

目 录

洛克菲勒王朝的创始人	(1)
百折不挠的创业精神 (2) / 稳扎稳打 (4) / 不择手段的经营之道 (8) / 精打细算 (17)	
推动美国的人物	(26)
创业 (28) / 控制金融 (33) / 统治铁路 (38)	
洛杉矶奥运会主办人	(44)
白手起家的创业史 (45) / 知难而进, 挑起主办奥运会重担 (48) / 严人律己的管理 (50) / “鹬蚌相争, 渔翁得利” (52) / 利用地利人和, 能省则省 (55) / 空前的成功 (56)	
钢铁大王	(58)
别让机会错过 (59) / 成功的竞争要诀 (61) / 没有硝烟的战争 (64) / 出众的用人艺术 (68)	

石油巨人 (72)

跨世纪、跨世界的石油大亨 (73) /不惜血本也要冒险 (74) /抓住一切机会 (79) /新技术和宣传广告两手并用 (81) /想发大财应去海外 (83)

自我奋斗的百万富翁 (88)

什么赚钱就干什么 (89) /经营成功的法宝：不断创新 (91) /双管齐下的经营谋略 (93) /出售任何可以出售的东西 (95)

世界首富 (98)

720桶原油定终身 (99) /参与才能控制 (101) /学问配合技术胜算更大 (102) /劳资互相信赖会创造佳绩 (104) /开采、运输、提炼、销售一体化 (107) /正确的远见 (110) /开拓新市场，保持增长 (111)

汽车大王 (114)

福特公司，三起三落 (115) /薄利多销，独占鳌头 (119) /选贤任能，转亏为盈 (123)

经营管理奇才 (126)

走向顶峰 (126) / 月人之道 (132) / 成本和利润的秘密 (135) / 走在消费者前面 (137) / 广告带夾奇趣 (139)

使“通用”超过“福特” (141)

从职员到总经理 (141) / 分散经营，协调控制 (143) / 集中部门，相得益彰 (146) / 汽车式样年年翻新 (148) / 四条销售原则 (149) / 克敌制胜的秘方 (150)

利用别人的钱致富 (152)

敢于跟华尔街对抗的商人 (152) / 独辟蹊径，脱颖而出 (157) / 巧于安排，以小吃大 (163)

娱乐大王 (166)

创业的旅程 (166) / 创建神奇的迪斯尼乐园 (170) / 待人用人艺术 (172) / 追求自己的风格 (174)

麦当劳（麦克唐纳）叔叔 (177)
“Q、S、C”精神 (180) / 麦当劳（麦克唐纳）叔叔 (183) / 克罗克的麦克唐纳作风 (185)	
饮料大王 (190)
可口可乐的主人 (190) / 美军的“生命之水” (191) / “当地主义” (193) / 神秘诱人的0.31% (194) / 强大的 广告攻势 (195) / 从事公益活动 (199)	
走遍世界的“耐克” (201)
“耐克”的传奇 (201) / 市场篇：开拓海外 (203) / 生产篇：借鸡下蛋 (208) / 销售篇：明星效应 (212)	
旅店之王 (215)
充分利用空间 (217) / 团队精神 (219) / 旅馆业是 企业 (221) / 进军海外 (222) / 成功的要素 (225)	
大器晚成的女企业家 (227)
管理的基本原则 (230) / 人是事业的根本 (232) /	

领导者是整个团队的表率 (235) / 让人们参与是他们支持的基础 (236) / 为他人创造幸福与美是成功之本 (238) / 销售是事业的基础 (240)	
从500美元到2亿美元 (243)	
秘诀之一：注重人际关系 (245) / 秘诀之二：掌握销售和谈判的技巧 (249) / 秘诀之三：搞好企业经营管理 (255)	
广告之王 (259)	
从运动员到企业家 (259) / 善于调动属下的积极性 (261) / 苦干实干，善待下属 (263) / 跑呀，把身上的疼痛跑掉 (264)	
后记 (268)	

洛克菲勒王朝的创始人

洛克菲勒是一个响亮的名字，无论在美国或世界任何国家，它都是权力、财富与荣誉的象征。洛克菲勒家族拥有美国最大的石油垄断财团——美孚托拉斯。它是石油王国的霸主。美孚托拉斯奠定了洛克菲勒王朝巨大财富的基础。随着财富的急剧膨胀，洛克菲勒则以慈善家、社会事业家的面貌，对政治、经济、文化教育、社会福利各个领域进行了大量的投资，创建各种机构，把触角伸向美国社会生活的各个角落。社会领域的大量投资，为其大量的财富开拓了新的发展道路，洛克菲勒成了政治、金融、工商企业和社会事业等领域的巨头。它掌握的许多机构，如“对外关系委员会”，“洛克菲勒专门研究小组”等，经常发表各种研究报告，直接影响着美国政府各方面的政策。洛克菲勒家族达到了荣誉的顶峰。洛克菲勒家族的成功是典型的美国之梦，它笼罩着神秘的光辉。

洛克菲勒并不生来就这样伟大，实际上它正是靠着百折不挠的敬业精神，独特的经营之道，一步步走向成功的。

百折不挠的创业精神

1839年7月8日，纽约州西部，一所普通的箱子形的房子子里，约翰·D·洛克菲勒来到这个世界。他的父亲是个农场主。这么说是因为他父亲付了631美元现金买下了一个占地160英亩的农场。

约翰后来发现，他的父亲的主要职业是推销杂货和当行骗的货郎，买卖土地，买卖毛皮，贩盐，还推销草药。事实上，父亲似乎对自己的小偷小摸还洋洋得意。每当他驾着一辆马车满载货物，来到印第安人居留地兜售时，他总是装得又聋又哑。据他向一个朋友说，这是因为印第安人相信聋哑是一种神奇力量的象征。但是，诈骗纽约州北部地区的易洛魁人毕竟赚头不多，于是他又找到了有奔头的卖专利药的生意。他仆仆风尘，奔波几百英里之遥，到野营布道会去，就地散发传单，传单上写道：“威廉·A·洛克菲勒，有名的癌症专家，到此行医一天，专治一切癌症；除晚期癌症外，都能好转。”他施诊给药，推销万应灵药，诊费每次25美元，足足抵到当时人们两个月的工资。父亲偶尔也做点木材生意，并向儿子传授了一点这方面的生意经验。洛克菲勒回忆道：“首先，父亲派我翻山越岭去买回成捆的薪材以便家里使用，我知道了什么是上好的硬山毛榉和槭木；我父亲告诉我只选坚

硬而笔直的木材，不要任何大树枝或朽木。这对我是一个很好的训练。”但他的母亲伊利莎·戴维森·洛克菲勒对儿子的影响似乎更大。伊利莎笃信宗教，努力向约翰灌输艰苦奋斗和勤俭节约的美德。这方面，她的成功超出了她自己的想象。“在家里我得到一种特殊的训练，”60年后洛克菲勒这样说，“似乎从一开始这就是一种商业上的训练。”

他在上中学时，总是一副哭丧着脸的样子，同学们就送给他一个“教会执事”的绰号。在学校里他结交的朋友寥寥无几，但和同班同学马克·汉纳却保持着密切的关系。马克·汉纳后来当上美国参议员，成为竞选总统的后台老板，并且是在政界为美孚石油托拉斯进行斡旋的人物。有一天，他遇到一个同学，于是两人边走边谈，那个同学问道：“约翰，你长大后想干什么？”

年轻的洛克菲勒毫不迟疑地说：“我要成为一个有10万美元的人，我准会成功的。”创业必须有创业之心，年轻的洛克菲勒已经确定了他的理想和目标。

洛克菲勒1855年在商业学校毕业后，决定进入企业界，而不去升大学。为了寻找工作他在克利夫兰的街上跑了几个星期，拿定主意要找一个前程远大的职业，而不是随随便便的任何工作。他的眼界是颇高的。他后来回忆道：“我上铁路公司、上银行、上批发商那儿去找工作，小铺小店我是不去的。……我可是要干大事。”

稳扎稳打

1855年9月26日，休伊特—塔特尔商行雇佣洛克菲勒当会计办事员。这家商行是经营谷物和其他产品的代理商兼运货商。这个日子以后就成为他个人日历中的红喜字纪念日。他从此把它作为第二个生日来庆祝。“就在那儿，我开始了我的生涯，每周工资是4美元。”他回忆说。

凭借着天赋与勤奋，他的工作非常出色。到1858年，他已能挣得年薪600美元。然而他知道他对那家商行的贡献远不止此，他要求加薪到800美元。休伊特—塔特尔商行对此却支支吾吾。洛克菲勒决定另找工作。他曾经结识过一个比他大12岁的英国人莫里斯·克拉克，后者在克利夫兰的另一家代理商商行里当职员。他们两人决定合办起自己的代理商公司。

这一项新的冒险事业，洛克菲勒投入了他全部的精力。洛克菲勒在休伊特—塔特尔商行的3年中，努力积蓄了约800美元，还缺1000美元。他去找父亲借钱，因为父亲曾经许诺过，到子女成年时，他将给每个人1000美元。约翰拿到了钱，但必须支付10%的利息。因为到21岁成年，他还差一年半。洛克菲勒为了扩大事业，经常向父亲告贷。利息总是10%，而且父亲是个脾气反复无常的人，常在儿子最需钱时硬讨回借

款。年轻的洛克菲勒从父亲那儿学到许多东西。他反过来把它用到自己的事业中，获益匪浅。

在第一个年头里，克拉克—洛克菲勒商行行销 45 万美元的货物，从中赚取净利 4000 美元，第二年盈利上升到 1.7 万美元。他们勤奋工作，艰苦创业，同时吉星高照，因为他们创办企业之时，恰巧是商业景气的阶段。但命运女神更青睐他们。

1861 年 4 月，美国的南北战争爆发了。战争给千百万美国人带来了空前的灾难，但少数几个幸运儿——摩根家族、阿穆尔家族以及范德比尔特家族——却在战争中大发横财，一个新的商人阶层登上了美国舞台。洛克菲勒之财运亨通，虽不像某些人那样富有戏剧性，可也给人以深刻的印象。当军用物资订货单雪片似地飞进克拉克—洛克菲勒商行时，物价正扶摇直上。这是发财的良机，但洛克菲勒却没有兴奋过度，他在这种时刻冷静得出奇。商行的业务在有条有理、一丝不苟地进行。棘手的交易，就得心狠手辣，他从不怕撑死。战争结束时，他获得了初步的胜利。

1859 年，埃德温·德雷克上校在宾夕法尼亚州的泰特斯维尔钻出了石油，这件事对于克利夫兰商人的震动几乎不亚于两年后战争的爆发。在泰特斯维尔发现石油 4 年以后，铁路枢纽克利夫兰城又发生了一件重要的事情。第一列大西洋一大西铁路公司的火车通到了这个城市，并接通了伊利湖港口，克利夫兰和纽约之间有了直达火车，还铺设了宽轨铁道通往石油区的心脏。于是在城里，一座一座的炼油厂沿着铁路线兴建起来。在 1863 年这一年里，大西洋一大西铁路先后载运石油 150 万桶以上，一下子便成为国内一条主要的石油

运输线。这样，克利夫兰也变成了一座新兴的石油都市。

洛克菲勒开始涉猎铁路和土地方面的生意，同时密切注视发展中的石油业。他看到成批的冒险家们冲向油田，他们的依据同愿望差不多都是空想，结果大多失败。此时，石油的价格很不稳定。当宾夕法尼亚第一块油田正在开采时，原油售价每桶 20 美元。随后，源源不断的油流奔向市场，两年以后，每桶油价降到 10 美元。不久油价再次回升。1869 年油价稳定在 7 美元，但在 1870 年降到不足 3 美元。由于这些原因，洛克菲勒看不出石油钻探有多大意义。有时候钻到的只是一个干洞；即使成功，也只得到原油。这种原油在精炼成煤油后才有价值，因为煤油是点灯的较好燃料。精炼 42 加仑一桶的原油，成本费用为 30 美分。1870 年，煤油售价可达 1 美元 1 加仑。这种工业的关键是提炼：谁控制了它，谁就能决定付给厂家和批发商的价格。洛克菲勒深深的意识到了这一点。

在 1863 年这一年，莫里斯·克拉克的一个朋友塞缪尔·安德鲁斯加入克拉克—洛克菲勒商号的合股经营，他是个化学家。安德鲁斯建议举办炼油事业。经过权衡，洛克菲勒看到了炼油业的前途所在，决定创办炼油厂。他们创办了“精进油品厂”，其时，它只是克利夫兰地区许多炼油厂之一。到了 1864 年，克利夫兰已兴建起几十家炼油厂，而且逐月都在增加着。炼油业内部的竞争越来越激烈。

洛克菲勒开始把注意力从代理商业事务转向炼油业务，他在安德鲁斯—克拉克总部花费的时间也愈来愈多。这个总部占地 3 英亩，设在克利夫兰市的近郊。这 3 个合伙人很自然地进行了分工合作：安德鲁斯对早期的石油工艺很熟悉，搞

这方面的工作得心应手，所以由他管理炼油技术方面的事务；和蔼可亲的克拉克则负责同石油区的生产商搞原油交易，并同卡车司机联系装运事宜；洛克菲勒则负责财务和销售事务。洛克菲勒全力投入了经营活动。使“精进”厂成为该地区最大的炼油厂，每天加工 500 多桶原油。

世界上没有任何一种具有真正价值的东西可以不经过辛勤劳动而能够得到。洛克菲勒的胜利证明了这一点。

事情不会总是顺利的，兴旺发达的安德鲁斯—克拉克商行由于合伙人意见上的分歧而分裂了。洛克菲勒这个以前不积极发表意见的人，现在却成了一个热心于事业的合伙人。他对于克拉克在扩大业务方面所表现的畏畏缩缩的态度愈来愈感到恼火。这时商行已负债 10 万美元，而洛克菲勒还想进一步扩大企业，以利用兴隆的市场，双方僵持不下，于是大家同意将企业出售给出价最高的人。拍卖是在 1865 年 2 月 2 日进行的。洛克菲勒代表安德鲁斯和本人为一方，克拉克为一方。克拉克开始喊价 500 美元，洛克菲勒加到 1000 美元，喊价扶摇直上，从 4 万美元升到 6 万美元。双方互不相让，价格步步上升，爬到 7 万美元。这时出现了一段长时间的沉默。

莫里斯·克拉克挣扎着说：“72000 美元。”

洛克菲勒立刻接口到“72500 美元。”

克拉克摊开双手说：“这个生意归你了。”

洛克菲勒后来和一位友人话旧时说：“那一天是我一生中最重要的一天。这一天决定了我一生的事业。虽然我那时深深感到这件事很重大，但是我镇静自若，就像我现在和你谈话一样。”他对自己抱有绝对的信心，也就是说，他对这一商业领域及对手的情况已作出了系统的估计，同时也估计到了

最后的结局。

他赢了。

不择手段的经营之道

26岁的洛克菲勒虽很年轻，但在克利夫兰金融界里已享有很高的威望。洛克菲勒接管商行以后，把它改名为洛克菲勒—安德鲁斯公司。当时正值石油业走向繁荣时期，克利夫兰正走向繁荣富裕，此外美国南北战争所带来的商业繁荣，使“百万富翁”这个新词即将进入美国人的词汇。这时的洛克菲勒—安德鲁斯公司已是克利夫兰最大的一家炼油企业，日产量两倍于其最强的竞争者。1865年的总收入达100万美元，次年又上升到200万美元。

洛克菲勒是有眼力的，在这当儿，只有扩大而不是缩小才是成功之道。他对于这个企业的未来以及他个人的前途充满信心。他说服他的弟弟威廉参加进来，并派他去纽约经营石油出口贸易，其数量占到克利夫兰石油销售额的2/3。

正当别的强盗贵族在同他们的情妇们恣意玩乐或欣赏从欧洲进口的掠夺来的艺术品时，洛克菲勒却像一个麻木不仁而又刻板的人，这只是因为他不是把自己的热情和才智倾注到享乐中，而是倾注到工作中去。

为了改善他的地位，洛克菲勒借了很多的钱，在1865年

和 1866 年间在克利夫兰和匹兹堡分别买下了 50 和 80 个炼油厂。洛克菲勒的各炼油厂是该行业中最现代化和最有效率的，这使他获得了成本上的重要优势。他的巨大产量使他与铁路方面保持了良好的关系，他实际上控制了克利夫兰终点站。他凭借这种强有力的地位，能够从当地银行借到资金，但他宁愿通过证券交易控制商行，而不愿直接购买商行。一些竞争对手声称他们是被强迫出售的。但证据表明，如果说洛克菲勒没出高价进行交易的话，他开价是合理的，对于许多接近破产的炼油厂来说特别如此。

在内战后的萧条时期，许多炼油厂破产，但有一些却与洛克菲勒发生了剧烈竞争。为实现更大的经济实惠并因此而使自己的产品售价比他人的低，他采取了几个步骤以实现过程一体化的目标。他买下了预备林场，制桶，建仓库，掌握车队。另外，他改组了公司，于 1867 年与企业家亨利·弗拉格勒和塞缪尔·安德鲁斯形成了伙伴关系。

亨利·M·弗拉格勒长得一表人材，相貌堂堂，一头波浪黑发，蓄着海象式的胡子，遮没了整个嘴巴。他几年前就来过克利夫兰，想向洛克菲勒租赁房屋，以开办经营谷物的商行。弗拉格勒曾经和联邦政府军队订合同筹办过军粮和其他物资，从而牟取了暴利；但以后在初创的盐业上进行投资，亏损很大，于是大笔财产得而复失，竟沦为破产者。然而在他又碰上了难得的良机：他攀了一门好亲，娶了威士忌酒业巨商斯蒂芬·V·哈克尼斯的女儿，不但为公司招揽了 6 万美元的投资，而且还从他岳父那里搞到 9 万美元的流动资金。

他的加盟使洛克菲勒的实力大大增强。他是洛克菲勒在

业务上或业务以外不多的几个真心朋友之一。他们两人同在一间办公室工作。不久，他们都把家迁到尤克利德大街，两家相隔只有几条马路。他们两人一起上伊利街浸礼会教堂做礼拜，每天早晨一道步行上班，边走边热烈的交谈一天的计划。洛克菲勒后来这样写道：“这是一种建立在商业业务上的友谊。弗拉格勒先生常说，这种友谊远比建筑在友谊上的商业业务来得好，而根据我的经验我很同意他的这种说法。”

弗拉格勒是洛克菲勒罗致到公司里去的首批经理人员中的第一个，这些人大胆泼辣，有时行为鲁莽，但他们具有创造性。

石油工业成功的关键，实际上也是大多数工业行业成功的关键：在于控制某个其他一切过程都依赖于它的重要过程或服务项目。洛克菲勒并不是唯一认识到这一点的人。洛克菲勒使用大量资金以扩大炼油生产量，他安排弗拉格勒去把一切可以装运石油的油罐列车以及油桶等等全都包下来，以解决运输问题。不消多久，那些想要运输石油的竞争对手们发现，他们所一向赖以运油的铁路上已经没有运油列车可供他们使用了，因为洛克菲勒—安德鲁斯—弗拉格勒公司已经把所有可以运油的列车全都租下来了。但宾夕法尼亚铁路方面垄断了油田和东部港口间的火车，迫使洛克菲勒按其要求支付将煤油和其他产品运到东部市场的费用。洛克菲勒不能容忍这种情况长期存在下去。1867年下半年，弗拉格勒访问了中央铁路公司的新任副董事长詹姆斯·德弗罗将军，对他说，洛克菲勒—安德鲁斯—弗拉格勒公司不再通过运河运输石油，而保证通过他的铁路每天装运石油 60 节车皮，不过条件是在运费上要大打折扣。中央公司同意了，因此，宾夕法

尼亚公司的垄断被打破。当时正式运费是：从石油区装运原油到克利夫兰，每桶 42 美分；从克利夫兰装运精炼油到东部海滨，每桶两美元。后来德弗罗在政府调查官员前作证时说，湖滨公司与弗拉格勒私下里订立了秘密运费的价格，前者为 35 美分，后者为 1.3 美元。

洛克菲勒充分利用了铁路运费上的优惠条件，加上贷款和吸收新的投资者等办法，于 1870 年 1 月 10 日创建美孚石油公司，资本额为 100 万美元。

1870 年是个经济不景气的年头。铁路货车总的装运量在下降。那些强有力的然而受到了不景气冲击的铁路老板们，为了解决他们的困难，着手寻求比自由市场所能提供的更为有利的解决办法。他们提出来：既然他们能够同最大的炼油商们合伙经营，分享利益，那又何苦去忍受这种正在消耗着金钱的竞争局面呢？于是他们酝酿出一个方案。这个方案对外打着不惹人注目的招牌——南方改良公司。

根据该方案，铁路公司，包括宾夕法尼亚公司，纽约中央公司和伊利铁路公司，将与各主要炼油中心的最大炼油商们联合起来，为他们的共同利益来计划安排石油的流通问题。运费将提高，然而参加这个方案的成员们则可享受运费回扣，可以得到补偿而有余。

洛克菲勒组建了南方改良公司。该公司的运费以每桶 24 美分的特惠价格支付，而非成员的运输则要提高价格。那些拒绝参加这个卡特尔的油商们，则将被逼得走投无路。美孚公司不在此例，对它的要价是每桶 19 美分。

在 1871 年的整个冬季里，这个方案以极端隐蔽的方式进行着。洛克菲勒和其他一些炼油商们仆仆风尘，多次到纽约

去与斯科特、威廉·H·范德比尔特、杰伊·古尔德以及其他一些铁路老板们举行秘密的最高级会议。在南方改良公司的2000份股份中，洛克菲勒和他的兄弟威廉以及弗拉格勒3人各占180股，这就使美孚石油公司在这个公司中所享有的权利比任何一个股东为多。

洛克菲勒把这个方案视为一种手段，借以消灭美孚石油公司在克利夫兰的绊手绊脚的竞争者。在这些竞争者面前只有两条道路：把自己的企业解散并并入洛克菲勒的公司，而换回股票；或者是继续单干下去，而最后在运费折扣制的压力下破产倒闭。洛克菲勒先从几个最强大的竞争者下手，然后依次对付其他较弱的对手。他总是先与对手们约期会晤，在会谈中，他彬彬有礼地解释南方改良公司对大家有如此这般的好处。听了他的一番话后，只有那些把原则看得比经济生存更为重要的人才会拒绝他的建议。洛克菲勒在石油运输方面，取得了享受秘密折扣和“退款”等绝对有利的条件以后，为了进一步向他的对手们施加压力，又将美孚公司的股票奉送给克利夫兰的一些主要银行经理们；这样一来，坚持独立经营的炼油商们就难于筹集资金来继续孤军作战，他们的日子也就越来越难过了。

洛克菲勒以前的雇主艾萨克·休伊特（他后来成为一家大炼油商号——亚历山大—斯科菲尔德公司——的合伙人），被怂恿参加这个方案并接受美孚公司的股票。当此人对这个方案提出问题时，洛克菲勒耸耸肩膀，神秘地说道：“我自有赚钱的门路，你晓得个啥。”至于另外一些由于生意兴隆而迟迟不愿加入这个方案的人，则被暗示请他们等着洛克菲勒惯于藏在天鹅绒手套里的那只铁拳头。洛克菲勒对他的弟弟也

不例外，他对弗兰克·洛克菲勒（当时是一家正在同美孚公司竞争着的商行的合伙人）说道：“我们已经和铁路公司联合起来了。我们就要把克利夫兰的炼油厂家统统买下来。我们给每一个厂家参加进来的机会。……拒绝转移产权的商号将被碾得粉碎。如果你不把产业卖给我们，那么它将变得一文不名。”弗兰克没有出卖产权，因而后来他哥哥的预言成为事实时，他只能凄凄惨惨地度过余生。弗兰克曾经几次公开谴责他的哥哥，并且最后把自己两个孩子的尸骨从克利夫兰的祖坟里移出来。免得他们以后同约翰·D·洛克菲勒永远躺在一起。

这桩阴谋顺利地进行了差不多两个月。但不料走漏了风声，暴露了南方改良公司的性质；于是石油区顿时一片惊慌：人们通宵达旦地举行会议，举着火炬游行，向立法者们递送愤怒的请愿书（其中一份长达 93 英尺），对铁路公司经理发出恐吓电报。

在这件事发生以前，洛克菲勒这个名字还只不过在克利夫兰的一个小圈子以内为人们所知。然而几乎就在一夜之间它一变而成为“臭名昭著”的同义词了。在这场斗争持续的期间，《油城井架报》在每期头版上刊登着这些阴谋家的姓名，并且用黑框框起来，其中引人注目的一个就是约翰·D·洛克菲勒。这就是洛克菲勒即将进行的许多公开战役的第一次交锋，这也是人们第一次用“章鱼”和“蟒蛇”这类字眼来描绘洛克菲勒精心策划建立的组织机构。

产油商和炼油商联合起来了；他们大声疾呼，他们威胁恐吓，他们推波助澜，直到铁路公司最后只得让步。甚至像伊利铁路公司的杰伊·古尔德这样不可一世的人也被迫发出

电报表示投降，声称他自己仅仅是因为受到其他一些发起人的逼迫才随和了南方改良公司的。接着，铁路公司作出和平姿态，同产油商签订了新的契约，结束南方改良公司，并且宣布对各方收取一律的运费。宾夕法尼亚立法机构急急忙忙通过一项撤销南方改良公司特许状的法案，州长签署时还大肆宣扬了一番。此外，石油商组织了一个产油商保护协会，筹集了 100 万美元，以资助石油区的产油商，他们还保证不向美孚石油公司提供原油。

洛克菲勒及他的“慈悲天使”——美孚石油公司——看起来似乎遭受了一次沉重的打击。然而当石油区的人们兴头一过，环顾四周时，却惊得目瞪口呆：他们发觉，克利夫兰的炼油设备已经掌握在美孚石油公司的手中了。在这三个月的闪电战中，洛克菲勒已经想方设法买进了他在该城的 25 家竞争企业中的 22 家，只剩下 3 家还没有买进。

在这次奇袭大捷之后的日子里，他满可以松口气，舒舒服服休息一下。美孚公司正在蒸蒸日上，它已掌握了全国炼油能力的 1/4。他本人呢，已成为克利夫兰的一个兴旺发达的公民，他做梦也想不到会变得这样有钱。他育儿生女，人丁日益兴旺；他购进了坐落在克利夫兰郊外“森林山”的一片地形不整齐的、占地 700 英亩的乡村庄园。然而他不图安逸，他在一种完成事业的热情的驱使下继续策马向前。

洛克菲勒和弗拉格勒同他们的势均力敌的对手 W·G·沃登和查尔斯·洛克哈特举行了一次会议。这两个人也将他们的炼油厂和设备换成了美孚公司的股票。

差不多就在同时，纽约的查尔斯·普拉特公司也投入了美孚公司的怀抱。这些公司起初并没有将它们已成为美孚公

司一个组成部分的这个新身份公开宣布，因为洛克菲勒希望在人们还没有看清其计划的眉目以前，让这些公司尽量多地买进他们当地的竞争企业。这些公司同美孚公司的律师约翰·阿奇博尔德在石油区新建立的艾克密炼油公司一齐为美孚公司充当了掩蔽马，就是说，以它们自己的名义向竞争对手购进企业。这一切事情都是在秘密中进行的，来往电报和信函都使用了密码，例如，“情妇”代表美孚公司；“宗教怀疑者”代表炼油商；“交际家”代表运费退款；“药剂师”代表费城，等等。洛克菲勒本人和同事们打交道时，就好像处理什么国家机密似的。当有人问到某桩敏感的问题时，他常常会说：“你还是不知道的好。不知道，你就没有什么好讲的了。”

美孚石油公司在 19 世纪 70 年代迅速扩大着，取得了一些额外的收获并巩固了它对这一行业的控制。洛克菲勒总是设法节约，核算成了一种狂热，价格算到小数点后 3 位数。他坚决要求每天早上他上班时资本净值表要放在他的桌子上。为了节省运输费用，他开始修建输油管道。到 1876 年，美孚石油公司拥有 400 英里长的管道线和一些能储油 150 万桶的终端站。

70 年代后期，宾夕法尼亚铁路公司打入了炼油业，提出了另一个挑战。美孚石油公司压垮了这个当时全国最大的公司，随后买下了它的全部炼油设备。在洛克菲勒刚开始其吞并竞争对手的战役之初，美孚公司周围有许多炼油厂，纽约有 15 家，费城有 12 家，匹兹堡有 22 家，石油区有 27 家。到他结束这一战役时，这里就只有独此一家美孚公司了。直到一切几乎成为事实之后，这个新兴的石油垄断企业的形象才变得明显起来。而这时洛克菲勒已经按照他的秘密计划进

展到了这样一个阶段——不管炼油商或产油商们提出公开强烈的抗议也好，甚至立法机构采取行动也好，都无法阻挡他的步伐。

到 1877 年，美孚公司已经扫平了石油区、费城和匹兹堡的所有竞争对手，只是在纽约，还有零零落落的几家独立经营的炼油商在负隅顽抗，洛克菲勒不想以他的帝国的势力控制全部的石油市场。他知道，美孚公司在发挥其接近全部的生产能力的过程中，让那些较小和效率较低的竞争者能够振作起来，在艰难的环境中生存下去，能够避免叫别人指责它进行垄断控制。

到 19 世纪 80 年代，宾夕法尼亚油田正开始干涸，洛克菲勒开始重视钻探和销售，美孚公司已经控制了一批总资产达 7000 多万美元的公司，它必须有稳定的原油供应。洛克菲勒买下了几个地区性的销售公司。同时，他的以“章鱼”闻名的公司，现在已经笼罩了全行业，占全部炼油业的 90%，并决定着诸如煤油、润滑油、石蜡、石脑油、溶剂的价格以及美孚公司科学家和技术人员从石油中提炼的其他产品的价格。1880 年，美国生产出来的石油 95% 是由美孚石油公司提炼的。自从新大陆早期年代里英王政府公布垄断事业的情况以来，还没有一个企业能够如此完全彻底地独霸市场。

精打细算

在美孚公司内，约翰·D·洛克菲勒是一个温和的专断者，而公司也打上了他的个性的烙印。他经常到公司的几个单位悄悄察看，有时会突然出现在年轻簿记员们的面前，熟练地翻阅他们经管的分类帐。也许还会从胸袋中掏出笔记本，很快地记下一些细小的节约之道，以便递给工人看。在美国工业史上几次重大斗争期间，洛克菲勒总是抽空赶写备忘录，把某些省钱的主意和批评意见通知管理人员。这些笔记中有一份写道：“你的3月份存货清单上有10750只桶塞。4月份的报表上买进2万只；用去24000只，手头还有6000只。那么其余750只哪里去了？”

有一次，他视察美孚的一个包装出口火油的工厂。他观看了一会5加仑火油罐的封装过程。他观察了一个工人的操作后，发现每只油罐需用40滴焊料。洛克菲勒再注视了一会之后说道：“你没有试过用38滴吗？没有吧？你能用38滴封上几个让我看看行吧？”虽然用38滴封的油罐有几只漏油，但用39滴封的却一只不漏。从此，39滴就成为美孚工厂的规格了。在洛克菲勒的晚年，当有人想起这些节约的方法时，他总是爽朗地笑道：“一大笔钱，全是我们这样省出来的。一大笔钱啊。”

美孚公司神通广大，无所不知。对它来说，竞争对手每售出一桶石油，就像在眼前掉下一只麻雀，看得一清二楚。后来一个独立经营的油商约翰·蒂格尔告诉国会的一个委员会说：在那些竞争扩张的年月里，他发现他的一个簿记员一直接受美孚石油公司一个代理人的贿赂，他得到一笔现款和年薪，因而就得将蒂格尔工厂的每日活动情况（包括货运走向以及这些货物的制造成本）造出一份副本，并将情报送到美孚公司。还有一个独立经营的油商后来也告诉俄亥俄州的调查组说：“如果我派一个人出外推销我的货物，他得到了一些每周供应 200 或 300 桶的订货单，但我还未能运出这些货物，美孚石油公司就已先走一步，它迫使那些人取消向我订货……如果不取消，那么〔美孚公司〕就要压低油价，而使他们无法经营〔我的〕货物了。”

于是，冷酷无情的名气，就开始传播开来。它像一片阴霾从洛克菲勒经营业务的石油区和几个大城市扩展到了全国。过去向强大的对手或肆无忌惮的铁路公司展开斗争是一种情况；现在，轻松地吃掉独立经营的小油商以及规模不大的批发交易却完全是另一种情况。在垄断了炼油业务并控制了石油运输之后，美孚石油公司这条大鳄竟然立即一头钻进了石油交易市场的惊涛骇浪中。美孚公司将全国划块分区，它的分支机构开始按照划区来派遣它们自己的装油马车深入到小城镇去，它们使用削价的手段来消灭过去一直在那儿出售火油的厂商们。这样，洛克菲勒这个名字就变得家喻户晓了。

洛克菲勒在石油事业上绝不是革新者。他服膺卡内基的图安逸的理论：“闯出新路子，是没有好处的。”在这一点上，从下面事件中看得最清楚了。1879 年，海岸公司为了谋求打

破洛克菲勒对铁路公司和石油销售方面的扼制，就铺设了一条长达 110 英里的输油管道，从石油区一直铺到海边。尽管洛克菲勒叫他的代理人尽量买进路权，以阻断管道的路线，恫吓工人，甚至阴谋破坏这条输油管，海岸公司还是胜利地完成了这一油管工程。人们把海岸公司这次铺设油管视为一次不可思议的冒险，并把它比作布鲁克林大桥的工程伟绩。由于美孚的这些勾当未能得逞，它的律师约翰·阿奇博尔德就通过贿赂渗入海岸公司，并且利用股东的斗争和其他问题向公司进行围攻，直至它终于出售给美孚公司为止。不久，美孚公司就抄袭海岸公司的工程技术建造了它自己的巨大的输油管道系统。

洛克菲勒并不把精力放在闯出新的路子，而是把精力放在权力的组织和调度上。这就是他津津乐道的所谓“合并和集中”。他的特长是，在组织安排上有的放矢，各得其所建立恰当的联盟，攻击可以被击败的敌手，在最有利的时机把一些惊人的技术革新项目全部买进。他在石油技术方面的贡献远不及他在运用权力的技巧方面的贡献。别人研究开采以及运输石油的方法；他则在建立各种类型的组织结构上（例如，在创建法人托拉斯方面）进行工作。

成功往往伴随着挫折，美孚公司的发展并不一帆风顺。根据当时的法律，俄亥俄美孚石油公司的扩张是受到威胁的，因为按规定它不能占有和使用该州以外的那些设备。为了从这一困境中摆脱出来，并继续孜孜不倦地谋求独吞全国石油市场，洛克菲勒就去向塞缪尔·L·I·多德求助。此人不但是当时一位最有才干的律师（尽管他的嗓音因病变弱，以致在法庭辩论时大为逊色），而且也是一名最早的、专受一家公司委

托的律师。正像多年来投身到美孚公司的其他一些人那样，多德也一度是洛克菲勒的劲敌。1872年，在南方改良方案推行期间，多德曾经在宾夕法尼亚州的制宪会议上斥责美孚石油公司是条“蟒蛇”，后来他代表石油地区对该公司进行诉讼。但是洛克菲勒并没有让这段历史阻挡他去罗致这样一位名律师。在洛克菲勒看来，宿怨与利益，他更倾向于后者。他和纽约州议员巴顿·赫伯恩拉上关系，也是同样情况。

多德炮制的托拉斯协定早在1882年就已签署。它规定将全部已公开发行并售出的美孚公司股票转让给包括约翰·D和他的父亲威廉·洛克菲勒、合伙人弗拉格勒和律师约翰·阿奇博尔德（当时很有名气的律师）在内的几个受托管理人，而股东换得的是一张张100美元面额的信托证书。受托管理人被授权解散那些股份公司，同时在各州着手建立其他公司——例如，纽约美孚石油公司、新泽西美孚石油公司等等。这一新组织既无名称，又无特许证，它只不过是一种信托而已，——信托在习惯上是一个概念，它说明当一方为另一方的利益而保管其财产时双方之间的关系。但在当时正在兴起的现代金融世界里，托拉斯所带来的主要利益只能落进那些谋求建立垄断企业的人们的手中。

美孚托拉斯拉进了40家公司，其中14家公司的所有权是完全属于它的，它的体制错综复杂，其中有各种合法的组织机构，简直构成了一座迷宫，成功地防止了外界对它进行调查或揭露。从托拉斯协定来看，是没法搞清楚究竟谁拥有什么产业，或者谁负责什么活动的。分析家把这个问题看成像形而上学上的本体论那样莫测高深。正如艾达·塔贝尔后来所写的：“根据它的财产来说，它是存在的，然而又绝对无

法证明它的存在。”

美孚公司终于可以在俄亥俄州的土地上印上他的印记。这得归功于塞缪尔·L·I·多德。他在回答谴责他的背叛行径的人说：“这个吗，正像牧师们被聘担任薪金更高的职务时所说的，看来是上帝的旨意。”

托拉斯的总部设在纽约，洛克菲勒依依不舍地告别故居而将家迁到那个大城市去。他竭力学纽约佬的样子，购买了一所新式的第五街市区住宅，每天去百老汇大街26号新办公室去上班，这个地方不久就成为世界上名声最不好的商业地点。洛克菲勒每天在这里同美孚帝国的大员们共进午餐。当其他人议论着的时候，他总是静静倾听，偶尔插一二句话，发表自己的看法。他的行为反映了他的一个基本思想——“要物色这样一个人，他能够完成你所需要他为完成的具体任务，然后就放手地让他去做”——这就是洛克菲勒的下属们后来常常引证的话，仿佛它就像奥斯卡·王尔德的警语一样。

这个“美孚石油帮”搜罗了最得力的办事干将作为班底，这还是第一个这样人才济济的机构。他们都是大富豪。当他们议论问题的时候，简直就像是在召开一个内阁会议。在赫布朗委员会调查铁路运价时，甚至令人望而生畏的威廉·范德比尔特也在证人席上大摇其头，他对政府调查者说：“这事是确凿无疑的，但这些人比我强得多。……我从来没有碰到过这样精明能干的办事人员。……我不相信，通过任何一州或所有州的立法规定，或者通过任何其它方式，你们就能够将这些人压下去。办不到的啊！他们总是跑在你们前面，你们看吧，我说的准没错！”

美孚每个大员虽然各有任务，但都在洛克菲勒的严密控

制之下，每人主持一个委员会。洛克菲勒从不允许哪个公司成为个人表演的橱窗，他使得他们的强烈的唯我主义保持平衡状态，并在经营活动逐渐灌输他所谓的“美孚精神”。他培育了新型的、忠诚不渝的企业管理人员。正是由于美孚高级职员的才干，公司才能够充分利用时机，使它所开辟的各个领域沿着技术、地区及工业各条战线，迅猛发展。

洛克菲勒始终不渝地致力于托拉斯的发展——即使当时谁也料不到石油会有这样了不起的前景——这就使美孚公司在充分利用未来可能出现的机会方面处于一种优越的地位。他始终是乐观的，而且始终如痴如狂的乐观。正当宾夕法尼亚的巨大的布莱德福油田已经趋于枯竭之时，蕴藏量更为丰富的莱马油田在俄亥俄州正在开发起来。洛克菲勒不顾普拉特和罗杰斯的反对，早已迫不急待地挤进去。他们反对是因为听科学家说，那种有“恶臭硫化物的”、含硫很多的莱马石油提炼出来的油是不会令人满意的。当时约翰·阿奇博尔德也持反对态度，他对他的听众们说：如果那儿的石油提炼出来的话，他“保证把那儿生产的全部石油一古脑儿喝下肚去”，他还把他的部分股票从1美元减到85美分出售。就这种时候，洛克菲勒却从自己腰包里掏出300万美元作为一种保证，其目的是要寻求方法来处理那种石油使之可供销售。他是正确的，美孚公司的科学家在数年之内就完善了处理这种石油的弗拉施脱硫法。

这时国际市场上一场新的斗争正方兴未艾，而美孚公司所拥有的莱马油田的雄厚储备使它在斗争中处于优势。洛克菲勒早就意识到了石油出口的重要性。但美孚公司在争夺海外市场时，既无后台撑腰，也不能指望得到任何方面的支援，

只能孤军作战；其心狠手辣的程度，正像它在争夺国内石油开采权的时候一样；它一贯藐视外国政府的法令，也正像它在国内藐视州的立法一样。

由于俄国在里海开采巨大的巴库油田，美孚在国际石油市场的垄断之墙出现了缺口，到了 1883 年，通往黑海的铁路已经建成，沙皇邀请诺贝尔兄弟以及罗恩柴尔德家族去协助开发俄国这些巨大的石油财富。到 1888 年，俄国在生产原油方面超过美国，数年间尚默默无闻的俄国火油则已经垄断了 30% 的英国市场，并且正在向欧洲其他地区扩展。

在这种危急形势下，美孚公司的智囊团在百老汇大街 26 号开了会，并着手采用削价战术进行反攻。它决定消灭掉那些它以前利用过的欧洲进口商号。而建立起一套国外分支机构的系统来取而代之——例如英美石油有限公司（在英国），德美公司等等。它派遣约翰·阿奇博尔德出国同罗恩柴尔德家族进行秘密交谈，其着眼点是所谓欧洲市场“合理化”的问题；它谋求收买竞争对手，同时还通过秘密购买股票的方法打进他们当中去。它取得的成就给予人们深刻的印象，但是也并未取得彻底的胜利。从 1864 年到 1889 年，美国出口到欧洲的石油虽增长五倍半，但美孚公司最多也只能保持欧洲市场的 60% 而已，这种情况维持到 1914 年世界大战时才全改变。

美孚公司在扩展其海外业务方面，同联邦政府的关系要比它在处理国内业务时为佳。人们或许认为美孚公司构成了一种国内的威胁，但它在国外活动时，它却是美国的化身。它的繁荣昌盛就是美国的繁荣昌盛；它的命运是和美国的命运息息相关的。洛克菲勒意识到了这一点，并充分利用了它。美

孚公司利用美国驻外领事们和大使们的秘密报告，掌握他们在欧洲、在中东、在东南亚竞争对手的经营活动。

到了上个世纪的 90 年代，美国石油已渗入地球上那些尚未开发的地区。正像美国作家康拉德的一篇小说所描述的，美孚代理人使用舢舨、骆驼、牛等来运送他们的货物，甚至使用当地土人肩挑背扛，深入到了世界各地的黑暗地区。他们沿着苏门答腊东海岸前往暹罗、婆罗州以及法属印度支那。在他们面前正展现着一个横越海洋的帝国，拿布鲁克斯·亚当斯的话来说，美国经济称霸的时代已经开始。

全世界都知道美孚石油公司，美孚公司的触角伸到了全世界。

与美孚石油公司日趋强大相反，洛克菲勒却一天天衰弱下去。1902 年，美国专栏作家艾达·塔贝尔的《美孚石油公司史》开始在《麦克卢尔》杂志上连载，这件事成了导致公众释放愤怒的导火索。社会各界对洛克菲勒的怀恨攻讦从业务扩大到他的私人生活。报纸、杂志的编辑们把他看作垄断资本家的原始模型，竭尽全力对他进行大肆攻击，洛克菲勒的精神受到很大的打击，他还没有学会用金钱来购买荣誉。

到了 19 世纪 90 年代，他走到了他人生旅程的另一个十字路口。这之前，他既没有怀疑也没有反省的闲暇，他在年轻时代，仅仅是发大财的想法就曾使得他高兴得咔嚓一声脚跟并拢，立正致敬。现在他已度过了一段漫长的人生历程，积累了一大笔财富——超过 1 亿美元。同时，他却不得不把时间消耗在无休无止的筹划安排他的收入和支出，投资和慈善事业，公司战略和法律辩护等事务中，这就产生了一个疑问——究竟是金钱主宰着他，还是他主宰着金钱。

在那些年代里，他掌握的公司的股份不断增加，并且随着美孚石油公司这台巨型的敛财机器轰隆轰隆地奔向 20 世纪，庞大得令人难以置信的股息也就源源不断地进入了他的腰包。他努力以进行投资的方式来处理那些巨额股息，然而他过度操劳，已经力不从心了。

在过去的 40 年中，他要钱不要命，以致积劳成疾，他的身体开始造他的反。洛克菲勒在和妻子的通信里常提到自己的失眠。同时，他开始患起严重的消化功能紊乱症，他的医生坚持他必须停止操劳。

约翰·D·洛克菲勒渐渐地开始放松对美孚石油公司的控制。到 1898 年，他就不再每天到百老汇大街 26 号他的私人办公室上班。第二年，他根本就不去了，委托约翰·阿奇博尔德当他的代理人，只通过通往他家里的直线电话与阿奇博尔德每天保持联系。

他的生涯并没有就此结束，这位美孚石油公司的主人在闲暇的时候又开始考虑创建另一种机构，一种比他的托拉斯更可以笼络人心的机构。他赚了大钱，现在他要利用它来确保他的子孙在社会上不致像他那样遭人咒骂。他的垄断者的习性不知不觉地改变了，变为了一个慈善家的习性。慢慢地，这位成功地获得巨额财富的人开始了脱胎换骨的变化，他从一部赚钱的机器变成了美国人的大施主。

约翰·D·洛克菲勒死于 1937 年。

推动美国的人物

约翰·皮尔庞特·摩根 (J·P·摩根) 是美国经济发展史上一个重要的人物。摩根从一个无名小辈，经过艰辛的努力、奋斗，在对手如林的金融业中站稳脚跟，并一一击败对手，终于发展成为纽约市华尔街的第一号人物，荣登美国经济霸主的宝座。

摩根家族系包括银行信托公司，保证信托公司，第一国家银行。总资本 34 亿美元。

摩根同盟总资本约 48 亿美元强。由国家城市银行，契约国家银行构成。摩根同盟与摩根家族系总称为摩根联盟。

摩根联盟中，以摩根公司为轴心，进行董事连锁领导。五个大金融资本家以下，超过 20 万美元的主力金融机构互相联结，这样就构成结构庞大，组织严密的“摩根体系”。这一金融集团占有全美国金融资本的 33%，总值竟达到 200 亿美元。还有 125 亿美元保险资本，占全美国保险业的 65%。

生产方面，全美国 35 家主力企业中有摩根公司的 47 名董事，包括 US 钢铁 (联邦钢铁公司)、GM (通用汽车公司)、

肯尼格特制铜公司、得克萨斯州海湾硫磺公司、大陆石油公司、GE（奇异电器）等。

摩根公司在铁路上也有相当大的势力，直属于摩根的就有 19073 哩（约 30500 公里）。此外，受庇于摩根卵翼之下的铁路有：

凡德毕尔特的 19517 哩（约 31200 公里）

宾夕法尼亚的 18220 哩（约 29000 公里）

席尔的 10373 哩（约 16600 公里）

统计起来，摩根体系控制了 67000 哩的铁路，同另外两家铁路比较起来，——哈利曼的 20245 哩铁路（约 32400 公里）；顾尔德的 16074 哩铁路（约 25700 公里）——摩根的势力遥遥领先占有绝对的优势。

在服务业方面，它也拥有联合公司、I T T（国际电话电信公司）、全美电缆、邮政电缆、A · T · T（全美电话电信公司）等。

摩根同盟的两大银行——国家城市银行和契约银行有 510 亿美元的总资产。它们属下的亚那科达铜山，美国香芋，古巴及美国的砂糖，西屋电气，联合金属炭化物等主要托拉斯企业也属于摩根联盟。

上述所有相加，合计所有总资产，扣除重复部分，大恐慌前的摩根体系拥有 740 亿美元的总资本，相当于全美国所有企业资产的 1/4。

在摩根生活的时代，许多评论家都认为他的权力比总统还要大。因为从摩根公司走出去的 167 名董事，控制着整个摩根体系，贯彻着摩根发出的“华尔街指令”，确立着可以推翻白宫的霸业。

摩根对美国经济的发展有着不可磨灭的贡献。他为美国基础工业帮助筹款，并为它重编一个令人印象深刻的花名册——其中包括铁路、钢铁、电话、电力、金融、保险。他的努力常与爱迪生、卡内基、汤姆森以及其他美国建设者们的努力交织在一起。这些人在 19 世纪末对美国工商企业的成长和扩展所发生的影响无处不在。

创 业

1837 年 4 月 17 日，约翰·皮尔庞特·摩根 (J·P·摩根) 在康乃狄格州首府哈特福的亡命者街的一所砖造住宅里出生。父亲吉诺斯·斯宾塞·摩根 (J·S·摩根) 最初是一家干菜批发店的老板，生意很兴隆。后来与哈特福城里的著名投资家皮鲍狄合伙，于 1837 年在伦敦成立了皮鲍狄公司，专门经营美国国债、州债、股票及国外汇兑等项买卖。J·P·摩根日后的发展、壮大，同 J·S·摩根的背后资助是分不开的。

J·P·摩根能够成长为美国金融界霸主，也与他把握机会的能力分不开。每当机会出现时，摩根就把它牢牢抓住。

J·P·摩根在德国的格廷根大学完成学业后，回到美国，到父亲朋友在纽约华尔街开设的邓肯商行实习。在这家颇有名气的商行任职。

一次，摩根去古巴的哈瓦那采购鱼、虾、贝类及砂糖等货物，在回来的途中，遇上了一次发财的机会。他发挥了自己的冒险精神。

当时，轮船停泊在新奥尔良，他信步走过充满巴黎浪漫气息的法国街，来到嘈杂的码头。远处两艘从密西西比河下来的轮船停泊着，黑人们在忙着上货、卸货。

这时，有人在他背后拍了一下他的肩膀，问他是否想买咖啡。那人自我介绍说他是往来于巴西的咖啡货船船长，因受托到巴西的咖啡商那里运来了一船咖啡。没想到美国的买主已破产，只好自己推销。如果有人愿意出现金，他可以以半价出售。这个船长大约看摩根穿戴考究，有一种有钱人的派头，就拉他到酒馆里谈生意。摩根考虑了一会儿，就打定了主意买下这些咖啡。于是他就带着咖啡样品到新奥尔良所有与邓肯商行有联系的客户那儿推销。经验丰富的公司职员要他谨慎行事，价钱虽然让人心动，但舱内的咖啡是否同样品的一样，谁也说不准，何况以前还发生过船员欺骗买主的事情。

但摩根已下定了决心。他以邓肯商行的名义买下了全船的咖啡，并发电报给纽约的邓肯商行：“已买到一船廉价咖啡。”

然而，邓肯商行回电严加指责：“不许擅用公司名义，立即撤回交易！”

摩根非常气愤。他没有按商行的命令撤回交易，而是立刻发电报给在伦敦的父亲吉诺斯·斯宾塞·摩根（J·S·摩根）。在J·S·摩根的默许下，J·P·摩根用皮鲍狄公司的户头，偿还了原来挪用邓肯商行的金额。他还在那名船长的介

绍下，买了其它船上的咖啡。

就在摩根买下这批货不久，巴西咖啡因受寒而减产，价格一下子猛涨了2~3倍。摩根把这批咖啡卖了出去，赚了一大笔钱。不但邓肯对他赞不绝口，连他远在伦敦的父亲也连夸他：“有出息，有出息！”

这次咖啡投机生意给J·P·摩根带来了一大笔钱，但也使他失去了在邓肯商行的职位。虽然J·S·摩根一再向邓肯这位老朋友求情，但是邓肯就是不再准备同J·P·摩根合作，还例举了J·P·摩根的种种不足之处。最后，J·S·摩根勃然大怒，电告儿子：“不必再和邓肯共事！自己办出一家公司来！无论多少资本有我在后面撑着。不过，出于礼貌，你应照会一下皮鲍狄公司在纽约的办事处，皮鲍狄先生是会谅解的！”

或许是爱子心切，或许是望子成龙，总之，父亲J·S·摩根给了他极大的支持。在曼哈顿岛纽约证券交易所对面的一幢油漆都已脱落的旧木制建筑里，二层楼上又新添了一块招牌——摩根商行。

在著名的皮鲍狄公司纽约分行负责人的推荐下，J·P·摩根在NYSE（纽约证券交易所）里拥有一个席位。但是，这并不意味着他对NYSE有兴趣，这只不过是一个权宜之计罢了。J·P·摩根真正感兴趣的是一坐落在华尔街一栋又老又旧的建筑物中的阴暗的地下室中的黑市交易所。在黑市交易所做生意非常符合J·P·摩根勇于冒险的本性。

1862年1月27日，林肯总统颁布“第一号命令”，决定2月22日北方军队实行全军总动员，并下令陆海军开展全面攻击。北方的海军封锁了南卡罗来纳州的罗阿诺克，开始炮

击查尔斯敦。另一方面，陆军也作好战斗准备，蓄势待发。长达4年之久的美国“南北战争”进入了北军反攻的阶段。

在南北战争时期，黄金市场的金价是随着南北两方军事力量对比而变化的。北军如占上风，金价就下跌；北军如处于劣势，金价就上涨；北军如战败，金价就会暴涨。

一天，J·P·摩根在华尔街的办公室里来了一位拜访者，这人比摩根大2~3岁，名叫克查姆。小伙子果敢机智，很有才干，摩根和他谈得很投机，两人都有一种相见恨晚的感觉。克查姆的父亲是华尔街的投资经纪人。克查姆从他父亲那里得了一些好消息。他告诉摩根，他父亲从华盛顿方面得到确切消息，最近一段时期北军伤亡惨重；同时，政府准备出售200万美元战债。

这个消息对于摩根来说，是相当及时的，也是非常重要的。在黑市上做交易，必须以可靠的信息做保障，同时还要具备冒险的精神。只有这样，才能从黑市的交易中牟取暴利。

在克查姆的建议下，摩根立即同伦敦皮鲍狄打了个招呼，通过皮鲍狄公司和摩根商行共同付款的方式，秘密买下了400~500万美元价值的黄金。他把其中的一半汇往伦敦，另一半自己留下，并故意让汇款走漏风声。于是，到处都在流传着皮鲍狄买下黄金的消息，黄金价格很快飞涨。摩根在这次金价暴涨中又赚了一大笔钱。

为了能够在黑市交易中立于不败之地，摩根把眼光放到了电报这一新型武器上。因为黑市上的交易是受南北军双方力量的对比而发生波动。摩根雇佣了一个叫史密斯的人作为摩根商行的电报工作人员。史密斯本人原来当过北方军陆军部电报局的接线员。更重要的是，史密斯的好友文尼尔上校

是北军总司令格兰特将军的电报秘书。通过文尼尔，史密斯能比其它任何人先获得准确的前线军事情报。

不久，电报就显示出了它的威力。1862年10月28日，北方政府的马克利兰的波多马克部队向弗吉尼亚州的威灵顿发起进攻，南方政府方面的李将军将战败的部队，撤回南方。仅5分钟后，摩根就得知了这一消息。于是大量抛售黄金，从中又赚了一大笔钱。

后来，摩根又收到了皮鲍狄和父亲吉诺斯发来的电报：“南军用来突破北军海上封锁线的炮舰，都是由英国的造船厂承造的。合众国为此再三向英国政府提出抗议，然而英国方面毫不理会，充耳不闻。为此，林肯总统和国务卿斯瓦特已通过美国驻英国大使亚当斯，向英国政府提出了最后通牒，要求停止为南军造船。你要特别注意一下华尔街的动向！”摩根看完电报后，当即提高了警惕，密切注视着华尔街的一举一动。同时，他让史密斯向华盛顿方面查询，得知林肯总统这次下了很大的决心，态度强硬，甚至不惜与英国断交。不久，吉诺斯再次来电：“英国政府已答应了美国政府的要求，停止承造南军的炮舰，但必须有个先决条件，那就是五天之内美国政府应准备价值100万英镑的赔偿费，作为对各造船厂停工的赔偿。由美国大使亚当斯联络。”很快，摩根又收到伦敦来电：“亚当斯大使穿梭于英国金融界，到处游说，希望有所更改，然而失败了。事已如此，皮鲍狄公司被委托在24小时之内准备好价值100万英镑的黄金。这一消息属于绝密！除总统和国务卿外，再也没有人知道！”摩根立即购进大量黄金。第二天，皮鲍狄果然大量买进黄金，金价一下子暴涨，摩根再度牟取了暴利。

随着摩根在黑市交易中的一次次获利，摩根商行的资本不断地扩大，规模不断地发展壮大。摩根商行的影响在华尔街不断增加，摩根也终于从一个无名小辈成长为华尔街的金融界的一颗新星。从而也揭开了摩根事业辉煌的篇章。

控制金融

当 1873 年爆发金融大恐慌时，几乎每小时都有破产的公司。在此期间，费城的杰伊·库克公司巨大的投资银行永远地关门歇业了。

在内战期间因销售联邦政府债券而赢得声誉的杰伊·库克是最著名的投资银行家，故而他的破产令人惊讶。然而，即使他从大恐慌中幸存下来，他的势力也会衰落，因为那时他就受到了 J·P·摩根的挑战。摩根在美国国内外销售债券的能力是无与伦比的。

1864 年，J·P·摩根与原邓肯商行的出纳员查尔斯·达布尼一起另组了达布尼—摩根公司，从事债券、各种商业票据及通货和黄金的买卖。由于与伦敦的 J·S·摩根公司（原皮鲍狄公司。皮鲍狄退休后，由 J·S·摩根继任，改称 J·S·摩根公司）和巴林兄弟公司保持了密切的联系，这个小公司迅速上升，成为纽约市的一个相当重要的力量。

1870 年 7 月 19 日，法国向普鲁士宣战，普法战争爆发。

9月2日，普鲁士军队在色当打败并俘获了拿破仑三世及麦克马洪元帅。10月27日，在梅兹法军再度被打败。消息传到普军围攻下的巴黎时，无产阶级和市民们纷纷起来反抗，共同抵挡敌人。但是，曾经高呼要同普军奋战到底的由保皇派和共和派分子组成的法国临时政府，却同普军在凡尔赛宫签订停战协议，并镇压民众的反抗。1871年3月18日，愤怒的巴黎工人和市民举行起义，推翻资产阶级反动统治，成立了世界上第一个无产阶级专政政权——巴黎公社。

为了镇压人民的反抗，收回政权，法国反动的临时政府首脑梯也尔给J·S·摩根发了一封电报，要求与摩根在托尔城会面，商议销售公债。以此来获取足够的资金镇压巴黎公社。最后梯也尔与J·S·摩根达成协议：由摩根以年利率6%，发行指数为票面的85点承购5000万美金的债券。

吉诺斯·摩根在伦敦宣布承购法国国债的消息传到J·P·摩根那儿时，他大吃一惊：数目太大了。他很快接到父亲的电报：

“希望在美国能把这5000万美元的国债的一半消化掉。但是由你一个人承担这么大的一笔数目可能负担过重，我想了一个新办法——成立辛迪加（企业的联合），也就是把华尔街的所有大规模投资金融公司集合起来，成立一个国债承担组织……”

于是，摩根很快与费城的第二大金融公司安东尼·德雷克歇，纽约的利瓦伊·P·莫顿以及该城几家更重要的银行的首脑结成联盟，出色地销售完2500万美元的债券。

由于得到普鲁士政府在军事上和老小摩根在财政上的帮助，梯也尔成功地镇压了巴黎公社。

由于 J·P·摩根在销售债券方面具有出色的才能，1871 年，他从杰伊·库克手中争得了财政部发行的 2 亿美元的债券的一部分。1873 年初，财政部准备发行年利率 6% 的 3 亿美元国债，在征得父亲的同意之后，摩根再次向杰伊·库克发起挑战。由于纽约、伦敦、巴黎的联合募购组织的加入，德雷克歇—摩根银行的势力更加庞大。摩根以年利率 6%，票面 100 点，承购 3 亿美元的优厚条件，来阻挠杰伊·库克独家承购的计划。最后，政府放弃了打算让库克独家承购的方法，改为由库克及摩根联合募购组织各承购一半的国家债券。摩根比较轻松地就处理了自己的一半国债，而杰伊·库克则遇上了麻烦，由于不能迅速地处理掉债券，导致他的资金周转不灵，最后拖垮了他的商业银行及投资银行，导致最终破产。

由于在 1873 年经济大混乱中各大公司纷纷倒闭、破产，德雷克歇—摩根公司脱颖而出，成为全国最强有力的投资金融商行。它就以这种资格继续在欧洲分配主要证券，统治着美国公债市场。由于政府还要偿还债务，债券不能经常发行。而与此同时，私营经济迅速繁荣起来，对投资金融的需求变得紧迫起来了。

摩根在这方面的第一个重要行动是在 1879 年采取的。当时他被要求为威廉·范德比尔特销售纽约中央铁路公司的 25 万股普通股票。难度很大。因为他得按商定的价格承担这些股票。而且又要使这些股票不扰乱辅助市场。后面这条至关重要。这有许多原因。而范德比尔特在售完股票后还得拥有 15 万股，这件事也给摩根造成困难。他因自己拥有这么多的股票，当然不想看到它们的价格由于新增加这样大的数量而下降。摩根同意了。但他坚持两个条件：一，范德比尔特

至少 5 年必须保证中央铁路公司的股息维持原状不变；二，摩根的合伙人在该铁路公司董事会要有一个席位以监督其经营。范德比尔特同意了，摩根执行诺言，销售了这些股票。

通过这次股票销售，摩根扭转了华尔街在伦敦金融界的形象。在此之前，伦敦对华尔街的评价一直很低。从南北战争以来，英国的大部分投资家们对美国寄以殷切的期望，除了政府发行的国债之外，他们还冒极大的风险，把美国铁路公司发行的股份和债券购买进来，由此却发生了许多吃亏的事情。

摩根不同寻常地把惯例打破，他出人意料地把买卖之后的经营策略和扩充路线的计划发表了，这些都巧妙地把伦敦的金融家们说服了，以致不再对他持怀疑态度。

纽约中央铁路的股票是以 119 点销售出去的，但立刻，股票就暴涨到 132 点，没过多久，在 135 点稳定下来了。摩根在这次交易中赚取了 300 万美元，利润在 10% 以上，但更重要的则是，摩根为自己赢得了伦敦和美国企业界的信任和肯定。

摩根的地位在 1884 年发生的第二次金融危机中得到了巩固。这次危机始于银行破产，又很快波及证券交易所。然而，不像 1873 年的大崩溃，这次欧洲投资者们没有大规模抛售证券。这是因为作为一个辛迪加首脑的摩根购买下了被惊慌失措的投资者和投机者们倾销到市场上的证券。从那时起到 1913 年他去世，摩根是美国投资金融界最有影响的人，一些评论家认为他的权力比多数总统都大。

到 19 世纪 80 年代，摩根的很多时间都花在铁路公司的资金筹措及其重组方面，他一直企图结束他所认为的无益的

竞争。1885 年摩根调解了宾夕法尼亚公司与纽约中央公司的冲突，并进而企图创建“利益共同体”以防止他所认为的破坏性竞争和修建过度。

摩根和其他投资银行家们为了达到节省目的，经常对铁路公司进行合并和接管，并为改组后的大小公司调整资本以便降低其固定支出。他们一般都竭尽全力使其应付自如。这样到 19 世纪 90 年代初期，他们已帮助重组了全国大多数大的铁路公司。1895 年初，摩根显然仍是金融业的头号人物，是资本主义的主要象征。

这时，由于经济困难，美国黄金外流。很快，一个谣传遍布整个华尔街，说美国将不得不放弃金币本位制。虽然格罗弗·克利夫兰总统作出保证说不会这样，但拿美国债券兑换黄金之风却盛行不止，致使财政部耗尽财力，面临无力还债的威胁。总统认识到需要外来的帮助，于是请来了摩根。摩根同意率一个辛迪加认购 1 亿美元用黄金支付的公债去向欧洲人出售，以缓解债券兑换黄金的风潮。当时，纽约国库分库的黄金储备已降至 900 万美元，而且有一张 1200 万美元的支票尚未付现，所以形势非常紧张。摩根告诉总统：“如果今天有人兑现这张支票，那么一切都完了。”幸好，这张支票没有被要求兑现。摩根不仅销售了这 1 亿美元的公债，而且与欧洲金融界商议达成了一个国际协定：销售公债的筹款工作完成之前，他们不拿美元兑换英镑或是购买美国黄金。后来，克利夫兰总统问摩根怎么知道欧洲银行家们会购买这些债券。他回答道：“我只不过告诉他们，这对于维护公众信誉和促进行业内部的和平是必需的，他们就买下了。”这个故事表明，到 19 世纪末，摩根在商业界的声望超过了美国政府。他在

金融界的声誉无人能比，是名副其实的金融界第一号人物。

统治铁路

南北战争结束后，摩根的公司进一步地扩大了规模，新加入他的公司的有他从前的同事——邓肯商行的查尔斯·达布尼以及他的表弟古特温。J·P·摩根公司也由此改为达布尼—摩根商行。然而，摩根仍牢牢地掌握着对伦敦关系的大权。虽然名字排在达布尼之后，地位却并不一定比达布尼低。

南北战争后不久，终于成为华尔街银行家一员的摩根，又把目光瞄准了铁路投机事业，因为这时各地铁路纷纷营建已成为美国的热门。早在南北战争期间获得丰富的投机致富经验的摩根，在投机者云集的华尔街上要一展自己的才能，打败所有的对手。

在著名的萨斯科哈那铁路之战中，摩根成功地介入铁路事业中。并在这个新阵营中不断扩展自己的领地。

萨斯科哈那铁路从纽约州的首府奥尔巴尼通到宾夕法尼亚州州境的北侧的宾加姆顿。路程其实并不长，只有 142 哩（约合 227 公里），然而它具有极为优越的地理位置。宾加姆顿城自古便是煤炭集散地，现在更是如此。而且在宾州北部，也就是宾加姆顿周围，有不少铁路通往各地煤炭产地。这样，萨斯科哈那铁路便成为联结东部工业城市与煤炭产地的大动脉。

脉。这条铁路南接伊利铁路，西达美国中部重镇芝加哥。匹兹堡的钢铁以及产油河的石油都经过这条铁路运抵纽约。

萨斯科哈那铁路是如此重要，所以，华尔街铁路大王之一的乔伊·顾尔德便不惜一切代价同赫赫有名的康乃里亚斯·范德比尔特争夺铁路控制权。顾尔德在渥多维剧场的地下室里，印制虚增的萨斯科哈那铁路公司的股票。而后又利用法院干涉萨斯科哈那的股东大会。几经周转之后，萨斯科哈那铁路便到了顾尔德手中。

范德比尔特并不甘心失败，他联合被撤销职务的原萨斯科哈那铁路公司总裁拉姆杰向顾尔德反击。考虑到双方实力的对比他们不如顾尔德，他们决定向艾德·摩根——前任纽约州长求援。艾德便推荐 J·P·摩根，他相信堂弟摩根的能力，应付这件事绰绰有余。

J·P·摩根在详细地了解了事件的前因后果后，向法院起诉。以一封无懈可击的上诉书使法院推翻原判决令，撤销了停止拉姆杰职务的命令。

初战告捷。下一步便是铁路股东大会上的争夺。在摩根精细的安排下，成功地阻挠了顾尔德企图破坏股东大会的计划，使股东大会得以顺利召开。股东大会结果，拉姆杰继续担任总裁，摩根被选为副总裁。

摩根取得萨斯科哈那副总裁职务后，掌握着萨斯科哈那铁路的经营发言人权。其实际地位已超过了拉姆杰。第一次接触铁路投机业的摩根旗开得胜，在华尔街崭露头角，获得了众人的高度评价，提高了知名度。

1879年1月2日，德雷克歇—摩根商行新厦在纽约华尔街竣工。不久，德雷克歇—摩根商行为范德比尔特的纽约中央

铁路公司成功地销售了 2500 万美元的股票。通过这次交易，摩根在纽约中央铁路布下了阵势，他本人也已经成为铁路的负责人之一。摩根当年的设想：希望能够在华尔街坐镇指挥，成为全美国企业的领导者。终于在铁路事业中实现了，他可以在铁路业中发布“华尔街指令”了。

由于农产，煤矿，钢铁，石油等的运输量急剧增加，在短短的 20 哩（约 32 公里）的纽约州的都奥尔巴尼和五大湖湖畔的水牛城之间，虽然有 4 条铁路并行，但铁轨的宽度各不相同，轨间的距离也各不相同。货物从支线运来就必须转到铁路干线上。因而，中继站里停有各种类型的蒸汽机车、客车和货车等，形成一片混乱，因而要设法把铁轨宽度和轨间的距离统一。而同时也有个大问题——中继站的转运设备严重不足，影响转运。虽然总投资投下进行铁路建设的总额已达到了 40 亿美元，但由于各自为政，铁路建设简直没有一点规则，铁路业者还漫无节制地发行公司债券，根据估计，铁路公司的公司债券及负债总额高达 20 亿美元。

在纽约和芝加哥之间，有 5 条铁路干线建造完成，另外，还有 2 条铁路正在兴建。

其它如西海岸铁路，宾夕法尼亚铁路，南宾夕法尼亚铁路，或是行将倒闭，或是正在扩展。全国铁路业进入了混乱的状态。面对这种形势，摩根决定对全国的铁路股票进行购买，取得控制权，对铁路业进行调整改组，实行铁路运输大联盟。

1882 年 2 月，J·P·摩根在极机密的情况下，在麦迪逊街 219 号——他的寓所中宴请了美、英、法等投资企业联合的代表，以及全国主要铁路的所有人。依照惯例，这个秘密会

议在摩根的书房中进行。所有与会人员围在橡木长桌边，正襟危坐。J·P·摩根理所当然地坐在最上位那把交椅上，德雷克歇以及来自伦敦的J·S·摩根商行代表端坐两旁。此外伦敦的巴林商行也派代表出席，基达，布朗……等则来自华尔街，摩根联合募购组织的成员几乎都到了。

中西部及西部各铁路的所有人也荟集于此，他们同投资银行团相对而坐，包括宾夕法尼亚铁路的罗勃兹，纽约中央铁路的德普，伊利铁路的金格，巴尔的摩——俄亥俄铁路的米西以及太平洋铁路的顾尔德等等，真可谓企业界的群英会。

在这次会议上，摩根同各铁路所有人达成了联盟的协议，铁路运费共同提高。这样就消除了因铁路之间的竞争而使运费降低，使铁路公司白白受到无谓的损失。

美国的历史学家将摩根这次召开的会议称之为“历史性的摩根会议”，因为从此以后，美国的铁路界及金融的经营都成为“摩根化”模式，也就是所谓的“美国经营摩根化”。

摩根化体制的经营是“顺应时代潮流而产生的摩根哲学”，且符合时代的口味。这种摩根化体制的投资银行，已经脱离了海盗式的经营方式，参与了大企业的经营，这就是美国资本主义形成的开端，具有明显的时代特征。

哈利生总统下台后，民主党的克里夫兰再度担任总统。这也是J·P·摩根“独领风骚”的时候，换句话说，“摩根化”的时代终于来到了。

摩根运用他那称为“摩根化体制”的企业改组的战略手段，为庞大的摩根金融帝国带来了鸿运。摩根不断地把各家倒闭的铁路公司收买下来，划归自己的麾下，加以调整、改组，最后派出自己的亲信前去经营，管理各家公司。

摩根为了制定这个战略，可以说是费尽心思。他的这个战略的实施，有五种方法及阶段，可以说是天衣无缝。

第一，组成一个调查小组，派出得力助手深入财产管理人手上的铁路企业内部，对企业财务状况进行彻底调查。然后推算出最低收入，定下改组的期限。将股票置于无红利的状态，实行负债（公司债及银行借贷）的负评价。利息的支付暂予搁置，股票红利也是如此。这样一来，那些股东与债权人终究会认为，这种做法或许会给他们带来一线光明。反正横竖都是要因破产而一无所有，不如来一回“宁可信其有，不可信其无”。因此，他们宁愿把希望寄托于摩根的手腕，满心期待有朝一日能东山再起，恢复生机。

第二，通过第一条这一针强心针，使旧股东的已幻灭的梦复苏之后，开始实施增资计划，给予他们再投资的机会。

第三，优先股的发行。这是美国的惯例。当利润产生、改组完成之时，对旧股东支付红利后，最重要的是，约定分红的股票，必须以低价格发行。

第四，在改组的手续费方面，收取极高的契约费。其收费之高，是投资银行处理一般业务的公债、公司债及股票发行的手续费所无法比拟的。

第五，当上述手续准备就绪后，最关键的一步就是派出自己的人介入各铁路。摩根让四五个得力人员组成企业介入小组，即所谓的“信托委员会”，他的权限要在股东大会之上。

由于执著地追求，加上方法得当，“摩根化体制”势如破竹。除了伊利铁路、里丁铁路、新泽西中央铁路、宾夕法尼亚铁路、拉卡瓦纳铁路、特拉华·哈得逊铁路、乞沙比克·俄亥俄铁路之外，还有新英格兰东北部的各铁路及南部的已

破产、经营赤字的几条铁路，其它全国的所有大小铁路，都在世纪之交时，依序完成了“摩根化体制”。

依据 1900 年的统计，主要干线所有人所控制的铁路哩数为——

直属于摩根的有 19073 哩（约 30500 公里）

此外，受庇于摩根羽翼之下的有：

范德比尔特的 19517 哩（约 31200 公里）

宾夕法尼亚的 18820 哩（约 29000 公里）

席尔的 10373 哩（约 16600 公里）

统计起来，摩根体系控制了共约 67000 哩的铁路。

此外，还有非摩根体系的约 36000 哩铁路，包括：

哈利曼的 20245 哩（约 32400 公里）

顾尔德的 16074 哩（约 25700 公里）

可以看出，当时美国铁路界呈三足鼎立之势，而摩根兵强马壮，势力遥遥领先于其他人之上。

J·P·摩根本人担任信托（财务）委员会的理事，大权在握，发号施令。直接参与的有范德比尔特的纽约中央铁路以下的 20 多家公司。

由于第一国家银行的首脑贝克被摩根招致麾下，所以贝克所租的乞沙比克——俄亥俄铁路和宾夕法尼亚铁路联结，一直延伸到东海岸，纳入纽约中央铁路体系了。

形势的发展越来越清楚地表明，摩根是可以被称为“铁路大王”的，他可以同洛克菲勒的“石油大王”的美誉相比美了。他在铁路业中的成就无人能与之匹敌。铁路事业的成功把摩根推向了他一生中的顶峰。

1913 年 3 月 31 日，摩根在去欧洲旅行途中去世，享年 76 岁。

洛杉矶奥运会主办人

1984 年，在第二十三届气势雄伟的洛杉矶奥运会闭幕式上，有一个金发碧眼、标致儒雅的美国人，佩带着象征奥林匹克最高荣誉的金质勋章，聆听着国际奥委会主席萨马兰奇对他的赞誉之词。这就是这届奥运会的主办人闻名遐迩的彼得·维克多·尤伯罗斯。1978 年，他从圣菲尔南多谷的旅游业中被挑选担任洛杉矶奥运会组委主席。在此之前，他 20 多岁白手起家成为百万富翁，但他名声不大，几乎是默默无闻。随着 1984 年奥运会的临近，他的名字渐渐被人们所熟悉，洛杉矶奥运会的组织巨大成功更使他名声大振，新闻媒介的报道使他在全世界家喻户晓。成为这一年排行榜榜首的世界新闻人物。

了解他的人都认为这是一种必然，因为他的经历早已证明了他迟早会声名显赫的。

白手起家的创业史

尤伯罗斯，1937年出生在伊利诺斯州的埃文斯顿，父亲是个房产生。他4岁时，母亲就去世了。他和姐姐由继母养大，后来又有了一个弟弟。父亲和继母感情甚笃，家庭和睦使尤伯罗斯童年的成长有个良好的家庭环境。

可能是由于宗教的关系，尤伯罗斯他们的家庭经常迁移。他曾在五个州读过六所小学，三所中学。每到一个新环境，就能结识一帮新的伙伴，由于小尤伯罗斯生性好动，喜欢参加各种社会活动，在移居的好几个州里，他都干过多种社会活动。上高中时，他曾组织过夏令营的水上运动，后来他还担任了儿童俱乐部的管理人。

但他自己说，他的童年是幸福而平庸的。他这样说，是为了嘲弄那些想把他当成小时候就是天才的人。“人们想制造某种戏剧，但其本身没有戏剧性”，尤伯罗斯如是说。

尤伯罗斯的父亲对他的成长影响颇深。他父亲虽然没有受过高等教育，但是一个非常精明能干的人，而且知识非常渊博，每当全家在一起吃晚饭时，尤伯罗斯的父亲的话题有如一部小百科全书，从猪肉到马铃薯，从国内政治经济到国际大事，谈话之间还不时地向三个孩子提问题。这种潜移默化的教育，使尤伯罗斯获益匪浅。

这些都使尤伯罗斯很早就了解、认识了社会，使他少年时期颇为早熟。

进入大学后，尤伯罗斯的生活内容更为丰富多采了。他经常喜欢搞一些社会工作，比如给汽车打气，卖东西，到养鸡场里拾鸡蛋。在大学里他和水球结了缘，他那至今稍微向左歪的鼻子就是最好证明。一条短的鼻梁居然断过几次。他是大学里水球队的主要得分手，优秀的射门技术使得他曾一度入选美国水球队。水球占去了他很多时间，但给他带来了乐趣和奖学金。

每当尤伯罗斯自己回忆起这段生活时，他就会自豪地说：“这些工作给我增加了一些收入，而且还使我的生活变得更加充实。”

大学毕业后，尤伯罗斯带着对新生活无比企望来到奥克兰机场工作。这儿的工作丝毫不带浪漫色彩，尤其非常枯燥，而且收入并不丰厚，但尤伯罗斯把它当成一个自己锻炼的机会，干劲十足，干得兴致勃勃。在机场尤伯罗斯几乎什么工作都干过，运行李、做广告、卖票、检票、到旅馆里去叫醒工作人员，这一切他都感到很有兴趣，而且很认真。

1959年，尤伯罗斯获得了经济学士学位并和他学生时代的恋人吉妮喜结良缘，然后辞去原公司的职务，两人一起到夏威夷的联合航空公司任职。确切地说，这一年是尤伯罗斯从事经济管理生涯的开始。

在联合航空公司任职6个月期间，尤伯罗斯发挥了一定的经营管理才能，被洛杉矶航空服务公司总经理科尔考里安委任为该公司驻夏威夷办事处的负责人。尤伯罗斯干得更为出色，为公司创造了几百万元的收入。不到一年，他被破格

提升为公司的副总经理，而这时的尤伯罗斯只有 22 岁。

1962 年，科考尔里安卖掉了他的航空公司。尤伯罗斯也只好另寻他路，他单枪匹马投身到西雅图国际航空公司。由于当时的西雅图国际航空公司不景气，工资少、没有任何奖金，再加上旅馆费提价，使尤伯罗斯负了不少债。过了整整一年他才还清了债务。

这次的经历，对尤伯罗斯启发很大，他下定决心控制好“财政”，并且为自己白手起家创出一条路来。经过几个月的思索，他决定用自己仅有的一点家当在好莱坞开设国际运输咨询公司。咨询公司开创时只有一间办公室，但在他的精明管理下，咨询公司很快发展起来，到 1967 年已拥有 36 万美元的资金并开始出售股票。

1972 年，尤伯罗斯以 67 万美元的价格买下了历史悠久的“阿梅斯特先生旅游服务公司”，转而经营旅游业。公司不断发展。把原有的在世界各地的 38 个办事处发展到 100 多个。

一年之后，尤伯罗斯又开创了“侨胞旅行社”，很快就发展到拥有 4000 多套房间，10 多个豪华的游艺场的规模。

紧接着在 1974 年，他又成立了第一旅游公司，4 年后，第一旅游公司即发展为在全世界拥有 200 个办事处，1500 名工作人员的北美第二大旅游公司，年总收入约 2 亿美元，年纯利润达几百万美元。

尤伯罗斯成功的因素是多方面的，但最重要的是他审时度势、知人善任。在公司里，利用股份调动工作人员的积极性。每个职员都是股东，公司的前途与每个职员休戚相关，职工的工作好坏，直接与本身利益挂钩。

应该说，早在奥克兰机场工作时，尤伯罗斯就看到了他成为百万富翁的前景，而此时的他还不满 40 岁，白手起家，已经拥有比百万富翁多好几倍的财产了。

知难而进，挑起主办奥运会重担

1978 年 11 月，在洛杉矶市获得奥运主办权后的一个月，市议会就通过了一项不准动用公共基金办奥运会的市宪章修正案。洛杉矶市政府只好把求援之手伸向美国政府。也许是对手奥运会不屑一顾，也许是已经意识到美国举行奥运会将会遭到前苏联的报复而进行抵制，美国政府对此冷若冰霜，明确表示不能提供一分钱。

巧妇难为无米之炊。洛杉矶市已经走投无路，只好向国际奥委会申请，要求允许以民间私人出面主办奥运会。

这个请求太意外了，国际奥委会还从来没想到过由私人主办奥运会。万一这个人感到力不从心，半途而废怎么办？偌大的奥运会交由私人主办，国际奥委会的面子置于何处？更何况《宪章》已明确规定只能由城市主办奥运会。如果还有另一个城市申请，国际奥委会就有了回旋的余地，然而，当时没有别的国家和城市申请举办，国际奥委会一点儿回旋的余地都没有。《宪章》的这条规定第一次失败了。

洛杉矶奥运会筹备组开始“物色”一个能在行政当局不

贴一分钱的情况下办好奥运会的人选，“物色”委员会的理想标准是，这个人年龄在40~55岁之间，在洛杉矶地区生活过，喜欢体育，具有从经济管理到国际事务等多方面的经验。

电子计算机在不停地开动着，经过一次又一次的筛选。计算机里不断出现的名字就是——彼得·尤伯罗斯。

于是筹备组向尤伯罗斯发出了邀请。当筹备组的谈起所谓“理想人选”的标准后，尤伯罗斯情不自禁地说“哦，这有点像我”。他的妻子吉妮后来说：“不是像他，就是他”。

私人主办奥运会是奥运史上的第一次，同时也意味着要冒最大的风险。前几届奥运会是城市主办的，财政上的亏损，谁也没能逃过去。

1972年在原联邦德国慕尼黑市举行的第二十届奥运会所欠下的债务，久久不能偿还。

1976年，加拿大蒙特利尔第二十一届奥运会，亏损达到10亿美元。

1980年在前苏联的莫斯科举行的第二十二届奥运会耗资高达90亿美元，亏损更是空前。

1980年在美国普莱西德湖举行的冬季奥运会，从财政和组织上来说，也是不甚成功的。

纵观现代奥运会的历史，就能发现，举办奥运会是财政上的一场“灾难”，谁主办谁就得不惜“血本”，更何况尤伯罗斯是私人主办奥运会。

现实即使如此，但尤伯罗斯觉得是对自己一次重大的挑战，他欣然接受了筹委会的邀请。

严人律己的管理

尤伯罗斯以 1060 万美元的价格卖掉了他的第一旅游公司，进入了组织洛杉矶奥运会的新领域。当时，距洛杉矶奥运会还有 6 年时间。正像他兴办旅游业开始一样，他不得不又一次白手起家。

1979 年初，当尤伯罗斯正式任组委主席时，他发现组委会在银行里竟连一个户头都没有。他立即从兜里掏出 100 美元，立了一个户头。实际上，当时的组委会没有办公室，也没有办公桌和电话。当尤伯罗斯拿着钥匙来到新办公室时，他发现门锁打不开。原来房商在最后签订契约之前，由于受一些反对在洛杉矶举办奥运会的人的挑唆而将房子卖给了别人。就在下楼的电梯上，尤伯罗斯碰上了两个退掉房子、提前 60 天搬了出去的保险商，尤伯罗斯当机立断临时租下了这两个保险商的房子，租期为 60 天。

60 天后，组委会在库尔沃大街的一个由旧房改建的建筑物内落了户。

从此，组委会的机器开始转动，有关洛杉矶奥运会的“产品”开始在这里诞生。尤伯罗斯充分显示了他充沛的精力和非凡的领导艺术。他事无巨细，都亲自管理，从签订合同到视察场地，从了解各种行情到参加各类会议。他几乎没有

时间回家吃饭，只好在办公室里就餐，只有晚上才驱车回家。几年来，他始终像一台高速运转的机器，很少有人看到他疲乏困倦。

尤伯罗斯对组委会的工作人员要求十分严格。除了大量的志愿人员外，组委会只有 200 多名正式工作人员，而 1976 年的蒙特利尔奥运会有 1505 名。尽管他的组委会工作人员有不少是妇女和少数民族，但都必须是精明能干而且遵守纪律。尤伯罗斯为此辞掉了不少人，即使是他的朋友，也毫不犹豫。

一天下午，一个平时工作能力很强的小伙子，由于交通堵塞，迟到了 15 分钟。第二天来上班的时候，发现自己的东西都被堆放在办公室门外。他才知道他已经被解雇了。

在组委会的大楼里，工作秩序的确是井然有序的。尤伯罗斯下令所有外人一律不准随便进入组委会大楼，被批准后得以进入的人必须穿过三个安全检查员，而且有一名“陪同”陪着参观或参加全程。这种检查对洛杉矶市及加利福尼亚洲的政界人士也不例外。一个洛杉矶市政府议员说：“我到那儿去，他们连我的市政议员证也不承认。他们要求看我的驾驶执照，我感觉简直像个罪犯”。最有趣的是，一次一个美国全国广播公司的记者要上厕所，因没有陪同，被拒之于厕所门外。

尤伯罗斯还规定，工作人员未经批准，不准随便和记者交谈，不得接受记者的采访，经过批准必须有一名工作人员在场做记录。就连尤伯罗斯本人，也只准记者公开发表他谈话的一小部分。

这些都是使得组委会成为一个纪律严明、精明强干的组织，但也招来了许多非议。有人指责组委会像一个暴政国家，

而暴君就是尤伯罗斯。有的人说：“如果尤伯罗斯办的不是奥林匹克而是福特公司的话，那他一个雇员也留不住。”

对于流言蜚语，尤伯罗斯不屑一顾，因为他丝毫不缺乏赞誉之词来压倒一切。对于被辞掉的工作人员他深表同情，他说：“有些人不能很好适应我们的环境。他们被自然淘汰的，很不幸，他们受到了伤害。”尤伯罗斯相信，他这样做是正确的。他说：“奥运会就在我们面前，这种机会只有一次，我们必须第一次就成功，必须全力以赴。”他正是这样严格管理组委会，组委会也正是这样工作的。

“鹬蚌相争，渔翁得利”

奥运会是举世瞩目的，对一个国家，一个民族和城市，能够承办奥运会是一个巨大的荣誉。但是，奥运会的巨额费用使承办者苦不堪言，想承办者也知难而退。筹集资金是承办奥运会的关键，这个问题始终困扰着人们。

尤伯罗斯毕竟是一个强有力的人物。如果没有“金钢钻”，他当初就不会揽这个“瓷器”活。如果没有很大把握，他也不会接这个摊子。

人们说：“任何东西到了商人手里，都会变成商品”，这句话对尤伯罗斯来说恰如其分，毫不夸张。

尤伯罗斯身为商人，深刻地体会到，企业家最重视的是

自己企业产品的知名度。没有知名度，产品很难作为商品推销出去，产品的知名度和产品所赚回利润是成正比的。为了使自己产品名气超过竞争对手，各个厂家往往肯花大钱，尽力设法挤垮对手。“鹬蚌相争，渔翁得利”。尤伯罗斯决定利用各竞争对手这种心理，提高赞助收入。规定本届奥运会正式赞助单位只接受 30 家，每一个行业选择一家，每家至少赞助 400 万美元。赞助者可取得本届奥运会某项商品的专卖权。这样一来，各大公司就只好拼命抬高赞助额的报价。

可口可乐和百事可乐历来是对头。每一届奥运会都是两家交手的战场。1980 年莫斯科奥运会上，百事可乐占了上风，虽然赌注大了点，但毕竟打响了牌子，提高了销售量。可口可乐尽管自恃老大，也仍然显得相形见绌。这次洛杉矶奥运会上，可口可乐决心一定要挽回自己的面子。

尤伯罗斯向两家大公司抛出了 400 万美元的底价。百事可乐思想准备不足，还在犹豫之际，可口可乐已经胸有成竹，一下子把赞助费提高到 1300 万，高出尤伯罗斯提出的底价 2 倍之多。可口可乐的一位董事咄咄逼人地说，我们一下子多出 900 万，就是不给百事可乐还手的余地，一举将它击退。果然百事可乐没有还手，可口可乐成了饮料行业独家赞助商。

尤伯罗斯笑纳 1300 万美元后，又把目光对准了感光胶片的两位大亨：柯达公司和富士公司。底价同样是 400 万美元。然而这次可不那么顺利。

柯达公司开始也想加入赞助者的队伍，但他们不肯接受组委会的不得低于 400 万美元的条件，他们只同意赞助 100 万美元和一大批胶卷。尤伯罗斯没有答应。他还亲自飞到柯达公司的总部劝说他们接受组委会的条件，但“心胸狭窄和

傲慢”的柯达公司没有同意，他们满以为有把握不改变条件便可获得赞助权，等待着尤伯罗斯的让步。

此时一向嗅觉灵敏的日本人似乎感觉到了什么，决心以此打入美国市场。富士公司同尤伯罗斯讨价还价，最后以 700 万美元的价格买下了洛杉矶奥运会胶卷独家赞助权。

待到柯达公司醒悟时，富士胶卷已经充斥了美国市场，为此柯达公司广告部的经理被撤了职。

美国通用汽车公司与日本丰田等日本几家汽车公司的竞争，更是热火朝天，彼此都竭尽全力以拼抢这“唯一”的赞助权……

结果，企业赞助共计达 3.85 亿美元。而 1980 年的莫斯科奥运会的 381 家赞助厂商，总共赞助仅 900 万美元。

收入最高的莫过于把运动会实况电视转播权作为专利拍卖。最初，工作人员提出的最高拍卖价是 1.52 亿元，遭到他的否定。他亲自出马先研究了前两届奥运会电视传播的价格，又弄清楚了美国电视台各种广告的价格，提出 2.5 亿美元的价格。

然后，尤伯罗斯跑到美国两家最大的广播公司——美国广播公司（ABC）和全国广播公司（NBC）游说，策划了几家公司之间的一场全力以赴的竞争。结果美国全国广播公司欣然接受了这个价格。该公司负责体育节目的副总经理对尤伯罗斯在谈判期间所表现的谈判艺术和工作效率表示十分钦佩。

尤伯罗斯还以 7000 万美元的价格把奥运会的广播转播权分别卖给了美国、欧洲、澳大利亚等国。从这开始，广播电台免费转播体育比赛的惯例被打破了。

结果，仅此一项，尤伯罗斯就筹集到了 2.8 亿美元。

奥运会开幕前，要从希腊的奥林匹亚村把火炬点燃空运到纽约，再蜿蜒绕行美国的 32 个州和哥伦比亚特区，途经 41 个城市和近 1000 个镇，全程 1.5 万公里，通过接力最后传到洛杉矶，在开幕式上点燃火炬。

尤伯罗斯发现参加奥运火炬接力跑是很多人梦寐以求、引以为荣的事情，于是他提出了一个公开出售参加火炬接力跑权利的办法，即凡是参加美国境内奥运火炬接力跑的人，每跑一英里，须交纳 3000 美元。

此语一出，世界舆论哗然。尽管尤伯罗斯的这个做法引起了非议，他仍然我行我素。最后大笔的款项还是收上来了。这一活动筹集到了 3000 万美元。

设立“赞助人计划票”，凡愿赞助 2.5 万美元者，可保证奥运会期间每天获得最佳看台座位两个；每家厂商必须赞助 50 万美元，才能到奥运会做生意，结果有 50 家厂商，从杂货店到废物处理公司，都出来赞助。

组委会还发行各种纪念品、吉祥物，高价出售。

利用地利人和，能省则省

虽然奥运会的大多数项目的开支不能减少，但有不少项目都可以采取变通办法，这就会节省一大笔开支。

首先，洛杉矶 1932 年曾举行过奥运会。现代奥运史中，有 4 个城市举办过两次奥运会，即巴黎、伦敦、柏林和洛杉矶。虽然现在的奥运会的规模与当初不可同日而语，但以前奥运会的一些设施毕竟犹存，仍然可以用，例如奥运村。

昔日举办活动留下的东西今天又有了新的用途。尤伯罗斯没有新建奥运村，不足部分用校舍解决，这就为他节省了一大笔开支，而且大大减少了工作量。

其次，尤伯罗斯正式工作人员只有 200 名职员，这与前三届相比相差悬殊。慕尼黑市奥运会有 1600 个职员；蒙特利尔奥运会有 1505 个职员；前苏联莫斯科奥运会有 2000 个职员。

正式工作人员少，不仅减少了开支，而且容易管理，职员之间没有踢皮球现象，工作效率高，更何况尤伯罗斯很好地运用了支援人员，使组委会工作效率迅速提高。

最后，洛杉矶奥运会由于前苏联的抵制，苏联和一些东欧国家拒绝参加。虽然尤伯罗斯和国际奥委会主席萨马兰奇几次飞往这些国家，想说服苏联等国参加洛杉矶奥运会，最终没能取得成功。这件事虽然造成了一定的损失，但同时也节省了不少费用。

空前的成功

随着奥运会的日益临近，整个洛杉矶市已呈现出浓郁的

气氛。由各公司赞助整修和重建的各种设施已焕然一新，当国际奥委会主席萨马兰奇和主任贝利乌夫人在视察了这些设施之后说：“洛杉矶奥运会的组织工作是最好的，无懈可击的。”

从五彩缤纷的开幕式开始，抵制给奥运会带来的阴影被一扫而光了。来自世界各地包括中华人民共和国在内的运动员和观众以及美国的观众表现出的空前的热情，把洛杉矶奥运会推向了巨大的成功。

140多个国家和地区 7960 名运动员使这届运动会的规模超过了以往任何一届。整个奥运会期间，观众十分踊跃，场面热烈，门票销路大畅。田径比赛时，9万人的体育场天天爆满。以前在美国属于冷门的足球比赛，观众总人数竟然超过了田径。就连曲棍球比赛也是场场座无虚席。美国著名运动员刘易斯一人独得 4 枚金牌，各种门票更是抢购一空，多杰尔体育场的棒球表演赛，观众比平时多出一倍。

同时，几乎全世界都收看了奥运会的电视转播。令人眼花缭乱的闭幕式至今还留在人们记忆中。

在奥运会结束的记者招待会上，尤伯罗斯宣称本届奥运会将有盈利，数目大约是 1500 万左右。一个月后的详细数字表明本届奥运会盈利 2.5 亿美元。

洛杉矶奥运会以其财政上前所未有的成功为后来的奥运会树立了榜样，这一结果显示了尤伯罗斯了不起的组织才能和商业才能。

钢铁大王

现代西方工业国中，最富有、最发达的国家，当然首推美国。若是问历史上对美国社会影响最大的富有者是谁？众口同一，毫无疑问会回答：“汽车大王”亨利·福特、“石油大王”约翰·洛克菲勒，“钢铁大王”卡内基。卡内基位居第三。

安德鲁·卡内基，1835年出生于英国英格兰的登弗梅林，1848年随全家移居美国。

从十几岁起，他就开始为维持生计而奔波。他干过纺织厂的小工，电报局送报员，铁路公司的秘书和股长等工作，他也曾三番五次地失败，但他并没有因此失去信心。一次又一次的失败，无疑给他提供了更多的经验和教训，使他在事业上更加成熟。

我们知道，成功总是属于有心的强者，卡内基有力地证明了这点。

1872年，卡内基自己创办钢铁厂，并很快成为美国近代企业史上最有影响的“钢铁大王”和亿万富翁。

别让机会错过

1860年前后，卡内基开始做股票投资，由于他抓住了机遇，在不长的时间内，赚了不少钱。

机遇有时就是这样，它在你旁边时，如果你能及时把它抓住，你定然会有很大的收益，但是你将它错过，那么就是很难再追回来。

卡内基在宾夕法尼亚铁路公司西段任股长和秘书，此时，正好公司的一个股东要卖掉他的股份。

铁路公司的兴起，它必将越来越发展，公司的股票只会升值，绝没有贬值的可能。

卡内基权衡了利弊，毅然向西段股长借了600美元，买下了这个股东的股份。

股市的行情证明了卡内基的抉择是正确的，没出多久，600美元的股票就升值为数千美元。

卡内基抓住了机遇，取得了第一次的成功。从此，走向了发家之路。

在以后的日子里，卡内基一次又一次地抓住了机会。

29岁，卡内基的事业出现了空前的转机。

人生的旅途中，29岁应该算一个重要的阶段。在卡内基29岁时，南北战争还未结束，战争给他造就了大量的机会。卡

内基巧妙地运用了这一段青春年华时期碰上的大好时机。

此时，正是他在宾夕法尼亚铁路公司红火之际，但卡内基却提出了辞职。

“美洲大陆现代是铁路时代、钢铁时代，需要建造铁桥、火车头和钢轨，钢铁是一本万利的。”他是这样想的。

也是在这时候，在克利夫兰经营谷物生意的洛克菲勒正活跃在石油生产线上，而卡内基则专注于钢铁工业。

建造铁路是需用钢铁最多的事业，铁路造得越多，就越对钢铁企业家有利，但是如果想垄断横贯美国铁路的铁轨和铁桥制造和销售，又要采取什么样的方式？

带着如何实现这个梦想的思考，卡内基渡过了大西洋，到英国去做短期考察。

这是他毕生难忘的一次假期旅行。

此行，他取得了事业上的一大收获，在伦敦，卡内基买下了道兹工程师兄弟的钢铁制造的专利。

当时，他并没有想到，这一专利能够给他带来巨大的财富，他仅仅只是想到，钢铁业的发展肯定是前途无量。

没有任何疑问，钢铁业的发展一日千里，连卡内基本人开始时也是估计不足的。

卡内基又一次抓住了机会。

回到美国后，卡内基就像是重新上了发条的机械一样，发疯地行动起来，向建立钢铁业进军。

他把股票全部换成现款，转向投资于钢铁工业。1872年，他用35万美元在匹兹堡南建起了一个现代化的钢铁工厂。

1873年，一场严重的恐慌席卷美国，股票全部下跌，许多的投资付诸东流，但，在此之前，卡内基的股票已经

全部出手，这场混乱没有波及他。

同时，卡内基投资的新兴钢铁业独领风骚。正同卡内基的预测一样：宾夕法尼亚铁路公司以及其他铁路公司正在调换铁轨、军火工业及其他方面对钢、铁的需求也在增加。

没有半年时间，卡内基的资金就翻了好几番，他的公司几乎垄断了美国的钢铁市场，他也一下子成为了美国最有钱的人之一。

卡内基高瞻远瞩，把握住了机会，又一次取得了成功。

成功的竞争要诀

抓住了机会并不等于抓住了成功。如果仅仅满足于对机会的把握，而不去把它运用于实践中，机会依然是没有用的。

卡内基的精明之处就在于，他既能抓住机遇，也善于走向成功，这主要得益于他那行之有效的竞争要诀：

“密切注意成本，就不用担心利润”。

成本会计是首先在美国铁路上开始实行的。19世纪50年代，美国铁路公司中最大的宾夕法尼亚公司，为保持准确的记录以便在经营、投资及人事等方面作出决策，核算成本耗费和收入情况，以便判明是否盈利，首先实行成本会计制度。

卡内基是一个有心人，他认识到这一方法是做生意的一

一条最基本的要诀，于是，在宾夕法尼亚的7年中，他学习并熟练掌握了成本核算知识。

在他后来从事钢铁业中，成本会计知识得到了最大限度的运用，他也因此获得了大量的利润。

当时，在美国钢铁工业领域中成本会计还根本没有市场，人们所采用的记帐方法依然是最简单的复式簿记，有的甚至只是按总产量来分摊全部费用开支，来决定利润的多少。

这样做的弊端是没有说明特定工序、设备或人员方面的成本，更糟糕的是经营管理方面一片混乱，无从下手改进。

然而，在卡内基的钢铁厂内，却采用成本会计制度，使生产者知道每道工序的成本，取得最大的利润。卡内基雇用了酸性转炉炼钢法专家亚历山大·霍利，采用了霍利发明的方法。这种方法是使设备和人员高效率运转以求得最大效益，而在设备过时之前就将它废弃，以便用现代化技术设施取代；用图表显示成本及产量，不断改进管理，提高效益。

根据成本分析，卡内基又进一步改进了生产管理。当时，钢铁业同行们实行的生产方法是各干一种不同的工序，诸如冶炼，锻轧、切割、铸造等等各种工序都分散在各个工厂，分散作业，极不利于管理。为了便于统一协调，卡内基实行的是钢铁生产的全部工序实行“一条龙”工作法。

除此之外，卡内基又使他的钢铁生产实现一体化发展：购进采石场和铁矿，以保证原料的稳定供应；建起平炉和炼焦炉，使生产工序现代化并形成一个整体；开发新产品，拓展销售渠道。“我能使钢的售价格比你们任何一家的都低，用低价出售来抢掉你们的生意。什么时候我需要市场，市场就是我的”卡内基不无自信地对自己的同行们说。的确，他完全

可以做到这些。

由于上述改进，卡内基钢铁厂的生产效益大大提高，他的工厂第一吨钢的生产成本是 56 美元，到 1900 年时降为 11.5 美元，年利润 4000 万美元。他有一座炼钢炉，年产量从 1.3 万多吨增加到 10 万吨。

这一切都归功于他那“密切注意成本，就不用担心利润”的竞争要诀。

为了降低成本，他甚至可以不择手段。

从经济学的角度来看，成本低了，利润就自然上来了，这是一条永恒的经济学的规律。

卡内基正是掌握了这一规律，才超过了众多的同行，发展他的钢铁事业。

同时，卡内基十分重视对设备的革新，他甚至不惜重金买下所有对他有用的专利，他还科学地调整了钢铁一体化的发展，使技术的革新，生产的改良以及经营管理的有效改进有机地统一起来，更有效地促进了钢铁业的发展和繁荣。

“原料源源不断地流进卡内基精心设计的工厂，从工厂的另一端又大量运出完工的产品——其精确程度简直像跳芭蕾舞一样”。他的同行们是这样描绘卡内基的工厂的。

这样的流水作业，对于 19 世纪末的钢铁工业来说，无疑是最现代化的生产技术。

行之有效的竞争要诀，再加上最先进的生产技术，人们就不难理解卡内基之所以取得如此辉煌成就的原因。

没有硝烟的战争

在战场上，有时如果恰当地以退为进，作适当的让步，反而会掌握战争的主动权，取得全局性的胜利。

商场有如战场。

当两家势均力敌的同行业竞争起来，若是谁也不让谁，最终的结果，只能是两败俱伤，最好的结果是在权衡利弊的基础上，明智的一方应该主动让步，有时反而会取得意想不到的效果。

这是常人所无法理解的。也只有经营的天才才有可能作出这种选择，当然，这种选择绝不是盲目的屈服，而是在分析了可行性的基础上，意识到作出让步之后，受益的是自己，才可以作出决定。

卡内基就属于这一类天才。

1898年，继克利夫兰总统之后，美国第25任总统麦金利，趁当时还是西班牙属地的古巴发生动乱之际，以缅因号战舰在哈瓦那湾爆炸为导火线，发动了美西战争。

而在1900年，“华尔街大佬”金融巨头摩根和“钢铁大王”卡内基正在进行一场没有硝烟的战争。战争以卡内基先胜利，后退让而告终。

美西战争，由于关系到铁路、军火等许多方面，这就使

得匹兹堡的钢铁需求量高涨。美西战争，以美国的胜利而告终，也使美国的国际声望日隆，因此，摩根向卡内基发动的钢铁战争更具有历史意义。

控制全美铁路的“华尔街大佬”——摩根，此时直接把作战目标指向了钢铁，而这只是他在一个偶然的机会注意到的。

摩根意识到了发展钢铁业前途无量，这个华尔街大佬是不会轻易放过任何一次机会的，更何况，此时也正步入需要大量钢铁的时代。

其实，早在美国钢铁需求大幅度增加的美西战争前，摩根就已经把眼睛投向了钢铁。他首先把安插高级干部作为融资条件，送入伊利钢铁及明尼苏达钢铁两家公司，从而控制了这两家公司的实权。

但是，这两家公司与卡内基的钢铁公司相比较，只不过算是中小企业而已，摩根并不满足于此。而现在，由于战争导致了钢铁价格的上涨，摩根的兴趣就更由铁路转到钢铁。

于是，摩根决定向卡内基发起进攻。

摩根首先答应了号称“百万赌徒”的兹兹的融资请求，合并了美国中西部的一系列中小钢铁公司，成立了联邦钢铁公司，同时拉拢了国家钢管公司和美国钢网公司。

摩根野心勃勃，一心想主宰全美钢铁公司。当然不能容忍卡内基在他的“卧榻之旁酣眠”。

首先是，联邦钢铁公司的关系企业及摩根所属的全部铁路，一齐取消对卡内基钢铁企业的订货。

但是，卡内基方面却没有任何反应。作为一个玩股票起家的人来说，冷静是最良好的特征，股市风云变化，甚至是在一分钟内就有上百种甚至上千种变化，如果此时不能保持

冷静的头脑，那么势必会手忙脚乱，从而导致失败。

卡内基毕竟是胸有成竹的，他冷静地对待这一切，他什么也没说，甚至是他的代理人都不清楚他究竟在想些什么。

“什么时候我需要市场，市场就是我的。”卡内基很清楚自己的钢铁业在美国所占的市场，所以这些市场没有了卡内基钢铁公司的支持，务必会有许多相关企业因此而蒙受损失，所以，卡内基并不愁他的钢铁的出路，你不要自有别人会要。面对摩根的进攻，他一点都没有感到慌恐，他相信自己的实力。

战争如果照这样进行下去，损失的不是卡内基，而是那些不向卡内基钢铁公司进货的企业，这无疑对卡内基是十分有利的。

摩根似乎在这件事上栽了跟头。当然，“华尔街大佬”也并非等闲之辈，他马上就发现了事情的不妙，很快就转变了方式，采取了第二个步骤。

“美国的钢铁业必须合并，是否合并贝斯列赫姆钢铁企业，我还在考虑中，但合并卡内基钢铁公司，则是绝对必要的。”摩根这样告诉卡内基。

他甚至威胁说：“如果卡内基拒绝的话，我就找贝斯列赫姆。”

别的挑战并不可怕，但是如果摩根和贝斯列赫姆联合起来，势必对自己不利。卡内基清楚地认识到这一点。

在分析了形势，估计了发展，权衡了利弊之后，卡内基终于作出了如下的决定：

“1元5角”“告诉摩根，大合并相当有趣，不妨参加。参加条件嘛，我要大合并后的新公司债，不要股票，至于新公

司的公司债方面，对卡内基钢铁资产的时价额，以 1 元对 1 元 5 角的公司价”。

这就是说股票要以时价卖掉，他不要合并后的联邦钢铁公司的股票，而要具有黄金保障的公司债，并且要以 1 对 1.5 的比率兑换。

1 对 1.5，对于卡内基来说，这是很占便宜的交易。而摩根能接受这条件吗？

摩根确认了来人带来的纸条上的确是卡内基的亲笔字迹之后，他沉默了片刻，然后说：“我接受！”一句话，就答应了卡内基。

谁也无法知道摩根在那片刻沉默间想了些什么。他是骑虎难下，还是他自以为在以后他会取得很高的利润；谁也无法说明。

商谈达成了协议，卡内基的钢铁业归了摩根。按照合约，卡内基钢铁公司的价额以大合并后新组建的联邦钢铁公司的公司债还清。从华尔街的档案记录中可以知道，卡内基拥有了 3.5 亿至 4 亿美元的资产，超过了美国当时的国防预算。一时间，匹兹堡成为了淘金地。

卡内基看到了摩根的弱点，同时抓住了摩根的心理，并根据钢铁业的发展趋势，以 1 对 1.5 的比率兑换了卡内基钢铁公司资产的时价额，使卡内基的资产从 2 亿多美元一下飞跃到近 4 亿美元，又翻了一番。

卡内基再一次取得了成功，这成功是与其超人的胆识分不开的。

在商界这种情况的出现不足为怪。但像卡内基这样以退为进，看似让步实则大胜而取得又一次飞跃却是寥寥无几。商

界如战场，在战争打起来后，不应该盲目出击，应该分清形势，权衡利弊，然后才有可能赢得战争。

出众的用人艺术

卓越的管理者，一般都是善于用人的。

用人的恰当与否，直接关系到企业的发展和效益，不会用人的管理者，不能算是一个好的管理者。

卡内基的成功之处，还在于他能发现人，并善于用人，获得他们的信任。

卡内基在早年的奋斗中，曾遇到过许多阻碍，他的计划常常要被人反对，但是，每一次他都能运用奥妙的策略，使反对他的人满意而信服，并且很迅速、很轻易地解决了所遇到的困难。

卡内基曾经用其出色的方法，去对付一个心怀不满的伙伴。

这个人是他的助理，名叫派保，是一个怪僻而又可爱的人，在一次非常紧要的时候，他想背叛他的上司卡内基。

有一次，他们俩都在圣路易，卡内基的公司刚刚承造好一座桥，资金非常紧迫，想去周转一些钱来渡过难关。可是，这个助理却突然害起思乡病来，他决定要搭夜车回到他的故乡去。

这时卡内基眼见他的全盘计划，都要被这个助理的怪僻脾气所破坏了。

于是，卡内基心生一计，他并不请求他留在圣路易帮助他办好事情。他平常就留心到这个助理对于马是非常地喜欢的。于是卡内基便对这个助理说，他曾听得人家讲起，在离圣路易不多远，是出产名马的地方，他想去买一对驾车的马，送给他的姐姐，因此他要求派保不要就回去，帮助他挑选马匹后再说。

香饵果然钓上了鱼儿。那个助理听说让他帮着挑选马匹，果然十分高兴。他愉快地帮卡内基挑选了马匹，并且愉快地完成了工作。

“我们终于完成了全盘计划，派保做了一个全盘计划中的有用人才。”卡内基这样说。

投其所好，或许是同一个人相处的最好方法，卡内基正是恰如其分地运用了这点。

把这个助理留下，无形中完成原有的计划，同时，一点没有不愉快的感情，而使他很顺服地跟他一起完成工作。卡内基在这一点上，的确做得很出色，只向对方给予了一点“小惠”，结果却得到了全部的成功。

这是卡内基的高明之处，他使别人在并不麻烦而会感到十分高兴的情形中帮助了他，如果他是强制助手留下，那么结果怎样？我们一点也不难想象。

用人时，有时就应该这样，否则是很难得到别人的帮助的，只有表现出对他人的充分信任，别人才有理由为你做得更好。

在用人方面，卡内基还注意了非常重要的一条，这就是：

“只要是有才能的，就应该重用，用人之长，避人之短。”

在卡内基的奋斗中，他始终坚持这一原则，从而为自己争取了一次又一次的机会。

有一个出身贫贱的青年成为卡内基公司的职员，尽管他工作十分勤勉，也十分出色，但是那些出身高贵的部门经理常常看不起，并时常向卡内基大进谗言。

卡内基并没有一味偏听偏信，他经过亲自调查，发现这个青年相当出色，因此不顾其他人的反对，毅然提拔了这个青年。

果然，不出卡内基所料，这个青年成为了一个相当出色的管理人才。

卡内基就是这样，有才能必受重用，不在乎其他方面怎样，而且并不因为此人有弱点，而不用。他发现了一个道理，就是某个人有一方面弱点，在另一方面肯定会较之别人较强，扬长避短，充分发挥一个人的长处，从而使他们更好为他的企业而工作。

同时，这部分人因为得到卡内基的信任，势必会加倍地努力来证明他们的价值，也促进了卡内基事业的发展。

卡内基的用人艺术，的确十分出众，也正是因为他出色的用人艺术，才使得他获得了职员们的普遍信任，拉拢了众多的客户，从而奠定了他成为亿万富翁的基础。

用人之道，是一门很高深的学科，只有领悟到其中真谛的人，才能真正地发挥每个人的所长，为自己服务，卡内基的经验，也正是给我们提供了这些。

卡内基一生所追求的无疑是金钱，为了获取最大的利润，他甚至是十分苛刻的。

但是，首富并不是守财奴。卡内基把相当部分的钱广泛用于教育、慈善事业中去。“财富是无法带上天堂的”，在他临死前，他还把3·5亿美元捐给美国的慈善事业。

石油巨人

1921年8月，一个年仅23岁的美国人走进克里姆林宫，受到无产阶级革命领袖列宁的亲切接见。64年后，即1985年，这位俄国移民后裔故地重游，但已不是先前那位仅仅给饥荒中的俄国送来10多万美元医疗物资的医学院毕业生，而是作为美苏谈判的牵线人，和苏共中央总书记戈尔巴乔夫会晤。此时的他已经是年销售额为127.5亿美元、名列美国大石油公司第八位、在西方世界最大的工业公司中居第二十位的西方石油公司的董事长兼总经理。

他，就是被邓小平誉为“勇敢的人”——亚蒙·哈默。

这个跨世纪、跨世界的巨人神奇的一生就像一部惊险的传记。他奇特的经营之道更是令人钦佩与敬慕。这个传奇般的世界著名企业家，是怎样从一个拿听诊器的医学博士，一跃而成为一个连自己拥有多少资产都数不清的经济强人的呢？

跨世纪、跨世界的石油大亨

1898年5月，亚蒙·哈默出生在美国纽约市一个很不富裕的俄国犹太移民家里。他从小就生活在狭窄、杂乱的街区。父亲在艰苦岁月中奋斗不息的精神深深影响着他，使他从小就确信：只要一个人进取心强，机智、勤奋、不断创新，就没有实现不了的理想。

1917年，哈默考入哥伦比亚大学医学院。在求学期间，他初露锋芒，成功地经管了联合化学药品公司，成为22岁的百万富翁大学生。

1921年，俄国特大干旱饥荒震惊了整个世界。“去俄国，给伤寒病人治病！”哈默在一生中最重要的十字路口，作出了关键的决定。尽管这样会失去医学院毕业生梦寐以求的在贝尔维尤医院当医生的职位，甚至可能命丧他乡！但哈默还是勇敢而又艰难地踏上了去莫斯科的旅程。

于是，他孤身一人带着“美国赴莫斯科医疗队”的10多万美元的医疗物资到了莫斯科。并从美国运去100万蒲式耳的小麦帮助俄国的饥民度过灾荒，同时也换取了在俄国大量积压的皮毛、珠宝等在美国畅销的货物。

在莫斯科，列宁会见了他，建议他：“拿起你的镐头挖掘俄国潜力吧……”这无疑改变了哈默的生活道路，他在苏联

开始了长达 10 年的贸易生涯：制造铅笔，收购期票，收集藏画等艺术珍品。

1931 年，哈默回到美国后，又经营酿酒和饲养业等，连连告捷。他对希特勒的纳粹党野蛮屠杀他的犹太同胞的暴行非常愤怒，积极投身到抵抗希特勒的侵略和反对美国采取孤立主义政策的活动中，并于 1940 年赞助罗斯福再度当选总统。

然而这位幸运之星也有倒霉的时候。中年时腹部动了几次大手术，与“酒桶”妻子离婚时竟被敲诈去 1000 万美元！

1956 年，58 岁的哈默在退休后东山再起，使风雨飘摇的西方石油公司最终跻身于美国 12 个最大公司的行列之中。当他年届 90 岁时仍旧一天工作 10 多个小时。“年龄并不能左右我”。哈默常说。

哈默与中国合作开发的年产 1533 万吨原煤的山西平朔安太堡露天煤矿，已于 1987 年建成投产。

不惜血本也要冒险

经常有人向哈默请教致富的“魔法”。他们坚持认为：哈默发大财靠的不仅是勤奋、精明、机智、谨慎这类应有的才能，准还有“秘密武器”。

在一次晚会上，有个人凑到哈默跟前问“发家的秘诀”，

哈默皱皱眉说：“实际上，这没什么。你只消等待俄国爆发革命就行了。到时候打点好你的棉衣尽管去，一到了那儿，你就到政府各贸易部门转一圈，又买又卖，这些部门大概不少于二三百呢！……”听到这里，提问者气愤地嘟哝了几句，转身走了。

其实，这正是哈默 20 年代时在俄国 13 次做生意的精辟概括，其中包含着他的生意的兴隆与衰落，成功与失败的种种经历。

1921 年的俄国，经历了内战与灾荒，急需救援物资，特别是粮食。哈默本来可以拿着听诊器，坐在清洁的医院里，不愁吃穿地安稳度过一生。但他厌恶这种生活。在他眼里，似乎那些未被人们认识的地方，正是值得自己去冒险，去大干一番事业的战场。他作出一般人认为是发了疯的抉择，踏上被西方描绘成地狱似的可怕的俄国。当时，苏联被内战、外国军事干涉和封锁弄得经济崩溃，人民生活十分困难；霍乱、斑疹伤寒等传染病和饥荒严重地威胁着人们的生命。列宁领导的苏维埃政权采取了重大的决策——新经济政策，鼓励吸引外资，重建苏联经济。但很多西方人士对苏联充满偏见和仇视，把苏维埃政权看作是可怕的怪物。到苏联经商、投资办企业，被称作是“到月球去探险”。

哈默心里当然也知道这一点，但风险大，利润必然也大，值得去冒险。于是哈默在饱尝大西洋中航行的晕船之苦和英国秘密警察纠缠的烦恼之后，终于乘火车进入苏联。沿途景象惨不忍睹：霍乱、伤寒等传染病流行，城市和乡村到处有无人收殓的尸体，专吃腐尸烂肉的飞禽，在人的头顶上盘旋。哈默痛苦地闭上眼睛，但商人精明的头脑告诉他：被灾荒困

扰着的苏联目前最急需的是粮食。他又想到这时美国粮食大丰收，价格早已惨跌到每蒲式耳一美元。农民宁肯把粮食烧掉，也不愿以这样的低价送到市场出售。而苏联这里有的是美国需要的、可以交换粮食的毛皮、白金、绿宝石。如果让双方能够交换，岂不两全其美？从一次苏维埃紧急会议上哈默获悉苏联需要大约 100 万蒲式耳的小麦才能使乌拉尔山区的饥民度过灾荒。机不可失，哈默立刻向苏联官员建议，从美国运来粮食换取苏联的货物。双方很快达成协议。初战告捷。

没隔多久，哈默成了第一个在苏联经营租让企业的美国人。此后，列宁给了他更大的特权，让他负责苏联对美贸易的代理商，哈默成为美国福特汽车公司、美国橡胶公司、艾利斯—查尔斯机械设备公司等 30 几家公司在苏联的总代表。生意越做越大，他的收益也越来越多。他存在莫斯科银行里的卢布数额惊人。

第一次冒险使哈默尝到了巨大的甜头。于是，“只要值得，不惜血本也要冒险”，成了哈默做生意的最大特色。

1956 年，哈默已经 58 岁了，他感到他自己干实业已经干够了，便移居到洛杉矶，准备用游泳、日光浴、捐赠珍藏等活动来消磨自己的余年。

没料到财神又一次把他拖了回来，把他投入他一生最赚钱的生涯——冒险性很大的石油行业中去。

朋友告诉他：20 年代初期创立的西方石油公司；正处在风雨飘摇的困境之中。这家公司请求哈默给予帮助。对石油行业还是外行的哈默，同意借给 5 万美元作为尝试，让该公司钻两口油井，将来得到的利润各占一半。哈默的打算是：如

果这两口井是干井，这笔钱可以根据当时的规定，作为亏损从应缴纳的税款当中扣除。

出乎哈默意料之外的是：两口井都出了油。西方石油公司的股票一下子上涨了。初次尝试的成功，引起哈默在石油行业进行冒险的极大兴趣。1957年，他干脆把借给该公司的贷款转化为股票，成为西方石油公司最大的股东，当上该公司的总经理。

石油钻探事业毕竟是一项冒险性很大的行业。1961年，西方石油公司几乎用完了1000万美元勘探基金，但仍无所建树。哈默计划集中余力，攻克难点。这计划吸引了一个名叫鲍勃的青年地质学家。他向哈默建议：旧金山以东有一片被德士石油公司放弃了的地区，这地区可能成为天然气田，西方石油公司应该把它租下来。

哈默接受了意见，汇集了一大笔钱，投入这一冒险。这个地质学家挖井定位为离开那几口废井大约600英尺的一块空地上，当钻到8600英尺深度时，终于钻出了加利福尼亚的第二大天然气田，价值2亿元。几个月以后，又在附近钻出了一个蕴藏量丰富的天然气田。

1966年，西方石油公司来到盛产石油的利比亚。正值利比亚政府准备进行第二轮出让租借地的谈判。来自9个国家的40多家公司参加了这次投标。哈默要同这些实力雄厚的大公司争夺，似乎有点自不量力，这些石油巨头一举手就可以把他打倒。但哈默依然乘坐一架由轰炸机改造的飞机赶来了。他采取了独特的投标方式。他独出心裁，用红、黄、绿三色彩绸做成投标本，正好和当时利比亚的国旗颜色一样。并且，他还在投标书中特别注出：如果西方石油公司中标，公司将

为国王先祖所在地的绿洲造一个漂亮的大花园。这样，哈默成功地创造了开发利比亚石油的机会。他一举得到了两块租借地，使那些颇有名望的竞争对手大吃一惊。

但是，这两块地很快成了哈默烦恼的泉源，钻出的头三口井都是滴油不见的干井。每打一口井就要花费 300 万美元，另外还得花费 200 万美元用于地震探测和向利比亚政府的官员交纳不可告人的贿赂金。董事会里有些人开始把这项计划叫做“哈默的蠢事”，连公司的第二大股东里德，也主张应该撤退。哈默是九头牛也拉不回的脾气，他大力支持公司的地质家采用电子计算机探测新技术，终于打出了 9 口油井，其中一口井年产 7.3 万桶，是利比亚最大的一口井。

利润开始像石油一样源源不断地流进西方石油公司的帐户；冒险又一次取得成功。

西方石油公司海外石油事业的另一个具有冒险性而获得成功的投资是对英国北海油田的开发。1972 年，该公司在北海连钻三口都是干井，每口井的代价为 250 万美元。幸而最终得到上帝垂青，钻出了石油，获得了成功。

目前，公司已与英国的格蒂石油国际有限公司，联合化学有限公司和报界大亨汤普森的苏格兰石油有限公司等组成北海开发石油的财团，西方石油公司占有 36.5% 的股份。

抓住一切机会

生意场上，机会稍纵即逝，有心人抓住了，财神就青睐于他（她）。有一天，哈默在莫斯科街上一边游览一边琢磨怎样结束在苏联的全部营业，突然想到买支铅笔记点东西。当他抬头一看价目时，意外发现在美国只售2~3美分的铅笔，在这里的售价却高达26美分！

哈默总算买到一支铅笔。这支铅笔像个发射台，把他又投射到一个一本万利的赚钱行业上。他找到苏联对外贸易人民委员会办公室。

“听说你们的政府定下目标，要每个苏联公民都学会读书写字，这是真的吗？”哈默问。

“当然。我们把它看作是一个首要任务。”

“那样的话，我想申请一张生产铅笔的许可证。”

事情倒是很快就办成了，但哈默自己并不懂怎样制造铅笔。然而，就像往常一样，哈默知道懂得的人住在什么地方和怎样才能请到他们。于是他乘上一辆去纽伦堡的汽车，日夜兼程出发了。

德国纽伦堡的法伯铅笔公司，当时垄断着世界铅笔的生产。只有这个家族集团最受信赖的成员和法伯厂里最高的管理人员，才有权熟悉制造铅笔的全部工艺流程。

哈默毫不犹豫地开始高价“挖墙脚”。这些铅笔技师和他们的家属借口去芬兰度假，巧妙地离开了纽伦堡赴莫斯科。制造铅笔的原料和机器设备也同样被偷偷地运出了德国。

哈默对铅笔厂采取了美国式的计件制进行管理，使生产发展很快。第一年的产值达到 255 万美元，比协议保证的 100 万美元高出一倍半。1926 年，年产量高达 1 亿支，成为世界上最大的铅笔厂之一。这样，不仅满足了苏联市场的需要，而且还出口英国、土耳其、中国、伊朗等十几个国家和地区。

抓住这个生产铅笔的机会使哈默一时成了“铅笔大王”。

在苏联 10 年时间里，哈默成功地抓住了一连串机会。除了制造铅笔、收购期票等行当之外，还在他弟弟的帮助下，搜集了大量艺术珍品。有人估计，在这 10 年里哈默至少获利 1000 万美元。也就是说，当 1930 年哈默踏上回美国的旅程时，他已经从百万富翁升级成为千万富翁了。

抓机会不仅包括抓住现在的机会，而且包括远见卓识预测未来的机会。哈默善于从变幻莫测的商场风云中找出蛛丝马迹，大胆预测，决定自己做生意的方向，所以才能立于不败之地。

第一次世界大战接近尾声，许多药厂认为：军方和政府取消了合同，一定会导致制药业萧条。哈默却独具慧眼，预见到战争一旦结束，战时药品配给制就会取消，公众中一定会掀起购买药品的热潮。因此，在其它药厂在大量裁员，解雇化学师和药剂师的时候，哈默却在增加人员和扩大药房，想方设法从国外进口药材。形势的发展证明哈默确实有先见之明，他的药品生意越做越兴隆。

新技术和宣传广告两手并用

新技术是企业腾飞的翅膀。哈默深切体会到新技术的巨大威力，所以他经常采用新技术，在山重水复疑无路的时候一次次化险为夷。

第二次世界大战爆发时，哈默的酿酒厂的纯威士忌酒十分畅销，但成本较高，获利较小。正当哈默想一鼓作气把剩下的3000桶酒全部卖光时，一个不速之客来拜访他。这是一个化学工程师。他来告诉哈默：他发现，纯威士忌酒如果掺上80%廉价土豆酒精，这种混合酒的味道和纯威士忌酒没多大区别，他还告诉哈默，缅因州有家酒厂，因还不出贷款，政府接收了这家酒厂，现在政府又急于把它脱手，最好能用非常便宜的价格把这个酒厂买下，把它改成土豆酒精厂。缅因州市上土豆有的是，仓库里也堆满了土豆。哈默在脑子里飞快地作了一番计算，接受了这个化学工程师的建议。

没过多久，这种混合液酒出厂了。虽然这种酒只有20%的好威士忌，但味道没变，且价格比较便宜，百货商店门前排起购买这种酒的消费者的长龙。而哈默原剩下的3000桶酒一下子变成1.5万桶。

企业或公司常为宣传广告伤透脑筋：花钱少了竖不起牌子，扩大不了影响；花得多了，成本又担负不起，有时甚至

是得不偿失。哈默却认为：舍不得金弹丸，打不着金孔雀，关键是要妙射金弹丸。

哈默在大学期间管理、改造药厂的过程中，便成功地显露他在这方面的卓越才华。

按照当时惯例，各大药厂都把不包装的样品散发给附近的医生，让他们试用，以争取他们开药方叫病人购买这种药品。哈默发现医生们收到这些小样品后，要么随手扔掉，要么让它睡在药柜的角落里。于是，他反其道而行之：把研制出的一批品种齐全、疗效显著的药品包成一大包，大得使任何一个医生都难以搁置起来或随意扔掉，然后买来一张纽约地区图，把各大区划分成较小的区域，精心精选出 25 名男女工作人员，叫他们携带这批经济实用的大包装样品和他亲笔写就的宣传广告材料去拜访医生和药房，分赠他的药品。这些推销员很快就带回一批批订货单。

于是，制药厂迅速发展，很快就迁入了新的厂址，人员从十几人猛增到 1500 人。推销人员也相应地发展到 300 人，这些推销员不仅遍布纽约市，还向其他州、市渗透。

30 年代哈默经营威士忌酒时，酿酒行业的老资格竞争对手们决定通过倾销低价的混合威士忌酒把哈默排挤出去。哈默临危不乱，决定采用薄利多销的办法，来压倒他的竞争对手。他把酒的价格大幅度降低，一直降低到每箱只赚很少的钱为止。但哈默已经计算好了，采取这一行动，不要几年功夫，他所销售的酒会从每年 2 万箱增加到 100 万箱：他将获得更大的利润。

一切准备就绪，一场广告宣传战就打响了。哈默将要宣布他的酒每瓶价格由 7 美元降到 4.95 美元。正在这时，电话

铃响了，传来他弟弟的声音：发现市场上已经有一种掺有35%谷物酒精的威士忌，每瓶价格只卖4.49美元。面对这突然冒出来的信息，哈默立即打电话命令：“把所有广告都改一下，新价应改为4.45美元。

“那可不行。”总经理库克对价格一降再降，再也忍不住了。“没有人按照混合酒的价格卖过纯威士忌酒，这没有先例。”

“生意经恰恰就在这里，”哈默解释说：“酒客们会对自己说：‘嘿，我既然可以用买一瓶混合酒的价格买一瓶纯威士忌，我还买混合酒干什么？同样的钱我可以喝真正的陈年老酒，为什么还要去喝含65%酒精的货色呢？’”

哈默又成功了。只用2年时间，哈默的酒厂生产的丹特牌威士忌酒，从地区性的名牌货一跃成为全美国第一流名酒。每年销售100万箱的指标也达到了。哈默成为美国第二大威士忌酒生产商。

想发大财应去海外

哈默是美国人，但他经营的企业都是跨国的，是一个世界性的企业家。1921年远涉重洋，去俄国经商，这是一件震惊全世界的经商活动，也使他从百万富翁升到了千万富翁。他后来更上一层楼上升为亿万富翁，也是得益于海外经营。

哈默经营西方石油公司的一个重要特点是大力发展海外经营活动，从国外经营中获得了巨额利润。

1983年，西方石油公司的海外资产总额占公司资产总额的19.5%，收益23.1%来自国外，而利润却有36.7%来自海外企业。也就是说，西方石油公司的海外收益比重大于海外资产比重，海外利润比重又大于海外收益比重。

西方石油公司的海外经营主要是掠夺第三世界的石油资源。早在50年代哈默接管西方石油公司之后，就与得克萨斯州石油商约翰·梅科姆合资在尼加拉瓜勘探石油，可是，没有找到可供开采的油田。于是，他把注意力转向利比亚。

上面已提到过的，60年代初，美国埃克森公司、英荷壳牌石油公司纷纷投资勘探利比亚石油，因为都在利比亚靠近阿尔及利亚边界地区寻找，结果都没有找到。后来，西方石油公司在利比亚境内靠近埃及边界地区找油，却发现了储量丰富的大油田，找到了两个石油矿脉的地质构造，很快就成为日产7.2万桶的大油田。这里的油田储量丰富，质量好，含硫量低，而且地理位置优越，位于苏伊士运河以西，10天航程即可到达欧洲。于是，哈默看中这一宝地，进行大量投资。当时，西方石油公司的资产额只有4800万美元，却以3亿美元投资开发这里的油矿，其中一半用于开采油田费用，另一半修筑长为130公里的油管。从此，西方石油公司在利比亚争夺到了大量石油资源。

西方石油公司与其他垄断石油公司争夺石油资源时，是比较一路顺风的。70年代上半期，西方石油公司与秘鲁政府共同在秘鲁与厄瓜多尔边界沿线的290万英亩的土地上寻找石油，一共钻了15口井，没有打过一口干井，发现了6个油

田，这在石油勘探史上是少有的。“可能是上帝在海外召唤我去发财。”哈默常常笑嘻嘻地说。

根据1982年的资料，西方石油公司探明的石油储量共为9.9亿桶，其中在国外拥有的占72.2%。在国外石油储量中，利比亚占51.3%，秘鲁占22.5%，英国占21.7%。1982年，西方石油公司日产原油71万桶，其中87.9%来自国外。国外原油日产量为62.4万桶，其中英国占47.4%，利比亚占27.9%，秘鲁占18.8%。

除去在国外经营原油开采外，城市服务公司还在加拿大与加拿大合成原油公司共同开发从焦油中提取合成石油，日产量为9400桶。

另外，子公司胡克公司与苏联有氨、尿素和钾碱等产品的贸易交往。

当然，哈默也不是那种孤注一掷的赌徒，他之所以大规模地开发国外、海外资源，是因为他有强大的财力做后盾，有坚实的国内基础。目前，西方石油公司的经营范围主要分四个部门：石油和天然气、化学产品、煤炭和农业企业。收益总额中，这四个部门分别占56.9%、6.7%、4.5%和31.9%。

被哈默称之为四大支柱的四个部门主要经营情况如下：

石油和天然气：主要分布在得克萨斯州、路易斯安那州、堪萨斯州、加利福尼亚州。天然气日产量为8亿立方英尺，主要分布在路易斯安那州(占30.8%)、得克萨斯州(占28.3%)等。

经营这些的是大名鼎鼎的城市服务公司。

化学产品生产：由专业子公司——西方化学公司从事，主要由两部分组成：一般化学产品和塑料产品。

煤炭：主要由子公司克里克岛煤炭公司经营。

农业经营：主要由子公司衣阿华牛肉公司经营，这是目前美国最大的牛肉加工企业，该公司屠宰能力为每天 2.5 万头。

以上可以看出哈默经营国内公司的一些门路。首先是专业化，各项大的生产、销售都是由专门的子公司具体承担和负责，这样有利于大规模的专业化生产和销售；其次是多样化，西方石油公司并不只是单纯经营、开发石油和天然气的公司，而是一个种类繁多，品种齐全的综合性大公司。哈默深深明了这一点：单凭一种产品或两三种产品是远远不能适应复杂变幻的市场需求的，品种多了，东边亏了还可以在西方再赚回来，不会因为一遇到石油危机就无可挽救。

事实也证明，哈默的这一高招使西方石油公司几次死里逃生，同时也正是这种经营方式使公司日益壮大。

1961 年，旧金山大油田的发现和布伦特伍德大天然气田的开采，使西方石油公司开始有财力开展了一系列的征服对手的行动，成功地搬掉了路上的几块大碍脚石。例如，公司从拉思罗普修筑了一条天然气管道直达洛杉矶市；从而打败了与之竞争的太平洋煤气与电力公司等对手，垄断了这一地区的能源供应。

坐落在西方石油公司附近的贝斯特化学公司主要经营制氯化肥产品，原料来源全部依靠西方石油公司，西方石油公司严密控制天然气的供应，并于 1963 年兼并了这家化学公司，使西方石油公司进入化肥工业领域。第二年，西方石油公司在佛罗里达州北部发现了一座蕴藏丰富的磷矿，这使公司有了发展化肥工业的一个新的资源。并且又以 1500 万美元

的代价买下了美国第三家最大的硫磺公司——设在得克萨斯州的杰斐逊莱克硫磺公司。西方石油公司还把佛罗里达州的磷矿石同硫酸一起浓缩，生产出一种超级磷酸，大大节约运输费用，从而使化肥工业得到了迅速发展，直到目前，西方石油公司的化肥生产仍占有重要地位。

在哈默接管西方石油公司的最初年代里，公司的起色不大。可是，60年代中期以后，西方石油公司的业务却蒸蒸日上。60年代初，该公司还未进入美国最大的500家公司的行列，但到1970年却已跃为第四十家最大的工业公司。在70年代初，美国在“能源危机”以及第三世界产油国收回权益的打击下，美国大石油垄断公司之间的竞争进一步加剧。这时，实力强大的洛克菲勒财团控制的美孚石油公司系统欲将西方石油公司取而代之，可是，遭到哈默强有力的抵制，终于打退了印第安纳美孚石油公司的进攻。

在资本主义大石油垄断公司竞争中，西方石油公司的实力很快超过了一些大石油公司的地位，并于1982年合并由摩根财团控制的最大的一家石油公司——城市服务公司，这起合并是该年最大的一起合并，从而又加强了公司的实力。

总之，这位九旬高龄的超级大亨在20世纪创造了一个又一个的奇迹，包括现在，还用他独特的魅力，指引着美国企业界人士乃至全世界企业家的道路。

自我奋斗的百万富翁

戴维·萨诺夫出生在俄国，1900年随父母移居美国。20世纪的美国，是一个充满朝气的国家，科学技术的迅猛发展，推动着社会的进步。戴维·萨诺夫注定要在这伟大的国家中建功立业。当时电报的发明给通信工程带来革命性的突破，电话的发明则将千百万家庭联系在一起。但两者都有缺陷，它们都需要电线。电线的保养却要比靠铁路传递信息付出更高的代价。电线很容易被风暴刮倒，遇到复杂的地形就会遇到很大麻烦，这是它的致命弱点。

1895年意大利人古利尔莫·马科尼发明了无线电通讯。这是人类征服自然的伟大的一步。虽然它的重要意义首先仅被狂热的美国海军所注意。但两年后，“美国马科尼无线电公司”在美国建立了。当时它默默无闻，这与它以后的伟大发展前途与潜力是极不相称的。

到1906年，戴维的父亲去世了。年轻的戴维不得不辍学寻找工作。仿佛上帝注定要让他将马科尼公司发扬光大。偶然的机会，他来到美国马科尼公司，被聘为办公室勤杂员。在

业余时间里，萨诺夫学着操作发报机。1908年他被美国马科尼公司聘为航海报务员。人们一直认为，萨诺夫是1912年在马科尼公司纽约办事处当报务员时传达了“S·S·泰坦尼克”号客轮沉没的消息而一举成名，事实上这只是传说。但戴维不久被提升为助理工程师。他在美国马科尼公司越来越变得举足轻重。

1919年，由欧文·D·扬领导的联合公司取得了对美国马科尼公司的控制权。联合公司由联合水果航运公司、设备制造厂家“通用电器公司”以及“威斯汀豪斯公司”组成，不久美国电话与电报公司也加入了这个集团。这样，到1919年，美国马科尼公司变成“美国无线电有限公司”，专门从事发展无线电报业。戴维·萨诺夫是美国无线电有限公司的销售经理，这意味着他事实上是业务主管人。他领导着美国无线电有限公司，凭着他非凡的才华和独特的经营方法，使它走向成功。同时，他也将自己变成一名百万富翁。

什么赚钱就干什么

戴维·萨诺夫成为美国无线电有限公司的经理，他刚好28岁。“工程师或科学实验者都想拼命挤进金钱哗哗流走的实验和研究的场所。但真正赚钱的地方恰恰是推销产品而进钱的地方。因此我打算放弃当工程师的想法，而从事招揽合

同销售和服务的工作，那将给公司带来钱财，”年轻的戴维这样对他的朋友说。

他的这种思想深得公司董事长欧文·扬的理解。作为公司的销售经理，他机警地注视着周围发生的事情。他对当时威斯汀豪斯公司正在进行的一些实验大感兴趣。公司的主要科学家弗兰克·康拉德用无线电传播音乐，使他惊奇的是这音乐竟被业余爱好者用粗制的听筒收到了。戴维很快意识到一个新的财源在向他招手。因为当时的一些公司只专注于“窄播”，即把信息从这人传至另一个人，完全就像电报与电话的应用那样。而康拉德的发现“广播”，即将音乐和信息传播给任何你想要传播的人，这是一种全新的信息传播方式。“窄播”市场当时很大，但与广播市场的广阔前景比起来就相形见绌了。然而这些实验却很少为人们注意。

戴维设想着，当无线电广播在全国普及，人们都在收听广播，那么由公司生产的收听装置将销路大增，财源将因此而滚滚而来。他被这美妙的前景迷住了。

他给当时公司的董事长爱德华·纳利的便函中写道：“我在酝酿着一个开发计划，这将使无线电成为一种‘家庭用具’，就如钢琴和留声机那样。这项计划就是通过无线电将音乐带到家庭。”他进而描绘了这种器械：“这是一种可以安放在会客厅或起居室桌上的盒状物，并相应地安有开关，可收到播送出来的音乐。”戴维认为：它所提供的不一定限于音乐。他继续概略地叙述了一种相当于无线电教室的东西：“具有全国意义的事件可以同时广播和收到。垒球比分可以通过无线电播送……农场主和其他居住在偏远乡村地区的人可以大受其益。通过购买一个‘无线电音箱’，他们可以欣赏到可能在

他们区域内最靠近的一个城市正在举行的音乐会、讲座和独唱会等。”这是关于收音机的最早的设想。

报务员爱德华·纳利对此毫无兴趣。戴维在美国无线电公司内强烈要求搞广播事业，但大家都不理睬他。直到1921年，詹姆斯·哈博德将军出任董事长，而戴维被提升为副董事长时，情况才有所转变。将军的军事方面的勋章及与华盛顿上流社会的关系，并不表明他对无线电这东西有深刻的了解。但将军赏识这个年轻人的天赋并尊重他的学识，戴维则与之配合密切。他这时可以放开手脚大干一场了。

不久，遍布全国的广播网建立起来了。同时，他狠抓收音机的质量，在全国设立经销点，寻找代理商。事实证明他是正确的。

社会对无线电收音机的需求正以几何级数增长。戴维的早期备忘录中，他预测到1922年75美元一套的收音机的总销售额为100万套。实际上，1922年无线电收音机的销售量是6000万套。1923年是1.3亿套，1924年是3.58亿套。美国无线电公司的收入从1922年的1100万美元增加到1923年的2250万美元，1924年增加到5000万美元。

经营成功的法宝：不断创新

无线电广播作为一个新行业，它与汽车工业一样使人振

奋。在某种意义上甚至比汽车更具有革命性。然而世界是不断进步的，昔日的辉煌很快会变得暗淡无光。作为一个企业更是如此。不创新，不进步，不改革就没有生命力，就会停滞而落后，最终被淘汰。戴维·萨诺夫对此有深刻的理解。

电视与电影这两种新的事物，影响着美国以及世界上其它国家的人们改变他们生活的方式。它们是新时代来临的前奏。戴维敏锐地意识到了这一点。虽然当时美国无线电有限公司正酝酿着更高级形式的电报。

新的行业往往具有飞快的发展速度，但这种发展必须建立在坚实的基础之上。首先，戴维不断地扩大广播；1922年，全国有576个广播站投入营业。广播的扩展，提高了公司的知名度，同时，公司的产品销售额不断地扩大，同时，企业也不断地扩大。1922年，美国电话与电报公司将其广播网卖给了美国无线电公司。美国无线电公司立即宣布“全国广播公司”成立。同年下半年，国会通过并由卡尔文·柯立芝总统签署一项立法，建立“联邦无线电委员会”，用它来管理将来的广播业，1934年，该委员会改为“联邦通信委员会”。戴维为新的事业做好了充分的准备。

1927年，沃纳兄弟发行了第一部大型有声电影《爵士歌手》后，戴维断定这将是一个很有前途的领域。他决定向电影领域进军。

戴维首先为美国无线电公司下属的通用电器公司的一项与电影有关的技术申请专利，并获得了专利权。同时他与约瑟夫·肯尼迪的初露头角的电影公司结成同盟。戴维靠这种方法熟悉电影业。在掌握了实际情况后，1928年，他接管了几十家剧院，形成了“无线电—基思—奥菲厄姆公司”，即闻

名于世的“RKO”公司，美国无线电公司拥有20%的创办股。这些剧院购买美国无线电有限公司的音响设备，它们是利用公司的专利技术制造的。这样，销售猛增。美国无线电公司在这个领域的地位仅次于美国电话与电报公司。

不断创新使戴维·萨诺夫尝到了甜头，公司的营业额直线上升，他自己的腰包也越来越膨胀。为了扩大销售，他联合两位音乐大发行商：利奥·菲斯特和卡尔·费希尔，以及一家人才机构，创办了一家综合性的娱乐公司。这样购买美国无线电公司生产的无线电设备的客户，就可以收听到这家娱乐公司的艺术家的优美歌声。同时，RKO电影制片厂制作的电影在配备着美国无线电公司的音响系统的RKO公司剧院上演。这些独特的经营手段，使美国无线电公司的生意越做越大。公司在新的洛克菲勒公司拥有一份股权，公司的联合总部也迁到位于纽约曼顿的洛克菲勒中心。

双管齐下的经营谋略

美国无线电公司在电视领域有许多竞争对手，它的最大的竞争者是威廉·佩利的“哥伦比亚广播公司”。美国无线电公司和哥伦比亚广播公司都竞相研制彩色电视，所有人都相信它注定要取代黑白电视。但两个公司的工艺截然不同，尽管哥伦比亚广播公司生产的型号被普遍认为比较优越，但它

与现有的电视不能兼容，这也就是说黑白电视机无法收到哥伦比亚公司播放的节目。美国无线电公司的系统是兼容制的，但它也存在着很多缺陷。

面对哥伦比亚广播公司的强有力竞争，戴维·萨诺夫凭着他多年培养出来的敏锐政治直觉，在数条战线上着手进行活动。他鼓舞公司的科学家和技术员们努力工作，完善美国无线电公司的彩色电视系统，从质量上，击败哥伦比亚公司。同时，在联邦通信委员会他采用拖延战术，他深知每购买一台能兼收黑白和彩色电视的电视机就是对哥伦比亚广播公司投一张反对票，争取联邦通信委员会的支持。联邦通信委员会敢于使国内的每台电视机变得陈旧吗？也许它敢这么做，当时委员会成员却有一部分人想这么做。但当戴维知道，当他的电视机变得无所不在时，形势就会发生变化。这也是他在通信委员会上搞拖延战术的原因。

1947年，美国有1.4万个家庭拥有电视机。到1949年，这个数字增加到94万，此时，联邦通信委员会出钱赞助哥伦比亚广播公司，这对美国无线电有限公司是一个严重的威胁。正在此时朝鲜战争爆发了。这场战争救了戴维。战争期间，这类赞助活动被搁置。在以后的三年里，美国无线电有限公司凭借着强大的实力，使其彩色电视机系统日趋完善，而且到1953年，美国有2000万个家庭拥有黑白电视机。面对这种情况，联邦通信委员会批准了美国无线电公司生产的电视型号。这是一个巨大的胜利，是戴维事业中最令他满意的一次。

出售任何可以出售的东西

戴维·萨诺夫为了企业的利润，可以出售任何可以卖掉的东西，只要有人买，且价格合理。戴维漫无节制地出售技术许可证。美国无线电有限公司的客户主要是日本的一些家用电器公司，公司大规模出售自己的专利技术。技术特许费给公司带来了可观的收益。没有美国无线电公司的帮助，日本人要打入美国市场就将困难得多。日本人意识到了这一点，他们授予戴维·萨诺夫三级太阳勋章，这是他们授予外国企业家的最高荣誉。

1953年，62岁的萨诺夫被评为美国名列前茅的实业家而受到拥戴。他那富有远见和想象力的素质是显而易见的，如同他在进行战略规划时所体现的敏锐才智和天赋一样。萨诺夫是他生活的那个年代的一位最令人眼花缭乱的公司领导人。但在该行业内部和在实业界的后辈英杰中，就业务角度而言，他是个蹩脚的经理。

萨诺夫从未专门培养过经营美国无线电公司这样大而复杂的公司所必备的技巧。他没有投入足够的时间和精力来建立一个班子以推行他的思想。如果他对管理感兴趣，美国无线电公司或许会是另一个样子，但是事实并非如此。在他收集的题为《朝前看》的一册言论和论文集中，他对这方面缺

乏兴趣是很明显的。该书主要是他关于技术、社会、无线电、电视的观点陈述。意味深长的是，只有一篇文章的标题上含有“管理”这个词：“环境人员队伍的管理”。萨诺夫没有建立起一个控制和推行他计划的机构，他是靠个性的力量，才智和直接干预将美国无线电公司紧紧地维系在一起。结果，这个公司变成搞阴谋诡计的温床，形成了许多为维护既得利益和争夺领导权而组织起来的派系集团。萨诺夫以粗暴对待家属和经理人员而著称。有一次，萨诺夫与前总统哈里·杜鲁门在电梯里相遇。他伤了一条腿，正裹着石膏。“嘿，将军，”杜鲁门以特有的辛辣口吻讽刺道：“我想目前这段时间你不得不用另一条腿踢别人的屁股，是不是？”

萨诺夫喜欢寻找新的挑战，但这意味着他对培植正在形成中的产业没有给予足够的重视，他的这种带有盲目性的创新精神损害了美国无线电公司。它开创了电视但却丧失了其他领域的领导地位；美国无线电公司是电视行业的先驱，但后来齐尼思公司却成了比它更好的黑白电视生产者。到最后，美国无线电公司在彩电领域也落在了后面。RKO公司的破产，使美无线电公司在彩电领域虽然还胜过哥伦比亚广播公司，却丧失了它在留声机唱片方面的领先地位。哥伦比亚广播公司的技术是每分钟 $33\frac{1}{3}$ 转，明显胜过美国无线电公司的每分钟 45 转。萨诺夫为谋求在数据处理机方面争得一席之地，进行大胆的尝试，但他撞得头破血流，差点使公司破产。

戴维·萨诺夫的生涯说明了一个坚强的、精力充沛的企业家造就了一个产业的过程。他也因此成为一名百万富翁，他靠着自己的奋斗，找到了通向上流社会的阶梯。同时他的性

格也给他带来了麻烦，他晚年领导下的美国无线电公司所遇到的挫折证明，为使事业能够发展和壮大，必须建立一个有效的机构用以贯彻决策者的决策，并且知人善任、重视人才，有着非常重要意义。戴维·萨诺夫在他的晚年深深地意识到了这一点。

世界首富

1957年10月，《富星》杂志刊出一篇文章，列举全美国最有钱的人，其中有一个拥有几十亿美元财产而名列榜首，他就是“世界上最有钱的人”——保罗·盖帝。

盖帝，1893年出生。父亲是个白手起家的石油商，年轻时很贫苦，但能吃苦。通过自己的努力考上了律师，到了1903年，成了一名明尼阿波里城很有名望的律师。后来从事石油事业，这对小盖帝的成功影响很大。

1910年，盖帝中学毕业后，在油田上帮人做杂务、当学徒，干了两年后辞职了。1912年到英国的牛津大学学习，学了两年又回到了美国。他本来的志向是进入美国的国务院，搞外交工作，但是他把这个计划暂时搁置了，他先想在俄克拉荷马的油田试试运气。

720 桶原油定终身

盖帝想试试石油业上的运气，也很适合时机，当时美国的石油业方兴未艾，正处在最好的发展时期。油田上仍然充满着一股西部拓荒的精神。大家对采油狂热得很，尤其 1914 年欧战爆发之后。俄克拉荷马附近的小城，一个又一个地相继建立起来。

街道的路面都还没有铺——冬天一片泥泞，夏天尘土满街。人群较多地方的周围，小旅店纷纷开设起来，赌场也开起来了，成为人们趋之若鹜的地方。

这种情景，跟 1849 年加利福尼亚淘金热相似。只是在俄克拉荷马，大家要找的是石油，不是黄金。这种情况像瘟疫一样，很少有人不受感染。

每天都有人发大财，也有人破产。一个穷光蛋，很可能因为挖了 100 英尺就成了个百万富翁。同样地一个大富翁挖了一口又一口干井，到最后一文不名。

完全像赌徒在冒险，他抱着希望加入了这个行业。他自己没有资本，个人的预算每月 100 美元。干了一年，什么也没有捞到，他的运气似乎一点也不佳。

1915 年，盖帝时来运转了，他听说有人要把一块地皮出租，他去查看了那块地，觉得很有希望。但是，其他独立采

油者也对它很感兴趣，这就使盖帝陷入困境了。

盖帝本来自己没有钱，更不能像那些已经挖到油井的人或老石油商人那样能拿出那么多的钱。他为了掩饰自己的拮据，请求银行派出一个代表替他出价，免得露出他的身份。

出乎意料的是，这个方式产生了效果。拍卖的时候，来了不少极希望得标的独立商人，他们见到银行里的人也来投标，颇感吃惊和不安。他们想，如果银行参加拍卖，一定是代表什么巨大的石油公司，愿意出任何高价租下那块地的。他们觉得抬价将是白费心机，就都默不作声。结果，盖帝以 500 美元的低价把它租了下来。

没过多久，他组织了一个公司，筹资挖井。自己在公司的股份只占 15%。他找了一群挖掘工人。在 1916 年 1 月开工。

他一天到晚都留在现场，到了后来，由于年龄和经验，紧张和兴奋使他难以承受。这样不但帮不上工人的忙，反而还碍手碍脚。于是他回到了离工地最近的一个小城土尔沙。但是，他派了一个土尔沙的朋友卡尔·史密斯为他做监督工作。

挖井的地方很偏僻，没有电话。卡尔·史密斯答应了他，第二天他会坐最后一班火车回来，把最新的结果通知他。

第二天，盖帝在火车站足足等了一小时多，那一小时对他来说“尤如度过一年。”他后来回忆说。终于，火车到了。无数的分秒熬过之后，卡尔·史密斯熟悉的身躯从车厢中出现，他的面孔笑眯眯的，盖帝知道有戏了。

“恭喜，保罗！”他叫起来，“今天下午你的井出油了，30 桶。”

盖帝以为他说的是一天出了 30 桶，他的兴奋劲顿时烟消

云散。一天才 30 桶，跟别人的油井比起来，未免小巫见大巫了。

但是卡尔笑着说：“不是一天 30 桶，是一小时 30 桶……”

“一小时 30 桶！”盖帝惊呼起来。

这可不同了，完全不同了。这意味着那口井每天可出产 720 桶的原油。这也意味着他加入了石油企业的行列，并准备永远呆下去了。

这块地，两个星期之后又转租给了一家石油公司。盖帝从这口油井中赚了 1.2 万美元。这个数字跟别人所得到的巨额利润比起来并不惊人，但也足够使他自信：一定能挖出更大的石油井。

参与才能控制

1916 年 5 月，他和他的父亲乔治·盖帝立下契约，成立合伙人的关系，建立了“盖帝石油公司”。父亲提供他开采石油的资金。他负责监督管理的工作。有利润的话，老盖帝得 70%，他得 30%。

关于他们父子之间生意上来往情形，报刊上有不少错误的报道。他父亲在他开业时并没有赠送一笔现金让他开创事业。在保罗·盖帝的自传中他写道：“乔治·盖帝不赞成一个

成功者的儿子轻易地被宠坏，去在他长大会赚钱的时候还给他金钱。我父亲的确在我开创事业的初期替我筹资，但都是三七分成的条件下进行的。至于我个人租下土地开采油田，都是由我一个人出钱出力。我父亲没出钱，也没有抽取利润。”

他跟父亲成立合作人的关系之后，盖帝就开始着手挖掘石油。他的第二口井是干的，为此他付出了不少代价，但并没有减低他对石油开采的热诚，他还在继续寻找石油开采地。在开采过程中，他通常身兼数职：地质学家、法律顾问、挖掘监督、爆炸专家，甚至有时候还是工人。在以后的几个月，他的运气相当好，在多数的情况下，他把租契卖掉的时候都要赚上一笔，他挖到有油的井，比挖到干井的机会多。

学问配合技术胜算更大

在他这些成功的背后，没有秘密，也没有什么一成不变的公式。他的作业情形，几乎跟所有其他人相同，除了有一点不同：在当时，石油开采地质学还不受重视。许多石油商人都公然表示不相信“他妈的书本”能帮助他们找到石油。大多数石油商人对地质学怀疑而不加以痛骂，就算好了。对于地质学家的报告从不重视。盖帝是极少数相信地质学的人之一。他一有机会就勤勉地研究这门学问，然后利用它。

独立采油的人必须具有一定度的基本素质和技巧。他

也需要可靠的、忠心的和有经验的手下。但是，对盖帝来说，除了这些之外，他觉得决定成功和失败的最重要因素恐怕还得说是运气。

早期俄克拉荷马的石油大王伯恩达，对此却不以为然，他说：“不是运气，一个人要能挖出石油，要么不能。如果他有这种能力，即使石油在3000英尺以下，他也挖得出来。”对此，盖帝也宁愿抱着怀疑的态度。因为他从来没有嗅到过石油味。他也没有这样的经验，走过石油蕴藏地区的时候会有特殊的感应。他还是认为自己早期的成功，纯粹是靠了运气。

当然，一个独立采油的人并不是什么都不做，坐等运气上门就行了。开采石油不是一件容易的工作，它总是充满辛苦，还会碰到无数的财政危机，尤其是在初期。盖帝在父亲的帮助下，这些几乎都迎刃而解。他最头痛的是油井着火。一旦油井着火，灭火所花的钱，就可能超过全部赚到的钱。至于干井、器材的误用和毁坏，法律上的争执，不过是部分麻烦而已。但这些常常使盖帝头痛得很。

此外，所有像盖帝这样独立采油的人，都要面临大石油公司的强烈竞争和挑战，甚至有些大石油公司还会采取不正当不合法的手段来对付他们，如果他们觉得你成长太快的话。

因此，盖帝认为独立采油的人必须养成自己的特点和技巧，使自己可以生存下去，当然这也不只是为了对抗大石油公司。必须变得有弹性，能适应环境，变化多端，尤其是在技术的改良方面，因为必须生存下去。他举例说，大的石油公司雇用了大批专家、顾问、行政人员和办公人员，坐在漂漂亮亮的办公室里颐指气使。而独立采油人，只能在自己手下人里去寻找专家，若是碰到问题，也只有依靠自己的判断

和经验去解决。还得自己处理行政事务和公文。至于他们的办公室，就是随时跟着他们的“老爷车”了。

盖帝是个幸运人，而且非常幸运。他挖掘到了好几口油井。“盖帝石油公司”的业务蒸蒸日上。他被选为公司的一名理事，还兼秘书。但这不是说，他可以脱下工作服，换上西装了，他即使有了新的头衔，他仍然在油田上工作。

“盖帝石油公司”越来越赚钱，他的股份也增加到30%，同时他在别的投资方面也赚了不少钱。这一切都迫使他更忙了，忙得他没有时间注意到自己究竟赚了多少钱。过后有那么一天，他停下手中的活，详详细细地查了自己的财政状况。他突然发觉，自己达到了1914年9月立下的目标。在美国的石油企业中，他已经建立了自己的事业基础。

当时盖帝还不到24岁，但是他已经成为一个成功的独立采油者。他已经赚到了他的第一个100万元。

劳资互相信赖会创造佳绩

1919年，石油商人的注意力，由俄克拉荷马州转移到南加利福尼亚州，那儿发现了新油田。一股新的石油热潮开始了，盖帝决心在开始时候就投身其中。他初试身手却是一大失败。因为他的第一口井，居然空空如也。

但是，他在俄克拉荷马的运气并没有永远抛弃他。他后

来挖到了不少油井，有些井产油极丰。

盖帝把大部分的时间花在油田上，跟手下一起工作，这个在俄克荷马养成的习惯使他得到了意想不到的收获。手下把他看成志同道合的伙伴，在当时没有一个老板能跟手下一起工作，这使得“盖帝石油公司”的产量和士气都很高。

这对盖帝进一步发展极为重要，因为南加利福尼亚州新发掘了好几百口井，有经验的油田工人供不应求。大公司的人事主任，疯狂地找人。他们争先恐后地用高价征求员工。

但是多数的油井老手不喜欢在利诱之下卖力气工作，他们倒宁愿替那些不出高价、却能了解他们、跟他们并肩工作的老板们做事。

有一次，盖帝公司在挖一口井，附近正好有一家大的石油公司也在挖井。那家公司给予员工极好的待遇，还有不少奖金。他们甚至为员工提供热水澡，还有洗衣机。

开工之后，有一天下午，一个工人来到盖帝的井旁，说他要见老板。他要求盖帝给他一个工作。

“你目前有工作吧？”盖帝问。

“是的。”他回答。

“什么地方？”

“那边。”那个工人回答。盖帝告诉他，我的手下可没有什么舒适的物质条件。还问他为什么离开一个天堂似的工作环境而加入这个原始的工作环境。

“我在那边待了4个月，”那个工人不高兴地说，“但我们只挖了4000英尺！”

盖帝笑了起来，并对他说：“你猜猜我这里挖4000英尺要花多长时间？”

“从你们的工作情形看来，大约 10 天就行了！”工人笑着说，“因此，我宁愿为你工作……”

盖帝雇用了他，后来成为盖帝石油公司的一员得力干将。

还有一个例子更能证明，老板和员工协同一致，有信心，会造成极好的成绩：

有一块森林地要出租。很意外的是，在附近开采石油的那些公司把这块地疏忽了。一个盖帝拥有极大股权的公司租下了它。但是，他们准备接受损失把它放弃，那块地实在不可救药。第一，它的面积比一座房子还要小。第二，唯一通到这块地的只有一条好几百英尺长的土路，但只有 4 英尺宽，没有办法开卡车运东西进去。就算开得进去，也不适用于开井作业。加上附近开采石油的公司，拒绝路过他们的土地，他们怕旁边开出一口井，跟他们的油井可能同出一个来源，势必影响他们石油产量。

“算了吧，”盖帝的助理们对他说，“你没办法在那儿开采，100 万年也行不通。”

但盖帝却“顽固”地认为一定有办法的。他把这个问题在自己最信任的那些人面前提出来，他们的反应跟盖帝一样。认为这是一个不能放弃的阵地。

“我们去看看吧，老板，”他的一个手下说，“我们会想出办法的——别担心。”

盖帝跟好几个人到现场去察看，他们觉得真是希望渺茫。

“我想我们可以使用小一号的工具来挖，”一个手下考虑之后说，“如果你能找到人设计，制造出来，我们就能下手。我知道怎么样才能把所需的东西运到这儿来……”

交通问题一直使盖帝绝望，尽管他已经准备采纳那个人

的建议。但他想到，既然我们可以用较小的工具，为什么不能使用小一号铁路？这是一个完善的答案——利用小型铁轨把所需要的东西运到现场。

用小型的器材和小型的铁路毕竟是行得通的。他们把小型器材的零件运到现场，再装配起来。他们挖了井，发现了大量石油。

开采、运输、提炼、销售一体化

20年代，美国石油企业有了剧烈的转变，再干这行难多了。开采石油的费用涨了很多，需要更多的资本购买机械、器材等。多数石油带表层的油都已被发现并汲完了，必须往更深的地层开采才行。

许多石油公司合并了。不少独立采油者破产了，或卖给大的石油公司。美国经济面临重大的考验。股票价格急趋下落。有人警告，更大的麻烦还在后头。

对独立采油者，尤其是对盖帝来说，这是困难重重的时候。他必须照顾他那些不断成长的事业。还有，这些年来，他卖了不少他父亲那些公司的股票。更何况，父亲的健康情形每况愈下，更需要他积极地参加这些公司的经营。

1929年，股票市场崩溃了。第二年，他父亲中风了，虽然这个老人已有七十五六岁高龄，仍勇敢地与死神斗争了几

个星期，终于在 1930 年 5 月去世了。

盖帝没有时间陷入哀伤。他必须使公司营业下去。政府又在催着交遗产税。许多事情还须立刻解决。加上处在大恐慌时期，一切更不可想象。有许多人劝他卖掉一切，不只卖掉他父亲的公司，还卖掉他自己的一切。

“商业情况只有越来越糟”，有人推测，“美国经济将整个瓦解！”

盖帝倒不那样悲观，他相信美国的经济主要还是健全的，尽管最近的将来还可能会更糟，最后还是会起死回生，胜于从前。他觉得现在该是买、而不是卖的时候。

许多石油公司的股票价格都跌到最低限度，成为最廉价的东西。盖帝看出，将来的石油公司必须一贯作业才行，开采、运输、提炼、销售必须一体化。而他当时只具备开采的条件。于是，他想向运输、提炼、销售发展，这就需要控制大的石油公司。

在商业上，跟在政治上一样，要跟大多数人的想法和做法作对不是一件容易的事。看法与众不同的商人很容易挨骂，被别人挤跑。

在 30 年代，当美国经济最不景气的时候，盖帝就越是拼命购买石油公司的股票，建立了自己的石油企业。他的朋友和认识的人——更不用说他的对手了——都说他这样拼命地买，是发疯。可他却愈演愈烈，宣布要购买一家七大石油公司之一的企业。这时候，即使那些过去支持他的人，也怀疑他是否理智了。

大石油公司可以常常买下独立采油的小公司。但是，一个独立采油者若要买下一家大的石油公司会叫人觉得纯粹是

开玩笑，有点以卵击石。

但盖帝毕竟是盖帝。他仍照计划进行，因为他要的是未来。凡他所拥有的极大股权、能控制的哪些公司，主要都是寻找石油、开采石油的。为了给原油找市场，他还必须投资一家公司。这家公司必须有足够的提炼和推销设备。在加利福尼亚只有七家这种公司，都是巨形的组织。

最大的一家是加利福尼亚州的标准石油公司——显然对一个独立采油者来说，太大了一点，不能消化。别说盖帝，贝壳公司也吃不下它。那么联合石油公司如何？但它本身有原油的来源。通用石油公司？也一样，何况它是个封闭的公司，当时负债不少，因此不能入选；德州石油公司，当时负债不少，而且德州石油公司，本身有不少原油，包袱也不小，因此也不能入选；最后是潮水石油公司。

盖帝认定，潮水公司是上上之选。这个公司本身只能提供所需要的一半原油，另一半要向别人购买。但它有一个很好的销售组织，它的产品在消费者中享有盛誉。

若把盖帝公司跟潮水公司联合起来，他看出有许多好处。首先，盖帝公司，包括乔治·盖帝公司和太平洋西方公司，开采出来的原油就不怕找不到买主了；同时潮水公司也不愁没有原油了。此外，两家公司共同作业，可以省不少钱。从而降低成本，使消费者受益，他们可以较低的价格买到石油。而且潮水公司的34668个股票的持有人，也能得到较高的红利。

1932年2月，盖帝开始用每股2.5美元购买了1200股潮水公司股票。在6个星期之内，他的股票增加到41000股。20年之后，在买下好几百万股之后，他才完全地拥有这家公司。

正确的远见

1932年，盖帝开始以极低价买进潮水公司的股票时，他的预料没有错。过了5年，一股涨到16美元。到最后，每一股又增加了好几倍。

要控制潮水公司可不是一件容易的事。盖帝冒了不少风险，应付了不少对手，打了不少官司，发生了无数紧急情况。结果如何，也常常是未定之数。

他第一次想得到潮水公司的发言权，是在1932年5月。他带着自己的4100股，以及别人给予他股票权的12.6万股去参加股东大会。到最后那一刻，投票情况对他不利，他的努力白费了。盖帝买下更多的股票，想说服潮水公司的理事们。但是他们的看法跟盖帝不同，因此开始了一段长久的艰苦奋斗。

至于是什么原因，盖帝说有几个理由，第一就是“我是个局外人。我对理事会的那一套没有经验”。

一名潮水公司的理事，听说盖帝多方购买这家公司的股票，不禁嗤之以鼻， he说道：“保罗·盖帝应该呆在他该呆的地方——油田上。”盖帝也担心其他的理事们对他和他的野心没有好感。

盖帝详细地研究了潮水公司的组织和作业情形，推荐它

应该采取某些变革和作业方式。这些建议，对那些保守的理事们来说，显然太过分了，因此引起了极大的反感。

他同时觉得，潮水公司的提炼设备太陈旧，应该马上淘汰。并相信这家公司应该除旧更新，但是在位者因为经济局面不太好，拒绝增加开支。

1933年，盖帝财团拥有了26万股的潮水公司股票——这是一笔不能忽视的数目。盖帝也当选为理事，但这不能算是胜利，因他只是许多理事中的一个，其他的理事都反对他和他的建议。

盖帝继续购买潮水公司的股票，发生了一连串的冲突，打了不少官司。1937年年底，盖帝财团拥有足够的股票，终于有了发言权。3年后，盖帝财团总共有3173万多股，超过了全部股票数的四分之一，他有了权威性的发言权和决定权，因此他的许多建议都实现了。

1951年，盖帝终于有效地控制了这家公司。两年之后，除了一名理事之外，所有的理事都是由盖帝财团派出来当选的，战役总算结束了。现在，潮水公司的资产超过了8亿美元。

开拓新市场，保持增长

盖帝财团的那些石油公司的业务状况一天比一天繁荣，也到了该扩充的时候了。第二次世界大战期间对石油的需求

极大，而战后全世界的石油消耗量也大大增加。石油界的人都在寻找新的石油来源，不外加拿大、中美、南美、非洲等地，中东还很少有人问津。但是，本能的第六感觉和运气告诉盖帝，中东是最理想，最有希望的产油之地。

盖帝早在 30 年代就几乎得到在中东采油的权利，但是由于战争和其他原因，这个机会失掉了。这时他决定重新去争取权利，在中东开采石油，以弥补他过去失去的机会。1949 年 2 月，他的公司得到了在“中立地带”开采的权利，期限是 6 年，利润是 50%，那个中立地带是一片贫瘠的土地，沿着波斯湾，在沙特阿拉伯和科威特之间。

采油权是沙特阿拉伯国王授予的。为此，他付给沙特阿拉伯政府 1250 万美元，这是一个巨大的冒险。石油界许多人士再度公开预言，盖帝会使公司和他本人破产。

在盖帝石油公司开采出第一桶石油之前，他们度过了 4 年，花掉了约 4000 万美元，但是，到了 1954 年，他可以轻松下来，偷偷地嘲笑那些期待他失败的人，盖帝石油公司把一口又一口油井打了出来。据地质学家保守地估计，盖帝可以开采出 130 兆 (million 百万) 桶的原油！

由于此地产油这么多，加上其他地方所产的石油，他们必须往其他的方向发展。盖帝的那些公司，必须建造和买下其他的炼油厂，处理巨量的原油。油管、储油设备、工人的宿舍，还有许多其他的设备，不是已经建好了，就是正在建造中。

1954 年和 1955 年这两年，他开始建造一些油轮。有些已经造好了，在海上开始运油，油轮的总吨数超过了 100 万吨。

1957 年，在德拉瓦，潮水石油公司建造了一座价值 2 亿

美元的提炼厂。后来，又在旧金山建立了一座价值 6000 万美元的提炼厂，一个提炼厂在丹麦；一天可炼 2 万桶石油，另一个提炼厂在意大利，可炼 4 万桶原油。

盖帝的公司最近在加利福尼亚州的洛杉矶、俄克拉荷马州的土尔沙，还有纽约市，建造了崭新的办公大楼——花了将近 4000 万美元。虽然盖帝集团已拥有很多大的公司和工厂，但他们仍在不断扩展，主管们随时都在寻找方法使企业壮大、产品增长，并制订大规模的计划，发展新的产品，以及为旧的产品寻找新的用途。现在他们的公司仍在四大洲夜以继日地从事石油开采。

汽车大王

今天在美国密执安州迪尔本市城郊，人们可以见到一座高耸入云的摩天大楼。它与周围的工业建筑群相比，雄伟壮观、鹤立鸡群，这就是福特祖孙经营长达 78 年之久的福特汽车公司的“世界总部”。

福特公司在世界 40 多个国家和地区设有汽车制造厂、装配厂和销货点，协作厂家有 4 万多家。在国内 22 个州设有 100 多家工厂，至 1979 年汽车产量多达 300 余万辆，拥有资金 221 亿美元，雇用工人 30 多万，年销货额仅次于埃克来石油公司和通用汽车公司，是名列全美大公司第三的公众持股公司。

规模宏大的福特“王国”，是福特家两代人经营 70 多年的结晶，既有成功的经营之道，也有失败的经验教训。

福特公司，三起三落

亨利·福特 1863 年出生在密执安州台奔镇附近的一个农场。父亲是爱尔兰人的后裔，生性顽强，极具野心和挑战性。福特自幼喜欢摆弄机器，念初中时他就掌握了修理父亲农场中的农机的要领。当父亲的农机设备良好时，他就走访四邻，询问是否有要他“修理”的机器。

7 岁时，有一天亨利跟父亲到 8 英里外的底特律车站，在那里他第一次看到了火车头。

亨利对这个大怪物非常感兴趣，以至于使那个好心的列车长允许他进入火车头，并为他开动车头，这大大满足了他的好奇心。

回来后，他开始试制小引擎。为此出现了一次小事故。原来，亨利制造的引擎发生了爆炸，铜片、铁片、玻璃四处飞散，他的嘴唇被割破了，同伴中有的人头部受了重伤。爆炸的气浪甚至使学校的栅栏都震倒了。这是他第一次试制引擎的经验。

到了 10 岁，他就开始拆卸钟表。经过反复练习，学会了修理和组装。

亨利好奇心很强，以至于福特家的人只要一看见亨利回家，便立刻慌慌张张地把手表藏起来，因为那些华丽昂贵的

怀表，往往会遭到亨利的肢解。

1879年，亨利在16岁那年，他不顾父亲的反对，径自离开农场到附近的底特律市去了。在底特律这个繁忙的湖港，福特到一家专门制造湖上贸易用的船舶发动机厂被雇作技工学徒。

24岁的福特已在自己选定的职业上干了8年，他突然返回父亲的农场并定居下来。一年后，他与邻居一个富裕农场主的女儿结了婚。但他心中割舍不下操作车间，不想干农活。1888年，他又带着年轻的妻子，永远离开了农场，并很快进了供应底特律市照明及动力的爱迪生照明公司当机械师，且在那里工作了11年之久。

1892年，查尔斯·杜里发明了美国第一辆汽车，震动了这个新世界。福特被他的成就所吸引，激起了他强烈的好奇心，决定立刻着手研制自己的汽车。

1898年，36岁的亨利·福特辞去了爱迪生电灯公司的职务，跟几个底特律头面人物如威廉·C·梅伯里市长和威廉·墨菲等合伙，兴办了底特律汽车公司。由于梅伯里的政治势力，底特律邮局决定使用底特律汽车公司的4辆汽车运送邮件，这是公司接的第一宗生意。

但福特由于缺乏制造商品的经验，在制造过程中错误百出。工人素质低下，粗心大意，因而在交货期限内未能完成一辆汽车。这样，底特律汽车公司终因合股人间的不和，而于1900年倒闭。

1902年夏天，福特与一个叫马柯姆森的人在底特律又建立了一个新公司，即福特—马柯姆森公司。1903年改名为福特公司。福特主管制造，马柯姆森负责销货。福特没有忘记

前车之鉴，决定生产大众车，并聘请了 12 个具有丰富制造经验的技工。

这次终于获得了成功，公司汽车产量直线上升。到 1912 年，福特公司制造了 8 万辆汽车；第二年，装配线代替了原先操作方法，生产了 19 万辆汽车。到 1914 年，这种体制又有了改进，从生产线上驶出的“T 型”汽车达到 24 万辆。在这个过程中，成本和价格直线下降。当 1908 年，“T 型”汽车初问世时，售价每辆 850 美元；到 1916 年福特制造出 50 多万辆汽车时，价格已降为每辆 350 美元。

福特成功后，为了占据公司全部红利，把公司的所有股权攫为己有，清洗了公司初建时全部技术骨干和高级经理人员，进而沉溺于独裁统治，把公司变成了一个“封建”王国。他重用并依靠专门要弄权术的人物，广罗暴徒、恶棍、拳击手等，建立了“福特服务处”这个拥有几千名特工人员的庞大专制机构。

这样，他在公司管理上，变得越来越专横跋扈、独断专行，听不得不同意见及听不见有建设性的建议。使用极其残酷的手段对工人施加压力，无节制地榨取工人的剩余劳动。他刁难、恐吓、监视工人，随心所欲地强迫工人增加劳动强度，经常以解雇相威胁。工人们出于对失业的恐惧，不得不屈服在这种残暴统治下。

虽然价廉物美的福特“T 型”汽车畅销一时，但终又因管理不善，销售额逐年下降，到 1929 年，福特汽车公司在美国市场上的产品占有率为 31%；到 1940 年，竟跌至 18.7%。可谓江河日下。福特公司面临着倒闭的危险，被人称为“死亡公司”。

1945年，在这危在旦夕的时刻，亨利·福特的长孙——福特三世，即小亨利·福特，被任命为福特公司的总经理。他从祖父手中继承了公司的全部行政经营权。

福特三世一上任，便面对的是一家每月亏损900万美元，并且管理极其紊乱的“死亡公司”。在公司中，没有什么帐册，没有预算和决算制度，连死掉已好几年的职工的名字仍旧留在工资簿上。公司的高级职员文化素质极低差，在500个管理人员中，没有一个大学生。

福特三世感到，自己虽然受过很好的高等教育，但单靠自己的力量不能把拥有几百家企业的大公司管理好。必须再聘请一个有丰富全面管理经验，并具有一定魄力的人，对公司进行一番彻底的改革。

福特明查暗访多日，最后决定聘请原通用汽车公司的副总经理欧内斯特·布里奇。布里奇对此决定表示犹豫，但福特“三顾茅庐”，终于以自己的诚意打动了布里奇。布里奇接受了这个邀请。

1946年中，布里奇等人走马上任。当年，公司便转亏为盈。第二年，交纳完税款，净收入是6700万美元。利润逐年上升，到1950年，利润已高达2.6亿多美元。

福特公司再次达到发展高峰时，福特三世却又犯了祖父的错误，变得越来越自以为是，独断专行，不听任何建议，却嫉妒下属，使布里奇等一批优秀管理人员难以忍受，最后纷纷离去。

由于布里奇等人的离去，公司没多久又陷入危机状态。福特又再一次聘请了几个能干的公司总经理。如著名的的企业家艾柯卡，使公司未遭受重大损失。但福特三世依然没改变家

长制的管理方式，公司人才再一次纷纷另觅新主。1978年，公司产品尚占美国汽车市场的23.6%，7月由于解除了艾柯卡的总经理职务，公司管理再度紊乱。1981年产品仅占美国汽车市场的16.6%，福特汽车公司再度面临新的死亡危机。

福特三世经过认真反省，认识到自己的不足。1980年3月，他宣布辞去公司董事局主席职务，把由他掌管30多年之久的经营权交给了家族以外的企业管理专家菲利普，并根据公司规定，65岁正式退休。

福特公司又一次进入了发展兴旺阶段。

薄利多销，独占鳌头

亨利·福特今天在美国人的心目中仍享有很高的荣誉，譬如被称为“汽车大王”“英雄”等。享受这些荣誉对亨利来说是当之无愧的。他在美国汽车经营发展史上创造了一个又一个的新纪录。

福特有他独特的经营思想。他认为，浪费和贪求利润妨碍了对买主的切身利益。浪费是指在完成某一工作时花费了多于这项工作所要精力。而贪图利润则是由于目光短浅。应该以最小的物力和人力的损耗来进行生产，并以最小的利润将货销出，以达到整个销货额的增加。即：“薄利多销”。

为了实现这一经营思想，福特运用不同的经营手段，对

产品的标准化、生产过程、劳资关系、成本等进行了一系列改革，创立了一套独特的“薄利多销”的经营途径，使他在本世纪 20 年代在同行业中独占鳌头。

福特在汽车生产过程中意识到，要进行大批量的生产，首先要零件具有通用的性能，就是产品的标准化。无论在外型、大小、颜色完全一致。这样，在快速装配线运转时，不会因零件的大小不同而浪费时间，同时顾客也容易保养。

在实现产品标准化的基础上组织大批量生产，以连续不停的传送带装配线组织作业，创造出极高的劳动生产率。在福特的自传里写道：“在我们最初进行装配时，只不过是在地板上找块地方把一辆车安装起来，工人们按顺序安装零件，同盖房子的方法很相象。”他很快认识到这样效率太低。“无人指挥的工人在走来走去选择材料和工具方面花去很多时间，超过了他实际操作时间。工人们得到的报酬不高，因为这种‘步行锻炼’不是按高额付酬的装配线。”

为了改变以上这种情况，用运输机器，使材料、零件尽快地抵达作业人员处，造成最高效率作业的环境。其后再发展为运输带“流”动的作业组织。到了这个阶段，作业速度的快慢节奏，由运输带“流”动的速度加以控制。

这种生产方式对提高工作效率，降低产品成本起了很大的作用。

1912 年，在传统的生产方法仍进行的最后一年，福特公司共生产了 7.84 万多辆汽车；次年，利用流水线来装配磁电机和汽车底盘后，生产的汽车达到 19 万辆左右；1914 年，随着这一系统进一步完善，共计有 23 万多辆 T 型车驶出流水线。

在这过程中汽车的成本和价格都降低了。就像前面说过的，当 T 型车在 1908 年最早面市时，每辆售价是 850 美元；到 1916 年，当福特制造了 50 多万辆汽车时，每辆价格降至 350 美元；而到 1925 年只卖到 240 美元一辆。当时，一天就能造出 9109 辆汽车，平均每 9 秒多钟生产一辆。1927 年是 T 型车辆销售得最好的一年，即使如此，它的性能仍在进一步改进，价格也依然在连续下降。

流水线装配汽车，产量急剧增多，价格不断下降，销货量也随着增大。福特公司的利润不断增长，使福特汽车公司在同行业中遥遥领先。

福特首创的大规模装配线生产方式和管理方法，不仅为今天高度发达的工业生产奠定了基础，而且是加快工业建设速度的重要因素之一。

当福特和公司管理人员以此引以自豪时，没想到装配线却对劳动力产生了破坏性的影响。由于不适应这种流水线作业的紧张劳动，又加上管理人员像对待机器一样对待工人，工人们怀着厌恶的情绪纷纷辞职，转而接受福特的竞争对手们的低薪工作。到 1913 年，工人的补缺轮换率达到 38%。福特承认，他为了得到 100 名工人却不得不先雇佣 963 名。正当这一状况使他大伤脑筋之时，同工会的谈判更使他头疼，工人们已开始联合起来反对厂方加快流水线，使劳动强度持续不断地加强。

福特对此作出了反应，于 1913 年 10 月将工人的最低日工资提高到 2~4 美元，接着又向那些连续工作了 3 年的工人发奖金。但这一措施收效不大，于是第二年他又把工人的最低日工资提高到 5 美元。这为福特赢得了广泛好评。甚至到今

天,这一举动仍被当作他对工人仁爱关怀的标志,他的信奉汽车销路取决于工人本身的信条之象征。其实福特想要维持一条高效率的自动流水作业线,就必须支付高额工资。

福特实行高机械化、高工资、低价格的主要目的是为了“薄利多销”,获取最大利润。为此,他还提倡“6小时工作日”、“5日工作周”等所谓的工人福利政策。这些做法不仅使他获得了精锐的劳动大军,改善了劳资关系,而且也成了控制工人,迫使工人拼命工作为他创造更大利润的手段。在20年代中期的几年中,福特公司的纯收入竟高达5亿美元。

今天世人对福特的是非功过评价各有说法。但是不管怎么评论,在美国人心目中他始终是个英雄。在1985年,美国人评选历史上对美国社会影响最大的10名企业家时,亨利·福特以遥遥领先的票数而名列榜首。福特在汽车王国不断扩展中总结出的经营经验,即流行于世并享有盛誉的“黄金原则”更受人推崇。这个“黄金原则”便是:

1. 减少对于未来的恐惧或对过去的敬畏。恐惧未来的人就是惧怕失败,这限制了人的能动性。失败只能为更加明智地重新开始提供契机。承认失败并没有什么不光彩,而害怕失败才是不光彩的。过去的东西只有当它为进步提示出通路和方法时才有用。

2. 不要顾忌竞争。让干得最好的人来干。从另一些靠强制而非智慧来管理的人手中抢走生意是无罪的——之所以无罪,是因为那些人接着便会去降低手下人的个人所得和生活水平。

3. 服务先于利润。没有利润,生意无法扩展。谋取利润本质上并没错。经营得当的企业不能不创造出利润,但是利润必

须而且必然是对于优质服务的奖励。

4. 制造业不是低价买进高价卖出。它是这样一个过程：以公平价格买进原料，以最少的附加费用，把这些原料转化为消费产品并提供给消费者。任何投机买卖和苛刻的交易只会成为这项进步事业的障碍。

选贤任能，转亏为盈

亨利·福特三世上任公司总裁后，能使福特汽车公司转亏为盈，事业重新中兴，主要是靠他选贤任能的政策。

小亨利刚上任时，公司上下极为混乱，管理上漏洞百出，面对着这个乱摊子，他认为：“公司要有一个具有全面管理经验的人，他懂得采纳些什么，取消些什么，使得这个地方精神振作起来，并且把通用汽车公司的一些制度和方法带进来。”

这样，小亨利经过多方调查，决定聘用宗族以外的管理人才，聘任原通用汽车公司副总经理欧内斯特·布里奇为公司总经理。1946年9月布里奇上任后，给“福特”带来了另外几个通用汽车公司的高级管理人员，如刘易斯·克鲁索，D·S·哈德和哈德·杨格伦。对这些人的能力，亨利非常信任，欣喜地接受了他们。接着小亨利大胆起用了二战期间曾在空军干过有关规章制度管理工作，这时正为“饭碗”奔波的10个年轻人。后来这10个人不仅帮助“福特”中兴，并且日后在国内

政治及其它事业中都发挥了重大作用。这10个人都有神童之称，其中有后来当上美国国防部部长的罗伯特·麦克纳马拉；现任银行行长查尔斯·桑顿；利顿工业公司董事长阿杰·米勒以及J·E·伦迪（“福特”的副总经理，他是唯一仍然留在公司的人）。

亨利不但重金聘请来这些管理人才，而且在实际工作中让他们有职有权，并将原来只供宗族人保存和参阅的资料，毫无保留地提供给他们。由于这些从外面聘请的经理能及时掌握情况，又有充分的权利作出各种必要的决定，公司第一年就焕然一新，开始走上希望之途。

布里奇刚上任时，发现企业情况很糟糕，公司财产净值总共只有6亿多一点，“大多数机器和厂房陈旧过时，财务报表像乡下杂货铺的帐簿一样”，布里奇回忆说：“总而言之，对于一个现代化企业来说，这种情况太可怕了。”

布里奇和他的助手们面对着这个乱摊子，决定进行改革，从根上拔出公司的弊病。领导体制是首要问题，原来的集权制下公司的干部唯命是从，人浮于事，影响着整个公司的工作效率。于是他们把集权制改为分权制，把全公司分成15个自治部门，各种部门经理全权负责本部门工作，并授权可以根据实际需要和具体情况作出各种决定。第二步，他们着手进行了财务整顿，完全废弃了以往称不上财务制度的财务操作过程，在财务专家的帮助下建立了一套科学的财务运行机制。

由于实行了改革，第一年就使公司转亏为盈。虽然纳税后仅盈余2000多美元，但当时已很不容易了，到了1949年，利润高达25851.5万美元。“这是一个令人难以置信的转变”，“福特”一个高级管理人员说。

当别人问小亨利，转变怎么会这么快？他解释说：“市场上缺货已有好几年，所以在长时间内，你就有一个销路好的市场可供长期销售……”

市场营销好是一个有利条件，但单靠市场本身是不够的。小亨利告诉大家：“以一种荣誉感把这个地方的人拧成一股绳，把公司管好，使它有节奏地进行活动，让我们大家处于一种稳定的状态，这一切都归功于布里奇和他的助手们。他们在这里工作确实做得非常出色，使公司渡过了难关。”

后来由于小亨利变得愈来愈专断，终于在 1960 年，他对布里奇说：“欧内斯特，我已经毕业了。”于是布里奇客气地退居一旁，其后不久就离开了福特汽车公司。10 个神童里也只剩下一个。虽然小亨利很专横，但他已经使一个一度每月亏损 900 万美元的公司转变为世界上最大的工业公司之一。

经营管理奇才

走向顶峰

李·艾柯卡，1924年出生于宾夕法尼亚州艾伦敦，父亲尼古拉·艾柯卡是个意大利移民，精明、勤劳、乐观，他对小艾柯卡成长影响很大。艾柯卡从利哈伊大学机械工程系毕业后，又到普林斯顿大学攻读了硕士学位。1946年8月，到福特汽车公司当实习工程师，实习了9个月后，他就对机械工程已经没有兴趣了，可又不想离开福特公司，想改行搞销售。

公司也很希望艾柯卡留下来，没费多少周折他就当上了推销员，但得自己找门路去销售商品。他到福特公司分布在全国各地的推销公司中去求职，处处碰壁，最后宾夕法尼亚州切斯特销售公司勉强愿意让他一试，在成品销售办公室给了一个低级职位。

虽然这样，艾柯卡没气馁，也没有怨气，对工作仍然认真负责。在他的《自传》里回忆那段时期说：“那时候，我笨嘴笨舌的，一说话就脸红，一打电话心里就紧张，每次都先要把想说的话练习几遍，生怕被对方顶回来说。”

他不相信有人说，好的推销员生来就有这种本领，练是练不出来的。他认真向有经验的职员请教，并自己实践探索，经过两年的努力，推销能力迅速提高，销售数量大为增加，为公司屡立战功。

1947年，艾柯卡被提升为宾夕法尼亚州威尔克斯巴勒的地段经理，任务是同18个经销商进行业务联系。在这段工作实践中，他发现这些经销商是真正的、典型的美国企业家。他既要同总公司保持直接的业务联系，又要全力销售汽车和为所有汽车商提供服务。因此，他总是想方设法使这些人心满意足，他认为销售商就是顾客。这个原则后来运用到福特和克莱斯勒公司的推销工作中，使艾柯卡的产品销路一直旺盛，经久不衰。

在这期间，艾柯卡认识了一个对他影响很大的人——查理·比彻姆。比彻姆是负责东海岸业务的经理。跟他一样，也是工程师出身，后来才搞推销。艾柯卡在《自传》里称比彻姆为“我的良师益友”。

艾柯卡6年的分区经理经历基本上一帆风顺，然而也不是一切事都令人满意。1956年，艾柯卡在福特公司开展的汽车安全运动中失败了，福特牌汽车销路不佳，而他负责的分区在全国又是最糟的。如再不增加汽车的销售量，他就难以保住他在公司的职位。

于是，艾柯卡绞尽脑汁，想尽一切办法，终于找到了一

一个妙策，他针对当时人们支付能力的实际情况，大胆地提出了一项计划，叫做“花 50 美元买福特牌 1956 年新车”。

具体的办法是任何购买 1956 年福特牌新车的顾客，只要第一次付现金 20%，接着以后每月再付 56 美元。结果出人意料，汽车销量如火箭腾空，不到 3 个月，他所在地区的福特汽车销售量从全国最后一名升到全国第一名。

这个计划受到副总裁罗伯特·麦克纳马拉的大为赞赏，把它列为福特公司全国销售策略的一部分。艾柯卡也因此在福特公司出了名。作为奖励，他被提升为福特公司在华盛顿特区的地区经理。

这一步对于艾柯卡来说具有重要的意义，为他今后走向顶峰奠定了基础，也是他人生的一次大转折。

就在这春风得意的时候，他与玛丽·麦克利兰小姐结了婚。

1960 年 3 月，艾柯卡接任了福特公司汽车和卡车的全面工作，同年 11 月被提升为福特公司的副总经理。这是艾柯卡一生中最开心的时期。苦干精神加美好的梦想使他情绪大为高涨，早晨迫不及待地去上班，晚上迟迟不愿离开办公室，和同行们不断琢磨新主意，不断试验各种汽车模型。他把自己看成是艺术家，醉心于创造出世界上从来没有人见过的杰作。

艾柯卡任副总经理期间，还特别注重研究消费者心理，强调青年是天使，是未来市场上的买主，理由是二次大战后“生在高峰期的一代”，大部分在受大学教育，将具有一定的经济力量，将会潮水般地涌进全国市场，而公司董事长小亨利·福特又是一个懂得年轻人想要什么时髦式样汽车的人物。

在天时人和的情况下，艾柯卡提出“我们不能生产那些不能吸引年轻顾客的汽车”，要吸引年轻的顾客，汽车就必须具有式样新颖、性能出色和价格便宜的特点。为此，他把公司里一群机智的有创造能力的年轻人组织起来研制。终于设计出一种叫“马斯腾”的新型汽车，经公司全力以赴地加以宣传后，这种摩登时代的“热门货”，第一年就卖出 40 万辆，头两年的利润达 17 亿美元。

1970 年 12 月 10 日，艾柯卡终于得到了他所期望的东西——福特公司总经理的职位，实现了他多年的梦想。在他就任总经理后的两年多时间，他为缩短福特和通用公司的差距不遗余力。但由于 1973 年在他支持下设计的“菲埃斯塔”的小型汽车问世，这却遭到了固守于世袭经营管理体制观念的本公司董事长小亨利·福特的反对。两人矛盾由此愈来愈深。1978 年 7 月 13 日，他终于被公司解雇，并规定他如果不到其它企业供职，公司每年将为其提供 100 万美元的薪俸。就这样艾柯卡结束了他在福特汽车公司 32 年其中 8 年任总经理的生涯。

1980 年 1 月 1 日，在经济危机中走投无路的克莱斯勒公司请艾柯卡出山。他毅然舍弃了福特公司的高薪厚禄，欣然前往，接任了克莱斯勒汽车公司董事长和业务主管。而此时的克莱斯勒公司几乎到了崩溃的边缘，依靠政府的救济为生，而他却认为这正是他力挽狂澜、一展抱负的好时候。艾柯卡上任不久，对公司进行了大刀阔斧的改革。两年时间里，38 个前副总裁中被辞退 32 个，原来的 52 个工厂，3 年中关闭了 16 个，仅 1980 年一年，公司就裁掉了 700 名白领职员，解雇了 800 名工人，仅关闭工厂和裁减人员两项就使生产费用由

21亿美元降到了18亿美元。

公司还将本公司内一些与汽车无关的生产业务和额外附属企业卖掉，为汽车生产筹集了大量资金。整顿后的企业规模虽然小了，但变得精干和效率高了。

艾柯卡还注意增加代理销售商。克莱斯勒公司1978年只有代理销售商4800个，到1980年下降为3800个，经过一年的努力，1982年代理销售商又增加到4100个，从而加强了汽车销售环节，增加了汽车的销售数量。

克莱斯勒最严重的问题是财政危机。艾柯卡通过深思熟虑，决定向政府求援，他首先在政界作了大量工作，将国内外150家银行的催还贷款单压在抽屉中；以保证生产所需的资金；为了使工会在要求增加工资方面作些让步，他将自己的年薪降低一万美元，也降低了员工们的工资并许诺公司一旦盈利，补发所有降低的工资。经过他一番艰苦努力，公司获得国会提供的15亿美元的贷款担保，从而有了一次挽救的机会。公司打了这支“强心剂”后开始复苏。

艾柯卡认为，作为一个公司，借贷在所难免，重要的是要把贷款作为一种动力，推进公司前进，而不要作为一个包袱，否则会越背越重，以致不能自拔。

贷款到手，艾柯卡减少自己工资。这件事成为底特律地区的“头号新闻”，为了表明大家都在生死存亡的困境中苦斗，他又让经理人员减薪10%，然后动员工会也拿出钱来，共同渡过这难关。工会被迫同意，两年内削减公司65000名工会会员们的13%的工资和福利，即6.22亿美元。

艾柯卡把这叫做“平等牺牲”和“齐心协力”。尽管公司开始没有一个人认为作出这种决策是容易的，但大家很快就

表示赞同，因为这是全公司每一个人的事。

1982年，通过全公司上下一起同舟共济、奋力拼搏，公司情况逐渐好转，汽车销售量逐年增加，利润大幅度增长。于是公司作出决定，立即偿还全部贷款，这比偿还期限提前了7年。1983年7月13日，在这特殊的日子里（艾柯卡被亨利·福特辞退5周年纪念日），艾柯卡在全国新闻俱乐部宣布偿还政府债务。一时艾柯卡又成了美国人谈论的传奇式的人物。

1983年，美国的民意测验中，李·艾柯卡被推选为“左右美国工业部门的第一号人物”。

1984年，由《华尔街日报》委托盖洛普进行的“最令人尊敬的经理”的调查中，艾柯卡居第一位。

同年，克莱斯勒公司盈利24亿美元，美国经济界普遍将该公司的经营好转看成是美国经济复苏的标志。

艾柯卡在40多年的创业史中，几乎一帆风顺，事业蒸蒸日上。虽然曾被工作了38年的福特公司解雇使他很“伤心”，但每次在恶劣的环境中，能够变被动为主动，凭着坚强的毅力，勤勤恳恳，奋斗不息，创造了一个个震惊世界的奇迹。

他还在奋斗，还在创业，他还不满足，还要创新。艾柯卡就是艾柯卡，他将永远奋斗下去。不断创造新的奇迹。

用人之道

艾柯卡用人的首要标准是唯才是举，他在办公室墙上写着的企业管理戒律的第一条，就是——雇佣最优秀的人才。

艾柯卡认为一个有能耐的总裁首先是能够选出一个有才干的管理班子。当有人问他是怎样使克莱斯勒公司焕然一新时，他总是说：“这不是我一个人的成就，还有许多精明强干，勇于献身的人使这成为现实”。其实，他的成功就在于建立了一个强有力的领导班子。

在克莱斯勒的领导班子中，他聘用的有“当家理财的一把好手”史蒂夫·米勒。艾柯卡刚上任当克莱斯勒的总裁时，首先碰到的难题就是乱成一团的财务帐目，这个乱摊子对于一般的管理者来说少则一年多则两年才能理清楚，但米勒却发挥出了“魔术师的魔力”，仅仅只用了6个月的时间，帐目理得一清二楚，使公司的财务步入正常轨道。后来屡建奇功，被提升到副总裁的位置。

他还聘请了“能料知三四年后市场上最需要什么样汽车”的哈尔·斯珀利奇。在1982年和1983年，“通用”、“福特”、“克莱斯勒”竞争炽热化阶段，克莱斯勒公司销量之所以能独占鳌头，是由于哈尔远见卓识，预先就料知各类顾客对车样的需要。在哈尔的主管下，克莱斯勒公司设计部每年

不断推出新式车样，而且构思新颖灵巧，连福特和通用公司的行家里手见了也瞠目结舌，不停叫绝。哈尔为公司的起死回生起到了重要作用。

艾柯卡聘请的还有“能与经纪人协调关系”的加·劳克斯，由他主管销售；已退休的总工程师汉斯·马赛厄斯负责机械制造；还有“能在鸡蛋里挑出骨头”的乔治·巴茨负责产品质量。

同时，艾柯卡也聘用了一些高中级管理人才。经过能者上，庸人靠边的调换或改组，形成了以艾柯卡为首的决策畅通的管理系统。

艾柯卡用人的第二个标准是“志同道合”。志同者，年轻资浅不嫌嫩，敢于破格提拔；道合者，年逾花甲不算老，照样委以重任。简言之，他要用的人，必须熟知他的领导作风，对他那套管理办法能够彻头彻尾的贯彻执行。以此标准衡量，“克莱斯勒”原有的人员中，够格的实在不多。因此，他不得不在自己熟悉的“福特旧人”身上打主意。

第一个被他“挖”过来的是原“福特”委内瑞拉子公司的总经理杰拉尔德·格林沃尔德。此人正值中年，有机敏头脑和实干精神，破格提升为副董事长。

第二个被他请来的是已卸职退休、65岁的原福特公司副总裁保罗·伯格莫泽。此人在福特公司副总裁的职位上整整干了30年，足智多谋，见多识广，艾柯卡借重他的丰富经验，委以总经理重任。

后来，艾柯卡又陆续聘请了上面提到过的史蒂夫·米勒、哈尔·斯珀利奇等老部下，并予以重任，主管各部门。

艾柯卡的管理风格很有一套。他不喜欢那高高在上，难

以接近，居高临下式的管理方法，认为这样的管理会听不到下属的忠告，会陷入那些唯命是从的人们的包围之中。同时，他也不赞成那种不拘礼节，随随便便式的管理，认为这样会失去一个领导者的尊严。

艾柯卡的管理风格居于这两者之间。通常处于总裁位置的很少有时间和机会与公司中低层管理人和跟公司业务有关的人接触。艾柯卡为了缩短与他们之间的关系，每年亲自举行四次记者招待会，四次有500名高层人员参加的正式管理会议，每年还要两次拜访银行的头头们，与他们建立了亲密的关系。他认为你不能等到公司陷入困境以后再找这些人。如果事先能同那些可以帮助你解决困难的人建立了关系，将来处理危机就好办得多了。

在克莱斯勒公司，艾柯卡首创了一个很有成效的管理办法，他平时也以此自诩。

每个星期一，公司高层经营人员都要开会研究经营中的一些基本问题。就在开会之前，都要从下层请来本周生产优胜者，对他们的出色工作表示祝贺。并对此进行宣传，消息一传开，别的职员也开始想了“我也应该被邀请去接受祝贺”。

这种管理方法，缩小了最高层人与最低层人员之间的距离，还促进了职员之间的竞争。同时，职员们也认为这是他们上司对他们工作的真正承认。

艾柯卡对所用之人，非常重视“授权”。他认为即使一个优秀的人才，完全在领导的左右下，不可能把才能发挥出来。同时，对于领导人自身来说，在这么一个诺大的公司里，你不可能有事事去管的精力，再说你也不可能样样都懂。

因此，艾柯卡一般坚持做自己擅长的事，自己不懂的授权给别人，然后向所授权的人学习。

当然，授权于人不是完全不管。艾柯卡认为：“即使你指定负责的人是第一流的，你也必须让他们知道，你还记得你给了他们什么任务，为了对大家负责，你还要密切地注意着他们的动向”。这也是艾柯卡用人成功的一个秘方。

成本和利润的秘密

艾柯卡在他的自传中说：“多挣钱的法子只有两个：不是多卖，就是降低成本。”

节约成本开支、降低产品售价，这是提高竞争力、改善经营效益的关键所在。艾柯卡在福特公司和克莱斯勒公司都非常重视降低成本。减少开支也是他经营成功的秘密所在。

艾柯卡刚担任福特公司总经理时，第一件要办的事就是召开高级经理会议，确定减低成本的计划。他提出了“四个5000万”和“不赔钱”计划。

“四个5000万”也就是抓住时机、减少生产混乱、降低设计成本、改革旧式经营方法这四个方面，争取各减5000万元管理费。

以前工厂每年准备转产时，要花两个星期的时间，而这期间大多数的工人和机器都闲着。

艾柯卡想，如果更好地利用电脑和更周密地计划，过渡期可以从两星期减为一星期。过了三年以后，福特公司就能利用一个周末的时间做好转产准备——那时候生产线反正要停工的。这一速度在汽车行业界是旷古未有的，为公司每年减少了几百万的成本开支。

三年后，艾柯卡实现了“四个 5000 万”的目标，公司利润增加 2 亿元，也就是不多卖一辆车的情况下，就增加了 40% 的利润。

一般的大公司，都有几十家业务是赔钱的，或者说赚钱很少，福特公司也是如此。艾柯卡对汽车公司的每项业务都是用利润率来衡量的。他认为每个厂的经理都应该心中有数：他的厂是在给公司赚钱呢，还是他造的部件成本比外购还贵。

所以，他就宣布：给每个经理三年时间，要是他的部门还不能赚钱，那就只好卖出去算了。

到了 70 年代初，艾柯卡甩掉了将近 20 多个赔钱的部门，其中有一个是生产洗衣机设备的，办厂整整 10 年，没有赚过一分钱。

“不赔钱”计划实行了两年，该卖的工厂都卖掉了。为公司收回了不少资金，也很大程度地降低了成本。

在克莱斯勒公司，艾柯卡在格林沃尔德、米勒等人的帮助下，裁人减薪，减少劳务成本，并以此为基础，双管齐下：改善库存管理，改变采购办法。

他大胆引进日本“丰田的无库存生产”的库存管理技术，取代原来的“以防万一”式的大量库存的制度；采用“基本部件一体化，车型品种多样化”的产品策略，将产品零配件从 7 万多种减少为不到 1 万种，进一步减少了进货与库存；废

止将产品存放在公司的“销售银行”待机而售的制度，实行与销售商订货生产的新制度，改变了产品库存的局面。经过上述改革，克莱斯勒公司的年库存额由 21 亿美元下降至 12 亿美元。

艾柯卡还从多方面强化成本核算。自产零部件如果比外购的贵，就依靠外购；进口零部件较贵的，就不依赖进口而自己生产；各工厂的成本预算，必须与同行业中的低成本作比较，而不能“按需编制”。

走在消费者前面

“产品，产品，乃企业之本”。一个企业成功与否，最终要靠企业产品的竞争力。产品的竞争力因素很多，如：产品的质量、性能、包装、式样等这是“硬件”；产品的竞争力还有一个“软件”因素，就是产品随着顾客的需求变化而不断变化的灵活性。艾柯卡认为这就是永远控制消费者的一个秘密武器。

不难想象，那种市场上畅销的产品如果你再去研制，等到你把产品投到市场上时，行情很可能已经变了，畅销品变成了滞销品。尤其是汽车这类产品的研制，最少也需要一年半载。因此，艾柯卡认为：汽车的生产经营，要主动积极，要创造几年后最吸引顾客的产品。

于是，艾柯卡为了实现这一经营思想，投入了大量的人力和物力来加强市场调研部门，用重金聘请了他的老部下，“能料知三四年以后市场上最需要什么样子汽车”的天才哈尔·斯珀利奇，让他主管汽车设计部门和调研部门。调研部针对汽车市场动态、消费趋向、顾客特点偏好、燃料价格波动和家庭规模变化等与汽车销售有关的大量问题，进行广泛深入的调查分析，为生产提供决策的信息和依据，使生产决策者们变得耳聰目明。

克莱斯勒公司在艾柯卡的管理下，不断创造出几年后最吸引顾客的汽车：

——推出前轮驱动、高速省油的“K型”车；接着又设计出基本型、普通型、微型和超微型四种型号，满足了不同层次消费者的需要，使公司一举扭亏为盈。

——加长“纽约人”牌大、中型车的产量，正赶上 80 年代石油价格下降、美国汽车市场较大型车兴起走俏势头。

——在敞篷车销声匿迹多年后的 1982 年，推出“道奇 400”新型敞篷车，一气卖掉了 2.3 万辆。当“通用”和“福特”争相仿效时，艾柯卡又推出了新颖别致的“道奇 600”车，使“通用”和“福特”不得不“望尘莫及”。

——1984 年推出“H 型”客货两用车，当年卖出 14.8 万辆。

广告带来奇迹

艾柯卡起家于搞推销，也是天才的推销员。从自身的亲身体验出发，他深深感到，推销代理商能否把产品推销出去，第一步就要靠公司的广告。到了“克莱斯勒”，由于“克莱斯勒”在顾客心目中并不受欢迎，为了改变形象，用巨额投资改聘了美国第一流广告公司——“凯—埃”为公司做宣传广告。

艾柯卡用 1.2 亿美元的丰厚的报酬，聘请“凯—埃”广告公司作“克莱斯勒”的广告商，是有一定缘由的。艾柯卡在“福特”工作时，曾跟“凯—埃”打过交道，非常了解这家广告公司的情况。

1962 年年底，公司由于产量计划上的失误，出现了严重的滞销现象，公司的车库里积压了 12 万辆各种车型，甚至大多数车辆放在露天，风吹日晒雨淋，损失很大。艾柯卡自己也说：“当时心急如焚，六神无主”，公司上下一片混乱。

但“凯—埃”恪守自己的职责，认真为“克莱斯勒”作广告，并创造性地对滞销品作了广告。调动了推销代理商们极大的兴趣，使公司滞销的产品两个月内销售一空，“克莱斯勒”又一次从危机中摆脱出来。

艾柯卡在经营战略上有四大因素，就是人、产品、成本、

广告。把广告也放在生产经营的一个重要环节。他本人对广告也有一定的研究。曾经创造过几条脍炙人口的广告词，如“花 50 美元买福特牌 1956 年新车”。他亲自审定的有，如“买我们的车可以试用 30 天，不管什么原因，30 天内退货，货款照退”；“你们不能盲目地买汽车。你们比较一下吧，如果找不到比它更好的汽车，就买它”等等。

使“通用”超过“福特”

从职员到总经理

阿尔弗雷德·斯隆，1875年5月23日出生于美国康涅狄格州的新港，父亲是一个在布鲁克林从事咖啡和茶叶生意的进口商。

少年时，斯隆对机器和实业毫无兴趣，整天沉醉于书的海洋中，是个典型的书呆子。

他的哥哥回忆道：“阿尔弗雷德一直不停地在钻研学术问题，而对买卖和力学没有任何爱好。他因为嫌脏，甚至不愿往鱼钩上挂鱼饵。”

1893年斯隆进了麻省理工学院，三年后毕业，随后于1897年在海厄特滚珠轴承公司找到一个制图员的职位。他通过父亲的资助，购买了海厄特公司的控股，这家公司那时是汽车业的轴承主要供应者。

海厄特公司向大多数汽车制造厂出售其轴承，但那时为止该公司的两个最大主顾是福特公司和通用汽车公司。这使斯隆感到忧虑。“我们的计算揭示了一个令人担心的事实：我们的生意一半以上靠福特公司和我们的另一个大主顾通用汽车公司，它们使其余的公司相形见绌。如果福特公司或者通用汽车公司自己开始制造轴承，我们公司就将陷入绝境”。认识到这种形势，斯隆就在 1916 年以 1350 万美元的价格将该公司卖给了通用汽车公司。

斯隆卖掉公司以后没有离开该公司，他还继续聘任。1918 年他被选为通用汽车公司副总经理。

在 1920~1921 年之间，由于通用汽车公司前任总裁杜兰特管理不善，汽车销售量急剧下降，杜兰特在股票市场上也丧失了大量个人财富。于是，在通用公司拥有大宗股本的杜邦家族将公司接管了过来，并安排皮埃尔·杜邦为总经理，斯隆则成了常务副总经理。

杜邦对汽车所知甚少，并极其敏锐地自我认识到这一点。他非常信赖斯隆，斯隆通过改革进行了恢复工作。1923 年成为通用汽车公司的总经理，1924 年任公司总裁，直至 1956 年退休。

斯隆掌管通用公司后，对公司进行了一系列改革，组织管理上采取分散经营、协调控制，在美国管理史上开辟了一条先河；销售上提出了著名的“四条原则”：分期付款、旧车折价、年年换代、密封车身；市场上汽车年年翻新，并以“汽车不仅仅是交通工具”为口号，进行宣传经营。使通用公司迅速发展起来，在美国汽车市场的占有率达到 12% 上升到 53%，成为全世界最大的汽车制造工业公司。

分散经营，协调控制

随着联合汽车公司并入“通用”后，作为通用副总裁的斯隆，发觉得到通用管理上存在的问题。他先后写了三份关于通用内部管理弱点的有见解的报告。但是，杜兰特只是赞赏，不予采纳。到了1920～1921年危机期间，“通用”在经营管理上的问题彻底暴露出来了。公司危机四伏，摇摇欲坠，这时杜兰特引咎辞职，皮埃尔·S·杜邦兼任总经理。斯隆在他的支持下，开始了改革的进程。这场改革从1921年一直持续到1924年。

斯隆分析了“通用”公司的弊病，指出，公司过去将领导权完全集中在少数高级领导人身上，他们事无巨细，大包大揽，反而事与愿违，造成了公司各部门失去控制的局面。他认为，大公司的较为完善的组织管理体制，应以集中管理与分散经营二者之间的协调为基础。只有在这两种显然相互冲突的原则之间取得平衡，把两者的优点结合起来，才能获取最好的效果。由此他认为，通用公司应采取“分散经营、协调控制”的组织体制。根据这一思想，斯隆提出了改组通用公司的组织机构的计划，并第一次提出了事业部制的概念。

1920年12月30日，斯隆的计划得到公司董事会的一致同意。次年1月3日，这个计划开始在通用公司推行。

斯隆的计划的具体内容是针对各级机构所要解决的任务，而提出的一种新的管理组织体制。他把公司的任务分成两类，即决策任务和执行任务。决策任务由公司董事会来担任，它和过去一样设立两个委员会，即财务委员会和执行委员会。执行委员会将继续保持它对公司业务经营活动的全面控制，财务委员会则继续有对公司财务及财务工作人员的总控制，建立直线指挥部门的组织体系。他把直线领导部门分成公司总管理处（或称总公司）、各事业部（过去称分公司）、各工厂三级。总管理处由“总执行经理”领导，下面分成四个事业总部，即汽车、零件、配件、杂品，分别由“事业总部执行经理”来监管。此外，在各级还建立了必要的“职能部门”，以便一方面当顾问、作后勤，另一方面在其职能范围内参加日常管理活动。

为了计划顺利进行，消除人们对新体制的怀疑，在斯隆的建议下，皮埃尔·S·杜邦亲自访问公司所属各个经营部门，并和它们的主要经理人员谈话，说明新制度的优越性，指出汽车工业和“通用”的光明前途，提高他们对“通用”及其新体制的信心。这对“通用”的改组成功产生了有利的影响。

1924年，皮埃尔·S·杜邦辞去总裁职务，由斯隆继任。同年12月，斯隆把他曾建议但未被采用的一些改组措施付诸实行，扩大了公司执行委员会，并把一些富有经验的部门经理人员吸收到执委会中来，同时加大了斯隆自己的直接权力。经过三四年的努力，斯隆有关改组“通用”组织管理体制的计划，基本上付诸实现了。

斯隆的改组计划取得了成功。即使以后的50多年里，

“通用”凭借着这套管理体制，度过了许多困难，发展也很快。它的产品在国内汽车市场上占有率从 1923 年的 12%，发展到 1956 年的 53%，1977 年又上升到 56%。从 1928 年以后，它一直是美国和世界最大的汽车公司。1977 年，它又成为美国最大的工业公司。

斯隆的这套管理有什么奥秘，能使通用公司几经危难而安然无恙，并长久地发展呢？

斯隆的分散经营、协调控制这个概念所包含的每个对立因素，在企业经营中各自都有独特的效果。

从分散经营方面，可以取得主动性、责任心、接近实际的决定和解决问题的灵活性，这些都是为适应各种新情况所必不可少的特性。从协调控制方面，可以取得效率和节约。

但是，要把分散经营、协调控制这个概念应用到实际中去却是不容易的。把各种加以划分，并为这些职责选定最优的执行方法，既没有一成不变的规则，而在公司的职责和各事业部的职责之间所达到的平衡，也是不断变化的，即各事业部的自主独立与公司对它们的协调控制怎样才能最恰当地结合起来，是要随着所要作出决定的事情、不同时期的情况、过去的经验以及有关执行人的性格和技能等的不同，相应地加以解决的问题，并且这种结合的建立，也不可能是一劳永逸的，而是要随着情况的变化而变化的。

为此，在以后 50 多年中，通用汽车公司对于自己的管理组织机构曾作过多次调整。然而，把 50、60 及 70 年代通用汽车公司的组织体制与 20 年代整改时所建立的管理体制加以比较，就可以看出：50 多年来，通用汽车公司的管理组织

机构虽然经常变动，但它所依据的分散经营、协调控制这一原则，却没有什么重大变化。无非是有时分散经营多些，有时集中管理多些。一般来说，在经济繁荣、发展迅速时，公司各事业部的分散经营要多一些。反之，在经济萧条、市场不景气、生产下降之际，总公司的集中管理就多一些。美国企业界和企业管理专家一致认为，通用汽车公司之所以能在数十年来迅速成长，主要原因之一就是该公司能根据实际情况不断改进和完善自己的组织机构。

集中部门，相得益彰

斯隆在通用汽车公司创造了一个多部门的结构。他废除了杜兰特的许多附属机构，将力量最强的汽车制造单位集中成几个部门。这种战略现在人们已经很熟悉，但在当时是第一流的主意。这样不仅是产品档次齐全，而且促进了各个部之间的竞争。

多年后斯隆这样说明：

我们的产品品种是有缺陷的。通用汽车公司出产一系列不同的汽车，当然有较高竞争力。对我来说，聪明的办法是造出价格尽可能各有不同的汽车，就好像一个指挥一次战役的将军希望在可能遭到进攻的每个地方都要有一支军队一样。我们的车在一些地方太多，而在另一些地方却没有。首

先要做的事情之一是开发系列产品，在竞争出现的各个阵地上对付不同的挑战。

斯隆把通用汽车公司出产的车从卡迪拉克牌往下安排到别克牌、奥克兰牌、奥尔兹莫比尔牌，最后到雪佛莱牌。这是20世纪20年代的产品阵容，以后有所改变：1925年增加了庞蒂艾克牌，以填补雪佛莱和奥尔兹莫比尔中间的缺口；奥克兰被淘汰了，增加了拉萨利，后来它也被淘汰了。这样通用汽车公司就有五种不同的档次，人们可以根据自己消费的能力，购买不同的车。

这些不同牌子汽车的单位，每个部有自己的产品和总助理管理人员。每个单位的总经理相互之间不得不进行合作和竞争。这意味着生产别克牌的部门与生产奥尔兹莫比尔牌的部门都要合作生产共同的零件，但式样和价格却要互相竞争。

这样，许多买别克牌的主顾可能对奥尔兹莫比尔牌也感兴趣，反之也然。这样，斯隆希望在保留竞争的有利之处的同时，也享有规模经济的成果。零件、卡车、金融和通用汽车公司的其他单位差不多都有较大程度的自主权，其领导人成功获奖赏，失败则让位。通用汽车公司后来成为一架巨大的机器，但斯隆却给它注入了小公司所具有的那种活力。

汽车式样年年翻新

有一次，斯隆跟朋友谈话时声称，他的经营的基本观念是：“汽车越造越好、附件越来越全、革新越来越多，使汽车不仅仅是交通工具。由于通用汽车每年更新换代，使通用汽车所有者心里激起了求新厌旧的一种不满足感，促使他或她拿着自己还可以使用的旧车折价换取通用公司的新产品。

用了三四年的车常被说成“仅仅是运输工具”，这对汽车所有者来说，意思是汽车不应该是将人从一个地方快速、舒适而安全地送到另一个地方的机器，拥有车应该有更多的含义。这就是斯隆的“心理方法”的实质。也正是基于这种观念，斯隆创立了自己的销售学。

斯隆在退休后写道：

当第一批汽车买主回到市场转第二圈，并带上旧车作为购买新车的首次付款。他们是在卖掉自己的基本交通工具，并要求从新车中得到更多的东西。中等收入的买主得到折价和分期付款的方便，便产生了这种需求，不是为了基本的交通运输，而是为了新车所显示的进步，为了舒适、方便、功率和式样。这是美国生活中以及适应这种生活的人们当中所出现的实际趋势。

为了车型年年翻新，斯隆在汽车行业首次建立了独立的

设计部门，专门设计车型。并对设计部门给予一定的资金和权力。斯隆想要变换车型，甚至不管技术上是否能做到。这时候，老亨利·福特却忙着制造廉价的“T型”车，没有充分认识到设计部门的重要性，为此，在30年代他失去了很多新的顾客。

四条销售原则

斯隆掌权后，加强了通用汽车公司对顾主的心理调研，他也显示出是一个杰出的大众心理学家。通用汽车公司在20世纪20~30年代引进和完善了以包装吸引顾客和进行汽车销售的方法，后来成了该行业的基础。

斯隆的高明之处，就在于他从这个方法中发现了四个新的诀窍：分期付款；旧车折价；每年变换车型和车身密封。

分期付款和折价车减轻了购买时经济上的负担。年年更新车型，使得每年秋季，新型汽车便与美国棒球联赛一样吸引着新闻界和公众的注意。斯隆根据人们的需求心理，把“通用”的产品系列化。从最豪华、最气派的卡迪拉克开始，到别克、奥尔兹莫比尔、庞蒂亚克，最后是雪佛莱。

斯隆设想的是这样一个情境：一对青年夫妇开始生活时，就以分期付款方式买了一辆雪佛莱汽车。几年以后用它换购了一辆庞蒂艾克汽车，并在经济和社会条件许可时就上一个“通用汽车”的档次。在美国，驾驶的终点处是富丽堂皇的卡

迪拉克，它与其它任何车辆相比，最重要的含义在于：它是高贵的象征，是成功的勋章，让所有的人都敬仰、崇拜。

克敌制胜的秘方

20 年代初，斯隆所面对的最强劲的对手是亨利·福特。那时，通用汽车的国内市场占有率只有 10% 左右时，福特汽车已达 56%，真可谓“小巫见大巫”没法比。

然而，斯隆神奇的“四条原则”，竟使两大汽车公司市场占有率对比，完完全全翻了过来！这样的奇迹，决非偶然。因为斯隆的“四条原则”是以科学认识为基础的。

斯隆认为，开创汽车的时代已成为历史。在这之前，市场扩展十分迅速，因为许多人扔掉马车，换用汽车。对于这样一种市场来说，福特车顺应从乡村转入城市这一潮流，车身敞开式的“T 型”汽车自然是完美无缺的。但是，到了 20 世纪 20 年代，市场上的买主是已经有自己一辆车的人，他们期望得到的车，决不再是“只能用作交通工具的车辆”。如同《幸福》杂志一个撰稿人描述的那样，“T 型”车是一种极好的汽车，但它一定不会满足你作为其所有者的自豪感。福特曾说，那时的顾客不计较汽车的颜色，黑的也行。但买“T 型”车的一代人已为又一代人代替，他们需要新颖入时的样式、魅力和舒适，而斯隆准备提供所有这些东西。福特的作法是对

“T型”汽车的机械部分进行精密的改进；而斯隆提供的却是多姿多彩、线条优雅，既有方便的取暖器，又用自动离合器代替手柄。就是妇女驾车，也感到舒适惬意。

福特专制独裁，而斯隆则写道：“所有政策在交由各人实施之前必须经各委员会评议和批准”。换句话说，通用是由一群非常能干的人集体管理的。“福特”并没有集体管理的规定这一类东西。

福特把权力集中在自己手中，事无巨细，统统包揽。而分散经营则是斯隆的组织方法与秘诀。斯隆把许多家比较小的公司合并为一家大公司，但坚持小公司有自主权，相互之间可以同外界一样展开竞争。每个单位或公司有自己的管理机构和严格的财政管理权，分公司经理不是傀儡。

当福特告诉公众，他们可以买到“T型”车，而且只能买到黑色的“T型”车时，斯隆却向他的顾客供应形形色色各种式样的车子。向富豪们供应“卡迪拉克”，向中等富裕的人供应“奥尔兹莫比尔”，而向不那么有钱的人则供应廉价的“雪佛莱”。由此可知，有这样的经营观念指引，通用汽车公司战胜福特汽车公司，当然是情理之中的事了。

通用汽车公司对福特公司的辉煌胜利是美国管理史上的一个寓意深长的故事。亨利·福特写道：“在使大量人员一起工作时，对过大的组织和随之而来的官样文章需要极力反对。对我的心灵来说，没有什么癖好比有时人们所描绘的‘组织关’更危险了。”然而正是斯隆的组织天才，还有他的销售观念，使他把福特公司从汽车业的霸主的宝座上拖了下来。与其他任何美国实业家相比，斯隆可能更象征了创业才能与管理技巧的结合。

利用别人的钱致富

敢于跟华尔街对抗的商人

美国华尔街历来以金融业集中而闻名于世，被称为“冒险家的乐园”。

这片土地也的的确确造就了一大批金融奇才和亿万富翁。而且，一些华尔街的金融巨头牢牢控制着全美乃至全球的金融业务。

可以这样说，华尔街是世界金融市场的温度计和晴雨表。全世界的银行信贷的紧缺、股市行情的涨落，都受华尔街的影响。

至于那些急待大量资金的工厂主和商人们，更要视华尔街为“上帝”，因为那些金融巨头决定着他们的工厂能否获得贷款资金，决定着他们的公司股票能否上市以增加资本，从而扩大经营。

所以，一般的商人们总是千方百计打通华尔街上的各道关节，巴结他们中的显要人物，以取得信贷资金或股票上市机会。这也是无奈之举，因为自己的命运就操纵在他们手里。

但是，有人却敢于背道而驰。他不去华尔街寻求帮助，却宁可自己负债数千万美元，吞并在华尔街上市的公司。

尽管这条路困难重重，这个人最终大获成功，让不可一世的华尔街老板们惊得透不过气来。他就是在美国商界崛起的传奇人物——詹姆斯·林。

本世纪 60 年代，美国股票市场欣欣向荣，一派兴旺景象，各公司上市的股票都成为投资者追逐的目标。在纽约证券市场中倍受青睐的是 LTV 公司，詹姆斯·林便是该公司的业务经理和最大股东。

LTV 公司创立于 1961 年，当时不过才几年的历史，和那些历史悠久、规模庞大的公司相比只能算是小字辈。

但是，就是在这短短的几年时间里，LTV 竟从无名之辈激升为全美最大的 15 家上市公司之一。

该公司的普通股上市之初每股价格为 20 美元，短时间内爬升神速，达到每股 135 美元。这是股票市场的一个现代神话。

创造这个神话的詹姆斯·林几乎是一夜之间成为华尔街的传奇人物。

他以卓越的成绩跻身其他著名的企业家和金融巨头之列，与大名鼎鼎的钢铁大王卡内基等人一起成为被人称道的英雄式人物。

人们总是对詹姆斯·林和他的公司赞不绝口，因为他是从一文不名登上成功的巅峰的。最令人惊奇的是，他敢于在

华尔街那些金融商们态度冷淡的情况下独树一帜，将众多的资金集中到自己公司的名下。

这位华尔街前所未闻的成功最快的奇才有一个绝招，那就是善于利用别人的钱替自己赚钱。回顾一下他的成功之道，便会发现其中有大可借鉴之处。学习得法，足以使每一个有志于商业或金融业的人深受其益。

詹姆斯·林有一个不同寻常的过去。他的一生注定要在不平常中度过。

1920年，他出生于一个贫困家庭。父亲是一个油田工人，只知凭力气挣钱养家。幼年丧母的他是由姑妈抚养长大的。

就在他14岁那年，中学都没有读完，却认为自己已经长大成人，有能力打天下了，于是就偷偷跑出来，开始了流浪生活。

事情并没有如他想象的那样顺利。他独自一人，无依无靠，以后的几年可谓历尽了千辛万苦。他沿着铁路线奔波于全国各地，干过各种低贱的工作，却只能糊口而已。

尽管他没有成功，但这几年的流浪生活磨练了他的意志，也开启了她的智慧，尤其是使他形成了一种独特的思维方式。

早年的经历往往是一个人成功的基石。那些成功人士如果没有这些经历很可能一事无成。詹姆斯·林同样也从自己所历经的磨难中获得了启迪。

他认识到自己如果不能从一点一滴做起，即使是走遍世界也可能找不到成功的机会。于是，他在19岁时结束了流浪生涯，在得克萨斯州的达拉斯城定居下来，并到一家电机工程行找了一份差事，准备慢慢积蓄力量，徐图发展。

这时候，第二次世界大战爆发了，他应征入伍，成为一

名海军士兵。战争使得他不得不暂时放弃自己的理想，投入了紧张并且充满死亡威胁的战斗之中。

二战结束后，詹姆斯·林于1946年退伍回到了达拉斯。几年的军营和战斗生活使他更加成熟老练，也更加雄心勃勃。

他认为自己创业的时机已到了，准备大干一场，但却苦于缺乏足够的资金。当时他已成家，生活安定，比起当年的流浪生活来可以说是相当舒适了。

然而，詹姆斯·林不是一个只图安逸生活的人。他决心要创一番事业，便不怕冒风险，将自己辛辛苦苦挣钱买来的房子卖了。当兵时他有了一点积蓄，加上卖房子的钱，差不多有3000美元。

3000美元算不了什么，他却用这笔血汗钱开办了一家小电机工程行，从此开始了他的传奇生涯。

创业之初，万事皆难。他的主要财产只有一辆旧卡车，一间租来的办公室以及老板兼职员的自己。

最初，他只是靠着为一般住宅架设电线来维持日常开销。实际上，他就是一个干粗活的蓝领工人。

由于住宅的工程量十分有限，他只能在这儿做几百块钱的活，那儿做几百块钱的活。奔波于城市的各个角落，他相当劳累，收益却并不大。

不过，目光敏锐的他很快便发现了另一个更大的市场——办公大楼和工业建筑——那儿的电气工程合同是以千元美元为单位来计算的。对急于扩大业务的他来说，这无疑正是梦寐以求的。

但当时除了住宅这种不为人注意的小工程外，其余如办公和工业建筑几乎都被大公司所垄断，要挤进去得到业务谈

何容易。

詹姆斯·林开始从装修成本上寻找突破口。当时正值战争结束不久，大批军用剩余电线廉价出售。眼疾手快的他购得了这些便宜的电线，使成本大大降低。这样他在承揽工程时，报价总是低于其他公司，就凭竞争力抢到了很多非住宅工程合同。

这是他在事业上的第一次成功突破，他的电气行也得以从众多的小公司中脱颖而出。到 1955 年，营业额已超过了 100 万美元。他以一点微薄的资金起步，取得了这样的成绩，应该说已经是相当不错的了。

但是，由于美国的个人所得税及其他杂税相当高，所以尽管营业收入挺高，可一年干下来真正到手的钱却少多了。这些钱用来过日子倒绰绰有余，但对渴望扩大发展的詹姆斯·林而言，却远远不够。

当时，股份公司作为一种新形式，正逐步在美国兴盛起来，政府在税收上也给予了一定程度的优惠。

詹姆斯·林看准了这一点，决定与他人合办股份公司。这样既可以筹集资金扩展事业，又可以在税收上获取更多的优惠。

一开始，他向证券公司申请成立股份制公司。但证券经纪商和投资银行都瞧不起这个毫无背景的小人物，他们认为一个小小的电机工程行是不可能公开发行股票的。詹姆斯·林的申请被认为是异想天开，不予理睬。

但没过多久，金融界的人士便发觉他独自一人动手干起来，并且办妥了一切法律手续，把电气行改为林氏电机工程股份有限公司，获准发行 80 万股普通股票。

然而，直到这个时候，金融商们仍不相信名不见经传的小商人能获得成功，都怀着幸灾乐祸的心情等着看笑话呢！

独辟蹊径，脱颖而出

难道就非得依赖那些证券商们才能成立股份公司吗？难道就不能靠自己的力量办到这一切？早年流浪生涯形成的坚强意志促使詹姆斯·林立刻开始了紧张的工作。

根据股份公司内部股权的规定，允许他个人持有一半的股份。其余的一半即 40 万股以每股 2.5 美元公开上市，也就是说，如果股票全部售出，就可获得 100 万美元的现金投入。

谁会把赌注压在一个小商人身上，去购买前景渺茫的股票呢？证券商们因此断定詹姆斯·林必将失败。在他们看来，没有他们出马，股票发行将无法进行。

使这些自鸣得意的证券商们搞不懂的是，詹姆斯·林不按他们的一贯方法行事，却找了一帮朋友替他做口头宣传，而证券商们平时总是以电话和挨家挨户推销的方式发行股票。

其实，这是他经过充分比较之后做出的决定。打电话及上门推销的方式虽然有效，但开销太大，进展缓慢。思维独特的他想出了一个方便有效、费用低廉的推销方法。

他和他的朋友们，出乎意料地出现在工业品博览会上，向来宾们散发公司将发行股票的传单。此举果然奏效，在短时

期内，他的股票全部售完，令那些保守的证券商们大吃一惊。

在这一独特而又大胆的策略运用下，他不仅拥有了大量的发展资金，而且还为其公司及个人拥有的股权建立起全新的高水准的市场信誉。

以前，这家公司只不过是一家资金缺乏、信誉不高的小公司，毫无固定的市场价值可言。如果他想出让的话，可能连个买主都找不着。即使是有人愿意购买，出价最多也不会超过 25 万美元。

在不甘落后的詹姆斯·林的一手策划之下，他创立了新的股份公司，并拥有 40 万股的股权。按上市股值计算，有 100 万美元之多；从当时股市变化趋势来看，短短几月内，其价格将上涨许多倍。

如果他想成为百万富翁的话，可以在任何时候将他手中的股票抛出，套取现金。这无疑是一条最保险最安逸的道路。

然而，正像那些最终成为商业巨子的成功者一样，他在事业顺利时决不“见好就收”，而是乐于冒风险。他无意出售股权，而是踌躇满志地计划建立一个企业王国。

虽然初战告捷，他那通向企业王国的道路却并不平坦。美国的市场竞争十分激烈，中小型公司时时面临着倒闭的危险，要想扩大自身的经营尚且困难，更不用说在短时期内迅速崛起。

在风云变幻的市场竞争中，詹姆斯·林却又独辟蹊径，在短短几年间一举买下了三家公司，资产总额扶摇直上，到 1960 年已达数千万美元。

在其他中小型公司互相拼搏，苦苦挣扎之时，林氏公司脱颖而出。

首先，他以现金买下了另外一家电机工程公司，使林氏公司的业务量扩充了一倍。同时，公司股票售价上涨很快，使得林氏公司在购买其他公司时，处于有利的地位，可以不必支付现金了。

由于公司股票在市场行情看涨，声誉很好，可以把它当作现金使用。詹姆斯·林很少动用自己和公司的现金，就又买下了一家电子公司，改名为林氏电子公司。新成员的加入，鼓舞了投资者的信心，公司股票节节上涨。

然后，他又以同样的手法买下了另一家叫阿提克的电子公司，与林氏电子公司合并为林氏—阿提克电子公司。

连续三次大胆购买不仅使林氏公司扩大了规模，企业王国初具雏形，而且使詹姆斯·林于 50 年代后期成为商业界的风云人物，他的公司也颇引人注目。

然而这只不过是刚刚开始而已。

进入 60 年代，在另一次股票交易中，他获得了一家以达拉斯为基地的大公司——迪姆柯电子与火箭公司的产权，公司又一次改名，成为林—迪姆柯电子公司。

詹姆斯·林不再只是一个小生意人了。在激烈的竞争中，他用种种吞并、购买的手法控制了好几家公司，正慢慢向自己梦寐以求的企业王国迈进。

当初把他看成是无名小辈的金融界人士也不得不对他刮目相看。现在的他再也不用去向证券商们提什么申请，华尔街的证券商很乐意替他筹集资金；他也可以根据市场变化，操纵股市行情，使之有利于自己发展。

他又在筹划购买下一家公司：千斯—伏特股份有限公司。在兼并这家重要的飞机制造厂后，林氏公司跻身于全美 15 家

最大上市公司之列。

作为一家有着悠久历史的飞机制造厂，伏特公司自然不甘心被别人吃掉。公司的管理人员奋起反抗林氏公司的收购企图，他们发誓说即使是破产也不愿将公司拱手让人。另一些职员则和公司讨价还价，阻挠这次收购行动，想从中捞得好处。

伏特公司的吵闹引起社会舆论的广泛关注，但这使詹姆斯·林感到更为开心，更加下定了收购的决心。因为这样闹的结果是林氏公司在社会上更为出名，这不能不说是个意外的收获。

他在股市上大量买进伏特公司的股票，又用各种方法安抚该公司的职员，不久便掌握了大部分股权。

1961年春天，他终于如愿以偿，兼并了伏特公司，又一次变更公司的名称为林—迪姆柯—伏特股份有限公司，简称LTV公司。

如果按照常规模式发展，LTV要达到这种规模非得几十年不可。詹姆斯·林却将速度大大提高，在几年内就达到了目标。这自然应归功于他不满足于现状、喜欢用独特思维行事的天赋。

他的每一次收购行动都是用别人的钱赚更多的钱的大手笔。

生性适合在强者生存的市场经济中生活的他，只要是看上或打算买的公司——当然是有利可图的，其中有的甚至比LTV公司还大——都要千方百计弄到手，而且几乎次次成功。

但几年来，像以往的其他公司一样，林氏公司只是简单

地把收购的公司收纳于名下。这些公司照旧继续经营，但已不是独立的了，而成为林氏公司的子公司，它们的股票已在证券交易所里消失了。

当这些被吞并的公司并入 LTV 公司之后，它们的旧股东把原来的股票交回，换发了 LTV 母公司的股票。这样，在股市上已买不到原来的如迪姆柯公司、伏特公司的股票，能买到的只有 LTV 公司一家的股票。

当年组成股份公司的经验告诉詹姆斯·林，发行股票后随着股市上涨，他的财富便大大增加了，现在他为什么不可用 LTV 公司的子公司，也如法炮制一番，用以增加公司的市场资产呢？

按常规作法，这些以前曾是各自独立的公司，而今只不过是 LTV 公司的财务报表中所谓的“帐面资产总额”的一部分数字而已。

在这种相当保守的数字后面，一定还有扩展的余地。詹姆斯·林正是在这一思维驱动下找到了一条快速增加财富的捷径。

1965 年，他按照业务范围，把 LTV 公司分为三个独立的公司，即 LTV 航空公司、LTV 电气公司和 LTV 林一阿提克电子公司。每一公司发行自己的股票，除 LTV 母公司掌握大部分外，其余都在证券市场上公开发行。

股票上市后，果如先前所料，投资者蜂拥而至，踊跃抢购，三家公司的股价飞涨。这样，拥有 $3/4$ 以上股权的 LTV 母公司的财产急速上升，其本身的股票也随之上涨。

这是商业史上利用别人的钱赚钱的一个极为精彩例证，詹姆斯·林真正实现了无中生有这一目标。在这场令人

眼花缭乱的交易中，他所有的花费，不过是发行股票过程中的一些手续费和佣金而已。

在 LTV 公司的股票跳升不止的情况下，他一天比一天更富有，因为他个人拥有的 LTV 公司的股票已有数十万股之多，而且他还有权认购和购买更多的远远低于市场的价格的该公司股票。

有很多次，当詹姆斯·林星期一早晨起床时，发现自己的财富比上周五股市收盘时，又增加了数百万美元。倘若换了别人，也许会心满意足地就此歇手。

但是，似乎所有的超级富豪都有一个通性，那就是金钱本身并不能令他们满足。到 60 年代后期，他的财富已足供他到任何他乐意的去处选择一个平静的伊甸园，安享人生的各种乐趣。但是，他念念不忘的仍然是发展、是工作。

LTV 公司的一个职员说：“任何以为他会歇手的人都不了解他。对他来说，金钱只不过是一个记录而已。他真正喜爱的还是冒险事业本身，如果让他停止工作，他会像秋天的花朵似的枯萎下去。”

那么，詹姆斯·林这位精力充沛、永不停歇的好斗者，这位身高近两米的商业巨子，在年过半百之时，仍不满足于别人仰慕的成就，又要去开创什么样的业绩呢？

巧于安排，以小吃大

詹姆斯·林有着运动员一样强健的身体，虽然商界风险重重，他每天只睡几个小时，却能面对激烈的竞争应付自如。他时常半夜醒来，发现自己满脑子都是高明的想法在转个不停。

美国有名的《Signature》(署名)杂志形容他是一个服用了过量的兴奋剂，而且已无可救药的人。纽约的证券经纪人则说：“他好斗得像一个野蛮人。他所爱的是拼搏的本身。他从未喝醉过，却陶醉于拼搏的欢乐中，他把做生意当作是近身的搏斗。”

这位好斗的商业巨子又开始了吞并威尔逊公司的壮举，这简直是一个奇迹。

威尔逊公司是一家老牌企业，本身也是通过吞并其他公司发展起来的，只是作风比较保守罢了。这家公司年营业额达 10 亿美元，是 LTV 公司的 2 倍。

雄心勃勃的詹姆斯·林又该如何吞并它？答案仍然是用别人的钱。

威尔逊公司的股票，是华尔街所谓的价位偏低型股票，也就是说，就其营业能力和其他同行相比，它的市场售价偏低了些。

这其中的原因很多，主要是因为威尔逊公司作风保守，不善于替自己做广告，也不像其他竞争者在股市上哄抬自己的股票，因此，投资者不大注意它。

但就是这种公司潜力大，并且很难控制。虽然其经营声势并不大，但不会将控制权轻易拱手让人。况且 LTV 公司的营业额比它少一半，更加不甘心让詹姆斯·林得手。

不过，收购行动也有对他有利的一面。威尔逊公司股价较低，只需 8000 万美元即可买到控制该公司的股权。他以 LTV 公司持有的股票作抵押，到华尔街银行贷到了这笔数目并不小的现款。

证券市场上威尔逊公司的股票量并不多，大部分都控制在公司的大股东手中。詹姆斯·林除了在股市上买了一部分股票外，又找到该公司的股东，以高于市场的价格又买了一部分股票。

这样，威尔逊公司的大部分股票落入了詹姆斯·林手中，尽管该公司的经营者不情愿，也只有无可奈何地看着公司被兼并。

购买股权从而得到控制权，这在兼并公司的手法中属于一般作法。真正体现詹姆斯·林独特手法的是他如何偿还那笔 8000 万美元的贷款。

在威尔逊公司被兼并后，LTV 公司背上了这笔债务。他首先设法把大部分债务转到威尔逊公司的帐上，该公司仍是个独立的公司，所以债务人变成了威尔逊公司，而不是 LTV 公司。当然这只是一种操作技巧，虽然巧妙，但钱还是由詹姆斯·林来负责偿还。

威尔逊公司的规模大，潜力更大，胸有成竹的他早就看

准了这一点。在经营上，他按照分散 LTV 公司的做法，把该公司分成了三家独立的股份公司，同时发行新股票。其中大部分成为 LTV 公司的资产，其余的则公开上市发行。

单是发售股票所得款项，就足以抵偿转移到威尔逊公司账面上的债务了。华尔街被这一精彩绝伦的手法惊得目瞪口呆。

詹姆斯·林总是敢于做别人想都想不到的事情。这次他在几乎没有动用自己公司资金的情况下，竟吞并了一家比自己公司大 2 倍的老牌企业。

当时美国商界有人评论说，这是他聪明地利用别人的钱赚钱的历史上一次最为高明最为成功的手法。

但是，正如詹姆斯·林所料，最精彩的还在后面。

投资者得知威尔逊公司已被 LTV 公司兼并后，对詹姆斯·林为独立的三家公司掌舵感到信心大增，都抢着购买新上市的股票，股价越来越高。

LTV 公司掌握了这三家公司的大部分股权，股价看涨时，其资产也同步上涨。按照当时股价计算，这时单单 LTV 拥有的股票价值就是威尔逊公司未被兼并时价值的 2 倍。

詹姆斯·林因其在商界的卓越表现而跻身美国 400 个豪门排行榜之列。这位商界奇才在激烈的市场竞争中如鱼得水，游刃有余。他在收购其他公司时的独特手法至今仍为人津津乐道，更被众多的商人所采用，给后来者以无穷启发。

娱乐大王

创业的旅程

老鼠人人都讨厌，可在沃尔特·迪斯尼手下的米老鼠却博得了人们的欢心，米老鼠影片放映已经有半个世纪了，世界各地的观众仍然喜欢看它，米老鼠的魅力仍不减当年。

沃尔特·迪斯尼，1901年出生在美国的芝加哥，后随父母迁到坎萨斯附近的一个农庄定居。由于父亲得了肺病，不能从事体力活动，家里生活拮据。于是小沃尔特边上学边干起了送报的行业。在繁重的工作之外，他也有自己高兴的事，就是绘画。他妹妹出了麻疹，他便陪着她在一起，并且画画给她看。有一次，他快速翻动一套画时，发现画中的人物仿佛在动，这也就是卡通（动画片）的雏形，当时他仅仅9岁。

后来父亲做牛油生意，让母亲推着小车在街上叫卖。小沃尔特自愿替母亲推车，他们经常到富裕人家的住宅区叫卖

牛油，而沃尔特的许多同学都住在那里，这使他感到很困窘，这些事情后来他一直无法忘却。

当沃尔特再次回到芝加哥后，他进了一所高等艺术学校学习美术。由于第一次世界大战的爆发，小沃尔特志愿参军报国，就中断了学生生活，参加了红十字会。随同该组织来到法国，在法国一直呆到战争结束。

大战后，迪斯尼回到坎萨斯，为一家广告公司制作广告。老板第一项工作给的是为一家饲料公司设计广告：即为该公司新产品——一种能促进母鸡生蛋的饲料做宣传。沃尔特设计了这样一个版面：一只母鸡伏在窝里，窝里窝外都是鸡蛋，大大的鸡蛋上画着耀眼的美元符号，效果很不错。这段期间沃尔特把它当成是学习绘画的好机会，虚心求教，即使指导教师责骂性的传授也感到很高兴。

在公司里他认识一个同事名叫乌比·依维克。由于两人年龄、经历都有相似之处，便成了好朋友，到了圣诞节前公司繁忙过去之后，他俩被辞退了。两人都不愿放弃自己心爱的事业，于是决定成立依维克—迪斯尼广告公司。乌比·依维克办理绘制普通画和美术字等业务，迪斯尼则负责漫画创作和扩展业务。经过两人艰苦努力，苍天不负有心人，一个月两人净赚 135 美元，比原来公司给的工资高出一倍。

依维克—迪斯尼公司只维持了一个月。1920 年 1 月 29 日，乌比·依维克在坎萨斯市《星报》上看到了一则广告：本市的幻灯公司招聘卡通绘画的一流人才。乌比认为这对沃尔特非常适合，应当应聘，于是沃尔特去了。这是他初次接触卡通电影。乌比也随后而去，当然依维克—迪斯尼公司也就关门大吉。

沃尔特的创造才能得到了发挥，很快在公司中脱颖而出，并且很快补偿了他在绘画技巧方面的不足。白天在公司忙一整天，晚上回住房后自己还搞创作。《欢笑卡通》、《坎萨斯市春季大扫除》等卡通片是这期间完成的。尤其《欢笑卡通》小有名气，沃尔特准备自己组织起来搞创作，他聘请了十几个在制造卡通片方面有经验的人。他的朋友乌比·依维克也因他的劝说而脱离了原公司。因此，他们新组建的公司就继承了依维克—迪斯尼广告公司的一切财产。公司命名为“欢笑卡通”。

欢笑卡通公司虽然创造了五部片子，但最终还是由于资金短缺而关闭。

1923年，沃尔特来到了好莱坞，与在那里的哥哥一起创办了一家新的公司——迪斯尼兄弟制片厂，从此，沃尔特就在卡通事业上一发而不可收。

当时有声电影即将问世，迪斯尼也在这方面进行了大胆的探索。他给动画片配上声音，当他创造的米老鼠在银幕上绘声绘色地讲话时，观众们简直欣喜若狂。

对于米老鼠的来源人们传说很多，实际上是沃尔特和乌比两人灵感的合作，沃尔特想出极具有趣味的个性并提供了米老鼠的声音，而乌比则赋予米老鼠动作和形象。

继《米老鼠》之后，迪斯尼又陆续以短片的形式制作了《唐老鸭》、《普留图狗》和《三只小猪》。这些影片同样给全世界的儿童和成人带来了欢乐，这些新形象身上有米老鼠所不具有的特点，如“普留图”专干蠢事的角色，而唐老鸭则是个喋喋不休的抱怨者。

沃尔特很早就预料到终有一天要拍摄卡通长片，到了

1934年，他觉得摄制的机会到了，虽然哥哥和妻子都反对他的想法。

他选择了《白雪公主》作为他第一部卡通长片。经过两年的准备，1936年，沃尔特集中了所有杰出的人才来摄制《白雪公主》。他亲自监督和指导每一阶段的工作，制作费花了将近200万美元，很多人认为这部片子一定会使沃尔特破产，称之为“迪斯尼蠢才”。

《白雪公主》于1937年12月21日在美国洛杉矶哥特圆环戏剧院首演，获得了很大成功。在戏院里，大家都为“七个矮人”的滑稽动作而大笑不已，为“白雪公主”的死而哭泣。

《白雪公主》第一次发行就赚了800万美元，使迪斯尼兄弟还清了债务，从此沃尔特也成为一个成功的动画片制片商。

沃尔特后来在他的传记中回忆说：“《白雪公主》成本高得惊人，我当时也没有制作大型动画片的经验，但我相信如果制作出了《白雪公主》，观众肯定喜欢，于是我就冒着倾家荡产的风险，整整花了三年时间，拍成了动画片《白雪公主》。”多少年来人们非常喜欢看《白雪公主》，尤其七个矮人帮助白雪公主的歌一直铭记在观众心上。

没过多久，迪斯尼又制作了许多新动画片，在这些影片中有《小鹿斑比》和《大象斑波》，还有《木偶奇遇记》，人们特别喜欢那个由玩具师制作的小木偶皮诺，他的鼻子在撒谎之后就长一截。

此后，沃尔特·迪斯尼进而以艺术家丰富的想象力准备建造自己的企业，从而成功地创立了世界闻名的迪斯尼乐园。今天，人们进入乐园，就如进入梦幻世界，从中看到我们这

星球的过去和未来，得到假日的欢乐，靠他那“寓科学知识于娱乐游玩之中”的诀窍，迪斯尼成了名垂青史的企业巨头；美国一公司调查世界消费者所得出的世界十大名牌中，“迪斯尼”位居第五。

创建神奇的迪士尼乐园

在美国洛杉矶的郊外有一个神奇的乐园，每天都有世界各地 4 万多游客到这儿来游乐，有老的，有小的；有男的，有女的；有王公贵族，也有政府官员。凡是知道这个乐园的人们，都想到这里来娱乐，这个神奇的乐园就是闻名遐迩的迪士尼乐园。

迪斯尼乐园是沃尔特 30 年代开始设想的，他想在“米老鼠王国”的基础上进一步扩展、建立一个神奇的乐园，这个乐园寓科学以知识于娱乐游玩之中。

在这里，是父母子女享受天伦之乐的好场所，也是教师施教、学生求知的最佳途径；人们可以在这儿观赏，了解到自然和人为的奇迹，年老者可在此怀旧，年轻者可在此展望未来；乐园的特别设施，以戏剧化表现出了美国人们创立美国的理想和艰苦奋斗的史实，用以激励全世界。乐园的整体是以美和奇观为特征的博物馆，它聚集了博览会、游乐场、社区中心、活的事物为一体，把整个世界的成就、喜乐和希望

充分地显示在这里。

这个独一无二伟大的设想，1954年沃尔特开始付诸实施了。他组建了WED公司，主要负责乐园的建设，原定乐园开放的时间已日趋逼近，乐园的一半工程还没竣工，WED的计划人员一周工作48小时，沃尔特也夜以继日和他们一起干，对乐园的建设一丝不苟，即使一花一草的种植，都亲自过问，并提出了一些建设性的意见。

沃尔特根据摄制卡通片得出的经验，他要求乐园以颜色和建筑物的变化使得各游乐区之间有一定的连贯性，使游客自然地产生玩下去的兴趣，在饭店装潢上，他要求一定要讲究。在他看来，如果全家人团团坐在价值5万美元的一套吊灯下面，食物又价廉味美的话，他们一定会觉得乐园之行充实而愉快……

经过9个月的奋战，乐园终于落成了。命名为“迪斯尼乐园”。乐园共分五大部分，“美国一条街”，是根据沃尔特回忆孩提时见过的一条街道修建的；“明日世界”，展现一派未来世界景象；“探险世界”，能满足那些乐于探险的人们的愿望；“神奇世界”，把人们带到迪斯尼动画片中描绘的梦幻般境界；“拓荒世界”，再现了古老的美国西部。“乐园”为人们纵览历史，幻想未来，了解科技，接受知识提供了可能，被看作是当代世界上一大奇迹。仅在开放的头6个月里就有300万人纷至沓来，在最初的10年里，迪斯尼乐园的收入达2亿美元左右。

沃尔特不满足于洛杉矶迪斯尼乐园，他筹划着在佛罗里达州的奥兰多郊外再建一座“米老鼠王国”，开工不久，沃尔特·迪斯尼去世，但乐园建设仍然以他的计划进行。这所乐

园建成后，虽然保持洛杉矶乐园的特色，但又有所发展，除了“美国一条街”，“探险世界”，等内容外，还增设了剧场、音乐厅、天文馆、体育场、野营地等设施，使设施更加齐全。

另外，迪斯尼乐园中的每项活动，都尽量利用现代化的电子设备，并根据时代的变化，科技的发展，每年补充更新娱乐内容或设施，处处做到寓科学知识于娱乐之中。不管是儿童还是成年人，都可从这里得到娱乐，并在娱乐中学到科学知识，所以深受大家喜欢。迪斯尼乐园创办 30 年来，接待了来自世界各地的游客 2.5 亿多人次，有每天近 300 万美元的纯收入。

在筹建乐园初期，沃尔特曾派 4 名职员周游美国，收集人们对修建公园的意见，但是 4 个人带回的唯一一致的观点是迪斯尼太“狂妄”了。许多公园的老板还说：“不开设惊险的跑马场，不搞点歪门邪道，要想成功是白日做梦。”但他始终没有改变修建一所清爽安逸的乐园的初衷。今天，迪斯尼乐园以其神奇的魅力吸引着世界各地的游客，乐园堪称为世界奇迹，可见沃尔特·迪斯尼的正直的为人和远见卓识。

待人用人艺术

沃尔特的成功，除了他天才的创造才能因素外，还在于待人用人上独具一格。

沃尔特与一些有创造力的工作人员关系很好，因为他们有值得他佩服的超人的才华。沃尔特甚至可以接受他们提出的热烈辩论。比尔·皮特，这位沃尔特的同事，敢说敢做，在公司决策会议上，时时对沃尔特的设想提出疑问，有时横加否定。但沃尔特对他的友谊和信任始终如初。

有一天，一个新来的师傅向正在理发的沃尔特问好：

“你好，迪斯尼先生。”

当沃尔特知道他叫萨尔后，对他说：“我叫沃尔特，咱们制片厂只有一位先生，就是律师雷辛先生。”原来制片厂从沃尔特和其兄洛衣以下，大家都称名不道姓。

一个沃尔特不喜欢的人会被调往不重要的工作部门，而且不久会自动辞职的。沃尔特几乎没有开除过谁，两个很劲的编剧人，并没被沃尔特辞退，沃尔特说：“看了他们写的不对劲的剧本，我就知道该怎么写了。”

沃尔特极不赞赏自我表现的人，他认为卡通影片厂需要许多有献身精神的人通力合作，符合这一要求的可步步高升，那些爱出风头的人只有早早离开。

电影行业不好搞，“沃尔特·迪斯尼”已闻名于全世界，沃尔特·迪斯尼制片厂是迪斯尼兄弟制片厂更名而来的。但这并非出于沃尔特的自我表现意识。沃尔特认为，公司里最重要的就是“沃尔特·迪斯尼”这个名字。有一次他对一个叫肯·安德生的新入说：“你接受‘沃尔特·迪斯尼’那你就是我的人；倘若你要推销‘肯·安德生’那你还是趁早离开。”

有许多离开他的人，沃尔特并不记恨，而且欢迎他们重返岗位。好莱坞另一家制片厂的乌比·依维克是沃尔特的早期伙伴。他1930年离开公司后，自己制出了一些不错的影片。

在 1960 年又回到了公司，因他的兴趣在绘制卡通的技术方面，乌比在新的光学技术方面作出了更胜于以前的贡献。

沃尔特也不喜欢凡事都点头称是的人，虽然他是最终决策者，但他愿意听取所有人的意见。有时如果听众反映他们范围过分了，而且自己也意识到是超出了范围，那么以后他是不会再提及的。

时而严厉，时而关切，这是沃尔特对工作人员的态度。一次，沃尔特听取肯·安德生汇报《空权制胜》的剧本大纲。好心的肯·安德生为要抽烟的沃尔特点火，不料，沃尔特的胡子被打火机突然冒出的火苗烧着了。沃尔特生气地冲了出去，并且大叫道：“你要把我烧死啊？”安德生忐忑不安，想着会被开除的。第二天，肯·安德生在电话中听到沃尔特的声音：“喂，中午你干什么？”显然，沃尔特怒气全消，两个人在大家的注视下在制片厂餐厅共用午餐。在这一点上，沃尔特对妻子和女儿也是这样。

追求自己的风格

当好莱坞的制片人为了票房价值一味地拍摄些不适合少年儿童观看的影片时，迪斯尼仍保持着自己的风格，继续拍摄老幼皆宜的动画片，回避犯罪和色情镜头。

沃尔特制作的动画片，个个形象栩栩如生，维妙维肖，纯

洁而平凡。聪明、活泼可爱的“米老鼠”；满腹怨言而喋喋不休的“唐老鸭”；大智若愚而勇敢的“三只小猪”；以及七个小矮人帮助白雪公主的动人故事，使人们从中得到了欢笑，得到了愉悦。

沃尔特曾对人说：“年轻时，我曾看过一本有关艺术的书，作者劝告年轻的画家要自成一格，我就是这样。既然生来就是个平凡的人，那么始终就是追求平凡的东西了。”

为此，影评人、学者甚至他的女儿都批评他说影片太平凡了。一次在家中放映自己的影片。女儿就对他说：“爸爸，这部片子太平凡了。”沃尔特却说：“或许是这样，但玉米黍是美国人主食之一，千百万人都喜欢吃它，其中自有道理。”

还有一次，沃尔特到法国去，一群法国卡通影片摄制人向他请教。他回答道：“不要搞什么前卫派的东西，夸夸其谈的艺术是不够的，关键是人们喜欢才行。”

沃尔特拍摄影片需要大量工作人员的帮助，但他并不因此而放松要求，他坚持每一部片子都要保持“沃尔特·迪士尼制片厂”的风格。他曾说过：“迪士尼是一项标准，是大众脑中的一个形象，在他们想来，迪士尼是一种娱乐，是一种可以全家共享的东西。这一切都归结于有高质量保证的迪士尼深刻的说服力……”

于是“迪士尼”作为娱乐的象征，慢慢被全世界的人们所接受，在世界娱乐界中，独占鳌头。

有人说，拓展事业时，最重要的是符合时代潮流，从商创办企业也是一样。应该选择符合时代潮流的行业。但是今天的社会瞬息万变，新潮一浪压过一浪，说不定什么时候跟不上，就会落伍，以至于企业破产。所以，要使企业永久兴

隆发展，必须在人们的需求上做文章，就像沃尔特的迪斯尼乐园那样，不哗众取宠，干些平平淡淡的事业来满足人们的需求，因为人类的需求，虽然形态各异，但本质却不会变。所以，可以这样说，人类的需求像一棵不老的长青树，永远可以结出成功的果实。

麦当劳（麦克唐纳）叔叔

在北京热市王府井南口有一家每天门庭若市的“麦当劳”快餐店（“麦当劳”又译作麦克唐纳）。它的创始人是美国的雷·克罗克先生。

1985年，美国评选历史上对美国社会最有影响的十大企业家时，雷·克罗克被入选其中。

在此之前，克罗克曾是美国著名的金融杂志《福布斯》开列的美国《富人400名》名单上赫然醒目的重要人物。

有关资料表明，到1982年，克罗克拥有美国麦克唐纳快餐连锁店的股票486万股，共值2.916亿美元。1983年，快餐连锁店的营业额突破80亿美元大关。快餐连锁店的分布，目前在美国境内已有500多家，设在国外的有3400多家，每天销售汉堡包近2亿个。

据《福布斯》金融杂志计算，克罗克的财产达到3.2亿美元，更有人说达到7.72亿美元。

克罗克是何许人？

其实，雷·克罗克也只是一个普通人。

克罗克出生在美国伊利诺州奥克布洛市，原是美国芝加哥一家制造搅奶机及纸杯的小公司经理。

一个偶然的机会，使克罗克从此发迹，成为举世瞩目的成功者。

命运往往就是这样，它可以在刹那间使人从此走向辉煌，同样，它也可以在刹那间使人走向毁灭。

1954年，克罗克已经53岁。

对于很多人来说，53岁可能已经是事业末路，再要奋起拼搏，大有心有余而力不足之叹了。

然而，克罗克正是在这个年龄开始了他事业上的飞跃。

有一天，他走进加利福尼亚州的一间快餐店。这是一家再普通不过的快餐店了，专售每只15美分的汉堡包，同时兼卖松脆可口的炸薯（土豆）条。

以往，他只注意到这些快餐食品的美味可口，从来没有注意过别的。

今天，他却注意的是快餐店的营业额，当他听到快餐店的生意十分兴隆，每年的营业额竟超过25万美元时，他的心动了，再美味可口的食品，此时对于他已经是索然无味了。

如果我来经营快餐店，又会怎样？我肯定会干得更好。

不知怎么，这样一个念头钻进他的脑海中，无论怎样都无法把它驱逐出去。

有时，伟大的灵感往往就出现在一瞬间。正如“苯”分子式的发现者在梦中恍然大悟一样，克罗克也在刹那间顿悟了。

他从没想到过他从此走向了一条通向辉煌的康庄大道。

经过一番思索，他毅然决定放弃以前的全部经营，继而

转向经营快餐店。

对于一个商人来说，这需要多大的勇气和信心。事业本来已经小有成效，却又去开拓以往从未涉猎的空白领域，一切要从零开始。

如果克罗克仅仅是一个小商人的话，他就永远无法成为现代的汉堡包大王，他用他的与生俱来的睿智的头脑开始了他的生命的新篇章。

人到 50 多岁，已经力不从心了吗？

但克罗克的生命从完全意义上讲，应该是从 53 岁开始的，如果是用人的价值作为衡量生命的标准的话。

他并没有满足于对汉堡包摊子的经营，凭着超人的胆识和敏锐的洞察力，他还进行了一系列相关的活动。

第一步他向经营这家快餐店的东主麦克唐纳兄弟买下了汉堡包摊子；第二步买下这两兄弟出售汉堡包和炸薯条的专利权；第三步买下这两兄弟在美国的全部麦克唐纳快餐店。

完成了这些之后，克罗克就大干起来。凭着多年经商经验和对消费市场超前的估计力，克罗克率先作为快餐业的超前革命，从而赢得了最大限度的顾客。他时刻注意从顾客出发，把快餐的发展和社会环境、市场变化紧密联系起来，在世界各地搞连锁发展。在克罗克的努力下，在不到 30 年的时间内，在美国已经到处可见克罗克所经营的快餐店的醒目的“M”字形小霓虹灯标识，在世界上 33 个国家和地区的闹市也出现了这个标识。克罗克所经营的快餐店的汉堡包，畅销美国 50 个州和世界 33 个国家和地区，在那里受到了人们无比的赞誉，同时它也成为了美国大众文化食品的标志。

“Q、S、C”精神

“Q、S、C”即英文“Quality、Service、Cleanliness”的缩写。中文意思是“品质上乘、服务周到、地方清洁”。克罗克的快餐连锁店根据消费者的心理，30年来，自始至终坚持这三条经营方针，使得他在激烈的商品竞争中，始终立于不败之地，跻身于世界经济强人之林。

克罗克在买下第一个汉堡包摊子起，他就开始注意品质上乘，特别注重的是食品质量。为了保证食品质量，克罗克的快餐连锁店宁可多花钱，多费时间，也力求做到食品标准化，如牛肉原料不含动物内脏等下水料，脂肪含量不超过17%，绞碎后一律做成直径98.5毫米、厚5.65毫米、重47.32克的肉饼。马铃薯（土豆）要稍加贮存以调整其淀粉糖的含量，并使用可调温的炸锅以适应不同含水量的马铃薯。更为可贵的是，克罗克的快餐连锁店，能够做到无论国内还是海外联号，制作的食品质量和配料都一样，实行严格统一的质量标准。

为了坚持品质上乘，他还不断注重对食品质量的提高。在克罗克开始经营快餐店时，几乎所有的炸薯条都是从冷藏柜里拿出来的，毫无香脆之感。为此，他专门聘请专家进行研究，并经常为生产受“大众喜欢的味道”的食品进行探索和

改良。他利用特殊方法种植并经过精心挑选的马铃薯制成的炸薯条，香脆松化，吃后使人满口余香，食欲大振，爱不释“嘴”。为了保证质量，还规定了各种操作规程和细节，“‘大麦克’汉堡包出炉后 10 分钟及法式炸土豆条炸妥后 7 分钟，若仍未售出，一律废弃”等等，由此可见克罗克对快餐食品质量的要求之严，也因此赢得了众多的消费者和回头客。

为了保证服务质量，克罗克十分注意经理人员的挑选。他说：“一个经营有方的饭馆，就要像一支战无不胜的棒球队那样，充分发挥每个成员的聪明才智，抓住每一个稍纵即逝的机会来加快我们的服务工作……我强调事情的具体细节的重要性。你要想生意兴旺，就非要把你的每项基本功打得扎实不可。”

如此看来，注重人员的挑选和培养训练，就具有十分重要的意义。

在克罗克看来，经理人员必须具备他所要求的两个条件，即：一、懂得“人际关系学”，善于接待顾客，规定了一系列有如“收款员目光必须注视每个顾客并面带笑容”等有关规章制度，并要求严格执行。二、必须接受专门训练。新招的店员只有经过为期 10 天的训练之后才能正式担任店员。而作为经理人员，必须接受他办的“汉堡大学”的专门训练，只有成绩合格授予“汉堡包学”学士学位的人员才能上任工作。

汉堡包大学，是为了提高职员素质而专门开办的，它是麦克唐纳公司整个系统里一个至关重要的组成部分。在这所大学里，有大批麦克唐纳公司的特许经销商和公司经理们来学习技术。他们在这所“学校”里遇到的学习气氛和品尝到的美味决不会白费时间，或者就如克罗克自己所说的那样，就

是能学到“质量、服务、清洁和价值的准则”。这所学校设有18门课程，从业务座谈讨论（仅一二天），到关于“市场评估”、“管理技巧”和“现场监控”等题目的教学（长达一周），目的是让学员们了解麦克唐纳的成功靠的是供食迅速、服务周到，价格低廉。那些课程要谈到麦克唐纳教学的作用，并且强调奖励。

由于这些培训措施，使得克罗克快餐连锁店的经理人员都是一流的经营人才，每家分店的经理，都能发挥自己的聪明才智，独挡一面，把分店办得生机勃勃。克罗克快餐连锁店的汉堡包厨师，不仅是最佳的，而且有“全美最佳汉堡包烹制能手”的称号，他们不仅做得最快，而且质量上乘，接近完美无缺。他们完全按照规定的应该做的方式进行操作和烹制。这些也都与克罗克一贯扎扎实实的细致工作分不开。

在食品质量，服务质量得到保证之后，这还是远远不够的。作为一个快餐店，只有窗明几净，使顾客感到舒服，才可能更多地赢得顾客。

为了坚持店堂清洁，克罗克制定了卫生标准，规定：工作人员不留长发，女职工要戴发网，餐馆内不允许出售香烟和报纸，器具全部是不锈钢制成。顾客一走便要清理桌面。凡是丢落在客人脚下的纸片，马上捡起来……服务人员按照这些规定认真执行，并养成了良好的习惯：手脚勤快，以清洁卫生为荣。少数几个人，就可以使店面保持常新，做到窗明、地净、桌椅干净，使克罗克快餐连锁店以清洁闻名美国。

在这样一个环境里，就餐完毕的顾客也习惯于注意清洁，在临离开之前，将原盛放食品的纸盒、纸杯等自觉扔入专设垃圾箱内，这样，既节省了人力，顾客又无须付小费，两头

得利，何乐而不为？

克罗克以其严谨的治店作风和一丝不苟的工作态度来保证他的经营方针和质量标准的实施，为他的快餐连锁店赢得了信誉，同时赚得了利润，也致使他的事业越做越大，不到30年的经营，就使他从一个小业主跃居为一个举世瞩目的巨富。

麦当劳（麦克唐纳）叔叔

克罗克经营的麦克唐纳快餐的两个法宝是“Q、S、C”精神和“麦克唐纳叔叔”。

如果说“Q、S、C”精神为克罗克赢得了信誉，招揽了不少回头客；那么“麦克唐纳叔叔”则吸引了众多的孩子和家长。

在欧美家庭，周末或假日，父母都习惯于带孩子外出游玩。在孩子过生日时也常常是以宴会形式对其表示庆贺，或以聚餐形式表示庆贺。

但是，带孩子外出游玩，势必会有许多麻烦，比如说如何解决孩子的玩耍和吃饭相协调的问题。更为麻烦的是这些孩子在宴会时或聚餐时，肯定会忘乎所以，闹个不亦乐乎，把屋子搞得一片狼藉，给家长带来麻烦。

怎样才能做好这一切呢？

克罗克从实处出发，认真分析了这种情况，从而在他的

快餐连锁店里推出了新的服务项目，一方面满足了作父母的需要，另一方面也解决了父母的许多不必要的麻烦。

克罗克让每一间分店都成为对孩子具有强烈吸引力的地方。在分店专门添置了儿童游乐园，供孩子边吃边玩。为了给家长减少麻烦，还专门为孩子生日举办庆贺会和聚餐会，吃什么，花多少钱，由家长决定，一切游乐服务均由服务生负责，包括照看孩子在内。小主人和小客人尽情玩闹，吃好玩好，趁兴而来，尽情而归，家长也尽情享受，又省心，又省力，又开心，十分有趣。

为了吸引孩子们，克罗克的快餐店游乐园里还播放由美国著名小丑表演的节目，这些节目滑稽逗乐，常让孩子们笑得前仰后合，乐而忘返。快餐店还特别选取了一个形象滑稽可爱的玩偶，起名叫“麦克唐纳叔叔”来吸引孩子们。

“麦克唐纳叔叔”原是德国的一家分店发明的，由于形象可爱，能引起孩子们的兴趣，并且给整个家庭带来欢乐的感觉，所以很快在世界各地的分店流行开来。几乎每一家快餐分店，都设计有一个逗孩子们欢笑的“麦克唐纳叔叔”玩偶形象。而且，在电视广告上“麦克唐纳叔叔”经常演出逗人欢乐的节目，深受孩子们及家长的欢迎。

据许多家庭反映，每当周末或星期日家庭聚会的时候，孩子们总会闹着让父母带他们去快餐店或在电视里观看这些节目。

由此可见，“麦克唐纳叔叔”受欢迎程度，绝不亚于迪士尼卡通片，已经深入家家户户的孩子们心中。

利用这种形势，克罗克的快餐连锁店接着推出周末或星期日食谱，不断变化花样，吸引越来越多的回头客。因此，无

论什么时候，快餐店总是顾客盈门，热闹非凡，每当星期六和星期日，更是人满为患。这里已经不单单作为一个快餐店而出现，更重要的是，它已经成为人们游玩、消遣的乐园。

“麦克唐纳叔叔”的地位日渐显赫。今天，“麦克唐纳叔叔”已经成为克罗克的快餐连锁店在全美电视上的宣传广告的代理人。

克罗克这一独创的经营方式，也为他的 30 年的发展立下了汗马功劳。

商场正如战场，谁有睿智的头脑，超人的卓识，谁就有胜利的可能。

每个人都能创造自己的幸福，而且必须不断进取，永远向前。这一世界观的出发点是：一个人应该抓住每一个机会，而不要让机会从身边溜走。

克罗克，就是这样做的。

从他当初选择经营快餐店，到选择“麦克唐纳叔叔”这个形象都说明了这点。

克罗克的麦克唐纳作风

克罗克独具慧眼，善于运筹。“把自己摆在顾客的位置上”——将心比心，这是克罗克所坚持的经营哲学的核心。

“顾客第一，时时处处为方便顾客着想。”他懂得，只要把

顾客摆在第一位，就不愁赚不到钱；他也懂得，现代社会应该珍惜时间，讲究效率，只要做到“快速”，肯定会招揽顾客。

为了方便顾客就餐，克罗克的快餐连锁店一律采取“自我服务”的形式。顾客只需排一次队，便可将食品带走。快餐店保证在生意最忙时，也只需一两分钟，就能将热气腾腾的快餐食物送入顾客手里。座位，一般也能保证让顾客人人坐下。

为了满足在美国高速公路四通八达的情况下出门乘客有休息和吃饭的场所，克罗克的快餐连锁店，还在高速公路两旁和郊区开设了许多联号，并且距店面10来米远的地方，装有对讲机，上面标有醒目的食品名称和价格，乘客经过时，只需通过对讲机报上所需食品，车开到店侧小窗口，则可一手交钱，一手取货，并可马上驱车上路。为了让顾客携带方便，餐馆事先把卖给顾客的汉堡包和炸薯条装进塑料盒或纸袋，使食品不致在车上倾倒或溢出来。甚至连饮料杯盖，也预先划好十字口，十分方便顾客。

克罗克处处为顾客着想，为了便于顾客辨认或寻找，克罗克的快餐连锁店的门面都是十分醒目和引人注意的。他们的方法：一是设置引人醒目的标志，让麦克唐纳快餐连锁店的服务人员都穿上有明显花纹的制服；二是设置了引人醒目的标志，让麦克唐纳快餐连锁店的店门上都挂上耀眼的拱形“M”字霓虹灯标志，使慕名前来的顾客无须费劲就可找到。

除此之外，克罗克的麦克唐纳快餐连锁店还以家庭消费为主，使家庭省心、省力，更有一种宾至如归的感觉。如果说越来越多的消费者去克罗克的快餐店是慕名汉堡包，更不如说是为了去感受家庭生活的乐趣，在人情味渐淡的美国更

是如此。

克罗克除了把顾客第一看作一条重要的生财宗旨之外，克罗克还十分注重对职员的挑选和培训。在这一方面，克罗克是十分苛刻的。但职员一旦被录用，克罗克就十分信任他们。在克罗克的快餐连锁店里，对员工多是鼓励和支持。每家分店的经理行使自主权，把经营搞活，而且很注意工作出色的人员，按时发给一定数量的奖金，对当月最佳的店员发给一枚奖牌。《幸福》杂志在报导麦克唐纳快餐店麋林村分店的掌管人，24岁的黛碧·汤普逊时说：“……她独当一面……把这家分店办得生机勃勃，对午间客流高峰时期收款最多，接待顾客也最多的出纳员，当日发给5元奖金。她还给当月的最佳店员发奖牌一枚”，这些奖酬看来是微不足道的，但它却能起到很好的激励作用，金钱虽然不是万能的，但在商品社会里，金钱所起的作用是无法低估的，它同样可以促进人的进步。奖酬的数量虽然少得可怜，但却起到不同寻常的作用，“这也许听起来像件蠢事，可我却带着它形影不离达7年之久”，一个曾在克罗克的快餐店供职的员工这样说。

无论是在什么环境下，一个人所作的工作都希望被别人所承认，一旦被众人所认可，他就会以数百倍的热情投入工作中去。克罗克正是看到了这点，所以，在克罗克的快餐连锁店里工作的人员都是十分出色和卖力的。“安天下者应首安民心”就是这样的道理。

克罗克不简单之处，不仅仅在于他能知人善任，更重要的是，在关键时刻，他还亲自出马，以身作则。如在创业初期，为了选取理想的分店的店址，他亲自乘飞机在一些城市上空盘旋，观察地形和交通情况。平时，他还常派人到各地

联号查看，及时发现问题，及时纠正。正是因为如此，才得以保证他所经营的食品在市场上占有优势地位。

克罗克通过自己的调查，认识到当今信息时代广告宣传的重要性。所以克罗克的快餐连锁店十分注重广告宣传。他们花在广告宣传上的费用每年都有几亿美元。更有甚者，在1981年，广告费竟高达3.2亿多美元，占全年营业额的4.5%。在广告宣传中，他们注意根据各个地方的风俗习惯，设计宣传广告的语言，它的口号，在美国是“没有人赶得上麦克唐纳”。他们选取最惹人喜爱的形象，“麦克唐纳叔叔”风靡世界。

这些就是克罗克的麦克唐纳作风。克罗克之所以能成为举世瞩目的成功者，其缘由也在于此。

克罗克有他自己的风格，他往往从别人想不到的地方着手，而取得的却是事半功倍的效果。

“在公司的管理方面，我是相信少就是多的道理的，你抓得少些，反而就多了；对于麦克唐纳这样规模的企业来说，它是我们知道的最松散、最不讲究结构的企业了，但是我不信你还能在哪里找得出一个高级经理的工作班子，比我们更快速、更安全、工作更卖劲的。”克罗克如是说。

这的确是克罗克的高明之处。

“如果你已经下定决心，几乎没有你不能完成的事。”1976年3月，克罗克在向达摩斯学院的研究生们发表演讲时，他是这样说的。

同时，研究生们希望克罗克能指示一条成为企业家的捷径，即如何去开拓商界的荒芜地带。

克罗克的回答是：“你们不是去翱翔的，你们应该具备探

险精神。我并不是要求你们去变成视死如归的勇士，但是，应具有探险的心态，而且，在某种情况下，你们确实要有牺牲的决心。如果你对某件事深信不疑，你就必然能达到成功的领地。冒着理性抉择的危险，正是挑战的真正精神所在，而且这也是相当值得回味的。”

的确，克罗克不但是这样做的，而且他也是这样做的。

进入 80 年代以来，由于人们生活水平的提高，越来越多地倾向于对食品质量的要求。老年人怕得心脏病，妇女们担心发胖。他们更多的是需要低脂肪、低热量的食物，这些对汉堡包的冲击必然是很大的。再加上随着美国快餐业的发展，后来兴起的汉堡王和温迪快餐已经分别占美国汉堡包市场的 12.16% 和 9.4%，问题就显得更尖锐了。

如何才能保证麦克唐纳快餐连锁店的市场适应消费市场的更高变化的要求也日益重要起来。

克罗克不愧是克罗克。他抓住时机，保持对变化的高度警觉性，充分利用自己的业务在国外颇有市场的优势，而对手的发展在国外市场才起步这一情况，积极地迎接挑战，采取了一系列的革新措施，力求在激烈的竞争中取胜。

克罗克在为自己的新的目标而拼搏！

可惜的是，克罗克却于 1984 年 1 月 14 日因心脏病复发逝世，距他买下麦克唐纳兄弟的第一家快餐店，时间刚好 30 年。

30 年中，克罗克的所作所为，自有公论，那遍布全世界众多国家的几千家麦克唐纳快餐连销店正是他最好的证明。

麦克唐纳的后继者正沿着克罗克开创的康庄大道继续前进。

饮料大王

可口可乐的主人

19世纪80年代以来，美国亚特兰大市一个药剂师在他家的药房里，用古柯叶和可拉果作原料，配制成了一种“永保青春”的饮料——可口可乐，刚刚投入市场很受人们的欢迎。经过几起几落，公司也几度易主。到了20世纪30年代，又陷于严重的财政危机。公司的董事们起用了一个叫罗伯特·温希普·伍德鲁夫的年轻人。

在此以前，伍德鲁夫是个卡车推销公司的经理，并以推销卡车在亚特兰大闻名遐迩。他经营可口可乐公司长达半个世纪，始终独断专行，生财有道。

“我只不过是一个推销员”。这是他的一句口头禅，也是一句自谦的话。不过，他确实是一个天才的推销员。把推销与宣传融为一体，在国际市场上为可口可乐开辟了一条崭新

的领域。

可口可乐在伍德鲁夫的经营下，迅速发展，成为美国生活方式的同义语，“浓缩在玻璃瓶里的资本主义”，全世界 155 个国家和地区都在生产可口可乐，我国已有四个生产可口可乐的厂家，可口可乐每天在全世界销售 3 亿瓶以上，成了名副其实的“世界第一饮料”。

今天，在非洲的好望角或几内亚，在北美的爱斯基摩人那儿，在南极和北极，可口可乐无所不在，无处不驰名。

伍德鲁夫取得如此巨大成功的因素到底是什么？美国新闻界人士多方探寻，终于从这家公司的退休人员中找到了公认的答复，最重要的因素就是他长于宣传，善于推销。

伍德鲁夫在 50 多年的世界推销战斗中，有两次是他最得意的杰作，也是可口可乐制胜的两次最关键的战略战术。一个是在二战时期可口可乐成为美军的“生命之水”，另外一次是二战后他推广的“当地主义”。

美军的“生命之水”

第二次世界大战时期，可口可乐内销锐减，外销断路，产量降低了 1/3。一次偶然的机会，伍德鲁夫听说在国外，尤其在东南亚作战的美军又热又渴。这个信息使伍德鲁夫闪出灵感的火花，他感觉这是一个发动推销和宣传的很好机会。

第二天伍德鲁夫就开始行动了。他首先亲自去国防部，进行产品推销。然而，当时被珍珠港事件弄得晕头转向的国防部官员任他吹得天花乱坠，哪里顾得了这玩意，给他一个置之不理。

伍德鲁夫没有泄气，他改变了策略，命令他的宣传部门的艺术人才，从关心前方将士的借口出发，“大搞宣传广告活动”。这位广告天才还自写文章，把可口可乐对前方将士的重要性，说得与枪炮弹药一样重要。他还邀请军人家属、国会议员、社会名流和新闻记者赴宴，大讲诸如菲律宾丛林作战时如何热，如何渴一类的话。这样，舆论不胫而走，对国防部压力很大，不得不表态，同意把可口可乐列为军需物资。

此时，这位精明到家的商人又故意喊叫资金困难，逼着政府拨给了大量经费，然后在接近战场的前线进行生产，对美军士兵以 5 美分一瓶，进行销售。

在美军中可口可乐很受欢迎，美国大兵认为可以没有一切但不能没有可口可乐，有人昵称它为“可口可乐上校”、“生命之水”。

在二战中，从太平洋东岸到易北河边，美国士兵们沿途一共喝掉了 100 多亿瓶可口可乐。这样，可口可乐就像蒲公英的种子似地随军飞到了欧洲许多国家，客观地起到了广告宣传的作用。果然，没过两年，可口可乐在英、法、瑞士、荷兰、意大利、奥地利等许多国家市场上畅销。到 40 年代中期，即第二次世界大战末，可口可乐的月销量已达到 50 多亿瓶，仅可口可乐装瓶厂就增加到 64 家，可口可乐声誉和销量越来越高。

“当地主义”

“当地主义”是可口可乐公司一直推行的销售方式，也是可口可乐成为世界饮料销量第一的根本所在。“当地主义”简而言之就是使用当地人才，当地生产，当地销售。

具体讲，可口可乐公司给世界各地生产可口可乐的，通过批发的方式，提供制造用的原液，而对当地联营的投资者，必须是该地具有最佳信用和资金的大企业，美国总公司从工厂建设到广告，巡回销货，一切都提供必要的协助与指导，生产及销售的基本方式，广告宣传，员工教育原则，由美国总公司决定并帮助实施；最后，促销则以统一的策略如怒涛般推展——这就是“当地主义”。

可口可乐定期送往世界各地的原液，在每瓶可口可乐中含量不足1%，严格说仅仅只有0.31%，其它的99.69%是水、碳酸、砂糖、香料及其他各种添加物，这些都在当地由当地工厂调配。一般从最高阶层到管理员工，或推销员，全都是当地人，美国人基本上不参加，只是在关系紧密的公司中指派二三名高层管理人员。资本方面，可口可乐一点也不投资，反过来要收取相当的保证金。而且出售可口可乐原液的价格，一般约占生产成本的1%左右。

这便是伍德鲁夫所谓的“当地主义”要诀——利用当地的

人力、财力进行生产，一方面有利于公司的销售，一方面减省了公司的资金。同时也便于管理，用 0.31% 的原液控制着世界各地的可口可乐分公司，这就是伍德鲁夫 50 年来屡试屡胜的经营秘诀。

神秘诱人的 0.31%

有人说伍德鲁夫取得成功的一个秘密就是 0.31% 的神秘性上，原液的配方除本公司的几个高级职员和与之有关的人外，世上无人知晓。近 100 年来，各国的化学家都在千方百计想弄清其中奥秘。经过多年的化验分析，这被称为“美汉迪斯——Tx”的神秘物，始终化验不出来。全世界掌握这个配方的总共只有 10 个人，而这 10 个人是谁，是绝对保密的。这个绝密配方放在美国的乔治药业银行最深的地下室中一个上着七道锁、封着 7 个火胶印的加厚保险柜中，要想开启保险柜，还必须要这 10 个人一起出动到乔治药业银行，并且经过银行正副行长联席会议批准，有官方代表参加。在批准的时间里，不能提前一秒钟也不能错后一秒钟。

由于“美汉迪斯——Tx”的神秘性，激起了人们的好奇心，因此每个人都想尝一尝“Tx”到底是什么样，当然喝可口可乐喝不出什么是“Tx”，但每个人心理都有一个奇妙的感觉，喝了一瓶又再想喝一瓶。喝可口可乐的人越来越多了，每

个人喝的数量也越来越多了，可口可乐的销售量像滚雪球一样不断扩大。

其实，如此神秘的“Tx”，却是在一次极为偶然的情况下发明的。

1866年的一个早晨，刚从睡梦中醒来的年轻雇员，接待一个患有头痛的中年妇人，当这个雇员拿取“可口可乐药水”时，发现药已经卖完了，为了应付病人，他随手拿起一瓶类似的治头痛的药，与苏打水糖浆混在一起，倒了一杯给病人。病人深深喝了一口，禁不住连声叫好。没过一会儿，又一个顾客来买刚才卖的那种头痛药水，雇员说没有了，但他非得要雇员调配不可，这样两个人就争吵起来。当店主了解到事件的原委后，经过一个月的反复试验，这样一种在“可口可乐药水”基础上发展起来的深红色饮料问世了。这就是原始的可口可乐。谁也未料到，一个店员不经意的玩艺儿，竟然引起了饮料史上的“大革命”。

强大的广告攻势

可口可乐百年不衰的秘密何在呢？伍德鲁夫跟一个友人闲谈时，这个朋友问他可口可乐成功的秘密，他说：“可口可乐99.61%是碳酸、糖浆和水，只能靠广告宣传，才能让大家接受！”

不断提高产品的知名度，这是可口可乐公司 100 年来所孜孜以求的。为此，自从 1886 年“可口可乐”诞生以来，公司历届主人一向不惜工本，充分利用各种时机进行宣传，扩大产品的销路。

1886 年，营业额仅为 50 美元时，广告费却为 46 美元； 1890 年，广告费为 140 美元； 1901 年，营业额为 12 万美元，广告费为 10 万美元， 1911 年为 100 万美元， 1941 年涨至 1000 万美元， 50 年代末达 4000 万美元，如今每年超过 1 亿美元。

伍德鲁夫接任总经理后更为重视广告。对于广告，可使用报刊杂志，电视收音机，宣传单等凡能运用做广告的媒体，无不尽量使用。即使是他个人的宴会他也不放过。他不去参加别人的宴会，喜欢每个月在自己的家里举行宴会，邀请社会名流、可口可乐的朋友和可能买可口可乐的人，并在宴会上进行大肆宣传。

现在可口可乐的广告被翻译成世界 40 多种语言文字，不断出现在世界各地的电视、广播、报刊和公共场所。

1984 年，伍德鲁夫为了宣传一种新研制的能够减肥的“可口可乐”，公司出巨资举办了一个有世界名流参加的 4000 人的盛大宴会，聚会时间长达 4 小时。同时，可口可乐公司在各地的分公司也相继展开了各种类似的小型推销活动。仅此一项，可口可乐公司支付了 5000 万美元的广告费。

为了使每一个人都知道可口可乐，每一个人都能喝上可口可乐，伍德鲁夫进行宣传的另一个途径就是对足球赛、学术讨论会、文化交流给与大力赞助，有时简直到了不惜“一掷千金”的程度。

1984 年第二十三届洛杉矶奥运会上，承办者对奥运会期间饮料售卖实行独家经营，并且拍卖独家经营权。在拍卖会上，承办者尤伯罗斯提出最低价为 400 万美元，伍德鲁夫一次性提价到 1300 万美元，使可口可乐的竞争对手百事可乐公司没有一点转手的余地而败退。比赛期间，可口可乐在比赛场地、奥运村和新闻中心，所有参加运动会的运动员、教练员、组织工作人员、记者，随时免费喝到“可口可乐”。几千万观众间接也成了广告者。“可口可乐”的广告比奥运会的会徽还引人注目，到处可见，给所有直接参加奥运会的人留下了深刻的印象。通过电视、广播等宣传媒介的宣传，使“可口可乐”在奥运会的形象进一步传播到世界各地。从而更提高了产品的影响力。

在 90 年代初，伍德鲁夫提出改变以往的“广告形象”。以往广告形象是稳重的，格调很高，如一位女士盛装参加晚会，在紧张与热闹的应酬之后，精疲力尽地回家，这时原该是先卸妆，以便轻松下来。但她却把卸妆挪后，而是走向厨房，打开冰箱门，拿一瓶冰透了的可口可乐喝了起来，脸上洋溢着幸福愉快的微笑，然后喃喃自语“多么怡神呀！”现在改变为画面上出现一群又唱又跳，洋溢着青春气息的青年男女，轻快的调子，配合悦耳的歌调：“心旷神怡，万事如意，请喝可口可乐最是怡神，”“任何时间，任何地方，请喝可口可乐。”

显然，改变后的广告放在年轻的一代身上，有人为此提出疑问，也有人认为是一个错误的举动。但伍德鲁夫却我行我素，很自信。他认为一个产品一旦成为一个时期的风尚，将有爆炸性的畅销，但能否成时尚的产品，就要靠年轻人是否接受。只要年轻人接受，整个社会就会流行起来，才能成为

时尚的产品，因此他还是把可口可乐的广告对象对准年轻人。

为了进一步加深对年轻人的广告，1981年，伍德鲁夫花费了7亿美元，买进了一宗与可口可乐风马牛不相及的大公司——哥伦比亚电影公司。此事成为当年美国十大新闻之一。新闻界不能理解，纷纷追问此举目的何在？伍德鲁夫说：“我们不把哥伦比亚电影公司看成是一家电影公司，而是认为它从事的是单单吸引现代青年的一项娱乐事业，抓住它，便能抓住青年，我们通过哥伦比亚电影公司的宣传，使每一个观看哥伦比亚电影公司影片的青年，都喝可口可乐”。

虽然在20世纪30年代时，德国人曾大肆指责可口可乐是“对欧洲文明的威胁”，但就连独裁者希特勒本人也忍不住偷偷喝可口可乐。以恪守文化传统著称的德国，社会党与共和党曾发起了一场“可口可乐”滚回去的运动，然而，可口可乐还是无可抗拒地征服了全德国的饮料消费者。日本的清凉饮料世界，虽采取种种手段抵制可口可乐，可到头来，日本民众选择的却是可口可乐，“抵制”的都是本土饮料。日本饮料界不得不拜服在可口可乐公司的门下。

今天，可口可乐在世界各国家喻户晓，在不同的语言、不同的肤色和地区可口可乐无处不在。难怪有人说，如果可口可乐所有的工厂在一夜之间全部焚于大火，第二天便会有许多银行争着向它贷款。这绝不是危言耸听，大火虽能烧掉产品、设备和厂房，但却烧不掉可口可乐的牌子和人们对它的深刻的印象。

从事公益活动

在亚特兰大市，市政府有一次收到一笔 100 万美元的无名氏赠款，他希望亚特兰大市中心建立一座公园，并遍植树木，饰以雕像。

医院、大学和个别人士向社会募捐都收到过这位无名氏的大笔赠款。人们殷切希望知道这位无名氏是谁？

1979 年，埃穆里大学要扩建校园，需要大量的资金，向社会各界人士进行募捐，又收到了这位无名氏 1500 万美元的巨款。学校请求政府领头调查“无名氏”是谁，社会各界的要求也强烈，政府多方查找，才知道“无名氏”就是伍德鲁夫。

伍德鲁夫时常向公益事业捐赠巨款，但却隐姓埋名，绝不宣扬。他说：“为公共利益捐款意不在于扬名，因此没有必要告诉我是谁。”纵然他用心良苦想遮掩起来，最后还是被人查了出来。

他本人对艺术从来不屑一顾，在他家里很难找到一个自己购买的名画。他不喜欢看书，据他的同事回忆，他从不曾见过伍德鲁夫打开过书，更甭提阅读这回事了。但他认为，亚特兰大如果要成为名副其实的大城市，成为可口可乐理所当然的总部所在地，如果吸引促进亚特兰大繁荣的新兴企业，那

就需要为经营这些企业的人士提供具有吸引力的生活内容。

在这位可口可乐公司的总裁看来，亚特兰大有许多有利之处。工业革命几乎完全沾不到边，因此没有大烟囱来污染它的空气。到处都有绿树成荫的去处。可说每个街区都植有树木，气候宜人，娱乐设施多，一切都很理想，但是他还觉得需要别的，就是艺术。

1955年，海伊艺术博物馆扩建，增添了一座藏画室，刚好纳克雷赠送藏画，使藏画室得以名副其实，没过三年，艺术馆又不敷应用了。随后数年，亚特兰大市民想重建一个大型艺术中心，但在该市的选举中，修建的提议遭到了否决。于是伍德鲁夫挺身而出，他请了几位市领导人共进午餐，宣布如果他们能从私人手里筹集200万美元，他也将捐赠200万美元。到1962年春天，筹集资金的工作顺利展开了。

在一次竞捐会上，伍德鲁夫用600万美元建了一栋新楼，又以200万美元购置了大楼周围的土地。在旧建筑的四周盖起了白色带栏廊的亚特兰大艺术中心。使原有建筑面积扩大了一倍，于1968年启用。法国政府赠送了一座罗丹的雕像；伍德鲁夫捐赠了1000万美元的基金。

由于艺术中心的发展，艺术联合会下设了四个各自独立单位，联合剧院有由罗伯特·肖担任指挥的全国闻名的亚特兰大交响乐团；拥有大约600名学生的亚特兰大艺术大楼，以及海伊艺术博物馆。很快艺术中心新占的场地不够用了。

伍德鲁夫又一次带头捐款，他在募捐会上说，谁能从公众筹集750万美元，他也将拿出同样数目。一个由亚特兰大社会名人组成的委员接受了伍德鲁夫的挑战。他扩建现有建筑机构，组成一个庞大的罗伯特·伍德鲁夫中心。

走遍世界的“耐克”

“耐克”的传奇

在名牌如潮，各种各样的国际品牌林立，令人眼花缭乱、目不暇接的今日中国，“耐克”鞋可谓是家喻户晓的名牌中的“高品牌”。在青年人，尤其是都市“名牌热”中耐克鞋更是风靡全市，脚蹬一双式样新颖、色彩鲜艳的“耐克”，更显意气风发，足下生辉。

其实，“耐克”作为国际知名品牌，不仅在中国极负盛名，就是在欧美乃至全世界都是尽人皆知，年轻人趋之若鹜，尤其是在美国职业篮球超级明星“飞人”乔丹为耐克鞋大作广告后，“耐克”更是名扬四海。不过，要说起使耐克鞋跻身名牌之列的耐克公司的总裁菲尔·耐克，知道的人可就少多了。

其实，耐克鞋之所以能走遍世界，行销全球，全靠这位极具现代商业意识的美国人精心策划，奋力开拓。

70年代初期，耐克公司只不过是公司林立的美国一家输入日本运动鞋的小进口商。美国是个实行自由经济的国度，每年倒闭的公司数以万计，其竞争之激烈可见一斑。

作为众多的小型公司一员的耐克公司，正是因为有菲尔·耐克在惊涛骇浪的商海中全力驾驭，才得以立稳脚根并在不到10年时间里一跃而成为美国最大的鞋业公司。

70年代初耐克公司年销售额在2000万美元到3000万美元之间徘徊，并且仅局限于进口鞋的销售。到80年代中叶，年营业额已超过7亿美元，占美国运动鞋市场1/2以上，而且不仅仅是进口鞋销售，从制造、设计、销售都形成了自己的产业。

纵观七八十年代美国制造业各公司的发展，耐克公司可称独领风骚。其发展速度之快，声名之响亮令其他同行望尘莫及，成为美国商业史上的又一奇迹。崇尚个人成功的美国人称菲尔·耐克这位实现这一奇迹的商人为“运动鞋大王”。这也是对菲尔·耐克的业绩的肯定。

进入90年代后，菲尔·耐克并未因已有的成功而得意忘形，停滞不前，他又开始率领耐克公司的职员们向更高的峰巔攀登。迄今为止，在过去的两年中，耐克公司销售额继续上升，达十几亿美元，而且势头不减，大有雄霸全球之势。

耐克公司的发展史无疑是现代企业在市场竞争日趋激烈的情况下大获成功、引人瞩目的一个典型，而谱写这一历史的公司总裁菲尔·耐克更是现代型商人的成功范例。

有人说现代型商人的最大特点就是敢于设想，勇于开拓，并且永远领先于时代。虽然成功的商人有千千万万、经历各不相同。但只要看看菲尔·耐克的成功之路，便会发现

他所具有的在生产、经营、市场及广告诸方面的极强的现代意识。

市场篇：开拓海外

菲尔·耐克的现代意识表现最为明显的地方便是永不满足，这也可以说是整个现代人类的思想精华之一。

发迹于上世纪末或本世纪初的老一代商人，虽然事业有成，但由于思维局限以及传统意识的阻碍，一般都谨小慎微，或满于现状，或畏惧风险……于是他们中的很多人便停滞不前，甚至企图倒退，把企业易手于人，真正坚持发展下来的寥若晨星。

而菲尔·耐克显然不是个因循守旧、安于现状的人。在他不甘心充当一个小小进口商角色之时，便决意逐鹿于西欧、日本和美国这三大运动鞋市场，其眼光之高，思谋之远超过一般商人很多倍。

但是，当时国际市场竞争之激烈是前所未有的，一般商人在动荡不安的商界能够维持每年数千万美元的营业额就算很为成功了，谁还有那么大的胆量与能力去同老牌强手一比高下？

当时，享誉已久的爱迪达斯公司在美国处于领先地位已多年，其生产销售都拥有大批顾客。而在美国运动鞋厂商中

排名第二的彪马公司也颇有名气，以质优价高的名牌形象深入人心。

这两家公司和其他众多名气不小的公司都早已跨出国境，打入国际市场，其海外市场占有率之高是当时的耐克公司所不能相比的。

爱迪达斯和彪马是决不允许自己的市场被耐克公司抢走的。为了保住自己的领先地位，他们一方面加强自身产品的宣传，另一方面大造舆论，以削弱耐克公司的竞争力。爱迪达斯公司一名销售经理就曾公开说：“耐克必须知道，他的那一套推销策略搬到欧洲市场根本行不通。”

然而，耐克公司在与这两家老牌公司的竞赛中，后来居上，不仅在美国市场上大获全胜，而且将很多海外市场抢了过来，使得耐克一跃而成为世界名牌。

在这场你追我赶的赛跑中，菲尔·耐克以其特有的两大步经营策略超越原来的领先者，取得了胜利。

第一步，菲尔·耐克针对世界运动鞋市场竞争异常激烈，而美国的跑步热潮强劲势头的减缓又使市场呈现萎缩之态，在权衡利弊之后，决定采取产品多样化的策略。

耐克公司原来局限于进口运动鞋销售，改变经营策略之后，陆续向市场推出童鞋、非运动休闲鞋、工作鞋和运动服装，使得耐克产品以一系列新的形式面市。

菲尔·耐克此举极获成功，公司的产品大受顾客欢迎，销售额直线上升。据统计，耐克公司当年的销售总额比往年增加 51%，纯利更是增加了 96%。

耐克公司的这个成绩在当时是相当引人注意的，而且行家们都纷纷看好这家方兴未艾的新角色。

果然，耐克公司不负众望，继续保持强劲的势头，1980年营业额一举超过在美国领先多年的爱迪达斯公司；1981年，在美国全部15亿美元的高级运动鞋市场中，耐克公司的市场占有率达30%。

生性永不满足的耐克并未因此沾沾自喜，停步不前。在他的亲自指导和推动下，耐克公司除了依赖新产品多样化以保证销售额大幅度增长之外，还积极地迈出了第二步，也是关键的一步，这就是发动全球性的销售攻势，开拓海外市场。

不过，进军海外并非易事。

西方国家自由经济发展到20世纪，已形成一种特有的垄断势力。小型公司想要突破这种固有势力在商界有所作为，没有极睿智的眼光、极果敢的决策能力和极强的竞争能力，是休想取得成功的。

一个企业的发展，往往决定于企业领导决策人在经营方式、手段上的过人之处。耐克公司的发展历程正是说明了这一点。

公司决定进军海外市场之际，正是西方工业国家竞争日趋激烈，各国大打“商战”之时。

在西欧，各国贸易保护主义抬头，社会团体和组织高呼保护本国经济，政府则忙于制定限制外贸入口的措施，尽量减少外国货的进口与销售。

在日本，历来就有贸易保护主义的铜墙铁壁，日本的传统风俗习惯形成了外贸难以打入的无形障碍；同时由于国际贸易的竞争，日本市场的排外性相当强烈。

当时，别说是进行非关税贸易或者减少降低关税，就是舶来品按一般的税率进入海外市场也是很难的。

而且，由于当时整个西方世界经济不景气，生产下降遍及每一个工业国家，失业浪潮冲击每一个产业部门；世界市场呈疲软状态，消费品生产前景难测。这种背景下想发动全球性的销售攻势，自然是难上加难。

但是，耐克公司却在旷日持久的世界性经济衰退中找到了一条发展自身、进军海外的捷径。

首先，耐克公司将主要精力集中在西欧国家高质量的慢跑鞋市场上。

美国曾于 70 年代出现过一股慢跑以健身长寿的热潮，慢跑鞋销量自然大增。其后，这种独有的“美国文化”出口到西欧，也慢慢掀起了慢跑健身的热潮，虽没有美国那样盛行，但是耐克公司却看准了这一潜力巨大的市场，并取得了成功。

耐克公司的国际销售部副总裁曾精辟地说过：“在欧洲，足球运动难以有更大飞跃，决定我们生死的关键在于跑鞋产品。”

的确，耐克公司这一由菲尔·耐克亲自策划的销售攻势可称是一场生死搏斗，最终取得胜利的自然是永不满足的菲尔。

为了加强自己公司在欧洲的推销能力，菲尔·耐克指示立即在英国和奥地利设立了自己的销售处，这无疑是深入市场的两只巨手，它把欧洲市场抢了过来。

在高关税壁垒这个至今仍令各国争吵不休、头痛不已的难题上，菲尔·耐克独辟蹊径，利用它在爱尔兰的制造厂就近供应产品给欧洲大陆市场，此举巧妙地避过了欧洲经济共同体的高关税壁垒，从而获得了销售上超越同行产品的优势。

在日本，耐克公司针对该国门户不易打开、传统风俗不

易改变，但体育潮流追随美国却远比西欧迅捷这一特点，主动与日本公司建立联营企业。

1981年10月，耐克公司与日本第六大公司日商岩井公司合作成立了耐克日本公司，股权各半，共同生产和销售。

有了这一措施，耐克公司的产品长驱直入，迅速打入日本低价运动鞋市场。同时，耐克日本公司还大力推销高质量、高价格运动鞋，也获得成功，终于将日本这一“水泼不透，针插不进”的关堡垒攻了下来。

打开了欧洲和日本的运动鞋销路后，耐克公司实际上已成功进入了国际市场，因为欧洲、日本作为经济发达地区，也是世界上举足轻重的消费市场。

此时此刻，爱迪达斯和彪马等公司不仅感受到了耐克在美国击败自己的威慑力量，而且还在海外市场上被耐克公司步步紧逼。他们不敢再将其等闲视之了。

从耐克公司在不甚景气的经济环境中成功地开拓海外市场这一历程来看，现代商业竞争已不仅仅是国家或地区内部的竞争，竞争手段也不仅仅是局限于生产或者推销这两个方面，更关键的侧重点已倾向于开拓自己的市场，尤其是海外市场。而且，竞争手段不再单纯是一个“买卖关系”，而是牵涉到政治、经济、文化乃至世界大环境等各种情形及在各种情形下如何具体灵活运用的问题。

在世界经济日益一体化的现代社会，谁占有海外市场，谁就能立于不败之地。

生产篇：借鸡下蛋

说到耐克公司生产运动鞋的历史，可以追溯到 1972 年。

那一年，俄勒冈州立大学体育系教授威廉·德尔曼设计了一种很有弹性而又能防潮的新型运动鞋。不过，当时知道此事并予以关注的人并不多。

慧眼识珠的菲尔·耐克却一眼就看到了这种运动鞋的远大前程。他认为随着人类生活水平的提高，更多的时间将花在运动健身上，而且对运动鞋的要求也越来越高。人们不仅要求鞋的质量好，而且要求舒适美观。

正是在这一认识的驱动下，菲尔·耐克立即从威廉·德尔曼手中购买了专利，很快投入生产。并于 70 年代中期开始，集中力量开发这种高性能运动鞋市场。

耐克公司当时的主要产品是一种价格昂贵的跑鞋。但这种产品一开始就遭到某些人的反对，理由是价格昂贵难觅销路。

而菲尔·耐克力排众议，坚持己见。他将这种跑鞋的销售对象定为美国那些收入可观，并把跑步视作家常便饭而一日不可无的中产阶级。这种顾客在美国最多，他们是美国运动鞋消费市场的主力军。

由于预测准确，产品符合美国运动鞋市场需要，加之设

计独特，造型新颖，因而耐克公司的跑鞋在热衷慢跑的美国人中大受欢迎，供不应求。

当然菲尔·耐克也不是那种“吊死在一棵树上”的人，他在跑鞋畅销的情况下，并未忘记向其他运动鞋发展。在不长的时间内，美国各大商场都可见耐克棒球鞋、网球鞋等系列产品。

如果说菲尔·耐克是以多样化的经营和全球性销售攻势以打开欧、日市场的话，那么他在美国本土市场则以富于创新的设计，高明灵活的推销技巧以及恰当的配合时机而取胜。

耐克公司的产品一般都是中高档的运动鞋，价格自然不低。如果依靠出口进入其他国家市场，相对来说价格偏高，再加上各国，尤其是发展中国家的高关税，显而易见，耐克产品的价格是这些国家顾客难以接受的。

菲尔·耐克是如何解决这一难题的呢？这便是耐克公司生产上的“借鸡下蛋”法。

耐克公司依靠在爱尔兰设厂进入了欧洲市场并以此躲过了高关税，又在日本联合设厂打入了日本市场，其构思之巧妙不能不令人钦佩。

所以，如果向公众说明耐克公司是一家没有工人、没有厂房的美国公司，它是依靠别的企业为它生产的，人们也就会多少明白一点“借鸡”这一含义了。

耐克公司的高级职员们似乎最为悠闲，他们不必担心工厂的工人闹事与生产上的种种问题。因为耐克公司没有工人与厂房，而为公司制造产品的工人与厂房却又遍及全球。

这些高级职员只需坐着飞机来来往往于世界各地，携带公司早已设计好的样品与图纸到早与公司签订好合同的厂

家，然后验收产品即可。

耐克公司的这种“借鸡下蛋”的方法始于70年代末，当时是出于打入欧洲和日本市场的考虑。在菲尔·耐克认识到这种生产方式的好处后，更加得心应手地加以运用。

进入80年代之后，世界市场需求量不断扩大，而在日本、西欧等地生产产品成本也不断上升。为了降低生产成本，菲尔·耐克将目光投向了工资水平低，原料价格低的发展中国家。

首先，耐克公司将生产运动鞋的工厂从日本、西欧向劳动力价格低廉的韩国和台湾转移，与这些地区厂商签订合同，由耐克公司负责设计，签约厂商负责生产，贴上耐克公司商标出售到美国、欧洲等地。

到80年代中期，耐克公司便把签约厂商转迁到中国、印尼等劳动力价格更为低廉的第三世界国家，其获利自然更加丰厚。

90年代，耐克公司更为看好的是越南等东南亚国家。而且，耐克公司还向上述地区推出中等价格的运动鞋，倍受顾客青睐，也使耐克名扬四海。

由于耐克公司在生产上采用“借鸡下蛋”法，从而使公司本部人员相当精简而又具有活力，这样避免了很多生产上问题的拖累，因而使得公司有更多的精力关注市场销售等方面的问题，也就有了比其他公司更有利的条件。这也正是菲尔·耐克的过人之处，正是在众多厂商看好运动鞋市场而耐克公司得以超出一般，遥遥领先于他人的原因。

耐克公司的成功，使得将它视为强敌的竞争对头也不得不赞叹：“他们的每一件事都干得很漂亮。”

外人见到的是耐克公司成功之后战果辉煌，却没想到过菲尔·耐克在实现自己的策略时所遇到的种种艰难险阻。

早在1979年，41岁的菲尔·耐克就有意投资于中国，并于当年广州举行进出口商品交易会时，在香港办理入境手续，意欲参加此次盛会，以了解中国厂商与市场。可惜的是，那次他未能得到入境签证，其设想和意图也因此而搁浅。

菲尔·耐克是个忍耐力极强的人，他深知等待和忍耐的价值，所以并未灰心。

翌年7月，他再次尝试，终于获准入境。

当时中国的政治形势并不很明朗，虽政府决心走改革开放之路，但外国商人或出于怕冒风险或出于缺乏远见，不敢与中国合作，向中国投资。

菲尔·耐克成为最早向中国投资的美国商人之一，这一举动是冒了极大风险的，但也获得了极大的回报，也是他的远大目光的一种有力证明。

菲尔·耐克到达北京之后，克服重重困难，进行了艰苦的谈判，最后与中国有关方面签订了制造运动鞋的合同，分别在天津、上海、广东和福建四地生产耐克鞋，回销美国市场。此后耐克鞋便在中国成为高档名牌，成为青年人追逐的对象，其销量随着中国改革开放的日益深入，人民群众生活水平的日益提高而不断增加。

耐克公司在世界上20余个国家、地区都有生产厂家，产品销往60多个国家、地区。但是，谁又能说菲尔·耐克在每个国家、地区不是都经过一番耐心等待和奋力拼搏呢？

销售篇：明星效应

现代企业单单有自己的产品是远远不够的，即使是产品设计再独特，质量再优良，用户再欢迎，也不一定能取得成功。

在商业竞争日益激烈的现代社会，除了要有过硬的产品外，还要有深入的宣传和推销技巧相配合才能打开销路。尤其是在广告成为现代商业成功的必经之路后，企业在广告上的创新、设计乃至投资都起着举足轻重，不可忽视的影响。

耐克公司作为一家成功的企业，自然是非常注意推销，尤其是广告的作用的。特别值得一提的是，菲尔·耐克富于创意创新的推销技巧和广告意识。

运动鞋自然和运动分不开，而运动员们比赛时则不可一刻无鞋，菲尔·耐克一下就将做广告的焦点对准了运动明星们。

美国一家报纸曾撰文评论说：“耐克公司总是有各种办法同运动员建立十分密切的关系。”此话真是一点不错。

耐克公司十分重视与运动员们打交道，不仅同他们密切联系，而且在产品设计上征求他们的意见，用以更新设计，提高产品质量。每逢有新产品面市，第一个穿在脚上的肯定是运动员，他们成了耐克公司的产品“检验员”。

此外，耐克公司还同运动员签订推销合约，请明星们做广告，这方面最成功最典型的例子便是“飞人”乔丹。

美国职业篮坛群星荟萃，而当今最耀眼的明星无疑是大家所熟知的麦克尔·乔丹。耐克公司岂会放过这样一位大明星，他们不惜重金聘请乔丹为自己的产品做广告，甚至干脆以乔丹的名字命名产品。

随着美国职业篮球赛进入世界球迷的心目中，乔丹为耐克所做广告风靡一时。耐克公司生产的麦克尔·乔丹气垫鞋更是频频露面，随着乔丹驰骋在万人瞩目的篮球场上，销路更是直线上升。

有人曾说：“耐克鞋的广告随乔丹出现在世界上每一台电视机上。”此话虽有些夸张，但耐克公司大作名星广告，利用明星效应为自己的产品开辟市场却是有目共睹。就中国而言，不少人就是在每周一的美国职业篮球赛中真正认识到“耐克”的风采。

除了利用明星做广告之外，菲尔·耐克的推销术之一就是支出大量现金，免费赠送球鞋给运动员。同时，用公开的宣传攻势和推销运动相配合。

不过，在美国直接支付现款给运动员是不允许的。耐克公司巧妙地改换手法，赠送球鞋给一些有名的大学球队，既不触犯政府规定，又让大学球队作义务宣传，从而使产品销量大为增加。

同时，耐克公司还捐款给跑步讲习班，组织职业球赛的团体和女子网球团体。这些身着“耐克”标志的队员出现在运动场上时，实际上就是为公司在做广告宣传。

对奥运会这种世界瞩目的运动盛会，耐克公司更是不遗

余力地开展促销活动。除了在场地设置广告外，还制定了颇具吸引力的奖励措施：运动员穿耐克鞋、衣夺得金牌，公司奖给一大笔美元。

1981年，耐克公司支付的广告费共达1800万美元，10年之后这个数目已翻了几番。它在广告上的投入是相当大的，光是乔丹一人，耐克公司每年支付的广告费达几百万美元。

但是，这种高投入获得的是高收益和好销路。耐克公司做广告并不侧重于买自己产品的顾客，而是用明星作广告，利用明星效应来打开销路。乔丹的一声赞赏远远超过千百句苦口婆心的推销言辞。明星的风采魅力无穷。耐克公司的这种广告推销无疑是值得借鉴的。

与本世纪初的诸多美国企业家白手兴家，从无到有的创业之道相比，菲尔·耐克以一个现代人的思维，走的是一条大胆设想、积极开拓从而逐鹿全球的成功之路。

也正因为如此，耐克公司总是如喜爱耐克产品的青年人一样，永远充满活力，永远走在时代的前列。如果说20世纪的后30年是耐克公司的开创、成长时期。那么，可以预见，再过几年，耐克公司将会以更大的步伐跨越21世纪。

旅店之王

在当今世界的旅店业中，希尔顿集团可算是疆界在五洲，“子民”遍都市的“旅店帝国”。200多座巍峨壮观的高楼大厦，舒适豪华、装饰高雅的套房，温馨周到的一流服务水平，无一不在向人们显示，希尔顿是与众不同的。在这个“帝国”的领域内，有纽约市的华尔道夫·阿斯托利亚大酒店，芝加哥的帕尔默大酒店，佛罗里达州的“枫丹白露”，美国赌城拉斯维加斯的希尔顿大酒店和法兰明高大酒店，以及香港的希尔顿大酒店，上海的希尔顿饭店等。来往于国际通都大邑之间的财贸巨头，乃至国家和政府首脑，无不以光顾一次这类大饭店为幸事。

希尔顿旅店帝国的缔造者唐拉德·希尔顿出生于1887年，父亲是挪威人，后移居美国。在美国新墨西哥州的圣·安东尼奥市落户和经商。

第一次世界大战期间，唐拉德·希尔顿应征入伍，参加欧洲战场作战，战后退伍回家。作为一个复员军人，他的生活有过一段不稳定的时间。这时，他的父亲刚在一次车祸中

丧生，他无意去步父亲的后尘，去做小商品买卖，而像已故著名作家海明威笔下“失落的一代”那样，对生活与前途感到茫然。他几乎走遍了新墨西哥州，要在这种漫无目的的流浪式的运动中重新认识自己，寻找未来生活的寄宿。他留心各行各业的生意状况，决定把银行业作为他的事业。当时身上仅有 5000 美元的希尔顿终于越过州界，冒险进入得克萨斯州的那个到处是石油、发财机会很多的锡施戈镇。他看中了一家接近火车站的银行，询问经理想要多少钱才出售。经理要价 7500 美元，他觉得很便宜，于是一口答应，准备照价购买。不料那位银行主在几天后却给他来了一份电报说：“售价已涨至 9 万美元，不必讨价还价。”希尔顿接到电报后，非常愤怒，决定放弃当银行家的念头。

在碰壁之后，希尔顿余怒未消地来到一家旅店投宿。谁知旅店走廊上的人群像罐子里的沙丁鱼一样拥挤。他好不容易挤到柜台前，主人却毫无歉意地说已没有房间了，要碰运气，还得在 8 个小时后有人腾出房间再说（这里是每天 24 小时做三轮生意），并警告他不要在走廊里游荡。希尔顿憋了一肚子气，忽然灵机一动地问：“你是这家旅店的主人吗？”对方却诉起苦来：“是的，我被它束缚着，赚不到一分钱，不如到油田去赚实在的钱，如果当初我把钱投资在石油上，我早成百万富翁了。”希尔顿又激将式地问道：“这家旅店准备出售吗？”“任何人出 5 万美元就可以买去。”3 小时后，希尔顿仔细查阅了旅店的帐簿，便决定买下。又经过一番讨价还价，卖主最后同意以 4 万美元出售，希尔顿立即回去四处筹借现金，终于在约定时间快到的最后几分钟内将钱送到。

这家名叫毛比来旅店是希尔顿的发迹地。从此之后，希

尔顿一面经营毛比来，一面四处物色旅馆，一有中意的，就想方设法购买下来。“希尔顿旅店帝国”就是希尔顿的艰辛汗水浇筑起来的。

唐拉德·希尔顿是一个出色的管理人才。希尔顿旅店帝国的创建与发展，与其出色的管理才能是分不开的。在希尔顿旅店帝国的发展与壮大过程中，他的卓越的管理艺术得到充分的发挥。

充分利用空间

利用每一寸空间，争取最高额的盈利，是希尔顿的一个管理原则。

唐拉德·希尔顿在盛产石油的得克萨斯经营旅店业，他自称是“探索黄金”。这一方面是相对于开采石油是开采“黑色的金子”而言，另一方面，意思是在他希尔顿旗下旅店的领域内，要使有效的土地面积和空间产生最大的利润，“使每一寸土地和空间长出金子来”。

这个原则是希尔顿在经营毛比来旅店时学到的，并在以后的每次拓展业务中成功地运用这个原则。

这个原则是希尔顿在一次恶梦中得出来的。希尔顿跟他的合伙人屈吕安同睡一个房间。屈吕安是一个颇有管理才能的人，而且非常负责，以至于睡梦中仍然喃喃不停，思考着

白天遇到的问题，诸如：来了客人没有房间怎么办？“加一张床，请三位将就一下住上一个晚上如何？”这样也使希尔顿常做起恶梦来。

一天，希尔顿梦见毛比来（原先的旅店主人）手持一根台球杆，命令三位客人睡到台球桌上去。同时，转身对自己说：“我早就告诉过你，只要你希望，他们是愿意出钱睡在客厅里的。”这时希尔顿的父亲出现了，对希尔顿说：“你白白坐失机会，像这样经营旅馆，还想赚钱？”

希尔顿惊醒了，这个恶梦提醒了他，毛比来旅店浪费了许多空间，要想提高利润，就必须合理、充分利用空间，对于旅店来说，床铺就是利润，只要能增加床铺，就能增加利润。在锡施戈镇，人们不太讲究装饰，不注重房间的摆设的豪华程度，愿意将就着过夜的人多的是。所以，希尔顿就叫木匠把餐厅隔成了只够容纳一张床和一张桌子的小房间。然后，又把大厅的柜台截成一半，剩下的空间做成一个卖香烟报纸的摊位，还把大厅的一角腾出来开一个小小的杂货铺。几周之后，毛比来就增加了一笔可观的收入。

希尔顿对自己的这一做法感到非常满意。在他的自传中，他写道：这是“装箱”的技巧。如果你想要充分利用一个箱子，你就得把它塞满。当然，充分利用旅馆的空间不能让人觉得拥挤。为此，就要把空间切割成小块。我找不到不这么做的理由。真的，把被浪费的空间节省、利用起来，是旅馆赚钱的不二法门。

这一“装箱”技巧在他日后的拓展业务中多次采用。当他以 200 万美元买下了纽约市豪华的华尔道夫·阿斯托利亚大酒店后，他发现在那富丽堂皇的大厅内，什么都好，只是

那四根巨大的柱子，纯粹是为了装饰用的，对大厅的建筑没有丝毫作用。因此，希尔顿就把这四根柱子改装成玻璃橱，展览各种珠宝及化妆品。希尔顿能够誉满全球，成为旅店帝王，可以说，与他这种精明的经营策略是分不开的。他能注意到平常人所忽视的地方。利用某些细枝末节，他能取得一笔不小的额外收入。这四个圆柱玻璃橱装成后，立即就被纽约市的著名商人租下，因为这是一个很好的展览商品的地方。这样，希尔顿每年就增加了一笔为数不小的租金。

团队精神

希尔顿在对毛比来的第一步改进完毕之后，就起了第二个念头。这个念头也是希尔顿在以后经营希尔顿旅馆时的一个重要原则。

他与屈吕安商量，要引进团队精神这个法宝，这样就能使他们的旅馆比别人的更出色，能赚更多的钱。因为在那时，还没有一家旅馆采用过这种方法。屈吕安听了后，马上表示赞成。希尔顿的这一创造性原则，是他在当兵的时候学到的。在军队中，尤其是在战场上，每一个人的生命都要靠许多同时执行任务的忠诚的战友互相保全，没有这种精诚合作的精神，一个人要想在战场上生存下来，是很难想象的。这就是“团队精神”。希尔顿深知经营旅店同战斗相似，单靠某个人

的力量是不能把旅馆经营管理好的，要想把旅店在竞争对手众多的环境中生存下去，旅店上下必须团结一致，这样才能在竞争中立于不败之地。

希尔顿经营旅店的“团队精神”就是荣誉感加奖励。因为单靠薪水不能提高店员的热情。要想提高店员的热情，就必须把店员看作是旅店的主人中的一个，使店员有一种荣誉感，具有一种主人翁的意识，而不是置身于其外的旁观者。这样店员就会全身心地投入自己的工作之中。在当时，大部分的旅店、工厂等企业中，店员就是店员，工人就是工人；店主就是店主，厂主就是厂主；店主与店员的关系就是雇佣与被雇佣的关系，两者之间除此没有其他什么关系。希尔顿的这一“团队精神”，在当时是一个创造性的发明。当希尔顿集合起 20 多个店员讲话时，他们的脸上都露出了惊异的神色。这正是希尔顿意料中的。希尔顿知道，店员是非常希望受到重视的。希尔顿告诉他们，毛比来的好名声全靠他们去创造，他们是唯一能用干净的毛巾、肥皂、地板和笑脸去迎接旅客的。希尔顿要求店员要像经营自己的旅店一样去工作。如果将来有一天对于旅客来说，锡施戈就是意味着毛比来，那么功劳全归属于他们。希尔顿还明确地告诉他们，只要表现好，工作可永保稳固，加薪、奖金也不成问题。

希尔顿十分推崇自己所提倡的“团队精神”。他曾这样说过：“我可能是当地（得克萨斯州）最幸运的人，那时我就这样想，现在更有这样的想法。我相信‘人在福中’这一论断，我的‘福’来自我周围的人们。我的福在我与人们发生关系时产生。天时、地利、人和，加上我能吸收新观念这一切都为我带来了‘福’。我的福来自与华海先生的友谊，来自鲍尔

斯这样志同道合的伙伴，来自屈吕安这样推心置腹的朋友。我相信，伙伴对一个人的价值是无法言传的，在得州办旅馆时，我就相信，合伙人比自己更重要。直到现在，我的事业越搞越大，职位越升越高，也越来越觉得同事的重要。我把我的同事称为‘同僚’。我希望在我的一生中能永远与同僚相处愉快，合作无间。因为，我的福来自他们。”

旅馆业是企业

希尔顿从开始接触毛比来之后，就开始把饭店（旅馆）业当做一种“企业”来经营。自然他努力要求做到宾至如归，但他更把它视作一种不动产，只要有机会，便以最低的价钱收买那些行将倒闭的饭店，再把建筑物整修一番，经营上也重新布置，使业务向上，然后另找机会把它以买价的数倍卖出去，以扩展资本。

为此，他时时背负许多债务，借以收买超过自己实力的大饭店。他时常向银行或个人贷款，借以周转资金，结果他不得不辛劳地周旋于债主之间。不过，他在这方面，确是一位天才，每当在外人看来无法解决的局面时，希尔顿总是能找到一种解决困境的方法。

在经济大萧条期间，希尔顿的资金周转也出现了严重不灵。为了维持希尔顿饭店（旅馆），让它生存下去。希尔顿前

往格劳斯敦的第一金融家族莫迪家去借款，在那个时期，这是非常困难的。而且莫迪一家是轻易不肯贷给别人款项的。但希尔顿终于凭借其出色的口才，说动了莫迪，借到了 30 万元现款，解决了燃眉之急。

希尔顿饭店公司位于纽约的巴克培尼街，设在高达 43 层的华尔道夫大饭店里。在收买这家号称世界最高的大饭店时，希尔顿的热情，使旁听者也会兴奋不已。

这家大饭店在世界上是最著名的。在这儿住过的有国王、女王、国家元首，政府首脑、王子、主教等等世界各国的重要人物。所以，希尔顿在提起这件往事时，便会说：“收买华尔道夫，是我生命史上的一个转折点！”

1949 年 10 月 12 日，收买华尔道夫成功的当天晚上，可能是希尔顿一生中最美好的一夜。据说，当晚希尔顿站在华尔道夫的天井里，仰望耸入云霄的大楼，沉浸 in 一种忘我的境界中，一动不动，不知东方之既白。自从他决定收买，一直到成功，前后经过了 18 年之久。

进军海外

希尔顿的连锁组织，在美国本已有 33 家；另外，在 31 个国家里设了 42 家，共计 75 家旅馆饭店。除此而外，在美国尚有小型旅店和饭店 8 家，希尔顿信用贷款公司一家；希尔

顿预约中心 5 家。旅店、饭店的房间总数达 4.5 万间，从业人员共有几万人，资产额据估计达 4 亿美金，就饭店连锁组织来说，的确是世界上最大的。

希尔顿确实具有与生俱来的“天才”，但他那优越的能力中，至少有一项是后天学到的，那就是经营者的能力。

当希尔顿以充沛的精力进军海外时，他之所以不同于他人的地方，就是他的资本运用理论和实践的能力，这个能力构成了其向外发展的战略，并且无往不利。

1963 年 7 月，在纽约兴建的第 32 家希尔顿旅馆落成典礼上，希尔顿宣言：“到此为止不再在国内建造旅馆了。”这是他有见于美国国内的旅馆，已达到饱和状态，旅馆的经营已经不合算的缘故。当时旅店业的所谓非空室率，已走向下坡。譬如在 1946 年的空室率，仅占 7%，然而到了 1962 年，竟有 38% 的客室空闲着。

“资本就这样地浪费着，应该……”作为一个经营者，怎能让资本平白地浪费呢？因此，希尔顿转向国外，要在国外寻找出路，以促使资本发挥作用。

数年前，希尔顿曾在旧金山的自治团体俱乐部发表演说。这次演说的内容，可以说是把他的经营观念作概括的说明，他说：“希尔顿国际企业的经营，是依据独特的哲学发展而成的。我们向海外发展事业，并非为美国向国外吸收利益，而是要和海外的事业家携手合作，共存共荣。自然在海外经营旅店，是替国内的股东谋取利益。不过，倘若目的仅仅在此，那就不必在海外发展任何事业，因为在国内同样可以达到目的。”

为了满足其资本运用的需要，希尔顿找出海外经营的路线。是谁给予他这份勇气的呢？那也是由于他本身的特殊才

能，“预见一切未来的发展，”使他对形势的分析既正确又深入，因此他有把握向海外拓展。

美国并非“人人富裕”。中产阶级逐渐“富裕”起来，却是事实。这批新抬头的人们，就是所谓中上阶层者，他们热衷于国外的游览旅行——多数借商务之便，尤其是半生的长期辛劳，储蓄了旅用款项，当然想把一元当两元使用。

他们到了国外，所希求的唯一目标，是想以有限的钱，体味一下上层阶级所享受的气氛。因此，希尔顿针对他们的希求，在国外主要都市，建设美国式而显得很豪华的旅店。他们只住进希尔顿旅店，内心所希求的目标便不难达到。也可以告慰自己，所谓上层阶层的享受不过如此而已。

希尔顿的天才，敏锐地把握着这般人的心理变化，于是他早在1948年，便着手布置海外旅店网，其目的就是想吸引这群新顾客。

为配合这个战略，他又订下了从旅店之间，便利旅店来往的航空路线确保战术，使得已在国内无发展余地的旅店业，找到了更广大的出路，在国外求得发展。

东京希尔顿大饭店开幕那天，希尔顿亲自到日本参加盛典，当时他曾对记者这么说：“我要为建立饭店王国，尽我所有的能力，至于国际亲善和世界和平，那是结果，绝非目的。”

成功的要素

人的一生都在奋斗，奋斗的目标则是成功。在这一点上，不分职业所属，地位所处，性格所向。只要是人，都是这样。每个人都会树立一个理想，以它作为前进的动力，在自己选择的道路上走向成功。

然而，成功又是什么呢？

成功不是以金钱来衡量的，富有的人并不一定是一个成功者；而一个不富有的人却未必不是成功者。在历史上，有多少伟大的成功者，但他们却并不是富豪，却穷得可以。印度伟大的政治家圣雄甘地，死后留下的遗产只是两只饭碗。两双拖鞋，一副眼镜，一块老式怀表等等而已。女残疾人海伦·凯勒，这位成功者的典范，她克服了先天的障碍，以实际行动证明了盲聋之人并非毫无前途，从而给了千千万万如她一般的人以生活的勇气，使他们得到启发不再消沉。可她并不富有。著名哲学家圣弗兰西斯，曾影响过多少王族统治者、高僧圣徒、艺术家，以至于凡夫俗子，就连今天，他死后700年，其影响力仍然深植人心，他可算是最有成就的穷人了。

一个人成功的标准不在于他得到了多少，而在于他付出了多少，给社会带来多大益处，希尔顿的成功之处，就在于

他给人类企业管理史上注入了新的经营哲学。

希尔顿是一位成功者，在其经营管理过程，成功的因素始终伴随着他。这并不是先天的，而在于他努力去创造条件，使自己走向成功。

大器晚成的女企业家

在美国众多的企业家中，有一个杰出的女性叫玛丽·凯。她在退休之后，并且已当上了祖母，按照常规，应该是呆在家里享晚年的清福了，但她却不甘寂寞，再度出山靠自己的勤奋与努力，创办了一家化妆品公司。公司从无到有，从小到大，在激烈的市场竞争中，几经风雨，终于站住了脚跟，并且发展成为美国最有实力的化妆品公司，拥有3亿多美元的资产。玛丽·凯本人也成了美国企业史上传奇性的人物——一个大器晚成的女企业家。

玛丽·凯·瓦格纳在一次世界大战时期生于得克萨斯州的霍特韦尔斯市。7岁时，她就已负起照料她那染上肺结核的父亲的责任，她的母亲不得不在餐车上工作。在大萧条时期，玛丽·凯一边打零工补助家里生活，一边上学，但她仍然是个好学生。17岁时她嫁给当地无线电台一名唱伤感流行歌曲的低声歌手本·罗杰斯。他长得很像美国有名的男演员埃尔维斯·普雷斯利。这个人在一个名叫“夏威夷乱弹琴者”乐队里演唱。结婚8年后，罗杰斯抛弃了玛丽·凯，留给她三

个孩子，最大的不足 8 岁。

面对生活如此残酷的打击，玛丽·凯并没有被击倒，而是勇敢地站起来做生活的强者。她为美国斯坦利·霍姆公司推销产品，并获得了成功。她又结了婚，丈夫是一位大公司的业务经理，婚后家境比较富裕。

1963 年，玛丽·凯从服务了 25 年的直销部门退休。她喜爱她的工作，身为一家大公司的全国性训练部门的主管，虽然在职期间完成了许多目标，但当时回忆她的职业生涯，仍然感到意犹未尽。

她梦想自己创办一个公司，她想，那是一家“为妇女服务的公司”。因此，有一个鲁莽但简单的问题立即浮现：“玛丽·凯，你为什么光说不练，为什么自己不实际去做呢？”从那时起，她决定完成她的这个梦想。

一旦她作了这个决定，她便开始寻找所要推销的东西，她需要一种高质量的产品——一种对其他妇女有益，同时也是妇女愿意推销的东西。

她花了几天的工夫，思考到底哪种商品最合适，有一天晚上准备就寝时，她发现了她的皮肤保养品。那是 10 年前她当推销员时，一个她去拜访的美容师介绍给她的。这个美容师的父亲是一名皮革制造者，他注意到自己的双手有如年轻的男子一般，因而猜测也许是在每日处理皮革的过程中，有某种因素导致这样的结果。于是，他开始实验，最后发明一种可以用来擦脸的改良产品。所以当他 73 岁去世时，看起来比实际年龄年轻许多。他女儿后来成为一名美容师，用他的处方开发了一种乳液和面霜来为她那间家庭式的小型美容院的顾客服务。除了玛丽·凯之外，她的许多亲朋好友也都使

用这种神奇的产品达数年之久。当这个美容师去世后，玛丽·凯向她的家人买下了这种化妆品的配方。她了解这些皮肤保养品质量极佳，如果经过改良，再加上高质量的包装，她确信它们会很畅销的！

许多人开创新事业是为赚钱，但这决不是玛丽·凯的主要动机——并不是她极其富有而可以不在乎金钱，事实上，她将一生的积蓄都投注在这里了。她创办了玛丽·凯化妆品公司，只是认为这个事业必须成功，否则她将没有另外的机会去开创自己的事业了。

1963年9月13日，星期五，她首次打开玛丽·凯公司的大门，那是一间面积仅有500平方英尺的店面，有她的20岁的儿子理查，以及其他9个热心的女性，她们担任玛丽·凯公司的第一批美容师。所有的人都同心协力，不需要分配工作，人人主动去做所有该做的事。玛丽·凯的工作有推销、训练来工作的妇女、主持销售会议等等，有时甚至还亲自去倒垃圾。

她的儿子理查负责的是看店和送货。从那时开始，她的事业不断地壮大，并严守她最初决定，也就是秉承基本的原则来经营她的事业，提供妇女无限的机会。

在玛丽·凯开创事业时，公司的成员很少，彼此互相依赖，以一种“一家人”的方式来工作。公司的成员彼此关心，平等地工作，尽管困难重重，她仍然领导她的公司朝此目标前进。

在玛丽·凯化妆品公司中，“人”是最重要的——不管是公司的美容师、美容指导员、雇员、顾客，或是供应商。她的公司全体员工以“人员对公司的向心力”自豪。关心别人

的信念，其实并没有与追求利润的公司目标相冲突。尽管玛丽·凯很在意盈亏，但并不是她的最高目标。对玛丽·凯来说，P 和 L 不仅代表“利润”(Profit) 和“亏损”(Loss) —— 同时也代表“人”(People) 和“爱”(Love)。

管理的基本原则

“你们愿意别人怎样待你们，你们也要怎样待别人。”这是新约圣经马太福音第七章所告诉人们的。今天许多人都认为这则金科玉律是一项使人厌烦的陈词滥调，但玛丽·凯却把它看作是人事管理的关键。在玛丽·凯化妆品公司，这条金科玉律被推崇备至，每一项人事管理的决策都是根据这条原则来制定。

在事业一开始，她即决定采用一种可激发工作热忱的管理形态。她常想：“如果我处于别人的位置，我希望接受什么样的待遇？”直到今日，每当她寻找人事问题的解决办法时，她总会问自己这个问题。每当使用这个方法，即使是最困难的问题，也会在瞬间迎刃而解了。

在玛丽·凯化妆品公司的销售部门中，每一个人都可以扩张和进展，而不用爬传统的公司金字塔。大约有二十多名的美容师就好像经营独立的零售生意一般。她们直接和顾客打交道。自己制定目标，自己发挥生产能力，自己获取报酬。

在这个以女性为主的公司里，她首先废除的是地区的划分。她曾在几家直销公司呆过，当她随丈夫的新工作从休斯敦迁到圣路易时，承受了很多不公平的待遇。她在休斯敦直销公司每月可赚 1000 美元的佣金，那是她花了 8 年光阴得来的成绩，结果当她迁徙后，这些全部就消失了。平白无故地让别人接管她曾花费极大心血训练和招募人员的成果，使她非常气愤。

因此，在玛丽·凯化妆品公司，没有这样的地域划分，一个指导员可住在芝加哥，到佛罗里达度假，到匹兹堡拜访朋友，或是到别的地方招募新手。不管她住在美国什么地方，只要有成员向公司批货推销，她就可以从中抽取佣金。匹兹堡的指导员可将来此访问的芝加哥指导员所吸收的成员纳入她的部下，加以训练。这个新成员可以参加匹兹堡的推销会议，和当地的推销员竞赛。但是，尽管匹兹堡的指导员在这个新成员的身上投入大量的时间和精力，住在芝加哥的指导员才是拿佣金的人，这在玛丽·凯化妆品公司称为“领养”计划 (adoptee program)。

匹兹堡的新成员也可以再招募她自己的新成员。不管她住哪儿，她变成一个替原先引她进入这一行业的指导员再招募新成员的核心。只要她们仍在公司，她都可以根据招募新成员的推销业绩，拿到公司给予的佣金。

今天，玛丽·凯化妆品公司有 5000 多个推销指导员，大多数都在自己居住地区外招募成员，并加以训练。有些指导员部下的美容师甚至分散在 12 个或更多的州。玛丽·凯开始此项领养计划时，大家认为不会成功，但她却深具信心。她之所以如此肯定的原因是，这项计划奠基于基本原则之上。在

玛丽·凯化妆品公司，人们有时称之为“先给予”(go-give)原则。它的哲学是给予，可适用于商业的各方面。在美容美发行业中，她不希望美容师这么想：“我能卖多少东西给这些妇女？”相反地，她强调的是：“要怎样才能使今天离开的妇女对自己有更好的感觉？我如何帮助她们产生更好的自我形象？”她了解，如果妇女对自己的外表感到自惭，其内心会更加贫乏。因此，只有帮助她们树立更好的自我形象，才有可能使她们打开自己的钱包。

玛丽·凯知道这项领养计划不是任何行业都可适用的，但她把它变成玛丽·凯公司“帮助他人”管理哲学的一种模式。她要求管理人员绝不能眼中只看到钱，把员工视为只是代表利润而已。她把这种态度散布于整个组织之中，上至高层管理人员，下至消费者。她坚信，当每个人都愿意主动帮助别人时，每个人都会获利。

人是事业的根本

当参观者进入位于达拉斯的玛丽·凯化妆品总公司时，他们会看到一张比真人还大的照片，照片上的是该公司的一个全国最佳推销指导员的像。其他公司可能喜欢用图画、雕像或是自己的产品来装饰门面，但玛丽·凯所要表现的却是：“我们是一家以人为主的公司”。

“公司的好坏在于成员”是玛丽·凯的信条。玛丽·凯化妆品公司里只有少数几个中级经理的职位，要成长和进步，你不要向上爬，而是要向外扩张。这是玛丽·凯对她的独立推销组织个人价值的认定。她使每个人明白自己不是和别人竞争公司的中级经理职位，如爬金字塔般一层一层地往上爬。在她的公司里，每个人的机会都是均等的。每个人都不用担心她的想法会被公司中较机警的人窃取。当某人——任何人，提出一新的构想，公司都会加以分析、改良，而且如果大家都对其感兴趣，公司就会支持它。

大多数公司可能会说资产负债表是他们最有价值的东西。但在玛丽·凯化妆品公司，人员才是最重要的资产。许多公司的经营者夸耀股票分析家对其生产线、高度增值的土地资产，以及达到国家水平的产品设备，但从来没有提及他们组织中的个人。当然，资本是增长的必需品，但人员本身才是事业的本体。

多年实际工作经验使玛丽·凯有机会仔细观察美国许多巨大的企业，她发现都是公司的员工积极努力的工作，才使其超越别的公司。公司是由人组成的一一没有人的参与，公司就不能正常运转。1963年，当玛丽·凯刚刚开始她的事业的时候，她对化妆品工业还没有丝毫经验，她的专长是招募成员，训练推销人才。在她获得这项皮肤保养品的配方后，她做的第一件事是尽可能在她知道的范围内，找出有名气的化妆品制造工厂。在她寻找制造高质量商品工厂的同时，她也查阅食品药物管理局(Foodand Druy Administration)对化妆品制造工厂的一般条文。她知道省小钱的做法会是将来的致命伤，找到合适的工厂负责生产，以后她的公司就不必再注

意事业中的生产环节。

玛丽·凯的儿子理查加入公司时，还是个年轻的小伙子，几乎没有任何经验。不过，他相当聪明，而且他了解当有什么需要完成，而公司本身的力量又无法去做的事情时，可以雇佣一个专家来帮助处理。在玛丽·凯公司的每一个成长过程中，玛丽·凯总会寻求专家来助一臂之力。玛丽·凯不仅寻找最好的化妆品制造工厂，同时也寻找会计、法律、供销以及其他各领域的专家。此外，推销虽是她的专长，但她也需要此领域中具有其他才能的人来协助。

当公司逐渐发展后，她的公司能吸引最佳的人才，而且玛丽·凯也愿意付最高的工资给最有才干的人。就雇佣的人来看，公司的给付都是很有价值的。在利润的分享上，她尽量制造具有很强竞争性的形势，同时又设立许多的员工福利。

玛丽·凯坚信好的人才值得继续留用。借高薪资可以吸引好的人才，但训练和留住他们则是截然不同的另一件事。在玛丽·凯化妆品公司中，公司的员工会收到许多关心卡。她认为花了6个月的时间来训练一个人，如果任其离开，是一种时间和金钱的损失。所以，一旦公司招募了新人，就会尽全力留住他们。如果发现他们不适合该部门，就尽可能将他们调到合适的部门。

她赞赏阿尔弗雷德·斯隆这位著名的通用汽车公司总裁曾说过的一句话：“你可拿去我的资产——但将组织留给我，在5年内，我一定可以将那些资产再赚回来。”

领导者是整个团队的表率

“领导者的步调就是整个团队的步调”，这句话经常可在玛丽·凯化妆品公司的销售会议上听到。玛丽·凯要求一个优秀的推销指导员能为她的单位定下步调。公司的指导员，只要适当的尽责，都会经常鼓励部属在这行业的各个方面有卓越的表现。她们强调部属应该具备所有化妆品保养的知识，精通自己公司的产品、了解培养新人的价值，为顾客服务，以及练习有效的时间管理。每个管理人员都可以说得天花乱坠，但一名优秀的管理人员应该以身作则。

玛丽·凯坚信优秀的管理人员是无法用其他事物来取代的，她肯定她的公司如此，别的公司也是如此。她的公司中有些美容师在升为指导员后，就不再举办美容美发会，因此，在招募新人和训练新人方面表现不佳。她们丧失了在美容美发会中吸收新人的机会，当然无法享受到招募新人所带来的成功。对此，玛丽·凯经常这样提醒她们，一个管理人员不仅要在外表上提供一良好的典范，在工作习惯上也得如此。

员工经常会模仿管理人员的工作习惯和自我纪律——不管好或坏，如果一个管理人员经常迟到、午餐时间过长、私人电话过多、经常起来冲咖啡、不时看表准备下班，那他的部属也会跟他一样。玛丽·凯每天都将桌子整理好才下班

——将未完成的工作放入她所谓的“思考包”(think bag)中带回家。她喜欢“今日事今日毕”。尽管她从未要求部属如此。

身为一名管理人员，必须担负很大的责任，而且职位愈高，你必须更加注意表达适当的形象。身为管理人员，你是别人眼光随时注意的焦点，因而你也必须有适宜的行为。

以身作则——你的部属也会很快地追随，玛丽·凯公司所有的员工都相信这句话——“领导者是整个团队的表率”。

让人们参与是他们支持的基础

当决策与公司高级人员的结构有关时，自我就成为一项重要的考虑因素。有一次，一家与玛丽·凯化妆品公司竞争的公司的助理副总裁来找玛丽·凯，要她给他一份工作：“我已经走投无路，玛丽·凯，”他悲伤地说：“我们公司已经没有发展的余地，我觉得在那里没有任何前途可言了。”

在他们交谈了一阵子之后，她发现了他的真正不满。这家公司正在修订行销策略，但他并没有被邀参与该修订委员会，据他所说参加者都是“公司的高级主管”。现在，他猛烈地反对公司所做的任何改变。他很仔细地逐条分析，向她解释他不支持的理由。但是，该公司的修正策略在她看来是很完善的，她不得不认为真正的问题是出在他没有被邀请参与这项修订的过程。如果他是委员会的一分子，她觉得他就会

站在支持的一方。他是一个聪明的年轻人，很可能对公司有所贡献，但这种冷落使他不得不辞职。他的自我被伤害了。每个人都有自我，不管你喜不喜欢，每个管理人员都必须在对部属做任何决策之前，考虑到这个事实。

玛丽·凯从这个求职者身上注意到个人参与的问题。如果不让一些人参与，他们会觉得自己受到侮辱，则机密资料流传于组织之外的机会也愈来愈大。当然，增加参与的人数也是一件费时的工作，可能会延迟改变的实现。但除了这个损失，它可换来高度的士气。让员工参与对它们有直接影响的决策是很重要的，所以她总是愿意冒时间损失的风险。如果你希望部下全然支持你，你就必须让他们参与，而且愈早愈好。

玛丽·凯非常了解改变以及人们如何抗拒改变，人们不喜欢放弃他们已经拥有的。不仅如此，人们对任何行动都会产生基本的抗拒。抗拒改变只是因为那是新的和不同的，这似乎是人类本能的反应，因为人容易满足现状，要作改变就需要费一番功夫了。玛丽·凯在制定每一项新的计划时，都尽量争取所有受影响者的参与和支持。在玛丽·凯化妆品公司中，公司渴望员工提供他们的构想。玛丽·凯鼓励并且公开地请求他们，他们的参与对公司的发展和壮大非常重要。你愈允许他们参与某项新计划，他们就愈会支持它。相对地，如果被排除在外，他们也愈会反对它。

在玛丽·凯化妆品公司中，任何新事物都会被仔细地考虑，玛丽·凯知道人们会支持其参与创造的事物。所以，尽管玛丽·凯化妆品公司是世界最庞大的销售组织之一，在开发一项新产品之前，还是会努力争取各方面的支持，有时会因而延迟了产品的问世——也许较预期为久。但玛丽·凯还

是愿意作出牺牲。

为他人创造幸福与美是成功之本

玛丽·凯认为创业最重要的目的是提供服务。每一个新行业都应该建立在这个前提上，以赚大钱或消遣玩票为目的，都不足以成为冒此大风险的理由。一家企业必须满足一种需求。

玛丽·凯相信每个人的工作应该集中在这个目标上，所以身为管理人员，最先考虑到的就是帮助别人。假如你集中注意力在帮助他人上，通常的结果是，你会因此而得到报偿。

当玛丽·凯化妆品公司最初成立时，她一心想要创造一家提供有志创业的妇女朋友一个良好工作机会的公司。创造出一种可以帮助人们的产品也是相当重要的。她的皮肤保养品，确实能帮助妇女外表的美观和内心的舒适自信，她深信只要这两个梦想实现，她就成功了。玛丽·凯如此的深信它——助人是创业最重要的动机，以致她根本不理会会计师和律师对她的忠告。

她的会计师看完她的财务计划，对她说：“玛丽·凯，你的佣金提成计划根本行不通，要是这样做，破产只是迟早的问题罢了。”

她的律师也有同感：“玛丽·凯，你对化妆品业根本一窍

不通，一点经验都没有，你又已是祖母辈的人了，可别把老本给蚀光了。”

他们都是她的财务专家，所以她很注意聆听他们的每一项建议，但是她还是决定继续往这条路上走。并非她固执，她只是十分相信，帮助别人是一个最真挚的创业原则，她愿意以她的一生为赌注。

从那时起到现在，在她的销售部中，每一件事物，每一个人的成功，都是以帮助他人为基础建立起来的。在她的公司中当美容师的，就该帮助顾客；当美容指导员的，就该帮助自己手下的美容师成功。公司的结构是建立在互相帮助上，要想爬上成功的阶梯，非得人人互相合作不可。一个只会想到“我能得到什么”的人，在玛丽·凯化妆品公司是不会成功的。她真诚地相信，只要你能帮助别人获得他们想要的，你也会得到你想要的。在她的公司里，最成功的人都是那些帮助多数人成长的人。

每一个玛丽·凯化妆品公司的推销指导员，都会为她的单位里每个人的成就而高兴。她不必惧怕她单位里的某个人比她表现更杰出，因此威胁到她的事业。而在大多数的企业里，情况恰巧相反，通常一个成功的部属，会取代他顶头上司的位子。

为了公司的发展，玛丽·凯要求指导员以“什么对我的手下最好”为行事前提，而不是光为自己着想。在玛丽·凯化妆品公司，一个有私心的指导员是终究要失败的。假如一个美容指导员，企图操纵手下的美容师，可以打赌，她迟早是要失败的。她的成功，就如同其他人的成就一样，是完全建立在她手下人员的成就上。唯有真诚的关怀，才能促使她

手下的美容师们，愿意加强改进她们的工作表现。假如她们不乐意改善，她们就不会努力，道理就这么简单。

玛丽·凯相信圣经上的一句话：“得到愈多的人，也是付出愈多的人”。成功的管理人员明白自己的工作，就是帮助自己的部属，他也知道帮助他人的最佳方法是充实他们，这样他们才能帮助自己。事实上，假如你帮人帮到对方完全依赖你时，反而是害了他们，他们将因此而怀恨于你。

在玛丽·凯化妆品公司，每个美容师都得参加在职训练，课程强调产品的改善、人际关系技巧、业务过程。另外，还开展“模范课程”(Pacesetter's class)，规定一个指导员可以挑选四名她手下的美容师参加，并且帮助她们赢得公司特别奖励：一部 VIP 轿车。当指导员协助她手下四名美容师赢得车子时，也可以为她自己赢得本公司最光荣的奖励：一辆崭新的粉红色卡迪拉克轿车。

销售是事业的基础

在玛丽·凯开始她的事业的第二年，她想使公司员工对推销部门的重要性加深印象，并强调倘若公司的推销员不出去推销产品，公司将会就此销声匿迹。她把印有 10 条条文的 4×6 英寸的粉红色卡片分发给公司的员工，用以提醒他们美容师和美容指导员对销售的重要意义。

玛丽·凯努力使她的公司所有员工认识到，整个公司必须以销售为主导，他们的工作是奠基于推销人员的强弱上。她告诉生产线上的工作者：“如果我们的产品推销员卖不出去，那我们也不必再生产了。”她不仅不断地设法在总公司灌输这种观念，也努力让她的推销人员明白公司对他们的态度。

每当大批的美容师和指导员到达拉斯出席总公司召开的年度研讨会时，她并非只是带她们参观她的办公室及生产设备，或是让她们看看生产线上的工作情形而已，她还在公司的许多地方，设下服务处，随时为她们讲解和提供问题解答。同时她也鼓励这些业务代表们，向公司组织中任何阶层的员工提出问题，这样的沟通使每个人都觉得他们都在同一阵线上工作，这样，总公司的员工和那些独立销售组织之间，建立起相互的尊敬。玛丽·凯要求所有部门都必须支援销售部门的工作，这是他们的基本职责。

在玛丽·凯化妆品公司，公司的每一员工都以销售为重，不管是在研究部门、会计部门，或是在发货部门，每个人的工作都是在支援销售部门。在她的公司里，没有一项决定不先衡量对推销人员可能的影响。

为了要使总公司的干部们，对推销人员给予最大的支持，他们必须清楚地了解市场情形。为了达到这个目的，玛丽·凯要求每一个管理人员，必须参加训练班，对公司的行销计划、美容美发会的过程，以及其他主要的活动作通盘的了解。比方说，一个在质量管理部门或产品设计部门工作的人，若不面对面的与顾客接触，将无法完全掌握住他工作的所有细节部分。

她的公司能够获知市场上可能发生的每一件事，知道得

愈多，愈能为她的美容师和指导员们改善产品。公司设有“你说我听”的计划，鼓励每个人提出建议，每一项建议都会被慎重地评价，每一封信都会有回音，至于有任何抱怨，则以电话联络，总公司马上获知任何不妥的事物，并加以改正。

对顾客负责任也是玛丽·凯公司销售的重要原则，保持产品的优良质量更是她的公司引以为豪的目标。优良的产品永远是公司最优先的目标。事实上，玛丽·凯化妆品公司是以成药制药厂的身份向食品与药物管理局登记注册的，她的公司所生产的化妆品都符合制药厂工业的标准，这种检定标准高于一般化妆品的标准。虽然她的公司无须顺从这种严厉的规定，她却宁可借此来督促产品的高质量。就长期来说，如果只是嘴上吹嘘而无实际行动，将是自毁前程的做法，因为终究社会大众会对你的产品不感兴趣了。

玛丽·凯化妆品公司不仅以自己的产品为荣，也保证百分之百的退款，假如顾客不喜欢它的产品，只要将未使用完的产品退回给公司，她的公司就会退还全部的款项。甚至只剩下空瓶子，或是卖出该产品的美容师已不在公司任职了；她的公司还是会遵守承诺，也不限购买时间的长短。

玛丽·凯化妆品公司的产品十分优良，所以退货的情形微乎其微，对公司的销售没有任何影响。她的公司退货的规定非常大方，因为她希望顾客能买得愉快，用得安心。她使她的美容师和公司的员工，能为此而感到愉快和骄傲。

从 500 美元到 2 亿美元

马克·麦科马克被美国的《体育画报》称为“体育界最有权势的人”。

众所周知，美国的体育实力之强，在全球首屈一指，体育界众多的“大腕”明星们在世界体坛上熠熠生辉，出尽风头。马克·麦科马克何许人也？为什么能被舆论冠以“体育界最有权势的人”？

麦科马克从威廉玛丽大学和耶鲁大学法学院毕业后，起先在克利夫兰市的一家律师事务所从事律师工作，这以后，在 60 年代初期，麦氏以不到 500 美元的资金创立了一家公司，为一名职业高尔夫球员作经纪人。由于他敢于创新，经营有方，使帕尔马这位高尔夫球名将赚进了千万美元，也使他自己声名大振。不久，许多从事高尔夫球、网球和其他体育运动的明星球员纷纷成为他的客户。这些杰出的运动员中包括 80 年代初期独步世界职业网坛的博格和纳弗拉蒂洛娃（当时两人分别被列为世界职业网球男女单打头号种子选手）。麦氏深谙美国社会热衷于体育活动的这一特点。在运用体育明星

促进商品销售、委托举办体育活动以及拍摄体育电视节目等方面，大胆地采用了许多创新的方法，促进了体育事业的发展，也给企业界带来了重大的影响。

麦科马克公司的电视部门经常在世界各地拍摄千百小时最新的电视节目，并且代理着温布尔敦网球会、国家足球联盟、美国网球和高尔夫球协会、世界滑雪联盟、全美大学生运动协会以及美国皇家古典高尔夫球俱乐部等的电视转播权。他们的市场顾问部门受聘于全世界 50 家以上的大公司，同时也为成百上千个企业的高级主管提供个人的财务规划和管理服务。除此之外，他们还拥有三个时装模特儿经纪公司。

麦科马克公司的业务范围还曾经发展到诺贝尔奖基金会、梵蒂冈教廷和英国教会，而且他们还担任过 1988 年加拿大卡尔加里第十五届冬季奥运会和同年在韩国汉城举行的第二十四届夏季奥运会筹备委员会的电视制作顾问。

麦科马克所经营的行业，35 年前在美国也是一个新的行业。在这个全新的领域中，麦氏勇于开拓，不断创新，终于获得成功。他当初以不到 500 美元的资金创立的小公司，其开展的业务活动竟带动并兴起了一个新的行业，即“体育活动管理和市场业”。而这个小公司，在市场的激烈竞争中，几经风雨，如今已扩大成为“国际管理顾问公司”，它的办事处遍布全世界，每年的营业额高达 2 亿美元。

由 500 美元起家成为亿万富翁，麦科马克以其成功的得法经营，确立了他在体育界的声望和地位。以他所从事的业务活动的影响力来说，被称为“体育界最有权势的人”，他当之无愧。

马克·麦科马克并没有在蜚声全球的哈佛大学商学院攻

读过经济学的学位，而从这个学院毕业的经济硕士在美国被认为是出类拔萃的经理人才。但是麦科马克投身于商场一样干得风风火火，并获得很大的成功。他根据自己的亲身经历与体会，写出了《哈佛大学商学院里不教你的学问》一书，1984年此书一出版就成为美国的畅销书，销售数十万册，书中的经营经验之谈受到美国企业界的欢迎。1986年该书又出新版，仍畅销不衰。

受到挑战的名牌哈佛大学商学院把麦氏所经营的“国际管理顾问公司”的成功经验，列入“案例研究”的课程之中，并请麦氏前去作专题讲座。这足以说明麦科马克的手中真有一些经营“秘诀”。

秘诀之一：注重人际关系

当代西方经营管理理论中，有越来越重视“人际关系”的趋势。也就是说，越来越重视做好企业内部职工的工作。

这里麦氏秘诀中的“人际关系”是一个广泛的概念，它包括如何观察人、识别人、使用人等等。麦氏深知：“商业这一事务，永远发生在人与人之间的关系之中，了解对方越多，处理事情便越有成效。”

事实上，一个企业的成败，关键也在于人。只有正确理解人、使用人、团结人，企业才有可能取得成功。

麦科马克坚信：人的真实自我（即人的天性）是没法随着环境而改变选择的。在任何商务场合中，我们都能发觉到别人直接或间接表现出来的真实自我。即使一时看不出来，仔细揣摩别人话中的含意，也可以了解这个人的真实自我。

我国古代伟大的军事家孙子说过：“知彼知己，百战不殆”，这句名言不只用于战争，在商业中交涉谈判，说服别人，进行交易，以及所有和人接触的场合这句话都是非常适用的。

麦氏懂得这一点，所以他强调“观察他人”的重要性。

1963年，麦氏到法国巴黎去观看世界杯高尔夫球赛。在很偶然的机会下，他与理查德·尼克松见过两次面，双方并没有进行过深入的交谈，但是麦氏已观察到了尼克松的不诚恳的一面。

当时的尼克松还没有成为美国总统，他的谈吐十分随和。在两次会面中，麦氏感觉到尼克松总是在说相同的话，而且是完全相同的五六句话。给人的印象就是：尼克松是在对某种固定类型的人说话，而不是跟一般人在闲聊。似乎他早已准备了好几套话，以便随时和见面人用套话应酬。比如说遇到体育明星就说这么几句，遇到超级富翁或是宗教界的人士就说另外一套。

10年后，因为“水门事件”，尼克松被迫辞去了总统职位。麦科马克则从先前的观察中得出结论：尼克松所遭到的麻烦，很可能与他虚假的个性有关，人们不喜欢虚假的人。他们不信任这种人，当然也不会让这种人来治理他们的国家。

人们在最自然的情况下所表现出来的一言一行，往往是最真实自我的流露。

由于业务联系上的需要，麦科马克经常乘飞机去远处和

别人进行面对面的谈话。虽然在电话里把必须说的都已经说了，但是，如果谈的事情很重要，或者是有可能会和对方有长期的生意往来，那么，按照他一贯的做法，不但要仔细听对方所说的话，而且得亲自去看一看，这样才能形成更深的印象。毕竟通过电话与亲自会面所产生的两种印象，会大不一样的。

在一般的情况下，人们经常会将真实的自我隐藏起来，而在生意圈里，为了很好地了解对方，必须积极主动地去观察他人，仔细地观察，将对方偶然表露出来的真实自我把握住。

按照一般人的看法，如果一个人习惯地靠在椅子上，就表明他对指挥权并不强烈；反之，如果习惯性地前倾上身，则显示出其人有指挥权的欲望。但有的时候，某些人在坐椅的前缘座定，上身微微前倾，认真地听对方讲话，却不做任何表示。麦科马克在与别人的多次办公室谈话中发现，这种类型的人认定使自己成功的诀窍并不在于自己做什么或讲什么，重要的在于听人家怎么说，看人家怎么做，这样才能根据观察得出正确的结论。

麦科马克还善于在一些事情的结果和处境根本不合自己心意的场合中，对对方的处事方法留下印象，这些通过仔细观察得来的印象，往往能使得一些看起来不可能发生的事情最终能按照预想的进行。

1975年，麦科马克的公司开始试图去做艾芙特（当时世界职业网坛女子单打顶尖高手）的经纪人。这有一定的难度，因为艾芙特决定一个人保持独立自主，不需要什么经纪人。磋商在双方之间很困难地进行着。但是在这一系列与艾芙特的接触过程中，麦科马克对她的性格、她的坦率作风以及她处

理自己问题的方式都留下了深刻印象，麦科马克相信他和她之间的关系会相处得很好的，相信会有一天艾芙特会成为他们的客户。5年后，麦科马克真的成了艾芙特的经纪人。

作为一名生意人，麦科马克还非常看重信誉。在他看来，运用投机取巧的手法固然能一时得利，却很难在激烈竞争的社会里长期立足，并取得大的成就。

凡是跟麦科马克有商业来往的人，常常都会对他处理坏消息的能力大为惊异。事实上，这并不是一般人难以企及的高度。多年来，麦科马克一直在体会忍耐的重要性，并且了解到如果缺乏耐心，那将会对自己的生意造成多么大的损害。

麦科马克坦然告诉别人：“在我20多年来的商业生涯里，我所做的事情有90%都是要发挥忍耐的精神，而我失败的事情中也有90%的事情多少和缺乏耐心有关。”

一个坏消息，往往并非是真的像在听到时那样糟糕。有的时候，只靠时间的自然流失，就能够改变整个状况，解决原有的问题，使原来很严重的问题变得无足轻重了。

“说不准的事，往往都会自然消失”，学会等待，有耐心，在商务上就能够发挥出积极、有效的作用。

美国著名的橄榄球明星瓦克达成为麦科马克公司的客户，这绝对要归功于耐心。

瓦克达还在大学里读书时，其在橄榄球方面的天赋和才能就早已被人们所注目，认为他日后定能成为巨星。麦科马克的公司及早和瓦克达和他在佐治亚大学的教练杜尔利联系，准备作瓦克达的经纪人。

就在这事都有了眉目后，不久，报纸上刊登出一条热门消息：尚未毕业的瓦克达已和别的公司签订了职业球员的合

同。

这消息对于麦科马克公司负责这件事的职员来说，不管是一个晴天霹雳，他们都感觉作瓦克达经纪人这件事已彻底地完结了。

在这个关头，麦科马克坚信耐心会创造奇迹，他一方面安慰他的职员们，肯定他们所作的努力，一方面暗示只要有耐心，原先预想的事情就会发生。

当然，这种耐心等待是建立在自己公司的雄厚实力上的。麦科马克有这样的自信：在作著名运动员的经纪人方面，他的公司是最好的，尽管瓦克达现在请别的公司作经纪人，不久他就会改变他的选择的。

一年以后，瓦克达真的成为麦科马克公司的客户了。麦科马克安排他和新泽西州的将军橄榄球队签订合同。这笔合同金额数目之大，打破了任何团体竞赛项目的纪录。

秘诀之二：掌握销售和谈判的技巧

麦科马克非常重视推销。在他看来，大部分人生来就是推销员。按照他的观点：在学校里，人们把自己推销给同学，让同学接纳我们，同时把自己推销给老师，以便获得好成绩；人们还会把自己推销给父母，以便得到多种“优惠”条件。

推销的艺术，其实就是将人们潜意识中行之有效、行之

已久的或所了解的许多东西运用出来。

经常是在不知不觉之中，人们运用了各种各样的推销技巧，比如说服别人的能力，谈判的艺术，等等。

进入了商业界，面临的是一个新的情况，而在这使推销能力首次面临考验之际，许多人却感觉到不会推销，不知道怎样去推销。对推销产生出一种莫名的恐惧。

麦科马克认为这些心理障碍的产生，在于有些人认为推销会让人讨厌，推销会遭到失败，而根本不在乎有无推销能力。

既然找到了问题的症结所在是心理在作怪，那就需要对症下药，改进推销的技巧。

在推销心理方面，麦科马克可算是一位大师。他说过，最高明的推销员能够从别人说话的语气里，或者是在屋里的气氛中看出对方的心情，从而判断出这是不是推销的时机，他们既不愿意去纠缠别人，也不愿意作无效的推销。因此，他们绝对不会硬要别人买他们的东西而得罪顾客，让顾客厌烦不已。

麦科马克从多年的商务活动中认识到，推销员最宝贵的财富就是了解推销过程中何时太过分，何时又嫌不足。这样才能有效地进行推销。

推销一件产品、一项服务或其他东西时，不可避免地要遭到拒绝。麦科马克也在推销服务中，被拒绝过好几百次。但是他并不失望，也不气馁。因为他明白，拒绝和推销这行业是分不开的。尽管失败并不是他个人的错误，麦科马克却把它视为自己的错误来检讨，更好地改进自己的推销艺术。

麦科马克认为，推销具有三项基本原则，那就是——了

解自己的产品，信赖自己的产品，热情推销自己的产品。

我们可以试想一下：如果一个推销员连自己的产品都不了解，再怎么努力都会无济于事。当你走进一家百货公司，向售货员询问某种家用电器如何操作。这个售货员东转一下，西按一下，却弄不出个所以然来，你一定兴趣全失，一点儿也不想购买了。所以麦科马克说：“推销员连自己的产品到底具有哪些特性都搞不清楚，这是失去顾客最快的方法。”

推销自己的产品时，自己都缺乏信心，在推销过程中就会显得底气不足；推销缺乏热情，压根就没法引起顾客的兴趣。

了解自己的产品，充满信心，富有热情，在商务推销里也还是不够的。生活给麦科马克上了生动的一课。

有一段时期，麦科马克的公司一直想向福特汽车公司推销他的公司所擅长的一切活动。麦科马克本人也一再向林肯默科里厂（福特汽车公司下属的一个大厂）的总经理本·比德韦尔游说，并且一再提出建议。他们所做的推销活动可谓是既有信心，又有热情。

也许本·比德韦尔感觉不耐烦了，一天上午，他给麦科马克打电话说：“马克，我想你事实上根本不清楚应该怎样去销售福特的汽车，这样吧，你带两个人过来，让我们解释给你们听，我想这样今后我们双方都可以省下不少时间。”

于是，麦科马克带着两名主管人员来到了林肯默科里汽车厂。对方把自己寻求的目标完全灌输给了他们，让他们了解福特公司的想法，知道应该如何把公司的想法表达出来，表达给那些消费者。公司的想法其实也就是如何更好地进行广告宣传，扩大自己产品的影响范围，提高销量。

对方一连几个小时的讲解，可让麦科马克心领神会了。他想到应该办一项世界网球邀请赛，邀请世界网坛的一流选手参加，这项赛事由福特公司大力赞助。鉴于麦科马克公司在世界体坛的重大影响，福特公司当然乐意掏腰包了。这以后举行的邀请赛都在美国电视公司的频道上播出，既给福特公司扬了名，麦科马克的公司也进帐不少。

然而，麦科马克认为，这次会议最重要的收获，是使他了解到了达成任何交易的两项先决条件：

第一，先发现对方到底想要买些什么东西，向对方推销他们所需要的东西，这要比说服对方来买你所要推销的东西容易得多了。

第二，找出谁是买方的决策者。每家公司都有自己的决策制度、决策程序以及授权的层次，盲目地乱碰是不可取的，因此应该直接找关键人物去谈，如果他很欣赏关于推销的建议，他就能决定该怎么样进行交易。

保持沉默在推销中有着重要的作用。麦科马克认为，巧妙地运用沉默，可以达到两个目的：一是让对方来说，二是逼使对方非说不可。这是推销中的一条很重要的策略。

在一些场合中，麦科马克采用“欲擒故纵”的手法，装出对情况不大了解，从而让对方先把意见说出来。

有一次，麦科马克被别人拉去参加一项谈判。这项谈判已经激烈地辩论过多次了，双方分歧相当大，而且都请了律师来参加谈判。在这种情况下，一开始，麦科马克就运用“欲擒故纵”的方法，先请对方用他自己的话来解释这个他装作不懂的问题。

这是个相当复杂的问题，对方讲了 20 多分钟才说清楚，

而等他讲完之后，他反而回过头来同意许多麦科马克他们的立场了，给人的感觉就是：他把自己说服了一半。

“保持沉默”的作用，在于只需把必要的话讲出来，同时让对方多露一点口风。懂得在何时应保持沉默，能使别人对你的印象大为改观，这也是一条社交原则。麦科马克这样对他的一个朋友说。

麦科马克是一名很有效率的谈判者，他在谈判过程中，很善于利用心理和情绪的影响。

多年以来，麦科马克经常使用一些心理上的谈判筹码。在他看来，一些交易上的要点表面上虽然与交易完全没有关系，但是这些要点却具有强大的潜在心理影响。这些要点的力量，对方很难体会得到，却能使谈判顺利进行。

麦科马克曾经多次用这种技巧来打破僵局——就是要把对方确实想要的给予对方，但完全不让对方知道他们从中得到了多少好处。

60年代，麦科马克的公司为了帕尔马（美国高尔夫球名将）与美国人寿保险公司签订合同的期限问题，和这家人寿保险公司的谈判陷入了僵局。

麦科马克的公司要求订立5年的合同，当时担任美国人寿保险公司的最高主管布南奇虽然并不反对这一要求，但他打算不久以后便申请退休，他不愿意让他的接班人承担这样一个长期的合同。因此，布南奇坚持只订立3年期限的合同，合同到期后，双方均可以决定是否要继续签约。

双方就此僵持不下。麦科马克了解那个即将继任最高主管职位的人，知道他很可能会不再延长合同期限或者重新订立合同。

形势对麦科马克这一方很不利。

怎么办？

麦科马克决定采用那种“以退为攻”的心理影响的技巧。既然对方只坚持订立3年的合同，那么可以适当地作些调整来满足对方。

双方再次面对面在谈判桌上出现。这一次，麦科马克的建议是：订立为期5年的合同，不过3年以后可以解除。但是，提出解除合同的那一方必须支付一定的罚款。而且，罚款的金额要高于帕尔马的年薪，作为解除合同的赔偿。这正是麦科马克一方占优势的关键。

麦科马克心里很明白，只要罚款的金额高于帕尔马的年薪，即使美国人寿保险公司不想继续合同，那么这家保险公司肯定要遭受损失，这样的傻事看来没有几个人愿意去做。

结果这份合同一直延续了好多年。

麦科马克还很善于在谈判中控制住自己的情绪。多年的商务生涯使他意识到：在谈判时，对方一旦先行情绪发作，就显示了某种程度的自我控制的放弃，这样就可以根据不同的反应方式，来掌握局面，或者给对方以回敬，而且不动声色。这样不至于使你的底牌轻易泄露出来。

秘诀之三：搞好企业经营管理

到了 80 年代初期，麦科马克的国际管理顾问公司已经发展成为一家兼营管理、顾问和市场业务的公司，在全世界设有 15 个办事处，下属共有 12 家企业，经营的业务包括：替世界一流的体育明星管理财务收入；在世界各地筹备并主办各种体育活动；在纽约和伦敦及其他地方有上百家合作者；经营时装模特儿业务等。公司的年收入超过 2 亿美元。就整个企业界而言，还只能算中、小企业的水平；但就从体育的角度来说，业务包括 40 多种与体育有关的项目，在体育这一行中已算是“龙头”了。

由 500 美元还不到的资产起家，发展成为行业中的“大哥大”，麦科马克的确取得了很大的成就。这些成就的取得，是与麦科马克注重抓好企业经营管理分不开的。

麦氏的公司开张的前 6 年，他们的业务只限于代理高尔夫球员。麦氏不急于求成。他有自己的主张：在扩大业务之前，先扎实实地把基础打好，多积累一些关于管理工作方面的经验，静候时机成熟。

到了 1966 年，麦科马克已是高尔夫球界的重要人物了。其时，他们的组织健全，各部门的职工都很称职，而且发展的方向也明确了，发展多元化的经营就是水到渠成的事情了。

麦科马克是个很有事业心的人，他要求自己的公司一开始就要做得最好，向最优秀的人学习，逐步去扩展、巩固自己的基础。

在扩展业务方面，麦科马克从实际情况出发，决定将业务扩展到其他个人比赛的项目上，尤其是那些国际性的比赛项目上，并与这些项目的明星人物签订合同，使他们能通过公司的全面经营方式而获得利益。

1968年，网球运动进入了职业圈，麦科马克的公司立即与拉弗和考特签订合同。后来，他们分别成为男、女网球界的一号种子选手。同一年，公司又与国际滑雪界第一号超级巨星基利签下合同，还与许多世界级的赛车名将签约。

这样，公司的多元经营业务有条不紊地展开着，公司也开始多方面地去发挥出专业才能，下大力气聘用专业人才，以弥补创业之初所遇到的知识上的不足。

在60年代，电视与体育之间有着十分紧密的依存关系。体育活动提供节目给电视公司，电视公司也推广了各种各样的体育活动。

当MCA电视台的一个副总裁米切尔斯找上门来，麦科马克知道机会来了。米切尔斯代表MCA电视台董事长沃塞曼前来洽谈一项合作计划：沃塞曼有意新成立一个休假期间的体育活动部门，想请麦科马克的公司来主持这个新部门。

双方开始合作。到了1963年，新的电视部门——环球国际公司成立了，在最适当的时机及最好的情况下这步棋走对了。

20年后，环球国际公司已成为世界首要的体育节目独立

制作公司，也是全世界最大的国际体育活动电视转播权代理人。每年，这个公司都单独制作将近 2000 个小时的体育节目，其中包括为美国电视公司制作的“超级明星”和“电视体育明星争霸战”；为美国哥伦比亚电视公司制作的无数次滑雪及田径节目；为美国国际电视公司制作的“世界职业溜冰名选手大赛”及“雪佛兰杯世界女子高尔夫球赛”，并且代理着温布尔敦网球赛、美国网球公开赛、国际足球联盟赛、全美大学运动协会篮球赛，以及大部分主要的高尔夫球冠军赛的国际电视转播权。除此之外，该公司还拥有许多项与电视有关的业务。

该公司由米切尔斯主管业务。在他的协助下，麦科马克的属下得到训练，迅速成熟起来了。公司本身也已经成熟。

麦科马克相信训练职工比雇佣新职工更为重要。他曾举过一个简单的例子来说明这一点——一名主管自己做一件事只需要 5 分钟，要教会新来的雇员则要花费 5 小时。5 分钟与 5 小时，当然 5 小时的时间花费大。可是，这名主管的过人之处就在于：不是重新雇用会干这件事的人，而重视培训职员。现在花费 5 小时，似乎投入太多了。但是这样做却能在未来给自己省下几百、几千小时。从长远的角度来看，做好职工训练工作可以为主管们省下许多时间，从而去从事更重要的工作，担负起更重大的责任。

因而，麦科马克的公司不像别的公司那样，对各部门的职工实施轮换制度。他们的做法是：每当他们开展一项新的业务，或是新成立一家公司的时候，就从公司现有的人员中抽调人才去支援。这些职工经常一方面担负新的责任，一方面继续兼办一部分原来的工作。等到这些职工对新的工作全

部熟悉以后，再新聘一些必要的人员，或者是从其他部门再抽一些人员来处理新部门的业务，这些人仍兼办原来的业务。

在麦科马克的公司里，除了顾问部门以外（顾问部必须独立自主），公司中没有任何一个重要职员只负责一件工作。有许多主管，甚至从五六个部门支取薪金。这样的做法虽然对公司的 workflow 有所破坏，却可以使职员减少对工作的厌烦。这样一来，每一个人都忙得无暇去想其他的事了，一心扑在工作上，工作当然干得不会差。

麦科马克的公司很注意放手用人，提倡使用比主管更精明的人。在对待职员方面，公司努力使职员感觉自己对公司很重要，来激发职员的积极性和主动性，并让他们自己思考如何解决遇到的问题。同时，要求各主管能严以律己、以身作则。这样，就创造了一个很轻松的工作“外环境”，就保证了工作的质量的高水准。

麦科马克的成功，与他强烈的事业心是有着密切的关系的。

当他的公司年收入已突破 2 亿美元的时候，麦科马克仍然坚持每天早上四五点就起床，而且每周仍然工作八九个小时。当有记者问起为什么还要这样卖力工作时？麦科马克的回答十分简单：“我喜欢我的工作。”

广告之王

从运动员到企业家

亚·克罗尔，1938年出生在美国一个工人家庭。父亲生前在一家钢铁厂干了15年的粗活，母亲在家操劳家务。由于家庭经济不宽裕，小克罗尔几乎靠着打工念完中学。中学时成绩优异，毕业时成绩列居第二，代表班级在毕业典礼上致辞。在校期间由于文笔特别好，曾担任过校刊主编，并把刊物办得富有生气，深受学生和老师的欢迎，得到了校长的嘉奖。

中学毕业后，克罗尔获得一笔奖学金，进了耶鲁大学。上了大学后他对体育活动产生了极大的兴趣，尤其是橄榄球使他如痴如醉。可是上大学二年级的时候，有一回跟一位教授发生争执，并将教授打翻在地。“我那时才19岁，这是我毕生引以为憾的不幸事件。”克罗尔说。当时他一气之下就出走

了，学校当局也没找他回校继续学习。于是克罗尔进了陆军宪兵队混了两年。

随后克罗尔转入了拉特格斯大学学习。由于在校级橄榄球赛上表现突出、球艺精湛，赛后当上了学校橄榄球队队长。没过两年被选入全美橄榄球队。他写的学位论文，据他回忆，“是一篇浮夸之作”。但发表在校刊后，引起了《新闻周刊》报社的注意。他们把克罗尔作为有发展前途的人，对他进行了采访。并为他撰写了一篇报道，登在体育专栏上。文章提到日后他愿意当律师或投身广告事业，但他一时还没下决心。

这个消息被拉特格斯大学的一个老校友哈里·卡彭特，扬—鲁比肯广告公司的一个高级副经理看到了。他对克罗尔很欣赏，打电话对克罗尔说：“你我素不相识，但我要告诉你，广告行业里也有律师的用武之地。你不妨两种行当一肩挑嘛！”

哈里·卡彭特把克罗尔请到公司面谈，并对他说：“你可以玩两年球，闲下来的时候就在这儿见习广告业务。两年期满后，你可以在这个行业和橄榄球之间作出选择。”克罗尔接受了哈里的条件。他在纽约“巨人队”里打了一年球，担任中卫，最后在一次比赛中不省人事地被人抬下球场。从此，克罗尔决心投身广告事业。

从球队辞职后，公司把他安排在科研部，但他不喜欢那儿的工作，向业务导师提出了改换的要求。业务导师翻阅克罗尔的档案。知道他为学校当过编辑，于是就测试了他的写作能力。果然名不虚传，文笔极为流畅，因此把他调到撰稿部当见习撰稿员。

从此，克罗尔踏上了创作道路，在广告设计部几乎什么

都干过，而且成绩突出。到了1969年，他已当上高级副经理兼设计部副主任。1970年11月13日，就在克罗尔生日的那一天，被任命为副总经理兼设计部主任，成了扬—鲁比肯公司创建以来最年轻的高级经理人员。

这个身高6.2英尺，体重220磅的彪形大汉，不满足于眼前的成绩，还要奋进。把自己在橄榄球队里那种死不认输的拼搏劲头，运用到企业家的经营上。在这家号称世界第一的大广告公司里打了好几场漂亮仗。

1971年，公司董事长奈伊破格提升他为全管国内广告业务的总经理。这使克罗尔如虎添翼，凭着自己的领导才干和锲而不舍的一股韧劲，打开了局面，为公司招来了十几亿美元的生意。这堪称广告行业史上的最佳业务记录。

1980年，43岁的克罗尔被任命为总经理执掌这家拥有24亿资产的广告公司的大权。

善于调动属下的积极性

克罗尔最大的才能，主要还在于他善于调动手下人的积极性，引导他们献计献策。他经常说：“要推动工作，应该是调动人的求胜的愿望。而不是用恐惧或威胁的手段。”有一回，公司为福特汽车公司设计广告，但必须先拿出一条主题标语来。公司负责广告业务的人员花了一个多月，翻遍了手头的

所有工具书，提出了 100 条标语，但没有一条入选。

底特律的分公司也提出了 100 多条广告词，艺术指导人员运用他们的知识，也提出了他们的建议，但还是不中意。所有的人都知道下午 3 点就要在克罗尔的办公室开会讨论。会议之前，主管人员经过筛选，最后推荐了 3 条。

克罗尔觉得这 3 条标语，没有一条是符合要求的。他没有埋怨和责怪职员。而是心平气和地对大家综合了这条标语该表达的什么内容，他没有提出具体的措词，只是讲了标语应以什么样的形式出现。他讲完后，大家都赞成他的设想。接着，有人提出应该以什么方式开头；有人提出了整个句子；有人加以文字润色，最后只用了不到 5 分钟的时间就把标语写了出来。而且每个人都觉得是采纳了自己的意见，因而皆大欢喜。

在每次讨论会上，克罗尔都不在乎主意是谁提出来的，是资历不深的无名小辈也罢；是设计明星或经理也罢，谁最符合要求，最富有创意，他就欣然接受。有些心怀不满的工作人员抱怨克罗尔贪功，把别人的想法作为自己的提出来。但大多数人觉得克罗尔是他们这支球队中临门一脚的得分手。在最关键的时刻，还要靠克罗尔创造奇迹。克罗尔还把公司的兴旺发达归功于整个队伍。

在扬—鲁比肯公司，克罗尔的属下工作人员都甘愿为他卖命。他对属下循循善诱，“和蔼可亲”，从不以责骂和威胁来对待下属。

苦干实干，善待下属

克罗尔能在事业上青云直上，不仅是靠他的才能，还靠比别人付出更多的劳动和他的苦干实干的创业精神。克罗尔是个工作起来玩命的人。他精力过人，差不多把整个身心都扑在公司的业务上。他在扬—鲁比肯就职以来，一直到当上广告业务部的经理，都住在康涅狄克的西露丁，经常赶乘凌晨四点半运送牛奶的火车来纽约上班，一次也没有迟到过。而且每天都精神饱满。

当上总经理后，由于公务忙，他得四处奔波，每年至少出差 25 次。他一般很早就来到麦迪逊大街 285 号公司总部，披阅有关客户动向的情报，公司财务报告以及扩充营业的备忘录。等部下人员陆续上班了，他便开始同他们接触讨论或听取报告。

克罗尔一天的工作量非常惊人。有人曾对他某一天的工作量作过调查：他先是召开业务评审会议，同搞客户联系业务的人员研究广告设计，探讨市场竞争的战略方针，分析各行各业的竞争势头。继而抽出时间，同客户洽谈广告生意。最后，向访问归来的广告界代表团问候致意等活动。

几年来，在克罗尔孜孜不倦，埋头苦干的影响下，手下人深受感动，也提高了他们的工作积极性，使扬—鲁比肯公司

的业务增长势头在同行中处于领先地位。

克罗尔虽然很忙，但他总是忙里偷闲，跟手下人聊聊天或帮手下人干点事，并以此来接近公司的所有人。

但是，你很难从克罗尔的外形、性格和一些举止上感觉到他是怎样善待手下人。

克罗尔身材魁伟，生就一张宽阔的脸盘，性格内向，似乎经常在沉思。有人说他秉性冷漠，几乎没人说他为人热情。一个同事说：“没法想象可以和克罗尔在一块儿度上一周假期，他对人简直是一堵难以穿透的砖墙。”另一个说：“克罗尔可以和你在办公室里一面工作，一面插科打诨，谈天说地，而一小时后他同你在走廊里擦肩而过，竟连招呼都不打一个，不知想什么想得那么出神。”

其实，克罗尔是个外冷内热的人，到了关键的时候，他还是尽力帮助下属的。有个档案管理员在公司干了19年，由于双亲年迈多病，身边得有人照顾，他不得不准备辞去公司里的工作。当克罗尔知道了此人的处境后，他双手托住下颌，轻轻嘀咕说：“哦，真不幸，得替他想想办法嘛。”在此人领取老年救济金之前，公司给予适当的资助，帮助他渡过难关。

跑呀，把身上的疼痛跑掉

克罗尔喜欢富有刺激性的困难工作，困难越大，越引起

他的兴趣，而且每次非要夺魁称雄不可，在他任副总经理和国内业务总经理时，就屡获成功。

70年代初，扬一鲁比肯公司经营额，明显出现了颓势，大多数高级职员纷纷另谋出路。克罗尔也曾一度动摇过。但是在董事长奈伊的说服下他留了下来。董事长让他整顿广告设计部。克罗尔分析了问题的症结所在，从根本上着手对杂乱、骄纵的设计部进行了全面整顿，坚决改变设计工作自行其是，不尊重客户的风气；同时，选拔了一批精明强干，能吃苦耐劳的骨干。克罗尔经过半年来夜以继日的奋斗，使设计部焕然一新，公司很快扭转了颓势，打开了被动的局面。

奈伊回忆当时的情况时说：“我们明明在广告设计方面大有所为，可我们的力气总不是花在点子上。有时候，我们把客户想解决的问题压根儿给忘了。那时的各行其是之风可谓盛矣。克罗尔了解问题的症结所在——设计有自己的一套战略程序，而不是草率地照章办事。虽然公司的兴衰存亡并不是由哪个人——克罗尔或我奈伊——所能决定的，但设计部对待设计工作的态度所以会有根本性的转变，这多亏了克罗尔的很大努力。因而他也从普通的设计业务人员，一跃成为出类拔萃的人，成为主管复杂的服务性企业的实干家。他置身于作战前沿阵地，不断完善克敌制胜的策略，带领下属夺魁称雄。”

“埋头苦干”，“循序渐进”，“困难是暂时的，只要努力，最终能战胜”。这不仅是他个人的信条，而且要求工作人员也这样做。因而他周围的人也具有这种精神。肯塔基炸鸡公司董事长理查德·梅厄和克罗尔共事将近20年，他说“他的身边集结了一批虎虎生气的助手。他手下的人能吃苦耐劳，是

这个行业里最精明强干的一群人才。”

1987年3月1日星期四，扬—鲁比肯公司董事长爱德华·奈伊正在庆贺他妻子的生日，不料克莱斯勒汽车公司董事长李·艾柯卡这时却来电话通知他，他们公司20年来一直由扬—鲁比肯公司承担的4500万美元广告业务，90天后将转交另一家公司承办了。奈伊马上把这件不幸的事告诉了克罗尔。克罗尔知道，公司将面临着减少大笔广告业务收入的严重困境。但克罗尔却充满信心，对奈伊说：“既然如此，咱们就另寻他路吧，会揽到比这更大的生意。”

不久，克罗尔得到消息，福特汽车公司将准备用巨款跟一家广告公司合作。于是克罗尔明访暗探，经过几次交锋，克罗尔和他的助手们终于从福特汽车公司那里接到了6500万美元的广告生意，使公司转危为安，又一次取得了胜利。

克罗尔打过无数次的广告战，对于他来说影响最深的是“西荣斯”广告战，这对他富有极大的挑战性。同时，也是克罗尔的最漂亮的一次广告战。

1974年西荣斯床垫公司突然宣布，它将终止委托扬—鲁比肯公司经办广告业务，准备委托给另外一家广告公司。在挑战面前，克罗尔把公司的设计人员召集起来，表示要力挽狂澜，留住西荣斯公司。在克罗尔的指挥下，会议开得很简短，但作出了迅速而有实效的对策。仅仅36个小时之后，西荣斯床垫公司接到了扬—鲁比肯公司发出的正式会见的邀请，地点在沙迪大饭店。

沙迪大饭店，一整套配有布景和音乐的全新广告节目——“西荣斯床垫公司”的专题广告艺术宣传，通过演员们的生动、风趣的演出，给企业界人士留下深刻的印象。不出一个小时，西荣斯床垫公司宣布，鉴于扬—鲁比肯公司出色的广

告宣传，本公司将继续委托它经办广告业务，取消同其他广告公司的业务合作。

多年以来，克罗尔之所以能一往无前，跟他的运动员生涯有密切的关系。“跑呀，把身上的疼痛跑掉”，就是他的座右铭。克罗尔说：“过去，我觉得有些教练是虐待狂，可是我年事越高，越悟出其中的哲理。要是你撞伤了，只顾躺在那儿抚养自怜，身上就会出现瘀血块。豁出去，猛跑一阵，反而另有所获。”他还说：“经营广告业务，和我当年在大学运动场上竞技角逐颇为相似。那时我除了打橄榄球，还参加拳击、摔跤比赛。所有这些运动，都需要严格训练，有坚定的个人奋斗目标。临场之后，你无须驱策自己，浑身劲头自然而然就涌上来了。对广告业的经营者来说，体育运动是最好的从业训练。你会发现奋斗夺标是多么的不容易，一旦获胜了，你会感到有多么的痛快。”

克罗尔就是这样，把一个运动员在运动场上的夺魁称雄的拼搏精神运用到企业经营上，从事经营活动，使他在奋斗中屡屡得胜。

后记

说实话，这本是个很精彩的选题。

行家说：《赚神列传》十分响亮上口，“赢家秘籍”很是引人注目，会有很好的市场前景——这套书。

读者说：当赚神是不是层次太高了？我们行吗？当赢家，那是碰运气的事儿！当然，谁都愿看看赚神们是怎么赢的了！

借鉴永远是必要的。看着这些世界级大赚之神的真实故事，无论对已经经商的朋友还是准备下海的志士，无论对踌躇满志的强人还是满腹经纶的学子，都是不无裨益的。这是我们的初衷之一。

吃苦永远是必须的。纵观每一位功成名就的名人赢家，绝少靠“天上掉馅饼”而发迹，靠“旱地生香油”而成功，都是吃尽苦头，受尽磨难才几经风浪搏击出个名堂的。这一点，是我们提出这一选题的初衷之二。

失败永远是难免的。和上一条一样，是我们提出选题的初衷之三。成功者，首先是经过失败（甚至多次）考验的人。为什么世上成功者总是少数？这恐怕和所有竞技者、竞争者的诸多方面的因素分不开，但其中能否经受数次、无数次严重的、严峻的、甚至严酷的考验，可能是十分关键的一条。

认真借鉴，充分吃苦，迎接失败——这是这套书所给予您的最浅显、最基本的启发。

您还能从中读出什么，悟出什么，那是您的造化！

因为，您是上帝。

我们是上帝的公仆。

还有一点补充。

本选题的策划者是谁——中国第三产业杂志社。这是1993年创刊的通俗经济类综合月刊,由国务院发展研究中心主管,以好看好懂有趣有用的大信息、大纪实风格赢得了各界读者的欢迎。1994年起交邮局发行(邮发代号82—524),同时自办部分发行,全年定价24.80元(含邮资),1995年全年定价33.10元(含邮资),1993、1994年合订本34.50元(含邮资)。欢迎惠稿,欢迎订阅,欢迎提供选题。来稿、邮购请按本书版权页提供的邮码、地址、电话联络。开户行:中国银行北京平安里分理处。帐号:018100010107。户名:中国第三产业杂志社。

谢谢!

策划者:中国第三产业杂志社

还有一点补充。

本选题的策划者是谁——中国第三产业杂志社。这是1993年创刊的通俗经济类综合月刊,由国务院发展研究中心主管,以好看好懂有趣有用的大信息、大纪实风格赢得了各界读者的欢迎。1994年起交邮局发行(邮发代号82—524),同时自办部分发行,全年定价24.80元(含邮资),1995年全年定价33.10元(含邮资),1993、1994年合订本34.50元(含邮资)。欢迎惠稿,欢迎订阅,欢迎提供选题。来稿、邮购请按本书版权页提供的邮码、地址、电话联络。开户行:中国银行北京平安里分理处。帐号:018100010107。户名:中国第三产业杂志社。

谢谢!

策划者:中国第三产业杂志社