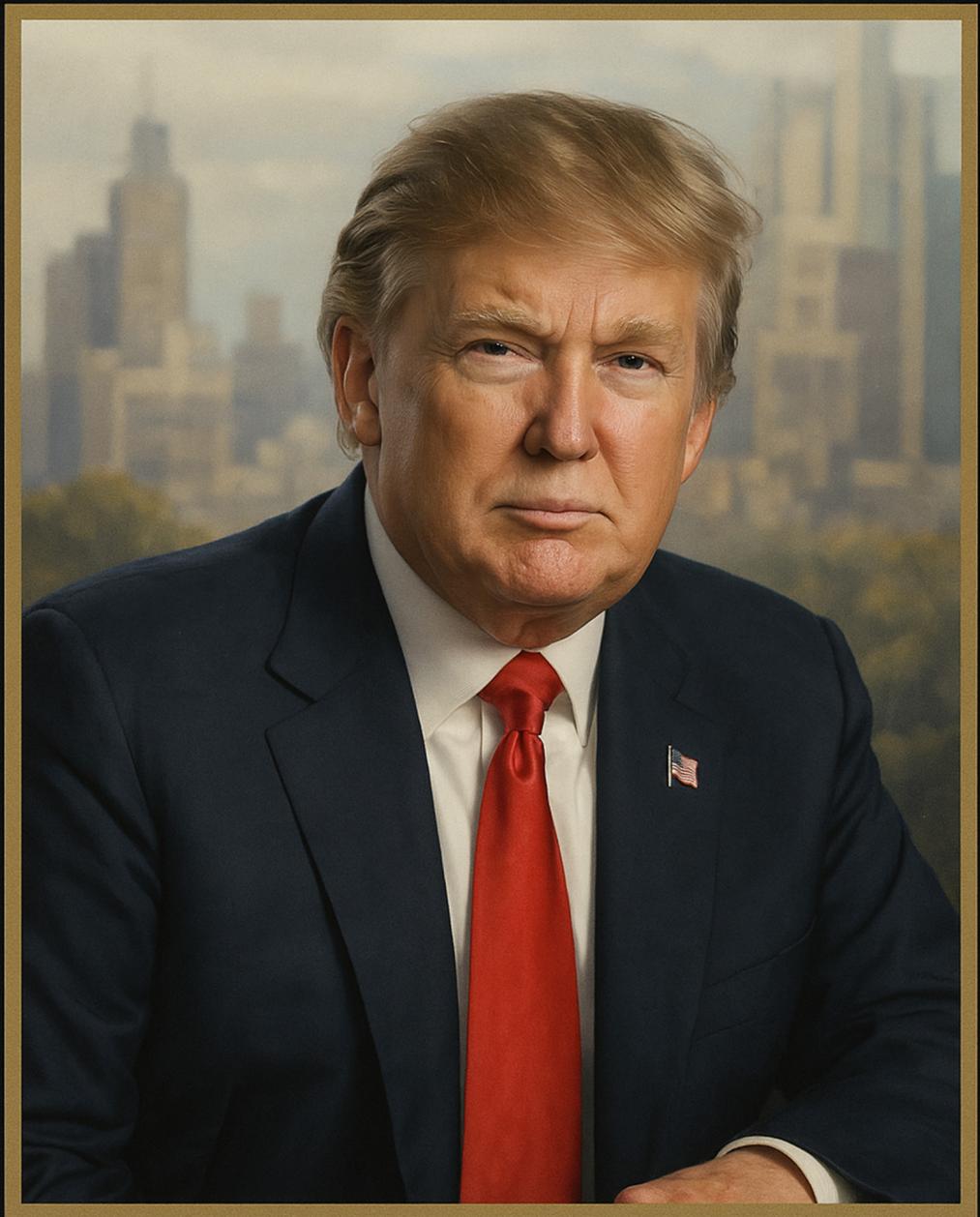


# هنر معامله‌گری ترامپ



دونالد ترامپ و تونی شوارتز

هنر معامله‌گری ترامپ

The Art of The Deal

دونالد ترامپ و تونی شوارتز

Donald Trump and Tony Schwartz

کتابناک

## هنر معامله‌گری ترامپ

نام نویسنده: دونالد ترامپ و تونی شوارتز

مترجم و ناشر: کتابناک

ویراستار: فاطمه زاهدی

صفحه‌آرایی و جلد: ساره سفیدآبی

عنوان اصلی کتاب: The Art of The Deal

نام لاتین نویسنده: Donald Trump and Tony Schwartz

تارنما: [www.ketabnak.com](http://www.ketabnak.com)

تمام حقوق برای کتابناک محفوظ است.

ویراست اول، بهار ۱۴۰۴

## فهرست

۶.....	قدردانی
۹.....	پیش‌گفتار
۱۱.....	معامله‌گری؛ یک هفته از زندگی من
۵۴.....	برگ‌های برنده؛ عناصر معامله
۸۱.....	دوران رشد
۱۰۵.....	بچه سینسیناتی: احتیاط سود می‌آورد
۱۲۴.....	نقل مکان به منهتن
۱۶۸.....	هتل بزرگ
۲۰۴.....	برج ترامپ
۳۱۵.....	قمار
۳۶۲.....	جنگ هیلتون
۴۰۴.....	اجاره پایین، ریسک بالا
۴۴۵.....	شانس دور
۴۹۱.....	نمایش‌های یخی
۵۲۹.....	بازگشت
۵۷۸.....	هفته ای که نتیجه معامله‌ها مشخص شد

این کتاب را  
به پدر و مادرم، فرد<sup>1</sup> و مری ترامپ<sup>2</sup>  
تقدیم می‌کنم.

1 Fred

2 Mary Trump

## قدردانی

می‌خواهم از کسانی که کمک کردند تا بتوانم این کتاب را در کنار کارهای دیگرم به پایان برسانم، تشکر کنم. همسر خوبم ایوانا<sup>1</sup> و سه فرزندم درک کردند که باید بیشتر آخر هفته‌ها را به نوشتن کتاب بپردازم. سای نیوهاوس<sup>2</sup> اولین نفری بود که مرا به نوشتن کتاب تشویق کرد؛ هرچند ابتدا مردد بودم. هاوارد کامینسکی<sup>3</sup>، پیتر اسنوس<sup>4</sup> و همکاران دیگرشان در انتشارات رندوم هاوس<sup>5</sup> با شور و شوق از این کتاب پشتیبانی کردند. تونی شوارتز<sup>6</sup> هم از کسانی که وقت‌شان را در اختیارش

1 Ivana

2 Si Newhouse

3 Howard Kaminsky

4 Peter Osnos

5 Random House

6 Tony Schwartz

گذاشتند، سپاسگزار است؛ به‌ویژه رابرت ترامپ<sup>1</sup>، در اسکات<sup>2</sup>، نیک ری بیس<sup>3</sup>، بلانش اسپراگ<sup>4</sup>، نورمن لوین<sup>5</sup>، هاروی فریمن<sup>6</sup>، تونی گلیدمن<sup>7</sup>، ال گلاسگو<sup>8</sup>، جان بری<sup>9</sup> و دن کوپر<sup>10</sup>.

همچنین از گروهی که در تایپ، کپی، ویرایش و پژوهش کمک کردند، مانند روث مولن<sup>11</sup>، گیل اولسن<sup>12</sup>، آدینا

1 Robert Trump

2 Der Scutt

3 Nick Ribis

4 Blanche Sprague

5 Norman Levine

6 Harvey Freeman

7 Tony Gliedman

8 Al Glasgow

9 John Barry

10 Dan Cooper

11 Ruth Mullen

12 Gail Olsen

واینستین<sup>1</sup>، دبورا ایمرگوت<sup>2</sup> و ننسی پالمر<sup>3</sup> تشکر می‌کند. بدون کمک نورما فورددر<sup>4</sup> که مشکلات را حل می‌کرد، نمی‌توانست به اطلاعات و زمان کافی دست پیدا کند. کتی رابینز<sup>5</sup> فقط یک مدیر برنامه نیست؛ او ویراستار، مشوق و رازدار خوبی هم هست. اد کاسنر<sup>6</sup>، ویراستار برجسته مجله نیویورک، همیشه راهنمای خوبی بوده است. فرزنداناش کیت<sup>7</sup> و امیلی<sup>8</sup> برایش شادی و انگیزه می‌آورند و همسرش دبورا<sup>9</sup>، بهترین پشتیبان، نخستین ویراستار، بهترین دوست و پس از ۱۰ سال هنوز عشق زندگی‌اش است.

1 Adina Weinstein

2 Deborah Immergut

3 Nancy Palmer

4 Norma Foerderer

5 Kathy Robbins

6 Ed Kosner

7 Kate

8 Emily

9 Deborah

## پیشگفتار

دونالد جی. ترامپ<sup>1</sup> نماد واقعی داستان موفقیت آمریکایی است؛ فردی که همواره با گسترش فعالیت‌هایش در حوزه‌های املاک، قمار، ورزش و سرگرمی، استانداردهای تازه‌ای از برتری را تعریف کرده است. او علاوه بر همکاری در برنامه «کارآموز<sup>2</sup>»، در کنار شبکه ان‌بی‌سی، شریک مالکیت و حقوق پخش سه مسابقه بزرگ زیبایی جهان نیز هست.

ترامپ، نویسنده پرفروش فهرست نیویورک‌تایمز، آثار شناخته‌شده‌ای همچون «مثل یک میلیاردی فکر کن<sup>3</sup>»، «چگونه ثروتمند شویم<sup>4</sup>»، «بقا در قله<sup>5</sup>»، «هنر

1 Donald J. Trump

2 The Apprentice

3 Think Like a Billionaire

4 How to Get Rich

5 Surviving at the Top

بازگشت<sup>1</sup>» و «آمریکایی که سزاوارش هستیم<sup>2</sup>» را منتشر کرده است؛ کتاب‌هایی که میلیون‌ها نسخه از آن‌ها به فروش رفته است.

ترامپ به عنوان خیرِی فعال، در بسیاری از سازمان‌های مدنی و خیریه مشارکت دارد. در ژوئن ۲۰۰۰، فدراسیون «یوجی‌ای» بزرگ‌ترین افتخار خود را به او اعطا کرد و از وی به عنوان آینده‌نگر قرن در حوزه هتل و املاک تجلیل شد.

1 The Art of the Comeback

2 The America We Deserve

## فصل اول

### معامله‌گری؛ یک هفته از زندگی من

من این کار را برای پول انجام نمی‌دهم، چون به اندازه کافی ثروت دارم. معامله‌کردن برای من مثل هنر است. همان‌طور که بعضی‌ها نقاشی می‌کشند یا شعر می‌گویند، من از انجام معامله‌های بزرگ لذت می‌برم و با آن هیجان‌زده می‌شوم.

شیوه کاری من برای خیلی‌ها عجیب است. راحت و بی‌تکلف کار می‌کنم؛ نه کیف همراه است و نه جلسات زیادی می‌گذارم. در دفترم همیشه باز است. به نظرم برای خلاق بودن نباید خودت را در چارچوب‌های سخت محدود کنی. هر روز می‌آیم سر کار و می‌گذارم اتفاقات خودشان پیش بیایند. هیچ هفته‌ای برایم شبیه هفته دیگر نیست. صبح‌ها ساعت ۶ بیدار می‌شوم و

حدود یک ساعت روزنامه می‌خوانم. ساعت ۹ به دفتر می‌رسم و تماس‌های کاری را شروع می‌کنم. در طول روز کمتر از ۵۰ تماس ندارم و گاهی این عدد به بیش از ۱۰۰ تماس می‌رسد. بین تماس‌ها، حدود ۱۲ جلسه کوتاه ۱۵ دقیقه‌ای برگزار می‌کنم که بیشتر آن‌ها از پیش برنامه‌ریزی نشده‌اند. معمولاً حتی فرصتی برای ناهار خوردن هم پیدا نمی‌کنم. ساعت ۶/۵ عصر به خانه می‌روم، ولی تا نیمه‌شب به تماس‌هایم ادامه می‌دهم. آخر هفته‌ها هم همین‌طور مشغول کارم.

این روند هیچ‌وقت متوقف نمی‌شود و من هم نمی‌خواهم که متوقف شود. از تجربه‌های گذشته درس می‌گیرم، اما همیشه روی زمان حال تمرکز می‌کنم تا برای آینده آماده باشم. لذت زندگی در همین لحظه است. اگر از کاری لذت نبری، چه فایده‌ای دارد؟

## دوشنبه

ساعت ۹ صبح با آلن گرینبرگ، مدیرعامل شرکت سرمایه‌گذاری بیر استرنز<sup>۱</sup> تماس گرفتم. او ۵ سال است که به عنوان مشاور مالی در کنار من فعالیت می‌کند و در حرفه خود از بهترین‌هاست. ۲ هفته پیش با همکاری یکدیگر، خرید سهام هتل‌های هالیدی را آغاز کردیم. در آن زمان، قیمت هر سهم حدود ۵۰ دلار بود. اکنون بیش از یک میلیون سهم در اختیار دارم که معادل ۴ درصد از کل سهام شرکت است. قیمت هر سهم به ۶۵ دلار افزایش یافته، چراکه بسیاری تصور کرده‌اند قصد خرید کامل شرکت را دارم.

هنوز تصمیم نهایی را نگرفته‌ام. ممکن است کل شرکت را خریداری کنم، چراکه به نظرم ارزش فعلی آن کمتر از ارزش واقعی‌اش است. با قیمت فعلی سهام، می‌توانم با کمتر از ۲ میلیارد دلار مالک کل شرکت شوم؛ این در حالی است که تنها ۳ هتل-کازینوی آن به‌تنهایی چنین ارزشی دارند و جدا از آن، بیش از ۳۰۰ هزار اتاق دیگر

1 Bear Stearns

نیز در اختیار شرکت است. از سوی دیگر، در صورت افزایش بیشتر قیمت سهام، می‌توانم سهام خود را بفروشم و سود قابل توجهی کسب کنم. در حال حاضر نیز حدود ۷ میلیون دلار سود کرده‌ام. احتمال سوم آن است که خود شرکت، برای بازخرید سهام با قیمت بالاتر وارد عمل شود تا سهم من را از بازار حذف کند. اگر قیمت پیشنهادی مناسب باشد، فروش آن را در نظر خواهم گرفت.

ساعت ۹:۳۰ آبراهام هیرشفلد<sup>۱</sup> تماس گرفت. او در حوزه ساخت‌وساز فرد موفق است، اما تمایل دارد عرصه سیاست شود؛ گرچه به نظر نمی‌رسد سیاستمدار توانمندی باشد. قصد داشت نظر من را درباره حمایت از فرماندار کومو بداند. پاسخ دادم که بهتر است از فردی حمایت کرد که احتمال پیروزی بیشتری دارد.

ساعت ۱۰ با دان ایموس<sup>۲</sup>، مجری سرشناس رادیو تماس گرفتم تا از او بابت کمک به خانم هیل<sup>۳</sup> تشکر کنم.

1 Abraham Hirschfel

2 Don Imus

3 Mrs. Hill

هفته گذشته در اخبار داستانی تکان‌دهنده از این بانوی مهربان از جورجیا شنیدم که می‌خواست مزرعه خانوادگی‌شان را نجات دهد. همسرش برای نجات مزرعه دست به خودکشی زده بود، اما مبلغ بیمه‌نامه کافی نبود. این ماجرا مرا به شدت تحت تاثیر قرار داد. از طریق شبکه NBC با فرانک آرگن‌برایت<sup>1</sup> آشنا شدم که در حال کمک به خانم هیل بود. با بانک تماس گرفتم، اما اعلام کردند که کار از کار گذشته و تصمیم به فروش مزرعه گرفته‌اند. این موضوع مرا عصبانی کرد و تهدید کردم از آن‌ها شکایت خواهم کرد. تنها یک ساعت بعد تماس گرفتند و گفتند که برای حل مشکل اقدام خواهند کرد. این داستان خیلی زود در صدر اخبار رسانه‌ها قرار گرفت.

برای کمک به خانم هیل توانستیم مبلغ ۴۰ هزار دلار جمع‌آوری کنیم که نیمی از آن توسط شنوندگان برنامه دان ایموس تامین شد. قرار است شب کریسمس در برج ترامپ مراسمی برگزار کنیم و سند وام را بسوزانیم.

1 Frank Argenbright

در صورت کمبود منابع، شخصا باقی مانده مبلغ را تامین خواهم کرد. به ایموس گفتم عملکردش عالی بود و از او دعوت کردم هفته آینده همراه من به مسابقات تنیس یو.اس. اوپن<sup>1</sup> بیاید. جایگاه خوبی در اختیار دارم که پیشتر خودم استفاده می کردم، اما این روزها به دلیل مشغله زیاد، بیشتر آن را در اختیار دوستانم قرار می دهم.

ساعت ۱۱:۱۵ هری آشر<sup>2</sup> تماس گرفت. ماه گذشته دادگاه اعلام کرد که لیگ ملی فوتبال<sup>3</sup> حق ما را نادیده گرفته، اما تنها یک دلار جریمه برای آن تعیین کرد! من به بازیکنان برجسته تیم نیوجرسی جنرالز<sup>4</sup> اجازه داده ام به آن لیگ بپیوندند. با هری درباره راه های اعتراض به این حکم و پیگیری حقوقی آن گفت و گو کردیم. ظهر، جری شونفلد<sup>5</sup>، مالک تئاترهای برادوی تماس

1 U.S. Open

2 Harry Usher

3 NFL

4 New Jersey Generals

5 Gerry Schoenfeld

گرفت تا خانمی را برای استخدام معرفی کند. گفت این خانم مصر است که برای دونالد ترامپ کار کند. پس از آن، صحبت‌مان به تئاتر کشیده شد و اشاره کردم که قصد دارم فرزندانم را بار دیگر به تماشای نمایش «گربه‌ها» ببرم. او اصرار کرد برای تهیه بلیت با دفترش تماس بگیرم. لطف بزرگی در حقم کرد.

ساعت ۱:۱۵ بعد از ظهر، آنتونی گلیدمن<sup>۱</sup> برای گفت‌وگو درباره پروژه بازسازی پیست اسکیت وولمن<sup>۲</sup> به دیدارم آمد. او پیش‌تر در دوره شهرداری اد کاچ<sup>۳</sup> به عنوان کمیسیونر مسکن فعالیت داشت. با وجود آنکه در دادگاه علیه او پیروز شدم، همواره بر این باور بودم که فردی باهوش و توانمند است. من نسبت به کسانی که روزی مخالفم بوده‌اند، کینه به دل نمی‌گیرم و تنها به دنبال همکاری با بهترین‌ها هستم. تونی اکنون در بازسازی پیست اسکیت سنترال پارک<sup>۴</sup> مشارکت دارد؛ پروژه‌ای

1 Anthony Gliedman

2 Wollman Rink

3 Ed Koch

4 Central Park

که شهرداری طی ۷ سال در اجرای آن ناکام ماند. در ماه ژوئن پیشنهاد دادم که خودم اجرای آن را بر عهده بگیرم. اکنون از برنامه زمان‌بندی جلوتر هستیم و برای روز پنجشنبه یک کنفرانس خبری برنامه‌ریزی کرده‌ایم. ساعت ۲ بعد از ظهر در جلسه دادگاه حاضر شدم. علیه یکی از پیمانکارانی که در ساخت برج ترامپ فعالیت می‌کرد، شکایتی مطرح کرده‌ایم. با آنکه علاقه‌ای به دادگاه ندارم، اما گاهی ناچار باید برای دفاع از حقوق خود اقدام کرد. ساعت ۳ از نورما فورد، دستیار اجرایی‌ام، خواستم برایم آب گوجه‌فرنگی بیاورد. معمولاً به ندرت از دفتر خارج می‌شوم، چراکه این کار را اتلاف وقت می‌دانم.

در ساعت ۳:۱۵ با سِر چارلز گلدشتاین<sup>۱</sup> تماس گرفتم. با اینکه وکیل موفق است، اما علاقه‌ای به او ندارم. چارلی اهل برانکس است، اما رفتارش طوری است که گویی از اشراف‌زاده‌هاست؛ برای همین او را با طعنه

1 Sir Charles Goldstein

«سِر چارلز» صدا می‌زنم. شنیده‌ام که لی یاکوکا<sup>1</sup> او را برای پیشبرد معامله‌ای در پالم بیچ به کار گرفته است. این معامله مربوط به خرید دو برج در منطقه پالم بیچ است. در همان منطقه ملکی به نام مار-ا-لاگو<sup>2</sup> در اختیار دارم. ساخت این برج‌ها حدود ۱۲۰ میلیون دلار هزینه داشته و قصد دارم آن‌ها را با مبلغ ۴۰ میلیون دلار خریداری کنم. از طریق دوست مشترک‌مان، ویلیام فوگازی<sup>3</sup>، با لی آشنا شدم. به نظرم او مدیری برجسته است که توانست شرکت کرایسلر را نجات دهد. ساعت ۳:۳۰ با خواهرم، مریان بری<sup>4</sup> تماس گرفتم. او قاضی فدرال در ایالت نیوجرسی است و همسرش، جان<sup>5</sup>، وکیل قابلی است. درباره یکی از پرونده‌ها در آتلانتیک سیتی گفت‌وگو کردیم.

ساعت ۴ به لابی برج رفتم تا تزئینات کریسمس را

1 Lee Iacocca

2 Mar-a-Lago

3 William Fugazy

4 Maryanne Barry

5 John

بررسی کنم. این لابی مرمزین ۶ طبقه، یکی از جاذبه‌های توریستی شهر نیویورک به شمار می‌آید و به طور میانگین هفته‌ای ۱۰۰ هزار بازدیدکننده دارد. در میان تمام تزئینات، تنها یک حلقه طلایی بزرگ را برای ورودی انتخاب کردم. گاهی اوقات، سادگی بهترین انتخاب است.

### سه‌شنبه

ساعت ۹ صبح با ایوان بوسکی<sup>۱</sup> تماس گرفتم. او و همسرش از مالکان اصلی هتل بورلی هیلز<sup>۲</sup> هستند و شنیده بودم قصد فروش این ملک را دارند. در آن زمان نمی‌دانستم که تنها دو هفته بعد، بوسکی به دلیل انجام معاملات غیرقانونی محکوم خواهد شد؛ همین موضوع نیز دلیل عجله او برای فروش هتل بود. در نظر داشتم استیو روبل<sup>۳</sup> و ایان شرایگر<sup>۴</sup>، بنیان‌گذاران

1 Ivan Boesky

2 Beverly Hills

3 Steve Rubell

4 Ian Schrager

استودیو ۵۴ و پالادیوم را برای مدیریت هتل به کار بگیرم. استیو در حوزه تبلیغات توانایی فوق‌العاده‌ای دارد. بوسکی در ادامه گفت که شرکت مورگان استنلی مسئولیت این معامله را بر عهده دارد.

من به لس‌آنجلس علاقه دارم. در دهه ۱۹۷۰ اغلب آخر هفته‌ها به آنجا می‌رفتم و همیشه در هتل بورلی هیلز اقامت می‌کردم. با این حال، احساسات را در تصمیمات تجاری دخالت نمی‌دهم و تنها در صورتی به خرید علاقه‌مند می‌شوم که قیمت پیشنهادی به طور قابل توجهی مناسب باشد.

ساعت ۹:۳۰ صبح، آلن گرینبرگ تماس گرفت. صد هزار سهم دیگر از سهام هالیدی خریداری کرده‌ایم و قیمت سهام مجدداً افزایش یافته است. آلن گفت مدیران شرکت نگران شده‌اند و جلسه‌ای اضطراری تشکیل داده‌اند. او معتقد است که برای جلوگیری از تملک شرکت توسط من، در حال طراحی یک «طرح دفاعی سمی» هستند. گفت وگویی ما تنها دو دقیقه طول کشید. ویژگی‌ای که در آلن می‌پسندم؛ او هرگز وقت را

تلف نمی‌کند. ساعت ۱۰ با پیمانکاران پروژه پارکینگ ۲۷۰۰ جای پارک و مرکز حمل‌ونقل مقابل ترامپ پلازا در منطقه بوردواک آتلانتیک سیتی جلسه داشتم. این پروژه حدود ۳۰ میلیون دلار هزینه دارد. اعلام کردند که کار طبق برنامه و با هزینه‌ای کمتر از بودجه پیش می‌رود. این پارکینگ تا روز یادبود سال ۱۹۸۷ - که شلوغ‌ترین آخر هفته سال در آتلانتیک سیتی است - به بهره‌برداری می‌رسد و تاثیر مثبتی بر رونق کسب‌وکار ما خواهد داشت.

ساعت ۱۱، یکی از بانکداران برجسته نیویورک در دفترم حضور یافت. برایم جالب است که این روزها بانک‌ها خودشان برای ارائه تسهیلات مالی به من مراجعه می‌کنند، چون به سرمایه‌گذاری در پروژه‌های من به چشم یک فرصت مطمئن نگاه می‌کنند.

ساعت ۱:۳۰ به نورما گفتم به جان دنفورت<sup>۱</sup>، سناتور جمهوری‌خواه میسوری زنگ بزند. شخص او را نمی‌شناسم، اما یکی از معدود سناتورهایی است که با

1 John Danforth

لایحه جدید مالیاتی مخالفت کرد. می‌خواهم به خاطر شجاعتش در دفاع از عقایدش تبریک بگویم، حتی اگر از نظر سیاسی برایش گران تمام شود. دنفورت نبود و منشی‌اش گفت بعدا تماس می‌گیرد.

ساعت ۱:۴۵ نورما فوردرر بین تماس‌ها آمد تا درباره چند دعوتنامه صحبت کند. دیو وینفیلد<sup>۱</sup>، بازیکن یانکیز نیویورک، از من خواسته رئیس مراسم شام بنیادش باشم که علیه مواد مخدر فعالیت می‌کند. این ماه رئیس دو مراسم شام هستم؛ یکی برای انجمن فلج مغزی<sup>۲</sup> و دیگری برای لیگ ورزشی پلیس<sup>۳</sup>.

خودم را گول نمی‌زنم که چرا این همه دعوت می‌کنند. چون آدم خوبی نیستم، بلکه چون می‌دانند دوستان ثروتمند دارم که می‌توانم از آن‌ها بخواهم میز بخرند. بازی را می‌فهمم و راه مودبانه‌ای برای رد کردن نیست. اما این ماه دو بار از دوستانم درخواست کرده‌ام؛ نمی‌شود مدام از مردم خواست برای یک میز ۱۰ هزار

1 Dave Winfield

2 United Cerebral Palsy

3 Police Athletic League

دلار بدهند. به نورما گفتم با عذرخواهی دعوت وینفیلد را رد کند. دعوت دیگر از سازمان رؤسای جوان<sup>1</sup> است که می‌خواهند در مراسم شام‌شان سخنرانی کنم. آن‌ها فقط مدیران زیر ۴۰ سال را می‌پذیرند. من دو ماه پیش ۴۰ساله شدم، پس حالا من را یک پیشکسوت می‌دانند. نورما درباره ۶ مهمانی دیگر پرسید. من دو مورد را پذیرفتم: یکی مهمانی آلیس میسون<sup>2</sup>، دلال املاکی که با دعوت از افراد مشهور، خود را به یک چهره اجتماعی مطرح تبدیل کرده است. دیگری مراسمی به میزبانی باربارا والترز<sup>3</sup> از شبکه ای‌بی‌سی (ABC) و مرو آدلسون<sup>4</sup>، رئیس شرکت لوریمار-تله‌پیکچرز<sup>5</sup> بود که چند ماه پیش در کالیفرنیا با یکدیگر ازدواج کردند. واقعیت این است که علاقه چندان به مهمانی ندارم؛ از گفت‌وگوهای سطحی لذت نمی‌برم. با این حال،

1 Young President's Organization

2 Alice Mason

3 Barbara Walters

4 Merv Adelson

5 Lorimar-Telepictures

حضور در چنین مراسم‌هایی از نظر تجاری ضروری است، بنابراین بیش از آنچه دوست دارم در آن‌ها شرکت می‌کنم و معمولاً سعی می‌کنم زودتر بازگردم. برخی از این مهمانی‌ها جذاب هستند، اما اغلب وقتی دعوت‌نامه‌ای را ماه‌ها قبل می‌پذیرم، به نظر می‌رسد آن رویداد هیچ‌گاه نخواهد رسید. وقتی موعد آن فرا می‌رسد، از قبول آن پشیمان می‌شوم، ولی دیگر برای انصراف دیر شده است.

ساعت ۲ بعدازظهر، به ذهنم رسید که دوباره با آلن گرینبرگ تماس بگیرم. گفتم: «نظرت چیه الان سهام هالیدی رو بفروشیم و سود کنیم، بعد وقتی مجوز کازینوداری نوادا رو گرفتیم، دوباره برای خرید شرکت اقدام کنیم؟» آلن پیشنهاد داد فعلاً صبر کنیم.

ساعت ۲:۱۵، جان دنفورت تماس گرفت و گفت وگویی خوبی با او داشتم.

ساعت ۲:۳۰، به تماس یکی از مالکان هتل دونز در لاس‌وگاس پاسخ دادم. آن‌ها مالک بهترین زمین ساخته‌نشده در نوار وگاس هستند. اگر قیمت مناسب

باشد، به خرید آن علاقه‌مندم. به کسب‌وکار کازینو علاقه دارم هم مقیاس بزرگی دارد، هم جذاب است و از همه مهم‌تر سودآور است.

ساعت ۲:۴۵، برادرم رابرت به همراه هاروی فریمن، معاون اجرایی شرکت، برای ارائه گزارش جلسه‌شان با شرکت کان ادیسون و مدیران شبکه ان‌بی‌سی (NBC) درباره پروژه وست ساید<sup>۱</sup> وارد دفتر شدند. کان ادیسون یک دودکش بزرگ در جنوب زمین پروژه دارد و هدف از جلسه این بود که بررسی شود آیا ساخت یک ساختمان بلند در مجاورت آن مشکلی ایجاد خواهد کرد یا نه.

رابرت دو سال از من کوچکتر است. شخصیتی آرام و خوش‌برخورد دارد و بسیار توانمند است. گمان می‌کنم داشتن من به عنوان برادر کار آسانی نیست، اما هرگز گله‌ای نکرده و رابطه نزدیکی با هم داریم. تنها کسی است که به او لقب «عزیزم» می‌دهم. او با همه به خوبی کنار می‌آید که این برای من نکته‌ای مثبت است، چون گاهی لازم است نقش فرد سخت‌گیر را خودم بر

عده بگیرم. در مقابل، هاروی شخصیتی جدی دارد، اما ذهن تحلیلی فوق‌العاده‌ای را با خود به همراه آورده است.

ساعت ۳:۱۵، با هربرت استرز<sup>۱</sup> از کمیسیون برنامه‌ریزی شهری تماس گرفتم. قرار است روز جمعه، طرح جدید ما برای پروژه وست ساید را بررسی کنند. او در دسترس نبود و برایش پیغام گذاشتم.

ساعت ۳:۲۰، جرال شرایگر<sup>۲</sup> از دفتر حقوقی درایر و تراب<sup>۳</sup> تماس گرفت. از زمان خرید هتل کومودور<sup>۴</sup> در سال ۱۹۷۴، تقریباً همه معاملات بزرگم را او پیگیری کرده است. او صرفاً یک وکیل نیست، بلکه درک تجاری بالایی دارد و به سرعت اصل هر معامله را درمی‌یابد. درباره پرونده هالیدی و چند معامله دیگر گفت‌وگو کردیم. مانند آلن گرینبرگ، در اتلاف وقت بسیار حساس است؛ ۶ موضوع را در کمتر از ۱۰ دقیقه مرور کردیم.

1 Herbert Sturz

2 Gerald Schrager

3 Dreyer & Traub

4 Commodore

ساعت ۳:۳۰، همسر من ایوانا برای خداحافظی به دفتر آمد. با هلیکوپتر عازم آتلانتیک سیتی بود.

همیشه شوخی می‌کنم که حتی از من هم سخت‌تر کار می‌کند. سال گذشته، زمانی که دومین کازینو را از شرکت هیلتون خریدم و نام آن را «قلعه ترامپ» گذاشتم، ایوانا را به عنوان مدیر آن منصوب کردم. او در هر زمینه‌ای عملکردی عالی دارد و به طور ذاتی مدیر توانمندی است.

ایوانا در چکسلواکی به دنیا آمده و تنها فرزند خانواده است. پدرش مهندس برق و ورزشکار قابل‌بودی بود که از دوران کودکی، او را به اسکی علاقه‌مند کرد. ایوانا در شش‌سالگی مدال می‌گرفت و در سال ۱۹۷۲ به عنوان عضو ذخیره تیم ملی اسکی چکسلواکی در المپیک زمستانی ساپورو<sup>۱</sup> انتخاب شد. پس از فارغ‌التحصیلی از دانشگاه چارلز در پراگ، به مونترال رفت و به یکی از مدل‌های مطرح کانادا تبدیل شد.

در جریان المپیک تابستانی مونترال در آگوست ۱۹۷۶

با یکدیگر آشنا شدیم. پیش از آن، با افراد زیادی آشنا شده بودم، اما هیچ‌گاه رابطه‌ای جدی شکل نگرفته بود. ایوانا از آن دسته افرادی نبود که بتوان با او رابطه‌ای سطحی داشت. ده ماه بعد، در آوریل ۱۹۷۷ ازدواج کردیم.

بلافاصله مسئولیت دکوراسیون داخلی پروژه‌هایم را به او سپردم و عملکردش تحسین‌برانگیز بود. ایوانا منظم‌ترین فردی است که تاکنون شناخته‌ام. علاوه بر پرورش سه فرزند، مدیریت سه خانه ما را نیز برعهده دارد: آپارتمان در برج ترامپ، مار-ا-لاگو و خانه‌مان در گرینویچ، ایالت کنتیکت. اکنون مدیریت قلعه ترامپ با ۴ هزار کارمند را نیز عهده‌دار است.

عملکرد قلعه قابل‌قبول است، اما هنوز او را با شوخی‌های گاه‌وبیگاه به چالش می‌کشم و می‌گویم: «با داشتن بزرگ‌ترین مجموعه شهر، باید سودآورترین هم باشی.» ایوانا رقابت‌طلبی کم‌نظیر دارد و معتقد است که قلعه با چالش‌های زیادی مواجه است و به سوئیت‌های بیشتری نیاز دارد. برای او اهمیتی ندارد

که ساخت این سوئیت‌ها ۴۰ میلیون دلار هزینه داشته باشد؛ تنها چیزی که برایش اهمیت دارد این است که بدون آن‌ها نمی‌تواند صدرنشین شود. با این حال، من به موفقیت او ایمان دارم.

ساعت ۳:۴۵، معاون بازاریابی، کادیلک از شرکت جنرال موتورز<sup>۱</sup> تماس گرفت. رئیس او، جان گرتنبرگر<sup>۲</sup> که از پالم بیچ با او آشنا هستم، این پیشنهاد را مطرح کرده بود. قصد دارند یک لیموزین فوق‌العاده بلند با نام «سری طلایی ترامپ<sup>۳</sup>» طراحی کنند. ایده جالبی است و توافق کردیم که دو هفته دیگر در این باره گفت‌وگو کنیم.

ساعت ۴، دنیل لی، تحلیلگر حوزه کازینو از شرکت درکسل برنهام لمبرت<sup>۴</sup>، به همراه همکارانش برای مذاکره درخصوص خرید یک شرکت هتلداری به دفتر آمدند. مایکل میلکن از درکسل، طی چند سال گذشته بارها

1 General Motors

2 John Gretenberger

3 Trump Golden Series

4 Drexel Burnham Lambert

تماس گرفته تا همکاری کنیم. در آن زمان، نمی‌دانستم که به زودی درکسل گرفتار یکی از بزرگ‌ترین رسوایی‌های معاملات داخلی در وال استریت خواهد شد. میلکن فردی باهوش است، اما من به همکاری با آلن گرینبرگ وفادارم.

ساعت ۵، لری سانکا<sup>۱</sup>، بازیکن پیشین تیم میامی دلفینز<sup>۲</sup>، تماس گرفت. پیشنهاد داشت که لیگ فوتبال آمریکا با لیگ فوتبال کانادا ادغام شود. لری فردی باهوش و خوش‌برخورد است، اما نتوانست نظر مرا جلب کند و پیشنهادش قانع‌کننده نبود.

ساعت ۵:۳۰ با کلوین کلاین تماس گرفتم تا به او تبریک بگویم. زمانی که برج ترامپ افتتاح شد، او یک طبقه از ساختمان را برای معرفی عطر جدیدش با نام «آبسشن<sup>۳</sup>» اجاره کرد. موفقیت این عطر به حدی بود که اکنون قصد دارد طبقه سوم را نیز در اختیار بگیرد. به او گفتم که تحسینش می‌کنم؛ او نه تنها طراح توانمندی

1 Larry Csonka

2 Miami Dolphins

3 Obsession

است، بلکه در زمینه تجارت و فروش نیز مهارت بالایی دارد. ساعت ۶، نامه‌ای خطاب به پل گلدبرگر<sup>۱</sup>، منتقد معماری روزنامه نیویورک تایمز نوشتم. او در مقاله‌ای که هفته گذشته منتشر شد، از طراحی پروژه «بتری پارک سیتی<sup>۲</sup>» تمجید کرده بود و آن را با پروژه «تلویژن سیتی<sup>۳</sup>» ما مقایسه کرده بود.

این در حالی است که ما هنوز در حال همکاری با معماران جدید هستیم و هیچ‌کس طرح نهایی را ندیده است. در نامه نوشتم که به نظر می‌رسد قصد دارد پروژه ما را پیش از بررسی دقیق، زیر سوال ببرد. همکارانم توصیه می‌کنند که از نوشتن چنین نامه‌هایی به منتقدان خودداری کنم، اما من بر این باورم که اگر آن‌ها حق دارند درباره کار من نظر بدهند، من نیز حق دارم دیدگاه خود را درباره کار آن‌ها بیان کنم.

1 Paul Goldberger

2 Battery Park City

3 Television City

## چهارشنبه

ساعت ۹ صبح به همراه ایوانا به بازدید از یک مدرسه خصوصی برای دخترمان رفتیم. ۵ سال پیش اگر کسی به من می‌گفت که روزی صبح‌ها برای بازدید از کلاس‌های مهدکودک وقت می‌گذارم، احتمالاً به آن می‌خندیدم. ساعت ۱۱، کنفرانس خبری مربوط به پروژه پیست اسکیت وولمن<sup>۱</sup> برگزار شد. با شگفتی دیدم که بیش از بیست خبرنگار و عکاس حضور یافته‌اند. هنری استرن، رئیس اداره پارک‌ها، سخنرانی آغازین را بر عهده داشت و سخاوتمندانه از من تمجید کرد. او گفت اگر این پروژه به شهرداری واگذار شده بود، احتمالاً هنوز در انتظار تایید کمیته‌ها و شوراها بودیم.

در صحبت‌هایم توضیح دادم که تاکنون ۲۲ مایل لوله‌گذاری انجام شده، تمام خطوط بررسی شده‌اند و هیچ نشتی وجود ندارد. پروژه یک ماه جلوتر از برنامه زمان‌بندی است و تا این لحظه ۴۰۰ هزار دلار کمتر از بودجه پیش‌بینی‌شده هزینه داشته‌ایم. همچنین اعلام

۱ یک پیست یخ عمومی در بخش جنوبی پارک مرکزی، منهتن

کردم که افتتاح رسمی برای تاریخ ۱۳ نوامبر برنامه‌ریزی شده و در آن، برنامه‌ای با حضور برترین اسکیت‌بازان جهان اجرا خواهد شد.

پس از پایان مراسم، همراه هنری به پایین پیست رفتیم و نمایشی از عملیات بتن‌ریزی برای عکاسان اجرا کردیم. اگرچه از نظر من این گونه نمایش‌ها کمی سطحی و نمایشی هستند - دو مرد با لباس رسمی مشغول بتن‌ریزی - اما برای حفظ همکاری، همراهی کردم.

ساعت ۱۲:۴۵ به دفتر بازگشتم و مشغول پاسخ‌گویی به تماس‌ها شدم. باید به‌زودی به شهر ترنتون می‌رفتم تا در مراسم بازنشستگی یکی از اعضای کمیسیون کنترل کازینوی نیوجرسی شرکت کنم.

در نخستین تماس، با آرتور بارون، رئیس بخش سرگرمی شرکت گلف اند وسترن<sup>۱</sup> که مالک پارامونت پیکچرز نیز هست، صحبت کردم. دو هفته پیش به دوست قدیمی‌ام، مارتین دیویس، رئیس شرکت، نامه‌ای فرستاده بودم و در آن اطلاع داده بودم که

1 Gulf & Western

زمینی بسیار مناسب خریداری کرده‌ام و قصد دارم در آن هشت سالن سینما احداث کنم. در نامه تاکید کرده بودم که ترجیح می‌دهم این پروژه را با او پیش ببرم که واقعیت نیز دارد، چراکه مارتی واقعا فردی بااستعداد است. البته ۱۲ شرکت دیگر نیز ابراز علاقه کرده‌اند و رقابت شدیدی برای در اختیار گرفتن این مجموعه وجود دارد. در نهایت با آرتور قرار گذاشتیم هفته آینده درباره پروژه صحبت کنیم.

ساعت ۱:۳۰ به تماس آرتور سانن بلیک، یکی از دلال‌های برجسته املاک در شهر، پاسخ دادم. حدود سه هفته پیش گفته بود که گروهی از مشتریان خارجی‌اش علاقه‌مند به خرید زمین‌های پروژه وست ساید هستند، آن هم به قیمتی بسیار بالاتر از مبلغ ۱۰۰ میلیون دلاری که سال گذشته برای خریدشان پرداخته بودم. با این حال، زیاد تحت تاثیر قرار نگرفتم و به او گفتم که پیشنهادشان کافی نیست. واقعا قصد فروش آن صد هکتار زمین مشرف به رودخانه هادسون را ندارم؛ به عقیده من، این زمین یکی از بهترین زمین‌های توسعه‌نیافته در

جهان است. با این حال، ترجیح می‌دهم همه گزینه‌ها را باز نگه دارم.

ساعت ۲ بعدازظهر، پیمانکار استخر مار-ا-لاگو تماس گرفت. در تلاش هستیم استخری طراحی کنیم که با سبک معماری اصلی عمارت هماهنگ باشد. خرید مار-ا-لاگو تصمیم هوشمندانه‌ای بود، هرچند که آن را بیشتر برای زندگی شخصی گرفتم تا یک سرمایه‌گذاری.

این ملک در دهه ۱۹۲۰ توسط مارجوری مریودر پست<sup>۱</sup>، وارث ثروت شرکت غلات پست و همسر ادوارد اف. هاتون<sup>۲</sup> ساخته شد. بیست هکتار زمین دارد که از یک سو مشرف به اقیانوس اطلس و از سوی دیگر مشرف به دریاچه ورث است. ۱۱۸ اتاق، سنگ‌های تراش‌خورده ایتالیایی و ۳۶ هزار کاشی اسپانیایی قرن پانزدهمی از ویژگی‌های منحصر به فرد آن است. پس از درگذشت خانم پست، ملک به دولت فدرال واگذار شد. دولت نیز آن را به بنیاد پست بازگرداند و بنیاد آن را با قیمت ۲۵

1 Marjorie Merriweather Post

2 Edward F. Hutton

میلیون دلار برای فروش گذاشت. در سال ۱۹۸۲ ملک را دیدم و پیشنهادی ۱۵ میلیون دلاری ارائه دادم که پذیرفته نشد. پس از چندین قرارداد نافرجام با خریداران دیگر، در نهایت در سال ۱۹۸۵ توانستم آن را با ۵ میلیون دلار نقد و ۳ میلیون دلار برای وسایل داخل خانه خریداری کنم. روزنامه پالم بیچ دیلی نیوز<sup>۱</sup> تیترازد: «قیمت ارزان مار-ا-لاگو جامعه را شوکه کرد». مدتی بعد، خانه‌هایی به مراتب کوچک‌تر در همان منطقه به قیمت ۱۸ میلیون دلار فروخته شدند.

ساعت ۲:۳۰، یکی از تجار سرشناس که با اتحاد جماهیر شوروی همکاری دارد، تماس گرفت تا درباره پروژه ساختمانی‌ای در مسکو صحبت کند. ایده‌ی این پروژه زمانی شکل گرفت که در یک مهمانی به میزبانی لئونارد لادر، پسر استی لادر<sup>۲</sup>، با یوری دوبینین<sup>۳</sup> سفیر شوروی، آشنا شدم. دختر دوبینین درباره برج ترامپ مطالبی خوانده بود و حالا قرار است با همکاری دولت

1 Palm Beach Daily News

2 Estée Lauder

3 Yuri Dubinin

شوروی، هتلی لوکس در مقابل کرملین احداث کنیم. از من خواسته‌اند که در ماه ژوئیه برای ادامه مذاکرات به مسکو سفر کنم.

ساعت ۳، رابرت به دفتر آمد و درباره موضوعات مرتبط با شبکه ان‌بی‌سی و پروژه وست ساید گفت‌وگو کردیم. ساعت ۳:۳۰، یکی از دوستان اهل تگزاس تماس گرفت تا درباره یک معامله صحبت کند. مردی جذاب با لهجه غلیظ تگزاسی که مرا «دانی» صدا می‌زند؛ اسمی که به طور کلی نمی‌پسندم، اما شیوه بیان او باعث می‌شود قابل تحمل باشد. دو سال پیش از من خواست تا برای خرید یک شرکت نفتی، سرمایه‌گذاری ۵۰ میلیون دلاری انجام دهم. احساس خوبی نداشتم و از مشارکت خودداری کردم. تنها چند ماه بعد، قیمت نفت سقوط کرد و تمام سرمایه‌گذاران آن پروژه دچار ضرر شدند. این تجربه به من یاد داد که باید به حس درونی‌ام اعتماد کنم، در حوزه‌هایی فعالیت کنم که به آن‌ها تسلط دارم و گاهی بهترین سرمایه‌گذاری، همان است که انجام نمی‌دهی.

ساعت ۴ بعدازظهر با جودیت کرانتز<sup>۱</sup> تماس گرفتیم. او سه رمان پرفروش متوالی نوشته و بانویی باهوش و خوش‌برخورد است. در کتاب جدیدش با عنوان «منهتن را می‌گیرم»<sup>۲</sup>، برج ترامپ حضور دارد و من نیز یکی از شخصیت‌های داستان هستم. به پیشنهاد او، در نسخه تلویزیونی این رمان با بازی والری برتینلی<sup>۳</sup>، نقش کوچکی ایفا کردم. تماس گرفته بود تا بگوید صحنه‌ای که در آن حضور داشتم، به‌خوبی از کار درآمده است. از شنیدن این موضوع خوشحال شدم، چراکه تبلیغ موثری برای برج ترامپ در سطح ملی به حساب می‌آید.

ساعت ۴:۳۰ آخرین تماس با پل هالینگبی<sup>۴</sup>، شریک بیر استرنز<sup>۵</sup> بود که سال ۱۹۸۵ اوراق قرضه ۵۵۰ میلیون دلاری کازینوهای آتلانتیک سیتی را مدیریت کرد. الان درباره راه‌اندازی «صندوق ترامپ» صحبت می‌کنیم تا

1 Judith Krantz

2 I'll Take Manhattan

3 Valerie Bertinelli

4 Paul Hallingby

5 Bear Stearns

املاک ارزان در جنوب غربی بخریم. هالینگبی می‌گوید می‌تواند ۵۰۰ میلیون دلار جمع کند. خوبی‌اش این است که سهم بزرگی می‌گیرم بدون ریسک شخصی، اما نگرانم با خودم رقابت کنم؛ اگر ملکی دیدم که هم برای خودم خوب است هم برای صندوق، چه کار کنم؟ ساعت ۵ عصر با هلیکوپتر از فرودگاه خیابان شصتم به ترنتون رفتم تا رأس ساعت ۵:۳۰ در مراسم کوکتل حضور داشته باشم.

### پنجشنبه

ساعت ۹ صبح با آبراهام هیرشفلد جلسه‌ای داشتم. ناراحت بود از اینکه فرماندار کومو شخصا برای حذف او از رقابت‌های انتخاباتی تلاش کرده است. به او گفتم درک می‌کنم چه احساسی دارد، اما کومو فرد محترمی است و برای یک دموکرات مانند او، عجیب است که ناگهان از جمهوری خواهان حمایت کند. اضافه کردم که کومو به احتمال زیاد با اختلاف زیاد پیروز خواهد شد و بهتر است در طرف برنده ایستاد. هرچند هیرشفلد

فردی لجوج است، اما در نهایت گفت: «چرا از فرماندار نمی‌خواهی که با من تماس بگیرد؟» قول دادم تلاش کنم. هرچند بسیاری او را فردی دشوار می‌دانند، اما من او و خانواده‌اش را واقعا دوست دارم.

ساعت ۱۵:۱۰، آلن گرینبرگ تماس گرفت. بازار سهام ۲۵ واحد سقوط کرده و اغلب سهام‌داران در حال فروش هستند، اما سهام شرکت هالیدی همچنان ثابت مانده است. نمی‌دانم باید خوشحال باشم یا نگران. بخشی از من ترجیح می‌دهد قیمت سهام پایین بیاید تا بتوانم آن را با قیمت کمتری بخرم، اما بخش دیگرم امیدوار است قیمت افزایش یابد، چون با هر واحد افزایش، سود قابل‌توجهی به دست می‌آورم.

ساعت ۳۰:۱۰، هاروی مایرسون<sup>۱</sup>، وکیل پرونده ضدانحصار USFL، وارد شد. او وکیل فوق‌العاده‌ای است. در پرونده‌ای که تقریباً هیچ‌کس به موفقیتش امید نداشت، توانست رأی به نفع ما در زمینه ضدانحصار بگیرد، حتی اگر فقط خسارت نمادینی نصیب‌مان شد.

1 Harvey Myerson

فکر می‌کنم شاید ظاهر خیلی شیکش - کت و شلوارهای خاص و دستمال جیب‌هایش - برای هیئت منصفه کمی اغراق‌آمیز و نمایشی بود. با این حال، عملکردش عالی بود و برای پیگیری تجدیدنظر نیز بهترین گزینه محسوب می‌شود. اشتیاق و انرژی‌اش برایم جذاب است؛ هنوز هم با اطمینان می‌گویم در مرحله تجدیدنظر پیروز خواهیم شد.

ساعت ۱۱:۳۰، تماس استفان هاید<sup>۱</sup> را داشتم. وقتی در ماه ژوئن سهم هالیدی اینز را در پروژه هتل و کازینوی ترامپ پلازا در آتلانتیک سیتی خریدم، هاید را از شرکت گلدن ناگت<sup>۲</sup> استخدام کردم. او پیش‌تر معاون استیون وین بود؛ یکی از خبره‌ترین و موفق‌ترین چهره‌های صنعت قمار. همیشه سعی کرده‌ام بهترین افراد را از دل بهترین شرکت‌ها جذب کنم.

استیو وین<sup>۳</sup> فرد باهوش، اما خاصی است. چند هفته پیش با من تماس گرفت و گفت در حال طلاق‌گرفتن

1 Stephen Hyde

2 Golden Nugget

3 Stephen A. Wynn

است، ولی همچنان همسرش را دوست دارد؛ فقط نمی‌خواهند دیگر در چارچوب ازدواج باقی بمانند. حتی پیشنهاد داد همسرش با من صحبت کند!

هاید تماس گرفته بود تا گزارش عملکرد ماه آگوست را ارائه دهد. سود عملیاتی از مرز ۹ میلیون دلار گذشته بود، در حالی که سال قبل، وقتی با هالیدی اینز شریک بودیم، فقط ۳.۴ میلیون دلار بود. گفتم «بد نیست، با اینکه هنوز پارکینگ نداریم.» ولی کمی هم شوخی کردم و به او گفتم باید هتل را تمیزتر نگه دارند. همیشه وسواس خاصی روی نظافت دارم.

ساعت ۱۲ به پیست اسکیت ولمن رفتم تا از روند بتن‌ریزی بازدید کنم. در آن روز، اغلب روزنامه‌ها به پوشش خبری کنفرانس مطبوعاتی روز گذشته پرداخته بودند. با رسیدن به محل، با صحنه‌ای منظم و چشمگیر مواجه شدم؛ کامیون‌های حمل بتن به شکلی منظم و هماهنگ، همچون عملیات نظامی، در صف ایستاده بودند. شرکت ساختمانی HRH عملکردی بی‌نظیر داشت و صحنه‌ای خارق‌العاده خلق کرده بود؛ هزاران کیلوگرم

بتن از کامیون‌ها به درون محوطه وسیع پیست ریخته می‌شد، گویی سطح بزرگ‌ترین کیک جهان را با دقت پوشش می‌دادند. علی‌رغم برگزاری کنفرانس خبری در روز پیش، هنوز محیط پر از خبرنگاران، عکاسان و تصویربرداران بود.

در ساعت ۱۳:۳۰ با خبرنگار مجله «فورچون»<sup>۱</sup> گفت‌وگویی داشتم. بر خلاف تصور عموم، علاقه چندانی به مصاحبه ندارم؛ معمولا سوال‌ها تکراری هستند و تمایلی به صحبت درباره زندگی شخصی خود ندارم. با این حال، از اهمیت رسانه‌ها در پیشبرد اهداف تجاری آگاهم. نورما هر هفته حدود ۲۰ درخواست مصاحبه را رد می‌کند. مصاحبه‌ها نیز معمولا کوتاه هستند؛ این مورد تنها ۲۰ دقیقه به طول انجامید.

در ساعت ۱۴:۴۵ یکی از دوستان نقاشم که شهرت زیادی دارد، تماس گرفت تا مرا به نمایشگاه جدیدش دعوت کند. بر خلاف بسیاری از هنرمندان، فردی بی‌ادعا و صمیمی است. چندی پیش در استودیویش با ریختن

چند سطل رنگ بر روی بوم، تنها در دو دقیقه تابلویی به ارزش ۲۵ هزار دلار خلق کرد! خودش می‌گفت خریداران میان این آثار و کارهای جدی‌تر او تفاوتی قائل نمی‌شوند و تنها به نام او توجه دارند. به باور من، هنر مدرن در بسیاری موارد با فریب همراه است و نقاشان موفق، بیش از آنکه هنرمند باشند، فروشندگان خوبی هستند.

ساعت ۱۶ جلسه‌ای برای بررسی طرح‌های جدید پروژه وست سایید برگزار شد. این طرح قرار است فردا به شهرداری ارائه شود. هرب استرز امکان حضور نداشت، اما تیم او در جلسه شرکت کرد. پانزده نفر از جمله رابرت، هاروی فریمن، الکساندر کوپر و تیم او حاضر بودند. دو ماه پیش کوپر را به جای هلموت یان به همکاری دعوت کردم، چراکه یان در تعامل با شهرداری دچار مشکل شده بود. کوپر که پیش‌تر به عنوان برنامه‌ریز شهری فعالیت داشته، طراح پروژه تحسین‌شده بتری پارک سیتی نیز هست و از نظر سیاسی انتخابی مناسب‌تر محسوب می‌شود. من نیز فردی عمل‌گرا هستم.

امروز الکس کوپر نقشه‌های اولیه را ارائه کرد. در بخش جنوبی پروژه، استودیوهای شبکه NBC در جوار بلندترین ساختمان دنیا قرار دارند. در بخش شمالی، ساختمان‌های مسکونی با منظره‌ای رو به شرق، بلوار و در غرب مرکز خریدی در هشت بلوک و چشم‌انداز رودخانه طراحی شده‌اند. تمامی واحدهای مسکونی دارای چشم‌اندازی مطلوب هستند که از نظر من بسیار حائز اهمیت است. از طرح جدید رضایت دارم و الکس نیز نظر مشابهی دارد. باور دارم که آسمان‌خراش‌های این پروژه، آن را متمایز می‌سازند؛ با این حال، آگاه هستم که برای اجرای آن باید موافقت شهرداری را نیز جلب کرد. اگر طرحی که از منظر اقتصادی منطقی است تایید نشود، تصمیم دارم تا پایان دوره فعلی شهرداری منتظر بمانم، چراکه ارزش این زمین روز به روز در حال افزایش است.

در ساعت ۱۸ از جلسه خارج شدم تا در ضیافتی شرکت کنم که نمی‌شد به آن دیر رسید. کاردینال جان اوکانر<sup>۱</sup>

1 John Cardinal O'Connor

من و ایوانا را به کلیسای سنت پاتریک دعوت کرده بود. ساعت ۱۹ شام را در اتاقی خصوصی در کلیسای سنت پاتریک، به همراه کاردینال و ۶ نفر از اسقف‌ها و کشیشان ارشد صرف کردیم. تجربه‌ای خاص و فراموش‌نشدنی بود. در جریان این دیدار درباره سیاست، مسائل شهری، بازار املاک و موضوعات متنوع دیگری گفت‌وگو کردیم. هنگام ترک کلیسا به ایوانا گفتم که چقدر از شخصیت کاردینال خوشم آمده است؛ فردی گرم، صمیمی، در عین حال باهوش در تجارت و دارای درک سیاسی بالا.

### جمعه

ساعت ۶:۳۰ صبح، در نسخه روزنامه نیویورک تایمز، تصویری بزرگ از عملیات بتن‌ریزی پیست اسکیت وولمن منتشر شده بود. این تصویر در صفحه نخست بخش دوم قرار داشت. به نظر می‌رسد این ماجرا همچنان ادامه دارد.

در ساعت ۹:۱۵، جلسه‌ای با مسئولان شهرداری درباره پروژه وست سایید برگزار شد. علاوه بر اعضای تیم حاضر

در جلسه روز گذشته، چهار نفر از برنامه‌ریزان شهری از جمله ربکا رابینسون<sup>1</sup> و کان هاو که وظیفه ارزیابی پروژه را برعهده دارند، در جلسه حضور داشتند. الکس کوپر ارائه‌ای بسیار حرفه‌ای داشت و تمرکز خود را بر موضوعات موردعلاقه شهرداری قرار داد؛ توسعه فضای سبز، دسترسی به ساحل و مدیریت ترافیک. تنها اشاره مختصری به ارتفاع ساختمان‌ها کرد و گفت این موضوع هنوز در حال بررسی است.

ساعت ۱۰:۳۰ جلسه‌ای برای بررسی روند ساخت پروژه پارک ترامپ داشتم؛ پروژه‌ای که از بازسازی ساختمان هتل باریزون-پلازا در منطقه سنترال پارک ساوت<sup>2</sup> در حال اجراست. در این جلسه، فرنک ویلیامز معمار پروژه، اندرو وایس مدیر پروژه و بلانش اسپراگ که من او را «بلانشت» صدا می‌زنم و معاون فروش است، حضور داشتند.

حدود سی دقیقه درباره رنگ قاب پنجره‌ها بحث شد

1 Rebecca Robinson

2 Central Park South

و نهایتاً بر رنگ بژ روشن که با رنگ سنگ ساختمان هماهنگی دارد، توافق شد.

در ساعت ۱۱ با پیمانکاران بخش تخریب و بتن‌ریزی تماس گرفتم. استیو، پیمانکار تخریب، مبلغی معادل ۱۷۵ هزار دلار هزینه اضافی اعلام کرده بود. به او تاکید کردم که باید روند کار را تسریع کند و مستقیماً با من درباره هزینه‌های اضافه گفت‌وگو کند، نه با اندی. همچنین به پیمانکار بتن تذکر دادم که سطح بتن‌ریزی یکنواخت نیست. تاکید کردم که هیچ‌کس به اندازه من نمی‌تواند در آینده پروژه‌های بیشتری به آن‌ها واگذار کند، بنابراین باید کار خود را با دقت و کیفیت بالا انجام دهند.

در ساعت ۱۲، آلن گرینبرگ اطلاع داد که شرکت هالیدی طرحی موسوم به «سم دفاعی» تصویب کرده است تا با افزایش بدهی، خرید شرکت را دشوارتر کند. با این حال، نگران نیستم؛ اگر تصمیم به خرید این شرکت داشته باشم، هیچ مانعی نمی‌تواند جلوی من را بگیرد. روز گذشته شاخص بازار ۸۰ واحد و امروز ۲۵ واحد

کاهش داشته، اما ارزش سهام هالیدی تنها یک واحد کاهش یافته است. در حال حاضر، تقریباً مالک ۵ درصد از سهام این شرکت هستیم.

ساعت ۱۲:۱۵، بلانش اسپراگ بعد از رفتن اندی باقی ماند تا آگهی‌های پارک ترامپ را به من نشان دهد. هیچ‌کدام از طرح‌ها مورد پسند من نبود و این موضوع او را ناراحت کرد. او قصد داشت از طرح خطی ساختمان با نمایی از سنترال پارک استفاده کند. به او گفتم که ایده طرح خطی مناسب است، اما باید نمای ساختمان بیشتر به چشم بیاید، زیرا من پارک نمی‌فروشم، آپارتمان می‌فروشم.

ساعت ۱۲:۳۰، نورما با مجموعه‌ای از فرم‌ها برای درخواست مجوز قمار از ایالت نوادا به دفترم آمد. برای معرفی‌های مختلف، نامه‌هایی به ژنرال پیت داوکینز<sup>۱</sup>، قهرمان فوتبال ارتش، بنجامین هالوی<sup>۲</sup> از اکوئیت بل،

1 Pete Dawkins

2 Benjamin Hollaway

کنراد استفنسون<sup>1</sup> از چیس منهتن<sup>2</sup> و کاردینال اوکانر نوشتم.

ساعت ۱۲:۴۵، ایوانا زنگ زد و گفت که باید برای دیدن مدرسه دیگری برای دخترمان برویم. او گفت که هیچ کار مهمی ندارم! سه دقیقه بعد به دفترم آمد و مرا مجبور کرد که همراه او بروم.

ساعت ۲:۳۰، بیل فوگازی که به او «ویلی فاگ» می‌گویم، تماس گرفت. او در زمینه لیموزین فعالیت می‌کند، اما در دلالتی نیز بسیار ماهر است و همه را می‌شناسد. او دوست نزدیک لی یاکوکاست و مرا به کاردینال معرفی کرده بود.

ساعت ۲:۴۵، جان دی‌آلسیو، مدیر ساخت پروژه آپارتمان سه طبقه‌ام در برج ترامپ به دیدارم آمد. به جز طبقه سوم که مخصوص بچه‌هاست و پشت‌بام، قصد دارم تمامی آپارتمان را بازسازی کنم. شاید کمی زیاده‌روی کرده باشم؛ حتی آپارتمان کناری را هم خریدم

1 Conrad Stephenson

2 Chase Manhattan

و همه چیز را به صورت سفارشی طراحی می‌کنم؛ شبیه به ورسای<sup>۱</sup>. ۲۷ ستون مرمر دست‌ساز از ایتالیا آوردم. وقتی پای خانه خودم در میان باشد، چرا در هزینه صرفه‌جویی کنم؟

ساعت ۳:۳۰، یک تاجر کشتیرانی یونانی تماس گرفت. او جزئیاتی از معامله‌اش ذکر نکرد، اما اگر مهم نبود، وقت من را تلف نمی‌کرد. با او قرار ملاقات گذاشتیم. ساعت ۴، فروشنده‌ای از هواپیماهای شرکتی تماس گرفت. به خرید یک ۴-G فکر می‌کنم، اما به او گفتم که به دنبال یک بوئینگ ۷۲۷ باشد، زیرا این مدل را واقعا می‌خواهم.

ساعت ۴:۳۰، نیک ریپیس از استرالیا تماس گرفت. او گفت که مذاکرات برای ساخت و مدیریت بزرگ‌ترین کازینوی دنیا به خوبی پیش می‌رود و دوشنبه اطلاعات بیشتری خواهیم داشت.

ساعت ۴:۴۵، نورما گفت که دیوید لترمن، مجری تلویزیون، در لابی برج ترامپ مشغول فیلمبرداری از دو

توریست است و قصد دارد به طبقه بالایی بیاید. معمولاً آنقدر دیر بیدار نمی‌مانم که برنامه‌اش را تماشا کنم، اما می‌دانم که او بسیار محبوب است.

پنج دقیقه بعد، لترمن با دوربین، چند دستیار و یک زوج از لوئیزویل<sup>1</sup> به دفترم آمدند. شوخی کردم و گفتم که لوئیزویل شهر خوبی است و شاید در آنجا با هم معامله‌ای انجام دهیم. لترمن از من پرسید که قیمت یک آپارتمان در برج ترامپ چقدر است. گفتم یک واحد یک‌خوابه حدود یک میلیون دلار است.

لترمن پرسید: «راستش را بگو، جمعه بعدازظهر ناگهان زنگ زدیم و اجازه دادی بیاییم. حتما کار زیادی نداری.» گفتم: «راست می‌گویی دیوید، هیچ کاری ندارم.»

1 Louisville

## فصل دوم

### برگ‌های برنده؛ عناصر معامله

سبک معاملاتی من بسیار ساده و مستقیم است. هدفی بزرگ را انتخاب می‌کنم و به طور مداوم بر روی آن تمرکز کرده و تلاش می‌کنم تا به آن دست یابم. گاهی ممکن است به کمتر از آنچه که می‌خواهم راضی شوم، اما معمولاً در نهایت به آنچه که می‌خواهم می‌رسم. معتقد هستم که موفقیت در معامله‌گری بیشتر از هر چیز به استعداد مادرزادی بستگی دارد؛ این ویژگی در ژن‌ها نهفته است. این نظر را نه از روی غرور، بلکه به عنوان یک واقعیت بیان می‌کنم. این موضوع به نبوغ مربوط نیست. برای موفقیت در این مسیر، داشتن هوش متوسط کافی است، اما آنچه بیشتر اهمیت دارد، گزینه است. تصور کنید اگر فردی با هوش بسیار بالا و نمرات

عالی از دانشگاه وارتون و ضریب هوشی ۱۷۰ فاقد گزینه باشد، هرگز به یک کارآفرین موفق تبدیل نخواهد شد. علاوه بر این، بسیاری از افرادی که این گزینه را دارند، هرگز متوجه آن نمی‌شوند، زیرا شجاعت یا شانس کشف این توانایی را نداشته‌اند. شاید افرادی با استعداد بیشتر از جک نیکلاس<sup>۱</sup> در گلف یا زنانی با توانایی بیشتر از کریس اورت<sup>۲</sup> و مارتینا ناوراتیلووا<sup>۳</sup> در تنیس وجود داشته باشند، اما چون هیچ‌گاه چوب گلف یا راکت تنیس در دست نگرفته‌اند، هیچ‌گاه نخواهند فهمید که می‌توانستند در این زمینه‌ها فوق‌العاده باشند. در عوض، آن‌ها راضی می‌شوند که از تلویزیون ستاره‌ها را تماشا کنند.

هنگامی که به معاملاتی که انجام داده‌ام و آن‌هایی که از دست داده‌ام نگاه می‌کنم، الگوهای مشابهی مشاهده می‌کنم. با این حال، برخلاف مبلغان املاک که در این روزها در تلویزیون می‌بینیم، نمی‌توانم قول دهم که با

1 Jack Nicklaus

2 Chris Evert

3 Martina Navratilova

پیروی از اصولی که می‌گوییم، یک‌شبه به میلیونر تبدیل خواهید شد. متأسفانه، زندگی این‌گونه عمل نمی‌کند و بیشتر کسانی که قصد دارند یک‌شبه پولدار شوند، در نهایت ورشکسته می‌شوند. برای کسانی که واقعا ژن و غریزه لازم و توانایی رسیدن به موفقیت‌های بزرگ را دارند، امیدوارم که از توصیه‌های من پیروی نکنند، زیرا این امر باعث سخت‌تر شدن دنیای کسب‌وکار برای من می‌شود.

## بزرگ فکر کنید

من همواره به دنبال تفکر بزرگ بوده‌ام. این کار برایم ساده است: وقتی قرار است فکر کنی، چرا نباید بزرگ فکر کنی؟ بیشتر افراد به دلیل ترس از موفقیت، تصمیم‌گیری و پیروزی، کوچک فکر می‌کنند. این امر برای افرادی مانند من مزیت بزرگی به همراه دارد. پدرم در بروکلین و کوئینز خانه‌های ارزان‌قیمت و متوسط می‌ساخت، اما من همیشه در جست‌وجوی بهترین مکان‌ها بودم. زمانی که در کوئینز کار می‌کردم،

فارست هیلز را می‌خواستیم. بعدها متوجه شدم که فارست هیلز<sup>1</sup> خوب است، اما خیابان پنجم چیزی دیگر است. بنابراین به سمت منهتن نگاه کردم، زیرا از همان ابتدا می‌دانستم که به دنبال چه چیزی هستم.

برای من تنها درآمد خوب کافی نبود. من خواستم کار بزرگی انجام دهم؛ چیزی که ارزش تلاش زیاد را داشته باشد. بسیاری از افراد می‌توانند خانه‌های کوچک بخرند و بفروشند یا ساختمان‌های معمولی بسازند، اما من به دنبال چالش‌های بزرگ بودم؛ مانند ساخت یک مجتمع باشکوه در صد هکتار زمین کنار رودخانه در وست ساید منهتن یا ساخت هتلی بزرگ در نزدیکی گرند سنترال<sup>2</sup> در تقاطع پارک اونیو و خیابان ۱۴۲ام.

همین چالش‌ها مرا به آتلانتیک سیتی کشاند. ساخت یک هتل موفق خوب است، اما ساخت هتلی که به یک کازینوی بزرگ متصل باشد و ۵۰ برابر درآمد داشته باشد، خیلی بهتر است.

1 یکی از محله‌های منطقه کویینز شهر نیویورک است.

یکی از کلیدهای تفکر بزرگ، تمرکز کامل است. این را نوعی وسواس کنترل شده می‌دانم که در میان کارآفرینان موفق به وضوح مشاهده می‌شود. آن‌ها افراد وسواسی، پرانگیزه و متمرکز هستند که گاهی حتی به طرز دیوانه‌واری کار می‌کنند، اما همه این ویژگی‌ها در مسیر کاری‌شان هدایت می‌شود. در جایی که دیگران از وسواس فلج می‌شوند، این افراد از آن بهره می‌برند. نمی‌گویم که این ویژگی‌ها به زندگی شادتر یا بهتری منجر می‌شود، اما برای رسیدن به خواسته‌هایم بسیار موثر بوده است. این موضوع به ویژه در دنیای املاک نیویورک که با زرنگ‌ترین و سرسخت‌ترین افراد روبه‌رو هستید، اهمیت دارد. من عاشق رقابت و پیروزی در برابر این افراد هستم.

### **از ضرر محافظت کنید، سود خودش می‌آید**

اغلب مردم گمان می‌کنند من قمارباز هستم، در حالی که هرگز در زندگی‌ام قمار نکرده‌ام. به باور من، قمارباز کسی است که پای دستگاه‌های اسلات می‌نشیند، در

حالی که من ترجیح می‌دهم صاحب آن دستگاه‌ها باشم. مالکیت یک قمارخانه، کسب و کاری بسیار سودآور است. برخی تصور می‌کنند من به قدرت تفکر مثبت اعتقاد دارم. در حقیقت، اعتقاد من به قدرت تفکر منفی است. در تجارت، همواره رویکردی بسیار محتاطانه دارم و همیشه با در نظر گرفتن بدترین سناریو وارد یک معامله می‌شوم. اگر برای بدترین حالت آماده باشید و توان مدیریت آن را داشته باشید، شرایط مطلوب نیز به طور طبیعی رقم خواهد خورد. تنها باری که از این اصل تخطی کردم، در ماجرای لیگ فوتبال آمریکا بود. تیمی بازنده در لیگی بازنده خریدم. با وجود آنکه شکایت ضدانحصارمان نزدیک به پیروزی بود، وقتی شکست خوردیم، دیگر راه برگشتی وجود نداشت.

نکته کلیدی اینجاست که نباید بیش از حد بلندپرواز بود. اگر در هر نوبت تلاش کنید ضربه‌ای تمام‌عیار بزنید، احتمالاً دفعات زیادی از بازی حذف می‌شوید. شخصا ترجیح می‌دهم خودم را در معرض ریسک بالا قرار ندهم، حتی اگر به جای برد کامل، به موفقیتی

جزئی یا متوسط بسنده کنم. یکی از نمونه‌های برجسته این رویکرد، تجربه من در آتلانتیک سیتی است. چند سال پیش، توانستم مجموعه‌ای از زمین‌های ارزشمند در منطقه بوردواک را خریداری کنم. تمامی قراردادهای مشروط به خرید کلیه قطعات زمین بود، بنابراین تا پیش از تکمیل خرید، سرمایه‌گذاری عمده‌ای انجام ندادم. پس از نهایی شدن خرید زمین، عجله‌ای برای ساخت‌وساز نداشتم. اگرچه باید هزینه‌های نگهداری پرداخت می‌کردم، ابتدا تصمیم گرفتم مجوز قمار را اخذ کنم. پس از دریافت مجوز، شرکت هالیدی اینز پیشنهاد همکاری داد. برخی معتقد بودند به این مشارکت نیازی نیست و نباید ۵۰ درصد از سود را واگذار کنم، اما آن‌ها پیشنهاد بازپرداخت تمامی هزینه‌های اولیه، تامین مالی کامل پروژه و بیمه در برابر ضرر به مدت ۵ سال را مطرح کردند. مقایسه میان پذیرش ریسک کامل و مشارکت ۵۰ درصدی بدون سرمایه‌گذاری، تصمیمی بسیار ساده بود.

در نقطه مقابل، بارون هیلتون رویکردی کاملا متفاوت

اتخاذ کرد. او برای تسریع روند، همزمان با درخواست مجوز، ساخت یک مجموعه ۴۰۰ میلیون دلاری را آغاز کرد. اما تنها دو ماه پیش از افتتاح، مجوز او رد شد. در شرایط فشار بالا و با گزینه‌های محدود، ناچار شد پروژه را در آخرین لحظه به من واگذار کند. نام آن را «قلعه ترامپ» گذاشتم؛ هتل-کازینویی که امروزه یکی از موفق‌ترین‌های جهان به شمار می‌رود.

### **گزینه‌های خود را به حداکثر برسانید**

با انعطاف‌پذیری، از خودم محافظت می‌کنم. هیچ‌گاه به یک معامله یا یک روش خاص وابسته نمی‌شوم. نخست آنکه همواره چند پروژه را به طور همزمان پیگیری می‌کنم، زیرا بسیاری از معاملات - هرچند در ابتدا امیدوارکننده به نظر برسند - در نهایت به سرانجام نمی‌رسند. دوم آنکه، در هر معامله‌ای که وارد می‌شوم، حداقل ۶ مسیر بالقوه برای رسیدن به موفقیت در نظر می‌گیرم، چراکه همیشه احتمال وقوع اتفاقات غیرمنتظره برای بهترین برنامه‌ها وجود دارد.

برای مثال، اگر موفق به دریافت مجوزهای لازم برای ساخت برج ترامپ نمی‌شدم، این امکان را داشتم که به جای آن، یک برج اداری احداث کنم. یا اگر در آتلانتیک سیتی مجوز کازینو صادر نمی‌شد، می‌توانستم زمین را با سود قابل توجهی به یک اپراتور دیگر واگذار کنم.

شاید روشن‌ترین نمونه این رویکرد، نخستین معامله‌ام در منهتن باشد. در آن زمان، حق خرید زمین‌های متعلق به شرکت راه‌آهن پن سنترال در خیابان ۳۴ غربی را کسب کردم. هدف ابتدایی‌ام ساخت خانه‌های مسکونی میان‌قیمت با بودجه دولتی بود. اما با بروز بحران مالی در شهر و قطع بودجه پروژه‌های مسکن عمومی، زمانم را صرف افسوس خوردن نکردم. بلافاصله به گزینه دوم روی آوردم و شروع به تبلیغ زمین برای احداث یک مرکز همایش کردم. این فرایند دو سال به طول انجامید، اما در نهایت شهرداری، زمین من را برای ساخت مرکز همایش انتخاب کرد و پروژه اجرا شد. البته، اگر این انتخاب هم صورت نمی‌گرفت، بدون تردید مسیر سومی می‌یافتم.

## بازار خود را بشناسید

برخی افراد حس بازار دارند و برخی دیگر فاقد آن هستند. استیون اسپیلبرگ از جمله کسانی است که این توانایی را دارد. لی یاکوکا در شرکت کرایسلر و جودیت کرانتز نیز هر یک به شیوه خاص خود از این گزینه بهره‌مندند. وودی آلن در دنیای خودش این حس را دارد و در سوی دیگر طیف، سیلوستر استالونه قرار دارد. هرچند برخی از او انتقاد می‌کنند، اما باید توانایی‌اش را تحسین کرد. او در ۴۱ سالگی موفق به خلق دو شخصیت ماندگار، راکي و رمبو، شده است. به باور من، او نابغه‌ای غریزی است که به خوبی می‌داند مردم چه می‌خواهند.

فکر می‌کنم من هم از این گزینه برخوردارم. به همین دلیل است که نه شرکت‌های آمارگیر استخدام می‌کنم و نه به نظرسنجی‌های پیچیده بازاریابی تکیه دارم. خودم نظرسنجی می‌کنم و نتیجه می‌گیرم. پیش از هر تصمیمی، با افراد مختلف مشورت می‌کنم. اگر قصد خرید ملکی را داشته باشم، از ساکنان محلی درباره منطقه، مدارس، وضعیت امنیت و فروشگاه‌ها سوال

می‌پرسم. در شهرهای دیگر، رانندگان تاکسی منبع اطلاعاتی من هستند. آنقدر سوال می‌پرسم تا بتوانم حسی از موقعیت به دست آورم و آنگاه تصمیم می‌گیرم. تجربه نشان داده که از این نظرسنجی‌های شخصی، بسیار بیشتر از گزارش‌های گران‌قیمت شرکت‌های مشاوره یاد گرفته‌ام. این شرکت‌ها گروه‌هایی از بوستن اعزام می‌کنند، در نیویورک اقامت می‌گیرند و در ازای مطالعاتی که معمولاً بی‌نتیجه و زمان‌بر هستند، هزینه‌ای بالغ بر ۱۰۰ هزار دلار دریافت می‌کنند. در حالی که اگر فرصت معامله واقعاً خوب باشد، تا پایان این بررسی‌ها از دست رفته است.

نقدها را نیز جدی نمی‌گیرم، مگر آنکه مانع پیشبرد پروژه‌ای شوند. بیشتر منتقدان به جای نظردادن برای عموم مردم، برای تاثیرگذاری بر هم‌صنفان خود می‌نویسند و مانند دیگران، تحت تاثیر مُد روز هستند. یک هفته برج‌های شیشه‌ای را می‌ستایند و هفته بعد شیفته معماری کلاسیک می‌شوند. واقعیت این است که بسیاری از آن‌ها از خواسته‌های واقعی مردم آگاهی

ندارند و اگر خودشان وارد حوزه ساخت‌وساز می‌شدند، شکست می‌خوردند.

برای مثال، برج ترامپ پیش از ساخت توسط منتقدان رد شد، اما در میان مردم بسیار محبوب شد. نه برای کسانی که صدها سال پیش ارث برده‌اند و در خیابان ۸۴ و پارک اونیو سکونت دارند، بلکه برای ایتالیایی‌های متمول با همسرانی جذاب و خودروهای فراری قرمز؛ یعنی دقیقاً مخاطبان هدف من. آن‌ها گروه‌گروه به برج ترامپ آمدند.

نکته جالب این است که در نهایت، این پروژه نقدهای مثبت فراوانی از سوی منتقدان معماری دریافت کرد. هرچند برخی از آن‌ها تمایلی به تمجید نداشتند، زیرا برج نمایانگر ارزش‌هایی بود که آن‌ها با آن موافق نبودند. اما زیبایی چشم‌گیر ساختمان چنان آشکار بود که چاره‌ای جز تحسین باقی نگذاشت. من همیشه به غریزه‌ام اعتماد می‌کنم، اما بی‌تعارف باید گفت: دریافت نقدهای مثبت نیز لذت‌بخش است.

## از اهرم فشار خود استفاده کنید

بدترین کاری که می‌توان در یک معامله انجام داد، این است که مشتاق به نظر برسید. در این حالت، طرف مقابل بوی ضعف را احساس می‌کند و شما را از پا درمی‌آورد. بهترین معاملات زمانی انجام می‌شوند که از موضع قدرت وارد مذاکره شوید و قدرت واقعی در گرو داشتن اهرم فشار است. اهرم فشار یعنی داشتن چیزی که طرف مقابل آن را می‌خواهد - بهتر بگوییم، به آن نیاز دارد - یا در بهترین حالت، بدون آن نمی‌تواند ادامه دهد.

البته همیشه شرایط به این شکل ایده‌آل نیست. به همین دلیل، اهرم فشار به خلاقیت، هوش و توانایی فروشندگی نیاز دارد. باید بتوانید طرف مقابل را قانع کنید که معامله به نفع اوست؛ حتی اگر در واقعیت این‌طور نباشد.

سال ۱۹۷۴، وقتی می‌خواستم تایید شهرداری را برای خرید هتل کومودور در خیابان ۴۲ شرقی بگیرم، مالکان را قانع کردم اعلام کنند که قصد دارند هتل را تعطیل

کنند. سپس شروع کردم به هشدار دادن درباره اینکه یک هتل تعطیل چه فاجعه‌ای برای منطقه‌گرد سترال و کل شهر خواهد بود.

زمانی که هیئت مدیره هالیدی اینز داشت درباره شراکت در پروژه من در آتلانتیک سیتی تصمیم می‌گرفت، به زمین من علاقه‌مند شد چون تصور می‌کردند پروژه ساخت‌وسازم از بقیه جلوتر است. در واقع چنین نبود، اما با تمام توان تلاش کردم قانع‌شان کنم که کازینو تقریباً آماده است. اهرم فشار من تایید همان چیزی بود که آن‌ها دوست داشتند باور کنند.

وقتی زمین‌های راه‌آهن وست ساید را خریدم، نام آن را اتفاقی «سیتی تی‌وی» گذاشتم. با این کار پیامی مهم را منتقل کردم: حفظ شبکه‌های تلویزیونی - به‌ویژه NBC - در نیویورک، دغدغه‌ای جدی برای شهر است. از دست دادن چنین شبکه‌ای به نیوجرسی، یک ضربه روانی و اقتصادی بزرگ خواهد بود.

در پایان، یک قانون طلایی باقی می‌ماند: اهرم فشار؛ بدون آن وارد معامله نشوید.

## موقعیت خود را بهتر کنید

شاید یکی از مفاهیم نادرست و در عین حال رایج در حوزه املاک، باور به این باشد که کلید موفقیت صرفاً در «موقعیت، موقعیت، موقعیت» نهفته است. این دیدگاه اغلب از سوی افرادی مطرح می‌شود که درک عمیقی از ماهیت واقعی معاملات املاک ندارند. در حقیقت، آنچه بیش از موقعیت اهمیت دارد، انجام یک «معامله خوب» است. همان‌گونه که می‌توان اهرم فشار ایجاد کرد، می‌توان از طریق روانشناسی و تبلیغات هوشمندانه، ارزشی فراتر از موقعیت جغرافیایی به یک ملک بخشید.

زمانی که ملکی در موقعیتی ممتاز، مانند تقاطع خیابان پنجم و خیابان ۵۷ نیویورک - محل برج ترامپ - قرار دارد، طبیعتاً میزان تبلیغات لازم کاهش می‌یابد. با این حال، حتی در چنین شرایطی نیز بنده کوشیدم با استفاده از تکنیک‌های تبلیغاتی پیشرفته، تصویر ذهنی‌ای فراتر از واقعیت بسازم. در نقطه مقابل، ساختمانی به نام برج موزه که تنها دو بلوک دورتر از برج ترامپ ساخته

شد، به دلیل بازاریابی ضعیف، هرگز نتوانست جذابیت و ارزش موردنظر را در ذهن خریداران ایجاد کند و در نتیجه قیمت‌های آن نیز به سطح برج ترامپ نرسید. باید توجه داشت که ارزش یک موقعیت، ارتباط مستقیمی با جو روانی و تصویر ذهنی مردم دارد. به‌عنوان نمونه، پس از موفقیت برج ترامپ، پروژه‌های دیگر به نام ترامپ پلازا در خیابان سوم نیویورک آغاز شد. این خیابان از نظر جایگاه اجتماعی، با خیابان پنجم قابل مقایسه نبود. اما با خرید هوشمندانه زمین، طراحی برجسته ساختمان و بهره‌برداری از اعتبار برند ترامپ، توانستم مشتریانی جذب کنم که نتوانسته بودند در برج ترامپ واحد خریداری کنند. به این ترتیب، ترامپ پلازا به یکی از موفق‌ترین پروژه‌ها تبدیل شد و خیابان سوم نیز اعتباری تازه یافت.

در نهایت باید گفت که کسب سود در بازار املاک الزاما به معنای خرید زمین در بهترین موقعیت نیست. بلکه موفقیت واقعی زمانی حاصل می‌شود که خرید ملک با درایت، در زمان مناسب و با قیمتی معقول انجام شود.

پرداخت مبلغی بیش از حد برای یک موقعیت ممتاز می‌تواند به همان اندازه زیان‌بار باشد که سرمایه‌گذاری در موقعیتی ضعیف، حتی اگر ارزان باشد. بنابراین، نگاه ساده‌انگارانه به مفهوم «موقعیت» می‌تواند یکی از عوامل اصلی شکست در این حوزه باشد.

### خبررسانی کنید

خبررسانی یکی از مهم‌ترین عناصر موفقیت در هر کسب‌وکار است. حتی اگر بهترین محصول دنیا را داشته باشید، در صورتی که کسی از وجود آن اطلاع نداشته باشد، عملاً ارزشی نخواهد داشت. در دنیای امروز، استعداد خام به تنهایی کافی نیست؛ همان‌طور که خوانندگان با صدایی در حد فرانک سیناترا ممکن است در گاراژ خانه خود آواز بخوانند، اما ناشناخته بمانند. بنابراین، ایجاد علاقه و هیجان در بازار، یک ضرورت است.

گرچه می‌توان برای این کار متخصصان روابط عمومی یا مشاوران بازاریابی استخدام کرد، اما تجربه نشان داده

که هیچ‌چیز به اندازه حضور مستقیم و فعال خود فرد در فرایند خبررسانی موثر نیست. رسانه‌ها همواره به دنبال داستان‌هایی جذاب و پرحاشیه هستند. اگر کاری متفاوت، جسورانه یا بحث‌برانگیز انجام دهید، احتمال دیده شدن شما در رسانه‌ها به شدت افزایش می‌یابد. در مورد بنده، سبک زندگی و معاملاتم از ابتدا متفاوت و جاه‌طلبانه بوده‌اند و همین ویژگی‌ها توجه رسانه‌ها را جلب کرده‌اند. گاهی دیدگاه رسانه‌ها نسبت به من مثبت و گاهی منفی بوده، اما در مجموع، مزایای این توجه رسانه‌ای همواره بر معایبش غلبه داشته‌اند. یک آگهی ساده در صفحه روزنامه ممکن است ده‌ها هزار دلار هزینه داشته باشد، در حالی که یک گزارش مطبوعاتی، حتی اگر انتقادی باشد، می‌تواند همان میزان (و حتی بیشتر) تاثیرگذار باشد، آن هم بدون هزینه.

نمونه بارز این مسئله پروژه «تلویژن سیتی» در سال ۱۹۸۵ بود. زمانی که تصمیم گرفتم بلندترین ساختمان دنیا را در آن منطقه بسازم، به یک باره نام این زمین صدهکتاری که پیش‌تر چندان شناخته‌شده نبود، در صدر

اخبار قرار گرفت. از نیویورک تایمز گرفته تا برنامه‌های خبری تلویزیونی و مقالات تحلیلی در نشریاتى مانند نیوزویک، همگی در مورد آن نوشتند. گرچه همه بازخوردها مثبت نبودند، حجم توجهی که به پروژه جلب شد، ارزشی تبلیغاتی و تجاری فوق‌العاده داشت.

در تعامل با رسانه‌ها همواره صادق و بی‌دفاع ظاهر می‌شوم، زیرا واکنش‌های تدافعی اغلب نتیجه معکوس دارند. وقتی با سوالات دشوار مواجه می‌شوم، تلاش می‌کنم پاسخی مثبت ارائه دهم، حتی اگر با تغییر مسیر بحث همراه باشد. مثلاً اگر پرسیده شود که بلندترین ساختمان دنیا چه تاثیری بر منطقه وست ساید خواهد داشت، پاسخ می‌دهم: «نیویورکی‌ها سزاوار بلندترین ساختمان دنیا هستند.»

در تبلیغات، استفاده از اغراق - تا زمانی که بی‌ضرر و واقع‌بینانه باشد - کاملاً مجاز و حتی موثر است. مردم به دنبال رویا هستند؛ آن‌ها می‌خواهند باور کنند که چیزی بهترین و بزرگ‌ترین است. من این سبک تبلیغات را «اغراق صادقانه» می‌نامم؛ نوعی بزرگ‌نمایی هدفمند

که الهام‌بخش بوده و اشتیاق ایجاد می‌کند. این‌گونه اغراق نه‌تنها گمراه‌کننده نیست، بلکه مخاطب را به وجد می‌آورد و به حرکت وامی‌دارد.

### مبارزه کنید

هرچند تاکید بر نکات مثبت و حفظ روابط دوستانه اصولی مهم در تعاملات حرفه‌ای محسوب می‌شود، اما گاهی تنها راه پیشرفت، مقابله مستقیم و درگیری قاطعانه است. به طور کلی، شخصیت من انعطاف‌پذیر و آرام است؛ با افرادی که با احترام و عدالت رفتار می‌کنند، رفتاری دوستانه و محترمانه دارم. اما اگر کسی با من ناعادلانه برخورد کند یا بخواهد از من سوءاستفاده نماید، بی‌تردید در برابرش می‌ایستم و مبارزه می‌کنم. این رویکرد خطراتی نیز به همراه دارد. ممکن است وضعیت موجود را وخیم‌تر کند و بنابراین به همه توصیه نمی‌کنم که چنین راهی را در پیش بگیرند. با این حال، تجربیاتم به من آموخته‌اند که ایستادگی بر سر اصول و دفاع از باورها - حتی اگر به قیمت ناراحتی یا مخالفت

دیگران تمام شود - اغلب نتایجی مثبت به بار می‌آورد. نمونه بارز این رویکرد، زمانی بود که شهرداری، تخفیف مالیاتی استانداری را که به تمام سازندگان ارائه می‌داد، برای پروژه برج ترامپ رد کرد. در پاسخ، تصمیم گرفتم در شش دادگاه مختلف بچنگم. این تصمیم هزینه‌بر بود، احتمال شکست بالا بود و بسیاری آن را از نظر سیاسی بی‌ثمر می‌دانستند. اما برای من، حتی شکست در این مسیر نیز ارزشمند بود. خوشبختانه در نهایت پیروز شدم که نتیجه‌ای فوق‌العاده به همراه داشت.

در موردی دیگر، شرکت هالیدی اینز - شریک سابق من در پروژه هتل و کازینوی ترامپ پلازا - مدیریت ضعیفی داشت و عملکرد کازینوی تحت مدیریت آن‌ها همواره در رده پایین شهر قرار می‌گرفت. پس از مبارزه‌ای جدی، موفق شدم سهم آن‌ها را خریداری کنم و سپس حتی به خرید کل شرکت فکر کردم.

باید پذیرفت که موفقیت اغلب همراه با حسادت دیگران است. برخی افراد - که از نظر من بازندگان واقعی زندگی هستند - احساس موفقیت‌شان را از تلاش برای

متوقف کردن دیگران می‌گیرند، نه از پیشرفت خودشان. باور من این است که اگر چنین افرادی توانایی واقعی داشتند، به جای رویارویی با من، مسیر مستقلى را برای موفقیت خود برمی‌گزیدند.

### به قول‌هایتان عمل کنید

فریب‌دادن مردم امکان‌پذیر نیست، یا دست‌کم برای مدت طولانی ممکن نیست. ممکن است بتوان هیجان ایجاد کرد، تبلیغات قدرتمند راه انداخت، توجه رسانه‌ها را جلب نمود و حتی کمی اغراق کرد، اما اگر وعده‌ها به عمل نپیوندند، واقعیت بالاخره آشکار خواهد شد. نمونه‌ای که در ذهنم می‌آید، جیمی کارتر است. پس از شکست در برابر رونالد ریگان، به دفتر من آمد و برای کتابخانه ریاست‌جمهوری‌اش درخواست کمک مالی کرد. وقتی پرسیدم چه مبلغی مدنظر دارد، گفت: «دونالد، اگر پنج میلیون دلار کمک کنی، بسیار ممنون می‌شوم.» این درخواست مرا غافلگیر کرد و در لحظه پاسخی ندادم. اما این تجربه برایم آموزنده بود. پیش از آن،

درک نمی‌کردم چگونه کارتر با وجود صلاحیت اندک توانسته بود به ریاست جمهوری برسد. پاسخ این بود: او جسارت خواستن چیزهای بزرگ را داشت. همین ویژگی به او کمک کرد به جایگاهی بزرگ برسد. اما مردم آمریکا خیلی زود متوجه شدند که توان انجام آن مسئولیت را ندارد و در انتخابات بعدی با اختلاف شکست خورد.

در نقطه مقابل، رونالد ریگان نمونه‌ای از اجرای موثر و حرفه‌ای بود. او با آرامش و جذابیت ارتباط برقرار می‌کرد و سال‌ها توجه و اعتماد مردم را حفظ کرد. تازه پس از هفت سال، برخی شروع به طرح این سوال کردند که آیا پشت آن لبخند چیزی نهفته است یا خیر.

در دنیای کسب‌وکار نیز این الگو را زیاد می‌بینم. بسیاری هستند که عالی حرف می‌زنند اما در عمل ناتوان‌اند. پس از موفقیت برج ترامپ، سازندگان زیادی سعی کردند از طراحی ما - به‌ویژه لابی - تقلید کنند. اما وقتی متوجه هزینه‌های واقعی شدند، از ادامه راه صرف‌نظر کردند: پله‌برقی‌های برنزی یک میلیون دلار، آبشار دو میلیون دلار، سنگ مرمر چند میلیون دلار دیگر و ناگهان

تمام بلندپروازی‌ها رنگ باخت. در نهایت، این کیفیت واقعی است که پایدار می‌ماند و سرمایه‌گذاری در آن، رمز موفقیت است. من خوش‌شانسم که در بخش لوکس بازار فعالیت می‌کنم و توان مالی لازم را دارم تا در ساخت بهترین‌ها سرمایه‌گذاری کنم. تبلیغاتم موثر بوده‌اند، اما مهم‌تر از آن، محصولی عالی برای تبلیغ در اختیار داشته‌ام.

### هزینه‌ها را کنترل کنید

من معتقدم باید تا جایی که لازم است هزینه کرد، اما نه بیشتر از آن. زمانی که در حوزه ساخت خانه‌های ارزان‌قیمت فعالیت می‌کردم، اولویت اصلی سرعت، صرفه‌جویی و کیفیت قابل قبول بود تا بتوانیم آن‌ها را اجاره داده و سودی هرچند اندک کسب کنیم. در همان دوره بود که دقت در مدیریت هزینه‌ها را آموختم. از پدرم یاد گرفتم که هر سنت اهمیت دارد، چراکه به زودی همین سنت‌ها به دلار تبدیل می‌شوند. تا به امروز، اگر احساس کنم پیمانکاری مبلغی بیش

از اندازه درخواست کرده، حتی اگر تنها ۵ یا ۱۰ هزار دلار باشد، شخصا تماس می‌گیرم و موضوع را پیگیری می‌کنم. برخی می‌پرسند: «برای چند هزار دلار خودت را اذیت می‌کنی؟» پاسخ من ساده است: روزی که نتوانم با یک تماس ساده ۲۵ سنتی، ۱۰ هزار دلار صرفه‌جویی کنم، آن روز کسب‌وکارم را تعطیل خواهم کرد.

داشتن رویاهای بزرگ ارزشمند است، اما اگر نتوان آن‌ها را با هزینه‌ای معقول محقق کرد، هیچ سودی ندارد. در جریان ساخت ترامپ پلازا در آتلانتیک سیتی، بانک‌ها تمایلی به ارائه وام نداشتند چون بیشتر پروژه‌های مشابه، ده‌ها میلیون دلار بیش از بودجه خرج کرده بودند. اما ما پروژه را به موقع و با همان بودجه اولیه به پایان رساندیم و توانستیم برای تعطیلات روز یادبود - شروع فصل شلوغ - آن را افتتاح کنیم. در مقابل، باب گوچیونه از پنت‌هاوس، ۷ سال است تلاش دارد در همان حوالی کازینویی بسازد، اما تنها چیزی که در اختیار دارد، اسکلت فلزی زنگ‌زده‌ای است که میلیون‌ها دلار ضرر برایش به همراه داشته است.

حتی پروژه‌های کوچک نیز، در صورت بی‌توجهی، می‌توانند از کنترل خارج شوند. سال‌ها از دفترم نظاره‌گر تلاش شهرداری برای بازسازی پیست اسکیت وولمن در سنترال پارک بودم. میلیون‌ها دلار هزینه شد، اما پروژه نه‌تنها پیشرفتی نداشت، بلکه به مراتب عقب‌تر هم رفت. زمانی که تصمیم گرفتند کل بتن را بشکنند و از ابتدا شروع کنند، دیگر طاقت نیاوردم و پیشنهاد دادم که خودم کار را به عهده بگیرم. در نهایت، پروژه را در ۴ ماه و با هزینه‌ای بسیار کمتر از شهرداری به پایان رساندم.

### **لذت ببرید**

من خودم را فریب نمی‌دهم. زندگی ذاتاً شکننده است و رسیدن به موفقیت چیزی از این واقعیت کم نمی‌کند؛ در حقیقت، گاه همین موفقیت شکنندگی آن را بیشتر می‌کند. همه چیز ممکن است بی‌خبر و ناگهانی تغییر کند، به همین دلیل تلاش می‌کنم هیچ‌یک از رویدادها را بیش از حد جدی نگیرم.

پول هرگز انگیزه اصلی من نبوده است؛ بیشتر ابزاری برای امتیازگیری محسوب می‌شود. هیجان واقعی برای من در خود روند بازی و رقابت نهفته است. زمانم را صرف پشیمانی بابت تصمیمات گذشته یا نگرانی درباره اتفاقات آینده نمی‌کنم.

اگر از من بپرسید تمام این معاملات که در ادامه درباره‌شان صحبت خواهم کرد در نهایت چه معنایی دارند، پاسخ دقیقی برایتان ندارم. تنها چیزی که مطمئنم، این است که از انجام همه آن‌ها لذت برده‌ام.

# فصل سوم

## دوران رشد

یکی از تاثیرگذارترین افراد در دوران رشد من، بدون تردید پدرم، فرد ترامپ بود. از او نکات بسیار ارزشمندی آموختم. در محیطی دشوار و پرچالش، سرسختی را یاد گرفتم، همچنین شیوه ایجاد انگیزه در دیگران و اهمیت شایستگی و کارآمدی را فهمیدم؛ «وارد عمل شو، کارت را به درستی انجام بده و خارج شو».

با این حال، از همان ابتدا دریافتم که تمایلی ندارم مسیر حرفه‌ای پدرم را ادامه دهم. او در ساخت خانه‌های اجاره‌ای در مناطق کوئینز<sup>1</sup> و بروکلین<sup>2</sup> موفق بود، اما این مسیر به‌نظرم راهی دشوار برای کسب درآمد بود. من

1 Queens

2 Brooklyn

به دنبال تجربه‌ای بزرگ‌تر، پرجاذبه‌تر و هیجان‌انگیزتر بودم. همچنین می‌دانستم اگر می‌خواهم هویتی مستقل فراتر از «پسر فرد ترامپ» داشته باشم، باید راه خودم را انتخاب کنم. خوشبختانه، پدرم از حرفه‌ای که به خوبی می‌شناخت رضایت داشت و این به من آزادی داد تا بتوانم در منهد مسیر خود را پی بگیرم. با این حال، هیچ‌گاه درس‌هایی را که در کنار او آموختم فراموش نکردم.

سرگذشت پدرم نمونه‌ای کلاسیک از یک داستان موفقیت آمریکایی است. او در سال ۱۹۰۵ در نیوجرسی متولد شد. پدرش که در کودکی از سوئد مهاجرت کرده بود، صاحب یک رستوران نسبتاً موفق بود، اما سبک زندگی سخت و وابستگی به مشروبات الکلی باعث شد در زمانی که پدرم تنها ۱۱ سال داشت، فوت کند. مادرش برای تامین هزینه‌های زندگی سه فرزند خود، خیاطی می‌کرد. دختر بزرگ‌تر، الیزابت، ۱۶ساله بود و کوچک‌ترین فرزند، جان، ۹ سال داشت. پدرم که فرزند میانی و نخستین پسر خانواده بود، به سرعت نقش مرد

خانه را بر عهده گرفت. او بلافاصله به انجام کارهای مختلف روی آورد؛ از فروش میوه و واکس زدن کفش گرفته تا حمل چوب در کارگاه‌های ساختمانی. از همان زمان، علاقه‌مند به حوزه ساخت‌وساز بود و در دوران دبیرستان در کلاس‌های شبانه‌ی نجاری، نقشه‌کشی و برآورد هزینه شرکت کرد. در سن ۱۶ سالگی نخستین سازه خود را ساخت: یک گاراژ دوماشینه برای همسایه. در آن زمان، طبقه متوسط جامعه به تازگی شروع به خرید خودرو کرده بود و بیشتر خانه‌ها فاقد گاراژ بودند. او با ساخت گاراژهای پیش‌ساخته ۵۰ دلاری، کسب‌وکار سودآوری راه‌اندازی کرد.

یک سال پس از اتمام دبیرستان، نخستین خانه مسکونی خود را در وودهیون<sup>۱</sup> منطقه کوئینز ساخت. هزینه ساخت آن کمتر از ۵ هزار دلار بود و آن را به مبلغ ۷۵۰۰ دلار فروخت. از آنجا که هنوز به سن قانونی نرسیده بود، شرکتش را با نام «الیزابت ترامپ و پسر<sup>۲</sup>»

1 Woodhaven

2 Elizabeth Trump & Son

ثبت کرد تا مادرش بتواند اسناد و چک‌ها را امضا کند. به محض فروش خانه اول، با سود آن اقدام به ساخت خانه دوم کرد و همین روند را ادامه داد؛ عمدتاً در محله‌های کارگری کوئینز نظیر وودهیون، هالیس و کوئینز ویلیج. برای کارگرانی که بیشتر عمر خود را در آپارتمان‌های کوچک و شلوغ سپری کرده بودند، خانه‌هایی آجری با قیمت مناسب در حومه شهر فراهم آورد و این مدل زندگی با استقبال زیادی روبه‌رو شد و خانه‌ها به سرعت به فروش می‌رفتند.

تا سال ۱۹۲۹، فعالیت خود را به ساخت خانه‌های بزرگ‌تر برای اقشار مرفه‌تر گسترش داد. به جای خانه‌های آجری کوچک، شروع به ساخت ساختمان‌های سه طبقه با سبک‌های معماری کلونیال<sup>۱</sup>، تودور<sup>۲</sup> و ویکتوریایی<sup>۳</sup> در منطقه‌ای از کوئینز کرد که بعدها با عنوان جامائیکا

۱ سبک معماری کلونیال یک از سبک‌های دکوراسیون داخلی است که بیشتر به داشتن فضایی دل‌باز و وسیع تاکید می‌کند.

۲ این یک سبک انتقالی بود که عناصر معماری رنسانس را با سبک گوتیک ترکیب کرد.

۳ سبک معماری ویکتورین یکی از سبک‌های مهم معماری در جهان است که به دوره ملکه ویکتوریا بین سال‌های ۱۸۳۷ تا ۱۹۰۱ میلادی تعلق دارد.

استیتس<sup>1</sup> شناخته شد؛ جایی که در نهایت خانه خانوادگی ما نیز در آن جا ساخته شد.

در دوران رکود بزرگ، برای مدتی به مشاغل دیگر روی آورد. یک شرکت خدمات وام مسکن را که به مرز ورشکستگی رسیده بود، خرید و با سود فروخت. سپس یکی از نخستین سوپرمارکت‌های سلف‌سرویس را در وودهیون راه‌اندازی کرد. مشاغل محلی - نظیر قصاب، خیاط و کفاش - در آن مغازه اجاره کردند و راحتی خرید همه اقلام زیر یک سقف، موجب موفقیت فوری آن شد. با این حال، پس از یک سال، به دلیل علاقه به ساخت‌وساز، آن را با سود فراوان به فروشگاه زنجیره‌ای کینگ کولن<sup>2</sup> فروخت.

تا سال ۱۹۳۴، با کاهش شدت رکود اقتصادی، مجدداً به ساخت خانه‌های ارزان‌تر بازگشت؛ این بار در منطقه فلت‌بوش<sup>3</sup> در بروکلین، جایی که زمین‌ها ارزان‌تر بود. تنها در سه هفته ۷۸ خانه فروخت و در طی دوازده

1 Jamaica Estates

2 King Kullen

3 Flatbush

سال بعد، ۲۵۰۰ خانه دیگر در مناطق مختلف کوئینز و بروکلین ساخت. پدرم در سال ۱۹۳۶ با مادرم، مری مک‌لئود<sup>۱</sup> که زنی فوق‌العاده بود، ازدواج کرد و تشکیل خانواده دادند. موفقیت‌های شغلی پدرم به او این امکان را داد تا چیزی را که خود از آن محروم مانده بود، در اختیار برادر کوچکترش قرار دهد: تحصیلات دانشگاهی. با حمایت‌های پدرم، عمویم جان ترامپ توانست وارد دانشگاه شود، از موسسه فناوری ماساچوست دکترا بگیرد و به استاد تمام فیزیک و یکی از دانشمندان برجسته کشور تبدیل شود. شاید به این دلیل که پدرم تحصیلات دانشگاهی نداشت، همواره نگاهی آمیخته به احترام و شگفتی نسبت به افراد تحصیل‌کرده داشت؛ اگرچه معتقد بود بسیاری از آنان شایستگی واقعی این احترام را ندارند. او اغلب می‌گفت اگر فرصت تحصیل داشت، بسیار موفق‌تر می‌شد و راست می‌گفت؛ چراکه بدون تحصیلات رسمی نیز توانسته بود از بسیاری از دانشگاهیان پیشی بگیرد.

1 Mary MacLeod

ما خانواده‌ای سنتی بودیم. پدرم نقش نان‌آور و ستون خانه را ایفا می‌کرد و مادرم، بانویی کامل و تمام‌عیار بود. این به معنای گذراندن اوقات با سرگرمی‌هایی مانند بازی بریج یا مکالمات تلفنی نبود؛ بلکه ۵ فرزند را با دقت و عشق پرورش می‌داد، خانه را اداره می‌کرد، آشپزی و نظافت انجام می‌داد، لباس می‌دوخت و در بیمارستان محل به صورت داوطلبانه به کارهای خیریه می‌پرداخت. گرچه در خانه‌ای بزرگ زندگی می‌کردیم، هرگز خود را «بچه‌پولدار» نمی‌دانستیم. یاد گرفته بودیم که ارزش پول را درک کنیم و اهمیت سخت‌کوشی را بشناسیم. خانواده ما همواره به یکدیگر نزدیک بود و هنوز هم اعضای آن، صمیمی‌ترین دوستان من هستند. والدینم افرادی اهل تظاهر نبودند. پدرم همچنان در دفتر کوچک و ساده‌ای در خیابان زد در منطقه شیپس‌هد بی<sup>1</sup> بروکلین، در ساختمانی که خود در سال ۱۹۴۸ ساخته بود، به فعالیت مشغول بود و هرگز تمایلی به تغییر مکان نداشت.

1 Sheepshead Bay

خواهرم، مریان<sup>1</sup>، نخستین فرزند خانواده بود. پس از فارغ‌التحصیلی از کالج مانت هولیوک، همانند مادرم ازدواج کرد و تا بزرگ‌شدن پسرش، خانه‌دار باقی ماند. اما او نیز جاه‌طلبی و انگیزه پدرم را به ارث برده بود. زمانی که پسرش دیوید به نوجوانی رسید، تصمیم گرفت به دانشگاه بازگردد و در رشته حقوق تحصیل کند. پس از فارغ‌التحصیلی، مدتی در یک شرکت خصوصی مشغول به کار شد، سپس به مدت ۵ سال به عنوان دادستان فدرال در دفتر دادستانی ایالات متحده فعالیت کرد و ۴ سال پیش به عنوان قاضی فدرال منصوب شد. او زنی واقعا تحسین‌برانگیز است. خواهر کوچکترم، الیزابت، فردی مهربان و باهوش اما کم‌جاه‌طلب‌تر است و در بانک چیس مَنهَتِن در شهر منهتن مشغول به کار است. برادر بزرگترم، فردی<sup>2</sup>، نخستین پسر خانواده، شاید دشوارترین مسیر را در میان ما طی کرد. پدرم فردی فوق‌العاده بود، اما در عین حال کاملا جدی، اهل

1 Maryanne

2 Freddy

کسب‌وکار، قوی و سرسخت بود. فردی در تضاد کامل با او قرار داشت؛ بسیار خوش‌چهره، معاشرتی، پرشور و سرزنده بود و هیچ‌گاه دشمنی نداشت. طبیعی بود که پدرم می‌خواست پسر بزرگش را در مسیر کسب‌وکار ببیند، اما متأسفانه این مسیر مناسب فردی نبود. او با بی‌میلی در کنار پدرم کار کرد اما هرگز علاقه‌ای به حوزه املاک نداشت. توان ایستادگی در برابر پیمانکاران سرسخت یا مذاکره با تامین‌کنندگان خشن را نداشت. از آنجا که پدرم بسیار مقتدر بود، ناگزیر درگیری‌هایی میان آن‌ها به وجود می‌آمد و اغلب، فردی شکست می‌خورد.

در نهایت، همگان دریافتند که این مسیر مناسب او نیست و فردی تصمیم گرفت به دنبال علاقه واقعی‌اش، یعنی خلبانی برود. به فلوریدا رفت، خلبان حرفه‌ای شد و برای شرکت تی‌دبلیوای<sup>۱</sup> پرواز می‌کرد. او همچنین به ماهیگیری و قایقرانی علاقه‌مند بود. آن دوران، احتمالاً شادترین ایام زندگی‌اش بود، اما من، با وجود آن که ۸

سال از او کوچک‌تر بودم، به او می‌گفتم: «فردی، داری وقتت رو تلف می‌کنی. این کار آینده نداره.» اکنون از گفتن چنین جملاتی عمیقا پشیمانم.

شاید آن زمان به اندازه کافی بالغ نبودم تا بفهمم نظر من و پدرم درباره مسیر زندگی فردی اهمیت نداشت؛ آنچه اهمیت داشت، احساس رضایت و خوشحالی خودش بود. در ادامه این مسیر، فردی دچار ناامیدی شد و به مصرف‌الکل روی آورد که در نهایت به سقوط زندگی‌اش منجر شد. در سن ۴۳ سالگی درگذشت. این واقعه، غم‌انگیز و دردناک بود، چراکه فردی انسانی فوق‌العاده بود که هیچ‌گاه موفق نشد مسیر واقعی خود را بیابد. او از بسیاری جهات هرآنچه لازم بود در اختیار داشت، اما فشارهای موجود در خانواده ما برایش مناسب نبود. ای کاش زودتر این واقعیت را درک کرده بودم.

خوشبختانه، من از همان ابتدا به تجارت علاقه‌مند شدم و بر خلاف بسیاری، از پدرم نمی‌ترسیدم. در برابر او می‌ایستادم و او نیز برای این موضوع احترام قائل بود. رابطه ما عمدتاً بر مبنای حرفه‌ای و کاری استوار بود.

گاهی فکر می‌کنم اگر شخصیتی غیرتجاری داشتم، آیا باز هم می‌توانستیم چنین ارتباط خوبی داشته باشیم؟ حتی در دوران ابتدایی نیز کودکی مصمم و سرسخت بودم. به‌خاطر دارم در کلاس دوم، معلم موسیقی‌ام را کتک زدم و چشمش کبود شد، چون معتقد بودم چیزی از موسیقی نمی‌داند. نزدیک بود از مدرسه اخراج شوم. اگرچه به این اتفاق افتخار نمی‌کنم، اما نشان‌دهنده آن است که از همان ابتدا دیدگاه‌ها و باورهایم را با قاطعیت بیان می‌کردم. تنها تفاوت امروز این است که به جای مشت، از عقل و استدلال استفاده می‌کنم. در محله شخصیتی برجسته و شناخته‌شده بودم. همانند امروز، یا به شدت موردعلاقه بودم یا اصلاً دوستم نداشتند. در جمع دوستانم محبوبیت زیادی داشتم و دیگران به دنبال می‌آمدند.

در دوران نوجوانی، روحیه‌ای بازیگوش و ماجراجو داشتم؛ از برهم‌زدن نظم موجود و آزمودن واکنش دیگران لذت می‌بردم. کارهایی مانند پرتاب بادکنک‌های آب، گلوله‌های کاغذی و ایجاد هیاهو در حیاط مدرسه

یا جشن‌های تولد، بیشتر از سر هیجان و کنجکاوی بود تا بدخواهی. رفتارم تهاجمی بود، نه بدجنسانه. برادرم رابرت که دو سال از من کوچک‌تر است و همیشه رابطه نزدیکی با او داشته‌ام، داستانی را تعریف می‌کند که به خوبی مسیر آینده من را نشان می‌دهد.

روزی در اتاق بازی مشغول ساختن سازه‌ای با بلوک‌های اسباب‌بازی بودیم. تصمیم گرفتم برجی بسیار بلند بسازم، اما بلوک‌های خودم کافی نبود. از رابرت مقداری بلوک قرض گرفتم و قول دادم آن‌ها را بازگردانم. از مجموع بلوک‌های خودم و او استفاده کردم و سازه‌ای چشمگیر ساختم. آنقدر از نتیجه کار خوشم آمد که همه بلوک‌ها را به صورت دائم به هم چسباندم و به این ترتیب، بلوک‌های رابرت برای همیشه از بین رفت. در سن ۱۳ سالگی، پدرم تصمیم گرفت مرا به مدرسه نظامی بفرستد و تصمیم درستی هم بود. از کلاس هشتم وارد آکادمی نظامی نیویورک شدم و تا پایان دبیرستان همانجا تحصیل کردم. در آنجا نظم را آموختم و یاد گرفتم چطور انرژی تهاجمی‌ام را به مسیر موفقیت

هدایت کنم. در سال آخر تحصیلم، به عنوان کاپیتان دانش‌آموزان انتخاب شدم.

یکی از معلمانی که تاثیر زیادی بر من گذاشت، آقای تئودور دوبیاس بود؛ گروه‌بان سابق تفنگداران دریایی که هم از نظر جسمی نیرومند بود و هم از نظر شخصیتی سخت‌گیر. او در برابر هیچ‌کس کوتاه نمی‌آمد، به‌ویژه در مقابل دانش‌آموزان ثروتمند. اگر کسی خطایی می‌کرد، بدون درنگ واکنش سختی نشان می‌داد. خیلی زود دریافتم که نمی‌توانم با زور یا مقاومت در برابر او موفق شوم. برخی این مسیر را انتخاب کردند و شکست خوردند، در حالی که بیشتر دانش‌آموزان از ترس، به‌کلی از مخالفت با او خودداری می‌کردند.

من مسیر سومی را برگزیدم: استفاده از عقل و درک رفتار او برای برقراری ارتباط موثر. یاد گرفتم چگونه اعتماد او را جلب کنم. اینکه در ورزش مهارت داشتم و به عنوان کاپیتان تیم بیسبال فعالیت می‌کردم، در این روند بسیار موثر بود، چراکه او مربی تیم نیز بود. با او رفتاری داشتم که هم احترام‌آمیز بود و هم حاکی از

داشتن اعتماد به نفس. این تعادل میان احترام و عدم ترس، موجب شد رابطه‌ای سالم و سازنده میان ما شکل بگیرد. دوبیاس نیز، مانند بسیاری از افراد قدرتمند، در برابر ضعف واکنشی تند داشت، اما اگر قدرت را در کسی می‌دید و تهدیدی در او احساس نمی‌کرد، با او با احترام و مردانگی برخورد می‌کرد. از زمانی که این اصل را - به شکلی غریزی - درک کردم، رابطه ما بسیار خوب پیش رفت.

در آکادمی، دانش‌آموز نسبتاً خوبی بودم، هرچند وقت زیادی برای مطالعه نمی‌گذاشتم. خوشبختانه، یادگیری برایم آسان بود و به همین دلیل، هرگز علاقه زیادی به درس و مدرسه پیدا نکردم. خیلی زود دریافتم که آموزش رسمی تنها پیش‌درآمدی است برای آنچه بعدها می‌خواستم در زندگی حرفه‌ای‌ام دنبال کنم.

از همان دوران کودکی، همراه پدرم به کارگاه‌های ساختمانی می‌رفتم. من و رابرت، برادرم، با او همراه می‌شدیم و در جست‌وجوی بطری‌های نوشابه خالی بودیم تا آن‌ها را به مغازه‌ها برده و پول بازیافت دریافت

کنیم. در دوران نوجوانی نیز در ایام تعطیلات مدرسه، پدرم را همراهی می‌کردم تا از نزدیک با روند کار در حوزه ساخت‌وساز آشنا شوم؛ از تعامل با پیمانکاران و بازدید از پروژه‌ها گرفته تا مذاکره برای خرید زمین‌های جدید.

در حرفه پدرم که بر ساخت ساختمان‌های اجاره‌ای با نرخ کنترل‌شده متمرکز بود، موفقیت به پشتکار و سخت‌کوشی بستگی داشت. برای سودآوری، باید هزینه‌ها را در پایین‌ترین سطح نگه می‌داشت و او همواره نسبت به قیمت‌ها بسیار حساس بود. برای خرید وسایل کوچکی مانند تی و واکس کف نیز با همان دقتی مذاکره می‌کرد که در قراردادهای کلان با پیمانکاران اصلی. نقطه قوت پدرم این بود که از قیمت واقعی هر چیز اطلاع داشت. هیچ‌کس نمی‌توانست او را فریب دهد. اگر می‌دانست اجرای یک پروژه لوله‌کشی برای پیمانکار ۴۰۰ هزار دلار هزینه دارد، به درستی می‌دانست تا چه حد می‌تواند در قیمت فشار وارد کند. نه آنقدر پایین می‌رفت که پیمانکار را به ورشکستگی

بکشاند و نه اجازه می‌داد قیمت‌ها بی‌دلیل افزایش پیدا کند.

پدرم با تکیه بر اعتبار و خوش‌قولی‌اش، پیمانکاران را متقاعد می‌کرد که با قیمت مناسب برای او کار کنند. معمولا چنین می‌گفت: «من سر موعد پرداخت می‌کنم، در حالی که بقیه معلوم نیست چه زمانی تسویه کنند.» همچنین تاکید داشت که کار با او به سرعت انجام می‌شود و پس از پایان، پروژه دیگری در راه است. چون همواره در حال ساخت‌وساز بود، توانایی وعده پروژه‌های بعدی را هم داشت و همین موضوع برای پیمانکاران انگیزه‌ساز بود. استدلال‌هایش اغلب منطقی و قانع‌کننده بود.

از سوی دیگر، پدرم فردی به شدت سخت‌گیر بود. هر روز ساعت شش صبح در محل کار حضور داشت و فشار کاری زیادی وارد می‌کرد. تقریبا در همه امور، شخصا دخالت می‌کرد و اگر کاری طبق نظرش پیش نمی‌رفت - فارغ از نوع آن - خودش مسئولیت را به دست می‌گرفت، چراکه به تمامی جنبه‌های کار اشراف داشت.

مشاهده تکرار یک سناریو در فعالیت‌هایش همیشه برایم جالب بود. زمانی که در منطقه فلت‌بوش، ساخت یک ساختمان را آغاز می‌کرد، معمولا دو رقیب نیز در همان حوالی پروژه‌هایی مشابه را شروع می‌کردند. اما پروژه پدرم همیشه ۳ تا ۴ ماه زودتر از بقیه به پایان می‌رسید. ساختمان‌های او شکیل‌تر، با لابی‌های وسیع‌تر و واحدهای مسکونی جادارتری ساخته می‌شد. در شرایطی که اجاره دادن آپارتمان‌ها دشوار بود، او با سرعت بالا آن‌ها را اجاره می‌داد. اغلب پیش می‌آمد که یکی یا هر دوی رقبایش پیش از تکمیل پروژه دچار ورشکستگی می‌شدند و پدرم موفق می‌شد آن‌ها را خریداری کند. بارها شاهد وقوع چنین سناریویی بودم. در سال ۱۹۴۹، زمانی که تنها ۳ سال داشتم، پدرم ساخت مجتمع آپارتمانی شور هیون<sup>۱</sup> را آغاز کرد. این پروژه، نخستین مجموعه از چندین مجتمع بزرگ مسکونی بود که در نهایت او را به یکی از بزرگ‌ترین مالکین املاک در حومه نیویورک تبدیل کرد. به دلیل مدیریت بهینه

و ساخت‌وساز سریع، در این زمینه به موفقیت زیادی دست یافت. در آن دوران، دولت همچنان پروژه‌های مسکن ارزان و متوسط را تامین مالی می‌کرد. برای ساخت شور هیون، پدرم موفق شد از اداره مسکن فدرال وامی به مبلغ ۱۰/۳ میلیون دلار دریافت کند که شامل ۷/۵ درصد سود برای سازنده نیز بود. با اعمال فشار حساب شده بر پیمانکاران و مذاکره‌های سخت‌گیرانه با تامین‌کنندگان، او توانست پروژه را زودتر از موعد و با یک میلیون دلار کمتر از بودجه پیش‌بینی‌شده به پایان برساند.

اصطلاح «سود بادآورده» در آن زمان برای توصیف درآمد چنین افرادی به‌کار می‌رفت؛ سودی که حاصل تلاش، دقت و توانمندی واقعی بود. بعدها، کسب این نوع سودها از طریق پروژه‌های مشابه ممنوع شد. پدرم در طول سال‌های فعالیتش، هزاران واحد آپارتمانی باکیفیت و مقرون‌به‌صرفه احداث کرد؛ واحدهایی که امروزه کمتر کسی سراغ ساخت‌شان می‌رود، چراکه دیگر سودآور نیستند و حمایت‌های دولتی از میان رفته است.

با این حال، ساختمان‌های ساخته‌شده توسط پدرم در محله‌های کوئینز و بروکلین هنوز هم جزو گزینه‌های مناسب و اقتصادی برای زندگی در شهر نیویورک به شمار می‌آیند.

پس از فارغ‌التحصیلی از آکادمی نظامی نیویورک در سال ۱۹۶۴، مدتی به تحصیل در دانشکده فیلم‌سازی دانشگاه کالیفرنیا جنوبی فکر کردم. به دنیای سینما علاقه‌مند شده بودم و از تهیه‌کنندگان مشهوری چون سم گلدوین<sup>۱</sup>، داریل زانوک<sup>۲</sup> و به‌ویژه لوئیس بی. مایر<sup>۳</sup> الهام می‌گرفتم. با این حال، در نهایت به این نتیجه رسیدم که صنعت املاک، آینده مطمئن‌تر و بهتری برایم رقم خواهد زد.

ابتدا برای ادامه تحصیل به دانشگاه فورد‌هام در برانکس رفتم، چراکه می‌خواستم به خانه نزدیک باشم. ارتباط خوبی با اساتید یسوعی داشتم، اما پس از دو سال، تصمیم گرفتم خود را در فضای رقابتی‌تری محک

1 Sam Goldwyn

2 Darryl Zanuck

3 Louis B. Mayer

بزنم. به همین دلیل، برای ورود به دانشکده وارتون در دانشگاه پنسیلوانیا درخواست دادم و پذیرش گرفتم. در آن زمان، وارتون معتبرترین گزینه برای کسانی بود که قصد داشتند در عرصه تجارت به موفقیت برسند. اگرچه مدرسه کسب‌وکار هاروارد اغلب مدیران ارشد تربیت می‌کرد، اما کارآفرینان برجسته‌ای چون سائول استاینبرگ، لئونارد لادر و ران پرلمن، فارغ‌التحصیلان وارتون بودند.

شاید مهم‌ترین درسی که در وارتون گرفتم این بود که تحت تاثیر مدارک تحصیلی قرار نگیرم. خیلی زود متوجه شدم که هم‌کلاسی‌هایم آنقدرها هم خاص یا استثنایی نیستند و توان رقابت با آنها را دارم. البته داشتن مدرک وارتون برایم یک مزیت دیگر هم داشت: هرچند خودم آن را بیش از حد جدی نمی‌گرفتم، اما بسیاری از افرادی که بعدها با آنها کار کردم، اعتبار زیادی برایش قائل بودند. بنابراین، در مجموع، از تصمیمم برای رفتن به وارتون راضی هستم.

از اینکه تحصیلاتم به پایان رسید، خوشحال بودم و

بلافاصله به خانه برگشتم تا تمام وقت با پدرم همکاری کنم. در این دوران، چیزهای زیادی آموختم، اما به تدریج به این فکر افتادم که مسیر متفاوتی را امتحان کنم. یکی از دلایل این تصمیم، فضای کاری پدرم بود که با روحیات من سازگار نبود. مثلاً من را با ماموران وصول اجاره به ساختمان‌ها می‌فرستاد. برای چنین کاری، داشتن جته‌ای درشت مزیت مهمی بود، چراکه در مواجهه با مستاجرانی که از پرداخت اجاره خودداری می‌کردند، زور بیشتر از منطق کاربرد داشت.

یکی از اولین ترفندهایی که یاد گرفتم این بود که هنگام در زدن نباید روبه‌روی در بایستم. به جای آن، باید کنار دیوار قرار می‌گرفتم و فقط دستم را برای زدن در دراز می‌کردم. در ابتدا دلیلش را نمی‌دانستم، تا اینکه یکی از ماموران گفت: «این طوری فقط دستت در خطر؛ چون اگه اشتباهی در بزنی، ممکنه بهت تیر بزنن.»

هرچند پدرم هیچ‌گاه واقعیت‌های کاری‌اش را از من پنهان نکرده بود، اما فضای این شغل برای من جذابیتی نداشت. من بهت ازگی از وارتون فارغ‌التحصیل شده

بودم و حالا خودم را در محیطی می‌دیدم که در بهترین حالت ناخوشایند و در بدترین حالت خشن بود. مثلاً بعضی مستاجران به جای استفاده از زباله‌سوز، زباله‌هایشان را از پنجره بیرون می‌انداختند.

برای حل این مشکل، برنامه‌ای طراحی کردم تا نحوه استفاده صحیح از زباله‌سوز را به آن‌ها آموزش دهیم. البته بسیاری از ساکنین افراد محترم و خوبی بودند، اما در دسر رسیدگی به اقلیت مشکل‌ساز، گاه ارزش تلاش را از بین می‌برد.

دومین مشکل در کسب‌وکار پدرم این بود که حاشیه سود بسیار کم بود. برای موفقیت در این فضا، باید در هر سنت صرفه‌جویی می‌کردی و جایی برای تجملات وجود نداشت. طراحی ساختمان‌ها اهمیت چندانی نداشت، زیرا همه باید به طور یکسان ساخته می‌شدند: چهار دیوار، نمای آجر ساده و مستقیم. از آجر قرمز استفاده می‌کردیم نه به این دلیل که به آن علاقه داشتیم، بلکه چون هر آجر قرمز یک سنت ارزان‌تر از آجر کرم رنگ بود. به خاطر دارم که وقتی پدرم به

سراغ ساخت برج ترامپ رفت، نمای شیشه‌ای را دید که خیلی گران‌تر از آجر بود. تازه ما از گران‌ترین نوع شیشه - برنز خورشیدی- استفاده می‌کردیم. او گفت: «چرا این شیشه‌های لعنتی رو ول نمی‌کنی؟ چهار پنج طبقه شیشه بذار، بقیه رو آجر معمولی. کسی بالا رو نگاه می‌کنه؟» این حرف به‌نوعی سبک فرد ترامپ بود که در خیابان ۵۷ام و خیابان پنجم قصد داشت چند دلار صرفه‌جویی کند. تحت تاثیر این حرف قرار گرفتم و کاملاً متوجه منظورش شدم، ولی در همان حال دقیقاً می‌فهمیدم چرا به دنبال مسیر خودم هستم.

دلیل اصلی که می‌خواستم از کسب‌وکار پدرم خارج شوم، بیشتر از مشکلات فیزیکی و مالی، رویاها و چشم‌اندازهای بزرگتری بود که داشتم. این رویاها را نمی‌شد در حیطة ساخت‌وساز خانه‌های حومه شهر به واقعیت تبدیل کرد.

امروز می‌فهمم که حس نمایش‌گرایانه‌ام را از مادرم به ارث برده‌ام. او همیشه به دنبال جلوه و شکوه بود. مادرم که اصالتاً اسکاتلندی بود، یک روز کامل جلوی

تلویزیون نشست تا تاج‌گذاری ملکه الیزابت را تماشا کند. او کاملاً غرق در تشریفات و شکوه سلطنتی شده بود. پدرم از گوشه اتاق بی‌قرار قدم می‌زد و می‌گفت: «بس کن مری، همه‌شون کلاهبردارند.» اما مادرم حتی نگاهی به او نکرد. از این لحاظ، آن‌ها کاملاً مخالف هم بودند. مادرم عاشق شکوه و عظمت بود، در حالی که پدرم فردی واقع‌بین بود که تنها از شایستگی و کارآمدی هیجان‌زده می‌شد.

## فصل چهارم

### بچه سینسیناتی: احتیاط سود می آورد

در دوران دانشگاه، زمانی که دوستانم مشغول مطالعه کمیک‌ها و صفحات ورزشی روزنامه‌ها بودند، من به مطالعه فهرست مصادره‌های سازمان مسکن فدرال می‌پرداختم. شاید این کار عجیب به نظر برسد، اما از نگاه من این فهرست‌ها منابعی ارزشمند برای یافتن فرصت‌های سرمایه‌گذاری بودند. به همین شکل بود که با پروژه سویفتون ویلیج<sup>1</sup> آشنا شدم؛ پروژه‌ای که در همان دوران دانشجویی به همراه پدرم خریدیم و به نوعی اولین معامله بزرگ من محسوب می‌شد. سویفتون ویلیج، یک مجتمع مسکونی با ۱۲۰۰ واحد

1 Swifton Village

در شهر سینسیناتی<sup>1</sup>، ایالت اوهایو بود که با مشکلات جدی روبه‌رو شده بود. حدود ۸۰۰ واحد آن خالی بود، سازندگان ورشکست شده بودند، پروژه توسط دولت مصادره شده بود و شرایط به طور کلی بحرانی بود. اما از نگاه ما، این پروژه فرصتی عالی برای سرمایه‌گذاری محسوب می‌شد.

هنگامی که با سازمان‌های دولتی در مورد املاک مصادره‌شده مذاکره می‌کنید، معمولاً هدف اصلی آن‌ها خلاص‌شدن سریع از پروژه است، چراکه توانایی یا تمایل به مدیریت آن را ندارند. در مورد سویفتون ویلیج، اوضاع به قدری وخیم شده بود که دیگر هیچ خریداری حاضر به ارائه پیشنهاد نبود.

وضعیتی مشابه را امروز نیز در منطقه سان بلت<sup>2</sup> می‌توان مشاهده کرد؛ منطقه‌ای که در دوران رونق بازار نفت، پروژه‌های ساختمانی فراوانی در آن اجرا شد. حالا بسیاری از مجتمع‌های بزرگ در آن منطقه، با نرخ خالی

1 Cincinnati

2 Sun Belt

بودن ۳۰ تا ۴۰ درصد مواجه هستند و سازندگان، تحت فشار بانک‌ها، پروژه‌هایشان را از دست داده‌اند. برای خریدار باهوش، چنین شرایطی فرصت‌هایی استثنایی برای معامله فراهم می‌کند.

من و پدرم برای سویفتون ویلیج پیشنهادی بسیار پایین ارائه دادیم و پذیرفته شد. برای مجموعه‌ای که دو سال پیش، هزینه ساخت آن دو برابر این مبلغ شده بود، کمتر از ۶ میلیون دلار پرداخت کردیم. به سرعت موفق شدیم وامی معادل مبلغ خرید دریافت کنیم، به علاوه ۱۰۰ هزار دلار برای تعمیرات. به این ترتیب، بدون نیاز به سرمایه شخصی، پروژه را در اختیار گرفتیم؛ تنها کاری که باقی مانده بود، مدیریت آن بود. با یک مدیریت نسبتاً مناسب، پرداخت اقساط وام از طریق دریافت اجاره‌ها امکان‌پذیر بود.

آنچه این پروژه را برای من و پدرم جذاب می‌کرد، مقیاس بزرگ آن بود. در چنین پروژه‌ای می‌توانستیم انرژی زیادی صرف کنیم، بدون اینکه احساس کنیم وقت‌مان تلف می‌شود. از نظر عملیاتی، مدیریت ۵۰ واحد تقریباً

همان اندازه تلاش نیاز دارد که ۱۲۰۰ واحد؛ با این تفاوت که سود حاصل از ۱۲۰۰ واحد، بسیار بیشتر است. پس از خرید پروژه، موفقیت کامل آن وابسته به مدیریت صحیح و بازاریابی موثر بود. مهم‌ترین چالش، جذب مستاجرهای مناسب و حفظ آنان در مجتمع بود. مستاجران قبلی عمدتاً از نواحی کوهستانی ایالت کنتاکی آمده بودند و متأسفانه باعث خرابی‌های زیادی در مجموعه شده بودند. آن‌ها خانواده‌هایی بسیار فقیر با ۷ یا ۸ فرزند بودند که تقریباً هیچ اثاثیه‌ای نداشتند و تجربه زندگی در واحدهای آپارتمانی را نیز نداشتند. اغلب این خانواده‌ها در واحدهای یک یا ۲ خوابه زندگی می‌کردند و فرزندان‌شان به اموال عمومی و فضای مجتمع آسیب می‌زدند.

نه تنها مستاجران پیشین اهمیتی به ملک نمی‌دادند، بلکه اجاره‌بها را نیز پرداخت نمی‌کردند. اگر برای دریافت اجاره به آن‌ها فشار می‌آوردیم، شبانه از مجتمع می‌گریختند. متوجه شدیم برای فرار از پرداخت اجاره، نیمه‌شب با تریلر می‌آمدند و همراه با وسایل‌شان

ناپدید می‌شدند. من شخصا با رفتن آن‌ها مشکلی نداشتم، تنها خواسته‌ام این بود که پیش از ترک ملک، اجاره پرداخت شود. برای مقابله با این وضعیت، تصمیم گرفتیم گشت شبانه‌روزی تریلر در مجتمع مستقر کنیم. پس از تخلیه واحدها از مستاجران نامطلوب، فرایند بازسازی و نوسازی مجموعه را آغاز کردیم تا بتوانیم ساکنان بهتری جذب کنیم. حدود ۸۰۰ هزار دلار سرمایه‌گذاری کردیم؛ رقمی قابل توجه در آن دوران، اما ارزشش را داشت. بر خلاف نیویورک که قوانین اجازه افزایش منصفانه اجاره را حتی پس از بهسازی نمی‌دهند، در سینسیناتی امکان افزایش فوری اجاره‌ها وجود داشت.

در گام نخست، کرکره‌های سفید و زیبایی برای پنجره‌ها نصب کردیم. شاید تغییر کوچکی به نظر برسد، اما همین جزئیات، حس گرما و راحتی را به ساختمان‌های سرد و آجری منتقل می‌کرد. هر واحد دارای ۸ تا ۱۰ پنجره بود، بنابراین هزینه قابل توجهی صرف شد. سپس درهای زشت آلومینیومی را با درهای سفید و

سبک کلونیال جایگزین کردیم. اطمینان حاصل کردم که کل مجموعه کاملاً تمیز و مرتب باشد. همیشه به تمیزی اهمیت می‌دادم، اما معتقدم این موضوع صرفاً سلیقه‌ای نیست، بلکه نوعی سرمایه‌گذاری نیز محسوب می‌شود. برای مثال، زمانی که قصد فروش یک خودرو را دارید، تنها با صرف ۵ دلار برای شست‌وشو و واکس‌زدن و کمی دقت، می‌توانید چند صد دلار بیشتر دریافت کنید. وقتی کسی خودرویی کثیف برای فروش عرضه می‌کند، برایم روشن است که درک درستی از ارزش‌گذاری ندارد، چراکه تمیز نگه‌داشتن آن بسیار ساده است.

در حوزه املاک نیز همین قاعده حاکم است. ملکی که به خوبی نگهداری شده باشد، همیشه ارزشی بالاتر از ملکی دارد که مورد غفلت قرار گرفته است. طی چند سال اخیر، در نیویورک شاهد تب بازار مسکن بودیم که باعث می‌شد مردم بدون توجه به وضعیت ملک، هر چیزی را خریداری کنند. اما این نگرش اشتباه است. دوران رونق پایدار نیست و با تغییر شرایط بازار، در زمان رکود، تمیزی و نگهداری مناسب بیش از همیشه اهمیت

می‌یابد. ما راهروها را رنگ‌آمیزی کردیم، کف‌پوش‌ها را سنباده زده و دوباره رنگ کردیم، واحدهای خالی را کاملاً تمیز نگه داشتیم و فضای سبز اطراف مجموعه را به طور کامل سامان دادیم. در روزنامه‌های سینسیناتی نیز آگهی‌هایی جذاب منتشر کردیم؛ اقدامی که در آن زمان چندان رایج نبود. این تبلیغات باعث شد بازدیدکنندگان زیادی به مجموعه بیایند و به تدریج، تبلیغات دهان‌به‌دهان نیز آغاز شد. طی یک سال، تمام واحدها اجاره رفتند.

برای مدیریت پروژه، ۶ نفر را امتحان کردیم تا بالاخره به فردی رسیدیم که شایسته این موقعیت بود. برخی از آن‌ها افراد درستکاری بودند، اما از توانایی مدیریتی برخوردار نبودند؛ یکی از آن‌ها حتی هنگام رنگ‌کردن، خودش را در گوشه‌ای از آپارتمان محبوس کرده بود! برخی دیگر باهوش بودند، اما تجربه‌ای از مدیریت نداشتند. خوشبختانه من در شناخت افراد مهارت دارم، بنابراین خیلی زود آن‌ها را جایگزین کردیم.

در نهایت به مدیری فوق‌العاده رسیدیم که او را با نام

اروینگ<sup>۱</sup> معرفی می‌کنم؛ مردی ۶۵ساله با شخصیتی خاص و جذاب. یکی از ماهرترین دروغ‌گوهای بود که دیده‌ام، اما در کنار مهارت‌های فروش و زبان‌بازی، مدیریتی بی‌نظیر داشت. با آنکه تنها یک ساعت در روز کار می‌کرد، بازدهی او از مدیرانی که بیش از ۱۲ ساعت کار می‌کردند، بیشتر بود. از این تجربه یاد گرفتم که مهم نیست چند ساعت کار می‌کنی، بلکه مهم آن است که چه کاری انجام می‌دهی.

با این حال، بزرگ‌ترین ضعف اروینگ، نداشتن صداقت بود. از همان ابتدا نسبت به او تردید داشتم و وقتی تصمیم گرفتم برایش ضمانت‌نامه بگیرم - کاری که همواره برای کارمندانی که با مسائل مالی درگیرند انجام می‌دهم - به قطعیت رسیدم. مامور بیمه تماس گرفت و گفت: «دونالد، شوخی می‌کنی؟ این مرد یک کلاهبرداره!» مشخص شد که اروینگ سابقه فعالیت‌های متقلبانه و مشکلات قانونی داشته است.

اصل اخلاقی من این است که اگر کسی را هنگام دزدی

1 Irving

بگیری، باید به سختی مجازاتش کنی، حتی اگر هزینه برخورد با او ده برابر مبلغ دزدی باشد. دزدی بدترین کار ممکن است. اما وضعیت اروینگ پیچیده بود؛ او به مراتب بهتر از هر مدیر درستکاری بود که تا آن زمان پیدا کرده بودم و در دوران مسئولیتش، هیچیک از زیردستانش جرأت تخلف نداشتند. تنها لازم بود شخصا مراقب عملکرد خودش باشم. از روی شوخی به او می‌گفتم: «۵۰ هزار دلار حقوق می‌گیری، به علاوه هرچقدر می‌تونی بدزدی!» و او هم با تظاهر به ناراحتی پاسخ می‌داد.

اگر زمانی او را در حال دزدی می‌گرفتم، بی‌درنگ اخراجش می‌کردم، اما چنین اتفاقی نیفتاد. تصور می‌کنم سالانه حدود ۵۰ هزار دلار دیگر نیز به صورت غیرقانونی از شرکت برداشت می‌کرد. با این حال، حتی در این شرایط هم همکاری با او از نظر اقتصادی مقرون‌به‌صرفه بود. روزی وارد دفتر شدم و متوجه شدم یکی از کارکنان زن در حال گریه است. صندوقی برای خرید گل مراسم ترحیم در دفتر قرار داشت که همه در آن مشارکت

می‌کردند و مبلغی حدود ۸۰ دلار در آن موجود بود. آن دختر گفت: «اروینگ پول صندوق رو دزدیده.» نزد اروینگ رفتم و گفتم: «اروینگ، لعنتی، پولشونو دزدیدی؟»

او انکار کرد. با لحنی جدی و پرحرارت قسم خورد و گفت: «من؟! مگه دیوونه‌م؟ خودم حالیشون می‌کنم.» سپس حدود نیم ساعت با صدای بلند اعتراض کرد. با این حال، اطمینان داشتم که دخترها حقیقت را می‌گویند. اروینگ با تمام مشکلاتش، مدیری نمونه بود. برای درک بهتر روش کاری او، باید دانست که اروینگ مردی کوتاه‌قد، چاق، طاس، با عینک‌های ضخیم و دستانی نرم بود که در عمرش چیزی سنگین‌تر از خودکار بلند نکرده بود. توانایی بدنی نداشت، اما در عوض زبانی قدرتمند و تاثیرگذار داشت.

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، در آغاز تعداد زیادی از مستاجر اجاره پرداخت نمی‌کردند. گاهی اروینگ شخصا برای دریافت اجاره اقدام می‌کرد. زنگ خانه را می‌زد و به محض باز شدن در، به شدت عصبانی می‌شد؛ صورتش

سرخ می‌شد، دشنام می‌داد و تهدید می‌کرد. این رفتار بیشتر شبیه یک نمایش بود، اما بسیار موثر عمل می‌کرد و معمولا مستاجران همانجا اجاره را پرداخت می‌کردند. روزی در یکی از همین مراجعه‌ها، دختر بچه‌ای حدود ۱۰ ساله در را باز کرد. اروینگ گفت: «برو به بابات بگو اجاره شو بده، وگرنه خودم می‌دونم باهات چی کار کنم.» همچنان که این جمله‌ها را تکرار می‌کرد، مادر کودک از راه رسید تا ماجرا را بررسی کند. زن بسیار زیبایی بود. اروینگ علاقه‌ای خاص به زنان داشت و این زن به راستی چشمگیر بود. بلافاصله شروع کرد به مخ زدن و گفت: «میای شام بریم بیرون؟ یه جا می‌برمت که تاحالا ندیدی.»

زن که همسرش راننده کامیون یا کارگری ساختمانی بود، تاکنون با کسی چون اروینگ روبه‌رو نشده بود و مشخص بود نمی‌داند چگونه با این موقعیت برخورد کند. علاقه‌ای به او نداشت و در نهایت، اروینگ از ادامه تلاش منصرف شد و آن مکان را ترک کردیم. حدود یک ساعت بعد، در حالی که من و اروینگ در

دفتر نشسته بودیم، ناگهان مردی درشت‌هیکل - حدوداً ۱۱۰ کیلوگرم - وارد شد. او به شدت عصبانی بود که چرا اروینگ در مقابل دخترش ناسزا گفته و به همسرش ابراز علاقه کرده است. چشمانش پر از خشم و خشونت بود، به‌گونه‌ای که گویی قصد آسیب‌زدن داشت.

انتظار داشتم اروینگ، اگر عقل داشته باشد، از مهلکه فرار کند. اما برخلاف انتظار، ایستاد و فریاد زد: «گمشو بیرون! می‌کشمت! می‌دونی این دستا چیه؟ اینا سلاح مرگن، ثبت‌شده!»

هیچ‌گاه نگاه آن مرد را فراموش نمی‌کنم، وقتی که با نگاهی خشمگین گفت: «بیا بیرون، حرومزاده چاق، می‌خوام باهات علفا رو بسوزونم!» همیشه این اصطلاح «سوزوندن علفا» برایم جالب بود. با خودم گفتم اروینگ این بار واقعا در دردسر بزرگی افتاده است. اما خودش چنین تصویری نداشت و گفت: «هر وقت خواستی میام، ولی الان قانون نمی‌ذاره باهات بجنگم!»

با یک نگاه به اروینگ می‌شد فهمید آن دست‌ها هرگز «سلاح ثبت‌شده» نبودند. اما او همانند مربیان شیر

عمل می‌کرد. این دسته از افراد را احتمالا دیده‌اید: مردان ۷۰ کیلویی که بی‌هیچ واهمه‌ای وارد قفس شیرهایی با وزن بیش از ۳۶۰ کیلوگرم می‌شوند. اگر شیر کوچک‌ترین نشانه‌ای از ترس یا ضعف در مربی حس کند، ظرف یک ثانیه او را از بین خواهد برد. اما مربی با شلاقش ضربه می‌زند، با اعتمادبه‌نفس حرکت می‌کند و به شکلی شگفت‌انگیز شیر از او فرمان می‌برد. اروینگ نیز دقیقا همین روش را در برابر آن مرد خشمگین اجرا کرد، با این تفاوت که ابزار او، زبانش بود نه شلاق. نتیجه این رفتار آن شد که مرد، گرچه هنوز خشمگین بود، از دفتر خارج شد. اروینگ احتمالا تنها با نشان ندادن ترس، جان خود را نجات داد. این اتفاق اثری عمیق بر من گذاشت. نباید ترسید؛ باید کار خود را انجام داد، با صلابت ایستاد، سر را بالا گرفت و اجازه داد هر آنچه باید، اتفاق بیفتد.

در مورد مجتمع سویفتون ویلیج، هنگامی که اروینگ به خوبی مدیریت آن را بر عهده گرفت، حضور من در آنجا کمتر شد. دیگر نیازی به بودنم در سینسیناتی احساس

نمی‌شد. دفعات بازدیدم را ابتدا به هفته‌ای یک بار و سپس به ماهی یک بار کاهش دادم. در آن دوران، با یکی از مستاجران جدید سویفتون دوستی نزدیکی پیدا کرده بودم. او مردی یهودی، مسن و بازمانده از اردوگاه‌های کار اجباری لهستان بود. پس از مهاجرت به آمریکا، ابتدا در یک قصابی مشغول به کار شد، سپس آن مغازه را خرید و در زمانی که با او آشنا شدم، مالک حدود ۱۴ قصابی بود. او و همسرش دو واحد آپارتمان را با هم یکی کرده و فضای دلنشینی برای زندگی ساخته بودند. از این مرد به شدت خوشم می‌آمد؛ زرنگ، با تجربه و بی‌تردید کسی بود که واقعا از دل مرگ گذشته و زنده مانده بود.

چند سال پس از خرید مجتمع، برای بازدیدی به آنجا رفتم. دوستم را دیدم. پرسیدم: «حالت چطوره؟» گفت: «خوب، خوبم.» اما بعد مرا کنار کشید و آهسته گفت: «دونالد، تو دوست منی و باید یه چیزی بهت بگم، اینجا رو بفروش.» پرسیدم: «چرا؟»

گفت: «چون اوضاع خیلی بد می‌شه؛ نه کار، بلکه

منطقه. داره پر می‌شه از آدمایی که اونقدر بد هستن که گلو ت رو می‌برن و می‌رن، حتی یه لحظه هم بهش فکر نمی‌کنن. از آدمایی حرف می‌زنم که از گلو بریدن لذت می‌برن.» دقیقا همین جمله را گفت و من هیچ‌گاه فراموشش نکردم.

من همیشه به حرف کسانی که برایشان احترام قائلم گوش می‌دهم. باز هم، تصمیم بر اساس غریزه بود، نه تحلیل بازار. بنابراین دو روز بیشتر در سینسیناتی ماندم، اطراف را بررسی کردم و دیدم اوضاع واقعا در حال وخیم‌تر شدن است؛ محله‌ها به سمت خشونت می‌رفتند. مجتمع را برای فروش گذاشتم و تقریبا بلافاصله پیشنهاد دریافت کردیم. قبلا از سویفتون ویلیج سود خوبی برده بودیم، زیرا میزان بدهی‌مان نسبت به اندازه آن بسیار کم بود و درآمد اجاره‌ای‌مان به حدود ۷۰۰ هزار دلار در سال رسیده بود. اما در نهایت، این فروش بود که سود اصلی را برایمان به همراه آورد.

خریدار مجتمع، تراست سرمایه‌گذاری املاک پرودنت<sup>1</sup>

بود. در آن دوران، تراست‌های سرمایه‌گذاری املاک - شراکت‌هایی که منابع مالی سرمایه‌گذاران را در حوزه املاک به کار می‌گرفتند - بسیار پرترفدار بودند و بانک‌ها نیز با سهولت به این نهادها تسهیلات مالی اعطا می‌کردند.

با این حال، بسیاری از مدیران این تراست‌ها فاقد دانش تخصصی یا صلاحیت‌های لازم برای مدیریت سرمایه‌گذاری‌ها بودند. من از آن‌ها با عنوان «پسران کفش سفید» یاد می‌کردم؛ افرادی که حتی بدون بازدید حضوری از پروژه‌ای در پورتوریکو، سرمایه‌گذاری می‌کردند و بعدها متوجه می‌شدند ساختمان‌ی که تصور می‌کردند خریداری شده، اصلاً ساخته نشده است.

در مورد پرودنت، پیش از نهایی‌شدن تصمیم خرید، یکی از کارکنان جوان خود را برای بازدید و ارزیابی مجتمع اعزام کردند. این فرد هم‌سن من بود، اما ظاهری بسیار جوان و کودکانه داشت که موجب تعجبم شد، زیرا چنین تصمیم مهمی به وی سپرده شده بود.

مشخص بود که بیش از هر چیز، تمایل دارد در یکی

از رستوران‌های معروف شهر ناهار صرف کند. درباره رستورانی به نام میزونت<sup>1</sup> در مرکز سینسیناتی شنیده بود که از آن به عنوان یکی از ۵ رستوران برتر ایالات متحده یاد می‌شد. زمانی که تماس گرفت و اعلام کرد در راه است، از من خواست برای او میز رزرو کنم که با درخواستش موافقت کردم.

پرواز او با اندکی تاخیر، حوالی ظهر به مقصد رسید. پس از ملاقات، وی را به سویفتون ویلیج بردم و پروژه را معرفی کردم. مجتمع همچنان صد درصد اشغال بود و او پرسش خاصی مطرح نکرد. عجله داشت تا به رستوران برسد. فاصله سویفتون تا میزونت حدود نیم ساعت بود و ما حدود سه ساعت در رستوران ماندیم؛ رفتاری که برخلاف روش همیشگی من بود. اگر خودم در موقعیت او بودم و تنها یک روز فرصت برای بررسی پروژه‌ای با این مقیاس داشتم، قطعاً وعده ناهار را فدای کسب اطلاعات دقیق‌تر می‌کردم.

هنگام پایان ناهار، ساعت نزدیک به ۴ بعدازظهر بود

و باید او را به فرودگاه می‌بردم. او با رضایت کامل به نیویورک بازگشت و خرید پروژه را به شدت به مدیرانش توصیه کرد. وی معتقد بود که منطقه مناسب است و سویفتون، یک فرصت سرمایه‌گذاری ارزشمند محسوب می‌شود. در نهایت، آنان با خرید موافقت کردند. مبلغ معامله ۱۲ میلیون دلار بود که حدود ۶ میلیون دلار سود خالص برای ما به همراه داشت؛ بازدهی چشمگیر برای یک سرمایه‌گذاری کوتاه‌مدت.

پس از آن، قرارداد فروش تنظیم و امضا شد. در آن مقطع، نشانه‌هایی از بروز مشکلات در منطقه مشاهده می‌کردم. قراردادهای اجاره بسیاری از واحدها رو به پایان بود و بسیاری از مستاجران تمایلی به تمدید نداشتند. در نتیجه، بندی در قرارداد گنجانده شد که تمام تضمین‌ها و اظهارنامه‌ها تنها تا زمان امضای قرارداد اعتبار دارند، نه تا زمان نهایی‌شدن معامله. این بند به ما اجازه می‌داد تنها شرایط کنونی مجتمع را تضمین کنیم و مسئولیتی نسبت به آینده نداشته باشیم.

همچنین، شرط مهم دیگری در قرارداد درج شد که در صورت عدم نهایی شدن معامله از سوی خریدار، وی باید جریمه مالی قابل توجهی پرداخت می‌کرد. این نیز رویه‌ای غیرمعمول در معاملات املاک محسوب می‌شد، زیرا در اکثر قراردادها، خریدار تنها با از دست دادن ۱۰ درصد پیش‌پرداخت مواجه می‌شود.

واقعیت آن است که مدیران پرودنت باید با دقت و احتیاط بیشتری عمل می‌کردند. با این حال، همان‌طور که اشاره شد، تراست‌ها در آن زمان با شتاب بسیار در پی انجام معاملات بودند. در نهایت، شتاب‌زدگی هیچ‌گاه نتیجه مطلوبی در پی ندارد. روزی که معامله به‌طور رسمی نهایی شد، ده‌ها واحد از مجتمع خالی شده بودند.

## فصل پنجم

### نقل مکان به منهتن

از زمانی که در سال ۱۹۶۸ از دانشگاه وارتون فارغ‌التحصیل شدم، همواره نگاه من به سوی منهتن بود. با این حال، در آن زمان بازار املاک شهر بسیار داغ بود و قیمت‌ها به نظر بسیار بالا می‌رسیدند. در نتیجه، نتوانستم ملکی که می‌خواستم و با قیمت مناسب پیدا کنم. پدرم فردی بسیار موفق بود، اما به ایده واگذاری صندوق‌های سرمایه‌گذاری بزرگ به فرزندانش اعتقادی نداشت. وقتی فارغ‌التحصیل شدم، تقریباً ۲۰۰ هزار دلار دارایی داشتم که بیشتر آن در املاک بروکلین و کوئینز بود. به همین دلیل، تصمیم گرفتم کمی صبر کنم، به کسب‌وکار پدرم کمک کنم و هر چه بیشتر در منهتن وقت بگذرانم.

نقطه عطف این مسیر در سال ۱۹۷۱ بود که تصمیم گرفتم یک آپارتمان در منهتن اجاره کنم. یک استودیو در ساختمانی واقع در خیابان سوم و خیابان ۷۵ام که رو به مخزن آب در حیاط ساختمان کناری بود. به شوخی به آن آپارتمان پنت‌هاوس می‌گفتم، چون در واقع نزدیک طبقه آخر ساختمان بود. تمام تلاشم را می‌کردم تا فضای آن را طوری تقسیم کنم که بزرگ‌تر از آنچه که بود به نظر برسد. با این حال، هر کاری می‌کردم، هنوز یک آپارتمان کوچک، تاریک و نه‌چندان تمیز بود.

با این وجود، عاشق آن بودم. به نظر می‌رسید نقل مکان به آن آپارتمان برایم هیجان‌انگیزتر از زمانی بود که ۱۵ سال بعد به ۳ طبقه بالای برج ترامپ در خیابان پنجم و خیابان ۱۵۷ام نقل مکان کردم و منظره‌ای از سنترال پارک داشتم.

باید درک کنید که من یک فرد از حومه شهر بودم، کسی که در بروکلین کار می‌کرد و حالا به طور ناگهانی صاحب یک آپارتمان در آپر ایست<sup>۱</sup> شده بود.

1 Upper East Side

مهم‌ترین جنبه این تغییر مکان این بود که با منهن آشنا شدم. شروع کردم به پیاده‌روی در خیابان‌های شهر؛ کاری که زمانی که فقط برای بازدید یا کار به آنجا می‌رفتم هرگز انجام نمی‌دادم. به این ترتیب، بیشتر با املاک مهم و برجسته آشنا شدم و از آن پس دیگر فقط یک جوان از حومه شهر نبودم، بلکه یک فرد شهری شدم. از نظر من، بهترین زندگی را داشتم. جوان بودم، پر از انرژی و در قلب منهن زندگی می‌کردم، در حالی که همچنان برای کار به بروکلین می‌رفتم.

یکی از اولین اقداماتی که در آن زمان انجام دادم، عضویت در لو کلاب<sup>1</sup> بود که آن زمان یکی از داغ‌ترین و انحصاری‌ترین کلاب‌های شهر بود. این کلاب درست مانند استودیو ۵۴ در اوج محبوبیت خود، مکانی بود که اعضای آن شامل برخی از موفق‌ترین مردان و زیباترین زنان دنیا بودند. در این کلاب، ممکن بود مردی ۷۵ ساله را ببینید که همراه با سه زن بلوند سوئدی وارد می‌شود. هرگز فراموش نمی‌کنم که چگونه عضو کلاب شدم.

1 Le Club

روزی با لو کلاب تماس گرفتم و گفتم: «اسم من دونالد ترامپ است و مایلم عضو کلاب شما شوم.» مردی که پاسخ تماس را داد، صرفاً خندید و گفت: «حتما شوخی می‌کنید.» طبیعی بود، چون در آن زمان هیچ‌کس مرا نمی‌شناخت. روز بعد، ایده‌ای به ذهنم رسید. دوباره تماس گرفتم و گفتم: «می‌توانم فهرست اعضای کلاب را داشته باشم؟ شاید کسی را بشناسم که عضو باشد.» پاسخ داد: «متاسفم، این کار امکان‌پذیر نیست» و تماس را قطع کرد.

روز بعد مجدداً تماس گرفتم و گفتم: «مایلم با رئیس کلاب صحبت کنم. می‌خواهم چیزی برایش ارسال کنم.» به دلایلی، مرد حاضر شد نام رئیس و شماره تماس کاری او را در اختیارم بگذارد. با او تماس گرفتم، خود را معرفی کردم و محترمانه گفتم: «نام من دونالد ترامپ است و می‌خواهم عضو کلاب شوم.» پرسید: «دوست یا آشنایی در کلاب داری؟» گفتم: «خیر، کسی را آنجا نمی‌شناسم.»

او ادامه داد: «خب، چرا فکر می‌کنی باید به عنوان عضو

پذیرفته شوی؟» آنقدر صحبت کردم و دلیل آوردم که بالاخره گفت: «اجازه بده بگویم، به نظر جوان خوبی می‌رسی و شاید وجود چند عضو جوان‌تر برای کلاب مفید باشد. پس چرا به رستوران توئنتی-وان<sup>1</sup> نمی‌آیی تا با هم نوشیدنی بنوشیم؟»

شب بعد با هم ملاقات کردیم. تنها مشکل این بود که من مشروب نمی‌نوشم و علاقه‌ای هم به نشستن و وقت‌گذرانی نداشتم. در مقابل، میزبان من اهل نوشیدن بود و دوستی نیز همراه خود آورده بود که او هم مشروب می‌نوشید. دو ساعت در آنجا نشستیم، آن‌ها نوشیدند و من صرفاً حضور داشتم، تا اینکه در نهایت گفتم: «آقایان، مایلید کمکتان کنم به خانه برسید؟» پاسخ دادند: «نه، بیا یک نوشیدنی دیگر بخوریم.»

من به چنین محیطی عادت نداشتم. پدرم همیشه مثل صخره‌ای ثابت و استوار بود؛ فردی جدی و مسئول. او هر شب ساعت هفت به خانه می‌آمد، شام می‌خورد، روزنامه می‌خواند، اخبار را تماشا می‌کرد و روزش به

پایان می‌رسید. من هم شبیه او هستم؛ استوار و قاطع. آن شب برایم نمایانگر دنیایی کاملا متفاوت بود. حتی با خودم فکر می‌کردم که آیا واقعا تمام افراد موفق منهن اهل مشروب هستند؟ اگر چنین باشد، شاید این موضوع یک مزیت برای من باشد.

سرانجام حدود ساعت ۱۰ شب، آن دو نفر به قدری نوشیده بودند که تقریبا باید آن‌ها را تا خانه می‌بردم. دو هفته گذشت و خبری از رئیس کلاب نشد. بالاخره خودم تماس گرفتم و متوجه شدم حتی مرا به یاد نمی‌آورد. بنابراین همه چیز را از ابتدا شروع کردم. دوباره به همان رستوران رفتیم، با این تفاوت که این بار نوشیدنی کمتری مصرف کرد و موافقت کرد که برای عضویت معرفی‌ام کند. تنها نگرانی او این بود که چون جوان و خوش‌چهره هستم و برخی از اعضای مسن‌تر کلاب با زنان جوان و زیبایی ازدواج کرده‌اند، ممکن است وسوسه شوم که با همسران آن‌ها وارد رابطه شوم. از من خواست که قول بدهم چنین کاری نکنم.

نمی‌توانستم باور کنم که چنین چیزی می‌شنوم. مادرم

نیز مانند پدرم فردی ثابت‌قدم و وفادار است. آن‌ها اخیراً پنجاهمین سالگرد ازدواج‌شان را جشن گرفتند. در چنین خانواده‌ای رشد کرده بودم و حالا مردی روبه‌رویم از احتمال دزدیدن همسران دیگران سخن می‌گفت.

به هر حال، قول دادم. به عضویت کلاب درآمد و مشخص شد که این کار از نظر اجتماعی و حرفه‌ای برایم بسیار سودمند بود. با زنان جوان و زیبایی بسیاری آشنا شدم و تقریباً هر شب در جمع‌های مختلف حضور داشتم. با این حال، با هیچ‌کدام وارد رابطه‌ای جدی نشدم. آن‌ها زیبا بودند، اما بسیاری از آن‌ها حتی نمی‌توانستند یک مکالمه معمولی داشته باشند. برخی مغرور، برخی ناپایدار، برخی غیر قابل پیش‌بینی و بسیاری نیز صرفاً به ظاهر توجه داشتند. خیلی زود متوجه شدم که نمی‌توانم آن‌ها را به آپارتمانم دعوت کنم، چراکه با معیارهای آن‌ها، آپارتمان من قابل قبول نبود. در دنیای آن‌ها، ظاهر همه‌چیز بود.

در نهایت، زمانی که ازدواج کردم، همسرم زنی بسیار زیبا بود که همانند پدر و مادرم، شخصیتی ثابت‌قدم و

وفادار داشت. در همان دوره، در باشگاه لو کلاب با مردان بسیاری که موفق و ثروتمند بودند، آشنا شدم. شب‌ها اوقات خوشی داشتم، اما هم‌زمان در حال یادگیری و کار نیز بودم. تلاش می‌کردم بفهمم نیویورک چگونه عمل می‌کند و با افرادی آشنا می‌شدم که بعدها با آنان وارد معاملات جدی شدم. همچنین با ثروتمندان بسیاری، به‌ویژه اروپایی‌ها و اهل آمریکای جنوبی، آشنا شدم که بعدها از خریداران گران‌قیمت‌ترین آپارتمان‌های برج ترامپ و ترامپ پلازا شدند.

در همان باشگاه لو کلاب بود که برای نخستین بار با روی کوهن ملاقات کردم. پیش‌تر شهرتش را شنیده بودم و می‌دانستم که تصویری از او به عنوان مردی نترس از رویارویی وجود دارد. شبی خود را پشت میز کناری او یافتم. معرفی شدیم، گفت‌وگویی کوتاه داشتیم و من او را به چالش کشیدم. از امتحان کردن افراد لذت می‌برم. به او گفتم که علاقه‌ای به وکلا ندارم، چراکه معتقدم به جای پیشبرد معامله، کار را به تعویق می‌اندازند، پاسخ‌شان اغلب منفی است و بیشتر تمایل به مصالحه

دارند تا مبارزه. او گفت با نظر من موافق است. از این پاسخ خوشم آمد و گفتم که من چنین شخصی نیستم؛ ترجیح می‌دهم بجنگم تا تسلیم شوم، چراکه به محض یک بار تسلیم شدن، لقب تسلیم‌شونده برای فرد باقی می‌ماند.

می‌دیدم که روی کنجکاو شده است، اما هنوز مطمئن نبود که هدف من از این حرف‌ها چیست. سرانجام پرسید: «آیا این فقط یک بحث نظری است؟» پاسخ دادم که خیر، موضوع کاملا واقعی است. توضیح دادم که دولت اخیرا علیه شرکت ما و چند شرکت دیگر، به استناد قانون حقوق مدنی، شکایتی مطرح کرده و مدعی است که در برخی از مجتمع‌های مسکونی‌مان نسبت به سیاه‌پوستان تبعیض قائل شده‌ایم. همان بعد از ظهر به همراه پدرم نزد وکلای یکی از شرکت‌های معتبر وال استریت رفته بودیم و آن‌ها توصیه کرده بودند که مصالحه کنیم.

اکثر تجار، زمانی که دولت علیه آن‌ها ادعایی مطرح می‌کند، ترجیح می‌دهند مصالحه کنند تا گرفتار تبلیغات

منفی نشوند، حتی اگر مطمئن باشند که اتهام وارد شده نادرست است. اما ایده مصالحه مرا آزار می‌داد. واقعیت این بود که ما به سیاه‌پوستان نیز در ساختمان‌های خود واحد اجاره می‌دادیم.

هدف ما این بود که مستاجرانی داشته باشیم که توانایی پرداخت اجاره را داشته باشند، تمیز، مرتب و همسایه‌هایی مناسب باشند و درآمدها حداقل چهار برابر مبلغ اجاره باشد. از روی پرسیدم که به نظر او باید چه کاری انجام دهم.

پاسخ داد: «به نظر من، به دولت بگو برو به جهنم و در دادگاه بجنگ؛ بگذار آن‌ها اثبات کنند که تبعیض قائل شده‌ای که با توجه به وجود مستاجران سیاه‌پوست در ساختمان‌هایت، کار بسیار دشواری خواهد بود.» همچنین افزود: «فکر نمی‌کنم موظف باشی به مستاجران نامطلوب، چه سفید و چه سیاه، واحدی اجاره بدهی. دولت هم حق ندارد نحوه اداره کسب‌وکار را مشخص کند.»

در همان زمان بود که تصمیم گرفتم روی کوهن فرد

مناسبی برای پیگیری این پرونده است. آن زمان هنوز چهره شناخته شده‌ای نبودم، اما روی علاقه‌مند به مبارزه‌های جدی بود و پرونده‌ام را پذیرفت. به دادگاه رفت و من نیز همراهش بودم و با اتهامات مطرح شده مبارزه کردیم. در نهایت، دولت نتوانست ادعای خود را اثبات کند و ما با یک مصالحه جزئی و بدون پذیرش گناه، به موضوع پایان دادیم. در مقابل، موافقت کردیم که برای مدتی در روزنامه محلی، آگهی‌های فرصت برابر برای واحدهای خالی منتشر کنیم و این پایان ماجرای شکایت بود.

در آن دوره، نکات بسیاری درباره روی آموختم. زمانی که اراده می‌کرد، وکیلی برجسته بود. توانایی ورود به پرونده‌ها بدون نیاز به یادداشت را داشت. از حافظه‌ای تصویری برخوردار بود و می‌توانست واقعیت‌ها را از حفظ بیان کند. هرگاه آماده بود، درخشان و تقریباً شکست‌ناپذیر به نظر می‌رسید. البته همیشه هم آماده نبود. حتی در آن مواقع نیز آنچنان توانمند بود که گاه می‌توانست بدون آمادگی کامل هم موفق ظاهر شود.

با این حال، گاهی عملکردش به فاجعه می‌انجامید و به همین دلیل همیشه پیش از دادگاه، درباره آمادگی‌اش از او سوال می‌کردم. اگر آماده نبود، برای به تعویق انداختن جلسه اصرار می‌ورزیدم.

درباره روی، هیچ‌گاه خودم را فریب ندادم. او فردی اهل مدرسه و انضباط نبود. یک بار به من گفت که بیش از دوسوم بزرگسالی‌اش را تحت یک اتهام یا اتهامی دیگر گذرانده است. از این حرف تعجب کردم و پرسیدم: «روی، فقط یک چیز را بگو؛ واقعا همه آن کارها را انجام دادی؟» به چشمانم نگاه کرد، لبخند زد و گفت: «تو چی فکر می‌کنی؟» و من هیچ‌گاه پاسخ این سوال را واقعا نفهمیدم.

هرچند می‌شد ویژگی‌های بسیاری برای روی کوهن برشمرد، اما یکی از بارزترین آن‌ها سرسختی بود. گاهی تصور می‌کنم پس از وفاداری، هیچ چیز به اندازه سرسختی برای او اهمیت نداشت. همه دوستان نزدیکش می‌دانستند که همجنس‌گراست و معمولا در مهمانی‌ها با مردان جوان و خوش‌پوشی حضور پیدا می‌کرد، اما

خودش هرگز در این باره صحبت نمی‌کرد. از اینکه این جنبه از شخصیتش دیده شود خوشش نمی‌آمد، چراکه معتقد بود برای اغلب مردم، همجنس‌گرایی با ضعف یکسان انگاشته می‌شود و این دقیقاً آخرین چیزی بود که می‌خواست نشان دهد. به همین دلیل، حتی گاهی افراطی عمل می‌کرد تا چنین برداشتی ایجاد نشود. اگر بحثی درباره حقوق همجنس‌گرایان مطرح می‌شد، روی نخستین کسی بود که در مخالفت با آن‌ها اظهار نظر می‌کرد.

با وجود سرسختی‌اش، روی همواره دوستان زیادی داشت و من بدون تردید می‌گویم یکی از آن‌ها بودم. وفاداری‌اش مثال‌زدنی بود و این مسئله برایش به نوعی معادل شرافت محسوب می‌شد. از آنجا که هوش بالایی هم داشت، حضورش در کنار تو یک مزیت بود. می‌توانستی مطمئن باشی که از تو دفاع خواهد کرد، حتی اگر در خلوت با نظر تو موافق نباشد یا حمایت از تو لزوماً به نفع خودش نباشد. اهل دورویی نبود. اگر او را با صدها فرد به ظاهر «محترم» مقایسه کنیم که

حرفه خود را بر مبنای تظاهر به درستکاری بی‌قید و شرط بنا نهاده‌اند اما کوچک‌ترین نشانی از وفاداری در آن‌ها نیست، تفاوت کاملاً محسوس می‌شود. چنین افرادی تنها به منافع شخصی خود می‌اندیشند و به محض آنکه دوستی به مانعی برایشان بدل شود، از خیانت دریغ نمی‌کنند. اما روی کوهن درست برعکس بود. از آن دست آدم‌هایی بود که اگر تمام دنیا تو را ترک می‌کرد، کنار تخت بیمارستانت می‌نشست و تا لحظه آخر همراهت می‌ماند.

در هر حال، پس از نقل مکان به منطقه منهن، با افراد زیادی آشنا شدم و با بازار املاک آن منطقه بیشتر آشنا گشتم، اما همچنان موفق به یافتن ملکی با قیمت مطلوب خود نمی‌شدم. سپس در سال ۱۹۷۳ ناگهان شرایط در منهن رو به وخامت گذاشت. همواره معتقد بودم بازار در هر حالتی دچار نوسان می‌شود، چراکه همه چیز چرخه دارد و بازار املاک نیز از این قاعده مستثنا نیست. با این حال، هرگز انتظار چنین رکودی را نداشتم.

ترکیبی از عوامل دست به دست هم داد تا اوضاع بدتر شود. نخست، دولت فدرال اعلام کرد یارانه‌های مسکن که پیش‌تر به سهولت اعطا می‌شدند - به‌ویژه در مناطق شهری - متوقف خواهند شد. به موازات این تصمیم، نرخ بهره نیز شروع به افزایش کرد، در حالی که سال‌ها ثابت مانده بود و بسیاری فراموش کرده بودند که امکان تغییر آن وجود دارد. در ادامه، هزینه‌های ساخت‌وساز نیز به شکل قابل توجهی افزایش یافت؛ به‌گونه‌ای که حتی در غیاب تورم در سایر بخش‌ها، این حوزه همچنان شاهد رشد قیمت بود.

با این حال، بزرگ‌ترین مشکل خودِ شهر نیویورک بود. سطح بدهی آن به حدی رسید که نگرانی‌های جدی را برانگیخت. برای نخستین بار زمزمه‌هایی درباره احتمال ورشکستگی شهر به گوش می‌رسید. این ترس، به موج گسترده‌تری از بی‌اعتمادی دامن زد و به سرعت بحران اعتماد را در شهر رقم زد. مردم دیگر به آینده نیویورک اطمینان نداشتند.

در چنین فضایی، شرایط برای توسعه پروژه‌های جدید

املاک نامساعد بود. برای مقایسه، در نه ماه اول سال ۱۹۷۳، در مجموع برای حدود ۱۵ هزار واحد مسکونی جدید در ۵ منطقه نیویورک مجوز صادر شد، اما در بازه مشابه سال بعد، این رقم به تنها ۶ هزار واحد کاهش یافت.

من نیز نسبت به آینده نیویورک سیتی نگران بودم، اما نمی‌توانم بگویم این نگرانی باعث بی‌خوابی شبانه‌ام می‌شد. به طور کلی فردی خوش‌بین هستم و در واقع، بحران موجود در شهر را فرصتی بزرگ برای خود تلقی می‌کردم. شاید به دلیل آنکه در کوئینز رشد کرده بودم، باوری در من شکل گرفته بود که منهن همواره بهترین مکان برای زندگی باقی خواهد ماند؛ مرکز جهان. با وجود چالش‌هایی که شهر در کوتاه‌مدت با آن مواجه بود، تردیدی نداشتم که در نهایت شرایط بهبود خواهد یافت. به عقیده من، هیچ شهر دیگری توان جایگزینی با نیویورک را نداشت.

یکی از املاکی که همواره توجه مرا جلب می‌کرد، زمین متروکه راه‌آهنی بود که در امتداد رودخانه هادسون،

از خیابان ۱۵۹م تا خیابان ۱۷۲م، امتداد داشت. هر بار که از بزرگراه وست ساید عبور می‌کردم، خود را در حال تصور آنچه می‌توان در آن مکان ساخت، می‌دیدم. درک ظرفیت نهفته در صد هکتار زمین توسعه‌نیافته در مجاورت رودخانه، در قلب منتهن، نیازمند نبوغ خاصی نبود. با این حال، اندیشیدن به توسعه چنین پروژه‌ای در دوران بحران مالی شهر، موضوعی کاملاً متفاوت بود. من اعتقاد دارم خرید یک موقعیت ممتاز با قیمتی پایین، هیچ‌گاه نمی‌تواند به زیان فرد منتهی شود. در آن زمان، بسیاری از محله‌های وست ساید به‌عنوان مناطقی ناامن شناخته می‌شدند. در اغلب خیابان‌های فرعی هتل‌های ارزان‌قیمت وجود داشت و در پارک‌ها فروشندگان مواد مخدر به وفور دیده می‌شدند. به یاد دارم که نیویورک تایمز مجموعه‌ای از مقالات را به شرایط دشوار و فضای خشن بلوک میان سنترال پارک وست و خیابان ۱۸۴م اختصاص داده بود.

با این حال، لازم نبود نگاه خیلی دوربردی داشت تا متوجه شد که شرایط می‌تواند به‌سرعت تغییر کند. حتی

در همان خیابان‌های فرعی خشن‌تر، خانه‌های قدیمی و باشکوهی دیده می‌شد که تنها چند قدم با سنترال پارک فاصله داشتند. در خیابان‌های اصلی، به‌ویژه سنترال پارک وست و ریورساید درایو<sup>1</sup>، ساختمان‌هایی قدیمی با معماری فاخر، آپارتمان‌هایی وسیع و مناظری چشم‌نواز وجود داشت. تنها مسئله، گذر زمان و بازگشت تدریجی اعتماد عمومی بود.

روزی در تابستان سال ۱۹۷۳، به مقاله‌ای درباره راه‌آهن پن سنترال<sup>2</sup> برخوردم که درگیر یک ورشکستگی بزرگ بود. در آن مقاله آمده بود که متولیان پن سنترال، شرکتی به ریاست فردی به نام ویکتور پالمیری<sup>3</sup> را برای فروش دارایی‌های راه‌آهن استخدام کرده‌اند. در میان دارایی‌های قابل واگذاری، زمین‌های متروکه نیز به چشم می‌خورد. طبق قرارداد، هر بار که شرکت پالمیری خریداری برای یکی از دارایی‌ها می‌یافت، درصدی از مبلغ فروش را دریافت می‌کرد.

1 Riverside Drive

2 Penn Central

3 Victor Palmieri

هرگز نام ویکتور پالمیری را نشنیده بودم، اما بلافاصله دریافتم که باید با او آشنا شوم. با نمایندگانش تماس گرفتم و به طور مستقیم گفتم: «سلام، نام من دونالد ترامپ است و قصد دارم زمین‌های خیابان شصتم را خریداری کنم.» در بسیاری از موارد، رویکردی ساده، اثربخش‌ترین نتیجه را به همراه دارد.

گمان می‌کنم صداقت و اشتیاقم مورد توجه آنان قرار گرفت. اگرچه هنوز هیچ پروژه‌ای را به سرانجام نرسانده بودم، آنچه در اختیار داشتم تمایل جدی به دنبال کردن فرصت‌هایی بود که حتی افراد برخوردارتر از من نیز حاضر به اندیشیدن به آن‌ها نبودند.

برای ملاقات با ویکتور پالمیری اقدام کردم و از همان دیدار نخست، رابطه خوبی میان ما شکل گرفت. او مردی خوش‌پوش و جذاب بود، ایتالیایی‌تباری که از ظاهرش چنین برمی‌آمد که متعلق به طبقه واسپ‌هاست. در همان ابتدای گفتوگو به ویکتور توضیح دادم که زمین‌های خیابان شصتم تا چه اندازه وضعیت نامطلوبی دارند، محله با مشکلات عدیده‌ای مواجه است و شهر

نیز در شرایط بحرانی به سر می‌برد و حتی ممکن است علاقه‌مندی من به این ملک نشانه‌ای از دیوانگی باشد. چراکه در مذاکرات خرید، بی‌تردید به نفع خریدار است که فروشنده را نسبت به کم‌ارزشی ملک خود متقاعد سازد.

در مرحله دوم، به ویکتور توضیح دادم که دریافت مجوزهای منطقه‌بندی برای توسعه چنین زمینی تا چه اندازه از لحاظ سیاسی دشوار خواهد بود. اشاره کردم که شورای محلی به احتمال زیاد با هرگونه طرح توسعه‌ای مخالفت خواهد کرد و فرایند عبور از کمیسیون برنامه‌ریزی شهر و هیئت برآورد، مسیری طاقت‌فرسا و طولانی خواهد بود.

سومین و شاید مهم‌ترین اقدام من، ارائه تصویری قانع‌کننده از خودم به ویکتور و تیمش بود. از آنجا که تجربه یا سابقه‌ای برای ارائه نداشتم، سعی کردم آن‌ها را با شور و انگیزه‌ای که در خود می‌دیدم تحت تاثیر قرار دهم. ویکتور فردی بود که بر اساس شخصیت افراد تصمیم‌گیری می‌کرد و نهایتاً تصمیم گرفت روی

من سرمایه‌گذاری کند. او پیشنهاد داد که نه تنها توسعه زمین‌های خیابان شصتم، بلکه پروژه زمین‌های خیابان ۳۴م غربی را نیز بر عهده بگیرم. حقیقت این است که شاید بیش از حد تلاش کردم تا خود را به او بفروشم، اما چاره‌ای نداشتم. در آن زمان تنها ۲۷ سال داشتم و نه من و نه پدرم هیچگاه تجربه ساخت پروژه‌ای در منهن را نداشتم. فارغ از علاقه و اعتماد ویکتور، اگر او باور نمی‌کرد که شرکت ما سازمانی بزرگ و قدرتمند است، نمی‌توانست انتخاب من را توجیه کند.

جالب است بدانید در زمانی که برای نخستین بار با ویکتور ملاقات کردم، حتی نام رسمی برای شرکت وجود نداشت. بنابراین تصمیم گرفتم آن را سازمان ترامپ<sup>۱</sup> بنامم. واژه «سازمان» جلوه‌ای از بزرگی و رسمیت به مجموعه می‌داد. کمتر کسی می‌دانست که سازمان ترامپ تنها از چند دفتر کوچک در خیابان زد در بروکلین اداره می‌شد.

موضوع دیگری که بر آن تاکید کردم، روابطمان با

سیاستمداران وقت بود، از جمله آبراهام بیم<sup>۱</sup> که در نوامبر ۱۹۷۳ به عنوان شهردار نیویورک انتخاب شد. پدرم عضو همان باشگاه دموکراتی بود که بیم نیز از آن برخاسته بود و به همین واسطه، یکدیگر را می‌شناختند. همچون بسیاری از فعالان صنعت ساخت‌وساز، من و پدرم نیز به بیم و دیگر سیاستمداران کمک مالی می‌کردیم. حقیقت ساده این است که ارائه حمایت مالی به چهره‌های سیاسی، در میان سازندگان نیویورک سیتی امری رایج و پذیرفته‌شده بود. ما بیش از سایر فعالان این حوزه به بیم کمک مالی نکردیم. در واقع، گاه به نظرم می‌رسید، شاید به دلیل آشنایی شخصی‌مان با بیم، او عمداً از نشان دادن هرگونه لطف ویژه به ما پرهیز می‌کرد.

در طول بیشتر دوران ۴ساله شهرداری بیم، تمرکز ما بر معرفی زمین خیابان ۳۴ام غربی به عنوان محل مناسب برای احداث مرکز همایش گذاشتم. از لحاظ فنی، این زمین بهترین گزینه موجود بود و در نهایت موفق شدیم

1 Abraham Beame

حمایت اغلب تاجران برجسته نیویورک سیتی را جلب کنیم. با این حال، بیم تا چند هفته پیش از پایان دوره شهرداری خود، از حمایت علنی از این طرح خودداری کرد و تایید رسمی نیز صادر نشد. این اد کاچ بود که در سال ۱۹۷۸ به تازگی به سمت شهردار انتخاب شده بود و سرانجام محل پیشنهادی ما را برای احداث مرکز همایش برگزید. تا آنجا که اطلاع دارم، هرگز کسی نگفته است که میان دونالد ترامپ و اد کاچ دوستی نزدیکی وجود داشته، اما این موضوع، جلوتر از داستان ماست.

با ایجاد رابطه‌ای نزدیک با ویکتور پالمیری از همان ابتدا، عملاً موفق شدم با او همکاری کنم، نه آنکه صرفاً یکی از خریداران احتمالی باشم. این وضعیت برای من بسیار ارزشمند بود.

برای نمونه، قراردادهایی تنظیم کردیم که به من حق انحصاری خرید زمین‌های خیابان شصتم و خیابان سی‌ام را اعطا می‌کردند؛ البته مشروط به کسب مجوزهای منطقه‌بندی، تایید دادگاه مسئول رسیدگی به پرونده

ورشکستگی پن سنترال و شرایط متعدد دیگر، به جز آنکه ملزم به پرداخت مبلغی باشم.

جالب آنکه پن سنترال حتی پذیرفت هزینه‌های توسعه من را نیز پرداخت کند. از بسیاری جهات، این معامله شگفت‌انگیز بود؛ فروشنده متعهد می‌شد هزینه‌های خریدار بالقوه را بپردازد.

البته باید در نظر داشت، توافقی که امروز ممکن است غیرمنطقی به نظر برسد، در زمانه‌ای که هیچ‌کس تمایلی به ساخت‌وساز نداشت و شهر در حال فروپاشی بود، کاملاً معقول جلوه می‌کرد.

پالمیری در مقابل، به من کمک کرد تا در رسانه‌ها اعتبار و جایگاه به دست آورم. زمانی که خبرنگار نشریه بارونز از او پرسید چرا ترامپ را به سایر گزینه‌ها ترجیح داده است، پاسخ داد: «آن املاک صرفاً گودالی پر از ریسک‌های ناشناخته بودند. با افراد مختلفی که ابراز علاقه کرده بودند گفت‌وگو کردیم، اما هیچ‌کدام انگیزه، پشتیبانی یا تخیل لازم را نداشتند. تا اینکه این جوان به نام ترامپ آمد. او درست شبیه مروجان قرن نوزدهم

بود؛ فراتر از زندگی روزمره، بزرگ‌تر از آنچه در ظاهر می‌نمود.»

در مقطعی، زمانی که سرگرم تبلیغ طرح‌هایم در رسانه‌ها بودم اما هنوز در عمل پیشرفتی نداشتیم، یکی از بزرگان حوزه املاک نیویورک به یکی از دوستان نزدیکم گفت: «ترامپ در بلوف‌زدن مهارت دارد، اما آجر و ملاتش کجاست؟»

به‌خوبی به یاد دارم که زمانی که آن سخن را شنیدم، بسیار خشمگین شدم و بیش از یک سال با آن فرد صحبت نکردم. اما اکنون که به گذشته می‌نگرم، درمی‌یابم که حق با او بود. همه چیز می‌توانست به سادگی نابود شود. اگر نمی‌توانستم یکی از آن پروژه‌های اولیه را به سرانجام برسانم، اگر موفق نمی‌شدم شهر را قانع کنم که زمین خیابان ۱۳۴ام غربی را به عنوان محل احداث مرکز همایش انتخاب کند و در ادامه هتل گرند هاییت<sup>۱</sup> را نسازم، احتمالاً امروز در بروکلین مشغول جمع‌آوری اجاره‌ها بودم. بسیاری از پیشرفت‌های بعدی به موفقیت

آن پروژه‌های آغازین وابسته بودند. در تاریخ ۲۹ جولای ۱۹۷۴، اعلام کردیم که سازمان ترامپ موفق شده است حق خرید دو قطعه زمین در حاشیه رودخانه را از پن سنترال به دست آورد؛ محدوده‌ای از خیابان ۱۵۹ام تا ۱۷۲ام غربی و از خیابان ۱۳۴ام تا ۱۳۹ام غربی، به ارزش ۶۲ میلیون دلار، آن هم بدون پرداخت پیش‌قسط. این خبر در صفحه اول روزنامه نیویورک تایمز منتشر شد.

طرح اولیه من ساخت واحدهای مسکونی با اجاره‌های متوسط در این زمین‌ها بود؛ اجاره‌هایی که امروز بسیار ناچیز به نظر می‌رسند - حدود ۱۱۰ تا ۱۲۵ دلار برای هر اتاق - اما در آن زمان نسبتاً بالا تلقی می‌شدند. قصد داشتم از برنامه میچل-لاما<sup>۱</sup> استفاده کنم؛ طرحی که با هدف تشویق ساخت‌وساز مسکن با قیمت متوسط توسط شهر نیویورک اجرا می‌شد و به سازندگان وام‌های بلندمدت با بهره پایین و معافیت مالیاتی ارائه می‌داد.

حدود یک ماه پیش از اعلام رسمی برنامه، من، ویکتور و تیمش با شهردار وقت، آبراهام بیم دیدار کردیم تا

1 Mitchell-Lama

نظر او را درباره این طرح توسعه جویا شویم. هرچند او نسبت به این طرح رویکردی دلگرم‌کننده داشت، اما تا زمانی که نهادهای شهری مانند کمیسیون برنامه‌ریزی، هیئت برآورد و شوراهای محلی بررسی‌های لازم را انجام ندهند، موضع علنی نگرفت. او یک سیاستمدار بود و طبیعتاً ترجیح می‌داد ابتدا مسیر ورزش باد را بسنجد. به محض آنکه برنامه‌های من به صورت عمومی اعلام شد، سایر خریداران بالقوه زمین‌های راه‌آهن ناگهان ظاهر شدند. برای مثال، شرکت استارت هاوزینگ<sup>1</sup> - که شریک ما در پروژه مسکن استارت سیتی در بروکلین بود - پیشنهادی ۱۵۰ میلیون دلاری ارائه داد، مشروط به تامین مالی، تایید نهادهای شهری و سایر الزامات. ظاهراً پیشنهاد آنان بسیار بالاتر از پیشنهاد من بود. نخستین کسی هستم که اعتراف می‌کنم روحیه رقابتی شدیدی دارم و همواره تمام تلاش خود را - در چارچوب قانون - برای پیروزی به کار می‌گیرم. گاه بخشی از یک معامله موفق، تضعیف رقیب است. در این مورد خاص،

واقعا بر این باور بودم که پیشنهاد شرکت استارت معتبر نیست، هرگز نهایی نخواهد شد و حتی در صورت نهایی شدن، آنان توان توسعه موفق این زمین‌ها را ندارند. حقیقت آن است که هر کسی می‌تواند هر پیشنهادی را مطرح کند، به‌ویژه زمانی که شروط و پیش‌نیازهای متعددی در کار باشد. همین را نیز می‌شد در مورد پیشنهاد من گفت، با این تفاوت که تا آن زمان آنقدر زمان و انرژی صرف کرده بودم که تیم پالمیری را قانع کرده بودم کاملا جدی و متعهد هستم. در نهایت، توانستم پالمیری را متقاعد کنم چسبیدن به پیشنهاد ۶۲ میلیون دلاری من منطقی‌تر از ریسک کردن روی استارت است.

طنز ماجرا این است که کمتر از یک سال بعد از اعلام برنامه‌هایم - و شکست رقبا - وضعیت اقتصادی نیویورک سیتی از بد خیلی بدتر شد. در فوریه ۱۹۷۵، شرکت توسعه شهری، سازمان دولتی که برای تامین مالی مسکن عمومی اوراق قرضه می‌فروخت، در بازپرداخت بیش از ۱۰۰ میلیون دلار اوراقش نکول کرد. در سپتامبر ۱۹۷۵،

بیم اعلام کرد به خاطر بحران مالی، شهر برنامه‌هایش برای تامین مالی ساخت تقریباً همه مسکن‌های جدید را متوقف می‌کند. در نوامبر ۱۹۷۵، ایالت هم اعلام کرد تامین مالی مسکن ارزان و متوسط را برای پنج سال آینده متوقف می‌کند؛ از جمله تعداد زیادی از پروژه‌های شهری که قبلاً تایید اولیه گرفته بودند. نمی‌شد صبح از خواب بیدار شوی و با تیتراژ جدیدی درباره بحران مالی شهر روبه‌رو نشوی. نمی‌توانم بگویم این‌ها واقعا مرا درباره آینده شهر ترساند. با این حال، وقتی مشخص شد یارانه‌ای برای ساخت مسکن نمی‌گیرم، تصمیم گرفتم راه جدیدی را امتحان کنم.

همیشه فکر می‌کردم زمین خیابان ۳۴ام غربی برای مرکز همایش جدید عالی است. مشکل این بود که تقریباً همه نظر دیگری داشتند. اول اینکه شهر - با حمایت خیلی از تاجران سرشناس محلی - بیش از سه سال صرف مطالعه و تلاش برای توسعه زمین دیگری کنار رودخانه هادسون در خیابان ۴۴ام کرده بود. شهر اعتراف کرد فقط در برنامه‌ریزی ۱۳ میلیون دلار خرج

شده، اما آشنایانم می‌گفتند رقم واقعی نزدیک ۳۰ میلیون دلار است. بعد، فقط چند هفته بعد از اینکه شهر گفت مسکن جدید را تامین مالی نمی‌کند، بیم اعلام کرد شهر هزینه‌های بیشتر برای توسعه مکان خیابان ۱۴۴م را هم متوقف می‌کند. فوراً ساموئل اچ. لیندنبوم<sup>۱</sup>، وکیل با استعدادی که در منطقه بندی تخصص داشت و تا آن موقع روی مکان خیابان ۱۴۴م کار می‌کرد را استخدام کردم. نفر دیگری که برای کمک به مرکز همایش استخدام کردم، زن بسیار متعهدی به نام لوئیز سان‌شاین<sup>۲</sup> بود که ارتباطات سیاسی فوق‌العاده‌ای داشت. لوئیز مدیر مالی هیو کری<sup>۳</sup> در انتخابات فرمانداری ۱۹۷۴ بود. همچنین خزانه‌دار حزب دموکرات ایالت بود. اول تقریباً بدون حقوق برایم کار می‌کرد. بعداً مدیر شرکت ما شد.

اما حتی وقتی داشتم تیمی برای تبلیغ مکانم جمع می‌کردم، شهر و ایالت گزینه خودشان را می‌چیدند:

1 Samuel H. Lindenbaum

2 Louise Sunshine

3 Hugh Carey

ساخت مرکز همایش در بتری پارک سیتی، روبه‌روی مرکز تجارت جهانی در جنوب منهتن. به نظرم هر دو مکان - خیابان ۱۴۴م غربی و بتری پارک - انتخاب‌های وحشتناکی بودند. اثبات این موضوع داستان دیگری بود. می‌خواستم علنی بچنگم، اما ناشناخته بودم. اگر می‌خواستم برای مکانم توجه جلب کنم و حمایت بگیرم، باید شناخته‌تر می‌شدم.

تصمیم گرفتم اولین کنفرانس خبری‌ام را برگزار کنم. لوئیز و هاوارد روبنشتاین<sup>۱</sup>، مدیر اجرایی روابط عمومی مهم نیویورک، کمک کردند حمایت چند نفر قدرتمند را جلب کنیم، از جمله منفرد اورنشتاین<sup>۲</sup> رهبر اکثریت سنای ایالتی و تئودور کیل<sup>۳</sup>، مذاکره‌کننده کارگری که در سیاست نیویورک خیلی قدرتمند بود. کیل در کنفرانس خبری جمله کلاسیکی گفت: «گذاشتن مرکز همایش جدید در بتری پارک مثل ساختن کلاب شبانه در قبرستان است.» ما هم بنر بزرگی زدیم که نوشته بود

1 Howard Rubenstein

2 Manfred Ohrenstein

3 Theodore Kheel

«معجزه در خیابان ۳۴م» و من جلوی خیل خبرنگاران اعلام کردم می‌توانم مرکز همایش را با ۱۱۰ میلیون دلار بسازم؛ حداقل ۱۵۰ میلیون دلار کمتر از برآورد شهر برای ساخت در خیابان ۴۴م غربی.

تعجب‌آور نبود که این خبر ابروها را بالا برد و حتی در رسانه‌ها توجه گرفتیم. اما تقریباً هیچ تایید مثبتی از سیاستمداران نیامد. برای اولین بار اما نه آخرین بار فهمیدم سیاستمداران خیلی به هزینه‌ها اهمیت نمی‌دهند. پول خودشان نیست.

وقتی سایت خودم را تبلیغ می‌کردم، همه‌جا از اهمیت ساخت مرکز همایش صحبت می‌کردم. خیلی‌ها به خاطر مشکلات مالی شهر می‌گفتند بهتر است این طرح را کنار بگذاریم.

در نظر من، این دیدگاه کاملاً کوتاه‌بینانه بود؛ مشابه تصمیمی که برخی شرکت‌ها در مواجهه با کاهش فروش اتخاذ می‌کنند و بودجه تبلیغات خود را کاهش می‌دهند. حال آنکه دقیقاً در زمانی که تقاضا کاهش یافته، تبلیغات از اهمیت بیشتری برخوردار است. همین

منطق را در خصوص ساخت مرکز همایش نیز مطرح کردم. معتقد بودم احداث این مرکز برای بهبود چهره شهر و بازگرداندن رونق اقتصادی آن، اقدامی ضروری است. همواره تاکید می‌کردم که سایت پیشنهادی من بهترین گزینه است و سایر گزینه‌ها از جهات مختلف ناکارآمدند. توضیح می‌دادم که احداث مرکز همایش در خیابان ۱۴۴م نیازمند ساخت سکوهایی بر روی آب است که این امر هزینه‌بر، دشوار و زمان‌بر خواهد بود. این سایت از لحاظ فیزیکی بسیار کوچک بود و امکان هیچ‌گونه توسعه‌ای در آینده نداشت. علاوه بر آن، دسترسی به آن تنها از طریق عبور از زیر بزرگراه فرسوده وست‌ساید ممکن بود. همچنین تاکید می‌کردم که ساخت‌وساز در این محل مستلزم دریافت مجوزی خاص از دولت فدرال به نام مجوز غیر قابل‌کشتیرانی است که اخذ آن صرفاً از طریق تصویب قانونی در کنگره امکان‌پذیر خواهد بود.

در تمامی فرصت‌های تبلیغاتی، نخستین نکته‌ای که به آن اشاره می‌کردم، ضرورت احداث یک مرکز همایش

برای شهر بود. در حالی که بسیاری معتقد بودند با توجه به بحران مالی موجود، بهتر است این طرح به طور کامل کنار گذاشته شود، من این نگرش را مصداق آشکار کوتاه‌بینی می‌دانستم. همان‌گونه که در شرایط کاهش فروش، برخی شرکت‌ها اشتباه‌ها بودجه تبلیغات را کاهش می‌دهند، اما در حقیقت، بیش از هر زمان دیگری در این مواقع به تبلیغات نیاز است؛ بر همین اساس استدلال می‌کردم که اجرای این پروژه گامی ضروری برای احیای وجهه شهر و بازگرداندن اقتصاد آن به مسیر صحیح است.

در خصوص سایت بتری پارک نیز همین سطح از حساسیت را به خرج می‌دادم. این مکان، که در جنوبی‌ترین نقطه شهر واقع شده بود، موقعیتی به مراتب دشوارتر داشت. تاکید می‌کردم که فاصله قابل توجهی از منطقه میدتاون، هتل‌ها و مراکز تفریحی دارد و دسترسی به آن از طریق حمل‌ونقل عمومی بسیار دشوار است. افزون بر این، مطالعه‌ای ایالتی را منتشر کردم که نتیجه‌گیری کرده بود ساخت مرکز همایش در این منطقه، مستلزم

بازسازی اساسی بزرگراه وست‌ساید و همچنین احداث دست‌کم ۲ هزار اتاق هتل جدید است.

بیش از هر موضوع دیگری، بر مزایای فوق‌العاده سایت واقع در خیابان وست ۳۴ام تاکید داشتم. این مکان در سمت شرقی بزرگراه و در موقعیتی قرار داشت که دسترسی به آن آسان‌تر بود. نزدیکی به ایستگاه‌های مترو و خطوط اتوبوس، از دیگر امتیازات این سایت در مقایسه با گزینه‌های جایگزین بود. استدلال می‌کردم که این مرکز می‌تواند با هزینه‌ای کمتر، بدون نیاز به جابه‌جایی هیچ مستاجری، در این مکان ساخته شود. همچنین با توجه به وسعت قابل‌توجه زمین، امکان توسعه و گسترش آتی نیز فراهم بود. هنگامی که گروهی از دانشجویان تحصیلات تکمیلی در کلاسی به تدریس عضو شورای شهر، رابرت واگنر<sup>۱</sup>، مطالعه‌ای کوچک انجام دادند که در آن سایت ما به عنوان بهترین گزینه معرفی شد، بلافاصله نسخه‌ای از آن را دریافت کردم و عنوان «گزارش واگنر» را برایش برگزیدم؛ هرچند صاحب این

1 Robert Wagner

نام چندان از این موضوع خرسند نبود. طولی نکشید که شرایط به نفع من پیش رفت؛ به جز نبود حمایت از سوی معدودی از افراد کلیدی که با سرسختی مخالفت می‌کردند. در صدر این فهرست، ایب بیم<sup>1</sup> قرار داشت. پس از آنکه از حمایت از سایت خیابان وست ۱۴۴م منصرف شد، او جانب سایت بتری پارک را گرفت و با وجود تمام استدلال‌های مستدل و قوی که در دفاع از سایت پیشنهادی خود ارائه می‌دادم، حاضر به تغییر موضع نبود.

مخالف برجسته دیگر، جان زوکاتی<sup>2</sup>، معاون شهردار در دولت بیم بود. او شروع به بدگویی علنی از سایت من در سطح شهر کرد. به باور من، علت این رفتار آن بود که نمی‌خواست بپذیرد چندین سال از عمر خود و میلیون‌ها دلار از منابع عمومی را صرف حمایت از مکانی کرده که از ابتدا فاقد هرگونه منطق و توجیه بوده است. من نیز دقیقاً همین را به صورت علنی اعلام کردم. او

1 Abe Beame

2 John Zuccotti

را به خودخواهی، حقارت و چندین خصیصه منفی دیگر متهم ساختم که باعث شد واکنشی شدید و خشمگینانه از او دریافت کنم. این رویارویی توجه گسترده رسانه‌ها را به خود جلب کرد و در نهایت، به نظرم، به نفع سایت من تمام شد؛ چراکه به روشی دیگر برای معرفی مزایای متعدد سایت پیشنهادی من تبدیل شد.

در نهایت، ما از طریق پایداری و فرسودن تدریجی مخالفان موفق شدیم. هیچ‌گاه عقب‌نشینی نکردیم و مقاومت‌ها به تدریج شروع به فروکش کردن کرد. در سال ۱۹۷۷، بیم کمیته دیگری برای بررسی مجدد سایت‌های جایگزین منصوب کرد و این کمیته به این نتیجه رسید که سایت پیشنهادی ما، در واقع، بهترین گزینه ممکن است. بر همین اساس، بیم سرانجام حمایت خود را از ما اعلام کرد - هرچند امضای رسمی خود را ارائه نداد - درست پیش از ترک دفتر در پایان سال.

در ژانویه ۱۹۷۸، اد کاچ به عنوان شهردار منصوب شد و تصمیم گرفت شخصا مطالعه‌ای مستقل درباره سایت‌ها انجام دهد. ابتدا تصور کردم که همه چیز به نقطه آغاز

بازگشته است، اما روند بررسی به سرعت انجام شد و یک بار دیگر، سایت ما در صدر فهرست قرار گرفت. نهایتاً در آوریل ۱۹۷۸، شهر و ایالت رسماً اعلام کردند که تصمیم به خریداری سایت خیابان ۳۴م گرفته‌اند و مرکز همایش در آنجا احداث خواهد شد.

این نتیجه، پیروزی بزرگی برای من بود؛ هرچند بیش از آنکه جنبه مالی داشته باشد، پیروزی‌ای نمادین محسوب می‌شد. با توجه به زمان و سرمایه‌گذاری گسترده‌ای که صرف کرده بودم، مبلغ دریافتی بسیار کمتر از چیزی بود که شایستگی آن را داشتم و قطعاً برای توجیه این تلاش‌ها از نظر مالی کافی نبود.

طبق مفاد قرارداد من با شرکت پن سنترال، در مجموع مبلغی در حدود ۸۳۳ هزار دلار به من پرداخت شد که بر پایه قیمت ۱۲ میلیون دلاری تعیین شده در توافق میان شهر و پن سنترال برای خرید سایت بود. در نهایت، پیشنهاد دادم به طور کامل از دریافت حق‌الزحمه خود صرف‌نظر کنم، به شرط آنکه شهر با نام‌گذاری مرکز همایش به نام خانواده‌ام موافقت کند. به خاطر این

درخواست، مورد انتقاد قرار گرفته‌ام، اما هیچ‌گونه عذرخواهی‌ای در کار نیست. اگر تلاش‌های خانواده ترامپ نبود، امروز مرکز همایش جدیدی در نیویورک وجود نداشت.

مهم‌تر از همه آنکه، شهرداری می‌توانست با واگذاری مسئولیت ساخت مرکز به اینجانب - که آمادگی کامل برای انجام آن را داشتم - از صرف هزینه‌های سنگین جلوگیری کند. با این حال، آقای اد کوخ با استدلالی که هرگز موفق به درک آن نشدم، تصمیم گرفت که به دلیل مشارکت من در فرایند فروش ملک، حضورم در مقام سازنده می‌تواند مصداق تضاد منافع باشد. در نهایت، پیشنهادی به شهرداری ارائه دادم که - صادقانه بگویم - از نظر من غیرمنطقی و حتی مضحک بود. اعلام کردم که کل پروژه را با هزینه‌ای کمتر از ۲۰۰ میلیون دلار به اتمام می‌رسانم و در صورتی که هزینه‌ها از این مبلغ تجاوز کند، شخصا مازاد آن را پرداخت خواهم کرد. به ندرت می‌توان پیمانکاری یافت که حاضر باشد چنین ریسک سنگینی را بپذیرد.

با این حال، شهر و ایالت تصمیم گرفتند اجرای پروژه را تحت نظارت مستقیم خود پیش ببرند که نتیجه آن یکی از فاجعه‌بارترین نمونه‌های تاخیر و افزایش هزینه در تاریخ صنعت ساخت‌وساز بود. فردی به نام ریچارد کاهان<sup>1</sup> ریاست شرکت توسعه شهری را بر عهده گرفت و در نهایت مسئولیت نظارت بر پروژه مرکز همایش نیز به او واگذار شد. گرچه آقای کاهان فردی محترم بود، اما به نظر می‌رسید رویای تبدیل‌شدن به رابرت موزس<sup>2</sup> بعدی را در سر می‌پروراند؛ هرچند مشخص نبود که از تجربه یا توانایی لازم برای تحقق چنین هدفی برخوردار باشد.

یکی از نخستین اقدامات کاهان، انتخاب آی. ام. پی<sup>3</sup> به عنوان معمار پروژه بود. آی. ام. پی بدون تردید معمار مشهوری است، اما از دیدگاه من، اغلب گران‌ترین راه‌حل ممکن را برای مسائل طراحی انتخاب می‌کند و فردی است که به سختی می‌توان بر کارهایش نظارت و کنترل

1 Richard Kahan

2 Robert Moses

3 (I. M. Pei)

داشت. او بلافاصله تصمیم گرفت از سیستم سازه‌ای فریم فضایی در طراحی مرکز استفاده کند؛ سیستمی که هر سازه‌ای اذعان خواهد کرد یکی از پیچیده‌ترین انواع سازه برای اجراست و به ویژه در معرض افزایش هزینه قرار دارد؛ خصوصاً زمانی که با ابعاد گسترده‌ای مانند یک مرکز همایش مواجه هستیم.

از همان آغاز پروژه، به آقای کاهان و تیم او گوشزد کردم که احداث هم‌زمان پارکینگ، امری حیاتی است. چگونه می‌توان مرکزی برای برگزاری همایش ساخت، بدون آنکه فضایی برای پارک خودروها در نظر گرفت؟ در پاسخ به این دغدغه، به من گفته شد که گنجاندن پارکینگ در طرح، تاییدیه اثرات زیست‌محیطی شهر را به تاخیر خواهد انداخت.

به ایشان تذکر دادم: «تاییدیه‌های زیست‌محیطی در آینده تنها دشوارتر خواهند شد؛ لاقلاً اکنون پرونده مستقلی برای پارکینگ باز کنید تا روند آن آغاز شود». با این حال، به هشدار من توجهی نشد و در حال حاضر، نه تنها پارکینگ ساخته نشده، بلکه هیچ چشم‌اندازی نیز

برای احداث آن در آینده نزدیک وجود ندارد. در خصوص محل ورودی نیز بی‌دقتی مشابهی رخ داد. اگر ورودی در بخش غربی ساختمان قرار می‌گرفت، کل مجموعه رو به رودخانه زیبای هادسون بود. اما در کمال تعجب، ورودی در سمت شرقی بنا طراحی شد؛ جایی که تنها منظره آن ترافیک سنگین خیابان یازدهم است.

هم‌زمان با مشاهده تمامی این اشتباهات، احساس خشم و ناامیدی شدیدی در من شکل گرفت. در سال ۱۹۸۳، زمانی که آشکار شد پروژه ساخت مرکز همایش از همان ابتدا به یک نمونه فاجعه‌بار از تاخیر و افزایش هزینه تبدیل شده است، نامه‌ای به آقای ویلیام استرن<sup>۱</sup> نوشتم که تا آن زمان جایگزین ریچارد کاهان در مقام ریاست شرکت توسعه شهری شده بود.

برای دومین بار، این بار بدون درخواست هیچ‌گونه دستمزد، پیشنهاد دادم که مسئولیت نظارت بر پروژه را بر عهده گیرم و اطمینان دهم که اجرای آن در سریع‌ترین زمان ممکن و بدون تحمیل هزینه‌ای اضافی، به پایان

1 William Stern

خواهد رسید. این پیشنهاد نیز رد شد و در نتیجه، یک فاجعه به یک مصیبت تمام‌عیار بدل گشت. تا زمان تکمیل مرکز همایش در سال گذشته، پروژه با چهار سال تاخیر نسبت به برنامه اولیه مواجه شد و دست‌کم ۲۵۰ میلیون دلار بیشتر از بودجه مصوب هزینه در بر داشت. اگر بهره‌ناشی از هزینه‌های تامین مالی و حمل‌ونقل برای تمام سال‌های ساخت را نیز لحاظ کنیم، مجموع هزینه‌ها احتمالاً به یک میلیارد دلار رسید؛ رقمی معادل ۷۰۰ میلیون دلار مازاد بر بودجه پیش‌بینی‌شده.

فرایند ساخت، به یک رسوایی تمام‌عیار بدل شد و تاسف‌بارتر از همه اینکه، هیچ‌گونه واکنش یا اعتراضی نیز نسبت به آن صورت نگرفت. زمانی که از من برای حضور در مراسم افتتاحیه در سال ۱۹۸۶ دعوت شد، از پذیرش آن امتناع کردم. آنچه در جریان ساخت مرکز همایش رخ داد، نمونه‌ای تلخ از نحوه نابودی یک زمین و پروژه ارزشمند توسط تصمیمات ضعیف و افزایش‌های بی‌رویه هزینه‌ها بود. حتی در صورت موفقیت نسبی مرکز همایش در آینده، باز هم هیچ‌گاه قادر نخواهد

بود هزینه‌های بی‌دلیلی را که در جریان ساخت آن هدر رفت، جبران کند.

نکته جالب توجه در خصوص صرف این میزان وقت و انرژی برای سایت خیابان ۱۳۴م آن است که بنده هرگز آن را با زمین‌های واقع در خیابان ۱۶۰م قابل مقایسه نمی‌دانستم. مشکل آنجا بود که توسعه زمین‌های خیابان ۱۶۰م حتی از پروژه خیابان ۱۳۴م نیز دشوارتر از آب درآمد. مخالفت‌های شدید مردمی، پیچیدگی‌های مقررات منطقه‌بندی، و تردید بانک‌ها نسبت به تامین مالی یک پروژه بزرگ مسکونی در شهری که هنوز در آستانه ورشکستگی قرار داشت، موانع بزرگی به شمار می‌رفتند.

در سال ۱۹۷۹، با بی‌میلی اجازه دادم اختیار خرید زمین‌های خیابان ۱۶۰م منقضی شود، تا بتوانم تمرکز خود را بر سایر معاملات که در آن زمان امیدوارکننده‌تر به نظر می‌رسیدند، معطوف کنم. اولین معامله، به شکلی معنادار، با همکاری پالمیری و شرکت پن سنترال انجام شد؛ برای خرید هتل کومودور.

## فصل ششم

### هتل بزرگ

در دوره‌ای که در تلاش بودم تا از دو قطعه زمین واقع در منطقه وست‌ساید بهره‌برداری کنم، ارتباط من با ویکتور پالمیری و تیم او به مرور دوستانه‌تر شد. در یکی از روزهای اواخر سال ۱۹۷۴، هنگام حضور در دفتر ویکتور، با لحنی نیمه‌شوخی گفتم: «اکنون که اختیار دو زمین را در دست دارم، پن سنترال دیگر چه املاکی دارد که بتوانم با قیمتی مناسب خریداری کنم؟» ویکتور پاسخ داد: «اتفاقا چند هتل داریم که ممکن است برایت جالب باشند.»

شرکت پن سنترال مالک چند هتل قدیمی در مرکز شهر بود: هتل‌های بیلتمور، بارکلی، روزولت و کومودور. سه هتل نخست نسبتاً موفق بودند و در نتیجه، خرید

آن‌ها هزینه‌برتر از آن بود که برایم منطقی جلوه کند. در مقابل، تنها هتلی که عملاً دچار بحران بود، هتل کومودور بود که سال‌ها با زیان مالی مواجه شده و مالیات‌های آن پرداخت نشده بود.

این بهترین خبری بود که ویکتور می‌توانست به من بدهد. خیلی زود به این نتیجه رسیدم که کومودور، واقع در مرکز شهر نیویورک، در تقاطع خیابان ۴۲ و پارک اونیو و مجاور ایستگاه گرند سنترال، بهترین موقعیت مکانی را در میان آن چهار هتل داراست.

هنوز به‌خوبی روزی را به خاطر دارم که ویکتور برای نخستین بار به کومودور اشاره کرد و من برای بازدید از آن رفتم. هتل و محله اطراف آن به شدت فرسوده و دچار زوال شده بودند. نیمی از ساختمان‌های اطراف در فرایند مصادره قرار داشتند. نمای آجری ساختمان کومودور به شدت کثیف بود و فضای داخلی لابی آنقدر تاریک و دلگیر بود که بیشتر به یک سرپناه موقت شباهت داشت تا یک هتل. در طبقه همکف، بازارچه‌ای متروک با مغازه‌های تخته‌شده و افراد بی‌خانمان در

ورودی‌ها دیده می‌شد. برای بسیاری، این صحنه، تصویری مایوس‌کننده از سقوط مرکز شهر بود. با این حال، زمانی که به هتل نزدیک‌تر شدم، نکته‌ای کاملاً متفاوت توجه مرا جلب کرد. حدود ساعت ۹ صبح بود و هزاران مسافر خوش‌پوش از کانتیکت<sup>۱</sup> و وستچستر<sup>۲</sup> از ایستگاه گرند سنترال و خطوط مترو به سطح خیابان می‌آمدند. با وجود بحران اقتصادی حاکم بر شهر، آنچه من می‌دیدم فرصتی کم‌نظیر بود. مگر اینکه شهر کاملاً از بین می‌رفت، این موقعیت روزانه توسط میلیون‌ها نفر از افراد دارای درآمد بالا مورد استفاده قرار می‌گرفت.

مشکل اصلی خود هتل بود، نه مکان آن. اطمینان داشتم که اگر بتوانم کومودور را نوسازی کنم، قطعاً به موفقیت خواهد رسید. صرف‌نظر از هر عامل دیگر، تنها دسترسی عالی هتل می‌توانست موفقیت آن را تضمین کند.

1 Connecticut

2 Westchester

به ویکتور بازگشتم و اعلام کردم که علاقه‌مند به انجام معامله برای خرید کومودور هستم. او از این موضوع استقبال کرد، چراکه دیگران این هتل را پروژه‌ای شکست‌خورده می‌دانستند. سپس نزد پدرم رفتم و به او گفتم فرصتی برای خرید یکی از هتل‌های بزرگ شهر پیدا کرده‌ام. در ابتدا باور نمی‌کرد که این پیشنهاد را جدی گرفته باشم. بعدها در گفت‌وگویی با خبرنگاران اظهار داشت که نخستین واکنشش به این تصمیم من چنین بود: «خریدن کومودور در زمانی که حتی ساختمان کرایسلر در آستانه مصادره است، شبیه تلاش برای یافتن صندلی روی کشتی تایتانیک است.»

من هرگز ساده‌لوح نبودم. پتانسیل فوق‌العاده پروژه را می‌دیدم، اما از خطرات آن نیز کاملاً آگاه بودم. در ذهنم تصویر روشنی از موفقیت پروژه وجود داشت، اما می‌دانستم در صورت شکست، ممکن است همه چیز را از دست بدهم. از همان آغاز مذاکرات، کوشیدم تا حد امکان ریسک‌های مالی را کاهش دهم که در این زمینه نیز موفق بودم. با این حال، در گذر زمان، پیچیدگی‌های

معامله افزایش یافت. من زمان و انرژی بسیاری صرف می‌کردم و خطرات پروژه دیگر فقط مالی نبودند. در نهایت باید به جامعه سرمایه‌گذاری، رسانه‌ها و حتی پدرم ثابت می‌کردم که توانایی تبدیل این پروژه را به موفقیتی واقعی دارم.

معامله خرید کومودور در اصل نوعی بندبازی بود، اما بسیار پیچیده‌تر از آنچه در ابتدا تصور می‌کردم. ابتدا باید تیم پالمیری را متقاعد می‌کردم که من بهترین گزینه برای خرید هتل هستم، در حالی که می‌کوشیدم کمترین هزینه ممکن را متحمل شوم. هم‌زمان، نیاز داشتم که یک مدیر هتل باتجربه را پیش از نهایی‌شدن معامله با خود شریک کنم، چراکه حضور چنین شریکی می‌توانست اعتبار لازم را برای جلب حمایت بانک‌ها فراهم آورد. با این حال، حتی داشتن شریکی قابل اعتماد نیز کافی نبود؛ باید مقامات شهر را نیز قانع می‌کردم تا تخفیف مالیاتی بی‌سابقه‌ای برای این پروژه قائل شوند. می‌دانستم چنین مشوقی، فرایند اثبات سودآوری پروژه نزد بانک‌ها را بسیار آسان‌تر خواهد

کرد؛ به‌ویژه در زمانی که بانک‌ها حتی برای پروژه‌های واقع در مناطق مطلوب شهر نیز تمایلی به اعطای وام نداشتند.

جالب آنکه، شرایط بحرانی شهر به بزرگ‌ترین ابزار من در مذاکره بدل شد. به پالمیری می‌گفتم من تنها سازنده‌ای هستم که حتی در چنین شرایطی به خرید یک هتل زیان‌ده در محله‌ای در حال زوال فکر می‌کند. به بانک‌ها می‌گفتم وظیفه اخلاقی دارند تا با تامین مالی پروژه‌های جدید، به احیای شهر کمک کنند و به مقامات شهری اطمینان می‌دادم که در ازای اعطای تخفیف مالیاتی، قادر خواهم بود هزاران شغل در حوزه ساخت‌وساز و خدمات ایجاد کرده، به بهبود منطقه کمک کنم و در نهایت سود پروژه را با شهر شریک شوم. اواخر پاییز ۱۹۷۴، شروع به مذاکره جدی با پالمیری کردم. حدود هشت یا نه ماه قبل، پن سنترال ۲ میلیون دلار برای بازسازی کومودور سرمایه‌گذاری کرده بود که مثل واکس‌زدن ماشینی بود که تصادف سنگینی کرده است. حتی بعد از بازسازی، پن سنترال برای سال ۱۹۷۴

ضرر بزرگی پیش‌بینی می‌کرد که حتی شامل ۶ میلیون دلار مالیات معوقه هتل هم نمی‌شد. کومودور باعث از دست رفتن پول زیادی برای شرکتی ورشکسته بود. در مدت کوتاهی، ساختار اصلی معامله را طراحی کردیم. به زبان ساده، من حق انتخاب خرید هتل را به قیمت ۱۰ میلیون دلار می‌گرفتم، مشروط بر اینکه بتوانم تخفیف مالیاتی، تامین مالی و شریک هتلداری پیدا کنم؛ به عبارت دیگر، مشروط بر اینکه کل معامله را قبل از خرید آماده کنم.

در این میان، ۲۵۰ هزار دلار غیر قابل برگشت برای حق انتخاب انحصاری می‌پرداختم. فقط یک مشکل وجود داشت: من خیلی مایل نبودم حتی ۲۵۰ هزار دلار برای معامله‌ای که هنوز خیلی نامطمئن بود، بپردازم. در سال ۱۹۷۴، ۲۵۰ هزار دلار برای من مبلغ بزرگی بود. پس معطل کردم. قراردادهای تنظیم شدند، اما به وکلایم گفتم نکات حقوقی کوچک زیادی پیدا کنند تا درباره‌شان بحث کنیم. در همین حال، شروع به کار کردم تا بقیه معامله را جور کنم.

اول از همه، تصمیم گرفتم به یک طراحی فوق‌العاده نیاز دارم؛ طرحی که مردم را هیجان‌زده کند. جلسه‌ای با معمار جوان و با استعدادی به نام در اسکات<sup>1</sup> ترتیب دادم. جمعه شب در رستوران ماکسول پلام همدیگر را دیدیم و من بلافاصله از اشتیاق او خوشم آمد. وقتی به او گفتم چه چیزی در ذهن دارم، فوراً شروع به کشیدن طرح روی یکی از منوها کرد.

به در گفتم نکته کلیدی، ایجاد چیزی است که کاملاً نو به نظر برسد. متقاعد شده بودم که نیمی از دلیل مرگ کومودور این بود که تاریک و کثیف و غم‌انگیز به نظر می‌رسید. من یک ظاهر شیک و مدرن می‌خواستم، چیزی درخشان و هیجان‌انگیز که باعث شود مردم توقف و توجه کنند و واضح بود که در می‌فهمید من چه چیزی در ذهن دارم.

بعد از شام، در و یک دوست دیگر را به آپارتمان بردم، همان استودیوی کوچکی که هنوز در خیابان سوم در آن زندگی می‌کردم و از او پرسیدم درباره مبلمانم چه فکری

می‌کند. بعضی‌ها فقط می‌گفتند: «فوق‌العاده‌ست، عالی»، اما در این کار را نکرد. گفت: «خیلی شلوغ» و شروع کرد به جابه‌جا کردن مبلمان و حتی چند تکه را به راهرو برد. وقتی کارش تمام شد، موفق شده بود آپارتمان را خیلی بزرگتر نشان دهد که من خوشم آمد. در را استخدام کردم و به او پول دادم تا طرح‌هایی بکشد که بتوانیم در ارائه‌هایمان به شهر و بانک‌ها استفاده کنیم. همچنین به او گفتم طوری نشان دهد که انگار مبلغ هنگفتی برای طراحی‌ها خرج کرده‌ایم. یک ارائه خوش‌ظاهر تاثیر زیادی دارد.

تا بهار ۱۹۷۵، طراحی را خیلی پیش برده بودیم. یک شب اواسط آوریل، در تماس گرفت و گفت که از شرکت معماری که در آن کار می‌کرد، اخراج شده است. می‌دانستم با رئیس‌هایش مشکل داشت. در عین حال، نمی‌خواستم پروژه را معطل کنم. برای کاری در این اندازه به امکانات و اعتبار یک شرکت بزرگ نیاز داشتم و فکر می‌کردم مدتی طول می‌کشد تا در به همکاری جدیدی برسد. اما او خیلی سریع با شرکتی به نام گروزن

و شرکا همکاری کرد و من توانستم از این وضعیت به نفع خودم استفاده کنم. گروه اوباتا<sup>1</sup> شدیداً می‌خواست کار را حفظ کند و البته در هم همین‌طور. این رقابت به من فرصت داد تا برای دستمزد معماری کمتری مذاکره کنم و همین کار را کردم. در نهایت با در ادامه دادم و دستمزد بسیار متوسطی به او پرداختم. همچنین به او گفتم: «این پروژه بزرگ می‌شه. تو رو به یه ستاره تبدیل می‌کنه.»

در از دستمزدش خوشحال نبود، اما بعداً اعتراف کرد که من درباره تاثیر کار روی هایت - و بعد برج ترامپ - بر حرفه‌اش حق داشتم.

در همین دوره، اوایل ۱۹۷۵، شروع به جست‌وجوی مدیری برای هتل کردم. حقیقت این بود که من چیزی درباره کسب‌وکار هتلداری نمی‌دانستم. از آن زمان خیلی یاد گرفته‌ام و امروز خودم هتل‌هایم را اداره می‌کنم. اما در آن زمان، فقط ۲۷ سال داشتم و به سختی حتی در هتلی خوابیده بودم. با این حال، می‌خواستم این

ساختمان گولپیکر را بخرم و هتلی ۱۴۰۰ اتاقه بسازم؛ بزرگترین هتل از زمان ساخت نیویورک هیلتون در ۲۵ سال قبل. واضح بود که به یک مدیر باتجربه نیاز دارم. همچنین فکر می‌کردم احتمالاً باید یکی از زنجیره‌های بزرگ باشد و کاملاً اشتباه نمی‌کردم. زنجیره‌ها شاید خیلی هیجان‌انگیز نباشند، اما به شما دسترسی به سیستم رزرو ملی، ارجاع خوب کار و مهارت‌های اساسی مدیریتی می‌دهند.

از ابتدا، هایت در صدر فهرست من بود. هیلتون کمی عقب‌مانده و قدیمی به نظر می‌رسید، شرaton به دلایل مشابه مرا هیجان‌زده نمی‌کرد و هالیدی این<sup>۱</sup> و رامادا این<sup>۲</sup> کلاس کافی نداشتند. من تصویر هایت را دوست داشتم. هتل‌هایشان ظاهری مدرن، روشن و تمیز و کمی براق داشتند و این همان چیزی بود که از نظر معماری برای کومودور در ذهن داشتم. علاوه بر این، هایت در زمینه همایش‌ها بسیار قوی بود که

1 Holiday Inns

2 Ramada Inn

فکر می‌کردم می‌تواند کسب‌وکار بزرگی برای هتلی در منطقه گرند سنترال باشد.

هایت را همچنین به این دلیل دوست داشتم که فکر می‌کردم در معامله با آن‌ها قدرت بیشتری خواهم داشت. زنجیره‌هایی مثل هیلتون و شرaton قبلا در نیویورک هتل داشتند و لزوما مشتاق ساخت هتل‌های جدید نبودند؛ به‌خصوص با وضعیت بد شهر. از طرف دیگر، هایت در شهرهای دیگر بسیار موفق بود، اما هنوز حضور شاخصی در نیویورک نداشت و شنیده بودم خیلی مشتاق آن هستند.

اواخر سال ۱۹۷۴ با رئیس هایت، مردی به نام هوگو ام. فرنند جونیور<sup>۱</sup> تماس گرفتم و قرار ملاقات گذاشتیم. من خیلی تحت تاثیر اسکپ فرنند<sup>۲</sup> نبودم، اما معلوم شد درباره اشتیاق هایت برای داشتن شعبه اصلی در نیویورک حق داشتم و ما شروع به بحث درباره شراکت در کومودور کردیم. نسبتا سریع، قراردادی مقدماتی با

1 Hugo M. Friend, Jr.

2 Skip Friend

او بستم، پر از شرایط. خیلی خوشحال و مغرور بودم. اما دو روز بعد تماسی دریافت کردم و اسکیپ گفت: «نه، متاسفم، نمی‌تونیم معامله رو اینطوری ببندیم.» این به الگویی تبدیل شد. ما شرایط جدیدی مذاکره می‌کردیم، دست می‌دادیم، چند روز می‌گذشت و ناگهان معامله دوباره بهم می‌خورد. سرانجام، مردی در هایت که با او دوست شده بودم، یک مدیر عالی‌رتبه، تماس گرفت. گفت: «می‌خوام یه پیشنهاد بدم. به نظرم بهتره با جی پریتزکر<sup>1</sup> تماس بگیری و مستقیم با خودش معامله کنی.»

تقریباً هیچ شناختی از پریتزکر نداشتم و همین نشان می‌داد که آن زمان چقدر بی‌تجربه و جوان بودم. فقط می‌دانستم که خانواده پریتزکر مالک عمده سهام هایت هستند، اما چیزی بیشتر از این نمی‌دانستم. یکی از دوستانم که در هایت کار می‌کرد، برایم توضیح داد که پریتزکر در واقع همان کسی است که شرکت را اداره می‌کند. آنجا بود که فهمیدم چرا معاملاتم یکی‌یکی

1 Jay Pritzker

به هم می‌خورد: برای انجام یک معامله بزرگ، باید مستقیماً سراغ بالاترین مقام رفت.

در هر شرکتی، همه افراد به جز مدیر اصلی، صرفاً کارمند هستند. آن‌ها برای موفقیت شما تلاش نمی‌کنند، بلکه در درجه اول نگران موقعیت و منافع خودشان هستند. نمی‌خواهند رئیس شان را ناراحت کنند، بنابراین وقتی طرحی را به او ارائه می‌دهند، نظری نمی‌دهند. اگر رئیس موافق باشد، آن‌ها هم تایید می‌کنند؛ اگر هم مخالف باشد، آن‌ها مخالفت می‌کنند.

بهار ۱۹۷۵ با جی پریتزکر تماس گرفتم. او مدیر هتل‌های هایت در شیکاگو بود. قرار شد شخصاً با ماشین خودم از فرودگاه نیویورک به دنبالش بروم. هوا خیلی گرم بود، اما هیچ شکایتی نکرد. همان اول متوجه شدم که جی آدم بسیار جدی‌ای در کار است. گاهی شوخ‌طبع می‌شد، اما در بیشتر مواقع باهوش و محتاط بود. مثل خودم، به کسی راحت اعتماد نمی‌کرد. با وجود تردیدهایی که نسبت به هم داشتیم، از همان ابتدا احترام متقابل بین‌مان وجود داشت.

خیلی زود به توافق رسیدیم: قرار شد با سهم مساوی شریک شویم. من ساخت هتل را برعهده بگیرم و هایت هم مدیریت آن را انجام دهد. مهم‌تر از همه، این بود که می‌توانستم مستقیماً با خود جی در ارتباط باشم. تا امروز، با اینکه گاهی اختلاف‌نظر داریم، اما چون همیشه صریح و رک صحبت می‌کنیم، شراکتمان محکم مانده است.

در تاریخ ۴ مه ۱۹۷۵، در یک کنفرانس خبری اعلام کردیم که قصد داریم هتل کومودور را بخریم و بازسازی کنیم، به شرطی که وام و مشوق‌های مالیاتی دریافت کنیم. این اعلام، همراه با نقشه‌های اولیه، کمک کرد تا با بانک‌ها وارد مذاکره شوم. برای این کار، هنری پیرس<sup>۱</sup> را استخدام کردم که در تامین مالی تجربه زیادی داشت. هنری واقعا آدم فوق‌العاده‌ای بود. با اینکه نزدیک به ۷۰ سال داشت، از خیلی از جوان‌ترها پارانرژی‌تر بود و بی‌وقفه برای گرفتن وام تلاش می‌کرد. سن و سالش هم به نفع ما بود. وقتی با هم سراغ بانکدارها می‌رفتیم،

1 Henry Pearce

حضور این مرد موسفید و باتجربه که سال‌ها با آن‌ها کار کرده بود، باعث جلب اعتمادشان می‌شد. بانکدارها من را نمی‌شناختند، اما من حتی از هنری هم محتاط‌تر بودم. او مدیر شرکت پیرس، مایر و گریر<sup>1</sup> بود.

پیشنهادمان را درست مثل زمانی که با ویکتور پالمیری ملاقات کرده بودم، مطرح کردیم. من درباره موفقیت‌های شرکت ترامپ صحبت می‌کردم، اینکه چطور پروژه‌هایمان را همیشه به‌موقع و در چارچوب بودجه به پایان می‌رسانیم. این نکته برای بانک‌ها خیلی مهم بود، چون نگران بالا رفتن هزینه‌ها بودند. ما طرح‌ها و ماکت هتل جدید و باشکوه را نشان می‌دادیم و از تاثیر مثبت پروژه روی محله و ایجاد هزاران شغل می‌گفتیم. از هایت که شریک بی‌نظیری بود، تعریف می‌کردیم و به تخفیف مالیاتی‌ای که امیدوار بودیم از شهرداری بگیریم، اشاره می‌کردیم.

هتل کومودور که نزدیک گرنند سنترال قرار داشت، ضرر می‌داد و وضعیت محله‌اش هم روزبه‌روز بدتر می‌شد.

1 Pearce, Mayer, and Greer

هایت آماده ورود به نیویورک بود، اما بدون دریافت تخفیف مالیاتی، این سرمایه‌گذاری برایمان ممکن نبود. در این مسیر، جری شراگر، وکیل، همراه با هنری کمکم کردند تا مذاکره‌ها را پیش ببرم. با این حال، یک مشکل اساسی وجود داشت: تا زمانی که وام نمی‌گرفتیم، شهرداری حاضر نبود درباره تخفیف مالیاتی حرفی بزند و تا وقتی تخفیف مالیاتی قطعی نمی‌شد، بانک‌ها تمایلی به دادن وام نداشتند.

در نهایت، تصمیم گرفتیم مسیرمان را عوض کنیم. وقتی دیدیم لحن مثبت جواب نمی‌دهد، سعی کردیم روی حس مسئولیت‌پذیری و وجدان آن‌ها اثر بگذاریم. می‌گفتیم: ما را کنار بگذارید؛ مسئله شهر نیویورک است. این شهر با مشکل مواجه شده، اما هنوز یکی از بزرگ‌ترین شهرهای دنیاست. اگر به آن اعتماد نکنید و سرمایه‌گذاری نکنید، چطور انتظار دارید بهتر شود؟ وقتی میلیون‌ها دلار به کشورهای جهان سوم و مراکز خرید حومه شهر وام می‌دهید، آیا به شهر خودتان هم بدهکار نیستید؟

هیچ‌کدام از تلاش‌های ما نتیجه نداد. در یکی از موارد، یک بانک تا آستانه موافقت پیش رفت، اما در واپسین لحظه، مسئول مربوطه با استناد به یک بهانه فنی، همه چیز را منتفی کرد. او فردی کاملاً سازمانی و فاقد احساسات بود. این موضوع برایش صرفاً یک وظیفه اداری محسوب می‌شد که باید تا ساعت پنج عصر به پایان می‌رسید و سپس از آن فاصله می‌گرفت.

تعامل با افرادی سرسخت اما پارانگیزه، بسیار آسان‌تر است. اگرچه ممکن است در ابتدا پاسخ منفی دهند، اما امکان تغییر نظر آن‌ها وجود دارد. می‌توان با آن‌ها به بحث پرداخت و حتی تنش‌هایی ایجاد کرد، اما در نهایت به توافق رسید. در مقابل، زمانی که فردی مانند یک ماشین رفتار می‌کند و پاسخ نه را با آرامش و قاطعیت تکرار می‌کند، تغییر نظر او بسیار دشوار خواهد بود. با وجود ارائه دلایل مختلف، او بدون هیچ تغییری در موضع خود، تنها گفت: «پاسخ منفیه، دونالد. نه. نه. نه.»

پس از این تجربه، به هنری پیشنهاد دادم که از ادامه

این معامله صرف نظر کنیم. اما او حاضر به عقب‌نشینی نبود. هنری و جری شراگر، وکیل من، همچنان به ادامه مسیر اصرار داشتند.

امید من به برنامه‌ای تحت عنوان «سیاست تشویق سرمایه‌گذاری تجاری» معطوف شده بود که شهرداری نیویورک در اوایل سال ۱۹۷۵ آن را تصویب کرده بود. این برنامه با هدف حمایت از توسعه اقتصادی در بازارهایی با عملکرد ضعیف طراحی شده بود. در میانه همان سال، تصمیم گرفتم با شهرداری وارد مذاکره شوم، هرچند در آن زمان هنوز موفق به اخذ وام نشده بودم. درخواستی برای دریافت معافیت مالیاتی در مقیاسی بی‌سابقه ارائه دادم. این اقدام همانند یک بازی پوکر پرریسک بود که هیچ‌یک از طرفین دست قدرتمندی نداشتند و ناچار به بلوف‌زدن بودند.

در اکتبر ۱۹۷۵، به صورت رسمی درخواست خود را به شهرداری ارائه کردم. هتل کومودور در آن زمان با زیان‌دهی مواجه بود و وضعیت آن به سرعت رو به وخامت می‌رفت. محله گرند سنترال نیز به تدریج

در مسیر زوال قرار گرفته بود. در همین زمان، گروه هتل‌های هایت آماده ورود به بازار نیویورک بود، اما بدون معافیت مالیاتی، این سرمایه‌گذاری عظیم امکان‌پذیر نبود.

مسئولان توسعه اقتصادی شهر با تهیه یک برنامه مشارکتی موافقت کردند. بر اساس این توافق، شهرداری متعهد شد که برای مدت چهار سال معافیت کامل مالیات املاک اعطا کند. در مقابل، من موظف می‌شدم که هر سال مبلغی به شهرداری بپردازم و بخشی از سود حاصل از فعالیت هتل را نیز با آن‌ها تقسیم کنم.

نخست می‌بایست هتل کومودور را به مبلغ ده میلیون دلار از شرکت پن سنترال خریداری می‌کردم که شش میلیون دلار آن صرف پرداخت بدهی‌های مالیاتی معوق به شهرداری می‌شد. سپس هتل را به قیمت یک دلار به شهرداری واگذار کرده و مجدداً برای مدت ۹۹ سال آن را اجاره می‌کردم. اجاره مذکور به جای مالیات املاک پرداخت می‌شد و از مبلغ ۲۵۰ هزار دلار در سال آغاز و تا پایان سال چهارم به ۲.۷ میلیون دلار افزایش می‌یافت.

اجرای این توافق مستلزم تایید هیئت برآورد شهر بود. یک هفته پیش از جلسه این هیئت، به ویکتور پالمیری اطلاع دادم که در صورت تمایل به جدی‌گرفتن این معافیت توسط شهرداری، می‌بایست وضعیت بحرانی هتل کومودور به وضوح نشان داده شود. او نیز موافقت کرد و در تاریخ ۱۲ دسامبر اعلام کرد که شرکت پن سنترال در سال ۱۹۷۵ مبلغ ۱.۲ میلیون دلار دیگر در این هتل ضرر کرده و قصد دارد تا تاریخ ۳۰ ژوئن ۱۹۷۶، فعالیت هتل را به طور کامل متوقف کند.

دو روز بعد، شرکت پورتمن نیز اعلام کرد که به دلیل عدم حمایت بانک‌ها، از اجرای پروژه هتل بزرگ خود در میدان تایمز صرف‌نظر کرده است. این خبر از یک سو ناامیدکننده بود، چراکه نشان می‌داد سرمایه‌گذاری در نیویورک با تردید مواجه است. اما از سوی دیگر برای من مزیتی به همراه داشت، چراکه می‌توانستم اثبات کنم که بدون دریافت معافیت مالیاتی، امکان جذب سرمایه‌گذار وجود نخواهد داشت.

اوایل سال ۱۹۷۶، هیئت برآورد تصمیم گرفت ساختار

این برنامه را تغییر دهد. به جای آنکه هتل به طور مستقیم به شهرداری واگذار شود، تمامی امور از طریق شرکت توسعه شهری انجام می‌گرفت. در همین زمان، مخالفت‌هایی نیز آغاز شد. آلبرت فورمیکولا<sup>1</sup>، رئیس انجمن هتل‌های شهر، مدعی شد که این معافیت، مزیتی ناعادلانه به من اعطا می‌کند. آلفونس سالامون<sup>2</sup>، مدیر گروه هتل‌های هیلتون، با دوره ۱۰ ساله معافیت موافق بود، اما با مدت‌زمان بیشتر مخالفت داشت. حتی هری هلمزلی که معمولاً موفق و کمتر حسود بود، معتقد بود که این معامله بیش از حد سخاوتمندانه است.

زمانی که خبرنگاری از من پرسید که چگونه موفق به دریافت معافیت مالیاتی ۴۰ ساله شدم، پاسخ دادم: «زیرا معافیت ۵۰ ساله درخواست نکردم.»

منتقدان معتقد بودند شهرداری معامله‌ای بیش از اندازه سخاوتمندانه به من اعطا کرده و سهم سود شهر نباید سقف مشخصی داشته باشد. آن‌ها بر این باور

1 Albert Formicola

2 Alphonse Salamone

بودند که میزان اجاره باید قابل بازنگری و تنظیم باشد تا افزایش تدریجی ارزش املاک در طول زمان را نیز در نظر بگیرد. واقعیت این است که اگر خود من در جایگاه مدیران شهری قرار داشتم، شاید همین انتقادات را مطرح می‌کردم.

با این حال، هیچ‌یک از مالکان هتل‌ها که نسبت به این توافق معترض بودند، پیشنهادی جایگزین برای نوسازی هتل کومودور ارائه نکردند. بیشتر افراد تصور می‌کردند که من اختیار انحصاری خرید ملک را در دست دارم؛ موضوعی که از قضا، شهرداری نیز آن را رد نکرد.

چند ماه پیش از آن، یکی از مقامات شهری از من خواست نسخه‌ای از قرارداد اختیار خرید با شرکت پن سنترال را ارائه دهم. من نیز قرارداد را ارسال کردم، اما تنها از سوی من امضا شده بود؛ چرا که هنوز مبلغ ۲۵۰ هزار دلار مربوطه را پرداخت نکرده بودم. تا نزدیک به دو سال بعد، کسی متوجه این نکته نشد، تا زمانی که خبرنگاری که در حال تهیه گزارش از این معامله بود، با شهرداری تماس گرفت و خواستار مشاهده نسخه

کامل قرارداد شد. تنها دو هفته پیش از سومین جلسه رأی‌گیری هیئت برآورد درباره طرح من، بالاخره یک پیشنهاد جایگزین برای احیای هتل کومودور ارائه شد. این پیشنهاد از سوی شرکتی مطرح شد که مالک چند هتل ارزان‌قیمت در مناطق نه‌چندان مطلوب شهر بود. نمایندگان این شرکت اعلام کردند که اگر شهرداری مالکیت کومودور را در اختیار بگیرد، آن‌ها حاضرند ملک را خریداری کرده، چند میلیون دلار در بازسازی آن سرمایه‌گذاری کنند و کلیه سود حاصل را با شهرداری تقسیم نمایند، بدون آنکه سقفی برای میزان سود تعیین شود. با توجه به اعتبار مشکوک این گروه، این پیشنهاد عملاً به نفع من تمام شد و موقعیت مرا تقویت کرد. در تاریخ ۱۲ مه، آخرین مستاجران هتل کومودور ساختمان را ترک کردند. صدها نفر از کارکنان هتل در جست‌وجوی شغل جدید برآمدند و مغازه‌داران محلی نسبت به تعطیلی کامل هتل ابراز نگرانی شدید کردند. در نهایت، در ۲۰ مه، هیئت برآورد با اکثریت مطلق - هشت رأی موافق در برابر هیچ - با برنامه معافیت

مالیاتی ۴۰ ساله من موافقت کرد. این معافیت، موجب صرفه‌جویی ده‌ها میلیون دلاری شد و بدون تردید، حاصل تلاش‌های مستمر من بود.

ده روز پس از آن، روزنامه نیویورک تایمز در سرمقاله‌ای نوشت: «گزینه جایگزین این طرح، تعطیلی کامل هتل کومودور و انباشت بدهی‌های مالیاتی خواهد بود. افزون بر خسارات مالیاتی، این امر موجب وارد آمدن لطمه‌ای جدی به چهره شهر و ایجاد افسردگی در یکی از مناطق اصلی آن خواهد شد.»

با این حال، آنچه شگفت‌انگیز است، اینکه حتی پس از تصویب معافیت مالیاتی، بسیاری از بانک‌ها همچنان نسبت به سودآوری پروژه ما تردید داشتند. اکنون، با نگاهی به گذشته، این موضوع باورکردنی نیست. در سال ۱۹۷۴، نرخ اجاره هتل کومودور به‌طور متوسط ۲۰/۸۰ دلار در هر شب بود و با ضریب اشغال بیش از ۴۰ درصد، تقریباً به نقطه سر به سر می‌رسید. ما برای هتل نوسازی‌شده، نرخ ۴۸ دلار در شب با ضریب اشغال ۶۰ درصد را پیش‌بینی کردیم. این ارقام چندان

هم چشمگیر نبودند، اما بانک‌ها همان را نیز بیش از حد خوش‌بینانه تلقی می‌کردند.

جالب آنکه، زمانی که در سپتامبر ۱۹۸۰، هتل گزند هایت افتتاح شد، وضعیت اقتصادی شهر بهبود یافته بود و توانستیم برای اتاق یک‌نفره، نرخ ۱۱۵ دلار در شب تعیین کنیم، آن هم با ضریب اشغال بالای ۸۰ درصد. تا ژوئیه ۱۹۸۷، قیمت هر اتاق را به ۱۷۵ دلار افزایش دادیم و در حال حاضر، نرخ اشغال هتل به حدود ۹۰ درصد رسیده است.

در نهایت، توانستیم دو موسسه را برای تامین مالی پروژه متقاعد کنیم. نخست، شرکت بیمه زندگی اکوئیت‌بل بود که علاوه بر فعالیت‌های مالی، مالک تعداد زیادی ملک نیز بود. جورج پیکاک، مدیر بخش املاک این شرکت، با سرمایه‌گذاری ۳۵ میلیون دلاری در پروژه گزند هایت موافقت کرد، چراکه باور داشت این سرمایه‌گذاری به نفع شهر خواهد بود.

نهاد دوم، بانک باوری بود که دفتر مرکزی‌اش دقیقاً در مقابل هتل کومودور قرار داشت. این بانک، مبلغ ۴۵

میلیون دلار به عنوان وام در اختیار ما قرار داد. تصمیم آن‌ها کاملاً عملی بود: نمی‌خواستند ارزش منطقه اطراف دفترشان کاهش یابد.

می‌توانستم با بازسازی ساده کومودور قدیمی، به جای ساخت یک ساختمان کاملاً جدید، میلیون‌ها دلار صرفه‌جویی کنم. تقریباً همه با هزینه‌ی اضافی برای نوسازی اساسی مخالف بودند. از همان روزی که اعلام کردیم می‌خواهیم نمای آجری کومودور را با شیشه‌های بازتابنده بپوشانیم، منتقدان و طرفداران حفظ میراث معماری تاریخی خشمگین شدند. آن‌ها معترض بودند که چرا تلاش نمی‌کنیم تا ظاهر ساختمان را با معماری اطراف - از جمله نمای کلاسیک ایستگاه گرنند سنترال و ساختمان‌های اداری سنگ‌آهکی و آجری - هماهنگ سازیم.

به نظر من، حفظ آن نما به معنای خودکشی بود. به منتقدان گفتم: «ببینید، ساختمان کرایسلر در آستانه مصادره است، محله در وضعیت اسف‌بار قرار دارد و مشخص است که چیزی درست کار نمی‌کند. اگر فکر

می‌کنید من قرار است نمای قدیمی کومودور را همان‌طور  
نگه دارم، اشتباه می‌کنید.»

جالب است که چطور همه‌چیز تغییر کرد. بسیاری  
از همان منتقدانی که ابتدا از طرح اصلی ساختمان  
متنفر بودند، بعدها عاشق آن شدند. آن‌ها فهمیدند  
که با انتخاب شیشه‌های بازتابنده، چهار دیوار آینه‌ای  
ساخته‌ام. اکنون وقتی از خیابان ۴۲ می‌گذرید و به‌گردد  
هایت نگاه می‌کنید، انعکاس ایستگاه گرند سنترال،  
ساختمان کرایسلر و دیگر نشانه‌های شهری را می‌بینید.  
عنصر تازه و تاثیرگذار دیگر، لابی هتل بود. بیشتر  
لابی‌های هتل‌های نیویورک خسته‌کننده و بی‌روح  
هستند. من می‌خواستم لابی ما خاص و جذاب باشد.  
برای کف آن از سنگ مرمر قهوه‌ای پارادیزو استفاده  
کردیم، نرده‌ها و ستون‌ها را با برنج براق ساختیم و  
یک رستوران شیشه‌ای ۱۷۰ فوتی در امتداد خیابان ۴۲  
احداث کردیم؛ کاری که تا آن زمان هیچ‌کس نکرده بود.  
گرند هایت در سپتامبر ۱۹۸۰ افتتاح شد و از همان  
روز اول موفق بود. سود ناخالص عملیاتی هتل اکنون

سالانه بیش از ۳۰ میلیون دلار است. مدیریت هتل با شرکت هاییت بود و در نتیجه، نقش من در پروژه تمام شده بود. با این حال، من ۵۰ درصد از مالکیت هتل را در اختیار داشتم و کسی نیستم که نسبت به چنین سهمی بی تفاوت باشد. همین مسئله، در ابتدا باعث بروز مشکلاتی شد. گاهی یکی از مدیرانم یا حتی همسرم را می فرستادم تا از وضعیت هتل باخبر شوند و شرکت هاییت از این موضوع خوشش نمی آمد.

روزی پاتریک فولی، مدیر کل هتل های هاییت، تماس گرفت و گفت: «دونالد، ما یک مشکل داریم. مدیر هتل ما از دست دخالت های همسرت عصبانی شده. اگر او در لابی گرد و خاک ببیند، به خدمتکارها دستور می دهد تمیز کنند. اگر لباس دربان چروک باشد، می گوید بروید اتو کنید. متاسفانه مدیر ما از قبل با زن ها مشکل دارد. ولی از دید او هم قابل درک است. او مدیری است که ۱۵۰۰ کارمند را اداره می کند و اگر سلسله مراتب رعایت نشود، کار جلو نمی رود.»

به پت گفتم: «حرفت را می فهمم و قبول دارم که موضوع

جدی است. اما تا وقتی که ۵۰ درصد این ساختمان متعلق به من است، نمی‌توانم تظاهر کنم همه‌چیز خوب پیش می‌رود وقتی این‌طور نیست.»

پت پیشنهاد کرد هفته آینده با هم دیدار کنیم. می‌خواستم این مشکل را حل کنم چون پت را دوست داشتم، برایش احترام قائل بودم و فکر می‌کردم مدیری فوق‌العاده است. او از آن شخصیت‌های دوست‌داشتنی ایرلندی بود. وقتی از هتل هایت ریجنسی در واشنگتن دی‌سی یا وست پالم بیچ عبور می‌کرد، نام همه را می‌دانست، خانواده‌هایشان را به خاطر می‌سپرد، آشپز را می‌بوسید، به نگهبان می‌گفت کارت عالی بود، با نجات‌غریق و خدمتکاران خوش‌وبش می‌کرد. یک‌ساعت بعد که می‌رفت، همه حال بهتری داشتند.

در ادامه با پت ملاقات کردم و او گفت: «تصمیم خود را گرفته‌ام. مدیر فعلی را تغییر می‌دهم و یکی از بهترین نیروهایم را جایگزین خواهم کرد. او اهل اروپای شرقی است، همانند همسر شما. فردی انعطاف‌پذیر است و می‌تواند رابطه خوبی با همسرتان برقرار کند.

به این ترتیب، همسرتان می‌تواند بدون مشکل به هتل رفت و آمد داشته باشد و با هر فردی که مایل بود صحبت کند و در نتیجه همه راضی خواهند بود.»

پت مدیر را تغییر داد و مدیر جدید رفتاری هوشمندانه پیش گرفت. او با درگیر کردن کامل ما در امور، توانست کنترل شرایط را در دست بگیرد.

چندین بار در هفته تماس می‌گرفت و می‌پرسید: «دونالد، آیا اجازه می‌دهید کاغذ دیواری طبقه چهاردهم را تغییر دهیم؟» یا «در حال بررسی منوی جدیدی برای یکی از رستوران‌ها هستیم، نظرتان چیست؟» یا «می‌خواهیم خدمات خشکشویی را تغییر دهیم، تایید می‌کنید؟»

همچنین ما را به تمام جلسات مدیریتی دعوت می‌کردند. این حجم از مشارکت و پیگیری در نهایت باعث شد من بگویم: «لطفا مرا راحت بگذارید، هر کاری می‌خواهید انجام دهید، فقط مزاحم من نباشید.» این شیوه بسیار موثر بود، چراکه به جای مقابله، با رویکردی مثبت، مودبانه و همراه با احترام، به هدف خود رسید.

با وجود موفقیت این شراکت، بندی کوچک در قرارداد وجود داشت که شاید ارزشی بیش از نیمی از مالکیت من در هتل گرند هایت داشته باشد. این بند یک توافق انحصاری بود که طبق آن، هایت اجازه نداشت بدون کسب اجازه از من، در پنج منطقه نیویورک هتلی رقابتی تاسیس کند.

در ابتدا تلاش کردم این تعهد را مستقیماً از جی پریتزکر بگیرم، اما او نپذیرفت. جی فردی بسیار باهوش بود و تمایلی نداشت که گسترش زنجیره هتل‌هایش در یکی از مهم‌ترین شهرهای جهان محدود شود. اما در زمان نهایی‌شدن قرارداد، فرصتی پیش آمد. در جلسه‌ای تنها با یکی از مدیران بانک حضور داشتم. به او گفتم که این پروژه سرمایه‌گذاری بزرگی است و ریسک بالایی دارد و یکی از راه‌های کاهش ریسک برای بانک این است که از هایت تعهد گرفته شود تا حداقل برای مدت مشخصی، هتلی در مجاورت پروژه ایجاد نکند. مدیر بانک فوراً متوجه شد و به نمایندگان هایت اعلام کرد که بدون این تعهد، بانک از ارائه وام خودداری خواهد کرد.

این اقدام پرریسک بود، چراکه امکان داشت کل تامین مالی پروژه به خطر بیفتد. اما خوش‌شانسی من این بود که جی پریتزکر در آن زمان حضور نداشت و در حال کوهنوردی در نپال بود و دسترسی به او ممکن نبود. بانک تنها یک ساعت برای تصمیم‌گیری به هایت فرصت داد. در همان زمان، خودم متن توافق‌نامه‌ای را تهیه کردم که بر اساس آن، هایت اجازه نداشت در منطقه نیویورک، شامل فرودگاه‌های لاگواردیا و کندی، هتلی رقابتی تاسیس کند. تنها استثنای این قرارداد، ساخت یک هتل کوچک و لوکس بود که از نظر اقتصادی مقرون‌به‌صرفه نبود. پیش از اتمام زمان یک‌ساعته، این توافق‌نامه امضا شد. به قدری این بند برای من اهمیت دارد که در وصیت‌نامه‌ام به آن اشاره کرده‌ام تا در آینده، در صورت عدم دقت یکی از وارثانم، از آن غافل نشوند. نمی‌خواهم پس از مرگم، کسی از طرف هایت نزد یکی از وارثانم برود و بگوید: «آیا اشکالی دارد یک هتل کوچک، غیررقابتی، در فرودگاه کندی تاسیس کنیم؟»

ای.ان. پریتزکر، مردی فوق‌العاده بود که اخیراً درگذشت. زمانی که به نیویورک می‌آمد، همواره با من تماس می‌گرفت. او و پسرش، جی، از نظر شخصیتی تفاوت‌های بسیاری داشتند. هر دو از نوابغ زمان خود بودند؛ با این حال، جی فردی گوشه‌گیر بود، در حالی که ای.ان. فردی گرم، اجتماعی و صمیمی بود، به گونه‌ای که به او لقب «خرس عروسکی» داده بودند. این دو نفر، در کنار یکدیگر، ترکیبی ایده‌آل را تشکیل می‌دادند. ای.ان. شرکت را از نقطه صفر بنیان نهاد و موفقیت اولیه آن، نه به دلیل دارایی‌هایش بلکه به واسطه اعتماد و علاقه بانک‌ها به شخصیت او حاصل شد. امروزه، با توجه به استحکام پایه‌های شرکت، جی - با وجود شخصیت سردترش - نیازی ندارد که برای پیشبرد امور، مورد محبت بانک‌ها قرار گیرد.

زمانی که ای.ان. به نیویورک سفر می‌کرد، می‌گفت: «سلام دان، به نیویورک آمده‌ام، دوست دارم چند دقیقه‌ای تو را ببینم.» و من پاسخ می‌دادم: «ای.ان.، می‌دانم که قصد داری هتلی در نیویورک بسازی،

درست است؟» او می‌گفت: «دان، بگذار این کار را انجام دهیم. این موضوع به تو آسیبی نمی‌زند و برای همه سودمند خواهد بود.» به دلیل علاقه و احترامی که برایش قائل بودم، نمی‌توانستم مستقیماً پاسخ منفی بدهم، بنابراین سعی می‌کردم موضوع صحبت را تغییر دهم.

ای.ان. در سال ۱۹۸۶ درگذشت. در روز برگزاری مراسم یادبود او در شیکاگو، جلسه‌ای بسیار مهم در برنامه داشتم که ماه‌ها برای آن تدارک دیده شده بود و افراد از نقاط مختلف برای حضور در آن گردهم آمده بودند. با این حال، تصمیم گرفتم آن جلسه را لغو کرده و برای شرکت در مراسم به شیکاگو بروم. آن معامله‌ای که قرار بود در جلسه انجام شود، هرگز نهایی نشد، اما از تصمیم پشیمان نیستم.

به باور من، برخی افراد آنچنان شایسته احترام‌اند که باید بدون در نظر گرفتن هزینه آن، حرمت‌شان را نگاه داشت. فکر می‌کنم یکی از دلایلی که همکاری من با هایت همچنان مستحکم باقی مانده - علاوه بر موفقیت

پروژه هتل - علاقه عمیقی است که نسبت به ای.ان.  
پریتزکر در دل داشتم.

# فصل هفتم

## برج ترامپ

ملاقات من با فرانکلین جارمن<sup>1</sup> آغاز چندان امیدبخشی نداشت. از سال ۱۹۷۱ که در منهتن آپارتمانی اجاره کردم و شروع به گشت‌وگذار در خیابان‌های شهر نمودم، چشمگیرترین و جذاب‌ترین مکان برایم، ساختمانی یازده طبقه در تقاطع خیابان ۵۷ام و خیابان پنجم بود که فروشگاه بن‌ویت تدر در آن مستقر بود. جذابیت اصلی این مکان، موقعیت مکانی ممتاز آن بود؛ افزون بر آن، زمین بزرگی که در اختیار داشت نیز غیرمعمول و قابل توجه بود.

به اعتقاد من، این ترکیب، آن را به یکی از ارزشمندترین قطعات زمین در نیویورک سیتی بدل می‌کرد. این ملک

1 Franklin Jarman

از ظرفیت بالایی برای احداث بنایی برجسته در موقعیتی استثنایی برخوردار بود.

مالکیت فروشگاه بنویت در اختیار شرکت جنسکو<sup>1</sup> قرار داشت؛ شرکتی که در اواخر دهه ۱۹۵۰ توسط دبلیو. مکسی جارمن<sup>2</sup> تاسیس شده بود. او این شرکت را با فعالیت در حوزه کفش آغاز کرد، سپس چندین شرکت تولید کفش دیگر را خریداری کرد و در ادامه به سمت فعالیت در فروشگاه‌های خرده‌فروشی سوق یافت و برندهایی چون تیفانی<sup>3</sup>، هنری بندل<sup>4</sup> و بنویت تالر<sup>5</sup> را تصاحب کرد. با این حال، در اواسط دهه ۱۹۷۰، تنش و نزاع شدیدی میان مکسی و پسرش، فرانکلین، شکل گرفت. هر دو شخصیت‌هایی قوی با دیدگاه‌های مستقل بودند و هر یک قصد داشت کنترل امور را در دست گیرد. این کشمکش به حدی بالا گرفت که در یکی

1 Genesco

2 W. Maxey Jarman

3 Tiffany

4 Henri Bendel

5 Bonwit Teller

از جلسات سهام‌داران به درگیری فیزیکی انجامید. با توجه به رابطه نزدیکم با پدرم، پذیرش این اتفاق برای من دشوار بود؛ با این حال، در نهایت، فرانکلین موفق شد پدرش را کنار بزند و زمام امور را در اختیار گیرد. در سال ۱۹۷۵، برای ابراز علاقه‌ام به خرید فروشگاه بن‌ویت، با فرانکلین تماس گرفتم.

در آن زمان، سابقه‌ای در عرصه فعالیت‌های تجاری نداشتم. در حال تلاش برای راه‌اندازی پروژه‌گرند هایت بودم و هم‌زمان برای تعیین مکان مرکز همایش‌هایم نیز درگیر مذاکره و رایزنی بودم و هنوز هیچ چیز قطعی نشده بود. با این حال، به دلایلی که مشخص نبود، فرانکلین جارمن پذیرفت که با من ملاقات کند. در جلسه دیدار، مستقیماً به او گفتم که تمایل دارم فروشگاه و ساختمان بن‌ویت تلر را خریداری کنم. می‌دانستم متقاعد کردن او بسیار دشوار است؛ از همین رو تلاش کردم پیشنهاد را با جذابیت بیشتری ارائه دهم.

به عنوان مثال، پیشنهاد دادم که می‌توانم در بالای فروشگاه فعلی بنایی احداث کنم و در این مدت،

فروشگاه همچنان به فعالیت خود ادامه دهد. اگرچه این طرح عملاً غیر قابل اجرا بود، اما هدفم از ارائه آن، نشان دادن اشتیاق و آمادگی برای انجام هر کاری در راستای تملک این ملک بود.

حتی پیش از اتمام سخنانم، از واکنش چهره فرانکلین مشخص بود که این ایده را مضحک‌ترین چیزی می‌داند که تا آن زمان شنیده است. پس از پایان گفت‌وگو، او با لحنی مودبانه اما قاطعانه گفت: «باید دیوانه باشید اگر فکر می‌کنید ما این ملک فوق‌العاده را به فروش می‌گذاریم.» با او دست دادم و جلسه را ترک کردم، با این باور که تحت هیچ شرایطی، نه من و نه هیچ شخص دیگری قادر به خرید آن ملک نخواهد بود.

با این حال، دست از تلاش برنداشتم. شروع به نوشتن نامه برای فرانکلین جارمن کردم. در ابتدا، نامه‌ای برای تشکر از ملاقات ارسال نمودم. چند ماه بعد، نامه دیگری فرستادم و از او خواستم بار دیگر موضوع را مورد بررسی قرار دهد. با گذشت چند ماه و عدم دریافت پاسخ، نامه‌ای دیگر ارسال کردم و علاقه‌ام را برای دیدار

مجدد ابراز نمودم. باز هم پس از گذشت زمانی دیگر، نامه‌ای دیگر فرستادم که در آن، رویکردی کاملاً متفاوت برای انجام معامله پیشنهاد کرده بودم. با وجود آنکه هیچ نشانه‌ای از پذیرش وجود نداشت، به نوشتن ادامه دادم؛ چراکه باور دارم در بسیاری از موارد، صرفاً پشتکار، تفاوت میان موفقیت و شکست را رقم می‌زند. در این مورد خاص، فرانکلین جارمن هرگز از موضع اولیه‌اش عقب‌نشینی نکرد، اما تداوم مکاتباتم در نهایت تاثیر خود را بر جای گذاشت.

ملاقات من با فرانکلین جارمن تقریباً سه سال پس از اولین دیدارمان صورت گرفت. در این مدت، شرکت جنسکو دچار مشکلات مالی جدی شد. به این موضوع فکر نمی‌کردم تا شب ژوئن ۱۹۷۸ که مقاله‌ای در مجله بیزینس ویک در مورد تغییرات مدیریتی در جنسکو خواندم. بانک‌ها به منظور نجات شرکت از ورشکستگی، اصرار کرده بودند که مدیرعامل جدیدی منصوب شود. نام این فرد جان هنیگن<sup>۱</sup> بود، مردی

1 John Hanigan

که در احیای شرکت‌ها تخصص داشت و پیش از این، شرکت ای‌ام‌اف-برانزویک<sup>1</sup> را که در آستانه ورشکستگی بود، نجات داده بود. تخصص هنیگن در تجزیه و تحلیل شرکت‌ها بود؛ یعنی فروش دارایی‌ها، کاهش بدهی‌ها و پرداخت مطالبات بانک‌ها. او هیچ وابستگی عاطفی به افراد یا محصولات نداشت و به همین دلیل مشکلی با رویکرد بی‌رحمانه خود نداشت. هنیگن فردی سرسخت، باهوش و کاملاً نتیجه‌محور بود.

صبح روز بعد از خواندن مقاله، بلافاصله رأس ساعت ۹ صبح با جنسکو تماس گرفتم و با هنیگن صحبت کردم. او تازه شروع به کار کرده بود، اما در کمال تعجب گفت: «شرط می‌بندم می‌دانم برای چه تماس گرفته‌ای.» گفتم: «واقعاً؟»

او پاسخ داد: «بله، تو همون مردی هستی که مدام نامه می‌نوشت و می‌خواست بنویت تالر را بخرد. کی می‌خواهی همدیگر را ببینیم؟» گفتم: «هرچه زودتر.»

او پاسخ داد: «می‌توانی نیم ساعت دیگر اینجا باشی؟» این اتفاق نشان داد که گاهی موفقیت در یک معامله به زمان‌بندی دقیق بستگی دارد. شاید اگر شخص دیگری چند روز یا چند هفته قبل از من تماس می‌گرفت، نتیجه متفاوت می‌شد.

در عوض، من به دیدار او رفتم و جلسه‌ای بسیار خوب داشتیم. مشخص بود که شرکت به شدت به پول نیاز داشت و او هیچ مشکلی با فروش بن‌ویت یا دیگر دارایی‌هایش نداشت. این شرایط مانند یک حراج بزرگ بود. وقتی ملاقات کردم، فکر می‌کردم که احتمال زیادی وجود دارد که به زودی به توافق برسیم.

اما پس از جلسه، اتفاق عجیبی رخ داد. هنیگن ناگهان شروع به عدم پاسخگویی به تماس‌های من کرد. در روزهای بعد، حداقل ده یا پانزده بار تماس گرفتم، اما هیچ‌گاه نتوانستم به او برسم. فکر کردم شاید یک خریدار دیگر پیدا شده و ممکن است من در شرایط بدی قرار گرفته باشم. از لوئیز سان‌شاین خواستم تا با دوستش مریلین اوانز که همسرش دیوید چند سال پیش شرکت

کفشش را به جنسکو فروخته بود، صحبت کند. مریلین به من گفت که از طرف من با هنیگن صحبت خواهد کرد و او تقریباً بلافاصله با من تماس گرفت. هرگز نفهمیدم علت تاخیر چه بود، اما هنیگن پیشنهاد داد که دوباره جلسه‌ای ترتیب دهیم.

این بار، وکیلیم، جری شراگر را نیز به همراه بردم و توانستیم به توافق برسیم. معامله به سادگی انجام شد. جنسکو مالک ساختمان بن‌ویت بود، اما زمین زیر آن را نداشت. برای زمین، اجاره‌نامه‌ای با بیست و نه سال مدت باقیمانده داشتند. من موافقت کردم که ساختمان و اجاره‌نامه زمین را به مبلغ ۲۵ میلیون دلار خریداری کنم. به نظر من این تنها قدم اول بود. برای ساختن ساختمانی که در ذهن داشتم، لازم بود چند قطعه زمین مجاور را نیز خریداری کنم و مجوزه‌های متعدد شهرسازی را دریافت کنم. این نوع چالش‌ها در معاملات املاک نیویورک معمول است، اما در این مورد، با ملکی بسیار معتبر و مشهور روبه‌رو بودم که هر حرکت من به دقت زیر نظر گرفته می‌شد. مشکل

فوری من، حفظ مخفی بودن معامله بود. می‌دانستم که اگر قبل از امضای قرارداد، کسی متوجه می‌شد که بنویت برای فروش است، هرگز معامله‌ای صورت نمی‌گرفت. به محض این که خبر فروش ملک منتشر می‌شد، دیگر خریداران وارد میدان می‌شدند و قیمت به شدت افزایش می‌یافت. بنابراین، پس از دست دادن با هنیگن، به او گفتم: «ببین، می‌خواهم یک نامه توافق ساده و سریع بنویسیم که در آن ذکر شود که من موافقت کرده‌ام ملک را به قیمت ۲۵ میلیون دلار بخرم و تو موافقت کرده‌ای بفروشی، فقط به شرط تنظیم اسناد معقول. این‌طور هیچ‌کدام از ما نمی‌توانیم از معامله خارج شویم.» جالب اینکه، هنیگن پاسخ داد: «خب، منطقی به نظر می‌رسد.»

جک هنیگن مردی باهوش بود، اما اهل نیویورک نبود و نمی‌دانست که این ملک چقدر داغ است؛ تا جایی که حتی در اوج رکود هم صف می‌کشیدند تا آن را بخرند. من و جری همان‌جا نامه توافق را نوشتیم. جک آن را خواند و تنها تغییر پیشنهادی که داد، اضافه کردن بندی بود

که فروش را منوط به تایید هیئت مدیره می‌کرد. وقتی نامه را به من بازگرداند، گفتم: «ببین جک، نمی‌توانم با این بند کنار بیایم. ممکن است سه یا چهار هفته دیگر به هیئت مدیره بگویی که معامله را تایید نمی‌کنند و این کل هدف این نامه توافق را از بین می‌برد.» بعد پرسیدم آیا برای فروش فروشگاه به تایید هیئت مدیره نیاز دارد. او گفت نه و من گفتم: «بباید این بند را حذف کنیم.» کمی فکر کرد و در نهایت موافقت کرد. با یک معامله و سندی برای تایید آن، جلسه را ترک کردم.

پس از دریافت نامه توافق از جک هنیگن، اما هنوز بدون قرارداد رسمی، تصمیم گرفتم به دیدار مردی به نام کنراد استفنسون<sup>1</sup> در بانک چیس منهتن بروم. چون پدرم همیشه با چیس کار می‌کرد، فکر کردم بهترین جا برای درخواست ۲۵ میلیون دلاری که برای خرید بن‌ویت نیاز داشتم، همینجا باشد. معامله را برای کانی توضیح دادم و گفتم که قصد دارم ساختمان بن‌ویت و اجاره‌نامه زمینش را که ۲۹ سال باقی مانده است، بخرم و امیدوارم

1 Conrad Stephenson

بتوانم یک آسمان خراش عالی آنجا بسازم. او فوراً گفت: «اگر مالک زمین نباشی، این اجاره آنقدر طولانی نیست که تامین مالی را توجیه کند.» یعنی مردد بود که پولی بدهد برای جایی که ۲۹ سال بعد ممکن است به دست مالک زمین بیفتد. اما من به این فکر کرده بودم. به کانی گفتم: «ببین، دو گزینه دارم و فکر می‌کنم هر دو می‌توانند جواب بدهند.»

اولی، به او گفتم، تبدیل ملک به یک ساختمان اداری بود، با خرده‌فروشی در طبقه همکف. چون در مدت باقی‌مانده اجاره، اجاره خیلی کمی می‌پرداختم - سالی ۱۲۵ هزار دلار که حتی آن موقع هم خیلی کم بود - مطمئن بودم می‌توانم وام را بازپرداخت کنم و در سی سال آینده سود خوبی نیز خواهم برد. اما کانی کاملاً قانع نشده بود و حتی خودم هم این گزینه را بدترین سناریو می‌دانستم.

توضیح دادم که واقعا می‌خواهم نه تنها ساختمان و اجاره‌نامه، بلکه خود زمین را هم بخرم. آن وقت، گفتم، می‌توانم یک ساختمان بزرگ بسازم بدون نگرانی از

دست دادن آن وقتی اجاره به پایان برسد. وقتی به کانی گفتم که مالک زمین شرکت اکوئیت بلو لایف<sup>1</sup> است، برای اولین بار هیجان زده شد. هر دو موافقت کردیم که این به نفع من است، چون رابطه خوبی با اکوئیت بال داشتم. آن‌ها درصد زیادی از تأمین مالی‌های هتل هایت را انجام داده بودند و تا آن زمان، ساخت هتل به خوبی پیش می‌رفت و همه از معامله راضی بودند.

در این مرحله، دو طرح را به هووینگ نشان دادم: یکی ساختمانی باشکوه که اساساً همان طرح برج ترامپ امروزی بود و دیگری گزینه بدتر. به والتر هووینگ گفتم: «پنج میلیون دلار پیشنهاد می‌کنم تا اجازه دهید تیفانی را حفظ کنم. در عوض، چیزی به من می‌فروشید - حقوق هوایی - که هیچ وقت از آن استفاده نمی‌کردید.»

هووینگ تقریباً ۲۵ سال در تیفانی بود و آن را به موفقیتی باورنکردنی تبدیل کرده بود.

طبیعتاً به دستاوردش افتخار می‌کرد. من روی همین حساب می‌کردم و جواب داد. او فوراً از طرح من

خوشش آمد و گفت: «ببین، جوان، من با قیمتی که پیشنهاد دادی معامله می‌کنم. فقط امیدوارم همانطور که می‌گویی کار خوبی انجام دهی، چون می‌خواهم به آن افتخار کنم. در حال حاضر یک مشکل کوچک دارم. یک ماه با همسرم می‌روم سفر و تا برگردم نمی‌توانم به این موضوع رسیدگی کنم.»

فورا نگران شدم. گفتم: «آقای هووینگ، این مشکل بزرگی است، چون اگر حقوق هوایی شما را داشته باشم، می‌توانم ساختمان کاملا متفاوتی بسازم و بر این اساس درخواست تغییر منطقه‌بندی کنم. اگر به هر دلیلی وقتی نیستید نظرتان عوض شود، کار زیادی روی معماری و منطقه‌بندی انجام داده‌ام که باید دور بریزم.»

والتر هووینگ طوری نگاهم کرد انگار به او توهین کرده‌ام. گفت: «جوان، شاید متوجه نشدی. من با تو دست دادم. با تو معامله کردم. همین.» حرفی برای گفتن نداشتم. باید درک می‌کردم که از کجا می‌آیم. اگرچه قطعا افراد شرافتمند در تجارت املاک هستند،

من بیشتر به آدم‌هایی عادت داشتم که حتی زحمت دست دادن با آن‌ها را نمی‌کشیدند چون می‌دانید که بی‌معنی است. منظورم افراد پست‌فطرتی است که فقط قرارداد امضا شده برایشان مهم است.

فهمیدم با والتر هووینگ با نوع کاملاً متفاوتی طرف هستم؛ یک جنتمن که واقعا از هر اشاره‌ای به اینکه ممکن است از معامله عقب بکشد، شوکه می‌شد. او طوری صحبت می‌کرد که باعث می‌شد حتی برای اشاره به احتمال مشکل در معامله کمی احساس گناه کنم. جالب است که والتر هووینگ رفت، و به محض رفتنش، فیلیپ موریس معامله‌ای برای خرید حقوق هوایی بالای گرند سنترال با قیمتی خیلی بیشتر از آنچه من برای حقوق هوایی تیفانی موافقت کرده بودم، انجام داد؛ در حالی که موقعیت تیفانی خیلی بهتر بود. بعد، در همان ماه، چند معامله حقوق هوایی دیگر هم با ارقام بزرگ انجام شد. به سادگی، نیویورک سیتی داشت بهبود می‌یافت و بازار املاک شروع به اوج گرفتن کرده بود. می‌دانستم هووینگ شرافتمند است اما نمی‌توانستم

نگران نباشم که وقتی درباره آن معاملات دیگر بشنود چه احساسی خواهد داشت.

چند روز بعد از بازگشتش دیدار کردیم تا درباره برخی نکات معامله صحبت کنیم. درست همان طور که انتظار داشتم به محض نشستن، دو نفر از مدیرانش سعی کردند با اشاره به تغییرات بازار او را از انجام معامله منصرف کنند. من ناراحت شدم اما خیلی زود دیدم هووینگ ناراحت تر است. گفت: «آقایان، من بیش از یک ماه پیش با این جوان دست دادم. وقتی معامله‌ای می‌کنم، آن معامله ثابت است، چه خوب باشد چه بد. امیدوارم مجبور نباشم دوباره توضیح دهم.» همین تمامش کرد.

بعدا شنیدم هووینگ حتی فراتر رفت. ظاهرا در همین دوره تصمیم گرفته بود معامله‌ای بزرگتر از معامله با من انجام دهد: فروش تیفانی به شرکت ایوان. فکر می‌کردم ایوان خریدار درجه دومی برای فروشگاه‌های باکلاسی مثل تیفانی است. از طرفی قیمت بسیار بالایی پیشنهاد داده بودند، پس نمی‌توانستم هووینگ را برای

موافقت با فروش سرزنش کنم. اما یکی از شرایط خرید ایوان این بود که هووینگ نباید معامله حقوق هوایی را با من انجام دهد. شنیدم هووینگ کاملا محکم ایستاد. به مدیران ایوان گفت اگر با معامله حقوق هوایی مشکل دارند، مجبور نیستند فروشگاهش را بخرند. آن‌ها این خواسته را کنار گذاشتند و فروشگاه را خریدند و معامله من هم انجام شد.

والتر هووینگ کاملا شرافتمند و باکلاس بود. همین او را به خرده‌فروشی درخشان تبدیل کرد و به همین دلیل تیفانی بعد از رفتن او هرگز مثل قبل نشد. یک مثال کوچک می‌زنم. هووینگ در تیفانی سیاستی داشت که وقتی بهترین مشتریانش می‌آمدند، می‌توانستند هر چه می‌خواهند انتخاب کنند، امضا کنند و بعدا صورتحساب بگیرند. خیلی ساده و شیک بود. به محض اینکه ایوان کنترل را به دست گرفت، تیم حسابدارانشان شروع به اجرای سیاست‌های جدید کردند، از جمله معرفی کارت‌های اعتباری آبی کوچک تیفانی. این خوب بود، اما ناگهان به بهترین مشتریان تیفانی هم گفته شد

باید از این کارتهای پلاستیکی کوچک استفاده کنند. این نه تنها احمقانه بود، بلکه شکست خورده هم بود. شما می‌خواهید بهترین مشتریانان احساس خاص بودن کنند.

خیلی زود هووینگ که ابتدا موافقت کرده بود به عنوان مشاور بماند، خسته شد و رفت. این اوضاع را بدتر کرد. تا وقتی هووینگ تیفانی را اداره می‌کرد، هرگز دستفروش‌هایی را جلوی فروشگاه نمی‌دید که ساعت و جواهرات تقلبی بفروشدند، راه عابران را ببندند و خیابان پنجم را خراب کنند. هر وقت والتر هووینگ دستفروشی می‌دید، پیش کارکنانش می‌رفت و با لحنی محترمانه فریاد می‌زد: «چطور جرأت می‌کنید اجازه چنین کاری بدهید؟» در عرض چند دقیقه دستفروش ناپدید می‌شد. اما به محض رفتن هووینگ، یک دوجین دستفروش جلوی تیفانی مستقر شدند و از آن موقع تکان نخورده‌اند.

با این حال من از والتر هووینگ درسی گرفتم. حالا چند نگهبان بزرگ استخدام کرده‌ام که مطمئن می‌شوند

خیابان جلوی برج ترامپ تمیز، مرتب و عاری از دستفروش باشد.

وقتی حقوق هوایی تیفانی را گرفتم، فقط یک قطعه دیگر نیاز داشتم. کنار تیفانی در خیابان ۱۵۷ام که بنویت اجاره کرده بود، یک محوطه کوچک حدود ۴ هزار فوت مربع قرار داشت که برای ساختن ساختمان مورد نظرم حیاتی بود. طبق مقررات منطقه‌بندی باید حداقل سی فوت فضای باز - حیاط پشتی - پشت هر ساختمان داشته باشید. بدون این قطعه آخر، مجبور می‌شدم حیاط پشتی را از ساختمانی که طراحی کرده بودیم حذف کنم و این فاجعه می‌شد.

قطعه‌ای که می‌خواستم متعلق به مردی به نام لئونارد کندل<sup>۱</sup> بود. با خرید کل اجاره‌نامه بنویت عملاً کنترل محل را داشتم، اما باز هم مشکلم اجاره کوتاه بود. کمتر از بیست سال مانده بود و شرایطی داشت که هرگونه تغییر منطقه‌بندی را عملاً غیرممکن می‌کرد. خوشبختانه لئونارد کندل مثل هووینگ کاملاً شرافتمند

1 Leonard Kandell

بود. لئونارد در دهه سی و چهل با خرید آپارتمان‌هایی در برانکس کار املاک را شروع کرده بود. اما بر خلاف اکثر صاحبخانه‌های کوچک، وقتی دید کنترل اجاره در راه است، تصمیم گرفت خارج شود. همه ساختمان‌هایش را فروخت و به منهن آمد و شروع به خرید حق مالکیت املاک مرغوب کرد؛ یعنی زمین زیر ساختمان‌ها.

با افزایش قیمت‌بازار، لئونارد خیلی ثروتمند شد بدون اینکه مشکلات اداره ساختمان‌ها را داشته باشد. در همین حال صاحبخانه‌هایی که در برانکس ماندند، ورشکست شدند چون همانطور که پیش‌بینی می‌شد، کنترل اجاره برایشان فاجعه‌بار بود. یکی از دلایلی که بروکلین و کسب‌وکار پدرم را ترک کردم، فرار از کنترل اجاره بود، پس من و لئونارد از همان ابتدا تفاهم داشتیم. مشکلم این بود که لئونارد فروشنده نبود. موضوع قیمت یا دلبستگی خاصی به قطعه زمین خیابان پنجاه و هفتم نبود. ساده بگویم لئونارد هیچ چیز نمی‌فروخت چون معتقد بود در درازمدت قیمت زمین در منهن فقط یک مسیر دارد و آن هم بالاست. البته کاملاً درست می‌گفت

و با اینکه رابطه خوبی داشتیم، لئونارد کوتاه نمی‌آمد. یک روز در قرارداد تیفانی به مزیت غیرمنتظره‌ای برخوردم. داشتم قرارداد حقوق هوایی را بررسی می‌کردم که به بندی برخوردم که به تیفانی حق خرید ملک مجاور کندل را در یک بازه زمانی مشخص می‌داد. با خودم گفتم عجب شانسی این می‌تواند اهرمی برای معامله با لئونارد باشد. پیش والتر برگشتم و گفتم: «ببین تو هرگز آن زمین کندل را نمی‌خری. پس اشکالی ندارد من حق خریدت را هم به عنوان بخشی از معامله‌ام بخرم؟» والتر موافقت کرد و آن را وارد معامله‌ام کردیم و من فوراً از این حق استفاده کردم. ابتدا لئونارد این موضع را گرفت که من حق استفاده از این اختیار را ندارم چون متعلق به تیفانی است و قابل انتقال نیست. شاید لئونارد درست می‌گفت، اما این امکان هم وجود داشت که در دادگاه من حق استفاده از این اختیار را به دست آورم.

وقتی این را به لئونارد گفتم با هم نشستیم و در کمتر از ۲۰ دقیقه معامله‌ای کردیم که برای هر دو خوب بود.

من موافقت کردم از اعمال حق خرید صرف نظر کنم و در عوض لئونارد موافقت کرد اجاره‌ام را از ۲۰ سال به ۱۰۰ سال افزایش دهد که برای تامین مالی کافی بود. او همچنین اجاره‌نامه را بازنویسی کرد تا هرگونه ممنوعیت تغییر منطقه‌بندی را حذف کند. اگرچه موافقت کردم اجاره کمی بالاتری بپردازم اما برای یک اجاره طولانی در چنین مکان مرغوبی هنوز خیلی پایین بود. من و لئونارد دست دادیم و دوستان خیلی خوبی ماندیم.

جالب است چطور اوضاع تغییر می‌کند. لئونارد مرد مسنی است و در چند سال گذشته به فکر وارثان و اموالش افتاده است. اوایل ۱۹۸۶ تماس گرفت و گفت می‌خواهد ۱۵ درصد از سهم زمین زیر هتل ریتز کارلتون در سنترال پارک ساوت را که یکی از دارایی‌های ارزشمندش است به من هدیه دهد. علاوه بر این کنترل واگذاری زمین را وقتی اجاره هتل در حدود ۲۵ سال دیگر تمام می‌شود به من داد. لئونارد به من گفت هدفش این است که زمین را به دست کسی بسپارد که فکر می‌کند بیشترین ارزش را از آن می‌گیرد که به نفع

وارثانش خواهد بود که مالکیت اکثریت را حفظ می‌کنند. لئونارد مردی بسیار سخاوتمند و باهوش است. من با تمام توان برای خانواده کندل خواهم جنگید. وقتی زمین کندل را در خیابان ۵۷ام گرفتم دسامبر ۱۹۷۸ بود و در موقعیت حساسی قرار داشتم. همه چیز لازم را جمع کرده بودم، معامله را کاملا مخفی نگه داشته بودم اما هنوز قراردادی با جنسکو نداشتم. با شروع ۱۹۷۹ وکلایم هنوز چند نکته نهایی را با وکلای جنسکو بررسی می‌کردند و انتظار داشتیم حداکثر تا فوریه قراردادها را امضا کنیم.

اما در اواسط ژانویه بالاخره خبر اینکه جنسکو ممکن است برای فروش محل بنویت معامله کند به جامعه املاک درز کرد. درست همانطور که پیش‌بینی کرده بودم جنسکو بلافاصله با خریداران علاقه‌مند از جمله اعراب ثروتمند با پول‌های نفتی محاصره شد و البته جنسکو ناگهان شروع به تلاش برای خروج از معامله کرد. حتی زمانی که قراردادمان در حال آماده شدن بود مشخص بود اگر جنسکو راهی برای شکستن معامله پیدا کند

این کار را خواهد کرد. آن موقع بود که شکر کردم نامه توافق یک صفحه‌ای را از جک هنیگن گرفته‌ام. بدون آن هیچ شانسی برای انجام معامله‌ام نبود. مطمئن نیستم نامه از نظر قانونی الزام‌آور می‌بود اما حداقل می‌توانستم شکایت کنم و هر فروش ملک بن‌ویت را چند سال به تعویق بیندازم. طبیعتاً به جنسکو اطلاع دادم اگر از معامله‌ام عقب بکشند دقیقاً همین کار را خواهم کرد. می‌دانستم جنسکو با طلبکارانی که فشار می‌آوردند، وقت زیادی ندارد.

در صبح روز ۲۰ ژانویه، تماسی دریافت کردم که نعمتی از آسمان به نظر می‌رسید. تماس از سوی دی ودمایر<sup>۱</sup>، خبرنگار روزنامه نیویورک تایمز بود که می‌خواست بداند آیا صحت دارد که به توافقی با شرکت جنسکو برای خرید ساختمان بن‌ویت نزدیک شده‌ام. در حالی که جنسکو که هنوز به دنبال راهی برای خروج از معامله بود، از هرگونه اظهار نظری خودداری کرده بود، تصمیم گرفتم ریسک حساب‌شده‌ای انجام دهم. تا آن زمان

تمام تلاش خود را کرده بودم تا زمان امضای قرارداد مخفی بماند؛ چراکه نمی‌خواستم رقابت قیمتی شکل بگیرد. اما اکنون شایعات در جریان بود و فروشنده‌ای داشتم که دچار تردید شده بود.

بنابراین به ویدمایر تایید کردم که با جنسکو به توافق رسیده‌ام و با توجه به اینکه قصد دارم در آن مکان برجی جدید احداث کنم، احتمالاً فروشگاه بن‌ویت در چند ماه آینده تعطیل خواهد شد.

هدف من این بود که با اعمال فشار رسانه‌ای، جنسکو را وادار کنم به توافق خود پایبند بماند. آنچه در محاسباتم نگنجانده بودم، نتیجه جانبی این تصمیم بود. به محض اینکه مقاله ودمایر صبح روز بعد منتشر شد، بهترین کارکنان بن‌ویت برای یافتن شغل جدید راهی فروشگاه‌های رقیب همچون برگدورف گودمن<sup>1</sup>، ساکس فیفت اونیو<sup>2</sup> و بلومینگ دیلز<sup>3</sup> شدند.

در نتیجه، بن‌ویت به سرعت نیروهای متخصص خود را

1 Bergdorf Goodman

2 Saks Fifth Avenue

3 Bloomingdale's

از دست داد و اداره فروشگاه عملاً غیرممکن شد. گمان می‌کنم این مسئله آخرین ضربه‌ای بود که به جنسکو وارد شد؛ آن‌ها ناگهان از تردید دست کشیدند. پنج روز پس از انتشار مقاله نیویورک تایمز، قرارداد نهایی به امضا رسید. استیصال شرکت، معامله‌ام را نجات داد. با این حال، استیصال می‌تواند شمشیری دولبه باشد. از آنجا که جنسکو به شدت نیازمند نقدینگی بود، بر شرایطی بسیار غیرمعمول در قرارداد اصرار ورزید. در یک معامله معمول املاک، هنگام امضای قرارداد ۱۰ درصد مبلغ به عنوان پیش‌پرداخت پرداخت می‌شود و ۹۰ درصد باقی‌مانده در زمان نهایی‌شدن معامله. اما جنسکو خواستار آن شد که ۵۰ درصد مبلغ، یعنی ۱۲/۵ میلیون دلار، هنگام امضای قرارداد پرداخت شود و باقی‌مانده آن در زمان نهایی‌شدن.

وکلاي من توصیه کردند با این درخواست موافقت نکنم. به‌زعم آنان، احتمال معقولی وجود داشت که شرکت پیش از نهایی‌شدن معامله ورشکسته شود و در چنین صورتی، قاضی رسیدگی به ورشکستگی - که از اختیارات

قابل توجهی برخوردار است - ممکن بود تصمیم بگیرد پیش‌پرداخت مرا ضبط کرده و برای پرداخت به طلبکاران دیگر استفاده کند. از نظر وکلایم، چنین اقدامی بی‌احتیاطی محض بود.

اما من ماجرا را از زاویه‌ای متفاوت می‌دیدم. گرچه تمایلی به به خطر انداختن ۱۲/۵ میلیون دلار نداشتم، اما معتقد بودم هرچه پول بیشتری در اختیار جنسکو قرار دهم، آن‌ها توانایی بیشتری برای پرداخت بدهی‌هایشان خواهند داشت و از فشار طلبکاران کاسته خواهد شد. افزون بر این، بازه زمانی این خطر نسبتاً کوتاه بود؛ چراکه به نفع هر دو طرف بود معامله را در سریع‌ترین زمان ممکن نهایی کنیم. در حالی که فاصله زمانی بین امضای قرارداد و نهایی شدن آن معمولاً شش ماه یا بیشتر است، در این مورد آن را به ۶۰ روز کاهش دادیم. از سوی دیگر، از مدت‌ها پیش سرمایه‌گذاری قابل توجهی از نظر زمان و هزینه در این معامله انجام داده بودم. از همان ماه اوت و پس از نخستین ملاقات با جک هنیگن، فعالیت برای طراحی و برنامه‌ریزی در محل را

آغاز کرده بودم و مذاکرات با شهرداری را برای دریافت مجوزهای منطقه‌بندی در دست اقدام داشتم. در واقع، تنها چند دقیقه پس از خروج از دفتر جک هنیگن با در اسکات تماس گرفتم و از او خواستم در محل ساختمان بنویت حاضر شود. زمانی که به محل رسید، به ساختمان اشاره کردم و از او نظرش را پرسیدم. پاسخ داد که موقعیت بسیار خوبی است، اما برنامه‌ام برای آن چیست. در پاسخ به او گفتم: «می‌خواهم یکی از شگفت‌انگیزترین ساختمان‌های شهر نیویورک را بسازم و می‌خواهم همین حالا کار را آغاز کنی؛ چون باید بدانم از لحاظ قانونی تا چه اندازه می‌توانم بزرگ بسازم.»

از همان ابتدا، مقیاس و ابعاد ساختمان برایم اولویت اصلی بود. با توجه به موقعیت عالی زمین، هرچه واحدهای آپارتمانی بیشتری می‌ساختم، بازدهی سرمایه‌گذاری افزایش می‌یافت. علاوه بر آن، با افزایش ارتفاع، مناظر چشم‌نوازتری فراهم می‌شد و در نتیجه می‌توانستم واحدها را با قیمت بالاتری به فروش برسانم.

آرتور درکسلر<sup>1</sup> از موزه هنر مدرن جمله‌ای گفت که بسیار قابل تامل بود: «آسمان‌خراش‌ها ماشین‌های پول‌سازی هستند.» او این جمله را در مقام انتقاد بیان کرد، اما من آن را به عنوان انگیزه‌ای برای ادامه مسیر تلقی کردم.

از همان ابتدا، تمامی افرادی که با آن‌ها مشورت می‌کردم، نسبت به امکان دریافت مجوز ساخت یک آسمان‌خراش شیشه‌ای عظیم در امتداد خیابان پنجم که خیابانی پر از ساختمان‌های کوتاه‌قد، قدیمی، سنگ‌آهکی و آجری است، تردید داشتند.

البته، پیش‌تر در مورد پروژه هتل هایت نیز هشدارهای مشابهی شنیده بودم؛ بنابراین این تردیدها را چندان جدی نگرفتم. حتی فارغ از ملاحظات تجاری، احساس می‌کردم که یک ساختمان بلند، به مراتب چشمگیرتر از ساختمانی کوتاه خواهد بود. این شور و شوق من، خیلی زود به در نیز منتقل شد. زمانی که یکی از افراد حاضر در جلسه هیئت محلی از ارتفاع زیاد ساختمان

1 Arthur Drexler

پیشنهادی ما و میزان سایه‌ای که ایجاد می‌کرد گلایه کرد، در پاسخ، نیمه‌طنزآمیز گفت: «اگر دنبال نور خورشید هستید، به کانزاس بروید.»

در مورد هر ساختمان جدید، ارتفاع مجاز از طریق معیاری به نام «نسبت سطح طبقات<sup>1</sup>» تعیین می‌شود. بر اساس این معیار، مساحت کل ساختمان نمی‌تواند از ضریبی معین از مساحت زمین آن تجاوز کند. امکان دریافت برخی امتیازهای اضافی نیز وجود دارد، اما در این زمین خاص، حداکثر مجاز FAR عدد ۲۱/۶ بود و بدیهی است که قصد داشتم برای رسیدن به این سقف تلاش کنم. می‌دانستم دستیابی به آن کار آسانی نخواهد بود. زمانی که در اولین محاسبات خود را بدون در نظر گرفتن حقوق هوایی تیفانی یا قطعه کندل، انجام داد، حداکثر FAR ممکن را ۸/۵ برآورد کرد؛ به این معنا که می‌توانستیم ساختمانی بیست‌طبقه با ۱۰ هزار فوت مربع فضای قابل استفاده در هر طبقه داشته باشیم. بلافاصله از او خواستم این مدل را به

ساختمانی چهل طبقه با ۵ هزار فوت مربع در هر طبقه تغییر دهد. این کار نه تنها آپارتمان‌هایی با مناظر بهتر فراهم می‌کند، بلکه به معنای تعداد کمتر واحد در هر طبقه بود - که خود یکی از ویژگی‌های لوکس و مطلوب برای خریداران محسوب می‌شود.

با این حال، به هیچ‌وجه قصد نداشتیم به FAR پایین رضایت دهم. نخست، با به دست آوردن حقوق هوایی تیفانی، امکان افزایش قابل توجه FAR فراهم می‌شد. افزون بر این، سازندگان می‌توانند با ارائه برخی امکانات مورد تایید کمیسیون برنامه‌ریزی شهر، FAR اضافی دریافت کنند. در این پروژه خاص، می‌توانستم با اختصاص بخشی از ساختمان به واحدهای مسکونی، به جای دفاتر اداری، امتیاز بگیرم؛ چراکه ساختمان‌های اداری باعث افزایش ترافیک پیاده‌روها و ازدحام شهری می‌شوند. همچنین امکان دریافت امتیاز دیگر با احداث فضای عمومی برای عابران - تحت عنوان راهروی میان‌بلوکی - در طبقه همکف وجود داشت. امتیاز سوم را می‌توانستم با ساخت فضای خرده‌فروشی بیشتر از

حداقل قانونی دریافت کنم و امتیاز نهایی را از طریق ساخت یک پارک عمومی در محدوده خرید و راهرو کسب نمایم.

مشتاق بهره‌برداری از هر مزیتی که امکان‌پذیر بود، با در درباره طراحی یک آتریوم چندطبقه برای فضای خرده‌فروشی گفت‌وگو کردم. از نظر تجاری، ساخت یک آتریوم خرده‌فروشی، ریسک قابل توجهی به حساب می‌آمد. مراکز خرید سرپوشیده در سراسر ایالات متحده با موفقیت مواجه شده‌اند، اما تقریباً هیچ‌گاه در نیویورک سیتی موفق نبوده‌اند. یک مرکز خرید حومه‌ای معمولاً فضایی تمیز، کنترل‌شده، امن و بهداشتی دارد که اکثر مردم در آن احساس راحتی می‌کنند. در مقابل، به نظر می‌رسد ساکنان نیویورک از زندگی پر جنب‌وجوش خیابانی لذت می‌برند و مشکلی با تعامل با دست‌فروشان ندارند.

با این حال، محاسبه من این بود که حتی اگر آتریوم از نظر تجاری خیلی موفق نباشد، امتیاز طبقات اضافی که برای ساخت آن دریافت می‌کنم، هزینه اجرای آن

را جبران خواهد کرد. بعدها، زمانی که مشاهده کردم آتریوم تا چه اندازه باشکوه از آب درآمد و چگونه شروع به جذب بهترین فروشگاه‌های دنیا به عنوان مستاجر کرد، دریافتم که آتریوم، به خودی خود، به موفقیتی مستقل تبدیل شده است.

در مراحل اولیه، تمرکز اصلی من بر طراحی خود ساختمان بود. می‌خواستم سازه‌ای بسازم که هم عظیم باشد و هم ماندگار؛ اما در عین حال آگاه بودم که بدون طراحی‌ای منحصربه‌فرد، مجوز ساخت یک ساختمان بسیار بلند را کسب نخواهم کرد. یک جعبه شیشه‌ای استاندارد با نمای چهار طرفه، مورد تایید برنامه‌ریزی شهری نبود. در کار طراحی را آغاز کرد و در حدود ۳۰ تا ۴۰ طرح مختلف ارائه داد. در مسیر طراحی، من بهترین عناصر هر طرح را انتخاب کرده و در نسخه نهایی تلفیق کردم.

در ابتدا طرح را با برجی شیشه‌ای بر روی پایه‌ای مستطیلی از سنگ آهک آغاز کردیم، اما نتیجه نهایی رضایت‌بخش نبود. در مرحله بعد، گزینه‌ای با سه

آسانسور شیشه‌ای بیرونی را بررسی کردیم که از نظر من بسیار جذاب بود، اما مشخص شد فضای داخلی قابل فروش زیادی را اشغال می‌کند. نهایتاً به طرحی رسیدیم که شامل مجموعه‌ای از تراس‌ها بود و به تدریج از سطح خیابان تا ارتفاع ساختمان مجاور تیغانی عقب‌نشینی می‌کرد. من و همسرم ایوانا هر دو معتقد بودیم که این عقب‌نشینی‌ها نوعی هم‌خوانی با محیط اطراف ایجاد می‌کند و موجب می‌شود ساختمان ما، بر خلاف آسمان‌خراش‌هایی با دیوارهای عمودی و مستقیم، حجیم و سنگین به نظر نرسد. در طبقات فوقانی نیز به طرحی دندان‌دار رسیدیم که جلوه‌ای زیگزاگ‌مانند داشت و به ساختمان ۲۸ وجه مختلف می‌داد؛ انگار پله‌های یک راه‌پله را برداشته و به صورت افقی چرخانده باشید.

بدیهی بود که اجرای این طراحی نسبت به طرح‌های استاندارد پرهزینه‌تر خواهد بود، اما مزایای آن کاملاً آشکار بود. این طرح امکان ساخت ساختمانی چشمگیر و متمایز با ۲۸ سطح مختلف را فراهم می‌کرد. علاوه بر

آن، وجوه متعدد ساختمان حداقل دو چشم انداز متفاوت از هر واحد مسکونی را تضمین می نمود و در نهایت امکان قیمت گذاری بالاتر برای آپارتمان ها را فراهم می ساخت. به باور من، این طرح تلفیقی از بهترین ویژگی های ممکن بود؛ طراحی ای عالی با قابلیت فروش بالا. برای موفقیت کامل، هر دو عنصر ضروری اند.

چالش بعدی، کسب تایید از شهرداری بود که از جمله شامل دریافت استثناهایی در چارچوب قوانین منطقه بندی می شد. در یکی از موارد کلیدی، صرفاً با تکیه بر منطق توانستیم نظر موافق را جلب کنیم. قانون منطقه بندی ایجاب می کرد که راهروی میان بلوکی در طبقه همکف به صورت شمالی-جنوبی طراحی شود، یعنی از خیابان ۵۷م به خیابان ۵۶م. این الزام به معنای آن بود که ورودی ساختمان باید در خیابان ۵۷م قرار گیرد، نه در خیابان پنجم که به مراتب لوکس تر و معتبرتر محسوب می شد. ما با اشاره به این نکته که ساختمان آی بی ام که بین محل ما و خیابان مدیسون قرار دارد، پیش تر راهروی شمالی-جنوبی میان بلوکی را

احداث کرده، استدلال کردیم که اجرای چنین راهرویی در پروژه ما تکراری و غیرضروری خواهد بود. در عوض، با ساخت راهرویی در جهت غربی-شرقی، می‌توانستیم خیابان پنجم را به آتریوم ساختمان آی‌بی‌ام و سپس به خیابان مدیسون متصل کنیم. جالب آنکه تمامی طرف‌ها موافقت داشتند که این بهترین راه‌حل ممکن است. نتیجه این شد که توانستیم استثنایی دریافت کنیم که به ما اجازه می‌داد ورودی مجلل خود را در خیابان پنجم ایجاد کنیم.

از همان ابتدا، شهرداری با ابعاد پیشنهادی ساختمان مخالفت کرد: ساختمانی هفتاد طبقه با حداکثر سطح اشغال FAR برابر با ۲۱/۶. از ماه دسامبر سال ۱۹۷۸، حتی پیش از نهایی شدن معامله با شرکت بن‌ویت، اداره برنامه‌ریزی شهری به ما اطلاع داده بود که این پروژه را بیش از حد بزرگ می‌دانند. آن‌ها اعلام کردند که قصد دارند با استفاده ما از مشوق‌ها برای افزایش FAR مخالفت کنند و نگرانی‌هایی جدی در خصوص سازگاری آن با ساختمان‌های کوتاه‌تر اطراف

در خیابان پنجم دارند. خوشبختانه، زمانی که در اوایل سال ۱۹۷۹ معامله را نهایی کرده و وارد مذاکرات جدی با اداره برنامه‌ریزی شهری شدیم، ابزارهای لازم را در اختیار داشتم. به عنوان راه‌حل جایگزین، می‌توانستم ساختمانی احداث کنم که نیاز به هیچ‌گونه استثنایی نداشت. درست مانند آنچه پیش‌تر با والتر هووینگ انجام داده بودم، از در خواستم تا ماکت ساختمان را برای ارائه به اداره برنامه‌ریزی آماده کند. ماکت حاصل، جعبه‌ای باریک و چهارضلعی بود که به صورت مستقیم تا هشتاد طبقه ارتفاع می‌گرفت و بر فراز ساختمان تیفانی پیش‌آمدگی داشت. موضع ما این بود که اگر شهرداری طرح پیشنهادی ما را تایید نکند، آماده‌ایم تا همان ساختمان را اجرا کنیم. ماکت و نماهای مربوطه را به آنان نشان دادیم. همان‌طور که انتظار می‌رفت، واکنش‌شان همراه با نگرانی بود. مطمئن نیستم که واقعا باور کردند آن ساختمان قابل ساخت است یا نه، اما یقیناً نمی‌توانستند از آن مطمئن باشند.

مورد بعدی که - به طور غیرمنتظره - توانستم به نفع

خودم از آن بهره‌برداری کنم، خود شرکت بن‌ویت تلو بود. در ابتدا تصور می‌کردم تنها قرار است ساختمان فروشگاه را تخریب کرده و پروژه را اجرا کنم. اما خیلی زود پس از امضای قرارداد خرید ملک، شرکت دیگری به نام آلاید استورز کورپوریشن<sup>1</sup> قراردادی با شرکت جنسکو برای خرید دوازده شعبه باقی‌مانده فروشگاه‌های بن‌ویت تلو از پالم بیچ فلوریدا تا بورلی هیلز کالیفرنیا منعقد کرد. مدت کوتاهی بعد، مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره آلاید، توماس ماچوچه<sup>2</sup> که مدیری برجسته در حوزه خرده‌فروشی بود، با من تماس گرفت.

شرکت آلاید زمانی که ماچوچه در سال ۱۹۶۶ مدیریت آن را به دست گرفت، در آستانه ورشکستگی قرار داشت، اما او ظرف ده سال توانست این شرکت را به یکی از نیرومندترین مجموعه‌های خرده‌فروشی کشور تبدیل کند. ماچوچه در تماس با من توضیح داد که گرچه برخی از فروشگاه‌های تازه خریداری‌شده بن‌ویت

1 Allied Stores Corporation

2 Thomas Macioce

عملکرد خوبی دارند، اما معتقد است حفظ شعبه اصلی این فروشگاه در منطقه منتهن ضروری است. او گفت که ترجیح می‌دهد فروشگاه همچنان در محل کنونی، یعنی تقاطع خیابان پنجاه و هفتم و خیابان پنجم، باقی بماند؛ نه تنها به این دلیل که این مکان به مدت پنجاه سال میزبان فروشگاه بوده، بلکه به خاطر موقعیت منحصر به فرد آن در شهر.

از همان ابتدا به تام گفتم که ارائه فضایی مشابه گذشته برای بن‌ویت امکان‌پذیر نیست. در عوض پیشنهاد کردم که فضایی مطلوب و رو به خیابان پنجاه و هفتم، متصل به آتریومی که در طبقه همکف طراحی کرده بودم، در اختیارشان قرار دهم. نقشه‌هایم را به او نشان دادم و خیلی زود توانستیم به توافق برسیم.

این توافق برای تام بسیار سودمند بود، چراکه قرارداد اجاره‌ای بلندمدت با نرخ هر فوت مربع بسیار پایین‌تر از آنچه بعدها برای سایر فضاهای خرده‌فروشی ساختمان دریافت کردم، امضا شد. با این حال، برای من نیز معامله‌ای بسیار مطلوب بود. ۵۵ هزار فوت مربع از فضا

را با اجاره سالانه ۳ میلیون دلار به علاوه درصدی از سود فروش، به شرکت آلاید واگذار کردم. این در حالی بود که برای خرید اجاره‌نامه و ساختمان بن‌ویت، ۲۵ میلیون دلار هزینه کرده بودم و با نرخ بهره ۱۰ درصد، هزینه‌های جاری سالانه من تقریباً ۵/۲ میلیون دلار می‌شد. به عبارت دیگر، سالانه ۵/۲ میلیون دلار بابت مالکیت ملک می‌پرداختم و در مقابل، ۳ میلیون دلار تنها بابت اجاره بخشی از فضا دریافت می‌کردم؛ یعنی سودی معادل ۵۰۰ هزار دلار در سال و مالکیت کامل زمین؛ پیش از حتی آغاز ساخت‌وساز.

از همه مهم‌تر اینکه، از آنجا که فقط بخش کوچکی از ملک را به بن‌ویت اختصاص داده بودم، امکان اجاره سایر بخش‌ها به خرده‌فروشان دیگر برایم فراهم بود. با این حال، شاید مهم‌ترین مزیت این توافق‌نامه آن بود که با آن، فروشگاهی را در اختیار داشتم که شهرداری نیویورک تمایل زیادی به حفظ آن در شهر داشت. این موضوع به من اجازه داد تا استدلالی ساده و در عین حال قدرتمند به کمیسیون برنامه‌ریزی شهری ارائه کنم.

به آن‌ها گفتم اگر خواهان بازگشت بن‌ویت به خیابان پنجم هستید، باید طرح منطقه‌بندی پیشنهادی من را تایید کنید. با این حال، تایید نهایی پروژه من همچنان قطعی نبود. هیئت محلی با احداث ساختمانی به این ارتفاع مخالف بود. در اقدامی تاکتیکی، پیشنهاد تعلیق شش‌ماهه صدور مجوز برای ساخت‌وسازهای جدید در منطقه را مطرح کردند تا بررسی شود که آیا این ناحیه بیش از اندازه توسعه پیدا کرده است یا نه. در نتیجه، کمیته‌ای تحت عنوان «ممنوعیت رونق ساخت‌وساز» تشکیل شد. به محض شکل‌گیری این کمیته، سیاستمداران نیز واکنشی غریزی نشان دادند و به این مسئله چسبیدند.

با نگاه به گذشته، معتقدم که نه سیاست و نه نفوذ، نقش تعیین‌کننده‌ای در تایید این پروژه نداشتند. کاملاً مطمئنم که این معماری خود پروژه بود که موفقیت را برای ما رقم زد. در واقع، در آن زمان هیچ‌کس تاثیری به‌اندازه آدا لوئیز هاکس‌تیبل<sup>1</sup>، منتقد ارشد معماری

1 Ada Louise Huxtable

روزنامه نیویورک تایمز نداشت. تصمیم گرفتم ریسک حساب شده‌ای انجام دهم و از هاکس‌تیبیل دعوت کردم پیش از رأی‌گیری کمیسیون برنامه‌ریزی شهری درباره درخواست منطقه‌بندی، از ماکت و طراحی پروژه بازدید کند. تاثیر نیویورک تایمز واقعا چشمگیر است؛ بی‌تردید یکی از تاثیرگذارترین نهادهای رسانه‌ای در جهان به شمار می‌رود و می‌دانستم که هر مطلبی که هاکس‌تیبیل بنویسد، بازتاب گسترده‌ای خواهد داشت. در عین حال، این را هم می‌دانستم که او معمولا با آسمان‌خراش‌ها مخالفت دارد و غالبا بناهای سنتی و کلاسیک را به طراحی‌های مدرن و درخشان ترجیح می‌دهد. اما در میانه سال ۱۹۷۹، به شدت نگران نتیجه بودم و با خودم فکر کردم که دعوت از هاکس‌تیبیل، در بدترین حالت، تاثیر منفی بیشتری نخواهد داشت و اگر خوش‌شانس باشم، شاید حتی نقد مثبتی بنویسد که به ما کمک کند. اوایل ژوئن، هاکس‌تیبیل برای بازدید از نقشه‌ها آمد. سپس، در روز یکشنبه اول جولای، در بخش هنر و سرگرمی نیویورک تایمز، ستون «نگاه معماری» او درباره

برج ترامپ منتشر شد. عنوان این مقاله «یک شاهکار نیویورکی با طراحی برتر» بود؛ تیتري که احتمالاً بیش از هر اقدام یا سخنی از سوی من، در تایید منطقه‌بندی پروژه‌ام موثر بود.

جالب آنکه هاکس‌تیبیل در نیمه نخست نقدش، از ابعاد بزرگ پروژه ما انتقاد کرد و اشاره کرد که من «از هر ترفندی برای به حداکثر رساندن اندازه ساختمان استفاده کرده‌ام». اما نکته قابل توجه آن بود که انتقاد اصلی‌اش نه متوجه من، بلکه متوجه قوانین منطقه‌بندی شهری بود که به گفته او، توسعه‌دهندگان را به انجام چنین اقداماتی ترغیب می‌کند. در پایان نیز، چند جمله تحسین‌آمیز و ارزشمند درباره پروژه نوشت. او بیان کرد که «طراحی آن با دقت فراوانی انجام شده» و افزود که این بنا «بی‌تردید سازه‌ای چشمگیر و زیباست.»

در ماه اکتبر، کمیسیون برنامه‌ریزی شهر به اتفاق آرا درخواست منطقه‌بندی ما را تایید کرد. هرچند اعضای کمیسیون اظهار داشتند که نمای سنگی برای برج ترامپ را ترجیح می‌دادند، چراکه با بافت معماری اطراف

سازگارتر بود، اما با توجه به اینکه من «امکانات عمومی فوق‌العاده‌ای» در طرح ارائه داده بودم، بر تغییر نما پافشاری نکردند.

در نهایت، توانستیم ضریب بهره‌برداری ساختمانی معادل ۲۱ را مذاکره کنیم که اندکی کمتر از سقف مجاز ۲۱/۶ بود. من نیز با ساخت ساختمانی دو طبقه کمتر از آنچه ابتدا در نظر داشتم موافقت کردم. این توافق، امکان ساخت برجی ۶۸ طبقه شامل یک آتریوم عظیم ۶ طبقه با سقف بلند را فراهم کرد که برج ترامپ را به بلندترین ساختمان مسکونی شهر تبدیل کرد.

در عین حال، شهرداری نیز نقدهای هاکس‌تیبیل را درباره قوانین منطقه‌بندی جدی گرفت. در واکنش به نحوه استفاده من از امتیازات و حقوق هوایی برای ساخت ساختمانی به این وسعت، قوانین منطقه‌بندی شهری را اصلاح کردند تا از تکرار این نوع توسعه در آینده جلوگیری شود.

پس از دریافت تاییدیه منطقه‌بندی، چالش بعدی، ساخت خود برج بود. پروژه‌ای که قطعا ارزان تمام

نمی‌شد. زمانی که ساخت‌وساز از ارتفاع خاصی بالاتر می‌رود، هزینه‌ها به صورت تصاعدی افزایش می‌یابند؛ چراکه همه چیز، از تقویت زیرساخت‌ها گرفته تا بالابردن تاسیسات و لوله‌کشی، به شدت پرهزینه‌تر می‌شود. با این حال، به دلیل موقعیت بی‌نظیر زمین، اطمینان داشتم که می‌توانم از پس این پروژه بریایم. اگر همه چیز به درستی پیش می‌رفت، می‌توانستم قیمتی بسیار بالا برای واحدها تعیین کنم و در نتیجه، هزینه‌های اضافی بی‌اهمیت می‌شدند.

در اکتبر ۱۹۸۰، بانک چیس منهن با تامین مالی پروژه برج ترامپ موافقت کرد. همچنین با شرکت اچ‌آر‌اچ کانستراکشن<sup>۱</sup> قرارداد بستم تا پیمانکار اصلی پروژه باشد. بودجه کلی پروژه - شامل خرید زمین، ساخت‌وساز، هزینه‌های جاری، تبلیغات و بازاریابی - اندکی بیش از ۲۰۰ میلیون دلار برآورد شد.

برای نظارت مستقیم بر روند ساخت، باربارا رس<sup>۲</sup>

1 HRH Construction

2 Barbara Res

را به‌عنوان نماینده شخصی خود منصوب کردم؛ او نخستین زنی بود که در نیویورک مسئول ساخت یک آسمان‌خراش شد. در آن زمان، ۳۳ ساله بود و پیش‌تر در پروژه بازسازی هتل کومودور با او آشنا شده بودم، جایی که به‌عنوان ناظر تاسیسات مکانیکی فعالیت می‌کرد. در جلسات فنی متوجه شدم که از هیچ‌کس حرف زور نمی‌پذیرد. با وجود قد و قامت کوچکتر از اغلب مدیران مرد، شجاعانه ایستادگی می‌کرد و در عین حال، توانایی بالایی در پیشبرد امور داشت. این تجربه برایم جالب بود، چرا که مادرم در تمام عمر خانه‌دار بود، اما من در حرفه‌ام زنان زیادی را در پست‌های کلیدی به کار گرفته‌ام که عملکردشان بی‌نظیر بوده است.

در واقع، بسیاری از آن‌ها اثربخش‌تر از هم‌متایان مرد خود ظاهر شده‌اند. لوئیز سان‌شاین که به مدت ۱۰ سال معاون اجرایی شرکت من بود، یکی از سرسخت‌ترین و قاطع‌ترین مدیرانی است که می‌شناسم.

بلانش اسپراگ، معاون اجرایی مسئول فروش و طراحی داخلی ساختمان‌ها، از بهترین فروشندگان

و مدیرانی است که تا به حال با آنها کار کرده‌ام. نورما فوردرر، دستیار اجرایی‌ام، در ظاهر فردی آرام، مهربان و خوش‌برخورد است، اما در درون سخت‌کوش و تسلیم‌ناپذیر است. هرکس بخواهد از ظاهر نرم او سوءاستفاده کند، خیلی زود متوجه اشتباهش می‌شود. همسرم، ایوانا، نیز مدیری توانمند و سخت‌گیر است که با کارکنانش رفتاری خوب اما در عین حال رقابتی دارد. آنها به او احترام می‌گذارند، زیرا می‌دانند همان قدر که از آنها انتظار تلاش دارد، خودش نیز به همان اندازه تلاش می‌کند.

تخریب ساختمان پیشین، بن‌ویت تلو را در ۱۵ مارس ۱۹۸۰ آغاز کردیم. اما خیلی زود درگیر جنجالی بزرگ شدم که مربوط به دو مجسمه برجسته آرت دکو روی نمای ساختمان بود.

در طول سال ۱۹۷۹، پس از اعلام عمومی برنامه‌های پروژه و آغاز مذاکره برای منطقه‌بندی، هیچ‌کس توجهی به این مجسمه‌ها نشان نداد. هیچ‌گونه پیشنهادی از سوی مقامات منطقه‌بندی، سازمان‌های حفاظت از

میراث فرهنگی یا نهادهای هنری برای حفظ این آثار مطرح نشد. نهایتاً، در اواسط دسامبر ۱۹۷۹ و کمی پیش از آغاز عملیات ساخت، تماسی از موزه هنر متروپولیتن<sup>۱</sup> دریافت کردم که از من درباره امکان اهدای آن مجسمه‌ها و برخی نرده‌های فلزی پرسیدند. با خوشرویی گفتم اگر امکان حفظ مجسمه‌ها وجود داشته باشد، مایلم آن‌ها را به موزه اهدا کنم. اما در عمل، زمانی که عملیات تخریب به بخش مربوط به این نقش‌های برجسته رسید، کارکنانم اطلاع دادند که این آثار بسیار سنگین‌تر از برآورد اولیه هستند. گفتند اگر بخواهیم آن‌ها را سالم خارج کنیم، باید داربست‌های ایمنی ویژه نصب کنیم و این کار چند هفته پروژه را به تعویق می‌اندازد. با توجه به هزینه سنگین بهره‌وام ساخت در پروژه‌ای با این مقیاس و همچنین هزینه‌های اضافی ناشی از تاخیر، حاضر نبودم صدها هزار دلار صرف نجات چند مجسمه کنم که از نظر من ارزش هنری محدودی داشتند.

1 Metropolitan

در نتیجه، دستور دادم مجسمه‌ها برداشته شوند و عملیات ادامه یابد. اما چیزی که انتظارش را نداشتم، واکنش شدید رسانه‌ها و افکار عمومی بود. روز بعد، نیویورک تایمز عکسی از کارگران در حال تخریب مجسمه‌ها را در صفحه اول منتشر کرد. ناگهان، به نماد تمام آنچه بدی و بی‌توجهی در میان سازندگان مدرن تلقی می‌شد، تبدیل شدم. در سرمقاله تایمز، این اقدام به‌عنوان «نمونه‌ای فراموش‌نشده‌ی از اولویت دادن به محاسبات مالی بر حساسیت‌های عمومی» توصیف شد و نوشته بودند: «بدیهی است که ساختن ساختمان‌های بزرگ، الزاما انسان‌های بزرگ نمی‌سازد و معاملات بزرگ هم، کارشناسان هنری نمی‌سازد.»

این نوع تبلیغاتی نبود که موردعلاقه من باشد. اکنون که به گذشته نگاه می‌کنم، از تخریب مجسمه‌ها پشیمانم. هنوز هم مطمئن نیستم که آن آثار واقعا ارزشمند بوده‌اند و همچنان معتقدم بسیاری از منتقدانم در آن زمان متظاهر و ریاکار بودند. با این حال، اکنون درک می‌کنم که برخی رویدادها می‌توانند معنای نمادین پیدا

کنند. صادقانه بگویم، در آن زمان بسیار جوان بودم و شاید بیش از اندازه عجله داشتم تا به چنین مسائلی توجه کنم. نکته اینجاست که برخلاف تصور برخی افراد، تمایلی به ایفای نقش «آدم بد» ندارم، مگر در شرایطی که واقعا ضروری باشد.

نکته جالب این است که تمام این جنجال‌ها در نهایت شاید به نفع فروش برج ترامپ تمام شد.

گزارش‌هایی که درباره این پروژه منتشر می‌شد، معمولا با عباراتی از این دست آغاز می‌شدند: «برای ساخت یکی از مجلل‌ترین ساختمان‌های جهان...» اگرچه محتوای اغلب این گزارش‌ها منفی بود، اما حجم بسیار زیادی از تبلیغات را به همراه داشت و توجه گسترده‌ای را به برج ترامپ جلب کرد. تقریبا بلافاصله شاهد افزایش فروش واحدهای مسکونی بودیم.

نمی‌خواهم بگویم این اتفاق خوب بود؛ در واقع، شاید نکته ناراحت‌کننده‌ای درباره فرهنگی که در آن زندگی می‌کنیم را بازتاب می‌دهد. اما من تاجر هستم و از این تجربه درسی مهم گرفتم: تبلیغات مثبت، بهتر از

منفی است، اما از منظر نتیجه نهایی، گاهی تبلیغات منفی بهتر از نبود تبلیغات است. در نهایت، جنجال می‌فروشد و البته، جذابیت نیز می‌فروشد. حتی پیش از آغاز ساخت پروژه، به این نتیجه رسیده بودم که آتریوم می‌تواند به یکی از خیره‌کننده‌ترین بخش‌های برج ترامپ تبدیل شود. در ابتدا صرفاً قصد داشتیم فضایی زیبا برای خرده‌فروشان طراحی کنیم، اما وقتی نقشه‌های نهایی و ماکت را دیدم، متوجه شدم این فضا می‌تواند واقعا خارق‌العاده باشد. بنابراین تصمیم گرفتم هر چقدر لازم باشد هزینه کنم تا مطمئن شوم آتریوم به تمام ظرفیت خود می‌رسد.

شاید بهترین نمونه در این زمینه، انتخاب سنگ مرمر باشد. در ابتدا قصد داشتم از مرمر قهوه‌ای پارادیزو که در لابی هتل گرند هایت بسیار موفق بود، استفاده کنم. اما در نهایت قانع شدم که سنگی که برای لابی یک هتل عالی است، لزوماً برای آتریوم یک مرکز خرید مناسب نیست.

در شرکت، همراه با ایوانا، صدها نمونه مرمر را بررسی

کردیم. در نهایت به سنگی خاص به نام برشیا پرنیش رسیدیم؛ مرمری نادر با ترکیب رنگی از رز، هلویی و صورتی که تاکنون هیچ‌کدام از ما نمونه‌ای شبیه آن ندیده بودیم. این سنگ چنان زیبا بود که واقعا نفسگیر به نظر می‌رسید.

البته این مرمر بسیار گران‌قیمت بود؛ بخشی از دلیل این گرانی، نامنظم بودن طبیعی آن بود. زمانی که از معدن بازدید کردیم، متوجه شدیم بیشتر تخته‌های مرمر دارای لکه‌ها و رگه‌های سفید بزرگ هستند. این موضوع از نظر من زیبایی سنگ را خدشه‌دار می‌کرد. بنابراین با نوارهای مشکی به معدن رفتیم و تخته‌هایی را که بهترین کیفیت را داشتند، علامت‌گذاری کردیم. حدود ۶۰ درصد باقی‌مانده را کنار گذاشتیم.

در نهایت تقریبا کل بخش فوقانی کوه را برداشتیم و بیشتر معدن را به مصرف رساندیم. سپس بهترین استادکاران را برای برش و نصب سنگ به کار گرفتیم، چرا که اگر افراد ماهر نباشند، لبه‌ها ناصاف، تطابق‌ها ضعیف و تقارن از بین می‌رود و در نتیجه کل زیبایی‌اثر از

دست می‌رود. استفاده گسترده از این مرمر در طراحی آتریوم - چه در کف‌ها و چه روی دیوارها تا شش طبقه - جلوه‌ای بسیار مجلل و چشمگیر به فضا بخشید. بازدیدکنندگان اغلب اظهار می‌کردند که آتریوم، به‌ویژه به‌خاطر رنگ مرمر، فضایی دوستانه، دلنشین، اما در عین حال پرانرژی و محرک دارد.

دقیقا همان ویژگی‌هایی که می‌خواهید خریداران هنگام خرید تجربه کنند؛ احساس راحتی همراه با میل به خرج کردن پول. البته مرمر تنها بخشی از طراحی این فضا بود. کل ساختار آتریوم بسیار چشمگیر و متفاوت بود. به جای استفاده از نرده‌های آلومینیومی که ارزان و کاربردی هستند، از برنج صیقلی بهره بردیم که هرچند بسیار گران‌تر بود، اما ظاهری شیک‌تر داشت و به طرز فوق‌العاده‌ای با رنگ مرمر هماهنگ می‌شد.

همچنین از شیشه‌های بازتابنده بسیاری، به‌ویژه در اطراف پله‌برقی‌ها، استفاده کردیم. این تصمیم بسیار مهم بود، چرا که باعث می‌شد فضای مرکزی که نسبتا کوچک بود، بزرگ‌تر و باشکوه‌تر به نظر برسد. احساس

وسعت با استفاده از تنها دو ستون سازه‌ای در کل آتریوم تقویت شد، به‌گونه‌ای که از هر نقطه‌ای که در آن می‌ایستید، نمایی بدون مانع و حسی از فضای باز در اختیار داشتید.

سومین عنصری که به جذابیت آتریوم افزود، موضوعی بود که در ابتدا با آن مخالفت کرده بودم: گسترش غیرمعمول ورودی از خیابان پنجم. طبق مقررات منطقه‌بندی، تنها عرضی ۱۵ فوتی برای ورودی الزامی بود و تمایلی نداشتم فضای ارزشمند خرده‌فروشی مشرف به خیابان پنجم را بیشتر از حد لازم از دست بدهم.

اما شهر نیویورک برای افزایش این عرض به سی فوت فشار زیادی وارد کرد و در نهایت، با اکراه موافقت کردم. این تصمیم باعث شد بخشی از فضای تجاری بسیار ارزشمند را از دست بدهم، اما اکنون معتقدم ورودی باشکوهی که در مقابل آن دریافت کردم، بسیار ارزشمندتر بود. این موفقیت را کاملاً مرهون کمیسیون برنامه‌ریزی شهری می‌دانم.

آخرین عنصر کلیدی در طراحی آتریوم، آبشاری است

که در امتداد دیوار شرقی جریان دارد. این آبشار تقریباً ۸۰ فوت ارتفاع دارد و ساخت آن نزدیک به ۲ میلیون دلار هزینه در بر داشت. در ابتدا، اکثر همکارانم طرفدار نصب نقاشی‌های دیواری بودند. به نظر من این ایده قدیمی، تکراری و نه چندان هیجان‌انگیز بود. اما در نهایت، آبشار خودش به نوعی تبدیل به یک اثر هنری شد، تقریباً مانند یک دیوار مجسمه‌سازی‌شده. این آبشار توجه بسیاری را جلب کرد و تاثیر بیشتری داشت نسبت به زمانی که حتی هنرهای بسیار عالی را نصب می‌کردیم. اگرچه بیشتر مراکز خرید به دلیل امنیت و یکنواختی موفق می‌شوند، اما من مطمئن هستم که آتریوم برج ترامپ دقیقاً به دلایل مخالف موفق بوده است. این فضا بزرگ‌تر از زندگی است و قدم زدن در آن تجربه‌ای منحصر به فرد است، تقریباً انگار در سرزمین عجایب هستید.

ما تلاش کردیم تا همان حس جذابیت را در داخل آپارتمان‌ها نیز ایجاد کنیم. چشمگیرترین عنصری که می‌توانستیم در این فضا ارائه دهیم، مناظری بود

که در اختیار ساکنان قرار می‌گرفت. چون واحدهای مسکونی از طبقه سی‌ام شروع می‌شدند، اکثر آن‌ها از ساختمان‌های اطراف بالاتر بودند و به همین دلیل منظر بی‌نظیری به سمت شمال از سنترال پارک، به سمت جنوب از مجسمه آزادی، به سمت شرق از ایست ریور و به سمت غرب از هادسون داشتند. علاوه بر این، طراحی دندان‌های ساختمان باعث می‌شد که همه اتاق‌های اصلی آپارتمان‌ها حداقل دو منظر متفاوت داشته باشند. برای بهره‌برداری بهینه از این مناظر، پنجره‌های بزرگی تقریباً از کف تا سقف طراحی کردیم. در ابتدا می‌خواستیم پنجره‌ها کاملاً از کف تا سقف باشند، اما به من گفته شد که اگر حتی کمی پایه زیر پنجره‌ها نباشد، برخی افراد ممکن است دچار سرگیجه ارتفاع شوند. جالب است که در داخل آپارتمان‌ها، عناصر کم‌اهمیت‌تری نسبت به موارد دیگر وجود داشت.

خیلی زود متوجه شدیم که خریدارانی که ۱ میلیون دلار برای یک خانه دوم دو خوابه یا ۵ میلیون دلار برای یک دوبلکس چهار خوابه هزینه می‌کنند، معمولاً طراحان

خود را استخدام می‌کنند، آپارتمان‌ها را خالی می‌کنند و مطابق سلیقه خود آن‌ها را بازسازی می‌کنند.

درنهایت، دلیل اینکه توانستیم قیمت‌های بی‌سابقه‌ای برای آپارتمان‌ها به دست آوریم، چیزی فراتر از امکانات خاصی بود که فراهم کرده بودیم. این واقعیت بود که از طریق ترکیب طراحی، مصالح، موقعیت، تبلیغات، شانس و زمان‌بندی، برج ترامپ به یک هاله رازآلود دست یافت. بسیاری از ساختمان‌ها می‌توانند موفق باشند، اما من مطمئنم که فقط یکی از آنها در هر زمان می‌تواند ویژگی‌های لازم برای جذب بهترین خریداران و کسب بالاترین قیمت‌ها را داشته باشد. قبل از برج ترامپ، آخرین ساختمانی که این ویژگی‌های جذاب را داشت، برج المپیک در خیابان پنجاه‌ویکم، نزدیک خیابان پنجم بود که در دهه ۱۹۷۰ ساخته شد. عنصر کلیدی موفقیت آن، مالکیت آریستوتل اوناسیس<sup>۱</sup> بود. در آن زمان، اوناسیس زندگی بسیار شگفت‌انگیزی داشت.

1 Aristotle Onassis

او با جکی کندی ازدواج کرده بود و نهایتاً یک جت شخصی با عمارت‌های فراوان در سراسر جهان، قایق تفریحی عظیم و حتی جزیره شخصی‌اش، اسکورپیوس را در اختیار داشت. اوناسیس بسیار ثروتمند و محبوب بود و اگرچه برج المپیک ساختمانی شگفت‌انگیز یا جذاب نبود، اما محصول درست در زمان درست توسط فرد درست بود. این پروژه توانست موفقیت قابل توجهی کسب کند و از یک رقیب اصلی، گالریا<sup>1</sup> در خیابان پنجاه و هفتم شرقی که در همان زمان ساخته شده بود، پیشی گرفت. به طور مشابه، برج ترامپ نیز بازار را از یک رقیب بالقوه مهم ربود. قبل از اینکه معامله‌ام برای خرید محل بن‌ویت را انجام دهم، سازنده‌ای دیگر برنامه‌هایی برای ساخت برج آپارتمانی عظیمی بالای موزه هنر مدرن در خیابان پنجاه‌وسوم، نزدیک خیابان پنجم، اعلام کرده بود.

این پروژه با توجه به موقعیت معتبر موزه، طراح معروف، سزار پلی و سازنده‌ای که هیچ هزینه‌ای برای

1 Galleria

ساخت بهترین‌ها دریغ نکرد، قطعاً می‌توانست موفقیت فوق‌العاده‌ای باشد.

با این حال، برج ترامپ به مراتب بیشتر از برج موزه فروخته شد. ابتدا، با اینکه ساخت برج ترامپ دیرتر آغاز شد، فروش آپارتمان‌ها تقریباً همزمان با برج موزه آغاز شد. از همان ابتدا متوجه شدم که چند مزیت داریم. اول از همه، موقعیت برج ترامپ در خیابان پنجم به مراتب بهتر بود. علاوه بر این، طراحی برج موزه الهام‌بخش نبود. نمای شیشه‌ای رنگارنگ آن نه جذاب و نه چشمگیر بود و لابی آن تنها یک لابی معمولی به نظر می‌رسید. در نهایت، برج موزه به دلیل بازاریابی ضعیف شکست خورد. تبلیغات آن‌ها کسل‌کننده بود و هیچ تلاشی برای ایجاد هیجان نکردند و ساختمان آن همچون یک پروژه معمولی به نظر می‌رسید.

در مقابل، ما نقاط قوت خود را شناسایی کرده و به طور گسترده تبلیغ کردیم. از همان ابتدا شروع به فروش برج ترامپ نه فقط به عنوان ساختمانی زیبا در موقعیت عالی، بلکه به عنوان یک رویداد منحصر به فرد کردیم.

ما خودمان را به عنوان تنها جایی معرفی کردیم که افراد بسیار ثروتمند باید در آن زندگی کنند؛ داغ‌ترین بلیت شهر. ما رویا می‌فروختیم. بازاری که به آن توجه نکردیم، نیویورکی‌های با ثروت قدیمی بودند که معمولاً تمایل دارند در ساختمان‌های قدیمی‌تر زندگی کنند. از طرف دیگر، می‌توانستیم برای گروه‌های دیگری از افراد ثروتمند جذاب باشیم. مشخصاً افراد مرتبط با دنیای نمایش، به دلیل اینکه چیزی بسیار جذاب خلق کرده بودیم، انتخاب طبیعی برای خرید در برج ترامپ بودند. همچنین خارجی‌ها بازار بزرگی بودند، از جمله اروپایی‌ها، آمریکای جنوبی‌ها، اعراب و آسیایی‌ها.

از نظر عملی، مزیت فوری برج ترامپ نسبت به دیگر ساختمان‌ها این بود که تنها کاندومینیوم در نیویورک بود. برای خرید آپارتمان در کاندومینیوم تنها نیاز به پرداخت قیمت خرید داشتید، در حالی که برای خرید در ساختمان‌های تعاونی که اکثر ساختمان‌های نیویورک در آن زمان از این نوع بودند، به تأیید هیئت مدیره نیاز داشتید. این هیئت‌ها قدرت‌هایی خودسرانه داشتند و

می‌توانستند افراد را به دلایل بی‌مورد رد کنند. هنوز هم به یاد دارم صبحی را که قبل از شروع فروش‌ها یکی از فروشندگان به دفترم آمد و گفت: «آقای ترامپ، به دردسر افتاده‌ایم. برج موزه قیمت‌هایش را اعلام کرده و خیلی پایین‌تر از ماست.» یک دقیقه فکر کردم و متوجه شدم که در واقع شرایط برعکس است: برج موزه با قیمت‌گذاری پایین‌تر از برج ترامپ، در حقیقت به خود آسیب زده بود. مشتریان ثروتمندی که برای خرید آپارتمان آمده بودند، دنبال معامله خوب نبودند، بلکه بهترین‌ها را می‌خواستند.

بسیاری از افراد گمان می‌کنند که ما به دنبال جذب افراد مشهور به برج ترامپ بودیم یا شرکتی بزرگ برای روابط عمومی استخدام کردیم. حقیقت این است که هیچ وقت کسی را برای روابط عمومی استخدام نکردیم و تمام افراد مشهوری که آپارتمان خریدند، خودشان پیش ما آمدند. هیچ قیمت ویژه‌ای برای آن‌ها در نظر نگرفتیم. سازندگان دیگر ممکن است قیمت‌ها را برای جذب ستاره‌ها پایین بیاورند، اما به نظر من این نشان

ضعف است. چیزی که واقعا اهمیت دارد این است که یک فرد مشهور حاضر باشد قیمت کامل را برای آپارتمان بپردازد. اگر شایعه‌ای در مورد فرد مشهوری به تبلیغات برج ترامپ کمک کرده باشد، به نظر می‌آید این شایعه مربوط به فروشی بود که هیچگاه واقعی نشد. کمی بعد از شروع فروش‌ها، خبرنگاری تماس گرفت و پرسید آیا درست است که پرنس چارلز<sup>1</sup> آپارتمانی در برج ترامپ خریده است.

این همان هفته‌ای بود که پرنس چارلز و لیدی دایانا<sup>2</sup> ازدواج کرده بودند و در آن زمان محبوب‌ترین زوج دنیا بودند. سیاست ما در آن زمان این بود که از تایید یا تکذیب شایعات خودداری کنیم و همین را به خبرنگار گفتم. خبرنگار سپس با کاخ باکینگهام تماس گرفت و سخنگوی کاخ همان چیزی را گفت که من گفته بودم: نمی‌توانند شایعه را تایید یا تکذیب کنند. رسانه‌ها نیاز به چنین خبری داشتند. در نبود تکذیب، داستان اینکه

1 Prince Charles

2 Lady Diana

پرنس چارلز در حال بررسی خرید آپارتمانی در برج ترامپ است، در سراسر دنیا به عنوان یک خبر صفحه اول منتشر شد. این شایعه به ما آسیب نزد، اما باید به خودم می‌خندیدم. یک ماه قبل از این شایعه، زمانی که پرنس چارلز به نیویورک آمده بود، معترضان زیادی در بیرون لینکلن سنتر برای اعتراض حضور داشتند و بطری‌ها را به سوی او پرتاب می‌کردند. بعید است که پرنس چارلز بعد از این تجربه ترسناک، علاقه‌ای به خرید آپارتمانی در نیویورک سیتی داشته باشد.

با وجود تمام تقاضا، استراتژی بازاریابی ما این بود که خود را دست‌نیافتنی نشان دهیم. این یک تکنیک فروش معکوس بود. اگر با قرارداد در دست در دفتر بنشینید و مشتاق باشید اولین معامله‌ای که پیش می‌آید را انجام دهید، برای مردم کاملاً مشخص است که آپارتمان‌ها تقاضا ندارند. ما هرگز برای امضای قرارداد عجله نمی‌کردیم. وقتی مردم به دفتر می‌آمدند، آپارتمان‌های نمونه را به آن‌ها نشان می‌دادیم و با آن‌ها صحبت می‌کردیم و اگر علاقه‌مند بودند، توضیح می‌دادیم که

برای مطلوب‌ترین آپارتمان‌ها، لیست انتظار وجود دارد. هرچه آپارتمان‌ها دست‌نیافتنی‌تر به نظر می‌رسیدند، مردم بیشتر خواهان آن‌ها می‌شدند. با افزایش تقاضا، پیوسته قیمت‌ها را بالا می‌بردیم؛ در مجموع دوازده بار. کار خود را با قیمت‌هایی بسیار بالاتر از برج المپیک که تا آن زمان گران‌ترین ساختمان نیویورک بود، آغاز کردیم. در مدت کوتاهی، قیمت بهترین آپارتمان‌ها در طبقات بالا را تقریباً دو برابر کرده بودیم. خریداران آپارتمان‌های ۲ خوابه را با قیمت ۱/۵ میلیون دلار می‌خریدند و پیش از اتمام ساخت، اکثریت عمده آپارتمان‌ها به فروش رسیده بود. چرخه خریداران در برج ترامپ به نوعی به دماسنج اوضاع اقتصادی جهانی تبدیل شد. در ابتدا، خریداران عمده از کشورهای عربی بودند، زمانی که قیمت نفت به شدت افزایش یافته بود. سپس، با افت قیمت نفت، اعراب به کشور خود بازگشتند. در سال ۱۹۸۱، ناگهان موجی از خریداران فرانسوی وارد بازار شدند. در ابتدا از علت این تغییر مطمئن نبودم، اما بعدها متوجه شدم که

انتخاب فرانسوا میتران<sup>1</sup> به عنوان رئیس‌جمهور، موجب شد هر فرد هوشمند و ثروتمندی که نسبت به آینده اقتصادی فرانسه آگاه بود، دریابد که میتران آسیب‌های جدی به اقتصاد این کشور وارد خواهد کرد. تنها دلیل این نگرانی، سوسیالیستی بودن او و شروع به ملی کردن شرکت‌ها نبود، بلکه اقدامات خطرناک دیگری هم در پیش داشت، از جمله فروش تکنولوژی هسته‌ای به بالاترین پیشنهاددهنده که به هیچ عنوان قابل توجیه نیست.

بعد از آن، نوبت به خریداران از آمریکای جنوبی و مکزیک رسید، زمانی که دلار ضعیف شده بود اما اقتصاد این کشورها همچنان نسبت قوی به نظر می‌رسید. اما با شروع تورم، ارزش پول این کشورها کاهش یافت و دولت‌ها برای جلوگیری از خروج سرمایه محدودیت‌هایی اعمال کردند. این دوره هم به پایان رسید.

در سال‌های اخیر، دو گروه جدید خریدار در برج‌ترامپ پیدا شدند. یکی از آن‌ها آمریکایی‌ها بودند، به ویژه

1 François Mitterrand

افرادی از وال استریت، دلال‌ها و بانکداران سرمایه‌گذاری که در پی جنون بازار صعودی یک شبه ثروتمند شده بودند. وقتی به این موضوع فکر می‌کنم، واقعا مسخره به نظر می‌رسد. کارگزارانی که به سختی ۲۵ سال دارند، ناگهان سالی ۶۰۰ هزار دلار درآمد دارند، چراکه مشتریانی که هرگز ندیده‌اند، تماس می‌گیرند و درخواست خرید پنجاه هزار سهم جنرال موتورز می‌کنند. کارگزار تنها با فشار دادن یک دکمه در کامپیوتر، معامله را انجام داده و کارمزد کلانی کسب می‌کند. اما به محض سقوط بازار سهام - که حتما خواهد آمد، چون آن هم یک چرخه است - بسیاری از این افراد در خیابان‌ها به دنبال شغل خواهند گشت.

گروه دیگر خریداران جدید، ژاپنی‌ها بودند. احترام زیادی برای دستاوردهای اقتصادی ژاپن قائلم، اما معامله با آن‌ها اغلب دشوار است. آن‌ها معمولا به صورت گروه‌های ۶، ۸ یا حتی ۱۲ نفره وارد می‌شوند و باید تمامی اعضای گروه را برای هر معامله متقاعد کنید. ممکن است بتوانید یکی، دو یا سه نفر را متقاعد

کنید، اما جلب نظر ۱۲ نفر به یکباره بسیار چالش برانگیز است. همچنین، آن‌ها به ندرت لبخند می‌زنند و آنقدر جدی هستند که انجام معاملات با آن‌ها کمتر لذت‌بخش می‌شود. خوشبختانه، آن‌ها پول زیادی برای سرمایه‌گذاری دارند و به نظر می‌رسد که علاقه زیادی به خرید املاک دارند. متأسفانه، سال‌هاست که با استفاده از سیاست‌های تجاری خودخواهانه که رهبران سیاسی ما نتوانسته‌اند به طور کامل درک یا خنثی کنند، ایالات متحده را فریب می‌دهند و ثروتمندتر می‌شوند.

با توجه به اینکه ۲۶۳ آپارتمان برج ترامپ بسیار محبوب واقع شده بود، تصمیم گرفتم حدود یک دوجین از آن‌ها را از بازار خارج کنم، دقیقاً مشابه مدیر هتلی که همیشه چند اتاق ممتاز را برای شرایط اضطراری خالی نگه می‌دارد. این تصمیم به نوعی فرصتی برای حفظ گزینه‌های خود، به ویژه برای خودم، بود. در ابتدا، تصمیم گرفتم یکی از سه پنت‌هاوس سه طبقه در طبقات بالای برج را - که حدود ۱۲ هزار فوت مربع مساحت داشت - برای خانواده‌ام انتخاب کنم. در اواخر

سال ۱۹۸۳، به آنجا نقل مکان کردیم. پیشنهادهایی تا ۱۰ میلیون دلار برای هر یک از دو آپارتمان مجاور خودم داشتم، اما در برابر فروش آن‌ها مقاومت کردم، با این فکر که شاید در آینده به فضای بیشتری نیاز پیدا کنم. زودتر از آنچه که فکر می‌کردم، این نیاز به فضای بیشتر به واقعیت پیوست. در میانه سال ۱۹۸۵، از عدنان خاشقجی<sup>۱</sup>، یک میلیاردر عربستانی، دعوتی برای بازدید از آپارتمان‌ش در برج المپیک دریافت کردم. وقتی به آنجا رفتم، اگرچه خیلی از آپارتمان خوشم نیامد، اندازه عظیم اتاق‌های آن مرا تحت تاثیر قرار داد. مشخصا بزرگترین اتاق نشیمنی بود که تاکنون دیده بودم. در ۳ طبقه‌ام فضای زیادی داشتم، اما با خودم فکر کردم: چرا که نه؟ چرا نباید دقیقا آپارتمانی که می‌خواهم را داشته باشم، مخصوصا زمانی که خودم ساختمان را ساختم؟ تصمیم گرفتم یکی دیگر از آپارتمان‌ها در سه طبقه بالا را خریداری کنم و آن را با فضای خودم ترکیب کنم. تقریبا دو سال زمان برد تا بازسازی انجام شود،

1 Adnan Khashoggi

اما معتقدم هیچ آپارتمانی در هیچ جای دنیا به پای آن نمی‌رسد. اگرچه نمی‌توانم صادقانه بگویم که به اتاق نشیمن ۸۰ فوتی نیاز دارم، اما از داشتن آن لذت می‌برم. با وجود موفقیت در فروش آپارتمان‌های برج ترامپ به بهترین خریداران، در جذب بهترین خرده‌فروشان به آتریوم نیز به همان اندازه موفق بودیم. این فرآیند با فروشگاه اسپری که از لندن آمده و بهترین کریستال‌ها، جواهرات و عتیقه‌جات را می‌فروخت آغاز شد.

این فروشگاه برای نخستین شعبه خود در دوایست سال فعالیتش آتریوم را انتخاب کرد. در ابتدا مغازه‌ای کوچک در آتریوم داشتند، اما کسب‌وکارشان آنقدر رونق گرفت که به فضای بسیار بزرگ‌تری گسترش یافت. کیفیت همیشه کیفیت بیشتری جذب می‌کند. پس از آن متوجه شدیم که بسیاری از بهترین خرده‌فروشان دنیا، از جمله اسپری، چارلز ژوردن<sup>۱</sup>، بوچلاتی<sup>۲</sup>، کارتیه<sup>۳</sup>،

1 Charles Jourdan

2 Buccellati

3 Cartier

مارتا<sup>1</sup>، هری وینستون<sup>2</sup> و دیگران، در آتریوم مستقر شده‌اند. افتتاح آتریوم با نقد مثبت از پل گلدبرگر در آوریل ۱۹۸۳ همراه بود. گلدبرگر که جایگزین آدا لوئیز هاکس‌تیبیل به عنوان منتقد معماری تایمز شده بود، در نقد خود نوشت که آتریوم «تبدیل به افزوده‌ای بسیار خوشایندتر به منظر شهری شده است نسبت به آنچه پیش‌بینی‌کنندگان معماری انتظار داشتند.» او همچنین اشاره کرد که آتریوم «می‌تواند خوشایندترین فضای عمومی داخلی باشد که در چند سال اخیر در نیویورک تکمیل شده است. گرم، مجلل و حتی نشاط‌آور است؛ از هر نظر دعوت‌کننده‌تر از راهروها و آتریوم‌های عمومی که قبلاً در ساختمان‌هایی مثل برج المپیک، گالریا و سیتی‌کورپ سنتر ساخته شده‌اند.»

این نقد دو تاثیر مثبت داشت. نخست اینکه احساس خرده‌فروشان و افرادی که آپارتمان‌های برج ترامپ را خریداری کرده بودند، مبنی بر اینکه بهترین انتخاب

1 Martha

را کرده‌اند، تقویت شد. دوم، این نقد به جذب بیشتر خریداران به آتریوم کمک کرد که در نهایت کلید موفقیت آن بود.

با این حال، عجیب این بود که هیچ‌کس نمی‌توانست باور کند آتریوم از نظر تجاری موفق است. از روز افتتاح، شایعات نادرستی پیرامون آن پخش شد. یکی از این شایعات این بود که اگرچه آتریوم یک جاذبه توریستی است، اما واقعا کسی در آنجا خرید نمی‌کند. دیگری این بود که خرده‌فروشان اروپایی فقط به دلیل موقعیت برج ترامپ در آنجا حضور دارند و به عنوان پیشگامان ضررده عمل می‌کنند. برخی می‌گفتند مغازه‌های طبقه همکف خوب کار می‌کنند، اما طبقات بالا خیر. حتی در ۱۹۸۶، خبرنگار نیویورک تایمز که به دیدنم آمد، ظاهرا قصد داشت گزارشی تخریبی درباره آتریوم بنویسد، اما در نهایت داستانی در صفحه اول بخش تجاری درباره موفقیت آتریوم منتشر کرد.

معمولا یک مرکز خرید حومه‌ای در چند سال اول حداقل یک سوم از مستاجران اصلی‌اش را از دست می‌دهد، اما

برج ترامپ در سه سال اول فقط تعداد انگشت‌شماری از مغازه‌های خود را از دست داد. نکته مهم‌تر این بود که به محض اینکه مستاجری از آنجا می‌رفت، یکی از پنجاه خرده‌فروشی که در لیست انتظار داشتیم، جایگزین می‌شد. مغازه‌هایی با گران‌ترین کالاهای دنیا در آتریوم شکوفا شده بودند.

البته همه خرده‌فروشان با کیفیت موقعیت را مناسب نیافتند. بهترین مثال، تجربه لوئوه، خرده‌فروشی چرم است که یکی از نخستین مستاجران آتریوم بود. لوئوه کالاهای زیبایی داشت، اما مشخص شد که در حالی که یک زن ثروتمند ممکن است هزاران دلار برای یک تکه جواهر یا لباس شب در مغازه کناری بپردازد، حاضر نیست ۳ هزار دلار برای یک شلوار چرم لوئوه خرج کند. به همین دلیل، لوئوه موفق نبود، اما در نهایت اسپری که در مغازه کناری عملکرد خوبی داشت، فضای لوئوه را تصاحب کرد. در نتیجه، لوئوه از اجاره بلندمدت خلاص شد و اسپری ۴۶۰۰ فوت مربع فضای اضافی که به شدت نیاز داشت، به دست آورد.

یکی از عوامل دیگر در موفقیت برج ترامپ معافیت مالیاتی ۴۲۱-الف بود. جالب است که گرفتن این معافیت بیشتر از جمع‌آوری محل و تکمیل کل ساخت برج ترامپ طول کشید. شهر قانون ۴۲۱-الف را در ۱۹۷۱ برای تشویق توسعه مسکونی تصویب کرده بود. بر اساس این قانون، در ازای بهبود یک محل، سازندگان حق معافیت از مالیات املاک در دوره ۱۰ساله را داشتند. هر دو سال معافیت ۲۰درصد کاهش می‌یافت. معمولا کسانی که برای این معافیت درخواست می‌دادند، آن را دریافت می‌کردند، اما زمانی که من برای برج ترامپ درخواست دادم، شرایط متفاوت شد.

هیچ شکی در این نبود که حق داشتم. من پیشنهاد می‌دادم که یک ساختمان ده طبقه خراب را بردارم و به جای آن برج چندمنظوره ۶۸ طبقه ۲۰۰ میلیون دلاری بسازم. بر خلاف معافیت مالیاتی که برای گزند هایت دریافت کرده بودم که من را از تمام مالیات‌ها معاف می‌کرد، برنامه ۴۲۱-الف تنها از مالیات‌های اضافی مربوط به افزایش ارزیابی محل معاف می‌کرد. بنابراین،

هیچ کس نمی‌توانست استدلال کند که من محل را بهبود نمی‌دهم و بهتر از آن استفاده نمی‌کنم. اد کاچ می‌توانست و دلیلش هیچ ربطی به شایستگی پرونده من نداشت. همه‌اش سیاست بود. کوچ و معاونانش فرصتی را حس کردند که نمی‌توانستند مقاومت کنند: خود را به عنوان مدافعان مصرف‌کننده در برابر یک سازنده حریص جا بزنند. از دید روابط عمومی من آسیب‌پذیر بودم. کاملاً مشخص بود که خیابان پنجم دقیقاً محله حاشیه‌ای نیست و احتمالاً حتی اگر معافیت مالیاتی نمی‌گرفتم با برج ترامپ موفق می‌شدم. اما به نظر من هیچ کدام از این‌ها ربطی به حق قانونی من برای معافیت ۴۲۱-الف نداشت. در دسامبر ۱۹۸۰ برای اولین بار برای ۴۲۱-الف درخواست دادم. یک ماه بعد با تونی گلیدمن کمیسیونر اداره مسکن، حفاظت و توسعه شهر ملاقات کردم تا شخصاً از پرونده‌ام دفاع کنم. در مارس گلیدمن و اچ‌پی‌دی درخواستم را رد کردند. به کوچ زنگ زدم و گفتم فکر می‌کنم حکم ناعادلانه است، قصد ندارم تسلیم شوم و شهر مقدار زیادی پول

را در دادرسی پرونده‌ای که نهایتاً برنده می‌شوم هدر خواهد داد.

در آوریل ۱۹۸۱، دادرسی‌ای تحت عنوان ماده ۷۸ در دادگاه عالی ایالتی ثبت کردم و خواستار لغو تصمیم شهرداری شدم. رأی اولیه دادگاه به نفع من صادر شد، اما در دادگاه تجدیدنظر، حکم برگشت خورد؛ از این‌رو پرونده را به بالاترین مرجع قضایی ایالت، یعنی دادگاه تجدیدنظر، ارجاع دادم. در دسامبر ۱۹۸۲ - تقریباً دو سال پس از ثبت درخواست اولیه - دادگاه تجدیدنظر با رأی قاطع هفت بر صفر اعلام کرد که شهرداری به اشتباه درخواست معافیت مالیاتی من را رد کرده است. با این حال، به جای آنکه مستقیماً دستور اجرای معافیت را صادر کند، از شهرداری خواست تا مجدداً درخواست را بررسی کند. آن‌ها نیز چنین کرده و دوباره آن را رد کردند.

در این مرحله، چنان از رفتار مسئولان خشمگین بودم که دیگر هزینه‌های دادرسی برایم اهمیتی نداشت. بار دیگر ماده ۷۸ را ثبت کردیم و دقیقاً همان روند تکرار

شد: در دادگاه عالی پیروز شدیم، رأی در تجدیدنظر لغو شد و بار دیگر پرونده به دادگاه تجدیدنظر رفت. وکیلیم، روی کوهن، عملکردی درخشان از خود نشان داد؛ او بدون حتی یک یادداشت، در برابر هفت قاضی استدلال کرد.

این بار نیز دادگاه به اتفاق آرا به نفع ما رأی داد و به شهرداری دستور داد که بدون هیچ‌گونه تاخیر، معافیت را اجرایی کند. این، تنها نقطه اوج ماجرا بود. تا آن زمان، برج ترامپ به موفقیتی بی‌چون و چرا دست یافته بود. این پروژه نه تنها به من اعتبار و پرستیژ بخشیده بود، بلکه از نظر مالی نیز یک موفقیت بزرگ به حساب می‌آمد. بر اساس محاسبات من، کل هزینه پروژه - از جمله زمین، ساخت و ساز، دستمزد معماری، تبلیغات، ترویج و هزینه‌های مالی - چیزی در حدود ۱۹۰ میلیون دلار بود. تاکنون فروش واحدهای مسکونی ۲۴۰ میلیون دلار درآمد به همراه داشته است - یعنی حتی بدون احتساب درآمد مغازه‌ها و دفاتر، حدود ۵۰ میلیون دلار سود حاصل شده است. علاوه بر آن، بیش از ۱۰ میلیون

دلار نیز از محل کارمزد نمایندگی فروش واحدها درآمد داشتم. اجاره فضای اداری و آتریوم تجاری نیز هر ساله چند میلیون دلار دیگر درآمد ایجاد می‌کند که تقریباً همگی سود خالص هستند.

درنهایت، برج ترامپ به چیزی فراتر از صرفاً یک معامله سودآور تبدیل شد. من در آن کار می‌کنم، در آن زندگی می‌کنم و احساس تعلق خاصی نسبت به آن دارم. به دلیل همین دل‌بستگی شخصی بود که در سال ۱۹۸۶، سهم شریکم، شرکت اکوئیت‌بل را خریداری کردم. داستان از آنجا آغاز شد که اکوئیت‌بل، فرد جدیدی را مسئول املاک نیویورک کرد.

روزی این شخص با من تماس گرفت و گفت: «آقای ترامپ، تازه داشتم اسناد را بررسی می‌کردم. می‌خواهم بدانم چرا اینقدر برای نگهداری برج ترامپ هزینه می‌شود؟»

واقعیت این بود که سالانه نزدیک به ۱۰ میلیون دلار برای نگهداری هزینه می‌کردیم که رقم نسبتاً بالایی محسوب می‌شد. اما پاسخ بسیار ساده بود: هنگامی که بالاترین

استانداردهای ممکن را تعیین می‌کنید، حفظ آن‌ها نیز پرهزینه است. به‌عنوان مثال، سیاست من این بود که همه سطوح برنجی در آتریوم دو بار در ماه جلا داده شوند. آن فرد پرسید چرا این جلاکاری نمی‌تواند به صورت چند ماه یک بار انجام شود تا صرفه‌جویی شود؟ در ابتدا با ادب و آرامش توضیح دادم که یکی از عوامل کلیدی موفقیت آتریوم، نحوه نگهداری بی‌نقص آن است.

همچنین تاکید کردم که قصد ندارم در این سیاست تغییری ایجاد کنم و به ایشان پیشنهاد دادم که یک روز به این موضوع فکر کند که آیا واقعا مایل است بر چنین تغییری اصرار بورزد. ۲۴ ساعت بعد، دوباره تماس گرفت و گفت که درباره موضوع فکر کرده و ترجیح می‌دهد روی کاهش هزینه‌ها تمرکز کند. احتمالا همین نقطه، پایان شراکت من با اکوئیت‌بل بود. با وجود علاقه‌ام به این شرکت، حاضر نبودم برای صرفه‌جویی در چند دلار، به یکی از موفق‌ترین پروژه‌هایم آسیب بزنم. چنین اقدامی برای من چیزی جز خودویرانگری نبود. ناراحت

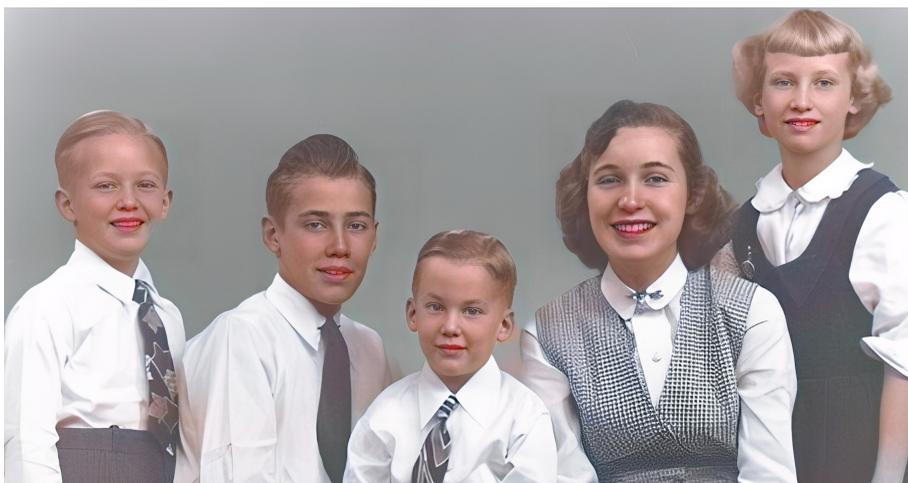
بودم، اما سعی می‌کردم با نگاهی فلسفی به مسئله بنگرم. نزد دوستم، جورج پیکاک، مدیر املاک شرکت اکوئیت بل رفتم و برایش توضیح دادم که با مشکلی جدی مواجه شده‌ایم و به نظر نمی‌رسد راه‌حلی برای خروج از آن وجود داشته باشد. بنابراین تصمیم گرفتم پیشنهاد خرید سهم اکوئیت بل را مطرح کنم. در مدت کوتاهی به توافق رسیدیم و از آن پس، مالکیت کامل برج ترامپ را در اختیار گرفتم.

پس از امضای قراردادها، نامه‌ای از سوی جورج پیکاک دریافت کردم که در پایان آن چنین نوشته بود: «مانند بسیاری از امور در زندگی، زمان خواستار تغییر است و بهترین کار پذیرش این واقعیت خواهد بود. با این حال، همیشه به نقشم در خلق برج ترامپ افتخار خواهم کرد و با خوشی به یاد خواهم آورد که چگونه برای به ثمر رساندن آن تلاش کردیم.»

دریافت این نامه برایم بسیار خوشایند بود؛ پایانی باشکوه برای شراکتی که از ابتدا نیز باشکوه و پربار بود.



پدرم، فرد ترامپ.



با خواهر و برادرهایم در سال ۱۹۵۱. از چپ به راست: من، فردی، رابرت، مریان و الیزابت.



در آکادمی نظامی نیویورک، می ۱۹۶۳.



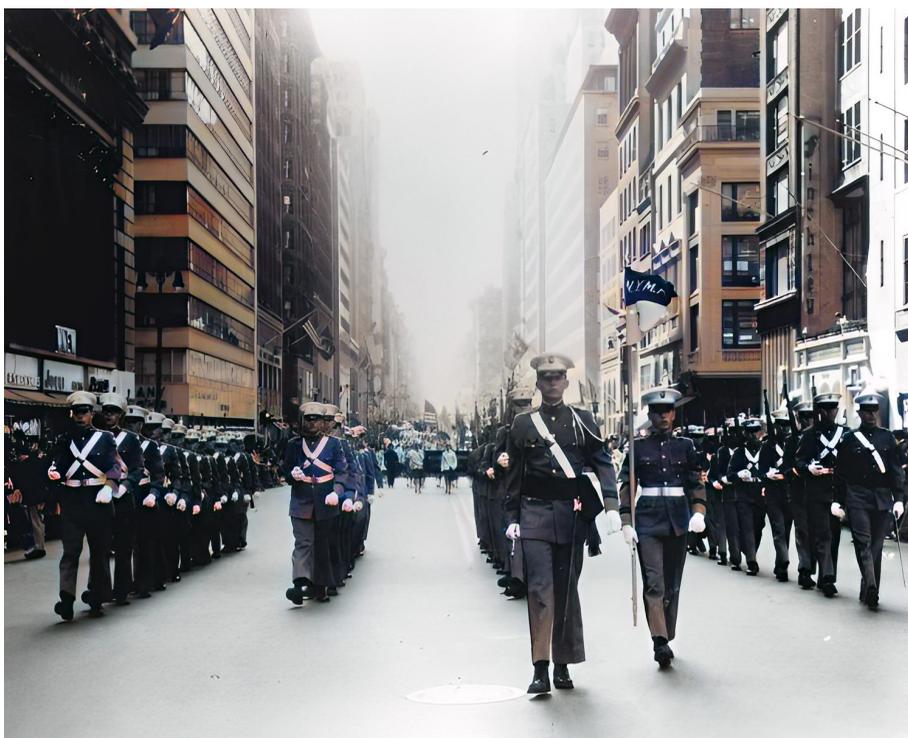
با والدینم در محوطه آکادمی نظامی نیویورک، بهار ۱۹۶۴.

عکاس: دان دوناتو



عكس فارغ التحصيلي، ژوئن ١٩٦٤.

عكاس: دان دوناتو



رهبری گروه آکادمی نظامی نیویورک در خیابان پنجم در طول  
رژه روز کلمبوس ، اکتبر ۱۹۶۳. این اولین نگاه واقعی من به  
املاک مرغوب خیابان پنجم بود.

عکاس: دان دوناتو



ازدواج با ایوانا ۱۹۷۷.



با ایوانا در ماه عسل مان در آکاپولکو، ۱۹۷۷.



در سال ۱۹۷۵، زمانی که در سن ۲۹ سالگی بودم، پروژه پیشنهاد مرکز همایش برای نیویورک سیتی را در حیاط راه آهن واقع در خیابان سی و چهارم که حق انتخاب آن را در اختیار داشتم، ارائه دادم. موفقیت این پروژه در سال ۱۹۷۸ حاصل گردید، زمانی که شهرداری و ایالت، محل پیشنهادی من را از میان گزینه‌های موجود به عنوان انتخاب نهایی برگزیدند.

عکاس: مریان پرنولد



توضیح به خبرنگاران درباره اینکه چرا محل من - حیاط راه آهن  
خیابان سی و چهارم - بهترین موقعیت برای مرکز همایش  
نیویورک سیتی است، ژوئن ۱۹۷۶.

عکاس: بیل مارک



با معماران جردن گروزن و در اسکات، در حال پاسخ به سوالات  
درباره مرکز همایش در کنفرانس مطبوعاتی هتل هیلتون،  
ژوئن ۱۹۷۶.

عکاس: بیل مارک



ایستاده بر روی یخ تمیز و زیبای پیست تازه‌ساز - نخستین  
پیست طی شش سال گذشته - پس از موفقیت در احیای پروژه  
متوقف‌شده بازسازی پیست اسکیت وولمن شهر در سنترال  
پارک، اکتبر ۱۹۸۶.

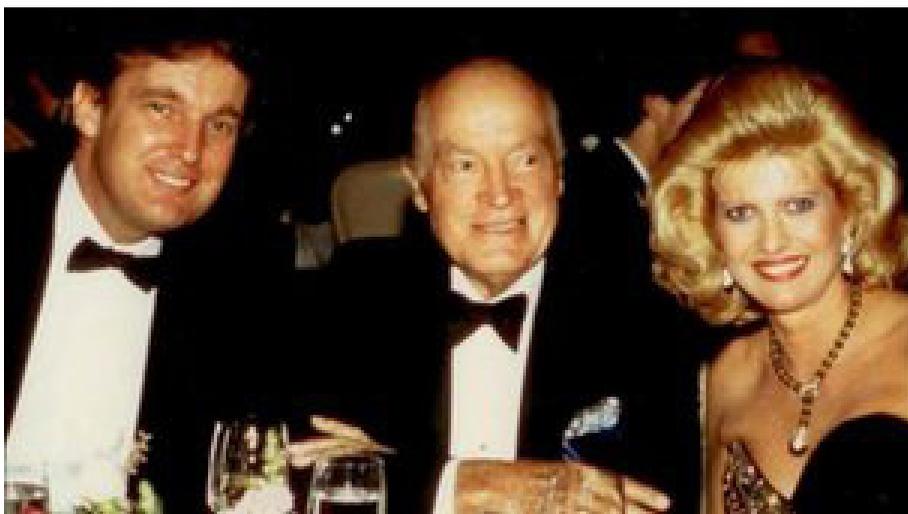
عکاس: تد تای/مجله تایم



مراسم برش روبان در بازگشایی پیست وولمن، ۱۳ نوامبر ۱۹۸۶. از چپ به راست: تولر کرنستون، مایکل سایبرت، جودی بلومبرگ، دبی توماس، دوروتی همیل، اسکات همیلتون، رئیس بخش دیوید دینکینز، رابرت داگلاس از بانک چیس منهن ، من، کمیسیونر هنری استرن، شهردار کاچ، آجا زانووا-استیندلر، دیک باتن، جین تورویل، کریستوفر دین، رابین کازینز، پگی فلمینگ.



سوزاندن رهن پس از جمع‌آوری بیش از ۱۰۰ هزار دلار برای  
نجات مزرعه خانم آنابل هیل در جورجیا از مصادره، ۲۳ دسامبر  
۱۹۸۶.



با باب هوپ و ایوانا، اکتبر ۱۹۸۶.



امضای قرارداد با هرشل واکر، مهاجم برای بازی در نیوجرسی  
جنرالز، ۲۳ سپتامبر ۱۹۸۳.



در پیشاپیش رژه کاغذپاشی یادبود سربازان ویتنام در برادوی،  
مه ۱۹۸۵. به حمایت از کهنه‌سربازان اعتقاد راسخ دارم و به  
مشارکت در تامین مالی هر دو رویداد - رژه و بنای یادبود  
سربازان ویتنام در قلب منهن - افتخار می‌کنم.

عکاس: چیس رو



در بیستمین سالگرد شب ورزشی مشاهیر مرکز منابع انسانی،

۲۹ مه ۱۹۸۶.



با شهردار اد کاچ و پدرم، ایوانا و مادرم مری ترامپ در شهرداری.

عکاس: هالند ومپل



رژه کاغذپاشی خیابان پنجم که به افتخار دنیس کانر و خدمه قایق «استارز اند استرایپس» برای بازیس‌گیری جام آمریکا از استرالیا برگزار کردم. این رژه در یک روز سرد فوریه ۱۹۸۷، بیش از ۵۰۰ هزار نیویورکی را برای تشویق خدمه پیروز به خیابان‌ها کشاند.



با دوست و شریک لی یاکوکا در یک پذیرایی اخیر.

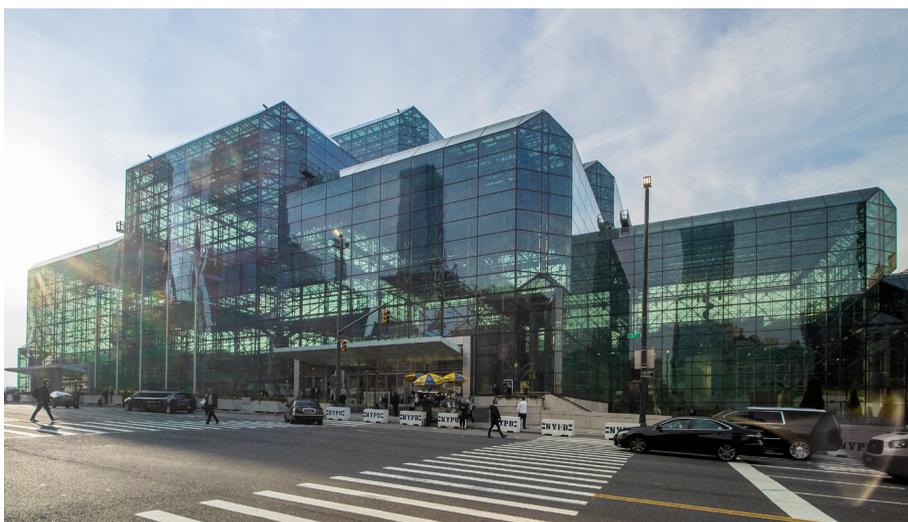


فیلم برداری صحنه‌ای به همراه والری برتینلی برای مینی سریال بسیار موفق شبکه سی‌بی‌اس با عنوان «من منهن را می‌گیرم»، در جولای ۱۹۸۶.

عکاس: باب گرین



خوشامدگویی توسط رئیس‌جمهور و خانم ریگان، ۱۹۸۶.  
عکس رسمی کاخ سفید



مرکز همایش جیکوب جاویتس نیویورک سیتی در محوطه پیشین  
راه آهن خیابان سی و چهارم غربی. پیشنهاد دادم نظارت بر  
روند ساخت را بر عهده بگیرم، اما شهر و ایالت تصمیم گرفتند  
پروژه را به طور مستقل پیش ببرند. جای تعجب نداشت که  
اجرای آن سالها به طول انجامید و صدها میلیون دلار فراتر از  
بودجه اولیه هزینه برداشت.



با سنت موریتز در یک طرف خیابان و ترامپ پارک در طرف دیگر، سازمان ترامپ اکنون برج‌های دوقلوی مشرف به خیابان آمریکا در سنترال پارک جنوبی را کنترل می‌کند.

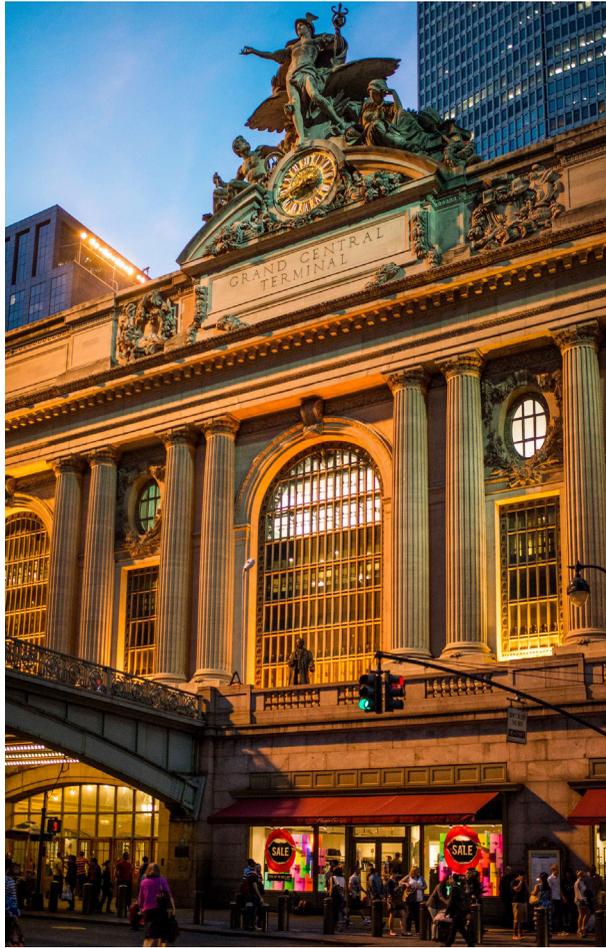


ترامپ پلازا، برج مسکونی ۱۷۵ واحدی نزدیک بلومینگ دیلز در  
خیابان شصت و یکم و سوم در منطقه آپر ایست ساید نیویورک.

عکاس: بائر



ترامپ پارک که عموماً گران‌ترین و سریع‌ترین فروش کاندومینیوم در نیویورک محسوب می‌شود، شامل آپارتمان‌های لوکس با تراس‌های وسیع و حمام‌های تمام مرمر. مجاور ترامپ پارک، ساختمان ۱۰۰ سنترال پارک جنوبی قرار دارد، بنایی باشکوه پیش از جنگ با ۸۰ واحد آپارتمان اجاره‌ای.



بازسازی ترمینال گرند سنترال که در سال ۱۹۷۹ در طول ساخت  
هتل گرند هایت مجاور انجام دادیم.



برج ترامپ، نماد سازمان ترامپ، واقع در خیابان پنجم و پنجاه و هشتم مجاور تیفانی . این ساختمان ۶۸ طبقه شامل برخی از انحصاری ترین فضاهای مسکونی، خرده فروشی و اداری در نیویورک است و آتریوم مرمر صورتی ۶ طبقه اش (تصویر بالا) با آبشار ۸۰ فوتی آن را به یکی از نشانه های شهر نیویورک تبدیل کرده است.



هتل و کازینوی ترامپ پلازا در بوردواک، بلندترین هتل آتلانتیک  
سیتی و یکی از موفق‌ترین هتل-کازینوها در هر جایی.

عکاس: بائر



۲۳ اکتبر ۱۹۸۶، خوش‌شانس‌ترین روز زندگی‌ام. در طول ساخت پارکینگ ۲۷۰۰ خودرویی در هتل و کازینوی ترامپ پلازا در آتلانتیک سیتی، بازوی یک جرثقیل عظیم برای برداشتن تیر ۲۲ تنی بیش از حد دراز شد؛ جرثقیل واژگون شد و بخش بزرگی از پارکینگ فرو ریخت. دقایقی قبل از حادثه حداقل صد کارگر در محل بودند. کارگران تازه برای استراحت و قهوه رفته بودند و کسی آسیب ندید.



هتل و کازینوی کسل ترامپ به ارزش ۳۲۰ میلیون دلار واقع در مارینا در آتلانتیک سیتی، نیوجرسی. در این مجموعه عظیم، برج جدید مهمی شامل سالن رقص و سوئیت‌های فوق‌لوکس و یک مجموعه مارینای شگفت‌انگیز ۶۰۰ جایگاهی در حال ساخت است.



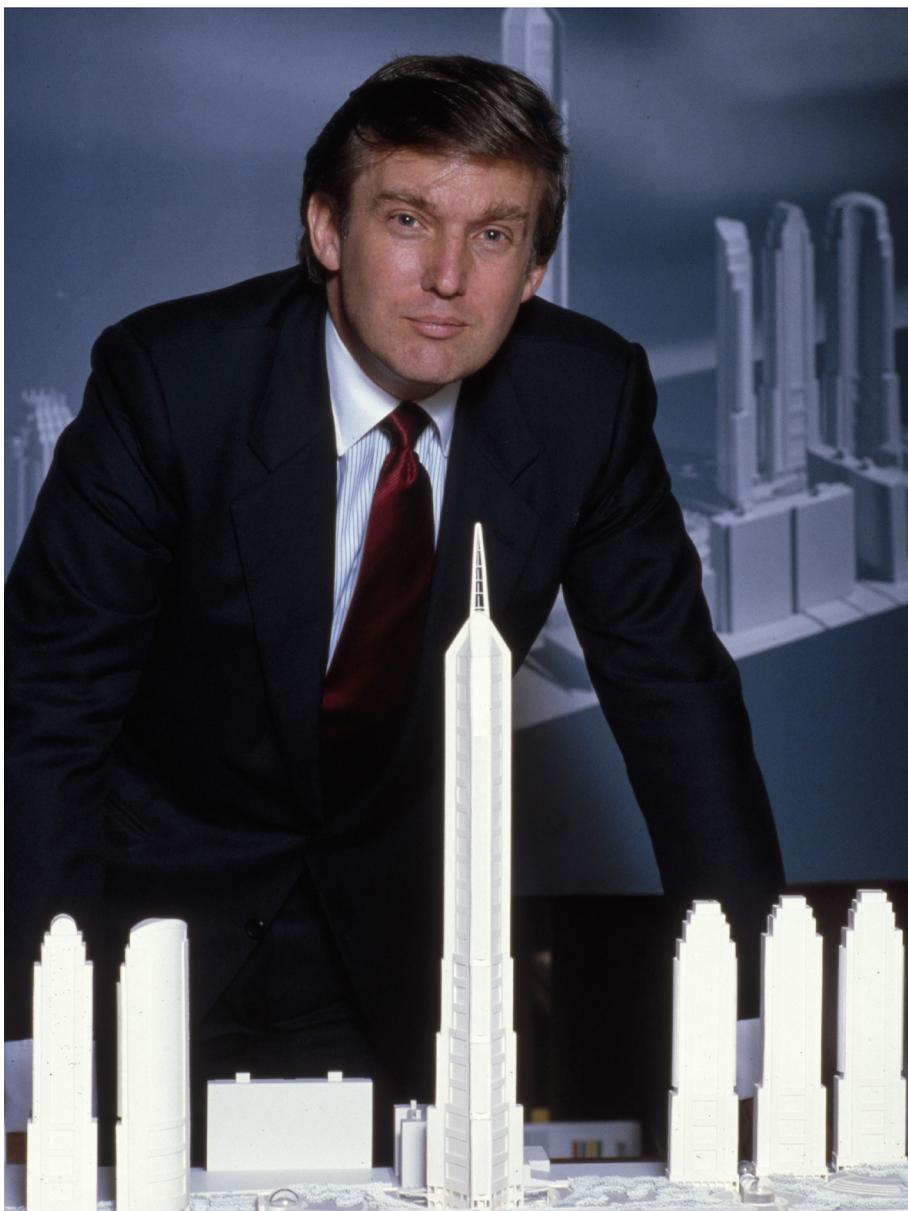
سهام کنترلی من در ریزورتز اینترنشنال شامل تاج محل در  
آتلانتیک سیتی است که قرار است سپتامبر ۱۹۸۸ تکمیل شود  
و با طبقه کازینویی حدود ۱۲۰ هزار فوت مربع، بزرگترین هتل-  
کازینوی دنیا خواهد بود.



مار-۱-لاگو، خانه زمستانی ما در پالم بیچ فلوریدا، در اواسط دهه بیست توسط جوزف اربن برای مارجوری مریودر پست، وارث غلات پست طراحی شد. این خانه باشکوه ۱۱۸ اتاقه روی ملکی قرار دارد که از اقیانوس اطلس در شرق تا دریاچه ورث در غرب کشیده شده و شامل ۲۰ جریب چمن‌های کاملاً طراحی شده، زمین گلف ۹ حفره‌ای، باغ‌های مرکبات، گلخانه و باغ گل، خانه‌های مهمان، محل اقامت کارکنان، زمین‌های تنیس و استخر شنا است. این ملک یکی از ارزشمندترین قطعات زمین در ایالات متحده محسوب می‌شود.



ترامپ پلازای پالم بیچز، آپارتمان لوکس ۲۶۰ واحدی روی آبراه  
بین ساحلی در فلوریدا با مناظر شگفت‌انگیز دریاچه ورث و  
اقیانوس اطلس.



نمایش یکی از طرح‌های مفهومی اولیه تلویژن سیتی.  
عکاس: توماس ویکتور



حیاط راه آهن وست ساید، بزرگترین زمین ساحلی توسعه نیافته در منهتن، شامل حدود ۱۰۰ جریب که از خیابان پنجاه و نهم غربی تا خیابان هفتاد و دوم غربی در امتداد رودخانه هادسون کشیده شده است. در این محل هم بلندترین ساختمان دنیا و هم پیشرفته ترین مجموعه تولید تلویزیونی، حدود ۸ هزار واحد مسکونی، یک مرکز خرید عمده و بیش از ۱۳ جریب فضای تفریحی زیبا شامل تفرجگاه ساحلی ساخته خواهد شد.

کپی رایت: اسکای ویوز سوروی.

## فصل هشتم

### قمار

نخستین باری که اقتصاد کسب و کار کازینو به روشنی  
برایم آشکار شد، اواخر سال ۱۹۷۵ بود. در راه یکی دیگر  
از جلسات مربوط به معامله هتل کومودور با خودرو  
رانندگی می‌کردم که گزارشی از رادیو پخش شد. گوینده  
اعلام کرد کارکنان یک هتل در لاس‌وگاس، نوادا، به  
اعتصاب رأی داده‌اند. از جمله پیامدهای این اتفاق،  
افت شدید ارزش سهام هتل‌های هیلتون بود که دو  
کازینو در لاس‌وگاس داشت. اگرچه تا آن زمان با حوزه  
هتلداری آشنایی داشتم، اما این خبر برایم شوکه‌کننده  
بود. چگونه ممکن بود اعتصاب در تنها دو هتل، چنین  
تاثیر چشمگیری بر سهام شرکتی با حدود صد هتل در  
سراسر جهان بگذارد؟

وقتی به دفترم برگشتم، با کمی تحقیق پاسخ را یافتم. مشخص شد که هیلتون در آن زمان بیش از ۱۵۰ هتل در سراسر دنیا در اختیار داشت، اما دو هتل کازینوی آن در لاس‌وگاس حدود ۴۰ درصد از سود خالص کل شرکت را تامین می‌کردند. در مقایسه، هتلی مانند هیلتون نیویورک - که یکی از بزرگ‌ترین هتل‌ها در منطقه منهتن محسوب می‌شود و همیشه آن را یک موفقیت بزرگ تلقی می‌کردم - کمتر از ۱ درصد از کل سود هیلتون را به خود اختصاص می‌داد.

این موضوع برایم بسیار تأمل‌برانگیز بود. نزدیک به دو سال شبانه‌روز تلاش کرده بودم تا هتل عظیم خود را در خیابان چهل‌ودوم بنا کنم. تاییدیه‌های لازم را نمی‌گرفتم، تامین مالی نیز پیش نمی‌رفت و به نظر می‌رسید احتمال زیادی وجود دارد که کل معامله به سرانجام نرسد.

حالا برای نخستین بار به این فکر افتادم که حتی اگر هتل را می‌ساختم و به موفقیتی چشمگیر در بزرگ‌ترین شهر دنیا تبدیل می‌شد، باز هم از نظر سودآوری قابل

مقایسه با یک کازینوی متوسط در شهری کوچک در دل  
صحرای جنوب غربی ایالات متحده نبود.

تا آن زمان سرمایه‌گذاری زیادی روی معامله کومودور  
انجام داده بودم و اصولاً عادت نداشتم پروژه‌ای را که  
آغاز کرده‌ام، رها کنم. اما کمی پس از شنیدن آن گزارش  
رادیویی، تصمیم گرفتم سفری به آتلانتیک سیتی داشته  
باشم. سال قبل از آن، همه‌پرسی برای قانونی‌سازی  
قمار در سطح ایالت نیوجرسی با شکست سختی روبه‌رو  
شده بود. حالا در رأی‌گیری سال ۱۹۷۶، طرح جدیدی  
مطرح شده بود که بر اساس آن، قمار تنها در محدوده  
آتلانتیک سیتی مجاز اعلام می‌شد.

این موضوع بدون تردید ارزش بررسی داشت. من هرگز  
با قمار از نظر اخلاقی مشکلی نداشتم، زیرا بسیاری  
از انتقادها به‌نظرم ریاکارانه می‌رسند. بورس نیویورک  
در واقع بزرگ‌ترین کازینوی دنیاست. تنها تفاوتش  
با یک کازینوی سنتی در این است که بازی‌کنان آن  
کت‌وشلوارهای راه‌راه آبی به تن دارند و کیف‌های چرمی  
به‌دست می‌گیرند. اگر به مردم اجازه می‌دهیم در بازار

سهام قمار کنند - بازاری که مبالغی به مراتب بزرگ‌تر از مجموع کازینوهای جهان در آن جابه‌جا می‌شود - چه تفاوتی دارد که به همان افراد اجازه دهیم روی بلک‌جک، تاس یا رولت شرط ببندند؟

از نگاه من، پرسش‌های اصلی درباره قانونی شدن قمار در آتلانتیک سیتی، ماهیت اقتصادی داشتند. آیا زمان‌بندی این تصمیم مناسب بود؟ آیا هزینه ورود منطقی به نظر می‌رسید؟ و آیا این منطقه از نظر موقعیت جغرافیایی و دسترسی، مزیتی داشت؟ آتلانتیک سیتی حدود ۱۲۰ مایل با نیویورک سیتی فاصله دارد و در ساحل جنوبی ایالت نیوجرسی واقع شده. زمانی به‌عنوان یک تفرجگاه و مرکز همایش پررونق شناخته می‌شد. اما پس از آنکه صنعت همایش‌ها به شهرهای بزرگ‌تر با آب‌وهوای گرم‌تر انتقال یافت، آتلانتیک سیتی رو به افول گذاشت. شدت وخامت اوضاع فراتر از تصورم بود. این شهر تقریباً به شهری ارواح شباهت پیدا کرده بود؛ با ساختمان‌هایی سوخته، مغازه‌هایی بسته شده و فضای ناامیدکننده‌ای که همیشه در مناطقی با نرخ بالای بیکاری احساس

می‌شود. طعنه‌آمیز آنکه، چشم‌انداز قانونی شدن قمار، از همان ابتدا ارزش زمین‌های آتلانتیک‌سیتی را - به‌ویژه در امتداد بوردواک کنار اقیانوس - به شدت افزایش داده بود. سودجویان، از شرکت‌های بزرگ عمومی گرفته تا کلاهبرداران یک‌شبه، مانند کرکس‌ها به منطقه هجوم آوردند. خانواده‌هایی که تا سال گذشته نمی‌توانستند خانه‌های کوچک خود را حتی به قیمت ۵ هزار دلار بفروشند، ناگهان با پیشنهادهای ۳۰۰ هزار دلار، ۵۰۰ هزار دلار و حتی ۱ میلیون دلاری مواجه شدند.

این وضعیت تا حدی غیرعقلانی به نظر می‌رسید و من تصمیم گرفتم یکی از آن سودجویان نباشم. علاقه‌ای به سرمایه‌گذاری پرریسک نداشتم. برای مثال، تصور کنید که پیش از همه‌پرسی، زمینی را به قیمت ۵۰۰ هزار دلار خریداری کرده باشید. اگر رأی‌گیری شکست می‌خورد، این سرمایه‌گذاری بلافاصله بی‌ارزش می‌شد. در مقابل، اگر همه‌پرسی تصویب می‌شد، شاید برای همان زمین ناچار به پرداخت ۲ میلیون دلار می‌بودم، اما از نظر من پرداخت مبلغی بیشتر برای اطمینان از موفقیت، گزینه

منطقی‌تری بود. اقتصاد یک کازینوی موفق آن‌قدر قدرتمند است که هزینه اضافه برای موقعیت مناسب، در نهایت چندان قابل توجه نخواهد بود.

همان‌طور که انتظار می‌رفت، همه‌پرسی در نوامبر ۱۹۷۶ تصویب شد و تا اواسط سال ۱۹۷۷، قمار به طور رسمی قانونی گردید. با این حال، تا آن زمان پروژه گزند هایت بالاخره پیشرفت کرده بود و قیمت زمین در آتلانتیک سیتی فراتر از پیش‌بینی‌های من افزایش یافته بود. درست مانند پنج سال پیش در منهتن، زمانی که قیمت‌ها بیش از حد بالا به نظر می‌رسید، تصمیم گرفتم برای مدتی از ورود به بازار صرف‌نظر کنم. می‌دانستم اگر صبور باشم و چشم از فرصت‌ها بردارم، نهایتاً موقعیت بهتری پیش خواهد آمد.

نزدیک به سه سال گذشت تا اینکه در زمستان ۱۹۸۰، تماسی از معماری که اوضاع آتلانتیک سیتی را برایم زیرنظر داشت دریافت کردم. به من اطلاع داد که قطعه زمینی ارزشمند در بوردواک که همواره به آن علاقه‌مند بودم، ممکن است به زودی در دسترس قرار گیرد.

زمان‌بندی این خبر نمی‌توانست بهتر باشد. نخست آنکه، موج اول خوش‌بینی نسبت به صنعت کازینو فروکش کرده و شرایط بازار دشوارتر شده بود. هرچند چند کازینو نظیر ریزورتز، گلدن ناگت و سزارز عملکرد بسیار خوبی داشتند، اما سرمایه‌گذاری‌های جدیدتر با انواع مشکلات مواجه شده بودند.

برای نمونه، بالی<sup>1</sup> که تازه‌ترین کازینوی شهر بود، دست‌کم ۲۰۰ میلیون دلار بیشتر از بودجه پیش‌بینی‌شده هزینه کرده بود. پروژه تروپیکانا متعلق به رامادا این با تاخیرهای شدید ساخت و افزایش هزینه‌های هنگفت روبه‌رو شده بود. باب گوچیونه از پنت‌هاوس، پس از اعلام برنامه‌هایی برای ساخت کازینو در بوردواک، بعد از خرید زمین متوجه شد قادر به تامین مالی نیست. همچنین، برنامه‌های هیو هفتر برای ساخت هتل-کازینوی پلی‌بوی پس از رد درخواست مجوزش توسط کمیسیون کنترل کازینو به بن‌بست رسید. نیم‌دوجین سرمایه‌گذار کمتر شناخته‌شده نیز با طرح‌هایی

1 Bally

بلندپروازانه وارد شهر شدند، اما یا در تامین مالی و اخذ مجوز به مشکل خوردند، یا از هزینه سنگین ساخت هتل-کازینو مرعوب شدند.

شهرت آتلانتیک سیتی همچنین به دلیل رسوایی‌های ناشی از عملیات مخفی اف‌بی‌آی به نام آبسکم<sup>1</sup> لطمه دید. در سال ۱۹۸۰، معاون رئیس کمیسیون کنترل کازینو، کنت مک‌دونالد، پس از اذعان به حضور در جلسه‌ای که در آن رشوه‌ای ۱۰۰ هزار دلاری از سوی سرمایه‌گذاران بالقوه به یک سیاستمدار محلی برای تسهیل در اخذ مجوز کازینو پرداخت شده بود، استعفا داد. به‌علاوه، زمستان ۱۹۸۰ به‌ویژه دشوار بود؛ با سرمای شدید و وزش بادهایی که در ماه‌های ژانویه و فوریه ایستادن بر روی بوردواک را دشوار می‌کردند. به یک‌باره، شهری که در چند سال گذشته به‌لحاظ واقعی و نمادین بسیار داغ بود، به شدت سرد شد. هیچ‌کس دیگر درباره ساخت کازینوی جدید صحبتی نمی‌کرد. به نظر می‌رسید که کسب‌وکار قمار در آتلانتیک سیتی، در

1 Abscam

بهترین حالت، فصلی خواهد بود و تنها برای حفظ چند کازینو کافی است. اما از نظر من، این دقیقا به معنای فرصت بود. بدترین زمان‌ها، اغلب زمینه‌ساز بهترین فرصت‌ها برای انجام معاملات سودآور هستند.

قطعه زمینی که درباره آن تماس گرفتم، دو و نیم جریب وسعت داشت و در قلب بوردواک واقع شده بود؛ درست در کنار جاده اصلی ورودی به شهر از بزرگراه آتلانتیک سیتی. افزون بر آن، این موقعیت در جوار مرکز همایش قرار داشت؛ بزرگ‌ترین فضای موجود برای برگزاری کنفرانس‌ها و برنامه‌های سرگرمی و مسیر بالقوه‌ای به سوی هر کازینویی که در مجاورت ساخته می‌شد. کاملا متقاعد شده بودم که موقعیتی بهتر برای ساخت کازینو در این شهر وجود ندارد. شاید بی‌دلیل نبود که این زمین، یکی از سخت‌ترین گزینه‌ها برای تملک محسوب می‌شد.

تا سال ۱۹۸۰، تقریبا همه تلاش خود را برای تملک آن زمین کرده بودند و نتیجه، چیزی جز یک آشفتگی حقوقی پیچیده نبود؛ مالکیت‌های چندپاره، توافق‌نامه‌های

هم‌پوشان، اختلاف‌های حل‌نشده بر سر حق خرید، رهن‌های جداگانه بر بخش‌های مختلف زمین، و گروه‌هایی با منافع متضاد. وضعیت حقوقی آن محل آنقدر درهم‌تنیده بود که نه‌تنها حل آن، بلکه حتی درک کاملش هم دشوار به نظر می‌رسید.

هر وکیل و مشاور املاکی که با او مشورت می‌کردم، بدون استثنا هشدار می‌داد که اگر واقعا قصد ساخت کازینو در آتلانتیک سیتی را دارم، بسیار عاقلانه‌تر است که زمینی را خریداری کنم که قبلا تجمیع شده و مالکیت مشخصی دارد. توصیه‌ها را شنیدم، اما قانع نشدم.

نخست، همواره بر این باور بوده‌ام که باید در پی بهترین موقعیت‌ها بود، به‌ویژه زمانی که بتوان آن‌ها را با قیمتی معقول به دست آورد. دوم، تمایلی غیرمعمول به معاملات پیچیده دارم؛ بخشی از آن به دلیل جذابیت ذاتی این نوع معاملات است، اما مهم‌تر از آن، احتمال بالاتر دستیابی به قیمت مناسب در چنین شرایطی است.

اگر در سال ۱۹۷۶ تلاش می‌کردم همان موقعیت را

به دست آورم، احتمالا نتیجه‌ای کاملا متفاوت رقم می‌خورد. در آن زمان هنوز هیچ پروژه‌ای در نیویورک نداشتم و تقریبا هیچ‌کس را نمی‌شناختم. اما تا سال ۱۹۸۰، با مشارکت در ساخت پروژه‌ای با شرکت هایت و اعلام پروژه برج ترامپ، اعتبار و شهرت بیشتری یافته بودم. وقتی با افرادی مذاکره می‌کنید که چندین بار وعده‌هایی بزرگ دریافت کرده‌اند اما به نتیجه‌ای نرسیده‌اند، داشتن اعتبار موضوعی حیاتی است.

محل مورد نظر شامل سه قطعه بزرگ بود که هر یک در اختیار یک گروه سرمایه‌گذاری متفاوت قرار داشت، به علاوه چند خانه کوچک متعلق به خانواده‌های مهاجر. نکته کلیدی در موفقیت معامله، وابسته بودن هر قطعه به دستیابی هم‌زمان به سایر قطعات بود. تنها راه تحقق چشم‌انداز من، تملک کامل آن محل بود. آخرین چیزی که می‌خواستم، سرمایه‌گذاری هنگفت بدون دستیابی به کنترل تمام قطعات و گرفتار شدن در چنگ یک مالک سرسخت بود که به خوبی ارزش قطعه‌اش را می‌دانست. اتفاقی مشابه برای باب گوچیونه در ملک مجاور افتاد؛

تا امروز، زیر اسکلت زنگ‌زده یک ساختمان نیمه‌تمام، خانه‌ای تک‌خانواری باقی مانده که گویا هرگز موفق به خرید آن نشد. حتی در صورت تامین مالی، باز هم با مشکل مواجه بود. تصور کنید ۳۰۰ تا ۴۰۰ میلیون دلار برای مجموعه‌ای درخشان هزینه کرده‌اید، اما ناچارید آن را در اطراف یک کلبه ۵ اتاقه فرسوده بسازید.

در عوض، تصمیم گرفتم از اعتبار خود استفاده کنم. به مالکان زمین‌ها اعلام کردم آماده‌ام معامله‌ای منصفانه انجام دهم و بر خلاف دیگران، آن را به سرانجام خواهم رساند. تاکید کردم که در زمینه توسعه املاک سابقه‌ای قابل توجه دارم. همچنین این احتمال را مطرح کردم که شاید من تنها فردی باشم که هنوز به این معامله علاقه‌مند است. به آن‌ها هشدار دادم که اگر با من به توافق نرسند، ممکن است سال‌ها بی‌ثمر بر دارایی‌هایشان بنشینند. بخش اصلی این پروژه به سه قطعه بزرگ مربوط می‌شد. گروه‌هایی که مالک

آن‌ها بودند با نام‌های اس‌اس‌جی<sup>1</sup>، مگنوم<sup>2</sup> و نتورک تری<sup>3</sup> شناخته می‌شدند و من شخصا با مدیران هر یک مذاکره کردم. به جای خرید مستقیم زمین‌ها، به دنبال اجاره‌های بلندمدت با حق خرید در آینده بودم. استراتژی من این بود که سرمایه‌گذاری اولیه‌ام را کاهش داده و از درخواست تامین مالی عمده، به‌ویژه در زمانی که بانک‌ها نسبت به آتلانتیک سیتی محتاط بودند، اجتناب کنم. پرداخت هزینه‌های اجاره را خودم تقبل می‌کردم. پیامم روشن بود: آماده‌ام سهم آن‌ها را سریع و بدون دردسر بخرم، به شرط آنکه با من و یکدیگر همکاری کرده و همه معاملات به‌صورت هم‌زمان انجام شود. همچنین باید شکایت‌های حقوقی علیه یکدیگر را که به دلیل تلاش‌های قبلی برای فروش یا اجاره مشترک زمین مطرح شده بود، پس می‌گرفتند. نمی‌خواستم در آینده درگیر پیچیدگی‌های حقوقی شوم.

املاکی که به‌طور مستقیم خریداری کردم، خانه‌های

1 SSG

2 Magnum

3 Network III

شخصی بودند. برای مذاکره با مالکان، افراد محلی را استخدام کردم، زیرا بسیاری از آنها مهاجرانی بودند که انگلیسی محدودی صحبت می‌کردند و به معامله با غریبه‌ها عادت نداشتند. سایر سازندگان تا یک میلیون دلار برای قطعات کوچک در موقعیت‌های استراتژیک هزینه کرده بودند. اما به دلیل وضعیت نامناسب بازار، توانستم بیشتر خانه‌ها را با قیمت‌های معقول‌تری خریداری کنم.

تا جولای ۱۹۸۰، توانسته بودیم تمام قطعات را تملک کنیم. روز نهایی‌شدن معامله را به خوبی به یاد دارم. معاملات همزمان را از عصر جمعه در دفتر یکی از وکلای مان در آتلانتیک سیتی ترتیب داده بودیم. این معاملات به طور شبانه‌روزی ادامه داشت و ۲۸ ساعت طول کشید تا همه چیز امضا و مهر و موم شد. در آن زمان، اتاقی پر از افراد خسته و گیج از خستگی داشتیم، اما در نهایت من کنترل بهترین محل آتلانتیک سیتی را در اختیار داشتم.

قبل از پیشبرد پروژه، باید تامین مالی، تاییدیه‌های

معماری و مجوز به عنوان اپراتور کازینو را دریافت می‌کردم. مهم‌تر از همه، باید تصمیم می‌گرفتم که آیا زمان شروع این پروژه عظیم مناسب است. خوشبختانه احساس نمی‌کردم تحت فشار برای تصمیم‌گیری سریع قرار دارم. درست است که چند میلیون دلار سرمایه‌گذاری کرده بودم، از جمله هزینه‌های وکلا، طرح‌های معماری مقدماتی، هزینه‌های کارکنان و خرید و اجاره زمین، اما کاملاً مطمئن بودم که اگر بخواهم به طور کامل از پروژه خارج شوم، می‌توانم آن را به قیمت بسیار بیشتری به فروش برسانم.

اولویت نخست من دریافت مجوز از کمیسیون کنترل کازینو بود. به دلیل پیگیری‌های فراوانی که از آتلانتیک سیتی داشتم، می‌دانستم که فرآیند دریافت مجوز می‌تواند بسیار طولانی، دشوار و غیر قابل پیش‌بینی باشد.

مثال‌هایی مانند پلی‌بوی و هیو هفتر وجود داشت که به دلیل رشوه‌هایی که به گفته‌ها برای دریافت مجوز مشروب در کلاب پلی‌بوی در منهتن پرداخت کرده

بودند، موفق به دریافت مجوز نشدند. هنگامی که هفتر در نیوجرسی شهادت داد، او مدعی شد که تحت فشار برای پرداخت قرار گرفته و نه او و نه پلی‌بوی هیچ‌گاه به جرمی متهم نشده‌اند. با این حال، مجوز هفتر رد شد. مقامی که از هفتر سوال می‌کرد، بعداً بیان کرد که چند کمیسیونر از رفتار و سبک هفتر در جایگاه شهردار خوششان نیامده بود. به نظر می‌رسد که حضور هفتر با پیپ روشن، کت و شلوار و پیراهن ابریشمی، همراه با یک بمب بلوند در جلسه، به نفع پرونده‌اش نبوده است. فرایند مجوز به شدت ذهنی است و اگر دخترش کریستی که فردی باهوش است، در آن زمان درگیر این فرایند بود، شاید نتیجه متفاوتی حاصل می‌شد.

اتهامات بسیار جدی‌تری علیه چند متقاضی دیگر مانند سزارز و بالی مطرح شده بود، اما هر دو نهایتاً موفق به دریافت مجوز شدند. چیزی که برای من روشن شد، این بود که در فرایند مجوز، معمولاً متقاضیان باید حداقل یک قربانی پیشکش کنند. در سزارز، این قربانی برادران پرلمن بودند که مجبور به استعفا از شرکت شدند و

در بالی، ویلیام اودانل بود. اما بر خلاف یک شرکت بزرگ عمومی، من نمی‌توانستم کسی را قربانی کنم؛ باید سابقه‌ای کاملاً بی‌عیب نشان می‌دادم. اولین گام من استخدام یک وکیل برای نمایندگی‌ام بود. نیک ریبیس<sup>1</sup> که ابتدا توسط خانواده نیوهاوس که برایشان کارهای زیادی انجام داده بود معرفی شد، انتخاب شد. احترام زیادی برای خانواده نیوهاوس قائلم و وقتی نیک را ملاقات کردم، از سبک کارش خوشم آمد. احتمالاً آن زمان در حدود سی سال داشت، اما چند سال جوان‌تر به نظر می‌رسید. اولین چیزی که به نیک گفتم این بود: «ببین، مطمئن نیستم که وکیلی به جوانی تو بتواند پروژه بزرگی مثل این را اداره کند.» نیک بدون تعلل پاسخ داد: «راستش آقای ترامپ، هیچ وقت موکلی به جوانی شما نداشتم که بتواند صورتحساب مرا پرداخت کند.»

من و نیک فوراً در مورد استراتژی توافق کردیم. تا زمانی که تصمیم‌گیری در مورد مجوز نهایی نشده بود، از

1 Nick Ribis

هرگونه ساخت‌وساز خودداری می‌کردم. در پروژه‌های قبلی، شرکت‌هایی که املاک را در آتلانتیک سیتی خریداری می‌کردند یا جمع‌آوری می‌کردند، فرایند مجوز و ساخت را به طور همزمان آغاز می‌کردند. مجوز ممکن بود به اندازه ساخت‌وساز طول بکشد و هرچه سریع‌تر کازینو ساخته می‌شد، سریع‌تر می‌توانست شروع به کسب درآمد کند. این رویکرد منطقی به نظر می‌رسید، تا زمانی که مجوز نهایی دریافت می‌شد. اما بر خلاف این شرکت‌ها، من نمی‌خواستم در این فرایند چند صد میلیون دلار را به خطر بیندازم.

همچنین نمی‌خواستم در موقعیت وضعی قرار بگیرم که مجبور باشم به کمیسیون کنترل کازینو تسلیم شوم. هنگامی که مبالغ هنگفتی را سرمایه‌گذاری می‌کنید، خیلی دشوار است که به هر چیزی که می‌خواهند نه بگویید. منتظر ماندن برای تصمیم در مورد مجوز به معنی پرداخت هزینه‌های جاری زمین برای مدت طولانی‌تر و به تاخیر انداختن سود بود، اما به نظر می‌رسید که این تاخیر ارزشش را داشت. تا امروز، افراد یا شرکت‌های

زیادی از فرآیند پیچیده و دشوار گرفتن مجوز در نیوجرسی اجتناب کرده‌اند که این موضوع به نوادا مزیت بزرگی در جذب سرمایه‌گذاران جدید می‌دهد.

قوی‌ترین برگ برنده من، این واقعیت بود که ساخت کازینوهای جدید در آتلانتیک سیتی کاملاً متوقف شده بود. می‌دانستم که مقامات ایالتی و شهری مشتاق هستند که شواهدی جدید از سرمایه‌گذاری در آتلانتیک سیتی ببینند.

چون اعتبار من به‌عنوان یک سازنده بزرگ ثابت شده بود، اطمینان داشتم که مقامات ایالتی و محلی از ساخت هتل-کازینوی بزرگ من در آتلانتیک سیتی استقبال خواهند کرد. نمی‌خواستم در موقعیتی باشم که از کسی التماس کنم. حداقل می‌خواستم به‌عنوان یکی از برابرها مذاکره کنم که همه ما به موفقیت پروژه علاقه‌مند هستیم. تا این زمان، برادرم رابرت را برای همکاری در پروژه به تیم آورده بودم.

بر خلاف من، رابرت پس از فارغ‌التحصیلی از دانشگاه تصمیم گرفت در وال استریت کار کند، شاید به‌عنوان

راهی برای دور شدن از سایه خانواده. او کار خود را در بخش مالی شرکتی در کیدر پیبادی آغاز کرد و سه سال بعد به ایستدیل ریلتی رفت. پنج سال بعد در این شرکت در زمینه تامین مالی املاک شرکتی فعالیت کرد. در نهایت به شیرسون لوب رودز<sup>1</sup> پیوست و گروه تامین مالی املاک را راه اندازی کرد. او با موفقیت زیاد این گروه را اداره کرد و تا زمان پیوستن به من، تجربه گسترده‌ای کسب کرده بود. فکر می‌کنم هر دوی ما همیشه فرض می‌کردیم که در نهایت به کسب و کار خانوادگی برخواهیم گشت. آتلانتیک سیتی یک فرصت عالی بود. من به سرمایه‌گذاری بالقوه‌ای به ارزش ۲۰۰ میلیون دلار در شهری ۱۲۰ مایل دورتر از نیویورک سیتی نگاه می‌کردم که نمی‌توانستم هر روز مستقیماً در آنجا درگیر شوم. به کسی نیاز داشتم که کاملاً شایسته، درستکار و وفادار باشد تا بر پروژه نظارت کند. هیچ چیزی مانند خانواده نمی‌تواند اعتماد را فراهم کند، به شرطی که افراد خانواده شایسته باشند، چون شما

می‌توانید به خانواده به شکلی اعتماد کنید که به هیچ کس دیگری نمی‌توانید اعتماد کنید. یک شب در می ۱۹۸۰، به رابرت زنگ زدم و چند ساعت در آپارتمانم صحبت کردیم. تا روز بعد موافقت کرد که مسئولیت روزانه پروژه آتلانتیک سیتی را بر عهده بگیرد. این به این معنی بود که هر دو ما برای دریافت مجوز اقدام می‌کردیم.

صبح فوریه ۱۹۸۱، رابرت، نیک ریپیس و من برای جلسه‌ای با دادستان کل نیوجرسی و رئیس نظارت بر قمار به نیوجرسی رفتیم. با احترام اما صریح صحبت کردم و گفتم آماده‌ام سرمایه‌گذاری بزرگی در نیوجرسی انجام دهم - پول خودم نه پول شرکت - و قبلا چند میلیون دلار در زمین‌های بوردواک سرمایه‌گذاری کرده‌ام. به آن‌ها گفتم که نگرانم که نیوجرسی شهرتی پیدا کرده که کار را برای هر سازنده‌ای در حوزه قمار بسیار سخت می‌کند. تحقیقات مجوز می‌تواند ۱۸ ماه یا بیشتر طول بکشد. گفتم هر چقدر که می‌خواهم کازینوی عالی در مکان عالی بسازم، کسب‌وکار املاک موفق‌تری در نیویورک

دارم و اگر فرایند نظارتی خیلی سخت یا وقت‌گیر باشد، آماده‌ام از آتلانتیک سیتی کنار بکشم. نتیجه نهایی این بود که تصمیم گرفتم هیچ سرمایه‌گذاری بیشتری نکنم و هیچ‌گونه ساخت‌وسازی را آغاز نکنم تا تصمیم نهایی درباره مجوزم گرفته شود.

دادستان کل به من گفت: «نه، آقای ترامپ، شما در مورد نیوجرسی درست نمی‌گویید. فرآیند مجوز می‌تواند اینجا کارآمد باشد. نمی‌توانم قولی در مورد نتیجه تحقیقات شما بدهم. ممکن است متوجه شویم که شما واجد شرایط صدور مجوز نباشید. اما چیزی که می‌توانم قول دهم این است که اگر کاملاً همکاری کنید، در عرض شش ماه جوابی به شما خواهیم داد.» سپس به مدیر نظارت بر قمارش نگاه کرد و گفت: «درست است، نه؟» مدیر با احتیاط صحبت کرد و گفت: «خب، نهایت تلاش‌مان را خواهیم کرد، اما ممکن است یک سال طول بکشد.»

در این مرحله، دوباره وارد شدم و گفتم: «اگر یک سال طول بکشد، من از اینجا می‌روم. آماده‌ام کاملاً همکاری

کنم، اما نمی‌خواهم بنشینم و منتظر جواب بمانم.» دادستان کل سر تکان داد و مدیرش موافقت کرد. مشخص شد که ۶ ماه زمان‌بندی اصلی ما است و آن‌ها تمام تلاش‌شان را می‌کنند تا به آن برسند.

کار بعدی که انجام دادیم، نشستن با اعضای کمیسیون کنترل کازینو بود. برای ساخت کازینو، نیاز به تایید همه چیز از اندازه اتاق‌ها تا چیدمان کازینو، از تعداد رستوران‌ها تا اندازه باشگاه سلامتی داریم. قصد ما این بود که نقشه‌های ساختمانی و طرح‌های معماری مفصل را قبل از شروع ساخت، به ناظران ارائه دهیم تا فرصت داشته باشند نقشه‌ها را بررسی کنند و تغییرات مورد نظر خود را به ما اعلام کنند.

اپراتورهای دیگر - که تجربه اداره کازینو داشتند اما نه در ساخت آن‌ها - به این نوع برنامه‌ریزی اهمیت زیادی نمی‌دادند. در عجله برای برپا کردن و افتتاح مجموعه‌هایشان، بسیاری از آن‌ها پیش از دریافت تاییدیه‌های نهایی ساخت را آغاز می‌کردند، تنها برای اینکه ناظران بعداً اعلام کنند: «نه، این اتاق خیلی

کوچک است» یا «نه، این دستگاه اسلات باید آنجا باشد، نه اینجا.» از تجربه طولانی‌ام می‌دانم که تغییرات در میانه ساخت بسیار پرهزینه است و شاید این یکی از دلایل اصلی باشد که چرا بسیاری از پروژه‌های بزرگ با افزایش هزینه‌های زیادی مواجه می‌شوند.

با این حال، یکی از مزایای عمده ما این بود که ما یک بوروکراسی نبودیم. در بسیاری از شرکت‌های بزرگ عمومی، برای دریافت پاسخ به یک سوال باید از هفت لایه مدیر عبور کنید که اکثر آن‌ها اصلاً ضروری نیستند. در سازمان ما، هر فردی که سوالی داشت، می‌توانست مستقیم با من تماس بگیرد و فوراً جواب بگیرد. به همین دلیل، ما توانسته‌ایم در بسیاری از معاملات سریع‌تر از رقبای خود عمل کنیم.

همان‌طور که انتظار می‌رفت، بخش قمار تحقیقات خود را تکمیل کرد و گزارش آن را در ۱۶ اکتبر ۱۹۸۱ منتشر کرد، تقریباً شش ماه پس از آغاز تحقیقات. آن‌ها به وعده خود عمل کرده بودند. خوشبختانه، هم رابرت و هم من تاییدیه کاملاً پاک دریافت کردیم. اداره نظارت بر

قمار صدور مجوز برای هر دوی ما را توصیه کرد. جلسات  
استماع نهایی برای مجوز من چند ماه بعد از تکمیل  
گزارش نظارتی برنامه‌ریزی شد. در این میان، توانستیم  
تمام تاییدیه‌های لازم برای ساخت را دریافت کنیم. از  
جمله این تاییدیه‌ها، مجوز ساخت راهرو هوایی بین  
مجموعه‌مان و مرکز همایش کناری بود. یکی از نتایج  
این مجوز این بود که می‌توانستیم بخشی از مجموعه  
خود را روی جاده بسازیم و در نتیجه یکی از بزرگ‌ترین  
هتل‌های شهر را در یکی از کوچک‌ترین محل‌ها ایجاد  
کنیم. برخلاف مالکان بسیاری از هتل‌های بوردواک، ما  
اتاق‌ها و رستوران‌های خود را به سمت اقیانوس جهت  
داده‌ایم. با وجود چنین منظره‌های زیبایی، چرا باید  
حداکثر استفاده را از آن‌ها نکنیم؟

موضوع دوم که روی آن کار کردیم، تامین مالی بود که  
هنوز قطعی نبود. بیشتر بانک‌ها سیاست نانوشته‌ای  
علیه وام دادن به کسب‌وکارهای قمار داشتند، زیرا  
قمار شهرت ناخوشایندی داشت. مشکل من این بود که  
وضعیت ما کاملاً برعکس بود. شهرت ما در بین بانک‌ها

بسیار خوب بود، اما وقتی صحبت از کسب‌وکار قمار می‌شد، هیچ سابقه‌ای نداشتیم. راه‌حل من این بود که از این وضعیت به نفع خود استفاده کنم. به آن‌ها می‌گفتم که وام دادن به یک شرکت معتبر با سابقه پاک بهتر از دادن وام به یک اپراتور قمار با تجربه با شهرت مشکوک است. همچنین می‌گفتم که چون ما به عنوان سازندگان و معماران اثبات‌شده شناخته می‌شویم، در موقعیت بهتری نسبت به بسیاری از شرکت‌های کازینو قرار داریم و می‌توانیم به هر وام‌دهنده‌ای اطمینان دهیم که پروژه را به موقع و در محدوده بودجه تکمیل خواهیم کرد.

منوفکچرز هنوور<sup>1</sup> که در تامین مالی پروژه گزند هایت کمک کرده بود، از جمله بانک‌هایی بود که سیاست مبهمی علیه وام دادن به کسب‌وکارهای قمار داشت. با این حال، به دلیل رابطه موفق‌تری که در ساخت هایت داشتیم، موافقت کردند که تأمین مالی برای من فراهم کنند. از شرایط پیشنهادی‌شان راضی نبودم،

1 Manufacturers Hanover

اما در شرایطی که داشتم، سخت بود شکایت کنم؛ خوش‌شانس بودم که اصلاً تأمین مالی دریافت کردم. در ۱۵ مارس ۱۹۸۲، با تأمین مالی موقت و همه‌نقشه‌های معماری و ساختمانی تایید شده، به ترنتون نیوجرسی رفتم تا در جلسات استماع مجوز مقابل کمیسیون کنترل کازینو قرار بگیرم. جلسات برای شرکت‌های دیگر معمولاً ۶ تا ۸ هفته طول می‌کشید. کمی بعد از ساعت ۱۰:۱۵ صبح، در جایگاه قرار گرفتم و ۱۷ دقیقه شهادت دادم. درست قبل از ظهر، کمیسیونرها به اتفاق آرا به صدور مجوز برای هم رابرت و هم من و همچنین نهاد شرکتی ما، شرکت ترامپ پلازا، رأی دادند. در نهایت، مسیرم را پیدا کرده بودم.

پس از این، یک اتفاق کاملاً خوش‌شانسی رخ داد. یک صبح در ژوئن، تماسی از مردی به نام مایکل رز<sup>۱</sup> دریافت کردم. تحت تاثیر قرار گرفتم. هرگز او را ندیده بودم، اما می‌دانستم رئیس هالییدی اینز است. تلفن را برداشتم و رز خود را معرفی کرد. او بسیار دلیزیر بود و گفت

1 Michael Rose

می‌خواهد از ممفیس بیاید تا مرا ببیند. حتی دلیلش را نپرسیدم. فردی در موقعیت رز پیشنهاد ملاقات نمی‌دهد مگر اینکه چیزی ارزشمند برای گفتن داشته باشد. همچنین تقریباً مطمئن بودم که برنامه او را حدس می‌زنم. تصور کردم که به خرید هتلی که چند سال پیش خریده بودم، هتل باربیزون-پلازا در سنترال پارک ساوت و خیابان آمریکا، علاقه‌مند است. می‌دانستم که هالیدی اینز به دنبال موقعیت‌های معتبر در نیویورک سیتی است و در جامعه املاک اعلام کرده بودم که ممکن است با قیمت مناسب فروش باربیزون را در نظر بگیرم.

یک هفته بعد، مایکل رز به دیدارم آمد. رابرت و هاروی فریمن نیز به ما پیوستند. رز مرد تاثیرگذاری به نظر می‌رسید؛ قدبلند، خوش‌پوش و کاملاً جنتلمن. مستقیم شروع کردم به تعریف از اینکه باربیزون چه ملک عالی است، موقعیت باورنکردنی و چقدر شجاعانه بوده که برای دیدنم آمده است. گفتم که اگرچه واقعا نمی‌خواهم بفروشم، شاید در این مورد بتوانم متقاعد

شوم. ۱۰ دقیقه تنها صحبت می‌کردم در حالی که مایکل رز، رئیس هالیدی اینز، بسیار مودبانه نشسته بود و گوش می‌داد بدون اینکه حرفی بزند. در نهایت با کمی خجالت گفت: «فکر نمی‌کنم متوجه شده باشی، دونالد. به باریزون-پلازا علاقه ندارم. به شراکت با تو در آتلانتیک سیتی علاقه‌مندم. برای صحبت درباره این آمده‌ام.»

دوست دارم به توانایی خود در تطبیق‌پذیری افتخار کنم. هرگز به شراکت در آتلانتیک سیتی فکر نکرده بودم، اما فوراً با همان اشتیاق شروع به صحبت درباره برنامه‌هایم در آنجا کردم. گفتم که بهترین محل را در بوردواک داریم، بهترین مجموعه را طراحی کرده‌ایم، تاییدیه‌ها و تامین مالی‌مان را داریم و قصد داریم در کمتر از دو سال کار را آغاز کنیم.

دو نکته درباره هالیدی اینز فوراً توجه مرا جلب کرد. اول اینکه شرکت تجربه زیادی در صنعت قمار داشت. دوم اینکه توانایی تامین مالی معامله را خودشان داشتند که می‌توانست به شخصه مرا از مشکلات مالی نجات دهد.

چیزی که برایم روشن نبود این بود که چرا رز ممکن است به شراکت علاقه‌مند باشد. هالیدی اینز قبلا یک کازینوی موفق در آتلانتیک سیتی، یعنی هاراز، در مارینا داشت. می‌دانستم که آن‌ها به کازینوی بوردواک علاقه‌مندند، اما قبلا محل گران‌قیمتی در بوردواک خریده بودند و تنها تصور کرده بودم که در آنجا خواهند ساخت.

با این حال، تصمیم گرفتم کمی خودداری کنم. به هر حال، او به دیدار من آمده بود. گفتم: «ببین، مایک، من تامین مالی و مجوزهایم را دارم. تاییدیه‌هایم هم کامل است. صادقانه به شریک نیاز ندارم. اما دقیقا چه چیزی در ذهن داری؟»

رز توضیح داد که به دلیل موقعیت ممتاز محل، به آن علاقه‌مند است، اما مهم‌تر از آن به خاطر شهرت من به عنوان سازنده‌ای که کار را در زمان و محدوده بودجه مقرر تمام می‌کند. مانند بسیاری از اپراتورهای کازینو، هالیدی مشکلات فراوانی در روند ساخت داشت و در پروژه هاراز مارینا ده‌ها میلیون دلار از بودجه اصلی فراتر رفته بود. رز به ویژه از این ایده خوشش آمد که ما

قبلا در حال ساخت پروژه بودیم. نتیجه‌گیری رز این بود که هالیدی نمی‌تواند برای بار دوم افزایش هزینه‌های عمده را برای سهامداران خود توجیه کند. او گفت که معامله با ما به نظر راه خوبی برای ترکیب تخصص مدیریتی آن‌ها با توانایی ما به عنوان سازنده است.

رز معامله مشخصی در ذهن داشت. ما هتل را می‌ساختیم، آن‌ها مدیریت می‌کردند و سود را به صورت پنجاه-پنجاه تقسیم می‌کردیم. علاوه بر این، او گفت که ۵۰ میلیون دلار از پول خودشان را برای ساخت پروژه در نظر می‌گیرند و فورا حدود ۲۲ میلیون دلار از هزینه‌های من تا آن زمان را بازپرداخت می‌کنند. همچنین توافق کردیم که مسئولیت تامین مالی را به عهده بگیرند و از ضمانت هالیدی اینز برای دریافت نرخ بهره بسیار عالی استفاده کنند. به عنوان مشوق نهایی برای انجام معامله، رز گفت که هالیدی مرا در برابر هرگونه ضرر عملیاتی به مدت پنج سال از تاریخ افتتاح کازینو تضمین می‌کند و همچنین دستمزد ساخت بزرگی به من پرداخت می‌کند. این پیشنهاد تقریبا غیر قابل باور بود. چند بار به رابرت

و هاروی نگاه کردم تا ببینم شاید چیزی را از دست می‌دهم. آن‌ها فقط لبخند زدند. وقتی مایکل رز دفترم را ترک کرد، ما بر روی عناصر اصلی شراکت در آتلانتیک سیتی توافق کرده بودیم. هنوز تاسیس اسناد و تایید هیئت مدیره هالیدی برای نهایی شدن آن نیاز بود. با این حال، فرض کردم که آن‌ها امتیازات خاصی در معامله خواهند گرفت. اما تا زمانی که اصول اساسی معامله دست‌نخورده باقی می‌ماند - بدون ریسک برای من و با سهم ۵۰ درصدی از سودها - این معامله فوق‌العاده بود. خوشبختانه، هنوز باور داشتم که در حال شراکت با یک شرکت با کیفیت هستم که توسط اپراتورهای بسیار شایسته کازینو و هتل اداره می‌شود. به هر حال فکر کردم من چه چیزی درباره اداره یک هتل-کازینوی عظیم می‌دانم؟

وقتی مذاکرات تمام شد، آخرین گام تایید معامله توسط هیئت مدیره هالیدی بود. در بسیاری از مواقع، تایید هیئت مدیره برای ابتکارات مدیریتی صرفاً یک امر تشریفاتی است. در این مورد، نگران بودم که رز

ممکن است از هیئت مدیره خود برای خروج از معامله یا حداقل اعمال تغییرات در آن استفاده کند.

رز جلسه سالانه هیئت مدیره خود را در آتلانتیک سیتی برنامه‌ریزی کرد تا اعضای هیئت بتوانند محل پیشنهادی را ببینند و همچنین پیشرفت ما در ساخت را ارزیابی کنند. این بخش مرا نگران می‌کرد، زیرا هنوز کار زیادی در محل انجام نداده بودیم. یک هفته قبل از جلسه هیئت مدیره، ایده‌ای به ذهنم رسید.

سرپرست ساختمانی‌ام را صدا زدم و به او گفتم که می‌خواهم هر بولدوزر و کامیون حمل خاکی که می‌تواند پیدا کند جمع کند و فوراً روی محل کار بگذارند. گفتم که در هفته آینده می‌خواهم دو جریب ملک تقریباً خالی‌ام را به فعال‌ترین محل ساختمانی در تاریخ دنیا تبدیل کنم. گفتم مهم نیست که بولدوزرها و کامیون‌ها چه کاری انجام می‌دهند، تا زمانی که کار را سریعاً انجام دهند. اگر کار واقعی را انجام می‌دهند که بهتر است، اما اگر لازم باشد باید بولدوزرها از یک طرف محل خاک را جابه‌جا کنند و از طرف دیگر بریزند. گفتم که این کار

باید تا زمانی که دستورات دیگری بدهم ادامه یابد. سرپرست کمی گیج به نظر می‌رسید. گفت: «آقای ترامپ، باید بگویم که سال‌ها در این صنعت بوده‌ام و این عجیب‌ترین درخواستی است که تا به حال دریافت کرده‌ام. اما نهایت تلاشم را می‌کنم.»

یک هفته بعد، مدیران ارشد هالیدی اینز و کل هیئت مدیره را به بوردواک همراهی کردم. به نظر می‌رسید در حال ساخت سد گزند کولی هستیم. آنقدر ماشین‌آلات در محل حضور داشتند که به سختی می‌توانستند کنار هم حرکت کنند. این رهبران برجسته شرکت‌ها به محل نگاه می‌کردند، برخی از آن‌ها آشکارا مبهوت شده بودند. هیچ وقت فراموش نمی‌کنم که یکی از آن‌ها به سمت من برگشت، سرش را تکان داد و گفت: «می‌دانی، عالی است وقتی آدم خصوصی هستی و می‌توانی همه محدودیت‌ها را کنار بگذاری.»

چند دقیقه بعد، یکی از اعضای هیئت مدیره پیش من آمد. سوال او بسیار ساده بود. گفت: «چرا آن مرد آنجا گودالی را که تازه کنده پر می‌کند؟» جواب دادن به این

سوال سخت بود، اما خوشبختانه این عضو هیئت مدیره بیشتر کنجکاو بود تا شکاک. هیئت مدیره با این اعتقاد کامل که این انتخاب کاملی است، محل را ترک کرد. سه هفته بعد، در ۳۰ ژوئن ۱۹۸۲، توافقنامه شراکت را امضا کردیم.

بودجه ما ۲۲۰ میلیون دلار بود - ۵۰ میلیون دلار مستقیماً از هالیدی و ۱۷۰ میلیون دلار از وامی که ضمانت کرده بودند - و شامل تمامی هزینه‌ها از جمله هزینه‌های جاری، ساخت، هزینه‌های عملیاتی و ذخایر نقدی مورد نیاز بود. تکمیل پروژه را برای می ۱۹۸۴ پیش‌بینی کرده بودیم، اما بر اساس دقت برنامه‌ریزی، مطمئن بودم که می‌توانیم زودتر از موعد و حتی کمتر از بودجه، پروژه را تمام کنیم.

یکی از روش‌های صرفه‌جویی در هزینه‌ها، مهندسی ارزش بود. به عنوان مثال، فرض کنید معمار شما دری را نشان می‌دهد که چهار لولا دارد. قبل از تایید در، مهندسان آن را بررسی کرده و ممکن است بگویند: «ببین، فقط به دو لولا برای آویزان کردن در نیاز داری،

یا سه تا اگر می‌خواهی کار خوبی انجام دهی.» پس یک لولای ده دلاری را حذف می‌کنید و آن را در ۲۰۰۰ ضرب می‌کنید که در نتیجه صرفه‌جویی در این یک قلم کوچک به ۲۰ هزار دلار می‌رسد. مثال خوب دیگر، نصب برج‌های خنک‌کننده برای سیستم تهویه ما بود. در ابتدا، معماران ما آن‌ها را روی سقف برج هتل قرار داده بودند. از طریق مهندسی ارزش، متوجه شدیم که با نصب آن‌ها روی بخش پایین‌تر سقف، فقط هفت طبقه بالاتر، پول زیادی صرفه‌جویی خواهیم کرد، زیرا آن سقف می‌توانست خیلی زودتر ریخته شود. در نتیجه، می‌توانستیم تمامی لوله‌کشی و کار برق تهویه را شش ماه زودتر شروع کنیم.

روش دوم صرفه‌جویی در هزینه‌ها، تهیه نقشه‌های کامل و دقیق بود تا پیمانکاران بتوانند برای هر جنبه از کار قیمت بدهند. هنگامی که نقشه‌ها ناقص هستند، پیمانکار باهوش ممکن است قیمت پایین بدهد، چون می‌داند که با تکمیل نقشه‌ها، تغییرات بسیاری ایجاد خواهد شد که هزینه‌ها را جبران خواهد کرد.

آخرین عامل کمک‌کننده به کاهش هزینه‌ها، وضعیت صنعت ساخت‌وساز در آتلانتیک سیتی در بهار ۱۹۸۲ بود. تنها کازینویی که هنوز در حال ساخت بود، تروپیکانا بود و هزاران کارگر ساختمانی محلی یا بیکار بودند یا در آستانه بیکاری قرار داشتند. این امر به ما قدرت زیادی برای مذاکره با پیمانکاران داد، زیرا آن‌ها باید هزینه‌های ثابت مشخصی را پوشش می‌دادند یا ورشکست می‌شدند. هدف من این نبود که این افراد را مجبور به پذیرفتن معاملات زیان‌آور کنم، بلکه در موقعیتی بودم که می‌توانستم قیمت‌های مناسبی را مذاکره کنم.

ساختمان را دقیقاً سر موعد، برای افتتاحیه ۱۴ می، به پایان رساندم. این به معنای بهره‌برداری از تعطیلات روز یادبود بود که به طور سنتی سه روز پردرآمد سال برای کسب‌وکار کازینو در آتلانتیک سیتی محسوب می‌شود. همچنین با هزینه ۲۱۸ میلیون دلار، کمی کمتر از بودجه اولیه تمام شد. این اولین هتل-کازینو در آتلانتیک سیتی بود که به موقع و مطابق با بودجه ساخته شد.

در ۱۴ می، کازینو با استقبالی فراتر از تصورم افتتاح شد. این رویداد رسانه‌ای مهمی بود که هزاران نفر، از جمله بیشتر مقامات اصلی نیوجرسی، در آن حضور داشتند. فرماندار، توماس کین، سخنران اصلی بود و سخاوتمندانه از دستاوردهای ما تمجید کرد. ریچارد گوگلین، رئیس وقت هارا، نیز این تحسین را تکرار کرد و به جمعیت گفت که تکمیل چنین مجموعه بزرگی در زمان مقرر و مطابق بودجه، «معجزه‌ای در این روزگار» است.

به محض باز شدن درها، هزاران نفر به داخل هجوم آوردند. همه مشتاق بودند که جدیدترین سرگرمی شهر را از نزدیک ببینند. در عرض چند دقیقه، مردم در سه یا چهار ردیف پشت میزها و دستگاه‌های اسلات صف کشیده بودند.

البته همه می‌دانند که هالیدی اینز و من در مورد مدیریت مجموعه اختلاف‌های زیادی داشتیم. اما طبق توافقی که برای خرید سهم هالیدی انجام دادم، نمی‌توانم جزئیات این اختلاف‌ها را فاش کنم. گرچه وکلایم معتقدند که

در هر نبرد حقوقی مرتبط با حقوق متمم اول قانون اساسی در این موضوع پیروز خواهم شد، این شیوه کار من نیست. از نظر من، قرارداد یعنی تعهد و من به آنچه پذیرفته‌ام پایبندم، حتی اگر از نظر فنی خود را ملزم به مفاد خاصی از قرارداد ندانم.

کافی است بگویم خرید نهایی سهم هالیدی اینز از هتل-کازینوی ما در فوریه ۱۹۸۶ یکی از لذت‌بخش‌ترین معاملاتم بود.

یکی از دلایلی که مالکیت انحصاری مجموعه را به جای شراکت ترجیح می‌دادم، به ارزش استهلاک مربوط می‌شد. استهلاک درصدی از ارزش کل ساختمان است که مالک می‌تواند هر سال از درآمد مشمول مالیاتش کسر کند. منطق این است که هزینه نگهداری ساختمان - برای جبران فرسودگی معمول - نباید مشمول مالیات شود. به زبان ساده، استهلاک اجازه می‌دهد تا مالیات کمتری بر درآمدها پرداخت کنید. برای مثال، اگر هزینه مجموعه ما در آتلانتیک سیتی ۴۰۰ میلیون دلار باشد و مجاز به استهلاک سالانه ۴ درصد باشیم، یعنی می‌توانیم

سالانه ۱۶ میلیون دلار از سود مشمول مالیات کم کنیم. به عبارت دیگر، اگر سود پیش از مالیات ما ۱۶ میلیون دلار باشد، درآمد ما پس از استهلاک در واقع صفر گزارش خواهد شد.

بیشتر سهامداران و افراد وال استریت فقط به سود نهایی نگاه می‌کنند که با کسر استهلاک کاهش می‌یابد. در نتیجه، مدیران شرکت‌ها چندان از استهلاک خوششان نمی‌آید. این فقط باعث می‌شود که آن‌ها کمتر موفق به نظر برسند. اما من نیازی به جلب رضایت وال استریت ندارم، پس استهلاک را درک می‌کنم. برای من مسئله مهم این نیست که در سود نهایی چه گزارش می‌کنم، بلکه مهم این است که چقدر برای خودم ننگه می‌دارم. اما بهترین بخش معامله، مجموعه‌ای بود که اکنون کاملاً در مالکیت من بود. مطمئن بودم که تنها با مدیریت شخصی آن می‌توانم سود بسیار بیشتری کسب کنم. علاوه بر این، قصد داشتم سوئیت‌ها و رستوران‌های جدیدی بسازم.

البته تامین مالی اکنون به عهده من بود. وقتی برای

اولین بار به دنبال املاک در آتلانتیک سیتی می‌گشتم، نرخ بهره پایه حدود ۱۴ درصد بود. تا اواسط ۱۹۸۶، به ۹ درصد کاهش یافته بود. مشکل من با تامین مالی بانکی، حتی با این نرخ‌های پایین‌تر، این بود که باز هم باید شخصا برای پول ضمانت می‌دادم. این برایم جذاب نبود.

در نتیجه، تصمیم گرفتم از طریق انتشار اوراق قرضه، تامین مالی عمومی برای پروژه را جست‌وجو کنم. نکته منفی این بود که برای جذب خریداران باید نرخ بهره بالاتری می‌پرداختم، اما نکته مثبت این بود که پس از فروش کامل اوراق، مسئولیت شخصی نداشتم. در نهایت، بزرگ‌ترین توانست پیشنهادی به ارزش ۲۵۰ میلیون دلار را به فروش برساند که نه تنها ۵۰ میلیون دلار نقدی مورد نیاز هالیویدی را پوشش می‌داد، بلکه به من اجازه می‌داد وام ۱۷۰ میلیون دلاری ساختمان را بازپرداخت کنم و پول کافی برای ساخت پارکینگ مناسب داشته باشم. پرداخت‌های بهره تامین مالی به کمی بیش از ۳۰ میلیون دلار در سال می‌رسید. این

حدود ۷ میلیون دلار در سال بیشتر از تامین مالی بانکی بود، اما به نظرم پول خوبی بود. با رفع مسئولیت مالی شخصی، مطمئن شدم که شب‌ها راحت‌تر می‌خوابم. در همین دوره، مدیر عمومی جدیدی برای مجموعه استخدام کردم که نامش را به هتل و کازینو ترامپ پلازا تغییر داده بودم. ابتدا به بهترین رقبایم نگاه کردم. در آن زمان، استیون هاید، معاون اجرایی و مدیر عملیاتی زیر نظر استیو وین در گلدن ناگت بود. پیش از آن، در سندز و سزارز، هر دو از کازینوهای برتر، کار کرده بود. وقتی از افراد شهر می‌خواستم بهترین مدیران کازینو را نام ببرند، هاید همیشه در صدر فهرست بود. به محض ملاقات، دلیلش را فهمیدم. او تجربه زیادی در قمار داشت، فردی بسیار باهوش و رقابت‌طلب بود، اما مهم‌تر از همه، حس خوبی از مدیریت سود نهایی داشت.

مدیر گفت: «بسیاری از مدیران روی حداکثرسازی درآمد تمرکز می‌کنند چون اغلب به‌طور عمومی گزارش می‌شود. افراد زیرک‌تر می‌فهمند که درآمد بالا عالی است، اما

مسئله اصلی فاصله بین درآمدها و هزینه‌هاست؛ چون این همان سود شماسست.»

به محض استخدام استیو، دوازده نفر از بهترین افرادی را که طی سال‌ها با او کار کرده بودند، استخدام کردیم، از جمله پل پاتای، مرد شماره یک غذا و نوشیدنی در آتلانتیک‌سیتی. من یک قانون بسیار ساده در مدیریت دارم: بهترین افراد را از رقبای استخدام کنید، بیشتر از درآمد قبلی‌شان به آن‌ها پرداخت کنید و بر اساس عملکردشان پاداش و مشوق بدهید. این روش ساخت یک مجموعه درجه یک است.

در سال ۱۹۸۵، اولین سال کامل فعالیت تحت مدیریت هارا، مجموعه حدود ۳۵ میلیون دلار سود ناخالص عملیاتی پیش از بهره، مالیات و استهلاک داشت. برای سال ۱۹۸۶، هارا سود ناخالص عملیاتی ۳۸ میلیون دلاری پیش‌بینی کرده بود. بر اساس پنج ماه اول که همچنان مدیریت مجموعه را بر عهده داشتند، کمی پایین‌تر از پیش‌بینی‌ها عمل می‌کردند.

ما در ۱۶ مه مدیریت مجموعه را به دست گرفتیم. برای

کل سال، سود ناخالص عملیاتی ما نزدیک به ۵۸ میلیون دلار بود، یعنی ۲۰ میلیون دلار بیشتر از پیش‌بینی‌ها را. این در حالی بود که در ژوئن، پارکینگ موجود را برای شروع ساخت پارکینگ جدید تعطیل کردیم. تخمین می‌زدیم تا سال ۱۹۸۸ سود ناخالص عملیاتی ما به ۹۰ میلیون دلار برسد. به حق، این باید پایان داستان باشد. با این حال، موفقیت در اداره مجموعه بوردواک با مدیریت خودم، فرصت گسترده‌تری را به من نشان داد. به طور خاص، شروع به بررسی معاملات احتمالی دیگر برای خرید شرکت‌های مالک کازینو کردم. هالیدی اینز هدف آشکاری بود. حتی پس از فروش مجموعه بوردواک به من، هنوز سه کازینوی دیگر داشتند - یکی در آتلانتیک‌سیتی و دو تا در نوادا - و همچنین نزدیک به هزار هتل در سراسر جهان.

در نتیجه، در اواسط اوت، دو ماه پس از خرید سهم‌شان در آتلانتیک‌سیتی، شروع به خرید سهام هالیدی کردم. تا ۹ سپتامبر، نزدیک به ۵ درصد شرکت، یا حدود یک میلیون سهم خریده بودم. در آن نقطه، دو گزینه اصلی

داشتم: یکی نگهداری سهام به عنوان سرمایه‌گذاری و دیگری تلاش برای کنترل شرکت.

من تردیدی نداشتم که ارزش شرکت کمتر از حد واقعی برآورد شده است. اول اینکه، چون املاک زیادی داشتند، از کسر مالیات‌های کلانی برای استهلاک برخوردار بودند. در نتیجه، سود خالصی که گزارش می‌کردند بسیار کمتر از آن چیزی بود که واقعا می‌توانستند نگه دارند. بر اساس قیمت سهام ۵۴ دلاری در اوایل اوت ۱۹۸۶، من می‌توانستم کنترل موثر شرکت را با کمی بیش از ۱ میلیارد دلار به دست آورم. در یک سناریو، برای مثال، می‌توانستم تمام هتل‌های غیرکازینویی را بفروشم - شاید به مبلغی حدود ۷۰۰ میلیون دلار - و فقط سه هتل کازینو را نگه دارم که به تنهایی تقریباً همین ارزش را داشتند.

به محض اینکه خبر انباشت سهام هالیدی اینز توسط من منتشر شد، قیمت سهام شروع به افزایش کرد. حدس می‌زنم آربیتراژگران در حال خرید سهام بودند، با این فکر که یا من برای کنترل اقدام خواهم کرد، یا

کس دیگری. تا اوایل اکتبر، قیمت سهام به ۷۲ رسید. در چهارشنبه ۱۱ نوامبر، از آلن گرینبرگ شنیدم که هالیدی برای دفع هرگونه پیشنهاد خصمانه احتمالی در حال بازسازی شرکت است و قصد دارد ۲.۸ میلیارد دلار وام بگیرد تا سود سهام فوری ۶۵ دلار برای هر سهم به سهامداران پرداخت کند. قیمت سهام به ۷۶ جهش کرد. بی‌درنگ به آلن گفتم که سهام را بفروشد و او موافقت کرد. هنوز معتقدم می‌توانستم بر هر مانعی که هالیدی سر راهم می‌گذاشت غلبه کنم، اما واقعا مشتاق نبودم زندگی‌ام را در دادگاه با این افراد بگذرانم. گزینه دیگر - کسب سود هنگفت از سرمایه‌گذاری‌ام بدون هیچ نبردی - بسیار جذاب‌تر به نظر می‌رسید. تا پایان هفته تمام سهامم در هالیدی اینز را فروخته بودم؛ یعنی در فقط هشت هفته، سودی چند میلیون دلاری کسب کردم. از زاویه‌ای دیگر، از سهام هالیدی اینز بخش زیادی از پولی را که فقط سه ماه پیش برای خرید سهم‌شان از کازینوی من در آتلانتیک‌سیتی به آن‌ها پرداخته بودم، پس گرفتم.

مشخصا نمی‌توانم شکایت کنم. شاید هیچ‌کس به اندازه من از هالیودی سود نبرد. اما به نوعی، چیزی حتی ارزشمندتر از پول از این تجربه به دست آوردم: دیدی دست اول از مدیریت شرکتی در آمریکا.

## فصل نهم

### جنگ هیلتون

حتی در دورترین تصوراتم نیز نمی‌گنجید که روزی کازینو هتل عظیمی را که شرکت هتل‌های هیلتون در سال ۱۹۸۴ در آتلانتیک‌سیتی شروع به ساخت آن کرده بود، خریداری کنم. برعکس، با نوعی نگرانی روند پیشرفت ساخت‌وساز را دنبال می‌کردم. از ورود رقیب قدرتمند دیگری به شهر استقبال نمی‌کردم، به‌ویژه آن‌که هتل بوردواک که با هارا مالک آن بودم، حتی در برابر رقبای موجود نیز عملکرد مطلوبی نداشت. بدتر از همه این‌که کاملاً روشن بود هیلتون - پس از سال‌ها تردید درباره ورود به آتلانتیک‌سیتی - اکنون با تمام قوا در حال احداث مجموعه‌ای بزرگ است.

به باور من، هیلتون شرکتی با ساختاری پیچیده و دشوار

برای درک بود. این شرکت در سال ۱۹۲۱ توسط کنراد هیلتون بنیان‌گذاری شد و او آن را به یکی از بزرگ‌ترین زنجیره‌های هتلداری جهان تبدیل کرد.

پسرش، بارون، در دهه ۱۹۵۰ به شرکت پیوست و مشخص بود که دیر یا زود سکان هدایت شرکت را در دست خواهد گرفت. این انتخاب بیش از آن‌که بر شایستگی مبتنی باشد، حاصل موقعیت خانوادگی بود؛ چیزی که می‌توان آن را «حق زادگی» نامید. در سال ۱۹۶۶، کنراد سرانجام بازنشسته شد و بارون به عنوان مدیرعامل جایگزین او شد. ساختن نامی مستقل در شرکتی که پدرت بنیان‌گذاری کرده و به موفقیتی عظیم رسانده، کاری بسیار دشوار است. برخی فرزندان به کلی کنار می‌کشند و حتی تلاش نمی‌کنند با پدرشان رقابت کنند، برخی دیگر به ادامه مدیریت همان دستاوردها قانع‌اند، اما معدود افرادی هستند که در همان میدان می‌کوشند از پدران خود پیشی بگیرند. و این، به‌ویژه وقتی نام پدر، کنراد هیلتون باشد، شاید دشوارترین مسیر ممکن باشد.

نخستین مسئولیت بزرگ بارون در سال ۱۹۵۹ مدیریت کسب‌وکار کارت اعتباری «کارت بلانش»<sup>۱</sup> بود که هیلتون تازه آن را خریداری کرده بود. اما این مسئولیت به شکستی سنگین انجامید و کارت بلانش ظرف شش سال پس از خرید، میلیون‌ها دلار ضرر کرد. سرانجام هیلتون در سال ۱۹۶۶ تسلیم شد و این کسب‌وکار را به سیتی‌بنک<sup>۲</sup> فروخت. در سال ۱۹۶۷، بارون پدرش را متقاعد کرد تا بخش هتل‌های بین‌المللی هیلتون را در ازای سهام شرکت هواپیمایی تی‌دابلوی‌ای - که در آن زمان با قیمت حدود ۹۰ دلار معامله می‌شد - به این شرکت واگذار کند. اما تنها یک مشکل وجود داشت: اوپک<sup>۳</sup>.

تقریباً بلافاصله پس از انجام این معامله، قیمت نفت به طور چشمگیری افزایش یافت و شرکت‌های هواپیمایی آسیب شدیدی دیدند. در عرض ۱۸ ماه، ارزش سهام تی‌دابلوی‌ای نصف شد و تا سال ۱۹۷۴ به ۵

1 Carte Blanche

2 Citibank

3 OPEC

دلار رسید. تا زمانی که کارل ایکان<sup>1</sup> کنترل این شرکت را به دست گرفت و اخیراً آن را متحول کرد، ارزش سهام همچنان پایین‌تر از سطح مورد انتظار بود. در سوی دیگر، بخش بین‌المللی هتل‌های هیلتون که فروخته شده بود، کسب‌وکاری بسیار سودآور از آب درآمد. این بخش اخیراً دوباره با قیمتی نزدیک به یک میلیارد دلار فروخته شد و در سال ۱۹۸۳ حدود ۷۰ میلیون دلار سود داشت؛ رقمی که تقریباً برابر با کل سود هیلتون از تمام هتل‌های آمریکایی‌اش در همان سال بود.

بخشی از این مسئله به این دلیل بود که هیلتون، با تکیه بیش از حد بر شهرت گذشته‌اش، بخش قابل توجهی از بازار لوکس را به رقبای پرتلاش‌تری چون مریوت و هیات واگذار کرده بود. نام بزرگ هیلتون دیگر مترادف با بهترین در صنعت هتلداری نبود.

یکی از تصمیماتی که بارون هیلتون گرفت و ثمربخش بود، ورود به عرصه قمار کازینویی بود. در سال ۱۹۷۲، شرکت هیلتون دو کازینو در ایالت نوادا را به مبلغی در

1 Carl Icahn

حدود ۱۲ میلیون دلار خریداری کرد: هیلتون لاس وگاس و هیلتون فلامینگو. این دو کازینو به تدریج بخش فزاینده‌ای از سود شرکت را تشکیل دادند؛ ۳۰ درصد در سال ۱۹۷۶، ۴۰ درصد در سال ۱۹۸۱ و تا ۴۵ درصد یا حدود ۷۰ میلیون دلار در سال ۱۹۸۵.

با وجود این موفقیت چشمگیر، به نظر می‌رسید بارون در تصمیم‌گیری درباره ورود به بازار آتلانتیک‌سیتی مردد است. هیلتون در زمان قانونی شدن قمار در این شهر، زمینی در منطقه مارینا خرید، پروژه‌ای را آغاز کرد، آن را متوقف ساخت و سپس با تردید دوباره به ادامه کار پرداخت. زمانی که سرانجام در سال ۱۹۸۴ هیلتون متعهد به ساخت‌وساز شد، بیشتر رقبای بزرگ آن در نوادا - از جمله بالی، سزارز، هارا، سندز و گلدن ناگت - پیش‌تر پروژه‌های خود را در آتلانتیک‌سیتی افتتاح کرده و به سودهای قابل‌توجهی دست یافته بودند.

باید این را در مورد هیلتون اذعان داشت: پس از آن‌که تصمیم نهایی برای ورود به بازار آتلانتیک‌سیتی را گرفت، هیچ تردیدی باقی نگذاشت که قصد دارد با

تمام توان وارد عمل شود. با در اختیار داشتن زمینی به مساحت هشت جریب - یکی از بزرگ‌ترین اراضی در شهر - هیلتون مصمم بود مجموعه‌ای در مقیاسی عظیم بسازد: ورودی‌ای باشکوه، سقف‌هایی با ارتفاع سی فوت، پارکینگی با ظرفیت سه هزار خودرو. در گزارش سالانه شرکت از این پروژه با عنوان «بزرگ‌ترین پروژه در تاریخ ما» یاد شده بود. این مجموعه با کازینویی در حدود ۶۰ هزار فوت مربع و هتلی ۶۱۵ اتاقه در بالای آن، از نظر اندازه با هتل هارا در ترامپ پلازا قابل مقایسه بود؛ مجموعه‌ای که در آن زمان یکی از بزرگ‌ترین‌ها در شهر به شمار می‌رفت. تفاوت این بود که طرح جامع هیلتون شامل گسترش در فاز دوم بود و توسعه آن تا حدود ۱۰۰ هزار فوت مربع فضای کازینو و بیش از دو هزار اتاق مهمان پیش‌بینی شده بود.

در تلاش برای تسریع بازگشت سرمایه، هیلتون هم‌زمان با درخواست مجوز قمار، عملیات ساخت‌وساز را آغاز کرد. همان‌طور که پیش‌تر اشاره کردم، ریسک رد شدن تقاضای مجوز در میانه راه یکی از دلایلی بود که من

ابتدا به دنبال اخذ مجوز رفتم. اما دیگران، از جمله هیلتون، به طور مشابه عمل کردند و من می‌توانستم اعتماد هیلتون را به دریافت مجوز درک کنم.

در وهله اول، هیلتون پیش‌تر در ایالت نوادا دارای مجوز قمار بود. افزون بر این، در زمانی که عملاً هیچ ساخت‌وساز عمده‌ای در آتلانتیک‌سیتی در جریان نبود، هیلتون سرمایه‌گذاری کلانی را در منطقه‌ای عمدتاً توسعه‌نیافته آغاز کرده بود. شاید از همه مهم‌تر، در صنعتی که به ندرت شرکت‌هایی با سابقه پاک و شفاف را جذب می‌کرد، نام هیلتون تا حد امکان نمادی از یک برند معتبر آمریکایی بود. در چنین شرایطی، روند صدور مجوز برای هیلتون بیشتر به یک تشریفات ساده شباهت داشت.

مشکل اینجا بود که برخی از مدیران هیلتون بیش از اندازه مغرور و از خودراضی شده بودند. آن‌ها تصور می‌کردند که با ورود خود به شهر، به آتلانتیک‌سیتی لطف می‌کنند، در حالی که مقامات مسئول صدور مجوز، دقیقاً بر خلاف این تصور می‌اندیشیدند. مسئولیت

اثبات شایستگی برای دریافت مجوز، بی‌توجه به نام و جایگاه متقاضی، کاملاً بر دوش اوست. هیلتون با این پیش‌فرض وارد شد که مستحق دریافت مجوز است، و این اشتباهی اساسی بود. در اوایل سال ۱۹۸۵، زمره‌هایی شنیدم مبنی بر اینکه هیلتون با مشکل مواجه شده است. آتلانتیک‌سیتی شهری بسیار سیاسی است و هرکس که در آن‌جا فعالیت تجاری داشته باشد، این موضوع را می‌داند. هیلتون، در تلاشی به ظاهر هوشمندانه، یک وکیل با ارتباطات سیاسی قوی استخدام کرد. در نگاه نخست، این انتخاب منطقی به نظر می‌رسید؛ اما به گفته برخی آشنایان من که در جلسات صدور مجوز هیلتون حضور داشتند، این اقدام ممکن است نتیجه‌ای معکوس داشته بوده باشد.

یکی دیگر از اشتباهات هیلتون، نادیده گرفتن تجربیات دیگر متقاضیان پیشین بود. به‌عنوان نمونه، شرکت پلی‌بوی سه سال قبل از آن، در دریافت مجوز ناکام مانده بود. علت آن، دست‌کم تا حدی، ارتباطات پیشین

با وکیلی به نام سیدنی کورشاک<sup>1</sup> بود؛ فردی که گفته می‌شد با گروه‌های جنایت سازمان‌یافته ارتباط داشته است. کورشاک همچنین برای مدت ده سال با حقوق سالانه ۵۰ هزار دلار به عنوان مشاور هیلتون در مذاکرات مربوط به اختلافات کارگری همکاری داشت. نمی‌دانم کورشاک فردی قابل‌اعتماد بود یا نه، اما در این روند، تنها موضوع مهم، جلب رضایت کمیسیونرهاست. آن‌ها به صراحت اعلام کرده بودند که تمایلی به حضور کورشاک ندارند. هیلتون به جای قطع آرام این همکاری، تا زمانی که بخش نظارت بر قمار در اواسط سال ۱۹۸۴ اعتراضاتی مشخص به او مطرح کرد، به استخدام کورشاک ادامه داد.

تقریباً روز بعد، هیلتون کورشاک را اخراج کرد. بارون بعدها در مقابل کمیسیون اعتراف کرد که این اقدام صرفاً به دلیل این انجام شده بود که «می‌دانیم شما چقدر درباره این موضوع حساس هستید». این بدترین جمله‌ای بود که می‌توانست به زبان آورد. یکی

1 Sidney Korshak

از کمیسیونرهایی که به مخالفت با صدور مجوز برای هیلتون رأی داده بود، بعداً اظهار کرد: «ظاهراً شرکت تا زمانی که به دروازه‌های مروارید مجوز نکوبید، متوجه نشد.»

وقتی بارون بعدتر در شهادت خود گفت که کورشاک هیچ‌گاه به نمایندگی از هیلتون برای جلوگیری از اعتصاب برخی اتحادیه‌ها در هتل‌های این شرکت پادرمیانی نکرده است، اوضاع بدتر هم شد. چند هفته پس از این اظهارات، کورشاک نامه‌ای به بارون نوشت که در رسانه‌ها منتشر شد. این نامه با جزئیات دقیق، فعالیت‌هایی را که کورشاک برای هیلتون در لاس‌وگاس انجام داده بود، شرح می‌داد و شامل رونوشت نامه‌هایی نیز بود که بارون هیلتون در آن‌ها بابت تلاش‌های کورشاک از او تشکر کرده بود. پایان این نامه به شدت تاثیرگذار بود. کورشاک خطاب به بارون نوشت: «شما آسیبی جبران‌ناپذیر به من زدید و تا پایان عمر این موضوع را فراموش نخواهم کرد. من از چه زمانی فردی مشکوک تلقی شدم؟ احتمالاً از زمانی که شما در گرفتن

مجوز در آتلانتیک‌سیتی با مشکل مواجه شدید.»  
هیلتون می‌توانست از عهده شرایط برآید، اگر بارون  
شخصاً جلسات صدور مجوز را با جدیت بیشتری دنبال  
می‌کرد. اما در عوض، تقریباً آن‌ها را نادیده گرفت. یکی  
از معدود دفعاتی که تصمیم گرفت در نیوجرسی حاضر  
شود، برای ادای شهادت خود در برابر کمیسیون کنترل  
کازینو بود. هیچ‌یک از مدیران ارشد شرکت نیز در اغلب  
جلسات حضور نداشتند.

در ۱۴ فوریه ۱۹۸۵، در دفتر کارم بودم که تماس تلفنی  
از فردی به نام آل گلاسگو<sup>۱</sup> دریافت کردم؛ او خبرنامه‌ای  
درباره صنعت قمار با عنوان «اکشن آتلانتیک‌سیتی»  
منتشر می‌کرد. آل شخصیتی شبیه شخصیت‌های  
داستان‌های دیمون رانیون<sup>۲</sup> داشت، کسی که با قمار  
زندگی می‌کرد و آن را نفس می‌کشید. او به خوبی  
می‌دانست چه کسی در شهر با چه کسی ارتباط دارد و  
چه اتفاقی در جریان است. آل پرسید: «درباره هیلتون

1 Al Glasgow

2 Damon Runyon

شنیدی؟» گفتم: «نه، چه شده؟» پاسخ داد: «همین حالا درخواست مجوزشان رد شد.»

در ابتدا تصور کردم شوخی می‌کند. تایید مجوز مستلزم موافقت چهار کمیسیونر بود. هیلتون اکثریت آرا را کسب کرده بود، اما همانند پرونده هیو هفتر، رأی ۲-۳ به نفع آنها، در حقیقت به منزله شکست بود نه پیروزی. به هر حال، آل حدس می‌زد که شاید هیلتون تصمیم بگیرد به جای تلاش برای دادرسی مجدد، مجموعه را برای فروش بگذارد.

هیلتون قرار بود هتل را در کمتر از دوازده هفته آینده افتتاح کند. آنها پیش‌تر بیش از هزار نفر را استخدام کرده بودند و روزانه حدود صد نفر به این تعداد اضافه می‌شد. تا روز افتتاح، حدود چهار هزار نفر در فهرست حقوق‌بگیران شرکت قرار می‌گرفتند. پرداخت این تعداد حقوق، آن هم بدون هیچ درآمدی، برای هر شرکتی فاجعه‌بار است، صرف‌نظر از بزرگی آن. در نتیجه، هیلتون تحت فشار شدید زمانی قرار داشت تا درخواست تجدیدنظر را به کمیسیون ارائه دهد. با این حال، تصور

می‌کردم با بیش از ۳۰۰ میلیون دلار سرمایه‌گذاری،  
آن‌ها هر اقدامی را برای دریافت مجوز انجام خواهند  
داد.

پس از صحبت با گلاسگو و چند نفر دیگر در آتلانتیک سیتی،  
تصمیم گرفتم با بارون هیلتون در کالیفرنیا تماس  
بگیرم. هدف اصلی تماس، ابراز همدردی بود. نمی‌شد  
برای آن مرد احساس تاسف نکرد. گفتم: «سلام بارون،  
حالت چطور است؟» طبیعتاً پاسخ داد: «اوضاعم خوب  
نیست، اصلاً خوب نیست.» ادامه دادم: «کاملاً قابل  
تصور است، چون اتفاقی که افتاده واقعاً ناراحت‌کننده  
است.» او گفت: «باید به تو بگویم، دونالد که اصلاً  
انتظارش را نداشتم؛ کاملاً غافلگیر شدم.» گفتم که این  
تصمیم همه را غافلگیر کرده و مکالمه ادامه یافت.

پیش از پایان تماس، موضوعی تجاری را مطرح کردم.  
گفتم: «بارون، نمی‌دانم برنامه‌ات برای این مجموعه  
چیست، اما اگر به هر دلیلی تصمیم به فروشش گرفتی،  
من علاقه‌مند به خرید آن هستم، البته در صورتی که  
قیمت مناسب باشد.» بارون گفت که این پیشنهاد را

مدنظر قرار خواهد داد و بابت تماس تشکر کرد. به نظر می‌رسید واقعا قدردان باشد. همچنین گمان می‌کردم ماجرا در همین نقطه خاتمه می‌یابد. هیلتون پیش‌تر برنامه‌ای برای درخواست دادرسی مجدد داشت و من همچنان باور داشتم که کمیسیون در نهایت نظر خود را تغییر خواهد داد.

در اوایل ماه مارس، تماسی از دوستی به نام بنجامین لامبرت<sup>1</sup> دریافت کردم که مدیریت شرکت ایست‌دیل ریلتی<sup>2</sup> را بر عهده داشت. نخستین بار ده سال پیش، زمانی که در جست‌وجوی شریکی برای معامله هتل کومودور بودم، با او آشنا شدم. در آن زمان، لامبرت پیشنهاداتی مطرح کرد و طی سال‌های بعد، من و او در چند معامله با یکدیگر همکاری کردیم. هرچند گه‌گاه اختلاف‌نظرهایی داشتیم، اما در نهایت رابطه‌ای دوستانه میان ما برقرار بود. اتفاقا لامبرت عضو هیئت‌مدیره شرکت هیلتون نیز بود. در هفته‌های پس

1 Benjamin Lambert

2 Eastdil Realty

از رد شدن مجوز هیلتون، چند بار با یکدیگر درباره شرایط پیش‌آمده گفتگو کردیم و او معتقد بود هیلتون باید فروش مجموعه را جدی‌تر بررسی کند. این بار، تماس لامبرت برای دعوت من به مهمانی‌ای بود که در خانه‌اش، پیش از برگزاری جلسه سالانه هیئت‌مدیره هیلتون در نیویورک، تدارک دیده بود. او گفت: «الان وقت بدی برای ملاقات تو و بارون نیست، مخصوصاً با توجه به اتفاقات اخیر.»

مشخص شد که اعضای هیئت‌مدیره در رابطه با نحوه برخورد با وضعیت آتلانتیک‌سیتی اختلاف‌نظر جدی دارند. کمیسیون کنترل کازینو به تازگی با درخواست دادرسی مجدد هیلتون برای اخذ مجوز موافقت کرده بود. با این حال، چند تن از اعضای هیئت‌مدیره، از جمله لامبرت، معتقد بودند در صورت یافتن خریدار مناسب، فروش فوری مجموعه منطقی‌تر خواهد بود. استدلال آنان این بود که اگر کمیسیون تصمیم خود را تغییر ندهد و مجوزی صادر نکند، تبعات آن می‌تواند برای شرکت بسیار سنگین باشد. در آن صورت، شرکت

باید چند هزار کارمند را طی ماه‌های آینده حفظ می‌کرد. بدتر از آن، ممکن بود ناچار به فروش هتل تحت فشار شوند و در نتیجه، مبلغی کمتر از ارزش واقعی آن دریافت کنند.

در مهمانی حضور یافتم و لامبرت مرا به بارون هیلتون معرفی کرد. پیش از آن، هرگز او را از نزدیک ندیده بودم. در نهایت، به باغ رفتیم و گفت‌وگویی خصوصی میان ما شکل گرفت. این مکالمه نیز، همچون دفعات قبل، صریح و مشخص نبود. بیشتر صحبت‌های بارون پیرامون ناامیدی‌اش از وضعیت آتلانتیک‌سیتی بود و من تنها با همدردی به سخنانش گوش می‌دادم. بارون ذاتاً فردی محتاط و محافظه‌کار است و معمولاً تصمیمات آنی نمی‌گیرد؛ بنابراین، تصمیم گرفتم با آرامش و بدون فشار وارد گفت‌وگو شوم. فضای دوستانه‌ای میان ما شکل گرفت و بعدها از لامبرت شنیدم که بارون در کنار من احساس راحتی کرده است. گاهی لازم است فرد رویکردی تهاجمی در پیش بگیرد، اما مواقعی نیز هست که بهترین استراتژی، عقب‌نشینی است.

مدتی کوتاه پس از این ملاقات، استیو وین از شرکت گلدن ناگت تصمیم گرفت اقدامی جسورانه علیه هیلتون انجام دهد و برای تصاحب کنترل آن وارد عمل شود. احتمالاً این بهترین اتفاقی بود که می‌توانست برای من بیفتد، چراکه اگر وین وارد میدان نمی‌شد، بعید بود بارون هیلتون حاضر به مذاکره با من یا هر فرد دیگری برای واگذاری هتل کازینوی خود در آتلانتیک‌سیتی شود. در ۱۴ آوریل، وین نامه‌ای به بارون نوشت و پیشنهاد خرید بلوکی از سهام شرکت معادل ۲۷ درصد از کل سهام هیلتون را با قیمت ۷۲ دلار به ازای هر سهم ارائه داد. در آن زمان، سهام هیلتون با قیمتی حدود ۶۷ دلار معامله می‌شد. وین همچنین اعلام کرد در صورت پذیرش این پیشنهاد اولیه، آماده است همان مبلغ ۷۲ دلار را برای هر سهم به تمامی سهام‌داران هیلتون پرداخت کند.

نکته طنز ماجرا آن بود که وین هرگز نمی‌توانست برای خرید شرکت وارد عمل شود، اگر حمایت کنراد هیلتون پشت سر بارون نبود. وقتی کنراد در سال ۱۹۷۹

درگذشت، این واقعه برای بارون ضربه‌ای بزرگ بود؛ هیچ بیان ملایم‌تری برای توصیف آن وجود ندارد. انتظار می‌رفت که کنراد سهام تقریباً کنترل‌کننده خود در شرکت را به بارون یا دست‌کم میان اعضای خانواده‌اش تقسیم کند.

اما کنراد هیلتون در وصیت‌نامه‌اش تصمیم گرفت فرزندان و نوه‌های خود را از ارث محروم کند. در زمان مرگش، سهام کنراد در شرکت هیلتون ارزشی در حدود ۵۰۰ میلیون دلار داشت. با این حال، کنراد به شدت باور داشت که ثروت به ارث رسیده می‌تواند انگیزه و اخلاق فرد را تضعیف کند. اتفاقاً من نیز تا حد زیادی با این دیدگاه موافقم.

به نظر من، سرمایه‌گذاری پول در صندوق‌های امانی برای فرزندان اقامی منطقی است، چراکه مانع از آن می‌شود که آن‌ها قبل از رسیدن به سن قانونی، میلیون‌ها دلار به ارث ببرند. با این حال، کنراد این دیدگاه را به حدی افراطی برد که تقریباً به طنز می‌رسید. او سهام نمادینی را به بارون واگذار کرد و به هر یک

از نوه‌هایش تنها ۱۰ هزار دلار داد. تقریباً تمام ثروت باقی‌مانده‌اش، به ویژه سهم ۲۷ درصدی‌اش از شرکت هیلتون را به بنیاد کنراد ان. هیلتون واگذار نمود. دستور داد که بیشتر درآمد حاصل از این سهام برای حمایت از فعالیت‌های خیریه راه‌به‌های کاتولیک در کالیفرنیا تخصیص یابد.

اگر من جای بارون هیلتون بودم، تردیدی نداشتم که واکنش من چگونه می‌بود. من نیز با استیو وین و تهدید تصاحب او مبارزه می‌کردم و در جریان دادرسی مجدد برای دریافت مجوز، از حق خود دفاع می‌کردم. حتی اگر نتیجه مبارزه به نفع من نمی‌شد، به هیچ وجه تسلیم نمی‌شدم و تا آخرین لحظه می‌جنگیدم. به طبیعت من است که وقتی احساس کنم حقوقم تضییع می‌شود، در برابر آن ایستادگی کنم، حتی اگر این ایستادگی هزینه‌بر و پرخطر باشد.

نتیجه این اقدامات باعث شد که بارون به یک مدیر ارشد شرکتی تبدیل شود که قدرت یک سهامدار عمده را نداشت. حتی با اختیاری که برای خرید سهام به عنوان

مدیرعامل داشت، بارون تا سال ۱۹۸۵ تنها درصد کمی از سهام شرکت را در اختیار داشت.

بارون برای به دست آوردن کنترل بر سهام بنیاد، وارد یک دادخواهی پیچیده شد. احتمال موفقیت او در این پرونده که سال‌ها به طول انجامید، نامشخص بود. دلیل اصلی این امر، رقابت‌های حقوقی‌اش با راهبه‌ها و کشیش‌های کلیسای کاتولیک بود که در این دادخواهی طرف مقابل او بودند.

وصیت‌نامه کنراد تصریح کرده بود که اگر به هر دلیلی بنیاد نتواند سهام خود را طبق وصیت قبول کند، بارون حق دارد آن سهام را به قیمت بازار سال ۱۹۷۹ خریداری نماید. بر اساس قانون فدرال، مالکیت بیش از ۲۰ درصد از سهام یک شرکت عمومی توسط بنیادهای خیریه و افراد وابسته به آن‌ها ممنوع است. بنابراین، بارون می‌توانست به طور قانونی استدلال کند که مجاز به خرید ۷ درصد از سهام بنیاد است که بیشتر از ۲۰ درصد مجاز آن بود.

با این حال، بارون ادعای خود را بسیار فراتر از این برد.

او سعی کرد استدلال کند که به دلایل حقوقی پیچیده، حق دارد تمامی سهام بنیاد را خریداری کند. علاوه بر این، با خرید سهام به قیمت سال ۱۹۷۹، در حالی که سهام در آن زمان حدود ۷۲ دلار معامله می‌شد، او عملاً ۱۷۰ میلیون دلار برای سهامی به ارزش ۵۰۰ میلیون دلار پرداخت می‌کرد.

این را می‌توان معامله‌ای عالی نامید، شاید همچنین نوعی تلاش برای تغییر وصیت‌نامه پدر. حدس من این است که بارون آگاه بود که شانس پیروزی‌اش در این دادخواهی بسیار کم است. مهم‌تر اینکه، اگر موفق نمی‌شد کنترل سهام را به دست آورد، در موقعیت بسیار ضعیف‌تری برای مقابله با تهدید تصاحب استیو وین یا دیگر تهدیدهای خصمانه قرار می‌گرفت. در نهایت، تا زمانی که مجموعه آتلانتیک‌سیتی را حفظ می‌کرد، اما نمی‌توانست مجوز بگیرد، در برابر شکایات سهامداران نیز بسیار آسیب‌پذیر بود.

من شرکت عمومی اداره نمی‌کردم و بنابراین نیازی به نگرانی دائمی از وال‌استریت، سهامداران یا گزارش سود

سه ماهه نداشتم. تنها کسی که باید راضی‌اش می‌کردم، خودم بودم. در نهایت، به نظر می‌رسد بارون تصمیم گرفت که آماده نبرد در دو جبهه همزمان نیست؛ هم برای اخذ مجوز و هم برای کسب کنترل شرکت. و از میان این دو، کنترل شرکت اولویت بالاتری داشت. استیو وین دو طریق به من کمک کرد. با پیشبرد تلاش برای تصاحب، او بارون را به موقعیتی تدافعی برد و مانع از آن شد که بر روی جلسات تجدید مجوزش تمرکز کند. در عین حال، هرچه رفتار تهاجمی وین بیشتر بارون را آزرده می‌کرد، احتمال اینکه بارون به من به عنوان یک ناجی روی بیاورد، بیشتر می‌شد.

این نقشی نیست که به آن عادت داشته باشم، اما استیو وین دقیقا به نفع من عمل کرد. او در سالن بینگوی پدرش، به عنوان پسر یک قمارباز وسواسی بزرگ شد و بعدها در لاس‌وگاس دوستان مناسبی پیدا کرد، سهم کوچکی از هتل گلدن ناگت را خرید و در نهایت آن را تصاحب کرد. دنیای استیو تنها به لاس‌وگاس و آتلانتیک‌سیتی و قمار محدود بود. او نمایش بسیار خوبی

دارد؛ خوش صحبت است، همیشه آراسته و شیک پوش است و با کت و شلوارهای ۲ هزار دلاری و پیراهن‌های ابریشمی ۲۰۰ دلاری ظاهر می‌شود. مشکل استیو این است که بیش از حد تلاش می‌کند تا کامل به نظر برسد و به همین دلیل بسیاری او را نمی‌پسندند. بارون هیلتون یکی از آنها بود.

تصور دو نفر با سبک‌های کاملاً متفاوت، دشوار است. بارون عضوی از چیزی است که من «باشگاه اسپرم خوش‌شانس» می‌نامم. او با ثروت به دنیا آمده و برای اشراف‌زادگی پرورش یافته است و یکی از آن افرادی است که هرگز مجبور نبوده چیزی را به کسی ثابت کند. او سعی نمی‌کند با لباس یا سبک خاصی دیگران را تحت تاثیر قرار دهد. اگر استیو وین بیش از حد تلاش می‌کند، شاید بتوان گفت بارون هیلتون اصلاً تلاش نمی‌کند.

گرچه استیو احتمالاً هرگز اعتراف نمی‌کند، اما من متقاعد شده‌ام که فکر می‌کرد زمانی که پیشنهاد تصاحب هیلتون را مطرح کرد، در موقعیتی بدون باخت قرار دارد.

من معتقدم که استیو فکر می‌کرد هتل آتلانتیک‌سیتی هیلتون را خواهد خرید؛ احتمالا با قیمتی مناسب. بسیاری از افراد فکر می‌کردند که هتل تمام چیزی است که استیو واقعا می‌خواست و این باور منطقی به نظر می‌رسید. بارون که از همه طرف تحت فشار بود، می‌توانست با معامله با استیو دو هدف را با یک تیر بزند. می‌توانست بگوید: «هتل را به تو می‌فروشم، اگر توافق کنی که دست از تلاش برای کنترل شرکت برداری.»

اما استیو وین دست‌کم گرفت که چقدر برای بارون منفور شده است. اینجا بود که من وارد شدم. یک روز پس از اینکه استیو پیشنهاد تصاحبش را مطرح کرد، بارون هیلتون در مذاکره با من بسیار جدی‌تر شد.

اولین پیشنهاد من به هیلتون ۲۵۰ میلیون دلار بود. با وجود اینکه این مبلغ بزرگ به نظر می‌رسید، می‌دانستم که بارون با این قیمت نمی‌فروشد. در اولین ملاقاتش به من گفت که ۳۲۰ میلیون دلار در مجموعه سرمایه‌گذاری کرده است. فروش هرچند که با این قیمت ممکن بود،

اما برای او بسیار دشوار بود. از طرف دیگر، گزارش ضرر در این مجموعه برای سهامداران غیرممکن بود. ظرف چند روز قیمت پیشنهادی‌ام را به ۳۲۰ میلیون دلار افزایش دادم. در این مذاکره جایی برای سخت‌گیری و بازی‌گوشی نبود. یا باید قیمت را پیشنهاد می‌دادم، یا کنار می‌کشیدم.

در آن زمان ۳۲۰ میلیون دلار، حتی ۲۵۰ میلیون دلار، بزرگ‌ترین ریسکی بود که تاکنون در زندگی‌ام کرده بودم. تنها یک سال قبل، پروژه ساخت مجموعه بوردواک را با کمتر از ۲۲۰ میلیون دلار به پایان رسانده بودم. در آن معامله، هالیدی تمام تامین مالی را انجام داد و من را در برابر زیان‌های عملیاتی تضمین کرد.

این بار، ریسک کاملاً بر عهده خودم بود. به محض اینکه تصمیم گرفتم ۳۲۰ میلیون دلار پیشنهاد دهم، به جان تورل، دوست خوبم که رئیس منوفکچرز هانوور تراست بود، زنگ زدم. قبلاً معاملات زیادی با هم داشتیم و این بار مکالمه‌ای بسیار کوتاه و مستقیم داشتیم. به او گفتم: «جان، من فرصتی دارم برای خرید مجموعه

هیلتون در آتلانتیک سیتی به قیمت ۳۲۰ میلیون دلار. می‌خواهم پول را قرض بگیرم و یک هفته دیگر به آن نیاز دارم.» جان چند سوال پرسید و پس از دو دقیقه گفت: «معامله کردیم.» برای اولین بار با اعتبارم شخصا وام را ضمانت کردم.

بیشتر معامله بر اساس حس درونی‌ام بود. بدون اینکه حتی یک بار از هتل بازدید کنم، پیشنهاد خود را دادم. چند نفر از افرادم نگاهی انداخته بودند و از پیمانکارانی که روی مجموعه کار کرده بودند اطلاعات زیادی درباره ساخت‌وساز به دست آورده بودم. با این حال، احساس می‌کردم که مناسب نیست در میان تمام آشفتگی‌ای که هیلتون از سر می‌گذراند، خودم آنجا حاضر شوم. اگر داستان را برای پدرم تعریف می‌کردم، مطمئناً می‌گفت عاقلم را از دست داده‌ام. به‌خوبی یادم می‌آید که در کودکی پدرم را در بازدید از ساختمان‌هایی که قصد خرید آن‌ها را در بروکلین داشت همراهی می‌کردم. ممکن بود درباره قیمت خرید ۱۰۰ هزار یا ۲۰۰ هزار دلاری صحبت می‌کردیم، اما بازدیدهایمان هرگز سطحی

نبود. ساعت‌ها در ساختمان می‌گذرانیدیم و هر یخچال، سینک، دیگ بخار، سقف و لابی را بررسی می‌کردیم. پدرم هم تنها نبود. در موقعیت‌های مشابه گذشته، نظرات در مورد معاملاتی که در نظر داشتم معمولا به دو دسته تقسیم می‌شد. در این مورد، تقریبا همه کسانی که با آن‌ها صحبت کردم مخالف معامله بودند. آن‌ها اشاره می‌کردند که من با هالیدی اینز در بوردواک به اندازه کافی مشکل داشتم. برای این مجموعه عظیم جدید که قرار بود دو ماه دیگر افتتاح شود، مدیر مناسبی نداشتم. باید شخصا ریسک مالی بزرگی را می‌پذیرفتم. تنها یک تعهد شفاهی از منی هنی داشتم و مشخص نبود وقتی اسناد تنظیم می‌شوند چه شرایطی ممکن است اضافه کنند یا اینکه در کل معامله تجدیدنظر کنند. حتی تردیدهای زیادی وجود داشت که آیا بازار قادر خواهد بود از یک مجموعه بزرگ دیگر حمایت کند، به‌ویژه یکی که باید بدهی‌های عظیمش را در شرایطی که نرخ‌های بهره هنوز نسبتا بالا بود، تحمل می‌کرد. همه به من می‌گفتند چرا باید حتی این معامله را در

نظر بگیریم؟ تنها یک دلیل داشتم: چون معتقد بودم که با مدیریت خوب، پتانسیل کسب سود زیادی دارد. پس از اینکه روی قیمت توافق کردیم، هنوز هزار نکته کوچک دیگر برای مذاکره داشتیم تا بتوانیم یک قرارداد رسمی خرید و فروش امضا کنیم. در ۱۴ آوریل ۱۹۸۵، در دفاتر جری شریگر در شماره ۱۰۱ خیابان پارک، با وکلای هر دو طرف نشستیم تا معامله را نهایی کنیم. از اول تا آخر، آسان‌ترین بخش هر معامله معمولاً قیمت است. نکات دیگر - مانند تضمین‌های تکمیل ساخت‌وساز، مسئولیت نقص‌ها، میزان پیش‌پرداخت، تخصیص هزینه‌ها بین قرارداد و نهایی شدن - هستند که در نهایت مشکلات ایجاد می‌کنند و معاملات را از بین می‌برند. هیلتون از همان ابتدا موضع سختی گرفته بود. اساساً می‌خواستند هتل را «همان‌طور که هست» بفروشند، تا وقتی قراردادها امضا شد، بتوانند بدون هیچ تعهد دیگری آتلانتیک‌سیتی را ترک کنند. بارون در این زمان تقریباً از نیوجرسی و به‌ویژه آتلانتیک‌سیتی متنفر شده بود. هرچه زودتر می‌توانست این کابوس را

پشت سر بگذارد، خوشحال تر می‌شد. مشکل من این بود که اگر تضمین‌هایی درباره تکمیل ساخت و ساز به دست نمی‌آوردم، با خطر شکست بعدی مواجه می‌شدم. مثلاً فرض کنید نقص عمده‌ای در لوله‌کشی یا سیستم تهویه هوا پیدا می‌شد و مجبور می‌شدم آن را اصلاح کنم. در ساختمانی به این اندازه، یک تعمیر عمده می‌توانست چندین میلیون دلار هزینه داشته باشد.

در ابتدای مذاکرات، به نظر می‌رسید که در موارد کلیدی مورد نظر خود پیروز خواهیم شد. اما نیمه‌راه مذاکرات، گریگوری دیلون، معاون اجرایی هیلتون، تماسی از بارون هیلتون در سانفرانسیسکو دریافت کرد. پس از بازگشت دیلون به میز مذاکره، لحن کلی مذاکرات به طور ناگهانی تغییر کرد. هرچند نمی‌توانم با قطعیت بیان کنم، اما حدس من این است که بارون تصمیم گرفته بود از معامله خارج شود، احتمالاً به دلیل پیشنهاد دقیقه نودی که برای دریافت مبلغ بیشتری دریافت کرده بود. ممکن است این پیشنهاد از استیو وین و گلدن ناگت آمده باشد.

در هر صورت، دیلون و وکلای هیلتون ناگهان شروع به طرح سوالاتی کردند درباره نکات معامله‌ای که پیش از این روی آن‌ها توافق کرده بودیم. با توجه به تجربه‌ای که در مذاکرات داشتم، فوراً احساس کردم که آن‌ها در تلاشند از این نکات برای پیچیده کردن معامله استفاده کنند. اگر نمی‌توانستیم روی تضمین‌های تکمیل ساخت‌وساز به توافق برسیم، ممکن بود هیلتون بدون اینکه به نظر برسد که فقط به دلیل پیشنهاد قیمت بالاتر از معامله کنار می‌روند، از میز مذاکره بیرون بروند.

مذاکرات به نوعی به بن‌بست رسید. گریگوری دیلون پیشنهادی مطرح کرد که به نظر منطقی می‌رسید: «بیا بید این جلسه را تمام کنیم و فردا دوباره برگردیم و ادامه دهیم.» در آن لحظه، این پیشنهاد به نظر منطقی بود، چراکه صبح شنبه بود و تقریباً ۴۸ ساعت بدون وقفه در دفاتر هیلتون کار کرده بودیم و همه خسته و گیج بودند. اما نگرانی من این بود که اگر مذاکرات را یک روز کامل به تعویق بیندازیم، ممکن است معامله به طور کامل از بین برود. به عنوان یک راه‌حل میانه، پیشنهاد

دادم چند ساعت استراحت کنیم و حوالی ساعت یک بعدازظهر دوباره ملاقات کنیم. هیلتون با این پیشنهاد موافقت کرد و جلسه را ترک کردیم.

در آن لحظه، وکلای من دوباره تلاش کردند تا مرا قانع کنند که با وقار اجازه دهم معامله از بین برود. جری شریگر، وکیل من، به ویژه نگران تامین مالی بود. حتی در آن زمان، ما هنوز نامه تعهد رسمی از بانک منوفکچرز هانوور نداشتیم. اما برای من، تعهد شفاهی از جان تورل به طور کامل کافی بود. نگرانی جری این بود که حتی اگر تعهد قطعی باشد، تضمین‌هایی که از من خواسته می‌شد، ممکن است به طور جدی امکان دریافت وام برای معاملات دیگر را محدود کند.

موقعیت بسیار پیچیده‌ای بود. در دفتر جری، من دقیقا نمی‌دانستم چه کسی بیشتر از همه به دنبال برهم زدن معامله است؛ وکلای من یا وکلای هیلتون. وقتی تیم هیلتون بعد از بیش از دو ساعت تاخیر برگشتند، این تاخیر فقط شک‌های من را تقویت کرد. هنگامی که حدود سه و نیم بعدازظهر حاضر شدند، دیگر کاملا

متقاعد شده بودم که تنها راه انجام معامله، وادار کردن آنها به قبول آن از طریق شرمنده کردنشان است. از جایم بلند شدم و صحبت‌هایم را آغاز کردم. از آنها پرسیدم چطور می‌توانند با من دست بدهند و سپس از تعهدشان سرباز بزنند؟ چطور می‌توانند سه روز مذاکره کنند و سپس عقب‌نشینی کنند؟ چطور می‌توانند مرا مجبور کنند صدها هزار دلار برای وکلا هزینه کنم و سپس معامله را ترک کنند؟ این رفتار را مایه ننگ و غیراخلاقی دانستم.

لحن من بیشتر رنجیده بود تا عصبانی. زمانی که لازم باشد می‌توانم داد بزنم، اما در این شرایط احساس می‌کردم که داد و فریاد تنها آنها را خواهد ترساند. بخش زیادی از معامله قبلاً نهایی شده بود و در این وضعیت، مگر اینکه بهانه‌ای خوب به هیلتون می‌دادم، از نظر روانی برای آنها سخت بود که از معامله عقب‌نشینی کنند. البته ممکن است که موضع سخت هیلتون فقط نمایشی بوده باشد تا اطمینان حاصل کنند که معامله را با کمترین شروط ممکن ببندند.

در نهایت، به یک توافق رسیدیم. هیلتون موافقت کرد که نهایت تلاش خود را برای آماده‌سازی هتل برای افتتاح به کار گیرد و فهرستی از نواقص را که باید تکمیل می‌شد، مشخص کند. همچنین، آن‌ها پذیرفتند که ۵ میلیون دلار از قیمت خرید را برای من نگه دارند، به شرطی که هتل در شرایط درجه یک طبق تعاریف مشخص شده در قرارداد به من تحویل داده شود.

تصور می‌کردم که ساخت‌وساز به درستی انجام شده است، اما اگر نقصی پیدا می‌شد که باعث هزینه اضافی می‌شد، معتقد بودم که هیلتون همچنان مسئولیت قانونی آن را بر عهده خواهد داشت. در ساعت ۹ شب ۲۷ آوریل ۱۹۸۵، قرارداد را امضا کردیم و پیش‌پرداخت غیر قابل برگشت ۲۰ میلیون دلاری را پرداخت کردم. تاریخ نهایی‌شدن معامله برای ۶۰ روز بعد تعیین شد.

در ماه مه، اولین بازدید خود را از مجموعه‌ای که به قیمت ۳۲۰ میلیون دلار خریده بودم، انجام دادم. به محض ورود، احساس کردم که تصمیم درستی گرفته‌ام. اگرچه هنوز کارهای زیادی باقی مانده بود، اما ساختمان

خیره‌کننده بود. فوراً شروع به فشار آوردن به تیم خود کردم و در ۶ هفته بعد توانستیم کارهایی را انجام دهیم که برای بیشتر کازینوها معمولاً یک سال یا بیشتر زمان می‌برد. گواهی موقت اشغال را گرفتیم، مجوزهای لازم را دریافت کردیم، ۱۵۰۰ کارمند جدید استخدام کردیم و هتل و کازینو را برای افتتاح آماده ساختیم.

ما در نهایت روی نام «قلعه ترامپ» توافق کردیم. در ابتدا، انتخاب اول من «کاخ ترامپ» بود، اما پس از آن که کاخ سزار برای درخواست منع قضایی با این استدلال که حقوق انحصاری استفاده از نام «کاخ» را دارد، اقدام کرد، تصمیم گرفتم که ادامه دادن جنگ حقوقی ارزش ندارد. ما نیاز داشتیم که کمپین‌های بازاریابی و تبلیغاتی را آغاز کنیم و آخرین چیزی که می‌خواستیم این بود که بعد از هزینه کردن میلیون‌ها دلار برای تبلیغ «کاخ ترامپ»، مجبور به تغییر نام آن شویم. جالب این که، به محض اعلام قصد من برای نام‌گذاری مجموعه به نام «قلعه ترامپ»، هالیدی اینز شکایت خود را مطرح کرد تا مانع استفاده از نام «ترامپ» در کازینوهای رقیب

شود. با این حال، شکایت آن‌ها ظرف چند هفته رد شد. قبل از افتتاح «قلعه ترامپ»، مذاکراتی با چند شرکت سرمایه‌گذاری بانکی در خصوص انتشار اوراق قرضه برای جایگزینی تامین مالی بانکیم از منوفکچرز هانوور آغاز کرده بودم. هدف من این بود که حتی اگر به معنای پرداخت نرخ بهره بالاتر باشد، خودم را از وابستگی به بانک‌ها رها کنم. بزرگ‌ترین مشکل در انتشار اوراق قرضه این بود که «قلعه ترامپ» هیچ سوابق عملکردی نداشت که بر اساس آن بتوان تخمین زد که چه میزان بدهی می‌تواند به طور منطقی تحمل کند. علاوه بر این، سازمان ترامپ هیچ تجربه‌ای در مدیریت کازینو نداشت، چراکه ما هنوز هیچ کازینویی را به طور کامل مدیریت نکرده بودیم.

به طور خلاصه، هر کسی که اوراق قرضه «قلعه ترامپ» را خریداری می‌کرد، در واقع در حال ریسک کردن بود. آن‌ها به این امید که مجموعه از همان ابتدا بسیار موفق خواهد بود، سرمایه‌گذاری می‌کردند. این تنها راهی بود که می‌توانستیم هزینه بدهی‌های سالانه حدود ۴۰

میلیون دلار را پوشش دهیم. برای مقایسه، بسیاری از کازینوهای موجود در شهر حتی نزدیک به تحمل چنین بدهی‌ای هم نبودند.

با کمال تعجب، چند شرکت سرمایه‌گذاری بانکی برای مدیریت این پیشنهاد رقابت کردند. در ازای درصدی از مبلغ کل، آن‌ها تضمین می‌کردند که خریدارانی برای اوراق قرضه پیدا کنند. یکی از این شرکت‌ها، درکسل برنهام<sup>1</sup> بود که مفهوم تامین مالی اوراق قرضه پربازده و پرریسک را ابداع کرده بود. اما بیر استرنز که قبلاً با آن‌ها همکاری‌های زیادی داشتم، پیشنهاد داد که ۳۰۰ میلیون دلار از مبلغ مورد نیاز، معادل ۹۵ درصد کل مبلغ، تامین کنند. آلن گرینبرگ، رئیس این شرکت و پل هالینگبی، شریک مدیر آن، تمایل داشتند روی من ریسک کنند و این برای من خوشایند بود.

برای جذب خریداران به این نوع اوراق قرضه سوداگرانه، معمولاً باید بازدهی بالاتری ارائه می‌کردید. اوراق قرضه‌ای که بیر استرنز آماده کرده بود، همان بازدهی

1 Drexel Burnham

را داشت که کازینوهای دیگر برای تامین مالی خود پیشنهاد داده بودند، با این تفاوت که آن کازینوها سوابق عملکردی قابل قبولی داشتند و تضمین‌های قوی‌تری برای خریداران فراهم می‌کردند.

بیر استرنز کار فوق‌العاده‌ای انجام داد؛ معامله‌ای که انجام دادم بسیار سودآور بود و خریداران نیز از بازده عالی بهره‌مند شدند. اوراق قرضه اکنون با قیمت بالاتری معامله می‌شد.

تنها چیزی که بیشتر از هر چیزی می‌خواستم از آن اجتناب کنم، تکرار مشکلاتی بود که از ابتدا در مجموعه بوردواک داشتیم. به جای استخدام یک مدیر عمومی خارجی، تصمیم گرفتم همسرم، ایوانا را مسئول کازینو کنم. بعد از مطالعه کافی در خصوص شرایط آتلانتیک‌سیتی، متقاعد شدم که مهارت‌های مدیریتی خوب به اندازه تجربه خاص در قمار برای اداره کازینو اهمیت دارند. ایوانا ثابت کرد که حق با من بود.

با نهایی‌شدن معامله با هیلتون در ۱۵ ژوئن، توانستیم از فصل تابستان بهره‌برداری کنیم. روز بعد، «قلعه

ترامپ» بدون هیچ مشکلی افتتاح شد. کازینو پر از مشتری شد و کسب‌وکار ما بسیار بهتر از انتظارات بود. در اولین روز، درآمد ناخالص قمار به ۷۲۸ هزار دلار رسید. در کمتر از ۶ ماهی که در سال ۱۹۸۵ باز بودیم، درآمد ناخالص ما بیش از ۱۳۱ میلیون دلار بود که از همه رقبا به جز سه کازینو بهتر بود و عملکرد بهتری نسبت به مجموعه بوردواک تحت مدیریت هارا در همان دوره داشتیم.

تنها مشکل عمده در ماه‌های اولیه به بند قرارداد با هیلتون در خصوص تحویل هتل در شرایط درجه یک مربوط می‌شد. طبق قرارداد، ۵ میلیون دلار از قیمت خرید من تا تکمیل تمامی کارها نگه داشته شده بود. با گذشت زمان، مشکلاتی همچون ایراد در برج خنک‌کننده، سیستم فاضلاب، سیستم کامپیوتری و سیستم هشدار آتش‌نشانی آشکار شد.

در شش ماه اول که «قلعه ترامپ» باز بود، نمایندگان من و هیلتون به آرامی درباره اینکه کدام نقص‌ها مسئولیت هیلتون است و کدام نیست مذاکره کردند.

افراد من احساس می‌کردند که نقص‌های زیادی وجود دارند که به طور رضایت‌بخش تکمیل نشده‌اند و این‌ها به مراتب بیشتر از ۵ میلیون دلار است. با این حال، من علاقه‌مند بودم که این موضوع را به طور دوستانه حل کنم.

من به بارون هیلتون علاقه‌مند بودم و از تجربه‌اش در آتلانتیک‌سیتی متأسف بودم. ماه‌ها در هر مکالمه‌ای از او دفاع می‌کردم. به همین دلیل، وقتی به نظر می‌رسید که بحث در خصوص این که چه کسی به چه کسی پول بدهکار است به جایی نمی‌رسد، تصمیم گرفتم در ژانویه ۱۹۸۶ شخصا به بارون زنگ بزنم.

او را پیدا کردم و گفتم که چون اختلافات ما حل نشده است، شاید بهتر باشد که با هم بنشینیم و توافق معقولی داشته باشیم. بارون خوشحال به نظر می‌رسید و گفت که دوشنبه یا سه‌شنبه هفته بعد در نیویورک خواهد بود و برای تعیین تاریخ دقیق با من تماس خواهد گرفت.

اما وقتی دوشنبه صبح به دفترم رسیدم، شکایتی از

هیلتون به من ابلاغ شد که خواستار پرداخت فوری ۵ میلیون دلار بود که قرارداد به ما اجازه داده بود تا آن را نگه داریم. شوکه شده بودم.

اولین کاری که کردم این بود که دوباره به بارون زنگ زدم. گفتم: «این را نمی‌فهمم. شکایتی به من ابلاغ شده، در حالی که تو گفتی این هفته با هم نشسته و حلش می‌کنیم.» بارون به طور کامل از این موضوع طفره رفت و گفت که «من چیزی درباره شکایتی نمی‌دانم» و پیشنهاد کرد که با گرگ دیلون، معاون اجرایی هیلتون، تماس بگیرم. باورم نمی‌شد که هم بارون هیلتون و هم دیلون از شکایت عمده‌ای که شرکت مطرح کرده بی‌خبر باشند.

می‌دانم که شکایت‌ها گاهی اجتناب‌ناپذیرند و این را به عنوان واقعیتی در کسب‌وکار می‌پذیرم. اما وقتی کسی به من می‌گوید که می‌خواهد با من بنشیند، انتظار دارم که به این قول احترام بگذارد. اگر هنوز نتوانیم وضعیت را حل کنیم، آن داستان دیگری است. از آن روز به بعد دیگر هیچ‌وقت از بارون هیلتون پیش کسی دفاع نکردم.

بلافاصله به وکلایم دستور دادم شکایت متقابل مطرح کنند. در ۲ آوریل ۱۹۸۶، دقیقا همین کار را کردیم و فهرستی از ۹۴ نقص جداگانه در «قلعه ترامپ» تهیه کردیم که همراه با برآورد هزینه تعمیرات بود. این رقم بسیار بیشتر از ۵ میلیون دلاری بود که به ما اجازه داده شده بود که نگه داریم. هر دو شکایت هنوز در جریان است و معتقدم که در نهایت حق با ما خواهد بود.

به جز این یک مشکل، داستان «قلعه ترامپ» تقریبا کاملا مثبت بود. بخش زیادی از این موفقیت باید به ایوانا تعلق بگیرد. هیچ جزئیاتی از چشم او دور نمی ماند. او به طور منظم بهترین افراد در آتلانتیک سیتی را برای همه سطوح استخدام کرد؛ از گروه ها تا میزبان ها تا مدیران ارشد. او نظارت دقیقی بر تزئین فضاهای عمومی هتل داشت که اکنون واقعا خیره کننده هستند. مجموعه همیشه بی نقص است، چون او حتی درباره کوچک ترین جزئیات نیز وسواسی است. و مدیریت عالی نتیجه می دهد. در سال ۱۹۸۶، درآمد ناخالص ما به ۲۲۶ میلیون دلار رسید که رکوردی برای عملیات سال

اول بود. پیش‌بینی می‌کنیم که درآمد ما به ۳۱۰ میلیون دلار و سود ناخالص عملیاتی به مراتب بیشتر از ۷۰ میلیون دلار برسد. اعتماد به غریزه نتیجه می‌دهد.

## فصل دهم

### اجاره پایین، ریسک بالا

گاهی با باختن یک نبرد، راه جدیدی برای پیروزی در جنگ پیدا می‌کنید. آنچه معمولاً نیاز دارید، زمان کافی و کمی شانس است. من در ساختمان شماره ۱۰۰ سنترال پارک ساوت هر دو را داشتم.

این داستانی است درباره گروهی از مستاجران که سخت جنگیدند تا نگذارند ساختمانی را که در آن زندگی می‌کردند خراب کنم و ساختمان جدیدی به جایش بسازم. موفق شدند. اما با به تاخیر انداختن من برای چند سال که در آن ارزش املاک به شدت بالا رفت و با مجبور کردن من به تغییر کامل برنامه‌های اولیه‌ام، ناخواسته کمک کردند به پروژه‌ای کم‌هزینه‌تر و سودآورتر برسم. طنزآمیز اینکه، آسان‌ترین بخش کل معامله خرید ملک

بود. اوایل سال ۱۹۸۱، لوئیز سان‌شاین، معاون اجرایی وقت، آمد بگوید شنیده ممکن است فرصتی برای خرید دو ساختمان مجاور در موقعیتی عالی وجود داشته باشد. اولی ساختمان شماره ۱۰۰ سنترال پارک ساوت بود؛ ساختمانی مسکونی چهارده طبقه در تقاطع سنترال پارک ساوت و خیابان ششم. دیگری هتل باربیزون-پلازا، هتلی سی و نه طبقه بود که رو به سنترال پارک بود و پشت ساختمان شماره ۱۰۰ سنترال پارک ساوت می‌پیچید، طوری که ضلع شرقی هتل رو به خیابان ششم بود.

ساختمان‌ها متعلق به سندیکایی بود که شامل مارشال لوب<sup>۱</sup> از خانواده بانکداری لوب، شرکت لامبرت بروکسل و هنری گرینبرگ می‌شد. به لطف موقعیت‌شان، ساختمان‌ها یکی از بهترین قطعات املاک در هر جای دنیا را تشکیل می‌دادند. علاوه بر قرار داشتن در یکی از عریض‌ترین و شیک‌ترین خیابان‌های شهر، ساختمان‌ها مشرف به سنترال پارک بودند.

1 Marshall Loeb

باربیزون-پلازا هتلی با قیمت متوسط و تا حدی فرسوده بود که در بهترین حالت سود متوسطی داشت. ساختمان شماره ۱۰۰ سنترال پارک ساوت ساختمانی پر از آپارتمان‌های با اجاره کنترل‌شده و تثبیت‌شده بود، یعنی درآمد اجاره به سختی برای پوشش هزینه‌های عملیاتی ساختمان کافی بود.

دقیقا به خاطر همین معایب، توانستم قیمت خرید بسیار مناسبی مذاکره کنم. کمک کرد که املاک هنوز در بازار آزاد برای فروش گذاشته نشده بودند. تا زمانی که پیشنهاددهنده دیگری نبود، برایم بسیار راحت‌تر بود استدلال کنم که مشکلات ساختمان‌ها ارزش‌شان را کاهش می‌دهد.

احتمالا این هم کمک کرد که مالکان گروهی از مردان بسیار ثروتمند بودند که تصمیم به فروش گرفته بودند؛ نه به این دلیل که به پول نیاز داشتند بلکه چون یکی از آن‌ها مسن‌تر می‌شد و می‌خواست اموالش را مرتب کند. مجاز نیستم بگویم چقدر پرداختم، اما آن مبلغ امروز برای خرید زمین خالی‌ای یک‌سوم این اندازه در بخشی

بسیار کم ارزش تر منهن هم کافی نیست. به سختی به درآمد دو ساختمان نگاه کردم. جذب ارزش ملک شده بودم، نه درآمد. داشتم موقعیتی عالی را با قیمتی متوسط می خریدم و از نظر من در این معامله تقریباً هیچ ریسکی نبود. تقریباً بلافاصله توانستم وامی برای ساختمان ها بگیرم که قیمت خریدم را پوشش می داد. در بدترین حالت، احساس می کردم همیشه می توانم برگردم و با سود بفروشم. حتی در زمان های بد، برای موقعیت های درجه یک خریدار هست.

گزینه دیگر انجام بازسازی متوسط هتل و افزایش اجاره مغازه های طبقه همکف به سطح بازار با پایان اجاره نامه هایشان بود. علاوه بر این، وقتی مستاجران آپارتمان های با اجاره کنترل شده و تثبیت شده در ساختمان شماره ۱۰۰ سنترال پارک ساوت نقل مکان می کردند، می توانستم اجاره آن آپارتمان ها را افزایش دهم. حتی با انجام این کارهای نسبتاً جزئی، می توانستم حداقل بازده متوسطی از سرمایه گذاری ام کسب کنم. اما «متوسط» کلمه مورد علاقه من نیست. معتقد بودم

راه استخراج بیشترین ارزش از این مکان، تخریب هر دو ساختمان و ساخت یک برج کاندومینیوم لوکس مدرن و عظیم و زیبا به جای آنهاست. این دو مشکل ایجاد می‌کرد. اولی، که از ابتدا می‌دانستم، این است که تخریب ساختمانی ۴۴ طبقه مثل باربیزون نه آسان است و نه ارزان. با این حال، مطمئن بودم قیمت‌هایی که می‌توانستیم برای آپارتمان‌های جدید در چنین موقعیت ممتازی بگیریم، هر هزینه تخریب اضافه‌ای را توجیه می‌کرد.

مشکل دوم که تا خیلی بعدتر کاملا نفهمیدم، این است که تخلیه قانونی ساختمانی پر از آپارتمان‌های با اجازه کنترل‌شده و تثبیت‌شده تقریبا غیرممکن است. می‌دانستم بعضی مستاجران حتما در برابر نقل مکان مقاومت می‌کنند، اما فکر می‌کردم زمان به نفع من است. می‌توانستم تاخیر را تحمل کنم. آماده بودم هر قدر لازم است صبور - و پیگیر - باشم.

آنچه دست کم گرفتم این بود که مستاجران چقدر در معرض از دست دادن بودند. به زودی این اصل ساده

را درک کردم: هرچه اجاره پایین‌تر، آپارتمان بزرگ‌تر و موقعیت بهتر باشد، مردم سخت‌تر برای حفظ آنچه دارند می‌جنگند. اگر در آپارتمانی معمولی در محله‌ای حاشیه‌ای زندگی می‌کنید، در نظر گرفتن نقل مکان سختی بزرگی نیست. به همین ترتیب، اگر برای آپارتمان خوبی اجاره بازار می‌پردازید و می‌توانید آپارتمان مشابهی با همان قیمت پیدا کنید، یک مشوق مالی کوچک اغلب شما را به نقل مکان ترغیب می‌کند.

اما در ساختمان شماره ۱۰۰ سنترال پارک ساوت، بسیاری از مستاجران برای حفاظت از نهایت املاک نیویورک می‌جنگیدند: آپارتمان‌های زیبا با سقف‌های بلند، شومینه و مناظر عالی در موقعیتی بی‌نظیر. مهم‌تر از همه، با کنترل و تثبیت اجاره، از یکی از بزرگ‌ترین یارانه‌های بادآورده در دنیای آزاد لذت می‌بردند. در بازار آزاد، آپارتمان‌هایشان تا ده برابر آنچه می‌پرداختند اجاره می‌رفت. اگر من مستاجر ساختمان ۱۰۰ بودم، مبارزه علیه هر کسی که سعی می‌کرد مرا به نقل مکان وادار کند را رهبری می‌کردم.

متاسفانه کنترل اجاره برای همه به جز اقلیت ممتازی که تحت حمایت آن هستند، فاجعه است. به اندازه هر عامل منفرد دیگری، کنترل اجاره مسئول بحران مسکن و خیمی است که بیست سال گذشته گریبانگیر شهر نیویورک بوده است.

مثل بسیاری از برنامه‌های شکست‌خورده دولت، کنترل اجاره از ایده‌ای درست رشد کرد که در نهایت دقیقاً خلاف تاثیر مورد نظرش را به دست آورد. کنترل اجاره به عنوان سیاست موقت فدرال در سال ۱۹۴۳ آغاز شد. دولت اجاره هر آپارتمانی در آمریکا را به عنوان راهی برای تامین مسکن مقرون‌به‌صرفه برای سربازان بازگشته منجمد کرد. پس از دستیابی به این هدف، قانون در سال ۱۹۴۸ لغو شد. اما شهر نیویورک در سال ۱۹۶۲ قانون کنترل اجاره خودش را تصویب کرد. طبق قانون شهر، هر مسکنی که پیش از ۱۹۴۷ ساخته شده بود مشمول کنترل اجاره می‌شد. در عمل، شهر حقی سلب‌نشده برای پنج میلیون نیویورکی ایجاد کرد؛ یعنی مسکن ارزان‌قیمت.

به نظر عالی می‌رسد. تنها مشکل این بود که شهر قصد نداشت آن را تامین مالی کند. در عوض، صاحبخانه‌ها را مجبور کردند به مستاجران یارانه بدهند. هزینه‌های سوخت، نیروی کار و نگهداری مدام بالا می‌رفت، اما شهر اجازه نمی‌داد صاحبخانه‌ها اجاره‌هایشان را برای همگامی با تورم افزایش دهند، چه برسد به خود بازار. وقتی صاحبخانه‌ها دیگر نمی‌توانستند دخل و خرج‌شان را برابر کنند، شروع به رهاکردن ساختمان‌هایشان کردند. بین سال‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۶، حدود ۳۰۰ هزار واحد مسکونی در نیویورک رها شد. اولین آپارتمان‌هایی که یا با رها کردن یا با آتش‌سوزی عمدی از بین رفتند، آن‌هایی در بدترین محله‌ها بودند. آپارتمان‌ها در این ساختمان‌ها پایین‌ترین اجاره‌ها را داشتند. در نتیجه صاحبخانه‌ها کمترین حاشیه سود را داشتند و کمترین توان جذب هزینه‌های فزاینده را داشتند. قربانیان دیگر مستاجران فقیری بودند که در این ساختمان‌ها زندگی می‌کردند. محله‌های کاملی در برانکس و بروکلین به شهرهای ارواح تبدیل شدند. شهر به نوبه خود صدها

میلیون دلار مالیات املاک را از دست داد که صاحبخانه‌ها پس از رهاکردن ساختمان‌هایشان دیگر نمی‌پرداختند. شاید بدترین چیز درباره کنترل اجاره این است که دیگر از افرادی که بیشترین نیاز را داشتند، محافظت نمی‌کرد. بهترین آپارتمان‌های با اجاره کنترل‌شده همیشه ارزشمند و دست‌نیافتنی بوده‌اند و افراد با قدرت و پول همیشه مسیر داخلی به آن‌ها داشته‌اند. طی سال گذشته، ویلیام تاکر، محقق و نویسنده مستقل، برای مستندسازی نمونه‌های به‌ویژه فاحش اقدام کرده است. او به ساختمان‌هایی مانند یکی در سنترال پارک وست در خیابان ۷۳ اشاره می‌کند. طراحی باشکوه، آپارتمان‌های عظیم، جزئیات شگفت‌انگیز، لابی مرمر دوطبقه زیبا و البته مناظر دل‌انگیز دارد. تعجبی ندارد که افراد با پول و سلیقه بخواهند آنجا زندگی کنند. میا فارو، برای مثال، ده اتاق مشرف به پارک دارد. او حدود ۲ هزار دلار در ماه برای آپارتمانی می‌پردازد که ممکن است در بازار آزاد بیش از ۱۰ هزار دلار در ماه اجاره داشته باشد. کارلی سایمون، خواننده و ترانه‌سرا، در

همان ساختمان زندگی می‌کند و حدود ۲۲۰۰ دلار در ماه برای ۱۰ اتاق مشرف به پارک می‌پردازد.

پایین خیابان، تاکر متوجه شد که سوزان فارل از باله شهر نیویورک، دوبلکسی ۱۱۴ اتاقه نزدیک لینکلن سنتر دارد که برایش کمتر از هزار دلار در ماه می‌پردازد. ویلیام وندن هول، وکیل بسیار برجسته که در دوران جیمی کارتر به عنوان سفیر در سازمان ملل خدمت کرد، کمتر از ۶۵۰ دلار در ماه برای آپارتمان ۱۶ اتاقه در ساختمانی عالی در خیابان ۷۲ شرقی نزدیک خیابان پنجم می‌پردازد. آلیستر کوک، شخصیت تلویزیونی، حدود ۱۱۰۰ دلار برای آپارتمان ۸ اتاقه در خیابان پنجم می‌پردازد. ویلیام شان، سردبیر سابق نیویورکر، در همان ساختمان زندگی می‌کند و هزار دلار در ماه برای ۸ اتاقش می‌پردازد.

شاید بدنام‌ترین نمونه از همه اد کاچ، شهردار نیویورک باشد. کاچ آپارتمان ۳ اتاقه بسیار خوب با اجاره کنترل شده با تراس در بخش زیبایی از گرینویچ ویلیج دارد. او ۳۵۰ دلار در ماه می‌پردازد؛ شاید یک پنجم ارزش

واقعی‌اش. بدتر از همه اینکه، کاچ حتی در آپارتمان با اجاره کنترل‌شده‌اش زندگی نمی‌کند. او در گریسی منشن<sup>1</sup>، اقامتگاه رسمی شهردار زندگی می‌کند.

بر خلاف بیشتر سازندگان، من طرفدار حذف کنترل اجاره نیستم. فقط فکر می‌کنم باید آزمون درآمدی برای هر کسی که در آپارتمان با اجاره کنترل‌شده زندگی می‌کند، وجود داشته باشد. به افراد زیر درآمد مشخصی اجازه داده می‌شد آپارتمان‌هایشان را با اجاره فعلی نگه دارند. به افراد با درآمد بالاتر از مبلغ مشخصی حق انتخاب بین پرداخت اجاره متناسب بالاتر برای آپارتمان‌هایشان یا نقل مکان به جای دیگر داده می‌شد.

وضعیت در ساختمان ۱۰۰ سنترال پارک ساوت نمونه کاملی است. به زودی پس از خرید ساختمان، تحقیقی درباره وضعیت مالی مستاجران انجام دادم. آنچه کشف کردم جالب اما نه تعجب‌برانگیز بود. سه گروه متمایز وجود دارند. اولی که در بزرگ‌ترین آپارتمان‌ها، مشرف به پارک، در طبقات بالاتر زندگی می‌کنند، عموماً موفق،

1 Gracie Mansion

ثروتمند و در برخی موارد کاملا سرشناس هستند. برای مثال، آرنولد اسکاسی، طراح مد، دابلکس ۱۶ اتاقه رو به پارک دارد که برایش ۹۸۵ دلار در ماه می‌پردازد؛ حدود هزینه اجاره استودیوی یک اتاقه با نرخ بازار. آنجلو دسایو، مستاجر ثروتمند دیگر و معماری با شهرت نسبی، کل طبقه هفتم رو به پارک را دارد؛ نه اتاق با اجاره ۱۶۰۰ دلار در ماه. مستاجر دیگری خانه براون‌استون زیبایی در خیابان ۶۳ دارد که حداقل ۵ میلیون دلار می‌ارزد اما همچنین چهار آپارتمان ترکیب‌شده در ساختمان ۱۰۰ سنترال پارک ساوت دارد، با مناظر افسانه‌ای پارک از طبقه سیزدهم و اجاره‌ای زیر ۲۵۰۰ دلار در ماه. همه این آپارتمان‌ها می‌توانند چندین برابر آنچه ساکنان ثروتمند فعلی می‌پردازند، اجاره داشته باشند.

گروه دوم مستاجران آنچه من «یابی‌ها» می‌نامم هستند؛ افراد حرفه‌ای جوان‌تر مانند کارگزاران بورس و روزنامه‌نگاران و وکلا. گرچه لزوماً میلیونر نیستند، این افراد قطعاً مرفه هستند. تعداد خوبی از آن‌ها

آپارتمان‌های یک و ۲ خوابه رو به پارک را اشغال کرده‌اند. گروه سوم مستاجران در آپارتمان‌های کوچک‌تر با آشپزخانه‌های کوچک و پنجره‌های رو به حیاط زندگی می‌کنند. تعجب‌آور نیست که این افراد عموماً درآمد متوسطی دارند. تعدادی از آن‌ها سالمند هستند که با تامین اجتماعی زندگی می‌کنند. اجاره‌هایشان زیر قیمت بازار است، اما نه به اندازه همسایگان ثروتمندترشان در آپارتمان‌های جلویی. استودیوی مشابه در محله ممکن است دو برابر آنچه بیشتر این مستاجران اکنون می‌پردازند اجاره داشته باشد.

رهبر مستاجران، جان مور، مردی بود که دقیقاً در هیچ گروهی جا نمی‌گرفت. این آقا در اوایل دهه چهل زندگی‌اش، از خانواده‌ای با پول و جایگاه اجتماعی می‌آمد. پدر بزرگش پیش از اینکه والتر هووینگ آن را بخرد، سهامدار عمده تیفانی و شرکا بود، اما خودش چندان موفق نبود. همیشه متقاعد بوده‌ام که رهبری مستاجران به او راهی برای احساس مفید و مهم بودن می‌داد. البته، او همچنین چیز بسیار ارزشمندی برای

محافظت داشت: آپارتمان دو خوابه زیبای رو به پارک که برایش اجاره‌ای بسیار متوسط می‌پرداخت. تخلیه باربیزون-پلازا آسان بود. تنها کاری که باید می‌کردم متوقف کردن اجاره اتاق‌های هتل بود. اما پیش از دست کشیدن از آن درآمد، می‌خواستم ساختمان ۱۰۰ سنترال پارک ساوت را هم تخلیه کنم. متاسفانه، درست در ابتدا اشتباه بسیار مهمی کردم؛ باید خودم درگیر می‌شدم. این کاری است که همیشه در گذشته انجام داده بودم و همیشه برایم جواب داده بود. اما صادقانه، متقاعد کردن مستاجران به نقل مکان نوع کاری نبود که از آن لذت ببرم. در عوض، تصمیم گرفتم شرکتی را استخدام کنم که در جابجایی مستاجران تخصص داشت. سیتادل منیجمنت<sup>۱</sup> توسط چند مدیر ارشد شرکت‌های معروف که از این شرکت استفاده کرده و شهرتش را تایید کرده بودند، به من پیشنهاد شد. دنبال آدم‌های خشن نبودم. این مکانی با دید بالا بود و خیلی‌ها قبلا دنبال دونالد ترامپ بودند. آخرین چیزی که نیاز داشتم ایجاد جنجال

بود. برنامه اصلی من بسیار ساده بود. به مستاجران می‌گفتیم که قصد داریم نهایتاً ساختمان را همراه با باربیزون کناری تخریب کنیم. سپس در پیدا کردن آپارتمان‌های جدید مناسب و همچنین مشوق‌های نقدی برای نقل مکان به آن‌ها کمک می‌کردیم.

اما خیلی سریع مستاجران سازماندهی شدند. انجمن مستاجران تشکیل دادند و تصمیم گرفتند شرکت حقوقی‌ای را برای نمایندگی‌شان استخدام کنند. هزینه مهم نبود. مستاجران ثروتمند بیشترین پول برای از دست دادن داشتند و بیش از حد مایل بودند هر هزینه وکالتی را تامین کنند. چند نفر موافقت کردند سالانه تا ۸ هزار دلار به این هدف کمک کنند. در نهایت این ارزان بود، در مقایسه با ۱۰ هزار دلاری که ممکن بود مجبور شوند برای آپارتمان مشابه در جای دیگر در ماه بپردازند.

شرکتی که مستاجران انتخاب کردند در نمایندگی مستاجران مواجه با تخلیه تا حدی موفق بود. درآمد بهتری از بیشتر وکلای صاحبخانه داشتند. رویکردشان

مقاومت در برابر تخلیه در همه جبهه‌ها و گره زدن امور در دادگاه تا حد ممکن بود؛ شاید به امید رسیدن به توافقی هرچه بزرگ‌تر با صاحبخانه. اطمینان داشتم که از نظر قانونی، حق کامل برای تخلیه ساختمان «۱۰۰ سنترال پارک ساوت» با هدف ساخت بنایی جدید و بزرگ‌تر به جای آن را دارم. برای خارج کردن مستاجران واحدهایی که مشمول کنترل اجاره نبودند، کافی بود برنامه‌های مربوط به تخریب ساختمان فعلی و احداث ساختمان جدید را ارائه دهم. در خصوص مستاجران تحت کنترل اجاره، شرایط سخت‌گیرانه‌تری وجود داشت اما هیچ‌کدام از آن‌ها غیر قابل عبور به نظر نمی‌رسید. نخست، می‌بایست اثبات می‌کردم که ساختمان جدید حداقل ۲۰ درصد واحد مسکونی بیشتری نسبت به ساختمان قدیمی خواهد داشت. این کار بسیار ساده بود، چراکه از نظر اقتصادی نیز ساخت بنای بزرگ‌تر به نفع من بود. دوم، لازم بود ثابت کنم که سود حاصل از ساختمان قدیمی، پس از کسر هزینه‌ها، کمتر از ۸.۵ درصد ارزش ارزیابی‌شده آن است. به لطف کنترل

اجاره، ارزش ارزیابی شده ساختمان تنها ۱.۵ میلیون دلار بود، به این معنا که شهر تقریباً هیچ مالیاتی از آن دریافت نمی‌کرد. اگرچه اجازه نداشتیم هزینه‌های مربوط به بدهی را به عنوان بخشی از هزینه‌ها لحاظ کنیم، اما حتی بدون در نظر گرفتن این هزینه‌ها نیز سود خالص ساختمان فاصله زیادی با حاشیه ۸.۵ درصدی داشت. در صورتی که امکان محاسبه بدهی وجود داشت، عملاً با زیان مالی قابل توجهی مواجه می‌شدم. به هر حال، چنانچه شهر صرفاً بر اساس شایستگی‌ها تصمیم می‌گرفت، اطمینان داشتیم که باید با درخواست تخریب موافقت و دستور تخلیه مستاجران باقی‌مانده را صادر می‌کرد.

زمانی که شرکت «سیتادل»<sup>۱</sup> در اوایل سال ۱۹۸۱ مدیریت ساختمان را به عهده گرفت، دو دستور مشخص به آن‌ها دادم: نخست آنکه تلاش کنند برای هر چه بیشتر مستاجران، واحدهای جدیدی پیدا کنند و دوم اینکه همچنان به ارائه تمامی خدمات ضروری به ساکنان

1 Citadel

ادامه دهند. تخلیه یک ساختمان، اگر مانند برخی از مالکان دیگر نسبت به بدرفتاری با مستاجران بی‌پروا باشید، کار بسیار ساده‌ای است. این مالکان، هنگام خرید ساختمان‌هایی که قصد تخلیه آن‌ها را دارند، از شرکت‌هایی با نام‌های پوششی استفاده می‌کنند که ردیابی‌شان دشوار است. سپس با استخدام افراد خلافکار، آن‌ها را با پتک به محل می‌فرستند تا دیگ بخار را بشکنند، پله‌ها را تخریب کنند و با سوراخ کردن لوله‌ها، باعث آب‌گرفتگی شوند. کامیون‌هایی پر از معتاد، روسپی و سارق را وارد ساختمان می‌کنند و آن‌ها را در واحدهای خالی جای می‌دهند تا سایر مستاجران را بترسانند و به خروج وادار کنند.

من این اقدامات را «آزار و اذیت» می‌نامم. نه از نظر اخلاقی و نه از نظر حرفه‌ای چنین رفتارهایی را انجام نمی‌دهم. ساختمان‌ها را به نام خودم خریداری می‌کنم و اعتباری دارم که باید آن را حفظ کنم.

در «۱۰۰ سنترال پارک ساوت»، مستاجران از گرمای کافی و آب گرم برخوردار بودند. شخصا اطمینان حاصل

کردم که به تمامی تخلفات ساختمانی - حتی موارد بسیار جزئی - رسیدگی شود؛ هرچند در سراسر ساختمان‌های مجلل «آپر ایست ساید» ده‌ها مورد تخلف مشابه دیده می‌شود. آخرین چیزی که می‌خواستم، این بود که ساکنان ساختمان به دلایلی موجه، با اقدامات من مخالفت کنند.

در عین حال، آنچه انام ندادم این بود که این ساختمان را همانند بناهای لوکس «پارک اونیو» اداره کنم. درآمد حاصل از اجاره، تنها هزینه‌های ضروری را پوشش می‌داد و امکان تامین تجملات را نداشت. مستاجری که مبلغی بسیار کمتر از نرخ بازار پرداخت می‌کرد، نمی‌توانست انتظاری غیرواقعی داشته باشد. برای نمونه، زمانی که مدیریت را به دست گرفتیم، در لابی ساختمان تلفنی وجود داشت - نه یک تلفن عمومی، بلکه تلفنی رایگان که برای مواقع اضطراری در نظر گرفته شده بود. با این حال، مشخص شد که برخی از مستاجران از آن برای

تماس با دوستانشان در «گشتاد<sup>1</sup>» و «سن موریتز<sup>2</sup>» استفاده می‌کردند.

یونیفرم‌های مجلل دربانان جمع‌آوری شد که صرفه‌جویی قابل توجهی در هزینه‌های خشکشویی به همراه داشت. همچنین، برای حفظ امنیت، دربانان دیگر ساختمان را ترک نمی‌کردند تا در خیابان به استقبال مستأجران بروند یا بسته‌های آن‌ها را حمل کنند. نور لامپ‌های راهروها نیز با نمونه‌های کم‌مصرف‌تر جایگزین شد؛ چراکه همان‌طور که هر صاحبخانه صرفه‌جو می‌داند، این کار به تنهایی موجب صرفه‌جویی سالانه چند هزار دلاری در قبض برق می‌شود.

دربان‌ها دیگر یونیفرم‌های مجلل به تن نداشتند و این تصمیم موجب صرفه‌جویی قابل توجهی در هزینه‌های خشکشویی شد. برای حفظ امنیت، به دربان‌ها دستور داده شد که در را ترک نکنند تا در میانه خیابان به استقبال مستأجران بروند یا بسته‌های آنان را حمل کنند.

1 Gstaad

2 St. Moritz

همچنین، لامپ‌های پرنور راهروها با لامپ‌های کم‌نورتر جایگزین شد، چراکه همان‌طور که هر صاحب‌خانه‌ای که به صرفه‌جویی در هزینه‌ها توجه دارد می‌داند، همین اقدام به تنهایی موجب صرفه‌جویی هزاران دلار در قبض برق سالانه می‌شود.

آنچه پیش‌بینی نکرده بودیم، این بود که مستاجران تلاش خواهند کرد تا همین تدابیر صرفه‌جویانه ما در اداره ساختمان را به عنوان مدرکی برای اذیت و آزار تعبیر کنند؛ گویی زندگی‌شان به شکل غیر قابل‌تحملی سخت شده است. در واقع، این واکنش تا حدی قابل‌انتظار بود. در نهایت، با گروهی از افراد طرف بودیم که برای برخی از آنان «رنج» به معنای ناتوانی در گرفتن میز در رستوران له سیرک<sup>1</sup> با اطلاع سی دقیقه‌ای بود. اگر در طول زمان چیزی درباره ثروتمندان آموخته باشم، این است که آستانه تحمل آنان برای کوچک‌ترین ناراحتی‌ها بسیار پایین است.

حتی پیشنهادهای ما برای جابه‌جایی نیز از سوی

مستاجران به‌عنوان شواهدی از آزار و اذیت تلقی شد. آنان مدعی بودند که ما از «فشار مداوم و شدید» برای مجبور کردن مستاجران به نقل مکان استفاده می‌کنیم، در حالی که در عمل، به هر مستاجر پیشنهادی مبنی بر کمک به جابه‌جایی ارائه می‌شد. اگر این پیشنهاد رد می‌شد - که اغلب نیز چنین بود، چراکه مستاجران توافق کرده بودند با هر اقدامی از سوی ما مخالفت کنند - موضوع خاتمه می‌یافت. برخی مستاجران حتی به ما اطلاع دادند که کمیته مستاجران آنان را از بررسی این پیشنهادها منع کرده بود. نکته طنزآمیز اینجاست که شاید می‌توانستیم گزینه‌های بهتری به مستاجرانی که در آپارتمان‌های کم‌ارزش‌تر ساکن بودند ارائه دهیم. تنها نکته‌ای که نمی‌توانم انکار کنم این است که ادعای آزار و اذیت، تاکتیکی هوشمندانه بود. در نیویورک، «آزار و اذیت» تقریباً یک واژه کلیدی محسوب می‌شود که بلافاصله تصاویر ذهنی از صاحب‌خانه‌های ظالم و مستاجران مظلوم را تداعی می‌کند. اگر وکیل مستاجران موفق می‌شد هیئت منصفه‌ای هم‌دل - احتمالاً متشکل

از مستاجران دیگر - را متقاعد کند که این ادعا پایه و اساسی دارد، درخواست ما برای تخریب به طور خودکار رد می‌شد. در نتیجه، مستاجران ساختمان ۱۰۰ سنترال پارک ساوت مجبور به نقل مکان نمی‌شدند. در این میان، تنها با ادعای این که مورد اذیت من قرار گرفته‌اند، می‌توانستند حجم زیادی از اخبار منفی درباره من منتشر کنند. این واقعیت که من اتهامات را رد می‌کردم، داستان را برای رسانه‌ها جذاب‌تر نیز می‌کرد. متأسفانه، چند اقدام نادرست از سوی ما دقیقاً به سود مستاجران تمام شد. برای مثال، تصمیم گرفتیم علیه هر مستاجری در ساختمان ۱۰۰ سنترال پارک ساوت که بدهی اجاره قابل توجهی داشت یا از واحد خود به عنوان محل اصلی سکونت استفاده نمی‌کرد، اقدام قانونی برای تخلیه آغاز کنیم. چنین اقداماتی در سراسر شهر توسط صاحب‌خانه‌ها به طور روزمره انجام می‌شود. این اقدامات کاملاً قانونی بودند و در چند مورد نیز به نتیجه مطلوب رسیدیم.

با این حال، برخی پرونده‌ها به شکل ناشیانه‌ای مطرح

شدند. در یکی از موارد، ادعا کردیم که مستاجری اجاره خود را پرداخت نکرده است، در حالی که وی چک باطل‌شده‌ای به عنوان مدرک در اختیار داشت و پرداخت در سیستم داخلی شرکت سیتادل ثبت نشده بود. پس از آشکارشدن اشتباه، به مستاجر اطلاع داده شد که در صورت ارائه چک، پرونده لغو خواهد شد. اما در این فاصله، وکیل مستاجران فرصت کافی یافت تا از این ماجرا به عنوان ابزاری برای تقویت ادعای خود بهره گیرد. مستاجر از ارائه چک خودداری کرد و ما نیز آن پرونده را در دادگاه باختیم. در نمونه‌ای دیگر، به یکی از مستاجران اطلاع قانونی کافی درباره اقدام قریب‌الوقوع برای تخلیه نداده بودیم. گرچه پرونده از نظر محتوا مشروع بود، اما دادگاه حکم داد که ما باید از تغییر اخیر قانون - که اخطار طولانی‌تری را لازم می‌دانست - آگاه می‌بودیم.

اشتباه دیگر، پوشاندن پنجره‌های واحدهای خالی با صفحات فلزی بود. این اقدام دقیقا مشابه کاری است که شهرداری نیویورک برای محافظت از واحدهای خالی

در برابر خرابکاری در سراسر شهر انجام می‌دهد. اما واقعیت این بود که شهرداری در خیابان سنترال پارک ساوت ساختمانی در اختیار نداشت. بی‌تردید، بهتر بود از ابتدا راهکار مناسب‌تری برای محافظت از پنجره‌ها انتخاب می‌کردیم که ما را از دردسرهای فراوان بعدی معاف می‌کرد.

هیچ چیز به اندازه پیشنهاد من برای تامین مسکن بی‌خانمان‌ها در ساختمان ۱۰۰ سنترال پارک ساوت جنرال ایجاد نکرد. تا تابستان ۱۹۸۲ - حدود یک سال پس از به دست گرفتن ساختمان - مشکل بی‌خانمان‌ها در نیویورک توجه زیادی جلب می‌کرد. یک صبح، پس از دیدن چند بی‌خانمان که روی نیمکت‌های سنترال پارک خوابیده بودند، ایده‌ای به ذهنم رسید.

بیش از یک دوجین آپارتمان خالی در ساختمان ۱۰۰ سنترال پارک ساوت داشتم. چون هنوز قصد تخریب ساختمان را داشتم، نمی‌خواستم آپارتمان‌ها را با مستاجران دائمی پر کنم. با خودم فکر کردم چرا آن‌ها را به طور موقت به شهر برای استفاده بی‌خانمان‌ها

پیشنهاد نکنم؟ نمی‌خواهم وانمود کنم که تصور هم‌زیستی مستاجران بسیار ثروتمند ساختمان ۱۰۰ سنترال پارک ساوت با افرادی کم‌بخت‌تر از خودشان، مرا ناراحت نمی‌کرد. هم‌زمان، واقعا احساس می‌کردم حیف است که وقتی خیابان‌ها پر از بی‌خانمان‌هاست، از چند آپارتمان خالی استفاده نشود. تقریبا بلافاصله، ستون‌نویسان و سرمقاله‌نویسان پیشنهادم را نقد کردند. مقامات شهر، با درک فضای جنجال‌آمیز احتمالی، به من گفتند: «نه، متشکریم.» وقتی یکی از ستون‌نویسان داستانی نوشت که گفته بود من درخواست گروهی از نمایندگان پناهندگان لهستانی برای استفاده از آپارتمان‌ها را رد کرده‌ام، به صادقانه به نظر رسیدن پیشنهادم کمکی نکرد. در واقع، تا آن زمان درباره کل این ایده تجدیدنظر کرده بودم. وکلایم وضعیت را بررسی کرده و مشخص کرده بودند که اگر به هر کسی اجازه دهم به این آپارتمان‌ها نقل مکان کند - حتی به طور موقت - از نظر قانونی بسیار دشوار خواهد بود که بعدا آن‌ها را بیرون کنم. همین یک مورد

برایم کافی بود. اما اعلام عمومی این مسئله ممکن بود وضعیت را از آنچه بود نیز بدتر کند. بنابراین ترجیح دادم چیزی نگویم که البته خیلی بهتر هم نبود. این یکی از بهترین تجربه‌هایم با رسانه‌ها نبود، اما درسی مهم به من آموخت: هیچ‌گاه نباید تحت تاثیر یک انگیزه آنی - حتی اگر نیت خیرخواهانه پشت آن باشد - عمل کرد، مگر این که جنبه‌های منفی آن را هم بررسی کرده باشی.

اوایل سال ۱۹۸۴، گروهی از مستاجران شکایتی رسمی درباره آزار و اذیت به ایالت ارائه دادند. تقریباً همه شکایت‌ها جزئی بودند، اما با این حال به کارکنانم گفتم که به همه آن‌ها رسیدگی کنند. حتی این هم کافی نبود. در ژانویه ۱۹۸۵، ایالت موافقت کرد که اتهامات آزار و اذیت مستاجران را بررسی کند. بی‌تردید در ابتدا اشتباهاتی داشتیم، اما هیچ‌کدام از آن‌ها منجر به سختی واقعی برای کسی نشده بود. از نظر من، تاکتیک‌های مستاجران نوعی هوشمندانه از آزار و اذیت معکوس بود. آن‌ها می‌دانستند که هیچ آزار و اذیت واقعی‌ای

در کار نبوده است. این شکایت‌ها بیشتر شگردی برای حفظ آپارتمان‌های ارزان یا حداقل گرفتن توافق مالی قابل توجهی از من بود.

کمیته مستاجران هدایت این کمپین را بر عهده داشت. نزدیک به پنجاه نفر از مستاجران بخشی از این شکایت بودند و همگی فهرست‌هایی مشابه از شکایت‌های تکراری ارائه کرده بودند. حتی نامه‌هایشان را با یک جمله یکسان به پایان رسانده بودند: «دونالد ترامپ اسکروج عصر مدرن است.»

وقتی وکلایم کمی بیشتر بررسی کردند، به نکته جالبی پی بردند. چند نفر از مستاجران ثروتمندتر همین نوع شکایت‌ها را در ۱۰، ۲۰ و حتی ۳۰ سال گذشته نیز به سازمان‌های شهری ارائه داده بودند، آن هم همیشه همراه با درخواست کاهش اجاره. مستاجران ۱۰۰ سنترال پارک ساوت استادان واقعی هنر زندگی مرفه با هزینه بسیار اندک بودند.

آنچه مستاجران پیش‌بینی نکرده بودند این بود که من از آن صاحب‌خانه‌هایی نیستم که برای فرار از تبلیغات

منفی یا صرفه‌جویی در هزینه، به سرعت کوتاه بیایم؛ به ویژه وقتی باور دارم که اتهامات ناعادلانه است. شاید این مبارزه هزینه‌های حقوقی من را افزایش دهد و حتی مرا وادار به بازنگری در استراتژی کند، اما یک چیز را به هیچ وجه نمی‌پذیرفتم: این که اجازه دهم با باج‌خواهی، مرا وادار به پذیرش توافقی مسخره کنند. چند چیز به نفع من پیش رفت. مهم‌ترینش ارزش املاک نیویورک بود. از سال ۱۹۷۴ هر سال مداوم بالا رفته بود، اما اوایل ۱۹۸۱، حدود زمانی که دو ساختمان در سنترال پارک ساوت را خریدم، سرانجام مکثی کرد. طی دو سال بعد که در اصل امیدوار بودم ساختمان جدیدم را تمام کنم، بازار در واقع افت کرد. خیلی‌ها فکر می‌کردند رونق بزرگ تمام شده است. اما در ۱۹۸۴، بازار دوباره قوی بالا رفت. اقتصاد خیره‌کننده بود. در پاییز ۱۹۸۱، قیمت متوسط هر اتاق برای تعاونی به بالای ۹۳ هزار دلار رسید. تا اوایل ۱۹۸۳، تا کمتر از ۶۷ هزار دلار افت کرد. اما تا ژانویه ۱۹۸۵ - وقتی رویارویی من با مستاجرها به اوج می‌رسید - قیمت متوسط هر اتاق

به ۱۲۴ هزار دلار جهش کرده بود. خلاصه، در حالی که مستاجرها هر کاری می‌توانستند می‌کردند تا مرا به تاخیر بیندازند، املاک نیویورک تقریباً دو برابر ارزش پیدا کرده بود.

حتی با ساخت فقط در محل باربیزون - که تصمیم گرفته بودم آسان‌ترین راه‌حل است - بیشتر از توسعه کل محل دو سال پیش‌تر درآمد کسب می‌کردم. علاوه بر این، اکنون آپارتمان‌های خالی متعددی در ساختمان ۱۰۰ سنترال پارک ساوت داشتیم و با گذشت زمان تعداد می‌توانست افزایش یابد. قانون به ما اجازه می‌داد بعضی آپارتمان‌های خالی را با نرخ بازار اجاره دهیم. در واقع، روی طلا نشسته بودم.

چیز دیگری که در این دوره اتفاق افتاد این بود که سلیقه‌ها و روندهای معماری شروع به تغییر کرد. زمانی که ساختمان‌ها را در سنترال پارک ساوت خریدم، سبک آسمان‌خراش‌ها هنوز کاملاً برج شیشه‌ای صاف و بسیار مدرن بود. برج ترامپ شاید نهایت مثال بود. چون آن طراحی چنان خوب پذیرفته و موفق شد، به نظرم

منطقی بود ساختمان مدرن صاف مشابهی در محل سنترال پارک ساوت طراحی کنم. اما تا ۱۹۸۴، حس کردم موج جدیدی در معماری در حال شکل‌گیری است و این موج قدیمی بود. افرادی که آپارتمان‌های رده بالا در نیویورک می‌خرند، تمایل دارند در معماری مثل همه چیز دیگر بسیار مدگرا باشند. من آدم عملی هستم. اگر ظاهر قدیمی‌تر چیزی است که مردم می‌خواهند، همان را ارائه خواهم داد. علاقه‌ای به ساختمان‌هایی که فروش نمی‌روند ندارم. اوایل ۱۹۸۵، معماری را مأمور کردم ساختمان جدیدی برای محل باربیزون-پلازا طراحی کند؛ ساختمانی که عناصر قدیمی‌تر و کلاسیک سازگار با ساختمان ۱۰۰ سنترال پارک ساوت را در بر داشته باشد. در حقیقت، قلبم کاملاً با این کار نبود. هرگز طرفدار بزرگ پست‌مدرنیسم، جنبش معماری که اول عناصر کلاسیک را با طراحی مدرن ترکیب کرد، نبودم. برای من، اغلب بدترین هر دو دنیا را نمایندگی می‌کند. مواد و صنعتگری به ندرت درجه یک هستند چون بیشتر سازندگان حاضر نیستند هزینه لازم را پردازند و عناصر

کلاسیک در طراحی‌های پست‌مدرن تقریباً همیشه تقلیدی به نظر می‌رسند. همزمان، این عناصر با ظاهر صاف بهترین طراحی مدرن تداخل می‌کنند.

وقتی معمارم با ماکتتش برای ساختمانی با ظاهر قدیمی‌تر در محل باربیزون آمد، طراحی اولین چیزی نبود که توجهم را جلب کرد. متوجه شدم ساختمان جدید بسیار کوچک‌تر از آن است که قرار بود جایگزینش شود. از معمار پرسیدم این چه معنی می‌دهد؟

او توضیح داد: «منطقه‌بندی است. وقتی باربیزون ساخته شد، محدودیتی برای اندازه وجود نداشت. حالا که منطقه‌بندی خیلی سخت‌گیرانه‌تر است، دیگر مجاز نیست چنین ساختمان بزرگی در آن محل ساخته شود.»  
گفتم: «منظورت این است که اگر کاملاً داخل را خالی و بازسازی کنم و فقط نما و قاب فولادی را دست نخورده نگه دارم، اشکالی ندارد؟ اما اگر ساختمان قدیمی را خراب کنم باید با یکی جدید و بسیار کوچک‌تر و کم‌شکوه‌تر جایگزینش کنم؟»

و او گفت: «بله، آقای ترامپ، درست است.»

گفتم: «اگر این‌طور است، پس چرا باید ساختمان قدیمی را خراب کنیم تا یکی جدید بسازیم که کمتر از نصف اندازه خواهد بود، حتی نزدیک به قدیمی خوب به نظر نخواهد رسید و خیلی بیشتر هزینه خواهد داشت؟» او گفت: «ساده است، آقای ترامپ. دلیلش این است که پنجره‌های باربیزون برای ساختمان مسکونی لوکس خیلی کوچک هستند.»

راه‌حل مشخص بود: ساختمان را دست نخورده نگه دارید، اما گشودگی‌های بزرگ‌تر ایجاد کنید و پنجره‌ها را بزرگ کنید.

اتفاقاً سلیقه خودم هم در حال تغییر بود. شروع به قدردانی از جزئیات و ظرافت بعضی ساختمان‌های قدیمی عالی کردم. در میان آن‌ها دو ساختمانی بودند که در سنترال پارک ساوت مالکشان بودم.

برآورد اولیه ما برای تخریب باربیزون و ساخت سازه‌ای جدید به جای آن ۲۵۰ میلیون دلار بود. وقتی هزینه خالی کردن و بازسازی داخل و بزرگ کردن همه پنجره‌ها را محاسبه کردیم، به برآورد ۱۰۰ میلیون دلار برای کل کار

رسیدیم. هزینه تلاش برای تکرار ویژگی مورد علاقه‌ام در باربیزون - تاج سنگی باشکوه در بالایش - به تنهایی ۱۰ میلیون دلار بود. حتی با آن هم، هرگز به پای اصل نمی‌رسید. بازسازی نه‌تنها از نظر هزینه موثر بود، بلکه تصمیم طراحی بهتری هم بود.

یک عامل نهایی کل معادله را تغییر داد. چند سال بود که سعی می‌کردم هتل سن موریتز را، درست آن طرف خیابان ساختمان ۱۰۰ سنترال پارک ساوت بخرم. فروشندگان هری هلمزلی و لارنس وین، دو تن از بزرگ‌ترین مردان املاک تاریخ بودند. مشکل همیشه هزینه بود. قیمت عظیمی برای هتل می‌خواستند که معتقد بودم بیش از آن است که درآمدش توجیه کند. چند بار با خریداران دیگر، احتمالاً برای آنچه می‌خواستند، معامله کردند، فقط برای اینکه توافقاتها پیش از نهایی شدن از هم بپاشد. بارها و بارها دیده‌ام این اتفاق برای افرادی که قیمت بالا برای ملکی پیشنهاد می‌دهند می‌افتد. چشمانشان بزرگ‌تر از کیف پولشان ثابت می‌شود و در نهایت کنار می‌کشند.

پس از تماشای تکرار این فرایند، به هری هلمزلی زنگ زدم و گفتم: «خیلی دوست دارم سن موریتز را بخرم و در مورد من می‌دانید معامله انجام خواهد شد، اما نمی‌خواهم قیمتی که در نظر دارید را بپردازم.» و او گفت: «خب، آنچه پیشنهاد می‌دهید خیلی پایین است.» مذاکره کردیم و در نهایت روی قیمتی که فکر می‌کنم بر اساس درآمد هتل منصفانه بود توافق کردیم. اما برگ برنده‌ای داشتم: باربیزون-پلازا. به کسی نگفته بودم، اما برنامه‌ام این بود که به محض خرید سن موریتز، باربیزون را تعطیل کنم. منطق ساده بود. وقتی باربیزون را تعطیل می‌کردم، می‌توانستم چارلز فروونفلد، مدیر عالی هتل و همه بهترین افرادش را به سن موریتز منتقل کنم. علاوه بر این، بسیاری از مشتریان باربیزون ناگزیر دنبال می‌کردند، چون سن موریتز تنها هتل دیگر با قیمت متوسط در سنترال پارک ساوت بود. گرچه مشخصا با تعطیلی باربیزون بعضی مشتریان را از دست می‌دادم، خیلی از آن‌ها را در سن موریتز جذب می‌کردم. حداقل، محاسبه کردم اشغال و

درآمدها در سن موریتز تقریبا یک‌شبه ۲۵ درصد افزایش خواهد یافت.

بانک‌ها ظاهرا موافق بودند. وقتی برای تامین مالی خرید رفتم، توانستم تعهد فوری برای ۶ میلیون دلار بیشتر از قیمت خریدم بگیرم. خلاصه، توانستم سن موریتز را بدون گذاشتن هیچ پولی بخرم و در نهایت ۶ میلیون دلار در جیبم گذاشتم. وقتی به مرحله نهایی‌شدن قرارداد رسیدیم، هری هلمزلی داشت اوراق را ورق می‌زد و متوجه وام من شد. خوشحال به نظر نمی‌رسید. اما فروش برای هری و لری هم معامله عالی‌ای بود. بالاخره، سال‌ها پیش تقریبا هیچ چیزی برای خرید هتل پرداخته بودند.

در سپتامبر ۱۹۸۵ سن موریتز را تحویل گرفتم و به زودی باربیزون را تعطیل کردم. طی سال اول، کسب‌وکار در سن موریتز ۳۱ درصد افزایش یافت؛ کمی بیشتر از آنچه پیش‌بینی کرده بودم. اما به لطف مدیریت کارآمدتر، حاشیه سود تقریبا چهار برابر شد.

تنها مسئله باقی‌مانده که با آن روبه‌رو بودم، شکایت

آزار و اذیت در ساختمان ۱۰۰ سنترال پارک ساوت بود. چون دیگر قصد تخلیه و تخریب ساختمان را نداشتیم، ای شکایت‌ها دیگر برنامه‌هایم را تهدید نمی‌کرد. با این حال، چند تن از وکلایم اصرار داشتند صرفاً برای حل وضعیت ناخوشایند، مصالحه کنم. مشخصاً پیشنهاد دادند توافقی تنظیم کنم که طبق آن مستاجران شکایت آزار و اذیت‌شان را در ازای فروش مستقیم ساختمان به آن‌ها برای ۱۰ میلیون دلار پس بگیرند.

در ظاهر، معامله بدی برای من نبود. بر اساس قیمت خرید اصلی‌ام، با فروش ساختمان ۱۰۰ سنترال پارک ساوت برای ۱۰ میلیون دلار سود بسیار قابل توجهی می‌بردم. اما در نهایت نه گفتم. از نظر مزاجی، نمی‌توانستم این ایده را بپذیرم که مستاجران از اتهامات آزار و اذیت به عنوان اهرمی علیه من استفاده می‌کنند تا بتوانند ساختمانی را زیر قیمت بازار بخرند. اینجا بود که مستاجران و وکلایشان باعث شدند منفعت بادآورده عظیمی را از دست بدهند.

در این میان پرونده آزار و اذیت در دادگاه‌ها متوقف

شد. قاضی دادگاه عالی ایالتی در اوت ۱۹۸۵ حکم داد که مدرک روشنی از وقوع آزار و اذیت وجود ندارد. در دسامبر ۱۹۸۶، شعبه تجدیدنظر دادگاه عالی ایالتی به اتفاق آرا حکم دادگاه پایین‌تر را تایید کرد.

وکلا همچنان درباره مصالحه صحبت می‌کردند. سرانجام، اواخر ۱۹۸۶، تقریباً همه مستاجران موافقت کردند هرگونه ادعای بیشتر علیه من را پس بگیرند. از آنجا که دیگر قصد تخریب ساختمان را نداشتم، موافقت کردم همه اقدامات تخلیه را متوقف و اجاره‌نامه‌های جدیدی برای آپارتمان‌هایشان صادر کنم. همچنین موافقت کردم سه ماه اجاره هر مستاجری که طرف توافق بود را ببخشم و در عوض، همه مستاجرانی که اجاره را نگه داشته بودند - در بعضی موارد تا یک سال - موافقت کردند پرداخت کنند. رقم کل از ۱۵۰ هزار دلار بیشتر بود. در حالی که ایالت پرونده‌اش را متوقف کرد، شهر اصرار داشت که قصد دارد به پیگیری پرونده آزار و اذیت علیه من ادامه دهد. حتی جان مور، رهبر گروه مستاجران متعجب شد. برای اینکه شهر پرونده را

پیش ببرد، به خبرنگاری گفت: «مثل زدن اسب است پس از اینکه اسب به طویله برگشته.» قربانیان واقعی مالیات‌دهندگان بودند. شهر انتخاب می‌کرد پول و نیروی انسانی را روی مسئله‌ای که حل‌شده خرج کند؛ در زمانی که بسیاری مسائل مهم حل نشده بودند. نظر من این است که این پرونده صرفاً به این دلیل ادامه دارد که من اد کاچ را در تخفیف مالیاتی برج ترامپ شکست دادم و با رینک وولمن خجالت‌زده‌اش کردم.

در این میان، نام باربیزون-پلازا را به پارک تامپ تغییر دادم و بازسازی‌ام را شروع کردم. یکی از اولین کارهایی که کردم استخدام شرکتی به نام هولز اینک بود. درباره تخصص سورئال صحبت کنید. این افراد هیچ کاری جز سوراخ کردن برای گذران زندگی نمی‌کردند. خوشبختانه، این کار را خیلی خوب انجام می‌دادند. ظرف چند هفته، پنجره‌های کوچک باربیزون را به گشودگی‌های پنجره‌های بزرگ تصویری تبدیل کرده بودند. فقط آن گشودگی‌ها بی‌نهایت ارزشمند بودند، چون منظره عالی ثروت کوچکی می‌ارزد.

در بازاری که قرار بود با ساختمان‌های جدید اشباع شود، چیز منحصر به فردی برای ارائه داشتیم: بهترین قدیمی و جدید. جزئیات و تزئینات نمای ساختمان، از جمله تاج باقی ماند. همین‌طور ویژگی‌هایی مثل سقف‌های دوازده فوتی در آپارتمان‌ها که هیچ سازنده‌ای در ساختمان جدید حتی در نظر نمی‌گیرد، چون هزینه به سادگی خیلی زیاد است. همزمان، ساخت‌وساز جدید به ساختمان چند مزیت نسبت به بیشتر قدیمی‌ها داد: لوله‌کشی جدید، دیوارهای صاف، سیم‌کشی مدرن، آسانسورهای سریع و البته، پنجره‌های عظیم ترموپین. اما ساختمان قرار است پاییز ۱۹۸۷ تکمیل شود، اما آپارتمان‌ها را نوامبر ۱۹۸۶ به بازار عرضه کردیم. ظرف هشت ماه، ۸۰ درصد - نزدیک به ۲۷۰ آپارتمان - را فروختیم. یک نفر هفت آپارتمان خرید، جمعاً به مبلغ ۲۰ میلیون دلار. وقتی ساختمان تمام شود - به احتمال زیاد پیش از اینکه حتی یک نفر نقل مکان کرده باشد - بیش از ۲۴۰ میلیون دلار درآمد ناخالص خواهیم داشت. و این پیش از انجام هر کاری با ساختمان ۱۰۰

سنترال پارک ساوت و مغازه‌های خیابان است. پایان خوش همه چیز خوب است. مستاجران در ساختمان ۱۰۰ سنترال پارک ساوت آپارتمان‌هایشان را نگه داشتند، سنترال پارک ساوت دو مورد از ساختمان‌های شاخصش را حفظ کرد و شهر به زودی مالیات‌های بسیار بیشتری از ملک نسبت به قبل کسب خواهد کرد. و اما من، در نهایت سودی بیش از ۱۰۰ میلیون دلار از معامله‌ای خواهم برد که خیلی‌ها فکر می‌کردند کاملا بازنده از آب درخواهد آمد. و عمدتاً به این دلیل بود که مستاجران موفق شدند مرا به تاخیر بیندازند.

# فصل یازدهم

## شانس دور

تمام عمرم باور داشتم که باید برای بهترین‌ها هزینه کرد. اما وقتی به لیگ فوتبال ایالات متحده رسیدم، تصمیم گرفتم مسیر کاملاً متفاوتی را در پیش بگیرم. پاییز ۱۹۸۳ که تیم جنرال‌های نیوجرسی<sup>۱</sup> را خریدم، لیگ در آستانه شکست کامل بود. نزدیک به ۳۰ میلیون دلار ضرر ثبت شده بود و تیم جنرال‌ها به تنهایی، در دوران مالکیت نفت‌فروشی از اوکلاهما به نام جی. والتر دانکن<sup>۲</sup>، بیش از ۲ میلیون دلار زیان داده بودند؛ جدای از تقریباً تمام بازی‌هایی که انجام داده بودند. به زبان املاک، به جای خرید در خیابان پنجم و خیابان ۵۷،

1 New Jersey Generals

2 J. Walter Duncan

داشتم ملکی در برانکس می‌خریدم. اما به جنرال‌ها به چشم یک معامله معمولی نگاه نمی‌کردم. آن را فرصتی دور اما مهیج می‌دیدم که توان پرداخت هزینه‌اش را داشتم. همیشه از فوتبال خوشم می‌آمد، به ورزش علاقه‌مند بودم و داشتن یک تیم شخصی برایم شبیه تحقق یک خیال‌پردازی بزرگ بود. علاوه بر این، ایده رقابت با لیگ ملی فوتبال برایم جذاب بود؛ نهادی انحصاری، از خود راضی و مغرور که باور داشتم در برابر یک رقیب تهاجمی، بسیار آسیب‌پذیر است. من به فرصت‌های دور، مثل لیگ فوتبال ایالات متحده، علاقه داشتم. میزان سرمایه‌گذاری اولیه‌ام نسبتاً پایین و پاداش‌های احتمالی بسیار بالا بود. با کمتر از ۶ میلیون دلار، مشروط به ادامه فعالیت لیگ - در مقایسه با حدود ۷۰ میلیون دلاری که برای خرید امتیاز در لیگ ملی فوتبال نیاز بود - توانستم یک تیم حرفه‌ای فوتبال در یکی از بهترین مناطق جهان به دست بیاورم. اگر می‌توانستم در متحول‌کردن تیم و خود لیگ نقشی داشته باشم، امکان بازگشت سرمایه چندین برابری

وجود داشت. در بدترین حالت هم، حداقل در این مسیر کلی لذت می‌بردم.

مشکلات اصلی لیگ فوتبال ایالات متحده تا حد زیادی روشن بود و چندان دشوار به نظر نمی‌رسیدند. اولین مسئله این بود که بازی‌های لیگ در بهار برگزار می‌شدند. هر ورزشی فصل خودش را دارد و طرفداران فوتبال هم این بازی را در پاییز می‌پسندند. شبکه‌های تلویزیونی، که در عمل متولی ورزش حرفه‌ای هستند، برای پخش فوتبال بهاری حاضر نبودند مبالغه‌بالایی پردازند. وقتی من جنرال‌ها را خریدم، شبکه ای‌بی‌سی (ABC) تنها یک میلیون دلار در سال برای حقوق انحصاری پخش بازی‌های بهاری لیگ پرداخت می‌کرد. در همین حال، سه شبکه اصلی سالانه ۳۵۹ میلیون دلار برای پخش بازی‌های پاییزی لیگ ملی فوتبال می‌پرداختند. بنابراین، اولین قدمی که باید برای نجات لیگ برداشته می‌شد، انتقال آن به پاییز بود.

دومین چالش، ساخت یک محصول درجه یک بود. از نظر من، این به معنای صرف هر میزان هزینه لازم برای

جذب بازیکنان مطرح، تبلیغ گسترده تیم‌ها و ایجاد هیجانی بود که بتواند ما را به یک رقیب واقعی برای لیگ ملی فوتبال، چه از نظر جذب هوادار و چه از نظر درآمد تلویزیونی، تبدیل کند.

پیش از این، دو لیگ دیگر هم تلاش کرده بودند با لیگ ملی فوتبال رقابت کنند و نتایج آن‌ها آموزنده بود. لیگ فوتبال آمریکا در سال ۱۹۶۲ توسط ۸ کارآفرین ثروتمند راه‌اندازی شد. آن‌ها با بازیکنان برتر قرارداد بستند و در سال‌های نخست، با تحمل ضرر قابل توجهی، برای ساخت اعتبار لیگ تلاش کردند. تا سال ۱۹۶۶، لیگ فوتبال آمریکا موفق شده بود ده‌ها بازیکن طراز اول لیگ ملی را جذب کند و در مقایسه با آن، هیجان‌انگیزتر به نظر برسد. با افزایش جذب بازیکنان توسط این لیگ، پیت روزل<sup>۱</sup>، کمیسیونر لیگ ملی فوتبال، تسلیم شد و پیشنهاد ادغام دو لیگ را داد. امروزه، تیم‌های اصلی آن لیگ از موفق‌ترین تیم‌های لیگ ملی فوتبال هستند. حتی اگر ادغامی هم صورت نمی‌گرفت، باز هم AFL

1 Pete Rozelle

به موفقیت می‌رسید. در مقابل، سرمایه‌گذاری دیگری به نام لیگ فوتبال جهانی (WFL) که در سال ۱۹۷۳ راه‌اندازی شد، شکست خورد. بنیان‌گذارانش ثروت چندانی نداشتند و افق دید محدودی بر لیگ حاکم بود. بر خلاف لیگ فوتبال آمریکا، این گروه با بازیکنان معروف قرارداد نبستند، امتیاز تیم‌ها را در شهرهای کوچک‌تر قرار دادند و نتوانستند هیچ قرارداد تلویزیونی جذب کنند. ظرف دو سال، لیگ فوتبال جهانی ورشکست شد. بنیان‌گذاران آن چیزی از دست ندادند؛ چون اساساً چیزی سرمایه‌گذاری نکرده بودند.

دو نتیجه احتمالی را پیش‌بینی می‌کردم اگر لیگ فوتبال ایالات متحده را به پاییز منتقل و فرایند ساخت تیم‌های باکیفیت را آغاز می‌کردیم و هر دو نتیجه مثبت بودند. نخست آنکه، حداقل یکی از سه شبکه تلویزیونی، قرارداد قابل توجهی برای پخش بازی‌ها در پاییز به ما پیشنهاد می‌داد که این موضوع می‌توانست به ما کمک کند تا لیگی حتی قدرتمندتر و کاملاً رقابتی در برابر لیگ ملی فوتبال ایجاد کنیم. نتیجه دوم این بود که هر سه

شبکه، به دلیل نگرانی از ایجاد تنش با لیگ ملی فوتبال انحصاری، از امضای قرارداد پخش پابیزی با ما خودداری می‌کردند، بدون توجه به کیفیت بالای محصول ما. در این صورت، باور داشتم که بستر مناسبی برای تشکیل پرونده‌ای قوی علیه لیگ ملی فوتبال به عنوان اقدامی ضدانحصار خواهیم داشت.

اگر مسیر دوم را طی می‌کردیم، به طور مشخص احتمال شکست وجود داشت و ممکن بود در پی آن لیگ ما از بین برود. با این حال، معتقد بودم نتیجه محتمل‌تر نوعی موفقیت خواهد بود. اگر شکایت ما به هیئت منصفه ارجاع داده می‌شد و خسارتی معقول به ما تعلق می‌گرفت - به ویژه با در نظر گرفتن این نکته که خسارت در پرونده‌های ضدانحصار سه برابر محاسبه می‌شود - آن زمان می‌توانستیم به منابع مالی مورد نیاز خود دست یابیم. احتمال دیگر این بود که لیگ ملی فوتبال، با پیش‌بینی شکستی پرهزینه و تحقیرآمیز در دادگاه، پیشنهادی برای توافق ارائه دهد، درست همان‌طور که بیست سال پیش با لیگ فوتبال آمریکا رفتار کرده بود.

دیدگاه‌های خود را هرگز پنهان نکردم. دو سال بعد، لیگ ملی فوتبال در دادگاه تلاش کرد ادعا کند که برنامه من برای انتقال فصل لیگ به پاییز، اقدامی پنهانی و مشکوک بوده است. در حالی که تنها چند روز پس از خرید تیم جنرال‌ها، به روشنی و در گفت‌وگو با هر خبرنگاری که تماس می‌گرفت، نظر خود را بیان می‌کردم. سپس، در تاریخ ۱۸ اکتبر ۱۹۸۳، یک ماه پس از تصاحب جنرال‌ها، در نخستین نشست مالکان در هیوستون، تگزاس شرکت کردم و در آنجا نیز بی‌پروا سخن گفتم.

وقتی نوبت صحبت من رسید، ایستادم و توضیح دادم که به قصد مالکیت بر یک لیگ دسته دوم که در فصل خلوت بهار فعالیت می‌کند، وارد لیگ فوتبال ایالات متحده نشده‌ام. تاکید کردم که بیشترین شمار تماشاگران و بزرگ‌ترین منبع درآمد تلویزیونی شبکه‌ها با فاصله قابل توجهی در پاییز متمرکز است. به مالکان همکار خود یادآوری کردم که لیگ ملی فوتبال به تازگی از اعتصابی طولانی و تلخ میان بازیکنان عبور کرده و در

نتیجه، بسیاری از هواداران احساس نارضایتی و فاصله داشتند. در پایان، استدلال کردم که با اتخاذ رویکردی تهاجمی در جذب بازیکنان برتر لیگ ملی فوتبال که قراردادشان به پایان رسیده و همچنین ستاره‌های تازه فارغ‌التحصیل شده دانشگاه‌ها، این شانس را داریم که لیگ ملی فوتبال را در موضعی تدافعی قرار دهیم.

اگر اشتباهی کلیدی در لیگ فوتبال ایالات متحده مرتکب شدم، آن اشتباه در ارزیابی قدرت مالکان همکارم بود. در هر شراکتی، مجموعه تنها به اندازه ضعیف‌ترین عضو خود قدرت دارد. برخی از مالکان همکار من از نظر مالی و روانی به اندازه فولاد مستحکم بودند. در میان آنان، ال تاومن<sup>1</sup>، مالک تیم پلنگ‌های میشیگان<sup>2</sup> و مایلز تنباوم<sup>3</sup>، مالک ستاره‌های فیلادلفیا<sup>4</sup> قرار داشتند که هر دو ثروت خود را از طریق ساخت مراکز خرید به

1 Al Taubman

2 Michigan Panthers

3 Myles Tanenbaum

4 Philadelphia Stars

دست آورده بودند. همچنین بیلی دوناوات<sup>1</sup>، مالک تیم قایق‌های تفریحی ممفیس<sup>2</sup> و فرد بولارد<sup>3</sup> نیز در همین دسته قرار می‌گرفتند.

متأسفانه، به سرعت دریافتم که برخی از مالکان لیگ، فاقد منابع مالی و نگاه رقابتی لازم برای ساختن لیگی درجه‌یک بودند؛ لیگی که بتواند حریف جدی لیگ ملی فوتبال باشد. آن‌ها از هرگونه تقابل مستقیم با لیگ ملی فوتبال واهمه داشتند، از فعالیت بی‌سروصدا در بهار رضایت کامل داشتند و بیشتر زمان خود را صرف کاهش هزینه‌ها می‌کردند تا تقویت لیگ.

اولویت فوری من تیمی بود که به تازگی خریداری کرده بودم. تیم جنرال‌های نیوجرسی فاجعه‌بار بود. آن‌ها به تازگی فصلی را پشت سر گذاشته بودند که تنها در چهار بازی پیروز شده و در چهارده بازی شکست خورده بودند. این تیم تنها یک ستاره بزرگ و ورزشکار ممتاز

1 Billy Dunavaut

2 Memphis Showboats

3 Fred Bullard

داشت؛ هرشل واکر<sup>1</sup>، دونده‌ای که موفق به کسب جایزه هایزمن از دانشگاه جورجیا شده بود، اما حتی او نیز هنوز نتوانسته بود به پتانسیل واقعی خود نزدیک شود. در این میان، با وجود آنکه جنرال‌ها فصل کامل فوتبال حرفه‌ای را در آن سوی رودخانه و در همسایگی پایتخت رسانه‌ای جهان بازی کرده بودند، تقریباً هیچ توجهی از سوی رسانه‌ها دریافت نکرده و تنها تعداد اندکی از هواداران را جذب کرده بودند.

بهترین راه برای بازگرداندن این وضعیت، بازگرداندن جنرال‌ها بود. طرفداران عاشق تیم‌های برنده هستند. برای تماشای ستاره‌ها به ورزشگاه می‌آیند؛ بازیکنان بزرگ و هیجان‌انگیزی که کارهای بزرگ و هیجان‌انگیز انجام می‌دهند. هرشل بدون تردید یکی از آنها بود، اما در فوتبال، عملکرد تیم تا حد زیادی به کوارتربک بستگی دارد. هیچ چیز به اندازه قرارداد با کوارتربکی از دانشگاه آلاباما به نام جو نامث<sup>2</sup> - با حقوق بی‌سابقه

1 Herschel Walker

2 Joe Namath

۴۰۰ هزار دلار در سال - به شناخته‌شدن لیگ فوتبال آمریکا و جت‌های نیویورک کمک نکرد. نامت در نهایت جت‌ها و لیگ فوتبال آمریکا را به نخستین قهرمانی در سوپر بول رساند. اما حتی پیش از آن، صرفاً به این خاطر دستمزدش را توجیه می‌کرد که به پرجاذبه‌ترین و کاریزماتیک‌ترین چهره لیگ فوتبال آمریکا تبدیل شده بود. اولین بازیکنی که برای جذبش اقدام کردم، برایان سایپ<sup>۱</sup> بود. سایپ چند فصل پیش‌تر عنوان باارزش‌ترین بازیکن لیگ ملی فوتبال را کسب کرده و ستاره‌ای واقعی بود. همچنین در سال اختیاری قراردادش قرار داشت، یعنی در عرض چند ماه بازیکن آزاد می‌شد. جذب سایپ فرصتی بود هم برای تقویت جنرال‌ها و لیگ فوتبال ایالات متحده و هم برای ضربه زدن به لیگ ملی فوتبال. مذاکرات دشوار و طولانی بود، اما در ۲۷ دسامبر ۱۹۸۳، در یک کنفرانس مطبوعاتی اعلام کردم که با سایپ برای یک قرارداد بلندمدت به مبلغ ۸۰۰ هزار دلار در سال به توافق رسیده‌ایم.

1 Brian Sipe

تا زمانی که سایپ را جذب کردیم، پیش از آن چند بازیکن برتر دیگر لیگ ملی فوتبال را نیز به خدمت گرفته بودیم. اولین آن‌ها گری باربارو<sup>1</sup> بود که در ۵ نوامبر با او قرارداد بستیم. این قرارداد یک مزیت جانبی هم داشت: نشان دادیم که برای ساختن تیمی برتر، در پرداخت بالاترین دستمزدها کاملاً جدی هستیم. در ۲۸ نوامبر با کری جاستین<sup>2</sup>، کرنربک اصلی سی‌هاکس سیاتل<sup>3</sup> قرارداد بستیم. در دسامبر نیز دو بازیکن از تیم قهرمان سوپر بول، چهل و نه‌ای‌های سانفرانسیسکو<sup>4</sup> را جذب کردیم: ویلی هارپر و بابی لئوپولد. همچنین برای محافظت از سایپ، با گارد مهاجم باتجربه‌ای از سینسیناتی به نام دیو لاپهام<sup>5</sup> قرارداد بستیم. یکی دیگر از مذاکراتی که در آن دوره توجه زیادی جلب کرد، گفت‌وگویی بود که با دان شولا، مربی دلفین‌های

1 Gary Barbaro

2 Kerry Justin

3 Seattle Seahawks

4 San Francisco Forty-niners

5 Dave Lapham

میامی داشتم. شولا یکی از موفق‌ترین مربیان تاریخ لیگ ملی فوتبال بود، اما حقوقی بسیار پایین دریافت می‌کرد. بلافاصله به او پیشنهادی بسیار بالاتر از درآمد فعلی‌اش دادم. مایل بودم بسیاری از خواسته‌هایش را بپذیرم، اما وقتی خواهان یک آپارتمان در برج ترامپ شد، مخالفت کردم. بخشی از دلیل اینکه می‌توانم تیم فوتبال بخرم این است که آپارتمان مجانی نمی‌دهم. با این حال، همین مذاکره به نفع شولا تمام شد: دلفین‌ها را وادار کرد تا قراردادش را با حقوقی بسیار بالاتر - که کاملاً سزاوارش بود - بازنگری کنند.

بیشترین توجه رسانه‌ها و افکار عمومی متوجه قرارداد با لارنس تیلور<sup>1</sup> شد؛ لاین بکر آل‌پرو غول‌های نیویورک و شاید بهترین بازیکن چندمنظوره لیگ ملی فوتبال. در ۳۱ دسامبر ۱۹۸۳، اعلام کردیم که تیلور یک قرارداد چهار ساله به مبلغ کل ۳.۲۵ میلیون دلار با جنرال‌ها امضا کرده است. نکته مهم این بود که این قرارداد تا سال ۱۹۸۸، یعنی پایان قراردادش با غول‌ها، اجرایی

1 Lawrence Taylor

نمی‌شد. از یک منظر، این حتی بهتر از جذب فوری او بود. با این قرارداد «آتی» با بازیکنی در سطح تیلور، به لیگ ملی فوتبال نشان می‌دادیم که حتی ستارگان آن‌ها - حتی آن‌هایی که قرارداد بلندمدت دارند - نیز خارج از دسترس ما نیستند.

همان‌طور که انتظار می‌رفت، وقتی قرارداد تیلور اعلام شد، گول‌ها به شدت واکنش نشان دادند. تنها دو هفته بعد، در ۱۷ ژانویه ۱۹۸۴، پیشنهاد تمدید قرارداد به مدت شش سال و به ارزش ۶.۵۵ میلیون دلار به او ارائه کردند. در عمل، من گول‌ها را وادار کردم تا دستمزد تیلور را ۳ میلیون دلار افزایش دهند، فقط برای اینکه جلوی جدایی او را در سه سال آینده بگیرند. سپس، در ازای آزادسازی تیلور از قراردادش با جنرال‌ها، گول‌ها پذیرفتند جریمه‌ای معادل ۷۵۰ هزار دلار به من پرداخت کنند.

رویکرد تهاجمی من در جذب بازیکنان لیگ ملی فوتبال به نظر می‌رسید مالکان دیگر لیگ فوتبال ایالات متحده را نیز به حرکت واداشته باشد. دومین درفت لیگ در ۴

ژانویه ۱۹۸۴ برگزار شد. تیم پیتسبورگ استیلرز، مایک روزیر، برنده جایزه هایزمن از دانشگاه نبراسکا را انتخاب کرد و پنج روز بعد با او قرارداد بست. فروش بلیت فصل تیم بلافاصله از ۶ هزار به ۲۰ هزار رسید. استیو یانگ<sup>۱</sup>، کوارتربک بریگام یانگ<sup>۲</sup> و ستاره دانشگاهی، قرارداد چند میلیون دلاری با اکسپرس لس آنجلس امضا کرد. دان کلوترمن<sup>۳</sup>، رئیس ال ای اکسپرس، همچنین موفق شد با چهارده انتخاب دیگر در درفت قرارداد ببندد؛ بازیکنانی که همگی آینده دار و مورد توجه لیگ ملی فوتبال بودند. در مجموع، تیم های ما با نزدیک به نیمی از بازیکنان برتر دانشگاهی ای که هدفمان بودند قرارداد بستند. مجله اسپورتس ایلاستریتد<sup>۴</sup> در گزارشی درباره موفقیت ما در درفت، سوال مهمی مطرح کرد: «لیگ ملی فوتبال چند بازیکن دیگر مثل روزیر و یانگ را می تواند از دست بدهد؟»

1 Steve Young

2 Brigham Young

3 Don Klosterman

4 Sports Illustrated

وقتی مالکان ما در ۱۷ ژانویه در نیواورلئان جلسه داشتند، دوباره تلاش کردم تا فصل‌مان را به پاییز منتقل کنیم. با توجه به موفقیت‌مان در جذب بازیکنان لیگ ملی فوتبال و قرارداد با استعدادهای برتر دانشگاهی، زمان نمی‌توانست مناسب‌تر باشد. پیشنهاد دادم همانجا رای‌گیری درباره پاییز انجام شود، اما مالکان مردد ترجیح دادند به جای آن، سازوکاری مصالحه‌آمیز به رای گذاشته شود؛ تشکیل یک کمیته برنامه‌ریزی بلندمدت برای بررسی موضوع انتقال فصل از بهار به پاییز. از نظر من، کمیته‌ها ابزار کسانی هستند که از تصمیم‌گیری‌های سخت فرار می‌کنند. با این حال، حداقل موفق شده بودم موضوع پاییز را به عنوان یک بحث جدی وارد دستور کار کنم. عضو آن کمیته شدم و اطمینان داشتم که نهایتاً اکثریت مالکان را متقاعد می‌کنم که پاییز بهترین شانس ماست.

در همین حین، لیگ ملی فوتبال نشانه‌هایی از نگرانی را بروز داد. گواه آشکار این موضوع، جلسه‌ای بود که در فوریه ۱۹۸۴ در شهر کمبریج ایالت ماساچوست

برگزار شد. هدف از این نشست، بررسی آینده لیگ بود؛ به‌ویژه تهدیدی که از سوی لیگ فوتبال ایالات متحده احساس می‌شد. سمینار اصلی جلسه که بعدها اطلاعات بیشتری از آن به دست آمد، توسط مایکل پورتر<sup>1</sup>، استاد برجسته دانشکده کسب‌وکار دانشگاه هاروارد، ارائه شد. پورتر گزارشی ۴۷ صفحه‌ای با عنوان «لیگ فوتبال ایالات متحده در برابر لیگ ملی فوتبال» آماده کرده بود. در این نشست، حدود ۶۵ تن از مدیران اجرایی لیگ ملی فوتبال حضور داشتند، از جمله جک دانلن<sup>2</sup>، مدیر اجرایی شورای مدیریت لیگ و همچنین تعدادی از مالکان تیم‌ها.

پورتر در این جلسه، صراحتاً برنامه‌ای چندمرحله‌ای برای رویارویی همه‌جانبه با لیگ ما ارائه داد که بر پایه مجموعه‌ای از راهبردهای ضدرقابتی استوار بود. ارائه او که دو ساعت و نیم به طول انجامید، به بخش‌هایی نظیر «راهبردهای تهاجمی» و «جنگ چریکی» تقسیم

1 Michael Porter

2 Jack Donlan

شده بود. پیشنهادهای مطرح شده شامل تلاش برای بازداشتن شبکه ای بی‌سی از ادامه قرارداد پخش تلویزیونی بازی‌های ما، تشویق بازیکنان لیگ به تشکیل اتحادیه برای بالا بردن هزینه‌های عملیاتی ما و همچنین ترغیب بانفوذترین مالکان برای پیوستن به لیگ ملی فوتبال در ازای اعطای امتیاز لیگ بود.

زمانی که فصل دوم فعالیت خود را در بهار ۱۹۸۴ آغاز کردیم، هنوز از اقدامات پشت‌پرده و برنامه‌ریزی شده لیگ ملی فوتبال برای تضعیف ما اطلاع نداشتیم، اما بی‌شک آثار آن را احساس می‌کردیم. برخی از مالکان آسیب‌پذیرتر ما - به‌ویژه در شهرهای شیکاگو، واشنگتن، سن آنتونیو و اوکلاهما - دچار بحران‌های شدید مالی شده بودند. نگرانی اصلی ما، تنها از دست رفتن چند امتیاز نبود؛ بلکه بیش از آن، آسیب دیدن اعتبار لیگ بود. تا زمانی که چالش‌های جدی در برابرمان قرار داشت، جلب توجه رسانه‌ها به تیم‌های موفق‌تر دشوار می‌نمود. در نتیجه، خبرنگاران ورزشی عمدتاً بر کاهش حضور تماشاگران در شهرهای ضعیف‌تر و مشکلات

مالی برخی مالکان تمرکز کرده بودند. در این میان، همان‌گونه که پیش‌بینی کرده بودم، روند مطالعه برای برنامه‌ریزی بلندمدت نیز زمان‌بر و فرساینده شد. اکثر مالکان رأی دادند تا با شرکت مشاوره‌ای مکنزی و شرکا همکاری شود. اگرچه مکنزی از معتبرترین شرکت‌های مشاوره در جهان است، اما من اساساً به مشاوران و بیش از آن، به کمیته‌ها اعتماد چندانی ندارم. تجربه نشان داده است که در زمان تصمیم‌گیری‌های مهم، گروهی کوچک از افراد دارای عقل سلیم و سرمایه شخصی در معرض خطر، بسیار موثرتر از کمیته‌های عریض و طویل با مشاوران گران‌قیمت عمل می‌کنند.

مطالعه مکنزی سه ماه به طول انجامید و هزینه‌ای معادل ۶۰۰ هزار دلار در پی داشت. در نهایت، صبح روز ۲۲ اوت ۱۹۸۴، شارون پتريک، مدیر اجرایی شرکت مکنزی، یافته‌های خود را در جلسه‌ای با حضور مالکان لیگ در شیکاگو ارائه کرد. او اظهار داشت که بهترین راهبرد برای ادامه حیات لیگ، تداوم برگزاری بازی‌ها در فصل بهار، کاهش شدید هزینه‌ها و در صورت

امکان، در آینده‌ای نامعلوم انتقال به پاییز است. وی همچنین اشاره کرد که طبق نظرسنجی‌های انجام‌شده، اکثریت هواداران تمایل داشتند که لیگ در فصل بهار باقی بماند. البته، مشخص است که برای من این نظرسنجی‌ها ارزش چندانی نداشتند.

واقعیت آن بود که ما نمی‌توانستیم به توصیه‌های ارائه‌شده توسط مکنزی عمل کنیم. حتی اگر در فصل بهار، زیان‌های مالی خود را کاهش می‌دادیم، همچنان چشم‌اندازی برای سودآوری وجود نداشت و بسیاری از مالکان ضعیف‌تر دیگر توان تحمل ضرر بیشتر را نداشتند. ما به تصمیمی بنیادین نیاز داشتیم و این نکته‌ای بود که همان لحظه در جلسه اعلام کردم. تنها دو ساعت پس از پایان ارائه شارون پتریک، موضوع انتقال به پاییز را به رأی گذاشتم. با کسب اکثریت بیش از دوسوم، پیشنهاد تصویب شد. همان بعدازظهر، تصمیم خود مبنی بر انتقال به پاییز پس از یک فصل بهاری دیگر را اعلام کردیم.

همچنین، موضوع طرح شکایت ضدانحصار علیه لیگ

ملی فوتبال برای نخستین بار در همان جلسه مطرح شد. به کمیسیونر لیگ، چت سیمونز، اختیار دادیم تا نامه‌ای رسمی به پیت روزل، کمیسیونر لیگ ملی فوتبال، ارسال کند و از آن‌ها بخواهد رفتار خود را با قوانین رقابت منصفانه منطبق سازند. سیمونز در نامه خود با لحنی محتاطانه اما قاطع نوشت: «جایگاه لیگ فوتبال ایالات متحده به عنوان یک سازمان نوپا در عرصه ورزش، ایجاب می‌کند که لیگ ملی فوتبال و مالکان آن در چارچوب قوانین و مقررات مرتبط با رفتارهای انحصارطلبانه فعالیت کنند.» به عبارتی روشن‌تر، پیام ما این بود: اگر علیه ما اقدامی انجام دهید، از شما شکایت خواهیم کرد.

تا ماه اکتبر، تغییر محسوس در رویکرد شبکه‌های تلویزیونی از جمله سی‌بی‌اس و ان‌بی‌سی کاملاً مشهود بود. تا زمانی که انتقال به پاییز صرفاً در مرحله بررسی قرار داشت، این دو شبکه تمایل خود برای مذاکره را حفظ کرده بودند. اما به محض آنکه تصمیم به طور رسمی اعلام شد، هر دو به طور کامل عقب‌نشینی

کردند. برای من روشن بود که لیگ ملی فوتبال فشار زیادی بر این شبکه‌ها وارد کرده تا در پاییز با ما وارد همکاری نشوند؛ به‌ویژه ای‌بی‌سی که پیش از آن قرارداد پخش بازی‌های بهاری با ما داشت.

پیت روزل بعدها در شهادت خود مدعی شد که هرگز این موضوع را با رون آرلج<sup>1</sup>، رئیس بخش ورزش ای‌بی‌سی، مطرح نکرده است. این ادعا از نظر من غیر قابل باور بود. روزل و آرلج سال‌ها با یکدیگر همکاری و دوستی نزدیکی داشتند. آیا منطقی بود که روزل، با آن همه نگرانی نسبت به انتقال ما به پاییز، دیدگاه‌های خود را با دوست نزدیکش در میان نگذارد؟ و آیا ممکن بود آرلج، فردی که با معرفی فوتبال دوشنبه‌شب میلیون‌ها دلار سود نصیب ای‌بی‌سی کرده بود، تمایلی به جلب رضایت روزل نداشته باشد؟

نکته طنز ماجرا این بود که هر سه شبکه بزرگ - نه فقط ای‌بی‌سی، بلکه ان‌بی‌سی و سی‌بی‌اس نیز - در واقع از پخش بازی‌های لیگ ملی فوتبال متحمل زیان می‌شدند.

1 Roone Arledge

با وجود پرداخت سالانه بیش از ۳۵۰ میلیون دلار بابت حق پخش، طبق برآوردهای خودشان، شبکه‌ها در سال ۱۹۸۵ میلیون‌ها دلار از این پخش‌ها ضرر کردند. با این حال، هیچ‌کدام حاضر نبودند خطر ناراضی کردن لیگ ملی فوتبال را به جان بخرند. فوتبال، ورزشی با پرستیژ تلویزیونی است و برای حفظ رقابت با یکدیگر، هر سه شبکه همچنان به پخش بازی‌های این لیگ ادامه دادند، حتی اگر آن را زیان‌ده می‌دانستند.

در مقابل، لیگ فوتبال ایالات متحده گزینه‌ای نداشت. در تاریخ ۱۷ اکتبر ۱۹۸۴، شکایت ضدانحصار خود را در دادگاه منطقه جنوبی نیویورک مطرح کردیم. مشخصاً، خواستار آن بودیم که لیگ ملی فوتبال تنها اجازه قرارداد با حداکثر دو شبکه را داشته باشد و مبلغ ۱.۳۲ میلیارد دلار خسارت به ما تعلق گیرد.

در همین زمان، با مشکلی فوری‌تر مواجه بودیم: زنده ماندن.

در تاریخ ۳ ژانویه ۱۹۸۵، لیگ فوتبال ایالات متحده سومین دوره درفت بازیکنان سال آخر کالج را برگزار

کرد. در حالی که تیم جنرال‌ها با رکورد ۹ برد و ۵ باخت و میانگین بیش از ۴۰ هزار تماشاگر در هر بازی، پیشرفت قابل‌توجهی داشت، سایر تیم‌ها در بحران مالی به سر می‌بردند. ما واقعا به تقویت نیاز داشتیم. راه‌حل من این بود که بهترین و هیجان‌انگیزترین بازیکن سال را هدف بگیرم؛ داگ فلوتی<sup>۱</sup> از کالج بوستون، برنده مسلم جایزه هایزنمن. او در آخرین بازی‌اش مقابل دانشگاه میامی، در دیداری که از تلویزیون ملی پخش شد، با پرتابی پنجاه یاردی در آخرین ثانیه بازی، تاچ‌داونی<sup>۲</sup> به ثبت رساند که پیروزی ۴۷-۴۵ را برای کالج بوستون به همراه داشت. این لحظه به سرعت به یکی از صحنه‌های کلاسیک و تکرارشونده در برنامه‌های خبری و ورزشی بدل شد و فلوتی را یک‌شبه به اسطوره‌ای ورزشی تبدیل کرد. من خودم این صحنه را دست‌کم چندین بار در بخش‌های خبری مختلف دیده بودم.

فلوتی همچنین پتانسیل بالایی در جذب رسانه داشت.

1 Doug Flutie

۲ وقتی بازیکن حمله‌کننده توپ را به منطقه اند زون (End Zone) حریف برساند و ۶ امتیاز کسب کند.

ظاهر مناسب، قدرت بیان بالا و شجاعت از ویژگی‌های شخصیتی او بود؛ یعنی همان خصوصیات مورد علاقه مطبوعات. البته دو مسئله جزئی وجود داشت. اول آنکه تیم جنرال‌ها از قبل کوارتربک بسیار با استعدادی به نام بری‌ان سایپ در اختیار داشت. دوم اینکه فلوتی تنها حدود ۱۶۰ سانتیمتر قد و ۸۰ کیلوگرم وزن داشت. برخی استعدادیاب‌ها تردید داشتند که بتواند در سطح حرفه‌ای دوام بیاورد؛ جایی که تقریباً همه مدافعان خط حداقل ۱۹۰ سانتیمتر قد و ۱۲۰ کیلوگرم وزن دارند.

در نهایت، به غریزه‌ام اعتماد کردم. اگرچه بری‌ان سایپ ستاره‌ای شناخته‌شده بود، اما ۳۵ سال داشت و به احتمال زیاد بهترین سال‌های خود را پشت سر گذاشته بود. از سوی دیگر، فلوتی پتانسیل تبدیل شدن به جو نامث لیگ فوتبال ایالات متحده را داشت. در بدترین حالت، توجه رسانه‌ای زیادی جلب می‌کرد که به فروش بلیت فصل تیم جنرال‌ها و تقویت تصویر کلی لیگ کمک می‌کرد. در بهترین حالت نیز ممکن بود به بازیکنی بزرگ تبدیل شود.

در تاریخ ۵ فوریه، با داگ فلوتی قراردادی ۵ ساله به ارزش بیش از یک میلیون دلار در سال امضا کردیم که شخصا آن را تضمین کردم. اگرچه چنین تعهدی را دوست ندارم، اما بازیکنی در سطح فلوتی حاضر نبود، بدون تضمین، با لیگی که از نظر مالی ناپایدار بود، قرارداد ببندد. اگر لیگ شکست می‌خورد، امیدوار بودم بتوانم قرارداد او را به تیمی در لیگ ملی فوتبال واگذار کنم.

در تاریخ ۶ فوریه، موضوع برایان سایپ را با انتقالش به تیم جکسون ویل حل کردم. نمی‌خواستم کوارتربکی با دستمزد بالا روی نیمکت بنشیند.

فلوتی نخستین بازی رسمی خود را در تاریخ ۲۴ فوریه و در دیدار خارج از خانه مقابل اسب‌های بیرمنگام انجام داد. اگرچه شروع کندی داشت، اما در ادامه عملکرد بسیار خوبی ارائه داد و با هدایت تیم به سه تاچ‌داون در ربع پایانی، نزدیک بود پیروزی را رقم بزند. در زمینه جلب تماشاگر، حتی فراتر از انتظارم ظاهر شد. این بازی از طریق شبکه ای‌بی‌سی پخش شد و امتیاز ۹ را

به دست آورد؛ تقریبا دو برابر میانگین فصل گذشته ما. دو اتفاق قابل توجه دیگر نیز در همان نخستین آخر هفته فصل رخ داد که هر دو به کوارتربک‌ها مربوط بود. اولی عملکرد چشمگیر جیم کلی<sup>1</sup>، کوارتربک تیم قماربازهای هیوستون بود که با پرتاب ۵۷۴ یاردی و پنج تاچ‌داون، خود را هم‌سطح بهترین کوارتربک‌های هر دو لیگ نشان داد. متاسفانه خبر دوم چندان خوشایند نبود؛ برایان سایپ در نخستین بازی‌اش برای جکسون‌ویل دچار دررفتگی شانه شد که تقریبا قطعی بود به پایان فصل - و شاید پایان دوران حرفه‌ای‌اش - منجر شود.

در تاریخ ۱۰ مارس، نخستین بازی خانگی فصل را مقابل تیم ال‌ای اکسپرس برگزار کردیم. اگر بخواهم نقطه اوج لیگ فوتبال ایالات متحده را انتخاب کنم، احتمالا همین بازی بود. بیش از ۶۰ هزار تماشاگر در ورزشگاه حضور داشتند و منتظر دوئل میان تازه‌وارد ما، فلوتی و بهترین کوارتربک تثبیت‌شده لیگ، استیو یانگ، بودند. هر دو

1 Jim Kelly

بازیکن نمایش خیره‌کننده‌ای ارائه دادند و از آن بهتر، تیم جنرال‌ها پیروز شد. فلوتی در ربع چهارم دو پاس تاچ‌داون موفق داشت و پیروزی ۳۵-۲۴ را برای ما به ارمغان آورد.

روز پس از بازی عالی فلوتی، نامه‌ای به هری آشر، کمیسیونر جدیدمان نوشتم و پیشنهاد دادم هزینه قرارداد فلوتی بین همه مالکان لیگ تقسیم شود؛ با این استدلال که ارزش تبلیغاتی فلوتی در سراسر لیگ بود. می‌دانستم بسیار بعید است که مالکان دیگر موافقت کنند - و نکردند - اما نگرشم این است که از پرسیدن آسیبی نمی‌بینی.

فلوتی، کلی و یانگ خبرهای خوبی درباره لیگ به ارمغان آوردند. اما خبر بد این بود که هنوز با تعداد زیادی تیم ضعیف و کوارتربک‌های متوسط درگیر بودیم.

بدترین ترس‌هایم درباره پیامدهای داشتن شرکای ضعیف در میانه فصل ۱۹۸۵ به واقعیت پیوست. جان

باست<sup>1</sup>، مالک امتیاز لیگ در تامپا بی<sup>2</sup>، قبلا یکی از بنیان‌گذاران لیگ فوتبال جهانی شکست‌خورده بود. از همان ابتدا، باست و من در طرف مخالف تقریبا هر مسئله‌ای بودیم؛ به‌ویژه انتقال به پاییز. موفق شده بودم که اکثریت مالکان همکارم را به طرز فکر خودم بیاورم، اما باست هرگز دست از مبارزه با من نکشید، هرچند که در نهایت، با اکراه، با اکثریت رأی داد. باوجود اختلاف نظرهایمان، شخصا از او خوشم می‌آمد و با وضعیتش همدردی می‌کردم. آن یکشنبه بعدازظهر اواخر مارس، در لیگ به طور گسترده مشخص بود که باست سرطان دارد و برای زندگی‌اش می‌جنگد و رفتارش طی چند ماه گذشته به طور فزاینده‌ای غیر قابل پیش‌بینی شده بود.

هرگز نخواهم دانست که آیا بیماری باست آن روز بر قضاوتش تاثیر گذاشت یا نه. در هر صورت، باست موافقت کرد با گوینده ای بی‌سی، کیث جکسون مصاحبه

1 John Bassett

2 Tampa Bay

کند. او با پرسیدن این سوال که به نظرش چه مشکلی در لیگ فوتبال ایالات متحده وجود دارد، شروع کرد. آنچه که بعد از آن آمد، یک هجو بود. جلوی مخاطبان تلویزیونی ملی، باست به شدت مفهوم انتقال لیگ به پاییز را نقد کرد. او لیگ را بدترین دشمن خودش خواند و گفت که لیگ مقصر سوءمدیریت و تقریباً هر گناه وحشتناک دیگری است که می‌توانست تصور کند. مصاحبه را روی نمایشگر تلویزیون در جایگاه مطبوعات دیدم و نمی‌توانستم آنچه می‌شنیدم را باور کنم. اولین فکرم این بود که باست شاهد عالی‌ای برای لیگ ملی فوتبال در شکایت ضدانحصارمان خواهد بود. فکر دوم این بود که او فقط مردی است که به شدت ناامید شده و بی‌فکر خشمش را تخلیه می‌کند.

اگر کسی بود که می‌توانست خسارات ناشی از باست و دیگر مالکان ضعیف‌ترمان را جبران کند، احتمالاً هاروی مایرسون<sup>1</sup> بود، وکیلی که در میانه ۱۹۸۵ برای به دست گرفتن پرونده ضدانحصارمان استخدام کردیم.

1 Harvey Myerson

مایرسون رئیس بخش دادخواهی شرکت فیملی کامبل و متخصص دادخواهی ضدانحصار بود. او همچنین نوع نگرش ستیزه‌جو و تقابلی‌ای داشت که وقتی ضعیف‌تر با قدرت مستقر درگیر می‌شوی، به آن نیاز داری. بیشتر مالکان دیگر لیگ مدت‌ها پیش احتمال پیروزی در شکایت ضدانحصار را رد کرده بودند و معتقد بودند که لیگ ملی فوتبال خیلی جاافتاده است. اما از اولین باری که مایرسون در آوریل ۱۹۸۵ با ما ملاقات کرد، به ما گفت که احساس می‌کند پرونده‌ای بسیار قوی داریم. او گفت باید همه تلاش‌مان را برای بردن آن به دادگاه بکنیم و شانس‌مان برای پیروزی بیش از ۵۰ درصد است. در این میان، یک نقطه روشن در میان همه مشکلات لیگ این بود که جنرال‌ها - و به ویژه هرشل واکر - خیلی خوب بازی می‌کردند. در دو هفته اول فصل، هرشل به سادگی استفاده نمی‌شد. او به دفترم زنگ می‌زد، افسرده بود و می‌گفت: «آقای ترامپ، می‌توانم از روی این آدم‌ها رد شوم، اگر فقط توپ را به من بدهند.» به سرمربی‌مان، والت مایکلز داد و فریاد کردم، اما تا

زمانی که عملاً تهدید به اخراجش نکردم، متوجه نشد. در بازی هفتم فصل، هرشل سرانجام آزاد شد. او سی بار توپ را حمل کرد و تقریباً ۲۵۰ یارد دوید و رکورد لیگ را شکست. در هر کدام از ده بازی بعدی، بیش از ۱۰۰ یارد دوید. تا پایان فصل ۲۴۱۱ یارد جمع کرد. این رکورد دوندگی تمام دوران فوتبال حرفه‌ای را که قبلاً در اختیار اریک دیکرسون از لیگ ملی فوتبال بود، شکست. از این خیلی خوشحال شدم.

متاسفانه، داگ فلوتی اواخر فصل ۱۹۸۵ مصدوم شد و این تقریباً قهرمانی لیگ را از ما گرفت. در پلی‌آف، با سه امتیاز اختلاف به ستاره‌های بالتیمور باختیم، در حالی که فلوتی کنار زمین ایستاده بود.

در فوریه ۱۹۸۶، موافقت کردیم که تعداد تیم‌های لیگ را از ۱۴ به ۸ کاهش دهیم. در این فرآیند، مالکان با بزرگ‌ترین مشکلات مالی را حذف کردیم و قدرت‌هایمان را متحد کردیم. به عنوان مثال، قماربازهای هیوستون، با جنرال‌های من ادغام شدند. نتیجه این شد که خط حمله رویایی‌ای ایجاد کردیم که متقاعد شده‌ام در

فوتبال حرفه‌ای هم‌تا نداشت: هرشل واکر به عنوان دونده و جیم کلی به عنوان کوارتربک. تیم‌های دیگری که از ادغام جان سالم به در بردند، همگی از قوی‌ترین و محبوب‌ترین‌هایمان بودند: ممفیس، بالتیمور، جکسون‌ویل، تامپا، اورلاندو، آریزونا و برمنگهام. در آوریل، خبر خوب بیشتری دریافت کردیم، وقتی که قاضی فدرال، دادگاهی با هیئت منصفه را برای شروع ماه بعد در شکایت ضدانحصارمان علیه لیگ ملی فوتبال تعیین کرد. این تضمین می‌کرد که قبل از شروع اولین فصل پاییزمان حکم را خواهیم داشت. اگر در شکایت پیروز می‌شدیم، برای راه‌اندازی در وضعیت عالی بودیم. اگر می‌باختیم، بسیار بعید می‌دانستم که لیگ بتواند دوام بیاورد اما حداقل سرانجام می‌توانستیم ضررهایمان را محدود کنیم. آینده لیگ اکنون در دستان شش عضو هیئت منصفه‌ای بود که برای شنیدن پرونده‌مان انتخاب شده بودند.

سیستم هیئت منصفه برای تضمین منصفانه‌ترین دادگاه ممکن طراحی شده است. مشکل اینجاست که

گروهی از اعضای هیئت منصفه انتخاب شده به طور تصادفی، لزوماً صلاحیت لازم برای قضاوت در مورد مسائل پیچیده را ندارند. گاهی این مشکل چندان مهم نیست، به ویژه اگر پرونده‌ای ضعیف و وکیلی بسیار متقاعدکننده داشته باشید. مشکل اصلی غیر قابل پیش‌بینی بودن است. ممکن است پرونده‌ای بسیار قوی داشته باشید و باز هم بازنده باشید، یا ممکن است پرونده‌ای ضعیف داشته باشید اما پیروز شوید.

اجازه داشتیم که ابتدا طرف خود را ارائه کنیم و خیلی زود، اجماعی در دادگاه شکل گرفت که هاروی مایرسون در حال شکست دادن لیگ ملی فوتبال است. کمیسیونر پیت روزل را به پای شهادت آوردیم و تقریباً او را به شدت زیر فشار قرار دادیم. روزل که ۲۶ سال لیگ ملی فوتبال را بسیار موفق و روان اداره کرده بود، در برابر رقابت سخت با مشکلات زیادی روبه‌رو شد.

مایرسون فشار آورد و روزل دستپاچه شد. او زمزمه کرد، تپق زد و دچار مشکل در صحبت کردن شد. چهره‌اش سرخ شد و شروع به پس گرفتن حرف‌هایش کرد. در

مواردی، به نظر می‌رسید که آشکارا دروغ می‌گوید. نیمه‌راه هفته پرسش‌های متقابل مایرسون، روزل از نظر جسمی دچار ضعف شد. عملکرد او آنقدر ضعیف بود که خودم را در حال دلسوزی برایش یافتم. اما به مرور زمان، متوجه شدم که هیئت منصفه احتمالاً حداقل به اندازه من برای روزل دلسوزی کرده‌اند و این ممکن است به نجات پرونده لیگ ملی فوتبال کمک کرده باشد.

برای من، کمترین اعتبار روزل زمانی بود که درباره سمینار هاروارد با عنوان «لیگ فوتبال ایالات متحده در برابر لیگ ملی فوتبال» صحبت کرد. روزل ادعا کرد که چیزی درباره این سمینار نمی‌دانسته و زمانی که هفته‌ها بعد از آن باخبر شد، از نظر جسمی بیمار شده بود. هاروی مایرسون، کاملاً خونسرد، پرسید: «در معده‌تان، قربان؟»

روزل پاسخ داد: «بله.»

مایرسون گفت: «می‌فهمم. چقدر طول کشید تا بهبود پیدا کنید؟»

روزل جواب داد: «حدود نصف روز.» شک دارم حتی یک نفر در دادگاه حرف روزل را باور کرده باشد. در نقطه‌ای دیگر، مایرسون نظرات بسیار متهم‌کننده‌ای را مطرح کرد که روزل پیش از کمیته کنگره در سال ۱۹۶۱ بیان کرده بود. در آن زمان، بازی‌های لیگ ملی فوتبال تنها از یک شبکه، سی‌بی‌اس، پخش می‌شد. سناتوری از روزل پرسید: «اگر همه شبکه‌ها توسط یک لیگ فوتبال گرفته شده باشند، آیا این لیگ دیگر احتمالا در معرض مزیت رقابتی عمده نخواهد بود؟»

روزل پاسخ داد: «قطعا همین‌طور فکر می‌کنم»، سپس سریع اضافه کرد: «ما هیچ قصدی برای استفاده از بیش از یک شبکه نداریم.» تا سال ۱۹۸۷، لیگ ملی فوتبال تمامی سه شبکه تلویزیونی را در اختیار داشت. آیا این لیگ ما را در معرض مزیت رقابتی عمده قرار نداد؟ روزل تنها می‌توانست من من کند.

تنها باری که من مستقیما شهادت روزل را رد کردم، درباره توصیفش از ملاقاتی بود که در مارس ۱۹۸۴ داشتیم. در آن زمان، مالکان لیگ فوتبال ایالات متحده

هنوز درباره انتقال به پاییز بحث می‌کردند. سمینار پورتر در هاروارد چند هفته پیش‌تر برگزار شده بود و یکی از استراتژی‌های اصلی پورتر برای نابودی لیگ، تلاش برای جذب قوی‌ترین مالکان امتیاز لیگ با وعده امتیاز لیگ ملی فوتبال به ما بود.

به پیشنهاد روزل، سوئیتی در هتل پیر برای جلسه ۱۲ مارس اجاره کردم. دوست داشتم تمام گزینه‌ها را باز نگه دارم و قطعا به آنچه در ذهن کمیسیونر لیگ ملی فوتبال می‌گذشت، علاقه‌مند بودم. روزل در دادگاه شهادت داد که در جلسه‌مان به او گفتم به خرید امتیاز لیگ ملی فوتبال شوم، از لیگ فوتبال ایالات متحده خارج می‌شوم. این ادعا کاملا مسخره بود. من هرگز علاقه‌ای به مالکیت امتیاز فوتبال خارج از منطقه نیویورک نداشتم و مدت‌ها پیش مشخص کرده بودم که هیچ‌یک از دو تیم لیگ ملی فوتبال مستقر در نیویورک - گول‌ها یا جت‌ها - برای فروش نیستند.

آنچه واقعا در جلسه اتفاق افتاد این بود که روزل سعی

کرد مرا جذب کند. به وضوح گفت که مرا نامزد خوبی برای امتیاز لیگ ملی فوتبال می‌داند، چه از طریق جنرال‌ها با ادغام، یا تیم لیگ ملی فوتبال که گفت می‌تواند کمک کند به دست آورم. در عوض، از من خواست که دو چیز را قبول کنم: اینکه لیگ به پاییز منتقل نشود و اینکه لیگ شکایت ضدانحصار علیه لیگ ملی فوتبال مطرح نکند.

او می‌خواست با جذب چند تیم از لیگ ما به لیگ ملی فوتبال، از لیگ فوتبال ایالات متحده خلاص شود. در عین حال، با معلق نگه داشتن پیشنهاد، به خود این امکان را می‌داد که در صورتی که پیشنهاد رد می‌شد، آن را انکار کند. این دقیقا همان چیزی بود که من انجام دادم و همانطور که انتظار می‌رفت، روزل داستان جلسه‌مان را بازنویسی کرد.

در کل ۱۸ شاهد در ماه اول دادگاه فراخواندیم و دستاوردهای زیادی کسب کردیم. مایرسون نشان داد که چگونه لیگ ملی فوتبال سه شبکه تلویزیونی را ترسانده است تا از ارائه قرارداد تلویزیونی به لیگ

فوتبال ایالات متحده خودداری کنند. او نشان داد که چرا لیگ بدون چنین قراردادی نمی‌تواند دوام بیاورد. مدارک گسترده‌ای ارائه کرد که نشان می‌داد لیگ ملی فوتبال به طور عمدی و غیرقانونی برای نابودی لیگ فوتبال ایالات متحده اقدام کرده بود.

تا زمانی که شاهدانمان را ارائه دادیم، حتی رسانه‌ها شروع به حس احتمال پیروزی ما در پرونده کردند. تیتز داستانی در اسپورتنس ایلاستریتد بهترین حال و هوا را منتقل کرد: «راند اول را به لیگ فوتبال ایالات متحده بدهید» و تیتز فرعی حتی ویران‌کننده‌تر بود: «لیگ جوان‌تر تحت محاصره در دادگاه شکایت ضدانحصار ۱.۳۲ میلیارد دلاری‌اش به طور چشمگیری علیه لیگ ملی فوتبال امتیاز گرفته است. حالا نوبت لیگ ملی فوتبال است.»

با نگاه به گذشته، فکر می‌کنم شاید قدرت ما نتیجه معکوس داده باشد، درست همان‌طور که ضعف لیگ ملی فوتبال در نهایت باعث همدردی هیئت منصفه شد. سبک مایرسون - دستمال ابریشمی در جیب کت کاملاً

دوخته شده‌اش، شیوه نمایشی حرف زدنش و بی‌رحمی  
روش‌مند حمله‌اش - ممکن است خیلی تهاجمی و  
زیرکانه به نظر رسیده باشد. در مقابل، به نظر می‌رسید  
لیگ ملی فوتبال ضعیف‌تر و محاصره‌شده به نظر بیاید.  
مانند روزل که بیمار شد و در پرسش متقابل بسیار  
غیرمتقاعدکننده عمل کرد، وکیل لیگ ملی فوتبال،  
فرانک روتمن، آنقدر ضعیف و رنگ‌پریده در روزهای  
آخر دادگاه بود که همه، از جمله من، برایش احساس  
بدی داشتند. بسیاری حتی باور نمی‌کردند که او بتواند  
دادگاه را تمام کند و بلافاصله پس از پایان جلسه برای  
عمل جراحی بزرگ به بیمارستان منتقل شد. به نظر  
من، مشکلات روتمن باعث همدردی بیشتر هیئت  
منصفه شد.

من بخشی از مشکل بودم. به عنوان شاهد، فکر می‌کنم  
خوش‌بین و حرفه‌ای بودم؛ درست برعکس پیت روزل.  
اما این احتمالاً به نفع لیگ ملی فوتبال تمام شد. از  
همان ابتدا، لیگ ملی فوتبال مرا به عنوان میلیاردر  
شور، حریص و ماکیاولی نشان داد که فقط به دنبال

خدمت به اهداف خودخواهانه‌اش است، بدون توجه به دیگران. فرانک روتمن در اظهارات افتتاحیه‌اش به هیئت منصفه گفت: «لیگ فوتبال ایالات متحده توسط دونالد ترامپ کنترل و اداره می‌شود که می‌تواند خیلی از مالکان لیگ ملی فوتبال را بخرد و بفروشد.»

در حقیقت، مالکان ثروتمند و قدرتمند لیگ ملی فوتبال تنها تا حدی که به نفع‌شان بود، می‌ترسیدند. شاید اگر به جای من، شاهدانی از مالکان کوچک‌تر لیگ را که پیراهن‌شان را از دست داده بودند و داستان‌های واقعا غم‌انگیزی برای گفتن داشتند، به جایگاه می‌آوردیم، بهتر می‌شد.

راه دیگری که لیگ ملی فوتبال ما را شکست داد، روابط عمومی محض بود. روزل همیشه در تبلیغ لیگش عالی بوده است. سخنگوی ارشدش مردی به نام جو براون بود و روزل شایسته اعتبار برای استفاده خوب از اوست. پس از شهادت هر روز، براون به راهروها می‌رفت و استادانه با مطبوعات لابی می‌کرد و به آن‌ها می‌گفت که چه روز عالی‌ای برای لیگ ملی فوتبال بوده است. این مرا

دیوانه می‌کرد. به هری آشر، کمیسیونرمان می‌گفتم:  
«چرا بیرون با مطبوعات لابی نمی‌کنی؟» و او می‌گفت:

«مهم نیست. باید هیئت منصفه را متقاعد کنیم.»  
متاسفانه، این‌طور کار نمی‌کند. گرچه به هیئت منصفه  
دستور داده می‌شود هیچ پوشش روزنامه‌ای نخوانند  
یا هیچ گزارش تلویزیونی درباره دادگاه نبینند، تقریباً  
غیرممکن است در برابر خواندن درباره پرونده‌ای که  
جزئی از آن هستی، مقاومت کنی؛ به‌ویژه پرونده‌ای  
که توجه عظیمی جلب می‌کند. حتی اگر بعضی اعضای  
هیئت منصفه مقاومت می‌کردند، بی‌تردید از دوستان  
و خانواده‌شان درباره پوشش دادگاه می‌شنیدند. و‌گرنه  
چرا روزل جو براون را مأمور می‌کرد تا هر روز به مدت  
شش هفته با خبرنگاران لابی کند؟

با تمام این‌ها، وقتی هیئت منصفه سرانجام در ۲۵  
ژوئیه ۱۹۸۶ شور را شروع کرد، متقاعد بودم که پرونده  
موثرتری ارائه کرده‌ایم و به نفع ما رأی خواهند داد.

آنچه هرگز پیش‌بینی نکردم این بود که می‌توانیم پیروز  
شویم و در هر صورت شکست بخوریم. پس از چهار روز

شور، هیئت منصفه ۶ نفره در ۲۹ ژوئیه نتیجه گرفت که لیگ ملی فوتبال با توطئه برای انحصار فوتبال حرفه‌ای قوانین ضدانحصار را نقض کرده و به طور غیرقانونی به لیگ فوتبال ایالات متحده آسیب زده است. اما بعد رأی دادند که فقط یک دلار نمادین خسارت به ما اعطا شود. پیروزی پوچی بود، چون لیگ ملی فوتبال برای شکستن قانون مجازات نشد.

وقتی بلافاصله پس از اعلام حکم خبرنگاران با اعضای هیئت منصفه مصاحبه کردند، معلوم شد که آن‌ها عمیقا دچار اختلاف بوده‌اند. حداقل دو نفر از آن‌ها می‌خواستند خسارت قابل توجهی به ما اعطا کنند. یکی از آن‌ها، معلم مدرسه‌ای به نام میریام سانچز، موافق اعطای خسارت ۳۰۰ میلیون دلاری به ما بود، اما گفت که سازوکار انجام این کار را اشتباه فهمیده بود. او به خبرنگاران گفت: «دستورالعمل‌ها را نفهمیدم، پس مجبور شدم به قاضی اعتماد کنم، با این امید که پول بیشتری به لیگ بدهد.»

از نتیجه خوشحال نبودم، اما به نوعی راحت شدم.

نگرشم این است که بهترین تلاشت را می‌کنی و اگر کار نکرد، به سراغ چیز بعدی می‌روی. تا زمان برگزاری دادگاه، پول زیادی روی جنرال‌ها از دست داده بودم و لیگ چندین برابر من از دست داده بود. بدون چشم‌انداز قرارداد تلویزیونی شبکه در پاییز، دلیلی برای سرمایه‌گذاری بیشتر وجود نداشت.

بیشتر مالکان همکارم موافق بودند. یک هفته پس از تصمیم، مالکان لیگ جلسه داشتند و به تعلیق فصل رأی دادند. همزمان به تجدیدنظر از حکم هیئت منصفه رأی دادیم. متأسفانه، طرفداران بزرگ‌ترین بازنده‌ها هستند. قدرت انحصاری لیگ ملی فوتبال دوباره امن است و مالکان دلیل کمتری از همیشه برای در نظر گرفتن افزودن تیم‌های جدید در شهرهایی که مدت‌هاست به دنبال امتیاز هستند، دارند.

در این میان، بهترین بازیکنان لیگ توسط تیم‌های لیگ ملی فوتبال جذب شده‌اند. هرشل واکر با کابوی‌های دالاس قرارداد بست. چون شخصاً قرارداد واکر را تضمین کرده بودم، می‌توانست برای هر کدام از شش سال

بعد ۱.۲ میلیون دلار از من بگیرد و هرگز فوتبال بازی نکند. اما هرشل رقابت‌جو بود و پول در درجه دوم قرار داشت. معلوم شد معامله خیلی خوبی با دالاس کردم. می‌توانستند از پرداخت قرارداد بزرگش امتناع کنند، اما با این فکر که دالاس تحت فشار شدید طرفداران برای قرارداد با هرشل است، به آن‌ها گفتم فقط در صورتی به رها کردن هرشل علاقه دارم که کل هزینه قراردادش را بپذیرند. طبق انتظار، موافقت کردند. این برای من خوب بود، برای هرشل خوب بود و حتی برای دالاس هم خوب از آب درآمد. هرشل در اوت به تیم پیوست و گرچه تقریباً وقتی برای تمرین نداشت، فصل را به عنوان برترین دونده و گیرنده ترکیبی کابوی‌ها به پایان رساند.

جیم کلی هم بلافاصله به عنوان کوارتربک بوفالو بیلز ستاره شد. فردی گیلبرت، یکی از مدافعان خط ما، به آتلانتا رفت و خود را به عنوان یکی از بهترین بازیکنان تیم تثبیت کرد. حتی داگ فلوتی که همه می‌گفتند برای لیگ ملی فوتبال خیلی کوچک است، با تیم خرس‌های

شیکاگو قرارداد بست. ده‌ها بازیکن لیگ با قراردادهای لیگ ملی فوتبال امضا کردند و بسیاری در تیم‌های جدیدشان ستاره شدند.

تماشای بازیکنانی مثل هرشل واکر و جیم کلی در لیگ ملی فوتبال گاهی باعث می‌شود آرزو کنم کاش لیگ ما می‌توانست دوام بیاورد. متقاعد شده‌ام که اگر لیگ فصل گذشته بازی می‌کرد، جنرال‌ها یکی از بهترین تیم‌های فوتبال حرفه‌ای را به میدان می‌فرستادند.

نه اینکه کاملاً تسلیم شده باشم. بسیار به بازگشت‌ها باور دارم و لیگ در حال تجدیدنظرخواهی از این حکم مسخره است. در ماه‌های اخیر، تماس‌های متعددی از مردی بسیار باهوش و بسیار پیگیر دریافت کرده‌ام که در تلاش برای راه‌اندازی لیگ پاییزی کاملاً جدیدی است. می‌خواهد امتیاز نیویورک را به من بدهد و من جدا در حال بررسی آن هستم.

## فصل دوازدهم

### نمایش‌های یخی

هرگز برنامه کلی نداشتم. فقط یک روز خسته شدم و تصمیم گرفتم کاری درباره‌اش انجام دهم. صبح ۲۲ می ۱۹۸۶، داستانی در صفحه اول نیویورک تایمز بود که می‌گفت مقامات شهر نیویورک تصمیم گرفته‌اند در تلاش‌شان برای بازسازی اسکیت وولمن رینک در سنترال پارک از اول شروع کنند. اگر همه چیز خوب پیش می‌رفت، شهر می‌گفت رینک حدوداً تا دو سال دیگر آماده بازگشایی خواهد بود.

باورم نمی‌شد. اول از همه، دلیلی وجود نداشت باور کنیم چیزی خوب پیش خواهد رفت، چه برسد به همه چیز. رینک وولمن، ساخته‌شده در ۱۹۵۰، اولین بار در ژوئن ۱۹۸۰ برای بازسازی تعطیل شده بود. کار قرار بود

دو سال و نیم طول بکشد. حتی آن هم به نظر زمان زیادی برای بازسازی رینک اسکیت روی یخ می‌رسید. اتفاقاً در ژوئن ۱۹۸۰ کلنگ برج ترامپ را به زمین زدم؛ آسمان‌خراشی ۶۸ طبقه با ۶ طبقه مرکز خرید، هزاران متر مربع فضای اداری و ۲۶۳ آپارتمان مسکونی. دو سال و نیم بعد برج ترامپ را تکمیل کردیم؛ سر موقع و مطابق بودجه.

از آپارتمان جدیدم، منظره‌ای به رینک وولمن داشتم. منظره قشنگی نبود. گرچه میلیون‌ها دلار قبلاً برای بازسازی‌اش خرج شده بود، حتی از فاصله دور هم مشخص بود که رینک اصلاً نزدیک به اتمام نیست. سه سال دیگر گذشت، میلیون‌ها دلار دیگر خرج شد و اوضاع فقط بدتر شد. در واقع آنقدر بد که در این صبح می ۱۹۸۶ شهر مجبور شد اعلام کند کل فرایند را از صفر شروع می‌کند.

مطلقاً چیزی درباره ساخت رینک‌های اسکیت روی یخ نمی‌دانستم، اما چیزهایی درباره ساخت و ساز می‌دانستم. اگر دو سال و نیم طول کشید تا آسمان‌خراش بزرگی

بسازم، قطعا امکان داشت رینک اسکیت روی یخ ۲ میلیون دلاری را ظرف چند ماه ساخت. دو سال پیش‌تر، وقتی کار قبلا فاجعه بود، به هنری استرن، کمیسیونر پارک‌ها زنگ زده و پیشنهاد داده بودم ساخت‌وساز را از شهر، بدون دستمزد تحویل بگیرم. رد کرد. حالا، پس از خواندن درباره این افتضاح جدید، دوباره به هنری زنگ زدم و پیشنهادم را تکرار کردم. همان واکنش را داشت. گفت: «نه، متشکرم. خودمان می‌توانیم انجامش دهیم.»

گفتم: «عالیه، هنری، فقط اینکه دو سال پیش هم همین را به من گفتی و بین چه اتفاقی افتاد.»  
تصمیم گرفتم نامه‌ای با لحن بسیار قوی به اد کاچ، شهردار نیویورک بنویسم. از بی‌کفایتی شهر وحشت‌زده بودم. واقعا احساس می‌کردم می‌توانم کار را انجام دهم و معتقد بودم رینک چیزی است که صدها هزار نیویورکی - از جمله فرزندان خودم - حق دارند از آن لذت ببرند. هر کس هر فکری می‌کند، انگیزه‌ام به همین سادگی بود.

نامه‌ام اینطور شروع شد: «اد عزیز، سال‌های زیادی است که با شگفتی تماشا کرده‌ام چطور شهر نیویورک مکررا در وعده‌هایش برای تکمیل و افتتاح رینک اسکیت وولمن شکست خورده است. ساخت رینک که اساسا شامل ریختن دال بتنی روی لوله‌کشی خنک‌کننده است، نباید بیش از ۴ ماه طول بکشد. شنیدن اینکه پس از ۶ سال، حالا ۲ سال دیگر طول خواهد کشید، برای همه هزاران نفری که منتظرند دوباره در رینک وولمن اسکیت کنند غیر قابل قبول است. من و همه نیویورکی‌های دیگر از تماشای فاجعه رینک وولمن خسته شده‌ایم. بی‌کفایتی نشان داده شده در این پروژه ساخت‌وساز ساده باید یکی از بزرگ‌ترین شرمساری‌های مدیریت شما در نظر گرفته شود. می‌ترسم در ۲ سال هیچ اسکیتی در رینک وولمن نباشد و مردم عادی بازنده باشند.»

بعد به نکته اصلی رسیدم: «پیشنهاد می‌کنم یک رینک اسکیت روی یخ کاملا جدید بسازم و هزینه‌اش را بپردازم و تا نوامبر امسال برای عموم افتتاحش کنم. رینک را با اجاره منصفانه بازار از شهر اجاره می‌کنم و پس از تکمیل

به درستی اداره‌اش می‌کنم.» نامه را ۲۸ می ۱۹۸۶ برای اد کاچ فرستادم. با پست برگشت برایم پاسخ نوشت. با کمی تعجب، پیشنهادم را کوچک شمرد. گفت شهر قرار نیست بگذارد من رینک را اداره کنم، اما خوشحال می‌شوند اگر ۳ میلیون دلار برای بازسازی‌اش اهدا کنم و بر ساخت‌وساز نظارت کنم. چند نظر تمسخرآمیز دیگر داد و با گفتن «با نفس حبس‌شده منتظر پاسخت هستم» تمام کرد.

لحن نامه شهردار مرا عصبانی کرد. خوشبختانه، تنها کسی نبودم که از آن ناراحت شد و باید برای این از خود کاچ تشکر کنم. نامه‌ام را به مطبوعات نداده بودم چون نمی‌خواستم متهم به خودنمایی شوم. کاچ اما، تصمیم گرفت نامه‌اش را منتشر کند. ظاهراً فکر می‌کرد اگر علناً پیشنهادم را مسخره کند، فقط آرام عقب‌نشینی می‌کنم. واکنش مطبوعات را کاملاً دست کم گرفت. اول، مطبوعات از تقابل رونق می‌گیرند. همچنین عاشق داستان‌های افراطی هستند، چه موفقیت‌های بزرگ باشند چه شکست‌های وحشتناک. این داستان همه را

داشت. شاید مهم‌تر از همه، خیلی از خبرنگاران تمایل دارند خودشان را مدافع مصرف‌کننده ببینند. تقریباً هیچ چیز به اندازه اتلاف منابعی که به شهروندان عادی آسیب می‌زند خشمگین‌شان نمی‌کند. افتضاح شهر در رینک وولمن نمونه مطلق کلاسیک بود.

حتی خودم هم از اینکه مطبوعات کاملاً طرف مرا گرفتند، تعجب کردم. مشخصاً این همیشه اتفاق نمی‌افتد. اما این بار، ظرف سه روز، ده‌ها مقاله و سرمقاله به کاچ برای واکنشش به پیشنهاد من حمله کردند.

دیلی نیوز در سرمقاله‌ای گفت: «مدیریت کاچ درباره پیشنهاد دونالد ترامپ برای بازسازی و اداره رینک وولمن در سنترال پارک من‌من می‌کند. چرا؟ پیشنهاد صادقانه است، بدون شرط و شروط آشکار. کاچ باید آن را بگیرد و نفس راحتی بکشد که فاجعه طولانی و پرهزینه از دستش خارج شده است. تا اینجا شهردار اعتراضات الکی زیادی مطرح کرده... شاید مشکل این است که کاچ و شرکا خجالت‌زده‌اند که ۱۲ میلیون دلار را در وولمن هدر داده‌اند.»

نیویورک پست نوشت: «ترامپ پیشنهاد می‌کند پروژه وولمن را تحویل بگیرد، رینک را بازسازی کند و تا نوامبر بدون هزینه‌ای برای شهر افتتاحش کند. پس از کل این افتضاح اساله چند میلیون دلاری، فکر می‌کردید از خوشحالی بالا و پایین می‌پریدند. این‌طور نیست. مقامات شهر به نظر بیشتر علاقه‌مند به فکرکردن به دلایلی برای پیش رفتن هستند تا انجام معامله. شهر باید سریع به دونالد ترامپ گوش دهد؛ مضحکه وولمن به اندازه کافی طول کشیده است.»

نیوزدی گفت: «بگذارید امتحانش کند. بالاخره، شهر هیچ چیزی جز اینکه نمی‌تواند کار را انجام دهد ثابت نکرده است.»

اگر یک چیز از معامله با سیاستمداران طی سال‌ها یاد گرفته باشم، این است که تنها چیزی که تضمین می‌کند آن‌ها را به اقدام وادار کند مطبوعات است یا دقیق‌تر، ترس از مطبوعات. می‌توانی هر نوع فشاری وارد کنی، هر نوع التماس و تهدیدی بکنی، مبالغ کلان به کمپین‌هایشان کمک کنی و معمولاً هیچ چیزی گِیرت

نمی‌آید. اما احتمال مطبوعات بد را مطرح کن، حتی در نشریه‌ای گمنام. بیشتر سیاستمداران می‌پزند. مطبوعات بد به رأی‌های احتمالی از دست رفته ترجمه می‌شود و اگر سیاستمدار رأی کافی از دست بدهد، دوباره انتخاب نخواهد شد. اگر این اتفاق بیفتد، ممکن است مجبور شود بیرون برود و شغل دیگری پیدا کند. این آخرین چیزی است که بیشتر سیاستمداران می‌خواهند انجام دهند.

درباره اد کاچ باید بدانید که یک قلدر به تمام معناست. قلدرها شاید وانمود به سرسختی کنند اما در واقع ترس‌های پنهانی هستند. فقط کسانی را آزار می‌دهند که می‌دانند می‌توانند شکست‌شان دهند. وقتی با آدم قوی و کاردان روبه‌رو شوند سخت‌تر از همیشه می‌جنگند اما وقتی رو در روی آن‌ها بایستی، بیشتر وقت‌ها وا می‌دهد.

همان‌طور که انتظار داشتم، ورق یک‌شبه برگشت. به محض اینکه رسانه‌ها به قضیه کاچ پرداختند، کاملاً تغییر موضع داد. ناگهان، شهرداری التماس کرد که

کار پیست اسکیت وولمن را به عهده بگیرم. ۶ ژوئن، در دفترم با مقامات شهر، از جمله هنری استرن، برای مذاکره درباره بازسازی پیست دیدار کردم. تا آن موقع، شهر اصرار داشت که مثل هر پروژه شهری دیگر، باید مناقصه رقابتی برگزار شود. پیشنهاد ساده‌ای دادم: خودم تمام هزینه ساخت را می‌پرداختم و در عوض، طی چند سال، از محل سود پیست به من بازپرداخت می‌شد. یعنی نه تنها بر ساخت نظارت می‌کردم، بلکه به شهر ۳ میلیون دلار برای مدت نامشخص - و شاید برای همیشه اگر پیست سودآور نمی‌شد - قرض می‌دادم. شهر، با حکمت بی‌پایانش، نپذیرفت. مقامات شهر گفتند: «اصلاً اجازه نمی‌دهیم. نمی‌گذاریم از پیست سود کنی.»

گفتم: «نه، متوجه نیستید. اگر پیست درآمد داشته باشد، از آن برای پرداخت وامم استفاده می‌کنم. دنبال سود شخصی نیستم. حتی اگر روزی پولم را پس گرفتم، هر سود بعدی را به خیریه می‌دهم.» در کمال تعجب من - و وکلایم - شهر کوتاه نیامد. در عوض، پیشنهاد

دیگری دادند: من باز هم ۳ میلیون دلار می‌گذاشتم تا مسئله مناقصه را دور بزنیم، اما به محض تمام شدن کار، شهر کل پول را برمی‌گرداند.

خوش به حال آن مقامات شهر که تصمیم گرفتند وارد مدیریت شهری شوند نه تجارت. معامله‌ای که پیشنهاد می‌کردند برای شهر خیلی بدتر از پیشنهاد اول من بود. قرار نبود به هزینه خودم با آن‌ها بچنگم.

تا آخر روز جمعه، ۶ ژوئن - ده روز بعد از پیشنهاد اولم - به توافق رسیدیم، البته مشروط به تایید نهایی هیئت برآورد شهر. من پول ساخت را می‌دادم و قبول می‌کردم تا ۱۵ دسامبر کار را تمام کنم. آن موقع، شهر هزینه‌هایم را تا سقف کمی کمتر از ۳ میلیون دلار برمی‌گرداند، اما فقط اگر پیست کار می‌کرد. اگر کمتر از بودجه خرج می‌کردم، شهر فقط همان را می‌پرداخت. اگر بیشتر می‌شد، خودم مابقی را می‌دادم. شهر اینقدر سخاوتمندانه اجازه می‌داد کار را انجام دهم!

فقط یک چالش مانده بود: ساختن سریع و درست پیست اسکیت. اگر شکست می‌خوردم - حتی یک روز دیر یا

یک دلار بیشتر از بودجه - برنامه‌ام این بود چمدان‌هایم را ببندم و اولین پرواز به آرژانتین را بگیرم. هیچ وقت اد کاچ یا هیچ کس دیگری نمی‌گذاشت فراموشش کنم. از آنجا که خودم مطلقاً چیزی درباره ساخت رینک نمی‌دانستم، راه افتادم تا بهترین سازنده رینک اسکیتی را که می‌توانستم پیدا کنم. منطق پیشنهاد می‌کرد که بهترین جا برای جستجو کانادا است. اسکیت روی یخ برای کانادایی‌ها مثل بیسبال برای آمریکایی‌هاست؛ نوعی سرگرمی ملی. فکر کردم احتمالاً بهترین سازندگان، شرکت‌هایی هستند که برای تیم‌های هاکی حرفه‌ای کانادا رینک می‌سازند. طبق انتظار، همه کسانی که با آن‌ها صحبت کردم موافق بودند که شرکتی به نام سیمکو، مستقر در تورنتو، بهترین بهترین‌هاست. از جمله پروژه‌هایشان، رینکی برای کانادایی‌های مونترال ساخته بودند. بهترین فردشان را پای تلفن گرفتم و با سوالی بسیار اساسی شروع کردم: «برای ساخت رینک اسکیت روباز عالی چه چیزی لازم است؟»

درس خیلی سریعی در ساخت رینک به من داد. گفت

انتخاب کلیدی این است که از کدام سیستم یخ‌سازی استفاده کنیم. شهر در اصل تصمیم گرفته بود از فناوری نسبتاً جدیدی استفاده کند که در آن عامل انجماد فریون است. منطق این بود که سیستم فریون برق کمتری نیاز دارد که به صرفه‌جویی جزئی در هزینه انرژی ترجمه می‌شود. عیب سیستم فریون این است که بسیار ظریف‌تر، بدقلق‌تر و نگهداری‌اش سخت‌تر است؛ به‌ویژه در تاسیسات عمومی که کارکنان مرتب عوض می‌شوند. دوستم از سیمکو به من گفت در میان تاسیسات اسکیت روی یخی که از سیستم فریون استفاده می‌کردند، حداقل یک‌سوم دچار مشکل شده بودند.

گزینه دیگر که دهه‌ها در صدها رینک اسکیت استفاده شده بود، سیستم آب نمک بود که در آن آب نمک از لوله‌ها گردش می‌کند. اجرایش کمی بیشتر از سیستم فریون هزینه دارد، اما مزیتش این است که بسیار قابل اطمینان و به طرز باورنکردنی بادوام است. رینک اسکیت مرکز راکفلر از وقتی در ۱۹۳۶ افتتاح شده، از

سیستم آب نمک استفاده کرده و هرگز مشکل عمده‌ای نداشته است.

تا پایان اولین تماس، تصمیم گرفته بودم در بازسازی رینک وولمن از سیستم آب نمک استفاده کنم. شهر هم سرانجام به همین نتیجه رسیده بود. تنها تفاوت این بود که اول ۶ سال و میلیون‌ها دلار را هدر دادند. به زودی متوجه شدم بی‌کفایتی شهر در پروژه رینک وولمن به هر جزئیات قابل‌تصوری، بزرگ و کوچک، گسترش یافته بود. ۱۶ ژوئن، یک هفته پس از اینکه معامله‌ام برای تحویل گرفتن بازسازی رینک را انجام دادم، گزارش شهر درباره اشتباهات انجام‌شده در رینک وولمن طی ۶ سال گذشته منتشر شد. مطالعه ۱۵ ماه طول کشیده بود تا تکمیل شود؛ چهار برابر زمانی که برای بازسازی کامل رینک به خودم داده بودم. از این بدتر، در حالی که گزارش نمونه‌های بی‌پایان بی‌کفایتی ارائه می‌کرد، مطلقاً به هیچ نتیجه‌ای درباره اینکه چه کسی مسئول این افتضاح بود و چه کاری می‌شد برای اجتناب از چنین شکست‌هایی در آینده انجام داد، نرسید.

تنها چیزی که گزارش ارائه کرد گاهشمار حیرت‌انگیزی از بی‌دقتی، بی‌تصمیمی، بی‌کفایتی و حماقت محض بود. اگر اینقدر رقت‌انگیز نبود، تقریباً خنده‌دار می‌شد. شهر اول رینک را در ژوئن ۱۹۸۰ برای بازسازی تعطیل کرد. تا زمانی که نقشه‌ها کشیده و فرایند مناقصه تکمیل شد، تقریباً یک سال گذشته بود. در مارس ۱۹۸۱، کار سرانجام روی نصب حدود ۲۲ مایل لوله‌کشی مسی بسیار ظریف و گران‌قیمت مورد استفاده در سیستم خنک‌کننده فریون شروع شد. در این میان، اداره پارک‌ها درباره محل اتاق کمپرسور و نوع تجهیزات سرمایشی مورد استفاده تجدیدنظر کرد. حتی در حالی که لوله‌کشی در حال نصب بود، همه کار روی تجهیزاتی که نهایتاً برای اداره سیستم خنک‌کننده رینک لازم می‌شد، متوقف شد.

حتی اگر تمام تجهیزات یخ‌سازی نصب می‌شد، طراحی رینک طوری بود که هرگز شانسی برای کار کردن نداشت. مشخصاً پایه رینک روی شیب طراحی شده بود، طوری که در یک انتها تقریباً هشت اینچ بالاتر از انتهای دیگر

بود. شیب هدفی داشت. نکته شیب این بود که در تابستان شهر امیدوار بود از رینک به عنوان حوضچه بازتاب استفاده کند و ظاهراً حوضچه اگر پایه‌اش شیب‌دار باشد نور را بهتر بازتاب می‌دهد. در زمستان، اما، همان پایه شیب‌دار مشکل ایجاد می‌کرد.

نیازی به نابغه بودن نیست تا بفهمی وقتی در این شرایط سعی می‌کنی یخ درست کنی، فقط دو احتمال وجود دارد. بهتری این است که یخ شکل می‌گیرد، اما چون عمق آب متفاوت است، یکنواختی یخ یکسان نخواهد بود. نتیجه بدتر و بسیار محتمل‌تر این است که آب در انتهای عمیق‌تر رینک اصلاً یخ نمی‌زند و مهم نیست ماشین‌آلات یخ‌سازی چقدر قدرتمند باشند.

حتی آن مسئله هم به زودی به مسئله فرعی تبدیل شد. در ژوئیه، دو ماه پس از شروع نصب لوله‌ها، باران سیل‌آسا رینک را پر کرد و لایه ضخیمی از لجن روی لوله‌های تازه نصب‌شده گذاشت. تا سپتامبر طول کشید تا اداره پارک‌ها سرانجام به فکر استخدام گروهی برای تعمیر خسارت افتاد.

در این میان، اختلاف جدیدی در اداره پارک‌ها درباره چگونگی طراحی پیاده‌روی بتنی اطراف رینک پیش آمده بود. نتیجه این بود که ریختن همه بتن - از جمله بتنی که قرار بود پایه رینک را تشکیل دهد - ۹ ماه در حالی که بحث درباره پیاده‌رو ادامه داشت، معطل ماند. متأسفانه، زمستان هم همین‌طور. ۹ ماه، لوله‌های مسی ظریف تازه نصب‌شده در معرض آب و هوای وحشتناک قرار داشتند. طوفان‌های برف و سیل عمده رخ داد. علاوه بر این، چون مس بسیار ارزشمند است، خرابکاران از حصارها بالا می‌رفتند و سعی می‌کردند تکه‌های لوله را برای فروش مجدد ببرند. تا بهار، انگار آن ۲۲ مایل لوله از جنگ گذشته بودند. با این حال، حتی یک نفر به فکر بررسی آن‌ها برای خسارت احتمالی نیفتاد.

در ژوئن ۱۹۸۲، دو سال پس از اولین تعطیلی رینک، بتن سرانجام روی لوله‌های مسی آزمایش‌نشده ریخته شد. پیمانکاران اغلب وقتی روی سطوح ناهموار بتن می‌ریزند از دستگاه لرزاننده استفاده می‌کنند، چون

به جلوگیری از تشکیل حباب کمک می‌کند. اما، لرزش نتیجه پیش‌بینی‌نشده‌ای داشت: شروع به شل کردن اتصالات لوله‌های مسی کرد. همزمان، پیمانکار مشکلات بزرگ‌تری برای مقابله داشت: خیلی کمتر از مقدار بتن لازم برای پوشش رینک برآورد کرده بود. کلید ریختن بتن، انجام یکباره آن به طور پیوسته است، چون تنها راه اطمینان از چسبندگی و درهم‌تنیدگی یکنواخت است. پیمانکار به جای قطع ریختن، تصمیم گرفت مخلوط بتنش را با آب رقیق کند. این دستور فاجعه بود.

کمتر از یک هفته گذشت تا ترک‌ها روی سطح دال بتنی تازه ریخته‌شده شروع به ظاهر شدن کردند. ترک‌ها در انتهای رینک متمرکز بودند که محتوای سیمان رقیق شده بود و جایی که دستگاہ لرزاننده خاموش شده بود. تاخیر در تصمیم‌گیری درباره محل تجهیزات سرمایشی مشکل دیگری ایجاد کرد. تا زمانی که شهر پس از ۱۶ ماه شور تصمیمش را گرفت، پیمانکار اصلی استخدام شده برای نصب تجهیزات بر «اصلاح» توافق اصلی‌اش اصرار کرد. مشخصاً پول بیشتری خواست. آن مذاکرات ۱۲ ماه

دیگر طول کشید و تا ژوئیه ۱۹۸۳ شهر قرارداد جدید را - با شرایط پیمانکار - تایید کرد. تاریخ تکمیل نصب تجهیزات سرمایشی باز هم به جلو، به سپتامبر ۱۹۸۴ موکول شد.

اواخر پاییز ۱۹۸۴ سیستم سرانجام برای اولین بار آزمایش شد. ثابت شد نمی‌تواند فشار را به اندازه کافی برای ایجاد یخ حفظ کند، چون معلوم شد نشتی‌هایی در لوله‌های زیر دال بتنی وجود دارد. بین اکتبر و دسامبر ۱۹۸۴، ۶ نشتی پیدا و تعمیر شد. فایده نداشت. سیستم دوباره آزمایش شد و هنوز نمی‌توانست یخ درست کند. در آن نقطه بود که به هنری استرن زنگ زدم و اولین پیشنهادم برای تحویل گرفتن ساخت رینک را دادم. وقتی رد کرد، گفتم: «گوش کن، دوست داری با هم برویم نگاهی بیندازیم و شاید حداقل بتوانم پیشنهاداتی بدهم؟» چند روز بعد، در دل زمستان، به رینک رفتیم. از آنچه دیدم شوکه شدم.

عملا صدها ترک ریز در دال بتنی وجود داشت. بدتر از آن، حداقل ۱۲ سوراخ عظیم در جاهای مختلف دال

به چشم می‌خورد. وقتی پرس‌وجو کردم، فهمیدم این سوراخ‌ها در بتن برای دسترسی به نشتی‌های لوله‌های زیر ایجاد شده‌اند. متاسفانه، چکش‌های برقی مورد استفاده برای ایجاد این سوراخ‌ها بسیار خشن بودند و لوله‌های زیرین بسیار ظریف. در تلاش برای رسیدن به لوله‌های نشتی، این کارگران با استفاده از چکش‌های برقی خشن، در واقع مشکل را بدتر کرده بودند.

همان‌جا به استرن گفتم: «مشکل بزرگی دارید. هرگز این نشتی‌ها را پیدا نخواهید کرد. در این میان، فقط نشتی‌های بزرگ‌تر ایجاد خواهید کرد. بی‌خیالش شوید. از اول شروع کنید.» هنری تلاش کرد مودب باشد، اما مشخص بود که شروع از نو آخرین چیزی است که در نظر دارد.

در بهار ۱۹۸۵، شهر با ایده‌ای جدید روبه‌رو شد. آن‌ها با هزینه ۲۰۰ هزار دلار مشاور مهندسی خارجی استخدام کردند تا بررسی کند چرا فریون از لوله‌ها نشت می‌کند و راه‌حل پیشنهاد دهد. شرکت قول داد ظرف ۴ ماه گزارش خود را تحویل دهد. اما ۹ ماه بعد - در دسامبر

۱۹۸۵ - اعلام کردند که نتوانسته‌اند علت نشتی‌ها را پیدا کنند.

تقریباً ۶ سال از زمان تعطیلی رینک وولمن برای بازسازی می‌گذشت. در این مدت، حدود ۱۳ میلیون دلار برای این پروژه خرج شده بود. اداره پارک‌ها نهایتاً به این نتیجه رسید که سیستم فریون باید اسقاط شده و با سیستم آب‌نمک جایگزین گردد. در ۲۱ می ۱۹۸۶، برنامه بازسازی ۳ میلیون دلاری جدید و جدول زمانی ۱۸ ماهه اعلام شد. در آن زمان، بالاخره توانستم شهر را متقاعد کنم که کار را تحویل بگیرم.

تا اواسط ژوئن، وقتی هیئت برآورد معامله‌ای که با شهر مذاکره کرده بودم را تایید کرد، کار را آغاز کرده بودم. نکته‌ای که متوجه شدم این بود که شهر موافقت کرده بود ۱۵۰ هزار دلار به شرکت مشاور دیگری بپردازد تا توصیه‌هایی برای ساخت رینک با سیستم آب نمک بدهند. قرارداد مشخص کرده بود که شرکت مشاور از اول ژوئیه ۱۹۸۶ کار را آغاز کرده و تا پایان دسامبر گزارش خود را ارائه کند. بنابراین، من قرار بود بازسازی

رینک را پیش از زمان بندی شهر برای دریافت گزارش انجام دهم.

با احتمال ضعیف اینکه مشاوران ممکن است پیشنهادات مفیدی داشته باشند، تصمیم گرفتم با آنها ملاقات کنم. احتمالاً نباید از آنچه متوجه شدم تعجب می‌کردم: دو مردی که شرکت را اداره می‌کردند متخصص سرمایه‌گذاری بودند اما هرگز قبلاً در ساخت رینک اسکیت تجربه نداشتند. هیچ ایده‌ای از جزئیات این کار نداشتند.

برای مشاوره در زمینه تجهیزات سرمایه‌گذاری و لوله‌کشی، سیمکو را استخدام کردم. برای ساخت خود رینک، اچ‌آرچ را انتخاب کردم؛ شرکتی که قبلاً پروژه‌های بزرگی مثل برج ترامپ را برایم ساخته بود. آنها به عنوان پیمانکار عمومی با کیفیت خود را اثبات کرده بودند. همچنین، چیس منهن که رابطه بانکی طولانی با آن داشتم، پیش‌قدم شد و پیشنهاد داد تمام هزینه ساخت و ساز را بدون سود قرض دهد. این پروژه به نوعی بود که همه می‌توانستند با آن ارتباط برقرار کنند.

وقتی به رینک رفتم، وضعیت حتی از آنچه تصور می‌کردم،

بدتر بود. برای مثال، سوراخ‌های بزرگی در سقف خانه اسکیت‌بازها وجود داشت که منجر به خسارت شدید آب در ساختمان شده بود. اما حتی جزئیات کوچکتر نشان می‌داد که رویکرد شهر به این پروژه به چه صورت بوده است. به عنوان مثال، وقتی وارد رینک شدم، به ردیفی از کیسه‌های برزنتی برخورددم که نیمی از آن‌ها با علف‌های هرز پوشیده شده بود. وقتی به داخل نگاه کردم، متوجه شدم که این کیسه‌ها پر از گیاهانی بودند که قرار بود بخشی از منظرسازی جدید باشند، اما در نهایت روی زمین رها شده و خشک شده بودند.

در همان حین که این را کشف می‌کردم، یکی از کارگران شهرداری رد شد و روی یکی از معدود گیاهان زنده محل پا گذاشت. بدون اینکه به عقب نگاه کند. این وضعیت برای من استعاره‌ای کامل بود: رینک توسط کسی که برای تعمیر آن حقوق می‌گرفت، نادیده گرفته می‌شد.

این حادثه مرا به یاد زمانی انداخت که چند سال پیش در یک روز تابستانی از کنار رینک رد می‌شدم. حدود ساعت دو بعدازظهر بود و تقریباً ۳۰ کارگر در وسط رینک ناتمام

ایستاده بودند. هیچ‌کدامشان کار نمی‌کردند. تصور کردم شاید در استراحت قهوه باشند. یک ساعت بعد دوباره از کنار رینک گذشتم و همان مردها را همان‌طور ایستاده دیدم، انگار در چرت دائمی بودند. آن زمان هنوز متوجه عمق مشکل نبودم، اما حالا می‌دیدم که این یک نشانه از مشکلات بزرگ‌تر رینک وولمن است: هیچ‌کس مسئولیت را به عهده نمی‌گرفت.

رهبری شاید کلید انجام هر کاری باشد. حتی یک روز هم نبود که پیشرفت کار را در پیست بررسی نکرده باشم. بیشتر روزها شخصا از محل بازدید می‌کردم. به خودم ۶ ماه برای اتمام پروژه داده بودم و با توجه به سابقه شهر، رسیدن به این مهلت معجزه‌ای کوچک بود. اما با محاسبات خودم، ۶ ماه در واقع یک ماه حاشیه امن برایم به حساب می‌آمد، برای مواقعی که چیزی اشتباه می‌شد. اگر همه چیز درست پیش می‌رفت، احتمالا می‌توانستم کار را در ۴ ماه تمام کنم.

یکی از اولین تصمیماتی که گرفتیم این بود که پیست جدید را روی پیست قدیمی بسازیم، به جای اینکه کاملا

آن را تخریب کنیم. تا اول اوت، توانستیم زیرپایه تراز برای پیست جدید را آماده کنیم و روی آن لوله‌کشی نصب کرده و بتن ریزی برای پیست با کف صاف را آغاز کنیم. سیمکو مشغول ساخت دو واحد سرمایه‌ی عظیم ۳۵ هزار پوندی بود. وقتی پیشنهاد به عهده گرفتن کار را دادم، واقعا متوجه نشده بودم که پیست وولمن چقدر بزرگ است. با مساحت نزدیک به سه‌چهارم جریب، این پیست یکی از بزرگ‌ترین پیست‌های اسکیت ساخته شده در کشور است.

پیش از آغاز ساخت‌وساز، با تماس‌های زیاد مطبوعات برای گزارش‌های پیشرفت، احاطه شده بودیم. خبرنگارانی که معمولا هیچ علاقه‌ای به مسائل ساخت‌وساز نداشتند، ناگهان علاقه‌مند به کوچک‌ترین جزئیات نصب لوله‌ها، ریختن بتن و ساخت اتاق کمپرسور شدند.

بعد از ۱۲ یا ۱۳ تماس اولیه، تصمیم گرفتم کنفرانس مطبوعاتی برگزار کنم تا به سوالات همه در یک جلسه پاسخ دهم. در ۷ اوت، با تنها کف‌سازی اولیه در محل، در پیست با مطبوعات ملاقات کردیم. به تعجبم، حدود

سه دوجین خبرنگار، عکاس و فیلمبردار حضور داشتند، از جمله نمایندگان از هر ایستگاه تلویزیونی محلی و هر دو خبرگزاری. خبر ویژه‌ای برای اعلام نداشتم. فقط می‌توانستم بگویم که همه چیز طبق برنامه پیش می‌رود و انتظار داریم تا دسامبر پیست را افتتاح کنیم. همین کافی بود. روز بعد، در هر روزنامه داستان‌هایی با تیترهایی مثل «ترامپ سورپرایز یخی برای اسکیت‌بازها دارد» و «ترامپ یخ روی کیک وولمن می‌گذارد» منتشر شد.

برخی می‌گفتند که برگزاری کنفرانس‌های مطبوعاتی درباره پیست وولمن کمی زیاده‌روی است. شاید حق با آن‌ها باشد، اما مطبوعات از این داستان سیر نمی‌شدند. حداقل یک دوجین خبرنگار در هر کنفرانس مطبوعاتی که برگزار می‌کردیم حضور داشتند.

داستان پیست نه تنها توجه محلی را جلب کرد، بلکه ده‌ها روزنامه از نقاط مختلف کشور مثل میامی، دیترویت و لس‌آنجلس مطالب طولانی درباره حماسه پیست وولمن منتشر کردند. مجله تایم یک صفحه کامل

در بخش ملی‌اش را به این داستان اختصاص داد. درام ساده و قابل درکی درباره تضاد بین بی‌کفایتی دولتی و قدرت کسب‌وکار خصوصی، تاثیر زیادی داشت.

از ۷ تا ۱۰ سپتامبر، ۲۲ مایل لوله نصب کردیم. در ۱۱ سپتامبر، کاروان کامیون‌های سیمان رسید و ریختن پیوسته‌ای را شروع کردیم که ده ساعت طول کشید. کمبود سیمان وجود نداشت. روز بعد، وقتی مهندسان بررسی کردند تا ببینند ریختن چقدر یکنواخت انجام شده، متوجه شدیم که کاملا تراز است. در ۱۵ سپتامبر، تجهیزات سرمایشی تازه‌ساخته در اتاق کمپرسور بازسازی‌شده نصب شد. تنها مانع باقی‌مانده گرما بود. روزی که بتن ریختیم، دما به ۸۷ درجه رسید. به ذهنم رسید که پیش از اینکه هوا برای اسکیت‌بازها آماده شود، ما باید کار را آماده کرده باشیم.

تا پایان سپتامبر، همه تجهیزات یخ‌سازی‌مان سر جایشان بودند. تنها چیزی که برای آزمایش سیستم‌مان نیاز داشتیم، ۴ روز با دمای زیر ۵۵ درجه بود. اما در عوض، ۲ هفته پیاپی، روزهای زیبای غیرفصلی گرم

آمدند. برای اولین بار در زندگی‌ام، خودم را در حال آرزوی زمستان یافتم.

سرانجام، در ۱۲ اکتبر، دما زیر ۵۵ درجه افتاد و چند روز پایین ماند. در ۱۵ اکتبر، اولین آزمایش سیستم جدید را انجام دادیم و آب نمک را از لوله‌ها فرستادیم. هیچ نشتی وجود نداشت و فشار حفظ شد. آن شب، پس از بارندگی، یخ روی پیست شکل گرفت؛ یخ زیبا و شفاف. تقریباً ۴ ماه از روزی که تایید بازسازی پیست را گرفتم گذشته بود. علاوه بر این، موفق شده بودیم بیش از ۷۵۰ هزار دلار زیر بودجه ۳ میلیون دلاری‌مان بیایم. با موافقت شهر، از پول اضافه برای بازسازی خانه اسکیت و رستوران مجاور استفاده کردیم.

در بیشتر مدت ساخت‌وساز، شهر از مسیر ما کنار ماند؛ عمدتاً به این دلیل که به مردانم دستور داده بودم مقامات پارک را از محل دور نگه دارند. هر زمان که سعی می‌کردند دخالت کنند، همیشه به فاجعه تبدیل می‌شد. به عنوان مثال، پس از اینکه پیست را تمام کردیم، گروهی از اداره پارک‌ها با درخت کوچکی

ظاهر شدند که اعلام کردند شهر می‌خواهد به افتخار من بکارد. کافی نبود که یک یا دو نفر این کار را انجام دهند. گروهی شاید نیم دوجین نفره آمدند؛ از جمله گیاه‌شناس پارک برای نظارت بر کار. خود درخت با تراکتور دارای بیل مکانیکی حمل شد.

کاملاً اتفاقی، دقیقا زمانی که کارگران مشغول کاشت درخت بودند، به پیست رسیدم. درختچه‌ای که قصد کاشتش را داشتند، یکی از بدقواره‌ترین و ضعیف‌ترین نمونه‌هایی بود که تاکنون دیده بودم. البته می‌توانستم با آن کنار بیایم، اما چیزی که واقعا آزارم داد، شیوه‌ای بود که برای کاشت درخت انتخاب کرده بودند. درست روز قبل، چمن بسیار زیبایی در اطراف پیست کاشته بودیم. شب گذشته باران باریده بود و زمین زیر چمن تازه‌کاشت کاملاً نرم شده بود. این افراد چه کردند؟ تراکتور خود را مستقیماً روی چمن جدید راندند و آن را به کلی خراب کردند. ظرف چند دقیقه، این شش نفر - که بیشترشان اصلاً ضرورتی برای حضور نداشتند - موفق شدند نتیجه ۲ روز کار فشرده را از بین ببرند؛

کاری که حالا ۳ ماه زمان نیاز داشت تا دوباره به حالت اول بازگردد.

در همین ایام، نامه‌ای از گوردون دیویس، کمیسیونر سابق پارک‌ها پیش از هنری استرن، دریافت کردم. در نامه نوشته بود که به عنوان فرد اصلی مسئول مشکلات اولیه در پیست «خوشحال و راحت است که می‌بیند اشتباهاتش به خوبی اصلاح شده‌اند.» با اینکه باور دارم دیویس تنها مسئول وضعیت پیش‌آمده نبود، اما آنچه بیشتر برایم جالب بود، تضاد آشکار لحن محترمانه‌اش با رفتار هنری استرن بود.

در طول اجرای پروژه وولمن، استرن بارها تلاش کرد تا موفقیت‌های ما را نزد خبرنگاران کم‌اهمیت جلوه دهد. روزنامه دیلی نیوز نیز در واکنش به یکی از اظهارات تحقیرآمیز او، سرمقاله‌ای منتشر کرد و نوشت: «سعی کن تشکر کنی، هنری. در این شرایط، باوقارتر است.» شهردار کاچ نیز نسبت به موفقیت ما هیجان چندانی نشان نداد. تصور می‌کنم دلیلش تا حدی، پوشش گسترده رسانه‌ها بود. در ماه اکتبر، تقریباً تمام

روزنامه‌های محلی مطالبی منتشر کردند که ممکن بود واکنش تدافعی او را برانگیزد. برای نمونه، روزنامه نیویورک تایمز سرمقاله‌ای نوشت که با این جمله آغاز می‌شد: «شهر نیویورک کار بازگشایی پیست اسکیت وولمن را شش سال خراب کرد و میلیون‌ها دلار را هدر داد» و با این جمله به پایان می‌رسید: «درس‌های پیست وولمن نباید فراموش شود.»

هر بار که از آنان سوال می‌شد، هم کاچ و هم استرن به خبرنگاران می‌گفتند که پس از پایان پروژه، شهرداری قصد دارد با من و تیمم جلسه‌ای برگزار کند تا بررسی کند آیا می‌توان از تجربه پروژه وولمن در سایر پروژه‌های شهری استفاده کرد یا نه. این وعده را حداقل ۱۲ بار شنیدم، از جمله در سخنرانی‌هایی که در تاریخ ۱۳ نوامبر، روز افتتاح رسمی پیست برای عموم، ارائه شد. با این حال، هنوز هیچ مقام شهری برای برگزاری جلسه تماس نگرفته است. صادقانه بگویم، تعجب نمی‌کنم. موج انتقادات رسانه‌ای فروکش کرده و این تنها موضوعی بود که واقعا برایشان اهمیت داشت.

با این وجود، باور دارم که چند درس مهم وجود دارد که شهر می‌تواند از تجربه پروژه وولمن بیاموزد. در یکی از مصاحبه‌ها، کاچ نظر خود را در مورد موفقیت ما این‌طور بیان کرد: «ترامپ برای خودش حاشیه امنی ایجاد کرد و سپس توانست با استفاده از یک تیم کارآمد که می‌دانستند در صورت شکست دیگر هرگز با ترامپ همکاری نخواهند داشت، پروژه را با کیفیت بالا انجام دهد.»

این تحلیل کاملاً هم نادرست نبود. اما چیزی که کاچ متوجه نشد این بود که شهرداری نیز می‌توانست برخی از همان کارهایی که ما انجام دادیم را پیاده‌سازی کند. نمی‌گویم آن‌ها هم می‌توانستند پروژه را ظرف ۵ یا حتی ۶ ماه به پایان برسانند، اما هیچ بهانه‌ای برای تمام نکردن آن در مدت یک سال وجود ندارد. چه رسد به اینکه ۶ سال زمان برده باشد. این موضوع چیزی نیست جز بی‌کفایتی؛ بی‌کفایتی‌ای آشکار و اساسی که در قلب این ماجرای غم‌انگیز قرار داشت.

مقامات شهری همیشه دو دلیل مطرح می‌کنند برای

اینکه چرا نمی‌توانند به سرعت شرکت‌های خصوصی عمل کنند. نخست اینکه، مطابق قانون، شهرداری موظف است هر قرارداد را به پایین‌ترین پیشنهاددهنده واگذار کند، بدون در نظر گرفتن صلاحیت واقعی آن فرد یا شرکت برای انجام پروژه. با این حال، راه‌حلی نسبی برای این موضوع وجود دارد: شهرداری باید استانداردهای صلاحیت مشخص و قابل سنجشی را برای تمامی پیشنهاد دهندگان در نظر بگیرد. برای مثال، سابقه اثبات‌شده عملکرد قبلی باید یکی از الزامات اصلی باشد. همچنین، هر پیمانکاری که پروژه‌ای را با کیفیت، سر وقت و مطابق بودجه تحویل دهد، باید در اولویت پروژه‌های بعدی قرار گیرد.

دلیل دوم آن‌ها، قانونی موسوم به «ویکس» است. این قانون می‌گوید که در هر پروژه ساخت‌وساز عمومی با بودجه بیش از ۵۰ هزار دلار، باید مسئولیت کار میان حداقل ۴ پیمانکار جداگانه تقسیم شود. هدف از این قانون افزایش رقابت و کاهش هزینه‌ها بوده، اما نتیجه آن دقیقاً برعکس است. چون هیچ پیمانکار عمومی

اجازه ندارد مسئولیت کلی پروژه را بر عهده گیرد، در نتیجه تاخیر، اختلاف و افزایش بودجه در این پروژه‌ها کاملاً رایج شده است.

من انکار نمی‌کنم که این قوانین محدودیتی برای شهر ایجاد می‌کنند، اما باور دارم که مشکل اصلی، مسئله رهبری است که به مراتب بزرگ‌تر و جدی‌تر از این محدودیت‌هاست.

بر اساس تجربه شخصی‌ام می‌دانم که تنها راه واداشتن حتی بهترین پیمانکار به اتمام پروژه در زمان مقرر و مطابق با بودجه، اعمال فشار جدی و مداوم است. با قدرت اراده خالص و داشتن دانش کافی درباره آنچه انجام می‌دهی، می‌توان هر کاری را به سرانجام رساند. در وضعیت فعلی، پیمانکار به مقام مسئول در شهر مراجعه می‌کند و می‌گوید: «متأسفم، اما با مشکلی مواجه شده‌ایم و برای اتمام پروژه به یک یا دو میلیون دلار دیگر نیاز داریم.» و کسی مخالفتی نمی‌کند، چراکه تقریباً هیچ‌کس در دولت شهری از ساخت‌وساز سررشته‌ای ندارد.

از همه بدتر آن است که در ساختار بوروکراتیک دولت شهری، هیچ‌کس در قبال شکست‌ها پاسخگو نیست. اجازه دهید مثالی کلاسیک ارائه کنم. در سال ۱۹۸۴ - زمانی که شهر پیش از آن، ۴ سال تلاش نافرجام برای بازسازی پیست وولمن داشت - فردی به نام برانسون بینگر<sup>۱</sup> کنفرانس مطبوعاتی برگزار کرد. او در آن زمان معاون کمیسیونر پارک‌ها بود و مسئولیت مستقیم بازسازی پیست وولمن را برعهده داشت.

بینگر با لحنی قاطع و با اعتمادبه‌نفس به خبرنگاران اعلام کرد که اگر پیست وولمن تا فصل بعد آماده بازگشایی نباشد، از سمت خود استعفا خواهد داد.

یک سال گذشت، پیست همچنان بازگشایی نشده بود و بینگر نیز طبق وعده خود استعفا داد. اما نکته قابل‌توجه این بود که مدت کوتاهی پس از آن، به عنوان معاون کمیسیونر مسئول ساخت زندان برای ایالت نیویورک منصوب شد. هرچند اطلاعات زیادی درباره ساخت زندان ندارم، اما یقین دارم بازسازی یک پیست یخ به

1 Bronson Binger

مراتب آسان تر است. زمانی که به افراد شکست خورده ارتقا می‌دهید، در واقع شکست را پاداش می‌دهید، نتیجه‌ای جز تکرار شکست نخواهد داشت.

تنها گروهی که از این وضعیت بهره‌مند می‌شوند، پیمانکارانی هستند که پروژه‌ها را اجرا می‌کنند. زمانی که ساخت یک مترو یا بزرگراه یا پل، میلیون‌ها دلار بیش از بودجه تعیین شده هزینه دارد، این پیمانکاران هستند که سود هنگفتی می‌برند. نام آن‌ها را شاید در فهرست فوربز ۴۰۰ نبینید و ممکن است حتی تسلط کاملی به زبان انگلیسی نداشته باشند، اما مطمئن باشید بسیاری از آن‌ها با کار برای شهر نیویورک، به ثروت چشمگیری دست یافته‌اند. از طریق هزینه‌های غیرمنطقی و اغلب غیر قابل توجیه که توسط مقامات شهری تایید می‌شود - و در نهایت مالیات‌دهندگان پرداختش را تضمین می‌کنند - مبالغ عظیمی نصیب‌شان می‌شود.

جشن افتتاح باشکوه پیست توسط دیک باتن و آجا زانووا-استیندلر تهیه شد. آن‌ها موفق شدند برای یک اجرای بزرگ، برجسته‌ترین اسکیت‌بازان جهان را گرد

هم آورند: پگی فلمینگ<sup>1</sup>، دوروتی همیل<sup>2</sup>، اسکات همیلتون<sup>3</sup>، دبی توماس<sup>4</sup>، رابین کازینز<sup>5</sup>، تولر کرنستون<sup>6</sup>، تیم‌های تورویل و دین<sup>7</sup>، بلومبرگ و سیبرت<sup>8</sup> و چندین نفر دیگر. این مراسم رویدادی درخور توجه بود.

اگر شهر پس از اتمام پیست، اداره آن را به یک اپراتور درجه دوم می‌سپرد، ممکن بود این داستان همچنان پایان ناخوشایندی داشته باشد. اما از آنجا که برگزاری مناقصه رقابتی معمولی منجر به تاخیر مجدد در بازگشایی پیست می‌شد، مسئولان از من خواستند در نخستین فصل، مدیریت موقت آن را بر عهده بگیرم. من نیز مانند همیشه، در جست‌وجوی بهترین مدیران

1 Peggy Fleming

2 Dorothy Hamill

3 Scott Hamilton

4 Debbi Thomas

5 Robin Cousins

6 Toller Cranston

7 Torvill and Dean

8 Blumberg and Seibert

پیست‌های موجود برآمدم و به شرکت آیس کاپیدز<sup>۱</sup> رسیدم. این شرکت، علاوه بر اجرای نمایش‌های یخی باکیفیت، اداره برخی از بهترین پیست‌های کشور را نیز در اختیار دارد.

آن‌ها عملکردی بی‌نقص در اداره پیست وولمن داشتند. نه تنها آن را با ظرافت و نظم اداره کردند، بلکه نتایج مالی بسیار مطلوبی نیز حاصل شد. در دهه ۱۹۷۰، زمانی که پیست تحت مدیریت شهرداری بود، میانگین درآمد ناخالص آن حدود ۱۰۰ هزار دلار در سال بود و هرگز از ۱۵۰ هزار دلار فراتر نمی‌رفت. ما با وجود دریافت مبالغی کمتر از هر پیست خصوصی دیگر در شهر - ۴.۵۰ دلار برای هر نوبت بزرگسالان و ۲.۵۰ دلار برای کودکان - در همان فصل اول، ۱.۲ میلیون دلار درآمد کسب کردیم. سود خالص پس از کسر هزینه‌ها، از ۵۰۰ هزار دلار فراتر رفت و تمام آن به امور خیریه و اداره پارک‌ها اختصاص یافت. اما نکته‌ای که به همان اندازه حائز اهمیت بود، این است که بیش از نیم

میلیون اسکیت‌باز از این پیست لذت بردند. حتی اکنون که این مطلب را در بهار ۱۹۸۷ می‌نویسم، هر بار که از پنجره اتاق نشیمن برج ترامپ به بیرون نگاه می‌کنم و صدها اسکیت‌باز را در پیست وولمن می‌بینم، حس رضایتی عمیق به من دست می‌دهد. با این حال، خودم در میان آن‌ها نخواهم بود. مردم سال‌هاست منتظرند زمین خوردن مرا ببینند، اما قصد ندارم چنین فرصتی در اختیارشان بگذارم. اسکیت‌سواری هرگز نقطه قوت من نبوده است.

# فصل سیزدهم

## بازگشت

سخت‌ترین تصمیم کاری زندگی‌ام در تابستان ۱۹۷۹ گرفته شد؛ زمانی که حق خرید زمین‌های منطقه غربی منهتن را از دست دادم. این زمین‌ها که مساحتی حدود ۷۸ جریب داشتند، در مجاورت رودخانه و بین خیابان‌های ۵۹ و ۷۲ واقع شده بودند و آسان‌ترین تصمیم تجاری‌ام؟ خرید مجدد همان زمین‌ها در ژانویه ۱۹۸۵.

درست است که در هر معامله‌ای با شور و اشتیاق فراوان عمل می‌کنم، اما گمان نمی‌کنم کسی با این نظر مخالف باشد که این ملک ۱۰۰ جریبی، در حال حاضر بهترین زمین توسعه‌نیافته در ایالات متحده آمریکا محسوب می‌شود.

گفته می‌شود مبلغی در حدود ۹۵ میلیون دلار برای خرید این زمین‌ها پرداخت کرده‌ام، یعنی به طور میانگین نزدیک به یک میلیون دلار برای هر جریب. این رقم تخمین دقیقی است. نکته جالب آنکه با در نظر گرفتن ارزش زمانی پول، مبلغی که در سال ۱۹۸۵ پرداخت کردم، حتی کمتر از هزینه‌ای بود که باید در سال ۱۹۷۹ بابت همان زمین‌ها می‌پرداختم، اگر از حق خرید خود استفاده می‌کردم. در این فاصله، قیمت اغلب زمین‌های منتهن تا ۵ برابر افزایش یافته بود. حتی بدون انجام هیچ‌گونه ساخت‌وسازی، می‌توانستم این ملک را با سود کلان به فروش برسانم و تاکنون چندین پیشنهاد خرید را رد کرده‌ام. به عنوان مقایسه، مدت کوتاهی پس از خرید این زمین‌ها، گروهی از سازندگان برای خرید زمین پروژه کولوسئوم در میدان کلمبوس - که تنها چهار خیابان با زمین من فاصله دارد و به مراتب کوچکتر است - مبلغی در حدود ۵۰۰ میلیون دلار پرداختند.

موفق شدم این زمین‌ها را با قیمتی مناسب خریداری

کنم، زیرا بانک در حال مصادره آن از فروشندگانه‌ای بود که به شدت دچار بحران مالی شده بود. معامله را پیش از ورود ملک به بازار آزاد به انجام رساندم. در آن زمان، از محدود سازندگانی بودم که هم توانایی مالی و هم تمایل لازم را برای پرداخت سالیانه چند میلیون دلار به منظور نگهداری زمین‌ها، تا زمان آغاز توسعه، در اختیار داشتم.

اولین معامله بزرگ من در منهتن، دریافت حق خرید این زمین‌ها از شرکت راه‌آهن پن سنترال در سال ۱۹۷۴ بود. در آن زمان، همان‌طور که پیش‌تر اشاره کردم، شهر نیویورک عملاً در آستانه ورشکستگی قرار داشت و منطقه غربی نیز به هیچ وجه منطقه مطلوبی برای سکونت به شمار نمی‌رفت. با این حال، بر اساس باوری ساده و منطقی پیش رفتم: خرید زمینی زیبا در کنار رودخانه، در قلب منهتن، با قیمتی بسیار پایین، نمی‌توانست تصمیم نادرستی باشد.

با این حال، طی ۵ سال بعد، شرایط به شدت تغییر کرد. حمایت‌های دولتی از طرح‌های ساخت مسکن

برای طبقه متوسط که پیشنهاد داده بودم، متوقف شد. مخالفت‌های شدید مردم منطقه با هرگونه ساخت‌وساز در بخش غربی شهر به اوج خود رسید و بانک‌ها نیز همچنان در تامین مالی پروژه‌های بزرگ تردید داشتند. مهم‌تر از همه، درگیر پروژه‌های دیگر شدم؛ از جمله بازسازی هتل کومودور و تبدیل آن به هتل هایت، ساخت برج ترامپ و همچنین نخستین کازینوی من در آتلانتیک سیتی. از سوی دیگر، با توجه به محدودیت منابع مالی شخصی، تمایلی به درگیر شدن در هزینه‌های سنگین نگهداری نداشتم.

در عوض، تمرکز خود را معطوف به معاملات دیگر کردم و درآمدی ایجاد نمودم که برای تامین هزینه‌های نگهداری تقریباً هر پروژه‌ای کفایت می‌کرد. همچنین، سابقه‌ای موفق در پروژه‌های پیشین بر جای گذاشتم که موجب شد بانک‌ها با اشتیاق کامل برای تامین مالی تقریباً هر طرحی به من اعتماد کنند.

کمی پس از آنکه در سال ۱۹۷۹ از حق خرید خود صرف‌نظر کردم، شرکت پن سنترال این زمین‌ها را به

دوست من، ایب هیرشفلد، واگذار کرد. ایب به سرعت شریک جدیدی برای خود یافت: فرانسیسکو ماکری، تاجری ثروتمند که در دهه ۱۹۶۰ با ساخت پل‌هایی برای دولت آرژانتین - کشور زادگاهش - ثروت چشمگیری به دست آورده بود. طبق توافق، ماکری مسئولیت کامل پروژه را بر عهده گرفت و هیرشفلد در ازای سهمی قابل توجه از سود، از فعالیت مستقیم در پروژه کناره‌گیری کرد. ماکری نیز نظارت روزانه پروژه را به کارلوس وارساوسکی سپرد.

تیم ماکری از لحاظ فکری توانمند بود، اما در زمینه اجرایی، به‌ویژه در محیط دشوار ساخت‌وساز نیویورک، تجربه کافی نداشت. در منهن، نخستین گام برای توسعه یک پروژه بزرگ، دریافت مجوزهای لازم برای اجرای طرحی سودآور است. فرایند تغییر کاربری زمین، بسیار پیچیده، کاملاً سیاسی و زمان‌بر است و دست‌کم ۱۲ نهاد شهری و ایالتی، گروه‌های محلی و مسئولان سیاسی را درگیر می‌کند.

در نهایت، ماکری موفق شد مجوز منطقه‌بندی را برای

پروژه‌ای به نام «لینکلن وست» دریافت کند. با این حال، امتیازات فراوانی به شهرداری واگذار کرد. شاید اجبار به فروش، بهترین اتفاق ممکن برای او بود؛ چراکه اگر می‌خواست پروژه را طبق توافق‌نامه‌ای که امضا کرده بود اجرا کند، احتمالا متحمل صدها میلیون دلار زیان می‌شد.

ماجرا از این نظر تاسف‌برانگیز است که فرانکو ماکری انسانی شریف و خیرخواه بود. اما او از همان ابتدا مرتکب اشتباهی بزرگ شد؛ تصور می‌کرد که در پروژه‌ای با این ابعاد، می‌تواند صرف‌نظر از میزان هزینه‌ها، همچنان به سودی قابل توجه دست یابد. در حالی که واقعیت آن است که اگر پروژه را به‌گونه‌ای طراحی نکنی که در طول فرایند ساخت‌وساز بتواند خود را تامین مالی کند، ممکن است پیش از رسیدن به مرحله سوددهی، تمام سرمایه‌ات را از دست بدهی.

یکی از مشکلات اصلی ماکری این بود که تلاش می‌کرد اصول پل‌سازی را در ساخت‌وساز مسکونی به کار گیرد. در پروژه‌های پل‌سازی، با دولت قراردادی منعقد می‌کنی،

هزینه‌ها را محاسبه می‌کنی و برای مبلغ مشخصی توافق صورت می‌گیرد. تنها کاری که برای کسب سود باید انجام دهی، این است که پروژه را در محدوده بودجه به پایان برسانی. اما در ساخت‌وساز املاک، ماجرا کاملاً متفاوت است. شاید بتوان هزینه‌های ساخت را برآورد کرد، اما پیش‌بینی درآمد تقریباً غیرممکن است؛ چراکه همه چیز به شرایط بازار بستگی دارد. قیمت هر واحد، سرعت فروش و هزینه‌های نگهداری در طول پروژه، همه متغیر هستند. هرچه در ابتدا تعهدات مالی کمتری داشته باشی، ریسک پایین‌تری خواهی داشت.

ماکری اما برعکس عمل کرد و سه سال را صرف دادن امتیاز به شهرداری کرد. شهرداری که مشتاق بود تا جای ممکن از تایید پروژه نفع ببرد، مدام از ماکری امتیاز می‌خواست. او نیز ابتدا با پرداخت ۳۰ میلیون دلار برای بازسازی نزدیک‌ترین ایستگاه مترو در خیابان ۷۲ موافقت کرد؛ آن هم فقط برای عریض‌کردن سکویی به اندازه یک متر! در حالی که با این مبلغ می‌شد کل ایستگاه را از نو ساخت.

پس از آن، ماکری تعهد کرد ۵ میلیون دلار برای جابه‌جایی واگن‌های راه‌آهن از وست‌ساید به ساوت‌برانکس پرداخت کند. سپس قول داد ۳۰ میلیون دلار برای ساخت پارک عمومی در پروژه هزینه کند و در ادامه نیز با احداث خیابانی جدید برای اتصال به شبکه شهری موافقت کرد که هزینه آن به ده‌ها میلیون دلار می‌رسید. ماجرا زمانی عجیب‌تر شد که شرکت «کان ادیسون» خواست هزینه بازسازی دودکشش را هم بپردازد و ماکری نیز پذیرفت! این درخواست برایم غیر قابل درک بود. کان ادیسون یکی از گران‌ترین تعرفه‌های خدمات شهری را در کل کشور دارد. از ماکری پرسیدم چرا چنین هزینه‌ای را برای این شرکت متقبل شده است. گفتم: مگر کافی نیست که قرار است سال‌ها میلیاردها دلار برق از آن‌ها خریداری کنی؟ در پاسخ گفتم: «گفتند با پروژه مخالفت می‌کنند. تازه مگر یک دودکش چقدر خرج دارد؟»

در آن لحظه متوجه شدم که او حتی زحمت بررسی هزینه‌ها را هم به خود نداده است. اما من این کار را

انجام داده بودم؛ ساخت یک دودکش ۵۰۰ فوتی تقریباً به اندازه ساخت یک ساختمان هزینه داشت. به او گفتم: «ممکن است ۳۰ یا حتی ۴۰ میلیون دلار هزینه داشته باشد.» اما ظاهراً برایش اهمیتی نداشت.

در پایان این بخش از پروژه، او بیش از ۱۰۰ میلیون دلار تعهد مالی داده بود. نکته بدتر اینکه پذیرفته بود بیشتر این مبلغ را پیش از شروع ساخت و ساز پرداخت کند؛ چه برسد به فروش حتی یک واحد مسکونی.

یکی دیگر از اشتباهات بزرگ ماکری به موضوع تراکم ساختمانی مربوط می‌شد. در نهایت، در مذاکرات پذیرفت که روی زمینی ۱۰۰ جریبی تنها ۴۳۰۰ واحد مسکونی بسازد؛ تراکمی کمتر از برخی ساختمان‌های ۶ طبقه در حومه شهر. جالب آنکه در بهترین بخش زمین، یعنی محدوده بین خیابان‌های ۶۸ تا ۷۲ که در مجاورت یک محله مسکونی قرار داشت، فقط ۸۵۰ واحد در نظر گرفت. بخش اعظم واحدها قرار بود در بخش جنوبی و صنعتی ساخته شود؛ جایی که مشخص نبود آیا کسی تمایل به خرید ملک در آن منطقه دارد یا خیر.

در چنین شرایطی، حتی مخالفان توسعه در منطقه بالای غربی نیویورک نیازی به مقابله جدی نداشتند؛ چراکه او خودش به بدترین دشمن خودش تبدیل شده بود. آخرین اشتباه عمده ماکری این بود که هیچ تلاشی برای جذاب تر جلوه دادن پروژه انجام نداد. در تمام ۴ سالی که مالک این زمین استثنایی بود، تقریباً هیچ خبری درباره پروژه منتشر نشد. حتی نام «لینکلن وست» نیز نشان می داد که او این پروژه - که می توانست یکی از مهم ترین پروژه های ساختمانی در آمریکا باشد - را صرفاً به چشم یک ساخت و ساز معمولی در غرب مرکز لینکلن می دید.

در نیویورک، فروش یک برج لوکس ۱۵۰ واحدی معمولاً دو سال زمان می برد؛ آن هم در صورت داشتن بازاری مناسب و تبلیغات قوی. برای فروش هزاران واحد در یک پروژه جدید، باید هم محصولی ویژه برای ارائه داشته باشی و هم برنامه ای قدرتمند برای فروش. ماکری هیچ کدام را در اختیار نداشت. طرح او برای لینکلن وست - متشکل از حدود بیست ساختمان آجری

کوتاه - درست شبیه خانه‌های دولتی دهه ۱۹۶۰ منهتن، بی‌روح و معمولی بود.

جای تعجب نداشت که طی ۳ سال، حتی یکی از ۱۲ بانکی که با آن‌ها مذاکره کرده بود، حاضر به اعطای وام نشد؛ در حالی که همین بانک‌ها برای پروژه‌های دیگر در نیویورک در صف بودند.

تا اواخر سال ۱۹۸۳، مشکلات مالی ماکری هم شروع شد. جنگ فالکلند به کسب‌وکار او در آرژانتین آسیب رسانده بود. تا آن زمان، با احتساب هزینه معماران، مطالعات زیست‌محیطی و سایر مخارج، احتمالاً بیش از ۱۰۰ میلیون دلار خرج کرده بود و زمانی که به بن‌بست مالی رسید، دیگر قادر به پرداخت اقساط وام بانک چیس منهتن نبود.

در بهار ۱۹۸۴، ایب هیرشفلد تماس گرفت و اطلاع داد که ماکری دچار مشکل شده و قصد فروش دارد. به سراغ ماکری رفتم و مذاکرات طولانی ما آغاز شد. او تمایل داشت پروژه را با سود ترک کند، در حالی که بانک فشار زیادی به او وارد می‌کرد. نهایتاً در نوامبر،

بر سر مبلغی حدود ۱۰۰ میلیون دلار نقد توافق کردیم و بانک چیس نیز پذیرفت بخش عمده‌ای از معامله را تامین مالی کند.

مطمئنم یکی از دلایلی که ماکری پروژه را به من فروخت، لطفی بود که پیش‌تر در حقش کرده بودم. در اوایل سال ۱۹۸۴ و پس از نخستین دیدارمان، به یک توافق اولیه رسیدیم. او هنوز تصمیم قطعی برای فروش نداشت، اما حاضر بود یک نامه تمایل امضا کند. یکی از نخستین درس‌های معامله در حوزه املاک - به ویژه در نیویورک - این است که نباید هیچ‌گاه نامه تمایل امضا کرد. گاهی ممکن است سال‌ها طول بکشد تا از زیر بار یک توافق ظاهراً ساده و «غیرالزام‌آور» خارج شوی.

ماکری از این نکته آگاه نبود. از سوی دیگر، وکیل من، جری شریگر، نامه‌ای تهیه کرده بود که فراتر از حد معمول تعهدآور بود.

برای امضای این نامه، در میانه سال ۱۹۸۴، من و جری در آپارتمانی فوق‌العاده در هتل شری ندرلند با ماکری، پسر جوانش و مترجم زیبایش کریستین املاقات کردیم.

کریستینا، زنی لاتین و بسیار زیبا بود و همه ما کمی حواس پرت شده بودیم. هیچ‌گاه فراموش نمی‌کنم که در میانه ترجمه نکته‌ای پیچیده در حوزه حقوق، رو به ماگری کرد و گفت: «باید وکیلی بگیرید که این سند را برایتان توضیح دهد. خیلی پیچیده است.»

ماگری پاسخ داد: «نه، نه، کریستینا. تا وقتی بتوانم از آن خارج شوم، مهم نیست.» و سپس نامه را امضا کرد. او همچنان رویای ادامه پروژه را در سر داشت و چند ماه بعد خواست اجازه دهم نامه را فسخ کند. نپذیرفتم، اما وقتی تقاضای دیدار داد، قبول کردم.

توضیح داد که پروژه او را در حال نابودی قرار داده، اما می‌خواهد آخرین تلاش خود را برای تامین مالی انجام دهد. نمی‌توانستم احساسش را درک نکنم، چراکه خودم نیز سال‌ها برای پروژه‌های دشوار تلاش کرده بودم. صداقتش تحسین‌برانگیز بود.

نامه را جلوی چشمش پاره کردم و گفتم: «اگر روزی تصمیم به فروش گرفتی، امیدوارم ابتدا به من فکر کنی. تا آن زمان، برایت آرزوی موفقیت دارم.»

وقتی به شریگر گفتم چه کرده‌ام، از این تصمیم خوشحال نشد. اما هنوز هم معتقدم پاره کردن آن نامه - که مشخص نبود واقعا الزام‌آور باشد - باعث شد زمانی که ماکری نتوانست تامین مالی کند، به جای ده‌ها خریدار دیگر، به سراغ من بیاید.

حتی پیش از امضای قرارداد خرید در ژانویه ۱۹۸۵، طرح اصلی من کاملا روشن بود. می‌خواستم به جای طرح ماکری، تعداد کمتری ساختمان و فقط در یک بلوک بسازم. مهم‌ترین ویژگی این منطقه، چشم‌انداز فوق‌العاده آن بود و هدفم این بود که هر واحد آپارتمان منظره‌ای بی‌نظیر از رودخانه هادسون در غرب، خط افق باشکوه شهر در شرق یا هر دو داشته باشد. همچنین تصمیم داشتم ساختمان‌ها را بسیار بلندتر طراحی کنم تا هم از مناظر بیشتر بهره ببرم و هم پروژه جلوه‌ای چشمگیرتر پیدا کند.

در طبقه همکف، یک مرکز خرید بزرگ در امتداد رودخانه و مقابل ساختمان‌ها طراحی کردم. به نظر من، منطقه بالای غربی منتهن بیش از هر چیز به فروشگاه‌های

اصلی نیاز دارد؛ فروشگاه‌هایی مانند سوپرمارکت‌های بزرگ، کفش‌فروشی، داروخانه و ابزارفروشی. با افزایش شدید اجاره‌بها در خیابان‌های برادوی، آمستردام و کلمبوس، بسیاری از مغازه‌داران کوچک مجبور به ترک شده‌اند. امروزه در خیابان کلمبوس پیدا کردن یک جفت دستکش چرمی ۱۰۰ دلاری ساده‌تر از یافتن یک قرص نان است. یکی از مزایای قیمت پایین زمین این بود که می‌توانستم اجاره‌های منطقی‌تری از مستاجران تجاری دریافت کنم.

البته تمامی این برنامه‌ها به نوع منطقه‌بندی‌ای بستگی داشت که موفق به اخذ آن می‌شدم. نیازی به تحلیل‌های پیچیده مالی نبود تا درک کنم تنها راه عملی‌شدن پروژه این است که مجوز ساخت تعداد واحد و متراژ بیشتری نسبت به طرح ماکری دریافت کنم. بر خلاف ماکری، آماده بودم هرچقدر لازم باشد صبر کنم - حتی تا دوره مدیریت شهری بعدی - تا مجوز طرحی را بگیرم که از نظر اقتصادی توجیه‌پذیر باشد. هدف اولم این بود که طرح خودم را به طور کامل از پروژه تاییدشده ماکری

جدا کنم. هرگونه ارتباط با طرح او، صرفاً به ضرر من بود. زمانی که ماکری پروژه را به من واگذار کرد، هنوز هیچ قرارداد رسمی با شهرداری امضا نشده بود و مجوز نهایی ساخت نیز صادر نشده بود. بنابراین، هیچ تعهدی به اجرای وعده‌های او نداشتم. شروع دوباره از صفر به این معنا بود که باید زمان و هزینه بیشتری صرف می‌کردم، اما گزینه دیگری نداشتم.

اولین چالش اساسی، این بود که پروژه را برای شهر جذاب و هیجان‌انگیز جلوه دهم تا شهرداری تمایل پیدا کند مجوزهای منطقه‌بندی مورد نظر را صادر کند. کلید موفقیت، یافتن یک منفعت مشترک بود. معاملات زمانی بهترین نتیجه را می‌دهند که هر طرف، خواسته خود را از طرف مقابل دریافت کند.

خوش‌شانسی آوردم. یک روز صبح، کمی پس از خرید زمین، وقتی مشغول مطالعه روزنامه بودم، پاسخ سوالی که در ذهنم بود را پیدا کردم. شبکه ان‌بی‌سی که سال‌ها دفتر مرکزی آن در راکفلر سنتر قرار داشت، به دنبال جابه‌جایی بود. ادوارد اس. گوردون، یکی از مشهورترین

دلالتان املاک در نیویورک، این خبر را برایم تایید کرد. یکی از گزینه‌های پیشنهادی به ان‌بی‌سی، انتقال به آن سوی رودخانه و استقرار در نیوجرسی بود؛ جایی که با توجه به مالیات پایین‌تر و قیمت ارزان‌تر زمین، امکان صرفه‌جویی قابل توجهی در هزینه‌ها برایشان فراهم می‌شد.

از دست دادن هر شرکت بزرگ، برای شهر زیان‌بار است، اما از دست دادن ان‌بی‌سی می‌توانست ضربه‌ای سنگین باشد. بخشی از این مسئله جنبه اقتصادی داشت. سازمان توسعه اقتصادی شهر برآورد کرده بود که در صورت خروج ان‌بی‌سی، نیویورک ممکن است حدود ۴ هزار شغل و نزدیک به ۵۰۰ میلیون دلار درآمد سالانه را از دست بدهد.

از نظر روانی نیز، این مسئله ضربه‌ای بزرگ به حیثیت شهر محسوب می‌شد. از دست دادن یک شرکت تولیدی گمنام یک چیز است، اما از دست دادن شرکتی که بخش مهمی از جایگاه نیویورک به عنوان پایتخت رسانه‌ای را تشکیل می‌دهد، کاملاً متفاوت است. در آن زمان، دو

شبکه دیگر یعنی ای بی سی و سی بی اس، تقریباً تمام برنامه‌هایشان را در لس‌آنجلس تولید می‌کردند. اما ان بی سی همچنان برنامه‌هایش را در نیویورک ضبط می‌کرد. نمی‌توان ارزش دقیق حضور چنین شبکه‌ای و تولید پرمخاطب‌ترین برنامه‌های تلویزیونی در نیویورک را محاسبه کرد. تصور نیویورک بدون امپایر استیت بیلدینگ یا مجسمه آزادی چطور است؟ چنین چیزی، از نظر من، غیر قابل تصور بود.

در محوطه‌های وست‌ساید، چیزی داشتم که هیچ سازنده دیگری در نیویورک نمی‌توانست به ان بی سی پیشنهاد دهد: فضای کافی برای ساخت استودیوهای بزرگ و یک طبقه، مشابه استودیوهای هالیوود. در راکفلر سنتر، ان بی سی با تنها ۱.۲ میلیون فوت مربع فضا کار می‌کرد. در حالی که در زمینی که من در اختیار داشتم، می‌توانستم ۲ میلیون فوت مربع فضا به آن‌ها ارائه دهم؛ آن هم با امکان توسعه در آینده و همچنان فضای کافی برای باقی پروژه‌ام حفظ می‌کردم.

علاوه بر این، چون قیمت زمین من بسیار پایین‌تر از

متوسط نیویورک بود، می‌توانستم قیمت پیشنهادی هر فوت مربع را به مراتب ارزان‌تر از دیگر گزینه‌ها ارائه دهم. با این حال، می‌دانستم برای رقابت واقعی با پیشنهاد نیوجرسی، باید مشوق‌های مالیاتی از سوی شهر دریافت کنم. در عین حال اطمینان داشتم که این اقدام برای شهر هم از نظر اقتصادی مفید خواهد بود و توجیه کاملی برای ارائه مشوق‌ها وجود دارد.

هرچه بیشتر درباره این ایده فکر می‌کردم، بیشتر آن را می‌پسندیدم. حتی اگر در نهایت ان‌بی‌سی تصمیم می‌گرفت به این مکان منتقل نشود، باز هم این فضا ظرفیت بالقوه‌ای برای تبدیل شدن به مرکز استودیوهای تلویزیونی و سینمایی داشت. چه با ان‌بی‌سی، چه بدون آن، باور داشتم که چنین استودیوهایی می‌توانند کسب‌وکاری معتبر و موفق باشند. حتی پیش از آنکه تعهدی از سوی ان‌بی‌سی بگیرم، تصمیم گرفتم پروژه‌ام را حول محور استودیو طراحی کنم. اولین قدم، انتخاب نام مناسب بود: تلویژن سیتی.

چالش دوم، این بود که بتوانم به سرعت تخیل عمومی

را با پروژه‌ام درگیر کنم. هرچه زودتر موفق به ایجاد آگاهی و هیجان می‌شدم، جذب سرمایه‌گذار و خریدار در آینده آسان‌تر می‌بود. بسیاری از سازنده‌ها ابتدا می‌سازند و اگر اصلا بخواهند، بعدها تبلیغ می‌کنند.

ایده ساخت بلندترین ساختمان دنیا، مدت‌ها پیش از خرید زمین‌های وست ساید در ذهنم شکل گرفته بود. همیشه به ساختمان‌های بسیار بلند علاقه داشتم. به یاد دارم وقتی کودک بودم، همراه پدرم از بروکلین می‌آمدیم و از او خواهش می‌کردم مرا به دیدن امپایر استیت ببرد؛ ساختمانی که در آن زمان بلندترین بنای دنیا بود. بعدها شیکاگو با ساخت برج سیرز این عنوان را از آن خود کرد. من اما عاشق این چالش بودم: بازگرداندن عنوان بلندترین ساختمان دنیا به نیویورک، جایی که واقعا شایسته آن بود.

در نگاه من، چنین ساختمانی چیزی فراتر از یک سازه بود؛ محصولی بود برای جذب مخاطب. ساختن بنایی با بیش از ۵۰ طبقه، هزینه‌های ساخت را به شکل تصاعدی بالا می‌برد. اگر تنها به حداکثر سود فکر

می‌کردم، ساخت سه برج ۵۰ طبقه منطقی‌تر از یک آسمان‌خراش ۱۵۰ طبقه بود. اما باور داشتم که چنین ساختمانی، در بلندمدت از طریق جذب گردشگر و خلق ارزش فرهنگی، هزینه خود را جبران می‌کند. بالاخره چند میلیون نفر مثل من به نیویورک می‌آیند تا امپایر استیت را از نزدیک ببینند؟

چالش بعدی، یافتن معماری بود که به اندازه من برای ساخت چنین سازه‌ای اشتیاق داشته باشد. در نهایت تنها با دو معمار مصاحبه کردم. اولین نفر، ریچارد مایر بود؛ نماد نخبگان معماری نیویورک. او منتقدان زیادی را مجذوب خود کرده بود، اما خیلی زود متوجه شدم فردی نیست که با انرژی و شور فراوان وارد پروژه‌ای شود. ترجیح می‌داد زمانش را صرف تفکر، تحلیل و نظریه‌پردازی کند. هفته‌ها منتظر ماندم تا ماکتی یا دست‌کم چند طرح اولیه ارائه دهد. اما هیچ‌چیز ارائه نشد.

در این فاصله با هلموت یان ملاقات کردم. بر خلاف مایر، به دلایل کاملاً متفاوتی از او خوشم آمد. یان فردی خارج از

حلقه نخبگان نیویورک بود: متولد آلمان، ساکن شیکاگو و از نظر شخصیتی کمی متظاهر. اما تبلیغ‌کننده‌ای قوی بود و نقدهای مثبتی برای طراحی‌های جسورانه‌اش دریافت کرده بود. از جمله پروژه‌هایش می‌توان به مرکز زیراکس در شیکاگو و ساختمان پیشرفته ایالت ایلینوی اشاره کرد. هنگام دیدار ما، او هم‌زمان چهار پروژه بزرگ در میدتاون منهتن در دست اجرا داشت.

آنچه بیش از هر چیز در هلموت مرا جذب کرد، باور مشترکمان به این بود که «بزرگ می‌تواند زیبا باشد». او عاشق نمایش بود. کمتر از سه هفته پس از اولین دیدارمان، با ماکتی به دفترم آمد که عناصر اصلی مد نظر من را در کنار چند ایده خودش ترکیب کرده بود. تابستان ۱۹۸۵، یان را به عنوان معمار ارشد پروژه منصوب کردم.

تا پاییز، حدود ۱۲ طرح مختلف برای این پروژه بررسی کردیم. هر دو معتقد بودیم این زمین چنان خاص و وسیع است که ساخت بنایی مطابق با محله‌های اطراف، منطقی به نظر نمی‌رسد. در عوض، این موقعیت را

فرصتی دیدیم برای خلق یک شهر مستقل با هویتی منحصر به فرد و متفاوت از محیط اطرافش. در تاریخ ۱۸ نوامبر، کنفرانسی مطبوعاتی برگزار کردیم تا طرح پروژه را معرفی کنیم. سال‌ها بود که در جریان پیگیری پروژه لینکلن وست، رسانه‌ها توجهی به ما نمی‌کردند. اما این بار، دست‌کم ۵۰ خبرنگار از رسانه‌های محلی و ملی برای پوشش برنامه ما حضور یافتند. در این مراسم، عناصر اصلی پروژه را توضیح دادم. پروژه را «تلویژن سیتی» نام‌گذاری کرده بودیم و امیدوار بودیم ان‌بی‌سی را به عنوان مستاجر اصلی جذب کنیم. برنامه ما ساخت یک مجموعه چندمنظوره به وسعت ۱۸.۵ میلیون فوت مربع بود که شامل فضاهای تجاری، مسکونی و خرده‌فروشی می‌شد. این پروژه حدود ۸ هزار واحد مسکونی، ۳.۵ میلیون فوت مربع فضای اختصاصی برای استودیوهای تلویزیونی و دفاتر، ۱.۷ میلیون فوت مربع فضای خرده‌فروشی، ۸۵۰۰ جای پارک و حدود چهل جریب فضای سبز و پارک، از جمله پیاده‌راهی سبزه بلوکی در کنار آب را شامل می‌شد.

در مرکز محل، بلندترین ساختمان دنیا را می‌ساختیم؛ با ارتفاعی معادل ۱۶۷۰ فوت، یعنی حدود ۲۰۰ فوت بلندتر از برج سیرز در شیکاگو.

از نظر من، زیبایی طرح در سادگی و شکوه آن بود. افزون بر بلندترین ساختمان دنیا، تنها هفت ساختمان دیگر طراحی شده بود: سه ساختمان در شمال و چهار ساختمان در جنوب. سکویی سه‌طبقه در مقابل این ساختمان‌ها که شامل پارکینگ و مرکز خرید سرپوشیده بود، امکان ساخت یک پیاده‌راه را فراهم می‌کرد که کمی بالاتر از بزرگراه وست‌ساید قرار می‌گرفت. نتیجه این طراحی، چشم‌اندازی بی‌مانع از رودخانه از تقریباً تمام نقاط محل بود. همچنین فضای گسترده‌ای برای پارک‌ها در نظر گرفته شده بود. در مجموع، طرح ما حدود ۵۰ درصد از طرح ماکری بزرگ‌تر بود؛ با این حال، تراکم کلی آن از بسیاری از مجتمع‌های کوچک‌تری که در زمین‌های محدود می‌توان ساخته شده بودند، کمتر بود.

بیشتر خبرنگاران علاقه‌ای به بررسی جزئیات طرح‌های

ساخت‌وساز ندارند و بیشتر به دنبال سوژه‌های هیجان‌انگیز می‌گردند. البته این موضوع در مورد پروژه من به یک مزیت تبدیل شد. با آنکه خود را برای پاسخ به سوالاتی در زمینه تراکم ساختمانی، مشکلات ترافیکی و انواع واحدهای مسکونی آماده کرده بودم، خبرنگاران صرفاً مایل به صحبت درباره بلندترین ساختمان دنیا بودند. همین مسئله جذابیت خاصی به پروژه ما بخشید. آن شب، هنگامی که به خانه رسیدم، تلویزیون را روشن کردم تا اخبار مربوط به دیدار رونالد ریگان<sup>1</sup> و میخائیل گورباچف<sup>2</sup> را از شبکه سی‌بی‌اس ببینم. دن راتر از شهر ژنو گزارش را اجرا می‌کرد. پس از مرور رویدادهای روز، ناگهان گفت: «امروز در نیویورک، دونالد ترامپ، سازنده مشهور آمریکایی، از برنامه‌اش برای ساخت بلندترین آسمان‌خراش جهان پرده برداشت.» همین خبر، به روشنی نشان داد که چه نماد تاثیرگذار و جذابی برای پروژه‌ام انتخاب کرده بودم.

1 Ronald Reagan

2 Mikhail Gorbachev

استقبال از ایده ساخت بلندترین ساختمان جهان یکدست نبود، اما من این واکنش‌ها را پیش‌بینی می‌کردم. جالب آنکه همین اختلاف نظرها باعث شد پروژه همواره در صدر اخبار باقی بماند. منتقدان اصرار داشتند که چنین ساختمانی ضروری نیست، مردم علاقه‌ای به زندگی در ارتفاع بالا ندارند و ساخت آن اساساً امکان‌پذیر نیست. مجله نیوزویک گزارشی یک‌صفحه‌ای با عنوان «بلندپروازی دونالد ترامپ» منتشر کرد. روزنامه نیویورک تایمز نیز سرمقاله‌ای درباره طرح من منتشر کرد که احتمالاً به اعتبار پروژه افزود. در آن سرمقاله آمده بود: «تنها گذر زمان می‌تواند رویاهای بزرگ را از توهم‌های بیهوده متمایز کند. هنوز زود است که بدانیم اشتیاق دونالد ترامپ برای سر برآوردن از فراز نیویورک و دیگر مناظر شهری با برجی ۱۵۰ طبقه، کدام‌یک از این دو است.»

جالب‌ترین واکنش به این طرح از سوی جورج ویل<sup>۱</sup>، ستون‌نویس برجسته، ارائه شد. همیشه به نوشته‌های

1 George Will

او علاقه داشتم، بخشی از این علاقه به خاطر آن بود که از به چالش کشیدن عرف هراسی نداشت. او نوشت: «دونالد ترامپ منطقی رفتار نمی‌کند. اما خوشبختانه انسان تنها با منطق زندگی نمی‌کند. ترامپ که معتقد است زیاده‌روی می‌تواند یک فضیلت باشد، به اندازه خط افق منتهن آمریکایی است؛ خط افقی که نماد انرژی‌های در حال فوران این جمهوری است. او می‌گوید این فوق‌آسمان‌خراش ضروری است، چون غیرضروری است. او معتقد است شور و شوق معماری برای ما مفید است و شاید حق با او باشد. گستاخی، اشتیاق و شور و نشاط بخشی از شخصیت این کشور است.»

تنها حسرت من این بود که کاش جورج ویل عضو کمیسیون برنامه‌ریزی شهری نبود. بر خلاف انتظار، با گذشت زمان مخالفت‌ها با ساخت بلندترین ساختمان جهان کاهش یافت. منتقدان به جای آن، روی جنبه‌های دیگر پروژه متمرکز شدند که به نظر من کم‌حاشیه‌تر بودند. به‌ویژه پل گلدبرگر<sup>1</sup>، منتقد معماری نیویورک

1 Paul Goldberger

تایمز، مبارزه‌ای علیه پروژه «تلویژن‌سیتی» آغاز کرد. یک هفته پس از اعلام برنامه‌ها، گلدبرگر مقاله‌ای طولانی با عنوان «آیا آخرین پیشنهاد ترامپ فقط یک قصر خیالی است؟» منتشر کرد. انتقاد اصلی او، جدای از این که اصولاً علاقه‌ای به ساختمان‌های بلند نداشت، این بود که پروژه با محله هماهنگی ندارد.

نکته جالب اینجا بود که دقیقاً همین ویژگی را بیشتر از همه دوست داشتم. باور داشتم بدترین کار این است که چیزی ساخته شود که با محیط اطراف یکسان باشد. ده سال پیش، هنگام بازسازی هتل «کومودور/هایت»، نیز چنین نظری داشتم. محله‌گرد سنترال رو به افول بود و به نظر می‌رسید تنها راه موفقیت، ساخت هتلی خیره‌کننده با نمای شیشه‌ای انعکاسی است تا با ساختمان‌های قدیمی و کسالت‌آور اطراف تفاوت داشته باشد. هتل به موفقیتی چشمگیر دست یافت و حتی منتقدان نیز به تدریج با آن کنار آمدند. با خواندن نوشته‌های گلدبرگر، این احساس در من تقویت شد که تجربه کومودور در حال تکرار است.

مطمئن بودم اگر ارتفاع ساختمان‌ها را به نصف کاهش می‌دادم و آن‌ها را شبیه ساختمان‌های پیش از جنگ در منطقه غربی طراحی می‌کردم، از سوی گلدبرگر و برخی دیگر از منتقدان، بازخورد بهتری می‌گرفتم. اما مشکل اینجا بود که در این صورت، پروژه نه شکوهی داشت و نه ویژگی خاصی و محکوم به شکست بود. برایم آزاردهنده است که منتقدانی که هرگز خود چیزی طراحی یا ساخته‌اند، می‌توانند آزادانه دیدگاه‌هایشان را در نشریات مهم منتشر کنند، در حالی که افرادی که مورد انتقاد قرار می‌گیرند، تقریباً هیچ‌گاه فرصتی برای پاسخگویی ندارند. البته عصبانیت من فایده‌ای ندارد. تا زمانی که یک منتقد برای روزنامه‌ای چون نیویورک تایمز می‌نویسد، نظر او تاثیرگذار خواهد بود؛ چه خوشم بیاید چه نه.

تا بهار ۱۹۸۶، پروژه پیشنهادی ما در حوزه برنامه‌ریزی شهری عملاً متوقف شده بود. علت اصلی این وضعیت، فلج شدن مدیریت شهری در دوران شهرداری اد کاچ بود. کاچ موفق به انجام کاری شگفت‌انگیز شده بود؛ او

مدیریت شهری‌ای را اداره می‌کرد که هم سراسر فساد بود و هم کاملاً ناکارآمد. ریچارد دیلی، شهردار پیشین شیکاگو، توانست از رسوایی‌های فساد جان سالم به در ببرد، چون دست‌کم توانایی اداره شهر را داشت. در دوران کاچ، معضل بی‌خانمان‌ها شدت گرفت، بسیاری از مناطق شهری هنوز به شبکه کابلی متصل نشده‌اند، بزرگراه‌ها بدون تعمیر باقی مانده‌اند، تونل‌های مترو نیمه‌کاره رها شده‌اند، شرکت‌ها همچنان در حال ترک نیویورک هستند و خدمات شهری به طور مداوم رو به افول است.

در همین حال، دست‌کم ۱۲ تن از منصوبان و نزدیکان کاچ به اتهام‌هایی چون رشوه‌خواری، شهادت دروغ و دریافت پول‌های غیرقانونی متهم شده یا پس از اعتراف به تخلفات اخلاقی، ناچار به استعفایی شرم‌آور شده‌اند. در میان متهمان می‌توان به «جی تورف»، رئیس پیشین کمیسیون تاکسی و لیموزین، «جان مک‌لافلین»، مدیر بیمارستان‌ها و «آنتونی آمروسو»، کمیسیونر پیشین حمل‌ونقل اشاره کرد. ویکتور بوتنیک، از نزدیک‌ترین

مشاوران شخصی کاچ، پس از افشای دروغ‌گویی درباره سوابق تحصیلی و سفرهای غیرضروری‌اش به بهانه انجام امور شهری، استعفا کرد. بس مایرسون، کمیسیونر امور فرهنگی و از دوستان صمیمی کاچ، پس از افشای استخدام دختر یک قاضی به قصد اعمال نفوذ و دروغ‌گویی‌های مکرر درباره دخالتش در این ماجرا، با رسوایی استعفا داد و در نهایت متهم شد. بعدتر مشخص شد که کاچ، شواهد مربوط به رفتار نادرست او را نادیده گرفته بود.

طنز ماجرا آنجاست که شهرت کاچ، بر پایه تظاهر به پاک‌دستی و فسادناپذیری بنا شده بود. او متوجه نبود که اگر منصوبانش فاسد باشند، در نهایت مسئولیت آن متوجه خودش است. در مقابل، به محض مشاهده نخستین نشانه‌های دردسر برای دوستانش، به سرعت از آن‌ها فاصله می‌گرفت. برای مثال، هنگامی که دوست نزدیکش دونالد مینز، رئیس پیشین منطقه کوئینز، تحت بازجویی قرار گرفت و اقدام به خودکشی کرد، کاچ بلافاصله او را «کلاهدار» خواند، با آنکه هنوز به هیچ

جرمی متهم نشده بود. در آن زمان، مینز در بیمارستان در حال بهبود بود. چند هفته بعد، او موفق شد جان خود را بگیرد.

در مورد برخی از منصوبان کاچ که از اتهامات جنایی جان سالم به در بردند، رسوایی در ناکارآمدی محض آنها نهفته بود. بسیاری از آنها فاقد توانایی لازم بودند و برخی دیگر به این نتیجه رسیده بودند که مطمئن‌ترین راه برای حفظ شغل، خودداری از هرگونه تصمیم‌گیری است؛ چراکه در این صورت کسی نمی‌تواند آنها را به قانون‌شکنی متهم کند. مشکل اصلی این است که در غیاب تصمیم‌گیری توسط مقامات یک کلان‌شهر، نتیجه، فلج اداری است. نادرستی غیر قابل تحمل است، اما بی‌عملی و ناکارآمدی نیز می‌تواند به همان اندازه زیان‌بار باشد.

به هر حال، شهرداری با کارشکنی در پروژه من، در تلاش بود تا مرا مجبور به ایجاد تغییراتی کند. از نظر من، این نوعی باج‌خواهی اقتصادی بود. تا زمانی که در برابر پیشنهادهای آنها مقاومت می‌کردم، صدور

مجوزها به تعویق می‌افتاد و هزینه‌های پروژه افزایش می‌یافت.

به طور خاص، اداره برنامه‌ریزی شهری می‌خواست دسترسی مستقیم‌تری به ساحل فراهم کنم، خیابان‌های شرقی‌غربی بیشتری برای اتصال پروژه به شبکه خیابانی شهر ایجاد شود و بلندترین ساختمان جهان به سمت جنوب و دور از مناطق مسکونی منتقل شود. با این پیشنهادها موافق نبودم، اما می‌دانستم که موضوع منطقه‌بندی، همواره محل مذاکره است. هر اندازه هم که مقاومت کنم، در نهایت فردی عمل‌گرا هستم. اگر ایجاد سازش‌هایی برای پیشبرد پروژه ضروری باشد و به توجیه اقتصادی آن آسیب نزنم، آمادگی ایجاد تغییرات را دارم.

در ماه مارس تصمیم گرفتم محل احداث بلندترین ساختمان جهان را به خیابان ۶۳ام منتقل کنم. مسئولان برنامه‌ریزی شهری بلافاصله علاقه‌مندتر شدند. تقریباً در همان زمان، نیویورک تایمز گزارشی درباره تأثیرات زیست‌محیطی این محل منتشر کرد. احساس می‌کردم

برخی از نتایج این مطالعه در نهایت به نفع من تمام خواهد شد. همواره بر این باور بودم که نگرانی‌ها درباره تراکم بی‌مورد است. در واقع، منطقه غربی منتهن نسبتاً کم جمعیت به شمار می‌رود. طبق سرشماری، جمعیت این منطقه از ۲۴۵ هزار نفر در سال ۱۹۶۰ به ۲۰۴ هزار نفر در سال ۱۹۸۰ کاهش یافته بود. بین سال‌های ۱۹۸۰ تا ۱۹۸۴، تنها ۳۱۰۰ واحد آپارتمانی جدید در این محله ساخته شد. بنابراین، افزودن چند هزار واحد دیگر به هیچ وجه به معنای توسعه‌ای کنترل نشده نیست.

این مطالعه همچنین به چند مزیت پروژه اشاره کرده بود. برای مثال، پیش‌بینی می‌شد که منطقه غربی با ساکنان جدید خود، کسب‌وکاری به ارزش دست‌کم ۵۰۰ میلیون دلار در سال به دست آورد و ده‌ها هزار شغل، هم در دوره ساخت و هم به طور دائمی در محل، ایجاد شود. از نظر من، ایجاد شغل راه‌حلی بسیار اثربخش‌تر برای مقابله با بیکاری است تا راه‌اندازی برنامه‌های رفاهی. در نهایت، مطالعه نشان می‌داد که هرگونه افزایش ترافیک خودرو در منطقه - که نگرانی اصلی

برخی منتقدان بود - می‌تواند با توسعه متروی محلی و اضافه کردن سرویس حمل‌ونقل درون‌شهری که قبلاً پیشنهاد داده بودم، کنترل شود.

حتی پس از تغییر محل بلندترین ساختمان جهان، به این نتیجه رسیدم که شاید لازم است در انتخاب معمار پروژه نیز تجدیدنظر کنم. از اینکه هلموت یان فردی ناشناخته بود، خوشم می‌آمد، اما احساس می‌کنم همین موضوع در تعامل با مسئولان برنامه‌ریزی شهری به ضرر ما تمام شد. هیچ‌کس در کمیسیون برنامه‌ریزی هرگز با یان احساس راحتی نمی‌کرد. هرچند هیچ‌گاه مشکل خاصی به وضوح مطرح نشد، اما در نهایت چنین احساسی کافی بود تا مرا به تصمیم برساند. اگر قرار بود پروژه پیش برود، نیازمند فضایی همکارانه بود. با اکراه تصمیم گرفتم معمار را تغییر دهم.

بسیاری از انتخاب‌کنندگان کوپر<sup>1</sup> شگفت‌زده شدند. او حتی بیشتر از ریچارد مایر، نقطه مقابل یان محسوب می‌شد. کوپر که به شهروندمداری شهرت داشت، به

عنوان برنامه‌ریز شهری شناخته شده بود، پنج سال در کمیسیون برنامه‌ریزی شهری فعالیت کرده و در تدوین مقررات فرایند برنامه‌ریزی که اکنون با آن درگیر بودم، مشارکت داشته بود. او به همراه شریک وقتش، استنتون اکستوت<sup>1</sup>، به تازگی طرح جامع توسعه‌ای «بتری پارک» در جنوبی‌ترین بخش منهتن را به پایان رسانده بود. این طرح با استقبال گسترده منتقدان مواجه شد و از آن به عنوان نمونه‌ای کلاسیک از معماری شهری آگاهانه یاد می‌شد.

شخصاً طرفدار جدی پروژه بتری پارک نبودم. برای مثال، با وجود اینکه این پروژه در کنار ساحل قرار داشت، بسیاری از واحدهای آپارتمانی آن رو به ساختمان‌های دیگر ساخته شده بودند و چشم‌اندازی به آب نداشتند. افزون بر این، برخی از ساختمان‌ها از نظر معماری بسیار معمولی به نظر می‌رسیدند. با این حال، از مشارکت‌های کوپر در طراحی کلی طرح - از جمله جانمایی خیابان‌ها، پارک‌ها و سایر فضاهای عمومی - خوشم آمد و فکر

1 Stanton Eckstut

می‌کردم می‌تواند برخی از آن ایده‌ها را به پروژه ما منتقل کند.

اولین مصاحبه‌ام با کوپر در اکتبر ۱۹۸۵ انجام شد، کمی پیش از رونمایی عمومی از طرح هلموت یان. نشانه‌هایی وجود داشت که شهرداری ممکن است با نحوه طراحی فضای باز ما مخالفت کند و من علاقه‌مند بودم که کوپر را تنها برای طراحی این بخش به عنوان همکار یان استخدام کنم. اما همکاری میان آن دو برای هیچ‌کدامشان جذاب نبود، بنابراین فعلا از این ایده صرف‌نظر کردم.

در می ۱۹۸۶ دوباره با کوپر تماس گرفتم و به او پیشنهاد دادم مسئولیت کامل پروژه تلویژن سیتی را بر عهده بگیرد. به نظرم او بهترین گزینه برای پیشبرد پروژه بود. از نظر خودش نیز، اگرچه در گذشته شاید در جبهه‌های متفاوتی قرار داشتیم، اما کدام معمار باهوش و بلندپروازی می‌توانست چنین فرصتی را نادیده بگیرد؟ تلویژن سیتی احتمالا بزرگ‌ترین و چالش‌برانگیزترین پروژه طراحی در آن زمان بود. به ال‌کس گفتم زمان آن

رسیده که به جای پروژه‌های کوچک و ظریف، با کاری بزرگ و جسورانه شناخته شود. انصافاً، الکس نیز از این فرصت استقبال کرد. بعدها به خبرنگاری گفت: «خدای من، این پروژه یک کیلومتر و دویست متر خط ساحلی هادسون را در بر می‌گیرد. نمی‌توان به راحتی از آن گذشت.»

هرچند اختلاف نظرهایی داشتیم، اما خیلی زود متوجه شدم که الکس بینشی گسترده‌تر از آنچه بیشتر مردم تصور می‌کردند دارد و از نظر حرفه‌ای بهتر از آنچه انتظار می‌رفت با یکدیگر هماهنگ شدیم. او خیابان‌ها و مسیرهای پیاده‌روی بیشتری برای دسترسی مستقیم به رودخانه از میان پروژه طراحی کرد. پارک‌هایی ایجاد کرد که به راحتی برای عموم قابل دسترسی بودند. توافق کردیم تعداد ساختمان‌ها افزایش یابد و در مقابل، هر کدام از آن‌ها کمی کوچک‌تر شود. جلوی ساختمان‌های مرتفع‌تر نیز خانه‌هایی شهری طراحی کرد تا تنوع مقیاسی ایجاد شود.

کاری که الکس انجام نداد، کاهش قابل توجه متراژ

کلی پروژه به سطحی پایین‌تر از آنچه من برای توجیه اقتصادی پروژه لازم می‌دانستم بود. با این حال، تغییرات او تاثیر ملموسی داشت. ناگهان بازخوردهای بهتری از مسئولان برنامه‌ریزی شهری دریافت کردیم. زمانی که در ۲۳ اکتبر ۱۹۸۶ طرح را به صورت عمومی معرفی کردیم، حتی سرسخت‌ترین منتقدان مان نسبت به طرح اولیه تمایل بیشتری نشان دادند. جان کووال، رئیس هیئت محلی، همچنان با ساخت آسمان‌خراشی فوق‌العاده بلند مخالف بود، اما رویکرد جدید الکس را «پاسخی درخشان به خواسته‌های ترامپ» و «طرحی به مراتب بهتر» توصیف کرد.

خود کوپر که در ابتدا درباره ابعاد پروژه تردید داشت، با مشارکت بیشتر در طراحی، مشتاق‌تر شد. در آوریل ۱۹۸۷ به نیویورک تایمز گفت: «امیدوارم با این پروژه بر اساس شایستگی‌هایش برخورد شود. مشکل اینجاست که روحیه ضدتوسعه در این شهر اکنون بسیار، بسیار قوی است. کاری که ما در تلویژن سیتی تلاش داریم انجام دهیم، متفاوت است. کنار رودخانه فضا وجود دارد

و ما سطحی از امکانات عمومی - پارک‌ها، تفرجگاه‌های ساحلی و غیره - را فراهم می‌کنیم که این مقیاس عظیم را توجیه می‌کند. بلندترین ساختمان جهان نیاز به موقعیتی استثنایی دارد. اما اگر جایی هست که چنین سازه‌ای معنا داشته باشد، همین‌جاست.»

خودم هم نمی‌توانستم بهتر از این بگویم.

در خصوص جذب شبکه ان‌بی‌سی به این محل، احساس کردم زمانی که جنرال الکتریک در اواسط ۱۹۸۶، شرکت «آرسی‌ای» - مالک ان‌بی‌سی - را خرید، شانس ما بیشتر شد. جک ولش جونیور، رئیس جنرال الکتریک را می‌شناختم و او را متفکری بزرگان‌دیش می‌دانستم که بلافاصله مزیت استقرار ان‌بی‌سی در مکانی مانند تلویژن سیتی را درک می‌کرد. ولش، باب رایت، یکی از مدیران ارشد جنرال الکتریک را به ریاست ان‌بی‌سی منصوب کرد و درباره او نیز همین حس را داشتم. این افراد استثنایی هستند؛ حتی اگر در نهایت محل من را انتخاب نکنند.

زمانی که جنرال الکتریک شرکت را تصاحب کرد،

ان‌بی‌سی به جز یک محل در نیوجرسی، فعالانه چهار مکان در نیویورک را نیز بررسی می‌کرد. در ژانویه ۱۹۸۷، ان‌بی‌سی اعلام کرد که به جز امکان ماندن در «راکفلر سنتر»، انتخاب نهایی‌اش را به دو محل محدود کرده است: محل ما و زمین‌های باتلاقی متعلق به «هارتز مانتین اینداستریز»<sup>۱</sup> در سیکاکس نیوجرسی. سه محل دیگر از رقابت خارج شدند.

نتیجه، ساده‌سازی مسئله بود: یا ان‌بی‌سی به محل ما می‌آمد یا به نیوجرسی می‌رفت. شهر پیش‌تر تمایل خود را برای ارائه مشوق‌های مالیاتی به ان‌بی‌سی، عمدتاً در قالب تخفیف مالیات املاک، به منظور حفظ این شبکه در نیویورک اعلام کرده بود. حالا سوال این بود که آیا بسته‌ای رقابتی با پیشنهاد نیوجرسی ارائه خواهد شد یا نه.

باورنکردنی بود که شهر از بی‌عملی خود راضی به نظر می‌رسید. می‌گویم باورنکردنی چون در اوایل سال ۱۹۸۷،

1 Hartz Mountain Industries

شرکت «موبیل اویل<sup>1</sup>»، یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های جهان، اعلام کرد که نیویورک را ترک کرده و به ویرجینیا خواهد رفت. مدت کوتاهی بعد، «جی‌سی پنی<sup>2</sup>»، یکی دیگر از کارفرمایان بزرگ، نیز اعلام کرد که شهر را ترک خواهد کرد و هزاران شغل را با خود خواهد برد. انتظار می‌رفت که شهر با تهدید خروج سومین شرکت بزرگ به تکاپو بیفتد. اما این اتفاق در دوران «اد کاچ» نیفتاد. در اواخر فوریه ۱۹۸۷، دیلی نیوز سرمقاله‌ای منتشر کرد که به نظرم کاملاً گویای این وضعیت بود. پس از تاکید بر اینکه از دست دادن ان‌بی‌سی به معنای «ضربه‌ای اساسی به شهر از نظر از دست رفتن مشاغل، درآمد و اعتبار» است، سرمقاله به اهمیت محل ما اشاره کرد: «تلویژن سیتی هنوز قطعی نیست. این پروژه باید از مسیر تایید شهر عبور کند، جایی که هر چیزی از رخوت بوروکراتیک تا محافظه‌کاری سیاسی می‌تواند آن را متوقف کند. این بدان معنا نیست که شهرداری باید

1 Mobil Oil

2 J. C. Penney

بدون بررسی، طرح ترامپ را بپذیرد. اما دلیلی است برای تصمیم‌گیری سریع و کارآمد درباره اینکه بله یا نه. هدف سیاست شهری باید حفظ ان‌بی‌سی در نیویورک باشد. بدترین نتیجه، از دست دادن آن به خاطر ترس است.»

از دید من، دقیقاً همین اتفاق در حال رخ دادن بود. در اوایل می ۱۹۸۷، با طرحی شامل تخفیف مالیاتی به سراغ شهر رفتم تا بتوانم پیشنهادی رقابتی با نیوجرسی به ان‌بی‌سی ارائه دهم. الیر تاونسند، مدیر توسعه اقتصادی شهر، خودش گفته بود که بدون این تخفیف، ان‌بی‌سی با رفتن به نیوجرسی طی ۲۰ سال می‌توانست تا ۲ میلیارد دلار صرفه‌جویی کند. پیشنهادی دادم که بر اساس آن، خودم مقر ان‌بی‌سی را با هزینه‌ای بین ۳۰۰ تا ۴۰۰ میلیون دلار می‌ساختم. همچنین متعهد می‌شدم برای سی سال، تنها با دریافت ۱۵ دلار برای هر فوت مربع این فضا را به ان‌بی‌سی اجاره دهم. در نهایت، موافقت می‌کردم که ۲۵ درصد از سود پروژه تلویژن سیتی را برای مدت ۴۰ سال به شهر واگذار

کنم. در مقابل، برای کل محل تخفیف مالیاتی ۲۰ساله دریافت می‌کردم. حتی با این شرایط، صرفه‌جویی‌هایم تنها زمانی آغاز می‌شد که پروژه راه‌اندازی شده باشد که در بهترین حالت، چندین سال فاصله داشت. در این مدت، سالانه دست‌کم ۳۰ میلیون دلار از منابع شخصی خود برای یارانه دادن به ان‌بی‌سی هزینه می‌کردم.

جالب اینجاست که تقریباً تمام اعضای سازمان من با پیشنهادم مخالف بودند. رابرت، هاروی فریمن و نورمن لوین معتقد بودند موافقت با پرداخت سالانه ۳۰ میلیون دلار یارانه به ان‌بی‌سی، پیش از آنکه بدانیم چه درآمدی خواهیم داشت، ریسک بزرگی است. اما به نظر من، این ریسک ارزشش را داشت. تخفیف مالیاتی برای آپارتمان‌های مسکونی ما، فروش آن‌ها را آسان‌تر می‌کرد. علاوه بر این، ان‌بی‌سی به‌عنوان افزوده‌ای معتبر و جذاب، به ارزش محل می‌افزود. برای شهر هم ضرری نداشت؛ چون هیچ پولی برای نگه داشتن ان‌بی‌سی پرداخت نمی‌شد و در عوض، در درصد قابل توجهی از سود نهایی پروژه سهم می‌شدند.

پیشنهاد من سرآغاز اولین مذاکرات جدی با شهرداری شد. اگرچه اد کاچ مستقیماً وارد مذاکرات نشد، اما مسئولان شهری تحت نظر او به ساختار کلی طرح علاقه نشان دادند. با این حال، در تاریخ ۲۵ می، پس از بیش از سه هفته مذاکره فشرده، کاچ این معامله را به طور کامل رد کرد. مطمئنم این تصمیم نه به دلیل ارزیابی منطقی طرح، بلکه صرفاً به خاطر این بود که نمی‌خواست با من هیچ معامله‌ای انجام دهد، حتی اگر این معامله برای شهر مفید بود. روز بعد، نامه‌ای نوشتم که بیش از یک سال از نوشتنش خودداری کرده بودم: «اد عزیز، نگرش شما درباره نگه داشتن ان‌بی‌سی در نیویورک باورنکردنی است و پیش‌بینی می‌کنم، مانند بسیاری از شرکت‌های بزرگ دیگر، این نگرش به رفتن ان‌بی‌سی به نیوجرسی منجر خواهد شد.» در ادامه، دوباره مزایای ماندن شبکه در نیویورک را برشمردم و در پایان نوشتم: «از اینکه ساکت بنشینم و تماشا کنم که نیوجرسی و ایالت‌های دیگر شریان حیاتی نیویورک را از آن می‌گیرند، خسته شده‌ام.»

پاسخ کاچ دقیقا همان چیزی بود که انتظار داشتم. به جای پاسخ دادن به نکات مشخص نامه‌ام، تلاش کرد ماجرا را به نبردی شخصی تبدیل کند: کاچ، محافظ بزرگ، در برابر ترامپ، سازنده حریص. مدت‌ها بود دنبال راهی برای تلافی می‌گشت، چون با ساخت سریع و کارآمد «پیست اسکیت وولمن» باعث شرمندگی‌اش شده بودم. به نظر می‌رسید که تصمیم گرفته بود از زمین‌های منطقه غربی به عنوان وسیله‌ای برای این کار استفاده کند. وقتی پیشنهاد دیگری دادم تا ان‌بی‌سی را نجات بدهم - فروش ۹ جریب از محل به قیمتی پایین‌تر از هزینه‌ام، مستقیماً به شهر - باز هم بدون هیچ مذاکره‌ای آن را رد کرد.

وقتی دیدم نیویورک تایمز با طرح مخالفت کرد، تعجب نکردم. نویسنده سرمقاله، هرب استورز، متحد قدیمی کاچ بود. استورز تا چند هفته پیش از پیوستن به تحریریه تایمز، رئیس کمیسیون برنامه‌ریزی شهری با مسئولیت ویژه برای پروژه تلویژن سیتی بود. از نظر من، اجازه دادن به هرب استورز برای نوشتن سرمقاله

درباره نیویورک، درست مثل این بود که به «کاسپار واینبرگر» اجازه بدهیم درباره سیاست نظامی ریگان سرمقاله بنویسد.

با این حال، حمایت قوی سرمقاله روزنامه دیلی نیوز را دریافت کردم. این روزنامه نوشت: «شهردار درست می‌گوید که محدودیت‌هایی برای میزان کمک شهر به ان‌بی‌سی وجود دارد. اما این نمی‌تواند بهانه‌ای برای بی‌عملی باشد. کاچ باید شخصا تصمیم‌گیرندگان ان‌بی‌سی، راکفلر سنتر و گروه ترامپ را دور یک میز جمع کند. او باید طرحی قوی ارائه دهد و اگر لازم شد، سرها را به هم بکوبد.»

در عوض، کاچ پیشنهاد تخفیف مالیاتی‌ای سطحی و بی‌اثر به ان‌بی‌سی ارائه داد و اعلام کرد که می‌توانند آن را در هر نقطه‌ای از منهن که بخواهند، استفاده کنند. حتی کمی مشاوره رایگان درباره محل‌های جدید هم داد. البته، مشاوره رایگان معمولا هم‌ارز همان مبلغی است که برایش پرداخت می‌شود. به محض اینکه کاچ پیشنهادش را مطرح کرد، سخنگوی ان‌بی‌سی اعلام

کرد شبکه علاقه‌ای به بررسی محل‌های جدید ندارد. در همین زمان، مدیران هارتز مانتین بی‌کار نشستند. آن‌ها که فرصت را برای تحت فشار گذاشتن ان‌بی‌سی مناسب دیدند، در تاریخ اول ژوئن اعلام کردند که شبکه فقط سی روز فرصت دارد شرایط پیشنهادی آن‌ها را - که نیویورک دیگر مایل به رقابت با آن نیست - بپذیرد. برخی به من می‌گفتند با مطرح کردن این اختلافات در رسانه‌ها، احتمال تایید منطقه‌بندی را کاهش می‌دهم. شاید حق با آن‌ها بود. اما به نظرم موضوعی مهم‌تر در میان بود. من باور دارم که اد کاچ برای نیویورک، شخصیتی ناتوان و زیان‌بار است و باید کسی پیدا می‌شد که این موضوع را علنا اعلام کند. وقتی دیلی نیوز از خوانندگان خود نظرسنجی کرد که آیا با موضع کاچ درباره ان‌بی‌سی موافق هستند یا با من، نتیجه خیلی امیدوارکننده بود. نزدیک به ۱۰ هزار نفر از خوانندگان طرف من را گرفتند. تنها ۱۸۰۰ نفر از کاچ حمایت کردند. سال‌ها برای ساخت‌وساز در منطقه غربی منتظر مانده‌ام و می‌توانم برای گرفتن منطقه‌بندی مناسب، باز هم صبر

کنم. در نهایت، تلویژن سیتی را با یا بدون ان بی سی و با یا بدون مدیریت فعلی، خواهم ساخت.

در عین حال، تمام گزینه‌های دیگر را باز نگه داشته‌ام، چون همان‌طور که بارها گفته‌ام، تنها راه محافظت واقعی از خود، همین است. اگر بازار املاک مسکونی همچنان قوی باقی بماند، بی‌تردید با فروش آپارتمان‌های بزرگ با منظره رودخانه در آن محل، موفق خواهم بود. اگر بازار به طور کلی دچار رکود شود - که در شهری مثل نیویورک قطعاً موقتی خواهد بود - شاید تصمیم بگیرم فقط مجتمع تجاری را بسازم. حتی با همان هم، موفقیت چشمگیری به دست خواهم آورد.

زمان من - و زمان تلویژن سیتی - فرا خواهد رسید. خوش‌شانسم که توانایی صبرکردن را دارم، چون این‌طوری می‌توانم همه چیز را درست پیش ببرم. تنها چیزی که مطمئنم این است که مدت‌ها پس از آنکه اد کاچ، گریسی منشن را ترک کند، من همچنان در نیویورک به فعالیت اقتصادی ادامه خواهم داد.

## فصل چهاردهم

### هفته ای که نتیجه معامله‌ها مشخص شد

در آغاز گفته بودم که کار را صرفاً برای انجام دادن آن انجام می‌دهم. اما در نهایت، آنچه معیار سنجش قرار می‌گیرد، نه میزان مسئولیت‌هایی است که بر عهده می‌گیرید، بلکه نتیجه‌ای است که در پایان به دست می‌آورد. آنچه در ادامه آمده، گزارشی است از نتایج معاملاتی که در هفته‌ای که برای روایت انتخاب کرده‌ام، روی میزم قرار داشت.

#### هالیدی اینز

چند هفته پس از فروش سهام هالیدی با سودی قابل توجه - اگرچه نه به میزان ۳۵ میلیون دلاری که گزارش شده بود - شروع به خرید سهام شرکت کازینوی دیگری

به نام «بالی منوفکچرینگ کورپوریشن<sup>1</sup>» کردم. در مدت کوتاهی موفق شدم ۹.۹ درصد از سهام این شرکت را جمع‌آوری کنم. واکنش بالی، تصویب مقرراتی تحت عنوان «سم دفعی» بود که هدفش جلوگیری از هرگونه تلاش برای تصاحب خصمانه به شمار می‌رفت. آن‌ها برای جلوگیری از ادامه خرید سهام توسط من، اقامه دعوی کردند و من نیز متقابلاً اقدام به شکایت کردم. دو روز پس از شکایت من، شرکت بالی اعلام کرد که با پرداخت مبلغی نزدیک به ۵۰۰ میلیون دلار (با احتساب هزینه اوراق قرضه)، کازینوی «گلدن ناگت» را خریداری کرده است؛ رقمی که در آن زمان بالاترین قیمت برای خرید یک کازینو در آتلانتیک سیتی محسوب می‌شد.

به نظر می‌رسید هدف اصلی این اقدام، جلوگیری از پیشروی من در تصاحب شرکت باشد.

طبق قوانین، هیچ شرکتی اجازه مالکیت بیش از سه کازینو در آتلانتیک سیتی را ندارد. اگر پس از خرید گلدن

1 Bally Manufacturing Corporation

ناگت توسط بالی، موفق به تصاحب آنها می‌شدم، عملاً مالک چهار کازینو می‌شدم که خلاف قانون بود.

## آنابل هیل

برای صندوق آنابل هیل بیش از ۱۰۰ هزار دلار جمع‌آوری کردیم که برای پرداخت وام مسکن و نجات مزرعه‌اش صرف شد. به همین مناسبت، خانم هیل و دخترش را با هواپیما به نیویورک آوردیم؛ جایی که اولین - و به گمانم آخرین - مراسم سوزاندن سند وام مسکن را در محوطه برج ترامپ برگزار کردیم.

## لیگ فوتبال ایالات متحده

مالکان این لیگ به اتفاق آرا تصمیم گرفتند به حکمی که تنها یک دلار خسارت برای USFL در نظر گرفته بود، اعتراض کنند. این در حالی بود که هیئت منصفه، لیگ ملی فوتبال (NFL) را به نقض قوانین ضدانحصار محکوم کرده بود. من معتقدم که دلایل ما برای تجدیدنظر، همانند پرونده اصلی، بسیار قوی هستند.

## پیست اسکیت وولمن

پیست اسکیت با صرف هزینه‌ای ۷۵۰ هزار دلار کمتر از بودجه و یک ماه زودتر از موعد در نوامبر ۱۹۸۶ افتتاح شد. در نخستین سال فعالیت، بیش از نیم میلیون اسکیت‌باز از آن استفاده کردند.

پیش از افتتاح، شهرداری پیش‌بینی زیان عملیاتی چشمگیری را کرده بود، اما در نخستین فصل کامل بهره‌برداری، نزدیک به ۵۰۰ هزار دلار سود کسب شد که تمام آن به خیریه اختصاص یافت.

## برج‌های پالم بیچ

لی یاکوکا در خرید دو برج آپارتمانی واقع در منطقه پالم بیچ با من شریک شد؛ این برج‌ها را با مبلغی حدود ۴۰ میلیون دلار خریداری کردیم. در زمان تحویل پروژه، تنها تعداد کمی از واحدها به فروش رسیده بود.

با وجود بازار اشباع آپارتمان در جنوب فلوریدا، در مدت کوتاهی نزدیک به پنجاه واحد را یا به فروش رساندیم یا از طریق قرارداد فروش/اجاره واگذار کردیم. این

روند باعث شد یک پروژه شکست خورده، به موفقیتی چشمگیر تبدیل شود. در سال آینده، برنامه داریم یک رستوران بزرگ در طبقه همکف یکی از این برج‌ها راه‌اندازی کنیم. از جمله متقاضیان این فضا، مالکان کلاب ۲۱ در نیویورک و هری چپیریانی<sup>1</sup> هستند. سر چارلز گلدشتاین نیز پیش از نهایی شدن معامله، از وکالت لی برکنار شد.

## کازینوی استرالیا

با وجود اینکه جزو نامزدهای نهایی برای اداره دومین کازینوی بزرگ جهان - پس از تاج محل در آتلانتیک سیتی - بودیم، در آخرین لحظه از ادامه روند انصراف دادم. اداره کسب‌وکاری که ۲۴ ساعت پرواز با نیویورک فاصله دارد، منطقی به نظر نمی‌رسید؛ به ویژه وقتی این‌همه پروژه در حیات خلوت خودم منتظر توجه هستند. اندکی پیش از آنکه مقامات ایالت «نیو ساوت ولز»<sup>2</sup>

1 Harry Cipriani

2 New South Wales

تصمیم نهایی را اعلام کنند، به آنها اطلاع دادم که پیشنهاد خود را پس می‌گیرم.

## هتل بورلی هیلز

در نهایت، هتل به بالاترین پیشنهاددهنده، ماروین دیویس، مالک شرکت نفت، فروخته شد؛ آن هم با قیمتی به مراتب بالاتر از آنچه من مایل به پرداختش بودم. پس از بررسی ملک، تصمیم گرفتم پیشنهادم را در همان سطح پایین حفظ کنم. البته اطمینان دارم اگر دیویس روزی تصمیم به فروش بگیرد، از این سرمایه‌گذاری سود خواهد برد.

ماروین دیویس بعدها یکی از پیشنهاد دهندگان برای خرید «ریسورتز اینترنشنال» نیز شد. پس از آنکه معامله‌ام را نهایی کردم، او نه تنها پیشنهاد مالی بالاتری ارائه داد، بلکه تلاش کرد خانواده‌های مورفی و کرازبی را متقاعد کند که از توافق‌شان با من عقب‌نشینی کنند. با این حال، آنها نپذیرفتند و دادگاه معامله من را تایید کرد. کمیسیون کنترل کازینوی نیوجرسی نیز با رای ۵

به صفر، این تایید را نهایی کرد. در همان زمان، در مهمانی باشکوهی که توسط مرو آدلسون و باربارا والترز در کالیفرنیا برگزار شده بود، شرکت داشتم. در آنجا خبرنگاری درباره پیشنهاد ماروین دیویس برای خرید ریسورتز از من پرسید. با لحنی شوخی‌آمیز گفتم که دیویس که اتفاقاً اضافه‌وزن زیادی دارد، بهتر است به جای تلاش برای برهم زدن معامله من، روی کم کردن ۲۰۰ پوند وزنش تمرکز کند. بعدها شنیدم که او از این حرف من خشمگین شده است، اما باید بگویم احساس بدی نسبت به آن نداشتم. هیچ‌گاه تلاش نمی‌کنم با دشمنانم بیش از اندازه مودب باشم.

### پارکینگ طبقاتی

در اکتبر ۱۹۸۶، چند ماه پس از آغاز ساخت پارکینگ طبقاتی جدید، درست صبح روزی که قرار بود برای گروهی از تجار در نیویورک سخنرانی کنم، تماسی اضطراری دریافت کردم. تام پیپت، مدیر ساخت‌وسازم تماس گرفته بود. اپراتور یکی از جرثقیل‌های عظیم،

بازوی دستگاه را بیش از حد برای جابه‌جایی بار کشیده بود و در نتیجه، هم جرثقیل و هم یک تیر ۲۲ تنی روی سازه پارکینگ سقوط کرده بودند. پیپت گزارش داد که بخش بزرگی از پارکینگ عملاً فرو ریخته است.

بلافاصله پرسیدم: «کارگرها چطور؟ کسی آسیب دیده؟» گفت در آن زمان حدود صد نفر در محل کار می‌کردند و سرشماری در حال انجام است. از او خواستم مرا در جریان بگذارد و به سمت محل سخنرانی رفتم. سعی کردم موضوع را موقتا از ذهنم دور کنم.

پس از سخنرانی، پیامی از طرف تام به من رسید. فوراً تماس گرفتم. گفت: «باورتان نمی‌شود آقای ترامپ، همه کارگران را پیدا کرده‌ایم و خوشبختانه کسی آسیب ندیده است.»

از دست دادن حتی یک نفر فاجعه‌ای تمام‌عیار می‌بود. تنها به لطف خوش‌اقبالی محض و اینکه کارگران در آن لحظه روی بخشی دیگر از پارکینگ مشغول کار بودند، جان‌شان حفظ شد. این حادثه نشان داد که زندگی تا چه اندازه می‌تواند شکننده باشد. آن کارگران بسیار

خوش‌شانس بودند و من نیز همین‌طور. در نهایت، ساخت‌وساز بدون حادثه دیگری به پایان رسید. در می ۱۹۸۷، ۱۲۰۰ جای پارک جدید در تاسیسات پارکینگ افتتاح شد که از طریق راهرویی به «ترامپ پلازا» در بوردواک متصل بود. تنها طی یک هفته، درآمد دستگاه‌های اسلات ما بیش از دو برابر شد که عمدتاً به دلیل افزایش رفت‌وآمد پیاده‌ها از مسیر پارکینگ بود. تا جولای همان سال، تمامی ۲۷۰۰ جای پارک، همراه با پایانه اتوبوس و محل پیاده‌کردن مسافران لیموزین، افتتاح شدند؛ همه مطابق برنامه و در محدوده بودجه تعیین‌شده.

## لاس وگاس

درخواست دریافت مجوز قمار در لاس وگاس را پس گرفتم. با وجود مجموعه «ریزورتس» و دو کازینوی دیگرم در آتلانتیک سیتی، به اندازه کافی در صنعت کازینو، آن هم در نزدیکی محل زندگی‌ام، فعال بودم. در حال حاضر تمرکز من بر آتلانتیک سیتی است، اما

احتمال ساخت یا خرید مجموعه‌ای در ایالت نوادا را در آینده رد نمی‌کنم.

### خودروی ترامپ

قرار بر این است که دو لیموزین با بدنه‌ای بر پایه کادیلاک و با برند من تولید شود. «سری طلایی ترامپ»، لوکس‌ترین نوع از این لیموزین‌های کشیده خواهد بود. «سری اجرایی ترامپ» نیز نسخه‌ای با سطح تجمل کمتر از همان خودرو محسوب می‌شود. هیچ‌یک هنوز به مرحله تولید نرسیده‌اند، اما اخیراً مسئولان بخش موتورز کادیلاک، یک دستگاه «آلانته» طلایی رنگ را به عنوان هدیه برایم ارسال کردند. شاید تصور می‌کردند به اسباب‌بازی‌های بیشتری برای سرگرمی نیاز دارم.

### معامله درکسل

تصمیم گرفتم پیشنهادی را که شرکت «درکسل برنهام لمبرت»<sup>1</sup> برای خرید یک هتل ارائه کرده بود، دنبال نکنم.

1 Drexel Burnham Lambert

در عوض، تمام فعالیت‌های بانکداری سرمایه‌گذاری‌ام را با همکاری آلن گرینبرگ و شرکت بیر استرنز ادامه دادم. این روزها، دوران دشواری برای درکسل است.

### قلعه ترامپ

گفتم نمی‌شود روی «ایوانا» شرط بست و او حتی زودتر از آنچه انتظار داشتم، ثابت کرد که حق با من بوده است. وقتی ارقام سه‌ماهه اول سال ۱۹۸۷ منتشر شد، «قلعه ترامپ» بزرگ‌ترین رشد درآمد را در میان دوازده کازینوی آتلانتیک سیتی ثبت کرده بود و سودآورترین هتل شهر شده بود.

در آن سه ماه، قلعه ترامپ ۷۶.۸ میلیون دلار درآمد کسب کرد که نشان‌دهنده رشدی ۱۹ درصدی نسبت به دوره مشابه سال گذشته بود. با وجود این عملکرد قابل توجه، ایوانا تا زمانی که از سایرین فاصله زیادی نگیرد، راضی نخواهد بود.

## گلف اند وسترن

همچنان در حال گفت‌وگو با مارتین دیویس، رئیس شرکت گلف اند وسترن، درباره سینماها هستم. علاوه بر این، اخیراً مقدار زیادی سهام از زنجیره فروشگاه‌های الکساندرز خریداری کرده‌ام.

شعبه اصلی این زنجیره در موقعیتی استثنایی بین خیابان‌های ۵۸ و ۵۹ و خیابان‌های سوم و لکسینگتون. این مکان نه تنها برای احداث سینما، بلکه برای ساخت یک آسمان‌خراش با کاربری تجاری و مسکونی نیز بسیار مناسب است.

## مارالاگو

احداث استخر و زمین تنیس به پایان رسیده و هر دو دقیقاً همان‌قدر زیبا شده‌اند که امیدوار بودم. هرچند به طور کلی اهل استراحت نیستم، بر خلاف میل از مارالاگو لذت می‌برم. شاید نزدیک‌ترین چیزی به بهشت باشد که تاکنون نصیبم شده است.

## هتل مسکو

در ژانویه ۱۹۸۷ نامه‌ای از یوری دوبینین<sup>۱</sup>، سفیر اتحاد جماهیر شوروی در ایالات متحده، دریافت کردم که با این جمله آغاز شده بود: «مایه خوشحالی است که خبر خوبی از مسکو به شما برسانم.» در ادامه نامه آمده بود که آژانس دولتی گردشگری شوروی، «گاسکام اینتوریست<sup>۲</sup>»، علاقه‌مند به همکاری در ساخت و مدیریت یک هتل در مسکو است.

در چهارم جولای همراه با ایوانا، دستیار او لیزا کالاندرا و نورما، به مسکو سفر کردیم. تجربه‌ای بی‌نظیر بود. از چندین محل بالقوه برای ساخت هتل بازدید کردیم، از جمله چند مکان نزدیک میدان سرخ. در سوئیت لنین در هتل نشنال اقامت داشتیم و اشتیاق مقامات شوروی برای پیشبرد پروژه، مرا تحت تاثیر قرار داد.

1 Yuri Dubinin

2 Goscomintourist

## صندوق ترامپ

تصمیم گرفتم از راه اندازی صندوقی مجزا برای خرید املاک بحران زده با سرمایه گذاری خارجی صرف نظر کنم. مشکلی با ریسک پذیری برای خودم ندارم، اما مسئولیت پذیری در قبال سرمایه دیگران - مخصوصا وقتی دوستانم نیز جزو آنها باشند - در نهایت برایم جذاب نبود. به همین دلیل، هرگز علاقه ای به عمومی کردن هیچ یک از شرکت هایم نداشتم. وقتی تنها به خودت پاسخ گو باشی، تصمیم گیری آسان تر است.

## آپارتمان من

بازسازی آپارتمانم سرانجام در پاییز ۱۹۸۷ به پایان رسید. خوشحالم که برای این کار وقت گذاشتم. شاید هیچ آپارتمان دیگری در دنیا شبیه آن نباشد.

## هوایما

در نهایت، هوایمای مورد نظر خود را یافتیم. بهار ۱۹۸۷ به طور اتفاقی مقاله ای در مجله بیزینس ویک درباره

شرکتی دچار مشکل به نام «دایموند شامراک<sup>1</sup>» در تگزاس خواندم. در مقاله توضیح داده شده بود که مدیران ارشد این شرکت از مزایای شگفت‌انگیزی بهره می‌برند و عملاً همچون پادشاهان زندگی می‌کنند. یکی از این مزایا، هواپیمای ۷۲۷ اختصاصی شرکت بود که مدیران هر زمان اراده می‌کردند از آن استفاده می‌کردند. احساس کردم فرصتی پیش آمده. صبح روز دوشنبه به دفتر مدیرعامل شامراک که تصویرش روی جلد مجله بود، تماس گرفتم. مشخص شد او دیگر در آن سمت حضور ندارد و شخص جدیدی به نام چارلز بلک‌برن جایگزین شده است. به سرعت تماس من را به او وصل کردند. چند دقیقه‌ای با هم صحبت کردیم، برایش آرزوی موفقیت کردم و سپس گفتم که درباره هواپیمای ۷۲۷ شرکت خوانده‌ام و اگر مایل به فروش آن باشند، من علاقه‌مند به خرید هستم. بلک‌برن اتفاقاً گفت که اگرچه همه آن هواپیما را دوست دارند، فروش آن یکی از اولویت‌های کاری اوست. حتی پیشنهاد داد هواپیما را

به نیویورک ارسال کند تا از نزدیک آن را ببینم. روز بعد به فرودگاه لاگاردیا رفتم. هنگام دیدن هواپیما لبخند زدم. هواپیما ظرفیت جابه‌جایی ۲۰۰ مسافر را داشت، اما برای ۱۵ نفر بازپیکربندی شده بود و امکاناتی مانند اتاق خواب، حمام کامل و فضای کاری مجزا داشت. شاید از آنچه نیاز داشتم بزرگ‌تر بود، اما وقتی فرصت یک معامله خوب فراهم باشد، مقاومت برایم سخت است.

قیمت یک فروند ۷۲۷ نو حدود ۳۰ میلیون دلار است. در مقایسه، یک فروند جی-۴ که یک‌چهارم آن اندازه دارد، حدود ۱۸ میلیون دلار قیمت دارد. اما می‌دانستم شرکت شامراک به فروش هواپیما علاقه‌مند است و بازار برای ۷۲۷ بسیار محدود است.

پیشنهادی ۵ میلیون دلاری ارائه کردم که قطعا پیشنهادی بسیار پایین بود. آن‌ها ۱۰ میلیون دلار پیشنهاد متقابل دادند و در آن لحظه می‌دانستم صرف‌نظر از نتیجه نهایی، معامله‌ای فوق‌العاده انجام داده‌ام. با این حال، دوباره مذاکره کردم و نهایتاً روی قیمت ۸ میلیون دلار

توافق شد. باور دارم هیچ هواپیمای خصوصی دیگری در آسمان قابل مقایسه با این یکی نیست.

## آینده چیست؟

خوشبختانه پاسخ این سوال را نمی‌دانم، چون اگر می‌دانستم، نیمی از لذت مسیر از بین می‌رفت.

اما این را می‌دانم: آینده مانند گذشته نخواهد بود. ۲۰ سال اول زندگی کاری‌ام را صرف ساختن، جمع‌آوری و به ثمر رساندن کارهایی کردم که بسیاری آن‌ها را غیرممکن می‌دانستند. بزرگ‌ترین چالش من در ۲۰ سال آینده، یافتن راه‌هایی خلاقانه برای بازگرداندن بخشی از آن چیزی است که به دست آورده‌ام.

منظورم فقط پول نیست، اگرچه آن هم بخشی از ماجراست. بخشندگی وقتی ثروت فراوانی داری آسان است و هر کس که دارد باید چنین باشد. اما بیش از همه کسانی را تحسین می‌کنم که مستقیماً خود را به خطر می‌اندازند. هرگز علاقه‌ای به دلایل بخشش دیگران نداشته‌ام، چراکه انگیزه‌شان به ندرت آن چیزی است

که به نظر می‌رسد و تقریباً هیچ‌وقت از سر نوع دوستی صرف نیست. برای من، آنچه اهمیت دارد، عمل کردن است و وقت گذاشتن، بسیار باارزش‌تر از صرفاً پول دادن است.

در طول زندگی‌ام، دو توانایی را در خودم یافته‌ام که در آن‌ها بسیار خوب عمل کرده‌ام: غلبه بر موانع و انگیزه دادن به افراد شایسته برای بهترین عملکردشان. یکی از چالش‌های پیش رو این است که چگونه بتوانم از این مهارت‌ها برای خدمت به دیگران، همان‌قدر موفق استفاده کنم که برای خودم کرده‌ام.

اشتباه نکنید؛ همچنان قصد دارم معامله‌های بزرگ انجام دهم، آن هم در تمام ساعات شبانه‌روز.

پایان