

ДОНАЛД ТРАМП

ИСКУССТВО
СДЕЛКИ



Лучший мировой опыт

Тони Шварц

Дональд Трамп. Искусство сделки

«ЭКСМО»

1987

УДК 323(092) Трамп Д.
ББК 66.3(7Сое) Трамп Д.

Шварц Т.

Дональд Трамп. Искусство сделки / Т. Шварц — «Эксмо»,
1987 — (Лучший мировой опыт)

ISBN 978-5-699-94467-5

Дональд Трамп – 45-й президент США, бизнесмен. Человек года по версии журнала «Time» (2016). «Искусство сделки» – гид по разумному подходу к личным финансам. Трамп, имея за плечами огромный предпринимательский опыт, рассказывает о своем видении правильного бизнеса, вспоминает яркие сделки и делится проверенными временем рекомендациями для успеха. Вы узнаете секреты успешных сделок из первых уст!

УДК 323(092) Трамп Д.
ББК 66.3(7Сое) Трамп Д.

ISBN 978-5-699-94467-5

© Шварц Т., 1987
© Эксмо, 1987

Содержание

Благодарность	6
Глава I	7
Глава II	26
Глава III	34
Глава IV	41
Конец ознакомительного фрагмента.	46

Дональд Дж. Трамп, Тони Шварц Дональд Трамп. Искусство сделки

Моим родителям – Фреду и Мэри Трамп

Donald J. Trump, Tony Schwartz
Trump: The Art of the Deal

This translation is published by arrangement with Random House, a division of Penguin Random House LLC

© Copyright © 1987 by Donald J. Trump

© Перевод. Савина И., 2019

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

Забавная, искренняя и непринужденная болтовня в формате автобиографии.

– *New York Post*

Дональд Трамп – делец. В этом столько же правды, как в том, что львы – плотоядные, а вода – мокрая.

– *Chicago Tribune*

Трамп заставит вас заново поверить в «американскую мечту».

– *The New York Times*

Увлекательно... Абсолютно захватывающе... Чтение и слог настолько живо изображают Трампа, что внимание читателя поглощается целиком и полностью.

– *Boston Herald*

Благодарность

Я должен сказать спасибо нескольким людям, благодаря которым появилась эта книга, несмотря на все мои прочие обязанности. Иване Трамп, моей жене, и трем моим детям, со стороны которых я видел понимание, когда проводил многие выходные, работая над ней. Сью Ньюхаусу (Si Newhouse), убедившему меня написать эту книгу вопреки моему первоначальному нежеланию, Говарду Камински (Howard Kaminsky), Питеру Осносу (Peter Osnos) и другим сотрудникам издательства Random House, которые были полны энтузиазма и поддерживали меня на всех этапах ее создания.

Тони Шварц (Tony Schwartz) хотел бы поблагодарить очень многих людей, которые щедро дарили нам свое свободное время, в особенности Роберта Трампа (Robert Trump), Дера Скатта (Der Scutt), Ника Рибиса (Nick Ribis), Бланш Спраг (Blanche Sprague), Нормана Левина (Norman Levine), Харви Фримена (Harvey Freeman), Тони Глидмена (Tony Gliedman), Эла Гласгоу (Al Glasgow), Джона Барри (John Barry) и Дэна Купера (Dan Cooper). За печать, фотокопирование, редактирование, исследования и проверку фактов благодарим Рут Мюллен (Ruth Mullen), Гейл Олсен (Gail Olsen), Адину Вайнштейн (Adina Weinstein), Дебору Иммергут (Deborah Immergut) и Нэнси Палмер (Nancy Palmer). Без Нормы Фёрдерер (Norma Foerderer), милой Нормы, решающей мои проблемы, я бы никогда не смог найти нужные мне время и возможности. Мой агент, Кэти Роббинс (Kathy Robbins), лучшая в том, что она делает, и не только: это редактор, группа поддержки и доверенное лицо. Эд Коснер (Ed Kosner), выдающийся редактор из New York, долгое время был источником идей, вдохновения и мудрых советов. Мои дети Кейт и Эмили – мои радость, вызов и вдохновение. Моя жена Дебора поддерживала меня больше, чем любой, кого я знаю, это мой первый редактор, мой лучший друг и спустя десять лет по-прежнему любовь моей жизни.

Глава I

Заклучить сделку. Неделя из жизни

Я делаю это не ради денег. У меня их достаточно, больше, чем мне когда-либо понадобится. Я делаю это, чтобы делать. Сделки – моя форма искусства. Другие люди красиво рисуют на холсте или пишут прекрасные стихи. Я люблю заключать сделки, предпочтительно большие сделки. Это доставляет мне удовольствие.

Большинство людей удивляет то, как я работаю. Я свободен и расслаблен. Я не ношу портфель. Я стараюсь не назначать слишком много встреч. Я держу дверь открытой. Вы не можете проявлять воображение и предприимчивость, если вокруг все слишком структурировано. Я предпочитаю просто приходить каждый день на работу и наблюдать, как идут дела.

В моей жизни нет типичной недели. Чаще всего я просыпаюсь очень рано, около шести, и провожу примерно час за чтением утренних газет. Обычно я приезжаю в офис к девяти и сажусь за телефон. Редко случается менее чем 50 звонков в день, а часто их количество доходит до ста. Между ними у меня проходит минимум 12 встреч. Большинство из них спонтанны, и обыкновенно встречи длятся не более 15 минут. Я лишь иногда хожу на обед, а покидаю офис около 18.30, но часто делаю звонки из дома вплоть до полуночи и все выходные.

Остановок не бывает, и я не хотел бы, чтобы что-то было по-другому. Я пытаюсь учиться у прошлого, но планирую будущее, фокусируясь исключительно на настоящем. В этом весь интерес. А если это не доставляет удовольствие, то зачем все это?

Понедельник

9.00. Мой первый звонок Алану («Эйсу») Гринбергу (Alan Greenberg) в операционный зал Bear Sterns, крупной инвестиционной банковской фирмы на Уолл-стрит. Алан – генеральный директор Bear Sterns, мой инвестиционный банкир последние пять лет, и он в этом лучший. Две недели назад мы начали покупать акции Holiday Inn. Они продавались по 50 долларов с небольшим. Этим утром Алан говорит, что у меня чуть больше миллиона акций, или немногим более 4 % компании. В пятницу торговля закрылась на 65 долларах за акцию, главным образом потому, как говорит Алан, что пошел слух о моих крупных покупках и появилось мнение, будто я планирую заполучить контрольный пакет акций компании.

Правда в том, что я открыт вариантам. В конце концов я могу дойти до того, чтобы получить контроль над Holiday, которую считаю в чем-то недооцененной. При текущих биржевых ценах я мог бы получить контроль над компанией менее чем за 2 млрд долларов. Примерно столько могут стоить три казино отеля Holiday, а компания владеет еще 300 тыс. гостиничных номеров.

Второй вариант на тот случай, если биржевая цена пойдет вверх, – продать свою долю с очень неплохой прибылью. Если бы я сделал это теперь, то уже получил бы 7 млн сверху. Третья возможность состоит в том, что со временем Holiday может предложить выкупить мою долю с премией, просто чтобы избавиться от меня. Если премия будет достаточно высокой – я продам.

В любом случае мне приятно наблюдать, как далеко может зайти плохой менеджмент ради того, чтобы сохранить то, что компания называет своей независимостью и что на самом деле является просто рабочими местами менеджеров.

9.30. Мне звонит Абрахам Хиршфельд (Abraham Hirschfeld), спрашивает совет. Эйб – успешный застройщик, но он хочет стать политиком. К несчастью для Эйба, застройщик из него намного лучше, чем политик.

Этой осенью Эйб пытался вступить в борьбу за пост вице-губернатора против Куомо (Cuomo), личного кандидата губернатора Стэна Ландина (Stan Lundine). Куомо затеял против Хиршфельда суд, чтобы отстранить того от голосования по техническим причинам, и вполне естественно, что в разгар кампании суд исключил Хиршфельда из борьбы. Эйб знает, что я в дружеских отношениях с губернатором, и хочет моего совета по поводу того, стоит ли ему поддерживать Куомо или поменять партию и поддержать оппонента Куомо. Я говорю ему, что это бессмысленный вопрос: держись за победителя и хорошего человека.

Мы назначаем встречу на четверг.

10.00. Я звоню Дону Имусу (Don Imus), чтобы поблагодарить его. У Имуса одно из самых успешных в США радио-шоу на WNBC, и он помогал собрать деньги для Фонда Аннабель Хилл (Annabel Hill).

Я поражен тем, как это вылилось в подобное медийное событие. Все началось на прошлой неделе, когда я увидел в национальных новостях репортаж Тома Брокау (Tom Brokaw) об этой очаровательной леди из Джорджии – миссис Хилл. Она пыталась спасти себя и свою заложенную ферму от лишения права собственности. Несколько недель назад ее 67-летний муж совершил самоубийство, надеясь, что его страховка покроет стоимость фермы, которой семья владела несколько поколений. Однако выплаты по страховке оказались намного ниже требуемой суммы. Ситуация была очень грустной, она тронула меня. Это были люди, которые всю свою жизнь усердно и честно работали, только чтобы увидеть, как все разваливается у них на глазах. Мне это показалось просто неправильным.

NBC помогла мне установить контакт с прекрасным парнем из Джорджии Фрэнком Ардженбрайтом (Frank Argenbright), который очень старался помочь миссис Хилл. Фрэнк указал мне на банк, где хранилась закладная миссис Хилл. На следующее утро я позвонил туда и смог поговорить с одним из вице-президентов. Я объяснил, что являюсь бизнесменом из Нью-Йорка и заинтересован в том, чтобы помочь миссис Хилл. Он ответил, что очень сожалеет, но уже поздно. Они собирались продать ферму с аукциона и, как он сказал, «никто и ничто их не остановит».

И это заставило меня действовать. Я сказал тому парню: «Так, слушай меня. Если вы проведете продажу, я лично организую судебное дело против вашего банка за убийство на том основании, что вы довели мужа миссис Хилл до суицида». Представитель банка внезапно занервничал и сказал, что свяжется со мной позднее.

Иногда стоит быть немного несдержанным. Час спустя мне позвонили из банка и сказали: «Не беспокойтесь, мы решим этот вопрос, мистер Трамп». Миссис Хилл и Фрэнк Ардженбрайт пообщались со СМИ, и следующее, что мне известно, – история стала ведущей темой новостей.

К концу недели мы собрали 40 тыс. долларов. Один Имус собрал 20 тыс., обратившись к слушателям. В качестве рождественского подарка для миссис Хилл и ее семьи мы назначили церемонию сжигания закладной в канун Рождества в Трамп-тауэре. К тому времени, я уверен, мы соберем всю сумму. Если же этого не произойдет, я пообещал миссис Хилл, что добавлю недостающее.

Я говорю Имусу, что он лучше всех, и приглашаю его на следующей неделе быть моим гостем на теннисных матчах турнира U.S.Open. У меня есть бокс в первом ряду, и я там бывал почти каждый день. Однако сейчас я настолько занят, что чаще отправляю туда друзей.

11.15. Звонит Гарри Ашер (Harry Usher), уполномоченный представитель Футбольной лиги США (USFL). В прошлом месяце суд в антитрестовом разбирательстве, которое мы затеяли против Национальной футбольной лиги (NFL), определил, что NFL является монополией, но присудил нам только символическое возмещение ущерба в один доллар. Я уже поз-

волил лучшим игрокам своей команды «Нью-Джерси Дженералс» подписать договор с NFL. Но судебное решение было смешным.

Мы спорим о подходе, которого стоит придерживаться. Я хочу быть более агрессивным. «Что меня беспокоит, – говорю я Гарри, – так это то, что никто по-настоящему не настаивает на апелляции».

12.00. В полдень звонит Джерри Шонфелд (Gerry Schoenfeld) – глава Shubert Organization, крупнейшей компании, владеющей почти половиной театров на Бродвее, чтобы порекомендовать свою протеже на работу офис-администратора. Он говорит, что женщина хочет работать именно на Дональда Трампа, и я отвечаю, что она не в себе, но с удовольствием встречу с ней.

Мы немного беседуем о театральном бизнесе, и я говорю ему, что собираюсь отвести детей на «Кошек», одно из его шоу, во второй раз. Он спрашивает, заказываю ли я билеты через его офис. Я признаюсь, что не очень люблю эти вещи, на что он отвечает: «Не глупи. У нас есть сотрудница, в чьи обязанности входит решение вопросов с билетами для наших друзей. Вот ее номер. Звони, не сомневайся».

Это приятный жест от очень приятного человека.

13.15. Энтони Глайдмен (Anthony Gliedman) заходит обсудить проект «Уоллмен-Ринк». Глайдмен был уполномоченным по строительству при Эде Коче (Ed Koch). В то время мы много спорили, и, хотя я надеялся одержать над ним верх в суде, всегда считал его очень разумным. Я не держу на людей зла за то, что они в какой-то момент противостояли мне. Я всего лишь стремлюсь нанимать лучших специалистов, где бы они мне ни встречались.

Тони помогал в переустройстве катка «Уоллмен-Ринк» в Центральном парке Нью-Йорка – проекте, который городу не удавалось завершить в течение семи лет. В июне я предложил ему взяться за эту работу самому. Теперь мы работаем с опережением графика, и Тони сообщает мне, что назначил на четверг пресс-конференцию, чтобы обозначить последний важный этап строительства – заливку бетона.

Мне это не кажется достаточно серьезным новостным поводом, и я спрашиваю, появится ли там вообще кто-нибудь. Он говорит, что участие подтвердили уже не менее дюжины новостных организаций. Вот вам и моя оценка новостей.

14.00. Я занят судебным иском, который мы предъявили подрядчику по Трамп-тауэру. На середине выполнения работ мы вынуждены были уволить его по причине полной некомпетентности и теперь судимся за причиненный ущерб. Я ненавижу судебные разбирательства и расследования, но правда в том, что если ты прав, то свою правоту надо отстаивать или люди станут перешагивать через тебя. В любом случае у меня нет никакой возможности избежать разбирательств, даже если бы я сам никогда не подавал в суд. В наши дни, если тебя зовут Дональд Трамп, то, кажется, будто все только и думают о том, как бы тебя засудить.

15.00. Я прошу Норму Фердерер (Norma Foerderer), моего старшего помощника и человека, благодаря которому моя жизнь остается организованной, принести мне обед: банку томатного сока. Я редко выхожу, поскольку по большей части это потеря времени.

15.15. Я звоню сэру Чарльзу Голдштейну (Charles Goldstein), его нет на месте, и я оставляю сообщение. Он успешный юрист по недвижимости, но не один из моих любимых.

Я вполне уверен, что Чарльз Голдштейн из Бронкса, но он полон пафоса и имеет королевские повадки, поэтому я зову его сэр Чарльз. В конце прошлой недели я услышал, что Ли Якокка (Lee Iacocca) нанял сэра Чарльза представлять его в сделке по Палм-Бич, где мы с Ли

намеревались выступать партнерами. У Ли никак не было возможности узнать о моем опыте взаимодействия с Чарльзом. Некоторое время назад, работая над сделкой с человеком, которому нужен был юрист, я порекомендовал ему сэра Чарльза. Вскоре узнал, что сэр Чарльз советует клиенту не заключать сделку со мной. Я поверить этому не мог!

Сделка касалась покупки двух многоквартирных домов в районе Палм-Бич. Я владею домом в Палм-Бич – впечатляющей собственностью под названием Мар-а-Лаго – и прошлой зимой, когда однажды оставался там на выходные, я пошел пообедать с друзьями. По пути мой взгляд упал на пару красивых блестящих белых башен. Я сделал пару звонков. Оказалось, здания были построены примерно за 120 млн долларов, и главный нью-йоркский банк только что взыскал их с застройщика. Следующее, что я помню, – как разрабатываю сделку по покупке проекта за 40 млн.

Наш общий друг Уильям Фугази (William Fugazy) первым заметил, что нам с Ли стоит заключить совместную сделку по недвижимости. Я считаю Ли выдающимся бизнесменом, который смог совершить чудо, перевернув с ног на голову ситуацию с Chrysler, он также нравится мне как человек. Так одно сложилось с другим, и мы начали обсуждать те башни. Это значительные инвестиции, и я не уверен, что Ли достаточно решительно настроен двигаться вперед. Если дело в этом, то мне кажется, он поступил очень правильно, наняв юриста, который мне не нравится. И именно это я собираюсь сказать сэру Чарльзу, когда он мне перезвонит.

15.30. Я звоню своей сестре Марианне Барри, чтобы обсудить недавнее решение в судебном разбирательстве, в котором мы участвовали в Атлантик-Сити. Марианна – федеральный судья в Нью-Джерси, а ее муж Джон – талантливый юрист, к услугам которого я прибегал во многих ситуациях.

«Можешь представить, что они вынесли решение против нас?» – спрашиваю я ее. Марианна очень умна, и, поскольку она знает о законах намного больше меня, удивлена не меньше моего. Я говорю ей, что договорился о том, что все материалы по делу будут немедленно переправлены Джону, поскольку хочу, чтобы он занялся апелляцией.

16.00. Я отправляюсь в конференц-зал, чтобы посмотреть слайды с возможными украшениями атриума Трамп-тауэра на Рождество. Эффектный шестиэтажный атриум стал главным местом притяжения для туристов в Нью-Йорке. Более 100 тыс. человек со всего мира каждую неделю приходят увидеть его и сделать там покупки, и сейчас это символ Trump Organization. Именно поэтому я вникаю даже в такие детали, как он будет украшен на Рождество.

Мне не понравилась большая часть показанного. Наконец я вижу огромную и великолепную золотую гирлянду для украшения входа и решаю, что использовать нужно только ее. Иногда – не часто, но случается – меньше значит больше.

16.30. Николас Рибис (Nicholas Ribis), юрист из Нью-Джерси, который занимался лицензированием двух моих казино в Атлантик-Сити, звонит сказать, что собирается уехать в Сидней, в Австралию, чтобы следить за сделкой, возможность которой я рассматриваю. Он говорит мне, что это 24-часовой перелет, и я отвечаю, что очень рад, что он едет вместо меня.

Однако сделка, возможно, стоит этого путешествия. Правительство Нового Южного Уэльса занято выбором компании для строительства и управления тем, что они представляют как самое крупное в мире казино. Мы – главные кандидаты на получение работы, и Нику предстоит встретиться с ключевыми членами правительства. Он говорит, что позвонит из Австралии, как только будут новости.

17.15. Я звоню Генри Канегсбергу (Henry Kanegsberg), руководителю NBC, ответственному за выбор нового места для штаб-квартиры сети. Мы обхаживали NBC более года, пытаясь

убедить переехать компанию на территорию Вест-Сайда – год назад я купил 78 акров земли вдоль Гудзона, на которых собирался поставить самое высокое в мире здание.

Я знаю, Генри только что показали наши последние планы на местность, и мне нужна обратная связь. Я упоминаю, что Bloomingdale's сторает от желания стать ведущим магазином в нашем торговом центре, что сделает место по-настоящему престижным. Я также говорю ему, что город, кажется, очень взволнован этими планами. Потом я подтверждаю, что мы ждем предварительного одобрения в течение нескольких следующих месяцев.

Канегсберг как будто полон энтузиазма. Прежде чем отключиться, я снова упоминаю о расположении офисов NBC в высочайшем здании мира. «Подумайте, – говорю я, – это действительно символично».

17.45. Мой девятилетний сын Донни звонит узнать, когда я буду дома. Я всегда отвечаю на звонки детей, чем бы ни был занят. У меня их еще двое – Иванка, ей шесть, и трехлетний Эрик, и по мере того как они растут, быть отцом становится все проще. Я обожаю их, но мне никогда особенно не удавались игры с пластмассовыми грузовиками и куклами. Однако теперь Донни начинает интересоваться строительством, недвижимостью и спортом, и это отлично.

Я говорю Донни, что постараюсь быть дома как можно скорее, однако он настаивает, чтобы я назвал время. Возможно, в этом мои гены: ребенок не принимает ответа «нет».

18.30. Сделав еще несколько звонков, я выхожу из офиса и поднимаюсь на лифте в свою квартиру в жилой части Трамп-тауэра. Конечно, некоторое количество звонков я делаю из дома.

Вторник

9.00. Я звоню Ивану Боски (Ivan Boesky), который занимается арбитражными делами. А еще они с женой мажоритарные владельцы отеля Beverly Hills, и я только что прочитал, что он решил его продать. Когда я звоню, то понятия не имею, что через две недели от этого момента Боски признает себя виновным в торговле с использованием инсайдерской информации, и единственная причина, по которой он так хочет продать отель, в том, что ему нужны наличные.

Моя идея – нанять Стива Рубелла (Steve Rubell) и Йена Шрагера (Ian Schrager), создателей Studio 54 и Palladium, для управления отелем Beverly Hills вместо меня. Стив – невероятный промоутер, и он сможет снова сделать отель жарким местом. Я связываюсь с Боски и сообщаю ему, что очень заинтересован. Он говорит, что сделкой занимается Morgan Stanley and Company, и мне скоро оттуда позвонят.

Мне нравится Лос-Анджелес. В 1970-х я провел там много выходных и всегда останавливался в Beverly Hills. Но я не позволю своим личным предпочтениям повлиять на бизнес-суждения. Как бы мне ни нравился отель, он интересен мне лишь в том случае, если я смогу получить его за намного лучшую цену, чем просят сейчас.

9.30. Звонит Алан Гринберг. Мы купили еще 100 тыс. акций Holiday, и биржевая цена выросла еще на полтора пункта, – очень активный рост. Я говорю Алану, что слышал, будто главные парни Holiday пребывают в панике и проводят срочные совещания, где решают, как на меня реагировать. Алан считает, что Holiday задействует какую-нибудь «ядовитую пилюлю», чтобы защититься от любых моих попыток враждебного поглощения.

Наш звонок длится менее 2 минут. Это одна из черт, которые я люблю в Алане: он никогда не теряет времени.

10.00. Я встречаюсь с подрядчиками по постройке моего гаража на 2700 мест и транспортного центра напротив Trump Plaza на Бордуок в Атлантик-Сити. Это работа на 30 млн долларов, и они должны дать мне отчет о сделанном. Подрядчики говорят, что мы в графике и в бюджете.

Гараж будет готов к Дню памяти 1987 г., самым длинным выходным года в Атлантик-Сити, и это даст невероятный прирост нашему бизнесу. Сейчас мы хорошо справляемся при практически полном отсутствии парковки. Новое место будет расположено в конце главной дороги, ведущей к Бордуок, и соединено пешей дорожкой с казино. Любой, кто припаркуется в гараже, неизбежно попадет в наше заведение.

11.00. Я встречаюсь с ведущим банкиром Нью-Йорка в своем офисе. Он пришел узнать, не нужны ли мне деньги для новых проектов, и мы ведем общий разговор о сделках, которые я рассматриваю. Забавно это происходит: теперь банкиры приходят ко мне выяснить, не заинтересован ли я в том, чтобы одолжить у них денег. Они знают, где надежные ставки.

12.15. Приходит Норма и говорит, что мы должны перенести пресс-конференцию по катку «Уоллмен-Ринк» с четверга на среду. У Генри Стерна (Henry Stern), отвечающего за парки в Нью-Йорке, заминка: на четверг у него уже назначено открытие новой детской площадки в Центральном парке в Верхнем Вест-Сайде, поддерживаемой Дайаной Росс (Diana Ross), певицей.

Проблема в том, что мы никак не можем отложить заливку бетона, поэтому и созвали пресс-конференцию. Так какого черта? Я буду действовать по обстоятельствам, и все получится. Я не хочу усложнять Генри жизнь. На прошлой неделе и так охрана отказалась пустить его в Уоллмен без моего письменного разрешения. Здесь моя хорошая охрана, конечно, зашла слишком далеко. И как вы понимаете, Генри был этому не очень рад.

12.45. Джек Митник (Jack Mitnik), мой бухгалтер, звонит, чтобы обсудить возможные налоговые последствия сделки, которой мы заняты. Я спрашиваю его, насколько плохим для недвижимости будет, по его мнению, новый федеральный налоговый закон, поскольку он устраняет многие из нынешних налоговых льгот на недвижимость.

К моему удивлению, Митник говорит мне, что считает закон большим преимуществом для меня, поскольку большая часть моих средств приходит из казино и жилой недвижимости, и здесь высшая ставка налога снижается с 50 до 32 %. Как бы то ни было, я по-прежнему считаю этот закон катастрофой для страны, поскольку он убивает инициативы по инвестированию и строительству, особенно на вторичных локациях, на которых без инвестиций не будет никакого строительства.

13.30. Я прошу Норму позвонить Джону Данфорту (John Danforth), сенатору-республиканцу от штата Миссури. Я не знаком с Данфортом лично, но он один из тех, кто яро сражался против нового налогового закона. Наверное, уже слишком поздно, но я хочу поздравить его с тем, что он имеет смелость отстаивать свои убеждения, даже если это может отразиться на его политической карьере.

Данфорта нет на месте, но его секретарь говорит, что он перезвонит.

13.45. Норма видит перерыв в звонках и заходит спросить меня о нескольких приглашениях. Дэйв Уинфилд (Winfield), аутфилдер «Нью-Йорк Янки», приглашает меня быть председателем на ужине его фонда, борющегося с употреблением наркотиков. Я уже председательствую на двух ужинах в этом месяце – фонда United Cerebral Palsy и организации Police Athletic League.

Я не обманываю себя по поводу того, почему меня так часто приглашают выступать на многочисленных мероприятиях. Не потому, что я такой классный парень. Причина в том, что те, кто занимается благотворительностью, знают, что у меня есть богатые друзья и я могу повлиять на то, чтобы они купили столик. Я понимаю правила этой игры, и хотя мне не нравится в нее играть, нет красивого способа из нее выйти. Как бы то ни было, я уже обращался к друзьям дважды в этом месяце, но нельзя же просить людей заплатить по 10 тыс. долларов за столик бесконечное количество раз. Я прошу Норму отказать Уинфилду, – мои сожаления.

Другое приглашение – от «Организации молодых президентов» (Young Presidents' Organization – YPO), которая приглашает меня выступить на ужине. YPO объединяет бизнесменов моложе 40 лет, являющихся старшими руководителями в своих компаниях. Мне исполнилось 40 два месяца назад, так что, думаю, в их глазах я теперь взрослый деятель.

Норма также спрашивает меня о полудюжине приглашений на вечеринки. Я соглашаюсь на две. Одну устраивает Элис Мейсон (Alice Mason), брокер по операциям с недвижимостью, которому удалось превратить себя в серьезного светского персонажа благодаря своему умению устраивать вечеринки с самыми горячими приглашенными. Другая – прием у замечательных людей – Барбары Уолтерс с ABC (Barbara Walters) и Мерва Аделсона (Merv Adelson), главы Lorimar-Telepictures, которые поженились несколько месяцев назад в Калифорнии.

Честно говоря, я не фанат вечеринок, поскольку терпеть не могу болтовню ни о чем. К несчастью, они часть бизнеса, так что я оказываюсь на них чаще, чем мне хотелось бы, – а потом стараюсь пораньше сбежать оттуда. И все же некоторые доставляют мне удовольствие. Однако постоянно я принимаю приглашение за много месяцев вперед, думая, что этот день настолько далек, что и вовсе никогда не наступит. Когда время все же подходит, я прежде всего злюсь на себя за то, что принял это приглашение. Однако отказываться, как правило, уже поздно.

14.00. У меня появляется идея, и я снова звоню Алану Гринбергу. Моя идея основана на том, что, если я собираюсь завладеть бизнесом Holiday, у меня должна быть лицензия оператора казино в Неваде, где Holiday владеет двумя казино. «Что думаешь о том, – спрашиваю я, – чтобы продать акции Holiday прямо сейчас, получить прибыль, а затем вновь подумать о поглощении компании после того, как получишь лицензию?»

Алан настаивает, что нужно крепко держаться за то, что у нас есть. Я пока соглашаюсь. Мне нравится иметь как можно больше открытых возможностей.

14.15. Перезванивает Джон Данфорт. Мы приятно беседуем, и я прошу его и дальше продолжать хорошо выполнять свою работу.

14.30. Я делаю ответный звонок одному из владельцев отеля Dunes в Лас-Вегасе. Он также владеет, вероятно, лучшим незастроенным участком в районе Лас-Вегас Стрип. Может быть, я рассмотрел бы возможность его покупки за правильную цену.

Мне нравится бизнес казино. Мне нравится огромный размах, нравится гламур и больше всего мне нравится поток денег. Если ты знаешь, что делаешь, и ведешь дела достаточно удачно, то можешь получить очень хорошую прибыль. Если ты ведешь дела отлично, можешь сделать кучу денег.

14.45. Мой брат Роберт и Харви Фримен, исполнительные вице-президенты моей компании, заходят, чтобы сообщить о состоявшейся в тот день встрече с Con Edison и руководителями NBC по поводу проекта на территории Вест-Сайда. У Con Ed большая дымовая труба в южной стороне участка, и на встрече надо было обсудить, будет ли дым из этой трубы рассеиваться так же эффективно, если к ней близко подойдут высокие здания.

Роберт на два года младше меня, он мягко говорит и обладает добродушным характером, однако он очень талантлив и эффективен. Я думаю, нелегко иметь меня в качестве брата, однако он никогда не говорил ничего подобного, и мы очень близки. Определенно, это единственный человек в моей жизни, к которому я обращался «милый».

Роберту удается поладить практически со всеми, что замечательно, поскольку самому мне иногда приходится исполнять роль плохого парня. Харви другой: нетерпим к ерунде, не часто смеется, но обладает совершенно блестящим аналитическим умом.

Люди из Con Ed, к нашему удовольствию, сообщили руководству NBC, что нет причин считать, что здание NBC может повлиять на работу дымовой трубы. К сожалению, последнее слово не за Con Ed. Прежде чем мы получим одобрение, нам нужно будет получить независимую оценку воздействия на окружающую среду.

15.15. Я звоню Герберту Штурцу (Herbert Sturz) из Комиссии городского планирования, которая первой из городских служб должна будет одобрить или отвергнуть наши последние планы по Вест-Сайду. Первый осмотр для Штурца и его людей назначен на пятницу.

Его нет на месте, так что я оставляю сообщение его секретарю, что жду встречи с ним в пятницу утром.

15.20. Звонит Джеральд Шрегер (Gerald Schrager). Джерри – главный юрист в Dreyer&Traub, одной из лучших фирм по недвижимости в стране, и он приложил руку практически ко всем моим основным сделкам с момента приобретения отеля Commodore в 1974 г. Джерри больше чем юрист. Он – настоящая бизнес-машина, и он может увидеть сделку насквозь, добраться до ее сути быстрее кого-либо из известных мне людей.

Мы говорим о ситуации с Holiday Inn и другими сделками, находящимися на разных стадиях. Как и Алан Гринберг, Шрегер не расположен терять время. Мы затрагиваем более полудюжины тем менее чем за 10 минут.

15.30. Заходит попрощаться моя жена Ивана. Она направляется в Атлантик-Сити на вертолете. Мне нравится подшучивать, что она работает больше меня. В прошлом году я купил у Hilton Corporation второе казино, переименовал его в Trump's Castle и назначил Ивану управлять им. Она невероятно хороша во всем, чем бы ни начинала заниматься, – прирожденный менеджер.

Ивана выросла в Чехословакии, была единственным ребенком в семье. Ее отец, инженер-электрик, был очень хорошим атлетом, он рано научил Ивану ходить на лыжах. К шести годам она уже выигрывала медали, а в 1972 г. была запасной в лыжной команде Чехословакии на Олимпийских играх в Саппоро. Год спустя, после окончания Карлова университета в Праге, она переехала в Монреаль, где быстро стала одной из ведущих моделей Канады.

Мы встретились на Олимпийских играх в Монреале в августе 1976 г. К тому времени я встречался со многими женщинами, но никогда не был по-настоящему увлечен ни одной из них. Встречи с Иваной не были обыденными. Десять месяцев спустя, в апреле 1977 г., мы поженились. Почти сразу я передал ей ответственность за внутреннее оформление строящихся зданий почти по всем проектам. Мы сделали отличную работу.

Ивана, наверное, самый организованный из известных мне людей. Помимо того что она воспитывает троих детей, она ведет три дома – квартиру в Трамп-тауэре, Мар-а-Лаго и наш дом в Гринвиче, штат Коннектикут. Сейчас она, кроме этого, управляет Trump's Castle, имеющим примерно 4000 сотрудников.

Дела в Castle идут отлично, но я все еще не отстаю от Ивана, так как казино пока не стало номером один. Я говорю ей, что у нее лучшее заведение в городе, так что вполне логично, что оно должно быть самым прибыльным. Ивана почти так же амбициозна, как я, и она настаивает,

что Castle находится не в самом выигрышном положении. Она говорит, что ей нужны еще номера. Ее не волнует, что их строительство будет стоить 40 млн долларов. Все, что она знает, – ей нужны еще номера, и их отсутствие портит бизнес и мешает ей стать лидером. И вот что я скажу: я бы не ставил против нее.

15.45. На телефоне исполнительный вице-президент по маркетингу подразделения General Motors Cadillac. Он звонит по поводу предложения своего босса Джона Гретенбергера (John Gretenberger), президента Cadillac Motors Division, которого я знаю с Палм-Бич. Оказывается, Cadillac заинтересован в сотрудничестве по производству нового супердлинного лимузина, который получит имя Trump Golden Series. Мне нравится эта идея. Мы назначаем время через две недели, когда сможем сесть и поговорить.

16.00. Заходит Дэниел Ли (Daniel Lee), аналитик казино из Drexel Burnham Lambert, с несколькими своими коллегами, чтобы обсудить возможность стать моими инвестиционными банкирами в сделке по покупке отельной компании.

Майкл Милкен (Michael Milken), парень, который изобрел финансирование мусорными облигациями в Drexel, регулярно звонил мне на протяжении последних нескольких лет, пытаясь убедить меня привести свой бизнес в Drexel. Я понятия не имел, что Drexel вот-вот окажется замешан в скандале с инсайдерской торговлей, который взорвет Уолл-стрит. В любом случае я считал Майкла выдающимся человеком. Однако и Алан Гринберг прекрасен, а я верен людям, которые делали для меня хорошие дела.

Я выслушиваю, что могут сказать о сделке Ли и его парни, но, если честно, меня это не сильно волнует. Мы решаем, что вернемся к этому вопросу позднее.

17.00. Звонит Ларри Чонка (Larry Csonca), бывший хавбек из «Майами Долфинс». У него есть идея поддержания жизни USFL. Он хочет слить ее с Канадской футбольной лигой. Ларри очень умный и приятный человек, и он большой энтузиаст, но он меня не убедил. Если USFL не смогла подняться с такими игроками, как Хершел Уолкер (Herschel Walker) и Джим Келли (Jim Kelly), то как сможет помочь канадский футбол с такими игроками, о которых никто прежде не слышал? Сначала нам нужно выиграть в судах, чтобы сломать монополию NFL.

17.30. Я звоню Кельвину Кляйну (Calvin Klein), дизайнеру, чтобы поздравить его. Когда открылся Трамп-тауэр, Кельвин арендовал целый этаж офисов под свою новую линию парфюма – Obsession. Дело пошло настолько хорошо, что через год он взял еще один этаж. Теперь все еще лучше, так что он забирает третий этаж.

Я по-настоящему восхищаюсь Кельвином и говорю ему об этом. Он очень талантливый дизайнер, но он также очень хороший продавец и бизнесмен – и именно комбинация этих качеств делает его таким успешным.

18.00. Я составляю письмо Полу Голдбергеру (Paul Goldberger), архитектурному критику из New York Times. Неделю назад в воскресной колонке Голдбергер дал отличный обзор дизайна Бэттери-парк Сити – новой застройки в Нижнем Манхэттене. Он также отметил «поразительный контраст» с проектом Television City и станциями Вест-Сайда, к которым имел большие претензии. Другими словами, он убил нас.

Проблема в одном: этап разработки нашего проекта с новыми архитекторами и концепциями как раз в самом разгаре, и никто, включая Голдбергера, не видел нового плана. Он бил по дизайну, на который еще даже не взглянул.

«Дорогой Пол, – написал я ему, – ваша недавняя статья – очевидная веха в подготовке негативного отзыва, который вы собираетесь дать по Television City – насколько прекрасным

он бы ни оказался. Подумайте только, если вы будете настроены достаточно негативно (а я уверен, так будет), вы, может быть, даже сможете убедить NBC переехать в Нью-Джерси».

Мои люди постоянно говорят мне, что я не должен писать таких писем критикам. А я вижу это так, что если критики имеют право говорить, что они думают о моей работе, то почему я не могу сказать, что думаю о том, что они пишут?

Среда

9.00. Я иду с Иваной посмотреть частную школу для моей дочери. Если бы пять лет назад мне сказали, что я буду проводить утро за исследованием классов в детских учреждениях, я просто рассмеялся бы.

11.00. У меня пресс-конференция по катку «Уоллмен-Ринк». Добравшись туда, я поражен. Здесь слоняются по крайней мере 20 репортеров и фотографов.

Генри Стерн, уполномоченный по паркам, первым подходит к микрофону и очень лестно отзывается обо мне. Он говорит, что, если бы город предпринял попытку провести подобную реновацию самостоятельно, «сейчас мы ожидали бы одобрения комиссии того, что уже сделал Дональд Трамп».

Когда очередь доходит до меня, я объясняю, что мы заложили 22 мили труб, все они были тщательно проверены и протечек не будет, проект опережает расписание примерно на месяц и экономит 400 тыс. долларов бюджетных средств. Я также объявляю, что грандиозное открытие намечено на 13 ноября и на этот день запланировано шоу, в котором будут участвовать большинство мировых звезд фигурного катания.

Когда я заканчиваю, репортеры задают миллион вопросов. Наконец мы с Генри выходим на каток. Если мы не можем залить бетон по-настоящему, то сделаем это хотя бы символически. Пара рабочих привозят тачку с жидким цементом и вручают ее нам. Мы с Генри накидываем немного цемента на трубы, пока фотографы щелкают затворами камер.

Сколько бы раз я ни проделывал такие вещи, я до сих пор считаю их немного смешными. Только подумайте: двое парней в деловых костюмах лопатой разбрасывают жидкий цемент. Но мне нравится идти навстречу людям. Пока они хотят снимать, я буду работать лопатой.

12.45. В ту же минуту, как возвращаюсь в офис, я начинаю перезванивать людям. Я хочу успеть сделать как можно больше, поскольку мне надо пораньше отправиться в Трентон, на ужин в честь ухода в отставку одного из членов Комиссии по контролю казино в Нью-Джерси.

Первым я звоню Артуру Бэррону (Arthur Barron), президенту развлекательной компании Gulf & Western's, включающей в себя и Paramount Pictures. Мартин Дэвис (Martin Davis), председатель G&W, долгое время был моим другом, и Бэррон, очевидно, позвонил в ответ на письмо, которое я написал Марти две недели назад. В письме я рассказывал Марти, что недавно купил фантастический участок и занимаюсь проектированием здания с восемью кинотеатрами в основе, и спрашивал, не заинтересован ли он в связи с этим в сделке.

«Как ты знаешь, – написал я, – я ни с кем бы не хотел делать бизнес, кроме Марти Дэвиса».

И это правда, поскольку Мартин Дэвис – действительно талантливый человек, но есть еще дюжина компаний, которые убили бы за восемь кинотеатров в топовом месте. Другими словами, если я не смогу заключить сделку, которую хотел бы, с Марти, у меня много других вариантов.

Как я и предполагал, Артур Бэррон хочет назначить встречу и обсудить этот проект. Мы договорились встретиться на следующей неделе.

13.30. Я перезваниваю Артуру Сонненблику (Arthur Sonnenblick), одному из лучших брокеров города. Три недели назад Артур связывался со мной, чтобы сказать, что у него были иностранные клиенты, заинтересованные в покупке моего земельного участка в Вест-Сайде. Он не называл мне имен, но сказал, что это серьезные люди, готовые сделать очень выгодное предложение для этого участка – намного больше 100 млн долларов, которые я заплатил год назад.

Меня это не особенно взволновало. Напротив, я говорю Артуру: «Предложенная цена кажется низкой. Если они смогут поднять, я, может быть, заинтересуюсь». Теперь Артур звонит рассказать мне о положении вещей.

Дело в том, что в действительности я не хочу продавать участок по любой цене. Для меня эта сотня акров, выходящая на Гудзон, – лучшее место в мире под застройку. Однако я не хочу ничего отвергать. Артур говорит мне, что его клиенты по-прежнему заинтересованы, что они могут немного поднять цену, но вряд ли увеличат ее сильно. «Продолжай давить», – говорю я ему.

14.00. Звонит подрядчик, который строит мой бассейн в Мар-а-Лаго. Я занят, но все равно отвечаю на звонок. Мы прилагаем большие усилия, чтобы построить бассейн, поддерживающий оригинальный дизайн дома, и я хочу быть уверенным, что все идет по плану.

Покупка Мар-а-Лаго была отличной сделкой, даже несмотря на то, что я купил особняк для жизни, а не в качестве инвестиции в недвижимость. Мар-а-Лаго в 1920-х гг. построила Марджори Мерриуэзер Пост (Marjorie Merriweather Post), наследница компании Post Cereals и в то время супруга Эдварда Ф. Хаттона (Edward F. Hutton). Поместье расположено на 20 акрах земли и выходит одновременно на Атлантический океан и озеро Уорт, дом, который возводился в течение четырех лет, имеет 118 комнат. Из Италии было привезено три полных корабля дорического камня для наружных стен, для экстерьера и интерьера были использованы 36 тыс. фрагментов испанской черепицы, относящейся к XV в.

Когда миссис Пост умерла, она передала дом федеральному правительству под президентскую резиденцию. Правительство со временем вернуло дом Post Foundation, а фонд выставил его на продажу, запросив 25 млн долларов. Впервые я заметил Мар-а-Лаго, отдыхая в Палм-Бич в 1982 г. Я немедленно вышел с предложением в 15 млн и был моментально отвергнут. За следующие несколько лет фонд подписал контракты с несколькими другими покупателями по более высокой цене, чем предложил я, только чтобы увидеть, как сделка срывается перед закрытием. Каждый раз, когда это происходило, я делал новое предложение, но с более низкой ценой, чем в прошлый раз.

Наконец в конце 1985 г. я предложил 5 млн долларов плюс 3 млн за обстановку дома. Очевидно, фонд устал от срывающихся сделок. Мое предложение было принято, и спустя месяц мы все оформили. В тот день, когда о сделке было объявлено, Daily News из Палм-Бич опубликовала огромную статью с заголовком на первой странице: «Цена за Мар-а-Лаго взрывает сообщество».

Вскоре несколько более скромных поместий, расположенных на площади в разы меньшей, чем у Мар-а-Лаго, были проданы более чем за 18 млн долларов. Мне говорили, что только мебель в Мар-а-Лаго стоит больше, чем я заплатил за дом. И это лишь показывает, что, когда наступает подходящий момент, действовать нужно быстро и решительно. Конечно, содержание Мар-а-Лаго обходится недешево. За деньги, которые приходится платить каждый год, можно было бы купить красивый дом почти в любом месте Америки.

Вся эта длинная предыстория к тому, почему я ответил на звонок подрядчика, строящего бассейн. У него был небольшой вопрос по поводу того, подходит ли дорийский камень, который мы используем для отделки, а меня волнуют все вопросы, когда речь идет о Мар-а-Лаго.

Звонок занимает две минуты, однако он, вероятно, сэкономит два дня работы и гарантирует, что теперь уж точно не придется переделывать.

14.30. Звонит известный бизнесмен, ведущий много дел с Советским Союзом, чтобы ввести меня в курс дела по строительному проекту в Москве, который меня интересует. Идея обрела очертания после того, как я сидел рядом с советским послом Юрием Дубининым на обеде, организованном у Леонарда Лаудера (Leonard Lauder), прекрасного бизнесмена и сына Эсте Лаудер (Estée Lauder).

Оказалось, что дочь Дубинина читала о Трамп-тауэре и знала о нем все. Слово за слово, и теперь мы обсуждали строительство большого роскошного отеля напротив Кремля в партнерстве с советским правительством. Они пригласили меня в Москву в июле.

15.00. Заходит Роберт, и мы обсуждаем несколько вопросов, касающихся NBC и земельного участка в Вест-Сайде.

15.30. Звонит друг из Техаса, чтобы рассказать о сделке, над которой работает. Так случилось, что это очаровательный парень – он отлично выглядит, прекрасно одет, с той классной техасской тягучей речью, что заставляет вас очень комфортно чувствовать себя. Он зовет меня Донни, именем, которое я ненавижу, но которое он произносит так, что оно звучит даже нормально.

Два года назад он звонил мне рассказать о другой сделке, когда пытался объединить группу богатых людей, чтобы получить контроль над небольшой нефтяной компанией. «Донни, – сказал он, – я хочу, чтобы ты инвестировал 50 млн долларов. Это беспроигрышный вариант. Всего за несколько месяцев ты удвоишь или утроишь свой капитал». Он посвятил меня во все детали, и звучало все отлично. Я был настроен двигаться вперед. Уже составлялись документы, а потом однажды утром я проснулся и просто почувствовал, что что-то было не так.

Я перезвонил другу и сказал: «Слушай, меня здесь кое-что беспокоит. Может, то, что эта нефть под землей и я не могу ее увидеть, или то, что здесь нет ничего творческого. В любом случае я не хочу участвовать». А он сказал: «Хорошо, Донни, решать тебе, но ты упускаешь отличную возможность». Остальное, конечно, история. Нефть канула в Лету несколько месяцев спустя, компания, которую купила его группа, обанкротилась, и инвесторы потеряли все до последнего вложенного цента.

Этот опыт научил меня нескольким вещам. Одна из них – прислушиваться к своей интуиции, как бы хорошо все ни выглядело на бумаге. Второе – лучше иметь дело с тем, в чем ты разбираешься. И третье – иногда лучшие твои инвестиции те, которые ты не совершил.

Я отступил, я сохранил 50 млн долларов, и мы остались друзьями. В результате я не хочу моментально отвергать его новую сделку. Вместо этого я прошу его прислать документы. В действительности я не очень настроен участвовать.

16.00. Я перезваниваю Джудит Кранц (Judith Krantz). Ей надо отдать должное: как много вы знаете авторов, написавших три бестселлера подряд? Она также очень приятная женщина. Трамп-тауэр – место действия ее последнего романа «I'll Take Manhattan», а я – один из персонажей. По просьбе Джудит я согласился сыграть роль самого себя в основанном на книге мини-сериале, снимавшемся в Трамп-тауэре.

Теперь Джудит звонит сказать, что сцена с Валери Бертинелли (Valerie Bertinelli) вышла удачно. Я очень рад это слышать, хотя и не собираюсь тут же менять работу. Я считаю, что это хороший способ отрекламировать Трамп-тауэр на национальном телевидении – в мини-сериале, который идет всю неделю и практически наверняка соберет высокие национальные рейтинги.

16.30. Мой последний звонок – Полу Халлингби (Paul Hallingby), партнеру в Bear Stearns, который успешно справился с выпуском облигаций на 550 млн долларов для двух казино в Атлантик-Сити за 1985 г.

Теперь мы обсуждаем учреждение так называемого Фонда Трампа, через который мы покупали бы убыточную и заложенную недвижимость, особенно на юго-востоке, по сниженным ценам.

Халлингби говорит, что он составляет условия публичного размещения и уверен, нам легко удастся привлечь 500 млн долларов. Что мне нравится в этой сделке, так это то, что я сохраню долю в любой совершенной покупке, не беря на себя никаких персональных рисков, если какая-то из сделок пойдет неудачно. Что мне не нравится, так это идея конкурировать с самим собой. Например, что произойдет, если я увижу уцененную собственность, которую захочу купить сам, но одновременно это будет хорошо для фонда?

В любом случае я взгляну на условия размещения.

17.00. Меня везут на вертолетную площадку на 60-й улице, чтобы успеть на вертолет и быть в Трентоне на коктейле к 17.30.

Четверг

9.00. Мы сидим с Эйбом Хиршфельдом. Эйб главным образом задет тем, что губернатор Куомо лично повел борьбу, чтобы устранить его от баллотирования. Я говорю Эйбу, что понимаю его чувства, но губернатор – хороший человек, и в любом случае было бы смешно для Эйба, демократа, сейчас неожиданно развернуться и поддержать республиканца. Я также отмечаю, что на практике Куомо собирается выиграть на перевыборах с большим перевесом, и намного лучше быть на стороне победителя, а не проигравшего.

Эйб – довольно упрямый парень, но наконец он говорит: «Слушай, почему бы тебе не попросить губернатора позвонить мне?» Я обещаю ему, что сделаю все возможное. Эйб всегда считался тяжелым человеком. Но мне очень нравится и он сам, и его семья.

10.15. Звонит Алан Гринберг. Рынок упал на 25 пунктов меньше чем через час после открытия. Алан говорит, что все продают, почти все акции падают, но Holiday держится крепко. Я не могу решить, радоваться мне или расстраиваться. Часть меня хочет, чтобы акции Holiday упали и я мог купить их еще больше по хорошей цене. Другая часть хочет, чтобы они пошли вверх, поскольку в этом случае каждый раз, когда акции растут, я делаю много легких денег.

10.30. Приходит на встречу Харви Майерсон (Harvey Myerson) – юрист, который вел антимонопольное дело USFL. Харви невероятный судебный адвокат. Он взял дело, в которое никто не хотел ввязываться, и умудрился победить на антитрестовых основаниях, хотя ущерб и был компенсирован символически.

Тем не менее еще с первых слушаний на суде я думал, не был ли Харви для некоторых присяжных слишком крутым, великолепным? Каждый день он появлялся в одном из своих прекрасных деловых костюмов, с небольшим платочком в кармане, и я не вполне уверен в том, насколько хорошо это воспринималось.

По итогам я считаю, что он сделал работу настолько хорошо, насколько не смог бы сделать никто другой, и все еще верю, что он – наша главная надежда на апелляцию. Что мне нравится в Харви – так это его энтузиазм. Он по-прежнему абсолютно уверен, что выиграет апелляцию.

11.30. Звонит Стивен Хайд (Stephen Hyde). После того как я выкупил долю Holiday Inn в Trump Plaza Hotel и казино в Атлантик-Сити и принял управление в июне, я нанял для управления собственностью Стива. Стив работал вице-президентом у Стивена А. Уинна (Stephen A. Wynn) из Golden Nugget. Уинн – один из лучших среди людей игорного бизнеса, а моя философия в том, чтобы нанимать лучших. После продолжительных переговоров я предложил Хайду высокую должность и большие деньги, и он согласился. Я думаю, ему также понравилась идея работать на меня, и он был не против уйти от Стива Уинна.

Уинн – разумный и уравновешенный, но еще и очень странный человек. Пару недель назад он позвонил мне и сказал: «Дональд, я просто хотел, чтобы ты знал, что мы с женой разводимся». Я сказал: «О, грустно это слышать, Стив». Он ответил: «Не переживай, все отлично, мы по-прежнему любим друг друга, мы просто больше не хотим быть в браке. Собственно, она сейчас рядом со мной. Хочешь поздороваться?» Я вежливо отказался.

Хайд звонит, чтобы сообщить об августовских показателях Plaza, которые только что пришли. Он говорит, что общая операционная прибыль составила 9 млн 38 тыс. долларов по сравнению с 3 млн 438 тыс. долларов за тот же период год назад, пока я еще был партнером Holiday Inn и предприятием управляли они.

«Неплохо, – говорю я Стиву, – особенно с учетом того, что у нас до сих пор нет там парковки». Но я не могу удержаться от того, чтобы немного не поддеть его: «Теперь все, что тебе остается сделать, – привести отель в идеальное состояние». Я фанат чистоты и в прошлый раз был не вполне доволен, как убирают в отеле.

«Мы над этим работаем, Дональд, – добродушно отзывается Стив. – Получается все лучше».

12.00. Я направляюсь к «Уоллмен-Ринк» посмотреть на заливку бетона. Этим утром все газеты напечатали рассказ о нашей пресс-конференции.

Когда я подхожу к катку, то вижу, что он окружен строем грузовиков с цементом, будто здесь проходит военная операция. HRH – занимающаяся проектом строительная компания – до сих пор проделала фантастическую работу, но этот момент должен стать самым невероятным: тысячи фунтов мокрого цемента один за другим льются из грузовиков на огромный каток. Это как наблюдать за глазировкой самого большого в мире торта.

И хотя пресс-конференция состоялась еще вчера, я повсюду замечаю фотографов и съемочные группы. Этого события ждали все.

13.30. Я сижу с репортером из Fortune, который делает материал о недвижимости и новом законе о налогах – со мной на обложке. В противоположность тому, что думают многие, общение с прессой не доставляет мне удовольствия. Мне задавали одни и те же вопросы миллионы раз, и я не слишком люблю говорить о своей личной жизни. Тем не менее я понимаю, что освещение в прессе может быть очень полезным в совершении сделок, и не отказываюсь поговорить о них. Я просто стараюсь быть крайне избирательным. Должно быть, Норма отвергает по 20 запросов со всего мира каждую неделю. Кроме того, когда я все же соглашаюсь на интервью, делаю их короткими. Для этого репортера я выделил не более 20 минут. Если бы я не ограничивал себя во времени, то мог бы провести за разговорами с прессой всю жизнь.

14.45. Мой друг, весьма успешный и очень известный художник, звонит поздороваться и пригласить меня на открытие своей выставки. Я получаю огромное удовольствие от общения с этим парнем, поскольку, в отличие от всех прочих художников, что я встречал, он очень непритязателен.

Несколько месяцев назад он пригласил меня зайти в свою студию. Мы стояли, разговаривали, когда он внезапно сказал: «Хочешь посмотреть, как я заработаю 25 тыс. долларов еще

до обеда?» «Конечно», – сказал я, понятия не имея, что он имеет в виду. Он выбрал большое открытое ведро краски и набрызгал немного на растянутый на полу холст. Потом выбрал еще одно ведро, с другим цветом, и набрызгал на холст из него. Он проделал это четыре раза, что заняло примерно 2 минуты. Когда все было сделано, он повернулся и сказал: «Ну все. Я только что заработал 25 тыс. долларов. Пойдем обедать».

Он улыбался, но при этом был абсолютно серьезен. Его мысль заключалась в том, что множество коллекционеров не отличили бы двухминутное «искусство» и картину, которая действительно была бы ему безразлична. Они были заинтересованы только в покупке его имени.

Я всегда чувствовал, что многое из предметов современного искусства – ерунда и что многие известные художники – скорее продавцы и промоутеры, чем люди искусства. Я иногда думаю, что бы произошло, если бы коллекционеры узнали о том, что я увидел в тот день. Однако мир искусства настолько удивителен, что это открытие могло бы сделать его картины даже еще *более* дорогими! Правда, мой друг вряд ли рискнет выяснить это.

16.00. В конференц-зале назначена встреча, касающаяся последних планов по проекту участка в Вест-Сайде, которые мы завтра утром должны предъявить городу. Оказывается, что Герберт Штурц из Городской градостроительной комиссии присутствовать не сможет, но его основные представители будут.

На встрече примерно 15 человек, в том числе мой брат Роберт, Харви Фримен и Александр Купер (Alexander Cooper) с командой. Алекс – архитектор-градостроитель, которого я нанял два месяца назад, чтобы он занялся дизайном проекта, после того как стало ясно, что мой предыдущий архитектор Хельмут Ян (Heimut Jahn) просто не может наладить с городом взаимопонимания. Не знаю, стал ли причиной его немецкий стиль, или тот факт, что он базируется в Чикаго, а не в Нью-Йорке, или то, что он просто слишком банален. Что я знаю – от Городской градостроительной комиссии ему ничего не добиться.

Алекс, напротив, сам прежде был градостроителем, и в этой структуре он едва ли не легенда. Он также тот человек, который проектировал Бэттери-парк Сити и получил отличные отзывы в прессе. С политической точки зрения он – намного лучший выбор, чем Хельмут Ян, а я очень практичный человек.

Мы проводили эти встречи каждую неделю последние пару месяцев, чтобы выработать общий план, решить, где расположить жилые здания, улицы, парки и торговые площади. Сегодня Алекс принес предварительные чертежи компоновки, на которой мы сошлись. В южной стороне – потенциальные студии NBC, примыкающие к высочайшему зданию мира. Далее, на север, жилые здания, выходящие на востоке на бульвар, а на западе – на огромный восьмиблочный торговый центр и реку. Из каждой квартиры открывается отличный вид, что, я считаю, крайне важно.

Я очень доволен новым макетом, и Алекс, кажется, тоже доволен. Я пришел к выводу, что высокие здания – это то, что сделает проект особенным, но я не настолько наивен в вопросах зонирования. Возможно, со временем нам придется идти на компромиссы. Однако если город не одобрит то, что мне кажется экономически оправданным, я просто подожду прихода новой администрации и попытаюсь еще раз. Это место к тому времени только станет более ценным.

18.00. Я отпускаю себя, поскольку у меня назначен ранний ужин, на который нехорошо опаздывать. Кардинал О'Коннор (O'Connor) пригласил нас с Иваной поужинать в соборе Святого Патрика.

19.00. С кем бы вам ни приходилось встречаться за многие годы, есть что-то невероятное в ужине с кардиналом и полудюжиной епископов и других служителей церкви, да еще в част-

ном обеденном зале собора Святого Патрика. Здесь трудно не испытать легкий благоговейный трепет.

Мы говорим о политике, городе, недвижимости и многом другом – это прекрасный вечер. Когда мы уходим, я говорю Иване, насколько сильное впечатление произвел на меня кардинал. Это не только удивительно теплый человек, но и бизнесмен с отменной политической интуицией.

Пятница

6.30. Пролистывая New York Times, я натываюсь на огромную фотографию льющегося в «Уоллмен-Ринк» бетона. Она на главной странице второго раздела. Без этой истории не обойтись никак.

9.15. Мы встречаемся в городе по поводу проекта застройки участка в Вест-Сайде. Присутствуют почти все участники вчерашнего мероприятия, к нам присоединяются градостроители, в том числе Ребекка Робинсон (Rebecca Robinson) и Кон Хоу (Con Howe), которые напрямую отвечают за оценку нашего проекта.

Алекс представляет проект, он очень хорош. Держится непринужденно, выглядит убедительно. В основном он делает акцент на вещах, которые, как мы знаем, понравятся городу: общественные парки, легкий доступ к воде, организация движения транспортных потоков. Единственный напряженный момент – когда встает вопрос о высотности зданий. Но Алекс просто говорит, что мы еще работаем над этим.

Когда встреча заканчивается, мы приходим к выводу, что все прошло очень хорошо.

10.30. Я возвращаюсь в офис на встречу, где будет обсуждаться вопрос о сооружении Trump Parc – кондоминиума, который я строю, используя стальной каркас бывшего отеля Barbizon-Plaza на южной стороне Центрального парка. Это невероятно удачное расположение, и здание, которое мы строим, будет пользоваться огромным успехом.

На встрече присутствуют Фрэнк Уильямс (Frank Williams), мой архитектор проекта, Эндрю Вайс (Andrew Weiss), менеджер проекта, и Бланш Спрэг (Blanche Sprague), исполнительный вице-президент, ответственный за продажи. Фрэнк говорит очень мягко, тихим голосом, но он отличный архитектор. Бланшетт – как я ее называю – это классика. Ее рот не замолкает ни на минуту, вероятно, именно благодаря этому она так хороша в продажах. Мне нравится говорить ей, что с такой женщиной, наверное, очень трудно жить. На самом деле мне доставляет удовольствие общение с ней.

Мы начинаем с того, какой цвет нужно использовать для оконных рам. Подобные детали радикально влияют на внешний вид и атмосферу здания. Спустя почти полчаса мы сходимся на светло-бежевом, который весьма подходит к цвету камня. Вообще мне нравятся цвета земли. Они богаче и элегантнее основных цветов.

11.00. Фрэнк Уильямс уходит, и мы возвращаемся к обсуждению демонтажных работ в Trump Parc. Энди говорит, что они не окончены и подрядчик просто выдал нам счет на 175 тыс. долларов на «дополнительные расходы». «Дополнительные» – это то, что подрядчик добавляет к своей первоначальной заявке каждый раз, когда вносятся какие-то изменения в согласованный ранее план. С любыми подрядчиками стоит быть жестким и твердым, иначе они разденут вас до нитки.

Я поднимаю трубку и звоню парню, ответственному за снос Trump Parc. «Стив, – говорю я, когда слышу его голос, – это Дональд Трамп. Тебе стоит пошевеливать задом и закончить работу. Ты отстаешь по срокам. Я хочу, чтобы ты лично занялся этим». Он начинает что-то

объяснять, но я его прерываю: «Я не хочу этого знать. Я просто хочу, чтобы ты сделал работу и убрался оттуда. И слушай, Стив, ты убиваешь меня этими своими “допами”. Я хочу, чтобы ты разбирался со мной лично. Если ты попытаешься накрутить мне что-то на эту работу, у тебя не будет второго шанса. Ты больше не получишь от меня ни одного подряда».

Моя следующая забота – укладка полов. Я спрашиваю у Энди номер телефона компании, ответственной за это дело. «Хорошо, – говорю я как бы в шутку, – я собираюсь взять все в свои руки». Отвечающие за бетон парни могут быть достаточно жесткими. Они соединяют меня со вторым собеседником: «Слушай, – говорю я ему, – твой босс очень хотел заполучить этот контракт. Я собирался отдать его кому-нибудь другому, но он сказал мне, что отлично справится. Я вчера был на стройке, и заплатки, которые вы делаете, не сходятся по уровню с существующим слоем. В некоторых местах они расходятся на четверть дюйма».

Парню нечего ответить, так что я продолжаю говорить: «Никто не даст вам больший заказ, чем Трамп. Я буду продолжать строить, когда все остальные компании лопнут. Так что сделай одолжение, выполни эту работу как надо».

На этот раз парень отзывается. «Каждый человек здесь – профессионал, – говорит он. – Мы сделали все, что можно, мистер Трамп».

«Хорошо, – говорю я. – Позвони мне попозже и дай знать, как идут дела».

12.00. Алан Гринберг звонит мне сказать, что Holiday предпринимает ответные действия и задействует какую-то резервную «ядовитую пилюлю», которая потянет компанию вниз под весом долгов и сделает ее намного менее привлекательной в качестве цели для захвата. Я не волнуюсь. Никакая ядовитая пилюля не помешает прибрать Holiday Inn к рукам, если я решил, что хочу именно этого.

Рынок по-прежнему терпит убытки. Вчера он упал на 80 пунктов, а сегодня еще на 25. Однако Holiday отступил лишь на пункт. Алан говорит, что сейчас мы купили уже почти 5 % акций компании.

12.15. После ухода Энди Бланш остается, чтобы дать мне выбрать принт на рекламу Trump Parc. Она показывает мне полдюжины вариантов, однако мне не нравится ни один. Она в ярости.

Бланш хочет использовать линейный рисунок, показывающий здание и панорамный вид из него на Центральный парк. «Мне нравится идея линейной графики, – говорю я ей. – Но мне не нравятся эти. А еще я хочу рисунок, на котором будет показано больше здания. Центральный парк отличный, но в конце концов я продаю не парк, а здание и квартиры в нем».

12.30. Заходит Норма с огромной стопкой документов, которые мне нужно подписать для получения лицензии на ведение игорного бизнеса в Неваде. Пока я подписываю, Норма спрашивает, кого я хочу использовать в качестве поручителей. Я на минуту задумываюсь и называю ей имена генерала Пита Докинза (Pete Dawkins), великого армейского футбольного героя, потрясающего человека и доброго друга, являющегося ныне инвестиционным банкиром в Shearson, Бенджамина Холлвея (Benjamin Hollaway), председателя и гендиректора Equitable Real Estate Group, и Конрада Стефенсона (Conrad Stephenson) из банка Chase Manhattan.

«А еще, – говорю я, – запиши кардинала О’Коннора».

12.45. Звонит Ивана. Она в офисе и хочет, чтобы я сходил с ней посмотреть еще одну школу, куда мы собираемся отправить нашу дочь следующей осенью. «Давай, Дональд, – говорит она, – тебе некуда деваться». Иногда я думаю, что она и правда в это верит.

«На самом деле я сейчас немного занят, дорогая», – говорю я ей, но это не срабатывает. Спустя 3 минуты она в моем кабинете, тянет меня за рукав. Я заканчиваю подписывать документы, и мы уходим.

14.30. Звонит Билл Фугази. Мне нравится называть его Уилли-Духота, но кажется, это не особенно нравится ему. Бизнес Фугази – лимузины, но в действительности ему стоило бы быть брокером. Этот человек знает всех. Он один из лучших друзей Ли Якокки, и он тот человек, который рекомендовал кардиналу встретиться со мной и обсудить недвижимость, чтобы узнать друг друга получше.

Фугази спрашивает меня, как прошел вчерашний ужин в соборе Святого Патрика, и я говорю, что все было отлично. Прежде чем повесить трубки, мы назначаем на уик-энд партию в гольф.

14.45. Джон Д'Алессио (John D'Alessio), менеджер по строительству в моем триплексе в Трамп-тауэре, приходит обсудить проект. Он принес чертежи. За исключением третьего этажа, где находятся дети, и крыши, где я планирую когда-нибудь построить парк на высоте шестидесяти восьми этажей, я распотрошил всю квартиру. Если говорить откровенно, я немного увлекся. Во-первых, я практически удвоил то, чем владел, заняв прилегающую квартиру. То, что я делаю, можно сравнить с тем, что вы хотите получить в XX в., но на уровне Версаля. Все выполнено на заказ. Например, у нас есть отличный мастер в Италии, который выполнил вручную 27 мраморных колонн для гостиной. Они прибыли вчера, и они прекрасны. Я могу позволить себе любых мастеров, и когда дело доходит до моей собственной квартиры, я думаю – зачем экономить? Я хочу лучшего, чего бы это ни стоило.

Я смотрю на рисунки Джона и вношу кое-какие изменения. Потом спрашиваю, как продвигается работа. «Неплохо, – говорит он. – Мы стараемся». «Ну, старайтесь, – говорю я. – Очень старайтесь».

15.30. На линии греческий крупный судовладелец. «Как бизнес морских доставок?» – спрашиваю я. Он говорит, что у него есть сделка, которую он хотел бы обсудить. Он не говорит, о чем идет речь, но некоторым людям и не надо задавать такие вопросы. Если бы это не было серьезно, он не стал бы терять мое время. Мы назначаем дату.

16.00. У меня звонок от человека, который продает и сдает в лизинг корпоративные самолеты. Я рассматривал покупку G-4 – модели, которую использует большинство корпораций. Я говорю, что по-прежнему заинтересован в самолете, но что ему следует присмотреться к «Боингу-727», который я действительно хочу.

16.30. Из Австралии звонит Ник Рибис. Он говорит, что на наших переговорах, по результатам которых мы должны были стать строителями и операторами крупнейшего в мире казино, все идет очень хорошо. Ник сообщает мне детали и говорит, что к следующему понедельнику мы должны знать больше. «Звучит отлично, – говорю я ему. – Позвони мне, прежде чем полетишь обратно».

16.45. Норма говорит, что Дэвид Леттерман (David Letterman), ведущий ток-шоу, находится внизу, в атриуме Трамп-тауэра, снимая день из жизни двух туристов. Он хочет знать, не могут ли они зайти и поприветствовать меня.

Я почти никогда не ложусь настолько поздно, чтобы смотреть шоу Леттермана, но знаю, что он очень знаменит. Спустя 5 минут заходит Леттерман с оператором, двумя ассистентами и очень симпатичной парой из Луисвилля. Мы немного перешучиваемся, и я говорю, каким

прекрасным городом считаю Луисвилль и что, может быть, нам всем стоит отправиться туда и заключить какую-нибудь сделку. Леттерман спрашивает, по какой цене уходят квартиры в Трамп-тауэре. Я отвечаю, что, может быть, он смог бы купить квартиру с одной спальней за миллион.

«Скажите мне правду, – говорит Леттерман после нескольких минут взаимных подтруниваний. – Рабочий день, пятница, мы звоним вам и вы разрешаете нам подняться. А теперь вы стоите и разговариваете с нами. Наверное, вам особо нечем заняться?»

«На самом деле, Дэвид, – отвечаю я, – вы правы. Абсолютно нечем заняться».

Глава II

Карты Трампа. Элементы сделки

Мой стиль заключения сделок очень прост и прямолинеен. Я ставлю очень высокую цель, а затем просто нажимаю, нажимаю и нажимаю, чтобы получить задуманное. Иногда я соглашаюсь на меньшее, но в большинстве случаев добиваюсь того, чего хотел.

Я думаю, что по большей части со способностью заключать сделки человек рождается. Это гены. Я говорю это без исключительного самомнения. Речь не о том, чтобы быть блистательным. Конечно, требуется определенный умственный уровень, но в первую очередь это инстинкты. Вы можете взять самого умного ребенка в Уортоне, получающего только пятерки и имеющего IQ в 170 баллов, однако, если у него нет этой интуиции, он никогда не станет успешным предпринимателем.

Кроме того, большинство людей, у которых действительно есть такие инстинкты, никогда не осознают этого, поскольку им не хватает смелости или удачи раскрыть свой потенциал. Где-то там есть люди с более сильным врожденным талантом к гольфу, чем у Джека Никлауса (Jack Nicklaus), или женщина, более способная к теннису, чем Крис Эверт (Chris Evert) или Мартина Навратилова (Martina Navratilova), но они никогда не занесут клюшку и не взмахнут ракеткой и потому никогда не узнают, насколько могли бы стать великими. Вместо этого они удовольствуются тем, что будут сидеть и смотреть выступление по телевизору.

Когда я оглядываюсь на сделки, которые заключил, и на те, что упустил и в которых проиграл, то вижу определенные общие элементы. Но в отличие от евангелистов по недвижимости, которых вы постоянно видите теперь по телевизору, я не могу вам пообещать, что, следуя рекомендациям, которые я хочу вам предложить, вы в одночасье станете миллионерами. К сожалению, в жизни редко все происходит именно так, и многие люди, пытавшиеся быстро разбогатеть, приходят к внутреннему слому. Что касается тех из вас, у кого есть гены, у кого есть инстинкты и кто мог бы добиться большого успеха, что ж, я все же надеюсь, что вы не будете следовать моим советам. Поскольку это сделает намного сложнее мой собственный мир.

Думайте по-крупному

Мне нравится думать по-крупному, я всегда так делал. Для меня это очень просто: если вы все равно будете думать о чем-то, почему бы не думать о большем. Многие люди мыслят мелко, поскольку боятся успеха, боятся принимать решения, боятся побеждать. И это дает таким, как я, огромное преимущество.

Мой отец строил низко- и среднедоходные здания в Бруклине и Квинсе, но уже тогда меня тянуло к более привлекательным локациям. Работая в Квинсе, я всегда хотел в Форест-Хиллс. И, становясь старше и, может быть, мудрее, я понимал, что Форест-Хиллс – это отлично, но Форест-Хиллс все же не Пятая авеню. Так что я начал засматриваться в сторону Манхэттена, поскольку уже в раннем возрасте у меня было достоверное ощущение того, чем я хочу заниматься.

Я не был удовлетворен тем, чтобы просто заработать на хорошую жизнь. Я хотел сделать заявление. Я хотел построить что-то монументальное, что-то, что стоит больших усилий. Множество людей могут покупать и продавать маленькие каменные отделанные коричневым камнем домики или строить типовые здания из красного кирпича. Меня же привлекала задача зрелищной застройки на почти ста акрах у реки в Вест-Сайде, на Манхэттене, или создание огромного нового отеля рядом с Центральным вокзалом на Парк-авеню и 42-й улице.

Похожая задача привлекла меня и в Атлантик-Сити. Хорошо построить успешный отель. Намного лучше – построить отель, привязанный к огромному казино, где можно заработать в 50 раз больше, чем сдавая гостиничные комнаты. Это совершенно разный порядок величин.

Один из ключей к тому, чтобы думать по-крупному, – это полная фокусировка. Я воспринимаю это почти как контролируемый невроз, и данное качество я замечал у многих очень успешных предпринимателей. Они одержимы, они заряжены, у них на уме одно, иногда они почти маньяки, однако все это выливается в их работу. Пока других людей невроз парализует, людям, о которых я говорю, он действительно помогает.

Я не утверждаю, что эта черта делает жизнь счастливее или лучше, но здорово, если она помогает вам получить то, что вы хотите. Это особенно касается нью-йоркской недвижимости, где вы имеете дело с самыми резкими, самыми жесткими и самыми злыми людьми в мире. Так случилось, что я люблю выступать против этих людей, и я люблю их побеждать.

Защитите недостатки, а достоинства позаботятся о себе сами

Люди думают, что я игрок. Но я не играл в азартные игры ни разу в жизни. Для меня игрок – тот, кто играет на игровых автоматах. Я предпочитаю владеть игровыми автоматами. Это очень хороший бизнес – игорные дома.

Я уже говорил, что верю в силу позитивного мышления. По сути, я верю и в силу негативного мышления. Так вышло, что я очень консервативен в бизнесе: всегда подхожу к сделке, ожидая худшего. Если вы планируете худшее – если сможете пережить худшее, – то хорошее всегда сможет позаботиться о себе само. Единственный раз, когда я не последовал этому принципу, – случай с USFL. Я купил проигрывающую команду в проигрывающей лиге с минимальными шансами на успех. Все почти получилось с помощью нашего антимонопольного судебного разбирательства, но когда оно все же сработало, у меня не было запасного плана. Дело в том, что нельзя быть слишком жадными. Если вы идете за хоум-ранами при каждом броске, то часто будете получать и страйк-ауты. Я стараюсь никогда не открывать себя слишком сильно, даже если иногда это означает добежать только до третьей, второй или в редких случаях первой зоны.

Один из лучших примеров, который я могу привести, – мой опыт в Атлантик-Сити. Несколько лет назад мне удалось собрать воедино невероятную площадку на Бордуок. Индивидуальные сделки, которые я заключал пачками, были обусловлены тем, что так я смог бы объединить весь участок. Пока этого не было достигнуто, мне приходилось вкладывать не слишком много денег.

Я не спешил начинать строительство, едва собрав участок. Это означало, что я должен был в течение более долгого времени нести расходы на его содержание, но я не хотел тратить сотни миллионов долларов и несколько лет на строительство, прежде чем получу игорную лицензию. Да, я потерял время, но значительно снизил возможность неблагоприятных последствий для себя.

Получив лицензию на участок на Бордуок, я появился в Holiday Inn и предложил вступить в партнерство. Некоторые говорили: «Они тебе не нужны. Зачем отдавать 50 % прибыли?» Но Holiday Inn также предложила вернуть деньги, уже вложенные в сделку, профинансировать все строительство и гарантировать от убытков на пять лет. Мой выбор был между тем, чтобы взять все риски на себя и владеть 100 % казино или договориться на ставку в 50 %, не вложив ни цента. Это было легкое решение.

Бэррон Хилтон (Barron Hilton), когда строил казино в Атлантик-Сити, напротив, предпочел более смелый подход. Чтобы открыться как можно быстрее, он одновременно подал документы на лицензию и начал строительство на 400 млрд долларов. Однако за две недели до намеченного открытия ему отказали в лицензии. Все закончилось тем, что он в последний

момент продал отель мне под большим давлением и без заметного выбора между кандидатами на покупку. Я переименовал здание в Trump's Castle, и сейчас это один из наиболее успешных отелей с казино в мире.

Увеличьте до предела количество вариантов

Я также защищаю себя тем, что остаюсь гибким. Я никогда слишком не привязываюсь к одной сделке или одному подходу. Для начала я подвешиваю многие варианты, поскольку большинство сделок срываются, какими бы многообещающими они ни казались на старте. Кроме того, заключая сделку, я выхожу по крайней мере с полудюжиной подходов к выполнению работы, поскольку произойти может все что угодно даже в самых проработанных планах.

Например, если бы я не получил всех нужных согласований для Трамп-тауэра, я всегда мог построить просто офисное здание, и все было бы отлично. Если бы мне отказали в лицензии в Атлантик-Сити, я с хорошей прибылью продал бы место, которое собрал, другому оператору казино.

Возможно, лучший пример, который я могу привести, – это моя первая сделка в Манхэттене. У меня появилась возможность купить территорию около Пенсильванского вокзала, или Пенн-стейшн, на западе 34-й улицы. Моим первоначальным предложением было построить на этом участке жилье средней ценовой категории с правительственным финансированием. К сожалению, у города начались финансовые трудности, и деньги на социальное жилье внезапно испарились. Я не стал тратить слишком много времени на то, чтобы себя жалеть. Вместо этого я переключился на свою вторую опцию и начал продвигать это место как идеальное для конференц-центра. Раскрутка и продвижение заняли два года, но город в конце концов определил мой участок как место под конференц-центр – и тогда он наконец начал строиться.

Конечно, если бы они не выбрали мой участок, я вышел бы с третьим подходом.

Знайте свой рынок

У одних людей есть рыночное чутье, у других его нет. У Стивена Спилберга (Steven Spielberg) есть. У Ли Якокки из Chrysler есть, в некотором роде есть оно и у Джудит Кранц. Оно есть у Вуди Аллена (Woody Allen) – на аудиторию, которую он хочет затронуть, как есть оно и у Сильвестра Сталлоне (Sylvester Stallone) на другом конце спектра. Некоторые критикуют Сталлоне, но ему надо отдать должное. Я хочу сказать, что этому человеку всего 41 год, а он уже создал двух героев на все времена – Рокки и Рембо. Для меня это тип неограниченного алмаза, чистый гений интуиции. Он знает, чего хочет публика, и он дает это ей.

Мне нравится думать, что и у меня есть инстинкты. Именно поэтому я не нанимаю многочисленных служащих, занимающихся сложными математическими расчетами, и не доверяю модным маркетинговым опросам. Я провожу собственные опросы и делаю собственные умозаключения. Я твердо верю в практику выяснения мнений до принятия решений. Это естественный рефлекс. Если я раздумываю над покупкой какой-либо собственности, то расспрошу людей, живущих поблизости, что они думают о школах, уровне преступности и магазинах в районе. Когда я нахожусь в другом городе и беру такси, то всегда воспользуюсь случаем, чтобы задать водителю вопросы. Я спрашиваю, спрашиваю и спрашиваю, пока у меня не сложится впечатление о чем-то. И именно в этот момент я принимаю решение.

Я узнаю гораздо больше, проводя свои собственные неупорядоченные исследования, чем мог бы узнать от отличной консалтинговой фирмы. Она присылает из Бостона команду сотрудников, снимает помещение в Нью-Йорке и выставляет тебе счет на 100 тыс. долларов, и начинает долго что-то изучать. В итоге там нет выводов, и потрачено столько времени, что, если сделка, которую ты рассматривал, была хорошей, то она уже давным-давно уплыла.

Еще тип людей, которых я не воспринимаю слишком серьезно, – это критики-эксперты, стоящие на пути моих проектов. По моему мнению, пишут они в основном для того, чтобы произвести впечатление друг на друга, и они также колеблются под влиянием моды, как и все остальные. Одну неделю они превозносят до небес строгие стеклянные здания, на следующей неделе заново открывают для себя старину и восхищаются деталями и орнаментами. Чем владеют очень немногие из них – так это чутьем к мнению общества. Именно поэтому, если бы эти критики когда-нибудь попытались стать девелоперами, они совершали бы ужасные ошибки.

Трампа-тауэр – здание, в отношении которого критики были настроены скептически еще до его постройки, но публике оно, очевидно, понравилось. Я не говорю о тех людях, что унаследовали деньги 175 лет назад и живут на 84-й улице и Парк-авеню. Я говорю о богатом итальянце с красивой женой и красным «феррари». Эти люди, эта аудитория, на которую я рассчитывал, пошли в Трампа-тауэр нескончаемым потоком.

Забавно, что в конце концов Трампа-тауэр получил отличные отзывы архитекторов. Критики не хотели его одобрять, поскольку здание строилось на принципах, которые не нравились им в то время. И все же это было такое великолепное сооружение, что у них не было выбора, кроме как постепенно признать это. Я всегда следую своим инстинктам, но не буду вас обманывать: получать хорошие отзывы тоже приятно.

Используйте свое преимущество в силе

Худшее, что вы, пожалуй, можете сотворить, заключая сделку, – выглядеть так, будто считаете ее безнадежной. Это заставит другую сторону почувствовать запах крови – и вы мертвец. Лучшее, что вы можете сделать, – действовать с позиции силы и привлечь самую мощную силу, которую сможете. Ваше преимущество, ваш рычаг воздействия в том, чтобы иметь то, что хочет получить другая сторона. А еще лучше – в чем она нуждается. А еще лучше – то, без чего просто не может обходиться.

К сожалению, это не всегда так, поэтому рычаг воздействия требует фантазии и искусства продавать. Другими словами, вы должны убедить другую сторону, что заключение сделки в ее интересах.

Возвращаясь в 1974 г., я вспоминаю, что, пытаясь получить от города одобрение сделки на покупку отеля Commodore на западной части 42-й улицы, я убедил его владельцев признать тот факт, что они планировали закрывать отель. После того как заявление было сделано, я не постеснялся указать всем в городе, какой катастрофой стал бы заколоченный отель для каждого жителя района Центрального вокзала и города в целом.

Когда совет директоров Holiday Inn раздумывал, вступить ли со мной в партнерство в Атлантик-Сити, их привлекал мой участок, потому что они верили: я продвинулся в строительстве гораздо дальше, чем любые другие их потенциальные партнеры. На самом деле я был не намного дальше, но делал все, что мог, разве что не работал на участке сам, чтобы убедить их, что мое казино практически закончено. Моей силой, моим леввериджем было утвердить их во мнении, в которое они уже были предрасположены поверить.

Когда я купил участок в Вест-Сайде, то не случайно назвал проект Television City, и название я выбрал не потому, что оно так приятно звучит. Я сделал это, чтобы обратить на него внимание. Город очень хотел оставить телевизионные сети в Нью-Йорке, особенно NBC. Потерять их, отдав в Нью-Джерси, стало бы психологической и экономической катастрофой.

Левверидж, перевес в силе, – не заключайте сделки без него.

Расширьте свое местоположение

Наверное, самая недопонятая идея недвижимости – та, что ключ к успеху в локации, локации и еще раз локации. Обычно это произносят люди, которые не знают, о чем говорят. Прежде всего вам, может быть, и не нужна лучшая локация. Что вам нужно – так это лучшая сделка. Так же, как вы можете добавить рычаг воздействия, леверидж, вы можете расширить локацию с помощью рекламы и психологии.

Когда ваше местоположение – 57-я улица или Пятая авеню, как было с небоскребом Трамп-тауэр, рекламы надо меньше. Однако и здесь я сделал шаг вперед, продвигая Трамп-тауэр как нечто колоссальное. Расположившаяся же в двух кварталах выше Музея современного искусства башня Museum Tower, напротив, не стала предметом специального маркетинга, не получила собственной ауры и даже близко не смогла подойти по ценам к Трамп-тауэру.

Местоположение также сильно зависит от моды. Вы можете взять посредственный участок и значительно улучшить его, просто привлекая правильных людей. После Трамп-тауэра я построил Трамп-Плазу на участке между Третьей авеню и 61-й улицей, который смог купить очень недорого. Реальность такова, что Третью авеню никак нельзя сравнивать с Пятой с точки зрения перспектив строительства. Однако Трамп-тауэр добавил ценности имени Трампа, и на Третьей авеню я сумел построить поразительное здание. Неожиданно мы смогли получить очень высокие цены от очень богатых и успешных людей, которые могли бы позволить себе и Трамп-тауэр, если бы лучшие квартиры уже не были раскуплены. В настоящее время Третья авеню – очень престижное место для жизни, а Трамп-Плаза пользуется большим успехом.

Моя мысль заключается в том, что реальные деньги в недвижимости зарабатываются не тем, что на покупку лучшей локации тратится максимально возможная сумма. Вы можете погубить себя, делая это, и можете погубить, покупая плохую локацию даже по низкой цене.

Чего никогда не стоит делать – платить слишком много, даже если это означает, что придется уйти с очень хорошего участка. Именно поэтому надо гораздо глубже смотреть на такой показатель, как местоположение.

Распространяйте информацию

Вы можете иметь лучший продукт в мире, но если люди о нем не знают, он не будет стоить дорого. В мире есть певцы с голосами, прекрасными, как у Фрэнка Синатры (Frank Sinatra), но поют они у себя в гаражах, потому что о них никто никогда не слышал. Вам нужно создавать интерес, вам нужно вызывать восхищение. Единственный способ – нанимать людей по связям с общественностью и платить им много денег, чтобы продать то, что у вас есть. Но для меня это как нанимать сторонних консультантов, чтобы изучать рынок. Никогда не получится так хорошо, как если сделать это самому.

Одна вещь, которую я узнал о прессе, – они все голодны до хороших историй, и чем более сенсационных, тем лучше. Это природа их работы, и я это понимаю. Главное, что, если ты немного другой или немного эпатажный либо делаешь смелые или противоречивые вещи, пресса о тебе напишет. Я всегда все делал немного по-другому, я не против противоречий, и мои сделки можно назвать амбициозными. Кроме того, я многого добился, пока был еще очень молод, и мой стиль жизни был моим выбором. Результат такой, что пресса всегда хотела обо мне писать.

Я не говорю, что обязательно нравиться журналистам. Иногда они пишут позитивно, иногда – негативно. Но чисто с точки зрения бизнеса выгода от того, что о тебе пишут, значительно перекрывает все недостатки. Все достаточно просто. Если я покупаю полную страницу рекламы в New York Times, чтобы прорекламировать проект, это может стоить 40 тыс. долла-

ров, и люди в любом случае настроены к рекламе скептически. Но если New York Times пишет даже умеренно положительную статью на одну колонку о моих делах, это мне ничего не стоит, но ценится дороже, чем на 40 тыс. долларов.

Забавно, что даже критическая статья, которая может ранить тебя лично, вдруг окажется очень ценной для бизнеса. Прекрасный пример – Television City. Когда в 1985 г. я покупал землю, многие люди, даже люди из самого Вест-Сайда, не осознавали, что эти сто акров существуют. Потом я объявил, что собираюсь построить на этом участке самое высокое в мире здание. Это в ту же секунду стало медийным событием: New York Times поместила информацию на первую страницу, Дэн Разер (Dan Rather) объявил об этом в вечерних новостях, а Джордж Уилл (George Will) написал колонку в Newsweek. У каждого архитектурного критика было свое мнение, как и у авторов редакционных статей. Идея высочайшего в мире здания понравилась не всем. Но важно то, что мы получили много внимания, и именно это создает ценность.

Что еще я пытаюсь делать, когда общаюсь с репортерами, – быть прямолинейным. Я пытаюсь не вводить их в заблуждение и не оправдываться, поскольку для многих людей это самый верный способ угодить в неприятности с прессой. Вместо этого, когда журналист задает мне жесткий вопрос, я пытаюсь сформулировать позитивный ответ, даже если ради этого требуется по ходу разговора изменить точку зрения. Например, если кто-то спрашивает меня, каким может быть негативный эффект для Вест-Сайда от самого высокого здания в мире, я перехватываю инициативу и говорю о том, что все жители Нью-Йорка заслуживают этого высокого здания и для города это станет стимулом для развития. Когда репортер спрашивает меня, почему я строю только для богатых, я отвечаю, что пользу от моих зданий получают не только богатые. Я объясняю, что даю работу тысячам людей, которые иначе могли бы умножать показатели безработицы, и что с каждым построенным объектом увеличиваю налоговые поступления города. Я также отмечаю, что такие здания, как Трамп-тауэр, помогли начать возрождение Нью-Йорка, расскажу о том, как жители Нью-Йорка заслуживают самого высокого здания в мире, и какой импульс это даст городу.

Еще один секрет моей успешной рекламы – бравада. Я играю на фантазиях людей. Люди не всегда могут мыслить по-крупному самостоятельно, но их по-прежнему волнуют те, кто может. Поэтому немного преувеличений никого не обижают. Люди хотят верить во что-то большое, великолепное и зрелищное.

Я называю это правдоподобной гиперболизацией. Это форма невинного преувеличения – и очень эффективная форма рекламы.

Давайте отпор

Как бы ни было полезно подчеркивать положительные моменты, бывают ситуации, когда единственно верный выбор – конфронтация. В большинстве случаев со мной очень легко поладить. Я очень добр к людям, которые хорошо ко мне относятся. Однако когда со мной обращаются плохо или несправедливо либо пытаются взять надо мной верх, всю жизнь моей главной позицией было – давать отпор. Есть риск, что вы сделаете плохую ситуацию еще хуже, и я однозначно не рекомендую этот подход всем. Однако мой опыт показывает, что, если вы сражаетесь за то, во что верите, даже если ради этого надо вступать в противоречие с другими людьми, обычно в результате все складывается наилучшим образом.

Когда городские власти несправедливо отказали мне в стандартном для каждого девелопера снижении налогов в связи со строительством Трамп-тауэра, я бился с ними в шести разных судах. Это стоило мне много денег, считалось, что у меня большие шансы потерпеть поражение, и люди говорили мне, что у меня политически невыигрышная ситуация. Но я решил, что это стоит усилий независимо от результата. В данном случае я победил – что было к лучшему.

Когда Holiday Inns, будучи моим партнером по отелю Trump Plaza & Casino в Атлантик-Сити, управляя казино, постоянно зарабатывала на 50 % меньше всех прочих казино в городе, я яростно сражался, и в конце концов компания была вынуждена продать мне свою долю. Потом я задумался над тем, чтобы забрать себе компанию Holiday Inns целиком.

Даже если я сам никогда не шел в наступление, многие люди в настоящее время копают под меня. Проблема в том, что, когда ты становишься успешным, тебя неизбежно преследуют ревность и зависть. Есть такие люди – я определяю их как неудачников по жизни, – которые добиваются чувства полноценности и удовлетворенности, пытаясь остановить других. В моем представлении, если бы у них были какие-нибудь реальные способности, они не бились бы со мной, а делали что-то конструктивное сами.

Выполняйте обещанное

Вы не обманете людей, во всяком случае, если вам это удастся, то не надолго. Вы можете создать оживление, можете сделать прекрасную рекламу и получить всю прессу, можете прибегнуть к небольшой гиперболе. Но если вы не выполните обещанное, люди в конце концов вас раскусят.

Я думаю о Джимми Картере. После проигрыша Рональду Рейгану на выборах Картер пришел навестить меня в моем офисе. Он сказал, что ищет средства на Библиотеку Джимми Картера. Я спросил, какую сумму он имеет в виду. «Дональд, я был бы очень признателен, если бы ты вложил 5 млн долларов».

Я был ошарашен. Я ему даже не ответил.

Но этот опыт кое-чему научил меня. До того момента я не понимал, как Джимми Картер стал президентом. А причина в том, что, будучи абсолютно неквалифицированным для занимаемой должности, Джимми Картер обладал смелостью, характером, настойчивостью попросить о чем-то экстраординарном. Именно эта способность прежде всего помогла ему выиграть президентские выборы. Однако затем американцы довольно быстро осознали, что Картер не справляется со своими обязанностями, и он с разгромным результатом проиграл на пере выборах.

Рональд Рейган – еще один пример. Он настолько уравновешенный и эффективный исполнитель, что полностью покорила американский народ. И только сейчас, спустя семь лет, люди начинают задаваться вопросом, а есть ли что-то под этой улыбкой.

Я вижу то же самое в своем бизнесе, где полно людей, которые много разговаривают, но не исполняют обещанное. Когда Трамп-тауэр стал успешным, многие застройщики задумались о том, чтобы повторить наш атриум, и заказали дизайн своим архитекторам. Появились чертежи, и они стали оценивать стоимость работ.

И тут они обнаруживали, что бронзовые эскалаторы будут стоить дополнительный миллион долларов, водопад будет стоить еще 2 млн, а мрамор – еще много миллионов. Они видели, что все это добавляло много миллионов долларов, и тогда эти люди с большими амбициями вдруг решали, что, пожалуй, стоит забыть об атриуме.

Последним всегда говорит доллар. Мне повезло, поскольку я работаю в очень особенной нише, на верхушке рынка, и могу позволить себе тратить много денег на построение лучшего. Я рекламировал Трамп-тауэр как сумасшедший, но ко всему прочему у меня был отличный продукт, чтобы его рекламировать.

Ограничивайте затраты

Я верю, что нужно тратить то, что вы должны потратить. Но я также верю, что не нужно тратить больше, чем следует. Когда я строил низкодходные дома, самое важное было – постро-

ить быстро, недорого и адекватно, чтобы можно было сдать их в аренду и заработать небольшие деньги. Именно тогда я научился быть рачительным. Я никогда не бросался деньгами. У своего отца я научился тому, что значение имеет каждый цент, поскольку ваши центы очень быстро складываются в доллары.

До сегодняшнего дня, если чувствую, что подрядчик заставляет меня переплачивать, я возьму трубку, даже если это только 5 или 10 тыс. долларов, и выскажу свое недовольство. Люди говорят мне: «О чем ты беспокоишься, о нескольких тысячах долларов?» Мой ответ таков: в тот день, когда я не смогу взять трубку и сделать 25-центовый звонок ради сохранения 10 тыс. долларов, мою лавочку можно закрывать.

Суть в том, что можно мечтать о великом, но эти мечты никогда не воплотятся в жизнь, если вы не можете это сделать за разумную цену. В то время как я строил Трамп-Плазу в Атлантик-Сити, банки были вовсе не расположены финансировать новое строительство, поскольку почти каждое казино перерасходовало бюджет на десятки миллионов долларов. Мы реализовали проект Трамп-Плазы, уложившись и в смету, и во временные рамки. В результате мы смогли провести открытие в выходные после Дня памяти, в начале большого сезона. В противоположность нам, Боб Гуччионе (Bob Guccione) из Penthouse пытался построить казино на Бордуок по соседству с нами все последние семь лет. Все, что из этой попытки вышло, – ржавеющее, наполовину возведенное металлическое основание и десятки миллионов долларов упущенных доходов и выброшенных на ветер денег на содержание объекта.

Даже мелкие работы могут выйти из-под контроля, если вы недостаточно внимательны. Почти семь лет я наблюдал из своего окна, как город пытался перестроить «Уоллмен-Ринк» в Центральном парке. К концу этого периода были потрачены миллионы долларов, а работа недалеко ушла от того, с чего она начиналась. Они все еще собирались снимать старый цемент и начинать заливать новый, когда я наконец не смог больше этого терпеть и предложил сделать все самому. Для завершения работы потребовалось четыре месяца и мизерная доля понесенных городом расходов.

Веселитесь

Я не обманываю себя. Жизнь очень хрупка, и успех этого не меняет. Если что, успех даже делает ее более хрупкой. Измениться может что угодно и без предупреждения, именно поэтому я стараюсь не воспринимать ничего из происходящего слишком серьезно. Деньги никогда не были для меня серьезной мотивацией – скорее способом вести счет. Настоящее возбуждение получаешь от процесса игры. Я не трачу много времени на переживание по поводу того, что можно было бы сделать по-другому или что должно произойти в дальнейшем. Если вы спросите меня, какие именно сделки я перечислю, подводя итоги, не уверен, что у меня будет ответ на это. Но я точно смогу сказать, что очень хорошо провел время, заключая эти сделки.

Глава III

Взросление

Самое большое влияние в период моего роста оказал на меня мой отец, Фред Трамп (Fred Trump). Я многому у него научился. Я узнал о жесткости в очень суровом бизнесе, о конкуренции и эффективности: приходи, добейся исполнения, добейся правильного исполнения и уходи.

В то же время я очень рано понял, что не хочу быть в том же бизнесе, в котором был мой отец. Он очень хорошо справлялся со строительством бюджетного жилья с контролируемой стоимостью в Квинсе и Бруклине, однако это был очень тяжелый способ заработка. Мне хотелось попробовать чего-то более грандиозного, гламурного, волнующего. Я также понимал, что если хочу быть когда-нибудь известен не только как сын Фреда Трампа, то должен постепенно суметь уйти от его бизнеса и создать собственную марку. Мне повезло, что мой отец решил остановиться на том, что он так хорошо знал и умел. Это дало мне свободу делать собственное имя на Манхэттене. Но даже тогда я не забывал уроков, которые преподавал мне отец.

Его история – классическая история Горацио Элджер (Horatio Alger). Фред Трамп родился в 1905 г. в Нью-Джерси. Его отец, приехавший сюда в детстве из Швеции, владел умеренно успешным рестораном, но он также отчаянно жил и отчаянно пил и умер, когда отцу было 11. Мать моего отца, Элизабет, продолжала работать швеей, чтобы растить своих троих детей. Старшей из них, тоже Элизабет, в то время было 16, а младшему, Джону, – девять. Мой отец был средним ребенком, но старшим сыном, так что мужчиной в доме остался он. Он сразу же начал хвататься за любую случайную работу от доставки в местный фруктовый магазин до чистки обуви и перетаскивания бревен до стройплощадок. Строительство всегда его интересовало, и в старших классах он начал брать вечерние уроки по плотницкому делу, чтению планов и составлению смет, думая, что, если выучится этому ремеслу, всегда сможет заработать себе на жизнь. К 16 годам он построил свое первое здание – каркасный гараж на две машины для своего соседа. Представители среднего класса только начинали покупать машины, гаражи-пристройки были лишь у немногих домов, и очень скоро мой отец сумел организовать довольно хороший бизнес, собирая из заготовок гаражи по 50 долларов за штуку.

Он закончил школу в 1922 г. и, не имея поддержки семьи, не мог и подумать о том, чтобы пойти в колледж. Вместо этого он пошел в помощники плотника к домостроителю в Квинсе. Руками он работал лучше многих, но были у него и другие преимущества. Для начала, он был просто очень умным человеком. Даже спустя годы он может сложить в уме пять колонок цифр и ни разу не ошибиться. Благодаря вечерним курсам и собственному здравому смыслу он мог показать другим плотникам, у большинства из которых вовсе не было никакого образования, разумные способы работы, например, как подогнать стропила с помощью стального угольника.

Кроме того, мой отец всегда был очень сосредоточен и очень амбициозен. Большинство его коллег были счастливы просто иметь работу. Мой отец хотел не только работать, он и хорошо жить и двигаться вперед. И наконец, мой отец просто любил работать. Я помню, что с самых ранних лет он говорил мне: «Самое важное в жизни – любить то, что ты делаешь, поскольку только в этом случае ты однажды будешь делать это по-настоящему хорошо».

Через год после окончания школы отец построил свой первый дом – дом на одну семью в Вудхейвене, в Квинсе. Построить его стоило чуть меньше 5000 долларов, а продал он его за 7500. Компанию отец назвал Elizabeth Trump & Son, поскольку в то время ему было слишком мало лет, и матери надо было подписывать все документы и чеки. Построив один дом, он использовал прибыль для постройки следующего, и следующего, и следующего в таких местах обитания среднего класса Квинса, как Вудхейвен, Холлис и Квинс Виллидж. Он предла-

гал рабочим семьям, проводившим всю жизнь в маленьких перенаселенных квартирах, новый стиль жизни – загородные кирпичные дома по умеренным ценам. Их расхватавали так быстро, как быстро он успевал их строить.

Инстинктивно он начал мыслить шире. К 1929 г., нацелившись на более состоятельный рынок, он начал строить дома намного большего размера. Вместо крошечных кирпичных он возводил трехэтажные колониальные, тюдоровские и викторианские, дома в области Квинса, получившей в конце концов название Джамейка-Истейтс, где он со временем построил дом и для нашей семьи. Во времена Великой депрессии, когда рынок недвижимости обвалился, отец переключил внимание на другой бизнес. Он купил ипотечную компанию и через год продал ее с прибылью. Затем он построил супермаркет самообслуживания в Вудхэвене, один из первых в своем роде. Все местные торговцы – мясники, портные, обувщики – арендовали в этом помещении торговые точки, и благодаря удобству того, что все находилось под одной крышей, это место быстро снискало большую популярность. Однако спустя год мой отец, желая вернуться к строительству, с большой прибылью продал магазин компании King Kullen.

К 1934 г. депрессия стала наконец ослабевать, однако с деньгами было все еще туго, и отец решил вернуться к низкобюджетному строительству домов. На этот раз он выбрал Флэтбуш – переживающий упадок район Бруклина, где земля была дешевой и где, как он чувствовал, был заложен большой потенциал роста. И снова инстинкты его не подвели. За три недели он продал 78 домов, а за следующие 12 лет построил в Бруклине и Квинсе еще более 2500. Он начинал преуспевать.

В 1936 г. мой отец женился на моей прекрасной матери Мэри Маклеод (Mary MacLeod), они создали семью. Успех отца позволил дать младшему брату то, чего не хватило ему самому, – высшее образование. С отцовской помощью мой дядя, Джон Трамп (John Trump), поступил в колледж, получил ученую степень в Массачусетском технологическом институте и постепенно стал полноценным профессором физики и одним из ведущих ученых страны. Может быть потому, что мой отец так никогда и не получил университетского образования, он смотрел на его обладателей с уважением, граничащим с благоговением. В большинстве случаев они того не заслуживают. Мой отец был на голову выше большинства академиков и отлично справился бы с учебой, если бы у него была возможность учиться.

У нас была очень традиционная семья. Отец был силой и кормильцем, а мать – прекрасной домохозяйкой. Это не означало, что она сидела на месте, играла в бридж и болтала по телефону. У нее было пятеро детей, она заботилась о нас, готовила, убирала, штопала носки и организовывала недели благотворительности в местной больнице. Мы жили в большом доме, но никогда не думали о себе как о богатых детях. Нас растили с осознанием цены денег и важности тяжелого труда. Наша семья всегда была очень дружна, и до сегодняшнего дня мы близки друг с другом. Мои родители были непритязательны. Отец до сих пор работает в небольшом офисе на авеню Зед в Шипсхед-Бей в Бруклине, в здании, построенном им в 1948 г. Ему просто ни разу не пришлось в голову переехать.

Моя сестра Марианна родилась первой и, закончив Маунт Холиок Колледж, сначала последовала путем моей матери, выйдя замуж и оставаясь дома, пока рос ее сын. Но она также унаследовала значительную долю драйва и амбиций отца, и когда ее сын Дэвид достиг подросткового возраста, вернулась к учебе, изучала закон. Она достойно закончила учебное заведение и начала работу в частной юридической фирме, пять лет работала федеральным обвинителем в Прокуратуре США, а четыре года назад стала федеральной судьей. Марианна — это что-то. Моя младшая сестра Элизабет – добрый и умный, но менее амбициозный человек, она работает в Chase Manhattan Bank на Манхэттене.

Моему старшему брату Фредди, первому сыну, наверное, пришлось тяжелее всех в семье. Мой отец – прекрасный человек, но он прежде всего человек бизнеса, сильный и жесткий до ужаса. Мой брат – его противоположность. Очень красивый, он любил вечеринки, обладал

замечательным, сердечным характером и настоящей жадой жизни. В целом мире у него не было ни одного врага. Очевидно, отец хотел, чтобы его старший сын продолжил его дело, но, к сожалению, бизнес был не для Фредди. Он неохотно работал с отцом, его никогда не интересовала недвижимость. Он был не из тех людей, что могли противостоять невыносимому подрядчику или вести переговоры с упрямым поставщиком. Отец был очень сильным человеком, поэтому между ними неизбежно возникало противостояние. В большинстве случаев Фредди терпел поражение.

Постепенно для всех нас стало очевидно, что это не сработает, и Фредди стал заниматься тем, что любил больше всего, – управлять самолетами. Он переехал во Флориду, стал профессиональным пилотом и работал на TWA. Он также любил лодки и рыбалку. В этот период жизни Фредди был, вероятно, наиболее счастлив, я помню, как говорил ему, хотя был на восемь лет младше его: «Да ладно, Фредди, что ты делаешь? Ты теряешь свое время». Сейчас я жалею, что когда-то произносил такие слова.

Наверное, я был слишком молод, чтобы понять: совершенно не важно, что думаем о поведении Фредди я или мой отец, важно то, что он такой жизнью наслаждался. Думаю, за это время Фредди разочаровался, он начал пить, жизнь пошла под откос. В возрасте 43 лет он умер. Это очень печально, поскольку он был прекрасным человеком, который так до конца и не нашел себя. Можно сказать, что у него было все, но жизнь под давлением именно нашей семьи была не для него. Я хотел бы понять это раньше.

К счастью для меня, мне бизнес был интересен с самых ранних лет, и я никогда не боялся своего отца – в отличие от большинства других людей. Я смело давал ему отпор, и он это уважал. Наши отношения можно было назвать деловыми. Я часто спрашиваю себя, смогли бы мы так хорошо поладить, если бы я сам не был настолько ориентирован на бизнес.

Даже в начальной школе я был очень напористым, агрессивным ребенком. Во втором классе я действительно поставил синяк под глазом учителю: я ударил своего учителя музыки, поскольку думал, что он ничего в музыке не понимает, и меня практически исключили. Я не горжусь этим, но это явное свидетельство того, что даже в юном возрасте я имел склонность к весьма решительным поступкам, чтобы довести до всех свое мнение.

Я всегда был своеобразным лидером в своем окружении. Как теперь, так и в те годы, я или очень нравлюсь людям, или не нравлюсь им совсем. В моей собственной компании я людям нравился, другие обычно были готовы пойти за мной. В подростковом возрасте я любил организовывать разные проказы, будоражить всех и вся, мне нравилось проверять людей. Я бросал шарики с водой, стрелял бумажными шариками и затевал потасовки на школьном дворе и на днях рождения. Это была не столько злость, сколько агрессия. Мой брат Роберт любит рассказывать историю из тех времен, когда он стал больше понимать, к чему я иду.

Роберт на два года младше меня, и мы всегда были очень близки, хотя он намного спокойнее и добродушнее, чем я. Однажды мы были в игровой комнате в нашем доме, строили что-то из кубиков. Я спросил Роберта, могу ли я одолжить несколько его деталей, и он сказал: «Хорошо, только верни, когда закончишь». Я использовал все свои кубики, потом все его и, когда закончил, получилось красивое здание. Мне оно так понравилось, что я склеил все детали вместе. Так у Роберта закончились кубики.

Когда мне исполнилось 13, отец решил отправить меня в военное училище, думая, что небольшая военная подготовка пойдет мне на пользу. Меня не очень обрадовала эта идея, но оказалось, что он был прав. С восьмого класса я отправился Военную академию Нью-Йорка, на севере от города. Там я провел годы старшей школы и многое узнал о дисциплине и о направлении агрессии на достижение цели. В более старшем возрасте я был назначен капитаном кадетов.

Там был учитель, который имел на меня особое влияние. Теодор Добиас (Theodore Dobias) – бывший сержант-инструктор морской пехоты, физически он был очень силен и очень

жесток – один из тех людей, что могут врезаться в ворота в футбольном шлеме и пробить ворота, а не голову. Он не принимал ничьих возражений, во всяком случае не детишек из привилегированных семейств. Заступая за линию, вы получали удар, сильный удар. Я очень быстро понял, что не собираюсь выстраивать с этим человеком отношения, пытаюсь взять верх над ним физически. Несколько менее удачливых детей выбрали этот путь и были затоптаны. Большинство моих одноклассников предпочли противоположный подход и стали незаметными – пустым местом. Они никогда и ни в чем не противоречили Добиасу.

Я выбрал третий путь, где для того, чтобы сладить с этим парнем, нужна была голова. Я задумался, что потребовалось бы, чтобы привлечь его на свою сторону. В некотором роде я воздействовал на него хитростью и дипломатией. Мне помогло и то, что я был хорошим атлетом, поскольку он был бейсбольным тренером, а я – капитаном команды. Но еще я научился, как играть *им*.

Собственно, главное, что я сделал, – дал понять, что признаю его авторитет, но не боюсь его. Это был хрупкий баланс. Как многие сильные парни, Добиас имел склонность бить по слабому месту, едва учуяв эту слабость. Однако, если он чувствовал силу, при этом ты не пытался навредить ему, он обращался с тобой, как с мужчиной. С того момента, как я это понял, – и это была скорее интуиция, чем осознанные выводы, – мы отлично поладили.

В академии я был неплохим учеником, хотя и не могу сказать, что работал слишком усердно. Мне посчастливилось, что учеба давалась мне относительно легко, так как я никогда не был особенно заинтересован в школьных делах. Я довольно рано понял, что все эти академические вещи были лишь прелюдией к главным событиям, время которым пришло тогда, когда я окончил колледж.

Практически с того времени, как я научился ходить, я посещал с отцом стройплощадки. Мы с Робертом увязывались за ним, а там охотились за пустыми бутылками из-под содовой, чтобы сдать их в магазин и получить какие-то деньги. Подростком, приезжая на каникулы домой, я следовал за отцом, чтобы побольше узнать про бизнес – я присутствовал на обсуждении условий с подрядчиками, посещении зданий или переговорах по новым участкам.

Вы могли преуспеть в бизнесе моего отца – бизнесе зданий с контролируемой или стабилизированной арендной платой, – только оставаясь жестким и непреклонным. Чтобы получить прибыль, приходилось постоянно снижать расходы, поэтому отец всегда был очень внимателен к ценам. Он столь же упорно вел переговоры с поставщиками швабр и воска для полов, как и с генеральными подрядчиками по гораздо более крупным составляющим проекта. Серьезным преимуществом отца было то, что он знал, что сколько стоит. Никто не сумел бы навязать ему лишние расходы. Если, например, вы знаете, что сантехнические работы будут стоить подрядчику 400 тыс. долларов, то знаете, насколько сильно можно давить на него. Вы не будете пытаться сторговаться до 300 тыс., поскольку выполнение работы тогда просто потеряет для него смысл. Но вы также не позволите ему уболтать вас на 600 тыс.

Заставить подрядчиков работать по хорошей цене помогала также его собственная репутация надежного человека. Он предлагал низкую цену за работу, говоря: «Слушай, со мной ты будешь получать оплату вовремя, а с кем-то еще – кто знает, увидишь ли ты вообще эти деньги?» Он также указывал, что с ним они быстро начнут, быстро закончат и смогут взяться за новую работу. И наконец, поскольку он всегда строил, он всегда мог предложить возможность будущей работы. Его аргументы обычно оказывались убедительными.

Отец также был невероятно требователен к исполнению задачи. Каждое утро к шести часам он был на месте, он работал, работал и работал. Это был практически спектакль одного актера. Если человек делал работу не так, как, по мнению моего отца, она должна была выполняться, – и я сейчас говорю о любой работе, поскольку отец умел делать все, – он встречал и сам принимался за дело.

Всегда было забавно смотреть, как повторяется один и тот же сценарий. Отец начинал строительство, скажем, по Флэтбуше, в то же самое время поблизости начинали работу над своими зданиями пара его конкурентов. Отец неизменно завершал проект на три или четыре месяца раньше их. Его здание также всегда немного лучше выглядело, чем два других, имело более приятные и просторные подъезды и немного большие комнаты в квартирах. Он быстро сдавал их в аренду, хотя в то время сдать жилье в аренду было непросто. Постепенно один или оба его конкурента приходили к банкротству, не закончив зданий, и мой отец выкупал их. Я видел, как это происходит, снова и снова.

В 1949 г., когда мне было всего три года, мой отец начал строить Shore Haven Apartments – один из нескольких больших квартирных комплексов, которые со временем превратили его в крупнейшего землевладельца в окрестностях Нью-Йорка. Поскольку строил отец очень эффективно, он исключительно хорошо справился с этими проектами. В то время правительство еще участвовало в финансировании низко- и среднебюджетного жилищного строительства. Так, например, на постройку Shore Haven отец получил заем в 10,3 млн долларов от Федерального управления жилищного строительства (ФНА). Ссуда выдавалась на то, что агентство считало проектом с честной и разумной стоимостью, при этом предусматривалась прибыль застройщика в 7,5 %.

Активно подталкивая своих подрядчиков, ведя жесткие переговоры с поставщиками, отцу удалось реализовать проект раньше срока и сэкономить почти миллион долларов бюджета. Термин «непредвиденная прибыль» был создан как раз для описания случая моего отца и некоторых других предпринимателей, которым удалось заработать с помощью тяжелого труда и своих знаний. Со временем такие прибыли были запрещены.

Однако отец тем временем возводил по низкой и средней стоимости тысячи хороших квартир, которые теперь никто не строит, поскольку они не приносят прибыль, а правительственные субсидии отменены. До сего дня здания Трампа в Квинсе и Бруклине – среди мест для жизни с наиболее разумной ценой в Нью-Йорке.

После окончания Военной академии Нью-Йорка в 1964 г. я недолгое время был очарован идеей посещения киношколы при Университете Южной Калифорнии. Меня привлекал гламурный мир кино, я восхищался такими ребятами, как Сэм Голдуин (Sam Goldwyn), Дэррил Занук (Darryl Zanuck) и больше всего Луисом Б. Майером (Louis B. Mayer), которого считал великим шоуменом. Но в конце концов я решил, что недвижимость – гораздо лучший бизнес.

Я начал посещать Фордемский университет в Бронксе главным образом потому, что хотел быть ближе к дому. Я очень хорошо ладил с руководившими школой иезуитами, однако через два года решил, что, раз уж я должен посещать колледж, то следует проверить себя среди лучших. Я подал заявление в Уортонскую школу бизнеса при Университете Пенсильвании, и меня приняли. В те времена Уортон был лучшим местом для тех, кто собирался сделать карьеру в бизнесе. Гарвардская школа бизнеса может выпускать много генеральных директоров – тех, кто руководит публичными компаниями, – но все настоящие предприниматели стремились в Уортон: Сол Стейнберг (Saul Steinberg), Леонард Лаудер (Leonard Lauder), Рон Перельман (Ron Perelman) – список можно продолжать и продолжать.

Вероятно, самая важная вещь, которой я научился в Уортоне, – не находиться слишком под большим впечатлением от ученых степеней. Я довольно быстро понял, что в моих сокурсниках не было ничего особенно удивительного и исключительного и что я мог отлично конкурировать с ними. Еще одна важная вещь, полученная мной в Уортоне – диплом Уортона. По моему мнению, этот диплом особенно ничего не доказывает, однако многие люди, с которыми я работаю, воспринимают его очень серьезно, он считается очень престижным. С учетом всего вышесказанного я рад, что пошел в Уортон.

И я был доволен, что закончил его. Немедленно вернувшись домой, я начал работать полный день у своего отца. Я продолжал много учиться, однако именно в этот период я начал задумываться об альтернативе.

Во-первых, работа у отца была, на мой вкус, довольно тяжелой – я имею в виду тяжелой психологически. Например, я помню, как ходил вместе с людьми, которых мы называли сборщиками ренты. Чтобы выполнять эту работу, нужно было внушительно выглядеть, поскольку, когда дело доходило до сбора платы с тех, кто не хотел платить, то, какое впечатление ты производишь, значило намного больше, чем мозги.

Одно из первых усвоенных мною правил – никогда не надо стоять напротив двери, в которую стучишь. Вместо этого надо встать сбоку двери и потянуться, чтобы постучать. Когда сборщик объяснял мне это в первый раз, я не мог понять, о чем он говорит. «Зачем это?» – спрашивал я. Он смотрел на меня как на сумасшедшего. «Затем, – говорил он, – что, если ты стоишь в стороне, единственное, что подвергается опасности, – это твоя рука». Я по-прежнему не до конца понимал, что он имеет в виду. «В этом деле, – сказал он, – если ты стучишь не в ту дверь не в то время, тебя вполне могут подстрелить».

Отец никогда меня не опекал, но я все равно считал этот мир не особенно привлекательным. Я только что окончил Уортон и попал в мир, который был в лучшем случае неприятным и в худшем – враждебным. Например, там были арендаторы, которые выбрасывали свой мусор в окно, поскольку это было проще, чем положить его в мусоросжигательную печь. В какой-то момент я начал обучать людей, как использовать эти печи. Большинство жильцов справлялись, но отдельные элементы требовали особого внимания, и для меня эта борьба просто не имела смысла.

Второй вещью, не показавшейся мне привлекательной, был невероятно низкий уровень доходности. Вы вынуждены экономить на всем, не оставляя места ни для какой роскоши. Дизайн был здесь ни к чему, поскольку каждое здание должно было быть примерно одинаковым: четыре стены, кирпичные фасады, как везде, и это все. Вы использовали красный кирпич не потому, что он вам нравился, а потому, что он был на пенни дешевле, чем коричневый.

Я все еще помню то, когда мой отец пришел к Трамп-тауэру в разгар строительства. Нашим фасадом была навесная стеклянная панель, которая намного дороже, чем кирпич. Кроме того, мы использовали самое дорогое стекло из того, что можно купить, – солнечное бронзовое. Оглядевшись по сторонам, отец сказал мне: «Почему бы тебе не забыть о чертовом стекле? Дай им четыре или пять этажей, а дальше делай из обычного стекла. Все равно никто не будет смотреть выше». Это была классика: Фред Трамп, стоящий на 57-й улице и Пятой авеню, пытался сэкономить несколько долларов. Я был тронут и, конечно, понимал, откуда это берется, – как и то, почему я решил от этого уйти.

Настоящая причина того, что я хотел выйти из бизнеса отца – и более важная, чем та, что он был психологически жесткий и финансово трудный, – заключалась в том, что у меня были более величественные цели и взгляды. И не было никакой возможности воплотить их, строя жилые дома в предместьях.

Оглядываясь назад, я понимаю, что свою склонность к привлечению внимания отчасти унаследовал от матери. У нее всегда была тяга к драматическому и великому. Она была традиционной домохозяйкой, но также у нее было ощущение мира, существовавшего помимо нее. Я все еще помню мою мать, родившуюся в Шотландии, когда она, целый день не сдвинувшись с места, сидела перед телевизором и следила за коронацией Елизаветы II. Она была захвачена великолепием события, самой идеей королевской власти и ее романтического ореола. Я также помню своего отца в тот день, нетерпеливо кружащегося вокруг. «Бога ради, Мэри, – говорил он, – хватит уже, выключай. Все это – кучка дурацких артистов». Мать даже не взглянула на него. В этом смысле они были полной противоположностью. Моя мать любила блеск и рос-

кошь, в то время как отец был очень приземленным, его восхищали только компетентность и эффективность.

Глава IV

Дитя Цинциннати. Благоразумие окупается

В колледже, пока мои сокурсники читали комиксы и спортивные страницы газет, я изучал списки заложенного имущества ФНА. Может показаться немного ненормальным изучать перечень жилищных проектов с государственным финансированием на стадии обращения взыскания, но я делал именно это. И именно так я узнал о Swifton Village. Это место я купил со своим отцом, пока был в колледже, и это была моя первая большая сделка.

Swifton Village – объект на 1200 квартир в Цинциннати, штат Огайо – было очень проблемное место. Там было 800 свободных квартир, застройщики разорились, правительство обратило объект к взысканию, и вся сделка была катастрофой. Но с нашей точки зрения, это было отлично, поскольку давало нам великолепную возможность.

Часто оказывается, что, когда ты взаимодействуешь с правительственным агентством по поводу заложенного объекта, оно просто хочет как можно быстрее от него избавиться. У него нет мощностей для управления этим объектом. Обычно это означает, что все настолько плохо, что никто даже не пытается делать ставки на этот объект.

Мы с отцом сделали по Swifton Village минимальное предложение, и оно было принято. В конце концов мы заплатили 6 млн долларов за работу, которая два года назад при строительстве стоила в два раза дороже. Мы также смогли сразу же получить ипотечный кредит на то, что мы заплатили, плюс примерно 100 тыс. долларов, которые вложили на ремонт. Другими словами, мы получили проект, совсем не вкладывая собственных денег. Все, что мы должны были сделать, – включиться и вести его. И даже если бы мы вполтину хуже справлялись со своей работой, то легко покрыли бы выплату ссуды доходами от аренды.

В этой большой работе меня и моего отца привлекало то, что мы могли сосредоточить на ней много энергии, не чувствуя, что теряем время. Управление 50 объектами требует почти столько же энергии, как 1200 объектами, – разница лишь в том, что управлять 1200 гораздо выгоднее.

После того как мы согласовали сделку, успех стал вопросом управления и маркетинга. Задача была – сдать это место в аренду, и сдать хорошим арендаторам. Те, что жили здесь тогда, когда я взял на себя это здание, разнесли его в пух и прах. Многие из них спустились с холмов Кентукки. Они были очень бедными, растили по семь или восемь детей, почти не имели вещей и опыта проживания в многоквартирных комплексах. Они набивались в квартиру с одной или двумя комнатами, а их дети бесились и шумели. Они просто уничтожали квартиры и наносили серьезный урон зданиям.

Арендаторы особенно не переживали за арендную плату – некоторые из них просто не считали нужным ее вносить. Если ты нажимал на них, они зачастую просто сбегали. Мы обнаружили, что для того, чтобы не платить ренту, эти люди арендовали трейлеры, подгоняли их к квартирам после заката, а потом растворялись в ночи со всеми своими пожитками. Меня это не очень волновало, но я хотел быть уверенным, что прежде они заплатят. Мы решили учредить «трейлер-наблюдение» и наняли круглосуточный патруль.

Избавившись от плохих нанимателей, мы занялись ремонтом, чтобы привлечь более надежных жильцов. Это требовало серьезных инвестиций – почти 800 тыс. долларов к моменту окончания работ, что на те времена было большими деньгами. Однако это совершенно точно стоило того. Законы Нью-Йорка запрещают повышать цены, даже если вносятся какие-либо изменения, однако в Цинциннати мы смогли моментально поднять расценки и получать за квартиры в Swifton Village гораздо больше денег.

Первое, что мы сделали, – инвестировали в красивые белые ставни на окна. Это может звучать несерьезно, однако ставни придали холодным зданиям из красного кирпича ощущение тепла и уюта, что было очень важно. Это было также намного дороже, чем вы можете предположить, поскольку речь идет о 1200 квартирах, в каждой из которых от восьми до десяти окон. Следующее – мы убрали дешевые ужасные алюминиевые входные двери квартир и поставили красивые колониальные белые двери.

Я следил, чтобы весь комплекс был очень чистым и хорошо отремонтированным. Как я уже отмечал, у меня всегда было личное отношение к вопросу чистоты, но я также верю, что это очень хорошая инвестиция. Например, если вы хотите продать машину и тратите пять долларов на мытье и полировку и прилагаете немного больше усилий, то потом вдруг оказывается, что вы можете добавить к цене лишние 400 долларов – и получить их. Я всегда могу сказать, что человек потерпит неудачу, если вижу, как он пытается продать отвратительно грязную машину. Ведь легко сделать так, что она будет выглядеть лучше.

С недвижимостью все точно так же. Хорошо отремонтированное жилье всегда будет стоить намного дороже, чем плохо отремонтированное. Это было менее заметно в последние пять лет в Нью-Йорке, когда в начавшейся горячке люди покупали что угодно. Но эта ошибка будет выправлена в хорошие времена. Рынки всегда меняются, и как только начнется спад, чистота станет большой ценностью.

Мы покрасили коридоры, отшлифовали и покрыли лаком полы, поддерживали свободные квартиры в безупречной чистоте и создали ландшафт на участках земли. Мы также запустили красивые рекламные объявления в газетах, в то время как очень немногие владельцы в Цинциннати рекламировали недвижимость. Люди приходили посмотреть на нас, о нас пошла добрая слава. Спустя год здание было арендовано на 100 %.

За это время мы перебрали около полудюжины разных менеджеров проекта, пока не нашли тех, что хотели. У нас были менеджеры честные, но глуповатые, в том числе парень, который буквально нарисовал сам себя в углу одной из квартир. Другие были умны, но абсолютно ничего не знали о менеджменте. К счастью, мы довольно быстро перебрали их, поскольку обычно я умею оперативно оценивать людей.

Наконец мы нашли прекрасного человека, которого я буду называть Ирвинг. Ирвингу было 65 лет, и у него был настоящий характер. Он был самый большой болтун из всех, кого я знаю, но кроме того, что он был очень остроумным говоруном и ловким продавцом, он был потрясающим менеджером. Ирвинг был из тех людей, что работают, наверное, час в день и за этот час успевают сделать больше, чем большинство менеджеров делает за 12. Это кое-чему меня научило: дело не в том, сколько часов ты отводишь на дело, а в том, что выполняешь за время работы.

Проблема Ирвинга заключалась в том, что он был далеко не из тех людей, что вызывают безоговорочное доверие. Я с первого дня подозревал это, однако мои инстинктивные ощущения подтвердились лишь тогда, когда я попытался взять с него гарантийное обязательство – что делаю со всеми сотрудниками, имеющими дело с деньгами. Мой страховой агент перезвонил мне, проверив чек: «Дональд, ты, наверное, шутишь. Этот парень — аферист». Оказалось, что Ирвинг в свое время провернул все возможные виды мошенничества и злоупотребления доверием и часто имел проблемы с законом.

Моя философия состоит в том, что если тыловишь кого-то на воровстве, то должен очень тщательно следить за ним, даже если это стоит тебе в десять раз больше, чем он украл. Воровство – это самое худшее. Но в случае Ирвинга я столкнулся с дилеммой: он был намного способнее любого честного менеджера, которого мне удалось найти, и пока он был на посту, воровать не осмелился бы *ни один* из его подчиненных. Это означало, что следить мне надо только за *ним*. Я шутил над Ирвингом: «Я плачу тебе 50 тыс. и все, что ты сможешь украсть». Это его очень расстраивало.

Если бы я поймал его за руку, то моментально уволил бы Ирвинга, но этого не произошло. Однако я считаю, что ему удавалось украсть еще 50 тыс. долларов в год. Но даже в этом случае я получал свою прибыль.

Однажды я зашел в офис, где обнаружил одну из работающих у нас девушек в слезах. Оказалось, у них было то, что они называли похоронным фондом, куда все делали вклады, чтобы купить цветы, если кто-то умрет. В фонде было около 80 долларов. Когда я спросил, о чем же она плачет, она ответила: «О, этот Ирвинг, он украл наш похоронный фонд».

Я пошел к Ирвингу и спросил: «Ирвинг, черт возьми, это ты украл их деньги?» Конечно, он все отрицал. Он клялся, что найдет тех, кто это сделал, он бесновался и разглагольствовал целых полчаса. Но я всегда исходил из того допущения, что девушки говорят правду. Ирвинг был классическим типажом. У него были проблемы, но это было классикой.

Я приведу вам пример того, как работал Ирвинг. Вы должны понимать, что мы говорим о низком, толстом, лысом парне с толстыми стеклами очков и похожими на желе руками, который не поднял в жизни ничего тяжелее ручки и вообще не был способен ни на что физически. Чем он действительно отличался, так это невероятной болтливостью.

Как я уже говорил, в прежние времена у нас было много арендаторов, не соблюдающих систему оплаты аренды. Ирвинг иногда выходил и собирал плату сам. Он звонил в дверь и, когда кто-то подходил к двери, будто сходил с ума. У него краснело лицо, он использовал любое бранное слово, которое мог вспомнить, и применял любые мыслимые и немыслимые угрозы. Это был спектакль, но он был очень эффективен: обычно с ним расплачивались прямо на месте.

Однажды, когда Ирвинг был занят как раз этим делом, он постучал в дверь, и ему открыла маленькая десятилетняя девочка. Ирвинг сказал: «Иди скажи отцу, чтобы он заплатил эту арендную плату, или я надеру ему задницу». Он продолжал в том же духе, пока не подошла посмотреть, что происходит, ее мать. Как это бывает, она оказалась потрясающе красивой женщиной.

Ирвинг питал слабость ко всем женщинам, но эта и вовсе была исключительной. Ирвинг немедленно начал подкатываться к ней. Он пригласил ее на ужин. Женщине, чей муж был то ли водителем грузовика, то ли рабочим на стройке, никогда не доводилось иметь дело с кем-то вроде Ирвинга, и она, очевидно, не понимала, как себя с ним вести. Однако не было никаких шансов на то, что он ее заинтересовал, так что Ирвинг наконец сдался и ушел.

Примерно час спустя мы сидели в его кабинете, когда в дверь начал колотить огромный парень, монстр весом, наверное, в 240 фунтов. Он был в бешенстве от того, что Ирвинг сквернословил в присутствии его дочери, и готов был удавить его за то, что тот подбивал клинья к его жене. В глазах парня была готовность убить.

Я ожидал, что Ирвинг, если он обладает хоть каплей здравого смысла, побежит прочь, спасая свою жизнь. Вместо этого он начал вербальную атаку на этого человека. «Ну-ка убирайтесь из моего кабинета, – кричал он, размахивая руками. – Я тебя убью. Я тебя уничтожу. Эти руки – смертельное оружие, они зарегистрированы в полицейском отделении».

Я никогда не забуду, как тот парень посмотрел на Ирвинга и сказал: «Ты, жирное дерьмо, выходи на улицу, я тебе устрою». Мне всегда нравилось это слово – «устрою». Сам я подумал, что Ирвинг в беде. Но Ирвинг так не думал. «Я с тобой подерусь, как только захочешь, – сказал он, – но для меня драка – это отвратительно».

Все, что вам нужно сделать, чтобы понять, что едва ли эти руки – зарегистрированное оружие, – это взглянуть на Ирвинга. Однако Ирвинг в тот момент очень походил на укротителя львов. Вы видели этих парней, едва ли достигающих 150 фунтов, которые беспечно входят в клетку, где расхаживают великолепные львы весом по 800 фунтов. Если бы эти животные почувствовали какую-то слабость или страх, они в момент уничтожили бы своего дрессировщика. Но вместо этого он щелкает плеткой, заходит, источая власть, и – невероятно – львы

его слушают. Именно это Ирвинг проделывал с тем огромным парнем, за исключением того, что кнутом был его рот.

В результате парень покинул офис. Он был по-прежнему в бешенстве, но он ушел. Вероятно, Ирвинг спас свою жизнь, просто не показав страха, и это произвело на меня очень серьезное впечатление. Вы не можете бояться. Вы делаете свое дело, вы стоите на своей земле, вы стоите в полный рост, и то, что должно произойти, произойдет.

Что касается Swifton Village, то как только Ирвинг наладил работу, я начал проводить там все меньше и меньше времени. Я действительно был теперь не очень нужен в Цинциннати, так что сократил свои посещения сначала до одного раза в неделю и постепенно – до раза в месяц.

Еще раньше я особенно сдружился с одним из новых обитателей Swifton Village – евреем, старым человеком, который был в концентрационном лагере в Польше. В Америке он начинал мясником, потом купил магазин, а к тому времени, как я его встретил, владел уже, наверное, 14 мясными магазинами. Он со своей женой держал в Swifton две квартиры: они объединили их вместе и получили отличную площадь. Они были очень счастливы. Я очень уважал этого человека, обладающего уличной смекалкой, умудренного жизненным опытом, который был, очевидно, настоящим живчиком.

Однажды, через много лет после того, как мы купили это место, я был там по делам и пошел к своему другу. «Как у тебя дела, как ты себя чувствуешь?» – спросил я. «Хорошо, хорошо, – ответил он, а потом посмотрел мимо меня и прошептал: – Дональд, ты мой друг, и я должен сказать тебе: продай это». Я спросил: «Почему?» – «Потому что здесь все плохо – не в самом доме, а в территории. Она окружается очень плохими людьми, они перережут тебе глотку, уйдут и даже думать об этом не станут. Я говорю о людях, которым *нравится* резать глотки». Это было точное определение. Я никогда его не забуду.

Что ж, я тот, кто отвечает людям, которых уважает, и слушает их. И опять же, это инстинкты, а не маркетинговые исследования. Я провел в Цинциннати еще два дополнительных дня, ездил по округе и видел, что надвигаются неприятности, что окрестности становятся жестокими.

Я выставил этот комплекс на продажу, и мы почти сразу получили предложение. Мы уже очень хорошо заработали на Swifton Village, поскольку наш долг был несравнимо меньше размеров комплекса, а наши доходы от аренды к тому времени достигали 700 тыс. долларов в год. Однако, продавая, мы действительно убивали бизнес.

Покупателем стал Трастовый инвестиционный фонд недвижимости Prudent. То были веселые времена, когда трасты по недвижимости – инвестировавшие в недвижимость партнерства – были на подъеме. Банки ссужали деньги любым подобным фондам. Единственная проблема заключалась в том, что многие из держателей этих фондов не обладали ни нужными знаниями, ни достаточной компетенцией. Я звал их ребятами с белыми баксами. Это были люди, забрасывавшие деньги в проект в Пуэрто-Рико, даже не приехав взглянуть на него. А постепенно выяснялось, что здание, которое, как они думали, купили, даже не было построено.

В случае с Prudent, проверить и оценить собственность для принятия окончательного решения о том, продолжать ли сделку, фонд прислал молодого парня. Парень был примерно моего возраста, но выглядел как подросток. Честно говоря, меня удивило, что ему доверили такое серьезное решение.

Оказалось, что самым большим его желанием было отправиться на обед. Он слышал о ресторане в центре Цинциннати, который назывался Maisonette и считался одним из пяти лучших ресторанов страны. Он и правда хотел там поесть и, позвонив предупредить, что едет, попросил меня забронировать там столик. Я согласился.

Его рейс немного задержался, он прибыл около полудня, я встретил его и отвез показать Swifton Village. В то время у нас еще была загрузка в 100 %, а задавать дальнейшие вопросы ему было не особенно интересно. Он был взволнован предстоящим посещением Maisonette. От

Swifton Village туда пришлось добираться около получаса, еще три часа мы провели за обедом, что является противоположностью моего обычного режима работы. Если бы у меня был всего один день на осмотр такого объекта, как Swifton, я совершенно точно пропустил бы обед и посвятил бы все свое время изучению всего, что мог узнать перед предстоящей покупкой.

К тому времени как мы закончили обед, было почти четыре часа, и мне нужно было везти его в аэропорт. Он вернулся в Нью-Йорк накормленным, в отличном самочувствии и активно рекомендовал продолжить процедуру покупки. Он сказал начальнику, что место чудесное и что Swifton – отличная сделка. Покупка была одобрена. Цена составила 12 млн долларов, или примерно 6 млн нашей прибыли. Это была огромная отдача от краткосрочной инвестиции.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.