

## Глава 2

# Мои козыри. Слагаемые сделки

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

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

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

Оглядываясь назад, на те сделки, которые я успешно провел, или провалил, или просто пропустил, я определенно вижу в них некоторые общие элементы. И я поделюсь с вами своими выводами. Но в отличие от тех проповедников

---

\* Коэффициент интеллекта. *Прим. пер.*

от нежизнеспособности, которых вы что ни день видите на экранах телевизоров, я не собираюсь предлагать вам рецепты немедленного обогащения. Жизнь, к сожалению, диктует свои законы, и очень часто люди, изо всех сил стремившиеся быстро разбогатеть, терпят полный крах. И все же я очень надеюсь, что те из вас, кто унаследовал упомянутые гены и от рождения наделен предпринимательским инстинктом и кто может достичь успеха на этом поприще, не будут следовать моим советам. Потому что в противном случае они превратятся в моих конкурентов и мне будет гораздо труднее добиваться успеха в этом мире.

## Мыслите масштабно

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

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

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

Такие же дерзновенные идеи привели меня и в Атлантик-Сити. Построить там крупный отель, приносящий большую прибыль, — это, конечно, замечательно. Но еще более замечательно возвести отель вместе с огромным казино, и тогда можно будет получить раз в пятьдесят больше того, что принесла

бы самая доходная, самая процветающая гостиница. Если вы заметили, мы говорим о неизмеримо более крупных и масштабных вещах.

Одно из главных правил этой большой игры — умение сосредоточиться. Эта способность сродни контролируемому перенапряжению умственных и эмоциональных усилий, это состояние почти на грани невроза. Но именно это свойство я часто наблюдаю у самых крупных успешных предпринимателей. Все они подвижны предпринимательской лихорадкой. Они сосредоточены, преданы своему делу, почти маниакальны, и вся их психическая энергия направлена на их работу, их дело, дело жизни. Обычного человека невротическое состояние парализует, лишает способности действовать, но тем людям, о которых я говорю, оно только придает силы, мобилизует.

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

Просчитывайте негативные последствия,  
а уж позитивные проявятся сами собой

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

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

Один только раз я поступился этим принципом — в деле Футбольной лиги Соединенных Штатов, когда приобрел самую слабую команду в самой слабой футбольной лиге за самую непомерную цену. Тогда я рассчитывал поправить дела с помощью антимонопольного судебного иска против USFL, и это почти сработало, но все же не до конца. Однако для меня это не было поражением. Все дело в том, что не следует быть слишком жадным. Если погонишься за многим,

рискуешь остаться ни с чем. Значит, не следует очень сильно подставляться, нужно проявлять осмотрительность: иногда я готов довольствоваться меньшим, или вдвое меньшим, или даже еще меньшим. Правда, это бывает крайне редко.

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

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

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

## Расширяйте возможности выбора

Я стараюсь также проявлять максимальную гибкость. Я никогда не сосредотачиваюсь только на одной сделке и только на одном варианте действий. Для новичков замечу: я всегда рассматриваю одновременно множество сделок,

зная, что большинство из них, даже если они в первом приближении выглядят весьма многообещающими, сорвутся по той или иной причине. Если же я начинаю сделку, то и здесь обеспечиваю себе максимальную свободу маневра. У меня всегда в запасе несколько вариантов: ведь жизнь может повернуться так, что даже самый продуманный и выверенный план вдруг станет неисполнимым.

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

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

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

## Знайте свой рынок

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

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

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

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

Другая категория людей, которых я не воспринимаю всерьез, — это критики. За исключением тех случаев, когда они становятся у меня на пути. Мне кажется, что они пишут только для того, чтобы производить впечатление друг на друга, и они так же подвержены моде, как и любой человек. Сегодня они прославляют до небес небоскребы из чистого стекла, а через неделю уже считают, что нет ничего прекраснее колониального стиля, и не менее искренне, чем раньше стеклом, восхищаются резными орнаментами и прочими архитектурными выкрутасами. Что у большинства из них полностью отсутствует, так это чутье на то, чего жаждет публика. Именно поэтому, стань вдруг они застройщиками, тут же с треском провалятся.

Эти критики от архитектуры скептически относились к «Трамп Тауэр», когда это здание только строилось, а широкой публике оно определенно нравилось. Я, конечно, не говорю о тех, кто унаследовал состояния, сколоченные еще 175 лет назад, и живет сейчас на Парк-авеню или 84-й улице. Я говорю о богатых итальянцах с женами-красавицами, разъезжающих на красных

«феррари». Именно эти люди, та самая целевая аудитория, к которой я апеллировал, толпами прибежали в «Трамп Тауэр», чтобы купить там квартиры.

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

## Позаботьтесь о средствах достижения цели

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

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

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

Другой пример. Когда правление компании Holiday Inns рассматривало возможность сотрудничества со мной в рамках строительства отеля-казино в Атлантик-Сити, больше всего их привлекло то, что на тот момент мой проект был ближе к стадии завершения, чем у других потенциальных партнеров.

Я всячески поддерживал их в этом мнении, хотя на самом деле мы не так уж далеко продвинулись. Но я делал все возможное, чтобы они поверили в это, разве что сам не приезжал туда каждый день, и в конце концов мне удалось убедить их, что казино почти готово. Здесь моим рычагом убеждения было поддержание впечатления, которому люди из Holiday Inns сами готовы были верить.

Я недаром назвал проект строительства на купленном мной участке в Вестсайде «Телевижн Сити». Я взял это название не с потолка и выбрал не потому, что считаю его таким уж красивым. Вовсе нет. Я действовал с дальним прицелом, желая завлечь туда крупнейшую национальную радиовещательную компанию NBC. Я знал, что городские власти больше всего на свете хотят именно этого и опасаются, что NBC переманят в соседний штат Нью-Джерси. Я хорошо понимал, что потеря NBC для Нью-Йорка отзовется серьезными убытками, не говоря уже об ущербе, который будет нанесен престижу города.

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

## Старайтесь усилить привлекательность места

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

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



свое здание имиджем привлекательности и престижа, что свойственны «Трампу Тауэр». В результате их цены так никогда и не смогли приблизиться к нашим.

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

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

## Пусть о вас заговорят

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

Я давно понял, что пресса всегда жаждет интересных историй, и чем сенсационнее, тем лучше. Такова уж природа этого бизнеса. Вся суть в том, что,

если вы чуть-чуть отличаетесь от других, если вы чуть более жестки или чуть более скандальны, чем другие, если вы предпринимаете нечто дерзновенное, масштабное или сомнительное, пресса с удовольствием напишет о вас. Я всегда все делаю несколько не так, как другие, я не боюсь нетривиальных решений, мои цели всегда амбициозны. Кроме того, еще в молодости я достиг очень многого и выбрал свой особенный стиль жизни. В результате журналисты всегда готовы написать обо мне.

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

Занятно то, что даже ругательная статья может оказаться весьма ценной для бизнеса, несмотря на то что может быть оскорбительной для вас лично. Прекрасный пример — мой «Телевижн Сити». Когда в 1985 г. я купал этот участок в сто акров в Вестсайде, многие даже не подозревали о его существовании. Но вот я объявил о своих планах строительства самого высокого в мире небоскреба. И это сработало, это немедленно стало событием, предметом освещения. *New York Times* поместила сообщение об этом на первой странице, Дэн Разер объявил о моих планах в вечернем выпуске новостей, а Джордж Уилл посвятил им целую колонку в *Newsweek*. Оказалось, что у каждого, кто специализируется на вопросах архитектуры, будь то обозреватель, критик или автор передовицы, есть свое мнение по этому поводу. Идея построить самое высокое в мире здание понравилась далеко не всем, но зато всем захотелось высказаться по этому поводу. Идея привлекла широкое внимание публики, и одно это придало проекту невиданную ценность.

Беседуя с журналистами, я всегда стараюсь быть прямым и честным. Я никогда не пытаюсь обмануть их или занять оборонительную позицию, ведь именно так можно нажить себе неприятности с прессой. Вместо этого, когда мне задают жесткий или провокационный вопрос, я стараюсь так построить ответ, чтобы он звучал позитивно, даже если при этом приходится

несколько отклониться от темы. Например, если меня спрашивают, какими могут быть неблагоприятные последствия от строительства самого высокого в мире небоскреба, я разворачиваю всевозможные таблицы и говорю о том, что нью-йоркцы давно заслужили, чтобы в их городе было такое здание, что это — отличная реклама для города.

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

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

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

## Всегда давайте сдачи

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

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

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

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

## Держите свое слово

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

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

Но это происшествие кое-чему научило меня. До того момента я не понимал, каким образом такой посредственности, как Джимми Картер, удалось занять пост президента США. А рецепт оказался прост: при всем своем

неумении исполнять обязанности государственного мужа он обладал потрясающей способностью, чутьем, нахальством требовать невообразимого, экстраординарного. Именно эта его черта сыграла решающую роль в его победе на выборах. Но очень скоро американцы увидели, что как президент страны Картер несостоятелен, и на следующих выборах он с треском провалился, уступив Белый дом Рональду Рейгану.

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

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

Сразу же выяснилось, что бронзовые эскалаторы будут стоить более миллиона долларов, а каскад вроде нашего обойдется в два миллиона долларов, а уж розовый мрамор вообще потянет на миллионы и миллионы долларов. И вот все эти застройщики вдруг ощутили непреодолимое желание отказаться от своих амбиций и как можно быстрее забыть об этом атриуме, будь он неладен.

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

## Считайте деньги

Я уверен, что нужно тратить столько, сколько считаешь нужным. Но я также уверен в том, что нельзя тратить больше, чем можно. Когда я занимался строительством дешевых многоквартирных домов, это следовало делать быстро, недорого и как следует, чтобы поскорее сдать квартиры в аренду и заработать несколько долларов. Именно тогда я привык контролировать свои

расходы. Я никогда не бросаю денег на ветер. У своего отца я научился, что каждый цент должен быть на счету, потому что в скором времени эти центы могут обратиться в доллары.

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

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

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

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

## Получайте удовольствие

Я не обманываюсь на свой счет. Жизнь — штука быстротечная и преходящая, и никакой успех не изменит этого факта. Если уж на то пошло, успех делает ее еще более быстротечной. Все может измениться, причем внезапно,

без предупреждения, поэтому я стараюсь не воспринимать жизнь слишком уж всерьез. Для меня деньги никогда не были главным стимулом, разве что при подсчете достижений. Что доставляет мне истинное наслаждение, так это сам процесс игры. Я никогда надолго не заклиниваюсь на рассуждениях о том, что следовало сделать иначе, или о том, что может произойти потом. Если бы меня спросили, какие именно сделки позволили мне стать тем, кем я стал, я затруднился бы дать точный ответ. За исключением того, что я прекрасно провел время, работая над ними.