классный специалист. Никогда не держу зла на тех, кто выступал против меня, и всегда стараюсь привлечь к делу талантливых людей.

Тони помогает координировать перестройку катка «Уоллмен Ринк» в Центральном парке Нью-Йорка – проект, который в течение семи лет успешно «проваливали» городские власти. В июне я предложил свои услуги по его реализации, и сейчас мы идем с опережением графика. Тони сказал, что в четверг он устраивает пресс-конференцию в связи с началом последнего этапа строительства – заливки бетона.

Мне, тем не менее, показалось, что этого маловато для новости. Я поинтересовался, кто из прессы будет присутствовать на этом мероприятии. Тони сообщил, что уже не менее дюжины информационных компаний подтвердили намерение прислать корреспондентов. Слишком много, по моему мнению.

14:00. Должен дать письменные показания по судебному делу, возбужденному нами против подрядчика, занимавшегося строительством моего небоскреба «Трамп Тауэр». В разгар работы нам пришлось отказаться от услуг этой компании из-за ее полной некомпетентности, а потом и обратиться в суд, чтобы добиться возмещения ущерба.

Ненавижу судебные тяжбы, всякие там показания и прочее. Но, если ты прав, нужно отстаивать свою позицию, иначе тебя попросту съедят. В любом случае мне, похоже, и в дальнейшем никак не избежать дел с судом, даже если я сам никогда не буду подавать судебных исков. Если тебя зовут Дональд Трамп, всякий захочет посудиться с тобой.

15:00. Прошу своего личного помощника и референта Норму Фёрдерер принести мне ланч. Норма – незаменимый человек, она вносит порядок в мою деловую жизнь. Сейчас она несет мне баночку томатного сока. Я редко выхожу поесть, по большей части это пустая трата времени.

15:15. Звоню Чарльзу Голдштейну. Его нет на месте, и я оставляю ему сообщение на автоответчике. Голдштейн – удачливый юрист, специализирующийся в области недвижимости, правда, он не вызывает у меня симпатии.

Я почти уверен, что он родом из Бронкса, но этот малый такой надутый и важный, держится как августейшая особа, поэтому я называю

его «сэром Чарльзом». В прошлый уикенд я узнал, что Ли Якокка нанял Голдштейна представлять его интересы в одном деле в Палм-Бич (штат Флорида), где мы с Ли договорились быть партнерами. Подозреваю, что Ли еще не слышал о моем печальном опыте общения с сэром Чарльзом.

Дело в том, что не так давно я подготовил сделку с одним парнем, который в то время как раз нуждался в услугах юриста. Я порекомендовал ему Голдштейна. И вдруг я узнаю, что сэр Чарльз советует своему клиенту не заключать этой сделки со мной. Я просто не поверил своим ушам!

Это дело в районе Палм-Бич касалось покупки в совместную собственность двух башен-небоскребов. У меня есть собственный дом в Палм-Бич, в великолепном местечке Мар-а-Лаго. Как-то раз прошлой зимой, проводя там уикенд, я обедал с друзьями. По дороге в ресторан мое внимание привлекли две белоснежные башни-красавицы. Сделав пару звонков, я узнал, что на их строительство ушло 120 млн долл. и что совсем недавно один крупный нью-йоркский банк отказал застройщикам в праве выкупа закладной на них. У меня родилась мысль: а не попробовать ли перекупить этот проект за 40 млн долл.?

Один наш общий друг, Уильям Фугаци, первым подал идею проверить эту сделку с недвижимостью совместно с Ли. Я считаю Ли выдающимся бизнесменом, который буквально совершил чудеса, возрождая компанию Chrysler. Кроме того, я хорошо знаком с ним лично. И вот мы уже обсуждаем возможность этой сделки, связанной со значительными вложениями капитала. Я пока не совсем уверен в том, что Ли твердо решил принять в ней участие. Если это так, то, сдается мне, он сделал несколько странный ход, пригласив в качестве юриста сэра Чарльза, которого я так недолюбливаю. И именно это я собираюсь сказать сэру Чарльзу, когда он перезвонит.

15:30. Звоню своей сестре, Мэриан Бэрри, чтобы обсудить с ней недавнее решение суда по делу в Атлантик-Сити. Мэриан – судья федерального суда в Нью-Джерси, а ее муж Джон – одареннейший адвокат, услугами которого я часто пользуюсь.

«Нет, ну ты можешь поверить, что они вынесли решение не в нашу пользу?» – спрашиваю я сестру. Мэриан – прекрасный специалист в своей области. Она знает о законодательстве гораздо больше, чем я, и удивлена не менее меня. Я сообщаю ей, что распоряжусь немедленно направить все материалы по этому делу Джону, чтобы он подготовил апелляцию.

16:00. Иду в конференц-зал, чтобы посмотреть слайды с проектом рождественского оформления атриума в «Трамп Тауэр». Этот атриум высотой в шесть этажей, отделанный розовым мрамором, с красивым 80-

футовым фонтаном, стал одной из туристических достопримечательностей Нью-Йорка. Каждую неделю более 100 тыс. туристов из разных стран мира посещают «Трампа Тауэр», чтобы посмотреть на него и сделать покупки. Этот атриум превратился в символ моей компании – Trump Organization. Поэтому я уделяю столько внимания таким, казалось бы, не слишком важным деталям, как рождественские декорации.

Предлагаемый проект оформления мне не понравился. Единственное, что привлекло внимание, так это изумительная золотая гирлянда, предназначенная для украшения главного входа. Решили использовать только ее. Получилось по старому правилу: чем меньше, тем лучше.

16:30. Звонок от Николаса Рибиса. Это мой поверенный в Нью-Джерси, который успешно занимался получением лицензии на два моих казино в Атлантик-Сити. Он сообщает, что отправляется в Сидней, в Австралию, по делу, в котором я заинтересован. Рибис сетует, что перелет в Сидней длится целые сутки, а я, честно говоря, радуюсь, что он летит туда вместо меня.

Но эта сделка может стоить такого дальнего путешествия. Правительство штата Новый Южный Уэльс вот-вот примет решение о выборе компании, которой передаст подряд на строительство и управление казино. Оно, по мысли создателей проекта, должно стать крупнейшим в мире. В этой гонке все преимущества на нашей стороне, поэтому Ник летит в Сидней, чтобы встретиться с чиновниками и дожать это дело. Он обещает позвонить, как только у него появятся какие-нибудь новости.

17:15. Звоню Генри Канегсбергу, исполнительному директору NBC, ответственному за выбор нового места для штаб-квартиры компании. Уже более года мы обхаживаем членов правления NBC, стараясь убедить их перенести офисы в здание, которое я намерен построить в Вестсайте.

Этот участок площадью 78 акров на берегу Гудзона я купил около года назад и уже объявил о своих планах выстроить там самый высокий небоскреб в мире.

Я знаю, что Генри уже видел наши последние планы застройки, и продолжаю убеждать его. Я сказал ему, что торговая сеть Bloomingdale сгорает от желания стать ведущим магазином нашего шопинг-центра в этом районе. Я также не преминул сообщить ему, что власти города также проявили немало энтузиазма в связи с нашими планами. Потом я заметил, что все необходимые бумаги будут получены в течение ближайших месяцев.

Я почувствовал, что сумел заразить Генри своей уверенностью. Прежде чем закончить разговор, я еще раз привлек его внимание к тому,

что офисы NBC будут размещаться в самом высоком здании в мире. «Подумай, как это будет символично!» – сказал я напоследок.

17:45. Позвонил мой девятилетний сын Донни, чтобы спросить, когда я буду дома. Чем бы я ни занимался, я всегда отвечаю на звонки своих детей. У меня их трое, есть еще шестилетняя дочь Иванка и трехлетний Эрик. Вообще-то, чем взрослее они становятся, тем лучше мне удается роль отца. Я просто обожаю своих детей, но не очень-то умею играть с ними в куклы и машинки, поэтому сейчас, когда Донни подрос и стал интересоваться недвижимостью и спортом, мне стало легче находить с ним общий язык.

Говорю, что приеду, как только смогу, но Донни настаивает на точном ответе. Наверное, он унаследовал мои гены, неопределенный ответ его никак не удовлетворяет.

18:30. Позвонив еще в ряд мест, я на лифте поднимаюсь в жилую часть «Трампа Тауэр». Дома я, конечно, сделаю еще несколько звонков.

Вторник

9:00. Мой первый звонок – Айвену Боски. Мне известно, что он и его жена владеют контрольным пакетом акций отеля «Бeverли-Хиллс» и, как я слышал, намереваются продать его. Тогда я еще не знал, что всего две недели спустя Айвен признает себя виновным в незаконных операциях с ценными бумагами. Именно по этой причине он так стремился побыстрее сбыть отель с рук. Ему очень нужны были наличные.

Я решил, что неплохо бы привлечь к управлению отелем Стива Рубелла и Йена Шрагера. Эти ребята были создателями супермодных клубов «Студио 54» и «Палладиум». Стив – непревзойденный промоутер, уж он-то непременно вновь сделает отель «Бeverли-Хиллс» горячим местечком. Итак, я дозвонился до Боски и выразил заинтересованность в покупке. Он ответил, что этой сделкой занимается адвокатская контора Morgan Stanley and Company и что их представитель скоро свяжется со мной.

Я вообще очень люблю Лос-Анджелес. В 70-е многие уикенды я проводил там и всегда останавливался в «Бeverли-Хиллс». Но в бизнесе я не позволяю своим личным вкусам брать верх над здравым смыслом. Как бы я ни любил этот отель, какие бы приятные воспоминания ни связывали меня с ним, я решусь на его покупку только в том случае, если это удастся сделать за гораздо меньшую цену, чем изначально запрашиваемая.

9:30. Звонок от Алана Гринберга. Мы стали владельцами еще 100 тысяч акций Holiday Inns. Цена на них поднялась еще на полтора пункта. На бирже вокруг них отмечается большое оживление. Говорю Алану, что, по слухам, боссы Holiday Inns в панике, постоянно проводят экстренные заседания, решают, какие ответные меры на мое наступление им предпринять. Он предполагает, что для отражения моей попытки враждебного поглощения компании они применят «отравленные таблетки».

Вот за что люблю Алана, так это за краткость – он не привык терять времени попусту: наш разговор длится не более двух минут.

10:00. Встреча с подрядчиками, которые строят парковку на 2,7 тыс. мест на Бродвок в Атлантик-Сити, напротив «Трампа Плаза». Они должны отчитаться о ходе выполнения этого 30-миллионного проекта. Пока мы укладываемся в сроки и не превышаем бюджет.

Эта многоэтажная австоянка будет готова как раз к 30 мая 1987 г., Дню поминовения – самому большому празднику в городе, и это обеспечит нам

огромные прибыли. Сейчас дела идут неплохо и без всякой парковки. Наша строительная площадка размещается как раз в конце главной улицы, упирающейся в Бродвок, она связана пешеходной улицей с нашим казино. Так что практически всякий, кто поставит машину на новой парковке, неизбежно попадет к нам в руки.

11:00. Принимаю у себя в офисе одного из ведущих банкиров Нью-Йорка. Он пришел узнать, не надо ли мне денег для новых проектов, мы поговорили на общие деловые темы.

Вот такая интересная штука: сейчас банкиры сами приходят ко мне и спрашивают, не заинтересован ли я в кредите. Уж они-то знают, кому стоит доверить свои деньги.

12:15. Норма зашла сообщить, что пресс-конференцию на «Уоллмен Ринк» придется перенести с четверга на среду. Представитель Парковой комиссии Нью-Йорка Генри Штерн в четверг должен присутствовать на торжественном открытии нового развлекательного комплекса в Центральном парке со стороны Верхнего Вестсайда. Приглашение подписано известной певицей Дайаной Росс.

Проблема же заключается в том, что мы никак не сможем перенести срок начала заливки бетона. Это обусловлено целым рядом технических требований. Но какого черта?! Я все же его перенесу, не хочу доставлять Генри лишних трудностей. На прошлой неделе он и так пострадал – служба безопасности не пустила его на стройплощадку катка, требуя моего письменного согласия. Секьюрити, конечно, молодцы, но тут они зашли слишком далеко. Можно себе представить, как это «понравилось» Генри.

12:45. Звонит мой бухгалтер Джек Митник. Он хочет обсудить налоговые последствия одной из текущих сделок. Спрашиваю, насколько, по его мнению, нам может быть невыгоден новый федеральный налоговый закон в части, касающейся недвижимости. Ведь он отменяет целый ряд налоговых льгот.

К моему удивлению, он говорит, что в целом новый закон благоприятен для меня, поскольку предусматривает снижение верхнего предела налоговой ставки на доходы, полученные от игорного бизнеса и совместного владения недвижимостью, с 50 до 32 %. Однако я все равно считаю, что законодательство, которое лишает бизнес стимулов к инвестициям и строительству, погубит страну. Особенно пострадают наименее привлекательные районы – без льгот и стимулов строить там никто не будет.

13:30. Попросил Норму соединить меня с сенатором-республиканцем от штата Миссури Джоном Дэнфортом. Я не знаком с ним лично, но знаю,

что он один из немногих в сенате, кто яростно боролся против нового налогового законопроекта. Сейчас уже, вероятно, поздно, но я хочу все-таки выразить восхищение его мужеством, с которым он отстаивал свои убеждения, хотя это могло стоить ему политической карьеры.

Дэнфорт отсутствует, но его секретарь говорит, что он перезвонит, как только вернется.

13:45. Пользуясь перерывом в потоке звонков, заходит Норма, чтобы узнать, какие из полученных приглашений я приму. Дэйв Уинфилд, игрок задней линии команды New York Yankee, просит меня председательствовать на благотворительном обеде в пользу его фонда по борьбе с токсикоманией. В этом месяце я уже принял два приглашения стать председателем на подобных обедах: в пользу Организации по поддержке больных церебральным параличом и Легкоатлетической лиги полицейских.

Я не обольщаюсь насчет такого числа приглашений: это вовсе не потому, что я такой уж замечательный общественный деятель. Просто всем известно, что у меня есть множество состоятельных друзей, и те, кто занимается благотворительностью, рассчитывают, что я смогу затащить их на эти мероприятия. Я принимаю правила этой игры, хотя и не люблю ее. Но все же за этот месяц я уже дважды зазывал своих друзей на благотворительные обеды. А как вы думаете, можно ли более двух раз кряду просить их заказывать обеденный столик за 10 тыс. долл.? Нет. Я прошу Норму с извинениями отклонить предложение Уинфилда.

Еще поступило приглашение выступить с речью на обеде, который устраивает Организация молодых президентов. Она объединяет бизнесменов в возрасте до 40 лет, занимающих пост президента компании. Два месяца назад мне уже перевалило за 40, поэтому думаю, что для них я превратился в старшего товарища.

Кроме того, как сказала Норма, было еще около полудюжины приглашений на разные вечеринки. Две из них я согласился посетить. Одну дает Элис Мэйсон, брокер по недвижимости, сумевшая занять важное место в обществе умением заманивать на свои вечеринки самых модных персон сезона. Я также согласился присутствовать на вечере, который дают два удивительных человека: Барбара Уолтерс из ABC и глава Lorimar-Telepictures Мерв Эдельсон. Несколько месяцев назад они поженились в Калифорнии.

Честно говоря, я не большой поклонник всяких банкетов с их дурацкими светскими разговорами. Но, к несчастью, это часть моего бизнеса, так что приходится посещать их чаще, чем мне хотелось бы.

Однако я всегда стараюсь пораньше смыться. Правда, надо признать, что некоторые встречи доставляют мне удовольствие. Но гораздо чаще бывает так, что я принимаю приглашение на вечеринку, утешая себя тем, что она будет еще не скоро. Но в конце концов этот злосчастный день наступает, и я ругаю себя за то, что не отказался сразу. Однако делать нечего, отступить уже поздно. Приходится идти.

14:00. Кое-что пришло в голову, и я снова связываюсь с Аланом Гринбергом. Ведь если я продолжу курс на поглощение компании Holiday, мне придется получать разрешение как оператору игорного бизнеса в штате Невада, где расположены два принадлежащих ей казино.

«Слушай, – говорю я Алану, – а может быть, прямо сейчас продать все акции Holiday, получить свой куш, а затем вернуться к этому делу после того, как я получу необходимые разрешения?»

Но Алан настаивает, что мы должны держаться за то, что уже имеем. Ну что ж, я пока соглашаюсь. Люблю оставлять себе свободу для маневра.

14:15. Джон Дэнфорт возвращает мой звонок. Мы мило беседуем, и я желаю ему и дальше так держать.

14:30. Перезваниваю одному из владельцев «Дьюнс Отель» в Лас-Вегасе. У них есть прекрасный незастроенный кусок земли на Лас-Вегас Стрип, лучшего и желать не надо. Я был бы не прочь приобрести его. Разумеется, по приемлемой цене.

Я люблю игорный бизнес. Меня привлекают его огромные масштабы, мне нравится его чарующая завораживающая атмосфера, а больше всего меня интересуют деньги, которые он приносит. Если вы знакомы с этим бизнесом и ведете его хорошо, можно получать неплохую прибыль. А уж если вы ведете его очень хорошо, можно заработать целые горы денег.

14:45. Ко мне заглядывают мой брат Роберт и Харви Фримен – исполнительные вице-президенты моей компании.

Роберт на два года моложе меня, он мягкий, учтивый, спокойный, но при этом очень талантливый и настойчивый человек. Думаю, что не легко иметь такого брата, как я, но Роберт никогда не ропщет, и мы очень близки с ним. Наверное, это единственный в моей жизни человек, которого я называю «голубчиком».

Роберт умеет найти общий язык практически с любым человеком, и это очень выгодно для меня, так как мне самому нередко приходится быть «плохим парнем». Харви совсем другой: он предельно рационален, обладает блестящим аналитическим умом, сух, мало склонен к сантиментам.

Роберт и Харви пришли рассказать о том, как у них сегодня прошла

встреча с Коном Эдисоном и руководством NBC в связи с проектом застройки в Вестсайде. В хозяйстве Кона, как раз на южной оконечности нашего земельного участка, имеется большая дымовая труба. На сегодняшней встрече как раз обсуждалось, не нарушит ли соседство столь высокого здания циркуляцию воздуха в ней.

Я был рад узнать, что люди Эда уверяли боссов NBC, что небоскреб никак не повлияет на эффективность рассеивания дыма из трубы. К сожалению, последнее слово в этом вопросе не за Эдом. Нам еще придется получать заключение независимой экологической экспертизы.

15:15. Моим следующим телефонным абонентом должен стать Герберт Штурц из Комиссии городского планирования, первой муниципальной инстанции, которой предстоит одобрить или отклонить наш план застройки участка в Вестсайде. В пятницу Штурц и его люди приглашены для знакомства с нашим проектом.

Штурц отсутствует. Через секретаря передаю, что надеюсь увидеть его в пятницу утром.

15:20. Звонок от Джеральда Шрагера. Джерри – главный юрисконсульт одной из лучших в стране компаний по торговле недвижимостью. Он ведет почти все мои основные сделки начиная с 1974 г., когда я купил отель «Коммодор». Джерри больше, чем просто юрист, это хорошо отлаженная машина для ведения бизнеса. Он мгновенно схватывает суть любой сделки с недвижимостью, он лучший из всех, кого я знаю.

Мы обсудили ситуацию, сложившуюся с Holiday Inns, и несколько других сделок. Как и Алан, он немногословен и не любит терять времени даром. Не прошло и десяти минут, а мы уже обсудили с полдюжины вопросов.

15:30. Зашла попрощаться моя жена Ивана. Она отправляется на вертолете в Атлантик-Сити. Мне нравится подтрунивать над тем, что она работает больше, чем я. В прошлом году, купив свое второе казино у Hilton Corporation и переименовав его в «Трамп Касл», я решил назначить Ивану его управляющим. Ивана всегда отлично справляется со всем, за что берется, она прирожденный руководитель.

Ивана родилась и выросла в Чехословакии. Она единственный ребенок в семье. Ее отец был инженером-электриком и хорошим спортсменом-легкоатлетом. Именно он с ранних лет научил дочь кататься на лыжах. В возрасте шести лет Ивана уже выигрывала соревнования и завоевывала свои первые медали. В 1972 г. она была запасной в лыжной сборной Чехословакии на зимних Олимпийских играх в Саппоро. Годом позже, окончив Карлов университет в Праге, она переехала в Монреаль и очень

скоро стала одной из ведущих топ-моделей Канады.

Мы познакомились с Иваной на летних Олимпийских играх в Монреале в августе 1976 г. До этого я встречался со многими женщинами, но ни одна из них всерьез не зацепила меня. Ивана же была не из тех девушек, которые готовы удовлетвориться легкой связью. Десятью месяцами позже, в апреле 1977 г., мы поженились. И почти сразу же я возложил на нее ответственность за внутреннее оформление строящихся зданий почти по всем проектам, которые были у меня в работе. Ивана хорошо справилась. Молодец.

Наверное, Ивана – самый организованный человек из всех, кого я знаю. Помимо того, что она воспитывает троих детей, она еще управляет тремя нашими домами – апартаментами в «Трамп Тауэр», летним домом в Мар-а-Лаго и домом в Гринвиче, штат Коннектикут. А кроме того, сейчас она управляет и отелем-казино «Трамп Касл», где одних работников 4 тыс. человек.

Дела там идут хорошо, но я все еще пеняю Иване, что «Трамп Касл» пока не стал самым лучшим, самым первым в Атлантик-Сити. «Если у тебя, – говорю я ей, – самое крупное заведение в городе, то оно обязательно должно быть и самым прибыльным». Иване столь же присущ дух соревнования, сколь и мне. Она настаивает на том, что находится в невыгодном положении. В «Трамп Касл» должно быть больше номеров. Ее не волнует, что их строительство обойдется в 40 млн долл. Все, что она знает, – это то, что их нехватка серьезно затрудняет ее бизнес и не дает ей вырваться в лидеры. Да, никому бы я не советовал спорить с ней.

15:45. Мне опять звонят: на проводе вице-президент по маркетингу Cadillac Motors Division, дочерней компании General Motors. Обратиться ко мне ему посоветовал его босс, Джон Гретенбергер. Мы с ним знакомы по Палм-Бич. Выясняется, что Cadillac намеревается выпустить новую серию супердлинных лимузинов и желает назвать ее The Trump Golden Series («Золотая серия Трампа»). Что ж, идея неплохая, мне нравится. Мы договорились встретиться через две недели, чтобы спокойно обсудить детали.

16:00. Меня посетил Дэниэл Ли, аналитик в области игорного бизнеса из компании Drexel Burnham Lambert. Он пришел со своими коллегами. Все они хотят предложить свои услуги в качестве инвестиционных банкиров в сделке по покупке у компании гостиничного комплекса.

В последние несколько лет меня настойчиво осаждают по телефону Майкл Милкен – тот самый, который придумал для Drexel трюк с финансированием за счет выпуска «бросовых» облигаций.

Он все время пытается переманить мой бизнес в Drexel. Я еще не знал, что Drexel вскоре впутается в скандал с незаконными операциями с ценными бумагами, связанный с недобросовестным использованием инсайдерской информации. Скандал этот потрясет Уолл-стрит. Но я в любом случае считаю Майка отличным парнем. Однако и Алан Гринберг исключительно незаурядный знаток своего дела, а я всегда сохраняю верность тем, кто хорошо работает на меня.

Я внимательно слушаю Ли и его коллег, но их идеи не очень-то вдохновляют. Остановились на том, что я позвоню им сам, когда приму решение.

17:00. Звонит бывший футболист команды Miami Dolphins Лэрри Сконка с идеей поддержать Футбольную лигу Соединенных Штатов путем объединения с Канадской футбольной лигой. Лэрри очень умный и милый парень, он полон энтузиазма и веры в успех этого предприятия, но он не может убедить меня. Если уж USFL не смогла добиться успеха с такими спортивными звездами, как Хершел Уокер и Джим Келли, то чем ей может помочь канадский футбол, большинство игроков которого никому не известны? Нет, сначала надо выиграть дело у Национальной футбольной лиги и разрушить ее монополию.

17:30. Приятная необходимость: звоню поздравить дизайнера Калвина Кляйна. Когда «Трампа Тауэр» только открывался, Калвин арендовал целый этаж под свою новую линию парфюма Obsession. Дела пошли так хорошо, что всего через год он снял еще один этаж. А сейчас дела идут еще лучше, и он надумал взять в аренду третий этаж.

Я восхищаюсь им и открыто говорю об этом. Калвин – очень талантливый дизайнер, но вместе с тем он прекрасный бизнесмен и торговец, и это великолепное сочетание принесло ему успех.

18:00. Составляю черновой вариант письма Полу Голдбергеру, обозревателю по вопросам архитектуры и строительства в *New York Times*. Неделю назад он посвятил свой раздел в воскресном номере обзору архитектурных решений строящегося комплекса «Бэттери-парк Сити» в нижнем Манхэттене. Он отметил в нем, что этот проект «сногшибательно контрастирует» с нашим проектом «Телевижн Сити» в Вестсайте. Иными словами, он «убил» наш проект.

Есть одно только маленькое «но»: поскольку наш проект еще не завершен и мы разрабатываем новые архитектурные концепции, никто, и в том числе Пол, еще не видел готового плана застройки. Так что он крушит проект, которого в глаза не видел!

«Уважаемый Пол, – пишу я. – Как следует из вашей недавней статьи,

вы явно готовите почву для негативного отзыва о строительстве “Телевизион Сити”, независимо от того, каковы его реальные достоинства. Подумайте, если вы собираетесь столь рьяно критиковать наш проект (а я уверен, что очень даже собираетесь), то могли бы даже уговорить администрацию NBC перебраться из Нью-Йорка в Нью-Джерси».

Мои сотрудники постоянно просят меня не писать подобных писем журналистам. Я же считаю, что если они присвоили себе право свободно критиковать то, что я делаю, то почему бы мне не покритиковать столь же открыто то, что они пишут?

Среда

9:00. Вместе с Ивановой едем взглянуть на частную школу, в которой предстоит учиться нашей дочери. Если бы еще пять лет назад кто-нибудь сказал мне, что я буду по утрам так внимательно обозревать учебные классы в детских учреждениях, я бы просто рассмеялся ему в лицо.

11:00. Мы проводим пресс-конференцию на строительной площадке катка «Уоллмен Ринк» в Центральном парке. Приехав туда, я обнаруживаю: вокруг бродят не менее 20 репортеров и фотографов.

Представитель Парковой комиссии Генри Штерн первым подходит к микрофону. Он выражает мне благодарность. «Если бы городские власти сами взялись за этот проект, – говорит он, – то сейчас мы бы еще ждали заключения Счетной комиссии по всему тому, что уже успел построить Дональд Трамп».

Затем он передает слово мне. Я рассказываю, что мы уже уложили 22 мили подземных коммуникаций и провели их проверку на предмет возможных утечек. Можно гарантировать, что их нет и быть не может. Еще я говорю о том, что мы двигаемся примерно с месячным опережением запланированных сроков и экономией бюджетных средств на 400 тыс. долл. Я также объявляю о дате официального открытия катка «Уоллмен Ринк» – оно состоится 13 ноября. Мы планируем провести грандиозное ледовое шоу с участием мировых звезд фигурного катания.

Потом репортеры осаждают меня с многочисленными вопросами. Наконец мы с Генри приступаем к заключительной части этого спектакля. Мы спускаемся на площадку. Если уж невозможно по-настоящему провести операцию по заливке бетона, то мы хотя бы проведем символическую церемонию. Двое рабочих выкатывают тележку с готовой бетонной смесью. Мы с Генри вооружаемся совковыми лопатами и начинаем бросать бетон на переплетение труб. Фотографы щелкают затворами камер.

Сколько раз я участвовал в подобных мероприятиях, но до сих пор нахожу их довольно нелепыми. Только представьте себе: двое парней в элегантных полосатых костюмах бросают совковыми лопатами бетон. Но я должен соответствовать образу. Я буду бросать бетон до тех пор, пока кто-то желает снимать это на пленку.

12:45. Вернувшись в офис, я опять берусь за телефон. Мне надо успеть сделать как можно больше звонков, так как сегодня я должен рано уехать в

Трентон на торжественный обед, посвященный уходу в отставку члена Комиссии по контролю за игорным бизнесом штата Нью-Джерси.

Первый, кому я звоню, – Артур Бэррон, президент группы компаний развлекательного бизнеса Galf & Western, в которую входит киностудия Paramount Pictures. Председатель правления G&W – мой друг Мартин Дэвис. Бэррон знает, что мы с Марти давние друзья, и звонил он явно в связи с письмом, которое я послал Марти две недели назад. В нем я рассказывал ему, что недавно приобрел фантастически удачно расположенный участок под застройку и теперь разрабатываю проект высотного комплекса, на нижних этажах которого предусмотрено разместить целых восемь кинотеатров. Я спрашивал Марти, не захочет ли он поучаствовать в этом проекте.

«Как тебе известно, – писал я, – ни с кем бы я так не хотел делать бизнес, как с Марти Дэвисом». И это правда. Марти действительно очень талантливый человек, с ним приятно работать. Но вместе с тем есть множество других компаний, которые не погнушались бы даже убийством, лишь бы получить восемь кинотеатров в таком выгодном месте. Иными словами, если я не смогу совершить эту сделку с Марти, у меня будет немало альтернативных вариантов.

Как я и ожидал, Артур предложил назначить встречу, чтобы обсудить этот проект. Мы договорились увидеться на будущей неделе.

13:30. Теперь надо перезвонить Артуру Зонненблику, одному из ведущих нью-йоркских брокеров. Около трех недель назад он связался со мной и сообщил, что его иностранные клиенты заинтересованы в покупке моего участка в Вестсайте. Тогда он так и не назвал мне их имен, но уверял, что это весьма серьезные люди, готовые предложить за этот кусок земли внушительную сумму. Гораздо больше тех 100 млн долл., за которые я купил его год назад.

Тогда эта идея меня не вдохновила. Напротив, я сказал Артуру: «Предложенная ими цена не слишком-то высока. Я бы заинтересовался, если бы ты сумел поднять ее повыше». Сейчас Артур хочет сообщить мне, о чем ему удалось договориться со своими «серьезными» клиентами.

На самом деле я не продал бы этот участок ни за какие деньги. По мне, эти сто акров земли вдоль берега Гудзона – самый лучший в мире участок для застройки. С другой стороны, мне не хотелось упускать ни единой возможности. Артур говорит, что его клиенты до сих пор проявляют заинтересованность и даже готовы несколько увеличить первоначальную сумму. Правда, он не уверен, что они намерены предложить существенно больше. «Продолжай давить», – говорю я Артуру напоследок.

14:00. Теперь на линии подрядчик, которому поручено строительство бассейна в моей резиденции в Мар-а-Лаго. Несмотря на занятость, я отвечаю на этот звонок. Мы прилагаем огромные усилия, чтобы бассейн вписался в архитектурный стиль, в котором выдержан дом, поэтому я уделяю внимание практически каждой мелочи.

В свое время покупка Мар-а-Лаго была классной сделкой, хотя я покупал его исключительно для личного пользования, а отнюдь не в качестве инвестиции в недвижимость. Особняк был построен в начале 1920-х гг. наследницей зерновой империи Поста Марджори Мерриуэзер Пост, в те времена миссис Эдвард Ф. Хаттон. Этот дом из 118 комнат, расположенный на участке земли, выходящем одной стороной на берег Атлантического океана, а другой – на озеро Уорт, строился четыре года. Для укладки наружных стен из Италии было привезено три баржи камня, для внутренней и внешней отделки было использовано 36 тыс. испанских изразцов, произведенных еще в XV веке.

По завещанию миссис Пост после ее смерти дом был передан федеральному правительству под пансион для престарелых государственных деятелей высшего ранга. Однако правительство вернуло дом Post Foundation, который вскоре выставил его на продажу за 25 млн долл. Впервые я увидел это чудо в 1982 г., когда проводил отпуск в Палм-Бич. Я немедленно предложил купить этот замечательный дом за 15 млн долл. и так же незамедлительно получил отказ. В последующие несколько лет Фонд периодически подписывал договор продажи дома по более высокой цене с другими компаниями. Но сделки срывались из-за закрытия компаний-покупателей. И всякий раз я делал новое предложение о покупке, и всякий же раз – по цене уже более низкой, чем предлагал раньше.

И вот наконец в конце 1985 г. я предложил купить Мар-а-Лаго за 5 млн долл. наличными плюс еще 3 млн долл. за обстановку. Думаю, что Фонд устал от череды неизменно срывающихся сделок и принял мое предложение. Месяцем позже сделка была оформлена. В тот день, когда о ней было объявлено, местная газета *Daily News* поместила передовицу под огромным заголовком «Цена сделки с Мар-а-Лаго потрясла местное сообщество».

Но уже в скором времени куда более скромные участки земли с домами на порядок меньше Мар-а-Лаго продавались не дешевле 18 млн долл. Мне даже говорили, что реальная цена, за которую мне уступили обстановку, гораздо больше той, что я заплатил за весь дом. Это только доказывает, как много значит действовать быстро и решительно, и притом в правильно выбранный момент. Конечно, содержание Мар-а-Лаго обходится

недешево, за эти деньги можно купить прекрасный дом практически в любой части США.

Впрочем, все эти длинные объяснения призваны показать, почему я все же ответил на звонок подрядчика. У него был небольшой вопрос о том, подходит ли дорический мрамор, который используется для отделки бассейна. Зная, что, когда речь идет о Мар-а-Лаго, я вникаю в каждую деталь, он потрудился уточнить это у меня. Мы не проговорили и двух минут, как вопрос был решен. И это, возможно, сэкономит два дня работы, поскольку теперь уже точно не придется ничего переделывать.

14:30. Звонит один известный бизнесмен, который активно сотрудничает с Советским Союзом. Он сообщает мне последние новости о строительном проекте, который я бы хотел осуществить в Москве. Эта идея родилась после делового обеда, который давал великий бизнесмен Леонард Лаудер, сын блистательной Эсти Лаудер. Моим соседом за столом был посол СССР в Америке Юрий Дубинин. Оказалось, что его дочь читала и много знает о «Трампа Тауэр». Слово за слово возникла идея делового сотрудничества. И вот теперь я веду переговоры о строительстве огромного роскошного отеля в центре Москвы, прямо напротив Кремля, при поддержке советского правительства. Они приглашают меня приехать в Москву в июле.

15:00. Заходит Роберт обсудить несколько вопросов, касающихся NBC и нашего земельного участка в Вестсайде.

15:30. Мой приятель из Техаса хочет обсудить со мной сделку, которую сейчас готовит. Ему посчастливилось родиться славным малым, он хорош собой, прекрасно одевается. Он обладает той притягательной чисто техасской медлительностью речи, которая неизменно вызывает симпатию. Он зовет меня Донни, и, хотя я ненавижу этот дериват своего имени, он умудряется так славно произносить его, что почти примиряет меня с этим.

Два года назад он звонил мне по поводу другой сделки: собирал команду богатых ребят, чтобы захватить небольшую нефтяную компанию. «Донни, – пропел он в тот раз, – я предлагаю тебе вложить в это дело 50 миллионов. Это беспроигрышный вариант. За какие-нибудь несколько месяцев твой капитал удвоится, если не утроится». Он сообщил мне все детали проекта, и, поскольку все это выглядело очень убедительно, я с радостью согласился участвовать. Дела шли полным ходом, все документы были подготовлены, но в одно прекрасное утро я проснулся с ощущением, что что-то не так.

Я позвонил своему другу и сказал: «Слушай, в этом проекте есть что-то, что беспокоит меня. Может быть, то, что нефть эта под землей и я не

могу увидеть ее, а может быть, то, что у меня нет никаких конструктивных идей по поводу этой нефти. Неважно. Главное, что я просто не хочу участвовать в этом деле». А он ответил: «О'кей, Донни, но знай, что ты упускаешь блестящую возможность». Эта история имела плачевный конец. Всего через несколько месяцев нефть ко всем чертям кончилась, компания обанкротилась, а инвесторы потеряли вложенные деньги – все до единого цента.

Этот случай научил меня нескольким важным вещам. Первое: следует всегда доверять своему чутью, независимо от того, насколько привлекательным проект выглядит на бумаге. Второе: всегда лучше заниматься тем, в чем ты разбираешься. А третье состоит в том, что иногда самой выгодной бывает та инвестиция, которую ты не сделал.

Вовремя отказавшись от участия в этом проекте, я сохранил и 50 млн долл., и друга. По этой причине сейчас я не хочу сразу отказывать ему. Напротив, я предлагаю ему прислать мне все материалы по новой сделке, хотя в сущности испытываю мало желания ввязываться в нее.

16:00. Звоню писательнице Джудит Кранц. Она пыталась связаться со мной, когда меня не было. Надо узнать, чего она хотела. Следует отдать Джуди должное: не всякий автор способен написать подряд три бестселлера, побивших все рекорды популярности. И вообще, она славная женщина. В ее последнем романе одним из мест действия является «Трампа Тауэр», а я выведен в качестве одного из героев. По просьбе Джуди я даже играю самого себя в мини-сериале по ее книге, который снимается у нас в «Трампа Тауэр».

На этот раз Джуди хотела сообщить, что отснятый эпизод со мной и Валери Бертинелли получился хорошо. Рад слышать это, хотя и не согласился бы прервать свои дела ради пересъемки. Все-таки я считаю, что это неплохой способ рекламы для «Трампа Тауэр». Мини-сериал будет идти по национальному телевидению на протяжении целой недели. Это непременно обеспечит ему высокие рейтинги по всей стране.

16:30. Наконец, мой последний звонок сегодня в офис Пола Холлингби, одного из партнеров компании Bear Stearns, которая в 1985 г. успешно руководила эмиссией облигаций на 550 млн долл. с целью привлечения средств для двух моих казино в Атлантик-Сити.

Сейчас речь идет об основании так называемого Фонда Трампа, на средства которого мы будем скупать, преимущественно на юго-западе страны, заложенное недвижимое имущество, подлежащее продаже в пользу залогодержателей, или с просроченным сроком выкупа закладной по сниженным ценам.

По словам Холлингби, он заканчивает составление проспекта публичного выпуска акций и уверен, что нам легко удастся привлечь 500 млн долл. В этом проекте мне больше всего нравится то, что при любой покупке у меня будет крупный пакет акций, и притом никакого личного риска, если сделка будет неудачной. А вот что мне не нравится, так это вероятность конкуренции с самим собой. Например, что будет, если я лично захочу приобрести некую недвижимость, покупка которой будет также выгодна и моему Фонду?

Но, как бы то ни было, я обязательно просмотрю проспект.

17:00. Еду на вертолетную станцию на 60-й улице, чтобы попасть в Трентон к 17:30 и успеть к подаче закусок.

Четверг

9:00. Встречаюсь с Эйбом Хиршфельдом. Он очень уязвлен тем, что губернатор Куомо лично возбудил дело об исключении Эйба из списка претендентов на пост вице-губернатора. Я говорю Эйбу, что сочувствую ему, но замечая, что выглядело бы смешно, если бы он, демократ, вдруг стал поддерживать республиканцев. Тем более что на следующих выборах Куомо несомненно одержит победу. Так не лучше ли остаться в стане победителя, нежели поддерживать заведомого неудачника? Эйб – страшный упрямец, но в конце концов соглашается с доводами разума и говорит: «Послушай, почему бы тебе не попросить губернатора позвонить мне?» Отвечаю, что сделаю все возможное. Многие считают Хиршфельда тяжелым человеком, но я очень люблю Эйба и его семью.

10:15. Звонит Алан. Рынок лихорадит – менее чем через час после открытия биржи цены упали на 25 пунктов. Кругом продают, почти все акции пошли вниз, однако Holiday Inns пока держится крепко. Не знаю, радоваться мне или огорчаться. С одной стороны, хочется, чтобы цена на акции Holiday упала, тогда мы сможем скупать их на более выгодных условиях. С другой стороны, неплохо бы им пойти вверх, это будет означать, что прирост цены на каждый пункт приносит мне шальную прибыль.

10:30. Пришел Харви Майерсон, адвокат, ведущий наше антитрестовское дело по Футбольной лиге Соединенных Штатов. Харви – потрясающий юрист, лучший из тех, кто когда-либо вел дела в суде первой инстанции. Он единственный взялся за это дело. Все остальные отказывались, а он сумел выиграть его, выдвинув против Национальной футбольной лиги обвинение в нарушении антимонопольного законодательства.

С первых слушаний я все думаю, не вызывал ли Харви неприязни у некоторых присяжных своими идеальными, с иголки костюмами с неизменным уголком белоснежного платка в нагрудном кармане. Всякий раз, когда он появлялся в зале суда, я начинал опасаться, не проиграем ли мы.

А в общем, я считаю, что он хорошо справился с делом, именно на него я возлагаю все свои надежды на успех апелляции. Больше всего мне нравится энтузиазм Харви. Он абсолютно уверен в том, что апелляция принесет нам успех.

11:30. На проводе Стивен Хайд. Сразу после того, как я выкупил у компании Holiday Inns пакет акций отеля и казино «Трампа Плаза» в Атлантик-Сити и в июне вступил во владение ими, я пригласил Стива на должность управляющего. До этого он работал вице-президентом в компании Golden Nugget у Стивена А. Уинна. Считаю, что Уинн – один из лучших в игорном бизнесе, а я привык всегда нанимать тех, кто работал у лучших из лучших. После долгих переговоров я предложил Стиву более высокий пост и более солидное вознаграждение. Он согласился. Думаю, его привлекла сама идея работать со мной, и он без всяких сожалений оставил Уинна.

Вообще-то Уинн приятный и мягкий человек, но при этом довольно странный. Как-то раз, недели две назад, он позвонил мне и сказал: «Дональд, я просто хотел известить тебя, что мы с женой разводимся». На что я, конечно, ответил: «О, как грустно слышать это, Стив». И тут он говорит: «Да не переживай за меня, все прекрасно, мы все еще очень любим друг друга, просто больше не хотим состоять в браке. Вообще-то она здесь, со мной, хочешь поздороваться?» Я вежливо отказался.

Хайд звонит, чтобы сообщить мне о результатах деятельности «Трампа Плаза» за август. Валовая прибыль от основной деятельности превысила 9 038 000 долл. по сравнению с 3 438 000 долл. за аналогичный период прошлого года, когда Holiday Inns еще была моим партнером и заведением управляли ее люди.

«Что ж, не так уж плохо, – отвечаю я Стиву, – с учетом того, что у нас там нет парковки». И, как всегда, не могу удержаться и подкалываю Стива: «Теперь дело за немногим – надо, чтобы отель сверкал чистотой, как новенький». Я – большой приверженец чистоты, но, когда был в «Трампа Плаза» в последний раз, остался не очень доволен тем, как там убирают.

«Мы работаем над этим, Дональд, – добродушно отвечает Стив. – Уже стало гораздо лучше».

12:00. Решил прогуляться в сторону «Уоллмен Ринк», посмотреть, как идет заливка бетона. Этим утром отчеты о нашей вчерашней пресс-конференции появились во всех газетах.

Подхожу к строительной площадке. Полно машин-бетономешалок, выстроившихся ровненько, как на военном смотре. Да, строительная компания-подрядчик фантастически поработала, сдвинув это дело с мертвой точки. Но сейчас зрелище, открывшееся моему взору, превосходит по грандиозности все сделанное ими ранее. Машина за машиной сливаются в огромный котлован тонны бетона. Как будто расторопные кулинары начиняют джемом самый большой в мире пирог.

Хотя пресс-конференция была вчера, замечаю фотографов и съемочные бригады. Все хотят запечатлеть это долгожданное событие.

13:30. Беседа с журналистом из *Fortune*. Он готовит статью, посвященную недвижимости и новым налоговым законам, моя фотография будет помещена на обложке журнала. Я не люблю беседовать с представителями прессы, хотя многие не верят этому. А что хорошего в том, что тебе миллион раз задают одни и те же вопросы? К тому же мне не нравится особенно распространяться о своей частной жизни. Тем не менее я понимаю, что общение с прессой может принести большую пользу моему бизнесу, и я не против поговорить о своих сделках. Я только стараюсь проявлять избирательность и далеко не всегда соглашаюсь давать интервью. Каждую неделю Норме приходится отклонять до двадцати подобных предложений, поступающих из всех стран мира. Кроме того, беседуя с журналистами, я стараюсь быть кратким – в общей сложности на разговор с парнем из *Fortune* я потратил не более 20 минут. Ведь, если себя не ограничивать, не останется времени на дело – оно будет уходить только на разговоры с прессой.

14:45. Звонит мой приятель, очень успешный художник. Он приглашает меня на открытие своей выставки. Я нахожу большое удовольствие в общении с этим парнем. В отличие от многих других деятелей искусства, он совершенно чужд тщеславия.

Как-то раз, несколько месяцев назад, он пригласил меня в свою студию. Мы стояли и беседовали в окружении холстов и красок, как вдруг он говорит: «Хочешь посмотреть, как я заработаю 25 тысяч долларов прямо сейчас, до ланча?» – «А как же», – ответил я, слабо представляя себе, что он имеет в виду. И тут он берет открытое ведерко с краской и выплескивает некоторое ее количество на расстеленный на полу холст. Затем берет ведерко с другой краской и снова выплескивает немного на холст. И так четыре раза подряд. На все это у него ушло не более двух минут. Затем, повернувшись ко мне, он говорит: «Ну вот, теперь хватит, готово, можно и обедать!»

Он улыбался, но при этом сохранял полную серьезность. Он объяснил мне, что многие любители живописи не способны уловить разницу между такими минутными поделками и настоящими картинами, которые он пишет всерьез. Они заинтересованы в том, чтобы просто приобрести для своей коллекции холст, на котором красуется его имя.

В глубине души я всегда подозревал, что современное искусство – это большое надувательство. Многие из самых популярных художников зачастую проявляют больше таланта в сфере продаж и саморекламы,

нежели в области живописи или скульптуры. Иногда я задумываюсь, а что будет, если коллекционеры узнают, как на самом деле изготавливаются некоторые шедевры, чему я был свидетелем тем утром. И самое смешное, что мир искусства настолько парадоксален, что это могло бы сделать картины моего друга еще более дорогостоящими! Однако не думаю, что он рискнет проверить мое предположение.

16:00. Проводим в конференц-зале рабочую встречу, посвященную обсуждению проекта застройки участка в Вестсайде. На завтра мы должны представить его на одобрение Комиссии по городскому планированию. Хотя выяснилось, что сам Герб Штурц присутствовать не сможет, там будут ребята из его команды.

В совещании принимают участие человек пятнадцать, в том числе мой брат Роберт и Харви Фримен, а также Александер Купер и его бригада. Алекс – архитектор-проектировщик городской застройки, которого я пригласил около двух месяцев назад, после того как стало ясно, что проект, предложенный предыдущим проектировщиком, Хельмутом Яном, не соответствует архитектурному стилю города и не получит одобрения муниципальных властей. Не знаю, в чем причина этого несоответствия, может, проект Яна был слишком уж по-немецки аккуратным, а может, свою роль сыграло то, что Хельмут работает в основном в Чикаго и не смог уловить дух Нью-Йорка. А возможно, он был просто слишком банален. Ясно только одно – его проект никогда не понравится членам Комиссии по городскому планированию, поскольку он так и не сумел найти с ними общий язык.

В отличие от него, Алекс – сам бывший архитектор-проектировщик. В конторе, где он работал, о его мастерстве ходили легенды. Именно он в свое время был проектировщиком района Бэттери-парк, о котором столько писали в прессе. Алекс – лучший выбор, чем Хельмут Ян, и с политической точки зрения, а я, как известно, парень очень практичный.

На подобных совещаниях, которые проходят каждую неделю вот уже в течение двух месяцев, мы обсуждаем общий план застройки, уточняем, где будут размещены жилые здания, парки, торговый центр, в каком направлении пройдут улицы. Сегодня Алекс принес предварительные эскизы проекта, который мы утвердили в прошлый раз. На южной оконечности участка будут стоять студии NBC, как раз по соседству с самым высоким небоскребом в мире. Севернее, вдоль бульвара, разместится жилой массив, а с западной стороны будет большой торговый центр, состоящий из восьми зданий, расположенных вдоль Гудзона. Мы позаботились о том, чтобы из каждой квартиры открывался прекрасный

вид. Мне всегда казалось, что это очень важно.

Я доволен новой планировкой. Заметно, что и Алексу проект тоже нравится. Я совершенно уверен, что именно высотные здания придают индивидуальность и привлекательность нашему замыслу, однако я не строю иллюзий насчет зонирования. В конце концов, нам придется пойти на некоторые уступки городским властям. Но, с другой стороны, если они отклонят то, что, по моему убеждению, экономически оправдано, я просто подожду смены администрации, а затем снова попытаю счастья. Со временем ценность этого участка только возрастет.

18:00. Прошу прощения, я ухожу. Сегодня я должен быть на раннем обеде, а это не то мероприятие, на которое можно позволить себе опоздать. Дело в том, что мы с Иваной приглашены на обед к Его Преосвященству Джону, кардиналу О'Коннору, в Собор Святого Патрика.

19:00. Сколько бы разных людей ты ни встречал за свою жизнь, все же есть что-то потрясающее в том, чтобы присутствовать на обеде с кардиналом, полудюжиной епископов и других служителей церкви, да еще в его личной трапезной в Соборе Святого Патрика! Поневоле испытываешь некоторое благоговение.

Мы беседовали о политике, о городе и его нуждах, о недвижимости и многом другом, словом, мы провели прекрасный вечер. По дороге домой говорю Иване, что кардинал О'Коннор произвел на меня сильное впечатление. Это не только человек большой доброты и обаяния, чувствуется, что он еще и бизнесмен, наделенный способностью мыслить в истинно государственном масштабе.

Пятница

6:30. Пролистывая *New York Times*, на первой странице второй части наткнулся на огромную фотографию, запечатлевшую момент заливки бетона на «Уоллмен Ринк». Да, эта история продолжает привлекать внимание публики.

9:15. Присутствуем на заседании Комиссии по городскому планированию, где рассматривается предварительный проект застройки участка в Вестсайде. Здесь собрались почти все те, кто был вчера на нашем совещании, а также четверо членов комиссии, в том числе Ребекка Робинсон и Кон Хоув, которые и будут давать оценку проекту.

Алекс представляет проект. Он держится непринужденно, говорит очень убедительно. Особо подчеркивает те моменты, которые должны понравиться представителям городских властей: обилие общественных парков, открытый доступ к береговой линии реки, организацию движения транспортных потоков. Напряженный момент возникает единственный раз, когда речь заходит о высоте проектируемых зданий. Но и здесь умница Алекс не теряется – он говорит, что этот вопрос пока в процессе разработки.

В целом мы считаем, что все прошло очень удачно.

10:30. Возвращаюсь в офис, у меня назначено совещание по ходу работ в «Трамп Парк» – кондоминиуме, который я строю на стальном каркасе, оставшемся от бывшего отеля «Барбизон Плаза», в южной части Центрального парка. Место замечательное, и здание, которое мы возводим, несомненно принесет хорошие деньги.

На совещании присутствуют архитектор проекта Фрэнк Уильямс, менеджер проекта Эндрю Вейс и исполнительный вице-президент по продажам Бланш Спрэг. Фрэнк – человек очень мягкий, скромный, говорит тихим голосом, но он прекрасный архитектор. Бланшетт – так я называю Бланш – полная его противоположность. Это классический тип напористого торгового агента, ее рот никогда не закрывается, наверное, поэтому она так успешна на своем посту. Я люблю пошутить, что с Бланшетт, наверное, очень нелегко живет. На самом деле я получаю большое удовольствие от общения с ней.

Мы начали с обсуждения цвета краски, которой будут выкрашены оконные рамы. Такие, казалось бы, мелочи играют очень важную роль – именно они создают образ здания. После почти получасового спора мы

решили остановить свой выбор на светло-бежевом оттенке, который очень подходит по цвету к строительному камню. Вообще я всегда отдаю предпочтение теплым тонам земли, они смотрятся богаче и элегантнее, чем привычные цвета.

11:00. Фрэнк Уильямс уезжает, и мы переходим к обсуждению хода работ по демонтажу старого здания в «Трамп Парк». По словам Энди, работы еще не закончены, подрядчик только что выставил счет еще на 175 тыс. долл. Дополнительные расходы – это то, что старается содрать с тебя подрядчик сверх основной суммы контракта всякий раз, когда ты пытаешься внести малейшие изменения в первоначальный проект. Поэтому со строительными подрядчиками следует держаться как можно жестче и требовательнее, иначе они снимут с тебя последнюю рубашу.

Я беру телефон и набираю номер парня, ответственного за демонтаж в «Трамп Парк». «Слушай, Стив, – говорю я, когда он подходит к телефону. – Это Дональд Трамп. Потрудись-ка пошевелить задницей и наконец закончить работу, а то ты здорово отстаешь по срокам. Я хочу, чтобы ты лично занялся этим». Тут он пускается в объяснения, но я резко обрываю его: «Я не желаю слушать никаких отговорок. Я только хочу, чтобы работа была выполнена. И еще, Стив, мне надоели эти твои “дополнительные расходы”. Не желаю больше тратить время на их обсуждение с Энди. По этому поводу обращай ко мне лично. Если ты и дальше намерен давить на меня, то имей в виду, другого шанса я тебе не дам, ты больше никогда не получишь у меня ни единого подряда».

Второе, что меня беспокоит, – это межэтажные перекрытия. Спрашиваю у Энди номер телефона компании, занимающейся этим делом. «О’кей, – говорю я вроде бы в шутку. – Я собираюсь взять все в свои руки». Эти бетонщики очень грубые ребята. Меня соединяют с боссом номер два компании. «Послушай, – обращаюсь я к нему, – твой босс бился за этот подряд как лев. Я мог бы отдать его и другим, но он уверял меня, что классно сделает работу. Вчера я был на стройке и заметил, между прочим, что вы очень небрежно выравниваете бетонное покрытие. В некоторых местах неровности достигают четверти дюйма».

Он молчит, и я продолжаю: «Никто не сможет дать вам более крупный заказ, чем Трамп. Я намерен строить и дальше, и я буду строить даже тогда, когда все другие разорятся к чертям. Поэтому сделай одолжение, выполни эту работу как следует».

На этот раз он, наконец, открывает рот: «Что вы, мистер Трамп, не беспокойтесь, каждый у нас здесь профи. Мы дали вам наших лучших людей, мистер Трамп».

«Ну хорошо, позвони мне позже, расскажешь, как идут дела».

12:00. А вот и звонок от Алана, он сообщает что осажденная Holiday предпринимает ответные действия. Как мы и предполагали, они используют «отравленные таблетки» – спешно отягощают компанию крупными обязательствами, что делает ее значительно менее привлекательной в качестве объекта захвата. Но я не беспокоюсь. Никакие отравленные пилюли и прочие штучки не остановят меня, если уж я решу прибрать к рукам Holiday Inns.

Обвал рынка продолжается. Вчера отмечалось падение основных показателей на 80 пунктов, сегодня утром – еще на 25. Но акции Holiday упали всего на один пункт. Алан сообщает, что сейчас у нас в руках уже около 5 % всех акций компании.

12:15. После ухода Энди за меня принимается Бланшетт, она показывает мне шесть разных вариантов печатной рекламы для «Трамп Парк». Все шесть мне не нравятся. Бланшетт в ярости.

Она предлагает поместить в проспектах эскиз строящегося здания «Трамп Парк» на фоне панорамы Центрального парка. «В целом идея чертежного исполнения мне нравится, – говорю я, – но мне не нравится то, что нарисовано. Тут очень много парка и очень мало самого здания. Парк чудесный, но, в конце концов, я ведь продаю не парк, а здание с его апартаментами».

12:30. Норма приносит целую кипу официальных форм: это пакет документов для получения лицензии на ведение игорного бизнеса в штате Невада. Пока я ставлю на них свою подпись, она спрашивает, кого бы я хотел назвать в качестве поручителей. С минуту подумав, я диктую ей имена генерала Пита Докинса, великого армейского футбольного героя, отличного парня и моего друга, работающего в инвестиционном банке Shearson, Бенжамена Холауэя, председателя правления и президента Equitable Real Estate Group, и Конрада Стефенсона из Chase Manhattan Bank. Чуть-чуть помедлив, я прошу Норму вписать и кардинала Джона О'Коннора.

12:45. Звонит Ивана, она у меня в офисе и хочет, чтобы я поехал с ней в очередную частную школу, куда мы следующей осенью определим свою дочь. «Ну же, Дональд, тебе никак не отвертеться», – настаивает она. Иногда я думаю, что она действительно убеждена в этом на все сто.

«Видишь ли, дорогая, сейчас я немножко занят», – мягко отвечаю я, но это, как всегда, не срабатывает. Три минуты спустя она уже в кабинете и тербит меня за рукав. Я заканчиваю подписывать документы и сдаюсь. Мы едем.

14:30. Звонит Билл Фугаци. Мне нравится называть его Душный Вилли (от англ. fug – «душный, спертый воздух». – *Прим. пер.*), но, по моему, он не склонен оценить мой юмор. Его бизнес – лимузины, но на самом деле ему бы лучше быть посредником. Этот парень знает всех и вся, он один из близких друзей Ли Якокка, и именно он порекомендовал кардиналу О’Коннору встретиться со мной и обсудить проблемы недвижимости.

Он спрашивает, как прошел вчерашний обед в Соборе Святого Патрика. Прежде чем отсоединиться, мы назначаем в этот уикенд встречу в гольф-клубе.

14:45. Приходит Джон Д’Алесслио, руководитель строительных работ в моей трехэтажной квартире в «Трамп Тауэр». Он докладывает об их ходе, показывает эскизы. За исключением третьего этажа, предназначенного для моих детей, и крыши, где я в один прекрасный момент непременно построю еще 68 этажей, я перестроил практически всю квартиру. По правде говоря, я зашел несколько дальше, чем хотел. Для начала я почти вдвое увеличил площадь, прихватив соседние апартаменты. Все делалось по индивидуальным проектам. Так, мы заказали лучшим мастерам Италии 27 резных монолитных мраморных колонн для гостиной. Их привезли только вчера, и они восхитительны. Я могу позволить себе нанимать лучших мастеров, а уж если речь идет о моем собственном жилье, то стоит ли экономить? Я хочу все самое лучшее и не постою за расходами, чтобы получить это.

Вместе с Джоном мы рассматриваем эскизы, и я вношу несколько изменений. Я спрашиваю его, как идут дела. «Неплохо, – отвечает он, – справляемся».

«Хорошо, Джон, приналяг, – прошу я, – как следует приналяг».

15:30. У меня на линии крупный греческий судовладелец. «Ну, как обстоят дела с морскими перевозками?» – спрашиваю я. Но он не поддерживает легкого тона, а только сообщает, что хотел бы обсудить со мной одно дело. Он не говорит, о чем пойдет речь. Есть люди, которым не следует задавать лишних вопросов. Если бы сделка не была крупной, он не стал бы тратить ни мое, ни свое время. Договариваемся о встрече.

16:00. Звонит один парень, который занимается продажей и лизингом самолетов корпоративным клиентам. Я подумываю о покупке G-4, модели реактивного самолета, которую использует большинство корпораций. Говорю ему, что этот вопрос все еще интересует меня, но пусть он лучше поищет то, что я реально хотел бы получить, – «Боинг-727».

16:30. Из Австралии звонит Ник Рибис. Оказывается, наши дела на

переговорах идут очень хорошо. Скорее всего, наша компания получит подряд на строительство крупнейшего в мире казино, управление которым также будет передано нам. Ник сообщает мне некоторые детали и говорит, что остальное мы узнаем в следующий понедельник. «Звучит многообещающе. Позвони мне, прежде чем вылетишь назад», – прошу я.

16:45. Норма говорит, что внизу в атриуме находится ведущий популярного ток-шоу Дэвид Леттерман. Он снимает сюжет о том, как туристы из другого города проводят один день в Нью-Йорке. Дэвид спрашивает, не могли бы они зайти ко мне поздороваться.

По вечерам я почти никогда не засиживаюсь допоздна и не застаю ток-шоу Леттермана, которое идет по телевизору почти ночью, но знаю, что сейчас его передача на пике популярности. Соглашаюсь. Спустя пять минут он уже входит в мой кабинет в сопровождении оператора, пары ассистентов и очень славной супружеской пары из Луисвилла. Мы немного поболтали. Я сказал, что Луисвилл – прекрасный город и было бы славно, если бы мы в один прекрасный день вместе затеяли там какое-нибудь дело. Тут Леттерман спрашивает, сколько стоит квартира в «Трамп Тауэр», и я отвечаю, что всего лишь за миллион он мог бы арендовать здесь спальня апартамент на одного.

«Скажи правду, Дональд, – говорит Леттерман через пару минут подшучиваний и подтруниваний. – Вот сейчас пятница, разгар дня, мы сваливаемся тебе как снег на голову, и ты тут же приглашаешь нас прийти. Тебе что, больше нечего делать?»

«Ага, – отвечаю я. – Твоя правда, Дэвид, совершенно нечем заняться».

Глава 2. Мои козыри. Слагаемые сделки

Я совершаю сделки очень просто. Мой стиль – прямота. Я всегда ставлю перед собой большие цели, а затем действую решительно. Налегаю и налегаю до тех пор, пока не получаю того, что хочу. Иногда мне достается меньше, чем я хотел бы, но в большинстве случаев я добиваюсь желаемого.

Считаю, что искусство провести сделку – это прежде всего врожденная способность. Все дело в генах. И поверьте, я не хваюсь. Чтобы успешно проводить сделки, не надо быть семи пядей во лбу. Конечно, необходимо обладать некоторым интеллектом, но гораздо более важно иметь деловой инстинкт. Возьмите самого блестящего отличника школы Уортона, у которого IQ (коэффициент интеллекта. – *Прим. пер.*) 170 баллов, но, если он лишен врожденного делового чутья, ему никогда не стать успешным предпринимателем.

Самое интересное, что большинство людей, от рождения наделенных этим инстинктом, могут даже не подозревать о нем, потому что у них никогда не было смелости или им не представился случай открыть в себе этот потенциальный дар. Наверняка где-то живут мужчины, обладающие большим врожденным талантом к игре в гольф, чем Джек Никлаус, или женщины, более способные к теннису, чем Крис Эверт или Мартина Навратилова, но они никогда в жизни не держали в руках клюшки для гольфа или теннисной ракетки и по этой причине даже не подозревают о том, какими великими спортсменами могли бы стать. Вместо этого они сидят на диване и смотрят выступления звезд спорта по телевизору, даже не зная, что сами могли бы блистать.

Оглядываясь назад, на те сделки, которые я успешно провел, или провалил, или просто пропустил, я определенно вижу в них некоторые общие элементы. И я поделюсь с вами своими выводами. Но в отличие от тех проповедников от недвижимости, которых вы что ни день видите на экранах телевизоров, я не собираюсь предлагать вам рецепты немедленного обогащения. Жизнь, к сожалению, диктует свои законы, и очень часто люди, изо все сил стремившиеся быстро разбогатеть, терпят полный крах. И все же я очень надеюсь, что те из вас, кто унаследовал упомянутые гены и от рождения наделен предпринимательским инстинктом и кто может достичь успеха на этом поприще, не будут следовать моим советам. Потому что в противном случае они превратятся в моих конкурентов и мне будет

гораздо труднее добиваться успеха в этом мире.

Мыслите масштабно

Я привык мыслить масштабно. Всегда, еще с юности. Ведь это очень просто: если вообще о чем-то задумываешься, то мысли масштабно, ставь перед собой большие цели. Большинство людей привыкли оперировать мелкими категориями, потому что они боятся успеха, боятся принимать решения, боятся победить. И это дает таким, как я, огромное преимущество.

Мой отец занимался строительством недорогого жилья в Бруклине и Куинсе, но еще тогда, в детстве, меня стали привлекать гораздо более шикарные места. Еще когда я работал в Куинсе, меня как магнитом тянуло в Форест-Хиллс. Постепенно я вырослел, делался опытнее и, смею сказать, мудрее. Я начинал понимать, что Форест-Хиллс – замечательное место, но далеко не такое шикарное, как Пятая авеню. И тогда я стал обращать свои взоры к Манхэттену, потому что еще с самых ранних лет я уже точно знал, чем хочу заниматься.

Просто зарабатывать себе на жизнь мне казалось недостаточным. Я желал утвердиться, я жаждал признания. И я знал, что для этого надо построить нечто грандиозное, такое, для чего не жаль будет потраченных усилий. Многие могут строить, например, дома из бурого песчаника или похожие, как лепешки одного кондитера, здания из красного кирпича. Но это не то, это мелко. Меня всегда привлекала дерзкая идея возвести нечто впечатляющее, какой-нибудь эффектный комплекс на участке не менее ста акров и непременно в Вестсайте, на берегу Гудзона, или же построить огромный роскошный отель, расположенный возле Гранд Централ, в районе Парк-авеню и 42-й улицы.

Такие же дерзновенные идеи привели меня и в Атлантик-Сити. Построить там крупный отель, приносящий большую прибыль, – это, конечно, замечательно. Но еще более замечательно возвести отель вместе с огромным казино, и тогда можно будет получить раз в пятьдесят больше того, что принесла бы самая доходная, самая процветающая гостиница. Если вы заметили, мы говорим о неизмеримо более крупных и масштабных вещах.

Одно из главных правил этой большой игры – умение сосредоточиться. Эта способность сродни контролируемому перенапряжению умственных и эмоциональных усилий, это состояние почти на грани невроза. Но именно это свойство я часто наблюдаю у самых

крупных успешных предпринимателей. Все они движимы предпринимательской лихорадкой. Они сосредоточены, преданы своему делу, почти маниакальны, и вся их психическая энергия направлена на их работу, их дело, дело жизни. Обычного человека невротическое состояние парализует, лишает способности действовать, но тем людям, о которых я говорю, оно только придает силы, мобилизует.

Не хочу сказать, что это свойство натуры украсит вашу жизнь или сделает ее счастливее, но, если оно направлено на получение того, что вы наметили, это просто замечательно. Это особенно полезно, если вы занимаетесь недвижимостью в Нью-Йорке. Здесь вам придется иметь дело с самыми жесткими, самыми проницательными и самыми ужасными людьми в мире. Именно поэтому я люблю вступать в противоборство с этими парнями и одерживать верх над ними.

Просчитывайте негативные последствия, а уж позитивные проявятся сами собой

Некоторые думают, что я игрок. Да нет же, я никогда в жизни не играл в азартные игры. Игрок – это тот, кто дни и ночи напролет просиживает перед игровыми автоматами. Я же предпочитаю владеть ими. Это очень выгодный бизнес.

Говорят, что я верю в силу оптимистического подхода. Это тоже неверно. Напротив, я больше верю в силу пессимистического настроя. В вопросах бизнеса я крайне консервативен. Заключая очередную сделку, я никогда не забываю о худшем из возможных вариантов, о том, каковы будут последствия провала и смогу ли я пережить его. Не стоит думать о положительном исходе сделки – хорошее способно само о себе позаботиться.

Один только раз я поступился этим принципом – в деле Футбольной лиги Соединенных Штатов, когда приобрел самую слабую команду в самой слабой футбольной лиге за самую непомерную цену. Тогда я рассчитывал поправить дела с помощью антимонопольного судебного иска против USFL, и это почти сработало, но все же не до конца. Однако для меня это не было поражением. Все дело в том, что не следует быть слишком жадным. Если погонишься за многим, рискуешь остаться ни с чем. Значит, не следует очень сильно подставляться, нужно проявлять осмотрительность: иногда я готов довольствоваться меньшим, или вдвое меньшим, или даже еще меньшим. Правда, это бывает крайне редко.

Лучшей иллюстрацией этого тезиса может послужить история покупки участка в Атлантик-Сити. Несколько лет назад я сумел получить в этом городе великолепный участок, как раз на центральной улице Бродвок. Я покупал его небольшими частями, зная, что потом сумею объединить их. И пока я не завершил всех этих операций, я не вкладывал в этот участок больших средств. И даже после того, как он весь был уже моим, я предпочел не браться за строительство. Я решил сначала получить лицензию на право вести в этом штате игорный бизнес. Эта пауза, конечно, увеличивала мои расходы (налоги, проценты по кредиту и т. д.), но, прежде чем вложить в строительство сотни миллионов долларов и потратить на него несколько лет, я должен был укрепить тылы. Я потерял время, зато существенно снизил риск.

Когда были получены лицензия и все разрешения на застройку участка

на Бродвок, компания Holiday Inns предложила мне партнерство. Некоторые отговаривали меня, мол, зачем они тебе нужны, когда ты справишься и сам, стоит ли отдавать половину прибыли? Но Holiday предложила возместить уже понесенные мною расходы, финансировать строительство и еще гарантировала возмещение убытков в течение пяти лет. Мне предстояло выбрать: принять все риски на себя и иметь 100 %ную прибыль или довольствоваться половиной, но при этом не потерять ни одного собственного цента. Естественно, я выбрал второй вариант.

В отличие от меня, Бэррон Хилтон избрал для строительства отеля-казино там же, в Атлантик-Сити, более дерзкий подход. Стремясь как можно скорее открыть заведение, он начал строительство одновременно с подачей документов на получение лицензии и вложил в него 400 млн долл. И вот за два месяца до открытия казино власти штата отказали ему в выдаче лицензии. Бэррон кончил тем, что в спешном порядке продал мне заведение, потому что у него не было другого выхода. Я переименовал его в «Трамп Касл», и сейчас это самый успешный отель-казино в мире.

Расширяйте возможности выбора

Я стараюсь также проявлять максимальную гибкость. Я никогда не сосредоточиваюсь только на одной сделке и только на одном варианте действий. Для новичков замечу: я всегда рассматриваю одновременно множество сделок, зная, что большинство из них, даже если они в первом приближении выглядят весьма многообещающими, сорвутся по той или иной причине. Если же я начинаю сделку, то и здесь обеспечиваю себе максимальную свободу маневра. У меня всегда в запасе несколько вариантов: ведь жизнь может повернуться так, что даже самый продуманный и выверенный план вдруг станет неисполнимым.

Приведу пример. Если бы мне не удалось получить у городских властей Нью-Йорка разрешения на жилищное строительство, необходимые для «Трампа Тауэр», я бы построил офисное здание и тоже неплохо заработал. Если бы штат Нью-Джерси отказал мне в лицензии на ведение игорного бизнеса, я всегда смог бы продать собранный по кусочкам участок другому оператору, причем с довольно большой прибылью.

Возможно, самым ярким примером может послужить мой первый опыт сделки с недвижимостью на Манхэттене. Я получил опцион на покупку участка у железнодорожной компании Penn Central на Западной 34-й улице. Сначала я планировал при поддержке городских властей построить там жилые многоквартирные дома для людей со средним уровнем доходов. К сожалению, у города начались финансовые трудности, и финансирование муниципального жилого строительства внезапно застопорилось. Я недолго предавался сожалениям. Вместо этого я переключился на альтернативный вариант и предложил проект строительства конгресс-центра. На продвижение этой идеи ушло два года, и наконец власти выбрали мой участок как идеальное место для подобного здания. Здесь оно и было построено.

Можете не сомневаться, если бы и эта идея не имела успеха, я легко воспользовался бы третьей альтернативой.

Знайте свой рынок

Некоторые люди наделены рыночным чутьем, а некоторые нет. У Стивена Спилберга оно точно есть, равно как и у Ли Якокка, и у Джудит Кранц тоже есть свое чутье. Этим даром наделен и Вуди Аллен, который точно знает ту аудиторию, которой адресует свои фильмы, и Сильвестр Сталлоне, действующий на другом конце спектра зрительской аудитории. Некоторые критикуют Сталлоне, но нужно отдать ему должное: ему всего сорок один, а он уже создал два образа суперменов – Рэмбо и Рокки. Я считаю, что Сталлоне неограниченный алмаз, стал гениальным благодаря природному чутью. Он знает, что нужно публике, и дает ей это.

Мне нравится думать, что и у меня есть это инстинктивное понимание рынка. Именно по этой причине я не использую всяких сверхбыстродействующих компьютерных устройств и не доверяю модным маркетинговым обзорам. Я предпринимаю свои собственные маркетинговые исследования и сам делаю выводы. Я полностью доверяю собственному методу: прежде, чем принять решение, задаю множество вопросов и прислушиваюсь к мнениям людей.

Скажем, я подумываю о покупке земельного участка. Тогда я еду туда, спрашиваю у живущих в округе людей, что это за место, нравится ли им оно, что они думают о здешних школах и магазинах и не слишком ли здесь высока преступность. Если я бываю по делам в каком-нибудь городе, то всегда задаю множество вопросов таксистам. И я спрашиваю, и спрашиваю, и спрашиваю до тех пор, пока у меня не сложится собственное мнение об этом месте. Вот тогда я готов принять решение.

Опыт показывает, что собственные несистематические маркетинговые исследования дают мне гораздо больше информации, нежели доклады лучших консалтинговых фирм. Они присылают в Нью-Йорк группу специалистов откуда-нибудь из Бостона, поселяют их в хорошей гостинице и потом выставляют вам за объемистый доклад счет на 100 тыс. долл. В конце концов оказывается, что выводы в этом докладе отсутствуют и вообще на его подготовку ушло столько времени, что любая мало-мальски выгодная сделка уже давно упущена.

Другая категория людей, которых я не воспринимаю всерьез, – это критики. За исключением тех случаев, когда они становятся у меня на пути. Мне кажется, что они пишут только для того, чтобы производить впечатление друг на друга, и они так же подвержены моде, как и любой

человек. Сегодня они прославляют до небес небоскребы из чистого стекла, а через неделю уже считают, что нет ничего прекраснее колониального стиля, и не менее искренне, чем раньше стеклом, восхищаются резными орнаментами и прочими архитектурными выкрутасами. Что у большинства из них полностью отсутствует, так это чутье на то, чего жаждет публика. Именно поэтому, стань вдруг они застройщиками, тут же с треском провалятся.

Эти критики от архитектуры скептически относились к «Трамп Тауэр», когда это здание только строилось, а широкой публике оно определенно нравилось. Я, конечно, не говорю о тех, кто унаследовал состояния, сколоченные еще 175 лет назад, и живет сейчас на Парк-авеню или 84-й улице. Я говорю о богатых итальянцах с женами-красавицами, разъезжающих на красных «феррари». Именно эти люди, та самая целевая аудитория, к которой я апеллировал, толпами прибежали в «Трамп Тауэр», чтобы купить там квартиры.

Занятно, что именно в период строительства «Трамп Тауэр» мы окончательно отказались от идеи использования для продвижения и рекламы больших архитектурных обзоров в прессе. Критики ни за что не хотели писать о «Трамп Тауэр». Проект противоречил всему тому, что они в тот момент превозносили. Но здание получилось таким эффектным, таким красивым, что им не оставалось ничего другого, кроме как признать это. Однако я ничуть не хочу разубеждать вас: очень полезно читать хорошо подготовленные маркетинговые обзоры.

Позаботьтесь о средствах достижения цели

Самое худшее, что может сделать бизнесмен, проворачивающий сделку, – это позволить партнерам почувствовать, как сильно он в ней заинтересован. Они, как акулы, немедленно почуют запах крови, и тогда пиши пропало. Самое же лучшее – заранее позаботиться о рычаге давления на партнеров, иными словами, дать им понять, что у тебя есть то, чего они хотят, или то, чего они вожделяют, а еще лучше – то, без чего они просто не могут обойтись. Это самое действенное средство при заключении сделок.

К сожалению, у вас далеко не всегда есть именно то, что необходимо другим, и тогда нужно создать этот рычаг давления при помощи воображения, умения заинтересовать, заманить, продать. Иными словами, вы должны постараться убедить партнера в том, что ему самому выгодно заключить эту сделку с вами, что она отвечает его интересам больше, нежели вашим. Но это не так просто. Это – целое искусство.

Вернемся к 1974 г., когда я пытался добиться от городских властей одобрения моей сделки по покупке отеля «Коммодор» на Восточной 42-й улице в Нью-Йорке. Мне удалось уговорить тогдашних владельцев отеля публично объявить о его закрытии. После того как было сделано соответствующее заявление, я, не стесняясь, указывал всем и каждому в муниципалитете, что заколоченный отель рядом с вокзалом Гранд Централ – беда и позор не только для этого престижного района, но и для всего города.

Другой пример. Когда правление компании Holiday Inns рассматривало возможность сотрудничества со мной в рамках строительства отеля-казино в Атлантик-Сити, больше всего их привлекло то, что на тот момент мой проект был ближе к стадии завершения, чем у других потенциальных партнеров. Я всячески поддерживал их в этом мнении, хотя на самом деле мы не так уж далеко продвинулись. Но я делал все возможное, чтобы они поверили в это, разве что сам не приезжал туда каждый день, и в конце концов мне удалось убедить их, что казино почти готово. Здесь моим рычагом убеждения было поддержание впечатления, которому люди из Holiday Inns сами готовы были верить.

Я недаром назвал проект строительства на купленном мною участке в Вестсайте «Телевижн Сити». Я взял это название не с потолка и выбрал не потому, что считаю его таким уж красивым. Вовсе нет. Я действовал с дальним прицелом, желая завлечь туда крупнейшую национальную

радиовещательную компанию NBC. Я знал, что городские власти больше всего на свете хотят именно этого и опасаются, что NBC переманят в соседний штат Нью-Джерси. Я хорошо понимал, что потеря NBC для Нью-Йорка отзовется серьезными убытками, не говоря уже об ущербе, который будет нанесен престижу города.

Так что советую всем использовать рычаги убеждения. Прежде чем заключать сделку, позаботьтесь о том, чтобы у вас в руках было надежное средство убеждения.

Старайтесь усилить привлекательность места

Наверное, самым большим заблуждением в бизнесе, связанном с недвижимостью, является представление о том, что ключ к успеху – местоположение, местоположение и еще раз местоположение земельного участка. Это часто повторяют те, кто вообще ничего не смыслит в этом бизнесе. Суть не в том, чтобы земельный участок обязательно находился в самом лучшем, самом престижном месте. Суть в том, что главное – это совершить как можно более выгодную сделку. Вы можете улучшить местоположение вашего участка точно так же, как вы создаете рычаги убеждения, т.е. при помощи фантазии, рекламы, нехитрых методов продвижения и психологии.

Если ваш участок располагается в районе Пятой авеню и 57-й улицы, как, например, под «Трамп Тауэр», то особой рекламы ему не потребуется. Но все равно я на всякий случай предпринял кое-что в этом направлении. Я представлял публике «Трамп Тауэр» как нечто фантастическое, почти неправдоподобно прекрасное. В отличие от меня владельцы башни «Музеум Тауэр», расположенной через два дома от нас, рядом с Музеем современного искусства, не уделили этому должного внимания. Им так и не удалось снабдить свое здание имиджем привлекательности и престижа, что свойственны «Трамп Тауэр». В результате их цены так никогда и не смогли приблизиться к нашим.

Ценность места во многом определяется еще и модой. Можно выбрать участок в самом захудалом районе и превратить его в нечто сногшибательное и престижное, если вы сумеете привлечь туда нужных людей. После «Трамп Тауэр» я построил «Трамп Плаза» на участке, где Третья авеню пересекается с 61-й улицей. По правде говоря, Третья авеню никогда не считалась столь же шикарной и не шла ни в какое сравнение с Пятой авеню. Но благодаря тому, что «Трамп Тауэр» прославило мое имя, «Трамп Плаза» на Третьей авеню тоже стало пользоваться бешеным успехом. Внезапно оказалось, что многие богатые и известные люди, которые с удовольствием поселились бы в «Трамп Тауэр», если бы лучшие апартаменты уже не были проданы, готовы жить в «Трамп Плаза» и платить за наши квартиры большие деньги. Так что благодаря имени Трампа Третья авеню превратилась в одно из престижных мест, а «Трамп Плаза» завоевала не меньший успех, чем «Трамп Тауэр».

Поэтому в сфере недвижимости, чтобы заработать большие деньги, не

обязательно покупать дорогой участок в самом престижном месте. На этом можно погореть так же, как и на покупке участка в захудалом районе. Никогда не следует платить за землю слишком много, даже если это означает отказ от очень хорошего участка. Все дело в том, насколько умело вы сможете представить выгоды от данного земельного участка.

Пусть о вас заговорят

Вы можете иметь самый замечательный в мире продукт, но если о нем никто не знает, то грош ему цена. Наверняка в мире есть певцы, обладающие не менее красивым голосом, чем у Фрэнка Синатры, но никто не подозревает об их существовании, и вот они напевают своими чудесными голосами у себя в гараже. Отсюда вывод: если у вас есть, что продать, необходимо вызвать интерес публики, создать нечто вроде ажиотажа вокруг того, что вы желаете предложить. Один из способов добиться этого – нанять целую толпу пиарщиков и заплатить им кучу денег, чтобы они сделали ваш продукт продаваемым. Но по мне, это то же самое, что нанимать толпу консультантов для изучения рынка. Результаты собственных усилий всегда будут намного лучше.

Я давно понял, что пресса всегда жаждет интересных историй, и чем сенсационнее, тем лучше. Такова уж природа этого бизнеса. Вся суть в том, что, если вы чуть-чуть отличаетесь от других, если вы чуть более жестки или чуть более скандальны, чем другие, если вы предпринимаете нечто дерзновенное, масштабное или сомнительное, пресса с удовольствием напишет о вас. Я всегда все делаю несколько не так, как другие, я не боюсь нетривиальных решений, мои цели всегда амбициозны. Кроме того, еще в молодости я достиг очень многого и выбрал свой особенный стиль жизни. В результате журналисты всегда готовы написать обо мне.

Не могу сказать, что я всегда вызываю у них симпатию. Иногда обо мне пишут хорошо, а иногда – плохо. Но с чисто деловой точки зрения выгоды от того, что о тебе пишут в прессе, гораздо больше возможных моральных издержек. Все очень просто. Если я помещу на первой странице *New York Times* огромную рекламу своего нового строительного проекта, это обойдется мне в 40 тыс. долл. Но даже в этом случае многие довольно скептически отнесутся к моему проекту. Хотя бы потому, что это реклама. Но, если в той же *New York Times* появится небольшой благожелательный рассказ о какой-то из моих сделок, это не будет стоить мне ничего, а выгоды принесет куда больше, чем реклама за 40 тыс. долл.

Занятно то, что даже ругательная статья может оказаться весьма ценной для бизнеса, несмотря на то что может быть оскорбительной для вас лично. Прекрасный пример – мой «Телевижн Сити». Когда в 1985 г. я покупал этот участок в сто акров в Вестсайде, многие даже не подозревали о его существовании. Но вот я объявил о своих планах

строительства самого высокого в мире небоскреба. И это сработало, это немедленно стало событием, предметом освещения. *New York Times* поместила сообщение об этом на первой странице, Дэн Разер объявил о моих планах в вечернем выпуске новостей, а Джордж Уилл посвятил им целую колонку в *Newsweek*. Оказалось, что у каждого, кто специализируется на вопросах архитектуры, будь то обозреватель, критик или автор передовицы, есть свое мнение по этому поводу. Идея построить самое высокое в мире здание понравилась далеко не всем, но зато всем захотелось высказаться по этому поводу. Идея привлекла широкое внимание публики, и одно это придало проекту невиданную ценность.

Беседуя с журналистами, я всегда стараюсь быть прямым и честным. Я никогда не пытаюсь обмануть их или занять оборонительную позицию, ведь именно так можно нажить себе неприятности с прессой. Вместо этого, когда мне задают жесткий или провокационный вопрос, я стараюсь так построить ответ, чтобы он звучал позитивно, даже если при этом приходится несколько отклониться от темы. Например, если меня спрашивают, какими могут быть неблагоприятные последствия от строительства самого высокого в мире небоскреба, я разворачиваю всевозможные таблицы и говорю о том, что нью-йоркцы давно заслужили, чтобы в их городе было такое здание, что это – отличная реклама для города.

Очень часто мне задают вопрос, почему я строю только для богатых, – на это я замечаяю, что мое строительство приносит пользу не только богатым, ведь я даю работу сотням тысяч людей, которые, не будь ее, ужеполнили бы ряды безработных. А кроме того, всякий раз, когда я затеваю новый проект, я способствую увеличению налоговых поступлений в городскую казну. Не говоря уже о том, что такие здания, как «Трамп Тауэр», помогают возродить былую славу Нью-Йорка.

И наконец, последний нюанс моего метода: привлекать внимание к моим проектам – это некоторая бравада, невинное хвастовство, призванное поразить воображение публики. Я сознательно играю на этом свойстве человеческой натуры, ведь не все люди способны мыслить масштабно, но их очень возбуждает пример других. Когда рисуешь перед ними грандиозные перспективы, они чувствуют свою причастность к великому. На самом деле это всего лишь небольшое преувеличение, оно никому не приносит вреда. Просто людям нравится думать, что то-то и то-то – самое большое, самое грандиозное, самое захватывающее.

Я называю это правдоподобной гиперболой и считаю всего лишь невинной формой преувеличения, но вместе с тем мощным средством

рекламы.

Всегда давайте сдачи

Несмотря на всю полезность позитивного подхода, иногда обстоятельства складываются так, что не остается ничего другого, кроме как идти на противостояние. Меня это не смущает. Я всегда хорошо отношусь к тем, кто так же относится ко мне. Но, если я чувствую плохое отношение, нечестность по отношению к себе или желание использовать меня, я беспощаден. Всю свою жизнь я привык давать сдачи, причем очень жестко. Здесь есть определенный риск – это может ухудшить и без того конфликтную ситуацию. Естественно, я не рекомендую вам всегда поступать именно так. Но мой жизненный опыт показывает, что если ты защищаешь то, во что веришь, что правильно и справедливо, то, несмотря на риск потерять расположение некоторых людей, все в конце концов оборачивается тебе на пользу.

Когда городские власти Нью-Йорка во время строительства «Трампа Тауэр» несправедливо отказали мне в обычном снижении налоговой ставки, которое предусмотрено для любого застройщика, я боролся с ними в шести разных судах. Это обошлось мне в круглую сумму, и многие предупреждали меня, что ситуация крайне невыгодна с политической точки зрения. Но я решил, что эта борьба справедлива и, независимо от ее исхода, стоит любых денег. Я победил, что еще больше укрепило мои позиции.

Компания Holiday Inns, мой бывший партнер по отелю-казино «Трампа Плаза» в Атлантик-Сити, в свое время осуществляла управление этими заведениями, которые неизменно входили в число худших казино города. Я воевал с ними очень жестко, и в конце концов они согласились продать мне свою долю акционерного капитала. И тогда я начал подумывать о захвате компании целиком.

Но в этом мире, даже если ты сам никого не трогаешь, всегда найдутся те, кто захочет потягаться с тобой. Такова уж природа человека: тот, кто сумел добиться успеха, неизменно вызывает у окружающих ревность и зависть. Есть люди (я считаю их неудачниками), которые получают удовольствие, чиня препятствия тем, кто умеет добиваться успеха. Что касается меня, я думаю, что если бы они чего-нибудь стоили, то сами делали бы что-нибудь конструктивное.

Держите свое слово

Нельзя обманывать публику. По крайней мере нельзя делать это в течение длительного времени. Можно создать ажиотаж, сделать сногшибательную рекламу и задействовать всю прессу, можно даже позволить себе некоторые преувеличения. Но, если в итоге вы не дадите того, что обещали и о чем так широко раструбили, люди быстро обнаружат обман и перестанут вам верить.

Я вспоминаю феномен Джимми Картера. Вскоре после того, как он проиграл на выборах Рональду Рейгану, он пришел ко мне в офис. Он сказал, что занимается сбором средств для Библиотеки Джимми Картера. «Дональд, – сказал Картер, – я хотел бы, чтобы ты дал на библиотеку пять миллионов долларов». Я был этим так ошарашен, что даже не ответил ему.

Но это происшествие кое-чему научило меня. До того момента я не понимал, каким образом такой посредственности, как Джимми Картер, удалось занять пост президента США. А рецепт оказался прост: при всем своем неумении исполнять обязанности государственного мужа он обладал потрясающей способностью, чутьем, нахальством требовать невообразимого, экстраординарного. Именно эта его черта сыграла решающую роль в его победе на выборах. Но очень скоро американцы увидели, что как президент страны Картер несостоятелен, и на следующих выборах он с треском провалился, уступив Белый дом Рональду Рейгану.

Рейган – это совсем другой случай. Он блестящий великолепный лицедей, именно этим он завоевал сердца американцев. И лишь сейчас, спустя семь лет, они начали задаваться вопросом: а было ли что-нибудь за этой широкой обаятельной рекламной улыбкой?!

Этот же феномен проявляется и в бизнесе, где можно встретить множество людей, выдающих грандиозные обещания, но не выполняющих их и на сотую долю. Когда я добился успеха с «Трампа Тауэр», нашлось множество коллег-застройщиков, возмечтавших повторить мой триумф. Они захотели воспроизвести мой чудесный атриум из розового мрамора, растиражировать его. Газеты раструбили эту новость, архитекторам были немедленно заказаны проекты, первые эскизы были уже готовы, но вот тут-то начался подсчет затрат.

Сразу же выяснилось, что бронзовые эскалаторы будут стоить более миллиона долларов, а каскад вроде нашего обойдется в два миллиона долларов, а уж розовый мрамор вообще потянет на миллионы и миллионы

долларов. И вот все эти застройщики вдруг ощутили непреодолимое желание отказаться от своих амбиций и как можно быстрее забыть об этом атриуме, будь он неладен.

В бизнесе последнее слово всегда остается за долларом. Я счастлив тем, что занимаю специфическую нишу на рынке строительства. Она находится на самой его вершине, поэтому я могу позволить себе огромные траты, чтобы построить нечто выдающееся. Я душу вложил в рекламу и продвижение «Трамп Тауэр», но это и был отличный продукт.

Считайте деньги

Я уверен, что нужно тратить столько, сколько считаешь нужным. Но я также уверен в том, что нельзя тратить больше, чем можно. Когда я занимался строительством дешевых многоквартирных домов, это следовало делать быстро, недорого и как следует, чтобы поскорее сдать квартиры в аренду и заработать несколько долларов. Именно тогда я привык контролировать свои расходы. Я никогда не бросаю денег на ветер. У своего отца я научился, что каждый цент должен быть на счету, потому что в скором времени эти центы могут обратиться в доллары.

Сейчас, если я вижу, что подрядчик пытается зависить стоимость работ, я не ленюсь лично позвонить ему и выяснить, в чем дело. Я начинаю спорить, даже если речь идет о пяти или десяти тысячах. Они иногда удивляются: «Ну что ты так беспокоишься из-за нескольких долларов?» На это я всегда отвечаю, что в тот день, когда я не захочу потратить 25 центов на телефонный звонок, который может сэкономить мне 10 тыс. долл., мне надо будет прикрыть лавочку.

Можно строить грандиозные планы, но, если вы не в состоянии реализовать их по приемлемой цене, они так и останутся мечтами и ничем больше. В то время, когда я строил отель-казино «Трамп Плаза» в Атлантик-Сити, ни один банк не хотел финансировать этот проект, потому что банкиры по опыту знали, что при возведении подобных объектов превышение сметы – обычное дело. Причем оно может составить несколько десятков миллионов долларов. Мы же сумели уложиться в рамки бюджета и в намеченные сроки, приурочив открытие нового отеля-казино ко Дню поминовения, т. е. к самому разгару сезона.

Как раз рядом с нами, на Бродвок, некто Боб Гуччионе из *Penthouse* в течение семи лет пытался построить казино. И что же? Результатом всех его усилий стал недостроенный стальной каркас здания и выброшенные на ветер десятки миллионов долларов, пошедших на содержание участка.

Урок прост. Даже небольшой проект может выйти из-под контроля, если не уделять ему внимания. Долгое время я наблюдал из окна своего офиса, как городские власти пытаются реконструировать «Уоллмен Ринк» в Центральном парке. В конце концов они потратили миллионы долларов, а строительство было дальше от завершения, чем когда они принимались за работу. Они еще только-только приступали к удалению старого бетонного покрытия, когда я, наконец, не выдержал и предложил городу свои услуги.

Я завершил работу за четыре месяца, и расходы составили лишь небольшую часть того, что намеревался потратить городской бюджет.

Получайте удовольствие

Я не обманываюсь на свой счет. Жизнь – штука быстротечная и преходящая, и никакой успех не изменит этого факта. Если уж на то пошло, успех делает ее еще более быстротечной. Все может измениться, причем внезапно, без предупреждения, поэтому я стараюсь не воспринимать жизнь слишком уж всерьез. Для меня деньги никогда не были главным стимулом, разве что при подсчете достижений. Что доставляет мне истинное наслаждение, так это сам процесс игры. Я никогда надолго не заклиниваюсь на рассуждениях о том, что следовало сделать иначе, или о том, что может произойти потом. Если бы меня спросили, какие именно сделки позволили мне стать тем, кем я стал, я затруднился бы дать точный ответ. За исключением того, что я прекрасно провел время, работая над ними.

Глава 3. Мои истоки

Мой отец, Фред Трамп, оказал огромное влияние на формирование моей личности. Я многое узнал от него, многому научился. Я узнал, что такое быть жестким в самом жестком бизнесе, я научился мотивировать и вдохновлять людей, я узнал, что такое быть компетентным и эффективным: влезь в дело, сделай его, позаботься, чтобы оно было выполнено хорошо, и немедленно переходи к следующему.

И все же я очень рано понял, что не хочу заниматься тем же, чем мой отец. Он успешно занимался строительством жилья под аренду в Бруклине и Куинсе, и это был непростой способ зарабатывать деньги. Мне же хотелось делать что-то более значительное и впечатляющее. Вдобавок к этому я понял, что, если хочу добиться известности, стать бóльшим, чем просто сын Фреда Трампа, я должен выйти за рамки отцовского бизнеса и действовать на свой страх и риск, создавая собственное имя. Мне повезло, что отец был доволен своим делом и предпочитал оставаться в том бизнесе, который знал досконально. Это фактически развязывало мне руки и позволяло устремлять взор к Манхэттену. И все равно я никогда не забуду того, чему научился у отца.

Его история – это классика в стиле Горацио Алджера^[1]. Итак, Фред Трамп родился в 1905 г. в Нью-Джерси. Его отец был выходцем из Швеции, попавшим в Америку еще ребенком. Ему принадлежал ресторан, приносивший скромную прибыль, но мой дед был пьяницей и гулякой, мало уделявшим внимания делу и своей семье. Он умер, когда отцу едва сравнялось 11 лет. Овдовев, моя бабушка, Элизабет Трамп, чтобы как-то заработать на жизнь себе и своим троим детям, стала работать швеей. Ее старшей дочери Элизабет в то время было 16, младшему сыну Джону – девять. Фред был средним ребенком, но старшим из сыновей. Поэтому после смерти отца ему пришлось стать главой семьи. И почти сразу же он начал подрабатывать, не гнушаясь никаким трудом. Он занимался доставкой на дом покупок из местной фруктовой лавки, был чистильщиком обуви, таскал бревна на соседней стройке.

Стройка, строительное дело всегда привлекали его. Еще в средней школе он записался на вечерние профессиональные курсы, где изучал плотницкое дело, учился читать чертежи и делать строительные расчеты. Фред считал, что, имея профессию строителя, он всегда сможет заработать на жизнь. Свое первое здание он построил, когда ему едва исполнилось 16

лет, это был каркасный гараж на две машины для соседа. В ту пору представители среднего класса только начинали обзаводиться личными автомобилями, поэтому мой отец с большим успехом влился в этот новый вид строительного бизнеса, начав ставить соседям сборные гаражи за 50 долл. каждый.

В 1922 г. он окончил среднюю школу, но, поскольку надо было обеспечивать семью, отец не мог позволить себе продолжить образование и устроился помощником плотника к подрядчику, строившему жилые дома в Куинсе. У отца всегда были умелые руки, а кроме того, для новичка в строительстве он был весьма смышленным парнем. Даже сейчас он способен складывать в уме до пяти колонок чисел, никогда не ошибаясь и легко запоминая все результаты. Вечерние строительные курсы и врожденный здравый смысл выделяли его среди других строительных рабочих, многие из которых вообще не имели образования. Очень скоро он уже показывал им некоторые строительные приемы, например учил их, как проще всего скреплять стропила стальными угольниками.

Мой отец всегда был человеком целеустремленным и честолюбивым. Многие парни со стройки были довольны тем, что имели работу, но отцу этого было мало, он всегда хотел не просто работать, а преуспевать и двигаться вверх. А кроме того, он любил работать. С самых ранних лет, сколько себя помню, он говорил мне: «Запомни, сын, самое главное в жизни – любить то, что ты делаешь. Только так можно добиться успеха в своем деле».

Отец построил свой первый дом всего через год после окончания школы – это был небольшой дом на одну семью в Вудхейвене, в Куинсе. Строительство дома обошлось ему чуть меньше 5 тыс. долл., а продал он его за 7,5 тыс. долл. Ему пришлось назвать свою компанию Elizabeth Trump & Son, потому что в ту пору он был еще несовершеннолетним, и все документы и чеки подписывала Элизабет. Продав свой первый дом, он тут же вложил полученные деньги в новое строительство, а затем еще, еще и еще. Он строил жилые дома в рабочих районах Куинса – в Вудхейвене, Холлисе, Куинс Виллидж. Для рабочих, привыкших ютиться большими семьями в маленьких тесных квартирках, построенные моим отцом небольшие домики из красного кирпича, рассчитанные на одну семью, открывали новый мир. Их расхватывали как горячие пирожки.

Обладая недюжинным деловым чутьем, мой отец со временем стал мыслить более масштабно: к 1929 г. он уже ориентировался на более состоятельных клиентов и строил более крупные дома. На смену маленьким домикам из красного кирпича пришли трехэтажные особняки в

колониальном, викторианском или тюдоровском стиле, расположенные в более богатом районе Куинса, который теперь получил название Джамайка Эстейтс. Здесь же он построил дом и для своей семьи. В годы Великой депрессии, когда рынок жилья рухнул, отец не растерялся и обратил свой взор к другим видам бизнеса. Сначала он купил обанкротившуюся компанию по обслуживанию ипотечных кредитов и через год продал ее с неплохой прибылью. Затем он построил в Вудхейвене магазин самообслуживания – это был один из первых магазинов подобного типа. Местные мастера очень быстро поняли преимущество расположения под одной крышей, и вскоре все свободные площади в новом магазине были арендованы под мясную лавку, сапожную мастерскую, швейное ателье. Все это обеспечило начинанию отца немедленный успех. Однако через год, желая вернуться в строительный бизнес, отец очень выгодно продал супермаркет Кингу Каллену.

К 1934 г. депрессия пошла, наконец, на убыль, однако с деньгами все еще было туго, и отец решил вновь обратиться к строительству дешевого жилья. На этот раз он выбрал недорогой земельный участок в унылом районе Бруклина – Флэтбуше. Он предвидел там неплохие возможности для развития. Чутье не подвело отца и на этот раз – всего за три недели ему удалось продать 78 квартир. В течение последующего десятка лет отец построил еще 2,5 тыс. квартир в Бруклине и Куинсе, становясь все более преуспевающим застройщиком.

В 1936 г. он женился на удивительной женщине, моей матери Мэри Маклеод. Так родилась наша семья. Упрочившееся положение отца позволило ему дать своему младшему брату Джону то, чего он был лишен сам, – образование. Так с помощью отца мой дядя Джон Трамп окончил колледж, затем получил степень доктора философии в Массачусетском технологическом институте, и, наконец, стал профессором с докторской степенью по физике и одним из выдающихся ученых страны.

Из-за того, что ему не удалось окончить в свое время колледж, отец всегда относился к образованным людям с большим уважением, граничившим с благоговением. По-моему, многие из них не заслуживали этого – мой отец мог бы дать сто очков вперед всем этим академикам, и, думаю, если бы ему довелось посещать колледж, он был бы очень способным учеником.

В нашей семье всегда царил традиционный уклад. Мой отец был главой семьи и добытчиком, мама – превосходной домохозяйкой. Она не тратила свой досуг на игру в бридж и болтовню по телефону. Она заботилась о своих пятерых детях, воспитывала их, целыми днями

готовила, убирала, стирала, штопала носки и еще находила время для благотворительной работы в местной больнице. У нас был большой дом, но мы никогда не считали себя детьми из богатой семьи. С детства нас учили знать цену заработанного доллара и много работать. Семья была сплоченной, мы всегда были очень близки, и сейчас мои братья и сестры остаются лучшими моими друзьями.

Мои родители никогда не заносились, они всегда были скромны. Отец до сих пор работает в маленьком скромном офисе в задней комнате построенного им еще в 1948 г. дома на авеню Зет в Шипсхед Бэй, что в Бруклине, и не помышляет о переносе конторы в более престижное место.

Моя старшая сестра Мэриан (в замужестве Мэриан Бэрри) после окончания колледжа Маунт-Холиоук сначала было пошла по стопам матери – вышла замуж, вела хозяйство, растила сына Дэвида. Но после того, как он подрос, Мэриан продолжила образование в школе права, доказав тем самым, что она унаследовала целеустремленность и честолюбие отца. Мэриан получила диплом с отличием. Вначале она работала в частной юридической фирме, затем в течение пяти лет была федеральным обвинителем, а четыре года назад стала федеральным судьей. Мэриан – это нечто, мы гордимся ею. Моя младшая сестренка Элизабет очень славная и добрая, но не столь амбициозная, как Мэриан. Она работает в Chase Manhattan Bank в Нью-Йорке.

Моему старшему брату Фредди пришлось труднее всех. Притом что мой отец – человек во многом замечательный, он очень деловой, сильный и твердый как сталь, брат родился совсем не таким. Он был чертовски привлекателен и мил, любил компании, вечеринки, где неизменно пользовался успехом, чему способствовали огромное врожденное обаяние и жизнелюбие. Никогда в жизни у него не было врагов или недоброжелателей.

Отец, естественно, хотел, чтобы старший сын пошел по его стопам, но, к сожалению, Фредди не был рожден для бизнеса. Он очень неохотно согласился работать с отцом и не испытывал ни малейшего интереса к операциям с недвижимостью или к строительству, это было «не его». Он был совершенно лишен делового чутья, никогда не мог жестко поговорить с грубым поставщиком или перехватить уплывающий строительный контракт. Поэтому у него постоянно возникали конфликты с отцом, причем Фредди почти никогда не выходил из них победителем.

В конце концов отцу, да и нам тоже, стало понятно, что бизнесмена-строителя из брата не получится. И тогда, наконец, он занялся тем, что ему было по душе. Переехав во Флориду и закончив там школу авиапилотов,

Фредди стал профессиональным летчиком и одно время даже работал в авиакомпании TWA. Живя во Флориде, он предавался и другим своим увлечениям – рыбной ловле и гребному спорту. Это, наверное, было самое счастливое время в его жизни. Но даже тогда я, хотя и был на восемь лет моложе, часто говорил ему: «Послушай Фредди, чем ты занимаешься? Не кажется ли тебе, что ты попусту разбазариваешь свою жизнь?» Сейчас я горько сожалею о своих словах.

Возможно, тогда я был слишком молод, чтобы понять, насколько неправы были я и отец, когда нападали на Фредди, называя его бездельником. Главное заключалось в том, что ему самому нравилось то, чем он занимался. В конце концов, мы, наверное, слишком сильно упрекали его, и он потерял уверенность в себе, вкус к жизни. Фредди начал пить, опустил. Он умер в сорок три года. Мне очень жаль брата, это был прекрасный парень, просто он не сумел найти себя в жизни. Ему многое было дано, но та жизнь, к которой его толкала наша семья, была не для него. Как я жалею, что не понял этого раньше!

Я же, к счастью для себя, очень рано заинтересовался бизнесом и, в отличие от многих подростков, никогда не испытывал давления со стороны отца. Я интересовался тем же, чем он, и отец уважал меня за это. Наши отношения всегда были сродни деловым. Иногда я думаю, что не смог бы так преуспеть, если бы с детства не был настолько увлечен бизнесом.

Еще в начальной школе я был довольно самоуверенным и агрессивным парнишкой. Во втором классе я, можно сказать, подрался с учителем музыки, поставив ему синяк под глазом, поскольку считал, что он совершенно не разбирается в музыке. Меня чуть не исключили из школы. Я вовсе не горжусь этим поступком, но это лишний раз доказывает, что еще с детства я привык отстаивать свое мнение. Сейчас я все тот же, хотя уже научился действовать умом, а не кулаками.

С детства я был лидером в своем окружении. И тогда, так же, как и сейчас, меня или очень любили, или ненавидели. В своей компании я был заводилой, всегда пользовался симпатией, многие мне подражали. В подростковом возрасте я был чуть ли не настоящим хулиганом. По каким-то причинам мне нравилось делать все не так, как другие, всегда хотелось испытывать людей на прочность, терпение, силу. Я кидал водяные «бомбы» (наполненные водой воздушные шары), стрелял шариками из жеваной бумаги, безобразничал на школьном дворе и в гостях на днях рождения сверстников. Я действовал не столько под влиянием злых намерений, сколько просто давал выход своей энергии, агрессивности. Мой младший брат Роберт любит рассказывать одну историю из нашего детства, уверяя,

что еще тогда понял, к чему я стремлюсь.

Роберт всегда был более тихим и спокойным, чем я, проще сходилась с людьми. Как-то раз дома мы с ним играли в кубики. Мне захотелось построить самый высокий дом, но оказалось, что моих кубиков для этого не хватает. Я решил занять кубики у Роберта. Он был не против, только просил, чтобы потом я вернул их ему. В итоге я начал строить дом из своих кубиков, потом использовал все кубики Роберта, и у меня получился прекрасный высокий дом. Он так мне нравился, что рука не поднялась разрушить его. Тогда я смазал его клеем, чтобы сохранить. Так Роберт лишился своих кубиков.

Когда мне исполнилось 13 лет, отец определил меня в военное училище. Он решил, что мне не помешает немного военной дисциплины. Эта идея не слишком вдохновила меня, но оказалось, что отец полностью прав. С восьмого класса я был переведен в Нью-Йоркскую военную академию. Проведя несколько лет в стенах этого учебного заведения, я понял, что такое дисциплина, научился направлять свою энергию на достижение целей, возмужал. На последнем курсе меня даже избрали капитаном курсантской бейсбольной команды.

В академии на формирование моей личности сильное влияние оказал один из преподавателей – Теодор Добиас, бывший сержант морской пехоты, в свое время обучавший новобранцев строевой подготовке. Это был физически очень сильный человек, жесткий и резкий, один из тех парней, которые, со всего маху врезавшись в стойку ворот, скорее проломают ее, нежели разобьют башку. Он не спускал никому, особенно сынкам из привилегированных семей. Если вы хоть на дюйм заступали за линию строя, он мог треснуть вас, и притом довольно чувствительно. Очень скоро я понял, что не сумею сладить с ним силой. Некоторые из моих менее дальновидных сокурсников пытались сделать это, но он быстро обламывал их. Большинство же ребят придерживались иного подхода, предпочитая стать тихонями. Они никогда не пытались бросить вызов Добиасу.

Я же выбрал третий путь, я хотел заставить Добиаса считаться со мной, но при помощи ума, а не силы. Я стал думать, как завоевать его уважение, и в конце концов нашел способ. Мне помогло то, что я с детства был неплохим легкоатлетом, а он – нашим тренером по бейсболу, кроме того, я был капитаном нашей команды. И я придумал, какой линии поведения держаться с ним.

Мне хотелось показать Добиасу, что я уважаю его авторитет, но ничуть не боюсь его. Тут требовался очень тонкий баланс. Как все сильные люди, если он чувствовал в человеке малейшую слабость, то шел до конца, чтобы

победить его. С другой стороны, ощущая силу противника и понимая, что он не претендует на его авторитет, Добиас начинал уважать его. С тех пор как я понял это – скорее по наитию, нежели при помощи умозаключений, – мы с ним прекрасно ладили.

В академии я учился достаточно хорошо, но никогда сильно не напрягался. Учеба давалась мне легко, хотя изучаемые предметы не слишком-то интересовали меня. Я очень рано понял, что все эти уроки и задания, вся эта учеба – только прелюдия перед главными событиями жизни, которые наступят после окончания академии.

Почти все свободное от учебы время я сопровождал отца на стройки. Мы с Робертом бродили по улицам, собирая бутылки из-под газировки, которые сдавали в магазин, чтобы накопить карманных денег. Возвращаясь домой на каникулы, я частенько сопровождал отца, присутствовал при встречах с подрядчиками, прорабами на стройках, слушал, как он ведет переговоры о покупке очередного участка, – так я с юности постигал азы бизнеса, столь привлекавшего меня.

Чтобы преуспеть в том бизнесе, который избрал для себя мой отец, необходимо быть жестким и безжалостным, нужно уметь считать деньги и контролировать расходы. Мой отец прекрасно справлялся с этой задачей. Он так же жестко вел переговоры с поставщиками швабр и воска для натирки полов, как и с генеральным подрядчиком о крупных элементах всего проекта. В любом споре у отца всегда было преимущество – он точно знал, что сколько стоит. Никто не мог обмануть его. Если вы, например, точно знаете, что прокладка труб обойдется подрядчику в 400 тыс. долл., то представляете себе, до какого предела можно давить на него. Понятно, что в этом случае вы не можете заставить его снизить цену до 300 тыс. долл., иначе он обанкротится. Но вы также не позволите ему содрать с вас за эту работу 600 тыс. долл.

Другой причиной, по которой отец всегда умел добиться от подрядчиков хорошей цены, была его надежность. Он мастерски продавал этот продукт. Он предлагал за работу низкую цену, но при этом говорил: «Смотри, работая на меня, ты получишь оплату точно в срок, причем именно ту сумму, о которой мы договариваемся сейчас. Я не обману тебя. Работая на других, ты рискуешь вообще никогда не увидеть своих денег».

Еще одним достоинством было то, что у него подрядчик мог быстро выполнить работы, получить деньги и приступить к новой работе. Наконец, все знали, что отец много строит, поэтому он всегда мог пообещать работу и в будущем. Как правило, эти доводы были убедительны, они действовали даже на самых несговорчивых подрядчиков.

Отец всегда был очень требовательным и строгим начальником. Каждое утро, в шесть часов, его можно было видеть на стройплощадке, где он надзирал, давил, подгонял, учил и показывал. Это было настоящее представление одного актера. Если рабочий делал что-то не так, как нужно, или не так, как хотел отец, – а он знал и умел делать все, – он тут же принимался показывать, как следует выполнить эту работу.

Всегда было занятно наблюдать за развитием одного и того же сценария. Мой отец приступает к строительству нового жилого комплекса где-нибудь, скажем, во Флэтбуше. Одновременно с ним на участках неподалеку начинают строиться два его конкурента. Мой отец неизменно заканчивает строительство на три-четыре месяца раньше них. Построенное им здание всегда смотрится лучше, чем соседние, в нем более просторные холлы и комнаты, выглядит оно чуть более нарядным и чистым. Поэтому квартиры проще сдать в аренду. В конце концов один из конкурентов или оба сразу становятся банкротами, так и не завершив строительства. Их участки продаются с молотка, и мой отец прикупает их. Так повторялось не раз и не два, у этого кино всегда был один и тот же конец.

В 1949 г., когда мне было всего три года, отец начал строить первый крупный жилой многоквартирный комплекс «Шу Хэйвен Эпартментс», за которым последовало несколько подобных проектов, и это в конечном итоге сделало отца одним из крупных землевладельцев в дальних пригородах Нью-Йорка.

Благодаря высокой эффективности строительства отец завоевал репутацию исключительно надежного застройщика. В то время муниципальные власти еще финансировали проекты строительства социального жилья средней и низкой стоимости. Так, на возведение «Шу Хэйвен» отец получил от Федерального управления жилищного строительства кредит в размере 10,3 млн долл. Его удалось получить потому, что, по мнению управления, представленный отцом проект основывался на разумных справедливых затратах, включая прибыль застройщика в размере 7,5 %.

Умея жестко вести дела как с подрядчиками, так и с поставщиками строительных материалов, отец успевал завершать проекты раньше сроков, да еще и с экономией, доходившей подчас до 1 млн долл. против расчетных затрат. Он получал прибыль, которую стали называть «внезапной» – термин, специально придуманный для обозначения того, чего мой отец и некоторые другие застройщики умудрялись добиваться тяжелым трудом и умелой организацией. В конце концов на подобный род прибыли был введен запрет.

Отец продолжал заниматься любимым делом. Строил качественные квартиры для людей со средними и низкими доходами. Сейчас таких уже не строят, поскольку это неприбыльно, да и муниципальное финансирование строительства уже кануло в Лету. И на сегодняшний день дома Трампа в Бруклине и Куинсе остаются в Нью-Йорке самым удобным жильем, которое можно получить за умеренную цену.

После окончания военного училища в 1964 г. я некоторое время подумывал о поступлении в школу кино Университета Южной Калифорнии. Меня привлекал блеск киноиндустрии, я восхищался Сэмом Голдвином, Дэррилом Зануком, а больше всех – Луисом Б. Майером, которого считал величайшим шоуменом в мире. Но все же я решил, что строительство – гораздо более привлекательный бизнес.

Я стал посещать занятия в Фордхэмском университете в Бронксе, который был выбран мною в основном из-за его близости к нашему дому. Я неплохо учился и ладил с отцами иезуитами, которым принадлежало учебное заведение, но через два года понял, что мне необходимо более солидное образование. Я обратился в школу Уортона при Пенсильванском университете и был принят.

Уже в то время считалось, что, если ты хочешь сделать карьеру в бизнесе, нужно идти в Уортон. В Гарвардской школе бизнеса могли подготовить отличных управляющих – ребят, которые руководили государственными организациями, но настоящих предпринимателей выпускал только Уортон: среди его питомцев – и Сол Стейнберг, и Леонард Лаудер, и Рон Перельман. Этот список можно продолжать до бесконечности.

В Уортоне я понял одну важную вещь: не стоит преувеличивать значение диплома и академических степеней. Но многие из тех, с кем я сталкиваюсь в бизнесе, относятся к ним с большим пиететом. Считается, что окончить Уортон – это престижно. Так что я не прогадал, пойдя учиться именно туда.

После окончания учебы я сразу же вернулся домой и начал работать с отцом. Я продолжал постигать тонкости бизнеса, но именно в это время стал подумывать о собственном пути.

С моей точки зрения новичка, бизнес отца был слишком жесток, т. е. в прямом смысле связан с физическим насилием. Например, я вспоминаю, как вместе со сборщиками арендной платы ходил по квартирам. Для этого занятия вы должны иметь впечатляющие физические данные, потому что, когда речь заходит о получении арендной платы с тех, кто платить не хочет, мускулы куда важнее, чем мозги.

Одна из первых тонкостей этого дела, которую я узнал, состояла в том, что никогда не следует стоять прямо перед дверью. Напротив, вы должны стоять поодаль у стены и просто протянуть руку к звонку. Когда сборщик платы в первый раз объяснял мне эту премудрость, я ничего не понял. «Зачем?» – спросил я. Он посмотрел на меня, как на умалишенного. «Да затем, что когда ты стоишь сбоку от двери, то опасности подвергается только рука, которая звонит в звонок, а не голова», – разъяснил он. Но я все еще не до конца понимал, что он имеет в виду, и тогда он пояснил: «В этом бизнесе, если ты в недобрый час позвонишь не в ту дверь и не тем людям, ты рискуешь получить пулю».

Отец никогда не пытался оградить меня от этих сторон своего бизнеса, и, может быть, поэтому я быстро понял, что это совсем не тот мир, о котором я мечтал. Для меня, выпускника Уортона, этот бизнес в лучшем случае был малоприятен, а в худшем – опасен, чреват самыми неприятными последствиями. Например, среди квартиросъемщиков были такие, кто выбрасывал мешки с мусором в окно, не удосуживаясь относить их в мусоросжигательную печь. Мне пришлось организовать программу обучения жильцов пользованию мусоросжигателем. С большинством из них проблем не было, но все же оставались те, кому требовалось повышенное внимание, а они, на мой взгляд, вовсе не заслуживали его.

Вторым малопривлекательным аспектом бизнеса был крайне низкий размер прибыли. Приходилось собирать ее буквально по крохам, экономя и изворачиваясь. Не могло быть и речи о введении в проект жилого дома каких-либо дополнительных удобств, не говоря уже о роскоши. Нечего было думать и об изменении проекта фактически с заданными начальными условиями: все дома должны были быть похожи, везде одни и те же стены, одинаковые фасады, самая простая планировка. Для строительства следовало использовать красный кирпич, причем совсем не потому, что вы находили его особенно красивым, просто желтый обожженный кирпич обходился на пару центов дороже.

До сих пор не могу забыть один курьезный момент, когда отец в самый разгар строительства посетил строительную площадку «Трампа Тауэр». Фасад здания был облицован сплошным листовым стеклом, гораздо более дорогостоящим, нежели кирпич. Кроме того, мы использовали самый дорогой вид стекла, какой только можно было найти, – с отражающим бронзовым покрытием. Отец, едва взглянув на эту красоту, заметил: «Да забудь ты про это треклятое стекло! Если тебе так уж хочется, облицуй им несколько этажей, а все остальное клади из кирпича. Кто там будет задирать голову и высматривать, из чего сложен верхний этаж!» Это было

классно: стоя на перекрестке Пятой авеню и 57-й улицы, в самом фешенебельном месте Нью-Йорка, Фред Трамп советовал мне, как сэкономить пару баксов! Я был очень тронут. Я знал, откуда это у него, но также знал и то, почему сам ушел из его бизнеса.

И все же главной причиной, по которой я решил оставить бизнес отца и открыть собственное дело, было то, что у меня имелись более грандиозные и честолюбивые замыслы, которые невозможно было реализовать в тесных рамках жилищного строительства в пригородах.

Оглядываясь назад, я понимаю, что унаследовал от матери стремление к театральным эффектам. Она всегда тянулась ко всему яркому, впечатляющему. Будучи обычной домохозяйкой, она никогда не забывала, каким волнующим и прекрасным был мир за пределами домашних стен. До сих пор помню, как мама, шотландка по происхождению, затаив дыхание, смотрела по телевизору трансляцию церемонии коронации королевы Елизаветы. Она не могла оторваться от этого захватывающего помпезного действия. Ее восхищали грандиозность события, блеск и величие королевской власти. Помню, что в тот день отец несколько раз пытался привлечь ее внимание: «Господи боже мой, Мэри, ну хватит пялиться на них, это всего лишь кучка лицедеев, спектакль для простаков». Но мама даже не повернула головы. В этом они были совершенно разными людьми. Мама всегда любила чарующий блеск роскоши, пышность и великолепие, а отец, напротив, был очень приземленным и практичным, он больше всего ценил компетентность и деловитость.

Глава 4. Первые шаги в Цинциннати. Польза благоразумия

В колледже, пока мои однокашники развлекались чтением комиксов и спортивных приложений к газетам, я изучал публикуемые Федеральным управлением жилищного строительства списки заложенного недвижимого имущества, по решению суда подлежащего продаже в пользу залогодержателей. Со стороны это, наверное, выглядело несколько дико: ученик колледжа сосредоточенно читает списки объектов жилищного строительства. Но именно на это я тратил свое свободное время. И именно так я узнал о проекте «Свифтон Виллидж». Это была первая крупная сделка, в которой я, будучи еще учащимся колледжа, участвовал вместе с отцом.

«Свифтон Виллидж» представлял собой жилой комплекс на 1200 квартир в Цинциннати (штат Огайо). Это был совершенно гиблый проект: 800 квартир так и не были сданы в аренду, застройщики разорились, федеральные власти объявили об отказе им в праве выкупа закладной на этот комплекс, в общем, дело не сулило ничего, кроме неприятностей. Однако с нашей точки зрения это было даже к лучшему. Мы считали, что тут открываются огромные возможности.

Имея дело с государственными учреждениями по вопросам заложенного недвижимого имущества, мы много раз убеждались, что они жаждут как можно быстрее избавиться от него, поскольку лишены какой бы то ни было возможности управлять им. А в случае со «Свифтон Виллидж» все было так скверно, что, кроме нашего, больше не было ни единого предложения о его покупке.

Сегодня аналогичную ситуацию можно наблюдать в так называемом «Солнечном поясе» – штатах крайнего юга, юго-запада и запада США, где во времена нефтяного бума было построено много жилья. В наши дни эти крупные жилые комплексы заселены чуть более чем наполовину – от 30 до 40 % квартир так и не сданы в аренду. Застройщики на грани разорения, так как банки лишили их права выкупа закладных. Но здесь кроются блестящие возможности для энергичного оборотистого дельца, который может выкупить это имущество за неправдоподобно низкую сумму.

Мы с отцом предложили за «Свифтон» самую низкую цену, и наше предложение было принято. В итоге мы приобрели этот комплекс менее

чем за 6 млн долл., притом что за два года до этого на его строительство было потрачено вдвое больше. Мы тут же смогли получить ипотечный кредит на эту сумму да еще 100 тыс. долл. на обустройство и приведение жилья в порядок. Иными словами, мы получили этот комплекс, фактически не вкладывая в него собственных денег. Единственное, что мы должны были сделать, – это грамотно распорядиться им. Даже если бы мы потратили на обустройство квартир в «Свифтон» вдвое меньше усилий, то все равно нам хватило бы поступлений от арендной платы, чтобы выкупить закладную.

Нам с отцом весьма импонировало то, что это было крупное дело: мы могли сосредоточиться на нем, не распыляя энергию на мелкие проекты. И в самом деле, на управление жилым домом с 50 сдаваемыми в аренду квартирами требуется столько же сил и времени, сколько на управление 1200-квартирным жилым комплексом. Только в последнем случае прибыль намного больше.

После того, как мы заключили сделку, ее дальнейший успех определялся уже тем, насколько умело мы будем осуществлять управление и маркетинг. Перед нами стояла нелегкая задача сдать в аренду все квартиры, причем порядочным съемщикам, которые намерены надолго поселиться здесь.

К тому времени, когда я взял на себя управление «Свифтон Виллидж», тамошние жильцы успели фактически разгромить и испортить все вокруг. Многие из них переехали в Цинциннати с холмов Кентукки, это были очень бедные семьи, имевшие по семь – восемь детей. У них не было почти никакого имущества, и они никогда раньше не жили в городских многоквартирных домах. Они обычно набивались всей семьей в одно- или двухкомнатную квартиру, их дети целый день бегали без присмотра. Они ломали и крушили все вокруг, нанося огромный ущерб зданию.

Жильцы эти не только не платили, но многие из них считали, что платить за жилье вовсе не обязательно. Если вы пытались надавить на них, они просто смывались. Как оказалось, для того, чтобы не платить арендную плату, они нанимали трейлер, ставили его рядом со своим подъездом и в глухой предрассветный час скрывались со всеми своими пожитками. Я бы и не возражал, пусть бы только сначала заплатили. Чтобы предотвратить подобные случаи бегства, нам пришлось нанимать «отряд наблюдения за трейлерами», который должен был круглосуточно патрулировать окрестности комплекса.

Избавившись от подобных нежелательных элементов, чтобы привлечь приличную публику, мы стали приводить помещения в порядок. Это

требовало существенных вложений, в общей сложности около 800 тыс. долл., что по тем временам было весьма значительной суммой. Но игра стоила свеч. В ту пору в штате Нью-Йорк действовал закон, запрещающий даже оправданное повышение арендной платы за жилье, невзирая на проведенное улучшение жилого фонда, но в Огайо такого закона не было, и нам удалось без всяких проблем поднять плату за квартиры в «Свифтоне».

Первое, на что мы потратились, были чудесные белоснежные жалюзи на окна. Это только кажется пустяком, но именно они придали унылому зданию из красного кирпича нарядный и уютный вид. Кроме того, это было гораздо более дорогостоящим делом, чем могло показаться на первый взгляд, ведь в доме было 1200 квартир, и в каждой – от восьми до десяти окон. Потом мы заменили исцарапанные алюминиевые двери на симпатичные деревянные, выкрашенные белой краской. Они придали дому колониальный стиль.

Мы сделали косметический ремонт во всех помещениях, отремонтировали сантехнику, так что внутри квартиры сияли чистотой и имели очень ухоженный вид. Я уже говорил, что являюсь рьяным поклонником чистоты и считаю ее выгодным вложением денег. Если вы, например, задумали продать свою машину и не пожалели пяти долларов на мытье, чистку салона и придание внешнего лоска, то окажется, что ее можно продать на четыре сотни дороже. Товарный вид всегда позволит положить в карман лишний доллар.

То же самое можно сказать и в отношении недвижимости: если дом содержится в порядке, ухожен, отремонтирован, то он всегда будет стоить дороже того, где поскупились навести чистоту и отремонтировать текущие краны. Правда, в последние несколько лет в Нью-Йорке на это можно было не обращать внимания из-за настоящего бума на недвижимость. Люди скупали все не глядя. Но я бы не стал обольщаться по этому поводу. Конъюнктура рынка постоянно меняется, и в периоды спада чистота и ухоженность становятся одним из главных источников дополнительной ценности жилья.

Кроме того, в «Свифтоне» мы заново выкрасили стены в коридорах, натерли мастикой полы и привели в порядок прилегающую территорию. И еще мы дали в газеты чудесную рекламу апартаментов. И это в то время, когда мало кто в Цинциннати рекламировал недвижимость. Люди обратили внимание на наш дом, многие приходили посмотреть квартиры, и очень быстро о «Свифтон Виллидж» распространились самые лестные отзывы. Вскоре все квартиры были сданы внаем.

Все это время мы пытались найти хорошего управляющего, их

сменилось чуть ли не полдюжины. Некоторые были порядочными, но при этом тупыми или нерасторопными, а то и просто странными. Один и вовсе зачем-то нарисовал в углу комнаты свой портрет. Попадались и весьма энергичные, но они не знали азов управления жилым домом. К счастью, я хорошо разбираюсь в людях и быстро могу оценить, чего стоит очередной претендент.

В конце концов нам удалось найти одну легендарную личность, назову его Ирвином. Это был потрясающий тип лет 65, мне никогда больше не доводилось встречать подобных артистов театра абсурда. Он имел отлично подвешенный язык, задатки ловкого торгаша и весьма занятный стиль управления. Вообще, Ирвин был из тех парней, которые могли работать всего час в день, но при этом успевать сделать столько, сколько прилежный управляющий не смог бы и за целых 12 часов. Наблюдая за ним, я понял: важно не то, сколько часов ты проторчал на работе, а то, сколько ты успел сделать за это время.

Правда, с Ирвином была одна серьезная проблема: он не очень-то внушал доверие. С первого дня я подозревал, что он мухлюет, но это выяснилось только при проверке (я всегда подвергаю проверке тех, кому доверено иметь дело с деньгами). После нее мне позвонил мой страховой агент и сказал: «Дональд, знай, что тебя обманывают. Этот парень – настоящий мошенник». Оказалось, что Ирвин на своем веку испробовал все виды мошенничества и надувательства, частенько вступая в сложные отношения с законом.

Я всегда придерживался принципа: если ты поймал человека на воровстве, нужно очень жестко наказать его, даже если это обойдется тебе в десять раз больше того, что он украл. Воровство – это самый худший из грехов. Но в случае с Ирвином я столкнулся с дилеммой: как управляющий он был гораздо более способным и эффективным, нежели любой честный работник, а кроме того, пока он занимал эту должность, никто из его подчиненных не смел и подумать о воровстве. Так что все, что я должен был делать, – это присматривать за самим Ирвином, чтоб он не зарывался. Я часто подтрунивал над ним, намекая на то, что я в курсе его делишек. Он в ответ очень натурально изображал оскорбленную невинность.

Если бы я поймал его за руку, то немедленно, прямо на месте, уволил бы, но он так никогда и не предоставил мне такого случая. А может, я и сам не очень стремился к этому? Подозреваю, что в дополнение к тем 50 тысячам, которые мы ему платили, Ирвин умудрялся ежегодно присваивать еще столько же. Но даже если и так, это было выгодная для меня сделка.

Однажды, придя в офис, я застал одну из девушек, работавших в

подчинении Ирвина, плачущей. Я спросил ее, в чем дело и почему она так расстраивается. Выяснилось, что сотрудники офиса учредили нечто вроде погребального фонда, на средства из которого покупали цветы на похороны своих знакомых. Там скопилось около 80 долл. По словам девушки, Ирвин украл эти деньги.

Тогда я пошел к Ирвину и спросил: «Ирвин, какого черта ты спер этот их погребальный фонд?» Он, конечно, все отрицал, он клялся, что не притронулся и пальцем к этим деньгам, целых полчаса он ярился и бушевал, демонстрируя, как оскорблен моими «беспочвенными» обвинениями. Праведный гнев в его исполнении был великолепен. Я-то все равно подозревал, что девушка была права, а Ирвин врал, но он так твердо стоял на своем, что был просто неподражаем. Это было наглое заpiresательство, но исполненное по всем правилам высшего актерского мастерства.

Хочу привести пример метода работы Ирвина. Между прочим, мы говорим о толстом лысом коротышке в смешных круглых очках с толстыми линзами, который никогда не поднимал ничего тяжелее авторучки и был напрочь лишен какой бы то ни было физической силы. Что у него реально было, так это неподражаемое умение пудрить мозги.

Как я уже говорил, поначалу у нас было много жильцов, не желавших платить за аренду. Иногда Ирвин самолично обходил таких неплательщиков. Он звонил в дверь, и, когда жилец появлялся, начинал неистово браниться. Он моментально краснел как рак и осыпал оторопевшего жильца самой непристойной изощренной бранью, какую только мог вспомнить. Он орал, угрожал, потрясал кулаками. Это был настоящий спектакль, но, как правило, это срабатывало: должники платили тут же и сполна.

Однажды Ирвин в ходе одной из таких вылазок позвонил в дверь злостного неплательщика, и ему открыла десятилетняя девочка. «Передай своему папе, – немедленно заорал Ирвин, – что, если он не внесет эту... плату, мне придется здорово встряхнуть его задницу». И далее он продолжал в том же духе, пока на крики не прибежала мать девочки. Оказалось, что она очень недурна собой, даже красавица. А Ирвин, надо вам сказать, был весьма падок на женский пол. И Ирвин немедленно начал подбивать к ней клинья. Он пригласил ее пообедать. Женщина, чей муж был то ли шофером-дальнобойщиком, то ли строительным рабочим, была совершенно обескуражена его натиском, ей никогда не приходилось иметь дела с подобными типами, и она не знала, что сказать. Однако было видно, что она совсем не прельстилась Ирвином, и он отступился. Мы ушли.

Не позже чем через час, когда мы были в офисе, туда ворвался огромный детина, настоящий монстр весом не менее центнера. Он был в бешенстве оттого, что Ирвин имел наглость так ругаться в присутствии его дочери, а кроме того, клеился к его жене. По его глазам было видно, что он готов на убийство.

Я подумал, что, если Ирвин не дурак, он сбежит. Но не тут-то было: в ответ Ирвин стал яростно кричать, размахивая руками и брызгая слюной: «Катись вон из моего офиса, не то я убью тебя. Я тебя просто уничтожу! Видишь мои руки? Это не руки, это смертельное оружие, чтоб ты знал, они даже зарегистрированы в полицейском участке!»

Никогда не забуду лица этого громилы, как он посмотрел на Ирвина и процедил: «Ты, жирный ублюдок, только высунься на улицу, я тебя в бараний рог скручу». Мне всегда нравилось это выражение. Я стал опасаться, что Ирвин находится в серьезной опасности. Но сам он так не думал. Не тут-то было. «Могу подраться с тобой, когда захочешь. Только, боюсь, закон это не одобрит – я слишком опасен для твоей жизни».

Достаточно было посмотреть на Ирвина, чтобы понять, что это за руки! Какое там «зарегистрированы», какое «оружие убийства»?! Но Ирвин вел себя, как заправский укротитель львов. Видели вы когда-нибудь парня весом чуть больше пера, смело входящего в клетку с грозным львом, весящим добрых 300 килограммов? Этот зверь в минуту загрызет любого, едва учует крупицу страха или неуверенности. Но укротитель грозно щелкает бичом, идет спокойно, не торопясь, и лев, как ни странно, покоряется его воле. Ирвин на моих глазах проделал с этим громилой то же самое, только вместо бича у него был длинный язык.

В результате опасность миновала, разъяренный монстр убрался прочь. Ирвин, возможно, спас свою жизнь только тем, что не выказал и тени страха. Это произвело на меня огромное впечатление. Никогда не следует показывать своего страха: твердо стойте на своем, излучайте уверенность, ни шагу назад, и пусть будет, что будет.

Поскольку Ирвин так хорошо управлялся в «Свифтон Виллидж», я стал реже бывать там, мое присутствие в Цинциннати стало почти ненужным. Сначала я сократил свои визиты до одного раза в неделю, потом стал появляться всего раз в месяц.

Уже давно я свел знакомство с одним из наших квартиросъемщиков. Это был пожилой еврей, бывший узник концлагеря в оккупированной Польше. Приехав в Америку, он сначала был мясником, затем стал держать мясную лавку, а к моменту нашего знакомства уже владел сетью не менее чем из 14 магазинчиков. Они с женой арендовали две квартиры, соединив

их, и у них получилось отличное уютное жилье, где они были счастливы. Я относился к нему с огромным уважением, поскольку это был человек с большим опытом. Он сумел выжить, завоевать себе положение, преуспеть в жизни.

Однажды, через несколько лет после приобретения «Свифтон Виллидж», я как-то встретил его и спросил, как дела. «Все хорошо, все в порядке», – ответил он. Но потом, отведя меня в сторонку, шепотом сказал: «Знаешь, Дональд, ты мне друг, поэтому хочу тебе сказать – продавай это место». «Но почему?» – удивился я. «А потому, что здесь становится опасно, и дело тут не в бизнесе, а в людях. Сейчас появилось много таких, кто не моргнув глазом перережет тебе глотку и через минуту даже не вспомнит об этом. Я говорю о людях, которым действительно нравится резать глотки». Его совет был правильным. Я очень признателен ему и никогда не забуду его слов.

Я всегда прислушиваюсь к тем, кого уважаю. Они часто бывают правы, причем это чутье, наитие, а не маркетинговое исследование. И я провел в Цинциннати лишних два дня, объезжая окрестности и присматриваясь. Я увидел, что место действительно становится слишком опасным для проживания.

Я выставил «Свифтон Виллидж» на продажу и почти сразу получил предложение. Дела у нас шли очень хорошо, долг был ничтожен по сравнению с тем, что приносил этот комплекс, а приносил он 700 тыс. долл. в год в виде арендной платы. Но, продав его, мы сорвали огромный куш.

Покупателем стал Prudent Real Estate Investment Trust, вкладывавший капиталы в недвижимость. Тогда подобные фонды были очень популярны, банки охотно давали им ссуды под недвижимость. Вся беда была только в том, что ими управляли люди, не имеющие ни малейших знаний или опыта в этом деле. Я называл их «парни с лишними баксами». Это был тот сорт людей, которые готовы выбросить огромные деньги на покупку недвижимости где-нибудь в Пуэрто-Рико, даже не позаботившись посмотреть на нее. В конечном итоге оказывалось, что здание, которое, они купили, вовсе не было построено, не существовало в природе.

Правление Prudent, вероятно, оправдывая название траста (англ. prudent – «благоразумие». – *Прим. пер.*), направило в Цинциннати своего представителя, который должен был осмотреть и оценить приобретаемый комплекс. От его заключения зависело окончательное решение траста. Представителем оказался парнишка моих лет, хотя он выглядел, как подросток. Я был просто поражен тем, что ему доверили принять такое важное решение.

Выяснилось, что больше всего он желает отобедать в «Майсонет», ресторане, считавшемся одним из пяти самых лучших в стране. Это и впрямь было то, чего он больше всего хотел: когда он звонил предупредить, что едет, он попросил меня заказать для нас там столик. «Конечно», – согласился я.

Его самолет чуть запоздал и приземлился около полудня, и я сразу же повез его показывать «Свифтон Виллидж», который в то время был полностью заселен. Выяснив это, парень не стал задавать слишком много вопросов. Больше всего он боялся опоздать на обед в ресторан. Мы добрались туда за полчаса и после битых три часа просидели за обедом. Это было совершенно не похоже на то, как я обычно работаю. Если бы у меня был всего один день на изучение такого крупного объекта, как «Свифтон», я бы послал к черту обед и досконально изучил каждую мелочь, прежде чем даже задуматься о его приобретении.

Когда мы, наконец, завершили обед, было уже почти четыре, и я отвез парня в аэропорт. Он вернулся в Нью-Йорк сытый и довольный собой и уверенно рекомендовал правлению Prudent заключить сделку. Он доложил своим боссам, что место прекрасное и покупка «Свифтон» обещает огромный успех. Правление приняло положительное решение. Цена сделки составила 12 млн долл. Это означало, что наша прибыль составит 6 млн долл.

А потом мы подписали контракт. К тому моменту я уже ясно видел, что тучи над «Свифтон» сгущаются. У многих жильцов заканчивались договоры на аренду квартир, и они не планировали продлевать их. Тогда мы включили в контракт пункт, гласящий, что все данные об арендуемых квартирах относятся к дате подписания контракта, а не к моменту его завершения, как обычно требовалось. Иными словами, мы хотели зафиксировать в нем, что на момент подписания контракта жилье на 100 % было сдано в аренду, но не гарантировали, что эта ситуация сохранится через три-четыре месяца, когда сделка будет завершена.

Еще я настаивал на том, чтобы в контракт был включен пункт, обязывающий покупателя в любом случае завершить сделку, в противном случае предусматривалась выплата нам огромной неустойки. Это также было необычно для подобного рода документов, поскольку во всех других аналогичных сделках покупатель вносил залог в размере 10 %, и если потом не мог завершить сделку, то терял лишь эти деньги.

На самом деле люди из «Благоразумия» должны были проявить больше этого самого благоразумия. Как я уже говорил, такие трасты слишком торопились, однако не умели быстро проворачивать сделки. Но в

данном случае, конечно, им можно было и не спешить. К тому моменту, когда сделка была завершена, в «Свифтоне» были десятки пустых квартир.

Глава 5. Прорыв на Манхэттен

Я мечтал о Манхэттене с тех самых пор, как в 1968 г. окончил Уортон. Но в то время рынок городской недвижимости был на подъеме, цены казались мне слишком высокими, и я не мог найти то, что меня устроило бы, а именно неплохой объект по приемлемой цене. В ту пору отец уже весьма преуспевал, однако не считал себя обязанным выделять своим детям крупные денежные средства. Когда я окончил колледж, у меня в распоряжении было 200 тыс. долл., вложенных по большей части в жилые дома Бруклина и Куинса. Так что я выжидал. Я начал работать в отцовском бизнесе, помогая ему, но при этом старался как можно больше времени проводить на Манхэттене.

В 1971 г. наступил поворотный момент моей жизни – я решил поселиться на Манхэттене. Я снял квартиру типа студии в здании, располагавшемся на Третьей авеню и 75-й улице. Окнами она выходила на искусственный пруд во внутреннем дворе соседнего дома. Студия моя находилась на одном из верхних этажей здания, поэтому я мог позволить себе в шутку называть свое жилище «пентхаузом». Я изо всех сил пытался так обставить свою студию, чтобы она казалась просторнее. Но несмотря на все мои потуги, это была довольно мрачная, темная и тесная квартира. Однако я нежно любил ее. Переезд в этот мой первый манхэттенский дом стал для меня более важным и волнующим событием в жизни, нежели случившееся 15 лет спустя переселение в настоящий пентхауз построенного мною здания «Трамп Тауэр» на углу Пятой авеню и 57-й улицы с окнами, выходящими на аллеи Центрального парка Нью-Йорка.

Постарайтесь понять меня – тогда я был мальчишкой из Куинса, который работал в Бруклине. И вдруг я живу на Манхэттене, в Верхнем Ист-Сайде.

Самое интересное, что благодаря этому я гораздо лучше познакомился с Манхэттеном, я мог часами бродить по его улицам и замечал многое, что невозможно увидеть, если вы посетили Нью-Йорк с деловой или ознакомительной целью. Теперь я знал все достойные внимания объекты недвижимости. На смену мальчишке из пригорода пришел вполне городской парень. Я считал, что живу в самом лучшем из всех миров. Я был молод, полон энергии, я жил на Манхэттене, хотя каждый день продолжал ездить на работу в мрачный Бруклин.

Прежде всего я решил стать членом престижного и очень модного по

тем временам «Ле Клуб». Это был самый эксклюзивный клуб, почти такой же, как «Студио 54» во времена своего расцвета. Он находился на Восточной 54-й улице, и в число его членов входили многие самые успешные бизнесмены и самые прекрасные женщины. Здесь запросто можно было встретить богатого 75-летнего плейбоя, входящего в холл в сопровождении трех ослепительных юных золотоволосых шведок.

Никогда не забуду, как мне удалось стать членом этого клуба. Однажды я позвонил в «Ле Клуб» и, вежливо представившись, сказал, что хотел бы стать его членом. Человек на другом конце провода рассмеялся и сказал, что я, наверное, шучу. Ясно – ведь никто до сих пор не слышал ни о каком Дональде Трампе. На следующий день мне пришла в голову идея получше, и я, снова позвонив в «Ле Клуб», спросил: «Не могли бы вы предоставить мне список членов клуба? Возможно, я знаком с некоторыми из них». Мне ответили: «Извините, но мы никогда не даем сведений о членах нашего клуба», – и повесили трубку.

На следующий день я позвонил снова: «Мне необходимо связаться с президентом клуба. Я хотел бы кое-что передать ему». По до сих пор неизвестным для меня причинам парень из клуба назвал мне имя и рабочий телефон президента. Я тут же позвонил ему. Я представился и сказал со всей возможной вежливостью: «Я – Дональд Трамп, и мне хотелось бы вступить в члены клуба». Он спросил меня: «А есть ли у вас друзья или родственники среди членов клуба?» «Нет, – ответил я. – Я не знаком ни с кем из них».

Президент удивился: «Тогда почему вы решили, что вас примут?» В ответ я стал говорить, говорить, говорить и наконец бедный президент сдался: «Ну что ж, похоже, вы славный молодой человек, да и нам, вероятно, не помешает иметь среди членов клуба парней помоложе. Почему бы нам не встретиться и не пропустить по стаканчику в “21”?»

И вот на следующий вечер мы встретились с ним, чтобы выпить. Но тут возникла одна небольшая проблема. Дело в том, что я совсем не пью и абсолютно не умею расслаиваться без дела за пустой трепотней. Зато пригласивший меня был большим поклонником выпивки, а кроме того, он прихватил с собой друга, который разделял его пристрастие. И вот в течение двух часов они напивались, а я оставался трезвым, пока, наконец, я не предложил: «Слушайте, парни, может, я провожу вас домой?» На что они дружно ответили: «Нет, лучше пропустим еще по одной».

К такому я не привык. У меня просто не было такой возможности – мой отец всегда был убежденным трезвенником. Он возвращался домой в одно и то же время, в семь вечера, обедал, читал газеты, смотрел выпуски

новостей по телевизору и ложился спать. Вечера в нашей семье постоянно проходили именно так. Я унаследовал это неприятие алкоголя от отца. И вдруг я попал в совсем иной мир. Помню, как удивлялся тогда: неужели все, кто сумел добиться в Нью-Йорке вершин успеха, горькие пьяницы? И мне представлялось, что в этом случае я обладаю огромным преимуществом перед ними.

Наконец около десяти вечера эти ребята так основательно набрались, что мне пришлось развозить их по домам, причем я их почти тащил, потому что сами они с трудом держались на ногах. Затем в течение двух недель от президента клуба не поступало никаких вестей. Тогда я сам позвонил ему, и он очень долго не мог взять в толк, кто это ему звонит и зачем. Я вдруг понял, что мне вновь предстоит пройти всю эту процедуру в «21».

Конец ознакомительного фрагмента. [Полный текст доступен на www.litres.ru](http://www.litres.ru)

notes

Примечания

Горацио Алджер – классик американской литературы, в романах которого герой, выходец из бедной семьи, своим упорством и трудолюбием завоевывает место в жизни и становится богатым. – *Прим. пер.*