

管理新视野丛书

\*0016851\*

# 做生意的艺术

〔美〕唐纳德·特朗普 著  
张晓炎 温琪 译



企业管理出版社

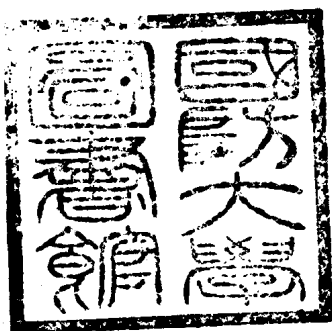


2 018 4702 9

# 做生意的艺术

——特朗普传

〔美〕唐纳德·特朗普 著  
张晓炎 温琪 译



企业管理出版社

## 《管理新视野》丛书

主 编：周培玉

副主编：刘建生 林平生

### 做生意的艺术

〔美〕唐纳德·特朗普 著 张晓炎 温琪 译

企业管理出版社出版

(社址：北京市海淀区紫竹院南路17号)

新华书店北京发行所发行

中国民用航空局印刷厂印刷

787×1092毫米 32开 6.75印张 119千字

1991年4月第1版 1991年4月第1次印刷

印数：11000册

定价：3.20元

ISBN7-80001-141-0/F·142

## 序 言

“管理也是生产力”，这是改革开放十年后在我国才普遍得到认同的结论。

一个不讲管理的社会必然是一个混乱的社会，同样，一个不重视和讲求管理的国家必然是一个浪费严重、效率低下、运行无序的国家。建国以来，我国经济建设中始终存在着一种明显的倾向，即多强调和重视生产技术，而忽视有时甚至根本不讲科学管理。然而，80年代改革开放的巨流，使国人日益清醒地认识到，不改变管理落后的现状，建设具有中国特色的四个现代化无异于在沙滩上构筑海市蜃楼。

“知耻近乎勇”。整个80年代，既是改革开放的年代，更是中国人奋起直追的年代，一个学管理、用管理、事事讲求管理效应的风气在中国大地上方兴未艾，特别是1984年，原国家经委在全国推广18种现代化管理方法后（尽管其归纳有不尽科学、合理的地方），大大推进了管理科学在各行各业的应用和发展。全国上下广泛重视和应用现代管理思想、观念、方法和手段的结果，不但使国有企业普遍获得了生机，增添了活力，改变了形象，提高了竞争能力，而且锻炼和造就了一大批优秀企

业家和经营管理人才。不但如此，我们还在学习和借鉴国外企业管理方法的同时，创造了许多科学的行之有效的企业管理新方法，为我国经济的发展、生产力水平的提高作出了很大的贡献。

任何一门科学都是在人类社会的实践中不断丰富和发展起来的，管理科学也不例外，而且正以前所未有的速度和包容各种最新科学成份的巨大优势在推动着世界经济的不断发展。只有善于吸取新的营养，以最新的思想和方法来观察事物、处理问题，我们才能在世界之林立于不败之地。我们还应当十分清醒地看到，与发达国家相比，无论在管理理论研究方面，还是在实践应用和效能效率方面，差距仍然是十分明显的。发达国家经济起飞“三分靠技术，七分靠管理”，“科技与管理两只轮子一起转”，其实，这也是商品经济发展的一种客观规律，我们不能违背，更不能超越。尽快全面提高我国企业的经济效益，我们别无选择，只有在认真学习和借鉴国外先进管理经验的基础上，更快更有力地驱动科技和管理两只轮子。

在改革、开放的今天，我国企业正经历着深刻而巨大的变革，同时，也正面临着严峻的挑战——原料、资金、激烈的市场竞争等等。50年代、60年代、70年代的纯计划生产型企业已无法生存，而80年代的生产经营型企业也将逐步被90年代的创新经营型企业所取代。一个企业的成败，不仅取

决于技术、设备，更取决于适应改革形势和企业自身条件的思维方式和概念。企业是不断变化的，企业的外部环境是不断变化的，有些过去行之有效的管理思想和方法，也在不断变化、完善，需要重新认识；况且，企业间差别很大，在一个企业是成功之道，在另一个企业却可能无法借鉴。变革和挑战要求企业、企业家和企业管理工作不断吸收新的观念、新的管理思想和方法，拓宽管理视野。

基于这种想法，我们组织编写了《管理新视野》丛书，力求从成功与失败的角度、从过去与未来的角度、从正面与反面，多方位地介绍企业管理的思维方式、方法和观点。如果本丛书能对改革中的企业和投身于改革的人们有所帮助的话，那将是我们最大的愿望。

周培玉

1990年10月

## 译者的话

在美国 200 多年的历史，像汽车大王福特、军火大王杜邦、石油大王洛克菲勒这种震惊世界的经济巨人层出不穷。他们曾为美国创造了空前的繁荣。他们创立的许多经营原则和方式迄今仍为工业界所称道并沿用。本世纪 60 年代后，这个超级大国似乎在经济竞争的跑道上跑得过猛而有些体力不支，经济“大王”再也没有出现。与此同时，在世界的东方，松下幸之助、本田宗一郎、盛田昭夫的名字随着他们的产品迅速走进全世界千家万户。美国从经济霸主的地位上跌落下来。美国人的自尊心受到了伤害。

唐纳德·特朗普凭借他过人的精明和特殊的才干，在短短 20 年的时间里，积累了数十亿美元的财富，使整个美国为之瞠目。他的崛起，为士气沮丧的美国人打了一针强心剂。在这个崇尚英雄的国度里，一时间，唐纳德·特朗普被奉为完美的化身。从他的婚姻家庭到他的各项事业都成了美国人的热门话题。《做生意的艺术》一书刚一上市，即成为全美的头号畅销书。人们急于了解特朗普的点金术奥秘，人们急于知道特朗普的成功之道是否适

合于他人。继雅科卡《反败为胜》一书后，重振美国昔日雄风的热浪又一次被掀起。

唐纳德·特朗普是一个很典型的美国人。他那种以小吃大的强悍作风，很像当年策马横枪、披荆斩棘的西部牛仔，而他那些善于应变的经营谋略又酷似精打细算、讲求务实的东部财阀。

我们在翻译这本书的过程中曾强烈地感到特朗普的经营艺术中有许多高明之处是可以跨越不同的国度为我所用的。现在，这本书的中文版和广大中国读者见面了。我们衷心希望我国为数众多的企业家和希望成为企业家的人们能够从唐纳德·特朗普的经历中找到自己的感觉，受到新的启发，产生出前进的动力。如果是这样，我们的劳动应该可以说是收到了事半功倍的效果了。

张晓炎 温琪

1991年1月



# 目 录

## 序言

## 译者的话

- |      |                 |       |
|------|-----------------|-------|
| 第一章  | 特朗普的王牌：做生意的要素…… | (1)   |
| 第二章  | 长大成人 ……………      | (17)  |
| 第三章  | 辛辛那提的孩子 ……………   | (29)  |
| 第四章  | 进军曼哈顿 ……………     | (40)  |
| 第五章  | 格兰德饭店：重振四十二大街 … | (58)  |
| 第六章  | 特朗普之塔 ……………     | (78)  |
| 第七章  | 波德沃克大厦……………     | (116) |
| 第八章  | 与希尔顿的战斗……………    | (140) |
| 第九章  | 低租金、高赌注……………    | (157) |
| 第十章  | 重建沃尔曼滑冰场……………   | (173) |
| 第十一章 | 卷土重来：西区的故事…………… | (192) |

## 第一章

### 特朗普的王牌： 做生意的要素

我经商的风格是简练和直接了当。我的起点很高，然后就一直努力下去，直到得到所追求的东西。虽然，有时候得到的比追求的要少，但更多的时候，我能够得到所追求的。

和其它行业不同，我认为做生意的才能是天生的。它存在于细胞当中。我并非自卖自夸，它跟聪明没有关系，它需要一定的智慧，但在多数情况下主要靠直觉。即使是最聪明的孩子，即使他们每门功课的考分都是 A，但是，如果他们不具备直觉的话，就永远不会成为一个成功的企业家。

然而，很多具有这种直觉的人，却从未发现这一点，原因是他们没有勇气和良机去发现自己的潜在力。某些人比杰克·尼克罗斯更具有打高尔夫球的天赋；有些妇女在网球场上可能具备比玛蒂娜·娜芙拉蒂诺娃更伟大的才能，但他们却从没有机会

举起高尔夫球杆，或挥舞网球拍。因此，他们的才能就永远不可能被发现，换言之，这些人也就只能坐在电视机前观看明星们的表演。

当我回顾我所做过的成功的生意和那些被我做砸或丢掉的生意时，我总结出一些带有共性的东西，即所谓“诀窍”。但是，这和那些人们经常在电视上见到的狂热鼓吹靠搞房地产便可以暴发的宣传不同。我不能保证我所说的“诀窍”，能使你在一夜之间变成百万富翁。令人遗憾的是，生活中很少能有这样的事。而更多的则是，很多人想暴发，却以破产而告终。至于那些具有这种细胞和直觉，也确实可能获得极大成功的人，我也希望你们不要按照我的诀窍去做，否则，我将面对的是一个竞争更加激烈的艰难的世界。

## · 敢于想象 ·

我喜欢好大喜功，因为我觉得这不是件困难的事，既然人们总要思考点什么，为什么不往大的方面想呢？大多数人爱打小算盘，因为他们害怕成功，害怕做出决定，害怕取胜，这就使象我这样的人占了很大的优势。

我父亲在布鲁克林区和昆士区建造过仅能获取微利和薄利的楼房。还在那时，我就力争把这些房子建在最好的地方。当我在昆士区工作时，总想得

到森林山丘。在我长大一点儿，也可能变得更加聪明了些后，我开始意识到森林山丘是块好地方，但它毕竟还不是第五大道。所以我开始把目光转向曼哈顿。也就是说，在我很年轻的时候，便对自己想要的东西有了很明确的认识。

我并不满足过一般人认为的好日子。那时，我一心想建功立业，创造值得纪念，并只有通过拚命努力才能获得的业绩。那些老式的褐石房或红砖楼房是许多人都能做到的。我感兴趣的是在曼哈顿西区将近 100 英亩的土地上建造一个宏伟的建筑群，或是在派克大道和四十二大街喧闹的中心车站旁边，建造一座巨大的新饭店。这无疑是个艰难而刺激的挑战，但它们深深地吸引着我。

敢想的诀窍之一是全神贯注。我在思考时就象一个能够控制自己的精神病患者，我注意到许多获得极大成功的企业家都有这种特性。他们的注意力高度集中，精力过人，看问题往往是片面的，有时甚至是偏执而疯狂的。然而，正是这些特性，构成了他们不同凡响的成功。一些人由于患精神病而丧失了思维能力，而我所说的这些人，则正是由于他们类似精神病的癫狂，而获得了成功。

我并不是说这种特性会使生活更加愉快和富有。但它确实为在实现某种理想时举足轻重。对于在纽约做房地产生意来说，这一特性就更为重要，因为，在这儿和你打交道的是一伙世界上最厉害、

最冷酷、最贪婪的人。我恰巧就喜欢和这些人斗，喜欢打败他们。

## · 避短扬长 ·

人们认为我是个赌徒。但我一生却从未打过赌。赌徒是玩角子机的那些人。人们都说我是主动进攻型的，恰恰在决策时我小心谨慎，十分保守。在做一项生意时，我永远先做最坏的打算。如果为承受最坏的结局做好了准备，那么，好的消息便会接踵而来，理想的结局就会自然而然地出现。

一个最好的例子，是我在大西洋城的经历。几年前，我在波德维克大街成功地买下了一块非常好的土地。这块地是被我分块逐步买下的。在它们连成一片时，我不需要再投入很多的钱。

当我买下整个地区后，并没有马上开始建造工程，这意味着我不得不在很长的时间内支付运营费用。但我想先搞清是否能得到执照。然后再开始建设。我损失了时间，但却大大降低了成亿美元和几年时间的风险。

当我拿到波德维克地区的营业执照后，假日旅店插进来提出要做我的合伙人。有些人说：“你不需要他们，为什么要放弃 50% 的利润呢”？但是，假日旅店还提出偿还我对这个项目已投入的资金，为整个项目集资，并在 5 年内保证补偿我在经营上的

亏损。我的选择是：由我自己承担全部风险，而得到 100% 的利润。还是不花一分钱，拿到 50% 的股份。这是个容易做出的决定。

## · 留有余地 ·

我依靠灵活性来保护自己。我从来也不把自己对某一项生意或一种方法拴得太死。对新开的项目，我尽量将球停在空中，而不急于让它落下来。因为，绝大多数新项目都可能失败。不管在开始时，它们看起来多么有希望。另外，一旦做一笔生意，我总是设计至少半打方案以使其成功。因为什么事都可能发生，即使是最好的计划。

例如：如果我不能得到特朗普之塔饭店的经营许可证，我总可以建造一个办公大楼，而且也能做得很好。如果我在大西洋城的执照遭到拒绝的话，我可以把连接起来的土地卖给另一家经营者，赚一大笔利润。

也许我能举出最好的例子是我在曼哈顿做的第一笔生意。当时我可以购买第三十四西街旁边的宾州铁路停车场地，我最初的建议是利用政府资金在那里修建中档楼房。不幸的是市政府发生了财政危机，对于公共住房的拨款突然干涸了。我并没因此而怨天尤人，相反，我转向我的第二个方案。我开始把这块地做为建造会议中心的理想选择，我一共

花了两年时间进行宣传鼓动。最后，市政府将我这块地指定为会议中心，并且确实把它修建了起来。

当然，如果他们没选择这块地，我还有第三个方案。

## · 了解市场 ·

有些人确实精通市场学，而另一些人则对市场学一无所知。史蒂文·斯蒂尔伯格了解自己的市场。李·雅科卡也了解自己的市场。朱迪特·克兰茨同样能做到这点。伍迪·阿兰则了解自己的听众，而与之相反的，便是史泰龙。

有些人批评史泰龙，但人们应该肯定他的成绩，我的意思是，做为一个刚满41岁的人，他已经创造了两个名垂影史的角色：洛奇和兰博。在我看来，他是块未经雕琢的金刚石，纯粹凭直觉的天才，他知道观众想要什么，而且，他把它创造出来了。

我认为我具有这种直觉。因此，我并不雇用许多统计专家，而且我并不相信时髦的市场调查。我自己作调查，然后得出自己的结论。我的办法就是在作出一个决定前，先问问每个人的意见，从而得到人们本能的反应。如果要买一块地，我就要向住在这一地区周围的人们打听他们对于学校、犯罪和商店的看法。如果我在另一城市，我就叫辆出租

车，我总是爱问出租车司机许多问题。我不断地问来问去，直到开始对某些事获得某种直觉，这就是我该决定的时候了。

我从自己的这种随便的调查中所了解的情况，比我从任何一个庞大而先进的咨询公司所了解的还要多。这些咨询公司从波士顿派来一队人马，在纽约租下一个房间，然后，为一个长长的研究报告向你收取 10 万美金。结果，还没等这种旷日持久的报告得出结论，如果是笔好生意的话，早已被丢得无影无踪了。

我不太重视的另一种人是评论家们，除非他们妨碍了我的计划。他们和其他人一样摇摆不定，随波逐流。这个星期他们把全装玻璃大厦捧上了天。下个星期，他们又重新发现了老式风格，鼓吹复杂的装饰形式。他们中间几乎没有人了解大众的需要。因此，如果这些评论家试图成为房地产商的话，他们必遭惨败。

在特朗普之塔建造之前，评论家们对它疑虑重重。但公众却很明显地喜欢它。我说的公众并不是那些在 157 年前就继承了遗产和在八十四大街和派克大道居住的人们。我是指那些有钱、有漂亮妻子、有红色弗拉里跑车的意大利人。这些象羊群一样涌进我的大厦的人们，才是我所追求的对象。

有意思的是，我们最终还是得到了特朗普之塔的非常有利的评论。评论家们并不想恭维它，因为



在当时，特朗普之塔是许多评论家们不喜欢的地方。但是，特朗普之塔是如此的富丽堂皇，使他们别无选择地点头称是。虽然，我总是按照直觉行事。但我也并不想骗你，得到好的评论确实是件令人愉快的事。

### · 巧施手段 ·

在生意场上，表现得急于求成，孤注一掷是最糟糕不过的，最有效的方式是用实力做生意，而手段则是最大的实力。手段就是需要，最好的解释也许是：你所具有的别人想要而没有的东西。

然而，事情并不总是这样，因此，手段需要想象力和推销术。换言之，你必须让对方明白，做这笔生意是为了他的利益。

1974年时，在买下位于第四十二大街科莫多饭店的过程中，我说服饭店主人对公众宣布了他们计划将饭店关闭的消息。之后，我没有回避向城里的每一个人说明，用木板把饭店封起来对繁华的中心地区和整个城市将会是怎么样的一种灾难。

当假日旅店考虑是否与我在大西洋城合伙干时，他们被我的项目吸引着，因为他们相信，我的工程进度比其他任何可能的合伙人都要快。实际上，我并没有那么快。但我尽了一切可能，例如：亲自去工地视察，来向他们证实我的项目快要建