

中国企业管理应对 WTO 全书

世界管理 100 年

· 管理大师卷 ·

主编 北伟 智瑞

光明日报出版社

管理是企业
发展之本

为《世界管理100年》题

袁宝华

一九九九年五月

中国管理前辈袁宝华先生为本书题词

前 言

整整一个世纪过去了，世界管理也迎来了百年的成长，在二十一世纪的阳光、雨露和风中，正启示着一个经济春天的到来。

透过二十世纪的历史烟云，遍数经济世界的管理珍宝，赞叹、折服、启迪、拍案而起是我们唯有反应。

亨利·福特，霍华德·休斯，科林·马歇尔，松下幸之助……创造了传统制造业的神话；

约翰·摩根，沃伦·巴菲特，乔治·索罗斯……带给金融世界一个个惊喜；

比尔·盖茨，德尔，杨致远，柳传志……正启迪着知识经济的春天。

古往今来的管理大师们，用他们梦幻般的成功经历，激发着芸芸众生无尽的遐想和如火的热情。他们是怎样成功的？《管理大师卷》将为您揭开神秘的面纱。

通用汽车，IBM，百事可乐，微软，YaHoo，皇家壳牌，戴姆勒——克莱斯勒，丰田，日立，本田，鲜京，现代，海尔……一个个企业巨子，支撑着世界经济的现在和未来。他们是如何发达的？《企业巨子卷》将为您带来启示。

管理世界上下一百年，人类在管理学的知识、理论、方法、实践经验中有多少积累，后人如何得到启发从中受益？《管理知识卷》、《管理理论卷》、《管理方法卷》、《管理典范卷》为您解开每一个千千结。

面对汹涌澎湃的世界经济大潮，乘着改革深化的时代快车，过去、现在和将来，我国的企业管理如何突破，国企改革如何升华，民族企业如何雄立于世界？《中国之路卷》为您寻找答案。

向伟大的二十世纪挥手道别，人类迎来了又一伟大的世纪，一个伟大的变革新时代：信息产业、知识经济、网络经济、电子商务、生活的革命、行业的革命、管理的革命……人人经脉贲张，人人激情高涨。打开《未来之战卷》让我们阅读未来，战斗未来。

凝百年之精粹，集管理之大成。《世界管理 100 年》精彩八卷，带给您一个百年的启迪和惊喜。

《世界管理 100 年》编委会

2000 年 5 月

参考资料

1. 《希望之所在——搞好国营大中型企业的实证》北京大学出版社 92 年
2. 《中国工业企业管理理论与实践》西南师范大学出版社 93 年
3. 《新编工业企业管理学》立信会计出版社 94 年
4. 《中国现代企业制度的建立》知识出版社 95 年
5. 《国有小企业改革实务》经济管理出版社 95 年
6. 《中国企业改革十年》改革出版社 92 年
7. 《向市场经济过渡中的国有企业改革》中国人民大学出版社 98 年
8. 《中国企业产权交易指南》经济科学出版社 95 年
9. 《股份制与现代企业制度研究》人民出版社 94 年
10. 《中国企业股份制的理论与实践》企业管理出版社 93 年
11. 《中国承包制的研究》上海经济科学出版社 93 年
12. 《转型中的中国企业》山东人民出版社 92 年
13. 《企业改革实务》经济管理出版社 96 年
14. 《如何建立现代企业制度》经济管理出版社 96 年
15. 《中国企业管理现代化之路》经济管理出版社 97 年
16. 《中国大中型企业改革与发展之路》中央党校出版社 92 年
17. 《论我国所有制和企业制度的改革》改革出版社 90 年
18. 《重建社会主义企业》中国社会科学出版社 89 年
19. 《承包·租赁·股份制》经济科学出版社 88 年
20. 《企业改革回顾与展望》上海三联出版社 90 年
21. 《国有资产管理理论与实践》经济科学出版社 91 年
22. 《怎样搞活国有大中型企业》中国群众出版社 91 年
23. 《中国企业经营机制的转换》中国发展出版社 92 年
24. 《中国企业改革的理论与实践》江西人民出版社 88 年
25. 《产权理论与国有企业制度创新》中央党校出版社 98 年
26. 《国有经济的战略性改组》中国发展出版社 98 年
27. 《跨世纪的难题：中国国有企业改革》湖南出版社 96 年
28. 《改制、重组、运营》同心出版社 97 年
29. 《改革攻坚的思考》经济管理出版社 97 年
30. 《中国经济改革的主线》经济科学出版社 99 年
31. 《十一届三中全会以来经济体制改革重要文件汇编》改革出版社
32. 《中国经济体制改革年鉴》改革出版社
33. 《中华人民共和国经济专题大事记》(1949—1984) 河南人民出版社 89 年
34. 《中国经济发展四十年》人民出版社 89 年
35. 《中国社会主义建设新时期经济简史》中国物资出版社 93 年
36. 《中华人民共和国工业普查资料》中国统计出版社
37. 《1978—1996 年的中国经济波动》经济科学出版社 98 年
38. 《21 世纪中国经济大趋势》辽宁人民出版社 98 年
39. 《中外管理导报》

图书在版编目 (CIP) 数据

世界管理 100 年. 管理大师卷/北伟, 智瑞主编. 北京: 光明日报出版社, 2000. 6

ISBN 7 - 80145 - 283 - 6

I. 世... II. ①北... ②智... III. 企业管理 - 基本知识 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 61915 号

世界管理 100 年
光明日报出版社出版发行
(北京永安路 106 号)

邮编: 100050

电话: 63082416

全国新华书店经销

北京后沙峪印刷厂印刷

787 × 1092 1/16 印张: 268 字数: 3800 千字

印数 1 - 1000 册

ISBN 7 - 80145 - 283 - 6/F · 14

共 8 卷定价: 1580.00 元

版权所有 翻印必究

《世界管理 100 年》

编委会

主 编：北 伟 智 瑞 木 海
副 主 编：陈保全 郑德顺 陈泮早
策 划：中外管理导报出版部
编委会成员：（按姓氏笔划为序）

王君亭	王福志	王全志	王学杰
王 锐	王小凤	白 燕	白慧月
申金玉	司 楠	刘炳松	刘国庆
齐国华	吕 艳	乔淑勤	乔 雨
孙建鼎	李广生	李 邦	李军晓
李胥明	李华香	李 莉	李小丽
祁 然	宋小青	张伟中	张振灵
张从亮	武洪川	陈振武	罗建军
罗 虎	邵国洪	杨克文	周登峰
易 虹	柯 伟	项祥一	桂志诚
殷永红	黄 辉	梁玉柱	梁 艳
常征军	崔 冰	曾忠恕	谢富田
樊延中	魏福民		

管理大师卷

一、汽车大王：亨利·福特	(1)	松紧得宜的控制	(67)
个人简介	(1)	拒绝平庸	(68)
跟着用户走	(2)	咖啡壶	(68)
创立“福特生产方法”	(7)	六、娱乐大王：沃特·迪斯尼	(71)
解决劳动难题	(12)	个人简介	(71)
二、汽车奇人：李·艾柯卡	(21)	米老鼠之父	(72)
个人简介	(21)	开拓全新的动画产业	(74)
推销有法	(22)	进入奇幻王国	(77)
锐意创新	(26)	七、广告大师：大卫·奥格威	(81)
直面挫折	(30)	个人简介	(81)
再现辉煌	(35)	奥格威的创新广告策略	(83)
三、波音帝王：爱德华·波音	(43)	奥美的全球扩张	(86)
个人简介	(43)	八、零售商大王：萨姆·沃尔顿 ...	(89)
巧占市场	(44)	个人简介	(89)
出色的公关	(47)	沃尔顿和沃尔玛商场	(89)
四、飞机大王：霍华德·休斯	(51)	从沃尔顿廉价商店开始	(92)
个人简介	(51)	沃尔顿的经营秘诀	(94)
高瞻远瞩	(51)	九、旅店之王：唐拉德·希尔顿 ...	(99)
以生命作赌	(58)	个人简介	(99)
慧眼识英	(61)	永远充满着梦想	(99)
五、美国第一经理：杰克·韦尔奇	(65)	直面商业难关	(105)
个人简介	(65)	充分利用每一寸空间来赚取利润	(110)
发掘人的创造力	(66)	不断拓展新的盈利空间	(111)
“一手拿胡萝卜，一手拿大棒”	(66)	运用团队精神管理旅店	(114)
玫瑰与香槟	(67)		

“最大价值”管理法	(115)	个人简介	(171)
十、麦当劳之星：雷·克罗克		投资法则	(172)
.....	(121)	巴费特定理	(176)
个人简介	(121)	巴费特的忠告	(184)
克罗克与麦当劳	(121)	十六、金融巨鳄：乔治·索罗斯	
克罗克的理财之道	(124)		(189)
麦当劳成功的经验	(126)	个人简介	(189)
十一、《福布斯》巨子：马孔·福布斯		股市寻“金”	(189)
.....	(129)	善于预测	(196)
个人简介	(129)	精于分析	(200)
游戏商场	(129)	东南亚风波	(209)
脑袋比钱袋更充实	(134)	十七、微软之父：比尔·盖茨	
十二、媒体天才：特德·特纳			(217)
.....	(141)	个人简介	(217)
个人简介	(141)	创立微软	(217)
冒险独断，别出心裁	(141)	绿色巨人的软件革命	(220)
坚持到最后就会胜利	(152)	微软在中国	(223)
十三、金融大亨：约翰·摩根		十八、赤脚金童：杨致远	(227)
.....	(159)	个人简介	(227)
个人简介	(159)	成立 YAHOO！	(228)
建立联邦准备制度	(159)	以崭新的模式进入商界	(230)
1907 年 10 月的美国金融危机		硅谷新星	(232)
.....	(160)	十九、直销先锋：迈克尔·德尔	
摩根扛钱来救	(162)		(237)
十四、证券业先锋：美利欧	(165)	个人简介	(237)
个人简介	(165)	网上直销	(237)
美林证券的现代化	(165)	利用信息技术的典范	(238)
连锁店承销专家	(166)	德尔心声	(239)
预言经济大萧条	(167)	二十、欧洲航空巨子：科林·马歇尔	
“零售”股票	(168)		(241)
公布年度财务报表	(168)	个人简介	(241)
让华尔街深入大众	(169)	“把人放在首位”	(241)
十五、股市巨无霸：沃伦·巴费特		简单而又严格的组织制度	(243)
.....	(171)	实践出真知	(244)
		二十一、意大利之王：乔瓦尼·阿涅	

利	(251)	二十六、“三星”之父：李秉哲	(363)
个人简介	(251)	个人简介	(363)
在挑战中生存	(251)	创业之初	(363)
严格的质量管理	(255)	终成硕果	(368)
多样化发展	(258)	成功之谜	(375)
跨国经营	(261)	“人才第一”	(377)
二十二、赛车大亨：路易·雷诺 ..	(265)	培植企业文化	(385)
个人简介	(265)	三星的组织管理法	(392)
讲求竞争策略	(266)	二十七、丁香大王：林绍良 ..	(399)
大系列占领大市场	(270)	个人简介	(399)
机器人行动	(272)	异国孤身创业	(400)
展开宣传攻势	(275)	提着脑袋做生意	(402)
二十三、卡丹帝王：皮尔·卡丹 ..	(279)	转办实业	(405)
个人简介	(279)	视“内和外协”为至高境界	(407)
勤奋 + 智慧 = 成功	(280)	二十八、饲料大王：谢国民 ..	(413)
锐意创新	(283)	个人简介	(413)
让时装走向大众	(285)	有胆有识的接班人	(413)
跳出时装的光环	(291)	“三大主义”政策	(415)
二十四、日本汽车巨子：丰田英二	(295)	气魄宏大的投资行动	(418)
个人简介	(295)	二十九、世界船王：包玉刚 ..	(419)
在挑战中求生存	(296)	个人简介	(419)
洞烛先机，果断决策	(311)	进军航运业	(420)
视创新为企业的生命	(314)	薄利长租	(426)
永不满足	(317)	借钱生钱	(428)
二十五、经营之神：松下幸之助 ..	(323)	弃船登陆	(433)
个人简介	(323)	斗智斗谋反收购	(435)
创业之初	(324)	三十、香港超人：李嘉诚	(441)
建立分权组织制度	(338)	个人简介	(441)
造人先于造物	(344)	艰辛创业成“花王”	(442)
“自来水哲学”	(350)	超人远见，地产低潮时投身地产	(452)
松下精神	(355)	骑牛上市，跃马金戈驰骋股市	(455)

地铁招标，一飞冲天战地王.....	以身作则 (494)
..... (460)	三十三、“联想”奇才：柳传志
蛇吞大象，敢与英资比高低.....	 (497)
..... (463)	个人简介 (497)
三十一、地产大王：李兆基 ... (471)	把资金投向“未来的事业”
个人简介 (471)	 (497)
合作是成功的法宝 (471)	商场如战场 (501)
志作地产大王 (475)	培植企业精神 (506)
别出心裁，先知先觉 (482)	三十四、海尔王子：张瑞敏 ... (515)
三十二、聚财之神：蔡万霖 ... (487)	个人简介 (515)
个人简介 (487)	做大事 不做大官 (515)
“幸福存款” (487)	海尔人的气魄 (518)
“人人都成为小富翁” (488)	
让每个员工都成为“种子选手” ...	
..... (493)	

一、汽车大王：亨利·福特

个人简介

亨利·福特，1863年7月30日生于美国密西根州。他的祖父是乔治·福特，父亲是威廉·福特，母亲是玛丽。

父亲威廉白手起家，除修建了一座两层楼住宅外，还办起了冶炼厂、面粉厂、毛织厂。

母亲玛丽性情温和而坚强，对亨利的成长起了很重要的作用。

亨利以母亲的“勇气”、“忍耐”、“锻炼”、“秩序”，作为自己一生的座右铭。

亨利7岁时，进了一所学校。他的算术成绩总是名列前茅。他曾偷偷在学校制造了一个小小蒸汽机，因加煤过量而引起了爆炸，他的嘴唇也被碎片刮破了。他的小发明实验，轰动了全校乃至迪尔本地区。

亨利决心要发明机械。他对于钟表、农机之类表现了浓厚的兴趣，在自己小小天地里藏着各种各样的“武器”：锉刀、铁锤、钢锯、螺丝、螺帽、钻孔机等。

亨利12岁那年，他和蔼可亲的母亲去世了。父亲从此常强迫他干农活。

16岁那年，亨利离家出走，到底特律密西根车厂当了徒工。他是想走一条与父不同的生活道路。几个月后，他转到一家铜厂，接着，又来到一家船厂工作。此间，他开始着手研究内燃机。不久，他辞职专搞研究。他把自己关在储藏室里，经过二年的反复摸索，终于设计制造了一台牵引机，实验点火那天，许多人都来看他的发明。

一台火车似的牵引机，“呼呼”地冒

着白汽，后面拖着一个载满木材的大车厢，快速地向前滚动，瞬间便冲向了储藏室，来到院子里，街道上。

这是亨利第一个正式发明。

1888年4月11日，24岁的亨利与20岁的克拉拉结婚。婚后，亨利夫妇居住在克拉拉亲自设计修建的正方形房子里。

结婚3个月后，他俩搬到底特律，在约翰·R街租了一处寓所。

亨利在爱迪生照明公司当工程师，维修蒸汽机。

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。亨利被他的发明成就所吸引，激起了强烈的好奇心，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，这是公司的第一宗生意。

1902年夏天，亨利与一个叫马柯姆森的人在底特律又建立了福特—马柯姆森公司。次年改名为福特公司。福特主管制造，聘请了12个具有丰富制造经验的技工。

1912年，福特公司制造了8万辆汽车；第二年，装配线代替了原来操作方法，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。

亨利·福特成功后，为了占据公司全部红利和所有股权，清洗了公司初建时全

部技术骨干和高级经理人员，把公司变成了一个“封建”王国，建立了拥有几千名技工人员的庞大专制机构——“福特服务处”。

因管理不善，福特“T型”汽车销售额逐年下降，到1940年，福特公司被称为“死亡公司”，面临倒闭的危险。

1945年，亨利把一手建立起来的这个7.5亿美元的公司交给爱孙——亨利·福特二世，自己退休过着安闲的日子。

1947年4月7日，天下大雨，刮大风，亨利·福特在迪尔本的菲尔连别墅的电源出了问题。晚上，亨利在他的床头上放了一支很大的蜡烛。就在烛光摇曳中，这位建立了汽车王国、把美国带到轮子上的“个人主义者”，突然患脑溢血与世长辞。终年94岁。汽车王国里，一颗巨星陨落了。

跟着用户走

1892年，美国人查尔斯·杜里埃发明了美国第一辆汽车。这辆命名为“美国制汽油发动机车1号”的“自动马车”1893年夏末公开行驶后，在美国引起了巨大的震动。亨利·福特却一点也不感到失望。他认为，杜里埃制造出来的车子，“还停留在初步实验的阶段，需要改良的地方很多”，而他制造的車子，“却是他们所不及的高性能的自动马车”。

1893年的圣诞节，吃过晚饭后，亨利·福特在住处后面工作场上继续进行他的汽油发动机的实验。

他把汽油浇进发动机里，然后旋转发动机的整连轴，将发动机搬到厨房，请自己的妻子来帮忙。

汽油机终于“轰”地响了起来，同时发动机也有节奏地旋转起来，实验成功了！

亨利·福特并没有满足以往的成就。

不久，他结识了一位有名的船舶工程师。后来这位工程师将自己制造的汽车零件和图纸赠给了亨利。

1896年初，亨利开始试验自己亲手制造的“不用马拉的汽车”。当时，他用两天两夜的时间，将车子的各个部件认真地检修了一遍，然后在第三天的凌晨两点将车子开到大街上。当时，外面正下着雨，汽车开始穿过漆黑的人行道向前缓缓地行驶着。当时时速为5英里，尽管车子在路途中发生了故障，但亨利还是很快地排除了故障，然后兴高彩烈地将汽车开回了家。

他太兴奋了，兴奋得连觉都睡不着。

1899年，他又成功地制造了一辆汽车。

这年夏天，亨利·福特开始受聘底特律汽车公司担任该公司的制造部主任。

1900年，亨利在一些推销商的帮助下，成立了福特汽车公司，并由他本人出任经理。

可是由于当时他把财力都用在无法销售的昂贵赛车的研制上，结果一年后（1902年）福特汽车公司倒闭了。

此后，亨利·福特仍然谋求在汽车业上发展，并付出了比以往更大的努力。这一时期，亨利·福特亲自驾驶他与人合作制造的汽车进行表演，在不断的改进中，创造了出色的记录。由于在赛车中取胜，他一跃成为“全美第一流的司机。”商业杂志《天马时代》还称他为“速度之魔”。这家杂志在一篇公开报道中宣称，在底特律市区内一条半英里长的大街上，亨利·福特的赛车达到了每小时7英里的速度。

1903年，福特公司成立不久，他们就制造出了一种被命名为A型车的新产品。上市后，不到一年时间，就销售了650辆。

后来的3个月，销售猛增到1100辆以上。公司也因接到了大量的订单，员工增加了4倍以上。经过一段时期后，汽车销售商纷纷提出问题，把在使用A型车中发现的毛病记下来写给公司。亨利·福特认为，用户提出的意见最值得重视，因为在他看来，工厂制成的汽车实际上只完成75%，剩下的25%必须由最后的机械调整、装添汽油、检查轮胎、冲洗干净后才能交到用户手上。

第三年，A型车经营步入正轨，当时月产量达300~360辆。

同时工厂规模也开始不断扩大，成为底特律最忙碌的一家企业。到了1906年，福特公司又完成了N型车。这种车外形不但美观，售价也不贵，价格仅500美元左右。比其他公司便宜30%。

N型车的成功，促使福特公司继续扩大生产规模，在1906年~1907年，又相继推出K型和S型车。

N型车秘密在于采用了坚韧的钒钢，这种钢强度高而重量轻，车子开起来省油。然而，美国的钢铁厂不能生产这种钢。它需要有数千度的温度，而美国使用的平炉的最高温度才能达到2700度。福特雇来了一个懂得生产钒钢的英国人，并且与一家小的钢铁公司接洽，保证在生产钒钢的过程中若有任何损失一概由他承担。普通钢的抗拉强度是7万磅，而钒钢可以达到17万磅。一本汽车杂志载文说，N型汽车是最优良的汽车。文章接着说，“N型汽车占有这一……最重要和最有利的地位，是由于它提供了由汽油发动机驱动的低成本汽车的第一个实例，这种发动机有足够的汽缸在曲轴每转动一圈时给予曲轴以推动力，它制造很巧妙并且可以大量生产。”

1908年，福特宣布，他的公司从今以

后将只生产一种汽车，即T型汽车，它集中了先前所有各种型号汽车的最优良的特点。福特在谈到这个决定时说，“我要说，并不是所有人都同意我的决定的。推销人员当然看不到一种单一型号的汽车会在生产中带来什么样的好处。不仅如此，他们也并不特别在乎这一点。他们认为，我们的生产本来已经够好的了；有一种非常肯定的意见认为，降低销售价格会影响销售量，因为这会赶跑一些需要高质量车子的人，而对于那些人，是没有人能取代他们的。”亨利·福特说得对，他说到T型汽车早期的吸引力，那更是100%的正确。

福特在自传中写道：

我将为广大群众制造一种汽车，它大得足够一家人乘坐，但也小得只要一个人开动和维修就够了。它是按现代工程技术能够设计出的最简单的图样，然后用最好的材料、雇用最优秀人员制造出来的。但是它的价格很低，以至于工资不高的人也都能买上一辆——并与其家人在上帝所赐予的广阔天地里享受快乐的时光。

1909年春天，T型福特汽车终于诞生。

这种敞篷T型车的确百分之百的实用，浑身上下找不到一点儿装饰物。而车体轻巧，坚固耐用，简直就是一个装有四个轮子的黑色长铁盒子，一切可以去掉的附件全部去掉了。当然，用现代人的眼光来看，T型车可能并不美观，甚至有几分丑陋和怪异，但这就是亨利·福特长期以来一直梦寐以求的大众车。

对于这种车子的赞扬声来自四面八方，甚至美国税务上诉委员会也在1928年回顾时写道，T型车“是一种很好的经济实惠的车子。它的声誉极好，在1913年已完全确立了它的地位。各阶层的人都使用它。它是市场上最便宜的车子，而按它的价格

来说，它的实用价值又超过任何别的车子。由于价格低，对它的需求大大超过任何别的车子。按它的价格，大多数人都买得起，因此，大家都争相购买。市场的需求量比任何别的公司的车子都大。”直到第一次世界大战临结束，T 型车的销售量逐年增加：

1909——12, 292 辆
 1910——19, 293 辆
 1911——40, 402 辆
 1912——78, 611 辆
 1913——182, 809 辆
 1914——260, 720 辆
 1915——355, 276 辆
 1916——578, 036 辆
 1917——802, 771 辆

而价格则逐年下降：

1909——950 元
 1910——780 元
 1911——690 元
 1912——600 元
 1913——550 元
 1914——490 元
 1915——440 元
 1916——360 元

几十年以后，《福特传》的作者彼得·考利尔和戴维·霍罗维茨写道：“T 型车不仅是一部车子，更是一种召唤，它将把汽车工业带入有希望、有前途、高效率、有实用价值的领域。”T 型车是第一部引起全国注目的车子。作家们对这种车子的特征作了有趣的描述，其中一位搜遍了整个兽类王国来和它对比，说它“有骡子的特性，有骆驼的耐性”。“T 型车是第一种引起农民注意的汽车。早些年农民们常挖沟设路障，不让汽车通过。后来通过在纽约举行一次黑领结作的‘福特门诊’，在公众围观之下，解剖 T 型车，并修复一些损

伤的零件，这才解除了农民的疑惑。”

事实的确如此。T 型汽车的出现，在世界汽车工业发展史上是一个具有划时代意义的伟大创举。到第一次世界大战结束时，福特公司已经控制了北美乃至世界各地的汽车市场，地球上几乎有一半汽车是 T 型车。到 1927 年亨利·福特最终关闭这条生产线时，最后一部 T 型车应该是第 1545878 辆。在汽车史上留下辉煌记录的 T 型车，由于种种原因宣告了终结，但它的出现实实在在改变了人们的生活方式和娱乐方式。汽车使人们更自由，产生了人与人之间新的联系，农业社会的封闭状态被打破了，从而形成一个广大的整体社会。以汽车为载体的新的文明，正在超越一切时间和空间的界限，成为全人类共同的精神财富。

T 型车之所畅销，首先是由于性能优良、价格便宜。除此之外经过不断地改良，这种车不需转动曲柄，电气的自动装置就能将发动机发动；本来使用的油灯或瓦斯车灯，也改装成了电灯。福特公司威名也开始大震。1914 年，福特公司名列全美企业第 6 位，汽车产量占全美汽车总产量的一半，员工达 1.3 万人，生产量相当于其他近 300 家汽车公司 6.6 万员工所制造汽车量的总和。

到 1915 年，福特公司已在 27 个地区建立了装配工厂；从底特律地区的工厂运零件到装配工厂比较省钱，因为零件体积不大，所以比运整辆的成品汽车容易得多。据联邦贸易委员会关于福特公司的调查报告称，这种生产体制的另一个好处是：

大量的零件可以在各装配工厂贮存起来，节约了底特律工厂的仓库，并且在每年的业务淡季可以照样生产零件，从而消除了直上直下的生产曲线。装配工厂也可

以在他们所在的地区建立直接的供应基地。推销商可以从这些装配工厂获得大量零件；在许多情况下可以从装配工厂把汽车开到交货地点，而不用通过铁路运输。

为了闯出名声，T型汽车被驾驶通过布满各种障碍的路线。它在1909年一次横穿大陆的比赛获胜，它在多次爬坡中连连击败竞争对手；1912年，它克服了西部条件最差的大峡谷地区，当时驾驶员不得使用炸药在山石嶙峋的土地上清除出一条道路来。福特还不得不在专利法庭上击败其他发明者，有一段时期还向买主提供保护，保证他们不会受到起诉。到1911年，上诉法院终于在福特有利的情况下结束了这场官司。福特公司获得了成功的另外一个极为重要的因素是业务经理詹姆士·库曾斯所采取的策略。随着公司销售量的增加，库曾斯为了降低成本，总是通过谈判从零件制造商那里取得最优惠的条件，有时甚至从那些希望向别的公司出售零件以获利的制造商那里，以低于成本的价格买到零件。库曾斯还设法使分摊在每辆车上的运输费用大大减少，从而开辟另一个新的利润来源。最重要的是，库曾期到1912年已网罗了7000名销售商来推销福特汽车。他到各市镇去，去当地银行存一笔款子，要他们贷款给该地新涌现的福特销售商。然后，库曾斯向销售商运去了一大堆汽车，要他们必须像魔鬼那样工作，把这些汽车都卖出去。亨利·福特也告诫销售商：

一个销售商或一名推销员应当有一张他的辖区里每一个可能成为汽车买主的人的名单，包括那些从来没有买车念头的人。然后，如果可能的话，他应当亲自拜访，至少也要通过写信向名单上的每一个人兜揽生意，做出必要的记录，了解你兜揽过

的每一个居民有关的汽车的情况。如果你的辖区太大，做不到这一点，那说明你要缩小这个辖区。

1914年，福特甚至第一次采取了给予顾客回扣的做法，每个顾客50美元，这使公司一年总共要开支1550万美元。当然，汽车给普通美国人带来的好处还没有它给美国大城市带来的好处多。在汽车普遍使用以前，纽约市的大街每天有6万加仑的马尿，250万磅的马粪，且不说每天还要搬走40具倒毙的马匹尸体。

20世纪20年代，在美国，福特汽车公司出产的汽车无论在数量上还是在质量上，均可称得上首屈一指，是亨利·福特创业史上的辉煌年代。尤其是在T型车问世之后，福特公司几乎达到了全盛的阶段，无可置疑，它将进入另一个更加辉煌的时期。其令人振奋并为之瞩目的情景，正如一位名叫凯斯·斯华德的美国作家在他的一部书中写道：

“T型车开始风靡整个美国，其胜利的最佳象征之一，就是1908年装在凯迪拉克广场老底特律歌剧院屋顶上的照明招牌。当夜幕低垂，万家灯火通明之时，招牌上就显示出一辆行驶中的福特汽车。它的轮子飞转，车上坐着一位艳丽的时髦女郎，长长的围巾在她后面被风拂着。闪光的字体随后显示：‘请看，福特汽车驶过’。”

然而，对于正在发生变化的汽车工业中的竞争条件，福特的适应能力则要差一点。第一次大战后经济繁荣了一阵子，到1920~1921年便出现了大衰退。福特通过大幅降低成本度过了这个难关，经此一役，福特公司在20年代初期便处于无所适从的十字路口。一方面，竞争激烈，主要来自市场销售额大约12%的通用汽车公司。通用公司希望继续扩大它的市场占有率，

它增加了产品系列，利用独立部门销售，以适应不同的市场：雪佛莱牌是低价车，跟着去是别克、奥尔兹和庞蒂阿克，最后是凯迪拉克，它是最昂贵的车子。另一方面，福特则认为，对付竞争的办法，是遵循洛克菲勒和卡内基的先例，而降低 T 型汽车的成本。这一方针的焦点是在底特律附近鲁日河边建立一个巨大的中心生产工厂，一年 365 天，天天都能以较低的成本生产出更多的汽车。然而，到 1923 年，情况已经很清楚，福特的低价政策并没有吸引买主，福特的个人统治为他带来的好处也不及通用公司权力分散的管理制度为扩大销量带来的好处。通用公司扩展市场的策略集中于美国人买车的赊购方法（福特不容许这样做），以及每一两年改变一下汽车式样。在福特的生产理论中，这是十足的邪门歪道。福特 1922 年争辩说，“我们希望造出某种永远能用下去的机器，我们希望买了我们一件产品的人永远不需要再买另一件。我们决不会作出使先前式样废弃不用的任何改进。一种具体车型的零件不仅与所有同型车子的零件可以互换，而且同我们生产的所有车子类似零件也可以互换。你可以拿来一辆 10 年前的车子，购买今天的零件，用很少的钱把它变成一辆今天的车子。有了这样的目标，我们总是受到压力要把成本降下来。由于我们确定一种不断减价的方针，我们始终处于这种压力之下，有时候甚至是很大的压力。”

福特汽车公司的高级职员敦促福特改变他的基本方针，以便更好地对付竞争。但是福特拒绝了，直到他的大多数助手纷纷离去以及销售量大幅度下降。到 1927 年，他把所有 34 家工厂关闭 6 个月，以便重新安排来生产 A 型的新汽车，但是关闭以后整整有一年时间生产没有全面展开。

A 型汽车是一种非常出色的汽车，由于福特作了让步，容许赊购，买起来也比较容易，所以有两年时间，销售量始终居于首位。但是公司的整个情况是这样的：到 1936 年，在轿车销售量方面，它屈居第三，排在通用公司（占 34%）和克雷斯勒（占 25%）之后。在同一年，福特基金会成立了，目的是避免缴纳过多的税款，同时保持家庭对公司的控制。1927 年以后，通用公司的实力表现在每年大张旗鼓介绍新式样汽车，研究及试制行驶性能更好的封闭汽车，以及精明老练地处理二手车的业务。例如，福特一向把销售二手车看作是销售商牟利的手段，而通用公司从一开始就相信，如果把二手车同增加新车销售量联系起来的话，那么这种损失是可以承受的。1926 年，通用公司还根据当时先进的“金玺”计划，第一次对别克车进行修整和作出保证；同一年，它设计出从各种标准来看都是现代化的预测制度。而在这个时候，亨利·福特则喜欢取笑这种科学管理制度。他把组织系统表比做一棵树：

结满累累的圆果，每个果子上写了一个人或一个机构的名字。每个人都有头衔和一些职责，他们都严格受到圆果大小的限制。如果一个工头助手想向负责人报告什么，他的信息必须逐级经过副领班、领班、部门负责人的所有助手。到那个时候，他要报告的事很可能已成为历史。一个下级人员要把信息传递给总裁或董事会主席大概需要 6 个星期，而如果这个信息真的传到这些显赫官员那里，那么那时候它自己已搜集到一大堆批评、建议和评论了。

亨利·福特不仅仅是补锅匠。他是处于农村和城市之间的美国人的代表性人物。他的价值标准植根于农村，正如那个时候大多数美国人的价值标准植根于农村一样。

福特所理解的城市的规模生产的价值，是越来越多人买得起这些产品（T 型车 1925 年达到 290 元的最低价），买卖中不做手脚，以及卖主和买主的长久关系。福特写道，“卖掉一件产品，不等于说制造商同顾客的关系已经结束了。他到那时候才开始同顾客发生关系。拿汽车来说，卖一辆汽车不过是某种属于介绍性质的事。如果汽车不合用，那么对制造商来说，最好是他从未作过介绍，因为他收到了最糟的宣传效果——一位不满意的顾客。在出现汽车的早期，市面有这样一种风气：把卖掉一辆汽车看作一件了不起的成就，而不去关心买主买回去以后的情况。”提供服务也大体上符合农村的良好传统。然而，对福特来说，有些城市的价值标准同农村的价值标准是搀和不起来的。降低汽车价格是有限度的，但是这种限度很少适用于西尔斯、彭尼、洛克菲勒和卡内基出售的低价商品。因为到 20 年代，汽车已成为美国人个性的延伸。随着城市居民第一次超过农村居民，美国人发出了要求体现个性的呼声，这在农村没有什么问题，但是在渴望自由呼吸的城市大街上拥挤的人群中却受到了压抑。统一式样的 T 型汽车（用福特的说法是，“任何顾客都可以把他的车子漆上他喜欢的颜色，只要它是黑色的就行。”）一直没有问题，但是当顾客看到通用汽车公司提供的大家都买得起的形形色色的车子时（通用公司的口号是“为不同经济力量的人和不同用途提供汽车”），情况就变了。

创立“福特生产方法”

“福特生产方法”的诞生，使福特创造了一个崭新的世界记录：93 分钟之内，从无到有地组装成一辆汽车！

关于终为世人所熟知的“福特制”，人们写得和谈得都很多，但是它的中心的和指导的思想则是在于：整齐划一。有了整齐划一，就能达到普遍适用。其他一切做法都是围绕着这个主题而变化，因为主要的问题还是大规模生产，这是福特从根本上一贯坚持的思想。但是，他的最亲密的同事查尔斯·索伦森写道：

亨利·福特原来并没有大规模生产的思想。他只想生产很多汽车。他有决心，但是和当时所有的人一样，他不知道怎样才能生产出许多汽车来。后来他被人们夸奖为进行大规模生产的创始人。事实远不是这样；他和别的人一样，也是慢慢才对大规模生产感兴趣的。主要的工具和最后的装配线以及装配线上的全部供应系统，是由于有了一个经过不断试验和采取临时措施以便更好地进行生产而建立起来的组织才产生出来的。

福特汽车公司生产各种各样的汽车，其中大部分都受到欢迎。福特还在不断地试验新的材料和制造方法。1907 年，他完成了 T 型即全称为“廷利齐”型汽车的第一种式样，第二年拿到市场上出售。1909 年福特宣称，从此以后，他的公司只生产 T 型汽车，顾客需要的任何颜色都会有。

福特还制定他的业务所遵循的原则，这些原则读起来颇象为新世纪的工业美国的一篇宣言。

1. 不要害怕未来，不要崇拜过去。一个人害怕未来，惧怕失败，活动就受限制了。失败只是更加聪明地从头做起的机会。老老实实的失败并不丢脸；害怕失败才使脸上无光。过去了的事情之所以还有用处，只因为它为进步提供道路和方法。

2. 不要理会竞争。把一件事情做得最好的人，应当是亲自动手做的人。想从别

人手里夺走企业的人是有罪的——说是有罪，因为接着他就要降低他的同事的个人收入和生活条件了——想用强力而不是用智慧进行管理的人也是有罪的。

3. 要有利润，先须服务。没有利润，企业是维持不下去的。获得利润本身丝毫没有错。经营好的企业不会得不到利润，但是利润必须是，而且必然会是良好服务的一种补偿。它不可能是服务的基础——它必须是服务的结果。

4. 制造不是低价购进高价售出。它的整个过程是公平地购进原料，加上尽可能低的开销，将这些原料变成可以消费的商品，送到用户手中。冒险、投机和欺诈买卖只会妨碍整个过程的进行。

后来，研究汽车工业的一个学者提议，所有这些原则可以简单地归结为这样一句话：福特打算以公平的价格提供一种可靠的产品。

福特设法用改变生产程序的办法来完成这样的任务，为此他采用别人的成果，使各个部件都可以替换。惠特尼和科尔特极力支持标准化，这在大规模生产方面具有最重要的意义；亨利·利兰在建立新标准，促使福特的著名技术成为可能，也有很大的功绩。马克斯·沃勒林过去曾是福特的部门负责人之一，他在国际收割机公司和霍夫曼铰链铸造厂工作一段时间之后到了福特公司，他后来回忆说，“〔可替换部件〕对我来说并不新鲜，但它对于福特汽车公司来说也许是新事一桩，因为他们在那方面还没有能取得许多经验。”但是福特很快便直觉地认识到它的极大重要性了。沃勒林继续写道：“福特先生一大优点是他的部件具有可替换性。他和任何一个制造商一样认识到，为了制造大量产品，你的产品必须具有优良而独特的可替换性能，

以便完成这样迅速装配部件的任务。如果你要完成大量的任务，不可能做大量的手工劳动和装配工作。”

福特在这方面的成就使他感到自豪，从功效方面说，就是在利兰小规模进行制造的基础上加以发展，使之达到每 40 秒钟能生产一辆 T 型汽车的水平。“我们正在制造 4 万个汽缸，1 万个发动机，4 万个车轮，2 万个车轴，1 万个车身，1 万种装配汽车的部件，……所有这些都完全一模一样。”福特早在 1906 年就在广告中这样说。他在别处又指出，T 型汽车有 5 千个部件——包括螺母和螺钉——而且恰好都是标准化的产品，

T 型汽车出现之后，福特汽车的市场占有率不断扩大，但是由于生产方式的陈旧，使福特汽车无法满足市场的需求。实际上，福特汽车公司 1908 年生产 T 型车的设备条件，和 5 年前在斯特莱罗木工厂房中造车条件相比没有多大改进。

福特汽车公司和当时底特律其它汽车公司一样，完全依靠技术全能的工人组装汽车。技工必须不停地从这种工程跑向那种工件，不停地取零部件，往返跑动，在这个过程中浪费了大量宝贵时间。后来略有改进，到 1908 年，组装工人无须再离开岗位去取工具或零部件了，工厂专设了传递工，就像护士给主刀大夫递送手术器械；原来是一名技工负责从头至尾完成一辆汽车的组装过程，后来改由数名技工各自负责特定的几道工序，同时组装同一辆汽车。但是这种经过改进的生产方式，仍然经常造成混乱局面。

亨利清醒地意识到他们的生产方式必须作进一步改革。1908 年底，决定请沃尔特·法兰德斯进厂主持这项改革。

法兰德斯是当时公认的工厂专家，他

不仅是一个机械商人，而且也是引导美国走向大量化生产方式的大功臣。他出生于美国东北部的弗莱蒙特州，曾担任过圣家缝纫机的对外业务员，为了使缝纫机生产规范化、标准化，从而达到大批量生产的目的，做了极有创造意义的工作。他除了提出大量采购标准部件外，还提出了流水作业的生产方式。亨利认为只要法兰德斯能够把他关于缝纫机生产流水线的构想，结合福特厂的实际情况加以灵活运用，完全可能给福特厂带来根本上的改观。

可是能人有能人的本领，也有能人的架子，亨利几次派人去恭请，法兰德斯均避而不见，亨利只好亲自前去，“三顾茅庐”之后，法兰德斯接受了请求，表示愿意替福特厂服务，但是，法兰德斯最后说：

“我有两个条件，你必须答应。第一是我个人的工资由我自己定；第二是我有权自由地干预生产的所有环节。”

亨利考虑了一下，当即决定，任命法兰德斯为福特汽车公司的生产经理。在工资方面更没二话，亨利最后还说：“工资除外，如果你能在12个月内生产出1万辆车，我还要发给你2万美元的奖金。”

这是从未得到过的待遇，法兰德斯深知亨利求贤若渴，以生产发展大局为重，于是很快走马上任了。

法兰德斯以自己的名誉担保，日以继夜地干。他将旧设备加以改装，又添置新设备，简化了公司千余名工人的工作程序，最后，1万辆车的年度指标终于提前两天完成。

可是就在亨利对法兰德斯的信任日益加深，并准备进一步倚重他的时候，突然被人挖了墙角——在底特律新建工厂的韦恩汽车公司抢走了法兰德斯。

亨利·福特苦苦挽留，无奈法兰德斯

去意已定。

这以后，把经法兰德斯改造过的工厂和福特公司的其它老厂比较，老厂的设备和生产方式就显得特别落后了。值得庆幸的是，亨利从法兰德斯那里学到了金钱所不能买到的生产和管理技术。

“还是靠自己吧！”亨利这样对自己说。

亨利决定淘汰扩建规模明显受到限制的老厂。

亨利的手下人报告，在底特律市郊的高原公园有一大片廉价地皮。亨利悄悄地去看过几次，觉得在这儿建一座新厂非常之妙。于是买下了这片地基。接着，亨利把设计高原公园新厂的任务交给了27岁的年轻设计师阿尔巴顿·康。在此之前完成的别克汽车新工厂也是阿尔巴顿·康设计的。

康指着图纸征求亨利的意见：“我准备把这个厂设计成长865英尺，宽75英尺，四方形的4层楼建筑，以钢筋混凝土为材料，你看行吗？”

“我看可以。”亨利对康的设计相当满意。

康又说：“这幢新建筑的外观，玻璃要占总面积的75%，这样无论是阳光灿烂的白天，还是明月高照的夜晚，看上去都会像一座神奇的殿堂。”

如果一般人，当时对这种设计简直会觉得不可思议，几乎所有的墙面都用玻璃围成，这不是太浪费了吗？而亨利却对此赞叹不已，满心欢喜地说：

“这真让我太喜欢了！我想今后在这儿工作的人们也会跟我一样喜欢这座厂房。外人看见，至少得承认我这座新厂在设计上目前是第一流的！”

接着亨利又指出：

“旁边这栋玻璃屋顶的一层楼建筑用来作机械厂房，总厂和这栋厂房之间用钢梁沟通，上面设置吊车，这样一来，制造完成的引擎就可以通过吊车搬运到总厂进行组装。”

这座新厂于 1910 年开工生产，福特汽车厂组装方式的伟大革命就是在这里进行的。

亨利的第一步重大改革，就是反复改组各部门的工序。有人曾经说过，亨利创建组装流水线是受到“科学布局之父”弗雷德里克·泰勒几年前在美国钢铁业提出的流水线生产理论的影响，这种说法也许有一定根据，但是，据与亨利关系密切的人士透露，底特律的肉类食品工业屠宰系统才是诱发亨利产生用大规模大批量的流水作业线组装汽车的直接原因。

据说，在重金聘请法兰德斯以前，亨利曾经多次一个人开着汽车，悄悄跑到底特律市的一家屠宰场去观察，他看到一条条活着的整牛被杀死之后，用钩子挂在不停地运动着的传动杆上，工人们站在固定的工作台上，把牛一块块地肢解开来，最后整条牛全都变成了无数个碎块。亨利当时受到一种启示，他的汽车制造不正好与这相反吗？

亨利就是这样把屠宰流水线的原理灵活地运用到汽车组装上面。并且竭尽全力，不断地把汽车生产流水线推向完善。

这意味着亨利不仅生产出一辆辆汽车，更重要的是，亨利同时还生产出一套更加科学更加富有效率的现代化生产方式。

1910 年，福特汽车公司在流水线生产方面虽然已经取得了辉煌的成就，但是，生产线上的加工部件仍然是用笨拙的方式进行传递的，即靠人力从一座工作台搬运到另一座工作台。后来安装了一系列重力

滑槽，将各工作台连接起来。前一名工人完成自己的工序之后，便可利用身边的滑槽将自己加工过的部件滑向下一座工作台。这一项改革，特别是在轻小部件的加工方面效果更为显著。

1913 年初，福特汽车公司已经停止使用旧式的静态组装法，而改为将底盘和车体 60 个一排依次摆开，每一个底盘分别安放在一对木马上面。工人们不再像过去那样要等全部装完一辆再装另一辆，而是要求他们不间断地从一个工作位移向另一个工作位，不断重复各自特定的动作。这样一来，以往的全能组装工被分解成了“轴工组”、“发动机组”或者“喷漆组”等小组中的一员，第一组后面是一群助手和传递工，这些辅助技工的职责是保证组装工的工具和零部件供应。

很显然，这样的生产程序是不能满足福特车的定货量和生产规模不断发展的需要。因为生产规模越大，情况就会越糟糕，以前只需几百个人的工作场地上，现在却挤着上千个繁忙的工人，大家摩肩擦背地四处穿行。互相干扰，搞得组装线混乱不堪。一直到 1913 年夏天，福特厂的工人即使全力以赴，组装好一辆 T 型车，最快速度也需要 12 小时零 28 分钟。

于是继续改进。利用纯机械方法安起了一套简陋的装置，使工件处于“不断运动”状态，让运动着的装置把工件送到工人手边，而不是像从前那样，工人跑动着去取工件。这项改革技术被应用到发动机、主轴和磁电机组三条供给线上，效果远远胜过重力滑槽的传送效果，试验颇为成功。但是也造成了灾难性的局面。因为这样一来，弄得组装线的最后一段空前紧张，组装工们对源源不断地运送到面前来的工件应接不暇，最后甚至被洪水一样涌来的机

械部件所淹没。

亨利针对这种情况，又想出了一个办法。他想，既然“运动组合法”能在供应线上大显神通，为什么不把它在总装线上推广开来呢！

1913年8月，亨利·福特决定，把技术员C·W·艾夫利和威廉·克朗在发动机、主轴、磁电机组装三条供给线上采用的“运动中的组合法”推广到总装配线上。

福特公司在高原公园新厂演示了“运动中的组装机”。公司的所有高层人物都兴致勃勃地前来观摩。亨利·福特还特别穿了一套新买的白西装，鲜红的领带映照着他一脸的喜气。

试验演示从车底盘开始运行，以成品T型车终止，由一根卷扬机上的钢索缓缓牵动，经过一条250英尺长的通道，前进的每一分钟都处于“生产之中”，6名受过专门训练的组装机工人参加了表演，他们随工件移动时而行走，时而“乘坐”，零部件及所有的必需品全都提前堆放在沿线选定的位置上，伸手可得。当钢索运动到终点，一辆崭新的汽车便诞生了。

组装机获得了空前成功，亨利为世界汽车工业史写下了光辉灿烂的一页，打破了以往总装配线上的拥塞局面，一举将组装机T型车的时耗缩短了50%以上。

亨利立即下令，再建造两条运动式总装线。

1913年年底的一天，由于一次意外的停车事故，促成了又一项重大改革。

那天，有一条处于运动状态的总装线不时出现故障，不是超载停止传动，就是运动太快，突然在强大的张力作用下发生断裂，整条钢索上面的车辆一齐翻滚出来，撞在墙上，差点毁了整个厂房。

亨利得到报告，立即赶到现场，发现问题出在钢索上。他带头设计、研究，终于找到了一个既能自如地控制运动速度又能确保安全的办法。

1914年1月14日，高原公园厂出现了第一条全过程链式总装传送带。

3个月后，福特汽车公司无比自豪地宣布了一项崭新的世界纪录：它能在93分钟之内，从无到有地组装成一辆汽车！

大批量流水生产方式的成功，不仅使T型汽车成为有史以来最普遍的车种，而且，如同亨利·福特所说：“在工业生产史上，它告诉人新的时代已经来临。”

总装流水线的诞生，使福特汽车的生产成本不断降低，销售量不断扩大。从下面的统计数字，以福特厂的主要产品T型车为例，可以清楚地看到这一点。

1908年 850 美元

1909年 950 美元（产量13840辆）

1910年 780 美元（产量22727辆）

1911年 690 美元（产量53488辆）

1912年 600 美元（产量82388辆）

1913年 550 美元（产量189088辆）

1914年 490 美元（产量230788辆）

1915年 440 美元（产量394788辆）

1916年 360 美元（产量585388辆）

福特汽车公司的T型车自从1908年问世以来，到1927年为止，在整整19年的时间里，总共产出了1500万辆。

如此巨大成就的取得，不能不首先归功于亨利·福特本人。曾经有人问亨利：“是什么力量推动着你？”亨利回答说：“因为我有一个愿望，就是要以每分钟一辆的速度生产汽车。”

这种回答当然不够全面，但是也可以从中看出亨利持之以恒的敬业精神与经营思想。他矢志于为大众造车，他还曾经说

过，他造车艺术所追求的经济性目标，就是每加仑汽油可跑 22 英里，而且时速可达 47 英里，最终愿望是使每辆 T 型车的成本下降到 260 美元。

可以说，通过流水组装线的诞生和进一步完善，亨利·福特基本上实现了他的愿望。1925 年 10 月 30 日，福特厂一天造出 9109 辆 T 型车，平均每 10 秒钟就造出一辆，所有与福特厂竞争的厂家当时都无法打破这项纪录。

至此，福特公司发展成为世界上最大的汽车公司。

有人曾经说过，亨利不仅生产出汽车，而且生产出一种方法，这就是著名的“福特生产方法”。与此同时，亨利还生产出了一种人类的生活方式。

1913 年，福特厂的一般技术工人仅仅是从事组装或机器操作，工作比以往更加单一、繁重，也就是说工人在劳动中对智力的要求减低了，相反，对体力的要求却加强了。普通工人不得不一口气坚持 4 个小时千篇一律的半自动式动作，除了单调、枯燥，就是精神高度紧张。实质上，人已经不是人，而是一台“人肉机器”。凡是看过卓别林主演的《摩登时代》的人，恐怕都会记得，银幕上喜剧大师双手握着一只大扳手，不停地旋扭着眼前稍纵即逝的流水线上的机件螺帽。大师所控诉的正是和福特工厂 1913 年流水线上工人们一般的苦难。

解决劳动难题

福特汽车公司在这些激动人的年代里和其他公司一样遇到了很难处理的劳工问题。

组装线的推行，不仅使普通工人失去相对自由地运用自己所具备的各种能力的

可能，而且还丧失了改善工资状况的可能，1913 年 10 月，福特答应将最低日工资提高到 2.34 美元，后来又为在本厂工作满 3 年的工人提供额外津贴。

工人们被自己造出的组装流水线折腾得紧张不已，吃尽苦头。所以新技术新发明在福特工厂越来越丧失民心，深受其苦的工人们开始成群结队地辞职离厂，这一带的其他工厂并不像福特厂这样搞得人精疲力尽，至少能有偷空到外面撒泡尿的时间，而每天的工资同样有福特厂这么多。

组装流水线成功后的 1913 年，福特厂的劳工队伍的变更率高达 38%。劳工们对这种新的机械操作法深恶痛绝，而到 1913 年底，公司每添 100 个工人，其招募额就要定到 963 名。

亨利·福特清楚地看到劳工队伍的不稳定给公司造成的巨大经济损失。因为成千的新工人进厂之后，每人都有一个慢慢学习的过程，到他们学会做自己的工作之前，要花掉不少用于指导培训的费用，平均每人要耗费 50 至 100 美元。而且，在生产中拖后腿的往往就是进厂不久的新工人。令人痛心的是，往往等到这些新工人成了较为熟练的工人时，他们就要跑掉。1913 年，福特厂由于工人不安心生产，或者说逃避超负荷、低工资的劳作，所造成的直接经济损失达到了 300 万美元。

经过审慎考虑，亨利提出了营救公司的重大策略。1913 年末，初步制定了 5 美元工作日的方案，并于 1914 年 1 月 5 日向全世界宣布了这个计划。

福特公司的业务经理库兹恩斯对云集在高原公园厂的记者们宣称：

“福特汽车公司将在工人报酬方面，实行一项工业世界迄今未曾有过的最伟大的革命。公司将实行 5 美元工作日，任何合

格的福特厂的工人，即使是最低工种，即使是车间清洁工，也决不会例外，我们认为，社会正义先及亲友。”

库兹恩斯还说，除“利润分享”计划外，公司还将9小时工作日改为8小时工作日。并且从今以后，福特厂内工头随意解雇普通工人的行为要受到工人上诉权的制约。另外，公司还将设立工种调换部，负责监管工人的工种调换，以保障工人找到适合自己的工作岗位。最后，库兹恩斯还代表福特汽车公司许下诺言：公司保障雇员在一年内的职业稳定，即使在生产淡季无法进行汽车生产，也会送工人去农场劳动，同样发给工资。

亨利站在库兹恩斯旁边，对计划给予了热情的肯定。亨利说：“我认为，5美元工作日和8小时工作日应该马上实行，我宁愿在本厂出现几万名富裕、满足的工人，也愿意在我的公司里看到一小撮新贵族和百万富翁！”

亨利的讲话激起了一片热烈的掌声。

亨利最后还宣布了一条振奋人心的消息，福特厂即将招收4000名新工人。

亨利认为，提高工资、缩短工作时间这两项改革，将是“新工业秩序”的起点。亨利·福特在他的自传中还写道：“8小时5美元工作日的决定，是我们作出降低成本的最佳措施之一。”

就在亨利宣布5美元工作日和招收新工人的第二天清晨，1万余名申请者冲到了福特厂的大门外，大家一边猛力捶打着福特厂的铁门，一边发疯般地嚎叫：“5美元！5美元！”

疯狂的求职者分别来自中西部的印第安拿波里、辛辛那提、密尔瓦基等地，人们都是从报纸上看到招工的消息，面对这种混乱不堪的局面，福特汽车公司只好亮

出警示广告：“底特律市民优先！”

但这种广告牌根本不起作用，求职者继续从全国各地朝福特厂涌来，到1月12日，福特厂的门外已经拥塞着15000余人，周围的栅栏被挤倒了，女人发出尖厉的叫声。当时天气十分寒冷，很多求职者已经几顿没吃上饭，许多人等得不耐烦了，但大家都克制着。

当时没有发生暴乱，是因为缺乏由头。1月17日，早晨5点钟左右就有2000名求职者赶到福特门前排队，等候应招。更多的人头天夜里就一直守在原地，大约有上万人因为又冷又饿，大家互相挤在一起，使福特公司上早班的正式工人也无法通过，接着，八方汇集的人潮把工厂的各条通道全部堵塞了。当厂方试图从大潮在打开一条通道时，人们终于到了忍无可忍的地步，先是互相推搡，接着便扭打起来。警察很快闻讯赶来，于是，上万名求职者和警察之间发生了两个多小时的混战。最后警方动用两只高压水龙冲散了人群。当时至少有3000人被浇湿，气温在零度左右，刺骨的寒风从西北方的开阔地带袭来，人们冻得嘴乌面白，浑身发抖，赶忙逃窜，寻找暖和的地方。另有一些不甘屈服的人，不断地向警察掷石块和空瓶子还击。福特厂的许多玻璃在混战中被击得粉碎。

社会上不少言论把这次事件归罪于亨利·福特。

金融界对亨利的激进政策愤怒不已，攻击他日薪5美元的做法实际上是一种欺骗性的策略，“薪资革命”的目的不是保护劳工，而是为了避免罢工，因此这是一种无能 and 可耻的行为。主要城市的报刊纷纷载文，说亨利·福特是幻想家、追名逐利者，他的愚蠢做法将会导致一场全国性罢工的传染病。《华尔街日报》的老板们

把 5 美元工作日，说成是犯了“经济罪”，而且也违反了道德规范，即把“圣经上的原则”误用到了“不该应用”的领域。美国的最大金融报纸《纽约时报》也使用了同样激烈的措辞，它谴责亨利的计划是“地道的乌托邦幻想”，“从一诞生就包含着失败”。当然，也有不少舆论支持和赞扬亨利的做法，但都被一片责骂声淹没了。

当时正反两面的舆论都显得过于走极端，公允的评价十分罕见。

不久之后，那些诅咒福特汽车公司会因为 5 美元工作日而破产的批评家们，就不得不为亨利付出较小代价而换来巨大利润的事实而惊叹了。他们竟然没能想到，亨利·福特从来就不是什么慈善家，他是一个货真价实的商人，只是他比一般商人更加狡黠而已。福特汽车公司要求工人提高生产率和接受公司的种种规定：不这样，就要被解雇，或者决不会拿到最高工资。例如，一个工人必须经过试用合格，然后才有资格拿到 5 美元工资。他下一步还必须使福特的社会部感到满意，那个部门的工作人员会登门家访，劝他节省用钱，买便宜而有营养的食品，别喝酒，还要谢绝男人来搭伙，理由是这样做可能会侵犯女居民的利益。不遵守福特规定的家庭是挣不到工资的，而那些拿到最高工资的家庭则会促成工厂所在地的居民点的通货膨胀。但是对大数工人来说，福特的家长制式的计划还是利大于弊；而大多数人认为，公司所拟订的判断人们是否有资格分享利润的计划，是比较公平的；下面是领导调查组的约翰·李对这个计划的说明：

根据调查的结果，我们的聘工可以分成以下几类：第一类，已经养成勤俭节约的习惯，他们能自觉实现计划的精神……第二类，从没有碰到过机会，但是愿意像

任何人应当做的那样紧紧抓住机会……第三类，具备合格的条件，但是我们怀疑他们是否有毅力继续朝着已经开始的方向发展……第四类，不具备合格条件或无法实现这种条件的，我们把他们归入第四类。

对于第一类人，我们决不会去打扰他们，除非有时我们想为年度报告或诸如此类的事向他们了解情况。对第二类人，我们根据调查部门的判断经常访问他们，这样我们可以向他们提出友好的建议，来帮助他们或加强他们的方向感。对第三类人，我们也采取同样的方式，不过必须为他们制订出某些详细的计划。对第四类人，要进行仔细彻底的研究，希望能使他们同别人一样了解我们正努力要实现的东西，有时甚至来个脱胎换骨，以便使他们可以接受公司希望给予他们的东西。在最初六个月内，我们队伍中有 69% 的人合格了。到第一年年底，大约有 87% 的人能分享利润，现在有 90% 左右的人享受到这个计划的好处。

由于这一决定的实施，福特公司获得了高于其增加工资几倍的盈利，而劳动力变动率却降低了 90%，员工无故缺勤率也从每日 10% 降至 3%。

不到一年的时间，人们都清楚地看到，新的工资制度不仅没使福特公司赔本，反而大赚特赚。因为这种手段激励雇员发挥了更高的生产能力，使用在每件产品上的资金比以往更少了。车间里人人竭尽全力，产量猛增，不久就远远抵消了提薪的花费。福特汽车公司 1914 年纳税后的净收入是 3000 万美元；1915 年 2400 万美元；而 1916 年达到了 6000 万美元。

亨利所采取的这种加薪政策，有以下几方面的实际意义：第一是搜集了劳动力中的精华；第二是使生产大大加速；第三

是非常阴险的，它表明凡是被招进福特厂的工人，他只有驯服地去适应机器的新要求，否则只有被解雇，而且被解雇之后再也找不到比福特厂薪水更加丰厚的服务处所，高工资相对来说等于断了工人另谋高就的念头；第四，福特对雇员要求更加严格，凡不合 5 美元工作日要求的雇员，厂方将借口改组劳资安排而进行剔除。这才是亨利·福特放心推行 5 美元工作日和 8 小时工作日的初衷，这里完全表现了亨利作为一个商人的精明，而这种惠而不费的政策给他赢得了数不清的美誉。

亨利曾在自己的自传中坦白了为什么推行 5 美元工作日的理由。亨利写道：“8 小时 5 美元工作日的决定，是我们做出降低成本的最佳措施之一……”

亨利一向把自己 5 美元工作日的恩惠看作是纯粹的生意经。有次亨利的朋友当面称赞他的 8 小时 5 美元工作日是“人道主义”之举，亨利嘲讽地说：“这只是一笔好生意。”而当记者问他对慈善事业的看法时，亨利几次这样刻薄地说：“对这个我不懂，反正我一分钱也不会掏。”

在实行 8 小时 5 美元工作日的日子里，亨利收到过一名爱尔兰移民雇员的妻子写给他的一封信。信中这样写道：

“我以一个雇员妻子的身份向你投诉，若有冒犯请你原谅。”

“对于丈夫的调薪我们由衷感激，但事实上，高原公园厂的作业方式无异于南北战争前茅草田的奴隶制度。我的丈夫由于工作的超负荷和夜班的增加，几乎丧失了人性。贤明的亨利先生，相信你了解人决不是机器，不能光工作而不休息。近日来，我总是祈求上帝让我的丈夫不要每天从工厂回来之后，总是精疲力竭地躺下。”

“一天 5 美元的薪水，虽然是你的恩

赐，但是这样的作业制度十足毁灭了我的家庭！”

1919 年 1 月 2 日，亨利宣布，从今后后工厂最低日工资由 5 美元升高到 6 美元。亨利还说，现在“寄生虫们”再也不能坐享他的经营利润，这回可以无拘无束地大干一场了。他又一次声明，衷心希望继续与自己的工人们“分甜瓜”。

事实上，这时的 6 美元工资并不比 1914 年的 5 美元工资优厚。战后的 1918 年，许多汽车制造商都已经把工资水平提高到了亨利原来颁布的标准，其中有一些还超过了 5 美元。这 5 年间，底特律市的生活费用上涨了 108%，因此实际上 6 美元的工资水平还不如以前的 5 美元。

但是，6 美元工作日和亨利早已闻名的先例一样，高工资和高速度相结合，立刻为亨利带来了可观的利润。不过，尽管金钱滚滚而来，亨利还是没有能够完全解除他的财政之忧。就在他从 6 美元工作日中获利不久，他需要 7500 万美元现金，用来认购小股东的股值。为了尽快赶走这些股东，亨利从波士顿老侨民信用公司和纽约大通债券股份公司借款 7500 万美元，直到 1921 年 4 月，他还欠这些银行家几百万美元。

但这个绝招的确使亨利渡过了难关。1921 年下半年，生意好转，福特车经销商的前景大为改观，首次在一年内突破销售量 100 万辆大关。

对于亨利的高原公园厂来说，产量急剧上升并不是第一次出现，但是，1921 年的增产和 1914 年、1915 年这两年不同，它完全是靠对公司内部人员的巧取豪夺而达到的。

在 1921 年的增产中，首当其冲者不是设备，而是人。因为 1921 年福特工厂已进

入成年期，技术革新的年代已经过去，所帮助福特产量急增主要是依靠廉价的劳动力。

1921 年福特工人无论在体力消耗和精神紧张程度上都远远超过以往，可是他们并没有获得额外报酬，这批工人之所以服从于 1921 年的增速，是因为他们别无选择，这一时期全国的经济和工业都处于萧条状态。

亨利不仅强迫工人增产 100%，同时还实行了最剧烈的工资下降，1921 年夏季将工资等级下调 20%——25%。

所以可以这么说，20 年代初创时期的福特是言而有信的，他迎合了大众市场的要求，使普通人都买得起他的小巧廉价的汽车。1921 年至 1922 年，福特汽车公司净获利润 2 亿美元，的确富得流油，但他曾经申明的要与“工人伙伴们分甜瓜”的诺言，则完全是见鬼的谎话。

几乎每一次遭遇危机，福特厂都会出现一点新玩意儿，表面看上去都是一些给工人和顾客带来好处的作法，比如 8 小时 5 美元工作日、6 美元工作日，但是在技术、产品的革新上，自从总装流水线完成之后，再也没有出现突破性进展。

1926 年秋，亨利·福特又宣布实行 5 日工作周。马上有人跟在后面大肆吹捧，称福特汽车公司的这项改良，将给整个经济界带来深远的“道德影响”。

但是，和从前亨利耍弄过的许多花招一样，福特的雇员们很快就发现，亨利用星期六休假换来了增速，换来了职业不稳，换来了立竿见影的工资削减。

《华尔街日报》当时透露，作为工作日减少的直接结果，亨利付给他最多薪水工人的日工资从 10.80 美元下降为 7 美元。而新政实施两个月后，亨利·福特宣称：

“我们现在以相同的工人人数生产出了与 6 日工作周一样多的汽车。”

随之而来的就是精简人员，“6 个工人里面剔除一个”，并且使老工人和新工人“争饭碗”，用日工资为 3.20 美元的孩子和单身汉，取代日工资 7—8 美元的持家男人和老雇员。

在此之前，公众舆论赞扬亨利新政，他们原以为这一优待是建立在工资不变的基础上的。亨利本人也力图加深人们的这种错觉，不断地慷慨陈词：“我认为实行 5 日工作周，只有照发 6 日工资才有实际意义。”

实际情况是，福特汽车公司变相削减工资后，直到 1926 年 11 月，利用增速方式从 5 天的工作时间内挤出了 6 天的劳动，还没有恢复到原来的工资水平。这其实是亨利实行的又一种榨取措施，而不是什么“义举”。

可是说亨利这样做也是在迫不得已的情况下想出的一条妙策。

因为当时工厂正处于改产 A 型车的过程之中，需要暂时解雇上万名雇员。当时正值 1926 年秋天，美劳联恰恰要在底特律市举行年会，即将要组织汽车工业工会的传闻不绝于耳，如果在这种情况下裁减雇员，亨利必然成为众矢之的。因此“急中生智”，一反常态地宣布了 40 小时劳动付给 48 小时工资的计划。这样，亨利一石二鸟，既降低了劳动成本，又遏止了雇员的工会化。

后来，亨利惬意而直率地强调说：“购买劳动力和购买商品一样，一定要留心不花冤枉钱。”而底特律一个牧师说得更加有趣，他说：“亨利·福特否认他实行 5 日工作周是出于慈善目的的作法，正像一个老处女强调她风骚的名声被粗暴地夸大了一

样。”

1921年，亨利·福特在《国家商业》上发表文章，吹嘘福特公司的一切发明都“归世界所有”。其实，在产品改进方面，亨利根本没有这种吹牛资本，这是因为他在这方面的贡献微乎其微。他推出的T型车，连续18年不更新换代，至少他的汽车设计一直没有丝毫改观，美感、舒适和更加科学、先进的技术设计都没有在T型车上体现出来。后来，还是由于对手们的成绩，方使亨利意识到了“沉舟侧畔千帆过”，这才迫使自己放弃T型车。

等到亨利决定放弃T型车，以后每年推出一个新车型时，他再也不说一切发明归世界所有了。亨利开始严格保守每种新车型的秘密，T型车取消之后的每一辆新车型的完成，都是在极端保密的条件下进行的，最关键的环节只有亨利和另几个核心人物才知道。

1926年，随着T型车丧钟的敲响，标志着美国汽车工业跨进了一个全面竞争的时代。在这个时代里，“福特”和“通用”两大对手彻底换了位置，名次重新排定。通用汽车公司从此打败国内所有对手，一直遥遥领先。

1945年9月接管权力时，小亨利·福特28岁，在这浩瀚复杂的汽车工业世界中，他只经过最起码的学徒期。凡是认识这位年轻的亨利·福特的人，在以后的35年中，没有人怀疑过他的精明、坚强和矢志不移，他的目标就是挽求、巩固和加强福特汽车公司。尽管他接管权力时很年轻，也没有人怀疑过他自持的能力，能够克制自我，选任并尊重有能力的、年长的经理人员。但是，在最初的年月，甚至在50年代和60年代，公司的高层人士感到小亨利·福特对自己在汽车方面的直觉缺乏自信，

那是因为他缺乏有关汽车工业的感性知识，因此，在学习做生意的过程之初，他知道他需要学习和帮助。

傀儡皇帝亨利·福特的知识是在工作中学到的。他并不甘心做福特公司有名无实的首脑、公司的发言人。年轻的小亨利需要发现一些属于他的特性，作为一个号称气宇不凡手中又握有数百亿美元财富的年青人，他还想做一些力所能及的贡献。亨利·福特二世在“人类工程”方面找到了他所需要的一切。

“人类工程”一词出自沃尔特·雷瑟之口。第二次世界大战结束之后，美国汽车工业的劳工问题重新出现。过去，为了取得战争胜利，一切不满都被搁置一边，而现在不满突然爆发出来，罢工四起，要求增加工资，工会领导人指责公司老板。

1945年10月19日，美国汽车行业工会领导人，沃尔特·雷瑟声称，“企业资方早该认识到人类工程同机械工程同等重要。”

“人类工程”触动了亨利·福特二世，在他身上定了音。这正是他在福特公司要从事的第一项事业——为了公司的生存和他自己权力的巩固，他必须这样——在这个短词里还包含着个人的挑战。

“我觉得，小亨利总想同他的祖父比高低。”阿杰·米勒说道。但是他不想正面挑战，他知道自己发明不出新产品——而“人类工程”给他指出了方向。他的祖父老亨利对汽车从事机械工程，而他要对人从事人类工程。

“人类工程”是小亨利事业上的突破点，面对二次大战结束时的劳工纠纷，亨利·福特决定同时着手做基层工作。

他已经有了约翰·巴加斯作为得力助手。巴加斯在欧尼·布里奇来到之前实际

上是公司第 2 号人物。人事和劳工关系是他的专长。亨利·福特还聘用了另一名顾问厄尔·纽瑟姆，他来自纽约，是一位有礼貌的宣传家。

纽瑟姆在 30 年代和少数一些人帮助在新闻机构建立起新的公共关系学。在为石油工业工作期间，他曾经宣传无烟尘地窑的优点，劝人们使用汽油来代替烧煤取暖，解除人们担心汽油锅炉可能会爆炸的恐惧心理。他于是成了地下室之父。

纽瑟姆帮助亨利·福特二世给联合汽车工会 1945 年底提出的工资要求拟了一封复信。

当时，底特律笼罩着阴冷的气氛。联合汽车工人工会的罢工席卷了通用汽车公司，福特公司最简单的答复也许应该是做出让步。然而，亨利·福特指出他的公司自从 1941 年慷慨地同意成立工会以来已经发生了不少于 773 起罢工。他说，福特公司“要求得到当年我们给予工会的同等程度的安全，”而保证提供这种安全是进行谈判的前提。

尽管小亨利·福特持重谨慎，颇具政治家风度，他的信却显示出强硬的谈判姿态，引起了联合汽车工人工会的猛烈反击。

福特公司工会负责人迪克·伦纳德说：“有一个避免罢工的简单办法，那就是停止激怒工人。”

尽管亨利给联合汽车工人工会讨价还价的复信看起来严厉苛刻，他与汽车工业的其他领导人不同，这些人中的大多数仍象 30 年代那样没有改变斗争方式。

亨利·福特的与众不同在 1946 年 1 月 9 日很清楚地显示出来。这一天，爽朗的亨利·福特二世在底特律对汽车工程师协会的 4000 名成员和来宾发表了讲话——所有汽车行业的人物都在场。

这是亨利·福特二世作为福特汽车公司负责人的首次公开亮相。

他讲话的主题是汽车城每个人都感到焦虑的问题。他的讲话今天看起来只是一种常识，但是当时却显得激进并且带有煽动性。小亨利·福特说：

“人们在各自的私生活中不曾想卷入街头争吵，而却在过去几年里发现他们在报上有声有色地称名道姓相互攻击。……没有理由为什么一件不满和委屈的事不能象要求保险赔偿那样迅速得到解决，没有理由为什么一份工会契约不能象两家公司谈判签订商业合同那样，用同样的效率和愉快的心情起草和通过。”

没有一个主要的工业家曾经用过如此调和和富有建设性的方式发表演说。

“劳工组织在这里将继续存在下去。”小亨利·福特说道，“福特公司不想‘破坏工会’，开倒车。”

亨利·福特在发表演讲之前十分紧张。这是他首次露面，他知道汽车城对他持怀疑态度。

“他不像他脆弱、目光锐利的祖先。”《时代》杂志这样报道，“他在过去也不显得具有老人的天才。”

厄尔·纽瑟姆在办公室准备了不下 18 份讲稿，亨利二世逐一演习，当他在某个词上卡住了，他就换一个讲稿，因为这个青年人的演讲能力不比他的父亲和祖父强多少。

亨利家族前几代人的声音听起来又高又尖，亨利·福特努力把声音压低一些。

在演讲的前一天，厄尔·纽瑟姆从麦迪逊大街办公室步行到大中心车站准备乘火车去底特律时，遇到正在纽约采购的亨利夫人安妮。

“您是否前往底特律听演讲，”他问

道。

“我用不着去，”亨利·福特夫人答道，“昨晚他大声朗读讲稿，弄得我几乎整夜没睡。他整个讲稿都能背下来了，我也一样。”

《底特律新闻》报道说，“他讲话诚恳，打动了在场的广大听众的心。……在演讲过程中，许多时候鸦雀无声。”美国所有的重要报纸都在头版位置详细刊登了亨利·福特的讲话内容，还发表了社论，甚至白宫也对这次讲话作出了反应——“我们也一样在发表同样的观点。”

报纸还大量报道了这位年青人，说他有勇气、坦率、具有政治家风度。

大卫·刘易斯教授对福特一世和福特二世对美国新闻传播产生的影响有绝对的发言权。他在1976年说，亨利·福特的“人类工程”演讲是他一生中得到的最广泛宣传的演讲。它使福特二世一夜之间成了全国性人物。

1946年2月4日，亨利·福特二世照片上了《时代》杂志的封面，这就是一个证明。

联合汽车工人在亨利·福特发表演讲后同福特汽车公司取得了和解，并且确定了福特公司劳资关系的原则，这个原则此后被广泛遵循。

“当工会仅需要增加工资时，”沃尔特的兄弟维克多·雷瑟回忆道，“它就向通用汽车公司施加压力，但是当谈到原则的具体内容——退休保证金、失业补助——那它总是首先找福特公司。”

“我们知道，福特公司的政策最终是由一个愿意开辟新天地并且对工人富有同情心的人所决定的。”联合汽车工人工会70年代后期的负责人道格拉斯回忆道。

自从1945年以来，亨利·福特的后蒙

思想给福特公司带来了好处。公司经历了多次罢工，1967年最严重，但是公司对待联合汽车工人工会建议的坦诚态度通常起了作用——1950年尤其显著，这一年来莱克斯勒公司的K·T·凯勒拒绝向工人提供退休金，而福特公司前一年就已经同意给工人这种权利，接连爆发的罢工使莱克斯勒公司的生产遭受了10亿多美元的损失，导致凯勒退休。这给福特公司提供了乘虚而入，超过莱克斯勒公司的大好机会，使它跃居美国汽车业第二位，并从此一直保持下来。

亨利·福特并没有给福特汽车公司带来特殊的财务经营才能，他从来不是杰出的汽车商，而他的弟弟比尔在这方面显得比他精明得多。此外，亨利·福特也从来不自称是技术专家。但是，在“人类工程”方面他却找到了他可以以独特的方式发展的题材，这也保持了家族的传统。亨利·福特的父亲和祖父曾经把这一传统同福特的名字联系起来。

亨利·福特二世在谈及家族延续性这一类话题时，心情并不平静。按照他自己的说法，当他接管公司时，他找到了一份职业，他忙于工作是有目共睹的。他对人生的看法——至少是他想让世人知道他对人生的看法——凡事总有先后。事情发生了，人们按照他们的想法去做。他同历史潮流毫无关系，与祖父辈的显亲贵戚也很少往来，也很少考虑如何寻求心态平衡。有人提出他在40年代末奋力挽救福特公司，目的是要胜过他的祖父或者挽回他父亲的败局，他对这种提法十分生气。

但是，在那些岁月里与他共事的人还清楚地记得：他的干劲、锋芒、跃跃欲试的劲头以及他想证明某事的冲动——所有这一切他总是试图掩盖，然而却总是以令

人十分惊讶的方式暴露出来。

当福特——费格林拖拉机合伙关系破裂后，威廉·戈塞特在为福特公司打官司作准备时想到，如果能取得已经退休的查尔斯·索伦森的帮助也许会对福特公司大有益处。于是他便安排亨利·福特同他会面。这位负责汽车生产的前公司领导人索伦森提供了他力所能及的一切帮助。

“我将考虑考虑。”亨利·福特最后说道，显得很没有礼貌，在会见中，他自始至终表现得傲慢粗率。

“他害死了我父亲。”小亨利后来在为自己的粗鲁无礼的举止辩解时对戈塞特说。他说，索伦森是老亨利·福特的帮凶，他们使埃兹尔受到挫折和陷入困窘，使埃兹尔的生活成为地狱般的苦境，既然如此，索伦森同埃兹尔之死有牵连。

“我认为小亨利总在想证实什么。”约翰·琼·巴加斯说。她是前联邦调查局官员约翰·巴加斯的第二个妻子，是个寡妇。她丈夫曾经是亨利·福特在公司的心腹。她能记起在 70 年代举行的那些“红葡萄酒”晚会上，她丈夫和亨利·福特坐在一起畅谈痛饮到深夜，他们回忆往事，谈论他们在哈尔·贝内特的斗争。有一段时间他们实际上都带着枪支上班，担心这个警

察头目和他的心腹会对他们下毒手。两个志同道合的知交回忆了过去四分之一世纪里发生的事，重温了他们的峥嵘岁月。

“亨利，你为什么老是忧心忡忡？”巴加斯突然问道：“你用不着这样烦恼，干吗不到外面走走，去玩玩？”

琼·巴加斯还记得小亨利·福特话里的强烈情感。

“我心里总想是我祖父害死了我的父亲，”小亨利·福特说，“我知道他死于癌症，但是这是我祖父对父亲的态度所造成的。我想念我父亲。”

奇怪的是，福特公司热衷于生产汽车、生产底部带 4 个轮子的金属盒子的同时，多年来也居然为人类心灵中一些最强烈的欲望——炫耀、嫉妒、竞争和报复提供了一个发泄场所。制造新车，尤其是那些人们认为永远也不会再推出新车的公司能制造新车，对汽车制造商来说，已经证明是他们进行相互报复的一种特别令人感到满足的方式。

1945 年以后的年月里，这位过去人们从来没有认真对待的胖王储开始按照他自己的方式进行报复。他证实了自己具有无愧于作为一名真正的亨利·福特的品质。

二、汽车奇人：李·艾柯卡

个人简介

李·艾柯卡，1924年出生于美国宾夕法尼亚州的艾伦郭，父亲尼古拉·艾柯卡是个意大利移民，精明、勤劳、乐观，他对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，又到普村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，他就对机械工程没有兴趣了，想改行搞销售。

公司留下他来当推销员，但他得自己去门路推销商品。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让他一试，在成品销售办公室给了他一个低级职位。

他认真向有经验的职员请教，并自己探索实践，经过两年努力，推销能力迅速提高，销售量大为增加，为公司屡立功勋。

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。这期间，艾柯卡认识了一个对他影响很大的人——查理·比彻姆，艾称他是“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，然而也有不满意的时候。1956年，艾柯卡在福特公司开展的汽车安全运动中失败，福特牌汽车销路不佳，而他负责的分区在全国又是最糟的。

艾柯卡想尽一切办法，终于找到了一

个妙策，提出一项计划，叫做“花50美元买福特牌1956年新车”。

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。

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

此时，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全面工作，同年11月被提升为福特公司的副总经理。这是他一生中最为开心的时期。他与同事们不断试验各种汽车模型。

任副总经理期间，他还特别注意研究消费者心理，强调青年是天使，是未来市场上的买主，而公司董事长亨利·福特二世又是一个懂得年轻人想要什么时髦式样汽车的人物。

在这天时人和之时，艾柯卡提出：“我们不能生产那些不能吸引年轻顾客的汽车，”并组织公司里的一些有创造力的年轻人研制出“马斯腾”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”，第一年就卖出了40万辆，头两年的利润达17亿美元。

1970年12月10日，艾柯卡任福特公司总经理。但因与公司董事长亨利·福特二世有矛盾，1978年7月13日，艾柯卡被公司解雇。

1980 年 1 月 1 日，克莱斯勒公司请艾柯卡任董事长和业务主管。上任后，他进行改革，裁减人员，关闭工厂，节省了公司费用。仅此两项就使生产费用由 21 亿美元降到 18 亿美元，为汽车生产筹集了大量资金。

艾柯卡注意增加代理销售商，加强汽车销售环节，增加了汽车的销售量。

艾柯卡为挽救克莱斯勒的财政危机，决定向政府求援，在政府做大量工作，将国内外 150 家银行的催还贷款单压下来；还降低自己和职工的工资。经过一番努力，公司开始复苏。

1982 年，经过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。

1983 年 7 月 13 日，艾柯卡在全国新闻俱乐部宣布偿还政府债务。

1983 年，在美国的民意测验中，李·艾柯卡被推选为“左右美国工业部门的第一个人物”。

1984 年，由《华尔街日报》委托孟洛普进行的“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。

推销有法

他发明了“50 计划”法：凡是买一部 1956 年新福特汽车的顾客，首期可以只付车价的 20%，余额分 3 年付清，月付 50 元。

为了宣传“野马”，他竟借给被邀请来的各大报纸编辑每人一部“野马”，让他们先开几星期……

在走出莱海伊大学的校门时，李·艾

柯卡发誓说他要在 35 岁以前当上福特公司的副总经理，这意味着在 1959 年 10 月 15 日以前，他要完成不少工作。战后汽车工业迅速发展，汽车商的主要问题不是推销，而是让顾客在等待汽车出厂的那几个月内高高兴兴，不为排队名单而苦恼。面对这一切，李·艾柯卡认识到只有投身福特公司外边广阔的推销天地，才是最快的成功之路，于是他在宾夕法尼亚州切斯特城找了份推销员的工作。

在那里，他受到了福特公司东部地区销售经理查利·比彻姆的庇护。

艾柯卡曾经说过，除了父亲以外，比彻姆对他的一生影响最大。他说：“比彻姆在我的心中占有一个特别神圣的地位，他不仅是磨炼我的良师，也是向我挥舞鞭子的折磨者，但是，我爱他！”如果说老艾柯卡以其铁的纪律养成了儿子在家里的性格，那么，比彻姆以其特有的训练方法，在艾柯卡的职业生涯中留下了不可磨灭的印象。

比彻姆的旨意不容讨价还价，他对公司总部的官僚作风总是表现出大不敬。他常常要求下属把自己的想法写在纸上。他认为只有这样才能理顺头脑里不明确的思想，才能产生有价值的东西。他讨厌那些来自总部的堆积如山的文件，讨厌空洞的说教。他只信奉一点，就是成绩、成绩、成绩。在他看来，谁要是拿不出成绩，不管他官有多大，都比狗还不如。

许多在比彻姆手下工作过的人，每当谈论起这位推销大师时就心有余悸。他总是骑在下属的背上，驱赶着他们不停地向前奔跑，直到精疲力竭。

曾经在比彻姆手下干过的福特公司副总裁劳克斯说：“我真怕他，他当着满屋子的人批评你，叫你无地自容。”有一次比彻姆把劳克斯骂得体无完肤，由于受不了这

种污辱，劳克斯对他的上司说马上辞职。可是比彻姆却说，他只有对他很尊重的人才如此严厉。比彻姆是个卓越的推销员，有高超的推销技术，他充满了乐观与自信，从不认输，就像老艾柯卡那样，绝不认输。

虽然比彻姆非常讨厌文牍主义，讨厌无聊的废话，但是，每周他都要把下一周该干的工作写下来，排出轻重缓急，拟成清单，然后，从下星期一上班起就逐项完成。他不仅自己这样做，而且还要求自己所有的门徒都照此办理。比彻姆信奉的是大棒，而不是胡萝卜。他极少称赞部下，偶然表扬一下，也要加一句“但是……”。

比彻姆从起点对艾柯卡进行考验。艾柯卡喜欢谈派他去宾夕法尼亚州的波茨敦工作的情况。那里的一个经销商有 40 辆卖不出去的旧卡车。按照他的说法，这批车就是一堆废铜烂铁，比一堆废物好不了多少。艾柯卡到那里后，调查了市场情况，让经销商降价出售，因为尽管这是一批旧货，但至少还能够打了较大折扣收回货款。这个经销商就出清了这批旧车。艾柯卡向比彻姆报告了他这次取得的巨大胜利。比彻姆只给他回了一份电报。电文说：“速赴塔莫奎。”这是宾夕法尼亚州的另一个城市，那里有另一堆旧车等着他去处理。在这些日子里，艾柯卡在比彻姆的指导下，学到了最基本的一课，那就是把旧货尽快出清，换取现金，停车场上汽车存货的期限不能超过 30 天。

在比彻姆的塑造下，艾柯卡得了明显的进步。他对工作勤勤恳恳，使比彻姆挑不出他的错。他总是一丝不苟地行使着自己的职责，令上司刮目相看。他按照比彻姆的规则行事，强迫自己和下属一样拼命工作，必要时还恐吓他们；有时则授权给他们，让他们充当自己的代表，但是，却

时时监督他们、质问他们。这套简单易行的办法，使他终生受益菲浅。

也就是在比彻姆的塑造下，艾柯卡成了一颗推销明星。

50 年代初期，美国经济略显衰退，福特公司决定大幅度裁减职工。在这次大裁减中，有 1/3 的经销员被解雇。很幸运，艾柯卡仅被降了职，并没有被解雇。不过当时艾柯卡并不觉得幸运，有一阵子很消沉，认为自己的前途完了，甚至想改行去做食品生意。由于对自己从事的工作的强烈信念，在情绪低潮过去以后，艾柯卡又开始加倍努力工作，几个月后又回到原来的职位。1953 年，艾柯卡已升任费城地区的销售副经理。

当时，正值福特汽车销售额下降，库存量日益增大。艾柯卡为此绞尽了脑汁。他把一些推销员的谈话秘密录音，然后反复播放，试图从中找到推销成功或失败的原因。

艾柯卡开始行动了。他第一个推销绝招，就是把宾夕法尼亚州一位经营者的旧汽车存货全部买了下来。

对于艾柯卡的这个作法，许多人不以为然，库存的汽车没卖掉，反而先拾一堆破烂，这简直是自找麻烦。再说，背着这么沉重的包袱怎么去推销？公司可不会认这笔倒霉帐。

然而艾柯卡自有他的主意。

他买下旧汽车后，开始大作宣传，让人们都知道这个旧汽车经营处，并展开提供折价调换新汽车的业务。

他还从本州的注册清单上找到那些拥有最古老汽车的主人，然后逐一登门造访。情况果然和他设想的一样，这些旧车主是福特汽车的潜在买主。

结果，旧汽车和旧车主的订单使艾柯

卡获得了令人惊异的成功，短短 3 个星期，宾夕法尼亚的汽车库存全部销售一空。

所有福特公司的推销员和领导都为之震惊。

艾柯卡用事实证明了自己的推销才能，从此，福特公司的高级管理人员比彻姆成为艾柯卡的良师益友，对他倍加赞赏。而他们之间的友谊也使艾柯卡后来受益不浅。

幸运之神开始向艾柯卡招手。

然而时光如同流水，从艾柯卡一鸣惊人到再度辉煌，其间却整整苦熬了 10 年光景。

汽车推销是一项创造性的工作，需要不断学习，不断积累。其间，失败、犯错误是难免的。艾柯卡也遇到过这种情况。

1956 年对艾柯卡来说是艰辛的一年。这一年福特公司决定在汽车的安全设备上做文章。公司向市场推出一种驾驶汽车的安全装置，这一装置的关键部件是装在仪表盘前面的预防撞击的安全垫子，在汽车发生碰撞事故时可以保护驾驶员的头部。公司给艾柯卡所在的地区送来一部给汽车商看的影片，内容是这样的：有位乘客的头部撞到挡泥板上之后，由于有新的防震垫，所以安然无恙。为了配合说明这一点，影片介绍说，这种防震垫很厚，如果一个鸡蛋从两层楼的高度落下来，鸡蛋将会从垫子上弹起来而不会破碎。

艾柯卡由于没有吃透影片的原意，他不是让推销员通过看电影来了解防震垫的安全效果，而是真的把一个鸡蛋从高空扔到垫子上。在这次区域性的推销会上大约有 1100 人观看艾柯卡的表演。艾柯卡把防震垫拆下来铺在一个台子上，然后手里拿着一盒鸡蛋爬到一个很高的扶梯上去。

他扔下的第一个鸡蛋根本没有落到垫子上，而是跌碎在木头地板上，引起观众

的哄堂大笑。在扔第二个鸡蛋时，他更加小心，可是替他扶梯子的助手偏偏在这时晃了一下，结果鸡蛋从助手的肩膀上落了下来，观众再次喝起倒彩。

第三、第四个鸡蛋倒是落到了防震垫上，但不幸得很，全被碰破了。最后的第五个鸡蛋达到了目的，观众发出了欢呼。

艾柯卡从这件有趣的事情上得到了两点教训，一是不能在推销会上用鸡蛋作表演；二是不能在顾客面前说无准备的话，做无准备的事。

那天艾柯卡脸上溅了许多鸡蛋汁，而那一天的事情也似乎成了 1956 年汽车销售不佳的先兆。

在整个福特公司的汽车销售形势中，艾柯卡所在的这个地区又是销售情况最糟的。

“鸡蛋事件”之后，艾柯卡设想了一个新主意。

李·艾柯卡在克服这场“福特 56”车的灾难中充分发挥了他的聪明才干，他计算出，从一辆新的 56 年福特车价中减去 20% 的支付款项，然后每月交付 56 美元，3 年刚好付完，这么点钱谁都出得起。

他决定：任何客户如果买了一辆 1956 年型的福特新车，那么可以先付 20% 的车钱，其余的以后每月付 56 美元，3 年付清。这样几乎任何人都能买得起，他把这个办法叫做“56 元换 56 型”，希望通过这个办法刺激本地区的销售量。

“56 买 56”成了费城地区福特公司的口号，而且艾柯卡还把这一口号与另外两个花招联系起来：一包土豆片和一张叫做“wujatak”的卡片。该卡片的英文意思是“你买吧”。

艾柯卡的锦囊妙计是这样的：他让福特车的推销员们带着“你买吧”卡片驱车

至超级市场停车后，一旦发现保护很好的车，他们便从旧车价格指南中找出该车价值的价钱，然后把它抄写在“你买吧”卡片上。买东西的人回到其汽车旁时，往往会看到车窗玻璃上挂着一卡片，标明出价多少收购此车，叫你换一辆新福特车。另外还有艾柯卡的土豆片，袋子上写着“赌注已下，每月支付 56 美元，垂手可得福特车”的箴言。

艾柯卡的主意看似简单却奥妙无穷，56 美元加上土豆片再加“你买吧”，这场推销运动瞬间就获得成功。几星期内，费城地区福特车的销售量便跃居首位。罗伯特·麦克纳马拉决定在全国推行艾柯卡的推销法。他取消了免费赠送土豆片这一招。

“56 买 56”为那年福特车的销售注入了一支迟到的兴奋剂。

不到 3 个月，艾柯卡所在地区费城的销售额就由全美最差猛地跃居榜首。在迪尔伯恩，主管福特分部的副总裁罗伯特·麦克纳马拉（后任肯尼迪政府的国防部长）对这个计划十分赞赏，并把它纳入了福特公司全国销售战略。仅此一招，福特公司就多卖了 75000 辆新车。

辉煌的成功，很快使艾柯卡得到了报酬，被晋升为华盛顿特区经理，在高级管理层获得了第一个职位。

不久，他的良师益友比彻姆也荣升为福特客车分部和卡车营业部的主管。比彻姆理所当然地把自己的得意门徒带在身旁，让艾柯卡出任全美卡车营业部主任，此后不到一年，又让他主管客车销售。到 1960 年 3 月，艾柯卡已身兼两职，成为“福特”的一名要员。

“官运亨通”的艾柯卡继续“青云直上”，在搬进福特总部的玻璃大厦办公 4 年以后，即 1960 年 12 月，麦克纳马拉和比

彻姆说服了亨利二世，让艾柯卡出任福特分部的总经理。这使艾柯卡越过了几百个强有力的竞争对手，坐到了这把令人眼热的交椅上。当时，他年仅 36 岁，叫不出名，在福特公司，至少有半数人根本不知道他是谁，另一半人则连他的名字都念不好。但是这个意大利佬却当上了世界第二大公司最大一个部门的总经理，而且如此年轻。

在福特汽车公司，要坐上高层领导的一把交椅是不容易的，而要坐稳一把交椅就更加困难。拥有至高无上权力的亨利二世，别说哪个人拿不出政绩，就是哪怕感觉到哪个人有哪点地方不顺眼，他就可以打发你马上卷上铺盖回家，而且不必通过他亲口说出来。曾经挽救过福特公司的总裁布里奇就是前车之鉴，何况艾柯卡一个部门经理。

因此，艾柯卡必须做出新的更大成绩来。没有多久，他萌生出一种想法，生产一种由他主持设计和生产的新车——野马型。

车型选定了，名字有了，为了使这匹野马能够早日奔驰起来，整个福特汽车制造厂不分昼夜地投入了“野马”之战。

与此同时，艾柯卡做了周密的营销计划。

首先是在宣传上大下功夫。一些大学的校刊编辑被请到迪尔伯恩，把“野马”车提供给他们使用几个星期，100 名报界人士乘坐由 70 辆“野马”车组成的车队，在参加正式展出还有 4 天的时候，进行了从纽约到迪尔伯恩的长途旅行。长达 700 英里的行驶完全证实了“野马”车性能的可靠。结果，新闻界表现出了前所未有的热情，几百家报刊在显著的位置刊登了大量关于“野马”车的文章和照片。

他们从不同层次、不同年龄的顾客中请来 54 对夫妇，让他们参观评估野马车型。他发现白领阶层很中意野马车型，而蓝领工人则把野马当作身份与地位的象征。他又请各对夫妇对野马进行估价，结果每人都至少多估计 1000 美元。当他宣布野马车的实际标价时，参观者简直惊呆了。他们都想拥有一部野马车，这真是一个意想不到的好兆头。艾柯卡当即拍定，野马车价不得高于 2500 美元。

他又竭尽全力，掀起了全国宣传战。在全美最繁忙的 15 个飞机场展览野马车，在全国 200 多家假日饭店的过厅里陈列野马车。密执安大学橄榄球比赛时，他们租用一停车场几英亩地，竖起了“野马车”巨大招牌。

1964 年 4 月 17 日，艾柯卡终于盼来使他激动万分的一天。全国各地的福特承销店被顾客挤得水泄不通。有些急于想买到野马车的顾客竟出高价争相购买销售商的陈列品。西雅图一位开着水泥车的司机在路过承销商的陈列室时，竟被陈列的野马车搞得神魂颠倒，车子失控，结果把橱窗撞个稀巴烂……

野马车轰动全国。上市第一周，就有 400 万人去过福特代理店，这是前所未有的。人们如此喜欢野马车，就连艾柯卡也没想到。面对如此激动人心的情景，艾柯卡也立下了豪迈的誓言：在野马一周年的生日——4 月 17 日，销售野马车 41.7 万部。这是多么富有戏剧性的数字。

1965 年 4 月 6 日晚上，一位回加利福尼亚州的年轻人买下了一部漂亮的红色敞篷野马车，此时，他买的是第 418,812 部，从而打破了 41.7 万部的预想数字，这是艾柯卡创下的第一个新记录。

野马成功了！

野马为福特公司创造了数十亿美元的利润。

野马也把它的创造者——艾柯卡送上了又一个新的台阶。

野马车的成功证明了艾柯卡是一个推销天才。

如同野马车成功来得那么快一样，艾柯卡又得到了一次大提升，一下成为公司客车与卡车集团的副总裁。

锐意创新

为了满足消费者的求新心态，艾柯卡反复调查市场，不断推出新车产品。

由“野马”到微型汽车，无不显露了艾柯卡的才华。在新产品研制中，艾柯卡集中了大批人才，也正是这些人才，使艾柯卡不断走向成功。

1960 年 11 月 10 日，麦克纳马拉升任福特公司总裁，艾柯卡在同一天继任麦克纳马拉的原职务——公司副总裁和福特部的总经理。艾柯卡越过了几百个资历比他深的竞争对手，坐到了这个宝座上。当时，他年仅 36 岁，不很出名，在福特公司，至少有半数人根本不知道他是谁，另一半人则连他的名字都念不好。但是这个意大利佬却当上了美国第二大公司最大一个部门的总经理，而且如此年轻。艾柯卡感到压力很大。许多年龄比他大、经验比他多的人没有得到提拔，因此必须加强管理，提高工作效率。另外，迄今为止，还没有一种车型是在他的领导下开发的。不久，这两个问题都有了突破性的进展，这就是“一季一查”制度和“野马”汽车的诞生。

一季一查制度是艾柯卡在管理制度上的新动作。一季一查制度说起来很简单，就是每隔 3 个月，每个经理和其顶头上司坐在一起检查自己在过去 3 个月里的工作，

并且制订下个阶段的工作目标。一旦彼此都同意了新目标，经理就用文字记下来，然后由上司在上面签字。经验证明，把计划用文字记下来是计划得以实施的重要一步。

不管在福特公司，还是后来在克莱斯勒公司，艾柯卡总是要求手下的人实行这种一季一查制度。艾柯卡除推行一季一查制度外，还注意发挥自己的果断决断力，他把决断力看作成功管理的关键；注意发挥员工的积极性，把员工的积极性看作企业发展的动力；注意培养团结精神，把团结精神看作企业长治久安的基础等。

在福特公司期间，令艾柯卡出尽风头的要算野马牌汽车了。

在汽车行业有一种普遍看法，认为汽车的经营者可以操纵消费大众，影响消费大众。只要汽车行业告诉他们应当买什么车，他们就买什么样的车。艾柯卡认为实际情况恰恰相反，汽车行业只能卖给顾客愿意买的车，汽车行业应该服从顾客的要求，而不是汽车行业领导他们。所以，了解到顾客的需求心理是成功开发新型车的基础。

为了设计出适应顾客需求的新型汽车，艾柯卡等不到天亮就爬起来工作；夜幕降临时，还舍不得离开岗位。

他从社会上组织了一批富有创造力、精明能干的年轻人，以每周聚餐一次的形式探讨研制新型汽车。小小的聚餐会凝聚了汽车研制的各种本领。公共关系人员不断地搜集各方顾客对未来汽车的要求；市场调查人员也搞到了可靠根据，未来10年将是青年人的世界。因为二次大战之后，出生率激增，几千万婴儿已经长大成人，将向全国市场蜂拥而来，60年代，青年人将增加50%以上。预测人员也断定，以后

10年，汽车销量将大增，青年人起码要占增幅的一半。能吸引年轻顾客的汽车必须具备三大特点：款式新、性能好、价格便宜。艾柯卡通过集思广益的可行性研究后，决定在1964年4月召开的纽约世界博览会开幕式上推出具有上述三大特点的新型汽车。

事情就是这样，说起来容易，做起来却很难。尽管他们在新车制造方面作好了各种准备，但理想的新车模型却迟迟不能选定。艾柯卡越来越没有耐心了，因为要在世界博览会上一显身手，至关重要的是必须1962年9月1日前拿出一个全部审核通过的泥塑模型。

1962年6月艾柯卡心急如焚，新车要想在1964年纽约世界博览会上展出，就必须马上设计好图样，而时间只剩下了21个月。他们要统一思想，做出最后决策，决定由哪家工厂生产，购买哪些设备，还要选择供货商和销售商。为了加快进度，艾柯卡决定在设计人员中搞一次竞赛。他把设计主任和3个高级设计师叫到自己的办公室，要求他们搞一场公开竞赛，每个设计室至少设计出一种模型。

8月16日，设计室主任助手戴夫的设计首选了，整个车型很漂亮，极富浪漫气息，像一只飞奔的野猫，因此最初得名“美洲豹”。但是，给一辆新车起一个名字并不像设计一个车门或车顶那么简单，经过几多周折，最终福特公司把它命名为“野马”。“野马”并不是马的名字，而是第二次世界大战中一种神奇战斗机的名字。它表示野马汽车“在辽阔的土地上驰骋奔腾，注定会取得巨大的成功”。车型选定了，名字有了，为了使这匹野马能够早日驰骋在绿色的田野上，整个福特汽车制造厂不分昼夜地投入了“野马”之战。

1964 年 4 月，野马汽车与顾客首次见面，立即引起轰动。福特公司各地的汽车商都被顾客团团围住。有的汽车商因人多不得不将陈列室锁上；有的地方因人拥挤无法将汽车放到预定的位置。这种车投放市场的第一个周末，就空前地有 400 万人找公司的汽车商要求买车，其受欢迎的程度远远超出原来的估计。“野马”上市一周年——1965 年 4 月 16 日晚上，福特公司共售出野马汽车 418812 辆，创下了空前的汽车销售记录。“野马”车仅头两年就获纯利 11 亿美元。

野马车的成功使“野马”二字也成了热门标志。各行各业争用“野马”的标志，出现了“野马”俱乐部、“野马”太阳镜、“野马”钥匙链、“野马”帽等。

艾柯卡被普遍认为是“野马”之父，从而使他成为汽车界的风云人物，美国《时代周刊》与《新闻周刊》都以他为封面人物。有一件小事可以说明他在当时的知名度。一次，艾柯卡乘公司的飞机飞越大西洋去欧洲旅行。那是一个星期天的早晨，飞机飞过大西洋上空的冰山之路。海上有一艘气象船正在向过往飞机发布天气预报。机组人员通过无线电询问天气情况，随后他们之间攀谈起来。当这位气象观察员知道他们是福特公司的人以后马上就问：“我买了一辆‘野马’车，艾柯卡在飞机上吗？”这时一架荷兰皇家航空公司的班机也正在附近飞行，机上驾驶员插了进来：“注意，这是艾柯卡乘坐的福特公司的飞机吗？我要和艾柯卡通话。”接着，一架泛美航空公司的飞机也飞了过来，参加了空中谈话。那时，艾柯卡正睡着了，驾驶员走进机舱对艾柯卡说：“你有电话。一艘气象船和两架飞机同时要和你通话。”

汽车行业中的一颗新星从此升起了。

由于野马成绩斐然，只花了这样少的投资就获得这样多的利润，因此人们提出了这种车型是谁搞出来的问题。荣誉属于谁？这个问题在汽车行业里争论了好几年。而由于艾柯卡控制着野马的宣传大权，汽车行业以外的人们总认为他是“野马之父”，其实，李·艾柯卡不是“野马之父”，至少不是“亲生父亲”。野马车本身长而低矮，它是汽车制造业万魔之源的线条和钢结晶而成，福特设计中心决定了野马车的车形，但原车形是根据科瓦尔——孟扎牌车设计的，雪佛莱牌车给它注入了青春与活力。甚至可以说，研制野马车的最初想法来自通用汽车公司，在第二次世界大战以后的年代里，福特汽车公司所选择的发展方向都是如此。

然而通用汽车公司没有制造野马车。福特公司却造出来了，这份功劳应该归于李·艾柯卡。

李·艾柯卡一见到野马便知道它将是一种很畅销的车，所以就把它搞了出来。他亲自预算费用，安排收集调查数据以证明他的看法。当时，他的上司们，包括亨利·福特，正竭尽全力减少开支，以便于一些诸如改造猎鹰篷车，V-8 型装饰车等小打小闹的事情，而不愿象以前制造埃兹尔车那样去制造新车，尽管野马车并不象埃兹尔车那样是“新车”，它只不过是安装在原有车身上的新改装车。

艾柯卡组织了一个野马车小组。这些人都很忠实于他。他们不但愿意加班加点，而且也愿意星期六早早就上班，以便尽快解决置埃兹尔车于死地的生产和质量问题。他们在不到 20 个月的时间里完成了 30 个月的研制计划。他们星期六上午 7 点都去密斯根大街费尔莱恩汽车旅馆聚餐。这些人包括现在贝尔公司和豪厄尔公司总裁弗

雷，现任克莱斯勒汽车公司总裁哈尔·斯珀利希（艾柯卡是该公司董事长）和雷纳德·E·彼得森（现任福特公司董事长）。

该小组的成员还有乔·奥诺斯和戴夫·阿什，他们是最终决定博迪奈特——德拉罗莎设计模型的设计师。小组的另一成员是福特公司公共关系部主任沃尔特·墨菲，一些妒忌他的人说他充当了艾柯卡的私人广告代理人。

有许多人妒忌艾柯卡。他那能干而富有进取心的态度，旁若无人的举止，挫伤了那些自私自利的人。李知道怎样吓唬人和摆布人。他能把人吓死，他对付傻瓜并不比麦克纳马拉仁慈。他很少倾听那些给他的前进带来麻烦或放慢其前进步伐的人的意见。他常骂人，穿着花哨而且喜欢挥舞一支又大又粗的雪茄烟。他具有东宾夕法尼亚汽车商人所特有的风度和老于世故的性格。他似乎很讨厌那些不崇拜他的人，但却能如愿以偿地达到目的。他及时推出野马牌车，一旦证实需求量相当大，艾柯卡小组便设法第二个、第三个装配厂转向生产野马车，使产量翻了一番。

李·艾柯卡完全有资格成为野马车的“养父”。该车的成功使他置身于福特公司传统中显要而光荣的地位，因为该公司的重大胜利，其真正的声望总是通过汽车而体现出来的。雷鸟牌车，49型福特车，V-8型车，A型车及其佼佼者T型车都获得了成功，它们是福特公司历史之精髓，它们是人类喜爱的玻璃、钢和橡胶的组合体。

李·艾柯卡找到了福特公司前进的道路：不要让公司创立的理论妨碍其制造汽车的事业。

亨利·福特为野马车的成功十分欣喜。野马牌车弥补了埃兹尔车的失败，而且还

代表了福特公司的人才和风格。它暗示着今后不靠他人而获成功的诀窍。通用汽车公司早就有了研制孟扎——野马牌汽车的想法，可是它却缺乏想像力或灵活性，也不知道该怎么办。

假如没有李·艾柯卡的话，福特公司可能也会让这种想法一滑而过。

继上述两车销售成功之后，在艾柯卡的主持下，林肯——墨丘利分部在1968年又相继推出“马克二型”和“马克三型”新车。车大利大，一辆“马克三型”车在当时赢利高达2000美元之巨。从此，钱财滚滚而来。林肯——墨丘利分部不再是一蹶不振，它摇身一变成了福特公司的聚宝盆。在兴旺的一年中，仅该分部就为福特公司赚取了10亿美元利润。这在艾柯卡一生中，也是引以为豪的巨大成功。

由推销起家的艾柯卡，曾几何时，在汽车制造业已经功名赫赫，世人瞩目了。几年之中，从“野马”、“美洲豹”和“候爵”到“马克三型”，都是他用智慧和心血孕育出来的一批“宠儿”。正是这批“宠儿”为福特公司赚来万贯财富，也正是这批“宠儿”把它们制造者和推销者艾柯卡推上了福特公司的最高宝座——总裁！

查尔斯·博斯沃斯是福特汽车公司负责销售汽车的神童之一。现在，来自艾伦敦的年轻又精悍的艾柯卡已超过了，但他并未感到沮丧，相反，博斯沃斯回忆说：“李·艾柯卡真鼓舞人心。他适应能力很强，有一份热发一份光。在某一小组内，他或许显得尴尬。然而当你让他站到讲台上，他立即又活了起来，他对汽车的感情不断加深。你总能听到他在一些会上的发言，我还记得这种感情，它是那样的不同异常，我们都被他所感染了，假如可能的

话，每天晚上我们都想回到办公室多做点工作，多干它几个小时。”

野马车的成功证明艾柯卡不仅仅是一个推销天才，在汽车的研究开发方面，他同样是一名杰出的组织者。如同野马车成功来得那么快一样，艾柯卡又得到了一次大提升，一跃成为公司客车与卡车集团的副总裁，此时的艾柯卡不仅要主管公司最重要的福特分部，还要主管林肯——墨丘利分部所有客车与卡车的规划、生产和销售。

林肯——墨丘利分部创建于 40 年代。这是一个以制造高价、高档次豪华车为特色的分部。公司原指望，购买一部普通福特车的顾客，最终会升级购买一辆该部生产的高档林肯车。然而，多年来该部经营却一直不景气，成了福特家族中最不中用的小姐妹，也是福特公司的最大包袱。进入 60 年代中期该分部几乎处于垮台地步。

雄心勃勃的艾柯卡走马上任后，夜以继日地在林肯——墨丘利分部观察、研究，他很快抓住了问题的症结。该部生产的慧星型汽车实际上不过是一部过于花哨的普通车；而生产的林肯车也只是一部过于庞大的福特车。林肯——墨丘利的系列车所缺乏的就是缺少自己的独特风格与吸引人的特征。艾柯卡决定把他搞野马车的一套成功经验放在林肯——墨丘利分部身上试一试，下决心要让一蹶不振的分部再度复活。

1967 年，艾柯卡亲自主持为林肯——墨丘利分部研制了两项新产品——“美洲豹”和“侯爵”车。设计豪华跑车“美洲豹”的目的，在于吸引驾驶野马车的人再进而购买一辆更漂亮的“美洲豹”。“侯爵”车则是一种大型的豪华车，目的是与市场上的“别克”和“欧东茨”一争高

低。

为了使这两种豪华车再度造成轰动，艾柯卡再次施展了他的推销才能。他以富有戏剧性的方式向经销商们举行了两车的揭幕式。艾柯卡为承销商们高费租用了“独立号”旅游船，从纽约启航驶往加勒比海。第二天黄昏时分，艾柯卡把承销商们请至船头，随着一声巨响，数以千计的氢气球腾空而起——“侯爵”车的揭幕式拉开了。承销商们个个欢喜得目瞪口呆。两天之后的一个晚上，他们同船到达圣托马斯岛。在被一丛丛耀眼火把照亮的海滩上，一艘二次大战期间的登陆艇爬上海滩，降下斜板，一辆雪亮的白色“美洲豹”车驶上沙滩。车门启开，走下了著名歌星维克·达蒙。他扶车敞开了嘹亮的歌喉——漂亮的“美洲豹”同样抓住了每个参观者的心。时至今日，一辆没有破损的“美洲豹”车仍然是汽车收藏家的一件难得珍品。

艾柯卡还在开发另一种汽车的决策中起了关键作用，这是在克莱斯勒公司和福特公司的产品计划人员长时期梦寐以求的一种车，最后定名为微型汽车。

直面挫折

1970 年 12 月 10 日艾柯卡荣任福特公司总裁。

艾柯卡在当上总裁之前，很少和亨利·福特二世直接打交道。但是，现在他们的办公室相邻，低头不见抬头见，矛盾渐渐产生。

艾柯卡和福特二世的矛盾是由于艾柯卡侵犯了亨利的两个禁区：欧洲和华尔街禁区。

1978 年 7 月 13 日，艾柯卡被福特二世解雇，成了美国最著名的失业者。

人们对此事比较一致的解释是：艾柯

卡干得太出色了！

1965 年 1 月艾柯卡出任福特公司轿车系统副总裁，负责公司福特部和林肯——默库里分部的汽车计划、生产和销售工作。在福特总部的玻璃大厦中，他同其他几个公司的高级官员一样，每天都可以同亨利·福特共进午餐。他受到亨利的特殊保护，亨利从一开始就对他的工作十分关注，有意无意地培养艾柯卡做他的接班人。他把艾柯卡调到林肯——默库里分部来，其用意很明显，就是想让艾柯卡将“野马”的成功经验介绍到这个部里来。这个部一直生产高级轿车，但是效益总是不佳，成了福特公司的负担。

艾柯卡一到这个部门，马上着手调查这个部门衰败的原因，很快发现其根源是他们手中没有一流的产品。经销商们也士气低落，因为，在福特总部没有人真正关心他们的利益。找到问题的症结以后，艾柯卡马上大刀阔斧地行动起来，先推出一种豪华跑车美洲豹牌，然后又推出了既大又豪华的侯爵牌轿车。

为了引起人们对这种新车的兴趣，他们要让新车以戏剧性的方式同汽车商见面。于是在 1966 年 9 月，福特公司为达到一定销售额的承销商安排了一次规模盛大的游览活动。他们以每天 44000 美元的价格租用了独立号油轮，从纽约启航驶往加勒比海，然后，在那里展示新车。船抵岸后，艾柯卡把所有承销商召集到船头，在预定时间，放出无数个氢气球，同时将遮盖侯爵车的帐幕轻轻揭去，将它那迷人的形态展现在人们的面前。

两天以后，在圣托马斯岛，他们又举行了美洲豹型车的揭幕仪式。在被一丛丛耀眼的火把照亮的海滩上，一辆二次世界大战时期的登陆艇爬上海滩，降下了斜板。

一辆锃亮的白色美洲豹车驶上沙滩，车门打开后，跳下了歌星维克·达蒙，他高歌一曲，使已经入迷的观众激动不已。

两次推销活动都取得了巨大成功，使墨库里分部一改颓败现象，焕发了生机。艾柯卡并没有就此罢手，他接着又推出了马克 3 型车。这种车型较大，也较豪华，每辆车就可盈利 2000 多美元，相当于 10 辆鹰隼型小车的利润。在最兴旺的一年，福特公司仅从艾柯卡分管的林肯分部就获得 10 多亿美元。艾柯卡又一次取得了巨大的成功。

1970 年 12 月 10 日，艾柯卡终于如愿以偿，凭借实力和才干当上了福特公司的总裁。当福特公司的老板亨利·福特二世把这一消息告诉艾柯卡时，他感到这是“有生以来得到的最大的圣诞节礼物”！待亨利走出办公室，他马上给妻子、父亲打电话，报告这个好消息。

艾柯卡接任总裁后的第一个行动就是提高利润率。1970 年福特公司盈利 5 亿多美元，虽然这是一个不小的数字，但它只占总销售额的 3.5%。而在 60 年代，利润从来没有低于 5%。要重新达到这个指标，只有两个办法，或者多销售，或者少开支。

艾柯卡首先召开公司高层经理人员会议，讨论一套降低成本的计划。这个计划是“四个五千万”，即在减少机器故障、防止产品复杂化、控制设计费用和革除陈旧经营方法等 4 个方面分别减少 5000 万美元的开支。这样可以在销售量未增加的情况下，利润增加 2 亿美元。

削减开支、减少亏损的工作进展较顺利，由此艾柯卡赢得了惯于精打细算的公司财务人员的尊敬。

人的一生总是充满渴求与失望、欢乐与忧愁。当一个人想得到某些东西，但却

没有到手时，就会千方百计、想方设法得到它；一旦意愿实现，他就会发现得到的东西并非是想象中的那样美好。

在福特公司的“玻璃大楼”里，李·艾柯卡同亨利·福特二世的距离虽然越来越远，而感情越来越远。只要亨利·福特二世一走进“玻璃大楼”，就意味他掌握着公司每一个人的生杀大权，他可以不通通过公正地听取别人的意见，使一个在福特公司有发展前途的职员被解雇。亨利·福特二世的领导哲学是：“假如一个人为你工作，就不要让他太舒服。不让他舒舒服服地按他自己的习惯行事。你做的永远要和他预期的相反，要使你手下的人经常处于提心吊胆的状态。”李·艾柯卡认为，福特汽车公司创始人的孙子亨利·福特二世作为富家子弟，一辈子也不需要为任何目的去工作，而总是害怕和提防“宫廷政变”。于是，只要看到大厅里有两个人在一起谈话，他就会以为人家是在搞阴谋。尼克松总统的水门事件后，他曾对李·艾柯卡说：“任何保存档案只是在自找麻烦。到头来如果给坏人看了，你或者公司就要付出代价！”因为，他笃信其祖父的座右铭：“历史是废话。”所以，他的观点是尽可能把一切毁掉。

亨利·福特二世是福特汽车公司的现任董事长和首席执行官。他和他的家族虽然在公司只占 12% 的股份，但却享有 40% 的投票表决权。如果把福特汽车公司的玻璃大楼比作皇宫，亨利·福特二世就是皇宫里至高无上的皇帝。他掌握着每个雇员的生杀大权。

每当亨利步入会场，气氛就会骤然紧张起来。艾柯卡感到亨利比较重视表面化的东西，以衣帽取人。有一天，亨利命令艾柯卡解雇一位经理，其理由是他觉得这

位经理很古怪，女里女气的，可能是同性恋。尽管艾柯卡解释说，这个小伙子干得很不错，已经结了婚，并且已有孩子，亨利仍固执己见，把他解雇了。

亨利疑心很重，总是感到在受别人的威胁。这种心理也许产生于童年。他的祖父怕他被别人绑架，就让他到有卫兵守护的深宅大院里长大。也许正是这种心理，使他在处理问题时常常有悖常理。

有时，亨利还会耍一点两面派手法。有件事给艾柯卡的印象很深。1974 年，公司召开过一次“机会均等计划”的会议。在那次会上，每个部门按要求汇报雇用和提拔黑人的情况。汇报情况比较平庸，亨利很生气，他很动感情地呼吁大家要为黑人多做点事。由于讲话很动人，艾柯卡感动得流下了眼泪。会后去经理饭厅吃饭，一坐下来，亨利就对艾柯卡滔滔不绝地谈起黑人。他说：“这些该死的黑鬼，在我房子前面的湖滨车道上开着车来来往往。我恨他们，也害怕他们。我想搬到瑞士去，那里没有黑人。”这种前后不一的说法使人吃了一惊，原来刚刚在演戏的亨利，在内心深处恨透了黑人。

艾柯卡和他的矛盾是因为艾柯卡侵犯了亨利的两个禁区，即欧洲和华尔街禁区。

福特非常喜爱欧洲。在美国，人们对权势不太尊重，具体地说，人们并不很重视福特这个名字。但在欧洲就不一样，家族的财富起很大的作用，人们仍然看重你的祖辈出身。在欧洲，不管亨利走到哪里，必然要跟皇室人员见面。他们亲密地谈笑、饮酒。亨利甚至经常说，退休以后要到欧洲居住。福特喜欢欧洲，也就决定他不允许福特公司的人在欧洲的影响超过他。艾柯卡在这个问题上犯了忌。

1973 年阿以战争和随之而来的石油危

机使人们对汽车的需求发生了较大的变化。小省、前轮带动的小型汽车将成为未来的潮流。日本产的小型车十分畅销说明了这一点。但亨利不赞成生产小型车，认为生产小型车赚不了钱。艾柯卡认为小型车虽然在美国不一定适宜，但在欧洲可以畅销，因为欧洲的油价高，道路狭窄。因此他坚持要生产小型车。

艾柯卡派人去欧洲调查，结果只花1000天时间就推出一种新型汽车——“菲斯特”。这是一种小型车，造型美观，性能也好。艾柯卡深信，它会赢得顾客的欢心。然而，有许多人反对生产这种车。福特公司的活算盘们举出种种理由不许生产这种车，就连福特公司欧洲部总经理也反对生产这种车，他甚至认为艾柯卡是神志不清才会要做这事的。

在艾柯卡的坚持下，亨利最后同意拨款10亿美元生产“菲斯特”汽车。事实证明，生产这种车是正确的，它适合欧洲人的要求。“菲斯特”汽车挽救了福特公司的欧洲部，也使公司在石油危机中仍赚取了巨额利润。

“菲斯特”的成功使“菲斯特”之父——艾柯卡的名声更加响亮，但对艾柯卡在福特公司的地位是极为不利的。艾柯卡自己也认识到：“菲斯特汽车的成功无疑是我自己的棺材加了个钉子”，因为欧洲是亨利的势力范围，当人们在欧洲为艾柯卡喝彩时，亨利感到不安。

艾柯卡还触犯了亨利的另一个禁区——华尔街。一次，公司的高级经理人员到纽约会晤100多名银行家和股票分析家。当亨利在那次酒会上发言时，适逢醉了酒，他大谈公司正如何解决困难。公司负责财务的主管要艾柯卡起来发言，替他保全面子。结果，艾柯卡的发言使亨利很不高兴。

第二天，他把艾柯卡叫去，对他说：“你对外界的话太多了点。”显然，他的意思是，你对汽车商讲话是允许的，但要避开华尔街。只要与产品有关，你成新闻人物也可以，但这种赞扬声不能发生在福特的势力范围里。否则，福特就不能忍受。这次讲话也许就是艾柯卡在福特公司完蛋的开始。

几次侵犯禁区使福特心中已经容不下艾柯卡，赶走艾柯卡势在必行。当然，这种行动一开始是隐蔽的、间接的，他企图迫使艾柯卡自己离开，实在不行，就公开摊牌。

1975年初，亨利乘艾柯卡去中东出差时，轰了头一炮。他突然召开了一次公司高级管理机构的特别会议。在会上，他下令将产品计划削减20亿美元，把一些具有竞争力的产品，如小型汽车和前轮驱动技术一笔勾销。

亨利的做法明显表明对艾柯卡的不信任，利用艾柯卡的外出篡夺了总裁的权限和责任；同时，对公司的破坏也是巨大的。福特公司的两种前轮驱动小型车到1983年5月才迟迟投放市场，事实上，这两种车在四五年前人们就需要了。

接着，福特对艾柯卡的业务活动和私人生活进行调查。艾柯卡的女秘书告诉他：“您每次打电话在公司信用卡上记帐时，马上会有一个记录送到福特先生的办公室。”两周以后，她又告诉艾柯卡：“您的办公桌上很乱，所以有时我回家前替您收拾一下。每次我把东西放在什么地方总是记得一清二楚的，可是第二天早晨，所有的东西都动过了。”艾柯卡对此十分忧虑。

1975年秋天，亨利开始调查艾柯卡的好友比尔·富盖齐的事。亨利无端怀疑比尔·富盖齐与黑手党有勾搭。尽管艾柯卡极力为富盖齐辩白，但亨利就是不听。在

不经过富盖齐同意的情况下，亨利把他办公室里的档案材料全部取走。很快，情况变得明朗了，富盖齐事件仅是烟幕，目的是整艾柯卡。亨利是怀疑艾柯卡和黑手党有勾搭。

对于亨利的行动和目的，艾柯卡不是不知道，他也想愤愤然离去，但他强忍着没有离开。

首先，像所有身处逆境的人一样，他总希望斗转星移，事情会变得好起来。也许有一天，亨利自己会觉悟过来；或者，董事会也许会使大船掉头。

艾柯卡另一个幻想是寄希望于亨利的弟弟比尔。他的资本比亨利大，艾柯卡希望有朝一日比尔取代其哥哥的位置。还有，艾柯卡感到去其他地方工作有许多不适应。他整个的成年时代是在福特公司度过的，这里有他辉煌的成就和一大批同盟者。而去别的地方，一切要从头开始。

另外不愿放弃既得利益也是一个重要原因。艾柯卡承认自己很贪婪。他为自己能成为总裁而沾沾自喜。他喜欢总裁的派头，有专门的停车场、专用的洗澡间，有服务员侍候；年收入 97 万美元，并希望达到 100 万美元。

以上原因使艾柯卡明知亨利不喜欢他，但还是不想离开。

福特一看艾柯卡没被激怒离开，又采取断“肢”的办法。“肢”是人，是艾柯卡的朋友，一批同盟者。据说，亨利手中有一张艾柯卡密友的名单。

1976 年，亨利·福特二世又对哈罗德·施佩利希发起了进攻。作为一名工程师和产品设计师，哈罗德·施佩利希于 60 年代和 70 年代与李·艾柯卡一起，对研制“野马”和“节日”牌新车起了关键作用。不仅如此，他还对小型汽车的开发作过努

力，只是他没有对公司的大老板亨利·福特二世表示过多的尊敬，因而遭到了老板的忌恨。此后，李·艾柯卡只好忍痛将施佩利希派去负责欧洲的一些项目。而福特二世仍不甘心，逼着李·艾柯卡把他辞退，声称：“假如你不立即解雇他，你就和他一起离开这里！”李·艾柯卡知道，事情已经没指望了，但仍坚持解释说：“施佩利希创造了野马，他给我们赚了几百万美元。”然而，这一切都无济于事，施佩利希只有离开福特公司，于 1977 年到了克莱斯勒公司，负责小型汽车的设计工作。

哈罗德很有才华，是底特律最优秀的汽车专家，曾设计过好几个著名的车型，为福特赚取了千百万美元。但是，由于他与艾柯卡长期共事，也未能逃脱厄运。

亨利的真正用心在于把艾柯卡彻底打倒，并赶出福特公司。为此，他花 200 万重金请来麦肯西公司帮助改组公司的高级管理机构。首先，他们将董事长和总裁负责的标准管理方式改为三驾马车，1977 年 4 月开始执行，亨利是董事会主席和首席执行官，菲尔·考德威尔被任命为副主席，艾柯卡继续当总裁。表面看，艾柯卡的位置没动，但实际上已由第 2 号人物降为第 3 号人物。因为在亨利发表的备忘录中明确规定，当主席不在的情况下，副主席是首席执行官。这一变化使亨利和艾柯卡矛盾公开化，也是对艾柯卡的一种公开侮辱。

1978 年 6 月新班子才建 14 个月后，又有了变动。亨利宣布新班子扩大为 4 人，新进来的是亨利的弟弟克莱·福特。这样，艾柯卡降为福特公司的第 4 号人物。

间接办法都使过了，艾柯卡就是不走，看来只能公开摊牌了。亨利在董事会上提出要求解雇艾柯卡，尽管一些董事表示反

对，但根本没用。1978年7月13日，艾柯卡被通知离开福特公司总部。艾柯卡的离职从10月15日起生效。

人们说爬得越高摔得越重，艾柯卡现在就是这样。他从一家世界闻名的公司总裁，变成了一个失业者。

亨利对他的打击并不到此结束，他还要在精神上折磨艾柯卡。亨利准备掀起一个排除艾柯卡支持者的浪潮，不管是谁，如果不与艾柯卡断绝关系，都有被解雇的危险。那些原来在艾柯卡手下工作过的同事以及朋友大多远离了他，人们不惜一切地躲着他，就像躲麻风病患者一样。在艾柯卡一生中，这种情况是最令他震惊的，也伤透了他的心。真是“时来铁也生辉，运退黄金失色”。

艾柯卡的家庭也经受着巨大的痛苦。妻子玛利在他被解雇后不到3个月便第一次心脏病发作；女儿也眼泪汪汪，骂他无能。

艾柯卡被解雇在社会上引起极大的反响。许多报纸报道了这件事，并作了评论。其中《汽车新闻》的社论最带倾向性。它提到艾柯卡解职后年薪100万美元的收入，并指出：“从任何标准来看，他所赚取的每一分钱都是受之无愧的。”社会没有直接批评亨利，它只评述：“本行业中最佳球员如今成了一个自由人了。”

当一个公司的老板为了盈利而压缩它们产量并大批解雇员工的时候，他们可能不会感受到那种由于丢失工作而产生的切肤之痛。但是，当艾柯卡亲身经受了这一切时，对此才产生了深刻的体会。被解雇之后，虽然有不少与他共事的雇员对他表示声援与同情，仍然无法抚慰他心中的严重创伤。他常常扪心自问：“我做错了什么事？”然而，这一切似乎都很枉然，百思不

得其解。

但是，真正的男子汉敢于面对惨淡的人生，艾柯卡正是这样一位来自科西加的硬汉，他像他的父亲那样从来不肯向困难低头。更何况此时的艾柯卡已不是初生的牛犊，而是一位名声大噪的管理大师。当福特公司解雇他的消息一经披露后，立刻有不少公司发来邀请，请他加盟，其中有国际纸张公司、洛克希德公司、法国雷诺公司等一些世界著名的大公司，还有一些大学也发出了邀请。这些邀请对于一个失业者来说充满了诱惑，但是，并没能真正打动艾柯卡的心。

艾柯卡对汽车业有着特殊的偏爱，他不愿在54岁的时候再改换门庭，重新做起，即使在被人辞退的情况下也依然如故。他不愿意当教授、做学者，躲在屋子里研究理论；也不愿意当军师、做顾问，为别人出谋划策。他要干，就要自己当总裁、做董事长，再干一番事业。不仅如此，他还要在汽车行业中干，要让亨利·福特看看，他——艾柯卡非等闲之辈。

再现辉煌

1978年11月，被福特公司解雇的艾柯卡出任濒临倒闭的克莱斯勒汽车公司总裁。

艾柯卡上任伊始，就对公司进行大刀阔斧的改革：

两年里，辞退32个前副总裁，关闭16个工厂，裁减白领职员600名，解雇工人800名；

增加代理销售商，增加汽车的销量；

向政府请求在财政中助一臂之力；

把自己的年薪由36万美元降到1美元。

克莱斯勒汽车公司度过了难关！

对于一个事业大功刚成、声誉正旺、前途无量的人，突然从他为之奋斗的巅峰上跌入万丈深渊，他将如何选择呢？对于 54 岁的艾柯卡来讲，这实在是太难了，尽管他有丰厚的钱财，退休则未免显得年轻些，可是要在一门崭新的行业从头干起，又未免太老了……

福特解雇艾柯卡一事，轰动了整个美国舆论界。一时间，批评、咒骂亨利·福特武断、自私和为艾柯卡叫屈喊冤的呼声四起。甚至有些地下暴力组织也扬言要为艾柯卡申不平。但移民后裔的光明磊落与坚韧不拔的风格，使艾柯卡在何去何从的问题上，仍然以理智来支配自己。他深信，凭借自己的谋略和能力得到的结果会胜于简单的报复。

对艾柯卡这样如同璀璨瑰宝一样的人才，社会是不会让他无辜地遭受埋没的。各行各业的邀请聘书如同雪花般地不断飞来。其中包括有名望的国际纸张公司和洛克希德公司，此外还有广播电台、各地商学院和纽约大学等等。然而最使艾柯卡着迷的还是汽车业。

1978 年夏季，对今后职业如何选择使艾柯卡坐卧不安。他梦寐以求的事业是要成立一个世界性的“环球汽车公司”。他希望把欧洲、日本和美国的汽车公司合并一体，组成一个较大的联合体，从而向“通用汽车公司”的统治地位进行挑战。他很想使自己成为他心目中的榜样——艾尔弗雷德·斯隆那样的人物。正是此人在两次战争中重组通用汽车公司并且获得了巨大的成功，他是汽车界最大的人物。然而，美国当时实行的“反托拉斯法”使艾柯卡的“环球公司”不可能成为现实。

一天，他的好友，佛罗里达州的前州长克劳德·柯克找到艾柯卡，问他是否愿

意到纽约同迪克·迪尔活思和路易活伦一起吃顿午饭，原来这位好友是受人之托。艾柯卡立即明白，约他吃饭的正是濒临倒闭的美国第三大汽车公司——克莱斯勒公司董事长约翰·里卡多。他同董事迪尔活思请艾柯卡去蓬查特兰大饭店会面。

“我们在考虑怎样才能扭转公司局面——”

“现在的情况是不大对头的……”

里卡多和迪尔活思拐弯抹角，说话闪烁其词，看来他们不愿意冒然挑明来意。

“我们到这里来到底要谈什么事？”艾柯卡单刀直入地发问了。

“想聘请你去工作呀。亨利·福特对你太不公道的了，难道你不想回到汽车行业里来吗？”里卡多有些激动了。

“我不想糊里糊涂地这么进去。我必须知道，目前事情糟糕到了什么程度，你们是否真想把事情搞好。”

里卡多把克莱斯勒公司所面临的状况如实地向艾柯卡亮底牌。尽管里卡多把情况说得很悲观，但对自信的艾柯卡来讲，在一年内扭转局面是不成问题的。

“不过，我必须强调，克莱斯勒公司必须让我放开手脚去干。这不仅仅是财政方面，我要求的是要按我的主张办一件事。”前车可鉴，艾柯卡不能不引以为戒了，他不愿再把自己租给人家。尽管克莱斯勒公司里没有福特那样的“太上皇”。然而，要想扭转一个濒临倒闭的公司，决不是一个高级雇员所能完成的。

“听着，艾柯卡，我不想再继续干了。”里卡多毫不隐讳，“这个公司只能有一个老板。如果你跟我们一起干，那就是你。不然，我们不会费这么多时间和心血来安排这次会晤了。”原来这位董事长是自己主动来请艾柯卡出山的。他们没有通过

董事会，他显然认识到，克莱斯勒已经深深地陷入困境，他和董事会里的任何人都没有能力起死回生。艾柯卡是他们唯一的希望。

克莱斯勒的热情邀请，感动了艾柯卡。他看到，他曾为之呕心沥血、挣下万贯财富的福特，仅仅为了自己的地位，就无情地把他一脚踢开；而面前的这位董事长，为了公司的命运，却愿意让出自己的权力。他恨亨利·福特，他要报仇雪恨。他感谢里卡多，为他东山再起提供了机会。他下决心，不管克莱斯勒糟糕到何等程度，他也要使它起死回生、东山再起。

1978年11月2日，艾柯卡经过深思熟虑，决定加入克莱斯勒公司。为了能尽早让艾柯卡大显身手，原董事长里卡多辞了职。1979年9月，艾柯卡正式成为克莱斯勒公司董事长兼最高行政负责人。至此，他背起了一个权力与责任同样重大的十字架，开始了一生中最艰难的奋斗。

克莱斯勒公司的境况大大出乎艾柯卡的想象。在他走马上任的第一天，公司同时宣布：第三季度亏损竟然高达1.6亿美元。这是历史最大的亏空。他做梦也没想到，他登上的是一艘已入大海摇摇欲沉的危舟。这艘危舟无论指挥系统还是操作系统都已失灵了，一切必须运转的部件都已腐蚀。他吃惊地看到，公司一些高级职员，手里端着咖啡出出进进，无所事事；董事长的秘书整天要花去大部分时间处理私人电话；公司的35名副总裁，每人都有一块小地盘，每人都是一个独立的小王国。更使他不可思议的是，制约公司发展的两大部门——生产与销售竟然由一个副总裁主管。奇怪的是生产与销售却又几乎没有磁盘，生产部门只管把车造出来，塞到院子里，从不过问销售情况如何。更糟糕的是

整个公司竟没有一个有本事的财务分析人员，也没有一个人真正懂得财务和预算，连一些必要的确切数字都拿不出来。而没有这些必要的数字，是不可能解决克莱斯勒公司的根本问题的……

在产品上，克莱斯勒公司把革新的传统给抛弃了。克莱斯勒的产品缺少生气，人们把克莱斯勒公司看成是生产老年人用车的公司。调查表明，买克莱斯勒公司汽车的顾客多为蓝领式人或年纪较大、文化层次较低的人。公司的产品不只是式样不新，质量也成问题。有的型号的车用不上一两年就坏了，许多车被退回，公司还得负责免费修理，造成公司的巨大损失。

在生产和经销关系上，两者严重脱节，本末倒置。在公司里，生产什么车型和多少数量的车子是制造部门的事情。一些人坐在办公室里凭想象做决定，不管顾客是否真喜欢，因为车子是否卖得出去是经销部门的事情。这样的结果必然是汽车大量库存，占用了资金。库存车总得处理，只得采取了拍卖的办法清仓。在克莱斯勒公司，拍卖会已成了每月底的例行公事。

最后一个是租车问题。克莱斯勒公司并不是将车卖与赫茨和阿维斯两家出租汽车公司，而将车租给他们，每6个月将车收回。对旧车子，不得不廉价拍卖。艾柯卡到公司第一年，公司为此就损失了8800万美元。

既登上危舟，艾柯卡没有选择的余地，只有背水一战，彻底拼搏。

多年实际经验与清晰的战略头脑，使他意识到，挽救克莱斯勒公司的头等大事，莫过于建立一个有效的领导班子和重振员工的斗志。他深知，企业的一切工作，归根结底无非是人员、产品和利润，这里首要的因素是人。除非你拥有一批人才，否

则，实现产品和利润的获得也是不可能的。而克莱斯勒公司的人，从上到下，都胆小怕事，心灰意冷，没有一个人在干应干的事。财务部主任对本工作毫无兴趣，他原来是在南美洲负责经营零件与服务的。艾柯卡把他调走时，他高兴得不得了。一名副总裁本来是在欧洲搞经营业务的，可前董事会却调他回来负责从未干过的采购工作。艾柯卡首先在高级职员中进行了 3 次大清理。3 年之中，35 名副总裁，他刷掉 33 个，几乎每月一个，彻底清除了 35 个小独立王国，使整个公司的领导权得到了统一，初步形成了内聚力。

扭转局面，需要一批优秀人才。这没有难倒艾柯卡，他离开福特公司时保留了多年工作的一本记录本。资料丰富的笔记本按 A、B、C 不同等级记录了不同用途的人才。他首先在 B 等中找到了理财专家杰里·格林沃尔德，这个犹太人虽然只有 44 岁，却已经做出了很出色的成绩。他具有企业家的学识和才能，很会分析问题和解决问题；他不喜欢夸夸其谈，而注重实干。他不仅是一位理财专家，而且还是一位精明强干的企业家。当格林沃尔德最后决定离开福特公司，进入克莱斯勒公司以后，便将此事告诉了福特公司。亨利得知此事后，马上召见他，竭尽全力挽留他。然而这一切都已于事无补。格林沃尔德变成了艾柯卡的得力助手，而且，不到两年就当上了总裁，成了克莱斯勒公司的第二号人物。

艾柯卡当然很清楚只靠他和格林沃尔德还无法把克莱斯勒这台庞大的机器转动起来，因而又找到了哈罗德·斯伯里奇。他是在 1977 年被亨利解雇之后，投奔克莱斯勒公司的。他比艾柯卡早来一段时间，对该公司的底细也比较熟悉。他有一种非

凡的本领，可以预卜未来，这对搞产品开发的人来说，是一种必须具备的才能。不久，艾柯卡将他提升为公司的副总裁，专门负责产品设计。

格林沃尔德和斯伯里奇是艾柯卡十分重要的帮手，但艾柯卡还需要更多的帮手，要应付各个方面的问题。这时艾柯卡自然想到福特公司的一批退休老将。这些人经验丰富，能力很强，是艾柯卡振兴克莱斯勒公司不可多得的现成财富。他们是加尔·劳克斯、汉斯·马赛厄斯以及保尔·伯格莫塞等。

加尔·劳克斯在福特公司时既干过销售，也做过推销工作。艾柯卡感到加尔·劳克斯是帮助克莱斯勒公司与汽车商之间建立良好关系的最合适人选。以前，克莱斯勒公司与汽车商的关系搞得很不愉快，双方互相攻击，发泄对对方的不满。艾柯卡派加尔代表公司和汽车商举行讨论会，强调公司和汽车商利益的一致性，应精诚合作；并告诉汽车商，公司新的领导班子会使公司各项工作走上正轨；承认以前汽车质量有问题，并决心改正；希望汽车商能多提一些建议。这样一来，公司和汽车商之间建立了良好的关系。

而汉斯·马赛厄斯在重建公司质量形象方面起了很重要的作用。汉斯曾是福特公司的主要工程师，后负责整个公司的汽车制造。他的专长是质量控制。汉斯在公司的一年半时间内，整顿了公司制造系统的纪律。可贵的是，汉斯是以一个顾问的身份完成这项工作的。他每天早上去巡视，他会突然从生产线上撤下 5 个人来，要求他们把自己的车和日本的丰田车作比较，以提高质量意识。

保尔·伯格莫塞是采购方面不可多得的人才。他在福特公司当了 30 年副总裁，

负责采购工作。在保尔来之前，克莱斯勒公司的采购部门工作缺乏系统性，即使在公司内部，也是因工作低效而闻名。尤其令人不能忍受的是他们对供应商的态度不好，因此，供应商对公司时有报复行为。保尔做这项工作是最恰当不过的了。

这样，艾柯卡的班子已基本完备，有搞财务的、经营的，有协调汽车商关系的、抓质量的，还有处理和供应商关系的等。当然，还应有经销人才，而艾柯卡本人是这方面的专才。

当全班人马全部配齐，艾柯卡正准备大干一番的时候，一场更大的打击紧接而来，把艾柯卡压得几乎喘不过气来。——当时，舆论对克莱斯勒公司极为不利。艾柯卡才上任，公司的汽车市场占有率急剧下降，跌破了公司的最低纪录——仅占市场的8%。公司快要倒闭的谣言四起。全国卡通漫画专家们都利用克莱斯勒这一题材大加发挥。这种情况对公司的销售极为不利。因为一个人花一笔不小的钱买一辆车，他必定要考虑这家公司几年是否正常营运，继续提供部件和维修服务。如果听到克莱斯勒公司要破产的消息，他必定不会买该公司的车。

更为严重的是发生了伊朗事件，由此产生了石油危机，并导致了经济危机，油价不断上涨，许多加油站关闭。这场风波对克莱斯勒公司的冲击最大。克莱斯勒公司一向在兜风车和家用搬运车的制造方面居于领先地位。一旦发生能源危机，耗油的大型车便首当其冲成为受害者。石油紧张，兜风也成为不可能的事。到1979年6月，公司已停止向兜风车行业销售汽车底盘和发动机，而且中型车的销售量也不断下降。一波未平，一波又起，国家陷入了经济萧条的困境，真是雪上加霜。这一年

国内汽车销售量只有往年的一半。

在一个接一个的重击下，克莱斯勒公司已经撑不住了。公司经济到达崩溃的边缘，公司处在前所未有的困难局面中。当其他的公司谈论以后的发展时，艾柯卡只能谈生存。他要解决目前公司如何存在下去的问题，为公司的生存而奋斗。

要生存只有两条路，一是自己解决，采取措施节省开支；另一个是向外边求援。

为了节省开支，艾柯卡关掉一些亏损大的工厂，出卖公司的不动产以及解雇一些并非绝对需要的人。

把亏损大的工厂关掉并不是容易的事。一方面你要考虑迫在眉睫的危机，还要考虑危机过后的生产需要情况。克莱斯勒公司首先关闭密执安里昂的一个修配厂和底特律波兰人居住区的一家最老的工厂。关闭这些工厂时遭到那里居民的强烈抗议，但艾柯卡别无选择。

光节省开支还不行，还必须弄到现金应付正常开支。为此，艾柯卡被迫出卖公司的不动产。先把全部汽车商不动产卖给堪萨斯州一家公司，得到9000万美元。为了在必需的地方再保留一些汽车商，后来又不得不把卖出去的又买回来一半。接着，公司把在澳大利亚的几家公司卖给日本的三菱公司；把在委内瑞拉的业务卖给通用汽车公司；把在巴西和阿根廷的分公司卖给福斯公司；把欧洲的分公司卖给标致公司。这样，克莱斯勒公司实际只有美国、加拿大和墨西哥三处业务了。最后，艾柯卡还忍痛把赚钱的生产坦克的工厂以3.48亿美元卖掉。

在保证公司生存的措施中最困难的要算是裁减人员。1980年4月，公司削减了700名白领工人，这使公司一年省下2亿美元。此前几个月，公司还解雇了8500名

领薪水工人，这可以使公司一年省 3 亿美元的支出。解雇人是一个悲剧，不管你怎样好言相劝，做什么安排，对被解雇者来说都是不愉快的。眼看着人们一个个离去，曾受失业之苦的艾柯卡心中一直难以平静。

对于留下来的人也要节俭。艾柯卡带头降低薪水，由年薪 36 万美元降到只有象征性的 1 美元。这并不是为了标榜什么，而是希望通过这件事带动其他的人也作出一定牺牲；更为重要的是要表明和大家同甘共苦的精神，从而推动员工间合作精神的发扬。艾柯卡在对自己减薪以后，对其他人员也进行减薪。他减少经理人员 10% 的工资，公司的经理们都能理解接受。同样，公司的工人们也采取合作态度。一开始，工人的工资每小时减少 1.15 美元，后来减少到每小时 2 美元。

艾柯卡为生存采取的节省开支的手段是必要的，但不能从根本上解决问题。沉船需要外援，才能从根本上摆脱困难。

1979 年夏季，公司的经济状况日趋恶化，亏损日益严重，仅靠节省开支已不能解决问题。只有向外边求援，向政府求援。

向政府求援是艾柯卡极不愿意做的事。从理论上说，这和适者生存的观念相违背。艾柯卡以前一直认为政府不应对企业进行过多的干预。还有，求援过程中屈辱、烦恼是少不了的。但除求援之外，还有什么路呢？

克莱斯勒公司一开始试图争取国会支持，要求将有关汽车业的管理冻结两年。在这个议案没有受理后，他们又开始为获得一种退还税收的贷款活动进行游说，最后才决定申请贷款保证。

这一举措在开始的时候受到很大抵制，首先美国制造商协会公开表态，强烈反对联邦政府给予贷款保证，并发表了措辞严

厉的声明。他们认为政府向克莱斯勒公司提供贷款保证的做法是对美国精神的背叛。倒闭是维持一个有效率的市场运转而采取的一种有益的做法。贷款保证会鼓励失败，并削弱市场的纪律。

尽管艾柯卡的怨气不少，但他还是沉着应战，毫不气馁。他援引历史事实说明，企业求助于政府早有先例。接着，他提出使克莱斯勒公司陷入困境不仅有公司过去的管理不善，还有政府法规的无情束缚，国家对此也应负责任。最后，他向政府和社会提出一个克莱斯勒公司倒闭的后果问题，政府对克莱斯勒公司的倒闭是要付出巨大代价的。如果克莱斯勒公司倒闭，全国失业率一夜之间就要上升 0.5%。另外，据财政部估计，如果公司倒闭，国家仅在第一年就要向公司的失业工人支付失业保险费和福利费 27 亿美元。艾柯卡要人们做一个简单的选择：是愿意现在就付 27 亿美元，还是愿意以后有机会归还的只有 27 亿美元一半数目的保证贷款。

为了得到贷款保证，艾柯卡不得不像个被告和乞丐一样到国会各个小组委员会面前接受质询。参众两院的听证会场的设计就是为了吓唬人的。议员们居高临下，坐在高出地面几尺的会议桌后，俯视会场。证人必须抬起头来才能看到询问者，这对证人心理极为不利。艾柯卡必须坐在厢内，一个小时接一个小时地说明问题，为克莱斯勒的所谓“管理上的罪过”接受审判。这种屈辱他是永远不会忘记的。事后艾柯卡感慨地说：“到国会作证是世界上最不愿意干的事。”为了使贷款申请获得批准，艾柯卡不得不对议员施加影响，让他们从人道主义而不是意识形态的角度考虑问题。艾柯卡还亲自去白宫找过总统。卡特本人并没有卷入这场争论，但他基本上是支持

贷款的。

经过艰苦的努力，国会终于通过了向克莱斯勒公司提供 15 亿美元的贷款保证的决定。这比公司要求的 10 亿美元还多 5 亿美元，公司的复兴计划有希望了。

外援问题解决后，艾柯卡集中精力抓新型汽车的开发。K 型车的推出是公司起死回生的转折点。

1981 年底，K 型车在小型汽车市场上的占有率超过 20%。到 1982 年底结算时，克莱斯勒公司因卖 K 型车而有了盈余。1983 年，公司有了 9.25 亿美元的利润。

1983 年 7 月 13 日，艾柯卡在全国记者俱乐部发表提前还清政府贷款的声明。出于非常奇怪的巧合，正是 5 年前的这一天，亨利·福特宣布开除了他。他在纽约举行的一次隆重仪式上，把一张也许是世界上最大的、生平唯一一次看到的面值高达 813487500 美元的支票交到银行代表手里。

1984 年，公司创下了 24 亿美元的盈余记录，这一数额超过了克莱斯勒公司成立以来的盈余总额。同时，福特公司的盈余 29 亿美元，通用汽车公司的盈余为 45 亿美元。在国会听证会上艾柯卡许下的诺言都兑现了。

到 1983 年春天，公司发行新股票。原计划发 1250 万股，但由于行情十分看好，后来又增加了一倍以上。全部股票在一小时内被排队的人们一抢而光。一般来说，发行的股票越多，原先的股票价值越要降低，但这一回却不是这样。股票上市时，原先已上市的股票每股价值 16.85 美元；在短短几周内，由于人们对克莱斯勒公司股票需求增加，因此，股价一升再升，最后达到每股 35 美元。

这时，克莱斯勒在同行中的地位也不一样了。这在公司推出敞篷车和 T-115 微

型客车的过程中表现得尤为明显。1982 年，公司状况日趋好转，艾柯卡决定推出敞篷车。为了调查人们对这种车的需求情况，这年夏季，艾柯卡开着一辆改装的敞篷车在路上跑。人们追逐着艾柯卡，把他从车里拖出来，迫不及待地问：“你开的什么车？哪家公司制造的？”当他们认出艾柯卡时，当场要求订购这种车。于是公司决定批量生产这种车。消息一发布，订购者蜂拥而至。不久，通用汽车公司和福特汽车公司也跟着仿效，分别推出它们的敞篷车。1984 年，克莱斯勒公司又推出新产品，这就是 T-115 型微型客车。这种客车很受顾客欢迎，当年生产的微型客车全部售完，公司因此赚了大钱。有意思的是，通用汽车公司和福特汽车公司也都跟着推出他们自己的微型客车。一般说来，小弟弟总是跟在老大哥后面跑，而在这两种车的推出过程中，老大哥一直跟在克莱斯勒公司后面仿效。这种仿效是地位变化的标志，用艾柯卡的话说：“别人的模仿其实是对你最大的恭维。”

艾柯卡在为克莱斯勒公司生存的斗争中成为一名新闻人物。在争取政府贷款保证过程中，克莱斯勒公司的销售量大幅度下降。为了提高公众对克莱斯勒公司的信心，艾柯卡要求广告公司向顾客推出一系列未来服务保证的广告。通过这些广告告诉人们两件事，一是克莱斯勒公司不会倒闭，二是公司正在生产美国真正需要的汽车。这些广告与众不同的是，每一张广告都有艾柯卡的签名。这是以公司负责人的名誉作保证的广告，它等于告诉人们：艾柯卡为这家公司负责。这些广告做得很成功，艾柯卡也成了公众可信赖的形象。

广告使艾柯卡成为公众熟识的一位名人，但也带来了一点烦恼：无法在公共场

合露面，“隐私权”被全部剥夺了。他无法在纽约走过一条街，每走出几步，就有一些人回头看，一些人拦住他，汽车司机则大叫着艾柯卡的名字。这种情况一开始挺有趣，但时间一长就有点厌烦了，有说不出的痛苦。

在克莱斯勒公司反败为胜后，艾柯卡成了美国人心目中的英雄人物。美国人多年来一直希望出一两个“英雄人物”。这种英雄应是平民出身，经历坎坷、曲折，有痛苦有欢乐，通过本人的不懈奋斗而又出人头地。艾柯卡正是美国人心目中的理想人物。他从一个移民的儿子平步青云到福特公司总裁，又从令人羡慕的总裁跌入失意的深谷，成为失业者；接手克莱斯勒公司后，凭着不屈的性格再创奇迹，使濒临倒闭的克莱斯勒公司反败为胜。美国人需要这种英雄。

由此，社会上引出了种种关于艾柯卡要竞选总统的说法。一开始竞选总统的说法是由艾柯卡的广告词引出的。在广告中，艾柯卡充满爱国之情地对人们说：“让我们重新振兴美利坚吧！”结果，人们认同了这句话。竞选总统的传闻在 1982 年 6 月因《华尔街日报》头版报道达到高潮。报上说，底特律盛传李·艾柯卡正在渴望寻求

公职，不是一般的公职，而是全体人民的总统。一个好莱坞的明星能当总统（指里根），一个底特律的汽车商又何尝不可呢？几个月后，《时代》杂志就 1984 年可能的总统候选人作了报道，艾柯卡的名字再次被提出。报道说，艾柯卡可能当选总统，因为他有一张“富有表情的脸”。

不过，艾柯卡不想竞选总统。他认为自己缺少政治家的素质，同时克莱斯勒公司已搞得他精疲力尽。尽管他极力否认参加总统竞选，但人们还是不相信。到 1983 年底，他同克莱斯勒公司签订了一份为期 3 年的合约，才算平息了这场竞选总统的谣传。

1984 年，艾柯卡的自传与读者见面，成为美国的畅销书。数以万计的读者给艾柯卡写信，怂恿他竞选下届总统。这表达了他们对艾柯卡的信任。他们认为艾柯卡不仅懂得降低成本赚钱，还善于经营一个大公司，使一家大公司转危为安。美国人正在寻找一位能够平衡预算并重建这个国家的领袖。有一个人在信中对艾柯卡这样说：“你为什么不去挽救这个国家？为什么还浪费时间去卖车？”美国人渴望有一位像艾森豪威尔一样的领袖，很多人认为艾柯卡就是这样的领袖人物。

三、波音帝王：爱德华·波音

个人简介

爱德华·波音，1881年10月1日生于美国密执安州底特律市，其父是德裔美国人，经营木材与铁矿开采业。波音8岁时，父亲病逝，母亲继续供他上学，直到上耶鲁大学机械系，但不久母亲再婚，波音心灵受到极大伤害，读到大学二年级时就休学了，到美国各地去旅行。1902年波音来到华盛顿，开始经营木材，两年后，他又开始涉足飞艇制造。

1903年，莱特兄弟制造出划时代的第一架飞机，对波音产生了极大的震动。波音与海军军官条纳德·韦斯福特志同道合，决定制造飞机。

1915年7月4日，波音和韦斯福特分别第一次坐上了飞机。

不久，波音拜当地知名的飞行家格伦·马丁为师，学习驾驶飞机飞行的技术。学成以后，他又买了一架马丁水上飞机飞回自己的住处。然后，波音租了一间简陋的厂棚，聘请了20多名工人，和韦斯福特一起，用手工打造了第一架飞机，取名叫“蓝色比尔”。

波音决心制造出一架更好的飞机来，他四方寻找技术人员，要为海军设计一种新的海上飞机。中国工程师王苏应召而来，愉快地投身于波音创建的公司。

1916年7月15日，波音自己创建的公司正式成立，起名“太平洋飞机制造公司”。波音任董事长，第一位总工程师是王苏。此时，公司仅26名临时工人。

公司成立之初，生产条件极为简陋，

正是这时，第一次世界大战爆发，美国国会决定成批制造飞机。

工程师王苏奉命设计一种新型的C型机，太平洋飞机制造公司首先试制了5架C型机，以此赢得军方的订单。海军方面试飞了两架C型机之后，一口气订购50架，与公司签订了50多万美元的合约。波音公司顿时规模扩大许多。不久，波音将公司改名为波音公司。

由于波音公司的飞机质量及信誉甚佳，不久，海军方面又给波音50架寇蒂斯HS-1ZL型飞机订单，这是一种大型的三人座水上飞机。波音订单骤增，财源滚滚，公司日益兴隆发达。不料一战结束，军方取消一半订单。为了保留公司的有生力量，维持财力，1919年12月12日波音把蓝色比尔和马拉尔卖给了外国——新西兰。

因军方减少订数，1920年，波音公司损失了30万美元，濒临困境。

恰逢此时，美国陆军航空部委托波音公司修改哈维蓝23DH-4型观测机。波音雇用新工程师克莱尔·艾吉接受改进飞机的任务，采用惠德尼425马力的气冷式引擎安装在40型机上，称之为40A型机。

1925年2月，美国国会通过邮政法案，规定几乎所有的航空业务都由私人经营，邮递航线也由私人投标。波音公司一举获胜，40A型飞机被选用，被买走24架，波音公司又以200美元一股的价格收购了所有太平洋空运的股票，买下了从西雅图到旧金山的邮航权。

以后，军方设计重型轰炸机，波音公司承造20架，后来，又获得了200架

MB—3 型追逐机的订单。

1928 年，波音买下另外两家飞机公司。成立“联合航空及运输企业公司”，波音自任董事会主席。

1934 年，波音获得一枚格金流奖——航空界的最高成就奖，但国会通过的“空邮法案”却给波音和波音公司一记重拳，打得晕头转向。

1956 年 9 月 28 日，波音驾驶私人快艇在海面上游弋时，突然心脏病发作，经抢救无效，病逝。享年 75 岁。

威廉·波音创立了“波音帝国”，他就是“波音帝王”。虽然波音先生去世了，但他一生的事业与世长存。“Boeing”响彻了整个世界。

巧占市场

波音可谓使出了浑身解数。为了稳住日本客户，它将飞机的许多部件交由日本厂家生产，甚至在前苏联壁垒森严的飞机市场上，波音都打进了自己的楔子……

50 年代中期，美国的波音、麦道、洛克希德三大公司掌握着西方国家 95% 的宽体民用喷气式客机的订单。波音更是执航空工业之牛耳，特别是 100 个座位的 737 中型客机和 452 个座位的 747 大型客机，占有西方 60% 的市场。

在一定程度上，美国的航空工业几乎是独霸蓝天，而波音则是蓝天星座，放射出耀人眼目的光芒。

欧洲人清楚，单凭一个国家的实力是很难与美国的三大公司交手的，但是把欧洲各国的资源和技术优势集中起来，就足以对波音公司构成威胁了。将五指握成拳，打出去才虎虎生威。在这种态势下，英、法、德、西班牙几国便联手组建了“空中客车工业集团”。

不久，“空中客车工业集团”诞生了。这一天，一架 A - 300 涡轮喷气式客机发出了轰鸣，呼啸着直冲蓝天，它宣告了“空中客车”的正式起飞。

美国三大飞机工业公司一开始对此不以为然，他们认为这只不过是西欧又一次草率的投资行动，最后还是要遭到像“协和式”一样失败的下场。因为以往的事实已经证明，西欧那些飞机公司都不是他们的对手，已经在市场擂台赛中败下阵来。

但这一次“空中客车集团”是善者不来，来者不善。他们憋足了一口气要跟波音在蓝天决一雌雄。A - 300 一问世，便有惊人的业绩，它的机舱宽敞舒适，载客量多，耗油量只有波音同类飞机的 $\frac{2}{3}$ 。

然而，世界各航空公司仍然对“空中客车”心存疑虑：担心万一飞机出了事故，“空中客车”付不出巨额的赔偿费。“空中客车”的推销人员不得不费尽口舌向客户们解释，公司是几个国家的联合体，有雄厚的财务资本，可以放心下订单。

由于种种原因，“空中客车”的市场进展相当缓慢，在开始的 5 年内只销售了 57 架，仅占世界市场的 2%。

但“空中客车”励精图治，奋力进取，在美国的传统市场上打进了自己的楔子。公司的杰出推销人员贝尔那·拉弟埃，被“空中客车”誉为“推销突击队员”。在拉弟埃受聘的头 5 年里，他推销的飞机竟占世界飞机销售市场的 $\frac{1}{4}$ 。

美国的传统飞机市场领地，就这样一架架一架架地被“空中客车”挤占了。1978 年，空中客车的 A - 300 飞机的订单超过了 200 架大关，形势咄咄逼人。

“空中客车”集团为了与波音等美国公司对抗，竟然发动了政府的力量，凡是订购“空中客车”的航空公司都可以得到

欧洲各国政府的一笔低息贷款。连美国的东方航空公司都抵挡不住这种诱惑，也居然订购了 23 架 A - 300 飞机。“空中客车”就这样顽强地挤进了美国的世袭领地。接着，巴西、韩国、巴基斯坦……一大批航空公司都被低息贷款所吸引，纷纷向“空中客车”下了订单。

在这种情态之下，美国政府也坐不住了，不得不出面干预。1981 年，美国与英、法、德等国政府达成了协议，规定了对飞机销售贷款的同一利率。但是，国际市场上同样是这样的，你有政策，我有对策，“空中客车”利用政府的财务作后盾，大幅度降低售价，跳过了利率协议的障碍。美国几家公司面对这种不公平竞争，真是义愤填膺，强烈指责欧洲各国政府以无需偿还的“贷款”形式为“空中客车”集团提供资金。美国的贸易代表克莱顿·尤特要求法、英、德等国就提供的资金问题加以澄清，并以违反关税及贸易总协定相要挟。但“空中客车”集团则指责美国飞机通过大量的国际订货接受政府的间接补贴。

这一场飞机贸易战，打得热火朝天，硝烟弥漫，甚至到了白热化的程度。

这一场空中大战的输家，是麦道和洛克希德两家公司，“空中客车”已是节节胜利，捷报频传。世界上已有 58 家航空公司拥有 A - 300、A - 310 飞机，其中甚至包括了美国东方航空公司和泛美航空公司。“空中客车”就这样在美国站住了脚。

波音面临着“空中客车”咄咄逼人的挑战，不得不打起精神，认真对付。它除了改进原有的机型外，又集中力量开发 777 型客机，以保持自己在航空工业的领导地位。

波音狠抓公司内部的管理，开展生产节约运动，精打细算，降低成本，以增加

波音飞机在市场的竞争力。另外，波音又集中人力、物力、财力，全力以赴地开发 777 型机，作为对“空中客车”的全面反击。

客户从来就是波音极力争夺的对象。波音为了赢得客户，想客户所想，急客户所急。一切为了客户，客户就是一切。客户真的成了波音顶礼膜拜的“上帝”。

为了讨得“上帝”的欢心，波音做了它所能做的一切。下面略举几例。

日本是波音飞机的一个重要市场。为了稳住这一个价值大的市场，波音将飞机家族系列的许多零部件交由日本几个大公司生产，也曾经有许许多多的日本工程师参与波音飞机的设计。这使日本与波音结合得很紧，颇有休戚与共、生死相依的味道。

由于飞机是“以销定产”的，所以波音首先不是考虑自己生产什么，而是考虑客户需要什么。同一种飞机有不同的型号，同一种型号又可以有不同布局。比如旅客的座位数量往往可以在一定幅度内根据客户需要进行调节。这就需要销售人员不仅仅熟悉自己公司，还要熟悉客户。

波音对销售人员的要求是全面的。一个合格的销售人员必须对他所联系的航空公司有全面的整体的了解，对该公司的飞行计划、飞行时间表、驾驶员、技师、随机人员以及公共关系、财务等等了然于胸。这样才能按客户的需要提供合适的机型。

波音的销售人员一般都和一些大客户建立了稳定的紧密的关系，甚至是私人的友谊。例如，玻里昂亲自与联合航空公司挂钩，全面负责该公司的销售工作，出了什么问题，联合航空公司就首先唯他是问。其他如柏杜负责达美航空公司；克兰西负责西北航空公司（克兰西曾销售飞机给泰

国航空公司，因服务出色，波音获赠一头大象并命名为克兰西）；克芬福负责东方航空公司；穆森负责泛美航空公司；巴默负责美国航空公司……这些销售人员都是一根扁担两头挑，一头是波音，一头是客户，他们必须对这两方面负责，塌了一头，就是失职。

波音的销售部门已经在国际上建立了一个销售网络，通常是按区域划分责任范围，一位销售员负责联系几个航空公司，他必须尽一切努力在客户中建立一种信赖感，这是推销飞机的重要基础。为此，销售人员必须熟悉和尊重当地的文化习俗。实际上，几乎所有的销售人员都是波音的“亲善大使”，他们把波音的友谊带向了世界各地。如果说，波音飞机是友谊与和平的吉祥鸟，那么销售人员就是放鸟人。

在销售大战中，波音还使了一个绝招，那就是“以旧换新”的战术。就是说，客户可以将超龄的旧飞机退给波音，然后换购新的飞机。波音为此还正式成立了二手机的销售服务部。

这一手绝活简直服务到一些客户的心坎里去了。他们手头的一些旧机已如“鸡肋”一般，食之无味，弃之可惜，如果当破铜烂铁卖了又实在太不合算，现在能折价卖给波音公司，那真是求之不得的事。

当然，波音公司为此收购了一堆堆麻烦。它把麻烦留给了自己，而把方便送给了客户，因此它赢得了新的订单和信誉。波音公司将旧飞机进行改造，更换一些零部件，重新装修一番，在妙手回春之后，又将它们送到了二手机市场。

波音公司送进市场的二手机同样有完善的售后服务。凡是波音公司卖出的飞机，不论是不是波音家族系列的产品，它一律提供后勤支援。有一次，波音公司卖了一

架洛克希德的 L - 1011 型机给一家租机公司，专飞波特兰、俄勒冈和夏威夷航线。一天，租机公司告诉波音公司的有关主管人员赫特曼说，他们有一架三星客机的娱乐系统出了故障，维修人员搞了 3 天都没有找出毛病所在，请波音派人去检修一下。

赫特曼当即派去了工程师狄克。第二天上午，赫特曼上班时，发现狄克还在办公室，不由怒喝道：“你这家伙，不是让你去波特兰修理一架 L - 1011 三星客机吗，你怎么还不动身？”

狄克笑说：“我已经去修过了。”

“噢，这么快？”赫特曼瞪大了眼睛，“人家 3 天都没有搞好呢……”

“其实没有什么大不了的问题，就是一根保险丝烧断了，换一个就行了。我晚上 9 时到达，9 时半修好了，11 时就乘机返回了家……”狄克简要地汇报了经过，然后补充了一句：“他们的维修人员要求我保密。”

波音在成立二手机销售服务部时，手头已有 70 架各类型号的旧飞机。销售负责人吉姆·布鲁曾经召开过一个记者招待会。

有记者问：“旧飞机有人要吗？”

“有”。布鲁自信地回答。

记者又问：“那你准备将这些飞机卖给谁？”

布鲁说：“我想，在第三世界中是有市场的，因为这些飞机都很便宜……”

然而结果却出人意料，这些二手机一推向市场，美国的一些航空公司纷纷订购，一下子买去了 68 架，另外两架则由英国的一家航空公司购得。

“以旧换新”的战术，又使波音拉住了许多的客户，这是波音在飞机销售市场长期处于霸主地位的诸多因素之一。

出色的公关

波音的公关工作可以上溯到 727 的诞生时期。727 型机是波音登上世界航空舞台的转折点。当时波音为了推销 727，旋风般地访问了 26 个国家的 44 个城市，同时也拉开了波音公共关系舞台的序幕。

727 的出色表现，使得波音成了世界民航客机的先行者，世界各地的客户也如百鸟朝凤般纷至沓来，波音不得不建立一个庞大而有效的接待部门。当时道格拉斯和洛克希德早已经有这样的部门，在与客户建立深厚友谊上已经积累了感情投资的丰富经验，特别是他们的大本营设在加利福尼亚州，这里气候温和，风光秀丽，使得不少客户流连忘返。波音所在的西雅图则缺乏“地利”之便，它位于美国的西北角，气候寒冷，令人望而生畏。但波音人是热情的，他们给客人带来春天般的友谊，使远方的客人如沐春风，有宾至如归的感觉。

不过，趋向传统的波音给接待人员订下了一系列的严格规则，比如不准接受客户的馈赠、不准免费乘坐客人的班机……等等，甚至连陪客人吃饭也在禁止之列。这些规则一直被沿用到今天。

第一任接待部门的负责人是彼得森，上任第一天，波音把他叫到了办公室。波音以严肃的口吻对彼得森说：“我要正式告诉你一件事。”

“什么事？”彼得森诚惶诚恐地问。

波音正告他说：“如果我知道了你为客户拉皮条找女人，你就别再来波音上班了！”

“保证不会，一定！一定！”彼得森喏喏而退。

其实这是波音的一贯作风。波音做生

意一贯光明磊落，不做幕后交易，不做见不得人的买卖。飞机是飞的，不是吹的。通过为客户找妓女来推销飞机，那是波音所不齿的。

公关接待部门在成立之初条件十分简单，当时只有一辆加长型的凯迪拉克作为贵宾接待车，主要用来接送航空公司总裁、皇亲国戚之类的要人，其余一般客户人员则用旅游车。有人劝波音说：欧洲的客户都很讲究场面气派，再买几辆豪华型的大凯迪拉克车吧，波音左考虑右考虑，最后终于签字同意了。

西雅图靠近太平洋，有许多海湾名胜风光，接待部门租了一艘游艇，取名为“野雁”号，专门用来接待客人在海湾游览。当时“野雁”号成了波音的四个接待中心之一。

奥林匹克饭店是另一个接待中心。波音公司在该饭店专门装修了一套客房，作为请客户喝酒、用餐的地方。这套客房没有卧室，是接待部门用于对外的。他们不希望看到波音的董事们争着占用这套客房。丁是丁，卯是卯，这是波音历来的规矩。

还有两个接待中心：一个是董事长的家，一个是副董事长毕尔的家。贵宾们到波音的家里去作客也成了个惯例。毕尔一般在星期五的晚上招待远道而来的客人，而波音则一般是在星期六招待。在家里设宴款待客人，既可以显示出公私分明，又能够促进主客双方的感情交流，这样就更有利于谈生意做买卖。从这点上看，就可以发现中美企业文化的不同背景及其差异。

副董事长毕尔是十分乐意在家里大摆酒宴一醉方休的。他的酗酒习惯引起过波音的严重反感，波音曾几次当面劝诫他戒除这一恶习，但效果甚微，结果波音一气之下将这位副董事长免职请出了波音公司

(毕尔后来则跑到波音的一个竞争对手那里去建功立业)。这也是波音管理严格的又一典型事例。

波音的非正式公关人员，就是接待部门的司机们。他们是首先和来宾打交道的人，他们的一言一行、一举一动都关乎波音的形象。司机们的微笑、热情、礼仪以及周到的服务，使来宾们就像回到了自己的家一样。

有一次，英国的菲利普王子来西雅图访问波音。因为是私人访问，所以只带了一位保安人员和一位陪同的政府代表。他们不希望将这次访问张扬出去，所以保安人员特地问接待部门的负责人彼得森：“你们的司机是不是很多话？”

彼得森回答说：“不，他们只会忠实地履行职责，送你们到要去的地方。”

结果情况大出意料之外，驾车的这位司机十分健谈，滔滔不绝地像一位热情的“导游”，车子开到哪儿他就介绍到哪儿，而且说在车上是看不仔细的，是欣赏不到的，建议客人好好地观赏一下子西雅图的美丽风光。保安人员不动声色地望望陪同的彼得森，彼得森几次想制止司机说下去，但看到菲利普王子听得津津有味，只好把溜到嘴边的话又咽了下去。

菲利普王子完全被司机热情的介绍迷住了，最后建议说：“请你明日一早来接我们，我倒真想欣赏一下你所说的西雅图名胜风光。”

波音公关部门的司机们就这样推销了波音的形象、西雅图的形象。

一次，一位《华尔街日报》的女记者来波音公司采访，接待人员带她参观了747的厂房、总部办公楼以及许许多多地方。采访完了之后，民航部一位总裁问她有什么观感，总裁以为她会感叹747的壮

美、厂房的宽大，或是总部的简洁朴实……等等，谁知这位女记者由衷赞叹的是波音的非正式公关代表——小车司机。她说：“那位司机是以做一位波音人为荣的，他谈到你们总裁的名字时，不称姓而直呼其名，就像一家人似的……”

这位总裁回答说：“在波音工作的人，从上到下，人人都有一种自豪感……”

“司机在你们面前是不是也一样称兄道弟？”女记者又追根刨底地问。

总裁说：“一样的，他们从来不把我们当外人。”

波音的形象，首先是人的形象。从那些平凡朴素的司机们身上，就可以看到波音人的精神风貌。波音从来不会在一些公共事务上大吹大擂，它宁愿像春水一般滋润大地，而不会像肥皂泡一般炫人眼目。有一年公司 and 员工们一共捐赠了几十万美元给不同的社区性的教育、健康、人力开发以及文化组织等。但波音不会因此而吹嘘自己，它良好的公共关系是建立在为全球公众服务的坚实基础之上的。

波音飞机是全世界最有名的产品这一。

飞翔在全球各地的波音飞机都是波音公司的流动广告，曾经乘坐过波音客机的几十亿人都是波音公司的义务广告员……

波音的业绩名扬四海……

波音的名字如雷灌耳……

实际上，波音飞机是无须作广告宣传的。飞机买卖不是一般的买卖，它不像家电产品，不像汽车，也不像房地产那样，要向千千万万个客户推销。波音飞机在全世界的客户不过就是几百个。全世界有竞争力的飞机制造商也不过就是那么几家。波音飞机在一定程度上是皇帝女儿不愁嫁。航空公司下订单交聘金之后还要好几年才能迎娶到波音“公主”。

但是，波音面对近年全球经济衰退、客运量大幅度下降、各航空公司吃不饱的状况，为了给航空公司的客户争取到更多的生意，也不断地推出广告计划。

波音推出了以“飞行奇迹”为主题的广告计划。波音民用飞机集团市场推广总监韩思（Karyl Hansen）指出：“我们一直在宣传旅游可以认识世界、广结良朋。事实上飞机能在一夜之间飞抵大洋彼岸，甚至世界任何一个角落，这的确是很奇妙的。我们的推广计划着重表现空中运输系统和世上千千万万人的日常生活息息相关。”

“飞行奇迹”计划推出之后，先后以10种语言文字在125个国家的85种商业和新闻刊物上登载出来。

这个广告计划是面向全国航空公司的职员们的。计划要求职员们提供国际空运中的小故事，或是出国留学，或是家人团聚，或是运送一批珍贵的艺术品赴异国他乡参加展览，如此等等，以便挑选其中的小故事改编成生动活泼的广告。而一旦被选为广告素材，就会给予原编者特别的奖励，允许他们携带一位亲友赴美国西雅图参观访问。

“飞行奇迹”计划推出以来，引起了许多航空公司职员的兴趣，他们纷纷根据自己在空运生活中的所见所闻，所知所感，编写出了一些非常生动的故事。例如有一个设计，是以纽约莫扎特管弦乐团的大提琴手到日本参加为期10天的音乐节为题材，编写得非常生动有趣。

乘飞机旅行给世界各国人民带来了数

不尽的悲欢离合、酸甜苦辣的故事，当然其中绝大多数故事还是让人喜笑颜开、激动万分的。飞机缩短了国与国的距离，也缩短了人与人的距离，它让人看到外面精彩的世界，如果每一个人都有这种坐飞机旅行的机会，那生活将会变得更精彩。

波音通过“飞行奇迹”计划，极有感召力地鼓动人们：坐飞机，旅游去！

波音是很注重公关工作的，它在全世界都聘请了公关代理人。在世界几大洲，在一些重要的客户所在国，波音都聘请了一些熟悉当地文明背景、语言风俗、政策规范的雇员从事公共关系工作，或者委托一些有实力有影响的公共关系公司代办公关业务。

波音公司的公关工作是全方位的，它真正是立足美国，放眼全球。它参加世界各类航空展览；它的新机在全球各地作演示飞行；它在国内国外包括在中国都有一系列的捐赠善举；它组织中国的航空界人士以及记者去西雅图参观学习；它在中国编辑发行《波音通讯》……

波音的形象已经深深地植根于世界各国人们心中。在一定意义上说，波音不仅仅属于美国，它还属于全世界。波音的成就，就是人类在航空航天领域的成就的一部分。

在蓝天之顶，在本世纪的空中制高点上，波音飞机舒展着双翼在矫健地翱翔，翱翔。也许，这就是波音带给人们的最深刻最典型又最简单的形象……

四、飞机大王：霍华德·休斯

个人简介

霍华德·休斯 1905 年 12 月 24 日出生于美国得克萨斯州休斯顿的一个商人家庭。父亲去世后，18 岁的休斯以果断和冷酷的态度，一举收购了亲友所继承的遗产，成为休斯工具公司的单一股东，同时拒绝了与亲友之间的所有联系，以“这世上唯有我自己最可靠”的人生独立宣言宣告他人生拼搏的开始。

1925 年 6 月 1 日，休斯与艾拉·莱斯结婚。婚后不久，休斯开始涉足电影领域。但他出资拍摄的第一部影片《花花公子·荷根》一败涂地，并赔了 8 万元。休斯不甘心失败，起用了麦斯顿执导《阿拉伯之夜》。此片获得巨大成功，得到了 1929 年度的奥斯卡最佳喜剧片奖。

1934 年，休斯转向飞机制造业，潜心研制 H1 飞机。1937 年 1 月休斯驾驶自己研制的 H1 型飞机创造了横越美国本土的世界纪录。1939 年 7 月又以 3 天零 19 小时 17 分的纪录完成了环球飞行的壮举。

休斯的 H1 飞机虽然没象他所预想的那样为军方所订货，但他却从此开始了自己的航空事业。他慎密的科学头脑和无畏的冒险精神使他取得了日后的成功。

休斯除了致力于军用飞机的开发研制外，还在 1937 年前后，通过多年的苦心经营，取得了 TWA（即美国环球航空公司）87% 的股份，成为 TWA 事实上的主人，并得到了地中海到欧洲、北非和波斯湾等航线。1948 年 8 月 6 日，休斯在美国参议院听证会上一举挫败了泛美航空公司乘 TWA

经营不景气之机兼并 TWA、垄断国际航线的企图。休斯乘胜进行大调整，使 TWA 逐渐走上正轨。1966 年，休斯出卖 TWA 的全部股份，获得 35.6 亿美元现金。

1966 年 6 月 1 日，休斯飞机公司制造的无人太空船首次登月，并开始向月球表面向地球播送节目。休斯再次成为举世瞩目的巨人！

高瞻远瞩

休斯继承了他父亲的石油钻井工具公司后，一心扑在他钟情的电影业上，并且取得了很大成就。

1926 年底，电影《阿拉伯之夜》完成，1927 年在纽约百老汇的派拉蒙剧院试映，获得了巨大的成功。试映刚一结束，全美第一的里波利剧院便提出了长期放映的要求，这是史无前例的，连伯父鲁帕特、华纳兄弟甚至休斯本人都始料不及。《阿拉伯之夜》众望所归，得到了 1929 年度的奥斯卡最佳喜剧片奖。

然后，休斯又开始了下一部影片的制作。

美国的观众对喜剧片和犯罪片已经开始厌烦了，必须拿出新的题材的电影吸引观众。休斯终于有了新的构思，他给这部电影命名为《地狱天使》，讲的是第一次世界大战期间英国空军的一对飞行员兄弟与刚在伦敦社交界崭露头角的 16 岁的美女之间的三角恋爱故事。

为了拍摄《地狱天使》，休斯任用卢瑟·李德做导演。李德曾当过《先锋论坛》航空版的总编，并在派拉蒙电影公司

拍过飞行片。休斯选择班·李勇和詹姆士·霍尔等一流演员担任英国飞行员兄弟的角色，让挪威的金发女郎葛莱达·尼仙出演女主角，休斯认为这位当时最富魅力的性感美女是最合适的人选。

“一定要使用真正的飞机，拍成比实战还要刺激的空中大战。”休斯对于超现实主义的拍摄一点也不马虎，并且命令底特利希：

“买法国空军的斯巴德战斗机、英国皇家空军的 SE5 战斗机、骆驼号轰炸机及德国空军的佛克战斗机……最少也得买 80 架，其余的要用专用包机。”

底特利希对于休斯的这个命令深感诧异，这意味着拍《地狱天使》的花费要创天文数字，仅飞机费用便高达 210 万元，这简直可以说是疯狂的行动。

卢瑟·李德对于休斯这位不同凡响的超现实主义者的胆怯三分。他认为利用模型及画面背景，然而再配之以实际空战的新闻片就可以蒙混过关了，对于休斯的设想他无法接受，只好挂冠而去。于是年仅 22 岁的休斯决定自己来执导这部影片。

这次拍摄的规模是空前的，当时的记录如下：临时演员 2000 名以上；共用真实飞机 87 架，飞行员 135 名；用的摄影师的数目是当时好莱坞电影界摄影师总数的一半还多。当时好莱坞电影界为之震惊，然而这只是开始，休斯的惊人之举还在后面呢！

“底特利希，我想拍摄德国齐柏林号飞船空袭伦敦的场面！想想看，班·李勇所驾驶的 SE5 型战斗机击落齐柏林号！多么有意思！”

“真的？真的要击落吗？”底特利希不由得追问了一句，因为他知道，那种飞船就算是中古型，一艘也一定不下于 50 万

元。

休斯却十分轻松地说道：“是的，买来齐柏林飞船，然后让它轰轰烈烈地爆炸燃烧。没关系，就这样做。”

然而飞行员却不愿意去做，从 1000 英尺高的地方急冲下来爆炸，是会出人命的！但休斯认为飞行员从 1000 英尺的空中跳伞就可以了。对于休斯这种狂想，飞行员畏惧地说：“导演，你说得那样轻松，你就自己去干好了！”

休斯被激怒了，他一言不发，换上飞行服，登上了复叶侦察机。休斯掌握操纵杆，向空中飞去，并且照着自己所设想的那样，试作 1000 英尺的俯冲。这是休斯首次驾驶这种侦察机，就在他对着地面猛冲那一瞬间，飞机突然栽了一个跟头，随后呼啸着坠地。

也许是幸运之神特别钟爱这个大胆的年轻人。当飞机即将燃烧时，休斯已经艰难地从驾驶座上爬出来。人们马上叫救护车把休斯送往医院。由于伤势不重，休斯很快就出院了，但是脸上却留下了一块疤，休斯也因此成了“疤痕”。

出院后，休斯决定花重金聘请不怕死的飞行员，不惜失去生命也要拍摄这个俯冲而下的爆炸场面，为此 3 名飞行员和 1 名机械师均死于非命。

经过两年的努力，1929 年年底，《地狱天使》终于制作完成了。1930 年 6 月 30 日晚在好莱坞举行的《地狱天使》的首映式引起了空前的轰动，创下连映 19 周的记录。伦敦《每日快报》指出该影片“真是空前的大制作”。

经过一番努力，1932 年，《疤痕》又取得成功。但是，《疤痕》上映结束后，休斯突然命令立刻把《疤痕》的拷贝密封在休斯工具公司总部的金库内，不再公

映。此后，休斯一头扎进位于好莱坞东北方的格伦德尔飞机库里，秘密研究制作他的 H1 战斗机。

休斯突然转向的原因与当时美国及世界的政治经济背景有很大关系。当时，崛起的法西斯德国为了打破第一次世界大战后形成的由美国控制的凡尔赛——华盛顿体系，寻找国外市场，在希特勒的“要大炮不要黄油”的口号下疯狂扩军备战；在意大利，墨索里尼及其法西斯党徒们已在北非挑起了事端；在东方，日本帝国主义者制造“九·一八”事变，开始大规模侵略中国。在这种形势下，美国的有识之士清醒地认识到海军舰队称雄世界的时代已经过去。于是罗斯福总统 1933 年向议会提出增加强化空军战斗力的预算报告。而此时，休斯早已秘密研制战斗机了。当然，20 年代末 30 年代初的经济大恐慌对电影业的冲击也迫使这位头脑灵活的青年别谋发财之道。

1934 年，休斯租下了位于好莱坞东北方的格伦德尔的一座飞机库，用木板将其与外界隔离。这个被隔起的空间戒备森严，警卫全副武装，荷枪实弹，任何人出入都要得到警卫的许可。在这个由木板隔起来的世界中，休斯成立了休斯飞机公司。

1939 年 6 月，洛克希德公司开始研制 D49 大型客机。这种大型飞机，是洛克希德公司按照休斯要求设计的，它的卧铺可乘 20 人，普通座位可乘 60 人，飞行距离达 3000 英里（约 4800 公里），装有 4 个巨型引擎。这种飞机即将研制成功之际，美国航空公司、联合航空公司、TWA（美国环球航空公司）争相订购。

为了购买洛克希德公司的这种大型飞机，1939 年 7 月，休斯在洛杉矶市内一家高级饭店主持了由洛克希德公司和 TWA 双

方参加的秘密会议。为了这次会议不被外界知道，休斯请参加会议的人员每人写一份保证书：保证无论在什么情况下，都必须保守机密。

经过协商，休斯以每架 42.5 万元的价格购买 40 架洛克希德公司的 D49 大型客机。为了减少通过银行转贷方式付款带来的麻烦，休斯决定这笔巨额费用由他的私人财产来承担。

就在会议即将结束时，休斯十分郑重地提出自己购买 40 架飞机的条件：

“第一，在同其他公司的竞争中，TWA 必须拥有绝对优越的条件，即在 40 架飞机制造完成之前，一定要严格保密。绝对不能让泛美航空公司知道，否则就麻烦了。

第二，该契约是休斯工具公司和洛克希德公司双方订立的，必须由我和洛克希德公司签署。

第三，为了保密，从今天起用暗号联络。我的暗号是 H，TWA 的福莱的暗号是 F，洛克希德公司总裁葛罗斯的暗号是 G，技术部主任贺尔·海巴顿是 HH。

最后，今后信件来往，千万不能使用洛克希德公司和 TWA 的信纸。”

休斯的条件，洛克希德公司总裁葛罗斯完全赞同。

会议结束后，在返回洛克希德公司总部的路上，葛罗斯悄悄地对暗号叫“HH”的海巴顿说：“今后，主宰美国航空界的神就是‘H’休斯，而作为神的化身的耶稣基督就是 TWA 的‘F’福莱先生了！”

当时，TWA 是美国仅次于美国航空公司、美国联合航空公司的第三大航空公司，拥有先进的道格拉斯 DC3 型机，航线横越美国大陆。休斯拥有 TWA 的 75% 的股份，事实上已成了 TWA 的主人。

洛克希德公司大型客机的技术较为先进，这种飞机能飞到休斯满意的高度，足以与美国航空公司使用的道格拉斯和美国联合航空公司使用的波音飞机相抗衡，因而它备受休斯的青睐。

休斯计划通过这种大型飞机与 TWA（美国环球航空公司）的结合，拓展 TWA 的业务，进而控制整个美国大陆和世界的航线。

为了实现自己的计划，休斯很少涉足好莱坞的电影业和冒险的飞行领域，而把精力集中在航空事业上，与拥有几条国际航线的泛美航空公司进行竞争。

美军参加二战以来，德国潜艇大量地击沉美国商船和军用船只。尤其是德国的 U 型潜艇，完全封锁了美国的海上运输网，这不但使美国无法支援海外的其他战场，而且也无法送武器弹药给盟国。为了打破德国恐怖的封锁战略，建立强大的水上飞机舰队以对付 U 型潜艇的任务刻不容缓。此时，休斯全力研制水上飞机，而购买洛克希德公司的大型客机的事便推迟了。

最先提议建造水上飞机的勇士是一位造船公司的总裁亨利·凯萨。美国战时生产局拨给凯萨 1800 万元的预算作为研制水上飞机的费用，并且要凯萨先交上 3 架水上飞机的设计图。凯萨对飞机设计一窍不通，经人介绍，他拜访了当时因得肺炎而卧病在床的休斯。

凯萨向休斯说明来意，并恳请休斯合作。经过一周的谈判，双方达成合作协议，决定设立一家由休斯方面担任设计工作、凯萨方面担任制造工作的水上飞机公司。

凯萨自作主张，没有征求休斯的意见，第二天在报上登出了双方合作的消息。不仅如此，凯萨还亲自带着造船厂的技术人员和手持工具的工人，浩浩荡荡地来到了

休斯飞机公司总部附近，声称要建设一个巨大的飞机装配式仓库。

休斯无法忍受凯萨的所作所为，第二天就中断了同凯萨的联系。凯萨焦急地寻找休斯，却一无所获。连续 3 周，凯萨都没有发现休斯的行踪。

为了使凯萨不再插手水上飞机的设计，休斯特地请自己的老友——商务部长强斯对凯萨施加压力。最后，双方达成协议：休斯全权负责 3 架水上飞机的设计。

水上飞机的设计基地建在内华达州的拉斯维加东方沙漠高地上的米德湖。休斯吃住在米德湖畔，使用自己 1937 年购买的水上飞机希科爾斯基 42 型，在湖面上进行了千百次的离、着水的试验。从飞机的防卫系统到电动装置、外型到机件操纵杆、仪表装置等专业性问题，休斯都亲自细心过问。

这架水上飞机，取休斯和凯萨之名的字头，命名为“KH1”型飞机。研制工作在紧张地进行着，但来自美国军方的阻力不断增强，休斯的 KH1 型飞机的制造计划被迫搁浅了。

在商务部长强斯的极力争取下，休斯被许可继续进行一号机的试作，但政府拨给的预算早以告罄，不得已休斯只好忍痛投下 700 万美元的私人财产，继续 KH1 型水上飞机的制造工程。

历时 3 年、进度一拖再拖的 KH1 型水上飞机终于完成了。这架飞机的两个机翼各长达 320 英尺（约 97.5 米），垂平尾翼比波音 727 客机（可乘 183 人）宽 5 英尺（约 1.5 米），高度达 50 英尺（约 15.24 米），安装 8 个附有螺旋桨的普拉特·惠特尼 2800 型引擎，重 80 万磅（362 吨）。休斯坚信：“这是美国飞机所能达到的极限，它将成为以后大型客机及货物运输机的雏

形。”

由于庞大无比，这种水上飞机只能把机件分开运到长堤海岸，在码头组装。尽管这样，还是没有哪家运输公司敢于承担，最后以 8 万美元全美有史以来最昂贵的运费运到指定地点。当时，凡运输车通过之处，必须把电线剪断，等车通过后再连接起来；路边树木也必须先拔掉，等机翼、机身的搬运行列通过后，再把它们复原；而且有些地方还要补架桥梁以利运送。经过 48 个小时，这个约 362 吨的庞然大物才走完 28 英里（44.8 公里）的路程到达了码头。

1943 年秋天，即早在休斯研制 KH1 水上飞机而受到军方阻挠时，罗斯福总统的次子艾略特上校从北非战场返回华盛顿，秘密到达洛杉矶，访问了休斯飞机公司。艾略特向休斯说明，他们此次访问的主要目的是：委托休斯飞机公司在美军开辟欧洲第二战场之前，紧急制造可以高空摄影的特殊侦察机。

当时，在高空摄影的间谍侦察机方面，德国和意大利遥遥领先于美国。对于美国军队即将开辟的欧洲战场来说，轰炸机具有重要的战略地位，而提高轰炸的精确度是大势所趋，研制可高空摄影的特殊侦察机刻不容缓。

休斯接受了研制高空侦察机任务。经过 3 年的努力，定名为 XF11 型的高空侦察机终于问世了。

军方同意休斯亲自驾驶这种飞机在位于莫哈比沙漠腹地的爱德华空军机场试飞。1947 年 7 月 7 日下午 2 时，就在飞机即将起飞前的 45 分钟之际，休斯心里忽然感到一片阴云。他的耳边不止一次地出现前人的肺腑之言：“所谓试飞，就象把许多狮子关进笼里并加以训练一样，只要有一头狮

子没有控制好，一切就完蛋了！一次的试飞没办法处理很多问题，必须一遍又一遍地把每项机能都确认清楚！”

测试工程师布拉德福特也有一种不祥的预感，他一再请求休斯带上他一起飞行，但都遭到拒绝。

一切准备完毕，休斯顺利地发动引擎，XF11 以 150 英里（约 240 公里）的时速腾空飞去。

当飞行到 5000 英里（约 1524 米）高度时，仪表指示灯忽然熄掉了，飞机开始旋转起来。休斯感到一阵头昏，他急忙降低高度，并放下降落装置。他试图以无线电与地面的欧提卡克联系，但没有任何反应。不得已他准备用紧急通讯装置与国际机场的塔台联系时，感觉到有股莫名的巨大的力量卡住了机体的门，于是他下意识地倾斜右侧机翼，不料机首急速下落。凭经验，休斯认定起落装置的控制门开了，他想拼命地控制齿轮的开关，但这一切都是徒劳的，飞机仍在急速下坠。

高度表的指针已指向 1000 英尺（约 304 米）。一秒钟后，XF11 机已掠过比佛利山高级住宅街的豪华别墅的屋顶。休斯急中生智，把两脚高高抬起，放在前方的仪表盘上，尽量向右仰身体。他这一招得自电影《地狱天使》的拍摄实景——那位副驾驶员在坠机的一刹那就是这种姿态。飞机急速下降，撞到一幢两层楼上，立刻烈火腾腾。一位海军中士飞快地跑来从烈火中救出了休斯。

休斯的伤势非常严重。经过抢救，他终于奇迹般地逃出了死神的魔掌。

身体状况稍有好转，休斯就悄悄地离开了医院，回到飞机设计基地，加紧研制新的高空侦察机。

当初，艾略特上校和休斯飞机公司签

订的 4000 万美元的契约中，包括两架 XF11 型试作机的制作契约，现在第一架已坠毁了，需测试另一架，所以休斯又埋首于推进器引擎和着陆装置的试验和改良。经过半年多的研制，XF11 型 2 号机终于成功了。

休斯向军方申请亲自驾驶试飞，但这次军方坚持休斯不能亲自驾驶试飞，休斯提出了强烈的抗议。最后，军方妥协了。1947 年 4 月 5 日，休斯完成了他的夙愿——XF11 型 2 号机成功地通过了 90 分钟的试飞，被军方采纳。XF11 型机——这架 U2 型侦察机的原型，就这样交给了空军当局。

第二次世界大战即将结束之际，杜鲁门升任总统。为了整顿美国航空界的混乱现象，杜鲁门把大西洋国际航线划分为 3 个航空圈。第 1 航空圈、第 2 航空圈的航线主要由美国泛美航空公司负责经营，休斯掌握的 TWA（美国环球航空公司）则负责经营第 3 航空圈，包括地中海到欧洲的航线、北非的航线和波斯湾的航线。1946 年 2 月 5 日 TWA 进行了第一次国外飞行。

战争结束后，休斯仍继续研制计划中的 KH1 型水上飞机和艾略特上校订购的侦察机。但是，由于 TWA 得到第 3 航空圈的航线经营权，引发了一系列的问题，使得休斯的人生旅程得以改观。

随着战争的结束，军用飞机需求锐减，各大飞机制造公司纷纷转产大型客机。而大航空公司日益拓展航线，民用大型客机需求量迅速增加。当时，只有洛克希德公司的大型客机能够立即作为民航机使用，洛克希德公司在众多的订户面前，俨然变成了神的化身。

由于战后惊人的通货膨胀，休斯在战前为 TWA 向洛克希德公司订购的大型客机

的价格暴涨了 6 倍多。TWA 的资金周转能力不如泛美航空公司，要是付不出现款，泛美航空公司马上就能买走休斯曾在战前订购的大型客机。

当年休斯和葛罗斯订下的“绝对以 TWA 为最优先”的秘密契约，如今已形同废纸。尽管战后 TWA 很快恢复了国内、国际航线，但每年仍有 1360 万美元的巨额亏损。购买洛克希德公司的大型客机的资金，休斯无从筹集。为了尽快购买大型客机，休斯以最快的速度从杜邦所属的公正保险公司贷了 4000 万美元。这件事使休斯卷入了华盛顿政治丑闻，从此，休斯的人生发生了戏剧性的变化。

公正保险公司贷给 TWA 的 4000 万美元是准备用来购买洛克希德公司的大型客机的，但 TWA 的总裁福莱竟然用信用卡签给洛克希德公司，而将这笔钱用来弥补财政赤字。休斯发觉此事以后，立即免去了他的总裁一职。福莱是一位有政治背景的人物，盛怒之下他飞往华盛顿，找他的政治后台共和党参议员普留斯塔。

普留斯塔当时任参议院国防计划特别调查委员会的委员长。他正和泛美航空公司的总裁汪·特利普勾结在一起，暗中玩弄各项民航法案，妄想泛美航空公司利用 TWA 经营不景气之机兼并 TWA，进而垄断全美民航的所有国际航线。对于福莱的做法，普留斯塔很满意。于是他不断给休斯施加压力，并且利用职权，调查和休斯有关的 KH1 型水上飞机和艾略特订购的侦察机的建造开支问题。但无论普留斯塔怎样制造麻烦，休斯还是义无反顾地将福莱辞退了。

泛美航空公司企图垄断国际航线的野心越来越明显，参议员普留斯塔与总裁汪·特利普联合起来向休斯发动了猛烈的攻

势。1948年2月11日，普留斯塔召集特利普与休斯在华盛顿市康乃狄格街的五月花饭店共用早餐，席间谈话内容主要是普留斯塔建议TWA和泛美航空公司合并的事宜。早餐后，普留斯塔建议举行双方高级会谈，休斯以身体不适为由拒绝出席。尽管对方表面客气，但休斯已感到对方攻势之猛，非常吃惊。他预感到一场大战不可避免了。休斯回到飞机公司总部后，马上命令亲信底特利希带上私人侦探飞往中南美洲，然后再到伦敦、巴黎，务必调查清楚普留斯塔参议员在那里接受什么样的招待以及他和泛美航空公司的特殊关系。休斯强调指出：此事关系TWA的存亡，请务必细心谨慎。

打打底特利希走后，休斯亲自打电话，邀请泛美航空公司的总裁汪·特利普在加州的棕榈泉举行秘密的高层会谈。双方谈话内容主要是TWA和泛美航空公司的股价评估，但双方的报价差距很大，会谈不欢而散。

加州棕榈泉谈判破裂后，双方迅速转换战术，开始正面攻击，利用报纸、杂志和电视等新闻媒介互相揭发出各种有毁名誉的事。

共和党参议员普留斯塔借此机会，严厉打击民主党的威信，他们向休斯发出的挑战也更加猛烈。休斯身处于以普留斯塔为首的共和党议员和保守派新闻人士的轮番围剿之中。但休斯并非孤军奋战，他的两位有力的战友——《华盛顿邮报》记者杰克·安德生和《洛杉矶观察家报》的发行人威廉·R·哈斯特的及时助战，给休斯带来了生机。普留斯塔终于使出最后的杀手锏：他利用职务之便，召开参议院听证会，要置休斯于死地。

1948年8月6日，美国参议院听证会

如期举行。普留斯塔委员长的这种特别安排，其用意非常明显：他想利用休斯演出一场最精彩的戏，以便揭出休斯和民主党的丑闻，使民主党威信扫地。就在开会之前，汪·特利普对此会也信心十足，他对普留斯塔说道：

“休斯输定了！法案绝对会通过，只要我略施小计让TWA股价下跌，休斯必定屈服无疑！”

听证会开始后，休斯首先站起来，高举右手，庄严地宣誓：“我以下所说，句句实言！”然后，他从口袋里掏出一张纸来，这是休斯早已准备好的宣言，他逐字逐句读出来。

他从KH1型水上飞机和XF11型侦察机的建造开始，详细地讲述了这两种飞机的重要意义，就在于它们将是世界航空界未来的骄子。同时他说明这两架飞机的制造根本无利可图，反而亏损，并且坦率地承认了飞机制造进度的一拖再拖是因为他本人对细节的制作要求过高。随后，休斯讲道：

“2月11日，在五月花饭店用餐时，普留斯塔议员对我说，如果我同意TWA和泛美航空公司合并，或者我同意参议员提出的民航修正案，那么关于此案的听证会就可以取消。他说听证会取消，对我是比较有利的……我想在此检举参议员普留斯塔的这些话！”

在此我要说明的一点，那就是我在棕榈泉的私人别墅和泛美航空的汪·特利普总裁会谈时，他告诉我的有关特别调查委员会的调查内容，共有两件，我将它合并起来谈……”

这时整个会场爆炸了，观众席上议论纷纷。记者们以最快的速度发出这惊人的新闻。

普留斯塔居然恐吓休斯！如果休斯上诉，那么本案就要发展到刑事案件了！

第二天，包括号外在内的所有报纸都在醒目位置报道了这样的消息：参议院特别调查委员会委员长普留斯塔夫妇在泛美航空公司总裁的私人别墅内接受酬谢宴的招待；普留斯塔接受泛美航空专机接待。

至此，休斯的反击一举成功，大获全胜。随后，听证会撤销了与本案有关的决议，并决定对泛美航空公司的经营状况进行调查。普留斯塔官场失意，此后以身体欠佳为由告老还乡。

休斯胜利了，他的生活开始了一个新的起点。他努力整顿 TWA，终于使 TWA 逐渐走上正轨。1966 年，休斯工具公司卖出 TWA 的全部股份，休斯共获得 5.6 亿美元现金。这一突然行动，在华尔街激起了巨大波澜。

1966 年 6 月 1 日，首次登月的无人太空船开始在月球表面向地球播送电视节目，这引起了全世界的瞩目。这艘登月的太空船的制造者，正是休斯飞机公司。休斯再次成为举世关注的巨人！

以生命作赌

休斯有一种天生的秉性，即惊人的集中力，他一旦对某件事发生兴趣，便全身心地投入，非干出名堂不可，不惜作任何代价。

在一次社交圈的集会上，霍华德·休斯结识了一位满头青丝、举止文雅的漂亮女郎，比休斯大两岁的莱斯大学创办者的女儿——艾拉。休斯爱上了她。经过一番周折，艾拉接受了他的求婚。1925 年 6 月 1 日，19 岁半的休斯和艾拉·莱斯的婚礼在休斯顿隆重举行。

新婚燕尔的休斯夫妇搭乘圣大菲铁路

的卧铺车抵达洛杉矶，他们下榻于老休斯生前经常住的大使饭店。这座洛杉矶最豪华的大饭店后来因肯尼迪被刺而名声大噪。

霍华德·休斯这个来自得克萨斯州不满 20 岁的腰缠万贯的青年立刻引起一些投机者的注意。

一位在洛杉矶声名狼藉的演员劳夫·格雷普斯出现了，他自称是老休斯的知己，游说休斯拍电影。休斯在请教了一位电影界的制片人后，由于他早就对电影业有极大的兴趣，最后同意与格雷普斯合作，拍了一部由劳夫·格雷普斯自导自演的名为《花花公子·荷根》的影片。然而，休斯上了当，这部处女作一败涂地。休斯因拍这部影片赔了 8 万元。好在钻井机销路正好，很快弥补了损失。

这次拍电影的失败，招来了伯父鲁帕特的严厉指责，他建议休斯去艾拉父亲创办的大学里读书，休斯态度坚决地拒绝了伯父的建议。他以 13 万元高价在汉克库公园住宅区内买下一座豪华宅邸，因为公园区附近住了许多电影制片人和明星。

休斯不甘心失败，又开始策划第二部电影。这回他接受了伯父的劝告和帮助，去请教电影界经验丰富的哥德温先生。休斯遵从哥德温先生的建议，谨慎、反复地研究挑选剧本，最后选择了《阿拉伯之夜》，这是一部滑稽喜剧。他遵照哥德温先生的忠告，起用了两名无名小辈当主角。休斯准备起用路易斯·麦尔斯顿当导演，他虽然是第一届奥斯卡最佳导演奖的得主，但正声名狼藉。因为他在执导一部片子时仅因为和制片人不和，便丢下一半电影到欧洲去了。

对于起用麦尔斯顿，鲁帕特伯父再一次告诉休斯要三思而后行，但休斯用他独道的慧眼，进行了正确的选择，打电报给

仍在欧洲的麦尔斯顿，让他来好莱坞与自己签约。

事实证明，休斯这次的选择是正确的。《阿拉伯之夜》于 1926 年完成，1927 年在纽约百老汇的派拉蒙剧院举行了试映。试映刚一结束，全美第一的里波利剧院便提出了长期放映的要求，这可是史无前例的事情。当时空前的盛况是休斯本人、鲁帕特伯父、哥德温先生所始料不及的，休斯的影片很自然地获得了 1929 年度的奥斯卡最佳喜剧片奖。

这是休斯继承父亲遗产后初次创业的成功，这喜悦激励他向更大的目标迈进。

当时，随着第一次世界大战后消费时代的到来，好莱坞电影业成了美国主要出口事业之一。为了发展事业，休斯登出招贤榜，网罗干练之才。诺亚·底特利希便是应征者之一，他身材矮胖，头脑灵活；这位比休斯大 16 岁的律师的儿子曾在银行中做事，有会计师执照；是个大胆的男子，当过汽车的赛车手。只有象底特利希这样大胆的人才具有勇气和休斯这样的神秘人物共事，他担任休斯最亲近的秘书一职长达 30 年之久。

当休斯和底特利希谈到：“如果要继续搞电影业的话，就一定要设立制片厂吗？”底特利希说：“不，不需要。休斯公司分公司卡德·洛克钻井机公司刚有 50 万元利润，扣除税金外，便可以作为制作电影的经费，我们只要在分公司章程中加上电影制作这个营业项目就可以了。”

由于底特利希的灵感，不但使休斯工具总公司免受制作的风险，也给休斯的投机事业起了很大鼓励作用。在底特利希的支持下，休斯买下了多彩公司 51% 的股份。休斯又想到，与其花钱让别人的剧院上演自己的电影，不如用自己的剧院上映

自己的电影，这样不但可以肥水不流外人田，还可以从上映别人电影中赚钱，还便于调节控制，于是剧院连锁的构想就在休斯头脑中形成了。休斯买下了卡德制片公司所拥有的剧院线的股份，并快速发展到 130 多家。后来又发展成 RKO 电影公司。

孩提时代就对机械有浓厚兴趣的休斯，这时又对放映机发生了极大兴趣，每当夜间放映师下班后，他便把放映机一点点拆开了，了解内部构件，天亮之前又组装成形。他一连几个晚上在摄影棚里研究起摄影机的构造，熟悉每个零件的功能，分解组装、再分解再组装。他全身心投入到对放映机、摄影机的研究热情中，忽略了受冷落的艾拉是何感受。这种长期缺少感情联系的婚姻迟早要破裂的。

美国观众对喜剧片和犯罪片开始厌烦了，必须拿出新的题材的电影来吸引观众。

当休斯驾驶着单人操纵的飞机，飞越比佛利山庄，在太平洋东岸上空盘旋几圈后，一个新的构想萌发了。

新的电影在休斯头脑中形成，他给它命名为《地狱天使》，主题是第一次世界大战中的空战，叙述英空军两名飞行员兄弟与 16 岁美女之间的三角恋爱故事。

“一定要使用真正的飞机，拍成比实战还要刺激的太空大战。”休斯对超现实主义的拍摄一点也不马虎，他命令底特利希：“买法国空军的斯巴德战斗机、英国皇家空军的 SES 战斗机……最少也得买 80 架，其余的要专用包机。”

底特利希对于休斯的命令深感诧异，这意味着一个天文数字，拍《地狱天使》一片，仅飞机使用费便高达 210 万元，这简直是疯狂的行动。

熟悉飞行的导演李德被吓住了，他认为用模型及背景画面，配以空战新闻片

就可以，对休斯的设想他无法接受，只好解约而去。不是没人敢执导吗？那没什么，休斯自己导。

年仅 22 岁的休斯租下了好莱坞中心的 MGM 制片厂。当时的纪录是这样的：临时演员 2000 名以上；共用真实飞机 87 架，飞行员 135 名；用摄影师数目是当时好莱坞电影界摄影师总数的一半之多。当时好莱坞电影界为之震惊，然而这只是开始，好戏还在后面呢！

“底特利希，我想拍摄德国齐柏林号飞船空袭伦敦的场面。”休斯又突发狂想。

底特利希对休斯疯狂的念头已习以为常了，他冷静地问：“你是想拍摄齐柏林号轰炸伦敦吗？”

“不，不。我想拍的是班·李勇驾驶的 SE5 型战斗机击落齐柏林号！这才有意思。”

“真的？真的要击落吗？”底特利希不由追问，因为他知道，齐柏林飞船一架不下于 50 万元。

休斯却很轻松地说：“是的，买来齐柏林飞船，然后让它轰轰烈烈地爆炸燃烧，没关系，就这样做。”

又是一个疯狂的构想，拍摄飞行员驾驶侦察机从 100 英尺（约 30 米）高的地方急冲下来轰炸。这不是说着玩的，会出人命的。没有雇员愿意去做。休斯不是怯懦的人，他一言不发，换上飞行服，这是他首次驾驶这种侦察机，就在对着地面猛冲那一瞬间，飞机突然栽了一个跟斗，随后呼啸坠地。

“休斯死了！”人群发出呼喊。

也许幸运之神特别钟爱这个大胆的年轻人，当飞机即将燃烧时，休斯便已经艰难地从驾驶座上爬出来。人们立即把他送往医院。休斯的伤势不重，只是颊骨折断，

脸上摔出一道凹陷的伤疤。

休斯伤养好了，不但不引以为戒，反而变本加利，他决定花重金聘请不怕死的飞行员，不惜失去生命也要拍摄下这个俯冲而下的轰炸场面。为此 3 名飞行员 1 名机械师死于非命，休斯也招致了不断的咒骂和攻击。

在剪辑阶段，稍不如意，他便决定重拍，因此所用胶片达 255 万英尺（约 77 万米）。这又创下了一个天文数字，较之当时用胶片最多的电影要长出 300 倍以上。

在拍片阶段，妻子艾拉提出了离婚。休斯听到消息后，并没有特殊反应，倒有一种解脱的感觉，最后由律师居中调节以 100 万元赡养费协议离婚。艾拉于 1928 年 10 月离开休斯，休斯这段历时 3 年零 3 个月的婚姻生活宣告结束。日后，休斯才感觉到愧对艾拉，自己给她的爱太少了。

《地狱天使》试片会举行了，所有工作人员及其家属，以及休斯电影圈里的友人都参加了。

休斯在底特利希的陪同下，很自信地坐在剧场中。他为自己付出代价而拍成的巨片而自豪，尽管为此他失去艾拉，尽管他为此几乎丧生，尽管为此他几乎倾家荡产，但这一切他都不在乎，他等待着即将到来的欢呼。

然而，当银幕上展现着空中激战；齐柏林号发生大爆炸，火光冲天……场内却出奇的冷漠，工作人员和他们的妻子出奇的冷淡。

“停！”休斯站起来，缓缓走上舞台，不无礼貌地欠欠修长的身子，向众人质问：“在座的各位，我用二年时间，耗资 300 万元巨款制作的这部电影，真的这么难看吗？可以告诉我为什么吗？”

沉默！

“你们都知道，为这部电影，4位工作人员丧生，我本身也差点命丧黄泉。我豁出了命，难道就不能搏得一些感动吗？”

沉默！依然是沉默！没一个人敢于站起来，给这位不理智的年轻人提意见。

有声电影时代到来了。为了实现他的完美主义，体现超现实主义，休斯决定重拍《地狱天使》。他对底特利希大吼大叫：“我要重拍，用剩下的200万元，我的全部资产作为赌注，一定要成功。”

剧本重新改写了，女主角换了，《地狱天使》改成有声电影重拍完毕。

《地狱天使》的试映会在好莱坞的“中国剧院”开幕。

1930年6月30日晚，好莱坞夜空飞来一架齐柏林飞船，设在中国剧院前马路上的探照灯射出了数条鲜明的光芒，将漆黑夜空照得如同白昼。SE5及其它型战斗机组成的空军编队，在空中盘旋，引擎声震耳欲聋，由空中投下纸制的万国旗。晚10点，试映会开幕。在震耳如雷的掌声中空军上校塔那精神抖擞的走上舞台，他刚刚从纽约飞到洛杉矶，刷新了横跨大陆的飞行记录。

《地狱天使》在中国剧院的首映打破纪录，创下了连映19周的长档。伦敦的《每日快报》称之为“这真是空前的大制作”。

然而，我们却不由猜想，休斯如愿以偿的成功喜悦中是否已突发奇想，以至他后来打破了塔那上校创下的横越大陆的飞行纪录。

慧眼识英

在拍摄《阿拉伯之夜》时，休斯大胆起用两个虽为无名小辈但具有表演潜力的人当男主角。特别是他不顾已是好莱坞名

人的剧作家、伯父鲁帕特先生的反对，起用无人理睬的路易斯·麦尔斯顿任导演。这位麦尔斯顿先生虽是第一届奥斯卡金像奖最佳导演奖的得主，但却在好莱坞声名狼藉。休斯了解到他名誉不好的原因是个性太强。例如，他因为与华纳电影公司的华纳兄弟不和，竟不负责任地丢下拍了一半的电影去了欧洲，为此他被控告并要求赔偿20万元的损失。但休斯看中的是他的才能，于是休斯打电报给仍在欧洲的麦尔斯顿，要他回好莱坞签约。

后来的事实证明休斯的选择是正确的。由麦尔斯顿执导的《阿拉伯之夜》获得巨大成功。

从这件事上不难看出，休斯选用人才是独具慧眼的。麦尔斯顿不负众望，他后来执导《西线无战事》（1929），再度获得奥斯卡最佳导演奖。休斯起用的新人如路易斯·华尔海姆和威廉·波伊德也都得到相当高的评价。

能和休斯这样令人难以捉摸的神秘人物和平共处绝非易事，而诺亚·底特利希却和他长期共事达30年之久，并成为休斯最亲近的秘书、得力的助手。

底特利希比休斯大16岁，曾在银行做事，有会计师执照，还当过汽车赛车手，是一个大胆的男子。休斯为网罗人才，在报纸上登榜招贤，底特利希就是应征者之一。休斯正是看中了他的大胆而又不失谋略而录用他的。

他应征后的第一招就使休斯欣喜万分，当时休斯问底特利希：“如果要继续搞电影业的话，就一定要设立制片厂吗？”

底特利希说出了自己与众不同的见解：“不，不需要。休斯工具公司的分公司卡德·洛克钻井机公司不久前在席格那山油矿的投标中赢了李德·罗拉公司，这样我们

至少可以有 50 万元的利润，扣除税金之后，剩余的钱便可以作为制作电影的经费。我们只要在卡德·洛克公司的章程中加上电影制作这个营业项目就可以了。”

休斯激动不已，他高兴地说：“好极了！如果卡德·洛克的利润有 50 万元，我再加入 50 万元存款，这样我们就可以制作 100 万元的电影了。”

“100 万元！好极了！如果这部电影可以赚钱的话，你便可以买下卡德·洛克的全部股份了！”话说到投机处，两个人欣喜万分。

底特利希的妙计不但使休斯工具总公司免受制作电影的风险，也给休斯从事投机事业以很大的鼓励。

以后，底特利希在休斯的电影制作和飞行业中屡建奇功，在很多的场合已完全代表休斯做出决断，两个人配合得相当不错。

成立休斯飞机公司以后，休斯大胆任用帕玛和欧提卡克，尽管他们都不是搞飞机设计的，但后来二人都成为休斯飞机公司的顶梁柱。帕玛原来是洛克希德公司巴庞克工厂的雇员，毕业于加利福尼亚理工大学，在巴庞克工厂就职不久便被休斯所网罗，并成为休斯得意的飞机设计师。格兰·欧提卡克是位机械工程师，领有飞行驾驶执照，他是在担任电影《地狱天使》的演员时与休斯相识的。在休斯飞往迈阿密参加在那里举行的 20 英里全美飞行比赛时，欧提卡克被邀同行，随后又被委以重任，担任了休斯飞机公司的主任设计师。

由于沉静的性格和老成的行为举止，帕玛看上去要比他的实际年龄成熟得多。而欧提卡克正相反，他本是帕玛的前辈，却有着青年人健壮的体魄、雷厉风行的言谈举止，更重要的是他能不断提出建造新

型飞机的大胆构想。这对休斯来说是求之不得的，因而他最为休斯所赏识。

一天凌晨，在由格伦德尔机场通向洛杉矶的高速公路上，一辆黑色轿车正在飞奔着。车里的帕玛和欧提卡克刚刚接到休斯的电话，要他们二人立刻到公司总部来。

“他虽然是个不拘时间、地点的人，但是在这种黎明前的时刻，他叫我们到底有什么事呢？”年轻的帕玛紧握着方向盘，满脸疑惑地对欧提卡克问道。

欧提卡克习惯性地耸了耸肩，说道：“我想这次老板可能又要变更 H1 飞机设计新方案了。”

“真不愧是天才！”帕玛加大了油门，附和着欧提卡克：“前几天深夜他打来的那次电话还记得吗？他提议说如果把铆钉的头做成平面的话，飞行阻力岂不更小吗？真是一种了不起的构想！”

“可是我们的老板连高中都没能毕业，他的这种实际的构想究竟是怎样想出来的？这真使人难以理解！”欧提卡克露出了敬佩的神情。

说话间，车驶到公司总部的大楼前。休斯正在二楼的办公室内等着他们。

“帕玛，马上载我到圣巴巴拉海岸的旅馆，我们边走边谈。”没等他们二人喘上一口气，休斯立即以命令的口气说道。

“好的，这就载您去。”帕玛和欧提卡克恭恭敬敬地回答。他们想，这次老板的早餐约会对象一定又是凯萨琳·惠普曼。惠普曼是 1934 年获取奥斯卡金像奖的影片《胜利的清晨》的女主角，是美国红极一时的女影星。

汽车在海岸的高速公路上奔驰。休斯坐在后座，神态很庄重。

“帕玛，《航空杂志》上有篇关于降落装置叠藏在机翼中的构想的报道，不知你

是否看过？”

“看过。”帕玛答道，他知道他们的这位年轻老板又要对飞机设计方案提出更新、更高的要求了。

“行得通吗？”

“可以试试看。”帕玛通过反光镜看到老板脸上那种胸有成竹的表情。

“欧提卡克，机翼的大部分要用三合板来做，翼幅的全长要有 25 英尺（约 7.6 米）。至于机身，要将其长度缩减到 27 英尺（约 8.2 米）。这样一来，我想我们的飞机会产生超乎寻常的速度和上升力。”

休斯显得很振奋，继续说：“引擎要装 1000 马力的普拉特·惠特尼引擎。我希望能 在 15 个月完成！”休斯踌躇满志，仿佛世界都被他的飞机抛到了后面一样。

“我们一定尽力而为。”帕玛和欧提卡克深深地被休斯超人的构思能力所折服。

“危险——”

平时异常冷静的休斯大叫一声。帕玛连忙刹车。休斯冲出汽车，很快地跑到出事地点。

帕玛和欧提卡克二人紧随其后，慌忙跑到出事地点，只见休斯站立在那里，脸色异常痛苦、苍白，一只浑身是血的小狗偎在他怀里呻吟着。

“可怜的小东西！”欧提卡克梳理一下小狗的毛：“不过，它就要死掉了。老板，我们还有事。”

但休斯只是猛摇着头：“不，它能活！快把它送往兽医处。”

于是他们驱车抵达附近的兽医处，叫醒了酣睡的兽医克里尼克。

“请你一定要救活它！”休斯此时已近乎狂叫。

“要动手术，不过只有 20% 的机会。”克里尼克倒显得很镇静。

一小时后，穿着白衣的克里尼克满面笑容地走出手术室，小狗脱离了危险。

于是帕玛又驱车带着如释重负的休斯向巴巴拉前进。他们为平日冷峻的休斯今日会有此番悲天悯人的胸怀而感到吃惊。

在早餐中，休斯又打了好几次电话，询问那只可怜而又幸运的小狗情况如何；其余时间，大部分是与帕玛、欧提卡克二人谈论 H1 战斗机及与之有关的问题。

早餐后不久，休斯就回到了休斯工具公司的总部。在办公室里，休斯看到桌上有一封给自己的信，休斯并未多想，就信手拆开它，随口念道：

“实际上我知道您会叱责我，对这我早有心理准备，但还要请您容许我进几言。据我了解，您在格伦德尔的飞机库中所设计制造的 H1 飞机，不久的将来就要大功告成了吧，我委实为您高兴。但有人说董事长最近别说我们的传统钻井机事业，甚至连曾获得很大成功的电影事业都弃之高阁，而一味地专心于 H1 飞机的制造上了。

我知道，您对 H1 飞机的设计制造是严守秘密的，但您不能保证工具公司的董事们，事实上他们已经泄露了这个机密。于是现在董事们所关心的就是您将亲自驾驶 H1 漫游天空，并要再一次向新的世界纪录挑战诸如此类等等。

对于我本人，虽然是代替您仙逝的父亲掌管公司，但我却不敢反对您的做法。是的，可能是因为我曾亲自在第一次世界大战中受过弹雨的洗礼。

我每天都在为您衷心祈祷，希望您的这次挑战能够获得成功。不过，作为我们工具公司董事们的代表，包括我自己，还要斗胆向您请求一件事。

大家都清楚，飞行驾驶员是一个很危险的职业。当然，您的 H1 飞机也同样很

危险，而且又是试飞，您又要亲自驾驶……我的意思是说，由于得州的遗产税征收额高达 75%，如果您有个三长两短……那么休斯公司岂不被州政府当局白白地没收掉了……”

寄信人是库尔提尔上校，他是自休斯的父亲时代起就一直在休斯工具公司工作的前辈。他竟敢阻止休斯亲自驾驶 H1 试

飞，休斯气急败坏地喊道：

“底特利希，你明天到休斯顿结算工具公司的帐目。”

休斯免除了库尔提尔上校的职务，专心于试飞前的准备工作。

“合则留，不合则去”，寻找志趣相投的人才，这正是休斯甄选人才的特点。

五、美国第一经理：杰克·韦尔奇

个人简介

杰克·韦尔奇乘坐的直升机早早地落在了这里。他从纽约城赶来，一到地点，就边迅速脱下夹克衫，丢在旋转椅上，边匆匆走向宽敞明亮的多层讲演厅。

虽然韦奇先生造就了号称世界上最有价值的商业机构之一，但在这里，他不是以著名的通用电器公司董事长兼总裁的身份，而是以教练和导师的身份，以韦奇教授的名义参加这个为期三周的开发培训班，与他的 71 名潜力远大的经理们进行面对面的交流。

在将近四个小时里，他不仅自己发表见解，还要引导他人开口，并且提出一系列问题，倾听学员的看法。有的学员往往抱怨与其在这里夸夸其谈所谓长期管理，不如回到公司的网络前去拓展业务，或者去开发大型的质量标准计划。但韦奇认为，任何短期管理或长期管理都可能成功，可真正的管理是如何在短期任务和长期目标之间求得平衡。

17 年来，韦奇已不下 250 次来到这间教室，先后有 15000 名经理人员和行政主管接受了培训。董事长的传奇在这里流传。职员们看到了一个完整的杰克：管理理论家、战略思想家、商务教师、公司的形象。任何人离开这里时都不会无动于衷。

假如领导是一门艺术，韦奇无疑是一名优秀的艺术家，极少有人能像他这样，如此戏剧化地将领导艺术人格化。在这 17 年里，当无情的全球经济形势使众多的公司及其总裁像多米诺骨牌似的纷纷倒下，

韦奇却领导通用电气公司突破一个又一个的盈利纪录。

当然，通用电器公司的成功并非韦奇一个人的功劳，公司声称拥有全世界最有智慧的管理层。也并非韦奇的魔法用在哪儿都灵，当然也有管理不当遭受损失的时候。但正是韦奇使得通用电器公司达到了一个前所未有的巅峰。令人不解的是，对遍布全美的复杂的组织结构，韦奇是怎样进行有效管理的？许多管理者每天疲于奔命，不过应付几个人而已。而韦奇，高居一个拥有 3040 亿美元资产，893 亿美元销售额和分散在 100 多个国家 276000 名雇员的企业的金字塔之巅，其管理如此成功，他的秘诀究竟何在？

韦奇依靠三大法宝：人的力量；一如既往的必胜信心；以及密切关注为其他企业领导者所忽视的细节问题。韦奇对本公司的深刻把握来自于他对公司及其员工的了解。首先，在他的哈得逊河畔的大学里，他直接面对数以千计的学员；其次，他将自己一半以上的时间用于研究“人”的问题。但最重要的还是，他创造了大公司管理的独特艺术，非正式方法。

韦奇喜欢将通用电器公司称为“杂货店”，尽管这个比喻有些古怪，但这样他就可以把自己想像成一个直接面对雇员和顾客的老板——卷起衣袖、扎上围裙，站在柜台后面——就不会为一些无足轻重的琐事而烦恼。同样的，也不必为过分正规化而烦恼。任何人，从秘书、司机到工厂的工人，都可以直呼其名，杰克。每个人都有可能看到他亲自去整理一排货架，或不

经意地在自己的口袋里发现一份奖金。“通用电器公司不为人知的故事正在于那些非正式的地方”韦奇说，“我认为这是一个伟大的想法。人们永远搞不清楚非正式是如何重要”，而正是这些在引导和影响着这个复杂的经济组织的行为。

发掘人的创造力

1961 年，韦奇供职于通用电器公司还不到一年，就决意辞去工作。公司内部官僚主义令他备感窒息，得不到老板的赏识，加薪的情况也使人恼火。但他的上司鲁本·古托夫却另有打算。这个自负的年轻人给他留下了很深的印象。为了挽留他，古托夫约请韦奇夫妇共进晚餐。向他保证不再让那些官样文章来牵扯他的精力，并允诺用大公司的资源为他创造一个小公司的环境。韦奇成为总裁之后，这种思想也始终贯穿于他的行为之中。

古托夫的故事虽然富有传奇色彩，但由此已铺就了韦奇日后的管理风格。的确，十多年来，韦奇学会了如何将大公司的力量与小公司的灵活性相结合。直到 1973 年古托夫一直是韦奇的领导，他的做法常常被韦奇仿效用于更多的人。在韦奇的职业生涯中，他总是能够娴熟地驾驭大公司，深得趋利避害之道。让我们来看一下公司行政会议，每个季度临近结束时，30 名高层管理者聚集一堂。在这里，韦奇既可以获得信息，又可以对自己的高级幕僚做一番检验，以对公司经营的成败共同负责。他说，“参加公司行政会议对我来说就像去赴兄弟聚会和与朋友厮混一样。当我对太太说我几乎不能等了，我得马上去，她会问，‘为什么不呢？他们都是你的雇员啊’。”

韦奇深信商业效率是无限的，因为人

的创造力没有止境。他说，“人的思想是绝对无限的，你所能做的只是如何探入到这口井中去。我不喜欢使用效率这个词，而应使用创造力，它体现出这样一种信仰，即每个人都是重要的。”做为这一信仰的表现，毫不奇怪，韦奇支持从事质量标准计划，据说到 2000 年可使公司净收益增长 50 亿美元。质量标准计划将使次品率低于千万分之三十四，可以大大降低成本，提高生产率。但由于这一目标需要巨额人员培训投资，以使该质量标准在全公司推广使用，因而迟迟难以决策。韦奇采取逐步推进的办法解决了这个问题。1995 年底，他实施了 200 个项目和培训计划，1996 年，项目增加为 3000 个，培训了更多的人员，1997 年，项目进一步扩展到 6000 个，接受培训的人数也随之扩大。到目前为止，质量标准计划取得了巨大的成功，所带来的利益远远超过韦奇最初的想象。去年，公司因生产力提高而增加了 3.2 亿美元收益，两倍于韦奇的设想。今年，他期望能从中获得 7.5 亿美元的净利润。韦奇自豪地说：“质量标准计划像野火一样燃遍了全公司，它使一切都发生改变。”

“一手拿胡萝卜，一手拿大棒”

韦奇一直都是以与几百名高级管理人员闲谈的方式，开始他的新的一年。在布卡拉特，韦奇规划一年的安排并向公司的新英雄们祝酒致贺，那些有幸被邀请介绍自己业绩的人们，就如同获得奥林匹克奖牌一样为他人艳羡。在已过去的 1 月份里，就有 29 名经理获此殊荣，他们当中的大多数人对质量标准计划情有独钟。

在他们讲述自己如何动脑筋利用老爷机器创造利润的时候，坐在听坐席前排的韦奇在拍纸簿上刷刷地记录着。英雄们述

说质量的改进是怎样降低了成本，提高了生产率、扩大了市场份额，而且也不需要增建工厂和增添新设备。当然，这不仅仅是表功会，还使不同部门的经理们有机会相互交流、互相学习。在这种场合，韦奇从不提前退场。当大多数的经理们都感觉良好，相互祝贺之时，韦奇提醒大家面对亚洲经济危机和可能到来的通货紧缩，过分乐观也许为时过早，必须考虑如何挽救价格下降造成的损失以及怎样重新编制公司预算。

每次例会上韦奇的讲话都要制成录像带，当星期五早晨各位主管人员来到办公室，韦奇讲话的录像带已放在他们的办公桌上，并且附有使用说明。不出一周，以8种语言编辑的750盒录像带就会分发到世界各地，及至月底，将会有150000名员工领略到总裁的思想。

玫瑰与香槟

布卡集会、克罗顿学校以及每季度行政会议的精神都会传达到全公司的各阶层。本年度布卡集会上的英雄威廉·伍德伯恩应用质量标准计划取得了成功，于是他的事迹广为流传，引得300余名经理们纷纷前来取经。

多数伟大的领导者都很善于表达自己的愿望。韦奇开始做总裁的时候，他发现不能仅仅是等待某事发生或者是只与高层管理人员接触这样是难以达到目的。因此人总是不辞劳苦地在任何可能的情况下反复表达自己的见解与要求。韦奇深知领导形象的重要性，他不会放弃任何一个体现自己存在的机会。无论是他的直接下属还是钟点工，都有可能收到他的亲笔便条，这比传真更加亲密自然，他那粗大的黑体字令人难忘，会激发人们更加努力。韦奇

从不使用套用信函，在这一点上，他一向一视同仁。每一次加薪或发薪、发奖金以及分配股权，韦奇都会坦率地提出个人的期望与要求。资深副总裁格雷·赖纳说，“他一手拿胡萝卜，一手拿大棒，哪一手都用得很好，当他给你分发奖金或股权时，会告诉你明年他想看到什么结果。”

一般说来，结果与期望不会有太大差距，韦奇总是为他们制订详细的目标并监督他们实施，他每年都亲自为自己的直接下属写评语，借此，他也可以反省一下自己的工作。通常，除了洋洋千言的手写评语外，他还会附上一些简短的话，如“干得好”、“再加把劲”等等。韦奇的管理方式总是被下属们所仿效，他尤其擅于以支付不同报酬的方式激励人们的工作积极性。虽然，韦奇是股权收益的最大受益者，但没有什么比看到下属们得到高收入更令他振奋的人。不是少数人而是多数人致富了，可以支付孩子的学费或再买一套房子，韦奇为改变了他们的生活而感到骄傲，他认为这是一件大好事，让每个人都成为大款。

松紧得宜的控制

韦奇的管理似乎无处不在，可是他的控制又当紧则紧，当松则松，高超的本领实在令人称奇。通用电器公司前任总裁这样评价：“如果做得好，你就会感到比他人拥有更大的自由度，而一旦经营不善，你就会发现有一根无形的绳索把你捆得越来越紧”。事实正是如此，你想象不到韦奇先生何时会出现。他是如何决定干预下属事务的呢？“在这儿呢，”韦奇先生用食指点着自己的鼻子笑道：“我用鼻子嗅，它会告诉我哪件事更重要。”一旦插手某事，韦奇很少有犹疑不决的时候，他只有肯定和否定两种答案，韦奇的词典里没有“可能”

这两个字。

韦奇相信一个组织的敏感度不亚于个人，他的每一次干预都引起公司上下的巨大反响，从而带来业务上的改进。奥尼托是 1988 年来到通用电器公司的，他对自己的经历颇感吃惊。最近 4 年来，他每周都得向总裁发上一份传真，汇报业务上的进展，因为此前他主管的电子管生产质量上出了问题，受到消费者的报怨。“我不过是个部门的小头目，每年创下的收入只有 4 亿 5 千万美元而已，总裁竟然会抽暇看我的报告并回信给我。”奥尼托受宠若惊。去年由于质量的改进，他所在的部门多创造了 1400 万美元的收入，当然他也承认，“杰克的关注是一把双刃剑，你的工作最好是出色的，否则的话，杰克并不以他的慈悲而闻名——这是好听的说法。”

拒绝平庸

尽管华尔街的分析家们，包括通用电器公司自己的投资家都认为韦奇的功绩在于创造了一个充满活力的大企业，韦奇个人并不这么看，他在人的问题上投入了一半以上的精力，这才是他的成就所在。他说“这里是优秀人才的天下，我的最大成就在于发现了他们，他们比总裁们更优秀，堪称英才，这里有适合于他们的舞台。”

他认为自己必须对自己的员工有充分的了解，在此基础上，信任他们以及他们对事物的判断力。“我不会制造飞机引擎，我也不知道星期四晚间全国广播公司是如何工作的，我讨厌英格兰保险公司的吵吵闹闹。但是如果有人告诉我他愿意去经营，我应该信任他，让他去操作，并取得成功。”

为此，韦奇每年要接触数以千计的雇员，每当召开会议时，他特别留意那些介

绍与会者的小册子，上面写明各人的长处、缺点、发展需要、长期和短期目标以及其上司的评价等等，这样，韦奇至少对 1000 名左右的公司重要人士有较深的了解，知道他们的姓名和职责。这听起来有些不可思议，但它却让每个人都感到了自己的重要性。每年 4—5 月，韦奇都要偕同三位高级行政人员，深入到他的 12 家公司中去，接触 3000 名优秀主管，并对 50 名左右的杰出人士给予密切关注。“他对庸碌之辈没有耐心”，董事格特鲁德·米切尔森这样说。

有人批评韦奇先生气量小、心胸狭窄，总是很快形成对人的判断，使得一些人在韦奇出席的会议上不敢发言，生怕被总裁视为笨蛋并四处宣扬，除非你能证明自己并非如此，好在韦奇先生总是会被说服。

咖啡壶

韦奇并非总是得到褒评，最初人们无法理解总裁为何不满足于公司稳稳当当的高额回报，而 1/4 的人竟追随总裁要成为数一数二的大企业的梦想。不过，“今天的美国社会已经接受竞争观念了……它突破旧框框，走向新境界，这就是竞赛”，可笑的是，虽然这样说，韦奇却从未做过克罗顿学校的学生，而这里正是训练和学习竞赛规则的地方。晋级失意之时，韦奇把来到这个地方称为“安慰奖”，做了总裁以后，这里成了把公司变为非正式学习组织的中心，它所开设的课程直接关系到公司的发展战略，经理们到这儿来思考工作中遇到的难题。韦奇将这里改称为“咖啡壶”，它不仅滤煮咖啡，而且弥漫的香气吸引更多的人走进这里。到这里来讲课是韦奇最喜爱的工作之一，他从不打草稿，也不用笔记，任何时候如果没有一二十个人

反驳总裁的观点，这群人就会被认为太乏味，智商不足。之后，韦奇会邀请大家小酌一杯，把自己融入到这轻松的氛围中去，曾任通用电器公司某部门主管的罗伯特·

卡拉哈姆说：“他就像是我们的祖父，在他身边你会感到很舒适。想不到总裁就在眼前，如此实实在在。”

六、娱乐大王：沃特·迪斯尼

个人简介

沃特·迪斯尼，1901年12月5日出生于美国，迪斯尼的父亲性格刚烈，脾气暴躁，他是在父亲的斥骂声中长大成人的。也许正因为有了这种特殊的家庭环境，才造就了他那种弥足珍贵的反叛精神与睿智、深邃的特质。

迪斯尼从小脑瓜里装着的满是梦幻般的世界。他的想象力令老师大为震惊，但也因为用得不是时候而遭到老师斥责。

1919年，迪斯尼与人共创迪斯尼广告公司，与许多初涉商海的人一样，他并没有一开始就创造奇迹。1922年5月，再创“欢笑卡通公司”，但因没有摸准门道而再遭败绩。两度失败，令不甘平庸的迪斯尼为证明自己的天才而于1923年再建迪斯尼电影制作公司。1927年，他推出系列动画片《幸运兔子奥斯华》，此片使他一举成名。1928年，迪斯尼给这个世界带来一个奇迹，那就是他创造了米老鼠的形象，这一形象牢牢俘获了亿万观众的心，从此，他的心与万千观众的心一起跳动；从此，他的前途一片光明。

1933年，迪斯尼隆重推出动画片《三只小猪》，这一影片使他在一些观众的心中能卓尔不群、格林菲斯等分庭抗礼。1934年，他决定拍摄第一部长篇动画故事片《白雪公主和七个小矮人》，1937年12月21日首次上映，观众的反映证明了只有迪斯尼才能干出“迪斯尼的蠢事”来。

1955年，长袖善舞的迪斯尼让历史永远地记下他的名字，他在这年创办了闻名

于世的迪斯尼乐园。

迪斯尼乐园是迪斯尼的精神家园，也是人们尽享自然情趣、沐浴人间幸福的圣地。

1966年12月14日，迪斯尼告别了这个世界。

迪斯尼开始时几乎一无所有，仅有的就是丰富的想象力。他是创新的天才，也是善良的天使。他给这个星球创造了一个世界。今日，迪斯尼仍雄踞世界娱乐王国的宝座，它从加州的迪斯尼乐园伸展至佛罗里达州的迪斯尼世界；从东京的迪斯尼天地延伸到巴黎的欧洲迪斯尼乐园，它制作的《米老鼠和唐老鸭》等卡通片给亿万儿童开拓出一个精神领域。他的精神影响着几代人的成长，铭刻在世人的心中。

他先后荣获27项奥斯卡金像奖；1964年9月在白宫接受了总统颁发的自由勋章。

沃特·迪斯尼不仅是一个画家，而且更是一个企业家，他以企业家的开拓精神从事自己的艺术创作。老鼠是人人讨厌的东西，但是他笔下的米老鼠却成了全世界儿童心目中的神灵，迪斯尼创作的关于米老鼠的影片在全世界历经半个多世纪仍能魅力不减。

进而，迪斯尼以艺术家的丰富想象力建造了自己的企业，从而创立了世界闻名的迪斯尼乐园。人们进入乐园，就如同进入了梦幻世界，从中可以看出我们这个星球的过去和未来，得到假日的欢乐。靠着迪斯尼“在娱乐之中学习知识”的诀窍，迪斯尼成了名垂青史的企业巨头。富于幻想天赋、善于创造令人难忘角色、又透彻

了解智慧财产权的沃特·迪斯尼，开创并主宰了一个全新的卡通企业领域。

米老鼠之父

沃特·迪斯尼 1901 年 2 月 5 日生于芝加哥的一个中产家庭。父亲亚历士脾气很坏，而且个性很不稳定，他带着家人迁居到密苏里州的农场，把儿子当雇工一样驱使。两个年长的儿子受不了他的虐待而不得不离家出走。

四年后农场倒闭了，迪斯尼一家又迁往堪萨斯市。在那里，迪斯尼的父亲接下送报的生意，让两个还在家中的男孩当报童。于是，迪斯尼开始了他最初的工作生涯。但是，虽然迪斯尼兄弟很卖力的工作，他们两人还是常常遭到性格暴躁的父亲的鞭打。到迪斯尼十岁时，哥哥罗伊也离家出走了。

在那段悲惨的童年时代里，幸好有母亲芙罗拉安慰迪斯尼兄弟，沃特·迪斯尼和哥哥罗伊也常彼此安慰，因此，沃特·迪斯尼的童年交织着在农场和家中度过的快乐时光，和父亲阴郁的个性以及兄弟离家造成的深刻伤痛。

迪斯尼象许多寂寞的小孩一样，用纸和笔创造想象中的伙伴。后来，迪斯尼随家人前往芝加哥后，又担任了麦金利中学报纸的艺术编辑，才能开始得以发挥，同时，迪斯尼也开始明白，信手涂鸦是有价值的。

在第一次世界大战期间，沃特·迪斯尼志愿担任红十字救护队的驾驶。但当他抵达法国时，战争已经结束，结果沃特·迪斯尼驾驶卡车的时间超过驾驶救护车的时间。在工作中，沃特还没有忘记画卡通画来取乐。

战后，沃特·迪斯尼回到芝加哥，后

来又因哥哥罗伊在堪萨斯市的银行工作定居在那。沃特·迪斯尼希望能够发挥自己的特长，想当漫画家，但当他到《堪萨斯城明星报》求职时却遭到拒绝。而这次失败的求职对迪斯尼来说，也许是一次幸运的机会。求职失败后，18 岁的他突然对动画产生了浓厚的兴趣。1920 年，沃特·迪斯尼找到堪萨斯城电影广告公司周薪 40 美元的工作。这家公司制作 60 秒钟的卡通广告影片在电影院中播放。他在工作中学会使用基本的动画工具，用相机拍下一系列图画，制造连续动作的幻觉。

当沃特·迪斯尼学会卡通影片的制作后，第一次明确了自己的奋斗方向，那就是在娱乐事业上求发展。迪斯尼同在堪萨斯城电影公司工作时的合作伙伴，也就是画家艾渥克合作，组成笑影公司（Laugh - O - gram），制作卡通短片。

但是，迪斯尼的创业之路是非常曲折的，在第一部影片尚未完成前，经销商就破产倒闭了。这时的沃特·迪斯尼突发奇想，要把真人放入卡通影片中。这种作法虽然并不是沃特·迪斯尼首创，但却为笑影公司带来第一次商业上的成功。在沃特·迪斯尼制作的“爱丽丝历险记”中，其中的爱丽丝由童星出演，将真人置身于卡通世界中。虽然影片还没有成功时，迪斯尼的积蓄就已经耗尽，但沃特·迪斯尼从中看到了自己的未来。

1. 勇闯好莱坞

1923 年，沃特·迪斯尼离开堪萨斯前往好莱坞，寻求财务援助。当时的迪斯尼身上只有 40 美元，和尚未完成的“爱丽丝历险记”。迪斯尼的梦想并不遥远。萌芽中的好莱坞电影事业需要人才，只要有想像力、积极进取就可以加入。

没工作的沃特·迪斯尼到处寻找工作

的机会，但却失望而归，最后，迪斯尼只好沿袭在堪萨斯时的作法，自己当老板。他说：“找不到工作，就自行创业。”这时的他只有两项资产：他说“爱丽丝历险记”和哥哥罗伊，这时的哥哥已经是一名精明的商人。

1923年，他写信给纽约的影片经销商温克勒，向他宣传自己在卡通上的高明创意，向他宣传将真人演员和卡通巧妙结合。温克勒看过“爱丽丝历险记”后，提供建议、并鼓励他把影片拍完。于是，沃特·迪斯尼和罗伊在叔叔家的车库中成立沃特·迪斯尼兄弟电影工作室，从此，又一个车库工作室诞生了。1923年10月，温克勒以每部1500美元的价格，订购了六部爱丽丝影片。影片发行后，老搭档艾渥克也加入影片制作的行列。

拍完爱丽丝系列影片后，沃特·迪斯尼与工作室的秘书莉莉安结婚。温克勒也结了婚，并在婚后把业务交由查理明池处理。明池与沃特·迪斯尼合作，创造出迪斯尼的第一个成功的卡通兔子。这只由沃特·迪斯尼拟出造型的兔子，由明池命名为“幸运兔子奥斯瓦”。

奥斯瓦系列短片大为成功，但沃特·迪斯尼本人因这只兔子所享有的成功却是非常短暂的。缺乏经验的沃特·迪斯尼，在制片合约上签字同意，让明池和环球制片厂拥有这个卡通人物的所有权，但明池却欺骗了他。

1928年，当沃特·迪斯尼抵达纽约要更换新合同时，明池却抛弃了他，告诉他奥斯瓦的所有权属于明池和环球制片厂，而且明池和环球制片厂已邀请迪斯尼工作室的重要成员跳槽为他们工作。由于这次惨痛经验，沃特·迪斯尼发誓以后绝不再为任何人工作。

2. 米老鼠的诞生

与明池决裂后，悲观失望的沃特·迪斯尼夫妇疲惫地登上回加州的火车。在车轮滚动的声音中，沃特·迪斯尼想到了小老鼠。“我对老鼠有一种特殊的感情，”沃特·迪斯尼日后说：“在深夜工作时，它们聚集在废纸篓旁。我把它们抓起来，放在桌上的小笼子里，其中有一只还跟我特别要好。”

回到加州后，沃特·迪斯尼画出第一张造型像他自己的老鼠卡通人物，经过艾渥克的修改，人物形象更加可爱了，他们把它命名为米老鼠。米老鼠改变了迪斯尼的事业，也改变了他的一生。第一部米老鼠影片是“飞机奇遇”，描写米老鼠在飞机上的倒霉事，制作费1800美元。第二部“奔驰的高卓人”接着推出，到第三部“蒸汽船威利”，沃特·迪斯尼已经改写了卡通片历史。

沃特·迪斯尼认为，米老鼠影片不应该只是单纯的动作片，而应该有自己的声音，应该让观众不仅可以看见米老鼠，还可以听到米老鼠说话的声音。米老鼠应该象真正的人一样可以说话，而且，迪斯尼本人亲自为米老鼠配音。

沃特·迪斯尼的要求极为严格，他要求米老鼠的声音和动作必须配合完美，这一严格要求使得“蒸汽船威利”的制作过程十分艰辛。他雇用了整个乐团来为影片配乐，影片中细致的动作需要二万个手绘的画面。很快，公司的资金就用光了，下定决心的沃特·迪斯尼出售了心爱的跑车，放手一搏。他从纽约写信给罗伊，要抵押所有的资产，要把影片做得尽善尽美。

“蒸汽船威利”的制作费高达1.5万美元，但事实证明，这项投资是值得的。1928年11月18日，该片在纽约首映，作

为电影“帮派战争”的前片，成为商业巨“鼠”的第一声狮吼。

当然，米老鼠的成功也要归功于高明媒体经纪人，在经纪人的安排下，许多记者特别受邀去参加“蒸汽船威利”的首映，他们对影片赞不绝口，使米老鼠一夜成名。米老鼠很快就成为全国的流行人物，不仅是儿童，许多大人同样为米老鼠着迷。由于“蒸汽船威利”的成功，迪斯尼兄弟电影工作室的业务应接不暇，以每月一片的速度推出米老鼠新片。

米老鼠成功之后，许多电影公司，包括环球在内，都想代理发行迪斯尼影片，甚至想买下整个电影工作室。但曾经受骗的沃特·迪斯尼无意被收买，他认为要保持自己独有的特色。他试着规避当时的影片发行制度，把卡通片直接卖给独立的戏院，但没有成功，而且没想到米老鼠虽然成功了，迪斯尼公司的进帐却不成比例。

一直坚持独立发行的迪斯尼，到 1930 年时，不得不最终投降，与哥伦比亚电影公司签约，以每片 7000 美元的价格委托哥伦比亚发行，利润平分，但版权坚持归沃特·迪斯尼所有。对于迪斯尼来说，米老鼠是独立自主的象征。这小东西在困难时刻诞生，立刻为迪斯尼解了财政的困难。使迪斯尼公司得以扩大到今日的规模，使卡通片成为老少皆宜的娱乐。

3. 老鼠变金矿

在哥伦比亚公司的帮助下，迪斯尼的卡通片在全球发行，到 1930 年时，米老鼠已经成为全世界家喻户晓的人物。为什么米老鼠会受世人喜爱呢？许多人也想知道为什么，但没有人真的明白。迪斯尼认为，米老鼠之所以受众人喜爱，是因为米老鼠是个好家伙，从不蓄意伤害别人，常遭受无妄之灾，每次却又能平安度过。

沃特·迪斯尼并没有将米老鼠囚禁在银幕之内，他很快就看出米老鼠在银幕之外的潜力。迪斯尼决定增加米老鼠的曝光率，促销米老鼠的形象，并拓展米老鼠的商业领域。1930 年，沃特·迪斯尼出版米老鼠故事书，第一年就售出将近十万册。又与国王漫画签约，出版米老鼠连环漫画。该公司后来促成米老鼠俱乐部在全美各地、甚至在国外诞生。

米老鼠成了世界明星，同时成为热门的广告人物。1932 年，沃特·迪斯尼雇用纽约商人凯门研究如何充分利用米老鼠的商业价值。迪斯尼将授权使用商标的方式发挥的淋漓尽致，充分发挥了米老鼠的商业价值。凯门的第一项行动是授权国际乳品公司生产米老鼠蛋卷冰淇淋，第一个月就卖出了 1000 万份。

到了 1932 年底，许多公司加入销售米老鼠的行列，沃特·迪斯尼从这些公司产品售价中抽取 5% 的权利金。一年下来，凯门替迪斯尼公司赚进 30 万美元，相当于总收入的 1/3。

米老鼠系列卡通不断推出后，早先沃特·迪斯尼听到幸运之神前来扣门的声音，这时似乎由轻敲改为脚踢了。为了不辜负幸运之神的眷顾，沃特·迪斯尼拼命工作，每月推出一部新卡通，并充分开发、利用每个可能的商机，之后终于因工作过度而崩溃，被太太发现昏迷不醒。经过长假休息，重返工作岗位的沃特·迪斯尼，却比以前更卖力、更急于巩固公司。

开拓全新的动画产业

迪斯尼兄弟并没有停步不前，而是致力于开拓全新的动画产业。1933 年，迪斯尼兄弟电影工作室设立学校，以自己的方法训练年轻的卡通画家，供给他们最好的

原料及素材，教导他们最先进的电影科技。同年，他推出一部名为“花与树”的影片。这是第一部以彩色电影摄影机制作的卡通，配上舒伯特和孟德尔颂的音乐。这部影片为沃特·迪斯尼赢得一座奥斯卡金像奖，也是他有生之年获得 48 座奥斯卡奖的第一座。

沃特·迪斯尼工作室产品的优异品质，在新推出的卡通系列“傻气交响曲”中更为显著。这系列影片充分运用了音乐的作用，1934 年，此系列中的“聪明的小母鸡”造就了沃特·迪斯尼第二号成功的角色：唐老鸭。

米老鼠成功的例子显示，创造愈多受欢迎的角色，利润就愈大，因此沃特·迪斯尼和手下的艺术家陆续创造出一群“人物”，包括唐老鸭、高飞狗，还有布鲁托。

为了创作新角色，并照顾它们，迪斯尼兄弟电影工作室的编制在 1934 年扩充为 187 人。与作家、画家、音乐家并肩合作的沃特·迪斯尼视自己的工作室为“创意工厂”，并深信规模大就是优势。他认为，动画世界不会缺乏题材，因为只要团队有创造力，就会发现题材并创作出全新的事业。只要创意源源不断，产品的质量不断提高，企业就不会缺乏发展和成功的机会。

虽然新角色不断出现，米老鼠依然是老板的最爱。沃特·迪斯尼亲自为米老鼠配音，在办公室墙上挂着大大的米老鼠钟，公司的支票印有米老鼠的画像，而当他谈起米老鼠时，就像在谈一位真人，一位朋友：“这个家伙到处交朋友，不分种族、肤色和国籍。”

迪斯尼也因为米老鼠而成为世界著名的人物。1937 年他旅游英国，与英国女王进餐，又会见作家威尔斯。次年，他获得哈佛与耶鲁的荣誉学位。有时，沃特·迪

斯尼与他的卡通明星间已经没有明显的区分，譬如，沃特·迪斯尼在巴黎接受国际联盟颁奖时，甚至以米老鼠的声音致辞。

1. 白雪公主的故事

以前，迪斯尼创作的都是卡通短剧，到 1934 年，他又决定开好莱坞先例，制作如一般电影长度的卡通剧情片，题材是白雪公主与七个小矮人。他在影片中力求真实，甚至先雇用舞者穿上戏服，拍摄影片，再根据影片，画成一张张的卡通底稿。白雪公主非常成功，但影片制作过程中，迪斯尼也面临了倾家荡产的危险。

白雪公主的制作预算原定为 25 万美元，但在沃特·迪斯尼的严格要求下，预算不得不一再追加。当成本突破 100 万美元时，提供资金给迪斯尼公司的美国银行开始不安。整个制片计划被说成是“沃特·迪斯尼的胡搞”，受到不少批评。但沃特·迪斯尼坚持自己的高质量原则，毫不吝惜成本。

1937 年 12 月 21 日，在“白雪公主”的首映式上，几乎所有的好莱坞要人都来看这部卡通片！全美观众也都涌进电影院。“白雪公主”很快就赚回成本，首次发行收入高达 850 万美元。

迪斯尼并没有象一般的制作人那样，只上映一次白雪公主，这部片子每隔一阵子就重新上映，累积了更高的票房。1939 年，这部影片获得奥斯卡特别金像奖，奖座上是七个小雕像围绕着一个大雕像。沃特·迪斯尼自然不会让影片的成功局限于戏院内，他替电影中的几首主题曲发行单曲唱片。

当好莱坞的制片人为了票房价值而一味的拍摄不适合儿童观赏的影片时，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。

此时沃特·迪斯尼的哥哥罗伊担任沃特·迪斯尼制片公司副总裁。由于公司发展顺利，兄弟俩决定投资十万美元购买加州波本 51 亩的土地，建一座最好的卡通制片厂，沃特·迪斯尼称它为“白雪公主建的片厂”。片厂将依照沃特·迪斯尼的梦想来盖，包括他喜爱的树木、小屋和桌子（可不是办公桌），整体看来像个小镇，一个非常忙碌的小镇。

沃特是一个非常平易近人的人，在新片厂里，坚持让员工叫他“沃特”。虽然他本人自 20 年代中期之后，就不再亲自画图了，但仍严密监控创作过程。他供给绘图人员最好的设备和材料，允许他们自由来去，不硬性规定工作时间，营造支持、鼓励但不松懈的环境。然而，员工对他还是有三分敬畏。

在如校园般的波本片厂里，沃特·迪斯尼专心致力于制作卡通影片。第二部卡通长片“木偶奇遇记”耗资 260 万美元，比“白雪公主”更精雕细琢。员工制作了 175 个木偶后，沃特·迪斯尼才挑到一个满意的。

然而，要求完美得付出代价，虽然多部卡通片受欢迎，但迪斯尼公司在 30 年代末负债沉重。原因除了生产成本高之外，还有与雷电华之间的影片发行问题，加上波本片厂 380 万美元的建造费。1940 年，迪斯尼公司负债高达 450 万美元。为减轻债务，公司股票公开上市，在四月间售出价值 400 万美元的股票。

2. 新影片尝试

为了减轻债务，沃特·迪斯尼利用出售股票来筹措资金，同时还完成了三部卡通剧情长片：“木偶奇遇记”（1940 年）、“幻想曲”（1940 年），以及“小鹿斑比”（1942 年）。

1939 年，第二次世界大战打响了，迪斯尼制片公司的兴旺也随之告终。德国、意大利、奥地利、波兰和捷克不再购买迪斯尼的影片了，英国和法国也降低了购买的数量，迪斯尼公司几乎一半的收入来自国外，国内市场也有所改变，美国青年纷纷入伍，全美国的节奏都在加快，人们也不再迷恋迪斯尼的神仙故事了。

“木偶奇遇记”于 1940 年 2 月上映，很自然地，观众都拿它与“白雪公主”比较，虽然迪斯尼相信“木偶奇遇记”更具艺术成就，但是观众对“木偶奇遇记”的喜爱程度远远不如对“白雪公主”的喜爱程度。收入虽然还算可以，但是却远不能弥补摄制所消耗的巨额成本。

“幻想曲”的问题更大，它是沃特·迪斯尼最有野心的创作，没有对话，只有曲目之间的旁白。全片以卡通表现史特拉汶斯基“春之祭”、穆索斯基“荒山之夜”等古典作品。发行公司不愿意发行这部影片，因为观众从来没有看过古典音乐的电影，发行它的危险太大。沃特不得不成立了一个独立的推销小组，自己推销。

“幻想曲”花费 228 万美元，是第一部有米老鼠出现的卡通长片。花起制作费相当大方的沃特·迪斯尼，请名指挥史特考夫斯基为影片选曲配乐。结果影片虽然得奖，但票房并不好，“木偶奇遇记”及“小鹿斑比”也一样，叫好不叫座。

“木偶奇遇记”、“幻想曲”及“小鹿斑比”这三部影片刚推出时的票房，没有一部比得上“白雪公主”，一直要到重新发行时才赚回成本，但无论如何，沃特·迪斯尼的才华及不断创新的精神依旧受大众注目，而他也终究实现了梦想，成为伟大的导演。

3. 参与世界大战

1939 年第二次世界大战爆发前，迪斯尼公司 45% 的收入来自国外，但战争阻断了这项收入。日军轰炸珍珠港之后，迪斯尼波本片厂突然被卷入战事，因为美军征收了该厂大部分用地，以充作军事防卫设施，因此，1942 年一整年，片厂没什么动静。军队撤走后，沃特·迪斯尼则忙着为政府拍摄教育及宣传影片。当时的沃特·迪斯尼就像 RCA 的沙诺夫一样，沙诺夫是以科技为国贡献，沃特·迪斯尼则是以他的想像力为国服务。

第二次世界大战期间，沃特·迪斯尼除了拍摄动画教育片之外，还拍了一部名为“新精神”的宣传影片，片中唐老鸭劝人准时纳税。

沃特·迪斯尼还为各军事单位制作卡通徽章，他说“就在那时候，我们明白多元化的意义。”1944 年 6 月 6 日盟军登陆诺曼底时，米老鼠是诸多官方暗号之一，它已经是美国大众文化的一部分，即使在战争中也例外。

“空中取胜”是迪斯尼公司在大战期间制作有关战斗机的一部商业电影，但已厌倦战争的观众并不喜欢这种题材的卡通片。因此，当大战结束、战时教育片市场消失时，迪斯尼公司已债台高筑。沃特·迪斯尼决定除了卡通剧情片之外，另外拍摄野生动物纪录片。

那一系列的“野外奇观”纪录片制作成本比卡通片低。1948 年，当米老鼠手表卖出第 500 万只时，沃特·迪斯尼推出该系列的第一部影片“海豹岛”，记录阿拉斯加皮瑞比娄岛上活泼海豹的生活情景。“海豹岛”不仅得到奥斯卡最佳纪录片奖，在票房上也出乎意外地大有收获。迪斯尼公司紧接着推出一系列 30 分钟的野外纪录片。

1953 年，沃特·迪斯尼进入好莱坞已整整 30 年，他以提升卡通艺术闻名，受影圈人士敬重，受家长赞美。孩童自不待言，他们都喜爱“沃特·迪斯尼”。这个字本身就代表精彩的故事。但是迪斯尼公司的财政却一直是勉强维持。这一年，沃特·迪斯尼作了一个正确的决定，成立子公司专门处理影片发行，废除与雷电华的关系。由于子公司的效率，迪斯尼公司终于真正得到应有的利润。

50 年代中期，迪斯尼在试做了几个电视节目之后，于 1954 年与 ABC 签定长期独家合约，成为第一个进军电视的好莱坞名制片。沃特·迪斯尼亲自主持迪斯尼的电视节目“迪斯尼乐园”，内容包括介绍卡通及生态影片。沃特·迪斯尼本人的魅力果然在小屏幕上与卡通人物一样惊人，开播第一季，据尼尔森统计，收视率高达 41%。换言之，全美 7500 万收看电视的人当中，有 3080 万人收看那个节目。

次年，沃特·迪斯尼又制作了新节目“米老鼠俱乐部”，受到小孩的喜爱。节目除了捧红童星如馥妮塞罗之外，也间接促销各种迪斯尼商品。50 年代末斯该节目最风光时，米老鼠耳朵造型玩具一天可以卖出 2.5 万对。

进入奇幻王国

沃特·迪斯尼并不满足于卡通影片和电视节目，他一生中最大的愿望就是建造一座神奇的“米老鼠王国”，在米老鼠的基础上，进一步拓展，将科学知识融合在娱乐和游玩之中。因此，他大胆地脱离以媒体为主的娱乐世界，决心建一座主题乐园。

1. 迪斯尼乐园

在 1948 年的备忘录中，沃特·迪斯尼

首次提及“米老鼠公园”的设想。在委托史丹福研究院作过研究之后，沃特·迪斯尼选中洛杉矶以南 25 英里处、靠近圣塔安纳公路的安那罕市买下 60 亩橘子园。由罗伊和其他大股东控制的沃特·迪斯尼制片公司态度犹豫，所以，沃特·迪斯尼另外组织了沃特·迪斯尼公司，倾注了一生的积蓄，从事这项冒险活动。

沃特·迪斯尼的眼光再次超越了他在那莱坞的同僚。他发现在好莱坞人群中，很难找到支持主题公园设计的人，他说：“别人很难想象我要作的事，我要一切乐园该有的东西，但是以新的方式来作。”ABC 因为电视合约的缘故，答应出资 50 万美元，却要索取 35% 的股权。

迪斯尼乐园终于逐渐成形了，乐园主要包括五大部分：“美国一条街”（根据迪斯尼回忆童年时见过的一条街修建而成）、“明日乐园”（展现未来世界的景象）、“冒险乐园”（能满足人们探险的愿望）、“神奇乐园”（把人们带到迪斯尼动画片描写的梦幻世界中去）和“拓荒乐园”（再现古老的美国西部）。乐园为人们纵览历史、幻想未来提供了可能。迪斯尼乐园非常成功，仅在开放的头 6 个月中，就有 300 万人慕名而来，其中有国王、王后、王公贵族和政府首脑等等。

迪斯尼乐园建成后，厂商开始明白它所能带来的商业潜力，愿意付钱取得在园中销售产品的许可，或是让公司名字出现在游乐设施中。因为建造乐园的成本超出预算，沃特·迪斯尼需要钱，便同意厂商的请求。1955 年 7 月 17 日，迪斯尼乐园开张，电视实况转播，轰动一时。第一个星期就超过 17 万人入园游览，门票大人一美元，小孩 50 美分。

迪斯尼乐园是当时全美国最大的综合

乐园，也是第一座完整的主题公园。更重要的是，它是沃特·迪斯尼过去 30 年来心血创作的动态演示场所。游客可以在大道上漫步，与穿着米老鼠服装的演员合影，也可以走进睡美人的古堡玩玩；拓荒乐园区呼应电视节目主题，有数十种游乐设施；冒险乐园区有丛林之旅；明日乐园区则有模拟月球之旅。这座家庭乐园也像迪斯尼的卡通片一般力求逼真，是个真实的奇幻世界。

迪斯尼乐园诞生的时机完美，因为当时美国正处于战后婴儿潮。1946 ~ 1964 年间，共有 7640 万个婴儿在美国出生，他们之中，每天有一万人随着父母进入迪斯尼乐园。

1957 年的最后一天，迪斯尼乐园的第 1000 万名游客产生。到迪斯尼乐园的游客，平均每个人花费 2.7 美元在门票及游乐设施上，花费 2 美元买食物，花费 18 美分买纪念品。这些数字加起来极为可观，使沃特·迪斯尼的人造世界迅速超越美国的自然奇景，成为旅游胜地。

1959 年，迪斯尼乐园吸引了 500 万名游客，人数超过黄石公园、大峡谷和优美胜地等国家公园游客的总和。迪斯尼乐园的吸引力并不限于美国境内，1959 年，苏俄总理赫鲁晓夫访美时，原本计划安排到迪斯尼乐园一游，不料美国国务院因安全顾虑而取消他的迪斯尼之行，令赫鲁晓夫非常生气。

2. 生命不息，奋斗不止

沃特·迪斯尼晚年致力于两件事情。第一件事是监督电影的摄制，提高影片的质量。60 年代早期，有人以“石中剑”及“糊涂博士”为例，批评迪斯尼电影失去早年的高品质。沃特·迪斯尼因此亲自监制“玛丽波革”，监督影片生产的每个环

节，使得这部得奖影片成为他事业的高峰之一。

第二件事是拓展迪斯尼乐园。这件事占据沃特·迪斯尼更多时间。虽然到 1965 年为止，已有 5000 万名游客到过迪斯尼乐园，他还是不满足。他爱说：“只要世界上还有想象，迪斯尼乐园就还未完成。”他对多数居住在美国东部的人，没那么方便去乐园玩而耿耿于怀。

1958 年，他开始计划扩大乐园规模，筹建迪斯尼世界。他在 1965 年选定地点，购买佛罗里达州奥蔚多市郊 2.7 万亩的土地，花费 500 万美元。这片位居佛罗里达中央的沼泽地，将要变成未来真正的家庭乐园，沃特·迪斯尼说：“这是迪斯尼公司 42 年来所从事的最大计划，我们想要一个

有教育意义的公园，一个使家庭团聚、对社会国家有益的地方。”这座造价 4 亿美元、1971 年开张的新乐园，不只是原来迪斯尼乐园的东岸翻版，整个园区设计具有都市计划的精神，园内有旅馆及休闲度假设施，还有极富远见卓识和教育意义的明日世界中心，并有各种建筑介绍全球不同的国家。

沃特·迪斯尼并未能亲眼目睹佛罗里达州迪斯尼世界完成，他于 1966 年 12 月 15 日因肺癌病逝，享年 65 岁。他的公司成为美国家庭不可或缺的一部分，这是留给世人的最宝贵的纪念品。为了纪念沃特·迪斯尼，佛罗里达州的迪斯尼世界改名为沃特·迪斯尼世界。

七、广告大师：大卫·奥格威

个人简介

奥格威是个英国人，但却想以研究美国的社会习俗为终身事业。他放弃了在牛津的学业，创立了自己的广告公司，并使该公司很快就成为世界上最大的广告公司之一。

奥格威不但是是一名出色的广告人，而且还是一名广告界的哲学家，他的广告哲学影响了无数广告人，其代表作是 1983 年出版的《奥格威谈广告》。

奥格威广告生涯成功的最主要原因在于，他擅长以科学方法调查及评估大众意见，把冷静的科学、与传统上被认为情绪重于事实的广告业相结合。不久，奥格威的广告策略就为奥格威在客户中建立了比较大的知名度，进而打响自己的名号。奥格威用调查得到的统计数据，来决定广告的内容和风格，通过设计公式找出文字与画面最理想的组合。

60 年代，当奥格威退休时，奥美已经是全球最大的广告公司之一，而广告界也已广泛采用奥美所使用的科学方法。

1. 追求新鲜的奥格威

奥格威 1911 年出生在英国，父亲是苏格兰人，母亲是爱尔兰人。奥格威生性好动，从小就不满足于循规蹈矩地读书，而是在学习中不时提出一些稀奇古怪的问题，并与老师和同学们进行争辩。后来，奥格威进入了牛津大学基督学院学习，但追求新鲜的奥格威，最终还是离开牛津幽暗的回廊前往巴黎，开始了他四处闯荡的生涯。

刚开始，奥格威在一家大饭店当厨师

助手。很快，他厌倦了法国，回到英国卖将军牌炊具，这可以说是他广告生涯的开始。为了推销，奥格威不分昼夜地走访学校和私人大宅，介绍该炊具的优点，奥格威出色的口才和诚实的态度赢得了客户的信任，结果卖得非常好，为此，将军牌炊具公司还请他为销售部门撰写手册，帮助公司中的其他推销员增长才干。在公司的大力支持下，他在 1925 年写成一本《将军牌炊具销售理论与实务》，内容明列有关该产品的事实，以及对各类型顾客最有效的销售辞令。

在这段时间里，奥格威的广告理论开始逐渐成形。1936 年，在一次演讲中，奥格威列出了广告的六项原则，其中包括“文案中每一个字都有意义”，“具体数字取代空泛的自夸，陈腔滥调让位给事实；诱人的提议取代强迫推销”等等，这些原则显示了 25 岁、涉世未深的奥格威近乎成熟的广告思想。这些原则成为奥格威广告理论的基础，使他成为本世纪最杰出的广告人才之一。

1928 年，在哥哥的协助下，奥格威来到美国，以便实地考察美国广告业。

2. 追随盖洛普博士

奥格威广告生涯的另外一件重要事情发生了。1939 年，决心留在美国的奥格威辞掉了在英国公司中的职位，进入普林斯顿大学进修。在这里，他遇上了近代民意调查理论大师盖洛普博士，并追随盖洛普博士工作。盖洛普是一个奇人，他是学术界中罕见的、能把科学理论变成赚钱务实的人，由于他的突出贡献，他曾经担任阳

鲁广告公司的研究部主任，后来，他自立门户，为众多广告公司提供民意调查服务，他的公司就在普林斯顿的大学城里。

奥格威在盖洛普公司的主要任务是访问群众，了解他们对戏院广告版上电影片名和演员的感觉。虽然那份工作的薪水很低，周薪仅 40 美元，但奥格威从中得到的经验却是无价之宝。他看到，从消费者对精心设计的问题的反应中，可以归纳出他们的偏好，同时这段经历也使他对美国人的口味有了比较深入的了解。

第二次世界大战爆发后，奥格威离开盖洛普，到宾西法尼亚州当上了一名种植烟草的农民，这段经历，使奥格威见识了人间百态，领悟了许多处世的道理，这对奥格威日后从事广告事业并取得成功大有裨益。

3. 创立广告公司

第二次世界大战结束后，作为战胜国之一的美国经济持续发展，广告业也显示出蓬勃发展的势头。1947 年，观察力非常敏锐的奥格威来到纽约的麦迪逊大道，当上了一名广告代理人。麦迪逊大道积聚着许多世界著名的广告公司，是世界广告人心目中的圣地。工作一段时间之后，奥格威迅速掌握了广告的奥秘，并非常看好广告公司的发展前途，并决定创建一个属于自己的广告公司。

这是一项大胆的举动，因为除了手头的 6000 美元以外，他什么也没有，没有客户，没有广告作品可以出示给潜在客户，也没有在美国广告界工作的经验。但他觉得自己拥有进军广告业真正重要的东西，那就是适当的理论训练。从盖洛普博士那里，奥格威知道了广告成败的关键因素，而且读过许多关于广告的书藉。

除此之外，奥格威还拥有另外一项坚

实的资产，那就是他的哥哥法兰西斯。奥格威在美国这段期间，法兰西斯已晋升为美格公司的管理总监，他希望帮助才智过人的弟弟。法兰西斯说服自己的合伙人，出资 4.5 万美元，并允许奥格威使用美格的名字。他又找来另一家英国广告公司本森，也出资 4.5 万美元，合伙经营，希望能在北美建立据点。

1948 年，修奥本美（即奥美公司）公司开张。在正式开业的时候，奥格威就将他的发展目标公布于众：1960 年之前成为一家有一定规模的大公司。他列出了一个单子，上面写下了他决心争取的五家广告客户，他们分别是通用食品公司、布里斯托尔·迈尔斯公司、康宝、李维兄弟，和壳牌石油公司。在一般人看来，这些公司都是世界上首屈一指的大公司、大客户，怎么可能将业务交给名不见经传的奥美公司呢？连奥格威后来也承认，当时选这些超级客户的确有点不自量力，但是他坚信，只要坚持，就会成功。

奥格威的第一次出击是为自己的公司做广告。他通知商业媒体新公司的诞生，也送公司发展报告书给数百位企业主管，尽管也没有什么值得报导的事。奥美的第一家客户是年广告费只有 4 万美金的威其伍德瓷器公司，这还是奥格威花费了很大的力气才争取来的。在伦敦方面协助下，奥格威还拉到另外一些小规模英国公司客户，例如琴尼啤酒。除此之外，大家的反应冷淡。

奥格威知道，羽翼未丰的奥美广告公司要想在美国 3000 多家广告公司中脱颖而出，绝对不能按部就班的干，必须打破常规，出奇制胜。必须借助外部的力量提高自己的知名度，尽快把公司的牌子创起来，让所有的人都知道奥美广告，才能争取到

重要的客户。

为此，奥格威采取了一系列的行动，为奥美广告公司大做宣传，树立良好的企业形象。首先，奥格威邀请了 10 位广告刊物的记者共进午餐，向他们介绍自己的勃勃雄心，并诚恳地征求他们的意见。受到尊敬的记者们不但帮助奥格威出了很多好主意，还热情地刊登奥格威提供的每一条有关奥美广告公司的消息。

其次，奥格威充分利用各种场合发表演讲，力求引起轰动效应。在一次演说中，奥格威抨击某些大学开设的广告课程不合理，并表示要提供一万美元成立一家颁发广告从业许可证的广告学院。有关报道在头版头条报道了奥格威的这一建议。从此，奥格威成了广告界的专家，经常有人邀请他对各种问题发表评论。

在扩大公司的外部影响的同时，奥格威也非常重视调研人员和公共关系咨询人员的作用。他主动热情地和他们进行交往，并刻意在公众面前树立良好的形象。勤奋的奥格威每天从黎明工作到深夜，为客户制作出一个个优秀的广告作品，赢得了客户的信任。

4. 承接美国旅行社广告业务

在奥格威的广告生涯中，面临竞争对手最多的一次是承揽美国旅行社的广告业务。为了争取到这笔大生意，共有 137 家公司加入了角逐，其中不少都有自己的政治背景。而当时的奥美却是具有苏格兰血统的人创办的广告公司，没有一点政治力量可以依靠。但是，奥美有别人望尘莫及的优势，那就是经验和成功。凭借着自己的实力，奥格威的奥美广告公司一路过关斩将，成为最终的胜利者，被美国商务部聘用，负责在英国、法国和德国为美国旅游业制作广告。

这是 60 年代初期的事情，奥格威把这件事看作是莫大的荣耀，但他也深知责任重大，必须认真对待。在这次广告策划过程中，奥格威再次发挥了自己的广告战略，将广告建立在周密的调查研究之上。

经过广泛的调查，奥格威发现，当时欧洲的生活水平相对来说还不是很高，美国 50% 以上的家庭年收入超过 5000 美元，但英国只有不到 3% 的家庭达到这一水平。过去，在美国旅行的欧洲人主要是商人和富翁，一般欧洲旅行者不敢问津，因为他们认为在美国旅行的费用一定很高。因此，奥格威决定在广告中明确地告诉大家来美国旅行的真实费用，而不用空泛的口号。

为了明确在美国旅行的真实费用，奥格威派专人在美国各地进行考察，了解住宿、饮食、交通等各项费用，并确定各自的最低消费水准。经过反复核查，奥格威将最后费用写进了广告中，“来美国旅行，一周只要 35 英镑！”

奥格威的这一广告在欧洲引起了极大的轰动。无数人打电话询问美国旅行社设在伦敦、巴黎和法兰克福的办事处，渴望到美国旅行的欧洲人不断询问各种具体问题，结果使得各办事处的人不得不工作到深夜。欧洲的各大报纸也根据这一广告，派出大批记者到美国各地采风，发回大量稿件，介绍美国的旅游业情况。在奥美广告的宣传下，8 个月中，从法国到美国的旅游人数增加了 27%，从英国增加了 24%，从德国增加了 18%。从此，奥格威成了广告界的名人。

奥格威的创新广告策略

奥格威为预算不高的小公司精心策划了不少与众不同的广告。40 年代，广告大多是由手绘画面配上几句引人注目的标题，

但盖洛普时期的经验告诉奥格威，照片往往比图画更具说服力。他还知道具有故事色彩的照片带有独特、醒目的特质，容易引起读者的好奇心。

奥格威最早的成名作为是缅甸州海瑟威衬衫工厂制作的广告。海瑟威是大衬衫厂雅乐阴影下的艰难维持生计的小衬衫厂，因此，希望以广告来提高形象，可是海瑟威一年的广告预算只有三万美元，而雅乐一年的广告费用预算达 200 万美元，由知名的阳鲁公司代理。但奥格威还是接受了海瑟威的委托，因为他相信像阳鲁之类的大公司作风倾向保守，奥美完全可以击倒巨人。

在前往海瑟威工厂拍照的途中，奥格威在一家药房找到了灵感，想出了一个好点子。他凭直觉买下放在橱窗里、标价 1.5 美元的眼罩，让蓄胡须的男模特儿把它戴在脸上，拍成一系列广告。

占广告 3/4 面积的是一张大照片，照片中一个穿海瑟威衬衫的男士正从事各种活动，从驾驶牵引机到购买法国画家雷诺的画，但无论如何，他的右眼上都带着一个黑色的眼罩，显得非常神秘。任何人看到这幅广告都会停下来多看几眼，以搞清楚到底是怎么一回事。照片的下面是广告的标题——穿海瑟威衬衫的人。

这个系列广告吸引了大量的注意力，在国外还广被抄袭。海瑟威衬衫的知名度迅速提高，迅速成为畅销全国的热门货。在此后的 8 年中，奥格威用这个戴眼罩的模特形象，塑造出一个富有品位、浪漫的品牌概念，为海瑟威衬衫制作出一系列的广告。

在后来的回忆中，奥格威说：“我也搞不清楚它为什么成功。”有趣的是，那位愉快、欧洲脸孔的男模特儿，与奥格威十分

神似。从一开始，奥格威就让公司风格与他个人风格合二为一，甚至连他设计出来的广告也具有强烈的个人色彩。海瑟威广告评为当年度的广告经典作品，也打响了奥格威这家新公司的名声。1953 年，奥格威的公司营业额达 1000 万美元。

1. 建立品牌形象

奥格威曾说：“品牌形象是一个复杂的符号，而每一个广告都应该对这个符号有所贡献。”他并不是第一个有这样看法的人，但他是第一个把它发展成务实作法、去建立品牌形象的人。海瑟威的广告就是奥格威首次在建立品牌形象方面所做的尝试。而这也是奥格威在广告业的建树之一。

1954 年，奥格威又有机会应用他的品牌形象理论，为波多黎哥经济发展委员会特别指定奥格威的公司为其制作旅游广告。奥格威了解波国最大的问题是，一般人对它存有负面印象。他说：“波多黎哥在一般美国人心目中有脏乱的形象，我们要把它换成可爱的形象。”所以他力主在广告中特别强调了波多黎哥的历史，将其描绘成文艺复兴之岛。奥格威毫不谦虚地说：“这个广告对波多黎哥影响深远，我敢说，这是目前为止，唯一曾经改变一个国家形象的广告。”

1955 年时，施微碧饮料公司成为奥格威新发展的大客户。在施微碧广告案上，奥格威进一步发展了品牌形象理论。该广告推出后九年间，施微碧的销售量增长五倍。这次的广告作品，也使这家英国饮料公司在美国地区任职的怀海德经理变成广告明星。因为为保持形象一致，怀海德连续八年出现在了广告中。

2. 矜持的时髦人物

在树立公司良好形象的同时，奥格威也费心为自己树立独特的形象。他把自己

定位为“矜持的时髦人物”。从事广告业的男士最常见的打扮是穿深色西装、打红领带，奥格威却穿苏格兰斜纹软呢衣、浅色西装加薄绢领带，眼镜架在鼻尖，时常叼根烟斗。

奥美的另一个创始人修威特 50 年代中期离开奥美后，公司名称随之改为奥本美。奥格威虽然擅长塑造形象，却不善处理行政业务的琐事，但他的聪明之处也正是在于能够认识到自己的不足。眼看公司规模即将超越他的管理能力，他于 1957 年请来原任班子主管的史道卫担任副总裁，负责管理不断扩大的公司。

在以营销专家著称的史道卫领导下，公司各方面均衡发展，阵容整齐又坚强。奥格威说：“我如释重负，把创意之外所有部门的管理重任都交给他，从那之后，公司的成长速度变得更快。”史道卫总有办法吸引到重要新客户，例如麦氏咖啡。奥格威的公司日后为麦氏咖啡制作了著名的“香醇到最后一滴”的广告。

以广告界新人起家的奥格威，在短短十年内竟成为了炙手可热的人物。他比任何人都明白自己在广告界的地位，1978 年，他以其一贯狂妄的口气写下这样的句子：“我怀疑，是否有任何广告文案人员，曾在这样短的期间，制作出这样多成功的广告。由于这些广告，我们公司成为红得发紫的公司，要客户就像在桶中抓鱼一样简单。”然而，事情总是有双向性的。成功固然好，但也使这家公司成为大广告公司想要并吞的对象。由 1955 年开始，奥格威就得开始抵挡他们的攻势。

人无完人，即使是奥格威，也有犯错误的时候。他曾建议客户，以 3.5 万美元请艾莲娜·罗斯福为幸运植物奶油打电视广告。事实证明，那是个失败的广告，因

为大家只记得说话的人，却不记得她说了些什么。“那时候我还不知道请名人拍广告是项错误，”奥格威说，“观众记得人，却不记得产品。”

奥格威的这项体会显然未受广告界采纳，但对他自己的广告理论却有重要影响，就如同他日后所说的：“让你的产品作广告中的英雄。”他认为该居于最醒目的地位永远是产品，因为市场调查显示，消费者是独立的思考者。他说：“消费者不是头脑简单的人，她可能是你太太。如果你认为一句口号加几个形容词就可使她掏腰包，可就低估了她的智商。她要所有的资信。”

3. 事实是广告的基础

什么样的广告才是好广告呢？不同的人会有不同的观念，奥格威的见解则更为明确。他认为，广告佳作是引起公众对广告本身过分注意而能把商品推销掉的作品。它应该把公众的注意力引向商品，公众不应该有这样的想法：“这是多么好的一则广告啊！”，而要让公众感觉“我一定要买来试一试！”。广告公司的职责是使自己的技艺深藏不露。

那么，如何才能把公众的注意力吸引到广告所宣传的产品本身上呢？奥格威引用英国作家赛繆尔博士的名言作为答复：“承诺，实实在在的承诺，是广告的灵魂”。所谓承诺，就是要在广告中明确告诉消费者，广告宣传的产品究竟在哪些方面具有独到之处，有哪些特别的优异之处，值得他们花钱来买。

奥格威一贯对事实的强调，在他 1958 年为劳斯莱斯汽车制作的广告中表露无遗。他接下广告案后，花了三星期的时间，读了所有关于劳斯莱斯汽车的资料，列出有关该汽车的所有事实，再浓缩为广告，一共列出 25 个标题，由文案主管去决定取

舍。

劳斯莱斯汽车的广告成品是一张全页广告，共有 13 项重点，包括 719 个精心选择的用字。描述该款身价 1.4 万美元汽车的标题是：“时速 60 英里时，这部新劳斯莱斯轿车内，最大的噪音来自电子钟。”在劳斯莱斯广告中，除了事实，没有别的。没有形容词，没有豪门气派。这种作法非常成功。广告只有两家报纸、两本杂志上刊登，仅用 3.5 万美元，却吸引了无数人。这则精心写成、极有说服力的广告，也成为他日后作品的典范。

随着客户的日益增多，奥格威把更多科学方法加入广告作业。在决定了以事实为基础的广告策略后，剩下的问题是：哪些事实最重要？在这时，奥格威又一次利用了盖洛普的研究成果。盖洛普及其他民意调查机构曾经作过研究，分析出哪些因素使人们阅读广告，哪些因素使人们记得广告。奥格威尝试利用那些研究结果，找出揉合形象与资信以达到促销效果的广告策略。

奥美的全球扩张

随着奥美的蓬勃发展，早期帮助奥格威起家的美格广告公司，已逐渐把拥有的股份卖给奥格威。截至到 1964 年底，美格的持股剩下不到 8%，本森已完全退出，奥格威则拥有 31% 的股份。与此同时，美格在法兰西斯的领导下也快速成长，年收入由 1954 年的 800 万美元，增加至 1964 年的 5300 万美元。

1964 年 3 月，法兰西斯去世后，奥格威开始与美格这个他早年学艺的公司商谈合并。1965 年，两家公司合并，这就是今天全球知名的奥美广告公司。奥美拥有 600 位职员，在欧美两洲都有强大的实力。

1965 年，奥美营业额达 1.2 亿美元，59% 来自北美，28% 来自英国，13% 来自欧洲。

奥格威明白他不可能作所有的事情，于是决定主动避开管理工作，专心从事文案的写作。公司档案卡自 60 年代以来就如此记录：“大卫·奥格威，广告文案，也是董事长。”1965 年 12 月，奥格威提拔同僚艾略特出任公司总裁，以便自己能专心致力于创意工作。

不过，奥格威也不是对公司财务完全置之不理。他在 1966 年 4 月让奥美公开上市，成为第六家公开上市的广告公司，并以每股 22 美元的价格，出售了 349, 183 万股。当时，奥美是世界上第九大广告公司，营业额 1.5 亿美元。奥格威自己拥有 16.1 万股，出售了 6.1 万股后仍然是大股东。他用出售股票的部分所得购入了位于法国南部一栋壮丽的名为“云飞”的 12 世纪古堡，这是他的第二栋房屋。古堡位于峭壁之上，俯视罗亚尔河支流。在 1975 年奥格威停止在奥美的例行工作，开始在古堡里颐养天年。

但是在奥格威培养的主管带领下，奥美继续成长。1976 年奥美的营业额高达 8 亿美元，收入 1.12 亿美元，净利润 710 万美元。更令人惊异的是，虽然在广告业里，客户善变是常事，但客户对奥美的忠诚却一直不变。1962 年带着 100 万美元广告预算加入奥美的美国运通，直到 1984 年仍是奥美的客户，广告预算已经变成 7000 万美元。

在奥格威看来，从事广告业不仅是谋生的手段，而且还是他毕生的追求。他认为，好的医院作两件事情，照顾病人并培养年轻医生，同样，奥美广告公司也要作两件事情，照顾顾客并培养年轻的广告人才。正因为如此，奥美在广告公司中的声

誉显赫。奥格威是广告业的大师，是奥美公司的核心人物，但是他并不以此为满足，而总是鼓励年轻人后来居上，超越前人，并把这种观念灌输到公司所有的员工中去。

1978年，中国改革开放的大门刚刚打开，奥美广告公司就进入了中国市场，与国内的工商企业和广告公司开展了密切的合作。随着中国与世界各国交往的不断增长，奥美广告公司在中国的业务量也不断增加，并创作出不少的佳作。

1. 一位广告人的自白

1963年，奥格威的公司开给19位大客户的帐单总计5500万美元，这份客户名单中，包括所有奥格威在1948年草创公司时期就想要拉到的大公司，业务范围也拓展到芝加哥和洛杉矶。

同年，奥格威出版了他的名著《一位广告人的自白》。这本书售出了80万册，有12种不同文字的版本，这使他一跃成为世界名人。书中到处都是奥格威自我称颂、自我吹嘘、自抬身价的例子。奥格威在书中除了介绍自己在纽约麦迪逊大道迅速崛起的经过外，还详尽列出他的广告哲学，包括制作出好广告方案的15条守则。

奥格威说，广告制作遵循精确的规范，它的效果也可以经由市场调查精确衡量。标题最重要，因为读标题的人比读正文的人多五倍。研究指出，标题不宜用否定句，他建议多用“如何”之类的字眼，兼顾消费者本身的利益。关于广告文字，研究显示，阅读速率在55字内随字数增加而明显变慢，但55~500字之间，差别很小。

奥格威还建议，广告重点应该是建议或服务，因为这种广告比完全只讲产品的广告多出75%的读者。奥格威还通过实验归纳出成功广告的公式：放大正文第一个字母，平均增加13%的阅读率；段落之间

加空行，增加12%的阅读率。但是他也警告广告从业人员，不要错用研究结果。

《一位广告人的自白》为奥格威带来他渴望的知名度。1964年时，百老汇甚至邀请他主演名为“鸽吼”的歌舞剧，虽然他因分身乏术而拒绝。

2. 奥格威谈广告

1981年，奥美在35个国家中，有100个办公室，1600名客户，营业额17亿美元。奥格威在退隐状态中，一边留意着奥美帝国的成长，一边倾注半世纪在广告业的经验，撰写代表作。《奥格威谈广告》在1983年出版，书名中仍不忘记加入自己的大名。经过多年的思索和实验，这位善于推销自己的年轻人，已成为成熟的老政治家。书中充满奥格威的理论，例如“含有新闻的广告比没有新闻的广告，多出22%的读者”。这本书一直在印行中，并被许多大学采用作为教材。

这位广告界中的智者到了晚年却很古怪。他经常在古堡中款待访客，为同事及新闻界举办非正式的座谈会，不时地摆出古怪老人姿态，斥责时下广告的粗陋，对电视广告尤其不满。

对奥美公司来说，奥格威像一位退休教授，仍然会以顾问姿态偶尔出现在奥美的办公室。1988年，奥美设立内部资料库，称为“奥格威专线”，里头包括过去奥格威曾写下的指示、信件和其他文件。

尽管奥美已成为世界级的广告公司，奥格威依然保有当初创业时的独立个性。他抨击80年代席卷广告界的购并风潮：“大合并是自大浮夸的行为，对广告界没有好处，只有坏处”。遗憾的是，1989年伦敦WPP（Wire & Plastic PLC）集团对奥美展开恶意收购行动，最后双方谈妥，WPP以8.64亿美元，收购了40年前奥格威以

一堆未经测试的理论加上 6000 美元创立的公司。

当奥美不再是独立作业的公司时，广告界也远不是奥格威独领风骚的 50 ~ 60 年代的广告界了。奥美刚创立时，报纸和杂志是主要广告媒体，但到 20 世纪 80 年代末期，广告充斥美国生活的每一部分，不只在报纸、杂志、广告上，还在成百的电视频道、上千的广播电台，在地铁、在公

共汽车、甚至在电脑网络上。广告公司比过去更善于利用研究工具，经常请消费者测试产品，用电脑整理愈来愈多的资料，以探究消费者的习惯、口味、偏好。广告已经迈入新世纪，80 多岁奥格威的部分理论或许显得过时，但是现代的进步是过去延伸来的结果，是奥格威协助建立的那个广告世界的延续。

八、零售商大王：萨姆·沃尔顿

个人简介

萨姆·沃尔顿，1918 年出生于美国俄克拉荷马的金菲舍镇。大约七八岁时，他就开始给订户送报刊杂志，一直到大学毕业。学生时代萨姆就显露出经商的天赋。1940 年 6 月，大学刚毕业，萨姆就到位于艾奥瓦州得梅因市的彭尼公司分店报到，开始了历时 52 年的零售业生涯。1945 年 9 月，萨姆在阿肯色州纽波特开办了自己的第一家零售店，由于采取折扣廉价销售策略，萨姆的商店盈利颇丰。1962 年 7 月，萨姆在本顿维尔小镇开办第一家沃尔玛商店，萨姆不断发展零售连锁店，不久他已拥有 18 家杂货店和一批沃尔玛商店。1970 年 10 月，沃尔玛公司股票正式上市，股票市值达 1.35 亿美元。1991 年，沃尔玛公司被美国股东协会评选为美国头号上市公司。萨姆选择在别人忽略的小城镇开设大型折价商店的战略不断成功，由阿肯色州转向俄克拉荷马州，再是密苏里州，田纳西州——一直到任何萨姆认为值得去的地方。萨姆给社会创造了巨大的财富，社会也给了萨姆·沃尔顿回报。

1985 年，美国《福布斯》杂志公布的美国最富有的 400 人排行榜上，萨姆·沃尔顿荣居榜首。

1986 年，美国《金融世界》授予萨姆“本年度首席企业家”金质奖章。

1987 年秋，俄克拉荷马州州长授予萨姆“利伯塔斯奖章”。

1989 年，全国零售联合会授予萨姆金质奖章，同年萨姆被《华尔街日报》选入

商界十大有影响的领袖之一。

1990 年 3 月，白宫授予萨姆总统自由奖章，由布什总统亲自颁奖并发表讲话。

1990 年 4 月，萨姆·沃尔顿逝世，但他把怀念和思考永远留给了后人。

沃尔顿和沃尔玛商场

直到本世纪 80 年代，普通的美国人才惊奇的发现，美国的首富已经不是洛克斐勒，更不是杜邦或肯尼迪，而是一个来自美国南部阿肯色州的无名小辈，他的名字就是山萨·沃尔顿（Samuel Moore Walton，1918 ~ 1992）。他是典型的美国小镇居民，在阿肯色州的班唐维尔一住就是 40 年。每天一大早起床，他就到当地餐厅吃早餐，然后去办公室（星期天除外），只有猎鹌鹑可以引诱他暂时离开工作。他保持一种低调而朴素的生活方式，是那种宁愿借报纸、也不愿意花 25 分钱去买报纸的人，但他同时也是每星期天会邀请穷困家庭与他们夫妇共进午餐的人。

沃尔顿的家产已经有 63 亿美元，他拥有的沃尔玛商场的年销售额为 46 亿美元。全美的新闻媒体纷纷涌向沃尔顿的家乡，希望挖掘出这个乡下人变成腰缠万贯的百万富翁的秘诀。但是，从他那里只能得到这样的信息：沃尔顿在美国经济大萧条的时期长大，上了大学，过着俭朴的基督教徒的生活，在第二次世界大战期间曾经服役，娶了一个银行家的女儿为妻，50 年代在阿肯色州的一个小城市开设了第一家商店，养育了 4 个健康的孩子，这简直是一个平淡得不能再平淡的故事了。

现在，沃尔玛商场遍布全美国的小镇中，而全部 1800 多家沃尔玛商场都有沃尔顿的影子。在连锁餐厅、购物商场、公共零售的时代，沃尔玛商场建立的哲学是对人的尊重，这直接来自创办人的一项特质。

沃尔顿拥有 20% 沃尔玛商场的股票，1985 年时价值 28 亿美元，这使得沃尔顿高踞《财富》400 首富的榜首。他成为亿万富翁的各种品质中，最了不起的也许是他本身并没有因为成功和财富而改变。沃尔顿没有一般掌权者的排场，比如高级轿车等等，他以平易近人的作风统治王国，称 40 万名员工为同事，而且这个称呼不只是字面上所代表的意义。当然，沃尔顿并不象表面上看上去那样平淡，他在做生意方面是一个天才，他从不放弃自己深思熟虑的策略和方针。对于他自己来说，挣钱只不过是游戏，这个游戏不仅能够测试他自己的想象力，还能够评判他的生意观。沃尔顿经营的观念非常简单和坚定：便宜买进，低价卖出，天天如此，而且还要陪着笑脸。

在沃尔顿的领导下，沃尔玛商场的每位分店经理，在业务上都相当冷静、仔细，对员工和顾客也分外尊重，在各方面都不马虎，而这些都是沃尔顿身上看得到的特质。沃尔顿可称得上是一位不改小镇商人本色的成功企业家。

1. 对抗沃尔玛商场

沃尔玛商场因让小镇居民也能享受低价商品而广受赞誉。但是在 80 年代末期，它却因为同样的原因而遭受许多社区攻击。沃尔玛已经成为美国最大的零售商店，公司的经营范围对于美国生活的影响是巨大的，但也给其他零售商带来了极大的威胁。

爱得华州大学的斯通教授通过 7 年的研究发现，随着沃尔玛商场在该州接二连

三的开店，许多城镇的商业生活已经徒有虚名了。90 年代被贴了“蔓延商场”标签的沃尔玛商场，被指责为破坏小城特色的商业中心，妨碍乡村发展。有些小镇的顾虑不无道理，例如纽约州的宁静湖和壁忌亚州的费德瑞斯堡，在这些小镇里，充满风俗老店的市镇中心是重要的旅游资源。有的小镇因为已有的商场和目标商店，而阻止沃尔玛商场再去设店。

“阻止沃尔玛”俱乐部在数百个小镇出现。斯通先生向其他零售商提出许多建议，其中包括如何销售一些沃尔玛商场没有的商品、改进服务以及延长营业时间。斯通说，他到处给其他美国零售公司提出各种建议的目的不是要与沃尔玛商场搏斗，而是要告诉人们如何与它竞争。1994 年，《国家报》甚至登出“八种阻止沃尔玛商场的方法”，供“对抗沃尔玛商场”的人士参考。截至 1996 年，共有 45 个小城已经成功地阻止沃尔玛商场前来开店。

许多有沃尔玛商场的小镇，市中心小店的生意的确被它抢走不少，例如在德州的泰勒。但真正的原因也许不在新来者，正如一位顾客发表的评论：“沃尔玛商场在这里开店前，城中心的那些店从未减价过。”

至于沃尔顿，他并不同情那些输给沃尔玛商场的店铺。沃尔顿在畅销自传《美国制造》中写道：“事实是，那些人一直没有把服务顾客的工作做好，直到我们或其他店进来，提供新的商品和服务。那些小店的数目注定要减少，而这个过程是由顾客带动的，他们有权选择到何处购物。”

沃尔玛商场遇有对抗的情形时，公司会遵循法律途径及广告宣传来阐明，沃尔玛商场拥有在任何有客源地点设店的自由，其结果相当有成效。其实也并非所有店主

都不欢迎沃尔玛商场，有些店还蓄意靠近它，经营沃尔玛商场未提供的服务，反而因沃尔玛商场带来的人潮而生意兴隆。

例如爱荷华一家五金店的生意，自从沃尔玛商场成为它的邻居后，三年内业务增长了三倍。虽然店主必须更加辛勤工作，以更好的方法进货，以更低的价格出售商品，使他免于落入牺牲者的行列。他所指的牺牲者是“顾客知道许多店竞争激烈，但他本身却不知道，因为他从不离开店面”的那些商人。这位店主在沃尔玛商场旁的成功之道，听来极像沃尔顿经营沃尔玛商场的成功之道。

2. 勤奋工作的沃尔顿

沃尔顿认为，成功是有代价的，那就是勤奋。沃尔顿在 1918 年出生于奥克拉荷马州。当时，父亲汤玛士是农地贷款的估价员。在 20 年代的奥克拉荷马州，那是一份沉闷的工作。汤玛士辛勤工作，但最后还是不得不带着家人辗转于密苏里州的诸多小镇之间。后来他改行做房地产和保险，妻子南恩做小生意，沃尔顿和弟弟巴德则以推销杂志、挤牛奶、送报纸等工作贴补家用。“成功的秘诀就是工作、工作、工作。是我教这些男孩怎么工作的。”汤玛士日后如此评述他的两个男孩。

沃尔顿进入密苏里大学就读，1940 年得到商学学士学位。他曾打算到东岸读研究所，但却进入爱荷华德莫尼斯的潘尼商场工作。在学校被称为“活跃人物”的沃尔顿，刚开始对零售业兴趣不大，但潘尼百货令他印象深刻，特别是他们的顾客服务哲学。零售业适合像他这样积极、有野心的年轻人，不久，他就明白自己该走的方向。

在大学中，在可以把人累垮的学习、运动之外，沃尔顿不断去打工挣钱，他往

往在凌晨起床，走街串巷地为客户送新闻系学生编辑的《哥伦比亚密苏里人报》报纸，同时还利用放了学的时间在一家“五分钱和一毛钱”的商店中作帮手。他每天要送 160 份报纸，而学校每年给他 500 美元作为推销报纸的报酬。无论买什么，大至牧场，小至牛马，总要讨价还价一番。等他长大成人开始经营百货店时，从不轻视每一分钱，这种金钱观从小就根深蒂固地成为沃尔顿思维方式的一部分。

沃尔顿曾在沃尔玛商场的员工杂志《沃尔玛天地》中写过：“我最早的工作既不是银行员也不是投资人，而是招呼顾客。许多经营大企业的人不曾打过收银机，也不曾招呼过顾客。（但是因为我曾做过那些工作）我了解销售人员该做什么，以及他们对于顾客的重大影响力。”

美国加入第二次世界大战后，沃尔顿放弃工作从军，整个战争期间都担任军事警察，检查美国本土的各种设施。在奥克拉荷马州等待入伍时，他认识了刚从大学毕业的海伦，并在 1943 年与她结婚。战争结束，沃尔顿也像其他退伍军人一样，充满自信，急于弥补在战争中损失的岁月。他没回潘尼商场，而是向岳父借了 2.5 万美元，买下阿肯色州新堡的宾富兰克林商店，开始自己创业。

在他的精心经营下，宾富兰克林成为了与伍尔渥斯和麦可瑞斯齐名的著名杂货店。这个店经营的非常好，可以说，沃尔顿几乎认识所有来这里买东西的人，顾客来到店里，他都可以叫出他们的名字。他的记忆力之所以这么强，一方面是由于他的天赋，但更主要的是由于他对顾客的诚意，他总是站在柜台里迎接顾客。此外，沃尔顿商店吸引顾客的另外一个重要原因是由于这里的商品价格十分便宜。

新堡的宾富兰克林商店位于市中心最好的地点，对街有一家史特林杂货店。沃尔顿一心想在年销售额上胜过史特林，因此总是希望象了解自己的店一样尽量了解对手。史特林有一名工作人员叫修特，后来成为沃尔顿的终生好友。

修特回忆到，1947 年时，史特林店引进一种时髦玩意儿，是人造丝质女用内裤。虽然价格高昂，一件定价 30 美分，却仍销售一空，所以修特又向小岩城的经销商订货。然而，当沃尔顿听到史特林店里的人造丝内裤大受欢迎时，就放下手边工作，亲自开车去小岩城，买断了经销商的货。如此一来，沃尔顿的店有充足存货，史特林则无货可进。

从沃尔顿廉价商店开始

1950 年时，沃尔顿已经把新堡的宾富兰克林经营成该区最成功的一家店，但是也引起了很多人的嫉妒。商店的房东决定房屋到期后，就不再租房给沃尔顿，于是他因为失去租约被迫结束营业。沃尔顿没有气馁，迁往班唐维拉，又买下一家宾富兰克林，更名为沃尔顿廉价商店。整个 50 年代，在宾富兰克林大型连锁店系统中，沃尔顿不断增加“沃尔顿式宾富兰克林”连锁店。而且他学到了日后建立王国的第一课：面积 2.5 万平方英尺的大店，可以在 5000 人不到的小镇生存，只要它能吸引方圆 10 ~ 20 英里的乡间居民前来购物。

沃尔顿的弟弟巴德在战争时开轰炸机，所以飞行是他们熟悉的活动。1953 年沃尔顿拿到飞机驾照，买下一架飞机。尽管巴德认为该飞机不安全，沃尔顿还是驾着它去巡视商店。

沃尔顿酷爱飞行，多年来玩过不少好飞机。飞行不仅是他的嗜好，也是他的重

要工具，让他能定期采访散布各处的商店。他甚至从飞机上挑选开设新店的地点，评估交通流量、人口分布等因素。

为了保证出售的商品绝对低价，沃尔顿采取了两项措施：一是低价进货、低价售出。为此，沃尔顿到处奔波，与批发商打交道，得到好的价格，然后再以低价出售；另外一个措施是薄利多销。他的这种经营方式，在当时是没有人可以和他竞争的。

沃尔顿随时留意全国各连锁店的动态。当他听说明尼苏达州有家“自助式”宾富兰克林商店，就搭巴士亲自前往参观。那个年代，大多数商店的货架都绕着柜台摆设，由店员为顾客拿商品。但是，自助式商店的货物陈列在四面货架上，顾客可以自行查看、比较。由于用人成本低，商品的售价也略低。沃尔顿回来后，也开了一家自助式的沃尔顿廉价商店。

1. 勇于创新的态度

曾和沃尔顿合作多年的一家制造商说：“沃尔顿对沃尔玛商场的最大贡献之一，是他勇于创新的态度。他经常鼓励我们做些小规模实验，如果成果好，就推广，不好，就换别的。这就是他的态度，不断尝试，别怕失败。”

1948 年和 1953 年，第一代折扣商店可薇娣和安后分别在纽约市和罗德岛开张营业。它们的营业方针是买得低、堆得高、卖得廉。沃尔顿特地去采访新开的折扣商店，并与店经理讨论经营心得。

50 年代末期，沃尔顿又尝试新作法，在几家“沃尔顿家庭中心”增添许多种类的商品。1962 年初，他准备与宾富兰克林合作开折扣商店，但是遭到公司主管的拒绝，因为他们无法以沃尔顿要求的低价出售商品。

不过，沃尔顿得到建议，决定去看看莫斯吉低价连锁店新开幕的折扣商店 K (Kmart) 商场，其中一家就在芝加哥宾富兰克林总部附近。沃尔顿到 K 商场，仔细观察，发现 K 商场规划完善，货品充足，呈现一副将永续经营的模样，这与其他折扣商店的一种隔夜就要倒闭似的简陋气息迥然不同。

2. 沃尔玛商场开张

经过一番考察学习，1962 年冬天，沃尔顿向主管们宣布自己的商场加入折扣商店的行列。他说：“我认为，折扣零售店在乡下和大城市里都可以推广，我们来进行一次实验”。没多久，沃尔顿模仿 K 商场开了一家折扣商店，连名称都相仿，叫沃尔玛商场。起初，K 商场并未感受到沃尔玛商场带来的竞争压力。那是因为 K 商场首批连锁店都开在芝加哥、底特律等大城市的近郊，而在 1962 年 7 月 2 日开张的第一家沃尔玛商场则开在阿肯色州的罗吉斯，人口仅 4500 人。

第一家沃尔玛商场的店面简朴，店里的用具除了桌子以外几乎什么也没有，店内货品整齐堆放在地板和桌面上。整体看来，它一点也不像日后外型新颖、内部整齐划一的沃尔玛商场。而且与日后苦心建立的复杂程序相比，它当时和供应商的关系也不平顺。在沃尔顿要求的价位下，供应商所能提供的商品有限，例如，生产商不愿以折扣价出售高品质产品。有些零售商甚至不愿与沃尔玛商场打交道，不愿与“大卖场”沾上关系。直至今日，某些商品，比如特惠牛仔裤还是不与沃尔玛商场合作，只因为沃尔玛商场是折扣商场。

对沃尔顿来说，要向折扣零售王国发动单枪匹马的斗争是不行的，他急需帮手。首先，有两年事情他必须作：一是必须能

以较低的价格购入商品；其次，必须找到有抱负、能协助他贯彻在小城镇开大面积商店，以低价格向顾客提供商品策略的商场主管。这两点都不是很容易，因为他还得改变人们对沃尔玛商场的看法。

沃尔顿一边实验沃尔玛商场的经营模式，一边继续经营宾富兰克林商店。虽然沃尔玛商场利润微薄，他却一直精心改进新店，调整柜台，改进产品组合，持续寻找更好的货源。沃尔顿尽可能抽时间去现场，甚至在打烊之后。即使失眠时，他也经常带着大袋甜圈圈到收货码头去和员工聊天。沃尔顿不在度假圣地或报表中找灵感，他到工作现场找灵感。

当沃尔玛在折价销售业方兴未艾的时候，华尔街的专家们预言，沃尔玛的成功不会超过小规模经营的范畴，如果年销售额超过 10 亿美元，沃尔玛公司就不可能再继续发展了，如果年销售额超过 100 亿美元时，公司就会土崩瓦解。为什么呢？专家们认为，沃尔玛以其小型的家乡式管理方式，不可能经营这么大的公司。但后来，沃尔玛公司的年销售额不仅达到了 100 亿美元，而且还超过了 200 亿、甚至 300 亿美元，到 1994 年，沃尔玛的年销售额达 555 亿美元。

1964 年，第二家沃尔玛商场在另一个阿肯色州小镇哈里森开张。哈里森当地一位名叫格拉斯的商人观察沃尔玛商场开张日的情况后，说：“这可是我见过的最糟的零售店。”²⁵年后，这位格拉斯当上沃尔玛商场总裁，公开改口说：“对哈里森店的那句评语是我这辈子做过的最愚蠢的事，我没有把人的品质列入考虑。”

折扣商店的利润微薄，必须要以多销补薄利。但是几家商店的利润不足以支持快速的扩充，因此沃尔玛商场早期成长缓

慢。沃尔顿看见到处有被大连锁店忽略的小镇，即便向银行、保险公司、个人贷款，还是不足以能快速填补这么多空缺。沃尔顿和弟弟巴德（沃尔玛商场副总裁）虽然掌握了致胜的正确公式，但缺少更充裕的资金。

3. 廉价商店的常客

第一家沃尔玛商场开张前三年，沃尔顿夫妇在班唐维拉郊区买下一块 20 亩的土地，请著名建筑师兴建一座跨越小溪的住宅。房屋造价 10 万美元，虽然就 1959 年时的标准来看，那是一笔不小的数目，但那竟然是沃尔顿夫妇购买的最后一栋房子，这足以说明沃尔顿家族向来是不摆阔的。

以一个富翁而言，沃尔顿是出了名的节俭。他一生只搭过一次头等舱（南美到非洲的漫长飞行），与员工一起出差时，也遵守公司二人一房的住宿规定；公司用车甚至还称不上是豪华轿车。有一次，家庭仓库公司的董事长马克斯到班唐维拉开会，会后与沃尔顿一起外出用餐。马克斯回忆当时情况说：“我跳进沃尔顿的红色小货车，车上没有冷气，座椅上还留有咖啡渍迹。抵达餐厅时，我的衬衫早就湿透了。这就是沃尔顿，没架子，没排场。”

也许，折扣商店的老板有必要作一个极节省的人。但是，沃尔顿的勤俭往往成为媒体报道的内容。但他本人声称，他并不以有钱为耻，只是他赞成不过度奢侈的生活。对于他开小货车的报道，他这样发表评论：“如果我不开小货车，那么怎样才能带上我的狗呢？”

“我穿的鞋子，比沃尔顿今天身上穿的任何东西都贵，”一位朋友在商业活动上遇见沃尔顿时说。沃尔顿对这一类开玩笑的话语处之泰然。在小岩城的一次会议中，他站起来展示缝在外衣内里的商标给众人

看，然后宣布：“沃尔玛商场有卖，55 美元。长裤呢？沃尔玛商场也有卖，16 美元。”

然而在纽约的华尔街，拥有亿万美金的沃尔顿却被视为上帝，他不仅自己成为亿万富翁，还使美国许许多多的投资家成为百万富翁。到 1992 年，沃尔玛公司的股票价格是 1970 年的 22 倍。

沃尔顿以个人或公司名义捐许多钱给医学研究、奖学金基金、基督教及保护艺术品的慈善团体。在家里，沃尔顿全家人靠沃尔顿担任总裁的薪水过舒适的生活。沃尔顿夫妇分别在不同的时候说过，没有多花钱的唯一原因是，他们实在想不出来还需要些什么。

沃尔顿的经营秘诀

1970 年，沃尔玛商场的股票上市，筹得 500 万美元，增建了六家分店，并完成第一座发货中心。这一次及后扩的股票发行，使公司有充足资金来实现沃尔顿的计划。

沃尔顿在沃尔玛商场成立后的第一个 10 年内，共设立了 39 家分店，之后在 70 年代增设了 452 家，80 年代 1237 家。自 1970 ~ 1990 年，沃尔玛商场的股价不仅胜过股市整体表现，甚至胜过任何投资人的幻想。1970 年以 1650 美元购买的 100 股，到 1992 年时价值 260 万美元。

1. 与员工有福同享

沃尔玛的零售折扣商店在 30 年间，改变了全球的零售业历史。沃尔顿过人的管理才能和身体力行的魄力，是所有企业成功的典范。沃尔顿无以伦比的生意史，是美国本世纪几个最惊人的个人成功故事之一。

随着股票上市，沃尔玛商场的主管们

开始加入正式的利润分享计划，次年其他员工也加入，沃尔顿还为没能早点想起他们而后悔。在公司工作满一年，每周工作超过 20 小时的员工，平均可以得到年薪 5% 的红利。但红利是先记在帐上，直到人离开公司时才能取。由于红利是以公司的股票支付，而股价飞涨，许多经理退休时都成了百万富翁，甚至许多普通员工也是如此。

单是以金钱和权力来酬劳员工还是不够，沃尔顿时时出新点子，激励合伙人，设下高标准、强调竞争性，必要时调整管理阶层的人员，让他们始终面对挑战，倍感刺激和有趣。

利润分享计划是吸引员工长期留在公司的一大诱因，但即使如此，沃尔顿仍要花许多时间，想办法让员工喜欢他们的工作。虽然沃尔玛商场商品的定价较 K 商场及目标商店略低，但真正能让沃尔玛商场与众不同的，在于销售人员。其他商店不重视服务，沃尔玛商场的人员却必须具备友善、热心、乐于助人的品质，沃尔顿正是依赖他们的多方服务而使沃尔玛商场成功。

2. 沃尔顿的经营方式

沃尔玛商场不断扩张，沃尔顿则依然使用私人飞机，每周巡视许多家店。有时他也坐上公司货车，与司机一起送货到商店。通常，他会无预告地走进一家沃尔玛商场，四处观看一番，才走向放置广播系统处，通过广播向员工及顾客自我介绍。

并非每次巡视都令他满意，如果他看见一家商店不够整洁，会当场下令关门改进。但一般来说，沃尔顿的巡视变成类似政治人物的竞选活动，走过人群，倾听抱怨，寒暄一番。沃尔顿尽管平易近人，搜集资料时可是相当敏锐。

沃尔顿以三项原则来激励士气、保持沟通。第一，他尽可能参加新店开幕式。沃尔顿特有的幽默感和魅力，可以把开幕式和公司集会变成振奋士气的聚会。他可能先赞美员工的优秀表现，然后再要他们做得更好。通常他在开幕式结束或开头时跳上桌面，带领大家为沃尔玛商场欢呼万岁。有些商店甚至组成员工啦啦队，还编写了欢呼词，带着大家练习。沃尔顿发现，员工希望归属于想拥有员工的公司，而他们在沃尔玛有归属感，为沃尔玛欢呼就像为自己欢呼。

沃尔顿的第二项原则是，保持良好沟通。公司员工对公司的情况了解的越多，就越在乎公司的成败，这对公司而言，百利而无一害。但如果公司的老板不相信员工，他们自然无法产生向心力。相信员工，是沃尔顿成功的秘诀之一。他还经常邀请员工和他一起讨论业务上的问题，提出批评或构想。任何写信给他的人，会得到他的亲笔回信，任何到班唐维拉去找他的人，必定会见到萨姆先生（许多员工这样称呼他）。

第三项原则是，他在公司报纸《沃尔玛天地》开辟专栏，每个月亲自执笔。1983 年，他在专栏中挑战众同事，要他们帮助公司缔造税前纯利增加 8% 的纪录。沃尔顿写道，如果他们办得到，他愿意到沃尔玛街沿路跳草裙舞。结果沃尔玛商场的员工真的办到了，沃尔顿也信守承诺，因此到处出现沃尔顿穿草裙（在西装外面）在沃尔玛街沿路跳舞的镜头。这样做或许有损尊严，但也大有收获，确保沃尔玛街人人皆知，沃尔玛商场在零售业是何等炙手可热。

3. 维持低价

1973 年，阿拉伯石油禁运使能源价格

飞涨,沃尔玛商场也和其他行业一样,遭受意外的打击,沃尔顿感到自己似乎成为价格上涨的受害者,他从此更改经营方式。石油危机过后,所有沃尔玛商场的新店,距离最近的发货中心都在 12 小时车程内。

沃尔玛商场的作法是逐步拓展,一次进入一个新地区,设一家发货中心。现在,沃尔玛一共有 20 个发货中心,有计划地分布在美国各地有沃尔玛商场的地方。把这些发货中心加起来,它们的覆盖面积达 1800 万平方英尺,所有的沃尔玛商场共储存着 8 万种商品,而它们的仓库直接补充这些商店 85% 的存货,一般来说,其他公司只能补充 50% ~ 60% 的存货。因此,对于沃尔玛商场来说,从用电脑订货到收到货物,平均只需要 2 天的时间。

在把沃尔玛商场建设成强大的公司后,1974 年沃尔顿突然宣布退休。由于沃尔顿家族握有沃尔玛商场 38% 的股票,所以沃尔顿依然控制着公司,只是 56 岁的他想要过轻松的生活,而且,他认为换个总裁或许会为公司注入新活力,协助公司进入下一阶段的扩张计划。

继任者是四十岁的野心勃勃的原财务副总裁梅尔。但是一年半之后,沃尔顿厌倦了退休生活,急于重返昔日岗位。他约见梅尔,讨回工作,梅尔不得不辞职。1976 年,沃尔顿又重新出任总裁。

维持较低价格的另外一个方法是把握采购环节。在习惯于殷勤有礼的零售业里,沃尔玛商场的采购人员反以冷酷著名。多年来,沃尔玛商场坚持不与制造商的总代理谈生意,令制造商很不高兴。因为这样一来,制造商得派自己的高级主管到班唐维拉去谈生意。

沃尔玛商场的目的是为了去掉代理佣金,如果能够成功地省去佣金,沃尔玛商

场的成本可以减少 6%。有些厂商,比如 P&G,就和沃尔玛商场合作除去产销过程中多余的中间商。总而言之,和沃尔玛商场作生意最重要的关键就是合作,沃尔顿愿意与任何想要配合的厂商合作,用各种方式降低商品卖给消费者的价格。

4. 采用最先进的科技系统

当 1987 年,沃尔玛商场的第 1000 家店开张后,即使是如沃尔顿这样精力无穷的人也无法亲自巡视每一家店。以前他用私人飞机代步,现在则改用卫星科技控制他的沃尔玛商场王国。

沃尔顿的助手们在 70 年代就开始和他讨论采用电脑的问题,最后商定的结果是必须使用最先进的技术,因为电脑将给公司的销售带来好处。在助手们的说服下,沃尔顿同意花 5 亿美元建设了一个现代化的通信电脑系统,把所有的沃尔玛商场、仓库、供货中心统统联系起来。到了 1979 年,沃尔玛商场的每个分店和仓库已经可以全天 24 小时与总部进行联系了。

1985 年,沃尔玛商场开始启用休斯网络系统六频道人造卫星,沃尔顿透过录影带可以同时对所有员工讲话,但卫星频道更重要的任务是消除总部、商店、发货中心之间、甚至与主要供应商工厂之间的距离。所有据点都与班唐维拉相连,受班唐维拉管制。每一项效率的改进都是全面的。例如,每一家沃尔玛商场的温度都由班唐维拉的电脑系统监视及调整。

沃尔玛商场自 1981 年起,即开始在各连锁店装设电子监视系统,它不仅可向顾客显示信息,也监视顾客的购买行为,搜集顾客停留时间、购买模式等资信送回班唐维拉。沃尔玛商场电脑中心于 1984 年成立于班唐维拉,占地比足球场还大。

沃尔玛商场也是美国第一家试用通用

产品码的折扣零售商。1980 年试用结果，收银员生产力提高 50%，因此所有沃尔玛商场连锁店都改用条码系统。在沃尔顿的领导下，沃尔玛商场 30 年来未花费一分钱去装饰主管办公室，但却是零售业中科技最先进的公司。

5. 寻找更大的市场

1982 年，沃尔顿被诊断患有一种罕见的癌症，称为毛细胞性白血病，在一家德州医院治疗后，疾病稍事缓解。当他重返工作岗位后，还象往常一样辛勤。

1983 年，沃尔顿发现一大批商店正在以低于沃尔玛商场的价格与沃尔玛竞争，因此，他必须马上开发新的市场。于是沃尔顿决定推出山姆俱乐部，那是一个超低价仓库式购物俱乐部，房屋的构造非常简单，没有任何装饰和装修，只有水泥地面和承托房屋的钢梁。大多数的商品装在箱子里，销售对象主要是小企业主和其他购买大宗商品的人。山姆俱乐部的商品琳琅满目、品种繁多，从彩电到照相机、从手表到办公用品、到各种饮料和流行歌曲的录音带，应有尽有。俱乐部取得了极大的成功，从 1983 年的最初 3 家，很快发展到 1992 年的 217 家。

接下来，沃尔玛商场又尝试另一型的商店：超大型商场，沃尔顿喜欢称这种超大型商场为“没有墙的购物中心”。标准

的沃尔玛商场有五种面积，视其所在地点而定。最大的一种占地 6 万平方英尺，而超大型商场占地 22 万平方英尺，里面什么都有，由食品杂货到钓鱼杆、甚至理发服务。当沃尔玛商场计划开设第一批 50 家超大型商场时，全美食品杂货商也变得草木皆兵，和其他零售业一样，紧张地树立防御工事，以抵抗沃尔玛商场的破坏力。

1991 年，沃尔玛商场送给沃尔顿一件礼物：沃尔玛商场已超越西尔斯商场成为全美最大零售商。不幸的是，当沃尔玛商场业务蒸蒸日上时，沃尔顿的健康情形却日益恶化。1992 年，当癌症把沃尔顿困在轮椅上时，布什总统到班唐维拉探视他，颁给他自由勋章，并称他为“商业的统帅，在生活上和在企业上一样成功”。布什总统在为沃尔顿颁发勋章时说：“给沃尔顿发自由勋章并不是因为他的财富，而是因为他的领导才能，因为他的行为。虽然他在事业上很成功，但他从来没有忘本”。沃尔玛商场总裁格拉斯稍后到沃尔顿住处时，沃尔顿告诉他，那是他一生中最棒的一天。

但是，后来沃尔顿改变想法。格拉斯回忆说：“几天后，他告诉我，他一生中最棒的日子是去沃尔玛商场探视众同事和老顾客的那些日子。”获得自由勋章的第二年，沃尔顿因为癌症逝世。

九、旅店之王：唐拉德·希尔顿

个人简介

唐拉德·希尔顿出生于 1887 年，父亲是挪威移民，开小杂货店。希尔顿从小就帮父亲做生意、开旅店，显露出经营方面的才华。第一次世界大战期间，希尔顿应征入伍。退伍后，希尔顿以 4 万美元的价格买下了一家名叫毛比来的旅店。这家旅店成为希尔顿的发迹地。

在以后的 5 年时间内，希尔顿在德克萨斯州一连买下了 3 家旧旅馆，取得了很好的效益。但建造自己的大旅馆这一念头一直萦绕在希尔顿心头。终于，在经过土地使用权、经费等种种阻碍之后，1924 年，希尔顿第一次主持破土典礼，1925 年 8 月 4 日，达拉斯希尔顿落成。

此后，尽管有过经济的大萧条、旅馆业衰退等等，希尔顿始终不屈不挠地营建其希尔顿旅馆帝国。

1946 年 5 月，希尔顿旅馆公司成立。一年后公司的普通股票进入纽约证券交易所。旅馆股票获得认可，这是有史以来第一次。希尔顿在公司内股份达 919.3 万元。

到 50 年代，希尔顿旅馆已遍布全球。

作为这个帝国的缔造者，希尔顿除了走过比普通人艰辛得多的道路，还要忍受孤独和寂寞的折磨，对事业的痴狂，使希尔顿的两度婚姻都遭失败。

1979 年，希尔顿病逝于加州的圣摩石卡，享年 92 年。

永远充满着梦想

1887 年圣诞节，当整个美利坚合众国

的大地沉浸在一片祥和幸福之中时，在荒凉而又原始的西部地区新墨西哥州的圣·安东尼奥，奥古斯都·希尔顿和他的妻子玛丽迎来了他们的第二个孩子的降生，这个孩子就是唐拉德·希尔顿。

奥古斯都·希尔顿，这位挪威移民的儿子，身高 6 尺有余，有大手、大脚、大把胡须以及宏大的嗓门，浑身洋溢着 8 世纪到 10 世纪活跃在欧洲海岸的北欧海盗维京人的勃勃生气。或许是生活所迫，或许是淘金梦的驱使，他于 19 世纪 80 年代初离开富庶的衣阿华州道奇堡，随着往西部淘金的人流，沿着刚刚完工的圣大菲铁路，来到荒凉的墨西哥州。他以独到的眼光选择天时、地利，充分发挥维京人的冒险精神，几经辗转，终于找到一个安静的、不为人知的偏僻小村——圣安东尼奥开了一间小杂货店，开始了他的寻梦历程。经过两年的苦干，老希尔顿取得了一点成就，之后，就从道奇堡迎娶了一位富商的女儿——他心仪已久的玛丽·劳佛斯威勃·希尔顿。到唐拉德懂事时，他们那堆满杂货的泥砖房里已有一大堆小希尔顿了。

老希尔顿以自己的勇气、诚实和主动热情的态度，不断开拓着新鲜的事业；加之精力充沛，在其他拓荒者纷纷失败之际，他却能立于不败之地。

在希尔顿还未上学时，父亲就交给了他一份工作。一天早晨，太阳刚露面，老希尔顿出现在唐拉德的房门口，手里拿着一把簇新的草耙，足足有唐拉德身高的两倍，递给唐拉德。

“你可以到畜栏工作了。”父亲亲切地

告诉他。

就这样，希尔顿的童年时光就在工作、祷告，当然还有上学和玩耍中流逝。

1899 年秋天，12 岁的希尔顿糊里糊涂地完成了四年的启蒙教育，进入阿尔布格市的高斯军事学校学习，接受正规的文化和道德教育。也是从这一年开始，希尔顿成为父亲店中的职员，有两个暑假都获得了每月 5 元的报酬。

从童年到少年，正是多梦的年华。希尔顿有许许多多美好的梦想，心中充满对未来的憧憬。

起初，受父亲的影响，他在父亲的杂货店里努力地工作着，从父亲的言传身教中学到了许多应付棘手问题的方法和经商的诀窍。

15 岁那年的暑假，希尔顿干了件非常得意的事情。

一天，一位西班牙老寡妇走进商店，父亲悄悄对希尔顿说：“这是个难缠的顾客，你好好地去应付，小心别让她用买邮票的钱买走一口棺材。”说完，父亲悄悄地避开了。

老寡妇想买一双鞋，当她问了价钱后便虚张声势地嚷嚷起来：“不知道羞耻的贼骨头！”边抓紧了她的花边围巾，惟恐别人抢走似的，嘴里嘟哝了一长串听不清楚的西班牙语。

希尔顿耐心地等她说完，尽量平抑声调，温和地说：“您花的每一分钱都是值得的。”

“用这种价钱欺骗人真是没一点良心！”老寡妇继续用发抖的手指着希尔顿呵斥。

“您的确需要一双鞋。从沙卡洛到这儿，您找不到一双这样的鞋。”希尔顿继续温和地说，并让她了 10 分钱。

便宜 10 分钱使老寡妇的态度缓和了一点儿。可她仍不满足，竟哭了起来，边哭边指责希尔顿不该如此对待一位无人保护的可怜寡妇。希尔顿看着她穿戴光鲜的打扮，寸步不让，坚持原价。老寡妇突然使劲吼了声：“该死的！”

一场杀价战被推向了高潮。在希尔顿听来，这句“该死的”仿佛是首赞美诗，他知道老寡妇已顶不住了。于是他胸有成竹地把价钱降了 25 分。

老寡妇立刻收住了哭腔，露出一种满意的笑容。她买到了一双称心的鞋。希尔顿也笑了，他赚到了利润。

事后，父亲夸奖希尔顿当时“像个绅士，也像个生意人”，并把他的月薪提高到 15 元。这给希尔顿带来了无穷的刺激和成功的快意，激发了他经商的梦想。

希尔顿记不清一生中玩过多少次这种杀价游戏，除了对象不同之外，规律完全一样。多少年后他还充满自豪地说到：“权术、策略、耐心、机遇，缺一不可，当然，还得有钱。这些东西，早在我在圣·安东尼奥进行第一笔交易，卖一双鞋子给那位盛气凌人的西班牙老寡妇时，就已经学到手了。”

希尔顿 21 岁这年，希尔顿家族的境况逐渐好转，老希尔顿转而开始打牧场的主意，就把圣·安东尼奥旅店的经理之职交给了希尔顿，并转让了部分股份。希尔顿正式开始了独立经商的生涯。此后的两年时间里，他学习处理各种各样的业务，学习如何衡量信用，如何讨价还价，如何与各行业老练的顾客打交道，以及如何在紧要场合保持心平气和。这些宝贵的训练，给希尔顿日后的成功带来很大的益处。

这时的希尔顿已不满足于圣·安东尼奥的狭小天地，不满足于父亲的这一片小

店，也难以忍受父亲隔三岔五的干预。独立意识和成就一番事业的欲望促使他扪心自问：我已经 23 岁了，工龄长达十几年，什么时候才能开创一片真正属于自己的芳草地？什么时候才能单枪匹马地干一番大事业，实现自己的梦想呢？

同许多年轻人一样，希尔顿为外面精彩的世界所吸引，他的梦跳跃着、变化着。1910 年，希尔顿到一位任共和党中央委员会主席的堂兄那儿走了一遭，突然对政治产生了浓厚的兴趣，决定踏入政界，角逐州议会议员。

他在堂兄的指点下参加选举，竟然成功了。他成了新墨西哥州最年轻的议员，而他的堂兄反而败下阵来。雄心勃勃的唐拉德来到州首府圣大菲走马上任，参加了 8 个委员会，先后拟定了 19 个法案。然而他很快尝到了孤掌难鸣的滋味。他试图为社会、为公众尽绵薄之力，但他发现，为了拉选票，议员们彼此倾轧，贿赂选民；议员们道貌岸然，却干着鱼目混珠的肮脏交易；一些很好的法案，由于议员们的自私、懒惰和程序问题却无法通过。他很快就发现自己整天被困在立法程序、交换条件和公文运行的陋习之中，一个毫无经验的年轻人在议会里能解决的问题实在有限。后来，当母亲问起他在议会里学到了什么时，希尔顿回答说：“我学会的最重要一件事就是：我不想从政，不想当政客了。”他感到从政的理想幻灭了。26 岁那年，希尔顿任期届满，毅然退出宦途，打道回府。

对从政感到失望的唐拉德又做起了金融业的美梦，他感到做一个银行家才是他的真正抱负。把每一个想法立即付诸实施是希尔顿的一贯作风。他说服了固执的父亲，26 岁的他决定从故乡起步实现他银行家的梦想。

他拿出自己的所有积蓄，又东拼西凑，到一个个大牧场、猎人的小木屋，到处兜售银行的股份。他不断游说，微笑，握手，推销自己的信用和诚实。头一次，他有一大堆合伙人。经过整整一个夏天的奔走，终于筹到了 300 股即 3 万块钱。

然而，银行开始营业的第一天就给志得意满的希尔顿当头一棒。一位一贯仇视希尔顿家族的名叫阿莱尔的富人耍了一些花招，被大股东们一致推选为董事长，而历尽千辛万苦的希尔顿反而被排挤出来，只得到了一个没有薪水的出纳的头衔。

年轻的希尔顿愤怒了，他决不甘心被人排挤，他要夺回他创建的银行。不过希尔顿已学会冷静和忍耐，不会意气用事。他去教堂祷告，仔细分析原因，等待时机。到第二年股东年会召开时，希尔顿感到机会终于来了，他要进行反击。会前的两天里，他又一次奔波于一个个牧场和猎人的木屋之间，找到了一个个小股东。到会议开始时希尔顿手头已握有足够的委托票，只要投下去，银行就是他的了。

然而，老奸巨猾的阿莱尔又先行一步，他让人取走了所有的钱，只等在年会上宣布银行破产。在这关键时刻，早已看出苗头的老希尔顿挽救了银行，也挽救了希尔顿。他从德克萨斯银行、艾尔银行和阿尔布格第一银行申请到了 6000 元的资助资金，使阿莱尔的计谋破产了。很快地，他们选出了新的董事会，希尔顿被选为副董事长，成了名符其实的银行家。

积少成多，聚沙成塔，两年后，银行的存款不断增多，已达 13.5 万元，成功鼓舞了希尔顿，他设想在罗治堡、日明、罗斯威尔等地建立连锁银行，准备到西南部进行一番考察。一幅更为诱人的图景正在希尔顿面前展开。

然而正在这时，第一次世界大战的炮火隆隆响起。战争打破了希尔顿银行家的梦想。1917 年，他不得不出售了他的银行，应征入伍。

唐拉德·希尔顿 1917 年入伍，随部队开赴欧洲战场，到了法国，当 1919 年他退伍返乡时，父亲去世了。

父亲的死令他心痛不已，但是他必须承受这一事实的打击。父亲留下的货物，不动产、现金加起来约有 4 万美金，这些钱足够养活家里的母亲和上高中的海伦。

战前当银行家的梦想又在他心头泛起，可是他没有银行，手头只有 5011 块钱积蓄，还有伟大而虚幻的梦想。

“我不知道该如何重振旗鼓。”他向母亲说。

“唐尼！”母亲严肃而又坚定地对他：“你必须找到你自己的世界。”

对于他的犹豫，母亲很不满意：“你父亲创业的一个好伙伴曾说过，要放大船，必须先找到水深的地方。”

于是希尔顿到了阿尔布格，他认为那是个创业的好地方。在阿尔布格市，他少年时的女友伊莲娜的父亲华海先生让人找到了他。

此时，华海先生身患重病，垂危卧床。老人用亲切的语调对他说：“到德克萨斯州去，唐尼，那儿有你广阔的天地，你会成功，你将赚很多钱。”

“可是我的本钱不够。”唐尼把心里重大的问题提了出来，“在新墨西哥 5000 元还可以有些用处，在德州，这点钱可能不够吸烟。”

“那要看你的魄力了，这点钱只能开个头，但是如果一帆风顺，你没什么可以担惊受怕了。”

这是对希尔顿的挑战，需要冒险精神，

用 5000 块钱在德克萨斯州找个立足之地。

老人还给他推荐了一个叫屈吕安的人，这是一个在经营银行和生意场上有经验的人，必要时，邀请此人一起去干事业。

希尔顿听从了老人的建议，和老友威尔一起直奔德州。当他一踏上德州的土地，就感到华海先生的话对极了，德州是石油开发地，前景十分美好，是一个干事业的地方。

希尔顿想买一家银行，他把这一想法迫不及待地碰到的第一个银行董事长说了。

“我们的银行不卖给你，多少钱也不卖。”那人的语气冷冰冰的。

希尔顿碰了一鼻子的灰，但并不气馁。这时老友威尔打退堂鼓走了，他又一个人来到了席斯可，他一出火车站，直接跑进见到的第一家银行，一问，人家就说要卖。希尔顿查看了帐册，没什么问题，价钱也合意——75000 元。虽然他口袋里只有 5000 块钱，只是个零头，不过他有信心，合伙人是可以找到的。他连价也没还，决定买下。可等他回头再和店主交涉时，那人却反悔，说：“价钱涨至 8 万元，不还价。”

希尔顿一气之下，决定不再理他。他来到车站，映入他眼帘的是一座红砖砌成的建筑物，共两层，名字是“毛比来旅馆”。此时他就是想找个地方睡觉，于是便走进了旅馆。

旅馆里聚着一大堆等待住宿的人，他好不容易挤到旅馆职员身边。那人对他说道：

“老兄，真对不起！”可那人古板的脸上没一丝歉意，“请 8 个小时后再来吧，或许你今天运气好，能等到一个床位，不过现在还是出去。”

希尔顿怒不可遏了，首先，银行老板

捉弄了他，没想到，现在又连个休息的地方都找不到。他正想发作，突然想到了什么。

“你的意思是8个小时，就轮换一批客人？”

“正是如此一天3班，每班8小时，只要我同意，客人们甚至愿意出钱在餐桌上睡觉。”

“那你就是旅馆老板啦？”

“没错，”老板皱着眉头说，“我错了，所有的钱都投在这旅馆上了。”

“但我看你的生意很兴隆呀！”

“可这不能赚大钱呀，石油赚钱更多，你愿意买下它我就太感谢你了。”

“你是说……”希尔顿设法压抑住自己的兴奋，不让它在脸上显露出来，“这旅馆可以卖给我。”

“谁要出5万块现金，我就把旅馆卖给他。”

希尔顿花了3个小时翻查了旅馆的帐本，发觉这位老板想发石油财想疯了，把这块大肥肉给扔了。他连忙给屈吕安拍了封电报，说赚大钱的事业在等着我们。华海先生言中了，屈吕安立即赶来，但听说办旅馆，有点泄气，说：

“这我外行，我是搞银行的。”

“我还有经验。”希尔顿介绍了当初经营家庭旅馆的事，之后他们去看了毛比来旅馆。

“很有前途，”屈吕安说，“我们携手干吧！”

希尔顿摆好架势，和老板杀起价来，经过激烈的讨价还价，最后以4万块成交。不过老板只给了一星期的时间，让他们交出现金。

两人紧急行动。希尔顿拿出5000元积蓄，屈吕安找到了一个石油商史密斯，出

资5000元，希尔顿母亲寄来了5000元，还有希尔顿一个农场的朋友，也答应出5000块。4天过去了，现款凑足了一半。

希尔顿、屈吕安和史密斯三人又去说服了席斯可银行，希望他们贷款，经理说，贷款可以，但要用实物作抵押。

这时，希尔顿的朋友沙卡洛农场的那笔钱又泡了汤，离约定的时间一天天逼近。现在关键的是差5000元现金，凑齐的话，以这2万元做抵押，银行就可以贷2万元。到了只差24小时的时候，5000元还没着落，其实可以到家乡去找一位合伙人，但时间紧迫，十万火急。希尔顿只好硬着头皮走进银行，讲明了情况。

经理沉思着，旋转着坐椅，半天不言语，最后，开口说：“这件事很棘手，本来，你要走好运了。”

他的话诱发希尔顿一个大胆的念头，觉得应该大胆点，试一试，就说：“我有位经营农场的朋友，他在新墨西哥有个牧场，凭心而论，价值2万多元，你为什么不先借给他5000元，以后他一定奉还！”

他沉默了半晌，希尔顿心里直敲鼓，终于他开口了：“这还算公正”。

希尔顿松了口气，激动地飞速跑去给农场的朋友发电报。第二天中午，一切都办妥了，毛比来旅馆买成了！从此希尔顿的职业是经营旅馆，他立即打电报向母亲报喜：

“新的天地找到了，席斯可水深港阔，第一艘大船已经下水。”这电文弄得电报员莫名其妙，问：“先生，你是不是出了毛病，这儿哪有水呀？”

“石油不是深水吗？怎么不可以放大船呢？”

“孩子，祝你好运！”

运气是不错！刚回旅馆，屈吕安就告

诉他已全部客满，连他们俩个人的床都没剩下。那天晚上，他们只能睡在办公室里。

夜里，希尔顿梦到了未来，德克萨斯州处处有挂着希尔顿牌子的旅社。但是，他很清醒，要使美梦成真，5000 元去打天下，只有努力、努力、再努力！

第一家旅馆上了轨道，希尔顿又动脑筋想要第二家。他想到了军队的战友营长鲍尔斯，便专程去芝加哥拜访了他。

鲍尔斯接受了希尔顿的建议，同意和他合伙干。他们在得州的华斯堡以 2.5 万元的价格又买下了一家叫梅尔巴的旅馆。这次出资的除了鲍尔斯以外，还有希尔顿从军前在丹佛结识的年轻银行家伊拉。母亲再次帮了他的忙，屈吕安也从毛比来弄来了一些现款。希尔顿委托鲍尔斯当经理，两个人和雇来的工人同样一起每天工作 18 个小时，一段时间后，破旧的梅尔巴恢复了“人”样。鲍尔斯对经营旅馆也很内行，梅尔巴和毛比来一样，业务也蒸蒸日上起来。3 个月后，梅尔巴的老保险箱就装满了钱。

紧接着，希尔顿又买下了第三家旅馆。他给旅馆取名叫“华尔道夫”，希望能带来好运气。

这家旅馆设在德州达拉斯城的市中心区，是一幢六层楼半防火性的建筑。独立浴室除外，有 150 个房间。这样一个较大的旅馆，在当时，对希尔顿的事业来说，是一个很大的冒险，所以他决定亲自出任经理。

在筹集资金时，母亲和伊拉在关键时刻再次伸出援助之手。更难得的是达拉斯郡州立银行，在“大不景气”的时候，年轻的银行家桑顿提供了 5.5 万元一大笔款子，实在是一个大手笔，这笔钱帮助希尔顿完成了生平最大的一次赌博。就是这个

桑顿，在希尔顿开创事业的过程中位居要角，帮助他完成很多交易，是个忠实的朋友。在经营华尔道夫时，希尔顿在军队中最亲密的朋友欧文也放弃了他在旧金山的事业，赶来入伙。这时，希尔顿、屈吕安、鲍尔斯、欧文几个人发挥“团队精神”，在德州披荆斩棘，共赴前程，前景十分美好，没想到过了不久，鲍尔斯却意外地遭到了枪杀。

一天，在华斯堡经营梅尔巴的鲍尔斯给希尔顿打电话，说是又找到了一家好旅馆。希尔顿应邀去了华斯堡，见到了旅馆的主人苏德曼，一个红头发的小伙子。他们谈好用 6 万元买下来，一部分钱去银行贷款。这时苏德曼同意不足部分可以签借据，这样就做成了交易。希尔顿留下鲍尔斯同时经营两家旅馆，自己回到了达拉斯。没想到作为合伙人的苏德曼生性多疑，怀疑鲍尔斯盗用了他的钱，搞得鸡犬不宁。

希尔顿决定象当初对合伙人史密斯一样，分给苏德曼一笔丰厚利润请他离开，可他贪得无厌，说要自己出面管理这家旅馆，希尔顿只好让步，让鲍尔斯回达拉斯的华尔道夫当经理，他和欧文留在华斯堡梅尔巴。

苏德曼管不好旅馆，一天天营业往下滑，就又来寻找希尔顿，要求把旅馆买回去。希尔顿把开价压到 3.5 万元，终于答应了他，但他出尔反尔，说该付 3.8 万元。

苏德曼终于离开了华斯堡。希尔顿再见到他是几个月后在艾尔帕索。他浑身肮脏，喝得烂醉，胡言乱语，说那笔交易他上当了，又说他们负债不还，希尔顿急忙避开了他。

终于有一天，他来找麻烦了，1922 年 4 月 18 日，他到达拉斯的华尔道夫，打电话约鲍尔斯出来，鲍尔斯走下电梯时，苏

德曼站在大厅中举枪便射，子弹穿过鲍尔斯的太阳穴，他倒下了。

案件审理中，辩护律师坚称苏德曼是酒后失去理智所致，因此他只被判了 5 年徒刑。

希尔顿凑钱买下了鲍尔斯的股份，安顿了他的遗孀，便将弟弟卡尔从海军召回来，把华尔道夫交给他经营。

希尔顿又开始留心是否有旅馆出让。在可堪纳，他以 2 万元租下了比顿饭店，调屈吕安去当经理。屈吕安是个出色人才，管理得法，生意日益兴隆，每过 10 天就寄一张千元支票给希尔顿，说是他的红利。

这时，华尔道夫旅馆有个客人跳楼自杀，谋杀和自杀刺激了希尔顿，他想了很久，发觉自己已经厌倦了再接收这种二手货的旅馆了。他的头脑中突然涌出了一幢高耸入云的大旅馆，上面标着“希尔顿”三个大字。他急不可待地对妈妈说：

“我有个新的美梦，妈！我要大刀阔斧地干一场，第一件事，我要集资 100 万元。”

直面商业难关

一个人单独做价值 100 万的生意，这对年轻的希尔顿来说，无疑是“大冒险”，其气魄不亚于绕过好望角。

希尔顿看中了达拉斯商业区大街转角的地段，它当时属于劳得米克，这人早先与希尔顿是工友，后因经营房地产而发了财。

建筑师估计建造旅馆要花费 100 万元，那些支持他的人可以出 20 万或 30 万，可这些差不多都得付给劳得米克，建大厦的钱便无处着落了。

于是希尔顿想了一个大胆的主意，在请教了劳得米克的法律顾问林兹雷之后，

他找劳得米克谈。说：“我买你的地产，是为造一座大厦开旅馆，要盖房子，我的钱要全用上，所以，我不想买你的地，只想租下来。”

劳得米克听后大声斥责，他赶紧说明：“我的租期为 99 年，分期付款，你保留土地所有权，若我不能按期付款，你可以收回土地，而且也同时收回饭店。”

劳得米克考虑了一会，又找林兹雷研讨了一番，觉得不吃亏了，就定下每年 3.1 万的租金，他接受了，但提出一个附带条件：“我希望拥有以地产作抵押来贷款的权利。”他平静地表示。劳得米克气得大吼，终于还是不情愿地接受了。

希尔顿赢得了那个最重要的附带条件。

土地使用权有了，他又去筹经费。圣路易市国家商业银行董事长韩敏维答应了 5 万元贷款，老友桑顿出 5 万元，承包商借了 15 万元，他自己有 10 万，计 35 万。

1924 年，希尔顿生平第一次主持破土典礼，希尔顿大饭店从此诞生。

旅馆盖到一半，钱已经用得精光，每项开支都超出预算。希尔顿反复处处审校蓝图，严防舞弊，并催促他们赶快完工。承包商抗议说：“我们没有拖延呀，我们也有钱投在里面啊！”

正在这个关口，桑顿和主管承包商同时向希尔顿要 5 万元钱，他都答应了，可他手头只有 5 万元，就先开了一张空头支票，放在那。不料在他出去时被秘书寄走了。他顿时惊作一团，急忙去邮局截回支票，他记得老友齐格尔认识邮局局长，就先去找齐格尔。齐格尔听了前因后果，竟当场拿出支票本来签了一张 5 万元的支票给他：“双方都付，唐尼！”

这是希尔顿一生中最受感动的时刻，后来，他虽然还了这笔钱，但齐格尔的情

谊却终生不忘。他一生追求的，也正是这种四海之内皆兄弟的情谊。

又维持了一段时间，资金周围再度失灵，工程已近尾声，可费用也越来越昂贵。希尔顿只好再在劳得米克身上动脑筋，请求他把这幢建筑物接收过去，使它得以完工，然后希尔顿再租过来经营。不出所料，劳得米尔再度勃然大怒，希尔顿耐心说服他，他叫希尔顿去找他的法律顾问林兹雷商量。

不巧林兹雷度假去了，10 天以后回来。只好等待，何等焦灼的等待呵，如果不行，合伙人将全部解散，38 岁的男子汉，转眼间事业前途将付之东流。

前不久，由人引见，希尔顿认识了从肯塔基来此地串亲戚的一位漂亮女郎，名叫玛莉，临走时，她给希尔顿留下了自己的小红帽作为定情之物，答应饭店落后，就回来和他结婚。希尔顿决定这几天离开达拉斯去找玛莉，欧文说他疯了，他置之不理，与玛莉相聚之后，他又重新鼓足了勇气，他不能失去她。

希尔顿终于和林兹雷达成协议，劳得米克答应补足欠款使饭店完工，希尔顿和他签了年租 10 万的合同。

1925 年 8 月 4 日，“达拉斯希尔顿”落成，举行了隆重的揭幕仪式。

不久，希尔顿和玛莉举行了结婚仪式，他母亲主持了婚礼。从此，38 岁的男子汉希尔顿终于有了以自己名字希尔顿命名的旅馆，有了自己的家庭。

1926 年 7 月 6 日，玛莉生了小男孩，取名唐拉德·尼克逊·希尔顿，大家都叫他尼克。尼克的祖母、外婆都来探望孙子，高兴得合不拢嘴。这孩子大眼睛，卷发，爱哭。希尔顿每天晚上给他换尿布，抱他，从不厌烦。

希尔顿并不是一个安分的人，他不想浸溺在温情的家庭生活中，他要继续在事业上从事新的冒险，获得更大的成就。有一天，他看报时望着一大堆地名发愣，它们有亚比林、马林、圣安吉罗、艾尔帕索等很多，玛莉问他怎么回事，他说：“从现在开始，我要在这些地方建起旅馆，一年一个。”

希尔顿说到做到。1927 年，亚比林旅馆宣告落成，他的次子威廉·柏朗也呱呱落地。从此以后，希尔顿一心一意经营旅馆事业，并在进度上远远地超过了一年建造一旅馆的方案了。除达拉斯、亚比林外，又增添了马林市、圣安吉罗等等。银行家韩维敏和桑顿仍然不断地向他伸出援助之手，新的银行家和更多的朋友急着加入他扩展中的事业。虽然仍常遇到资金周转不灵的困境，但德州旅馆的良好发展，令人感到欣慰。

这期间，希尔顿的小弟患脑膜炎，病逝在艾尔帕索。希尔顿只能用工作来化解内心的巨大悲痛。他决心造一座“高山”，比过去任何一座都要高，他选中了艾尔帕索。艾尔帕索是一座具有浓郁西部色彩和浪漫的西班牙情调的大城市。希尔顿选中了位于“拓荒者广场”的一块空地，准备建一座融汇本地特有的西部色彩和西班牙情调的旅馆，便租下了地皮，租期 99 年。

这时，赫尔敦加入希尔顿的事业，他出身银行世家，又是新闻学院毕业生，正是一个好助手。希尔顿开始了新的野心勃勃计划。

首先，他组织了希尔顿旅馆公司，将财产集中置于一个集团之内。第二步，他准备跳出德州这个小范围，向更广阔的领域发展。

1929 年，艾尔帕索希尔顿落成，耗资

175 万元。

“艾尔帕索希尔顿”揭幕那天，报纸上报道说有近 15000 人前来观礼，来自整个德州和墨西哥的人比旅馆一年的居住人数还多。当他们看到华丽的套房，直达云霄的 19 层大厦显示出西班牙和拓荒者的迷人风采时，无不惊讶、叹为观止。人们来寻求的是温情和对人生的信心。希尔顿没有使他们失望。

正是在这个时候，纽约的股票市场开始崩溃，经济陷入了可怕的全面不景气状况之中。

“艾尔帕索希尔顿”开幕典礼一过，打击便接踵而来。首先是旅馆的生意开始衰退，萧条时期，人们极少出游，商人的货物也乏人问津，失业人数日益增多。马林、路巴克、圣安吉罗、艾尔帕索……希尔顿所属的 8 家旅馆，生意大不如前。每天，他和赫尔敦在“达拉斯希尔顿”的办公室商量对策，经常熬到深夜，但仍改变不了局势。

收入在一周一周地减少，而支出却与以前相差无几。只好竭力节省每一项开支，关闭一些房间以免浪费电灯和暖气，还停止了房间电话的使用，每台可节省下 15 分钱。与此同时，希尔顿还鼓励大家的集体合作精神，共渡难关，尽管伙食不好了，又节省电气，他仍要求大家对顾客笑脸相迎，还再三强调：“要时刻保持干净的床铺、毛巾和新的肥皂，我们不可能在这方面省；但也要留意浪费的地方，哪怕是一支笔、一张纸，一瓶墨水，也要能省则省！”尽管如此，收益仍在继续下降，而地租、贷款利息和各种捐税又样样不能少。希尔顿和赫尔敦经常用冷毛巾敷头，以减轻头疼的折磨。情况糟到有时连几十元的周转金都拿不出来的境地了。

希尔顿只好找妻子商量，用保险抵押贷款，她立即答应了，希尔顿十分感动。

“唐尼，你当然只能这样做。”妻子坚决表示，“不会一直这样下去的，开口借时低声下气，还了以后就不再如此了。”

那些日子，希尔顿解决了帕佛兰的问题，马林方面又陷入困境，他几乎跑遍了整个德州，马不停蹄，而玛莉却独守空房。

很快，连利息也付不出来了；一笔笔的捐税拖欠着，似乎永无尽头。地租交不出来，只好将韦可的一家旅馆转让出去。

当时，经济情况最好的就数劳夫斯敦寺的莫迪家族了。虽然早就听说老莫迪的儿子希恩是一个好树敌、不好对付的人，希尔顿无奈还是惶惑不安地去请求贷款。幸运的是他们贷了他 30 万元现金，不然一切都完了。

不久，薪水帐单、税单、地租通知又纷来沓至，30 万元很快就花得精光，没有新的进帐，希尔顿又变得一文不名了。这时需要另一个 20 万来维持业务，可银行的人早已拒他千里之外了。他去找老朋友桑顿，想借 20 万元来周转。桑顿听后望着窗外说：“你看见对面那座塔克旅馆的 16 层大厦吗？”希尔顿默默点点头，不知对方用意何在。“唐尼，如果我给了你 20 万，我看我自己就只能从那边的窗口跳下去了。”

他说的是实情，不过碍于情面，还是借给了希尔顿 5.5 万元。旅馆就象个无底洞似的一口吞下了这笔钱，却仍不见任何起色。债台高筑，分文不进，情况更加险恶。已经有两家债权人控告到法院了，律师与希尔顿私下商量，要他宣告破产，他坚决不肯。他对桑顿说：

“我的信用还没有消失，信用是我生命的血液，我决不承认自己失败了，一宣告破产，就表明我对上帝的信心不够坚定，

希望一旦破灭，那我就与行尸走肉无异了。”

一些事情的发生更增强了希尔顿的信心和希望。一次，他连坐车的钱都付不起了。一个年轻的侍者走过来把一包东西塞给他：“只是些饭钱而已，希尔顿先生！”说完便一溜烟地跑了。他打开一看是 300 元——年轻人平生的积蓄。还有一次，一名加油站的工人竟替他付了汽油费。“我不怕你还不了钱。”工人笑着说。

这些普通人对他的信任与友谊，以及桑顿在那种情况下对他的支持，使他觉得必须挺住，闯过难关，决不服输。

莫迪家族不再对外贷款，希尔顿还不起债，只得拿几家“希尔顿”作抵押。他们很快接管了旅馆。后来莫迪又把希尔顿叫去，让他再接手经营旅馆，最后双方协定成立“国家旅馆公司”，把两家的所属旅馆合并，希尔顿占了 $\frac{1}{3}$ 股份。

在合伙经营中，希尔顿和老莫迪的儿子希恩无法合作，最后只好分开。这时“艾尔帕索希尔顿”已落入莫迪家族手中分文皆无，已经近乎绝望了。

绝处逢生了！7 位仍然对希尔顿有信心的朋友各自掏出 5000 元给他，其中有 6 位是亲自把支票送来的，其中有他的母亲，她已倾其所有了。5000 元，在 1933 年的秋天，对一个人具有不平凡的意义，银行已奉命关闭了 6 个月，因此这笔钱绝不是小数目。

“艾尔帕索希尔顿”终于物归原主了。

桑顿又拉着希尔顿进行了一场 11 万元的赌博——投资石油，希尔顿借到 5.5 万元，如果成功，数目就会翻倍，如果失败，将再次变得一无所有。希尔顿在内心祷告着，装着仅余下的 8 角 8 分钱，在借据上签了字。上帝没有辜负他，以后的 3 年中，

投资的油矿为他付清了所有欠款。

莫迪的家族不想经营从希尔顿手中接过的作为贷款抵押的几个旅馆，而根据萧条时“77B”法，债权人不许随意取消抵押，使公司倒闭，因为希尔顿坚持反对宣告破产，所以莫迪家族只好将几处旅馆归还希尔顿，并向他贷款 19 万元，使他可以继续经营。

莫迪的援助，稳固了希尔顿的事业，当“全国复兴法案”公布之时，他已站稳了脚跟，可以再向前跨步，去实现他的美梦了。

1935 年，恢复了元气的希尔顿买下了艾尔帕索的“北山旅馆”。接着，他又买下了“葛莱格”旅馆，将它更名为“朗佛希尔顿”。后来他把这两家旅馆转让给别人，赚了一笔钱。这时希尔顿旅馆已恢复到 8 家，有的收支平衡，有的开始赚钱，他不仅偿清了所有的债务，在银行里也开始有了自己的存款。希尔顿从面临破产的低谷跃上来，准备跳出“孤星国”（德州的别称），杀向全国。

新的更大的事业开始了。

希尔顿来到加州的旧金山，在这里他找到了有共识的投资者，有了充裕的周转金，买下了“德瑞克”旅馆，它有 22 层楼，450 个房间，还有豪华夜总会。紧接着，他又买下了长提市的“勃利克斯”旅馆，在亚布尔冠克市建起了“亚布尔冠克希尔顿”旅馆。

“现在你在三个州都有旅馆了，该心满意足了吧？”母亲站在金碧辉煌的摩天大楼的顶层上俯瞰着海港景色，淡淡地问希尔顿。

“没有。”希尔顿回答。

“瞧，”母亲笑了，“这点跟你父亲一模一样。”

母亲没有说错，希尔顿又不歇手地干下去，开始调查芝加哥的“史帝文生”这个号称世界上最大的旅馆。它共有 3000 个房间，3000 个浴室，可以容纳客人和工作人员 6000 人。

年轻的经理领他去参观，得意地介绍：“如果每个房间都看，每个看 5 分钟，一天看 8 小时，要一个月才看完。每天旅馆要消耗奶油 1000 磅，鸡蛋 1000 打，牛 10 头，猪肉 1000 磅，喝掉 700 加仑的咖啡，忙的时候，自动洗碗机每小时可洗出 19 万个碗盘。”

希尔顿就是喜欢宏大的气魄，他决定要买。他当然一下子拿不出巨额现款，于是他就先买它的股票，高时一股卖 6 角，低时卖 2 角，几年中他不断低价收购，面额已达 40 万元。后来时机来了，政府准备征用“史帝文生”供战时军用，但只包括建筑物，至于各项资材、物品、应收而没收的帐目，则要出让给个人所有，举行秘密投标时，希尔顿先写下了 16 万元，但心里感到不对劲，再写了一次 18 万元，结果底价 17.98 万元，于是他以 200 元的差额取得了公司所有权，但后来所得的偿付是 200 万元。

1941 年，国事家事接踵而来。珍珠港事件，母亲 80 大寿，希尔顿结识了一位美丽的西班牙女郎莎莎·嘉宝。

1942 年，希尔顿花 85 万美元买下了洛杉矶的华贵旅馆“城屋”，当年就净赚 19.5 万，以后每年赚的都不少于 25 万。这年 4 月，他与莎莎举行了婚礼。不幸的是，这场婚姻一开始就蒙上了阴影。莎莎讲排场，要面子，花起钱来像流水，希尔顿适应不了她的这种作法。

1943 年是希尔顿事业的又一次转机，他的旅馆由西海岸发展到东海岸。他首先

买下了纽约的“罗斯福”旅馆，并开始接触全美最豪华的旅馆“华尔道夫——亚斯陀利亚”旅馆。

战争还没有结束，经济不景气刚有点好转，东海岸的人对旅馆业不抱有信心。可希尔顿还是坚定地为达到自己的目的作准备工作。他开始以每股 4 角半的价钱收购华尔道夫的股票，当好心的朋友劝他当心点时，他坦然地说：“我从未玩过股票，也不想玩，我只知道怎么经营旅馆。我看这个行业的情况正在好转，这是个好机会。”

后来旅馆股市果然好转，4 角 5 分买来的股票以 85 元价格出售。他付出 2.25 万，获得的是 50 万元。这并不是魔术，按企业经营的规律来看，随着旅馆业不断地兴旺，深谋远虑的谙熟旅馆业的希尔顿取得“华尔道夫”是必然的，整个华尔街的人都为之侧目。

1943 年 10 月，希尔顿与奥特拉斯公司合资 740 万元买下“朴来莎”旅馆。奥特拉斯公司享有 40% 股权，另外 60% 给希尔顿，并由他负责经营。希尔顿只花了 6 万元现款，发行了 392.25 万的证券和优先股，其余资金则由一保险公司放出抵押贷款来提供。由此我们可以看出希尔顿的经营之道，花最少的钱，办最大的事。

生活中还是有值得高兴的事的，希尔顿又买下了俄亥俄州的“台顿比尔莫”旅馆，同时还成立了“唐拉德·希尔顿基金会”，一个慈善事业基金会。

希尔顿用事业来弥补内心的平衡，他又接连买下了芝加哥的“巴尔莫”，旅馆和一度脱手的史蒂文生旅馆。前者开价 1938.5 万，而且没有笔、纸，也没有请律师、证人，只是希尔顿和巴尔莫大厦产业受托人贺理斯口头敲定，握手执行。希尔

顿称这是一次了不起的生意，赞誉对方是位了不起的君子，他的言行代表了美国工商界的良好传统。

5 个月之内，巴尔莫的收入 20 万元，第一年营业收入 172 万元之多。

旅馆业在希尔顿的手中，成了开发不尽的金矿。

1946 年的 5 月，“希尔顿旅馆公司”成立，一年后公司的普通股进入纽约证券交易所，旅馆股票获得认可，这是有史以来的第一次。

希尔顿在公司内的股份已达 919.3 万元。

1947 年，86 岁的母亲逝世了，希尔顿悲痛之余，想起了他和母亲的最后一次谈话。

“唐尼，你的旅馆如今已遍布全国，你该满意了吧？”

“不！”他当时答道，“我还没有得到它们当中最宏伟的那一个。”他指的当然是华尔道夫。

母亲离开了人世，他顿觉生活十分空虚，于是便集中精力致力于购买“华尔道夫——亚斯陀利亚”。在这期间，希尔顿当了祖父，“希尔顿国际旅馆公司”也宣告成立，公司在波多黎各的圣瑛市建起了“加勒比希尔顿。”

1949 年 10 月 12 日，希尔顿终于买下了全美最豪华的华尔道夫旅馆，梦想终于变成了现实。

然而，希尔顿的事业远远没有结束。

至此，希尔顿不仅把眼光放在国内，还指向了全世界，在他的办公室里，有一张世界地图，上面插着各色的旗子，有的是正在营业的，有的是正在兴建的，有的则是预计兴力……

到 50 年代，“希尔顿”已遍布全球，

除南级之外，几乎各地都有。

充分利用每一寸空间来 赚取利润

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。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。

不断拓展新的盈利空间

精明的希尔顿总是先走一步。早在 1942 年，他就在墨西哥建造了“瓜拉西奥希尔顿饭店”，开始了跨国经营。那时他就立下新的目标，要让希尔顿饭店走出美国，

遍布全世界。因为他已登上美国饭店王国的巅峰，当他放眼美国的时候，已觉得这块天地太小，不足以容纳他的勃勃雄心。他从新墨西哥州的偏僻小镇走出来，从德克萨斯、旧金山、芝加哥一直到华盛顿、纽约，天地越来越宽阔，事业越来越宏伟，他永不满足的性格和冒险精神也使他的梦想越来越大。他要把触角伸出美国，伸向地球上阳光能照到的每一个角落，他要让全世界人都知道一个非凡的名字——“希尔顿”。

就在此时，波多黎各的一家官方机构“波多黎各工业公司”热情邀请美国几个著名的饭店老板前去投资，建造现代化的大饭店。唐拉德·希尔顿接信后兴奋不已，认为这是一个难得的机遇，立即复函表示了投资意向。不料这一次公司的董事会又与他唱反调。董事们认为在加勒比地区投资风险太大，那里战争、革命、通货膨胀随时都可能爆发，局势极不明朗，谁也不能预料将来会发生什么事情。他们说希尔顿是一个理想主义者，这样冒险注定要吃大亏。

但天性爱冒险的希尔顿并未退缩。在他看来，机遇和风险从来都是并存的，只有敢冒险的人才能抓住机遇。和当年买华尔道夫·阿斯托利亚大饭店时的情形一样，希尔顿与董事会意见相左，只有另起炉灶。董事会被迫答应希尔顿另外组建一家公司，作为希尔顿饭店公司的子公司开展国际业务，这就是希尔顿国际饭店公司。而希尔顿饭店公司仅仅为它提供了有限的资金。

希尔顿又一次去筹措资金，又一次去组建新的董事会。在国际饭店公司董事会的管理下，很快便在波多黎各的圣璜市开始建造“加勒比希尔顿饭店”。几个月后，饭店落成的典礼隆重举行。希尔顿把它办

成了一次极富加勒比风情的狂欢节，轰动一时，成为企业公关活动的较早的范例。更大的成功是，“加勒比希尔顿饭店”并未遭遇什么不测，而是日趋红火。它建造时耗资 700 多万元，而为波多黎各这个小岛国带来的额外利润则达 2000 万元以上。该国的旅游观光业也随之迅速成长。1947，旅客仅 4 万，收益也只有 400 万元；到 1956 年，游客增至 4 倍以上，收益则高达 2500 万元之多。希尔顿和股东们自然是一拥而至，共享利润和成功的快乐。

加勒比希尔顿饭店建成后，希尔顿又跳上了欧洲的土地。一战时那位普通的美国士兵，如今是一位前来选择投资地点的饭店业巨子，这一切是多么不可思议。

唐拉德·希尔顿风尘仆仆，先后来到伦敦、巴黎和罗马等国际大都会，但却一次次地失望了。因为这些地方弥漫着拖沓、散漫的作风。后来在西班牙的马德里，希尔顿发现了一家私人投资的拖了 3 年尚未完工的饭店，立即将它接收过来，作为他在欧洲大陆兴建的第一家希尔顿饭店，取名“卡斯特兰那希尔顿”。

1953 年，“卡斯特兰那希尔顿”落成开业，为了庆祝希尔顿帝国在欧洲的第一个据点开张，唐拉德·希尔顿举办了盛大的典礼。他动用两架专机把美国的许多著名人物接到西班牙，还请来了西班牙的吉普赛舞蹈家。两国明星同台献艺，盛况空前。美国明星玛丽·马丁和贾利·古柏令西班牙人着迷、倾倒，被誉为“亲善大使”。而真正的“亲善大使”——唐拉德·希尔顿则红光满面，步伐稳健，手持香槟酒杯，穿梭于狂欢的人群中，接受成功的祝贺。“卡斯特兰那希尔顿”不但促进了美国人与西班牙人之间的感情交流，而且仅第一年就为西班牙政府带来了超过

100 万元的外汇。

有了进军欧洲的桥头堡，唐拉德·希尔顿在欧洲的扩张如虎添翼。不久，土耳其的伊斯坦布尔、德国的西柏林、英国的伦敦、意大利的罗马，一座座希尔顿饭店拔地而起。同时，在大西洋彼岸，希尔顿帝国在本土扩张的胃口更大，大规模的吞并活动开始了。他早在几年前就瞄上了“斯塔特拉饭店集团”，这个集团有 8 家连锁大饭店，还有两家正在兴建之中，也是美国一家有名的饭店公司。希尔顿听说斯塔特拉集团所属的财团有意转让，立即开始行动。

这同样是一场充满刺激、一波三折的好戏。就在希尔顿派去的人与该公司接洽之际，纽约一家财大气粗的地产公司“韦勃与克纳勃”已抢先一步，决定买下“斯塔特拉饭店集团”。不久，上帝又给了希尔顿一线希望——“韦勃与克纳勃”公司筹资遇到了困难，因为“斯塔特拉”的身价是一个天文数字——1.1 亿多美元“韦勃与克纳勃”筹到这笔巨款需要时间。

唐拉德·希尔顿立即决定抓住这最后的机会。他亲自去拜访“斯塔特拉”的主持人、斯塔特拉的遗孀爱莉丝·斯塔特拉夫人，再三地游说她，说他就是斯塔特拉夫妇希望的真正的行家。如果他买下这个饭店集团的话，他将保持它的整个原貌——包括斯塔特拉的名字。斯塔特拉夫人终于被说动了。

为了凑足那个天文数字，希尔顿把董事会的成员请到住宅，百般疏通。可是，董事们没有一个赞同他的主张，因为要价太高。人人都劝希尔顿放弃算了。

希尔顿还是那个倔脾气：“价钱要是低了，早就被别人抢走，这次实在没有讨价还价的余地。”他一再向同事们指出 8 家饭

店的生意情况、顾客、声誉等，都是绝对经得起考验的。董事会拗不过他，渐渐软化起来。希尔顿最终获得了一次最勉强的信任票。

1954年10月，希尔顿给斯塔特拉夫人开出了一张1.1亿美元的当时全美金额最高的支票。希尔顿公司终于获得了“斯塔特拉饭店集团”的控制权，完成了饭店业发展史上规模最大的一次吞并活动。此事又一次震动了华尔街，也震动了全美国。

整个50年代，是唐拉德·希尔顿帝国扩张的黄金时期，不论是在美国本土，还是在海外，步伐都大大加快。国内，又增加了康州哈特福市的斯塔特拉饭店、加州皮佛莱因的皮佛莱希尔顿饭店和德州达拉斯市的斯塔特拉希尔顿饭店等等；国外，则有墨西哥的大陆希尔顿饭店、古巴的哈瓦那希尔顿饭店、泰国的曼谷希尔顿饭店等等。希尔顿帝国的触角伸向了亚、非、拉、美等各大洲。希尔顿公司董事会为表彰希尔顿的功绩，决定把史蒂文生大饭店更名为“唐拉德·希尔顿”饭店。希尔顿听说以后，感到既欣喜又光荣。

他以成功者的姿态，不断出席各种集会，发表演讲，巩固希尔顿帝国的形象，也传播他的信念、他的经营艺术。

然而他并没有满足于这些。这时他已届70高龄。他的思维还是那样活跃，他的目光还是那样敏锐。经过长期观察和慎重思考，希尔顿又稳健地堆出了一系列改革措施。

首先他开始意识到，饭店业的发展潮流将会发生变化，今后，将不再流行华尔道夫·阿斯陀利严、唐拉德·希尔顿”之类的超大型建筑，代之而起的将是规模较小的饭店，包括新的设计，提供舒适的服务，而费用则降低至必要程度以利于竞争，

同时管理人员素质的重要性将更为突出。按照这种分析，在美国本土落成的达拉斯、斯塔特拉希尔顿等三家饭店都有小巧、新颖、舒适和设施齐全的特点，受到了旅客的喜爱。

随后他又在帝国内部推行了互相预订房间的办法。客人住进一家希尔顿饭店之后，就可订好别的城市或国家的希尔顿饭店的房间，大大方便了旅客。希尔顿公司每月所接受的预订房间达3.5万间。这种网络化的经营方式给希尔顿公司带来了极大的经济效益，1953年公司的普通股每股为1.26元，到1955年每股已增至2.2元。

更大的改革举措是“避实击虚，投资海外”。1963年7月，在纽约兴建的第32家希尔顿饭店落成典礼上，希尔顿朗声宣布：“到此为止不再在国内建造饭店了。”希尔顿帝国将稳住国内阵地，全力以赴进军海外。希尔顿看到国内的饭店已基本达到饱和状态，饭店的经营业已不合算。当时国内旅店业的所谓空室率已走下坡路，1946年仅有7%；而到了1962年，则竟有38%的客室闲着。“资本怎能平白地浪费呢？”一个成功的企业家必然要另辟蹊径，希尔顿公司开始全力进军海外。

随着财富的增加，地位的提高，希尔顿的生活方式也发生了根本性的变化。他成了富人俱乐部的一员，作为饭店大王周旋于名商大亨之间，甚至成为总统的座上客，和艾森豪威尔总统结为高尔夫球场上的伙伴。他的行踪成了传播媒介追逐报道的对象。他所住的豪华私人住宅——“华美之寓”，占地达9英亩，配有游泳池、娱乐场所、私人电梯等，光厨房就有五大间。极尽豪华富贵。

然而他信奉“永无止境”的信条。他仍在“华美之寓”接待各界名流的来访，

策划饭店帝国的下一步扩张计划，“运筹帷幄之中，决胜千里之外”。

在他的办公室里，挂着一张插满了各种小旗子的世界地图。有的代表希尔顿饭店公司，有的代表希尔顿国际饭店公司。红色的旗子代表已经在营业的希尔顿饭店；蓝色的代表即将完工或正在兴建之中的饭店；另外，还有绿色的，表示将在五年内在该城市兴建希尔顿饭店。

到 60 年代初，在唐拉德·希尔顿这张著名的世界地图上，除了在美国本土上插满了星罗棋布的小旗子以外，西班牙的马德里、土耳其的伊斯坦布尔、波多黎各的圣璜市、墨西哥的墨西哥城、古巴的哈瓦那、德国的西柏林、加拿大的蒙特利尔、埃及的开罗、英国的伦敦、意大利的罗马、日本的东京、伊拉克的巴格达、泰国的曼谷、希腊的雅典等大城市，都已插上了各种旗子，已经建起了或将要建起希尔顿饭店。在另外一些城市，虽然还没有插上旗子，但已经与希尔顿饭店帝国达成协议，占领它们只是时间问题。这中间有委内瑞拉的卡拉卡斯、黎巴嫩的贝鲁特、荷兰的阿姆斯特丹、比利时的布鲁塞尔，还有夏威夷岛、巴拿马的巴拿马城等等。一张地图几乎成了希尔顿帝国的版图。

“希尔顿”遍布全球，除南极洲以外，几乎各地都有。一个跨国越界、举世无双的旅店王国在地球上高高耸立，希尔顿的旗帜在直插云霄的 200 多座高楼大厦上骄傲地飘扬！

运用团队精神管理旅店

希尔顿在对毛比来旅店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店经营管理好的，要想使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。

希尔顿的经营旅店的“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人。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。”

“最大价值”管理法

希尔顿 40 多岁的时候，有一次，他的两个儿子尼克和巴伦向他讨教成功的经验。

希尔顿想到自己从父母那里学到的工作和祷告这两件事使自己受益无穷，于是告诉他们，工作和祷告好比阿里巴巴的“芝麻，开门！”是成功的灵丹妙药。

两个孩子默默地点了点头，都同意了这种说法。不过，当他们年龄稍大以后，又有了新的想法。大儿子尼克认为除了这两种东西之外，一定还有别的东西。

“当然啦！”希尔顿告诉他们：“还要有热诚、才华和其他许多成功的必要条件，不过，这两点是基础的东西。如果没有基

础，你还能干成什么事呢？”

“才不呢！”二儿子巴伦和哥哥有相同想法。“一定有什么因素是不能用祷告来解释的，因为我知道好多人工作十分努力而且很用心地祷告，结果也未干成什么大事。”

希尔顿一时间也愣住了。是啊，其他因素是什么呢？

此后，当他乘飞机到纽约，坐在华尔道夫·阿斯托利亚饭店大厅的时候，答案好像忽然找到了。几个月后，当他被授予“德州名人”的荣誉衣锦还乡的时候，他凝视着圣·安东尼奥的遗迹，再一次肯定了自己的答案。

这就是——你必须胸怀梦想。

他后来在自己的传记中写道：我认为，完成大事业的先导是博大的梦想，并配合以祷告、工作，否则祷告就失去意义了。这二者好像是梦想的手和足一样。”

诚然，人人都想成功，人人都想发财。然而有的人奋斗了一生，到头来却一事无成；有的人事业小有成就，就不能善终，或停止不前，或破产倒闭，最后又回到了起点，心血付之东流，等于白干；更有的人一开始就被碰得头破流血。这一切，都是缺乏博大的梦想所致。志向要远大，必须怀有梦想，而且必须是博大的梦想。这是多少人想不到的，是多少人想得到却做不到的，又是多少人开始做得到却不能坚持始终的。希尔顿能做到，所以他能成功。

他不止一次地给别人讲，你自己想要发展多大的价值，取得多大的价值，取得多大成就，你就得树立多大的志向，多大的理想。一件难度很小的事要想干好，比如做一个熟练的木匠，当然不需要付出太多的精力。然而，成就伟大的事业则与鼠目寸光是格格不入的。许多人一事无成，

就是因为低估了自己的能力，妄自菲薄，以致于缩小了自己的成就。

希尔顿举例说，一块价值 5 元的生铁，铸成马蹄铁后可值 10.5 元；如果制成工业上的磁针之类可值 3000 多元；如果制成手表发条，其价值就是 25 万元之多了。人们都应该对自己抱最大的希望，展现自己的最大价值。

曾经有一次，希尔顿受托为圣约翰医院征募 40 万元的现金。董事会的成员们都认为希尔顿担当此任绝无问题。希尔顿很犯难：40 万元靠几百几千元来凑，得多长时间？于是，他很想向董事会承认，他并不如他们所想象的那么伟大。

希尔顿正要开口说出“我不行”这三个字，忽然心头一亮——他想到了一个很好的办法。于是，他写了一封连锁信给 2000 名他认为出得起钱的人，让他们每人捐 200 元，并列了一份候补名单，以备连锁信中原有的人不愿投资时由他们替补上去。最后，希尔顿终于完成了他原以为不能完成的事情。

有了博大的梦想怎么办？要去工作，要去行动。希尔顿指出，梦想和空想是截然不同。空想是白日做梦，永远难以实现，是懒汉和懦夫的消遣；而梦想是指以热诚、精力、期望和行动作为后盾，一种具有想象力的思考。

希尔顿不是空想，他一生都爱做梦，一生都在做梦，他一生的事业可以说就是追寻梦的历程。从政治家梦、银行家梦到经营毛比来旅店时的饭店大王之梦，那些充满想象力的梦想成了他行动的先导、精神的支柱。随着事业的发展，他的梦想也越来越多，越来越大。他追逐着梦想，把一个个美梦变为现实。

要成为一个成功的企业家，除了要有

博大的梦想，还应当具备什么素质呢？晚年的希尔顿在自传中告诫人们：

——要发掘自己独到的才智。

希尔顿认为：人的才智各不相同，正如人们生来就有不同的指纹。每个人从事的职业可以相同，然而，他的才能却是他一个人独具的。只有发掘出自己独具的才能，走一条最适于自己发展的道路，才能一步步走向成功。如果一味地人云亦云，鹦鹉学舌，没有主见和决断的能力，那么即使表面上的成功也掩饰不了那极大的失败。不要因为要花费时间去找立足之处而徒生烦恼！

从出生到 1919 年买下毛比来旅店，希尔顿花了 32 年的时间去发掘自己的长处。他先后干过小职员、流动售货员、小徒工和小规模的投机商人，但他从不认为这是什么可耻的事。他说：“华盛顿起初也不过是个验货员；毛姆提笔写作前读的是医学；史怀哲 30 岁以前是个神学生、音乐家，他毅然辞去神学院教授的职务去研读医学，而后将一生贡献给非洲的丛林，行医救人。他们最终都找到了能充分发挥自己才智的事业，从而走向成功。所以，没有人一生下来就注定要成为流浪汉，人们没有权力去怨天尤人。每个人都有义务为自己设计一个理想的归宿，并为达到这一目的而为自己寻找一个具体的计划。只有这样，我们才能找到自己立足的一席之地。”

希尔顿特别告诫年轻人，应该大胆地进取，要去开发自己灿烂多彩的世界，不要因为长辈或薪金的原因而被纳入一条安定的轨道，失落掉应该属于自己的天地。

他特别喜欢向人们讲这样一个故事：一个穷困潦倒的希腊年轻人到雅典的一家银行去应征一个守卫的工作，由于他除了自己的名字之外不会写其他的字，他当然

没能得到那份工作。他失望地离开了那家银行，并且借钱渡海到了美国。

许多年后，一位希腊大企业家在华尔街的豪华办公室里举行了记者招待会。会上，一位记者建议他写一本回忆录。

“这不可能！”企业家笑着回答：“因为我根本不会写字。”在场的记者都大吃一惊。

企业家接着说道：“万事有得必有失。如果我会写字，我今天仍然是一个守卫而已。”

唐拉德·希尔顿喜欢这个故事，因为在他看来，那位希腊青年简直就是他的化身。出身于偏僻小镇的小商人的儿子，没有受过高等教育，没有成为梦想中的银行家，却在饭店业中建起了一个庞大的帝国，这一切都要归功于他的远大梦想和对饭店经营才华的发掘。

——要热忱、执着。

希尔顿 15 岁的时候，对他的同龄人、被誉为世界第八奇迹的海伦·凯勒产生了强烈的崇拜心理。一个出生第二年就又瞎、又聋、又哑的姑娘，从小就生活在无光、无声的世界中。可就是这样一位姑娘，居然设法读到了雷多克利夫学院。希尔顿把她引为自己的偶像，在笔记本上抄下了她的名言：“乐观是通向成功的桥梁，没有希望就一事无成。”还从她的一本书上剪下她的照片小心地保存起来。海伦·凯勒的事迹给了他极大的震撼，以致于他到了她演讲的大厅门口却没有进去。他非常渴望见她一面，可又没有勇气面对这样一位伟人。

希尔顿认为，海伦·凯勒这位成功者的典范，正是凭着对生活的热忱和对事业的执着追求，取得了成功。而许多健全的人、有才能的人之所以不能成功，恰恰是缺乏热忱的精神和执着的追求。热忱是一

种无穷的动力，任何才华、能力、天赋，都要借助热忱的动力，才能发挥到极点。

希尔顿也正是以这样的热忱对待事业，对待生活，以致于忘记了生命中的怠惰，忘记了岁月的流逝和衰老的来临。他年届古稀还为获得“斯塔特拉饭店系列”而奔走求索，80 多岁时还活跃在一个个开业典礼和演讲会上，除了热忱，还有什么能使他的余生闪烁出如此多姿多彩的火花呢？

——不要过于忧虑，不要留恋过去。

希尔顿认为，成功的生活是平衡的，无论是在思想上、行为上、休息上、娱乐上，各方面都是如此。懂得生活艺术的人，既不会因工作累得要死，也不至于玩乐得精疲力竭。我们都希望所有问题都能如愿解决，但事实上，忧虑不能解决任何问题。我们只能靠自己的思考、行为去解决；而不能光靠忧虑，那只能扩大问题，产生怨恨和自怜；只会打破身心的平衡，对身体对事业都毫无益处。在这一点上，希尔顿最多地得益于他的父亲，他风趣、幽默、充满活力，他努力工作却不是工作狂，因为他能从工作中体味到快乐和享受。

希尔顿还劝人们不要老是悔恨从前的过失，也不要老是渴望再现昔日的辉煌。昨日已经过去，如何从昨日的过错中吸取教训，如何从昨日的辉煌中获得启迪和动力才是明智之举，否则你就会画地为牢，无法自拔。“一个走路时老回头观望的人，最容易失足掉进阴沟里。”

唐拉德·希尔顿一生屡受挫折和打击。他曾一文不名、寸步难行；他曾历尽艰辛，劳而无功；一次又一次婚姻上的失败，一位又一位亲人的离去；商战险恶使他屡屡债台高筑，经济危机常常使他的生意一片萧条……这一切，都没有使他倒下去。因为他很少怨天尤人，患得患失，他的头脑

里总是思考着下一步的计划，而不是忧心忡忡。而在他一步步走向成功的时候，他也没有沾沾自喜，停步不前，而是念叨着下一步、下一个，思考着怎样做得更大，做得更好。这些成功的道理，商战如此，政治斗争如此，人生又何尝不是如此？

——尊重别人，切莫轻视任何人。

尊重人、关心人、重用人才，是希尔顿成功的一条重要的经验。在他事业生涯的任何一个阶段，他的身边总是聚拢着一批优秀的人才。他们中的许多人，既是希尔顿帝国的高级管理人员，又是希尔顿本人亲密的朋友。他说：

“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，我的福气就来自他们。”

即便是对待一般工作人员，他也非常尊重。对于提升的每一个人他都很信任，放手让他们在职业范围内发挥聪明才智，大胆负责地工作。

当下属犯错误时，他常常把他们单独叫到办公室，先鼓励安慰一番，告诉他们：“当年我在工作中犯过更大的错误，你这点小错误算不得什么。凡是干工作的人，都难免会出错的。”然后，他再客观地帮助他们分析错误的原因，并一同研究解决问题的办法。当然，他对得罪顾客的服务员还是很严厉的。

希尔顿很少以外表取人，以貌取人。对任何同僚、下属，他都尽可能透彻地了解他们个人的卓越之处，了解他们的喜怒哀乐。这种人性的光辉，这种东方式的管理之道，为他饭店帝国的成功增加了关键的得分。

——不要让你拥有的东西占据了你的

思想感情。

和所有大大小小的企业家一样，希尔顿也用了很长的时间探寻成功的标志，思考支撑自己奋斗的终极动力究竟是什么？他说：

“人，都在奋斗，奋斗的目标则是成功，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。每个人都要树立一个理想，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，富有的人并不都懂得生活的艺术。”

是的，正如工人的工资是按工作能力支付的，而他的成就决不是以银行的存款来衡量的一样，多少伟大的成功者，如圣雄甘地、海伦·凯勒、圣弗兰西斯，他们并不是富豪，却给人留下了宝贵的精神力量。看一个企业家是否成功，决不是看他的银行户头，而是看他是否充分发挥了他的聪明才智，看他是否用自己的财富做了一些有意义的事情。希尔顿的家乡判定他是个成功的人，不是由于他买下了华尔道夫·阿斯托利亚，而是由于唐拉德·希尔顿能够为纪念他的父母建造了希尔顿山的卡莫学校，以及罗瑞图修女们的一座修道院。这一切，都给希尔顿以莫大的启迪。

因此，希尔顿念念不忘的是：不要让已经拥有的东西占据了自己的思想感情，不要让金钱和财富占据了自己的头脑。他认为他曾拥有一切，事实上却是什么也没有。金钱虽然不是万恶之源，但对于金钱的贪婪之心和无止境的占有欲，才是万恶之源。谁都希望金钱越多越好，但要由你来支配它，而不能由它来支配你。

唐拉德·希尔顿正是看透了这一点，所以他很少为一次两次的失败而无力自拔，也从来没有因为腰缠万贯而丧失进取的精

神。摆脱了金钱和财富的重负，他的一生便能轰轰烈烈却又很轻松。时至今日，人们仍然对唐拉德·希尔顿的故事耳熟能详，

人们仍然把他称为“伟大的企业家”，也正是这个缘故。

十、麦当劳之星：雷·克罗克

个人简介

克罗克，1903 年出生于美国，由于家庭贫困，上完小学就辍学了。从少年时代起，克罗克就从事推销。但在 52 岁生日前都几乎没有取得什么惊人的业绩。然而，就在 52 岁生日那天，他的命运却有了转机。这一天，克罗克走进了圣伯丁诺的麦当劳餐厅，这一步在麦当劳的历史上的确具有非凡的意义。

其时正是中午，小小的停车场里却足足挤了 150 人，麦当劳的服务员高速作业，克罗克从未见过这种作业方式——可以在 15 秒以内交出客人所点的食物。

克罗克心理无法平衡了，他凭多年的经验，立刻认识到麦当劳兄弟的发明是何等的重要。他下了决心：“不论以什么形式，我一定要参与这个行业。”

克罗克迈进麦当劳餐厅本来是来推销多功能奶昔机的。但他却从中看到了麦当劳发展全国连锁的潜力。多年的推销员工作，使他走过了许多地方，一口气就能说出成千上万的地点宜于开麦当劳餐厅。他对餐厅服务业的熟悉使他可以游刃有余地对付来自四面八方的竞争。

他选择了麦当劳。

说来也凑巧，缺乏远见的麦氏兄弟当时正想找一个新的连锁代理来帮助他们解决因餐厅发展而带来的麻烦。第一次见面时，他们便告诉克罗克找到连锁代理之后再通知他以决定是否购买奶昔机。可没想到这个代理竟是克罗克。

深思熟虑之后，克罗克与麦氏兄弟于

第二天便进行了商议，取得了推展全国连锁的权利。

就这样，克罗克开始走入了速食界，走入了麦当劳，开始了新的攀登。

1955 年 3 月 2 日，克罗克创办了麦当劳体系公司。他把自己当推销员的经验大量地应用在这里了。

克罗克以公平、互惠的精神订立连锁合约，这也成为他留在这个行业中的最大资本。他鼓励个别加盟店先赚取利润，然后才导致整个系统的成功，麦当劳主要是服务消费者，但他也必须拴住加盟店的心。

克罗克工作的动力不是金钱，而是一种信仰。他认为麦当劳是他的理想，他相信他最终发挥能力的地方在麦当劳，他认定这是一次千载难逢的良机。1961 年 2 月，克罗克正式接管麦当劳，在全国范围内开办连锁店。1957 年开始，克罗克就成功地利用报纸、收音机、电视进行广告宣传，取得极大成功。1970 年以来，麦当劳向海外进军，如今，基本迈向世界每一个角落。

克罗克与麦当劳

雷蒙德·A·克罗克 1984 年去世，享年 82 岁。克罗克中学退学后成为一名音乐工作者，第一次世界大战爆发后不久，克罗克成为一名军人，战后，20 多岁的克罗克在芝加哥的无线电站获得了一个乐队指挥的职位，并发起组织了萨姆·亨利喜剧演唱组，后来，克罗克又成了著名的阿莫斯·N·安迪乐团的成员。

20 年代，克罗克奔赴佛罗里达州，想

通过房地产业务赚点钱，可惜乘兴而来，败兴而归，连一分钱也没有赚到手。克罗克 30 岁时，还没有开创出什么业绩，终日四处漂泊，闯荡江湖，最后，他当上了牛奶-冰淇淋混合饮料机的推销员。到 1954 年，克罗克这位 52 岁的奶昔机销售员站在加州圣伯那丁诺的汉堡店前，看见了一幅前程似锦的新行业：快餐业。并在 50 多岁的壮年成为快餐界的先驱。

克罗克以严格的标准作业生产汉堡、薯条和奶昔，并发明了一套精细的营业和配销制度，确保顾客在堪萨斯州的特皮卡买到的薯条和在纽约市买到的完全一样，彻底改造了美国餐饮业，并使“麦当劳”成为美式快餐的代名词。

麦当劳较低的加盟费助长了麦当劳品牌地快速扩张，1960 年时，全美已有 200 家麦当劳。克罗克建立了响亮的品牌，但利润却有限，最后还是利用房地产作为财务杠杆，才使情况好转。

1956 年，克罗克设立加盟房地产公司，购买大量土地，再租给加盟经营者。从此麦当劳业务开始起飞，利润飞涨。克罗克接着推出全国广告计划，支持快速增加的加盟店。当 70 年代初美国快餐市场成长放慢时，克罗克展开积极的全球扩张，且极为成功。在麦当劳耀眼的成长过程中，克罗克维持着巧妙的平衡，既贯彻严格的标准，又欢迎各阶层提出建议，培养企业精神。许多建议方案对于麦当劳的成功也确实有贡献。

克罗克这位汉堡之王在积累了五亿美元财富的同时，也改变了美国文化，缔造出美国最著名的外销产业之一。对于想提高生产效率的企业主管来说，麦当劳的成功着实值得借鉴，它证明了先进的程序管理可以应用在最平凡的产品上，甚至汉堡

也可以放进生产线。

要学习麦当劳的作法，必须先明确定义企业所要提供的服务，先把工作步骤细分，再不断改进、重组所有步骤，直到整个系统运作完美。今天，卖比萨的、处理保险理赔的、卖玩具的公司，都受惠于克罗克的创新作法。在这种作法下，利润随管理能力和顾客满意度的提高而增加。

1. 海外扩张

麦当劳能够持续成长的主要原因之一是向海外扩张。今天，麦当劳有三分之一的新店是开在海外，截至 1996 年，全球共有 65 个国家有金色拱门的踪影。透纳在 90 年代初期预测，麦当劳在美国以外的收入终将超越美国国内的收入。

美国企业进入国外市场经常遇到阻碍，例如充满敌意的外国政府机构、不可靠的当地供应商等。麦当劳面临的挑战甚至更大，因为几乎在每一个国家，麦当劳除了须以典型美国食品为号召外，还要兼顾当地的口味。

麦当劳坚持国外连锁店必须遵守同样严格的营业制度，但在其他方面则可以弹性处理。为了让消费者容易发音而更改麦当劳在不同国家的名字，在广告方面也很有弹性，例如在柏林的麦当劳广告说：“虽然名称是美国的，但我们都是爱尔兰人”。

今天，甚至国外连锁店的菜单也和美国本土有所不同。麦当劳在国外的连锁店除了供应标准的麦当劳食物如汉堡、薯条和奶昔外，还推出顺应当地特殊口味的选择，例如德国店有啤酒，菲律宾店有麦克通心面，挪威店有夹鲑鱼的汉堡等等。

2. 52 岁才创业的克罗克

麦当劳的最初所有人是莫里士和理查麦当劳兄弟，他们 1930 年离开新罕布夏州，到西部好莱坞寻求发展。结果，淘金

不成，兄弟俩便在洛杉矶以东 55 英里、烟尘滚滚的小镇圣伯那丁诺，开设一家可驾车进入的汽车餐厅。这就是最初的麦当劳。

大多数餐厅只购买一、二台奶昔机，一台机器可同时做五份奶昔。但麦当劳兄弟却买了八台，作为这家餐厅供应奶昔机的推销员，克罗克很好奇，想看看是什么样的餐厅上市要供应如此大量的奶昔，因此他决定拜访这个最大的客户，由居住的芝加哥郊区来到南加州。结果，这次非同寻常的拜访改变了克罗克的一生。

薄暮中，麦当劳兄弟店前两道金色的拱门照亮天际，克罗克站在拱门的投影中，注视着八角形餐厅外列队等候的人群。透过玻璃墙，克罗克看见男服务员头戴白纸帽、身着白制服，在整洁的餐厅里，手脚俐落地为坐在车中的劳工家庭准备汉堡、薯条及奶昔。整个餐厅像一具精巧的机器，不同于克罗克见过的任何餐饮店。他们店里只提供九项餐点，包括汉堡、薯条、奶昔和派。店里只有几个座位，以纸和塑胶餐具替代玻璃与陶盆。

麦当劳兄弟为了方便顾客，设计了简单的汉堡装配线，顾客点的餐点在 60 秒内便可完成。此外，价格非常便宜。在麦当劳餐厅，克罗克看见了自己的未来。在后来的回忆中，他说：“1954 年，乍见麦当劳兄弟店的那个晚上，我觉得自己就像现代的牛顿，刚被一个苹果砸到头。回到旅舍我思绪奔腾，麦当劳餐厅点缀在各处路口的景象，在我脑海中盘旋不去。”

克罗克对餐饮业有直觉，也有贩卖纸品及奶昔机、与餐饮业打交道 30 年所累积的实务经验。他见过形形色色的餐饮服务业，像是咖啡店、家庭式餐饮店、餐车式简便餐厅、汉堡店、太妃之类的冰淇淋连锁店等，他可说是成了平价餐饮专家。克

罗克看过大多客户受害于随兴而为、不科学的管理方式，因此常主动提供建议，教他们如何改善。当他看到麦当劳兄弟的餐厅时，他意识到，自己也可以自主经营快餐。

3. 说服麦当劳兄弟

克罗克建议麦当劳兄弟扩张餐厅，但这对兄弟没兴趣，因为他们曾经以很低的价钱在凤凰城和沙加缅度售出连锁店加盟权，但取得的利润却非常有限。克罗克分析两兄弟不愿意扩张的原因主要是麦当劳兄弟不是生意人，对目前 10 万美元的年收入已很满意，不愿多花精力去经营连锁店。

但克罗克认准这将是自己的宿命，将自己毕生的事业，于是依靠自己的三寸不烂之舌，终于与两兄弟达成协议：克罗克为麦当劳兄弟贩售连锁店加盟权，以 950 美元的低价授权给加盟店，克罗克保留加盟店总营业收入的 140%，50% 则归两兄弟所有。

这项安排对麦氏兄弟较为有利，因为克罗克的所得还得支付作业费用和营销成本，但这是他唯一的机会。他目前销售奶昔机的生意每年可赚进 1.2 万美元，但奶昔机市场因为其他品牌的激烈竞争即将不保。他已年过 50，难以转行，如果麦当劳业务不成功，克罗克担心他和妻子依索在伊利诺州阿灵顿高地的舒适生活从此就要消失。如果麦当劳不成功，克罗克将走投无路。

交易谈成，克罗克可以开始逐步实现自己的梦想——让麦当劳遍布全美国。他先在芝加哥附近的德斯普兰开设第一家实验连锁店，这家连锁店和圣伯那丁诺的麦当劳店特色完全相同：价廉、菜单项目少、快速的服务。1955 年 4 月 15 日，麦当劳实验连锁店开张，第一天就有 366.12 美元的

收入，不久该店开始有了盈余。

对克罗克而言，复制一家麦当劳餐厅只是起步，他知道要建立连锁店，就必须为松散的餐饮业加上纪律，也就是要把标准化作业变成容易复制的程序。克罗克效仿福特，把严格的作业用在了汉堡包上，给牛肉饼定下了明确的规格：脂肪含量 19% 以下，重量 1.6 盎司，直径 3.875 英寸，洋葱四分之一盎司。50 年代末期，克罗克甚至在芝加哥郊区设立了实验室，研究如何炸出完美的薯条。

4. 创业的艰辛与代价

克罗克的创业算是成功的，但是也不得不付出极大的代价。新公司占据克罗克的全副心神，以他自己的话说：“我相信上帝、家庭和麦当劳。在办公室里，顺序就倒过来。”但事实上，麦当劳总是排第一。多年推销员经验告诉他，商场是所谓的达尔文世界，不能适应就会被吞噬。

可是，他所付出的代价也是巨大的。首先他的婚姻就没经受住创业的考验，妻子依索并不认同先生对餐饮事业的狂热，厌恶他到了晚年还下这么大的赌注，厌恶新公司占据了先生的时间。1961 年，克罗克维持了 39 年的婚姻终于以离婚收场。

麦当劳并不是唯一的快餐店，在 1955 年克罗克开始参与麦当劳连锁店时，市场上早已有些略具规模的连锁快餐店，像艾恩堡、乳品皇后、太妃、大男孩等等，而第一家汉堡王也刚在迈阿密开幕。因此，克罗克煞费苦心地要使麦当劳与其他快餐店有所区别。

克罗克与竞争对手最主要的差异在于观念不同。他视加盟经营者为事业伙伴，而非单纯买下加盟权的顾客。他以前在推销奶昔机时，即已看过那种出售加盟权的商家，只顾榨取利益，并不关心加盟店的

生存能力。克罗克发誓，绝不让麦当劳落入同样的局面，他说：“我认为我必须尽力帮助加盟者，加盟者的成功将保障我也成功。但我没办法既帮助他，却又同时视他为顾客。”

克罗克的理财之道

以推广服务为哲学建立的麦当劳连锁店，无论是在哪里都追求完美和统一：提供相同大小、相同品质的汉堡包，汉堡包里有相同数目的黄瓜片、拥有相同数量的芥末酱和番茄酱，而且薯条的油炸时间也完全相同。

完美难求，但麦当劳要的就是完美，其他都是次要的。精确成为麦当劳的策略目标，麦当劳相信，顾客会因为麦当劳的整体声誉而重新光顾，而不是因为某一位经营者或某一家店的品质。

1. 策略和目标

到 1958 年为止，克罗克卖出 79 个连锁店加盟权，其中有一部分就是卖给那些球友。也有许多人是因为曾在麦当劳有过愉快的用餐经验、再加上好奇，而来敲克罗克的门。有些人则是应报纸广告而来，譬如透纳。

克罗克在 1955 年，以每小时一美元的待遇雇用 23 岁的透纳为店员。透纳分享了老板对汉堡的狂热，而迅速成为克罗克的爱将。克罗克只有一个女儿，但他说：“我有一个儿子，名叫透纳。”透纳成为克罗克的头号助理，在麦当劳总部和克罗克另外两位心腹马丁诺和桑那本一起工作。马丁诺是克罗克在销售奶昔机时的秘书；桑那本则是前太妃的财务主管，1955 年时，自愿以周薪 100 美元的低薪为克罗克工作。

虽然麦当劳的业务在西部及中西部拓展迅速，克罗克的公司却无法从中获利。

克罗克和麦当劳兄弟当初的协定，对加盟者很有利，却使自己的公司接近破产。

1960 年时，加盟店的总营业额高达 7500 万美元，克罗克的麦当劳总公司却只赚 15.9 万美元。克罗克梦想中的宝塔被自己的重量压垮了。由于无法为马丁诺和桑那本等人加薪，他出让给他们 30% 的股份。1961 年时，他为了取得 150 万的贷款，又出让 22% 的股份给两家保险公司。

千辛万苦得来的贷款也只能解一时之危，为了彻底解决麦当劳的问题，克罗克需要的一笔巨款，以便买下麦当劳兄弟对麦当劳的所有权。这大概需要 270 万美元。

麦氏兄弟一直是克罗克烦恼的根源。由于是麦当劳公司的所有人，他们不按照克罗克的要求行事，擅自出售加盟权给克罗克的竞争者，使得克罗克很难取得竞争优势。摆脱这两个兄弟，已经是势在必行。但是，克罗克心知肚明，有 200 家连锁店顶着麦氏兄弟的名字在卖汉堡，他明白麦当劳商标的重要。

为了要完全掌控麦当劳的商标，克罗克在 1961 年透支借得 270 万美元收购麦当劳兄弟的股份，利息以麦当劳收入的百分率计算。

债台高筑，加上公司的利润又没成长，这使克罗克面临经营的新危机，但原地踏步同样意味着灭亡。幸而桑那本想解决办法。他认为，公司可以租下或买下许多店面，再转租给加盟者，起先转租金是加成 20%，后来提高为 40%。在这项计划中，麦当劳先选好地点，以固定费率与加盟店签 20 年合约，加盟店则按租金或营业收入百分率中较高的金额付钱给麦当劳。由于营业额与产品价格会随时间自然上涨，公司收入将随之成长，但成本不变。

2. 通过房地产赚钱的麦当劳

1956 年，克罗克成立加盟房地产子公司，执行桑那本的计划。并寻找各种适合建立金色拱门的理想地点。这次克罗克赶上了好时机。因为在购物中心兴起之前，交通要道两侧的房地产真是又多又便宜，这使得麦当劳租地或买地的成本非常低廉。不久，房地产的运作成为麦当劳的重要收入。

房地产策略很完美地配合了克罗克希望拥有较大控制权的目标。因为出售区域加盟权，将使购买者有权决定特定区域的店面数目。所以克罗克只以 950 美元低价出售个别的加盟权，这样可以确保不听话的加盟者顶多只能拥有一家店面。而身为房东的克罗克，可以藉由租约掌握更大的控制权，迫使房客遵守公司政策。这些政策使不论是位在缅因州的班格，或蒙大拿州的布特的每家麦当劳连锁店在外观、感觉和餐饮的风味均完全相同。

3. 麦当劳股票上市

麦当劳的发展非常迅速，1965 年时，全美有 44 州有麦当劳，共 710 家店，营业额 17, 100 万美元，财务状况良好。1965 年 4 月 15 日，在克罗克的德斯普兰实验店满十周年时，麦当劳的股票上市了，以每股 22.5 美元的价格售出 30 万股。克罗克因此获得 300 万美元，马丁诺和桑那本也售出不少股份。由于投资人抢购，股价在第一个交易日就涨为 30 美元，然后一路疯涨到 49 美元。

麦当劳的成功，吸引了许多模仿者争夺快餐市场的大饼。1965 年已经有一千家肯德基炸鸡，三百二十五家汉堡大厨，以及一百家汉堡王。在六十年代，这些连锁企业在大量资金的资助下，蔓延相当迅速，到了 1970 年，快餐业的规模已经相当的大。达到六十二亿美元，占餐饮业总收入

的 17.8%。为了抵御快速成长的竞争者，克罗克把出售股票所得用来扩张麦当劳的版图。

4. 促销新手法

克罗克在建立起麦当劳同样的产品规格后，接下来要为麦当劳建立统一的形象，为此，克罗克在全国范围内大打广告牌。1967 年，麦当劳花费 230 万美元（约营业收入的 1%）进行第一次全国广告活动，这是快餐业前所未有的大手笔。此外，麦当劳扩大麦当劳叔叔的广告，再把麦当劳产品化妆成儿童喜欢的各种人物，例如汉堡神偷、吉士汉堡市长、还有爱吃奶昔和薯条的紫色怪物、奶昔小精灵等等。克罗克戏称“我们不再是在汉堡业，而是在演艺业”。

另外，麦当劳也配合广告攻势，推出新产品，其中许多是由加盟店自行发展出来的。譬如，匹兹堡的德利加提在 1967 年试卖双层肉的汉堡，取名为麦香堡。一年之内，所有麦当劳店都卖麦香堡，而且从此成为麦当劳的代表产品。其他如麦香鱼、满福堡等也是由加盟店发明、之后受总公司嘉许而推广的产品。

快速扩张加上大量广告，使麦当劳在 20 世纪 70 年代初，成为美国最大的快餐连锁店，金拱门也成了易于辨认的美国文化标志，克罗克更因此成为全国知名的人物。

5. 成长为跨国企业

许多分析家认为，麦当劳成长过快将难以持续，但克罗克却认为公司需要继续扩张才能生存。他说：“我不相信饱和，我们谈的是全球市场。”他预测全球将有 1.2 万家麦当劳。虽然在 1972 年时，每 9 万名美国人就有一家麦当劳，但美国之外还有 20 亿人没有吃过麦香堡。

就像福特在海外为 T 型车找市场，克罗克也野心勃勃地展开全球扩张计划。1971 年，麦当劳首先进军第二次世界大战的轴心国，日本和德国。1977 年，麦当劳进军三明治之乡英国，在伦敦开设第 3000 家餐厅。

麦当劳在欧洲大城建立滩头堡只是个开端，十年之间，在海外陆续开幕的千家连锁店，使麦当劳保持 27% 的年成长率。金色拱门几乎出现在每一洲的土地上：南美、欧洲、亚洲等。麦当劳因此成为全球公认的美国企业与影响力的象征。也因如此，在 1979 年，当圣萨尔瓦多共产游击队炸毁一家麦当劳后，他们竟然宣称，已给“美帝国主义者”致命的一击。

克罗克虽在 1968 年把总裁职务交给透纳，但依然是公司的灵魂人物，对公司的例行事务仍有影响力。他审查每家新店第一天的营业结果，并由南加州的办公室监控直属连锁店的业务。《财富》在 1975 年报导：“尽管麦当劳已相当成功，尽管个人财富已累积到 3.4 亿美元，克罗克还是不放心的。克罗克旅行时，总要司机带他去至少六家麦当劳做突击检查。”

身经百战的克罗克最终并没有为快餐业激烈的竞争所击败。他在 1984 年 1 月因年老而逝世，享年 82 岁。他去世 10 个月，麦当劳卖出第 500 亿个汉堡。

麦当劳成功的经验

1985 年，当麦当劳的土地资产超过西尔斯公司、达到 41.6 亿美元时，纽约证券交易所把麦当劳列入道琼工业指数，该指数是美国最重要的经济指标，是根据全美前 30 大工业公司普通股票的价格及获利率的变动而编制的股票平均指数。华尔街的此举正式承认了克罗克的主张：汉堡可以

放进生产线。但是克罗克并未目睹自己最终的胜利。昔日卑微的汉堡终于堂堂超越飞机、火车及汽车，成为美国企业巨人。

那么，克罗克是如何凭借微不足道的汉堡成为美国企业界巨人的呢？

1. 克罗克的金科玉律

麦当劳在经营过程中，一直贯彻克罗克的金科玉律：质量（Quality）、服务（Service）、卫生（Clean lines）和价值（Value），简称 QSCV，用中文来说，就是“质量上乘，服务周到，地方清洁，物有所值”。这是克罗克根据消费者的心理总结出来的经营方针，这也是麦当劳 30 年来常胜不衰的企业精神。

克罗克常说：“我把汉堡送上生产线。”不过，克罗克虽然指定汉堡的大小及形状，但在其他方面则给与加盟者相当程度的自由。他知道麦当劳在维持必要的标准及约束的同时，也需鼓励加盟者发挥创业精神，使这幅员辽阔的帝国能有效率地运作。麦当劳专家洛夫说：“克罗克的长处在于，他所建立的制度既能让加盟者遵守公司制度，又能鼓励他们发挥创造力。”

麦当劳总部与加盟店间的差异在广告上最显著。20 世纪 50 年代的麦当劳没有全国的广告策略或活动，只有在圣诞节时，由透纳等主管乘坐花车游行芝加哥闹区。花车是由冰淇淋车所改装，变成一个旋转式的麦当劳餐厅。

1959 年时，明尼苏达州明尼亚波利市的一家麦当劳加盟店，在收音机上打广告后，生意兴隆，克罗克因此鼓励所有加盟店也在空中打广告。

受到总部鼓励加盟店自行制定促销策略的影响，华盛顿特区麦当劳加盟店主吉布森和歌德斯坦决定赞助当地儿童节目“波索马戏团”，以吸引儿童光顾麦当劳。

当电视台在 1963 年取消该节目之后，吉布森和歌德斯坦聘请该节目的主要演员、扮演波索小丑的史考特继续以小丑的模样为麦当劳打广告，因而诞生了广告界最持久的偶像之一：罗纳麦当劳，也就是众所周知的麦当劳叔叔。

2. 家喻户晓的麦当劳叔叔

欧美家庭有周末或节假日带孩子外出游玩的习惯，而且对孩子的生日极为重视，总要为孩子举行宴会或聚餐晚会。麦当劳针对这一点，让自己的每一间分店都成为吸引孩子的乐园。麦当劳店里专门设置了儿童乐园，供孩子们边吃边玩，同时，乐园还聘请著名小丑表演节目。麦当劳还为小孩子们举办生日聚会。

为了更好地吸引全世界的孩子，克罗克又创造了麦当劳叔叔的生动形象。这个麦当劳叔叔原来是一家分店发明的，由于形象可爱，容易给顾客尤其是孩子们带来欢乐的感觉，于是克罗克便在所有的麦当劳餐厅中推广。世界各地的每一家麦当劳分店都设计了一个麦当劳叔叔，后来，在电视的广告中，也经常出现麦当劳叔叔的形象，演出逗人欢乐的节目，从此，麦当劳叔叔成了全世界各地孩子的亲密伙伴。

3. 把自己摆在顾客的位置上

把自己摆在顾客的位置上是克罗克经营哲学的核心。美国人珍惜时间，办事讲究效率，只要客人站在柜台前，麦当劳就会有热气腾腾的汉堡包和热咖啡送到顾客面前。即使在最忙的时候，也只需要一、两分钟。为了做到迅速服务，站柜台的服务员一身三任，既要负责管理收银机，又要开票，还要供应食品。

为了便于顾客寻找麦当劳餐厅，克罗克在他所有的麦当劳分店的门上方，都设有醒目耀眼的 M 形霓虹灯标志。只要在麦

当劳的附近，很容易就可以看出麦当劳，
开车的司机通过手机通报自己需要的食物
和数量，然后到小店前，就可以一手交钱，

一手拿到所需的食品，马上就可以继续上路。

十一、《福布斯》巨子：马孔·福布斯

个人简介

马孔·史蒂文森·福布斯，1919 年出生于美国，是福布斯企业的第二代传人，他以其充满无限能量的个性，把《福布斯》推向了今日的辉煌。《福布斯》是美国乃至全世界最著名的财经杂志，它今天的标价已超过 10 亿美元，其一年一度公布的全球 400 首富排行榜已经成为一个企业家的身份、地位、实力和资信的最好佐证。

创业、奋斗、金钱、享乐……马孔·福布斯以其多彩多姿的传奇生活，向世界传达着他的基本讯息：我们努力工作积聚财富，也痛痛快快地拼命享用财富。我们要做高格调的人，以轻松的态度去面对生活……

马孔·福布斯的父亲柏地·福布斯是一资深记者，于 1917 年创办了自己的杂志《福布斯》。有其父必有其子，马孔的创业始于少年。马孔 8 岁时候开始模仿父亲编写了一份家庭报纸。在海克里中学时编辑《海克里鹰报》，在普林斯顿大学读书时创办《拿撒首脑》杂志。青年时代的马孔立志从政，马孔于 1949 年当选为纽约柏纳维尔区区议员，并于 1951 年、1957 年两度竞选州长。有心栽花花不开，竞选州长失败后，马孔开始专心经营《福布斯》杂志。1964 年 6 月，老福布斯英年早逝，马孔继承《福布斯》。1967 年，《福布斯》创刊 50 周年庆典，马孔在晚宴上大放异彩，盛会邀请到当时美国副总统赫伯，被许多人称为“空前绝后”。1977 年《福布斯》创刊 70 周年时，杂志扩版，《福布斯》声

名如日中天。1982 年，《福布斯》首度在 9 月号上刊登出美国首富排行榜当期杂志销售一空，一时成为轰动。马孔以自己特有的方式发展《福布斯》，“寓生意于娱乐”是他的口头禅。他不忘奋斗创业，亦不忘尽情享受财富和生活。谈笑间，他能让数十万美元易主而出钱人竟然乐不可支；他开宴会动辄花上数百万美元大肆张扬，却能够免遭铺张之嫌；“埃及艳后”伊丽莎白·泰勒、美国前务卿亨利·基辛格等名流是他的座上常客，而且地球上几乎所有的大老板都可以说是他的朋友，他热衷于冒险，一生曾 7 次死里逃生……

1990 年 2 月 24 日，马孔逝世于美国。在纽约市约圣马托洛摩教堂，1000 多人马孔举行了公祭，好莱坞巨星泰勒，美国前总统尼克松以及苹果电脑公司总裁史各里和艾何卡等社会名流和企业大亨坐在教堂前排。

游戏商场

唯我独尊的马孔俨然一位将军，潇洒地指挥着这场集娱乐与生意于一身地“战争”。他要改变过去低声下气四处去拉广告的历史，借着豪华的排场和狂欢的气氛，把各大企业的潜在客户全吸引到《福布斯》来。

晚宴邀请名单包括各大企业的主管和政界显贵，可对企业工商界的人士却有一个附带条件：必须在《福布斯》50 周年刊上登载一则全页广告，一页广告收费 8000 美元。

当晚七点半，晚宴开始，可马孔一看，

到场的只有寥寥几个人，这使他又恼又扫兴。

“这是怎么回事啊？难道我的请柬没有发出去吧？”他怒气冲冲地喝问手下。

手下忙解释道：“请柬已全部送出，客人们迟到很可能是都挤在路上，因为通向福布斯山庄的这条路很窄。”

有人建议宴会晚一点儿开始。

“这我可不管。”马孔叫道，“叫乐队开始奏乐！”

一声令下，一队苏格兰风笛手马上穿过同庄对面的小树林，一路吹奏过来。

客人陆续到达，来的还真不少，足有七八百名之多。贵客云集，真可谓是财富与权势的结合——因为很多人是付了相当的代价才能来到宴会上一展身影的。

这是马孔第一次在社交场合大放异彩，晚宴的很多“道具”在将来《福布斯》一场接一场的豪华宴会上一再沿用：如同古堡的宴客帐篷、交响乐团、苏格兰风笛乐队及每人有份的纪念品（女客是一只银碗，男客则是马孔的第一本书——《福布斯从商生涯随想》），另外还有精致餐点和饮料。

晚宴的重头戏是贵宾致辞，那天晚上邀到的贵宾是当时的美国副总统赫伯。

当年这场盛会，被许多人称之为“空前绝后”。不过，这对马孔来说，仅仅是他走向成功与传奇的一场彩排而已。已彻底放弃要当美国总统美梦的马孔，开始全心全意地向另一个目标奋进——把自己塑成资本主义的传奇代表人物。马孔认为，这一点会对提高《福布斯》声望大有帮助。

为了尽快把自己塑成一个理想的大众形象——财富万贯的传奇人物，马孔除了经营他的杂志出版业外，开始涉足房地产买卖，并很快赚取了远远高于杂志经营的

利润。

但是，马孔除了赚钱外，还想引人注目。钻进一个豪华的古堡里面，是不能把记者和他们的摄影机吸引过来的，这就需要找一个真正能引人注目的东西。

这个东西终于被马孔找到了。这就是热气球。

马孔相中热气球，起因于一家报社刊登的广告：乘热气球旅行，单人 75 元，双人 100 元。

1972 年 7 月，一个多雾的早晨，马孔的司机丹尼照例在六点半的时候来到了马孔的住处，开车送他到曼哈顿。

马孔吩咐丹尼：“今天我们稍微绕个路，先到普林斯顿。”

汽车一直开到了普林斯顿机场的一块大空地上。马孔告诉丹尼，他要与热气球俱乐部的哈斯坦会面。

没过多久，哈斯坦带着全套装备出现了。不过他遗憾地对马孔说：“马孔先生，今天的雾太浓了，我无法带您乘热气球飞行。”

马孔很不高兴：“你能不能想个什么办法？哪怕让我们先坐一坐过瘾也好。”

“我们老板就是这个脾气，想做什么就非做不可。”丹尼也在旁边帮腔。

哈斯坦考虑了一下，表示可以。于是，他们三个人就合力把气球绑在一棵大树上，然后坐在吊篮里头上下移动。

“不错，真不错哪！”兴奋的马孔不停地叨念着。

后来雾总算散了，他们就把绳子解开，气球慢慢地飘上了天空。

气球飘到了新泽西田野的上空时，马孔对丹尼说：“我们也买这么一个东西吧，你说怎么样？我看不错，我们还可以把公司的名字给弄上去。”

3个月以后，马孔和丹尼拿到了热气球的驾驶执照，并收到了订购的一个黄绿相间的大气球，上面根据马孔的意思印着几个大字：《福布斯》——资本家利器。底下还加着一行小字：商场大将必备兵器。

马孔这个摹仿固定气球广告的做法，不失为促销《福布斯》的一着高招。由于这招效果不错，一年多以后，马孔就发起了一个史无前例的“热气球横跨美国之旅”的大举动，从而引来了大批读者。其声势之大，决不次于杰克逊的环美演唱会。

在启动那个价值高达2.5万美元的热气球之前，马孔召开了新闻发布会，他对蜂拥而至的记者们说：“你们问我，热气球到底和我搞商业杂志有什么关系？我的答案是：八杆子也打不着的关系。这趟旅行纯粹只是为了好玩。”

不过，马孔也知道这样回答根本满足不了记者们的提问，所以又加了一句：“不过话说回来，如果不是因为这只大气球，你们这些人今天是绝对不会跑到这里来的，更不会专门来为福布斯的老板做报道。”

1973年11月，马孔乘着这只大气球，创下了热气球横跨美国的记录，在21天之内完成了这次旅行。

这趟旅行惊心动魄。在回程往美国东岸时，气球在维吉尼亚州不小心撞上了高压电线，掉进了奇妙的比克海湾。所幸的是那里的水不太深，气球只是卡在那里，没有漂向外海。可是，当地一名农夫把他们当成了来自太空的火星星人，并差一点对他们开枪射击，幸好福布斯配合气球旅行的地勤人员及时赶到，才避免了这场意外之灾。

马孔策动这项旅行计划，就是要利用此事惊天动地一下，好让《福布斯》的名字远播千里，让原来对商业新闻毫无兴趣

的人能听到《福布斯》的大名。马孔的目的达到了，在“横跨美国之旅”接近尾声的时候，许多从来没有听过《福布斯》名字的美国民众都把马孔当成了茶余饭后的最佳话题，说他不失童心，返老还童。

马孔这趟旅行当然不只是出自“童心”，他是要引起注意，招徕生意。对这场耗资高达13万美元的形象宣传战，《名家运动杂志》报道说：“马孔·福布斯在美国已经是人人传诵的名字……虽然他的宣传目的非常明显，但是大家都爱得不得了。”

横越大西洋的计划宣告失败后，马孔继续磨砺他提高知名度的两项利器：热气球和摩托车。不过，他已决定放弃那些冒险性过高的计划，而是打算一个国家一个国家地慢慢来，不像原来那样野心太大，一口气就想征服全世界。

1979年夏天，马孔仰仗他的好友、工业巨子汉默牵线搭桥，与4名同行者搭机飞到了苏联的莫斯科。

走下飞机，以马孔为首的5个人骑着摩托车浩浩荡荡地开进了市区。他们送给了市长夫人一只大型的女用手提袋，上面醒目地写了几个大字：资本家利器。在当时的苏联还极力反对资本主义期间，马孔又制造一个轰动各界的新闻。

1982年初，马孔展开了一连串的亲善之旅。他的亲善道具是一大群勇猛的摩托车手，外加一堆外表壮观的热气球。

一名跟随旅行的《福布斯》职员说：“跟着老板走一趟，你就知道当大明星是什么滋味了。”

的确，每次上路之前，都会有打前站的公关人员做好准备，保证到时候有成千上万的当地民众夹道欢迎，引来的骚动绝不逊色于一个大型马戏团——气球大得吓

人，摩托车骑士全部穿清一色红黑相间的皮衣，轰轰烈烈的极为壮观。每个城镇的首脑都会颁给马孔一枚纪念徽章，而马孔也回赠他们《福布斯》特制的纪念品。最后的高潮总不外是来几场精彩的特技表演，然后一切就在亲善和快乐的气氛下结束。

马孔第一趟旅行，目标选的是中国大陆。

中国大陆之行，是通过前总统尼克松和基辛格博士的关系才取得许可的。马孔特意在热气球上用中文写下了几个大字：《福布斯》向中美友好关系致敬。

中国有关部门对马孔等人特别强调，所有的热气球必须得绑好，不能任它们在空中飘行。但是，马孔好像并没有把这些警告放在心上。随他同行的四儿子几次告诫父亲：“千万别违反中国人的规定，千万不能！”

“要，非要不可！”马孔每次都这样回答。

出发那天早上，气球本来是绑好了的。但是马孔却有意捣鬼，正一路前进之时，他乘坐的那只热气球的绑绳突然松开了，并自由自在地飘向了空中。

20 分钟后，这只气球才端端正正地落在了一所部队营房附近，毫无疑问，他被该部队的战士扣押了起来，直到后来有关人员来说明了情况，马孔才获得了自由。

在离开中国的告别酒会上，马孔特别当众表示，他的气球松绑绝不是存心捣蛋；他只是想告诉大家，气球本来就应该任它飘浮的，绑着就没意思了。

马孔的言下之意分明是说：他自由惯了，不可能受任何人的约束，自然在中国也一样。

不管怎么说，马孔在中国的违规之举又引起了不少话题，从而使《福布斯》的

名字在大众媒体中又大大风光了一阵子。

中国之旅以后，马孔的摩托车队和热气球队又浩浩荡荡地开往巴基斯坦、埃及、泰国、日本、德国、土耳其……

马孔在这种“玩玩耍耍”的旅行中，让《福布斯》的名字慢慢地传遍了世界许多角落。

在美国杂志界，《财星杂志》的美国 500 家大公司排行榜，可以说是每年的一大盛事，凡是荣登金榜的公司，顿时会被人四处传诵而大大提高知名度，而新闻界对此也都争相报道。

《财星杂志》金榜的名气和权威，早就让马孔大为眼红。

早在 1948 年，根据马孔的建议，《福布斯》也打出了“福布斯 500”的排行榜，而且自称比“财星 500”排得高明。为了打击对手固若磐石的声誉，马孔还设计了大量的广告词，如：“财星 500 没有的行业，福布斯 500 统统都有。”“《福布斯》为什么比《财星》更胜一筹？因为只有《福布斯》列出的 500 家大公司才名副其实。”给人印象最深的一则广告是：“为什么美国 AT&T 和美国银行上不了‘财星 500’排行榜？”

矛头直指“财星 500”没有银行、保险公司等行业的缺陷。

然而，“财星 500”的信用声誉还是屹立不动：“福布斯 500”排行榜当期的杂志虽然也能吸引几百万美元的广告，但名气和权威总逊色于《财星杂志》。

这就逼迫对“财星 500”排行榜眼红而又恨得心里直发痒的马孔想出了另外一记高招：推出福布斯全美 400 首富。

为什么决定把首富只排 400 个呢？因为 19 世纪时，纽约的上流社会代号就是 400——当时凡德比夫人家的沙龙正好能容

纳 400 人。

马孔首先把这一想法告诉了总编辑麦可斯，并让他负责策划。可是，麦可斯认为这个计划不太可行，就把这个烫手的差事扔给了一位叫萨拉尼克的手下。

刚开始的时候，没有一个人不对首富排行榜抱着怀疑的态度，因为这不像上市公司的排行榜，要把一些富翁的实际私人所得调查清楚，谈何容易？

但是，这毕竟是老板的意见，再怎么不同意，也得硬着头皮敷衍一下。

两个月后，承担这项调查任务的编辑记者们进展缓慢，萨拉尼克看计划实在不下去，就老老实实在地写了份报告走进了马孔的办公室。

“我们已尽力试过，不成！”

很少对部下摆老板架子的马孔火了：“为什么不成？”

“这——首先，计划本身需要记者投入大量时间，而杂志报道工作繁重，他们很难分身；其次，要排出全美首富榜，精确度很难掌握。”萨拉尼克摆出了不行的原因。

马孔对此马上提出了反驳：“我愿意动用所有的人力来完成这项计划。时间、金钱、人力我都出得起，你们只要把事情办好就行了！”

“可是，万一排行榜公布出来不准确，读者们是否窃笑我们愚不可及？”萨拉尼克还想说服老板。

“第一次公布的榜单很可能错误百出，不过那不要紧，多几次经验，自然会有改进。”

“可是，这项工作……”

“你不要再说了，你要明白，我们搞全美 400 首富不是为了钱，也不是为了拉广告，我们是为了名！你明白吗？为了名，

为了压倒财星排行榜的名！照我的话去做，而且一定要做好。”马孔向部下发出了“死命令”。

进行这项计划不但艰苦，而且还要保守秘密，如果太早把消息传到劲敌《财星杂志》的耳中，他们也如法炮制，马孔的奇招就失效了。

但最困难的还不是保密，而是许多“隐身富翁”不愿意把自己的财产曝光，他们担心国税局看到榜单之后怀疑他们逃税，也有人害怕因此会引起绑匪或恐怖分子的觊觎。许多人奉劝马孔不要列出那些未成年的富豪姓名，但马孔执意不肯。

有一天，一名房地产大亨跑到排行榜办公室，口口声声表示，绝对不能把他列在首富榜上。他先是说好话并对工作人员进行贿赂，后来又威胁要起诉记者调查人的道德感，可最终还是遭到了拒绝。

因为，老板马孔有言在先，首富排行榜一定要尽量客观准确。

首富排行榜公布前夕，为确保资料无误，工作人员再一次联系上榜人进行核对，当电话打到《读者文摘》的老板处时，老板坚持说他的总资产只有 2 亿，而绝非福布斯估价的有 5 个亿。

工作人员把这话转告马孔并请他定夺，马孔表示：“打电话告诉他，我出价 2.5 亿美元买下《读者文摘》，他们干不干？！”

《读者文摘》的老板哑口无言了，结果排行榜上登出的是 5 个亿。

1982 年，《福布斯》首度在 9 月号上刊登出了美国首富排行榜，当期杂志销售一空，一时成为轰动的话题。

榜单刊出后，既无人提出上诉，也没人因此而遭到绑架，相反，许多人竟凭此在生意场上取得了资信的通行征。一位上榜老板还专门跑到杂志社表示感谢：“排行

榜为我安抚了我的债务人，让我省掉了许多麻烦。”

此项计划进行之初，就有人提出了一个关键的问题：马孔自己入不入榜单？起初，马孔坚持不肯入榜，但是，许多人觉得马孔如果不入榜，无疑就降低了首富的可信度。最后，他们采取了一个折衷的办法——把马孔摆在最后的第 400 名。

人们很快就感觉到了财富榜的威力，因为只要上了榜，就等于有了商业信用的保证。就在《福布斯》筹划第二年的首富排行榜时，一位曾名列首度榜单的房地产大亨专门跑来哀求道：“千万不要把我剔除榜外，不然我这脸可就丢大了。”

一位广告客户则威胁道：“如果我上不了榜，我就要换一家杂志做广告。”

更有一些人一口咬定，《福布斯》首富排行榜低估了他们的资产总额。要求他们无论如何要在第二年报出“真实”的财富数字。

以后，《福布斯》更加注意资料的准确性，每个细节都要求大家小心求证。同时，榜上又多了一栏——说明谁被除名，并且解释原因。1983 年的第二份首富榜上，就有 75 人被换了下来。

在美国颇有名望的朵伦斯家族在次年被从榜上除了名，原因颇为可笑：马孔发现他们在一家浓汤公司的股份实际上只拥有 2 万股，而不是 200 万股。

“难道就不为朵伦斯留点情面吗？”工作人员问马孔。

“除了喝他的浓汤，没什么情面可讲！”马孔斩钉截铁地回答。

首富榜一炮走红后，上榜人的态度都开始改变，一位起初不愿上榜的大亨见自己名次在名单的尾巴处，就跑到《福布斯》质问记者：“我辛辛苦苦做了一辈子，

想不到你们竟把我排到了那群乞丐里头。”

这位大亨所指的“那群乞丐”，至少都拥有 1 亿美元以上的财产。

那些千方百计想避免曝光的巨富如果在第一次的时候没有上榜，或许还在暗自庆幸，可是过了一年又一年，他们的名字如果始终在榜外，心里就不免犯起了嘀咕：朋友们会不会怀疑自己其实只是门面而已呢？要证明自己是有钱人，就只能想办法挤上排行榜去。

首富榜大受欢迎，主要是打破了美国的道德禁忌，马孔可以说是回答了大众比较关心的最基本问题：谁的钱最多。

首富排行榜的刊登，不仅为《福布斯》吸引了大批广告客户，也成了每年新闻媒体热衷关注的焦点，这无疑成了《福布斯》的软广告。

马孔的商业头脑又一次得到了肯定。

脑袋比钱袋更充实

在企业内部，他拥有并驾驭着一大批忠实能干的人才，与他们一起托举起自己的“华厦”；在企业外部，他支持并团结着一大批声名显赫的朋友，让他们不断为《福布斯》这艘巨轮添火加油。马孔凭着过人的行销才华和操纵大众媒体的天才本能，把《福布斯》变成了资本家和商场大将的必备兵器，也为整个家族的事业打下了牢固的基石。

马孔凭着生意人的直觉一次次投下大笔赌注，也一次次凯旋而归。

马孔卓越的管理能力和极富创造性的思想令人头晕目眩，也为人带来了无限的教益。

许多下属们发现，马孔对潮流趋向特别敏感，潮流往哪个方向走他最清楚，而且非常善于运用这一点为《福布斯》带来

更高的利益。

马孔采取行动非常果决，一旦认准的事情，行动起来绝不迟疑。

1965 年底，马孔意识到，IAI 附属机构将对公司的财务起到很大的帮助。于是，他毫不迟疑地加大了对 IAI 的投入。

《IAI 周报》是一份为股市常客们提供丰富资料的投资简讯，是 1947 年马孔受命担任《福布斯》副总裁时创办的。当时，《福布斯》杂志正面临后起之秀《财星杂志》和《商业周刊》的挑战，日子不大好过。但《IAI 周报》的成长速度却十分惊人，到 1950 年，其税后纯利已达 5 万多美元，被柏地称为“我们《福布斯》的摇钱树。”

后来，这个 IAI 附属机构所出的《IAI 周报》由于文字拗口难读，而且引述的材料也不够新，加之又只把火力集中在了红利最稳最值钱的股票上，导致雄风渐落。直到精于预测并不同于一般股市分析员眼光的耶夫纳加盟福布斯后，IAI 才慢慢重振旧日雄风。

耶夫纳对 IAI 采取的第一步行动是扩大版面，并且加大行间距。以便于读者阅读。此外，他还下令手下们有事直接向他报告，不必像过去一样通过重重间接渠道。同时，他以不与其他股市分析人彼此角斗的独到眼光和不受一般股市左右的大胆作风，撰写了许多精彩的分析文章，使各界重新开始对 IAI 刮目相看。

IAI 工作人员不多，出刊耗资也不大，而它的大多数订阅人选是从《福布斯》杂志的订户名单中抄录的，因此省却了额外多花人力去拉订户。马孔看准了这几点优势，对 IAI 倾注了更大更多的热情。结果，这个附属机构为《福布斯》赢来了颇为丰厚的利润，为《福布斯》的进一步发展打

下了良好的物质基础。

马孔对此颇为欢心。

每次召开会议的时候，马孔总是想办法引出大家真正的心里话。他通常是丢出一句反话，以挑起别人的情绪，然后看看有谁上钩。他自己心里怎么想，别人往往很难看出来。大家因为无法揣摩透他的心思，便只好绞尽脑汁想出认为他想听的话。

马孔的直觉之灵令许多人佩服得五体投地。他提议在广告销路最差的 1 月号杂志上，刊登全国各大企业的排行榜。这个想法慢慢演变成了按照各大企业的营业利润列出前 500 强的排行榜，并很快就为《福布斯》带来了几百万美元的广告效益。

《福布斯》杂志让世人称道的最大特色是柏地首创的一道公式：小心求证，刺中要害，生动地刻划出报道对象的外表或者个性特征，再加上一两个生活小故事，让读者看清事情的真相。

早在《福布斯》首期创刊号里，柏地就写了一篇文章，大字标题是：“败家子掌权，乔治·古德，美国财经企业的悲剧”。柏地用他那支凶悍的笔，直刺古德的要害，批评他“眼光短浅，嫉妒心和疑心病过重，无法信任他的属下和对手。他管不了自己的产业，也无法放手请人帮忙。”

这类文章工商界人物向来最怕，被刺的古德家族王国从此一蹶不振。

充满挑衅味道的《福布斯》报道从此树立起它的一贯风格：要是上了《福布斯》杂志，不能当英雄，就只有当狗熊！

马孔继承了父亲的这一公式。40 年代末，他担任《福布斯》副总裁时，虽然心思并没放在家族企业上，但却向柏地提出了一个对《福布斯》极有贡献的建议，《福布斯》如果想提高质量并扩大销售量的话，一定得雇用自己的编辑群，不能再

靠兼职人员写稿，这样才能维持一定的质量和固定的报道焦点。

1949 年，马孔曾为《福布斯》雇了一个叫海曼的总编辑，就是要朝这个方向发展，而他最欣赏海曼的一点就是：海曼总是把重点摆在吸引读者注意的强烈攻击文章上。

马孔鼓励记者多撰写抨击各大公司的文章，并为杂志定好议论的焦点：“如果你踢得够狠，读者一定有兴趣。”

一项针对企业主管所做的调查指出，一般公司最怕的就是《福布斯》的记者，因为他们的笔下一向毫不留情。

马孔和麦可斯都绝对欢迎属下记者以新颖的角度剖析工商企业的弊病。一位记者曾经猛力抨击印地安州一家石油，火力尤其集中在该公司老板罗勃的身上。罗勃为此大为光火，他怒气冲冲地跑到《福布斯》，指名道姓要找马孔谈谈。

马孔对罗勃表示，他绝不可能为顾及面子而撤销一篇精彩的报道。

罗勃指着马孔的鼻子破口大骂。马孔看他骂得差不多了，才轻描淡写地对他说：

“我看你干脆另登一篇广告吧，你可以往广告上把你的立场向大家表白一下。”

罗勃当然不会去花钱登什么“广告”。

以后，每当碰到有些企业老板指责《福布斯》对他们报道不实时，马孔一律都以类似的话把他们挡回去。

不管哪家刊物，几乎都免不了广告部与编辑部的冲突，《福布斯》也不例外。这就为马孔带来了更多的困难，记者们如果写出火力太强的文章，势必得罪一些广告客户；可如果改变一贯大胆批评的作风而一味迁就客户，那谁还看你的《福布斯》？

马孔一般是利用美酒美食来吸引客户，

同时也让记者一块来聚餐，这样，记者可以在酒会提出他们的报道构思，以适应当天的那些公司主管们，然后，广告人员可以借机拉广告。

通常聚餐结束后，马孔都会把当天的贵宾带回办公室，送他们一只刻有他们名字和福布斯徽章的银制酒杯。有一回，一名老板因为《福布斯》登了一篇不利于他们公司的报道，怒气冲冲地把他以前拿到的酒杯退了回去。从不浪费的马孔立即请人把该老板的名字消掉，准备以后再用。

《福布斯》杂志与其他许多报刊不同之处是，马孔身兼广告部和编辑部的最高指挥。这样一来，人们就很难弄清楚马孔文章的选择是出于新闻性的考虑，还是顾虑到广告收益。

不过人们发现，马孔在这方面运用的原则很灵活，有时候，为了《福布斯》的利益，他会屈服于广告商的压力，甚至不惜为此舍掉爱将；可是有时候他又会完全以新闻价值为上，甚至不惜得罪权贵。

这就是马孔·福布斯与常人的不同之处。

早在收买《福布斯》其他股权之前，马孔就开始树立“马孔领导下的《福布斯》的新形象。”

1965 年，马孔约雇了底特律一家广告公司设计出一系列的宣传广告，并在当年 10 月开始在各大报刊杂志上展开了《福布斯》的宣传战。

精彩、有力的广告词，开始震撼美利坚的上空——

“自己的生意要管好。到《福布斯》登广告绝对没错，全国有 40 万名读者订阅《福布斯》，他们的生意是怎么做的呢？看看别人的生意，也告诉他们你的生意。到《福布斯》刊登广告，保证没错。”

“《福布斯》的订户荷包饱满。《福布斯》领先各大杂志——全家收入1万美元的男性订户比例最高。”

“《福布斯》的订户有权也有钱。西门公司宣称,《福布斯》的经理级读者比例高过《财星》、《商业周刊》、《时代杂志》、和《新闻周刊》。”

“您也希望有权有钱吗?到《福布斯》刊登旅行绝对没错。”

……

一系列广告虽然带有很浓厚的竞争味道和攻击性,但这些汇集起来的精彩广告语言,却赢得了次年的27项广告大奖。更为重要的是,从此开始,诞生了其后几十年《福布斯》一直沿用的一句精彩而独特的广告词——“《福布斯》:资本家必备利器。”

这句话源于马孔一向宣传资本主义的不遗余力。广告公司在与马孔的一次会谈中,一位名叫彼德的广告商灵机一动,顺口吐出了这句话。结果直到现在,《福布斯》的每则广告中也少不了这句广告词——《福布斯》:资本家必备利器。

“资本家必备利器”系列广告,把“资本家”这个称呼,变成了《福布斯》的注册商标。《福布斯》从此开始以资本主义的倡导者自居,并开始大力鼓吹企业的自由发展。遵循这一编辑特色,《福布斯》的报道内容更加深入,文字更加尖锐,议题也更加大胆,同时为了促销这些文章,《福布斯》在各大报刊上登载了更具震惊效果的广告。

例如,《福布斯》刊登了一篇标题为“喂养世界百万饥民,可为美国赚进上亿美元”的文章,而同时,他们在《纽约时报》上登了一则全页广告,上面照的是一个全身蜷曲着爬在地上的亚洲人,已经饿

得奄奄一息。广告标题是:“嗨,先生!想买一辆装有全套音响和冷气设备的全新跑车吗?”

这种对比强烈的广告,任何人看了都会不舒服,并因此产生探求“怎么回事儿”的欲望,没办法,只好买一本《福布斯》来对照原文弄个明白。

还有一则广告所促销的文章是讲美国为了越战耗掉大笔军事花费,导致太空竞赛远远落于人后。广告的画面是一名光着脚的瘦小士兵,他一副志得意满的样子,站在一挺不大耐用的自动机关枪旁边,文字标题写的是:“越南游击队帮忙,打下了美国太空船。”

要知道,此时是1966年,正是美国太空事业发展的高峰期,而越战的阴影也还没有笼罩美国。可以说《福布斯》这篇文章很有些先见之明。

《福布斯》还登过一个同样具有震撼效果的全页广告,上面照的是一张很大的猪脸,尺寸足有真猪脸那么大,标题却只有简简单单的三个字:“资本猪”——这可是当时资本家们最常听到的脏话。这则广告无疑大大刺激了读者阅读欲。其实,这则广告促销的仅是《福布斯》杂志上一篇有关屠宰业的文章,这篇文章描述了人们怎么样适应每况愈下的屠宰市场。

但是,平淡的文章,却玩出了不平淡的广告,这不能不使许多人开始对马孔接手领导下的《福布斯》刮目相看了。

从1968年开始,马孔有了收藏的嗜好。

马孔对收藏品的选择,不是考虑到值不值得,而是希望借此提高自己的知名度。

马孔的每一次购进收藏品,他的公关人员都会四处张扬,以期人们把这个新闻炒热。

一般真正有心收藏的人，多半都不希望引人注目。而马孔则相反，他会等在那儿让记者来访问。因此，每当他买下了什么东西，各报纸便会立即沸沸扬扬的宣传一番。

马孔收藏东西虽然是为了打知名度，不过从他收藏的东西上，也可以看出他的一些独特的个性。

刚开始时，马孔只是买一些自己喜欢的东西，“可是买东西是会上瘾的，慢慢地就转成了收藏的欲望。”

马孔收藏东西最奇怪的一点是，他从不收藏一般有钱人趋之若鹜的古董。这多少可以说是受到了他儿子基普的影响。基普告诉马孔：“收藏品最好选择不流行的，因为在某种画派最风行时买下二三流的作品，还不如买几幅价廉物美的其他画作呢。”

马孔收藏的东西很多，法比杰金蛋是主角。其他还有诸如玩具船、玩具兵、气球、总统文件等，后来，他还增加了另一种可以展现男性气概的收藏品：摩托车。

“以前，我对摩托车比赛很反感。”马孔对此解释说，“直到有一回我的司机向我借钱买了辆摩托车，载我兜风以后，我才大大改变了自己的看法。从那时候开始，我迷上了摩托车，不只是自己买，也帮我的几个孩子买。”

马孔再一次把娱乐和宣传结合在了一起。只要看到喜欢的摩托车品牌，他都一律买下。此外，他还成立了一个名字就叫“资本家利器”的摩托车俱乐部，会员大部分是年轻男子，而且一律穿着绣有《福布斯》标记的红色背心——高速公路上疾驰而过的一个个会员，都是《福布斯》企业的活广告。

马孔对自己迷上摩托车这个大“玩

具”非常自豪，对他来说，现代人骑摩托车无疑就是西部牛仔骑马的再版。有时候突然兴致一来，他就会跳上摩托车，一路急驰到母亲的公寓门前，把喇叭按得震天价响。母亲常常向家人表示，像马孔这么大年纪的人还有这种嗜好，实在叫她不好接受。

马孔是从 1966 年的感恩节迷上法比杰金蛋的。虽然许多拍卖商人告诉他：法比杰金蛋艺术价值不高，根本成不了气候。可马孔仍是对这种光彩夺目的东西兴致不减，在一次拍卖会上，他以 176 万美元的代价买下了他的第 11 枚金蛋，而这只金蛋的原主不久前买进时，只花了不到 20 万美元。

不过，这次“买蛋新闻”，仅在《纽约时报》上就足足占了 8 英寸的版面。这正是马孔希望借此提高知名度所需要的。

收藏的东西越来越多，这就需要有很大空间来摆放。经过多年的积累，马孔布置了 4 个小型博物馆展览他的宝贝，在他办公室后面的展馆里，总共摆设了 100 多件法比杰饰品、9000 多个玩具士兵和好几百艘玩具船，还有一些他疯狂搜集的总统文件和签名。另外 3 个展馆则分别设在摩洛哥、法国和英国。

行销利器：大宴宾客，广收名利

马孔为人人喊打的资本家说话，可以说是不遗余力。

对此，合众国际社的一篇特别报道中说：“马孔敢于表现他身为‘资本家’的自豪，对一般民众的观念起到巨大的影响。像早年的约翰·洛克斐勒那种吝啬到极点的百万富翁当然惹人民反感，而像马孔这样赚得高兴，又花得愉快的富豪形象自然会引起上百万美国民众的好感。”

像马孔那样痛快而且拼命花钱的作风，

真不知道羡慕了多少人。

1987年5月，在位于新泽西州的亭柏菲山庄举办了庆祝《福布斯》双周刊成立70周年的盛大的晚宴，排场之大已令人震惊。而两年后在摩洛哥皇宫摆出的庆寿宴，其花样和气势则更加使人眼花缭乱。

当然，马孔决不是单一地去追求豪华的享受，他这两场晚宴的目的，都是要为次年的9月号《福布斯》专刊做促销活动。

在亭柏菲山庄那次晚宴上，马孔在他精心营造出来的气氛里显得容光焕发。在这场宾客多达千人，时间长达6小时的晚宴上，马孔以轻松诙谐的方式告诉大家：福布斯一家无意炫耀，他们只是在享受人生。人生苦短，他们要让全世界的人看到，福布斯家族是快快乐乐、能赚能花、温馨和谐的大家庭。

当天晚上，星月交辉，山庄不断有私人直升飞机载着一批又一批产业巨子飞进飞出，甚至一度有过38架飞机同时停落在那里的壮观景象。山顶搭设了一座巨大的帐篷，里头挂着《福布斯》企业的徽记——一头雄鹿。

这是用金钱造出来的奇迹——马孔以他贵族式的风采魅力，表达出了他事业顶峰的辉煌。

这场宴会的回报也颇为丰厚，因为一些广告大户参加宴会的先决条件是：在《福布斯》70周年的专刊上做广告。据马孔后来透露，宴会回收的金额超过了1000万美元。

两年后，马孔为庆祝70岁大寿在摩洛哥皇宫举办的又一场晚宴，为他的传奇生涯添上了最后一朵奇葩。

这次宴会总共有800多名商界巨子和政客显贵参加，包括记者在内的来客，所

有的交通费用都由《福布斯》承担。

好莱坞巨星泰勒小姐以女主人的身份出现，更为这次达官贵人云集的宴会增添了风采。

宴会上，许多记者问马孔：“这场耗资巨大的宴会算不算商业投资？”

马孔笑着回答：“我还真希望是。不过，很不幸地，只有一部分算得上是吧。”

但不管马孔怎么说，有很多客人还是冲着谈生意而来了。就连摩洛哥国王也清楚这是一个推展贸易的最好机会，他特地免费送给所有宾客一个精制的皮制公文包，里面塞满各种文件，详细说明了在摩洛哥投资的种种好处。

《福布斯》一个大客户托马斯表示，他在宴会上谈成了两桩与《福布斯》没有关系的大生意。“这两个老板都是有可能与我们建立长期生意关系的大主顾。”

日本旅馆业大王伊藤久说：“我在那儿认识了许多新朋友，希望以后他们都能和我有生意往来。”

这正是马孔的初衷，他要讨好的，就是这些广告大主顾。

出席宴会的名人大致可分为两种，一种是家喻户晓的明星级人物，如巴巴拉·华特丝、亨利·基辛格、李·艾柯卡以及来自石油世家的哥登·盖提、大都会传播企业的克鲁吉、英国出版王国的麦克斯韦尔、英国企业界霸主詹姆斯·高史密斯等；另一种显贵则是《福布斯》出版企业的衣食父母，包括美国信托公司的丹尼尔、20世纪福斯特公司的巴端·泰勒、国际纸业的乔吉斯、西屋公司的马如斯、丰田公司的东乡原、福特公司的哈洛·洛林、通用公司的罗杰·史密斯等。

这些世界上的响当当的大人物，可以说是马孔最宝贵的“收藏品”。而且其中

有些就是马孔首次发现他们那不为人所知的价值的。

“马孔是我的伯乐，这点我永远都会记得。”亨利·基辛格经常这样说。当初他成为马孔座上客时，还只是哈佛大学的教授。

“这些人都是您私交不错的朋友吗？”有记者这样问。

“是的。”马孔说，“我是这么认为的，而且其中不少朋友也都委托我做广告，这的确证明了他们对我的友谊。”

而这些显贵朋友们也非常赞赏马孔。伊塞得电子公司的董事长詹姆斯就是《福布斯》的大客户。他告诉记者：“《福布斯》做生意的方式效果很好，他们会先邀你到他们公司午餐，整个气氛弄得非常轻松融洽。然后就带你四处去看看，让你参观他们印刷、装订杂志的地方。他们会带你走进他们的世界，让你觉得自己完全属于这个充满生机的杂志王国。马孔先生举办这类的宴会更是锦上添花，让你觉得非加入他们不可。”

亿万富翁马孔在这次生日宴上还与国际巨星泰勒做了接吻的姿态。他们像青春期热恋的男女一样，手拉着手非常亲热。这为喜欢迎合大众口味的新闻媒体，又提供了更加可以大书特书的新闻。

摩洛哥之宴向马孔交出的最后成绩单是：2万多篇新闻报道。《新闻周刊》对此可谓是一语道破：福布斯行销利器——大宴宾客，名利双收。

马孔的精彩表演，每回都以成功而告终。一些酷爱批评的记者眼看同行为《福布斯》说好话，心中都不免纳闷：马孔使了什么通天本领，能让这么多人为他报效呢？

《纽约日报》一位名叫大卫的记者决心为《福布斯》写篇反面报道，他认为马孔一定是一个浅薄、自私、只讲排场享受的人。结果却完全与他的初衷相反：他交出去的又是一篇为《福布斯》唱赞歌的稿件——《福布斯》又多了一个信徒。

“我并没有受人摆布。”大卫告诉人们，“原本我根据自己一些粗浅的了解，对马孔抱着相当怀疑的态度。和他碰面后，我对他并没有什么好感，不过，我可以感觉到他办活动不只是在促销杂志，同时也是因为可以从里头得到极大乐趣。他和那些摩托车手相处融洽，谈话又是那么诚恳，看得我颇为惊讶。到后来，我还真找不出他有什么毛病可以挑剔。”

马孔大肆铺张，却能够免遭批评，原因之一是宴会与其说是为了社交，倒不如说是为了做生意——那可是新闻界与广告界的联合大会。从这个角度看，所谓的“客人”其实都等于在出公差。

毕竟，能和《福布斯》——纯资本主义的领航拉上关系，对大家的形象都有帮助。

《福布斯》最重要的资产就是名声，销售的重点就是形象。

1990年，马孔·福布斯与世长辞，他一生积累下的财富远远超过了他父亲当年的梦想，而他苦心经营把生命奉献在全心赚钱与享乐的动力到底是什么呢？是想超越他父亲的成就，还是为了留名后代？

事实上，马孔正是美国这个资本主义社会的典型代表。在一个金钱挂帅的社会里，“全力赚钱，全力享受”就是大部分的人生哲学，只不过并不是每个人都能像马孔一样，达到他的目的罢了。

十二、媒体天才：特德·特纳

个人简介

特德·特纳，1939年出生于美国。少年时代，因贪玩成性得到“城市浪子”的绰号，在上学时，假期受雇于父亲的特纳广告公司，锻炼出勤奋工作的本领，后来迷上帆船，连连抱回奖杯。1960年，特纳进入布朗大学攻读古典文学专业；大二时因学业不佳，违反校规被勒令退学。1962年接受特纳广告最佳员工训练，崭露头角，其后担任梅肯分公司经理，两年内分公司营业额提高一倍，升任特纳广告最大的亚特兰大分公司副总经理。1963年3月，父亲自杀，特德继承公司，60年代末，特纳广告公司发展成特纳传播公司。由于看准电视作为广告媒体将迅速发展，1968年10月，特德买断赖斯传播公司属下一家名叫WJRJ超高频电视台，不久创下全美超高频独立电视台前所未闻的成就。1972年，由于联邦传播委员会对独立电视台的支持，特纳传播集团开始扭亏为盈。1975年建立电视史上第一家有线电视网，不久特纳传播集团更名为“服务全国超级台”，迅速发展的超级台很快成为了美国三大电视网的对手。特德从民意调查发现电视新闻已成为不可缺少的营销工具和重要的获利来源，1980年6月成立有线新闻网正式开播。由此特德改写了“新闻”两个字的定义，新闻不再是既成事实而是正在发生的事。1981年5月，由于三大电视网阻挠有线新闻网现场直播里根入主白宫，有线新闻网向联邦法院提出控诉，被告是三大电视网、美国总统里根、白宫办公厅主任贝

克……其后有线新闻网不断发展壮大，占领全国、进军欧洲、深入亚洲，特纳媒体如日中天。特德除了闪电般的心智，还具备第六感觉，使自己得以洞察虚伪和常规的一贯做法。“他迅速认清真相并转化到内心的本领，无人可及”。靠着不完全感、魅力、聪慧和野心混合而成的高爆发力，勇往直前，打下了超乎自己想象的一片江山。这就是特德·特纳，一个全球媒体天才的传奇。

冒险独断，别出心裁

1963年3月5日的清晨，久病的父亲用儿子练习射击的手枪自杀而亡。父亲的死对特德·特纳冲击甚大。在父亲的丧礼中，特德很少抛头露面，任凭其他人吊唁。他正谋划着一个特纳广告公司的发展蓝图。

丧礼完毕，特德依照遗嘱继承了公司。他难过、伤心但意志坚决地告诉父亲的生前好友、公司财务主管梅佐，他并不打算继续父亲未完的买卖，反而要自己经营下去。

不过出发前，特德又露了一手，展露了他在处理财务时的家学渊源。他向父亲的好友维克托提起，根据特纳公司的帐簿，维克托还欠2000美元房费贷款。同时还要维克托把父亲当年低价卖给他的特纳公司广告股票全部归还。他说，生意总归生意，他没办法遵循父亲的意愿，这个理由对他来说已经足够。在这种情况下，结果不言而喻。

接下来特德就跳上飞机，第二天便出现在内格勒的豪宅中摊牌。当内格勒很爽

快地把价钱加到 140 万元，整整比当初的投资增加了 40%，特德仍然当场一口回绝，真让以老谋深算出名的内格勒大吃一惊。其实特德在此之前早已告诉包括梅佐在内的特纳广告人员，他绝不会做这笔交易，同时做出计划，把属于亚特兰大方面的租约转移到特纳公司的梅肯分部。

特德接手公司时，特纳广告状况极佳，负债在所难免，但每个月的进帐却绰绰有余。不过，特德用尽各种借口，极力加深危机意识。他甚至坚持打公用电话与梅佐商量事情，让大家相信公司电话遭到窃听，这样就可以分散大家的注意，不让大家看到公司有多么蒸蒸日上。

他也不忘提醒任何心存疑虑的人，自己为了保住亚特兰大的生意，只好背负巨债。他坚信，最有效地调动特纳广告公司中焦躁不安的员工积极性的方法，便是制造危机。因为危机可以使大家注意到他的领导潜力，此外还有助于叫批评他太年轻和经验不足的人闭嘴。

特德对公司日常业务已经十分娴熟，在财务方面学得很快，并坚持要直接参与银行交涉。其实只要是对特纳广告的未来具有重大影响的人或事，他都事必躬亲。

此外，忠诚是他很重视的品质。不论是银行、顾客、员工，特德期望所有的人都具备高度的忠诚，而他本人也必然会以忠诚予以回报。可是一旦你挡了他的路，或让他觉得你未能给他以衷心支持，那你的日子便会很不好过。

经过若干曲折，特德摸遍了广告公司的所有层面，很快便发现广告业实在有利可图。户外广告业的大幅收益，意味着较大型的公司通常会比小公司的利润高，因此小公司往往在价格上竞争不过大公司而销声匿迹。特德悟出这条规则后，随即着

手扩展他的“帝国版图”。

特德很快开始巩固在整个南方的势力。然而，他试图涉足其他生意领域时，却遭遇困难。先是在一家绢印公司赔了钱，后来又不得不放弃买下一家直销公司的计划。

不过，他在广告业却所向无敌。一次，一个来自北卡罗来纳州的同行，决定打入查尔斯顿的市场，以为特德会无暇惠顾。可是特德视之为对他个人的侮辱，于是派了一队人马去北卡租下那家公司所在地的一节可租广告牌。很快那家可怜的公司在自己老家失去了立足之地，不出几周便撤出查尔斯顿，此外还付了特德一大笔权利金才拿回了老地盘。

当然，特德绝不玩不够公平的游戏。有一次特德参加投标，希望买下一家广告牌公司。某位人士愿意向他泄漏底牌，特德却勃然大怒，他肯冒险，但绝不拿名誉下注。

特德最喜欢说：“生命就是游戏。”而他又是这一游戏中的绝佳的玩家。他不但什么险都敢冒，更从不犹豫，无论是钱、婚姻、公司、船，甚至自己的生命，他都勇于拿来一赌。他在背水一战时，总是表现最佳，极为擅长绝处逢生。而不屈不挠的拼劲和充满热忱的领导能力，又使他根本无法满足于还过得去的现况。

特德总是乐于学习，并且跃跃欲试地想把公司推至他父亲梦想不到的高峰。他本来老早就可以退休而不必为钱操心，当初内格勒提出的条件也足以令他成为百万富豪，但年仅 24 岁的他还是决意收购其他公司，并且总是想办法运用别人的资金达到自己的目的，这就是特德的本事。

其实远非如此，他常常能让那些被他买下分公司的老板们加倍努力地去工作，并让大家和他一样充满热情，相信任何事

情，这不能不说是特德的另一项天才。

60年代末期，特纳广告公司的巨大盈余，使特德有钱也有闲，几乎可以花全部时间进行航海。然而，作为一个天生的生意人，他也看出户外广告业已经发展到一定程度，并开始寻觅下一阶段的商场挑战。他的与众不同之外，就是始终无法安心坐享既有的成果，而不断往前冲已成了他的生活方式。

特德一方面对新事业充满兴趣，一方面争到一位名叫路迪的年轻人。路迪原本在罗林斯公司掌管广播、电视和有线电视。特德一见到他便直觉地认为，特纳传播公司要保持冲力，就不可缺少这名个性平和、思路缜密的行政人员。

特德当然如愿以偿。公司有路迪掌舵，他便前往查塔努加——麦科利中学所在地，打算建立他的广播集团。结果正如路迪所言：“我们买下了全国最烂的电台，而且付出的价码也过高。”

但特德心里有不同的想法：首先尽快改变节目的编排，播出劲歌金曲，并启用几位年轻主持人，最后便是压轴法宝。他同时想到，与其花钱维修那些因广告商转手而闲置下来的广告牌，还不如来促销他的电台。

接下来两年，特德分别在查塔努加买下第二家电台，在查尔斯顿也购入两家，再加上位于佛罗里达州杰克逊维尔的一家。借助特纳广告牌之助，每一家原本表现不佳的电台都在短期内大获其利。

特德进军广播业虽然成功，但他却不能保持住兴致，内心深处也已感觉到冲力开始减退。特德以他在航海时判断风向的敏锐本领，着手扫描寻觅新的突破目标。

1968的10月，当赖斯传播公司属下的一家名叫WJRJ的超高频电视台因巨额

亏损不得不停播之时，特德却毅然决定买下它。这个决断首先遭到梅佐的坚决反对，考克斯、路迪和其他绝大多数特纳传播董事会成员也都支持梅佐，不愿孤注一掷。

特德根本听不进去。梅佐反对愈烈，他愈深信应该下注。他看出，电视会比其他媒体发展得更快，而开始抢走户外广告牌广告生意的日子也即将来临。一张电视台执照，在短短几年内很可能变得十分值钱。此外，广告牌生意源源不绝的收入也可助他重振这家电视台。

很快，特德想办法以不付现款的方式买下了超高频电视台，同时达到让特纳传播公司的股票上市的目标。不久，他又力排众议，用自己的名义在北卡罗来纳买下另一家即将倒闭的超高频电视台。为了完成交易，他除了向银行贷款25万美元，还以本身拥有的特纳传播股票作为担保，并承担下将近300万美元的欠债。

两次冒险和独断，使特德相继失去了父亲老友兼他亲信的军师梅佐和行政主管路迪。这还不算，到了1970年底，一向都很赚钱的特纳传播公司，已出现超过70万美元的税后净亏损。1970年初，连刚刚接替路迪的又一位年轻的行政主管、和特德一样都是天生的企业家的桑德斯，也不得不承认特纳传播公司的资本已严重不足。特德本来就爱把公司的困境夸大，但这一回却已是不争的事实。

特纳传播集团位于亚特兰大桃树西街的小摄影棚更是残破不堪，看起来倒更像一座有待整理的仓库。每周必须喷洒药剂杀跳蚤，特德却准备将它作为自己的指挥所和通讯中心。即使是公司中那些身经百战的人，这回也看不出他有何办法拯救这家一年赔上将近100万美元的电视台。

特德很快展现了他特有的节省开支的

本领。一次，营销经理威廉斯要花 212.5 元美金，买制作广告的新录影带，特德都不肯批准，命令他用在地下室找到的旧录影带洗掉再录。

与此同时，桑德斯这位天才背后的天才，他有效地保住日增的银行支持，变卖几项不欲保有的产业时又卖得好价钱。他还卑不亢地说服特德，把投资在造船生意上的股份重新卖出。而他更为出众的成果，在于能够趁着公司财务明显陷入危机时大量吸收股分，使得特德持股数再次升到 55%，成功地使特德重新得到当初购并赖斯传播时放弃的绝对控制权。

这期间，其他电视业者早已改为播出彩色节目，但资金不足的特德，却不得不整天播放那些廉价的黑白老电影和喜剧。他打破传统，改用尽可能买断的做法，以便一再播出。如此下来，播出上百次以后，原先买下的价格就很合算。

就凭着这些陈年重播的影片，特德竟造出一套哲学思维的节目。他大力促销的重点并非是影片本身，而是其中蕴含的天真无邪的家庭观念。特德还把目标对准新闻节目，或许更确切的说法是针对从来不看新闻的人。当美国广播公司（ABC）强硬坚持其决定晚间不播新闻的亚特兰大加盟台一定要播新闻后，特德立刻趁机推出重播的“星际航行”，果然捕捉到一大群宁可不看新闻的晚间观众。

全国广播公司（NBC）的加盟台 WSB，一直是亚特兰大的收视冠军。当 WSB 拒绝照单全收 NBC 的节目，宁愿采用本地制作较具获利潜力的节目时，特德再度杀出来，买下 NBC 的 5 个喜剧系列，他的广告很快便不管三七二十一地宣布：“NBC 已经转移阵地到十七频道。”接下来，在一位女友的帮助下，特德适时出现，

并以优厚条件将“勇士队”的比赛播映权从 WSB 拉过来，同时转卖给 6 个州的 24 家电视台。摔跤比赛使得收视率直线上升，也首度令特德明白职业运动比赛的力量。

不知不觉中，特德又取得亚特兰大“雄鹰”篮球队和“火焰”曲棍球队的比赛转播权，并创造出全美最具规模的“迷你网络”。精彩的运动比赛和老电影的组合，足以使特纳传播集团的排名迅速上升，也很快创下全美超高频独立电视台闻所未闻的成就。

由于对抗性节目安排策略奏效，特德忍不住想尝试点强势销售，于是率领手下勇气十足的广告业务员亲自上阵。他质问目瞪口呆的广告商：你要避免废话吗？你要好价钱吗？你要你的信息以不同凡响的方式脱颖而出吗？那么，就到特纳传播集团来做彩色广告吧！因为我们其它的节目都是黑白的！他告诉他们：“我们的观众群也许不很大，但是平均智力远超过一般人。……因为只有天才，才有办法知道如何接收到高频电视讯号，知道吗？笨蛋！”而亚特兰大更是人人都听说过这样一段轶事：在一次广告说明会上，为了争取到可口可乐的广告，特德竟然赤膊上阵。

根据联邦传播委员会的规定，一星期至少要播放 7 个小时的新闻或公众事物节目，这方面特纳传播集团胜过三大电视网加盟台的机会微小。于是，特德别出心裁，让电视台在“深夜电影”之后的凌晨三点播新闻。这次特纳传播又赢了，因为那是亚特兰大唯一在这个时段有节目的电视台。

1972 年，联邦传播委员会为了协助处境艰困的独立电视台，订立新法允许有线电视业者接收全国前 100 名指定电视台的信号。那时，特纳传播集团已由亏损转为收支平衡，如今理所当然地期待丰厚利润

从天而降，当务之急是设法接触到庞大的潜在新客户。

特德·特纳的第一步动作，是对准非得通过有线电视才能接收信号的佐治亚州山区居民。他开始使用微波，向其他电视台达不到的地区 10 万多个新用户传送信号，而且很快便扩展到佛罗里达州。靠联邦传播委员会之赐，在稍后不到 3 年内，他将另一个旧的超高频电视台转化成电视史上第一个有线电视网。更重要的是，他所提供的这套“避开现实”的节目，还大受特纳传播新观众的欢迎。这就是，特德跨出传播业者的界线，进入了全新的领域。

特纳继续转战世界各地。他成功地一心三用，不但在帆船界战功彪炳，纪录辉煌（1975 年不到 8 个月的比赛中，特德在 11 项重要大赛中均名列三甲），同时监督萌芽中的传播公司，并计划跨入不可知的有线电视界。

特德其实从未真正了解独立电视台该是什么样子，但他把经营广播电台的方式套用到特德传播集团，因为那是他熟悉的行业。他不依赖昂贵的节目，全靠广告建立起观众群，当有线电视为他增加成千上万新观众的机会到来时，他便立刻投入其中。

特德与“全国有线电视协会”研究部的副主任安德森见面后，很快一拍即合。因为他们同时认为：电影是推动有线电视的主力之一，这从订户对“家庭票房戏院”这个新兴付费电影频道趋之若鹜的情况，便足以说明一切。此外，体育节目也拥有广大的观众群。于是，几周后安德森便走马上任，成为特纳传播集团有线电视部门副总裁。

为使卫星传送方式尽快落实，特德锲而不舍地寻遍整个电讯传播界，终于遇到

一位热情的同道泰勒，此人不但对卫星具有通盘了解，而且愿意投入身家陪特德放手一搏。

有了安德森和泰勒两位得力帮手，特德回头再找曾经拒绝过他的美国无线电公司，也终于诱使他们答应长期出租最近的一枚卫星给他，不过有两个附带条件：第一，特德必须提供自己的地面站传送装置；第二，特德必须确保能得到联邦传播委员会的允许。

特德只打了几个电话给纽约富有的航海界朋友，便筹足了接收站的头期款，然后仰赖亚特兰大科技公司总裁——朋友托波尔的帮忙，给他一部 8000 系统卫星地面转换装置。第一个问题便迎刃而解。

一切就绪，特德便启程前往首都华盛顿，寻求联邦传播委员会的认可。他费了一番力气才找到一个愿意坦白告诉他答案、事实是该机构并没有任何可以适用的法规。于是，他收拾申请文件并带着有待解决的问题返回亚特兰大。因为他的这项耗资近百万元的太空计划所牵连的法律课题错综复杂，而且对法律条文而言实在太创新了。他做的事并非绝对违法，只是树立先例罢了。传播界正屏息静观其变。

不到一周。佐治亚州的一处凹地上便竖起了 30 英尺高的地面传送接收站。它那直径 10 米的碟形天线朝向天空，重达 10 吨的白色电子拖车便拴在附近，微波天线则负责把大约 10 英里外的特纳传播公司的信息清晰地传送过来。这些装备加上周围高耸围墙上尖锐的铁刺，使得特纳传播地面站看起来很像带有高度机密的军事基地，严阵以待佐治亚树林中任何看不见的敌人。架设自己的地面站，并不意味着特德就是无法无天的恶徒，反而是他成为美国民间英雄的开端。

特德为这个地面站另成立了一家叫作“卫星系统”的公司。但从律师口中得知，由于他是广播执照持有者，所以根据联邦传播委员会的法规，他可能无法拥有“卫星系统”这家大众载波公司的任何股份。

这时，泰勒登场。特德将南方卫星公司卖给泰勒，然后泰勒再找美国无线电公司。该公司已一改先前态度，把特德当作大客户看待，为了取得特德长期租用卫星的允诺，而向泰勒买下南方卫星公司。接着泰勒再转向无线电公司租回南方卫星公司的地面站，并与特德传播集团签约，负责它的信号向卫星传输的工作。一场历时6个月的财务大转手就此完成。

特德为发射卫星这件大事专门订制了一些精美的播出图片，并重新设计公司标志，而特纳传播集团也再次更名为“服务全国的超级台”。不过开始的第一天，卫星服务的对象其实只有不到1万个用户，而且全都位于繁华的都市区，因为那时只有具备有线系统的都市才能接收该台的卫星信号。

接下来，精密的市场研究或观众调查就日益被提上日程，虽然这对此前的特德来说是欠缺的。当他的业务员拜访客户，四处为“服务全国超级台”拉生意时，却只看到两扇通往广告的大门：一个是三大电视网广告，另外则是定点广告（当地广告）。各大客户还没准备接受特德的“第四电视网”。而特德也发现，自己不但没有全国性广告客户需要的数据，更没有挤进大多数广告预算的方法。他虽深知特纳传播集团这种混合型的媒体将是未来潮流，但广告客户回答：或许吧，我们拭目以待你的证明。

特德面对一面倒的不利状况却总能战胜的原因，不是由于他的勇敢、强壮或举

世无双的聪明，而是因为他永远坚持到底。他不知道放弃为何物。只知奋斗到形势改变并且胜利的一刻。被广告客户奚落时，只要想到当初只花了几万股自己的公司股票取得的特纳传播集团，已经从不起眼的小规模公司发到价值超过2500万元而且正以每月100万元速度增加的股实企业机构，特德就多少得到了些安慰。

特德发动闪电促销战，务求建立起庞大观众群，不但拨出50万元广告促销经费，而且说服各地有线电视业借替超级台做广告，巩固自己的订户基础。这样做获得极佳效果。

特德还想到，何不利用本身日增的知名度替超级台做广告。他迷住了“60分钟”节目的主持人和制作群，一点也不羞愧地在哥伦比亚广播网上为自己的利益促销。他在录像时迟到7小时之久，但一句解释就化解了不悦：“我迟到，是因为带已经几星期没见面的孩子去钓鱼，希望诸位见谅。”主持人里森纳说：“他是我所见过的最使人愉快的受访者。”几周后，特德参加斯奈德主持的深夜电视访谈节目，竟然当场要挖斯奈德到超级台去工作，令主持人进退维谷。当全国广播公司将不与卡森续约时，无孔不入的特德又急忙向卡森提出加入邀请，以至于一时间各个通讯社记者都赶来特纳传播集团公司所在地桃树西街，想要知道卡森是否真的会跳槽超级台。

特德的想法是，一旦能够证明超级台拥有众多有线电视观众群，便可将广告费用从地方台层次提高到全国性收费率。他订出的收费标准价格比三大电视网低许多，正在扩展广告的丰田汽车，则成为超级台的首位全国性广告客户。为了表示感谢，此后十年他都只开一部1976年的白色丰田小车。不出多久，其他广告客户也了解到

特德所能提供的独特价值，纷纷涌往超级台。《时代》周刊小试一种新的订阅方法，在超级台做广告，取得良好效果，令该杂志大受震撼，于是在超级台的广告业务扩大了8倍。

利用卫星传送之后6个月，特德的超级台观众以每个月25万户的速度剧增，特德自然也开始以重塑电视的功臣自居。当人们推崇他比佐治亚州同乡卡特更有名时，特德则当仁不让地报以微笑。事实上，他不时玩味着竞选总统的念头，并且乐于接受别人肯定他是个完美候选人的说法。

1976年12月27日，也就是特德从《广播》杂志看到“家庭票房戏院”频道使用卫星创举报道后一年，联邦传播委员会终于通过“南方卫星公司”作为公用事业者的申请。此外，更将接收卫星碟形天线规定尺寸减半，有效削减了6万以上的费用，以便鼓励有线电视业者的需求。这段期间，特德努力工作，为了确定超级台的广告销售计划，甚至错过了1977年3个月的帆船比赛季节。

然而，这场仗并不好打，一些前锋已经开始报损：被提拔出任超级台驻纽约业务总裁的阿什利辞职；第一年内，负责全国业务的8名主管，只剩一半留在岗位。特德自己倒是在压力下愈战愈勇，但也开始忧虑来自纽约的三大电视网的竞争，因为三大电视网已发现苗头，并都视超级台为“超级恶棍台”；职业棒球联盟对特德通过卫星把“勇士”队的比赛传送到别人的地盘上一事也很生气。不仅如此，好莱坞方面也传出反弹，电影业者猛然惊觉，特德付费在亚特兰大播映他们的影片，却传送到整个北美。不久之后，以上三家便开始联手，共同对付这个一开始和有线电视网结盟、现在又自订规则的乐观冒险家。

特纳传媒再次处于危急存亡之秋。但作为船长的特德可是心知肚明。此时他正收拾航海家当，前往纽波特港出赛。他名副其实地挽救了一支服务1/5美国大陆的棒球队。1976年底，他又悄悄地取得控制亚特兰大“雄鹰”篮球队的95%的股份，为自己崭新的超级台巩固了第二支职业球队，而在他办到的时候，几乎还没有人注意到这件事。之后，他卷土重来，以绝对优势踏上1977年的美国杯帆船赛和1979年的世界帆船锦标赛的夺冠之路。

1980年，根据盖洛普民意调查发现，全美有2/3的人认为电视特别是三大电视网是大部分甚至全部新闻和信息的来源。而三大电视网的新闻部，则摒弃原先的理想主义立场，不再以捍卫公众了解情况之权利为己任，演变成膨胀的花钱机器，而且心态老大，渐与时代脱节。其管理阶层也避而不谈新闻的获利能力，借故不肯制作较复杂、严肃且较不吸引人的新闻节目，他们的新闻一年传送出的字句，还不及诸如奈思一赖德信息等电视新闻信息服务机构一天的量。

电视新闻摇身一变，成为不可缺少的营销工具和重要的获利来源。既然如此，为了保住收视率，三大电视网都不得不向最粗俗的喜剧看齐，利字当头。提供大众信息的职责只好摆一边了。这样造成的结果是新闻愈来愈少，花边消息成为主流。由于大笔钞票源源涌入，新闻部预算即使失控地飞涨也没人眨一下眼。人们急着追求高收视率和高利润，很少有人静下来想到：二位数的增长并不可能永远持续下去，而作为根基的公众信心已经开始缓慢而无情地消退。

这一切当然全逃不出特德·特纳的视野。电视新闻的丰厚利润，他了如指掌。

虽然他不断放话，企图混淆视听，其实他心里的盘算是希望能不再签约使用别人的新闻或节目，而自行掌握这盘生意。早在超级台上接卫星之前，特德就起了开辟新闻频道的念头。他说：“做生意就像下棋，必须先设想好后续动作，但大多数人却只顾得到眼前的事。下棋高手都知道，遇上这种思考模式的对手，必须杀他个落花流水。”

特德一旦成功开发了利用卫星传送的渠道，便想到应该抢在其他人纷起效仿之前继续拓展。他知道超级台正面临日增的压力，并认为在不久的将来，他势必得到另一个有线频道支援这颗摇钱树。他在尚未决定播出内容时，便已向美国无线电上取得第二个转播器，他同时告诉他的员工：“我们继超级台之后，提供有线电视的下一个重要服务，显然该是 24 小时的新闻频道。”他决心再赌上一把。

1978 年的某天晚上，就在“雄鹰”队的比赛前夕，特德召集公司的主管们共进晚餐，表示想提出一些点子让大家想想，看接下来该怎么做。有的主管提到体育频道和音乐频道，但大家权衡利弊后均予以否决。特德不断地抛出各种想法，捕捉所有反应，并汇入他脑中的资料库内。晚饭接近尾声，他才阐明自己当天邀约的真正理由，他问大家：“你们觉得有线新闻网如何？”当时许多人听到这话时简直不敢相信，因为特德以前老是说：“我恨新闻，新闻是邪恶的，令人们难过，我不要和新闻沾上一点边。”现在同一个人怎么会提出这样的问题。

可是特德看来不但认真，而且见解颇有独到之处：“如果我们只在有线电视上播新闻，而没有发射任何广播信号的话，联邦传播委员会便管不着我们了，对吧？”手

下纷纷点头称是。“那么我们就可以播出最血腥的谋杀报道，像有人宰了太太或把女友分尸放在冰箱里之类的罪案，对吧？”手下再次异口同声地附和。自此之后，特德便热烈而不停地与人谈论此事，连广告商、球伴也不例外。

当这年夏季即将过去之时，特德已经令大家接受了创设新闻台的想法。由于不少人有此打算，他深感时间紧迫。加之他已向美国无线电公司订上的最后一个有空的卫星转播器，如今即将到期，所以面临不用就要放弃这个频道的压力。他和助手麦吉克在 1978 年 12 月参加西部有线电视大会，并向新闻界宣布这个构想。他强调服务大众的重要性及对新订户的吸引力，接着给从业者一个没有风险的提案。然而业界反应冷淡，因为他们认为特德所说的 2000 万元投资显然过低，结果势必白忙一场，因而纷纷拒绝合伙投资。麦吉克手中的合约根本没人理会，令特德感到十分意外。

特德这时想起了被他多次拒绝参与独立新闻台的舍恩菲尔德，那个声名远播的新闻狂热分子。他立即打电话到纽约，邀请舍恩菲尔德来南方一起干。舍恩菲尔德稍作迟疑后便来到亚特兰大，决定与特德同甘共苦地大干一场，但直到二人共进午餐时，他仍然不知道特德究竟对这个新计划的投入程度如何。而特德则明确地表示：“认为我不认真的人，根本就不了解我。我算不算个奇迹创造者？两年前我买下‘雄鹰’队时只花了两天考虑，拯救了这支快在那里混不下去的球队。”

特德进一步告诉舍恩菲尔德，这个计划太重要了，因而准备放弃使用自己的姓氏命名，而打算称它为“有线新闻网”。舍恩菲尔德一谈到新闻就变了个人，特德

也看得出此人眼中燃烧的火焰。其实，他们两人相似之处很多：不但都自我膨胀、脾气古怪，而且都是猛烈竞争、甘冒大险的机会主义者，此外，还均为意志坚决的监督者。接下来，他们将并肩走上漫漫长路。

舍恩菲尔德很快与特德签署了年薪 10 万元的合约，并接受了特德优厚的配股选择权。他很关心新闻的完整性，并一再坚持：“我们必须增加新闻简报，并采用可传之久远的节目。我们得抢先取得新闻，当事件仍在发生时就已经播出。我们将是举世唯一可以做到这一点的电视台。”特德则保证让他全权处理。特德认为有线新闻总裁既已诞生，事情便该就绪了，于是向舍恩菲尔德交代：“你得赶快拟出一个名单，三周后我将举行记者招待会把此事公之于世。我们要快找些大人物，这次是玩真的！有线新闻网在明年 6 月 1 日就开播。管他结果如何！”

特德接着就说自己要去航海了，之后便丢下舍恩菲尔德去张罗一年后要开播的一切事宜。舍恩菲尔德首先开始从独立电视台挖墙角，先是莱因哈特，后是卡瓦纳，随之又把注意力投向肖尔。年届 63 岁的肖尔是哥伦比亚广播公司出身的著名新闻从业者，在 40 年的新闻生涯中，得过三次埃米奖，赢得了最强悍记者的美誉，主跑国务院和白宫，采访过水门事件，曾被登上尼克松的“敌人名单”，被克格勃逮捕过，并因违反前苏联新闻检查而被递解出境。他采访过战争、暗杀、处决和天灾，但没碰过像特德这样的人：“这个家伙从不停止行动。显然此人正同时进行多种工作。”也正是因为特德具有渊博的节目知识、绝佳的企业运作技术，并能洞察有线电视走向及其潜力，才使这位原本打算在新居与太

太和孩子过安定生活的老者，强烈感受到追求突破、向制度挑战、再出江湖的呼唤，他表示“很高兴能躬逢其盛。”

就在桃树西街特纳传播总部对面，有线新闻网暂时栖身在一栋旧的废屋内。舍恩菲尔德开始着手审核数百封涌进来的求职信和履历表。现在有线新闻网的主要班底已经确定，他便会同哥伦比亚广播公司退休主管柴曼向三大电视网下手，先以 100 万美元的高薪请到了美国广播公司的华府办事处主任沃森；再成功地邀到了全国广播公司有 29 年经验的导播基切尔，此人曾导过肯尼迪遇刺、奥运、阿波罗号登月，以及数不清的全美政坛大会，到有线新闻网后立刻冠上资深执行副总裁的头衔，并进入董事会；另一位全国广播公司的老兵麦克费尔，则签约成为有线新闻网的体育组主管。这些人汇集了丰富干练的专业经验，全心投入这项计划。

接着，舍恩菲尔德提出“开放式新闻室”的构想，务求让观众在不会混淆的情况下，参与新闻现场的复杂行动。舍恩菲尔德这时估计，有线新闻网筹备及开播头一年的花费至少要 3000 万元。其实，由于这是全新领域，所以没有任何人知道新闻台究竟要耗资多少。但特德已为这个高风险游戏做好许多准备，他把 10 年前不到 100 万美元买下的北卡罗纳电视台，以 2000 万美元的高价卖给西屋公司。桑德斯则设法将银行贷款额度提高了 2000 万美元，不过，特德的不动产和金币等个人资产都得作为担保。深具冒险精神的特德喜欢说：“每件事都有风险。天会塌，屋会倒，谁能预知未来的事？我要以令全世界耳目一新的方式做新闻。”此外，他也认为既然支票由他签发，万一他不想干下去了，也可随时刹车，因此风险应该还在控制范

围之内。倒是其他媒体的犹豫不前才值得诧异，它们大多具备 10 倍于特纳传播公司的财力，却决定退缩在一旁，任由别人来证明新闻台将会是多么有利可图。

然而，到了 1979 年 12 月 10 日，特德发现自己冒的险还不只限于财务方面。美国无线电公司在肯尼迪角发射 3 号通讯卫星，以便传送包括有线新闻网在内的有线电视，不幸在 4 天后与地面失去联系。虽多方寻找甚至空军也来帮忙，却毫无所获，原因不详。特德听到消息时，正打算宣布有线新闻网得到了来自布里斯托尔·迈尔的第一个广告合约，价码高达 2500 万美元，但他决心不让任何事危及这笔大生意。他毫不迟疑地告诉舍恩菲尔德一切照常进行，而且他与美国无线电公司的合约中，载明了该公司需提供后备的转播器。

但特德很快得知，美国无线电公司对 5 家作了同样承诺，而其他卫星上却只有两个转播器可用。盛怒之下，他带着人马及律师考克斯直奔纽约的美国无线电公司总部。一番交涉，只能依靠法院裁决。特德虽是绝佳斗士，但这回却被逼到墙角了，大伙儿都以为大势已去。然而，特德却高高挥舞着放在办公室的那把长刀，大吼“谁也阻止不了我们！无论付出什么代价，都要坚持下去！”经过这一幕之后，全部人无不对他五体投地，誓死效忠。

1980 年 3 月 5 日，地方法院法官终于发布同意令，承认特德与美国无线电公司的合约中提供备用转播器条款有约束力。取得这项关系重大的支援后，特德在泰克伍街完工一半的砖瓦堆中，向闻讯而来的记者表示：“这纸命令将助我们重回卫星。我绝对相信，有线新闻网一旦开播将持续下去。美国人需要深入的新闻服务，我愿不计后果地付出一切担起这项职责。我说

过 6 月 1 日开始播就绝对算数，播出直到世界末日——即使到了世界末日，有线新闻网也要现场转播那一刻！”但他没有告诉记者，他是靠厚着脸皮指控美国无线电公司企图让他的新闻频道无法开播，以便保护哥伦比亚广播公司，才最后赢得这一役。他也没有透露，法院颁布的命令中，规定特德使用转播器的期限到 1980 年 12 月 1 日止，不得延长。此外他还必须撤销对美国无线电公司高达 3400 万元的财务损失起诉。

这时有线新闻网已经有上百名新员工。虽然工地上一片混乱。这些新员工倒是开始对泰克伍街产生了感情。赫尔弗里希指出：“这种建筑方法是史无前例。我们还在整修二楼，地下室已经开始排练。这大概是因为传播技术进步太快了。”事实的确如此。有线新闻网在 11 个月内，完成了正常情况下需要 3 年的工程。

离开播不到 90 天时，舍恩菲尔德却发现，剩余经费根本不足以聘请全天候工作所需的技术和制作人员。急中生智，他干脆把多项工作合一，创造一人兼任摄影师、音效师、撰稿人、制作人的职位，再赋予诸如“影像新闻师”这般潇洒的头衔。与此同时，他指定奥戈尔曼、基切尔、卡瓦纳等一千有线新闻网人员，前往全国大学校园要那些应届新闻系毕业生掌握一生难得一次的学习良机——在“有线新闻网大学”成为“影像新闻师”。当然，时间有限，他们必须在不到 60 天内也就是 6 月 1 日新闻台开播前全部毕业。

上述举措无疑减轻了特德的经费困扰。此外，特德出售北卡的电视台给西屋公司的计划虽遭到当地一群黑人民权分子阻挠，但经过一番波折并承诺捐献近 50 万美金给当地的大学后，交易终于完成，及时筹足

了有线新闻网所需的经费。他知道早该到纽波特港为美国杯练习了，但留在亚特兰大的时间却愈来愈多。某个午夜时分，他漫步在6具大型碟形天线旁边，告诉正在采访他的《华尔街日报》记者：“我小时候因为没有大陆供我发现而沮丧，但现在这个世界还超过以往探险家的想象，我深为这一切感到骄傲。”仰望星空，他随之露出最真实的一面：“我想投入的方向太多，但时间有限，不容许我全部顾到，这就是为什么我如此努力工作的原因。要做的事真是多到不可想象的地步，可又是这么有乐趣！”

1980年6月1日星期天那个湿热的下午，军乐队奏起美国国歌，身高1.88米的特德站得笔直，右手放在胸前致敬。演奏结束后，他放松地大喊：“开始！”有线新闻网正式开张。一如特德做出的承诺，新闻的水龙头就此打开，不停歇地播出，直到世界末日。

为了展现新生电视网的卓越技术能力，“影像新闻师”们为开播之夜精心规划节目。那天最大的插播新闻，是卡特总统前往探视被刺的黑人领袖乔丹。这真是老天送来的礼物。但当该台的第一则广告不得不因此被打断时，特德大笑着告诉舍恩菲尔德：“这表示我们不向广告客户卑躬屈膝，是真正的新闻台！”他随后就与这位手下讨论在1981年从卫星收到俄罗斯电视的可能性。舍恩菲尔德说：“我对此表示怀疑，认为当地政府不会允许。可是话又说回来，谁敢向特德说‘不可能’三个字呢？”

上天真的眷顾有线新闻网，一开播大新闻便接连不断，而舍恩菲尔德靠的便是频繁地插播最新消息，作为胜过三大电视网的利器。一年之内，圣海伦火山不但爆

发，还拖延月余不息；加勒比海20年来最严重的艾伦暴风；共和党及民主党大会。到1980年总统大选开始，有线新闻网不但找到了自己的节奏，并开始抢到独家新闻。

特德这时从美国杯铩羽而归，比以前更勤奋地投入事业，它宣告放弃帆船比赛，打算把船都卖掉，现在，他一心致力于使有线新闻网转亏为盈。在超级台上销5美元一枚的汽车挡泥板贴纸“我爱有线新闻网”虽不成功，但又引出他下一招：利用超级台，让全国观众免费试看有线新闻网永不停歇的新闻节目，不过观众也没有像他预期的如潮水般涌入。无论如何，有线新闻网的观众群在不断地增加。经济景气使得业者愿意投资扩充频道，则是最大的有利因素。特德决定在超级台节目中加进本公司的晚间新闻。

而外界则不断传闻，有线新闻日益增加的开支正在拖垮特纳广播公司的财务。时代集团和西屋广播公司已经开始刺探有线新闻网出售或被购并的可能性。特德首先决定出售价值达1500万元的特纳广播公司股票，以便筹措现金准备对抗，后因反悔而作罢。随之又正式提起诉讼，以“不公平竞争”为出发点，抗议政府支持西屋公司购并案。在此同时，他也留意哥伦比亚广播公司和其他大媒体的动态，并发布一项观众满意度调查结果，指出在有线电视观众的心目中，有线新闻网的表现和三大电视网的新闻比较之下毫不逊色，甚至更佳。

但战争很快在另一前线爆发。原本有线新闻已被视为第四个电视网，能够和三大电视网平起平坐，一同采访里根总统入主白宫。现在三大电视网愈来愈看不顺眼有线新闻网的小本经营方式，于是哥伦比亚广播公司率先把有线新闻网排除在外。

这样，非但无法取得总统的现场转播画面，也有损有线新闻网在国会议员眼中的地位。

特德对此大为光火，在 1981 年 5 月 11 日向联邦院提出控诉，被告是三大电视网、美国总统里根、白宫办公厅主任贝克、代理新闻秘书斯皮克斯及国务卿黑格。特德要求提起陪审团审判及未定数目的金钱赔偿，并指控三大电视网和白宫违宪、违背言论自由和反托拉斯法、妨碍有线新闻网公平竞争和交易的权利。他还指控现行的三大电视网节目，对美国安全产生的威胁不亚于石油输出国订的油价。他攻击三大网：“以联合手段运作，完全不负责任，正是有意或无意地摧毁和分裂国家。”他为了让气势更旺，还飞往华府举行记者招待会，呼吁国会调查三大网的节目“是否有危害社会人心之影响”。他同时表示：“为了新闻事业和美国人民的福祉。我们责无旁贷地走上这一步。”

特德发动这样全面的短兵相接阵势时，其实正冒着腹背受敌的危险。国会当时正要审查卫星转播节目几乎完全免费的情况是否合理，而特德只付地方性的费用，便取得播送到全国的权利，也迅速招来节目演员、编剧和制作人的眼红。特德虽洞察情势，但仍充满信心。

有线新闻网华府办事处当时虽被排除在白宫的联合采访小组之外，但照样得提供新闻填满播出时段。他们以有限的人力，从事着远超过三大网新闻长度总和的工作。可惜的是，有线电视尚未进入华府，所以当朝的政要人物根本看不到有线新闻网，更搞不清这个新网络的影响力。于是特德花了 13000 美元替众议院装上卫星天线，并连接到每个议员的办公室。此时，特德有一回听见肖尔的小孩告诉他，没办法看到爸爸上电视的模样。两周后，特纳就派

人为肖尔家装上卫星天线，使肖尔家成为华府第一个有碟形卫星天线的民宅。

在这一年的年度股东大会上，作为最大持股人的特德，充分展现了他随和、自信、快节奏的风格。他向所有股东及在场的 40 名记者和本公司的管理人员宣布，公司可能在 1982 年收支平衡，1983 年开始赚钱。此外，还将视经费状况，在泰克伍街的现址建造崭新的影片和电视摄影棚，使亚特兰大成为美国主要电影制片中心之一。至于被收购的传言，某公司的确有意出价，但没有接受的理由：“我们是全美传播业成长最快的公司：而我也不适合当别人的手下”。

坚持到最后就会胜利

随着有线新闻网出现在三大网主管办公室的电视上，特德归于何处也成为业界关注的焦点。哥伦比亚广播公司购买有线新闻网刚遭拒绝，不出几天，西屋传播公司宣布与美国广播公司的影带事业处合作，计划成立卫星新闻频道，并于 1982 年 4 月 1 日开播，年底还要再增加一个深入报道的频道。对此，特德不用多想便发表了自己的宣言：有线新闻二台将在卫星频道开播之前 3 个月的 1 月 1 日开播。

再次燃起战火的特德非常开心。他对竞争的唯一反应就是展开攻击，危机是他的生存要素，而且胃口永不餍足。他挥舞着心爱的军刀，吼道：“这叫作先发制人，我也不知道可以熬多久，但唯一的致胜机会是分隔市场。”面对强敌，向来意志坚强的他认为，只有大胆地正面肉搏才能保住江山，在敌人踏足市场前就先下手为强。

这是有线电视史上一个意义重大的时刻。对美国广播公司和西屋公司来说，卫星新闻台代表着一项适时而值得的策略投

资，而特德则通过划分市场，消除竞争者的投入愿望。此外，他还相信，两家大公司个别领导的方式将难以作出明快的决定，因此或许能从中得利。他更要西屋和美国广播公司明白，这将是一场代价高昂的硬仗，一次殊死战。他向传播媒体宣称：“永不放弃，我们就不会输。”

素有“疯狗”之称的卡瓦纳受命建立这个节奏快速的“重点新闻服务网”，他决意让卫星新闻台望尘莫及。事实证明他确实是为重点新闻打江山的绝佳人选。他毅力超群，20秒钟便想出30分钟一节的内容，并在硬件设备完工前就组织好了整个阵容。特德看在眼里，喜在心上，将预算一下追加到2000万美元。

特德此刻正忙于向对手挑战，并花很多时间巡回全国做针对三大网的演讲，特别是美国广播公司。他挥舞着该公司的内容备忘录，证明这家电视网在全国抑制有线电视的迅速成长；他还批准公司预算计划，不是偏重“霹雳娇娃”这类的轻浮影集，而是突出自己作为有线电视开路先锋的地位。

1981年降临，重点新闻蓄势待发。虽然订户不到百万，不过特德仍坚持在午夜大放烟火，让光芒照亮整个亚特兰大市区。半夜11时59分，烟火开始在夜空绽放，拼出巨大的“有线新闻网二台—1982”字样。随着倒计时接近，在控制台后的卡瓦纳更坐立不安。突然之间，“重点新闻”开播了。主播罗茨平静地开口：“各位好，新年快乐。在新闻方面，波兰军事政府将强迫失业工人……”卡瓦纳曾答应手下绝对不让他们有失败的可能。他的确办到了。头8分钟，他塞进22条新闻。特德走进摄影棚，高兴得大吼大叫，频频握手并不断说：“我就知道我们做得到！祝大家新年快

乐！”

1982年初，佐治亚洲地方法院给了有线新闻网一剂强心针，认定把它排斥在白宫联合小组外，是违反美国宪法修正案第一条保障公众和媒体取得信息渠道的权利的。有线新闻自然被猛然提升到三大网同等的地位。庭外和解中，各方同意特纳有线新闻重回联合小组，承认“有线新闻网和三大网之间在人员、器材或能力上均无差异。”

特德并未因此放弃对三大电视网的攻击。在一场座无虚席的全国市长和市议员大会上，他言词激烈地指出：“三大电视网节目的主要部分是低俗的性与暴力，造成了各地的道德沦丧。三大网的新闻把重点放在负面消息上，令民众沮丧……只有发生丑闻时它们才会提及政府官员……”他甚至要求众议院审查电视暴力小组委员会，立即吊销三大网的牌照，并在所有三大网播放的节目画面下方，打上一行类似香烟警告标语的文字：“警告：看太多电视有害健康。”而这一切，其实只是他捍卫自己江山的热身动作罢了。

答案在一年后便初见分晓。西屋—美国广播公司的卫星新闻台并未如期开播，由原计划的4月1日一直延迟到6月21日才与世人见面，同时开播费用暴增，亏损相当严重，美国广播公司公开承认损失超过6000万美元，业界人士则估计不止这个数，可能介于8000万~1亿美元之间。与此形成鲜明对比的是，1983年特纳广播公司的股份涨幅超过四成，占有87%股份的特德帐面资产暴增1.5亿美元。他出价2500万美元交换卫星新闻台750万用户，西屋—美国广播公司立即接受，特纳广播公司的股价再度上扬，使得胜利滋味愈发甘美。这样，重点新闻台和有线新闻网的

订户超过 3000 多万户，广告费用当然随之水涨船高，不过真正的收益则来自向有线业者收取的月费。大笔新增利润涌入，而营运开支维持原状，这真是值得作为教材的运作，更是传播业人人羡慕的目标。

1984 年 2 月，德士古公司收购了格蒂石油公司之后，一连串涉及巨额金钱的购并随即成为 80 年代的标志。特德·特纳当仁不让，他立刻向德士古表示，对格蒂旗下的娱乐和运动节目有兴趣。但美国广播公司在别人出价之前，借自己已持有这家靠广告支持的 24 小时有线频道 15% 股份的优势，又悄悄以 2.02 亿美元买下其余的 85%，这令仍在忙着准备投资的特德大为不满。他决定杀入市场，集资对付娱乐和运动节目以及其他类似频道。

特德和手下贝文斯争取到万全人寿保险公司信任，同意出资 2 亿美元，有线电视业界认为，对于曾经在卫星新闻台一役把美国广播公司宰得片甲不留的特德，这回应该是驾轻就熟了。特德很快以 200 万美元与美国篮球协会（NBA）签约，放弃 20 场亚特兰大“雄鹰”队的转播权，交换整个篮球协会球季的有线电视独家转播权。接着，他又向美国职业橄榄球联盟开价 6200 万美元，争取 3 年的有线电视独家转播权，迫使娱乐和运动节目不得不把价码从年前的 1100 万美元提高到 7000 万美元才挽回一着。特德随后又接触圣母大学和东南部橄榄球协会，得力助手伍斯勒表示：“我们对什么都有兴趣——棒球、篮球、橄榄球、赛车、摔跤。只要说得出来的，我们就照单全收。”

气魄十足地跃入运动转播界后，特德不但取得竞争优势，更强壮了已经深入 35% 美国家庭的超级台有线电视界龙头老大的地位。他的胃口因此越来越大。

此时，他又一次掌握时机，进一步宣布将成立音乐频道，与华纳及美国运通合资的音乐台竞争。他这项出人意外的行动，就选在音乐台网释出 510 万股的前一天公之于世。由于他的搅局，使得股价暴跌，音乐台损失高达 1100 万美元。他颇为自得，并在同一天的有线电视业界酒会上，攻击华纳公司是个“不入流”的公司，保证音乐频道在 90 天内开播，逼得音乐台只好宣布成立新的音乐频道，专门用来对付特德这个程咬金。而一旦达到捣乱的目的，特德随即放弃已耗资近 2000 万美元的计划。

特德日益了解到掌握播出节目的重要性，并开始思索增设其他的网络。很少人明白，他控制三大网之一的伟大野心背后，真正的动机是出于经济的考虑。但自 1965 年以来，虽有多名富豪对三大网出价，到头来终因联邦传播委员会的干预而失败。何况在当时，攻入哥伦比亚广播公司这样的传播帝国简直不可思议。不过特德决意一搏。

经过长时间的拉锯战，特德虽最终未能收购哥伦比亚广播公司，但还是购并了其属下的联合影业公司一米高梅，成为该公司的新东主，并使自己得了《乱世佳人》、《绿野仙踪》等共计 3560 多部影片，向往以久的影片库美梦终于得以实现。尽管他为此付出了 11 亿美元之多，但由于他拥有需要电影的播映网，所以这笔资产对他而言最有价值。

特德接管米高梅后不久，好莱坞方面决定重新认识一下这个大胆好事的南方人，因此，请他去做演讲。他的随同范得曼回忆：“即使在演讲前夕，他也根本没想等一会儿要讲什么。他没有任何概念地走进大厅，站上讲台。短短 3 分钟内，他已经风

靡全场，整个电影界都如痴如醉。我不认为有人知道他说了些什么，但他就是魅力十足，这家伙真不可思议！不可思议！

这些被吸引住的电影界人士之一、担任米高梅副总裁的拉德，在交易完成后同意继续留任，并对特德这个与众不同的老板佳评如潮：“他不但充满魅力，而且超凡绝伦。原先每个人都觉得他一定是神智不清了，包括我也这么认为，何况他又没有电影业的任何经验，然而到最后，大家全错了，反而是他证明自己没做错。”

是的，特德个性中的一部分，显然是急需做几笔像米高梅这样的大规模收购行动。他这样做不只是基于策略上的考虑，而是要表现出他的开创精神，展现他的力量，能够在最困难的处境中脱颖而出，立于不败之地。这就是他和别的百万富豪的不同之处。

1982年，特德·特纳应卡斯特罗邀请，两次访问古巴。次年，他又结识了环保学者库斯托，并与“库斯托学会”签约，由超级台以650万经费制作有关库斯托环探旅程的系列纪录片，这项合作也成为特纳广播公司在制作上最广泛而持久的一项努力。

卡斯特罗和库斯托之类的人提供了催化剂，特德开始意识到原来他可根据已经拥有的根基，让特纳广播公司成为世界上最大、最有力量的传播复合体，借以教育无知的人们，结束这个星球上的不幸和贫穷——甚至拯救地球。他开始想到，他的有线电视网可能成为全球意见的论坛。他告诉负责记录片的派尔，要挑选核武器的毁灭性、人口过剩及环境破坏等最严肃的课题报道，不但允诺安排播出的时间，还提供最重要的经费支援，完全不理睬超级台原先的娱乐为导向的方针。

特纳广播公司还制作了黑人民权领袖马丁·路德·金的专辑，特德的说法是“非常严谨而有内容，是哥伦比亚广播公司绝对没有的节目”。他还说：“我专注的是全球性的大问题……我做的每件事都是战争，是正邪之战，是憎恨、愚昧、贪婪与唯物主义及光明势力之间的决战。”

有线新闻网和老板特德一样，都开始真正的成长。1985年6月1日，有线新闻网举行了5周年庆祝活动。其时，它已不再是三大电视网取笑的对象，而俨然成为站在全球每个新闻前线、羽翼丰满的媒体了。

有线新闻网首先现场报道了全球通运航空公司（TWA）班机被劫事件，接下来是一连串的杰出表现：墨西哥大地震时，创下有线电视收视率最高纪录；连续转播53小时里根与戈尔巴乔夫的日内瓦高峰会议，其中包括近百场对美苏关系专家的访问。这次精彩出击，抱回许多奖项。

有线新闻网开播对欧洲的全天候新闻服务，将采访范围拓展到加拿大、日本、澳洲和中南美。同时由拉里·金取代弗里曼，主持黄金时段的访问节目，不久收视率便执有线电视网之牛耳，连《洛杉矶时报》都不禁赞扬这个年轻电视网迅速累积的成就：“没有有线新闻网，我们就无法全面而立即得知信息。”国务院显然十分同意这个说法，因为国务卿黑格在危机处理室中装了一个大型荧屏，随时收看有线新闻网。

1985年到1986年，有线新闻不但报道新闻，本身也由于贝鲁特办事处主任莱文被囚11个月后逃脱而成为全球瞩目的焦点。世人所不知的是，事发之后特德甚感关切，亲自前往黎巴嫩循线追踪，不肯罢休，历时将近3个月，真到莱文安全返回

为止。

1986 年 1 月 28 日早上 11 时 38 分,当时的第一夫人南希·里根正打算外出用餐,突然大惊失色地尖叫:“哦,老天爷,不要!”原来她正牢牢盯着有线新闻,眼里“挑战者”号升空,爬高,然后猛然爆炸成一团火球。接下来 13 个小时,有线新闻网派去转播升空的两位主播洛克琳和明特不停地报道,创下电视史上最长的现场任务。洛克琳认为这是她最难忘的经历,也是巩固有线网地位的又一次决定性时期:“突然间,全世界的新闻工作者都开始收看我们的转播,我们名副其实地就此成为全球新闻网。”

电视评论专栏作家威廉斯则夸赞:“特德的不可思议的创举,已经卓有成效。”不久之后,特德又引进了一项令有线新闻网更加无所不在的高科技产品——只有小提箱大小的卫星通讯设备,能够带着它随时上飞机。只要记者一到场,天涯海角都可以做实况转播。特德许下承诺:“这个革命性产品,将令电视新闻改头换面。”

特德此时已把米高梅抛在脑后,全力筹划莫斯科的友谊大赛。苏联同意出 7000 万美元,加上特德自己的 3500 万美元,为期 15 天的友谊大赛就此登场,比赛汇集了 50 多国的 3500 位世界级选手。特德成功地把其中 1000 万美元转嫁给百事可乐和其他广告客户。125 小时的转播虽然收视率不高,却为特德赢得国际体育界的尊重,并都认识到定期举办和奥运会错开的友谊大赛,的确是个非常好的点子。特德直到 1990 年的比赛仍在赔钱,但他并不在意;1986 年从莫斯科回来后,他所急于展示的是和儿子特迪及一些苏联高官在宴会上的合照。

特纳广播公司于 1986 年底成立 5 人执

行委员会,掌管日常的一般运作。特德认为,在工作日益加重的公司内建立体制,有助于推动日常业务,他也可少管些琐事。不过,保留董事长和总裁头衔的他,仍然参与决策。他吸引并且留住了一些忠诚和活动能力都高的主管。这些人大多在创业初期加入,起先只打算待一二年,没意思时离开,然而当他们蓦然回首,才发现竟然已经把公司经营成一个价值不凡的大企业了。也正是依靠他们,特德才大获成功,并不断由国内迈向国际大舞台。

特德在 1987 年初,开始率先考虑用电脑替老电影上色以增加价值。这个被视作全无审美观的上色计划,结果证明为特纳传播公司开辟了一条丰富的财源。有些黑白经典老片的价值,因而暴增至少 10 倍。而上色的步骤,甚至改变了若干电影的画质,原来色泽因年代久远而开始褪去的《乱世佳人》便是最好的例子。

为保住有线王国,特德采取与财力雄厚的有线电视业者结盟,再由他们自相对抗的双管齐下战术,事实证明的确是个高招。每位有线界大亨都是董事,他们的支持与协助对特德而言好比如虎添翼,也使特纳广播公司迅速赢得摇钱树美誉。

靠着优秀的节目企划和特德无与伦比的丰富影片收藏,特纳网络电视和三大网及新成立的福克斯传播正面冲突,努力把观念拉到有线电视业这一边来。特德指出:“三大网的好日子已经结束了。”他在特纳网络电视上做的所有预测,都一一成真。

面对信息时代的来临,特德知道有线新闻网已占了有利位置。在不可思议的短短时间内,他的新闻网已经风行全美,进入 6000 万个家庭,同时还在世界各地都展现不容忽视的活力。有线新闻网的 21 个办事处,共雇佣 1600 名员工,向超过 100 个

国家播送。新闻网随时插播全球各个角落新闻的本领，一天比一天高强。在欧洲，该网融合当地新闻和气象，以便更符合欧洲观众的需求。大使馆和政府机构都少不了有线新闻网，亚洲各国也陆续地加入。函盖 6 大洲的网络，已成为历史上第一个名副其实的全球电视网。

如果说特德的有线新闻网每年已有超过 3.5 亿美元的盈余，那么 1991 年海湾战争的实况转播则更令该网络出尽风头。沙漠风暴行动展开后，随时有五六千万的民众通过有线新闻网，观看诸如飞毛腿导弹从特拉维夫和沙特阿拉伯破空而去、有线新闻网记者阿内特访问被俘美军，乃至萨达姆正收看有线新闻网的画面。有线新闻网战地采访小组因例外地坚守阵地，当晚便做出权威而完整的实况报道，令其他媒体望尘莫及。

有线新闻因海湾战争中的杰出表现获得大量奖项，特德在领奖时，总是热情而有礼貌地赞扬他的管理和编辑队伍的种种努力。他继续在原有基础上重复创造利润，让竞争者知道他成功的诀窍仍然存在。他在战争期间把有线新闻网的新闻旁白和声音，转化成新的卫星广播服务。结果，“轰炸一起，立刻有百余家电台前来签约。”另外数十家则直接盗用有线新闻网的信号，后来过意不去，还打电话自白。一夜之间，特德又建立了新的事业，财源更加充实。

战争的硝烟完全消散后，有线新闻网显然已不再只是美国本地电视新闻的延伸，而实至名归地成为具备国际使命的全球新闻网，只不过以美国亚特兰大为基地罢了。

1991 年，特德再一次向董事会的否决权挑战，以 3.2 亿美元买下陷入财务困境的汉纳—巴伯拉动画公司，得到了该公司影片库 3000 多个半小时的卡通经典之作，

当然该公司位于菲律宾的基础稳固的动画制作厂，也归入特纳广播公司旗下。这个收购案进一步肯定了特德坚持拥有自己产品的策略，他沾沾自喜地说道：“我们控制的节目软件居世界之冠。”

收购敲定后，特德力排众议，随即宣布特纳广播公司开辟 24 小时播出的卡通网。该网一推出便大获全胜，广告和订费的双重收益超过预期一倍。意气风发的特德便四处暗示，未来还要再接再厉。他打算推广到全世界，声称“卡通比美国电影更胜一筹。”

特纳广播公司的重臣麦吉克说：“我们公司的做法由开播、建设和促销新网络 3 部曲组成。”其时，特纳广播公司已拥有 5 个电视网，雄居世界首位，与此同时，有线新闻网国际新闻网和第二个电影频道也正在陆续开播。尽管不少公司在谈“500 个频道的信息高速公路”已在眼前，但特德确实可说立于不败之地，占尽未来利益，只因他手上的信息——电视、新闻和运动节目，足以傲视全球。

由于有线新闻网每天领先取得大量新闻和信息，特纳广播公司已经超越路透社，跃升为举世最大的新闻搜集机构。特德将整套的现场新闻分销转播到各地 600 多个电视台。有线新闻网的声音部门，就是该网电台的节目核心，已分销到世界数百个公营和民营电台。此外，他已经开始进攻美国教学市场，提供卫星传送的新闻单元，加上印刷的课堂教材，将深入全美两万所初中和高中。有线新闻网和《时代杂志》合作的民意调查受到高度肯定，还与《剧艺报》共同制作娱乐业新闻节目。

1992 年特德推出机场频道，专门提供旅行者最新消息和新闻气象简报。除此之外，又规划出机上新闻频道和麦当劳专用

的麦克电视频道，不断测试新的经销对象。有线新闻网有关海湾战争及苏联解体的报道，则重新包装成为书籍，并由特纳出版公司印行问世。特纳家庭娱乐公司负责把有线新闻网新闻画面、网络电视电影和卡通网动画，改编成录像带出售。

特德原先与各国当地电视台合作的动作不快，后来他认清现实，知道真正的机会，应该在美国以外的地区，这是唯一的发展之道。他准备加速进军欧洲，然后再深入日本乃至整个亚洲，手法则是尽量把节目配上当地语言。他深信海外对新闻、美国经典名片和卡通的需要，会远超过美国本土。

特德首先派公司最资深的管理群成员

之一沙萨，主攻拉丁美洲市场，结果不到一年便已产生盈余，为特纳广播公司的多语扩张政策树立了执行的典范。1992 年，特纳广播公司投资 2000 万美元在德国开辟了一个新闻频道。1993 年初，又开播俄罗斯首家商业电视台。该电视台除了俄罗斯节目，还有有线新闻网的新闻、网络电视及卡通。特德同时着手用卫星将该台节目送到独联体各国，创造出俄罗斯的超级台，以及第一家由广告赞助的私营电视网。

21 世纪的钟声即将敲响，特德·特纳和他的事业依然如日冲天。在媒体分析专家眼中，特德是当今唯一提供各洲不同广告方式的传播业者，特纳广播公司则已变成具有强大财力的世界性媒体。

十三、金融大亨：约翰·摩根

个人简介

摩根出生于 1837 年，父亲是美国人中最杰出的银行家之一。摩根受过良好的教育，毕业后在邓肯 - 谢尔曼公司任职。他和该公司的会计查尔斯·达布尼合作，在 1864 年组建了达布尼 - 摩根公司，作证券和其他商业证券以及通货和黄金等买卖。达布尼 - 摩根公司很快发展起来，成为纽约一支颇具规模的金融力量。

后来，摩根又与费城的安东尼·德雷克塞尔组成了德雷克塞尔 - 摩根公司，当时摩根的主要实力是向海外出售美国证券，这种能力使得他很快击败了对手，在美国金融市场中脱颖而出，1837 年美国的经济危机过去之后，德雷克塞尔·摩根公司成为美国实力最雄厚的投资银行，控制了美国政府债券市场，同时，继续向欧洲抛售优惠证券。

摩根的地位在 1884 年爆发的金融危机中得到进一步的巩固。当时，先是银行破产，继而又波及到证券交易所，这时，身为首脑人物的摩根开始大量购进惊慌失措的投资人和买卖人抛售到市场上的股票。从这时开始，直到 1913 年摩根逝世，他一直都是美国投资银行业最有影响力的人物。有评论家指出，他在美国比大多数总统的权力都大。

1907 年秋天，美国金融体系又一次面临重大危机。由于资金和信用突然吃紧，原本野心勃勃的银行家们立即陷入困境，即使是著名的大机构如纽约证券交易所，也很难筹到资金。由于政府当时没有处理

金融危机的部门，大家只能无助地看着局势演变。

这时唯一有能力稳住大局的摩根出面了。他自半退休状态下复出，尽力恢复金融业的秩序。该年 10 ~ 11 月初，70 岁的华尔街老将摩根，在自己的图书室中，召集显赫的银行家，充任急救小组。有好几次，摩根在数小时内纠集巨资，解决纽约证券交易所及纽约市政府等大机构的资金短缺危机。摩根也说服了信托业领导人设置急救基金，扶助受困的同业。

摩根在金融界的领导能力，在 1907 年金融恐慌中得到了充分的展现，这也是摩根职业生涯中最了不起的成就。摩根的行动使金融界体认识到中央金融机构（如联邦准备银行）的必要，唯有那样的机构才能做摩根所做的事情，即稳定现代银行体系和金融市场。

建立联邦准备制度

摩根在危机解除后光荣退休，而他的英勇作为已经使政界和金融业都领悟到，政府在维持金融秩序方面需要扮演更积极、更具有决定力的角色。摩根为美国金融秩序的建立立下了汗马功劳，具体的成果是，1908 年 5 月国会通过货币法案，此后国家银行将可以在财政部长的指示下，以非联邦政府发行的债券为担保而发行纸币，以应付资金紧张的问题。美国国会也同时成立了国家货币委员会，以艾瑞许为首，研究联邦货币政策。

最终产物是：1913 年联邦准备法案，根据该法案建立联邦准备制度，成立联邦

准备银行，该银行包含以联邦准备委员会为首脑的十二个单位。联邦准备银行监视货币给量、贷款给银行，提供在 1907 年时只有摩根才能提供的稳定金融功能。

虽然摩根公司的主管，对联邦准备法案的诞生有极大影响力，但摩根本人并未亲眼目睹该法案通过。1913 年，摩根病逝，享年 75 岁。摩根留有 6.83 亿美元的遗产，其中 44% 是摩根家族所控制的众多企业，其余是众多公司股票，包括国家商业银行、多家铁路公司及各类产业集团，譬如制造泰坦尼克号的国际商业海运公司。

摩根在几十年的商业生涯中，总结出了自己成功的经验，那就是危机中自有良机。1907 年秋天为期二周的金融恐慌期间，摩根就抓住了这样一个机会。危机刚开始时，摩根拒绝接受纽约市政府贷款的佣金，因为他通常不从危机中谋利。但在第二周，有一个好机会送上门来，摩根当然不会白白错过。

当时经纪商莫尔史利公司濒临破产，它的资产中最有价值的是 1.57 万股田纳西煤铁及铁路公司的股票，而该公司正是摩根旗下美国钢铁公司的少数竞争者之一，拥有那些股份也就有了控制该公司的能力。如果莫尔史利在市场上大量出售那批股票以换取现金，将引发另一次危机，所以摩根计划：由美国钢铁公司用本身有黄金担保的债券，以极大折扣的价钱购进该批股票。

但这样的交易违反了拖拉斯法案，所以，摩根不得不征求罗斯福总统的同意，而罗斯福总统是摩根最反感的人之一。11 月 3 日星期六夜晚，工业家福瑞克及美国钢铁董事长盖瑞前往华盛顿。面对可能引发的另一次金融危机，罗斯福总统同意为该项交易签字。金融分析专家慕迪估计，

那些摩根以 5000 万美元取得的股票，价值大约 10 亿美元。

1907 年 10 月的美国金融危机

1907 年秋天，摩根参加为期三周、每三年举行一次的圣公会大会，地点是维吉尼亚的里奇蒙。但摩根却无法安然享受这舒适的环境。他不断接到来自纽约的电报，警告即将来临的金融风暴。

摩根把当时不佳的经济环境，部分归咎于解散拖拉斯的罗斯福总统。自前几年开始，罗斯福政府就已公然对摩根等人控制的大企业表现敌意。这位总统是美国第一号反对企业联合的人物，而银行家正是推动企业联合的帮手，因此银行家与罗斯福之间有着天然的敌意。1907 年 8 月，罗斯福公开指责那些“拥有巨富的恶人”。于是摩根这位银行家认为，罗斯福的行为是要挑起阶级战争，摩根曾说：“我不惜投票给民主党，以便把那家伙赶出白官，如果再让罗斯福搞下去，我们都不必做生意了。”

在罗斯福总统的催促下，政府对标准石油公司的业务展开调查。法院发现标准石油非法收取铁路公司回扣后，对标准石油公司处以 2900 万美元的罚款。那项判决，再加上州际商务委员会日益壮大所产生的更多管制，使几家主要铁路公司的股票下跌，而愈来愈明显的信用危机，也使整个金融情况更加恶化。过热的经济因此冷却后，即使业绩优良的公司也感受到资金短缺。根据《邓氏评论》的报导，1907 年前 9 个月，就有 8090 家公司倒闭，债务总额超过 1.16 亿万美元，而光是九月份单月的数字，就显示出 1903 年以来，最高的破产纪录。

提供 1907 年 10 月金融恐慌导火线的，

正是纽约华尔街的投机客海兹。海兹是商业国家银行的总裁，也是其他几家公司的股东。1907年10月间，海兹动用商业国家银行的资金，企图掌握联合铜矿公司的股票。10月14日星期一，联合铜矿的股价在短短15分钟的疯狂交易中，由 $39\frac{7}{8}$ 美元飚升到60美元。但在10月15日星期二，当海兹争夺经营权的努力失败后，股价则自60美元的高点，狂跌了35美元，到星期三更是跌到只有10美元。联合铜矿股价的暴跌，连带使美国股市跌到1903年以来的最低点。

海兹的失败还导致另一项更迫在眉睫的问题，那就是商业国家银行被迫关门。此外，两家负责海兹的帐户、并怂恿他夺取联合铜矿经营权的证券商，也受牵连倒闭，股价下跌使许多其他金融机构面临困境。

1. 10月19日星期六：摩根决定采取行动

1907年10月纽约的混乱局势，部分归因于缺乏能保障金融市场稳定的机构。自从杰克逊总统在19世纪30年代关闭美国联邦银行后，政府就不曾再有任何一家中央银行来监督和规范银行业务。在1872年19世纪90年代短暂的银行危机中，曾有人呼吁联邦政府介入，但危机过后，这种声音也消失了。虽然每州都订定法律规范银行，却没有任何联邦、州或地方层级的政府机构，有权力在危机发生时执行抢救工作，也没有任何官员有权力或能耐，可以获得金融大户的支援。

周末时，情势已经恶化到摩根不得不采取行动的地步了。当时的情况已经使国家陷入了双重危机，一方面是金融危机，另一方面是信用危机。因此摩根不得不改变心意，决定介入危机，拯救美国。

骨子里，摩根是个追求秩序的人，是银行家，不是投机者。于是，摩根急忙赶回纽约，登上中央舞台，美国金融界的大戏就这样一幕幕地展开了。一回到纽约，摩根立刻召唤国家城市银行的史蒂曼和第一国家银行的贝克到他的图书室，在一间垂挂罗马奇吉皇宫红缎窗帘的房间内会商。不久，这个小组中又添加了摩根的合伙人柏金斯和史强、银行家信托公司的雷蒙。除此之外，石油大王洛克斐勒、铁路巨子哈里曼和金融家希夫也立刻表示愿意鼎力相助。摩根不只是这场大戏的明星，还兼任导演。

2. 10月21日星期一：挤兑的混乱

这次的危机远比摩根前两次处理过的危机都来得复杂。

海兹的失败引发了华尔街许多银行家的危机。金融名人巴尼经营着规模庞大的克尼布克信托公司，该公司与海兹及商业国家银行有业务往来。在商业国家银行宣布倒闭后，恐慌的存款人担心克尼布克信托会步其后尘，纷纷在星期一早晨提着空袋子或手提箱，在克尼布克信托公司豪华办公室门前排队，等候提领总数约六千万美元的存款。受挤兑冲击的克尼布克信托公司大为恐慌，急忙寻求摩根的帮助。

此时，同样是存款人的摩根正考虑是否需要应付全部的提款需求。此时的摩根，的确对受困信托公司有决定其生死存亡的权力。摩根与克尼布克信托主管进行马拉松式会谈，聆听他们的紧急求援。虽然巴尼与摩根颇有私交，摩根也是该公司的股东，但急救小组认为，无法挽救克尼布克信托。摩根最终放弃了拯救该信托公司的念头。在支付八百万美元给存款人后，克尼布克信托在星期二中午12点半关上了大门。

3. 10 月 23 日星期三：风波扩大

10 月 23 日星期二下午，当摩根决定放弃克尼布克信托公司，并离开办公室时，曾企图安抚焦虑大众，但到了 23 日星期三，握有大量克尼布克信托股票的美国信托公司也发生挤兑。九点刚过，一千多名存款人聚集在美国信托位于华尔街的办公室门外，金融区的人行道和街道上到处都是人。

当天稍早些时候，美国信托的总裁桑尼曾试图平抚群众，恢复大众的信心，但是大众不相信桑尼的保证，尤其是当一些知名人物也加入挤兑行列时，情况变得更加恶劣。中午左右，美国信托总裁桑尼，穿越群众走到摩根位于华尔街 23 号的办公室，请求 250 万美元现金援助。摩根十分矛盾，他并不喜欢信托公司，认为信托公司本质即不稳定。但最后他内心的公众意识还是略胜一筹。摩根明白，信托公司接二连三地倒闭不仅伤害存款人，挤兑风潮也会蔓延到银行，吞噬信心和资金，使少数本质健全的银行也遭池鱼之殃。

摩根扛钱来救

摩根要桑尼开始清点担保品。他在自己面前放了一叠纸，相关人员一边讨论可以作为担保的物品，他一边写下数字，最后，当他对担保品满意时，就叫国家城市银行的史蒂曼打电话回去，把议定的现金送去美国信托。

摩根在了解了美国信托的情况后，认为它可以挽救，于是，决定采取强有力的行动来支持它。到下午三点，摩根已经调度了足够的资金，让美国信托不至于关门。在摩根授意下，一群银行同意筹集 1000 万美元的资金为美国信托解围。美国信托虽然因而免于倒闭，但存款损失高达 4.75 亿

美元。

以上行动只是暂时止血，不能根本解决信托业的问题。更糟的是，信托同业之间也不愿意相互协助。摩根等人立刻意识到，有必要设立急救基金来处理持续中的危机。

华盛顿方面也终于感到事态严重，在摩根要求下，财政部长寇特由于星期二晚间抵达纽约。深夜 12 点半，摩根对其进行了礼貌性的拜访，结果颇有成效。

第二天，寇特由宣布，政府将有限度地对困境中的银行或信托公司进行支援，但强调，“只有国家银行和私人金融企业能团结，政府才能提供协助。”星期三，寇特由同意将政府的 2500 万美元现金存入指定几家纽约市立银行，让他们能用那些现金为有困难的信托公司及银行解围。

1. 10 月 24 日星期四：纽约证券交易所告急

尽管有政府资金的注入，星期四还是继续发生挤兑情形，民众对银行产生了信任危机，他们认为钞票放在床垫下，比放在银行金库里安全，因此，在纽约汉弥顿银行及两家位于布鲁克林的银行不得不暂时歇业。更多的人参加到挤兑风潮中来，而银行和信托公司手上没有与存款纪录等额的现金来供应存款人提领，只好开始收回贷款且停止承办新贷款，使得金融情势更加恶化。

紧接着产生信用危机的机构是纽约证券交易所。交易所的经纪人和证券商每日都需借入现金周转，活期贷款利率竟达到 6% 左右。但在这段恐慌时刻，即使急需资金的人愿出百分之百的利率，也借不到钱。

中午前，纽约证券交易所总裁汤玛士，走进对街的摩根办公室，告诉摩根，如果没有现金，证交所无法营业到下午三点的

正常关门时间。摩根知道，证交所一旦提早关门，将对社会造成莫大的影响，于是决定立刻召集纽约各主要银行的总裁，要他们无论如何要在 10 分钟内弄来 2500 万美元现金。两点刚过，消息传来，2500 万现金送到，证交所内一片欢呼声。

2. 10 月 25 日到 27 日：努力恢复大众信心

整个星期，摩根穿梭于华尔街办公室和他的图书室之间，24 小时全天候待命接受紧急召唤。对于处于危机中的美国金融界来说，摩根是力量与意志的化身，对稳定军心起到了中流砥柱的作用。

摩根身为急救行动的核心人物，一行一言自然备受关注。虽然人们并不很喜欢他，但他仍在为稳定美国金融秩序作着最后的努力。10 月 24 日星期四下午，他再度大声呼吁：“只要大家继续把钱留在银行，什么事都不会有。”

摩根还利用自己的关系，要求神职人员在聚会时传播这项讯息。星期六，第五街艾玛纽尔犹太礼拜堂的锡尔曼教士呼吁信徒要秉持乐观、放弃贪婪、不要紧守着金钱。星期天，法利主教在圣拉菲尔天主堂为商界人士举行特别弥撒时说：“我对银行的清偿能力有信心。”

但是，民众对自己财产的关注远远超过对银行的信心，在当天晚间，仍有 118 个在雨中打着伞，于第五街靠近 25 街的林肯信托公司门前排队，等候提取存款。

3. 10 月 28 到 29 日：解除纽约市政府财务危机

10 月 28 日星期一，新的危机出现了，这次是政府的财政危机。纽约市政府需要 3000 万美元支付教职员薪水及日常支出。通常这笔开销是以发行公债来支应的，但在当时市场状况及资金短缺的情况下，即

使是市政府也借不到分文。市政府官员心里明白，要想解决问题，只能找真正有办法的人，那就是摩根。于是，市长麦克里兰亲自率领官员拜访摩根，报告市政府的困境。

摩根清楚，纽约是全美最大的城市，如果连纽约都发不出公务人员的薪水，不但对金融市场将是个大打击，对整个社会国家也会造成严重影响，因此摩根决定立刻有所回应。

10 月 29 日星期二，摩根找来数家银行，要求他们以现金 3000 万美元购入市政府利率 6% 的公债，附送加买 2000 万美元公债的选择权。银行再把公债交给票据交换所，票据交换所再以这批公债为担保，发行价值 3000 万美元的可承兑证券，这些证券又再流入国家城市银行及第一国家银行的市政府帐户。摩根的举动终于解除纽约市政府的燃眉之急。

4. 11 月 1 到 4 日：筹设信托互助基金

金融恐慌的情形到星期三和星期四渐趋平缓，但尽管美国信托公司及其他几家小型信托在协助下度过难关，但许多体质不健全的信托公司，仍然随时有可能出问题。

为了从根本上解决金融恐慌的问题，摩根等人决定，有能力的信托公司应该设立基金协助受困同业。在这个周末，众信托公司的总裁群集在摩根图书室西厢房，银行家与摩根的顾问群则在富丽堂皇的东厢房通宵开会。当然，会议中各个人的意见分歧很大，但在这场金融危机大戏的高潮结尾，摩根逼迫这些信托总裁贷款 2500 万美元成立互助基金。11 月 4 日周一清晨 4 点 45 分，精疲力竭的银行家终于投降了，同意在文件上签字。

在最后的关键时刻，摩根也为旗下公

司谈妥一笔好生意。在挽救经纪商莫尔史利时，摩根安排美国钢铁公司趁机购买大量田纳西煤铁及铁路公司的股票，因为田纳西煤铁是莫尔史利的主要资产。

5. 11 月 6 日星期三：危机解除

希望的一天终于到来了，在 11 月 6 日这一天，股市从金融危机发生以来首度上扬，有效平息了大众恐慌。同一天，联邦政府同意发行低利率新公债，得款将分存各银行。信托公司门前持续几天的长龙也开始变短了。危急时刻向欧洲订购的黄金

陆续到来，价值 700 万美元的黄金已经安全上岸，另一艘载着价值 1000 万美元黄金的“露西塔尼亚号”则正要进港，人心渐渐安定下来。

而在这场大戏结束之后，摩根也获得了整个社会的好评。就连《华尔街日报》也感性而公允地说：“回顾华尔街历史，没有什么事比众金融首脑在摩根先生图书室内的通宵会议，更富戏剧化或更重要的了。他无疑是此时此刻的英雄、不折不扣的领袖，为国家化解了一场灾难。”

十四、证券业先锋：美利欧

个人简介

1885 年，在位于佛罗里达州绿湾泉的一个小村庄里，美利欧诞生了。他的父亲查理是一名乡村医师，同时经营药房。从小，美利欧就显示出超常的商业潜力——他在奶昔中加酒使销售量增加、售价也得以提高。

美利欧的求学生涯虽说多变，但是有一个共同的特点，那就是没有一次能够坚持下来。中学毕业后，美利欧北上求学，但因为家中出现了短暂的经济困难，他不得不在拿到安赫斯特学院的文凭前中途辍学。后来，他又去读法学院，但也中途放弃，还会以半职业性质球员的身份，在密西西比州打过一季棒球，也曾在佛罗里达州西棕榈滩《热带太阳报》担任记者。记者工作使美利欧受到了很好的训练，并使他更加了解人性，了解社会。

美利欧的婚姻生活也不是很平坦。1907 年，美利欧与在安赫斯特认识的一位女子订了婚，未婚妻的父亲拥有一家纺织厂，因此安排美利欧在自家的纺织厂中工作，周薪 15 美元，为了工作，美利欧迁居纽约。1907 年，当美利欧抵达曼哈顿时，正值纽约金融恐慌期间，但是对他而言，那反而是个机会。恐慌期间借贷困难，美利欧的岳父象所有公司的老板那样，想尽办法求生存。岳父的纺织厂面临着严重的财政困难，在近乎绝望中，美利欧的岳父派遣当时年仅 22 岁的助理美利欧去银行借钱。从此，开始了美利欧新的商业生涯。美利欧在银行中充分展现了自己的个人魅

力与推销员精神，千方百计见到银行总裁，而且借到了 30 万美元贷款。这在当时，几乎是个奇迹。

然而，纺织厂的那份工作却不能久做，因为他发现自己内心还不准备结婚。美利欧是一个生性喜欢自由的人，他喜欢在俱乐部和 23 街上的 YMCA 里鬼混，在那里他认识了后来的生意伙伴林区，林区毕业于约翰霍普金斯大学，当时正以贩卖汽水设备为生。解除婚约后，美利欧自觉不方便再呆在前未婚妻父亲的纺织厂里，便转往华尔街柏尔公司，成为该公司新成立债券部门里唯一的职员。之后不久，他引荐朋友林区也进入此公司。

在柏尔公司，美利欧形成了自己独特的证券营销方式 - 零售。当时没有背景、没有经验的经纪人，大半无法接触到华尔街的有钱大户，因此美利欧决定开发新客源。当福特把 T 型车变成大众车时，美利欧认为，债券和股票也可以变成一般商品，对于公司来说，拥有众多散布全国的投资人，绝对胜过仅依赖一小群购买力不稳定的有钱客户。

美林证券的现代化

美利欧并没有经过专门的专业训练，在华尔街工作了几年后，美利欧于 1914 年 1 月自立门户，开创了自己的小公司。几个月后，朋友林区（Edmund Lynch）加入了公司的行列，公司的名称正式更名为美林证券公司（Merrill Lynch）。

美利欧的公司主要是进行金融商品的销售，比如股票、债券等等，那么，美利

欧是如何想到这个主意的呢？原来，美利欧一直在从事连锁超市和百货公司的股票承销工作，几年之后，他成了连锁超市及百货公司股票公开上市的承销专家，这时，他想，为什么不能用经营超市的方式销售金融产品呢？于是，他开始了自己新的商业生涯。

美利欧的商业生涯并不是一帆风顺的，但是他“让华尔街深入大众”的方针为公司赢得了广泛的赞誉。20 世纪 30 年代晚期，他抓住机会与大证券商皮尔斯合并，并积极从事股票零售工作。在美国经济大恐慌时期，他的美林证券公司努力恢复民众对资本市场的信心，大批业务代表建立亲近民众的形象。公司还通过大量广告及公众教育的方式，将美利欧“让华尔街深入大众”的心愿得到充分的表达。

美利欧零售股票的方式在 50 年代得到纽约证券交易所的支持，纽约证券交易所开始允许投资人以分期付款的方式购买股票。不可否认，美利欧是引发这场革命的第一人。今天，超过 3000 万的美国人透过共同基金、退休帐户或养老金制度拥有股票，这全是美利欧的功劳。

美利欧的美林是美国最大的证券公司，是小额投资人的主要拥护者，也是证券业的先锋。其创办人美利欧一直在游说纽约证交所让其会员变成公司，因为这个举动其实是在告诉大众，管理松散的华尔街俱乐部，真正采用了现代化的经营方式。更重要的是，可以稳定并改善会员公司的财务流动状况。

1953 年，美利欧的心愿达成了，纽约证交所终于同意让其会员改为公司组织，但是由于法律问题和美利欧的逝世，美林直到 1958 年才改制为公司。当年 12 月，拥有 117 位合伙人、126 家分公司、资本

总额 4300 万美元的美林，成为华尔街内第一家由合伙关系改制为公司的大证券公司。

13 年后，也就是 1970 年，纽约证交所同意，让会员公司可以执行他们自 19 世纪以来协助客户进行的业务：出售自家公司的股票给大众。1971 年 6 月，美林成为第二家股票上市的证券公司，以每股 28 美元的价格出售 400 万股给大众。此后几乎所有大证券商都公开上市，而摒弃了合伙制度。

连锁店承销专家

欲话说，机会往往垂青有准备的头脑，在美利欧形成自己独特的证券营销方式后不久，就遇到了改变他一生的机会。1912 年，美利欧的老板柏尔希望承销企业家克莱斯吉旗下零售连锁店的股票，派美利欧去承揽那笔生意。结果美利欧不仅争取到了这个大客户，帮克莱斯吉售出 200 万优先股，还在此过程中注意到了零售业的新现象，那就是：“零售连锁店正在不断增加的旺季。该类连锁店贩卖的商品种类繁多，对消费者而言方便又划算，几十年内必将改变美国人的购物方式。

灵感突然出现了，美利欧决定学习连锁店的经验，用经营连锁店的方式来经营债券。兴奋的美利欧在 1914 年 1 月在华尔街七号开设自己的新公司，林区也于 7 月加入，二人协议合伙，并将公司名称改为美林证券公司。这两位美林公司的创始人资金及经验都不足，但是却具有积极进取的精神，他们一头栽进了金融服务行业，并由此开创出一个全新的美林公司。

承销克莱斯吉股票成功后，美利欧又争取到另一笔生意，承销麦克罗瑞零售连锁店 600 万美元的股票。但是美利欧很不幸运，由于第一次世界大战的爆发，美国

股市暂停，美林证券公司的发行工作不得不延期进行，超额认购的股票到 1915 年 5 月才公开上市，但仍为美林赚进了 30 万美元。同年，美林又赢得克莱斯吉再次出售股票的承销工作。客户逐渐开始增进，业务量也逐渐超过了两个人能够处理的范围，于是，美利欧和林区开始雇用新人，这些新人中，有后来成为美利欧最得力助手之一的史密斯。

美利欧采用连锁店促销商品的方式来销售股票，但这种方式无法提供折价券或特价优惠，为了弥补这一损失，1917 年，美林证券公司在未经纽约证交所允许下，刊登自由公债的广告，以“无利润、无佣金”方式销售该公债，以此作为招揽顾客的优惠措施。美利欧认为，目前基于爱国心购买公债的人，将来还会再买公债，因为这是最方便又安全的投资工具。虽然自由公债于战后停售，但那次的销售经验，成为美林日后营业风格的先驱。

第一次世界大战后十年，美林公司不改初衷，继续致力于杂货店、百货连锁店及其他零售业的股票上市。当然，美利欧并不仅仅局限于销售别人的股票，他还经常利用承销商的特权，为自己保留一大批股票，期待其增值。他不仅因股票增值而致富，并且因此成为有些公司的大股东，用自己的哲学影响这些公司的业务。他一度还曾拥有了喜福会连锁超市的经营权，1926 年时，美林买下喜福会，再把其他一些超市并入其连锁店行列。新的喜福会超市公司历经激烈竞争，成为全美目前最大、最成功的食品零售商之一。

预言经济大萧条

美利欧不仅有经商的天赋，而且对面临的风险也比较敏感。20 年代晚期，美国

市场上投机风气严重，这种风气必然将导致灾难的降临。美利欧意识到灾难将至，在 1928 年 3 月 31 日发信给顾客，建议他们出售足够的所有股以全面清偿债务，以使公司的财务状况更健全。

但是，有谁会采纳美利欧的建议呢？像所有灾难的预言一样，美利欧的话并未引起投资人的注意。1928 年底，焦急的美利欧向即将卸任的柯立芝总统提议，希望他能够公开批评这股投机风气，如果那样的话，美林愿意提供给他报酬优惠的合伙机会，但毫无疑问，该项提议被柯立芝总统拒绝了。

事实上，几乎所有美利欧的同事都不同意美利欧的看法，以至于美利欧也开始怀疑自己是否神智不清，决定去看一看心理医生，但心理医生却接受了美利欧的建议，卖掉了自己的股票，他对美利欧说：“如果你疯了，那我也疯了。”

美利欧继续发表他的灾难将至说，并说服林区降低美林证券公司的持股与债务。结果，美利欧的预言在 1929 年 10 月应验，许多证券商因而倒闭，美林则安然无恙。由于美利欧预期景气恢复还需要一段长时间，在 1930 年 2 月，美利欧把自己和顾客的资金转入皮尔斯证券公司，因为该公司的资金雄厚，可以安全地度过股市崩盘危机。

从华尔街的废墟中脱身后，美利欧暂时退出华尔街，转而参与管理他所承销股票的连锁店。1931 年，他把麦克马零售连锁公司的 1300 家店并入喜福会，使喜福会成为安宾和柯利格之外，最大的食品连锁店。次年他发行《家庭圈》杂志，在自己的连锁店内出售。尽管 30 年代美利欧在零售业做得不错，他对华尔街始终念念不忘。

“零售”股票

经济危机后，美国的经济开始缓慢好转，这时，美利欧认为，把零售观念带入证券业的时机已经成熟。另外，美利欧还遇到一个很好的机会。在经济萧条期间购入大量受困公司、当时名列全美证券商榜首的皮尔斯公司，在经济情况转好之际，却因扩张过度而濒临破产边缘。皮尔斯公司在各地拥有 39 个分公司，非常庞大。1939 年底，史密斯告诉美利欧，只要有资金再注入皮尔斯，皮尔斯必然可以扭亏为盈。

但美利欧相当谨慎。1929 年的股市崩盘已使大众对华尔街有所顾忌。1939 年 11 月洛普民意调查显示，9% 的美国人认为，股市是个由少数人控制的，不可能为公众服务的系统，因为整个系统只专门为能带来大量佣金的大额投资人服务，华尔街的证券公司很少在纽约及主要大城市之外的地点设办公室，因为他们没兴趣为小额投资人服务。

但同样是华尔街的重要人物，美利欧却坚信，服务小额投资人一样可以赚钱，而且比服务少数人的风险还要小。他由连锁零售业的经验发现，资产不多的美国大众是很有潜力的顾客群，绝对有利可图，因此决定赌一下。1940 年 1 月，他促成美林与皮尔斯合并，取得 56% 的股权。合并后的新公司有现成的总部，在数个大城市里也有分支机构，成为实力雄厚的大券商。

1940 年 1 月，美林宣布与皮尔斯合并，但新公司却直到 4 月 1 日才开始营业，名称为 Merrill Lynch, E. A. Pierce & Cassatt，当时林区已于 1938 年逝世，但美利欧坚持他的名字必须包含在新公司全名中。

开业时，他们宣布顾客导向策略，“我们必须让华尔街深入民众，而且要采用同连锁店一样高效率的大众营销方式来做。”

美利欧第一优先处理的是控制成本。1940 年时，经纪商每完成一笔交易要花费 14 美元的成本，而收入仅 10 美元，显然是亏本生意。他还发现，85% 的交易是通过电话进行的，因此没有必要把营业大厅布置的太豪华。所以他把公司总部迁至一栋比较便宜的大楼里，墙壁还画有连锁商店，例如喜福会、麦克罗瑞、柯利格的图样。

为了展开股票及债券的全新营销方式，美利欧举办了为期两天的研讨会，为即将参与圣战的大军作准备。但他知道，员工训练只是努力的开端，更重要的是，美利欧必须让一般大众相信他的策略与用意，为此，他决定将公司所有的计划和经营成效都公开，以让大众相信证券市场是良好的投资管道。

公布年度财务报表

如何公布公司所有的计划和经营成效呢？显然，最简单的方式是公布公司的年度财务报表，即使在亏损期间，也不能例外。在 1940 年 8 个月的营业期间，美林共亏损 30.8 万美元，但美利欧坚持让客户知道公司的收支情形，所以决定公布第一年年度财务报表。

在 40 年代，私人合伙企业向大众公布资产负债表，是史无前例的作法。华尔街的公司喜欢在背地里工作，他们不希望别人知道自己的工作情况和工作方式，但美利欧认为，为了取信于大众，必须公开报表，而且这样公司也可以得到免费宣传。美利欧的策略是成功的，许多报章、杂志等大幅报导美林的盈余，公众开始把美林

的营运状况，视为华尔街整体表现的指标。

美利欧并没有因为自己在美林证券公司中的显赫地位和重要作用而沾沾自喜，他知道，自己和美林的其他主管一样，年龄已经太大了。1944年，当美林证券营业额占纽约证交所业务量的10%时，公司业务主管的平均年龄已达52岁。美利欧认为，老年人容易故步自封，如果不培养新的接班人的话，老年人将成为美林进步的障碍。

为了培训新人，美林在1945年设立培训学校。学生在接受半年密集训练结业后，将被派往偏远区域的美林分支机构。美林是最早在小城市设营业处的券商之一，也是第一家付给新进人员固定薪水而非佣金的券商。这等于告诉顾客，美林不是只求赚佣金而推销烂股票的公司。

可惜的是，还没有实现自己的心愿，美利欧就因病退出了战斗。1944年，发作过几次心脏病后，医生禁止美利欧再去上班。美利欧将营业管理重任交给合伙人史密斯，但他依然是公司的灵魂人物，不时用电话遥控公司业务，对高级主管发号施令。

让华尔街深入大众

美林成功的关键在于推动了华尔街深入大众的步伐。美林相信，只要能够让公众了解证券，他们就会愿意投资，因此最主要的工作是借各种方式传播投资资讯。为此，美林公司出版公司及产业的研究报告，分析报告中汇总了大量资料。美林本身也出版浅显易读的小册子，让公众了解证券市场。1947年时，共有七万五千份免费双周刊寄给可能有兴趣的顾客，而所有出版品都可函索或直接到美林各地营业处索取。

与其他券商不一样的是，为了宣传华尔街，也宣传自己，美林支出大量的广告费用。1947年时，美林已是全美最大的券商，年收入6200万美元，广告支出则足足花掉了40万美元。1949年时，美林证券在288种不同报纸上，刊登2744则广告。美林刊登广告的目的，一为教育，二为吸引人光顾。

任何努力都不会白费，美林的广告使美利欧及美林公司赢得财经媒体和公众的赞美。许多人相信，在促使销售证券成为受人尊敬的行业这件事上，没有任何一个人的贡献能与美利欧相比。

1. 让华尔街深入大众

当年的情况和现在有很大的不同，现在，人们已经习惯于股票和证券市场，但是在40~50年代，大众对股票和证券心存戒心，根本不愿意涉足。美林知道，为了消除一般大众对股票的戒心，必需采取行动。

美利欧认为，大众不愿意投资股票的原因在于券商们不愿意树立股票市场的形象，不愿意向大众传播股票和证券资讯。大多数证券界人士不愿花费丝毫力气，去从事急需从事的大众教育工作。

美利欧“让华尔街深入大众”理想的实现，还得益于50年代较为有利的环境。五十年代的十年间，道琼斯工业指数涨幅将近五倍，由120点涨到679点。由于美国经济稳定成长，对外贸易顺利，再加上许多政府福利政策，如退伍军人福利法案，使许多美国人成为中产阶级，享受前所未有的经济繁荣。1952年时，82%的美国家庭有人寿保险，52.8%有存款，41.9%有债券，20.9%有年金或退休金。这为大众购买股票奠定了坚实的经济基础。

但是尽管人们有钱，还是很少人愿意

去买股票。当时的研究发现，只有 649 万美国人（仅仅占总人口 4.2%）拥有股票，而且其中多属富有阶级。年收入 5000 美元以下的美国人占全美国总人口 75%，却只占股票族人数 32%。

“让华尔街深入大众”理想的实现还得益于美苏之间的冷战，当时，买股票被视为是爱国的举动，是对抗苏联扩张的有力武器。美国人认为，如果每位美国人都成为本国企业的股东，就可以抑制社会主义的扩张，说不定还可以扭转美苏的局势。

2. 纽约证交所助一臂之力

纽约证交所总裁劳伦斯非常支持这种冷战论调，1954 年一月，他宣布证交所为增加大众信心而推出的方案之一，即按月投资计划。这项计划让消费者以分期付款方式购买股票，方法是每月缴纳固定金额，从 40 ~ 999 美元不等，购买某支股票，不是整数单位也没关系，以便让所有美国人都会有机会成为美国企业的股东。

按月投资计划与美林长期以来致力于招揽小额投资人上门的努力相辅相成。到 1954 年四月为止，全美国参与按月投资计划的个案，共有 10885 个，经由美林售出的占五分之二，因为美林既有知名度，又有分支机构遍布全国。1954 年，纽约证交所 608 个会员，在全美共有 1247 个营业场所，其中美林占 119 个。

美林证券同意证交所的方案，同时也推出自己的措施。1954 年，美林在三辆蓝灰相间的面包车里装设办公桌、无线电话和股票行情指示器，随车的还有公司的业务代表。面包车由芝加哥、波士顿及纽约分头出发，驶入新开发的城市郊区，停在

超级市场、火车站或工厂旁边，宣传股利和资本增值的好处。美林希望让大众觉得，买股票就和买土豆片一样简单。

美林的促销活动没有放过任何场合。1955 年 5 月，美林证券协办“世界投资博览会”。穿过 IBM、通用汽车等绩优公司的摊位后，参观人群被引导至美林摊位参加投资讲座，学习如何购买股票和债券。次年，美林在人潮汹涌的中央车站设立展示处，与报摊、小吃摊和花店并排而立。

3. 华尔街的成功指标

美林“让华尔街深入大众”的愿望终于实现了，其大面积、高强度的宣传终于有了成果，美国大众开始相信美林，并购买美林的股票，使得它摇身成为美国及世界上最知名的证券公司。

在美利欧的努力下，越来越多的美国人，把资产由低利率的储蓄存款转向股票和债券，到 1956 年时，全美持股人口数跃升为 860 万，比 1952 年增加 33%。纽约证交所估计，每年有 50 万以上新开户人口。1952 - 1956 年间，持股人的平均所得，从 7100 美元下降为 6200 美元。那段期间新增的 214 万持股人的平均年龄是 35 岁。

为这一理想奋斗终身的美利欧却并没有亲眼看见自己的理想实现。有心脏病的美利欧不理睬医生的限制，年近 70 依然大吃大喝。1953 年，他的健康刚刚略有改善，就最后一次参加了美林在史特拉饭店举行的为期两天的美林主管会议。1956 年 10 月，美利欧逝世，在去世前数周，他还在坚持审阅公司的年度报表，真正做到了“活到老，做到老”。

十五、股市巨无霸：沃伦·巴费特

个人简介

沃伦·巴费特，1930年8月30日出生于美国布拉斯加州奥玛哈，他父亲华德是当地的一位股票经纪人及共和党的国会议员；母亲利拉·巴费特是位普通妇女。

巴费特8岁时就开始学着自己赚钱，他从家里的杂货店买来可口可乐，然后转卖给邻居，每罐从中赚5美分，大约过了一年多，他已成了远近闻名的儿童老板。也就在这一年，巴费特开始阅读股市的书籍，而且很投入。

巴费特11岁就到了哈里斯·厄汉姆做股价板的记录。这一年，巴费特平生第一次进了自己的第一支股票，即城市服务特别股，初次尝试并获得利益。

在他13岁的时候，他替《华盛顿邮报》和华盛顿《时代先锋报》送报，也许从这个时候开始，巴费特就与《华盛顿邮报》结下了不解之缘，以致于后来他把数亿美元的资金投入到这家媒体上。

巴费特上中学时就用自己平时做生意的积蓄两次与同学合伙投资，这是他以后从事合伙投资事业的初次试验。

巴费特中学毕业后，便进入了内布拉斯加州大学学习企业投资管理，拿到学士学位后，便远离故乡，只身来到纽约，进入哥伦比亚大学商学院研究所求学，直接受教于格兰姆教授。这时，巴费特刚满20岁。

巴费特除了认真汲取格兰姆学说的精髓之外，还设法多与他接触，以图学习到更多的教科书中没有的知识，更重要的是

通过格兰姆可以认识保险公司人员，这样做非常有助于自己的专业学习。

他通过格兰姆的关系，结识了保险公司的财务总裁。常从他那里了解到保险业务的各种运作情况，为他将来投资保险业打下了坚实的基础。

巴费特在哥伦比亚大学期间，把自己从小做买卖积累下来的9000多美元存款作为资本，投资到保险公司的股份上，他的这笔投资获得了较好的回报率，使他获得了一笔可观的收入。同时，也使他积累了这方面业务的投资经验。这些都是他将来闯天下的宝贵财富。

巴费特在哥伦比亚大学拿到经济学硕士学位后，辞别了恩师格兰姆，回到了自己的故乡奥玛哈，就职于哈里斯·厄普汉姆公司。

巴费特就职于哈里斯·厄普汉姆公司期间，与格兰姆经常保持着联系，互相交流磋商投资方法。1954年，应格兰姆的邀请，巴费特再一次到了纽约，加入了格兰姆—纽曼公司。

为了大展宏图，拥有真正属于自己的公司，他又返回家乡奥玛哈，并在亲朋好友的支持下，开始他的有限合伙投资事业。这时，他才25岁。合伙公司开始时，由7个有限责任合伙人，一起出资10.5万美元。主要合伙人巴费特从100美元开始投资。那些有限合伙人每年回收他们投资的6%以及超过固定利润以上的总利润的75%。巴费特的酬劳则是另外的25%。以后的13年，巴费特的资金以每年29.5%的复利往上增长。尽管道琼斯工业指数在13

年中，有 5 年是下跌的，但是巴费特的合伙公司却依然持续增长。

在合伙期间内，巴菲特不仅买下较冷门的股票，也尽量保持对许多公营业及私人企业的兴趣。1961 年，他买下了丹普斯特米尔制造公司，1962 年他开始购买柏克夏·哈斯威纺织公司的股票，随着知名度的增加，有越来越多的人要求巴菲特代他们管理财务。而随着投资人的陆续加入，越来越多的合伙关系也跟着建立起来。到 1962 年巴菲特决定重组合伙关系，成为一个合伙体。这一年，他把他的合伙体营业处，从家乡搬迁到奥玛哈的威特广场，至今他的营业处仍在那里。到 1965 年之前，巴费特的合伙体的资产已增到 2600 万美元。

巴菲特收购柏克夏·哈斯威之后，以其为大本营，对外进行扩展，很快在 1967 年 3 月，以总价 860 万美元购买总部设在奥玛哈的两家绩优保险公司的股权，它们是国家偿金公司和全国火水保险公司。

1967 年，国家偿金公司和全国火水公司拥有价值 2470 万美元的债券以及 720 万美元的股票投资组合。在两年之内，巴菲特使它们的股票和债券总值达到 4200 万美元。

1965 年，巴菲特经营柏克夏的时候，公司持有价值 290 万美元的上市证券。第一年结束时，巴菲特使证券价值增加到 540 万美元。1967 年，投资上的收益是整个纺织事业的 3 倍，为普通股投资组合的 10 倍。

在 60 年代末期，保险是个利润颇佳的行业。在 1967 年结束时，国家偿金公司在收到的 1680 万美元担保费中，就净赚了 160 万美元。到了 1968 年，净利上升到 220 万美元，保费则增加到 2000 万美元。

1969 年，巴菲特决定结束合伙投资。

巴菲特早期在保险业上的成功，使他更积极地在这领域发展。70 年代，他买下了 3 家保险公司，购并了其他 5 家保险公司。

1983 年，他以 6000 万美元买下了价值 8500 万美元的一家家具公司；

1986 年，他以 5 亿美元购买了 18.7% 的美国广播公司的股票，到 1989 年底，这些股票的价值已达 8 亿美元；

1986 年，他以 10 亿美元购下了可口可乐公司 6.3% 的股票，到 1989 年底，这些股票的价值达到 18 亿美元。

他最近的投资是在 1992 年中以 74 美元 1 股购下 435 万股美国高技术国防工业公司—通用动力公司的股票，到年底股价上升到 113 元，他在半年前拥有的 32,000 万美元的股票已经上升到 49,100 万美元。

巴费特的投资公司—伯克夏（Berkshire Hathaway）公司的股票现在是纽约证券交易所最昂贵的股票。

巴菲特本人的财产现达 83 亿美元左右，他是美国最有钱的人，也是美国唯一靠股市投资成为亿万富翁的人。

投资法则

巴菲特从 9 岁开始就对股票市场感兴趣，很大一部分原因是与他做股票经纪人的父亲分不开的。巴菲特从小就有机会在父亲的办公室里玩，对证券之类的事耳熟能详。

巴菲特 8 岁的时候，曾劝 14 岁的姐姐买一家名叫“城市服务公司”的股票，当时该股票的价格是每股 38 元。姐姐经不住小巴费特的劝说，把自己的积蓄给了他。但不幸的是，买入的股票并没有像小巴菲特预期的那样，不久股价就跌到每股 27

元。姐姐闻讯后，担心自己全部的积蓄将化为乌有，每天责怪巴菲特不该让她上当。小巴菲特心里也很难过，每天期盼着股价回升，好弥补损失。后来股票回升到了40元，巴菲特担心股价再次下跌，赶快卖掉了姐姐的股票，付掉1美元手续费后，他自己赚了5美元。但是这家公司的股票紧接着一路猛涨，最后涨到了200美元一股。这时的小巴菲特甭提有多难受了。

从这件事，巴菲特得出了两个教训：

1. 投资不能什么都听从指挥；2. 为客户投资可以，但不应该在投资的当时向客户每事必报。巴菲特15岁时，父亲竞选国会议员获胜，全家从内布拉斯加州的奥马哈市迁往华盛顿。巴菲特不喜欢华盛顿，中学的成绩很差。

他在华府念中学时和另一个同学花了25美元买了一架弹子球机器（一种把小球打入插针木板上的凹洞里的游戏机，香港俗称为“波子机”），他们把这台机器安装在经常去的理发店里供顾客玩，第一天就赚了34美元。接着他们成立了一个公司，专门在各理发店里安装弹子球机器。结果，一些理发店非常欢迎这种玩艺儿，打发了顾客等待理发的时间。巴菲特的小公司因此而生意兴隆，每星期能给他们带来50美元的收入。到中学毕业时，巴菲特得到了一笔可观的收入。

除此以外，巴菲特还想出了各种各样的办法去赚钱。巴菲特爱好数学，他经常让父亲在国会图书馆借回关于赛马的书，然后自己编印出版了一张关于赛马消息的小报。

巴菲特说：“我一直知道自己会有钱的。”果然，他在20岁时就已经赚了1万美元。40年代的1万美元超过现在的10万美元。除了足够支付上大学的费用之外，

他还用此钱在家乡内布拉斯加州东北部买了一个40英亩的农场。

巴菲特在内布拉斯加大学毕业后，申请入读哈佛大学经理学院。在与哈佛招生组的成员谈了10分钟的话后，他被认为不够资格而遭拒绝。后来巴菲特进入了宾夕法尼亚大学的沃顿经理学院。

巴菲特在一次偶然的机，拜读了本杰明·格雷姆写的《聪明的投资者》一书后，深受启发，遂决定前往格雷姆执教的纽约哥伦比亚大学经理学院就读。

纽约哥伦比亚大学经理学院的教授本杰明·格雷姆教授不仅是一个著名的学者，也是一位成功的投资者。他自己开有一家投资公司，同时也发表了许多论文、出版了多部著作，其中《聪明的投资者》是格雷姆最受欢迎的书，在书中，他用许多生动的实例阐述了他的投资理念。

格雷姆的投资方法是以企业本身的价值为基准，至于企业是什么行业倒无关紧要，只要股价低于企业的真正价值就行。

格氏认为市场迟早会认识到企业真正的价值而抬高股价，弥补它与实价之间的距离。这时原先该企业的投资者就能获利。

格雷姆自己有一家投资公司，该公司投资年收益率达19%，格雷姆投资的企业几乎完全如他所预测的一样。巴菲特毕业后在格雷姆的公司工作了2年。在这2年的时间里，巴菲特获益匪浅。

格雷姆退休后，投资公司宣告解散，巴菲特回到了奥马哈，当时他25岁，个人资产已有14万美元。

回到奥马哈后，很多亲戚朋友经常向他询问投资到什么企业好，巴菲特结合自己的分析给他们做了推荐。由于巴菲特推荐的企业给这些朋友带来了很大的收益，所以向他咨询的人也就越来越多。于是他

在 1956 年，组织成立了一家合伙投资公司，由他负责投资。

吸取了给姐姐做的第一笔投资的经验，巴费特告诉投资者，他将像管理自己的钱一样去管理他们的钱，但是他不打算经常向他们汇报，解释他投什么，为什么投。巴费特认为，一来投资人不一定懂，二来这样太麻烦、费时，占用了本可以用来研究企业、潜心投资的时间。而且更重要的是，他会受到这些人的影响。他举了个例子，就像外科医生在动手术的时候不能和病人谈话一样，他不想多费口舌做多余的解释。他与投资者约定，在投资者收回资本及相当于 6% 的年利后，其余的利润，投资者得 3/4，巴费特得 1/4。

从 1956 年到 1969 年的 13 年，巴费特使他的投资年收益率达到 30%。他始终坚持他的原则和投资理念。

巴费特从格莱姆那儿学了不少有用的知识，也长了很多经验，但他没有让老师的条条框框束缚住自己。格莱姆过于注重财务数字的分析，巴费特则更加深入地分析企业本身，他不只是看企业的帐面价值。他宁可以中等价格投资购买一家优良企业的股票，而不以低价购买一家业绩平庸的企业股票。

巴费特投资的灵感来自阅读大量的公司年度财务报告、金融新闻和专业杂志。他根据企业所在行业的前景、产品和企业经理人员使用资金的能力，对企业进行分析，判断企业的内在价值，然后估计企业将来可以赚多少钱，来确定企业股价应该为多少。

一般投资者可以根据企业今后赚钱的能力对它进行估价，也可以根据企业现有的资产能卖多少钱来给企业估价，沃伦·巴费特认为这两种表面上似乎不同的方法，

其实是同一事物的两个不同方面。比如花两倍于实际价钱的钱购买股票，即使该项资产的收益率有 10%，实际上只不过获取了 5%，如果债券利率也是 5%，那么投资于该种股就不合算了，因为投资于股票的风险显然要大于对债券的投资。

巴费特只投资于自己熟悉的公司。如果自己不知道如何对企业估价，别人再怎么推荐，他也不投。他不懂生物工程工业、电脑软件工业、激光纤维工业，他就不投。当然，巴费特因此而丢失了许多很好的投资机会，但他并不在意，因为这是他的原则。遵守原则是他保持常胜的秘诀。

一家企业的真正价值迟早会在股价上反映出来，问题在于时间的长短，不过一般来说不会太久。好企业股价偏低的不正常现象不会持久，如果价值 10 元一股的股票只卖 6 元，股市迟早会使它升到 10 元，更有可能超过 10 元。

在股价太高时，巴费特决不轻易投资。1969 年，美国股市过热，巴费特找不到适当的投资机会，于是决定卖掉积累了 13 年的股票，把钱发还给投资者。一下子，奥马哈市 50 多个人成了百万富翁。

1973 年，美国股市低落，巴费特又重新入场，做了一系列投资。举其荦荦大者如下：

1973 年，他以 1060 万美元买下了 9% 的《华盛顿邮报》的股票，到 1989 年这些股票已价值 48600 万元；

1974 年，他以 4500 万美元买下了一家政府雇员保险公司，到 1989 年这些股票已价值已 14 亿美元；

1983 年，他以 6000 万美元买下了价值 8500 万美元的一家家具公司；

1986 年，他以 5 亿美元购买了 18.7% 的美国广播公司的股票，到 1986 年底，这

些股票已价值 8 亿美元；

1989 年，他以 10 亿美元购下了可口可乐公司 6.3% 的股票，到这年年底，这些股票已价值 18 亿美元。

巴费特最近的投资 1992 年中以 74 美元一股购下 435 万股美国高技术国际工业公司—通用动力中的股票，到年底股价上升到 113 元。巴费特在半年前拥有的 32200 万美元的股票已值 49100 万美元了。

他的成功使其一举一动都受到别人的注意，不少投资者索性模仿他的点金术，他买什么也跟着买什么。

1993 年 1 月，巴费特以 8 亿美元购买了大量联邦房屋抵押贷款公司的股。消息公布后，该股票立即上涨 3%。联邦房屋抵押贷款公司的核心业务是把零零碎碎收来的购屋者的贷款汇总在一起，使之证券化，变为债券这种方便的投资形式以卖给投资人；同时也以收取一笔费用作条件，向为购屋者提供贷款的银行在万一购屋者无法支付本息时提供担保。

巴费特认为大多数企业是不值得投资的，股价一般都太贵，但少数的企业的股票偶尔会很便宜。

巴费特把企业分为两大类：一种是一般商品型企业，一种是特殊商品型企业。

一般商品指消费者总是能得到的商品，如马铃薯、铁矿石、咖啡之类。如果商品的价格提高，更多的商品就会产生出来。此种商品一多，价格就下跌。商品的高价格会无限止地吸引竞争者制造此种商品，直到无利可图为止。举个例子，如果十字路口的小吃店是赚钱的，不久在附有可能又会出现另一家小吃店。如果这家生产兴旺，在附近又可能有人开一家。在纽约唐人街附近几乎每条马路上都有一家中国餐馆，饭菜雷同，推想利润一定不高。

特殊商品指独此一家生产这种产品，他人没有能力竞争。一个大城市的日报（报纸作为一种商品）是最好的例子。又如生产名牌雪茄的烟厂也是。一般来说，其他的竞争者很难与特殊商品型企业竞争。这类企业地位十分巩固，仿佛四周有一道壕沟保卫它一般，他人难以攻克。巴费特喜欢的就是特殊商品的企业。

1963 年，美国运通公司因为一家子公司的丑闻，股票从 60 美元一股暴跌到 34 美元一股，损失达 64 万美元，帐面上几乎没有净资产了。巴费特却认为美国运通公司基本垄断全国旅行支票的业务与美国运通公司的信用卡业务，两者都没有受到丑闻的影响，而这两种业务也没有竞争者与之敌，仿佛周围有一道壕沟在保卫。巴费特从来不把四分之一以上的资本投入一个公司，这次他一反常态，把所有资本的 40%—1300 万元购买了 5% 的美国运通公司的股票。2 年后，他卖掉这些股票时净赚了 2000 万美元。

巴费特投资的几家广告公司，垄断了全美的广告业，差不多等于寡头统治。这几家广告公司在世界各地都有业务。跨国公司如可口可乐公司要做广告往往是在各国同时进行。可口可乐公司如果不找原来为自己做广告的公司，它仍要再找一家具有国际规模的广告公司，而具有国际规模的广告公司为数不多，因此客户换来换去还是这几家广告商。巴费特同时投资在这七八家广告公司，就保证了利润不会漏到圈子外面去。

一千多家美国的地方独家报纸也是属于这种性质的企业。大小工商业不管经济情况如何，都要在读者最多的地方报纸上登广告，而且经济不景气时还要多登一些广告来促销，建立起名声。读者熟悉了一

家报纸的专栏作家的文字风格与该报的版面安排，读该报成了习惯以后，另一家欲竞争的报纸要立足就非常困难。第一流的报纸利润极高，即使一份办得并不好的报纸，只要是独此一家，有读者，也能吸引到广告。

1973 年，当《华盛顿邮报》的股价下跌到 4 美元一股时，巴费特花 1060 万美元买下了该报 10% 的股票，到 1985 年，这些股票已值 25000 万美元。他的利润差不多是投资的 20 倍。这笔投资充分反映了巴费特的投资艺术。

巴费特的朋友请他担任俄亥俄州格林奈尔学院的校董。他平时不大参加学院的活动，就是参加也只喜欢与校董事会的同事谈投资方案。1967 年，他获悉一家电视台正在寻求买主。因为他购买的《华盛顿邮报》拥有电视台，按联邦政府反托拉斯法的规定，巴费特不能再购买此家电视台了，所以他力荐格林奈尔学院把它买下来。但学校反复讨论，迟迟不做决定，这家电视台终于被另一家公司收购了。当巴费特又获悉一家电视台将要出售时，就干脆先投标 1290 万美元将它买下，然后再为学院筹措资金。1984 年，格林奈尔学院以 5000 万美元将该电视台卖给“报业大王”赫斯特公司，远远超过当初的 1290 万美元的买价，使该学院的基金按学生人均计算达 13 万美元，成为全美最富有的大学之一，仅次于基金人均 18 万美元的哈佛大学。

巴费特定理

他说：“交易市场就像上帝一样，帮助那些自助者。但是和上帝不同的是，交易市场不会原谅那些不知道自己在做什么的人。”

虽然柏克夏保险公司在过去 10 年内经

历了许多风雨之苦，巴费特也因错误的保险决策，吃到很大苦头。但是值得肯定的是，巴费特的投资专业知识，以及动用一般常识于商业决策的作风，已使得柏克夏·哈斯的经济盈利稳步增长。巴费特由此总结出了一系列独特的见解，这些见解人们称之为“巴费特定理”。

（一）企业定理

对巴费特而言，股票是一种抽象的概念。他不以市场理论，总体经济概念或各产业领域的趋势等等去思考，而是相反，他的投资行为只和该企业实际的经济状况有关。他坚信如果人们的投资行为只是基于一些表面的观点，而完全不了解企业的基本情况，那么他们很容易在出现一点小状况的时候，就显得慌乱无主。可想而知，这样十有八九结果就是赔钱。当然巴费特决不会那么做。他把注意力集中在尽可能地收集他有意收购的企业的相关资料上，主要分成如下几个方面。

1. 该企业是否简单且易于了解？
2. 该企业过去的经营状况是否稳定？
3. 该企业长期发展的远景是否被看好？

首先，该企业是否简单且易于了解？以巴费特的观点，投资者财务上的成功和他对自己所做的投资的了解程度成正比。只有真正全面了解一个企业，才会做到有的放矢。而这样的了解，正可以用来区别以企业走向作为选股依据的投资者，和那些抱着投机心态，整天抢进抢出，却是占了绝大多数的投资者们。

几十年的经营，使巴费特一直拥有许多企业，如加油站、农场开垦公司、纺织厂、连锁性的大型零售商、银行、保险公司、报社、石油，以及有线和无线电视公司。巴费特或者拥有企业决策权，或者只

是拥有该公司的部分股票。

可是，不管是哪一种情况，他都明确地掌握企业的运作情况。他了解所有柏克夏持股公司的年收入、开销、现金流量、劳资关系、定价弹性和资本分配等情形。

由于巴费特只在他了解的范围内选择企业，这样对柏克夏所投资的企业就一直有高度的了解。他建议投资者仅在自己竞争优势圈内选股。但是这个竞争优势圈并不需要多大，而是在于投资者如何定义形成优势圈的参数。

根据巴费特的观察，投资的成功与否并非取决于你了解的有多少，而是在于你能否老实地承认自己所不知道的东西。投资人并不需要做对很多事情，重要的是要能不犯重大的过错。在巴费特的经验中，以一些平凡的方法就能够得到平均以上的投资成果，而主要是投资者如何把一些平凡的事，做得极不平凡。

其次，稳定的经营史决定着一个企业的发展前景。巴费特从不对复杂的企业报有兴趣。对于那些正因面临难题而苦恼，或者因为先前的计划失败，而打算彻底改变营运方向的企业，他也是敬而远之。根据巴费特的经验，报酬率高的公司，通常是那些长期以来都持续提供同样商品和服务的企业。彻底改变公司的本质，会增加犯下重大错误的可能。

巴费特认为，重大的变革和高额报酬率是难以交汇的。可是，大多数投资者都背道而驰。当许多投资人拼命抢购那些正在进行组织变革的公司时，巴费特却有自己独奇的观点，他说基于某种不可理解的原因，投资人往往被一些企业将来可能带来的好处的假象所迷惑，而忽略了眼前的企业现实。

因此，把精力花在以合理的价位购买

绩优的企业，远比以较低的价格购买经营困难的公司更为合算。

有了稳定的经营史，企业的长期前景还要看好。按巴费特的说法，经济市场是由一小群特许权的团体和一个较大的商品企业团体所组成。后者，其中的大多数是不值得投资的。他将小部分拥有特许权的团体，定义为是提供商品和服务的企业，而这些商品服务是：

1. 有消费需求的。
2. 无近似代替性产品。
3. 不要法律规范。

因为具有这些特点，能使有特许权的经销者可以持续提高其产品和服务的价格，而不用害怕会失去市场占有率或销售量。

而一般情形是，有特许权的经销者甚至在供过于求，以及潜能未完全利用的情况下，也能提高商品的价格。像这样的价格变动能力是这类经销者重要的特征之一。这使得他们获得较高的资本投资报酬率。

另一个重要特征是，有特许权的经销者拥有大量的经济商誉，这使得他们有较高的耐力去承受通货膨胀所带来的影响。仅观商品企业，所提供的产品多半是大同小异的。竞争者彼此之间没有太大的差别。

很多拥有特许权的经销者，也都拥有经济上的优势。最主要的优势是，它们拥有随时抬高价格，以及在投资资本上赚取高额利润的能力，其次是他们能够在经济不景气的时候生存。巴费特认为最好的情况莫过于犯了错误还能够获得高额报酬。他说：“特许权经销者能够容忍经营不善的失误，不当的管理会减少特许权经销者的获利能力，但不致于造成致命的伤害。”

而特许权经销者最大的弱势则是，其价值不会永久不变。他们的成功难免会吸引其他业者进入市场，竞争将会跟着发生。

代替性的产品跟着出现，各家商品之间的差异性也就越来越小。

在此竞争期间，特许权经销商将渐渐地退化成弱势特许权经销商，然后进一步成为强势的一般企业。最终，曾经拥有无限潜力的特许权经销商，会变成一般性的商品企业。当这样的情形发生时，良好的经营管理能力的价值和重要性将大为提升。特许权经销商可以在不当的经营管理下生存，一般的商品性企业却不能。

（二）经营定理

巴费特在考虑收购企业的时候，很重视管理阶层的品质。他对管理人员最高的赞美是：永远以身为公司负责人的态度作为行事与思考的准则。管理人员把自己看成是公司负责人，就不会忘了公司最主要的目标，即增加股东持股的价值。同时他们也会为了进一步达成这个目标，做出理性的决定。另外，巴费特对那些能看重自己的责任，完整而详实地向股东公开所有营运状况，以及有勇气去抵抗盲从法人机构，而不盲目地追随同僚行为的管理人员，也极为器重。

巴费特认为，凡是柏克夏所收购的公司，都必须有值得他依赖的德才兼备的管理人员。他所考虑的主要因素可归纳为以下几点。

1. 管理阶层是否理性？
2. 整个管理阶层对股东是否坦诚？
3. 管理阶层是否能够对抗“法人机构盲从的行为”？

管理人员在管理上的理性必须很强。分配公司的资本是很重要的经营行为。由于一段时间之后，资本的分配直接决定股东权的价值。巴费特认为，决定如何处理公司的盈余即转投资或是分股利给股东，是个涉及到逻辑与理性思考的严肃课题。

《财星》杂志的卡洛·露米斯曾这样评价巴费特：“认为理性是他经营柏克夏公司与众不同的一个特质，而这个特质通常是其它企业所没有的。”

怎样把握盈余与公司目前所处的生命周期的关系，是很重要的。随着公司的发展，其成长率、销售、盈余以及现金流量都会发生很大变化。在发展阶段，开发产品和建立市场要花去不少财力和物力。接下来就是快速成长阶段，公司开始获利，但快速的成长可能使公司无法负担，所以公司又通常不只保留所有的盈余，同时，也以借钱和发行股票的方式来筹措成长所需的资金。

当到了成熟期，公司的成长率减缓，并开始产生发展和营运所需之现金盈余。最后一个阶段就是衰退期。这个时期公司面临销售和盈余的双重萎缩，但仍继续产生过剩的现金。在成熟期与衰退期之间，特别是在成熟期阶段，公司常面临的问题是，应该如何处理那些盈余？如果把过剩的现金用在内部转投资上，而能获得平均水准以上的股东权益报酬率，即高于资本成本，那么就应该保留所有的盈余作转投资，这只是基本的逻辑罢了，如果用作转投资保留盈余比资本的平均成本还低，这么做就完全不合理了。

其投资报酬是在平均水准以下，但却一再产生过多现金的公司，可以有以下三种选择：

1. 它可以忽视这个问题，以低于平均的报酬率继续作转投资。
2. 它可以购买成长中的企业。
3. 把盈余发放给股东。

这几点就是巴费特判断管理阶层优劣的重要关键。不良的经营体系因缺乏理性思考，而运作不佳。

一般情况而言，管理阶层会在认为报酬率过低只是暂时的情况下，选择继续作转投资。他们相信以自己的能力，一定可以帮助公司赚钱。股东往往也会被管理人员的预测、公司情况的改善所迷惑。假如公司一直忽略这个问题，现金将逐渐被贬值，股价也会下跌。一个经济报酬率低，现金过剩，股价偏低的公司将会引来入侵者，而这通常是丧失经营权的开始。为了保障自身的利益，主管人员一定会采用第二个选择，即可以购买其他成长中的企业，促使公司成长。

公开收购计划可以令股东振奋，同时，也能阻止入侵者。然而，巴菲特对于那些需要靠收购以换得成长的公司持怀疑态度。原因有二，其一是成长需要付出极高的代价；其二是整个管理新的企业容易犯错误，而这些错误对股东来讲就是付出昂贵的代价。

针对这些情况，巴费特的观点则是，对于那些过剩现金不断增加，却无法创造平均水准以上的转投资报酬率低的公司而言，唯一合理且负责任的作法只有将盈余回归给股东。因此，有两个方法能使用，即提高股利，及买回股票。

要是股东手上有现金股利，就有机会寻找其他高报酬率的投资。表面上看，这似乎是个不错的作法，但也因此有许多的投资人把股利增加看作是公司营运良好的标志。巴菲特相信，只有当投资人拿着现金所作的投资，比公司保留盈余转投资的报酬率来得高的时候，这才是一件好事。

（三）财务定理

巴菲特用来评估经营效益和营运绩效的财务定律，都是根据典型的巴费特式原理为基础。他不太重视年度的营运绩效，而把焦点放在每 4 年或 5 年的平均值上。

他指出，创造营业收益所需的时间，通常不大可能与行星绕太阳一周的时间相吻合。他对于那些用以捏造辉煌业绩的会计手法更感到不耐烦。相反，他遵循以下几点：

1. 将注意力集中在股东权益报酬率，而不是每股盈余。
2. 计算“股东盈余”，以得知正确的价值。
3. 寻求拥有高毛利率的公司。
4. 每保留一块钱的盈余，公司至少得增加一块钱的市场价值。

首先，针对股东权益报酬率，一般而言，分析师由观察每股盈余来评定公司全年度的表现，在过去一年中，每股盈余是否增加？这个数据是否高到可以拿出来吹嘘？巴菲特认为，每股盈余只是一层烟幕。既然大多数公司都以保留部分上年度盈余，作为一种增加公司股东权益的手段，那么对于平均每股盈余这种表面的数据，又有什么好大惊小怪的呢？如果一个企业在每股盈余增加 10% 的同时，它的股东权益也增长了 10%，那就不足为奇了。巴菲特解释说，这和把钱存入银行后，就会获得利息没什么区别。

因此，巴菲特主张，成功的经济管理绩效，是获得较高的股东权益报酬率（没有不当的融资与会计上欺骗的方式等），而不只是在于每股盈余的持续增加。

巴菲特以股东权益报酬率，即营业盈余，与股东权益之间的比例，作为评估公司年度表现的依据。而要想使用股东权益报酬率这个数据，有必要对以下几方面进行调整。

首先，所有可出售的有价证券应该以成本计价，而不是以市价来计算。因为股市价格可以对特定企业的股东权益报酬率产生很大影响。比如，假如股票市场在一

年内狂涨，在此情况下，即使经营表现极好，股东权益报酬率还是会因股东权益的大量增加而减少。因为股东权益增加降低了其数值。相反，股价下跌会减少股东权益，这样，就算是不怎么样的业绩，看起来也会比实际业绩要好一些。

其次，投资者必须有能力控制那些会影响营业盈余的各种不寻常因素。巴费特排除了所有的资本利润和损失，以及其他任何可能增加或减少营业盈余的不寻常项目。他正努力设法独立划分出企业各种特定的年度绩效。他希望了解在拥有特定的资金可供运用的情况上，管理阶层能为公司创造多少的营业收益。他说，这是判定经营绩效最好的一个依据。

另外，巴费特相信，在负债少或无负债的情况上，企业能达成良好的股东权益报酬率。公司能借增加其负债比率，来提高权益报酬率。当然巴费特了解这个情况。但是为了提高柏克夏·哈斯威的股东权益报酬率而增加负债，对巴费特而言，这样并不好。他认为，好的企业或投资决策不需要其他举债的帮助，就可以产生令人满意的经营成果。此外，高负债的公司在经济衰退期间非常容易受到伤害。他宁愿在财务品质上犯错误，也不愿意以增加债务的方式拿柏克夏股东的福利冒险。

尽管巴费特的态度有些保守，但是他在借资的时候并不畏惧。与其在急需用钱的时候才去借款，他宁可在事先预知有款需求时，就开始行动。他指出，如果在决定收购企业的时候正好有充裕资金，那是最理想的。可是经验告诉他，情况总是刚好相反。货币供给宽松会促使资产价格上涨。紧缩银根，利率调高则会增加负债的成本，同时压低资产的价格。在低廉的企业收购价格出现的同时，借款的成本（较

高的利率费用）很可能抵消此机会的吸引力。正因如此，巴费特认为公司应该将它们的资产与负债分开，进行个别管理。

先借款以求将来可以用在绝对好的商业机会上的经营哲学，虽然会导致短期盈余的损失。但是，巴费特只有在有充分的理由相信，收购企业之后的盈余可以超过偿还贷款所需花费的利息费用时，才会采取行动。此外，由于吸引人的商业机会并不多，巴费特则希望柏克夏随时都有万全的准备，对于怎样的负债比例才是适当的，巴费特却保持沉默，他这样做是可以理解的。不同的公司依据自己的现金流量，而有着不同程度的举债能力。而巴费特所要强调的是，好的企业应该能够不靠举债，就可以赚取不错的股东权益报酬率。

针对股东盈余，巴费特提出忠告，他说，投资人应该了解会计上的每股盈余只是评估企业经营价值的起点，绝对不是终点。而首先要知道的是，并非所有的盈余都代表相同的意义。那些必须依赖高资产以实现获利的企业，倾向于虚报公司盈余。因为高资产的企业必须向通货膨胀付出代价，这些企业的盈余通常只是虚无缥缈的虚幻。故此，会计盈余只在分析师用来估计现金流量时才用。

巴费特还忠告说，即使是现金流量也不是度量价值的完美工具，相反，它常常会误导投资者。现金流量是一种适合于用来衡量初期需大量投资资金，随后只有小幅度支出的企业，如房地产业，油田以及有线电视公司等。相反，制造业需要不断的资金支出，若使用现金流量就无法得到准确的评估结果。一般地讲，现金流量的习惯定义是，税后的净值加上折旧费用、耗损费用，分期摊还的费用和其他的非现金支出项目。按巴费特的解释，此定义的

问题出在它的遗漏了一个重要的经济因素，即资本支出。公司必须将多少的年度盈余花费在购置新的设备、工厂更新及其他为维持公司经济地位和单位产品价格所需的改善费用上？根据巴费特的说法，大约有95%的美国企业所需的资本开销，大约等于该公司的折旧率。他说：“你可以将资本支出延迟一年左右，但是若长期下来仍然没有做出必要的支出，交易必然会减少。这项资本支出与公司的劳工与设备上的支出一样，都是企业营造所需的费用。”

（四）市场定理

企业定理、经营定理及财务定理，都围绕着一一点，即是否购买该公司的股票。任何处在这个决策点的人都要衡量两个因素：这家公司的实质价值以及价格吸引人的程度。

股市直接决定着股价。而股票的价值则由分析师来决定，他们在衡量过去各种有关公司的营运、经营管理及财务特性等已知资讯后，做出判断。股票的价格与其价值并不一定相等，有效率的股市，股票价格将会立刻反应出各种有利的讯息。当然现实状况并非简单如此。证券的价格会受到各种因素的制约和影响，在公司的实质价值附近上下波动，而且并非所有的涨跌都合乎逻辑。

就理论上而言，投资者的行动取决于股票价格和实质价值之间的差额，如果公司股票的市场价格低于该公司股票的实质价值，一个理性的投资者应该会购买该公司的股票。反之，如果股票的市场价格高出它的实质价值时，则投资者不会考虑购买。随着公司经历各个不同发展阶段，分析师依各阶段的特性、以市场价格为比较基准，重新评估公司股票的价值，并以此决定是否买卖及持有股票。

总之，理性的投资者应具有两个必不可少的因素：

1. 企业的实质价值如何。
2. 是否可以在企业的股价远低于其实际价值时，买进该企业的股票。

就传统而言，评估企业价值，有三种普遍的方法：清算法、永续经营法及市价法。清算法，是指变卖企业所有的资产后产生的现金，并扣除所有负债后的净值。运用清算法，并不需要考虑企业未来的获利盈余，因为假设该企业不再继续存活，永续经营法则对股东可以预期得到的未来现金流量进行预测。这些未来现金流量会以适当合理的利率，折算成目前的现值。当未来的现金流量难以估算的时候，分析师通常使用市价法，即与其他相类似的公开上市公司做比较，运用适当乘数计算出企业的价值。

巴菲特认为，最好的方法是企业的价值等于运用适当的贴现率，折算预期在企业生命周期内，可能产生的净现金流量。

巴菲特强调，企业价值的数学计算是非常重要的，类似评估债券价值的模式。债券未来的现金流量可分成每期息票支付的利息，以及未来券到期发回的本金两部分。如果把所有债券息票的利息加起来，且以适当的利率折现，就可以得到债券的价格。为了要决定企业价值，市场分析师估计在未来的一段期间内所能产生的“息票”折现到目前的现值即为公司的价值。

巴菲特指出，只要加入适当的变数、现金流量和适当的贴现率，决定公司价值就很简单。如果他对预测评估企业未来现金流量没有十分的把握，他就不会试着去评估一个公司的价值，这是巴菲特处理事情的特点。

在学术方面的争论是，比较适当的贴

现率会是无风险利率（长期债券利率）加上股票的风险贴水，以反映出公司未来现金流量的不确定性。虽然巴菲特承认在利率下跌的时候，他会更倾向于小心谨慎应用此一长期利率，但他不会增加风险贴水到他公式里的原因很简单，只是为了要避免风险而已。首先，巴菲特拒绝购进那些有负债问题的公司，来避免与债务有关的财务风险。其次，将注意力集中在盈余稳定且可预测的公司上，可以降低投资风险。他说：“我将确定性看得很重要。如果你这么做，则所有造成风险的因素对我而言都没有意义。风险来自你不知道自己在做什么。”

巴菲特指出，所有这些简捷的投资测试方式，都不足以决定一个投资人是否真的购买到了值得购买的企业和的确以获取价值为目的，来操作他的投资，无论企业能不能成长，在盈余上显示出的是起伏不定或者是稳定的状态，或拥有相对于目前盈余与帐面价值过高或过低的价格，投资者当以折现后现金流量最便易的公司，作为投资决策的根据。

然而，将注意力集中在容易了解，和具有持久的经济力量基础，并把股东放在第一位的管理者所管理的公司，并不能保证成功。首先，他必须以合理的价格购买，同时公司必须符合他对企业的希望，巴菲特说，如果我们犯了错误，就是因为下列三个地方出了问题：

1. 我们所支付的价格；
2. 我们所参与的经营管理；
3. 企业未来的经济状况。

而错误的估算最常发生在第三个问题上。这意思是说，不但要辨认出可以赚得高于平均收益的公司，还可以在价格远低于其实质价值时，购买这些企业。格兰姆

曾教导巴菲特，“只有在价格与价值之间的差异高过安全边际的时候，才购买股票。”

而安全边际的原则以两种方式协助了巴菲特。

首先，使他避免受到价格上的风险。如果巴菲特所计算的企业价值，只稍微高于它的每股价格，那么他就不会购买该公司股票，巴菲特推论道，如果公司的实质价值因为他错估未来的现金流量而有些下降，股票价格终究也会下跌，甚至低到他所购买的价钱。但是，如果存在于购买价格与公司实质价值之间的差价足够大，则实质价值下跌的风险也就比较低。比如，假设巴菲特以实质价值的七五折购买一家公司，但在随后的发展中，该公司的价值下跌了 10%，他起初的购买价格仍然会为他带来适应的报酬率。

安全边际原则所提供的一些机会，使我们可能获得极佳股票报酬率。如果巴菲特准确无误地辨别出一个拥有高经济报酬率的公司，长期之后该公司的股价将会稳定地攀扬，反映出它的报酬率。股东权益报酬率持续维持在 15% 的公司，它的股价的上涨程度将会超股东权益报酬率 10% 的公司。不仅如此，由于使用安全边际，如果巴菲特能够在远低于实质价值的价格下收购这个杰出的企业，柏克夏将会在市场进行修正的时候，额外地赚一笔钱。巴菲特说：“交易市场就像上帝一样，帮助那些自助者。但是和上帝不同的是，交易市场不会原谅那些不知道自己在做什么的人。”

巴费特的这个比喻，对于投资者而言，是极为准确的。投资虽作为一门学问存在着，而巴菲特却深入浅出，一针见血地道出了其精髓所在。

在巴费特的投资哲学体系中，最明显

的特点是他极清楚地了解领悟到，拥有股份就是拥有企业，不是仅仅拥有一张纸。巴费特强调，不了解公司业务的营运情形，包括该公司提供的产品与服务、劳资关系、原料成本、厂房设备、资本转投资的需求、库存、应收款项和营运资金需求等，就贸然购进股票，是极其不合理的行为。这种心态反映在企业管理阶层与股东对分红的态度上。本杰明·格兰姆在《聪明的投资人》结束语里写道：“最聪明的投资方式就是把自己当成持股公司的老板”，巴费特说：“这是有史以来关于投资理财最重要的一句话。”

拥有股票的人可以选择成为企业的所有人，或者只当自己持有一些可以交易的有价证券。认为自己只是拥有一张纸的股票持有人通常都不在乎公司的财务状况。在这些人眼里每天涨涨跌跌的股市成交价，比公司的损益表和资产负债表更能够正确地反映股票的价值，他们买卖股票就像是掷骰子一样。巴费特认为，一般股票的持有者与企业经营者之间是密切相关的，两者应同等看待企业的所有权。巴费特特别强调说：“因为我把自己当成是个企业经营者，所以我成为更优秀的投资人。因为我把自己当成是投资人，所以我成为更优秀的企业经营者。”他所言正反映出他的经营投资的主导思想。

而对于购买什么类型公司，巴费特说：“首先我会避开那些让我缺乏信心的一般商品企业和经营管理阶层。我只购买我所了解的公司类型。而那些公司多半具有良好的体质，以及值得信赖的经营管理阶层。而且好的企业不一定都值得购买，但是我们可以自其中选择适合的投资对象。”

（五）长效稳固定理

巴费特的投资经验提醒人们，只要专

注于持有少数几种股票，就可以大大降低投资风险。

巴费特忠告人们，当大企业有暂时性的麻烦或股市下跌，并创造出有利机会，就应该毫不犹豫地买下这些大企业的股票。在柏克夏·哈斯威的大宗投资有华盛顿邮报公司、CEICO 企业、首都/美国广播公司、可口可乐公司。这几家大型企业，都拥有很强的经济潜力。巴费特把它们比做柏克夏·哈斯威坚实的保障。而且他一旦投入了资金，就不想放弃，他认为针对这类企业，应持有永久性的普通股，这是一种决定公司命运的重要抉择。

华盛顿邮报公司是一家综合性媒体，包括报纸、电视广播、有线电视系统和杂志。

巴费特看好该家公司，也许与他的偏好有关系。巴费特的祖父曾经拥有并且编辑《克明郡民主党报》，是一份内布拉斯加州西点市的周报，他的祖母在报社帮忙并做排字工作，他的父亲在内布拉斯加州念大学时曾在《内布拉斯加州人民日报》兼职。巴费特本人也曾是《林肯日报》的业务主任。

巴费特买下的第一份报纸是《奥玛哈太阳报》，并从中学到一些报纸经营知识。在开始投资《华盛顿邮报》之前，他已经有 4 年经营报纸的经验了。

当然，巴费特看好华盛顿邮报公司，并不单凭主观感性来决断，而是用很理性的目光审视后，具体地了解并掌握了公司的历史，经营情况及长期前景的潜力大小，最后才抉择的。

1973 年，巴费特向该公司投资 1000 万美元，到 1977 年他的投资又增加到了 3 倍，到 1983 年已投入 4.4 亿美元。而华盛顿邮报公司向柏克夏的回馈已远远超出其

投资数额，使柏克夏收益甚丰。

CEICO 企业是一个保险组织，这家公司是巴菲特又一大宗投资公司。

巴菲特对保险业是相当熟悉的，因此他极了解保险业的经营运作。当巴菲特看到 CEICO 公司即将破产之际，他决然投资，以平均每股 318 美元的价格买进 1294308 股。当时是 1976 年。到了 1980 年之前，柏克夏又对 CEICO 公司增加 4700 万美元的投资，1980 年更猛增到 1.05 亿美元，截止目前，柏克夏向 CEICO 公司增加股金为 17 亿美元，CEICO 公司也就成了柏克夏的第二大投股公司。多年来柏克夏在该公司中的地位稳步上升，如今拥有的股份为 48%。

首都/美国广播公司是一家媒体通讯公司，它的资本额为 11 亿美元，拥有和经营电视、广播网、广播电台，同时也为有线电视节目公司制作节目录相带，另外还发行报纸及各种报刊图书。

巴菲特比较了解这家公司的经营历史，并看好其远景，便放出 10 亿美元购买该公司的股票，到 1993 年又增至 12 亿美元，他相信首都/美国广播公司的长期效应是对柏克夏丰盈的回报。

1988 年，巴菲特向可口可乐公司投资 1400 万美元，购买该公司的股票，在 1993 年，增加到 41 亿美元。而柏克夏仅到了 1989 年年底就从可口可乐的收益中获得 7 亿多美元的盈利。

柏克夏·哈斯威仅此四项持股就占了整个投资组合的 76%，而这些公司为巴费特的成功提供了很重要的条件。也就是说巴菲特真正成功的投资典型就是这些长效企业了。它们能使柏克夏·哈斯威稳中求胜，不断创收。

巴费特的忠告

巴菲特对投资者提出如下忠告：

1. 当人们因贪婪或者受到惊吓的时候，他们时常会以愚蠢的价格买进或卖出股票。……某些股票的长期价值是取决于企业的经济发展，而不是每天的市场行情。

巴菲特年纪尚轻时，就已能很快地抓住购买个别股的投资行为，与预测一般市场走势的投机行为之间的差异，购买股票，需要具备某些会计上和数学上的技巧，而要理清市场价格的起落不定，又需要投资人控制自己的情绪起伏。在巴费特的投资生涯中，已能不被股市情绪的力量所左右。

因为市场是由投资人组成的，情绪比理性更为强烈，惧怕和贪婪使股价在公司的实质价值附近震荡起伏。

巴菲特提醒他的股东，成功的要点是必须具有良好的企业判断力，和保护自己不受市场先生所掀起的狂风所害。

巴菲特并不会因市场价格情况的变化，而停止收购的行为。虽然偏高的市场价格可能使得诱人的交易减少许多，但他还是能够发现吸引他的公司，然后收购它的股票。他写过一篇文章《在股市已经一片看好声中，你将付出很高的价格进场》。他不预期股票市场的涨跌。他的目标不过分，甚至平庸。

他说：“我们只是设法在别人贪心的时候保持戒慎恐惧，唯有所有的人都小心谨慎的时候我们才会勇往直前。”这种超人的逆向思维造就了他。

当然，了解其他大多数人的想法，并不能够代替自己本身的思考。他认为想要获得大量收益，你就得小心评估各个公司在经济面上的基本体质。热衷于目前最流行的投资方式或情报，无法保证你一定成

功。

这又是一个选择的问题。投资股票很像我们人生的过程，关键在于选择中把握时机。

2. 投资人总想要买进太多的股票，却不愿意耐心等待一家真正值得投资的好公司。每天抢进抢出不是聪明方法。……近乎怠惰地按兵不动，正是我们一贯的投资风格。

大家知道，巴费特之所以能够成功地管理柏克夏的投资组合，多半要归功于他的“以静制动”的能力。大部分的投资人都很难抵抗诱惑，不断地在股市里抢进抢出。但在他的想法里，买进一家顶尖企业的股票然后长期持有，比起一天到晚在那些不怎么样的股票里忙得焦头烂额绝对是容易得多。

他曾打过一个比方：“投资人应该假设自己手中只有一张可以打 20 个洞的投资决策卡。每一个投资，就在卡片上打一个洞。相对地，能够作投资决定的次数也就减少了一次。”

巴费特认为，从财务利益的观点来看，他这种长期持有的策略，比起那些强调抢短线的投资方式更为有利。他这样解释：

假如我们做了一个每年成长一倍的一块钱投资，如果我们在第一个年度结算时出售，我们的净收益为 0.66 元（假定累进税率为 34%）。如果我们继续以每年加倍的速度投资，并不断出售和支付税金，然后将收益转投资，20 年后我们的获利是 25200 万美元，所支付的总税金为 13000 美元。

但是如果我们购买了这项每年成长一倍的一块钱投资，然后握在手中 20 年都不动，那么在 20 年后，总收益将高达 692000 美元，所付的税金则为 356000 美元。

巴费特认为集中持股可以降低风险。他说：“随年岁增长，我越发相信，正确的投资方法是把大量的资金，投入到那些你了解，而且对其经营深具信心的企业。”他对手中持股的涨跌与市场股价指数表现的比较，可说是毫不关心。他知道，只要企业本身拥有杰出的营运绩效，总有一天这样的绩效会反映到股票的价格上。

这对我们炒股的大多数人来讲，能不能算是忠告呢？

3. 因为我把自己当成是企业经营者，所以我成为更优秀的投资人。因为我把自己当成是投资人，所以我成为更优秀的企业经营者。

按照巴费特的说法，全面收购一个企业与购买该企业的股票，基本上是没有差别的。巴费特说：“我们在投资的时候，要将我们自己看成是企业分析家，而不是市场分析师或总体经济分析师，更不是有价证券分析师。”

他认为投资的成功与否并非取决于你了解的有多少，而是在于你能否老老实实地承认自己所不知的东西。“投资人并不需要做对很多事情，重要的是要能不犯重大的过错。”

巴费特告诫人们，如果让最精明、最有能力的管理者在一个漏洞百出的公司工作，他们也起不了什么作用。不管公司的经营管理是多么地令人印象深刻，他绝不会把投资放在这群“人”的身上。

他说：“以一个名声卓著的经营管理者去拯救一个经济体质欠佳的企业，结果必然是徒劳无功。”

他主张成功的经济管理绩效，是获得较高的股东权益报酬率，而不只是在于每股盈余的持续增加。巴费特比较喜欢以股东权益报酬率——营业盈余与股东权益之

间的比例，做为评估公司年度表现的依据。

在巴费特的投资哲学里，最明显的特色是他清楚地了解到，拥有股份就拥有那家公司，而不只是拥有一张纸。

他最相信本杰明·格兰姆的一句话：“最聪明的投资方式，就是把自己当成持股公司的老板。”巴菲特认为：“这是有史以来关于投资理财最重要的一句话。”

通常那些持有股票的人可以选择成为企业的所有人，或者只当自己持有一些可以交易的有价证券。认为自己只是拥有一张纸的股票持有人，通常都不在乎公司的财务状况。

他认为一般股票的持有人和企业经营者这两个角色是密切相关的，两者应同等看待企业的所有权。

4. 只要企业的股东权益报酬率充满希望并令人满意，或管理者能胜任其职务而且诚实，同时市场价格也没有高估此企业，那么我相当满足于长期持有任何证券。

本·格兰姆当初曾告诉过巴菲特：“短期来看市场是个投票机器，但长期看则是个秤重器。”巴菲特与一般炒股不同的是，他更有耐心，乐于忍耐。

他不赞同“只要有利润，你就不会破产”。认为这是愚蠢的建议。

费歇告诉他：你手上握有的投资（股票）一定要比现金好，否则就不是一个好的投资。

在投资华盛顿邮报公司时，他说：“一份强势报纸的经济实力是无与伦比的，也是世上最强势的经济力量之一。”

他相信拥有一份报纸，就好像从城镇里每一个想制作报纸广告的企业中，独占刊登广告权一样。

除了一些独占特性外，报纸也有很高经济商誉价值。如同巴菲特指出的，发行

报纸所需要的资本很少，所以能轻易地将销售量转成利润。它的前景是光明的。

巴菲特曾告诉人们，一份三流的报纸也能赚得相当的利润，因为市场对报纸并不要求很高的标准，完全是经营者的自我要求。

只要认为有前途，巴菲特就决心投资。他曾充满自信地说：

“我的工作目标是使公司业绩起死回生。”

巴菲特喜欢公司的方针是“投资是为股东经营高报酬率的企业”。

5. 我决不会丢掉我所熟悉的投资策略，尽管这方法现在很难在股市上赚到大钱；但我不会去采用自己不了解的投资方法，这些方法未经理论验证过，反而有可能产生巨大亏损的风险。

巴菲特的这段忠告显示了他在股票投资时的那份特有的沉稳、冷静。这段话也许对于那些只看中股票利润而忽视风险的投机者来说，无疑很不适用。甚至巴菲特也承认股市是“赌场”，但赌场同样需要知己知彼，因为大家都想“百战不殆”。

巴菲特早年在哥伦比亚大学商学研究所读书时，受教于著名的本杰明·格兰姆。格兰姆一向强调了解一家公司实质价值的重要性。他相信正确计算出这个价值，并以此为参考购买股票的投资人，能事半功倍，获得较好的利益。这套教学方法和理论，引起了巴菲特的高度兴趣，使巴菲特对企业数字有较强的敏锐度。

巴菲特在以后的股票生涯中，形成了自己独特的经营方式，“不以物喜，不以己悲”，用简单实用的方法获取了一笔又一笔的利润。

无疑，股市上的人们都很“急”，但要量力而行，找出一套属于自己的炒股方

法，不人云亦云。巴菲特还说：“我们的投资将以实质价值而非热门股作为投资的选择基础”，并保证“将会尝试减低长期的资本损失。”总的说来，他是“拒绝投机”的。

“我不会因只为了要让我们公司的获利率增加一点，而去关掉一个利润低于正常值的事业”。“我也觉得即使是一家有超额利润的公司，也不该资助一项在将来有重大亏损的投资活动。”

6. 当市场供应量不足的时候，我们加入大的供应量，而当市场供应充裕的时候，我们便较少地参与竞争。当然，我们不是因为要做稳定剂而遵循这个政策，我们只是相信它是最合理、最有利的企业经营方法。

依照巴费特的经营作风，在任何年度，他愿意承保保额为去年五倍，或只有五分之一的保单。他希望公司一直能承保大量的保单，但价格必须合理。如果价格非常的低廉，只要有小额交易他就非常满足了。他的这种承保哲学现在已被许多企业和投资者所肯定。

另外一层的涵义中包含了“知足长乐”的思想。在股票市场上，做到这一点是非常困难的。很多炒股人都心“贪”，当钞票在眼前浮动时，他们忘掉了见好就收，结果会反而造成损失。巴费特的难能之处是头脑冷静。知道什么时候把拳头打出去，什么时候再把拳头收回来。

7. 在任何可以选择的时机里，我只是寻找一些税后投资报酬率最高的投资。

这些年来，巴菲特成为投资界最著名的投资者。因为他冷静、沉着，在股票市场作出了许多明智的决定。

在选择固定收益时，他会考虑短期票券、中期债券、长期债券和套利组合。他在投资不同的项目时，并没有特别的喜好，他只是寻找一些税后投资报酬率最高的那种投资。

巴菲特自认为购买 WPSS 债券比他预期的要好很多。

他说：“虽然 WPSS 的投资经验是愉快的，但仍不会改变我们对长期债券负面的看法，这件事使我们对于高风险的证券有些经验，而这些危险证券在市场上总是负面的评价居多，市场已经对这件事产生错误的评价。”

到了 80 年代，新发行的垃圾债券泛滥于整个市场，使得高利债券变得不值钱。巴菲特说：“那些既粗心大意又不肯动脑筋的人，卖出了堆积如山的垃圾债券。”这令他忧心忡忡。

巴菲特向人们解释套利风险时说：“为了评估套利风险，你必须回答 4 个问题，即股票市场中，预期事件发生的机率有多大？你的现金可允许被套牢多久？有什么释出股票的机会——比如说竞争性的购并报价？因为反托拉斯法的限制，或筹措资金的技术问题等，当预期事件未发生时，你要如何处理？”

这显示了他作为一个股票投资专家的卓越远见。

十六、金融巨鳄：乔治·索罗斯

个人简介

乔治·索罗斯，1930年出生于匈牙利布达佩斯市一个犹太中上等家庭。父亲是世界语学者，母亲是犹太富商的独生女，他们对索罗斯的成长影响极大。索罗斯后来说自己以父亲为师，信奉母亲的哲学。父母分别于1956年、1968年逝世。

1944年德军占领匈牙利，残酷屠杀犹太人，索罗斯一家躲藏在地窖里而幸免于死。这一年的生活教会了索罗斯生存的艺术。1945年，他回到学校读书。1947年秋天，索罗斯只身来到英国，1949年进入伦敦经济学院学习，仅用两年时间就完成学士学位课程。1953年他获得学位后到北英格兰的一个海滨胜地做手提袋销售员。1956年索罗斯带着5000美元来到美国纽约，进入F·M梅叶公司工作，1959年再进入维特公司，1961年成为美国公民并于同年和德裔姑娘安娜莉结婚。1963年他再到爱霍德·布雷彻尔德公司工作，这是一家主要经营外国证券贸易的美国公司。1967年他成为该公司研究部主管。同年，他在华尔街建立了第一期海鸥投资公司，1969年他用自己的25万美金建立第二期海鸥投资公司获得成功，吸引了许多美国富豪的投资。

1973年索罗斯与助手罗杰斯从爱霍德公司辞职，建立索罗斯资金董事会，做股票投资以及证券、日用品、公债等生意，赢得了很多顾客。1974年，索罗斯通过军工企业的股票开始大发财，并购买了诺斯罗普公司、联合飞机公司和格拉曼公司的

股票。1975年初，资金董事会向供给电子装备的工厂进行投资获得巨额利润，开始在华尔街北区中引人注目。1979年索罗斯将公司更名为量子公司。1980年底，公司资产达3.81亿美元。1981年索罗斯被《公共机构投资者》杂志称为“世界上最大的金融经营者”。但这一年是量子公司最糟糕的一年，公司利润下降了22.9%，直到1982年才开始好转，并与吉未·马龟兹经营的IDS进取公司合并。合并后的公司收获颇丰。1984年底索罗斯把注意力转向英国。1985年因里根政府实行美元贬值命令，量子公司大量购买马克和日元，一夜之间赚了4000万美元，公司资产达到10.03亿美元。1986年底发展到15亿美元。1994年索罗斯公司管理着110多亿美元。索罗斯成为世界金融界的大亨，全世界金融的巨手。他曾引起过东南亚金融危机的到来。

索罗斯既是一位超级资本家，又是股市天才、业余哲学家和慈善家，是一位可以影响世界经济的人物。

股市寻“金”

20世纪60年代末，乔治·索罗斯进入了大金融联盟。

为了在这家公司中谋求一个更重要的领导职务，索罗斯想说服爱霍德·布雷彻尔德公司的老板，在海外建立两个投资公司，并让他来进行管理，他获得了成功。

首先是第一期海鸥投资公司，始建于1967年。这是一家在华尔街享有盛誉的长期投资公司，顾客作为投资者，当然希望

有看涨的行情。

其次是第二期海鸥投资公司，带有套头交易性质，创建于 1969 年。它是以这样一种形式组织起来的：为了购买各种金融证券，包括股票、公债和通货。索罗斯可以使用股票、公债作为辅助手段。起初，索罗斯是用他自己的资金建立此公司的，仅仅只有 25 万美金，此后不久，索罗斯所认识的欧洲大款们便倾入了 600 万美金的巨资。

25 万美金。

这就是索罗斯好运的开端。

与柏荣·文首次会晤是在 1968 年。当时文是爱霍德·布雷彻尔德公司一家客户在华尔街公司的一名部门经理。文的这家公司与日本过从甚密，在那里，股市行情呈下迭趋势，然而，却没有人真正掌握了日本经济的状况。文听说有个叫乔治·索罗斯的人，对日本的情况极为熟谙，于是便邀请他畅谈，准备洗耳恭听。

在当时，这就是索罗斯的最大优势。和美国大公司的其他人相比，他对经济形势的了解要广泛深刻得多。

特别打动文的是，索罗斯提出了关于建立海外套头交易投资、排斥美国客户的大胆设想。当然，索罗斯除外，因为他也是美国公民，但根据投资规则他是能够被允许成为一名成员的。索罗斯这样做，正像他以往一样，是一种职业性的冒险。因为在 60 年代末，美国人把套头交易投资引入海外投资，作为他们业务量的一部分，这仍然是十分新奇的。索罗斯却敢为人先。

许多美国富豪都极想投资第二期海鸥投资公司，但索罗斯却不需要他们参与。他知道自己能吸引那些自命不凡的欧洲客户，尽管他们性情轻浮，而极大的税收利益则取决于他们的忠诚。果然不出所料，

他吸引了大批国际性的追随者，包括欧洲的、阿拉伯的和南美洲的富豪。他在纽约总部建立了这家投资公司。和其他许多海外投资公司一样，第二期海鸥投资公司以荷兰统治下的安的列斯群岛中的库拉索岛为基地，在这里可以逃避两种税：证券与汇兑委员会的复查税和资本增殖税。

套头交易投资，在 20 世纪 60 年代末还鲜为人知，更没有人理解。在 1957 年，沃伦·巴菲特踌躇满志地实施他的套头交易投资。但是，到 1969 年索罗斯着手套头交易投资时，世界对这种投资几乎还是一无所知。当然，到本世纪 90 年代情况已发生了变化。

乔治·索罗斯因此成了所有套头交易投资者中最大的领袖。

索罗斯是套头交易投资领域的先驱，这个领域利润的潜力是极为可观的。他也是首先使用所谓派生物的有争议的金融证券的人，这些派生物与套头交易投资群体紧密相关。

套头交易投资是 1949 年由亚历山大·温斯诺·琼斯发明的。琼斯曾是新闻记者和大学教师。因为注意到一个组织的某些部分运行得很好而另一些部分运行较差，琼斯设计了投资限度。一个股市行情看涨的投资者可能会增加他原有 80% 资产的投入，而缩减对其余 20% 资产的投入。一个股市行情看跌的投资者可能会缩减对原有 75% 资产的投入，而增加对其余 25% 资产部分的投入。减少投资风险是十分重要的。

一开始，套头交易投资仅限于股票，买进或抛出类似的证券，以期全面赢利。经过一段时间以后，残存的套头交易投资在其他领域四处寻找自己的投资机会。

在 20 世纪 60 年代中期，一些套头交易投资引起了传媒的注意，但是 1970 年以

后，利润开始减少。随着 1971 年允许汇率浮动决定的作出，利润又开始回升。但是，许多套头交易投资公司在 1973—1974 年跌风笼罩下的市场中夭折了。此后的十年，套头交易投资一直处于低谷。

在 80 年代末和 90 年代初，使得套头交易投资突飞猛进、也使得乔治·索罗斯上升为世界级投资者地位的原因——就在于增加美国的出口，以及 1985 年欧洲银行作出的降低美元汇率的决定（美元下跌使得美国出口品更为便宜）。美元被压低，给流通领域的贸易以新的刺激。索罗斯和其他套头交易投资的经理很快从中受益。

如果索罗斯缠住欧洲不放，很可能他只不过是一个目光敏锐、精明能干的金融家，而不会成为一个杰出人物，一个特别的专家，众多的在金融市场拼命赚钱者中的一员。但是，在美国，索罗斯是极为出类拔萃的，关于欧洲金融的渊博背景知识使他如虎添翼。他的极大优势便在于他在欧洲和其他地方的各种各样的信息资源，他运用这些资源来分析金融和政治事件与世界金融市场的密切关系。

在 60 年代末期与索罗斯共事的亚瑟·勒鲁解释说：“乔治很早就指出，人的思维必须带有全球性而不能带有狭隘的地方性，你必须了解此地发生的事情将会给其他地方带来什么影响。因此，通货并不那么至关重要。他需要的是以不同渠道得来的基本信息和在头脑中对它们进行加工，然后，他会提出一套在长时间内行之有效的方案。”

纽约银行的分析家勒鲁，在 1967 年和 1968 年曾经是爱霍德·布雷彻尔德公司大献殷勤的对象，可是他一开始就否决了索罗斯的两个提案。直到 1969 年初，他才最终同意。在爱霍德公司里，他起初是索罗

斯的助手，协助他管理这两个投资公司。此后两年多时间，他们一直并肩工作。

为索罗斯工作是十分紧张却又使人着迷的，在那两年中，市场发生了深刻的变化，更增添紧张和戏剧色彩。勒鲁回忆说：“乔治是个严厉的监工，迫使你很投入地工作。他能控制让我眼花缭乱的世界。他甚至可以从事发生在 A 地事件中出现的预料它在 B 地的影响。我不能把握它们的内在联系，因为我和他不是同一个层次上的人。在宏观上，他是我所见过最优秀的投资家，至于微观领域，他并不十分投入，似乎没有发挥他的潜力。”

再谈谈索罗斯的其他方面。在公司里他与与众不同。甚至在华尔街地区，他也独具特色。他总是处于思考之中，思考一些重大问题，他使用十分简洁的语言，大多数同事捉摸半天才能明白他的意思，甚至勒鲁也不得不略加思索。他的文风也别具一格，“我没有料到的是乔治那个性突出的文笔，我们风格迥异，我习惯于写关于总消费量的报告，而乔治的文风是很书面化的。”

乔治·索罗斯是杰出人物，是办公室的知识分子，见多识广，给人印象深刻，但谁能理解他呢？

索罗斯着手写作《点石成金》大概是此时。1969 年，他要求勒鲁读读其中的五章。“我一个字也没有读懂。”勒鲁解释道，他认为这并不是由于他智商低下，而是由于索罗斯文字表达能力问题的原因。他想从书中找到索罗斯这种理论的概要，结果让他大失所望。

书中“反馈”一词很让他费解，他特意去翻过字典。25 年之后，也就是 1994 年春，勒鲁承认：“对这个词我至今不解，我不知道他试图引申出什么意思。”

由于和索罗斯关系亲密，勒鲁给他提过一些友善的建议。“如果你给一个不如你的人提建议，大多数人总会接受。乔治也不例外。”

勒鲁知无不言，他很率直地对索罗斯说：“你要准确表达你的思想总得费九牛二虎之力。”

和亚瑟·勒鲁一家的交往，也许对索罗斯的一生产生了深远影响。尽管他们不象他那样声名显赫，但他不可避免地要同他们交往。而要和他们交往，他就不得不把自己的思想表达得更为清晰。这正是亚瑟·勒鲁试图告诉他的，这是一种很坦率而又友善的信息。乔治，找一个编辑。找一个人把你那些思想用通俗的英语表达出来。

乔治·索罗斯不愿意听到这些话。正因如此，那些应邀参加索罗斯作品评论的人，大多回避。他们很清楚，既然他不愿听，又何必自寻烦恼，惹得他生气呢？

不管是否有人能象亚瑟·勒鲁那样，领会“反馈”一词的确切含义，乔治·索罗斯认为已经是在市场中检验自己理论的时候了。这些理论能让他在竞争中取胜，他对此满怀信心。

“我在有把握的地方投资，我不会改变投资计划。我充分运用我的聪明才智。令人十分惊喜的是，我发现那些抽象的理论，操作起来竟然得心应手。如果说这些理论说明了我成功的原因，或许有些夸张；但毫无疑问它鼓舞了我。”

索罗斯在第二期海鸥公司仔细观察的第一家分公司是房地产信托投资公司。

1969年，在一份广为流传的文件中，索罗斯分析了进行房地产信托投资的优势，这为他赢得了良好的声誉。感觉到了由急速发展而后衰落这一进程，索罗斯把房地

产信托投资业的运行周期比作一部三幕剧，正确地预料了它将经过暴涨，然后较长时期的保持，直至最终破产。他得出结论：“第三幕至少要在三年之后，我买进这些股票很保险。”这表现他极强的预测力。果然，他赢得了丰厚的利润。正如他所料，到1974年，房地产信托投资已度过了它的鼎盛时期，索罗斯开始抛售股票，获利100万美元。这些早期用以验证他市场理论的活动，极大地鼓舞了索罗斯。

在60年代末，索罗斯把他的理论也运用于市场繁荣的集团公司，他承认：“在上升阶段和下滑时期”他都赢利。起初，他注意到高科技公司狂潮迭起，利润膨胀，对社会事业性投资者很有吸引力。索罗斯认为那些“赌博性投资经营者”的偏见可能会抬高集团公司的股票价格。他大量购进。后来，当狂热过后，他抛售集团公司的股票，利润相当可观。

1970年，索罗斯和吉米·罗杰斯携手合作。罗杰斯是耶鲁大学1964年的毕业生。他是在阿拉巴马州的德马波利斯地区发迹的。

索罗斯和罗杰斯，多好的一对投资合作伙伴，甚至是华尔街地区最好的一对。

罗杰斯曾经在英国剑桥大学学习政治、哲学和经济学。给索罗斯的印象是：他是一个亲英分子和自诩的哲学家。在服军役的三年时间里，罗杰斯获得了炒股专家的声誉。他甚至掌管了他上司的股票业务。

1968年，罗杰斯在华尔街贝奇公司找到了第一份工作。仅仅靠600美元的本钱，罗杰斯在股票市场开始从事商业活动。两年以后，他开始在爱霍德·布雷彻尔德公司为索罗斯做事。然而在那时，新的经纪业条例实施规则，不允许索罗斯或罗杰斯从公司的股票经营中得到好处。尽管爱霍

德·布雷彻尔德公司不想让他们离开，但索罗斯和罗杰斯都很想成立独立资产的经营商。他们辞职并建起了自己的公司。

1973年，他们建立索罗斯资金董事会。办公室设在纽约的可以俯瞰中央公园的三间房子里。

远离了华尔街地区。

在那时这是多么奇怪的观念。一个人为什么会对投资感兴趣而使自己远离权力中心呢？

吉米·罗杰斯喜欢这样解释，他和乔治·索罗斯不具有典型的华尔街人士的思维方式，似乎没有什么理由非得置身于华尔街管区不可。对索罗斯来说，更为重要的是，办公室只仅仅是他在中央公园西部社交合作社的一部分。

在索罗斯资金董事会里，工作的气氛要比节奏感很强的华尔街其他公司轻松得多。夏天里，职员们穿着网球鞋上班，有时候，包括罗杰斯本人，骑自行车上班。索罗斯和罗杰斯喜欢办公室这种和谐随便的氛围，他们希望能长期维持。不管能够赚多少钱，他们每周都工作80小时。

公司创办之初，仅他们两个人，索罗斯是经纪人，罗杰斯是市场调研员。尔后，三个人——加了一个秘书。

办公室似乎太小。他们有太多的事情要做。规模小有小的好处。他们可以集中精力做手头的活，不必担心群体的失误，不必处理太多的文件，不必处理因办公室扩大而产生出来的无数的零碎琐事。

然而，他们赢得了顾客。他们做股票投资。利用期货交易或贷款，在日用品和证券市场上下赌。在经营的范围上是空前的，索罗斯资金董事会从事各种商业活动，包括证券、日用品、公债和股票。从1970年开始到1980年他们分道扬镳，索罗斯和

罗杰斯没有哪一年亏损。华尔街管区的人谈到他们，总是充满敬意。他们似乎比其他人更了解经济状况的变化。

1971年，公司资产为1250万美元，一年后，达到2010万美元。从1969年12月31日至1980年12月31日，索罗斯公司的赢利是3365%，而同一时期一般的公司和经营较差公司的复合指数，只有47%。

1980年底，公司资产达3.81亿美元。

因为是私人合伙，公司比其他公司多一些优势，更为方便。最重要的是，它可以卖空，这对其他投资者来说，承担的风险太大。

卖空。

这似乎是一种没有害处的方法，但是，对于一些人来说，这意味着没有同情心。

他们会说：公司经营状况不佳，一个人怎么还能存侥幸心理下赌注呢？你究竟是怎样一种人，难道你不忠实于你的经济么？利用别人的不幸发财，你能做这种人吗？

索罗斯却不在乎别人怎么说。在他看来，技巧能发挥神奇的效力，国内和国外市场给他带来巨额利润。公司可以用保证金购买股票来达到自己的目的。规模较小给索罗斯的公司节省了资金，可以避免难于负担的官僚机构，可以比大公司更容易抽出或投入购买股份的资金。

索罗斯和罗杰斯二人紧密配合。罗杰斯解释说：“一般地，如果我们意见不一，我们不会轻举妄动。然而，也有例外，如果谁强烈地想做某一生意，他可以去做。事情做完了，这笔生意做的对与不对，就显而易见了。经过仔细考虑，我们就会看法一致。我不喜欢使用这个词语，因为看法一致的投资是一个灾难。然而，大多数

情况下我们却能达成共识。”

在独立思考方面他们引以为荣。

正因如此，也最终导致了他们的分离。他们都如此独立不羁，以致彼此都觉得对方误解太多。

但是，他们短暂的配合却十分默契，象一台上了润滑油的机器。他们都认为，从华尔街地区的分析家那里是学不到什么东西的。罗杰斯认为，那些人只知道人云亦云。因此，他们两人都亲自选择股种。

在股票市场上，寻求别人还没有意识到的突变。

他们喜欢看书。他们订阅 30 种商业报刊，包括《化肥溶解》和《纺织周报》。他们熟读那些一般人感兴趣的杂志，寻找那些可能有社会价值或文化价值的内容。数百家公司的通讯录上都有索罗斯资金董事会的名单。而董事会也存有与国内外 1500 家公司发生业务往来的记录。罗杰斯每天都要细心研究 20—30 份年度报告，以期发现一些有趣的公司发展的材料或感知一点别人不能清楚地看到的较长时间内的股市走向。

他们百折不挠所追求的就是一种突变。

索罗斯为了验证他的理论，在股票族中，他密切注视着别人还没有意识到的突变。正如罗杰斯所说：“对于公司最近能赚多少，或 1975 年铝的载运量怎样，我们并不那么关心，因为我们正在考虑的是：社会的、经济的和政治的因素会怎样改变将来的产业和股票族的命运。如果我们所预料的和股票的市场价格差异很大，那一切都好了，因为那时我们可以大赚一笔。”

70 年代初，索罗斯在银行业中发现的“突变”就是其中一例。

1972 年，索罗斯敏锐地感觉到在这一领域将要发生突变。那时，银行业信誉最

糟糕，银行职员被看作是庸俗而又呆笨的。几乎没有人相信银行业能从酣睡中觉醒，自然，投资者对银行的股票毫无兴趣。

然而，索罗斯经过独自的研究，他发现高等商业学校毕业的学生已成为新一代的银行家，他们将对银行职员的行为进行规范，银行业正悄然而又明显地发生变化。这些新银行经理们正寻找使银行业陷入低谷的原因。这就有助于改变银行股票的前景。他们正采用新的金融措施，银行的赢利正在上升。因而，银行股票实际上不可能超出票面价值。许多银行都已把他们的平衡能力发挥到了极限。要想持续发展，他们需要更多的资本净值。

1972 年，第一国家城市银行举办了规模空前的股市分析家展览活动，并为他们设宴招待。使乔治·索罗斯大为恼火的是，他没在被邀请者之列。但这次宴会却刺激他采取行动。他写下了题为“发展银行之事实”的经纪报告，提出了与其他人完全不同的观点，他认为：当银行股票找不到出路的时候，股票将会降价。这篇报告的出版和宴会的举行是同时的，索罗斯的观点是通过对银行股票透彻分析后提出的。他曾向一些经营较好的银行提出忠告。经过一段时间以后，银行股票开始上涨，索罗斯从中获得了 50% 的利润。

银行业的转变标志着走向 70 年代大繁荣的开始，大繁荣加速了 80 年代美国公司的扩大和合并。根据反馈理论，索罗斯把繁荣作为繁荣与萧条循环周期的起点。

为了在国外经济方面同样取得迅速进展，索罗斯寻找在国外股票市场中投资。哪些国家对外国投资者开放市场呢？哪些国家为经济的稳定提供了新的政策呢？哪些国家将进行市场改革呢？

索罗斯希望能获得规模效益。一个曾

给索罗斯当助手的人说：“和任何精明的投资家一样，索罗斯总希望用最少的投资得到最大的利润。”索罗斯喜欢瞄准那些不成熟的市场，如法国的、意大利的和日本的。他希望比其他投资者早 6—18 个月进行投资。

因此，索罗斯购买了日本、加拿大、荷兰和法国的证券。在 1971 年一段时间里，索罗斯资产的 1/4 用于购买了日本的股票，这场赌博使他的资金翻了一番。

索罗斯和罗杰斯选择股种很精明。1972 年，索罗斯的一个熟人偶然向他提及，根据商业部的一份私人报告，美国的发展依赖于外国的能源资源。因而，索罗斯基金董事会大量收购了石油钻井、石油设备和煤炭公司的股票。一年之后，即 1973 年，出现了阿拉伯原油禁运，引起能源业股票的飞涨。

1972 年，索罗斯和罗杰斯也预见了食物危机。因此购买了化肥、农场设施和粮食加工业的股票，他们获得了可观的利润。

而且，他们的超人之处继续显露出来。与此同时，索罗斯和罗杰斯很狡黠地把军事防御工业作为一个大有潜力可挖的投资场所。

1973 年 10 月，当埃及和叙利亚武装部队大规模进攻犹太国家时，以色列十分震惊。那场战争开战之时，以色列处于防御状况，造成了数千人的伤亡，损失了众多飞机和坦克。种种迹象表明：以色列的军事技术已经过时。这使索罗斯想到了美国的军事技术很可能也已过时。如果美国国防部意识到了自己武器装备的过时，他们有可能会花大量经费去进行更新改造。

这一项目对于大多数的投资者来说，没有丝毫的吸引力。自从越南战争结束以后，兵工企业亏损严重，金融分析家们连

听也不愿听。

然而，1974 年初，罗杰斯仍然密切关注军事工业。这种内在潜力促使罗杰斯独辟蹊径。他到华盛顿和国防部的官员周旋又找美国军工企业的承包商谈判。索罗斯和罗杰斯越来越坚信，他们的判断是正确的，其他的投资者将会失去这一发财的好机会。

1974 年中期，乔治·索罗斯通过军工企业的股票开始大发其财。

他购买了诺斯罗普公司、联合飞机公司和格拉曼公司的股票。而且，虽然洛克洛德公司面临倒闭的危险，索罗斯还是在这家公司进行了赌博性投资。

索罗斯和罗杰斯对这些公司掌握了一条十分重要的信息，它们都有大量的订货合同，通过补给资金，在近几年中可获一定利润。

1975 年初，索罗斯基金董事会开始向供给电子装备的工厂进行投资。在赎罪日之战中，以色列空军的失利，主要归因于缺乏尖端的电子对抗手段，以压制掌握在阿拉伯人手中的苏制武器的火力。

索罗斯和罗杰斯注意到了这一事实。

同时，他们也注意到现代战争正发生根本性的变化。现代武器装备取决于技术的状况：灵敏的电子元件、激光定向的炮弹和猛烈异常的导弹。

所有这些都需要花费大量的资金。索罗斯和罗杰斯的正确决策，为他们赢得了巨额利润。

在这个时候，索罗斯的秘密是什么呢？

首要的是极大的耐心。

其次，在股票市场什么地方寻“金”，要培养出极高的敏感性。大家都在寻“金”，在什么地方寻金各有各的理论。然而，索罗斯能把他的触角伸向变化发展的

金融市场，持续不断寻求来自还处酝酿之中的一些事物所发出的神秘信号。

得到信号之后，他就会象火箭一样依赖导航系统自动飞向目标。从不会向人泄露他为什么确定这一方向而不是另一方向，并在市场现实中验证他的直觉。

他坚信自己是正确的。

他所要做的事情就是年复一年地去探究。

善于预测

1984 年底，乔治·索罗斯在公司的地位上升。或许他虽想尽可能地把量子公司的指挥棒交给别人，但他仍然不想完全退下来。他仍然相信一场风暴将会危及世界经济。他虽然不能猜测它的性质或者它在什么时间到来，但是，当这场风暴到来之时，他希望能亲临其境，乘风破浪，去征服它利用它。与此同时，他密切地关注着公司的活动，更多的时间他是在办公室里度过的，以确保 1984 年和 1985 年生意兴隆。

1984 年 12 月，他把注意力转向英国，当时英国正流行数量巨大的利已股票。不列颠电讯公司、不列颠煤气公司和美洲虎公司三者都出现了问题。索罗斯知道，这是英国首相玛格丽特·撒切尔希望每位英国公民都持有不列颠股份公司的股票的结果。怎么来实现这一目标呢？那就是降低证券价格。

索罗斯要求阿兰·拉斐尔去看看美洲虎和不列颠电讯公司。拉斐尔对美洲虎公司进行研究后告诉索罗斯，美洲虎公司的总裁约翰·艾根先生工作非常优秀，正使美洲虎转向在美国进口汽车业务上。现在它的股价为 160 便士，量子公司拥有它将近 4.49 亿美元业务量的 5%，大约 2000 万

美元。对于别人来说，这已是较大的股份了，可是，对索罗斯来说就并非如此。

拉斐尔见到索罗斯。

“我已经对美洲虎作了研究。”

“你的意思怎样？”

“我打心眼里喜欢美洲虎的经营方式，我想，我们拥有这么多股份，我肯定不会出乱子的。”

使拉斐尔惊奇的是，索罗斯拿起电话指示他的经纪人“给我再买 25 万份美洲虎的股票”。

拉斐尔不想破坏索罗斯的心境，但他仍然觉得这是他的义务，说出自己的保留意见。“请原谅，可能我没有表达清楚。我说‘我们会不错。’”

“不错”的含义对拉斐尔和索罗斯来说，显然不同。对阿兰·拉斐尔来说，它意味着：我们已经做到这种程度很不错。我们不要再做更多的事情，除非我们看到了结果。对索罗斯来说，它意味着：既然你喜欢目前的形势，为什么不跟着感觉走，并把你的所有资产投入进去呢？索罗斯把他琢磨出来的道理告诉他的助手：

“听着，阿兰，你告诉我这家公司转产工作十分出色，这是他们获得源源不断的现金和股份利息的基础。你想想股票利息上涨，国际投资者就会对它发生兴趣，股票马上就会升值。”

对索罗斯来说，在这种形势下，他可以运用他的反馈理论。他感觉到股票价格即将上升，投资者不久就会发生狂乱，进一步驱使股价上扬。

拉斐尔从索罗斯的话中找不出可以争论的东西。

“是的，”他同意，“股价毫无疑问会上涨。”

“多买一些。”

拉斐尔嘴上说是，但他怀疑索罗斯是否真正知道自己在做什么。

“既然股票上涨，”索罗斯继续说，“那么你该多买一些。我不必在意你的业务量部分占了它多大比例。如果你认为对，那你就去做。”

索罗斯微微一笑然后开口，表明他对这个问题的争论不感兴趣。“下一个。”

索罗斯很自信，他认为美洲虎和不列颠电讯公司肯定保险。他知道和这些平衡股相比有更多的东西在发挥作用。实际上，真正在起作用的东西是唯一的，极为关键的现实：玛格丽特·撒切尔想让英国的利已股降价。

拉斐尔在轻轻地发抖，他担心索罗斯会拿股票下赌注。

其实，他用不着担心。在美洲虎公司里量子公司的赢利是 2500 万美元。

套头交易概念的部分含义索罗斯把它定义为卖空。在 80 年代中期，索罗斯进行的最大卖空交易是西部联盟公司。

那是 1985 年。当时，传真机在美国已经很普遍。西部联盟公司的股票，早几年就已经很高了，现在价格在 10—20 美元之间。索罗斯和他的助手特别注意到，这个公司仍然有大量的用户直通电报装置，跌价补偿它的平衡股。因为这种装置是陈旧的机电型的而不是什么高新技术，因此，在市场上几乎没有什么价值。西部联盟公司也还有不少债务。

索罗斯怀疑这家公司能否抵债或偿还优先股。

“我们所想的就是，西部联盟公司淘汰了西部小马快递邮政制度，传真机也会淘汰西部联盟公司。”

许多长时间做资产评估的分析家们在对西部联盟公司资产评估时，没有考虑到

它资产的价值比西部联盟公司申报的要少得多。当然，索罗斯看到了这一点，他卖空了 100 万股。所获利润，阿兰·拉斐尔说，有百万之数。

到了 1985 年，索罗斯仍然担心美国经济会走向崩溃。8 月，他认为“帝国循环”处于信用膨胀的最后一环，是为了刺激美国经济和补偿军事膨胀，缓解办法即将出现。对索罗斯来说，幸运的是，他能够及时地意识到机会并且利用机会。当美国政府和其他经济巨头意识到证券市场已经变成一个危及他们利益的怪物时，缓解的办法就会出现。

安索尼·萨普森在《与大富豪的接触》一文中提到了这一点，他写道：“还在 60 年代，全球性减少市场限制主张的热衷者，期望世界性证券市场逐渐地有理性地调整彼此间利益对立的情况，因为，除非他们在有些地方达到利益平衡，否则，各国就会出口量减少并且经济下滑。美元、日元或者英镑应该精确地反映各国经济效益。”

“1971 年，尼克松总统割断了美元与黄金的联系，货币开始自由地浮动，货币的相互流通有了新的比价。汇率似乎不再与出口挂钩。到 1980 年末，美元对日元在同一天可能会有 4% 的变化。”

起初，索罗斯在所有的证券交易中运气不佳，在 80 年代初损失惨重。80 年代中期，他认清了形势，重新树立了信心。他知道，美元——以及它与日元和德国马克的关系——在证券世界可能会产生巨大的变化，因此，他密切地关注着。

80 年代初，美元的价值蹒跚摇摆，使得依赖于稳定美元的世界担忧和吃惊。

80 年代初，里根政府实行美元坚挺政策，希望通过允许廉价进口和吸引外资来

平衡贸易逆差，抑制通货膨胀。

终于，里根转向降低税收，同时，增加国防投入，美元和股票市场开始走向繁荣。外资引入美国，使美元和资本市场升值。经济的进一步发展吸引了更大量的外资，这都推动了美元的升值——索罗斯再一次把它称为“里根帝国的循环”。

索罗斯认为，内在的不稳定性是帝国循环最终注定了的。“因为美元的坚挺和很高的不动产利率，是与增加预算赤字和削弱美国经济等刺激性的影响紧密联系在一起。”正如索罗斯所料，到了 1985 年，美国的贸易逆差以惊人的速度上升，而美国的出口由于美元升值很高而遇到了极大的障碍。美国的国内企业由于日本低价倾销，危机四伏。索罗斯注意到这些情况，认定这是典型的繁荣——萧条序列的第一个阶段。

与此同时，其他的分析家正兜售轮流股。当然不是索罗斯。与此相反，索罗斯转向接收股和国债利息——二者都在跌价。例如，量子公司在首都公司接管美国之音电视网时，购买了美国之音电视网 60 万股的股份。三月的一个下午，首都公司宣布以每股 118 美元的价格收购美国之音电视网的股票，按这个底价量子公司可赚 1800 万美元。

此后不久，索罗斯打电话给正在处理这方面事务的阿兰·拉斐尔。“这非常好，”索罗斯说，“不过，现在我们应该怎么做呢？”

在多年以后谈起这件事的时候，拉斐尔模仿索罗斯的匈牙利语调重复了这句话。拉斐尔非常明了，索罗斯并不是真的要问他这个问题，而是想考验他。索罗斯似乎是要说：“我非常高兴，但是，不要被冲昏了头脑。”

拉斐尔说：“我们再买一些首都公司的股票。”

从索罗斯的沉默中，拉斐尔知道自己在这场测试中得了满分。索罗斯相信里根对美元的政策最终会导致经济的萧条，这位总统先生似乎对保持美元坚挺具有充足理由，但是，索罗斯更有理由使美元下跌。在 80 年代初，短期信贷利率上升到了 19%。黄金达到了每盎司 900 美元。膨胀还在上扬——以 20% 的水平上扬。1 美元高涨到可以兑换 240 日元、3.25 德国马克。

对于索罗斯来说，现在终于可以看得很清楚了，随着石油输出国组织的分裂，原油价格开始下跌。这将给美国增加要求降低美元价值的压力。原油后来达到了每桶 40 美元，而目标是要上升到每桶 80 美元。石油输出国组织的分裂缓解了世界范围内的膨胀。膨胀的缓解，相应地使信贷利率下降。这些变化的结果，使美元大大贬值。

拉斐尔对索罗斯作了说明：“显然，要采取的措施就是卖空原油，使处于劣势的美国信贷率曲线和行情看涨的日本信贷率曲线上升，因为日本依赖于进口石油。另外，美元对日元和马克的比价下跌。因为商品、固定收入和流通市场在规模和数量上要比证券市场大得多，投资者和投机者在相对短时间内可以采取许多手段。也因为证券的需求范围相对小一些，许多策略也可以实施。因此，公司当时虽然只有 4 亿美元，但对公司的影响作用是十分巨大的。”

“乔治·索罗斯在所有事情上有很多很多的策略。你一辈子只要去做就行了。”

从 1985 年 8 月开始，索罗斯坚持写投资日记。它记录了索罗斯试图回答帝国循

环能持续多长时间这一问题，同时，这也可作为投资决定的背景，他称之为“当下的经验”。他把日记作为测试自己预言证券市场变化能力的依据——也同样作为检验自己的理论的机会。由于有日记，从1985年8月至1986年11月，索罗斯的观点和投资战略就有了详细的记载，并收入了索罗斯1987年写的《点石成金》一书。

对索罗斯的一次大测试是在1985年9月。这一年9月6日，他预言马克和日元将会升值。但是，那时它们正在贬值。他开始怀疑“帝国的循环”这一理论。他拥有大量的这两种通货，总量达7亿美元——比整个量子公司的价值还多。虽然他受了一些损失，但他仍然自信，事实可能会证明他是正确的。因此，他又增加了对马克和日元这两种通货的数量，差不多8亿美元——比量子公司的价值还多2亿美元。

到了1985年9月22日，索罗斯的设想开始变成现实。美国财政部的新任部长詹姆斯·贝克，认为美元必须贬值，因为美国开始要求保护自己的工业。贝克和法国、西德、日本和英国的几个财政部长——也就是所谓的“五国集团”——在纽约市的普拉扎宾馆碰头商讨。索罗斯知道了这次会议，并且很快意识到这些财政部长打算做什么。索罗斯通宵达旦地工作，又买了数百万日元。

部长们果然是准备让美元下跌，签订了所谓的“普拉扎协议”，提出了通过“更密切的配合”、“有关非美元通货升值的命令”。这就意味着现在中央银行被迫使美元贬值。

这份协议公布后的第一天，美元兑日元从239下降到222.5，即下降了4.3%。这是历史上下降最大的一天。使索罗斯高

兴的是，他一夜之间赚了4000万美元。那天早上拉斐尔见到索罗斯就说：“高招，乔治，我真佩服。”索罗斯继续购买日元。

在1985年9月28日的日记中，索罗斯把《普拉扎协议》签订时的突然而敏捷的行动称之为“一生中的一次消遣，最后那一个星期的利润比最近四年金融贸易损失的总和还要多……”

《普拉扎协议》投资使量子公司在国内树立了形象。1988年开始为索罗斯工作的斯坦莱·德鲁肯米勒回忆说，在1985年秋，普拉扎会议召开之前，索罗斯大量购买日元，其他贸易者都争相效仿。星期一的那天早晨，当日元开价高达800点时，那些贸易者开始赢利，如此迅速地赚了这么多钱，使他们欣喜若狂。然而，索罗斯却正注视更大的画面。“大概是这样，索罗斯走出门来，指示其他贸易者停止卖出日元，告诉他们他们可以负责他们的股票。政府已告诉他下一年美元将会下跌，所以，他为什么不贪心而多买一些日元呢？”

接下来的6个星期，中央银行继续促使美元下跌。10月底，美元下跌13%，兑换205日元。到1986年9月，下降到兑换153日元。外币兑美元平均升值24—28%。

总计起来，索罗斯这一盘下了15亿美元的赌注，大部分押在马克和日元上，实践证明这一步棋十分高明，他赚了大约1.5亿美元。

很显然，这种影响已经确立。所以，索罗斯并不担心。他有些忍俊不禁，他不断地赚钱。

11月的第一个星期，公司已发展到8.5亿美元，而且索罗斯持有价值15亿美元的日元和马克，几乎可以使公司的价值翻一番。在日记中，他写道：“现在我之所以愿意更多地在公众场所曝光，是因这再

一次逆转的机会已经很少了。我建立起来的关于汇率自由浮动的规则之一是，短期内的反复无常是处于转折点的根本标志，下降的趋势就开始出现。”他卖空了价值 8700 万英镑和价值超过 2 亿美元的石油股，购买了 10 亿美元的股票和期货，以及将近 15 亿美元的公债。总计起来，他拥有将近 40 亿美元的各种类型的市场证券。

“短时期内的反复无常的变化，是处于转折点的根本标志，下降的趋势就开始确立。”

他表现出惊人的自信心。在 1985 年 12 月 8 日的日记中，他写道：“我对公司事态的发展和以前一样，有如此强的自信心，现实中发生的事情都只是我的假设的见证。”去年 8 月就担心的经济的倒退即将出现，索罗斯现在感到更为自信。政府力图使美元贬值——并且成功了。股票和公债市场行情看涨。股市的极度繁荣似乎已经可能。他把这个时期称之为“资本主义的黄金时代，”而且，把它当为“一生难逢的上涨行情”。

精于分析

索罗斯最著名的事迹莫过于他的利用英镑危机获得巨额利润，在这个金融市场的纯粹运作中，可以很令人满意地解释清楚他如何运用他的盛衰理论的。

英镑是欧洲汇率机制的一部分，这个机制在近乎均衡的状况下运作一段相当长的时间，它其实是很高明、很精密的制度，容许经常性的调整，而且调整幅度不太大，不足以让像索罗斯这样的投机客从中赚取暴利，所以是一个近乎均衡的制度，大约已经到达汇率机制所能及的完美程度。

接着发生的前苏联崩溃和德国统一事

件，使这个制度陷入动态不平衡。根据索罗斯的理论，每一种汇率制度都有缺点，欧洲汇率机制一样有潜在的缺陷，但是一直到德国统一之后，才浮上表面。它的缺陷在于：德国联邦银行在这个制度中扮演双重角色，既是欧洲汇率机制的基础，也是德国货币稳定的法定保护者，在近乎均衡期间，德国联邦银行可以毫无困难地扮演好两种角色，但是德国统一后，促成东德货币以高得过度的汇率兑换德国马克，因而在德国联邦银行的两个角色——也就是宪法上的角色和担任欧洲汇率机制的角色——之间导致冲突。

而东德马克和西德马克的汇率显然跟政治目标比较有关，与经济现实无多大关联。而且西德的资金大量注入东德，在德国经济中引发强大的通货膨胀压力，德国联邦银行职责所在——由宪法规定而不仅是由法律规定——必须提高利率以对抗这种压力，德国联邦银行也真的这样强力运作。这时欧洲、特别是英国深深陷在经济衰退之中，德国的利率政策完全不适于英国的状况，德国联邦银行两种角色之间的冲突出现，然而根据宪法，哪一种角色优先毫无疑问，德国联邦银行在欧洲其他国家经济衰退时强力紧缩货币，导致德国联邦银行不适合担任欧洲汇率机制的稳定基础，从而使一向处于近乎均衡状态中运作的欧洲汇率机制陷入动态不平衡。

还有其他冲突使这种情况恶化，在德国总理科尔和德国联邦银行之间，对于东德马克和西德马克之间的汇率有冲突，对于政府赤字如何融通也有争执。但是，这种冲突有更深层的原因。

前苏联崩溃时，称尔总理和当时的法国总统密特朗会面，说他在欧洲的架构下完成德国的统一，他们两人同意欧洲

共同体的结构需要强化，当时的英国首相撒切尔夫人当然不同意，艰苦的谈判随之而来，最后谈成马斯特里赫特条约。在马约中，提出要建立一种机制，以便创造一种共同的欧洲货币，结果证明这个观念有很大的缺陷。

倡议中的欧洲共同货币是德国联邦银行的丧钟，因为要由欧洲中央银行取代德国联邦银行。我们或许可以说，欧洲中央银行是德国联邦银行的精神继承者，但是，对一个极有权力而且享受权力的机构而言，这样丝毫没有值得安慰之处。机构似乎天生有一种让自己永垂不朽的意愿，它们对保存本身生命的决心似乎比其他生物还要顽强，马斯特里赫特条约危害了德国联邦银行的生存。

所以有三件事发生冲突：第一，德国需要的货币政策和欧洲其他国家不同；第二，德国联邦银行主张的财政政策，和科尔总理实际采行的政策不同；第三，德国联邦银行正在为自己的生存而战。在索罗斯的眼里，这三种冲突中，第三种最不为人所了解，而且最具有决定性。这些冲突已经酝酿一些时日，虽然德国是在 1990 年完成统一，危机却一直到了 1992 年才浮现，但是真正了解这些事的人，都可以看出危机逐渐发展。

在造成 1992 年 9 月的危机事件中，人们自然要猜测索罗斯最先想到英镑崩溃在即是什么时候？

从德国联邦银行总裁史勒辛格那里得到第一个暗示，史勒辛格在一个重要的集会上发表演说时指出，如果投资人认为欧洲货币单位是由一篮固定的货币组成，那么投资人就想错了。史勒辛格特别提到，意大利里拉不是非常健全的货币。索罗斯在演讲之后问他，是否喜欢欧洲货币单位

变成一种货币？他说他喜欢这种观念，但不喜欢这个名称，如果这种货币叫做马克，他一定会喜欢。

索罗斯心领神会，史勒辛格的话鼓励他们放空意大利里拉，而且事实上，意大利里拉在很短时间内，就被迫退出欧洲汇率机制。这点很明显地指出英镑也岌岌可危，而他们在放空里拉时所得到的利润，让他们有了在英镑上冒险的资金。索罗斯已经不记得事件的正确顺序，幸运的是，他的记忆力很差，这点使他偏向处理未来而不是过去。他记得丹麦公民投票否决马斯特里赫特条约，接着是在法国公民投票之前的周末，欧洲国家举行极为紧张的谈判。随着英镑受到的压力逐渐升高，情况变得益发紧张，英国政府为了捍卫英镑，把利率提高两个百分点，这时高潮终于来到。这是绝望的行动，告诉人们英国的立场无法维持，因此鼓励索罗斯比以前更大胆地继续放空英镑。结局就是这样：利率在中午提高，到傍晚，英镑被迫退出欧洲汇率机制。

现在能够把这件事再和索罗斯的理论扯上关系了。

一种制度性的结构，例如欧洲汇率机制，在很长一段时间里，一直都在近乎均衡的状况下运行，然后突然陷入动态不均衡。另有一个索罗斯还没有提到的因素使整个情势恶化，就是市场参与者的认知中有一个缺陷。人们可以回想一下，应该可以记得，投资机构预期欧洲各种货币会在持续进行的程序中统一成单一货币，因此他们决定汇率波动会比过去缩小，每个人因而争相购买比较弱势货币的高收益债券，这点使欧洲汇率机制变得比以前更僵化，使它必须面对激烈的变革，而不是渐进的调整。

索罗斯看出大家都预期渐进的改变，而且他看出庞大的差异逐渐形成，所以在这件事情上，洞察到这是重大的不均衡，因此他认为机会十分难得，应该把融资增加到最大限度。

当时他准备面对制度的变革，别人却在既有的制度下行动。在这方面他认为，他看得出情势可能经历革命性变化的敏锐感觉很有用。人们应该还记得，英国政府一直到最后一分钟，还向大众保证欧洲汇率机制稳如磐石，他们可能影响了某些投资人，但绝对不能让索罗斯信服。

结果证明索罗斯是对的，英镑真的崩溃了，他从中赚到惊人的利润。但是他也因此变得洞察先机，受到比以前更多的关注，而且并非所有的关注都是正面的。这次的行动虽然利润惊人，索罗斯也因此受到攻击，他对攻击作出了索罗斯式的反应。

在他一生中，为很多目标奋斗，但是他并不特别想替外汇投机辩护，他认为这是没有必要的，他认为外汇投机胜过外汇管制，但是统一的货币应该会更好。他想辩护的是，他在规则限制之内运作，如果规则崩溃，那不是他这种合法参与者的错误，而是制订规则的人犯错误，他认为这是很有道理、很站得住脚的立场。他对于被人称为投机客绝对没有任何道德上的不安；但是就像他所说的，他也不想发起运动，设法为投机辩护。他还有更美好的仗要打，他认为主管当局应该设计一种不会奖励投机客的制度，投机客能够赚到利润，代表主管当局在某些方面失败；但是他们不喜欢承认失败，他们宁可呼吁把投机客吊死在街灯柱上，也不愿花一点小小的心思自我检讨，看看自己什么地方做错了。

这件事是否把索罗斯的反馈理论带到新境界？一般认为参与者可以影响结果，

但是在这件事情上，参与者其实是促成了结果。索罗斯的理论告诉他说：“这是一个岌岌可危的状况，如果你用足够份量参与其事，就能够事先决定结果。”

这是多么容易就事先决定的，索罗斯回顾时，看起来像是事先决定了，但当时在展望未来时绝非事先决定。相信索罗斯投机绝不是毫无风险，结果根本不确定。无论如何，他们不是自由行动，他们遵照他们的主人德国联邦银行的命令，或许他们比别人更了解他们的主人是谁，他们的耳朵比别人好，善于听取信息。但是在索罗斯心里，谁是狩猎的主人毫无疑问。他们可能误信德国联邦银行决心摧毁欧洲汇率机制，以便保护自己是欧洲货币政策仲裁者的地位；但是事实证明，这是歪打正着，结果丰硕。

而且，这场游戏还没有结束，欧洲货币联盟对于德国联邦银行这个机构的生存，仍然构成威胁，而且就在索罗斯就“此事接受记者采访时，狩猎正在全面开展：美元正在走软，原因之一是墨西哥危机，另一个原因是美国经济明显走软。德国联邦银行采取强烈的态度，在它们刚刚发表的季报里漠视最新的国际情势，放出要继续在德国紧缩银根的信号。结果是德国马克对所有的欧洲货币走强，法国因为爆发政治丑闻，加上巴拉迪尔的声望降低，使法国法郎走软；在墨西哥危机造成的后遗症之下，意大利出现资金外逃。这些国家为了支撑本国的货币，卖出美元，进一步打压美元对德国马克的汇率。这是一种自我强化的循环，德国联邦银行又使它进一步强化。量子公司已经进入另一个汇率动荡不安的时期，他们注意将德国联邦银行作为他们行动的指引，因为到目前为止，德国联邦银行是外汇市场上最强大的力量。

这点和一般人的看法相反，大家认为投机客比主管当局更有力量。就德国联邦银行而言，他们确实最有力量，用索罗斯的话说：“我们跳舞，但是在由他们指挥。”

无论怎样，大家普遍认为索罗斯是能够影响市场的人。

经过英镑危机之后，他被称为“击败英格兰银行的人”，声名远扬，这点使他得到可以撼动市场的名声。但是在英镑危机时，他只是群众的一分子。他的规模可能比较大，可能也比大多数人成功，但他仍然只是人群中的一员，即使是现在，索罗斯认为他的影响力大部分还是虚幻的。市场波动可能会和他的名字联结在一起，就像黄金市场所发生的情形一样；但是如果他尝试逆势推动市场，他就会陷入困境，这种事情不只碰到一次，最近的一次例子是日元。

实际的情况只是市场注意他们的行动，也注意索罗斯的谈话。他的行动经常被虚假的谣言掩盖，但是他的谈话可能撼动市场的事实，使他处在一种很特别的地位，他必须很小心自己的话，这样的想法使他的生活变得大为复杂。

因为他相信金融市场天生不稳定，他必须小心在意，以免制造不稳定。例如法国法郎遭到攻击时，他其实认为如果他参与其事，或许能够扳倒法国法郎，这样使他采取相当愚蠢的行动，他决定不参与投机法国法郎，以便表明他想稳定金融市场的建设性的建议。这样做造成双重不利的结果：一则失去获利的机会，二则他的谈话比参与投机法国法郎更惹火法国当局。这件事让他学到了一个教训：投机客应该保持沉默，只要投机就行了。

最后，索罗斯说他不再限制自己买卖

法国法郎，而且他在法郎上，的确赚了一点钱。用他的话说：“不很多，当时获利机会已经相当小了。”

当然，如果他现在看到另一个获利机会，他会毫不犹豫地抓住它。

他上次已经学到教训。但是他会尽力不发表公开谈话，或许也不应该和记者谈话，但是等记者采访的实录发表时，事件应该已经开展，他就认为现在说的话不可能影响市场了。

但是索罗斯的确发表了一些公开的言论。他认为，只有心里想到公众利益时才这样做。例如他主张共同的欧洲货币，根据他的理论，所有的汇率机制都有缺陷，维护共同市场的唯一方法是制订共同货币。而且索罗斯相当怀疑靠渐进融合的程序能否建立一种共同的货币，因为趋势是朝向分歧的。这件事需要政治决定、打破现状，并且订出完成目标的日期。

墨西哥的情形似乎是又一个典型的盛衰程序，其中一个特点是，这么多在墨西哥做最大量投资的人当中，居然不了解墨西哥货币高估得吓人，索罗斯这样解释墨西哥的情形，更重要的是，他解释墨西哥危机对新兴市场的意义，甚至对比较成熟市场的意义。

外国投资通常和盛衰程序有关，他一开始工作就从事外国投资事业，看过很多循环，而且他很早就认为，必须把对外投资者视为一个群体来看，他们的行动总是错误的。这一点适用于 50 年代末期和 60 年代初期，当时美国投资者购买欧洲证券，到 1962 年，美国实施利益平衡税，使这股热潮凄惨结束。这也适用 1972 年的情形，当时美国投资机构购买日本证券，事后证明这是错误的行动。到 80 年代末期和 90 年代初期，日本投资机构的对外投资也是

如此，这些资金汇回日本，是 1994 年日元强劲的原因。这一次的全球投资狂潮在 1994 年 12 月达到高峰，的确也适用这一点，这是索罗斯所见过最大的投资热潮，相对的衰落也同样可能的庞大，这是他一生经历中，所见过和 1929 年大崩盘最接近的情况。

索罗斯有这样的意思：墨西哥是第一张倒下的骨牌，还会有很多共同国家跟着倒下。

这件事一定会有影响，对拉丁美洲国家尤其如此，损害的程度很难估计，但对实质的世界大势和金融市场一定会有相当大的损害。在索罗斯看来，很可能不只导致金融制度崩溃，也可能导致国际贸易制度崩溃。

当时，许多投资人怎么可能对墨西哥事件这么没有警觉呢？这个问题一定经过很多年的发展。事实上，从 1994 年年初开始，情形就相当明显了。麻省理工学院鲁迪·唐布奇教授早在 1994 年 2 月，就相当明确地说墨西哥货币必须贬值，事实上他是统治墨西哥那些技术官僚的老师。

但是没有人理会他，墨西哥市场继续表现得比其他市场好。投资人对墨西哥的态度，就像他们在 60 年代末期对新兴成长股一样，有着同样信心十足的傲慢。

事后回顾这件事，其实相当容易解释，墨西哥希望北美自由贸易协定立法。而在美国方面，对外贸易出现庞大赤字，是促使国内支持北美自由贸易协定的好理由。随后，墨西哥进行选举；由于墨西哥已经比过去去民主，因此选举不再是事先就可以决定的事实。前任总统马德里在把权力交给萨林纳斯之前，还可以采取所有令人不愉快的措施，因为萨林纳斯能当选总统，普遍被认为有操纵选举之嫌，但是在萨林

纳斯任期内，民主制度的短处就暴露无遗。萨林纳斯担心，如果比索在总统大选前贬值，可能伤害到他的继承人当选的希望。人们应该记得，当时在 1994 年元月发生嘉巴省暴动，原来的总统候选人柯罗修遭到谋杀，墨西哥的政治情况相当不稳定，大家认为贬值可能对选举有不利的影响。

选举之后，萨林纳斯在交出政权之前，比索可以贬值，而且也应该贬值，但是在他正在角逐世界贸易组织首脑的位置，所以不希望留下污点。最糟糕的是，墨西哥这些技术官僚在外国投资协助下，表现极为杰出，把墨西哥从第三世界迅速提升到第一世界，这些官僚开始相信自己的法力，这是魔术师的机遇中最糟糕的事情。虽然幻影和实际之间的鸿沟已经大得无法维持，这些官僚还认为他们可以继续支撑墨西哥的繁荣。

投资人开始担心以比索为票面的债务，所以墨西哥政府开始借入美元而不是比索，这点使墨西哥比索贬值的压力大为加强。在墨西哥几乎丧失所有汇存底之后比索才贬值，为时已晚，墨西哥积欠的美元债务，以美元计算，债务的总额不变，但是以比索计算却大大的增加。这点使政府的财政状况受到怀疑，大部分民间企业部门的债务也受到怀疑。贬值 15% 不到惊人的水准，这种情况已经发生。

事实上，阿根廷经济正在美元化，但是即使以美元计算，利率也高得无法维持，因为存款正从银行体系中流失。危险不在于贬值，而在于银行危机，因为银行收不到客户该交的利息，更别提收回本金。随着利率上升，债券和股票价格下跌，引发追缴保证金，强迫性的卖压会使恐慌加深，今天的情形就是这样。这个危机显露出外汇局制度的缺陷，就是没有一个最后的贷

款者（中央银行），这是 19 世纪金本位制度的缺陷，也是导致中央银行发展、最后抛弃金本位的原因，这种情形再度死灰复燃。阿根廷当局在外汇局里，劝服比较强大的银行把部分最低存款准备转移，为比较脆弱的银行提供生命线，但是，这是一种危险的方法，一颗老鼠屎会搞坏一锅粥，墨西哥危机达到顶点时，阿根廷也会到达高潮。

索罗斯对墨西哥采取观望的态度，但是相形之下，他相信阿根廷可以挽救，这是典型的流动性危机，因此也有典型的救治良方，就是最后的贷款者。因为阿根廷本身没有最后贷款者，必须由国际提供，这就是国际金融当局的作用。美洲开发银行已经筹募 10 亿美元的贷款，供阿根廷各省银行改组之用，国际货币基金应该修正平常的做法，运用手中 20 亿美元的紧急贷款额度，为阿根廷的存款保险制度提供保证，世界银行也应该加入，国际清算银行应该提供临时贷款。最后，货币局应该获准持有美元票面的债券，作为一部分资产，货币局在关键时刻采用市场力量，应该可以扭转债券市场的趋势，吸收强迫性卖压，缓解银行的压力，并且让利率降下来，这就是可以发生作用的拯救计划！

还有，巴西的情形如何？

巴西并未陷入严重困境，巴西经济略为过热，货币略为高估，已经出现美国 1929 年大崩盘式的股市崩盘，恐慌卖压压低了外债，但是贸易上可以改善，汇率已经逐渐降低，贸易盈余可能重新出现。巴西是个大型经济体，而且大致可以自给自足，可以独立存活，如果阿根廷能熬过考验，生存下来，巴西也没问题。

如果墨西哥救得起来，风暴就会过去。但是会留下很多残骸，而且对世界其他地

方也会有影响。新兴股市的热潮已经结束，绝无可能恢复风暴前的状况。

索罗斯预测到还会有其他金融危机。

他分析，负债比率比较高的其他国家已经遭遇压力，只举几个最明显的国家，就有意大利、瑞典、加拿大、匈牙利和希腊，这些国家的压力可能升高，如果墨西哥没有救成，尤其会这样。

同时，索罗斯也提到菲律宾和中国大陆的情况令人担心。

在所有新兴市场中，中国大陆的活力最充沛，索罗斯在他的担心之余，似乎更充满了乐观的情绪。

到目前为止，中国能够靠着吸引外国资金，确保经济进步，如果资金的流动逆转，难以预料的事情都可能发生。

政治动荡可能强化资金外流，反之亦然。幸好，几乎所有外国资金都是以直接投资的形态出现，直接投资可能不受新兴市场动荡的影响，只有香港容易受到投资组合资金流向的影响。香港的情形令人鼓舞，但是对中国大陆的直接投资是否会下降，还根本不能确定。新的投资承诺减少了，既有的投资承诺资金到位的情形即将到达顶峰，中国大陆要通过考验，新的投资承诺必须增加。再看亚洲其他新兴工业国家，大多数亚洲国家因为国内储蓄率高，情况远胜于拉丁美洲国家，好几个亚洲国家最近提高利率，这样可能抑制这些国家的经济，并且促成世界性经济减缓。

索罗斯由此认为，可能会出现世界性的经济减缓。有这么多的秩序，怎么能够避免这样减缓呢？首先是外汇市场。这是多事之秋，有太多不同的因素互相激荡，难以区分开来，有很多理由使美元疲软，日元和马克强劲，有些因素交织在一起，有些因素相当无关。

日元因为资本汇回本国的关系，遭遇升值压力，在恐慌的时期，国际投资通常会回到本国去，大部分的国际性投资组合的资金来自美国，但是这些资金投资的大多数国家属于美元区，就汇率而言，这些资金的流窜大致上是中性的。但是相反的，日本资金汇回国，对日元美国汇率会有直接的影响，外汇选择权又使这种影响大大的加强。

索罗斯曾提到过，日元一直在 105 到 95 日元兑 1 美元的范围内交易，日本出口商信心十足，认为在 1995 年 3 月结束的会计年度剩余的月份里，这种交易范围会维持不变，所以他们买进所谓的“击倒卖出选择权”，买进的数量很大，索罗斯说数量很大时，指的是几百亿美元的价值。击倒卖出选择权是很奇怪的东西，让你有权在某一个成交价，卖出一种外汇，但是市场价格下跌到某一点之后你就丧失权利；在这种情形下，一般合约的成交价是 105 日元兑 1 美元，也就是这个交易范围的顶点，失效价格是 95 日元，也就是交易范围的最低价——只要美元汇价维持在这个范围内，对日本出口商来说，这是非常有吸引力的诱惑，对选择权的卖方也很有吸引力，因为他们可以用 105 和 95 日元兑 1 美元，卖出额外的卖出和买进选择权。但美元跌破 95 日元时，选择权的卖方必须匆匆忙忙的回补他们的日元合约，日本出口商也发现手中的美元没有避险，于是他们的美元卖压合并在一但没有提供调整的机会，反而加速资金外流，然后在一天之内，整个汇率制度被冲垮，比索失去支持，又贬值了 25% 左右，就这样经济引发了危机。

许多人听到墨西哥状况的时候，深感惊讶，一些应该拥有最好财政管理的国家，怎么可能最后都遭遇到最严重的财政问题？

墨西哥理当有杰出的人才，索罗斯针对日本大藏省的谈话，也让人们深感震惊。

还有，人们记得巴西的德芬·尼托，他是 70 年代巴西大繁荣期的导师，但是到 1982 年，一切都崩溃了。“善泳者死于水”，索罗斯过去对于日本人和墨西哥人这么了解反射理论，印象深刻。现在他可以看出，他们忘记了最重要的一点：承认自己不是金刚不坏之身。

这种事要花很多年才解决，有人这么想，但索罗斯反问：问题是到底能不能解决？美国和国际货币当局觉得如此，他也认为如此。如果墨西哥难以偿债，或是像 1982 年那次一样调整偿债期限，就会动摇整个国际市场，所以他们发动一场拯救行动，但是这个行动却被糟蹋了。

出了什么问题？他们动作太慢，行动又没有经过正确的协调，而且没有动员足够的财力，要是他们动作快一点，坚决一点，需要的资金应该比较少，但是他们错过展示力量、安定市场和稳定比索的机会，单是拼凑拯救方案就花费了太长的时间，美国财政部觉得应该寻求国会的同意，但是国会行动缓慢，所以财政部只好动用外汇稳定基金，其实，这个基金一开始就应该动用了，他们也没有争取到欧洲和日本的支持。在这段时间里，情势持续恶化，比索在自我强化的形势下继续贬值，因为比索跌得厉害，银行体系的地位越危险，越会鼓励更多的资金外逃，到最后连国际货币机构都心惊胆战，缩小拯救计划的规模，原来应该是 520 亿美元的拯救计划，结果可能大为缩小。

那么，墨西哥本身会采取必要的措施以解决这个状况吗？

索罗斯认为，他们在国外的压力下，已经吞下苦药，墨西哥人尽其所能的抗拒，

利率已经升到 50% 或 70%，这是一种自我毁灭的药方，墨西哥会发生惊人的衰退，带来无法估计的政治和社会后果。

大家应该体察到：这次墨西哥危机造成的问题，远比 1982 年的危机棘手，因为在当年银行握有债权，货币主管当局可以对银行施压，说服银行停利息，或者说是正确一点，可以把更多的利息收入重新贷出，确保可以收到利息。原本是自发性的贷款，由索罗斯所说的集体贷款制度取代，这个方法成功了。但是你不能对市场上的投资者施加同样的压力，因为他们一旦获得偿付，绝对没有诱因叫他们把这些钱再投资在这个国家里，因此市场债务远比银行债务难以解决。

理想的情况是：美国应该让墨西哥把美元票面的国库券转化成长期债务，然后应该提供一拯救方案，让墨西哥银行体系生存下来。美国财政部为什么要拯救精明的投资人？他们在持有的墨西哥美元票面债券上，已经收到很高的风险利润，持有这些债券的人应该有义务承担后果，如此拯救墨西哥所需要的资金应该会小得多。国际机构应有更多的资金去拯救其他的国家，但是这种计划一定很难安排。如今，美国财政部能够在美国投资人利益受损的情况下，提供援助给墨西哥吗？墨西哥政府调整偿债期限后，墨西哥银行能够继续借到钱吗？能够避免其他金融市场的恐慌吗？事后回头来看，面对这些不确定事项，情况会比陷入一场失败的拯救行动来得好。这些都是难以解决的问题，主管机关会像目前的情况一样，一定会受到批评。

至于以后会有什么变化，索罗斯说这是他不应该回答的问题，因为不管他说什么，都会被事件淹没。金融危机目前正处在高潮，拯救计划太软弱无力，不能稳定

市场，而且墨西哥政府在震撼之下余悸犹存，只有高利率能够阻止资金外流。但是高利率却严重伤害银行体系和经济，从而鼓励进一步的资金外流，如果金融危机安然度过，一定会有政治和经济的影响，预期这种影响大约在本书出版之时，也就是 1995 年 8、9 月时会达到高潮，经济衰退的全面影响会出现，墨西哥的工人会收到 3 个月的薪水，然后被资遣。如果这个危机也度过了，美国也会受到影响，因为墨西哥的经济能否生存，要靠能从美国赚取庞大的贸易盈余而定，这点对美国股市和债券市场会有一些好的影响，会有助于降低美国经济的热度，并且略为抑制通货膨胀；但是政客可能注意不利的影响——失业和不公平的劳工竞争，这件事情可能成为 1996 年总统大选的重大议题，如果美国走向保护主义，人们可能看到 30 年代的惨剧重演，大家等着瞧吧！

而且，如果墨西哥的情况真象索罗斯说的那么严重的话，在其他地方肯定也会造成影响。

拉丁美洲国家已经遭到伤害，债权工具的收益率高得惊人，巴西股价已经下跌 70% 以上。墨西哥之后，下一个国家是阿根廷，阿根廷维持一种外汇局的制度，这是很僵化的制度，让人想起 19 世纪的金本位制度。想要发行本地货币，一定要在外汇局里存入等量的美元，而且银行必须在外汇局里维持最低限度的存款准备金，这样为汇率提供一种自动防卫机能，因为如果阿根廷比索兑换成美元，或者存款从银行中提出，利率就会被迫上升。理论上，所有的本地货币都可以兑换成美元，而不会对汇率造成任何影响，只是利率一定会上升，在几天之内，把美元打压到 88 日元，形成外汇市场崩盘，规模可以跟 1987

年的股市崩盘媲美。两种崩盘原因大致相同，就是选择权部位严重失衡时，可能造成崩盘。

德国马克强劲的原因相当不同，德国经济以生产资本权为导向，世界各地的需求一直很强劲，德国的利率很可能已经触底，可能会开始回升，这点在德国马克兑换其他欧洲货币的汇率上形成压力。意大利苦于持续不断的政治危机，法国面临总统选举，英国保守党政府执政的时间即将走到尽头，经济也开始变差，西班牙有自己的问题。新兴市场的崩溃，促使资金流向强势货币的压力大增，德国联邦银行看到欧洲单一货币的希望逐渐破灭，不见得会很不高兴。在某种程度来说，任何国家想要支撑本国货币对德国马克的汇率，都必须运用本身的美元外汇存底，这样就对美元造成压力。

美元疲软在某种程度上是日元和德国马克强劲的相反关系，但是也有其他的原因，最重要的原因是墨西哥危机；事实上，引发外汇市场动荡不安的原因就是墨西哥危机。墨西哥被视为美国的负担，美国财政被迫动用外汇稳定基金时，实际上等于宣称美元毫无防卫能力。美国和墨西哥之间贸易收支转为对墨西哥有利，会使美国的经济成长减缓，墨西哥出口产品的竞争还会使美国的通货膨胀率下降；同时，因为墨西哥可能发生银行危机，会让美国联邦储备理事会无法提高利率。美国经济成长率反正都会下降的展望，更强化了前面所说的这些因素，美国政府平衡预算法案的修正案在国会被击败，也影响了市场人心，引发美元的卖出狂潮。更让人困扰的是，很多国家的中央银行——尤其是亚洲国家的中央银行——已经开始分散所持有的美元外汇存底，这一点动摇了国际货币

制度的根基，就像大陆快开始碰撞一样。

看来，世界不是只面临一个盛衰过程，而是要面临很多个这样的过程。索罗斯就是这么想的！盛衰程序很少孤立发生，他在《金融炼金术》这本书里，设法分辨出几个盛衰过程，但是通常情形下，同时会有好几个盛衰过程同时进行，而且彼此互相影响。通常这些过程被视为外在的震撼，但是事实上，他们可能互相都构成密不可分的部分。例如，新兴市场狂潮是墨西哥繁荣景象不可分的一部分，而墨西哥危机是结束这种狂潮必要的因素，如果不是墨西哥，也一定会有别的国家出问题，但这样的话，事件就会呈现不同的局面。根据同样的道理，墨西哥危机可能引发一些其他事件，影响麦哲伦基金的事件。同样的，无论如何，加拿大和意大利过度借贷都不可能长久维持，但是如果墨西哥倒债，或重新调整偿债期限，就可能加速这些国家的危机，然而目前的情况还是有点不寻常，因为有太多的动态不均衡同时在发生作用。

检讨一下，现在有新兴市场盛衰过程、墨西哥的盛衰过程、每一个拉丁美洲又有不同的问题、日元和日本市场的问题、中国大陆政权遇到资本主义式不景气的可能性，以及欧洲的紧张……

在这一切之后，世界上还有一个分崩离析的过程在进行，这个过程蔓延到政治和安全问题，也蔓延到经济和金融问题。和广场协定时期相比，各国当局的合作已经脆弱多了，虽然有很多的问题要讨论，人们现在很少听到七大工业国紧急集会了，每个国家都在追求自己的利益，有的时候，个别的机构各自追求其本身的利益，丝毫不顾共同利益，但是金融市场天生就不稳定，除非政府在政策中明白地把稳定列为目标，否则金融市场有可能崩溃。

当然，很少有人会同意索罗斯的这种观点。但是这观点是从他的动态不平衡理论中直接引伸出来的，前美国联邦储备理事会主席保罗·伏克尔说得很好：“每个人都同意过度的波动有害，但是没有人支持对这个问题加以处理。”政府忙于追求本身的利益，而民间部门、商业银行和投资银行事实上可以从波动中获利，原因不但是他们可以有更大的交易量，也因为他们可以出售避险合约和选择权，横竖他们都会获利。索罗斯还要补充一点，避险合约和选择权通常会加大市场的波动，因为这种做法会促成自动遵循趋势的行为，最近的经验显示，所谓的“击倒选择权”在这方面特别有害，他们和普通选择权的关系，就好比精制古柯硷和普通古柯硷一样。

索罗斯认为应该禁止这种选择权。几个月说，他在国内作证时绝对不会这么说，但是随后外汇市场出现真正的崩盘，就像他曾提到的一样，击倒选择权在1995年日元暴涨方面所扮演的角色，就和投资组合保险在1987年股市崩盘的角色一样，而且两次崩盘的原因都很相像。后来美国证券交易管理委员会推出所谓的“断路器”机制，投资组合保险才形同废弃，现在对击倒选择权也需要采取类似的做法。

索罗斯认为，银行交易的所有衍生性金融商品，都应该透过各个国家的主管机构，向设在瑞士巴塞尔的国际清算银行登记，国际清算银行可以研究这些商品，收集资料，建立资金额规定，而且有必要提高资金额规定以抑制衍生性金融商品，或者完全禁止这些商品。他认为击倒选择权属于应该禁止的部分。

人们很惊讶听到索罗斯居然会主张这么激烈的行动，因为作为市场参与者，他是应当能从波动中获利的。

但索罗斯说：“我更希望金融市场生存下去。”

东南亚风波

大约一年之前，国际货币基金组织的经济学家莫里斯·戈尔茨坦在英国《经济学家》杂志上预言：“按1994年12月墨西哥金融危机中的危险信号衡量，在东南亚诸国，各国货币正经受着四面八方的冲击，从而有可能出现墨西哥式的经济大灾难。接着，他又坦言，泰国的墨西哥征兆比其他亚洲国家多，换言之，如果东南亚发生金融动荡之类的危机，那么，泰国将首当其冲。

戈尔茨坦及其所代表的国际货币基金组织在东南亚国家并不那么受欢迎，因为前者被亚洲的后起之秀视为西方发达国家的代言人和装饰品。在这些昔日的殖民地国家的领导人看来，相信他（它）们无异于出卖本国的民族利益。

这是一道由历史编织的隔阂，人类从此失去了相互信赖、相互协助的可能。偏见使人的思维狭隘，愚昧又让人难以面对现实。

戈尔茨坦先生并未得到东南亚诸国的重视，尤其是在泰国，朝野上下都为一道描绘未来的蓝图所陶醉，如何又能接受得了前途未卜的预言。

就这样，戈尔茨坦被赶跑了。然而，被他所最先预言的灾难却如期降临了。

1997年7月2日，泰国政府和金融当局在手忙脚乱之中宣布放弃长达13年之久的泰铢与美元挂钩的汇率制，实行浮动汇率制。泰铢顿时一泻千里，处于无人求助、无人敢救的悲惨境地，并创出历史最低点的黑色纪录，货币风暴终于在一夜之间爆发了。随即而来的是，菲律宾、马来西亚、

印尼、新加坡等国金融市场也开始剧烈动荡，菲律宾比索、马来西亚林吉特、印尼盾、新加坡元、甚至连经济闭塞的缅甸货币也纷纷走软下滑。人们不禁担心，东南亚诸国会不会重演一场由索罗斯担任导演而一手策划的类似于墨西哥式的金融大危机？

直到此时此刻，泰国人乃至整个东南亚诸国人才认识到戈尔茨坦先生的预言是何等之准确，当然，对于戈尔茨坦本人而言，东南亚危机只是被不幸言中罢了。

进入 1997 年，一直风平浪静的东南亚金融市场动荡不宁，5 月以来，外汇市场更是顷刻间狂风大作，波涛汹涌。泰铢、菲律宾比索、马来西亚林吉特不断大幅贬值，印尼盾、新加坡元等国货币也未能逃脱这一大劫难，均处于四面楚歌，风雨飘摇之中。尽管有关国家的中央银行采取了种种应急措施，打击市场上兴风作浪的货币投机行为，千方百计地维护本国币值稳定，却事与愿违，屡施各种方策之后仍无法解脱困局。7 月 2 日，泰国被迫实行浮动汇率制，一天之内泰铢即即跌 20%。此与同时，眼看就要倾家荡产的泰国政府向国际货币基金组织、日本、美国等金融大户发出了求救紧急资金援助的申请，使得在泰国酝酿已久的墨西哥式金融危机终于浮出水面，让世人一睹其面目。

90 年代前期，当西方发达国家在衰退中苦苦煎熬，西方文明的殒落似乎就在眼前闪现之时，东南亚经济增长却势如破竹，所向无敌，令世界为之惊叹，连那些一向眼中无人的白人老板也自愧不如，心中充满着嫉恨。

90 年代中期，东南亚国家不约而同地开始了一场大跃进，加快金融自由化步伐，以求驱动经济新一轮的快速增长，并想当

然地认为，21 世纪即是亚洲的世纪，而亚洲的世纪即是东南亚的世纪，世界权力的重心从此将向这个渐露雏形的地区偏移，云云。然而，被舶来的葡萄酒灌了个头重脚轻的东南亚人却忽视了这样一个最基本的事实，即：东南亚过去几十年推动经济发展的主要驱动力是外延投入的增加而非单位投入产出的增长，因而在如此局限的增长模式基础上竞相放宽金融管制，与世界顶尖金融强手争吃大金融市场的“蛋糕”，无疑是在沙滩上兴建摩天大厦，隐患重重，极易被外力击破。

这一点，老谋深算的乔治·索罗斯早就看在眼里，记在心中。索罗斯是一个惯于钻牛角尖及吹毛求疵的人，东南亚出现了如此巨大的一个金融漏洞，自然逃不过他的掌心。他一直在等待着最后机会的到来，他要捞一大笔，创造出另一个类似于击跨英格兰式的奇迹。

其实，早在 1995 年，年新加坡克罗斯比证券公司曾对亚洲七个国家经济状况作了一份研究报告，指出东南亚国家劳工素质低下、贸易收支恶化、通货膨胀上扬，正面临经济过热的危险；而另一方面，这些国家又因超额生产能力、企业债台高筑以及缺乏高等教育和技术劳工等，将遭遇“成长性的衰退”（Growth Recession），有可能陷入一场可怕的经济危机之中。克罗斯比公司认为由于经济快速成长，东南亚企业普遍高估房地产供给、制造业的产能和公司人员规模，因此造成了“乐观的错误”。有关当局加快金融市场自由化的步伐，往往又会对“乐观的错误”推波助澜，火上浇油。届时整个国家经济运行状况突出表现为投机行为高涨，泡沫经济四处膨胀，整个市场被蒙蔽在一片虚假繁荣的七色光圈之中，从而为诸如乔治·索罗

斯这样的“金融苍蝇”创造出绝好的进攻机会。

然而，沉浸在“东亚奇迹”的喜悦和梦幻之中的东南亚诸国，对上述忠告均置若罔闻，态度类同于对待戈尔茨坦那样。这一切，索罗斯一直在心中暗暗高兴。

早在 1992 年，泰国的经济界人士特别是金融界人士，就不知从何处冒出了一个奇怪的念头，以为曼谷应取代即将回归中国的香港，成为东南亚地区的金融中心，成为第二个香港。在这种简直就等同于大跃进的不切实际的想法的推动和刺激下，泰国政府一厢情愿地对外国资本敞开了金融市场大门。果然，外国银行带来了大量低息美元贷款，泰国金融业就此大尝了甜头，财源滚滚，乐不可支，并开始对诸如房地产等基础产业产生浓厚兴趣，结果许多银行一窝蜂似地把近 30% 的贷款投向了房地产业，使房地产业就如同中国北京的小胖子一样盲目发展，供求严重失衡。随之而来的房地产市场低迷不振使得银行呆帐、坏帐激增，许多贷款难以收回，资产质量严重恶化。据日本大和综合研究的援引泰国有关方面资料，截至 1997 年 6 月底，泰国金融机构所有的风险债权数额为 4860 亿铢，为贷款总额的 31.5%。更有人估计，泰国金融业坏帐高达 8000 亿到 9000 亿泰铢（约合 310 ~ 350 亿美元）。肆意挥霍低息资本，巨额所需项目赤字极易引发金融危机。1996 年泰国所需项目逆差已相当于它的国内生产总值的 8.2%，而 1994 年墨西哥爆发金融债务危机那一年也只不过为 7.8%。这样，泰国爆发危机就实属正常了。

泰国正在玩火自焚，索罗斯向部下发出了信息。从 1997 年初开始泰国房地产气泡开始失去了光泽，并很快趋于破灭，外

国投资者偷鸡不成反蚀一把米，便纷纷抛售泰铢。索罗斯一见时机已到，便浑水摸鱼，亲率国际金融投机大户，集中全力进攻建立在沙滩上的泰铢堡垒。一时间，泰国金融阵地岌岌可危，硝烟弥漫，其震动波及到整个东南亚金融市场。

进入 90 年代，国际金融市场风暴迭起，危机四伏。经济学家们均认为国际金融市场周围游荡着一只看不见、摸不着但又十分明显地感觉得到的“巨手”，一只可怕的魔鬼般的巨掌。对于这只巨手，经济学家给它冠以了一个比较通俗化的术语：热钱。

据国际货币基金组织的粗略统计，目前在国际金融市场上流动的短期银行存款和其他短期证券至少有 7.2 万亿美元，并且有与日俱增的趋势。世界经济一体化的发展，使巨额热钱的全球快速流动成为可能。要调动巨额资金甚至只需打个电话或接个键盘，天大的交易在市场上一秒钟之内即可成交，相反，为规避风险，资金的快速撤离也是轻而易举之事。1992 年索罗斯率众将英镑打得一败涂地，1994 年索罗斯又伙同其他大户在墨西哥大闹天宫，把这个中美洲最大的国家弄到了几乎要砸锅卖铁的地步，国际社会着实领教了这个来无踪、去无影的索罗斯的厉害，各国似乎对其均敬畏三分。在索罗斯率领下，国际金融市场上的热钱尤如脱缰的野马横冲直撞，难以捉摸。当某一地区资本收益率可观时，热钱便会蜂拥而至，一有风吹草动，尤其达到了目的后，便又会如风卷残云般消失得无影无踪。

1997 年 7 月 25 日，咆哮如雷的马来西亚总理马哈蒂尔大骂闻名于世的大炒家乔治·索罗斯是东南亚货币受投机者狙击从而大幅贬值的幕后“黑手”。各种迹象显

示，这位西方金融市场“传奇人物”统帅套头交易基金组织自 1992 年狂沽英镑大获全胜之后，早把“猎取”目标瞄准了亚洲新兴市场，伺机下手。1993 年这伙掌管套头交易基金组织的经理们在马来西亚“小试牛刀”，初露锋芒。当时，投资者普遍认为马来西亚货币林吉特的币值被低估，看来必涨无疑，于是在索罗斯的号召下，国际热线开始围剿林吉特，可是马哈蒂尔却偏不买索罗斯的帐，坚决捍卫低币值的林吉特，马哈蒂尔和索罗斯各自统帅一方，在金融市场上展开了一场激烈的捉对厮杀。1994 年 1 月，马哈蒂尔下令加强了对资本市场的控制，索罗斯一看机会无多，无奈只得率各投机大户全线撤退，休兵养马，以备再战。

转眼又过了两年，东南亚国家经济暴涨，繁荣日趋明显。由于通货膨胀节节上扬，景气过热的威胁不断加重，东南亚国家利率在各国中央银行引导下水涨船高，不断攀升，此举虽可减缓通货膨胀上升的速度，但也因此吸引大批热线涌入套利，为索罗斯等人出兵再战，创造了新的机会。花旗银行曼谷分行一位高级主管指出，泰国银行业者每天经手的海外套利热线金额高达 20—30 亿美元。此外，由于有利可图，银行业者本身也大肆从海外借入利率比泰铢、林吉特等货币低上 3—5 个百分点的美元、日元和马克，然后出售这些货币，赚取利差。据统计，泰国各商业银行的海外借款总额已逾 1 万亿美元，其中 95% 属于不到一年的短期借贷。据新加坡外汇市场的消息，在东南亚各地外汇市场上，亚洲货币远期外汇市场每日交易总值约达 60 亿美元，其中泰铢成交量增长最快。1997 年 2 月，国际货币基金组织布尔曼发出了警告，在墨西哥金融危机发生仅两年之后，

大量的热线正在以创纪录的步伐注入亚洲等新兴市场，“不理性的热烈情绪”正在这些市场广泛出现，这种现象可能会导致令人痛苦不堪的大幅震荡。

然而，布尔曼的声音还是没有被听见，这就使得索罗斯最后下定决心，要在东南亚以一个人的力量对抗国家集团的力量。

面对各国货币市场投机盛行，东南亚各国中央银行对币值的变化率一直在犹豫不决，尤其担心热线像流入国内一样迅速流出，从而使汇率急剧波动。但是此时此刻，这只被重新打开的资金龙头要拧上已经很困难了。东南亚各国中央银行已经走到了它们的最后关头。

看准时机的索罗斯出动了。

不过，此次索罗斯及其部下不但显得小心、谨慎，而且还选准了从 80 年代末已成为地区通货的泰铢下手。因为印尼与菲律宾利率虽然比泰国高，但印尼汇率经常受到印尼官方人为操控，比较不易投机，而菲律宾也对外汇市场有较多管制，同样不便放开手脚来大战一场，以决胜负。相比之下，泰国在东南亚各国中金融市场开放程度最高，资本进出自由；除了利率较高之外，泰铢长期紧盯美元，汇率相当稳定，风险最小；另一方面，泰国经济“虚假”繁荣景气最旺，低迷的房地产市场正在拖垮原来腰包鼓鼓的金融业，因此泰铢币值实际上也就最不稳定，最易攻破。

索罗斯之所以拿泰铢开刀，这在于看中了上述有利条件，这就叫“擒贼先擒王”，打破泰铢堡垒之一，就能够彻底扫荡东南亚了。就这样，索罗斯吩咐手下，将资金暗中向东南亚转移，以便最后时机一俟成熟，便可大举登陆东南亚，将这些尚在美梦之中的人群杀个措手不及。

索罗斯终于悄悄地向东南亚诸国宣战

了。

1997年3月3日，泰国中央银行宣布国内9家财务公司和1家住房贷款公司存在资产质量不高以及流动资金不足问题。索罗斯及其手下认为，这是对泰国金融体系可能出现的更深层次问题的暗示，便先发制人，下令抛售泰国银行和财务公司的股票，储户在泰国所有财务及证券公司大量提款。此时，以索罗斯为首的手持大量东南亚货币的西方冲击基金联合一致大举抛售泰铢，在众多西方“好汉”的围攻之下，泰铢一时难以抵挡，不断下滑，5月份最低跌至1美元兑26.70铢。泰国中央银行倾全国之力，于5月中下旬开始了针对索罗斯的一场反围剿行动，意在打跨索罗斯的意志，使其知难而退，不再率众对泰铢群起发难。

泰国中央银行第一步便与新加坡组成联军，动用约120亿美元的巨资吸纳泰铢；第二步效法马哈蒂尔在1994年的战略战术，用行政命令严禁本地银行拆借泰铢给索罗斯大军；第三步则大幅调高利率，隔夜拆息由原来的10厘左右，升至1000至1500厘。三管齐下，新锐武器，反击有力，致使泰铢在5月20日升至25.20的新高位。

由于银根骤然抽紧，利息成本大增，致使索罗斯大军措手不及，损失了3亿美元，挨了当头一棒。

然而，索罗斯毕竟还是索罗斯。凭其直觉，索罗斯认为泰国中央银行所能使出的全盘招术也就莫过于此了，泰国人在使出浑身解数之后，并没有使自己陷入绝境，所遭受的损失相对而言也只是比较轻微的。从某种角度上看，索罗斯自认为，他已经赢定了。对于东南亚诸国而言，最初的胜利只不过是危难临头前的回光返照而已，

根本伤不了他的元气，也挽救不了东南亚金融危机的命运。

索罗斯为了这次机会，已经卧薪尝胆达数年之久，此次他是有备而来，志在必得。先头部队的一次挫折并不会令其善罢甘休，索罗斯还要三战东南亚。

1997年6月，索罗斯再度出兵，他号令三军，重振旗鼓，下令套头基金组织开始出售美国国债以筹集资金扩大索罗斯大军的规模，并于下旬再度向泰铢发起了猛烈进攻。刹那间，东南亚金融市场上狼烟再起，硝烟弥漫，对抗双方展开了短兵相接的白刃战，泰国上下一片混乱，战局错综复杂，各大交易所简直就像开了锅似的热汤，人们发疯似地奔跑着，呼喊着。

这是一场个人对抗国家的战争，从形式上看，这似乎是不可思议的：然而，从结果来看，则更加令人百思不得其解。

只有区区300亿美元外汇储备的泰国中央银行历经短暂的战斗，便宣告“弹尽粮绝”，面对铺天盖地而来的索罗斯大军，他们要想泰铢保持固定汇率已经力不从心。泰国人只得拿出最后一招，来个挖肉补疮，实行浮动汇率。不料，这早在索罗斯的预料当中，他为此还专门进行了各种准备。各种反措施纷纷得以执行，泰铢的命运便被索罗斯定在了耻辱的十字架上了。泰铢继续下滑，7月24日，泰铢兑美元降到32.5:1，再创历史最低点，其被索罗斯所宰杀之状，实在令世人惨不忍睹，泰国人更是心惊肉跳，捶胸顿足，责问苍天。

然而，在击破泰铢城池之后，索罗斯并不以此为满足，他断定泰铢大贬，其他货币也会随之崩溃，因此下令继续扩大战果，全军席卷整个东南亚。索罗斯暗中发誓，此次定要将东南亚各国搜刮一空，灭了这帮不识好歹之徒企图取西方而代之的

美梦。

闻得索罗斯大军兴风作浪，腾云驾雾而来，其他东南亚国家均倾全力进行了殊死抵抗。菲律宾抛售了 25 亿美元，马来西亚抛售了 10 亿美元，以稳定本国货币，但在索罗斯的强大攻势面前却难以阻止比索、林吉特的贬值。同时印尼盾、新加坡元也剧烈波动，一时间，东南亚货币市场风声鹤唳，草木皆兵。这究竟是一场金融危机的前兆，还是金融风暴的尾声？恐怕谁也不敢妄下结论，其秘密也许只有一个人知道，他就是索罗斯。

大凡与索罗斯交过手的人，每每说起他，都不觉有谈“索”色变之感。有人称他为魔鬼，也有人称他是天使。然而，索罗斯毫无疑问是一个极具能量的人物，在世界上恐怕只有北美的飓风能够与之相提并论：风起之前，谁也无法预测；只是一旦成风，所到之处，只见断壁残垣，生灵荼炭，一派惨不忍睹之景色。事过之后，便又立即无影无踪，一派风和日丽，普照万物之象。

当年大英帝国倾空国库之所有，耗尽上百亿美元，力图阻挡索罗斯这股北美飓风的袭击，无奈，曾不可一世的大英王朝之威势早已日薄西山，随江东去，终究没有战胜索罗斯，被迫将英镑贬值 15%，同时退出了欧洲货币篮子——统一汇率机制。区区索罗斯一人就让欧洲统一货币进程遭到了最为严重的创伤。至今，元气尚未恢复的英国人和欧洲人还对索罗斯恨之入骨，提起索罗斯就连声诅咒他是“夏洛克”（莎士比亚《威尼斯商人》中的犹太商人，嗜钱如命之徒）。通过这一战役，索罗斯银行帐户里又增加了 10 亿美元。随后，索罗斯飓风又向南方席卷而去，在墨西哥金融危机中，将这个拉美大国几乎摧

残得国破家亡，而他则捞足了赚头。

此次索罗斯飓风远渡重洋，千里迢迢，不辞艰辛，进攻东南亚众多小虎，虽三次进攻，锲而不舍，但最终还是大获全胜，尽将这数亿小富民刮得惶惶而不可终日，一天到晚皆忙于祷告救世主的仁慈。

索罗斯大举讨伐东南亚诸侯国，着实使他们领教了一番。

伴随抛售泰铢，抢购美元的狂潮，大批工厂开始倒闭，公司纷纷减员，物价大幅上涨，城市居民的生活水准急剧下降。在索罗斯发起的悄无声息的进攻中，1997 年 7 月 29 日，泰国中央银行行长自动宣布辞职，而在此之前，泰国主管经济的副总理兼财政部长业已含恨告老还乡。

大为光火的马来西亚总理马哈蒂尔厉声点名责骂索罗斯，气急败坏的泰国人则发誓要将索罗斯绳之以法，抓回泰国判刑入狱。

沉默，沉默，索罗斯一言不发，后来干脆就说是其手下所为，他本人根本就一无所知，云云。至于索罗斯基金的总管斯坦莱·德鲁肯米勒在泰铢贬值之后则喜形于色，按捺不住内心的欢悦之情，大声宣布：

“我们赢了！”

继泰国战役之后，索罗斯飓风很快又扫荡到了印度尼西亚这个东南亚最大的国家。刹那间，印尼即出现了“黑色星期一”，印尼盾大幅狂泄，民众出现了抢购美元的狂潮。自 7 月 21 日以来，印尼汇率开始大幅下跌，其降幅已连破历史纪录。从年初到 8 月 20 日，印尼盾对美元已贬值 23% 左右，远远超出了政论一厢情愿所制定的每年 5% ~ 6% 的指标，贬值幅度之大，在东南亚仅次于泰国。受汇率影响，雅加达证券市场的股票综合指数也一降再

降，仅8月份头三周就下降了20%以上，一个月内降下150.55点。印尼银行界、经济界及社会大众哭天喊地，捶胸顿足。

印尼盾贬值后，给印尼经济带来的最明显影响，是以进口原料为主的制造业成本大增，导致包括汽车计算机在内的产品价格大幅上扬，建筑材料涨价，主要日常必需品价格也上涨了5%至13%。业内经济人士认为，物价上涨将使今年的通货膨胀率从预计的6%以下升至8%以上。盾币贬值，由于货币利率的区制，各公司债务一夜之间剧增100%，这样将导致目前已超过1100亿美元的印尼外债进一步攀升。

索罗斯飓风之威力又由此可见一斑。

索罗斯在东南亚大耍淫威震撼了我们居住的这个星球；世界各国政界和经贸界人士纷纷作出了各种反应。

由于索罗斯冲击波的余威仍在逞能，它又迅速波及到了巴西证券市场和波兰货币兹罗提，随后袭击了新加坡、台湾和希腊，促使美国财政部和国际货币基金组织由于东南亚金融之动荡而处于高度警惕状态，并使从亚洲到拉美和东欧的货币与证券价值纷纷下降。

7月17日，手忙脚乱的希腊政府承认，他们不得不从国库拿出8亿美元支持德拉克马（希腊货币），因为投机商纷纷打赌说德拉克马将下跌。

不稳定的局面使国际货币基金组织和美国政府官员忐忑不安。他们对1994—1995年索罗斯在墨西哥兴风作浪所酿成的危机记忆犹新。正是那场危机使墨西哥出现了严重衰退并震动了整个金融市场，克林顿政府的一位高级官员说：“我们当然和国际货币基金组织保持着密切联系，它们当然也与受到影响的国家保持着密切接触。”

国际货币基金组织政策和研究部负责人杰克·布尔曼说：“对这个问题我们的确是认真看待的。我们对个别国家表示关切，也对可能开始出现一个市场蔓延到另一个市场的某种现象感到不安。”

7月19日，泰国货币出现了大幅度贬值，就在此前的一个星期，中部欧洲的“宠儿”——捷克共和国宣布放弃固定汇率，取而代之以浮动汇率。在遥远的太平洋的另一头——西半球也立即产生了反响：拉美的巴西和阿根廷感到了地震，它们的股市普遍出现了下跌，并且风传巴西货币雷亚尔将会贬值。就这样，拉美最大的股票交易所——圣保罗股票交易所的指数下跌15%，这相当于道—琼斯工业股票平均价格指数下跌1200点。

索罗斯飓风有可能产生回旋标效应，从而对美国自身经济构成威胁，尤其是如果它继续蔓延的话。

俄亥俄州哥伦布银行第一银行投资顾问公司首席经济学家安东尼·陈说：“如果再发生多次这样的动荡，就会给全球带来更多的不稳定，这对任何国家都没有好处。”

索罗斯在金融市场上的兴风作浪使得许多发展中国家的债务和贸易逆差激增。这最终将阻碍它们不久前仍在快速发展的经济，从而反过来有可能影响美国对这些国家商品和服务的输出。货币贬值有可能会有助于这些国家向国外销售更多的产品，但同时使美国产品的价格大大提高，尤其是在美元日益坚挺的时候。马萨诸塞州列克星敦数据—麦格劳—希尔公司研究金融的高级经济学家西亚·拉塔不无忧虑地说：“这是美国经济面临的主要危险。”

看来，索罗斯给美国带回的并不总是慈善资金。或许有一天，他在美国也会成

为某种类型的不受欢迎的人物。

十七、微软之父：比尔·盖茨

个人简介

比尔·盖茨（William Henry Gates III），1955 年出生于西雅图。他的家庭非常优秀，其父亲是律师，母亲是教师，非常热衷慈善事业，比尔·盖茨在三个孩子中排行第二。盖茨非常聪明，但精力有点过于充沛，经常在学校里惹点麻烦。11 岁时，父母把他送入当地著名的私立男校湖滨中学就读，追求更大的发展。

比尔·盖茨第一次接触到电脑是在 1968 年在湖滨中学求学期间。现在看起来，当时的计算机其实只是一台打字机，通过电话线连接到一部电脑上。学生在打字机上面输入指令，传给电脑，电脑传回来的答案由打字机打在纸上。这个现在看来相当简单并且笨拙可笑的操作过程改变了盖茨的一生。很快，他就掌握 BASIC 程序语言，并与其他几个同校的小孩子一起，不分昼夜的写程序、玩电脑游戏、在电脑上摸索，而且无师自通。当时他的一位老师后来回忆说：“他（比尔·盖茨）在电脑虫这个词发明之前，就已是个电脑虫了”。

60 年代末期，电脑快速发展，比尔·盖茨与同学艾伦和另外一群有相同爱好的人，很快便在本校教师、甚至华盛顿大学教授间，闯出程序专家的名号。1971 年，西雅图的资信科学电脑公司请这一群湖滨中学的程序专家们，撰写公司工资系统的程序，当时的报酬很低，但对这些电脑爱好者们来说却是非常令人振奋，那就是可以免费使用该公司的电脑。

比尔·盖茨和艾伦也在被聘请的学生之列，后来又为俄勒岗州边境一家电厂撰写电脑监视系统程序。在那份工作中，比尔·盖茨展现出好强和执着的个性，日后这也成为微软的特色。后来，比尔·盖茨回忆当时的情景时说：“我们比赛，看谁能一连三天或四天待在那栋建筑里，不做别的，就是一直写程序而已。”

从中学毕业后，比尔·盖茨就读于哈佛大学。比尔·盖茨是个典型的大学生，和一般的大学生没什么太大不同，但他花在扑克牌和电脑室的时间比听课的时间要多得多。但是，到了 1974 年 12 月，艾伦兴奋的电话改变了盖茨的生活，同时也改变了盖茨的一切。

艾伦比盖茨大两岁，当时，他已经从华盛顿大学辍学并全力追求在电脑方面的兴趣，打算搬去剑桥去为霍尼韦尔公司工作。艾伦在《大众电子》杂志上看到一种新的迷你电脑，叫阿尔它 8800（Altair8800），这种电脑由新墨西哥州的 MITS 公司制造，并以星球大战中的星球命名，售价 400 美元，当时的设计非常简单，只有开关控制板和明灭灯号，却没有显示器和键盘。使用者必须想办法接上一部电传打字机，或使用开关控制板，才能下达用机器语言写的指令。尽管如此，阿尔这仍具有划时代的意义，它是第一台上市的微电脑，是由英特尔微处理器发展到个人电脑过程中重要的第一步，因此，它的上市在电脑爱好者中引起了热烈的反响。

创立微软

使用电脑，就必须学会电脑语言，因为电脑语言是人和机器之间的桥梁，透过电脑语言，人可以让电脑做出预期的反应。第一种电脑语言是第二次世界大战时由美国海军发展出来的，战后通用的电脑语言有 FORTRAN（用于数学问题），COBOL（用于商业问题），ALGOL 和 BASIC。BASIC 由德特毛斯学院发明，是电脑初学者经常使用的语言。但到 1974 年时为止，所有当时的电脑语言都是为大型电脑开发的，所以当微电脑诞生时，根本没有可以使用的电脑语言。

艾伦和比尔·盖茨在读完《大众电子》的报导后，马上得出一个结论：阿尔它就不可能成为实用产品，因为它没有可用的语言，因此这是一个非常好的机会，他们可以为这台新电脑写语言。于是他们开始用 BASIC 为阿尔它 8800 编写语言。艾伦还自告奋勇地写信给在阿布奎基市、发明阿尔它的工程师罗勃兹，宣称他们已为阿尔它发展出 BASIC 语言（当然，从技术的角度来说，这种说法并不正确）。罗勃兹非常高兴，立刻要求他们带着程序到新墨西哥州阿布奎基市见他。

但是，当时比尔·盖茨和艾伦手边根本没有阿尔它，所以只好用其他电脑来模拟阿尔它。两人夜以继日地赶写程序，偶尔停下来吃一点东西、睡一小会，同时比尔·盖茨还得去上课。但是，两人还是在八周之内写出了需要的程序。

1975 年 2 月，万分紧张的艾伦带着千辛万苦编写出来的程序飞往新墨西哥州，拜访罗勃兹。新程序从来没有在真正的阿尔它机器上实际测试过，没有人知道它是否能够操作。艾伦到达罗勃兹的公司 MITS

总部后，才算看到了真正的阿尔它。他紧张地把程序输入机器，罗勃兹则在一旁观看。阿尔它接受了艾伦的指令，从此，一个全新的软件产业诞生了。

1. 创建微软公司

看过艾伦的演示之后，罗勃兹立即决定使用艾伦和比尔·盖茨的 BASIC 语言。从此，艾伦留在了阿布奎基，继续发展 BASIC 语言，比尔·盖茨则回到哈佛继续攻读学位，但到了第二年，盖茨就决定辍学了。

1975 年夏天，艾伦和比尔·盖茨两人决定创立微软公司。盖茨坚持要拥有公司 60% 的股权，因为盖茨认为在 BASIC 语言早期发展过程中，他的贡献较大。新公司很快与 MITS 签约，由 MITS 支付权利金，并取得使用和销售 BASIC 语言的权力。微软在签订合约的第一年，就赚进了一万六千美元，盖茨用其中的部分资金打广告。微软第一个广告登在了一家科技杂志上，广告中这样写到：“没有微软，微处理器将怎样？”

比尔·盖茨与艾伦实在是太年轻了，没有一点创业的经验。创立微软的初期，他们没有营业计划、没有创业资金、没有往来银行或小企业贷款，而且比尔·盖茨当时还不满 21 岁，甚至还不能租车。但是他们具有在电脑天地中闯荡的一切条件：他们有能力、能写程序、有创业的热情，更重要的是，比尔·盖茨与艾伦看到了这个行业中蕴藏的无限潜能。

1977 年，比尔·盖茨搬到阿布奎基，以便与 MITS 离得更近一点。阿布奎基位置并不算好，搬到这儿之后，微软远离了东岸的大公司如 IBM 和施乐，也远离柏克莱和剑桥等闻名的研究中心。比尔·盖茨和艾伦住在简陋的旅馆里，把自己关在布满

尘埃的办公室里，埋头编写阿尔它的 FORTRAN 和 COBOL 语言。艾伦在后来回忆说：“当时，我们似乎要工作到死才会停止。”

比尔·盖茨和艾伦很清楚电脑市场快速的变化，当大公司进入市场，生产功能和效率更强大的迷你电脑时，阿尔它必然会被淘汰。但对比尔·盖茨来说，大公司还是小公司进入电脑市场没有什么差别，因为每种机器都需要电脑语言，每部电脑都需要操作系统，还需要程序来进行特定的工作。

于是，微软决定专心做软件。比尔·盖茨在 1994 年时曾说：“微处理器的功能每二年增加一倍，因此可以说，电脑功能几乎是免费的。所以啦，你想，为什么要去生产几乎免费的东西呢？什么才是稀少的资源？是什么使我们无法完成享受电脑强大的功能？是软件。”

盖茨的话也并不完全对，电脑功能永远不可能是免费的，但是，随着科技的进步和竞争的加剧，电脑硬件的成本大幅度下跌。个人电脑的价格多年来变化不大，但功能却呈指数成长。如果有更多适当的软件的话，电脑功能越强，能做的事就越多。

60 年代，BASIC 等电脑语言是公开使用的，而拷贝别人的软件也是很正常的事。但是后来，随着比尔·盖茨进入软件业，那种随随便便拷贝别人软件的时代也宣告结束了。盖茨在新闻媒体上斥责那些拷贝微软语言而不付费的人，希望能够遏止盗拷软件的歪风。这种拷贝软件的歪风也使盖茨倾向于把软件与电脑捆绑出售，以确保微软得到合理的报酬。

1977 年 8 月，坦迪公司推出具有显示屏和键盘的 TRS - 80 型电脑，该电脑定价

599 美元，是 70 年代末期最受欢迎的機種。微软又一次成功地把它的 BASIC 语言推销给坦迪，装在了 TRS - 80 上。由于这笔重要的成功交易，微软 1978 年销售额达到了 136 万美元。

在微软的业务稍有起色之后，22 岁的比尔·盖茨为了能够离双亲近一点，便把微软迁回西雅图郊区的贝拉维，将办公室放在老国家银行大楼里。这里远离电脑快速发展的北加州和麻省，但由于对于软件开发来说，最重要的是人才和电脑，所以公司在哪里并不重要。新办公室的步调也非常快，比尔·盖茨对 130 位员工要求严格，但程度远远低于对自己的要求。

2. 与蓝色巨人合作

80 年代中期，IBM 准备要生产自己的桌上型电脑机型。IBM 决定使用现成元件，例如英特尔的微处理器，但还需要操作系统，因此要找一家能提供可靠的产品、能够准时交货、具有撰写个人电脑程序经验的公司来担当这项重任。

令人惊讶的是，IBM 竟然也找上微软这个由比尔·盖茨和艾伦主持的新公司。这真是不可思议，这两家公司的差别实在是太大了。IBM 的年营业额大约 300 亿美元，而微软公司的营业额只有 400 万美元；IBM 的高层主管一般是中年人，穿深蓝色西装，而微软的比尔·盖茨，则是非常的年轻，穿开领衬衫和牛仔裤，经常不洗澡、不洗头就出席重要的会议。

虽然有这些差别，双方还是有 1980 年签了约，微软给 IBM 个人电脑写操作系统，IBM 按售出数量支付微软权利金，但并不拥有操作系统的所有权。这一纸合约为世界电脑业建立了全新的秩序，在不到十年的时间之内，微软占据了象 IBM 一样的霸主地位。

当然，当时比尔·盖茨并没有预料到这样的结局。签完合约，盖茨转过头对微软副总裁巴摩平淡地说：“我们可以开始工作了。”比尔·盖茨有一个特别的习惯，在有截止日期的较大压力下，会表现得特别好，这一次也同样，微软需要在三个月内交出一个稳定的操作系统。

当时，离微软总部不远的西雅图电脑产品公司已经发展出一套可用于英特尔 8086 芯片的操作系统。西雅图电脑认为，这套系统是个实验，起名为“廉价操作系统”（Q-DOS, Quick and Dirty Operating System）。但盖茨知道，这个廉价操作系统修改后可以用于 IBM 新电脑，就由艾伦出面与西雅图电脑谈判，由微软支付西雅图电脑二万五千美元，授权另一家匿名者使用该系统，但没有向任何人透露它与 IBM 的合作方案。

第二年，在 IBM 推出个人电脑的两星期前，微软以五万美元的代价向西雅图电脑买断 86-DOS 的所有权利。当然，这宗交易实在是太好了，好得都不太真实，事后西雅图电脑控告微软，要求补偿，结果庭外和解金额近 100 万美元。

3. MS-DOS 上市

1981 年 8 月 12 日，IBM 个人电脑正式上市。上市后第一年，就有超过 20 万人购买 IBM 个人电脑加卡式磁带机，或购买电脑加磁碟机。IBM 的每部电脑都使用 MS-DOS 的操作系统，为此，IBM 付给微软 20 万美元权利金。

微软的精明处在于，在与 IBM 的合约中把 MS-DOS 的所有权留给了微软，这一条款是未来情势演变的关键。IBM 在个人电脑上并未开发硬件，而是采用了其他厂商现成的元件，所以其他新兴厂商很容易仿制 IBM 的硬件产品。正如 TRS-80 取代

了阿尔它、IBM 个人电脑取代了 TRS-80 一样，低价位的 IBM 兼容机抢走了 IBM 的市场。这些兼容产品虽然对 IBM 不利，但对微软却是天赐良机：这些电脑必须与 IBM 产品兼容，所以可以使用 MS-DOS。

自从 IBM 兼容电脑推出后，制造厂商纷纷与微软协商，请微软也在他们的机器上安装 MS-DOS 操作系统。比尔·盖茨迅速调整策略，开始为电脑厂商们安装操作系统。盖茨采取了几项非常重要的战略：首先，建立全球销售网，让 MS-DOS 成为全球产业标准；第二，采用低价策略，降低厂商安装 MS-DOS 的成本；第三，持续改良 MS-DOS，促进电脑软件的升级。

微软的操作系统成为产业标准后，市场占有率保持在 80% 以上，销售额直线成长，由 1981 年的 1600 万美元，上涨到 1984 年的 9700 万美元。

绿色巨人的软件革命

1. 微软的管理作风

微软一直由比尔·盖茨和艾伦两人管理。比尔·盖茨在 1995 年曾经回忆说：“我们早期的管理风格非常松散，艾伦和我参与了每项决策”但是，1983 年艾伦被诊断出患有霍奇金氏病，不得不离开了公司。盖茨被迫承担更多的责任，每天废寝忘食地由早晨九点半一直工作到深夜，叫比萨饼来充饥，用咖啡饮料提神，成为微软工作模式的范例。

随着微软的不断发展壮大，盖茨也遇到了许多前所未有的问题。他只有不懈地努力，才能使自己屹立于电脑这个迅速发展的行业的最前沿，并且保证微软能够对自己和竞争对手的产品有一个比较细致的了解。盖茨每天都得决定什么该管，什么该放。当然，可以确信的是，盖茨在微软

有一批能干的好帮手。

微软领导层采用相当传统的管理方法，但盖茨保持事必躬亲，对所有事务都高度参与的习惯。他主持公司每年4月份和10月份的程序复查和计划会议，指定大批量生产新产品的时间安排并拟定预算的日程安排。

微软对员工的要求很高，要求员工奉献于工作，如果因为交件时间、讨论工作或其他工作原因，要求员工必须加班，那也算是工作的一部分。

当然，微软内部也会常有怨言，比如说比尔·盖茨不雇用足够人手等等，但这是因为他自己比较喜欢英雄式的挑战，喜爱在短时间内完成大量的工作。其实对于微软这种高技术公司来说，卖力地工作是必须的，因为软件产品的生命周期愈来愈短。公司现在赚钱并不能保证将来会赢利，不能保证公司还会继续成长。

但是，成功的路不可能是一帆风顺的，许多新电脑公司，都因为无法保持早期辉煌的成就而没落，公司的高级主管也不得不失业。苹果电脑的杰伯斯，曾经是比尔·盖茨的早期竞争者，一手把苹果电脑变成大公司，但后来由于公司的失利，输给了使用微软系统的IBM兼容产品，杰伯斯也不得不于1985年下台。

比尔·盖茨会不会同样有被赶下台的命运呢？答案很明确：不会。

比尔·盖茨被誉为“世界上最富有的单身汉”，他把所有的心思都放在微软上。1981年微软改组公司时，盖茨拥有公司53%的股份，而且盖茨本人也随着公司的成长而逐渐成熟。到1986年，微软欢度十周年时，公司已有1500名员工，二亿美元的销售额。而30岁的比尔·盖茨只喜欢开快车，而对有钱人喜欢的穿高级服装、摆

排场等奢侈的东西一点也不感兴趣。

盖茨作为微软的主要管理者，在新产品开发的管理上有一些独特的管理理念，简要来说，主要有以下几点：

精明人士和小型团队：微软采用最先进的管理方法，聘请了一批了不起的人物并成立小型团队。这种方式的最大好处是把大批的优秀人员组织在一起工作。

单一的主要开发语言：微软在开发新产品之前，可以争论什么是最优秀的开发语言，而一经确定，决定的就是唯一的开发语言。

使用自己设计的软件工具：微软总是使用自己设计的软件工具，这样，微软开发人员可以毫不费力的掌握它。微软从使用自己的软件工具方面获益非浅。

范围广泛的消费者信息反馈圈：微软认为，大部分公司没有利用广大的消费者对产品的意见反馈信息，而微软仅在美国就拥有2000人的队伍，就微软的产品与消费者进行经常性的电话联系，记载所有发生的事情。可以说，微软拥有包括市场在内的更为优质的信息反馈圈。

80年代中期，比尔·盖茨接受组织专家建议，把公司分为不同的产品部门。虽然他开始启用专业经理人，但他要求经理人必须熟悉产品的技术面。此外，公司不断成长，必须雇用大量人员，而且，根据微软的筛选办法，必须雇用“聪明”的人。比尔·盖茨继续参与产品计划和营销策略的运作，熟悉各项计划的进度，但同时他也逐渐变成公众人物，成为公司的外交官及有影响力的演讲者。

爱与人竞争的比尔·盖茨，没有因为称霸个人电脑操作系统市场而满足，他还要拿下应用软件市场，比如会计、文书处理、存货管理等套装软件。1980年，盖茨

曾经说过：“革命就在这里爆发，而且是软性革命。”1984年8月，盖茨把操作系统和应用软件的工作分开，分别成立了独立的部门，管操作系统的称为平台部门，管应用软件的称为应用部门。

2. 绿色巨人的软件革命

1982年，莲花公司推出非常成功的試算表软件 1-2-3，这套软件能执行高层次会计工作。许多小公司甚至是为了要用这套软件，才购买了第一台个人电脑。为了争取市场份额，比尔·盖茨也组织了一个精英团队，要他们做出一套試算表软件，以击败莲花。1985年，微软推出最早用于苹果麦金塔电脑的 Excel 1.0 软件，1988年推出可与 IBM 兼容、被评论者誉为“一件艺术品”的版本 Excel 2.0。Excel 不仅在試算表市场上大展拳脚，还帮微软最新的操作系统“视窗”打出半边天下。同时，微软的应用软件部门持续推出其他软件，例如 Word 软件。

另一方面，平台部门则看守住微软的核心产品——个人电脑操作系统。MS-DOS 每隔二年就要更新、升级一次，但最终还是会被新产品取代。这时，微软一改往日几个月完成一件工作的作风，而以将近七年的时间发展 MS-DOS 的后续产品“视窗”。视窗的开发当然不是基于财务原因，因为 MS-DOS 当时还是一个销路极佳的产品，而是因为比尔·盖茨想为个人电脑建立更新的标准。以比尔·盖茨的话说。“我们的目标是升温，让视窗成为比 DOS 更强大的行业标准。”

当然，任何事务的成功都不可能是一帆风顺的，1987年视窗推出时并不成功，第二年推出 IBM 及兼容电脑版本时，也只略有改善。原因很简单，主要是由于比尔·盖茨的长远思考，他通常让微软的软件

超越现有的硬件设备，因为他知道硬件一定会迎头赶上的。视窗必须搭配功能强大的电脑效果才会最好。

但比尔·盖茨发现，IBM 并不积极推出功能更强的机型。后来，还是康柏领先推出了 386。微软新软件和 IBM 硬件间的“不兼容”，透露出微软的矛盾处境。这之前，微软的命运和 IBM 的命运一直连在一起，比尔·盖茨就曾经说过：“就好像我们结了婚似的”。

事实上，这桩婚姻早就出现了裂痕。微软与 IBM 合作开发新操作系统 OS-2，想要取代 MS-DOS，第一版于 1987 年推出。1989 年，微软与 IBM 的合作关系破裂，IBM 独立发展 OS-2，但后来推出的新版产品不能突破 MS-DOS 的掌握和控制，也不能阻碍视窗的前途。尽管 IBM 十分努力，操作系统的标准仍是由微软来制定的。

微软推出改良版视窗后，IBM 兼容电脑制造商急于把改良的视窗装进自己的电脑，而软件厂商也以视窗为标准，开发软件。视窗让 IBM 电脑的使用者享受鼠标的便利，只要用鼠标选取图示或目录上的项目，不需要再背诵指令。由于记忆空间增加，视窗 3.0 可以同时开启数个应用程序。为了促销定价 150 美元的视窗 3.0，微软花费 1000 万美元，还在曼哈顿戏剧中心举办发布大会。

视窗 3.0 的上市是“最豪华、盛大、昂贵的软件上市行动”。兼容电脑生产商争相安装视窗 3.0，软件从业者也改写程序以符合视窗的新环境，视窗的成功，使微软的业绩从 1988 年的 5 亿 9008 万美元，剧增为一年后的 11 亿 8300 万美元。

从此，微软成为自 IBM 在 50~70 年代独霸电脑业以来，科技业中从未出现过的

影响力强大的公司。1986 年微软迁居到华盛顿雷蒙后，改新名称为：“绿色巨人”，以便和“蓝色巨人”的称呼相对应。

3. 霸业可否天长地久

当微软的股票价格在 1991 年高过通用汽车时，《财富》提出过一个问题：“有人能阻挡比尔·盖茨吗？”答案似乎是没有。唯一能阻挡微软的大概只有联邦政府。如同洛克斐勒的标准石油公司遭到反拖拉斯调查一样，微软也成为政府调查的目标。

在企业界中，微软的举动常常引发争议。应用软件发展厂商暗示，微软的软件开发人员受惠于事先知道操作平台发展的最新状况。对于这一点，微软断然否认。同时，应用软件发展厂商还指责微软把新产品消息预先透露给新闻界，以冷却市场对竞争产品的兴趣，打击他们的销售。1990 年，联邦贸易委员会开始调查微软的业务政策，调查微软是否强迫授权厂商为其生产的每台电脑支付权利金。

比尔·盖茨却相信微软一定会安然无恙的，1991 年，盖茨就断言：“这件事终将结束，不会有什么问题的”。经过两年半的调查，联邦贸易委员会承办委员以二票对二票僵持，不知是否应该起诉微软。司法部的反拖拉斯部门接下这个案子，继续调查。他们会考虑过多种解决方案，甚至包括要将比尔·盖茨帝国解散。但最后政府的态度还是发生了转变，反拖拉斯部门对微软毫发无损。

微软的成功，部分来自于其领导人务实的个性。比尔·盖茨尽管极为自信，对未来却有非常实际的想法，他告诉人们说：“我们有一些好产品，但他们都会很快就过时。我不知道确切是几年之后，但在可预见的将来，我们的末日也会来临。”

随着微软股票成为股市抢手货，比尔

·盖茨的身价在 1996 年涨升为 180 亿美元。不过他的年薪还是相当低，1994 年时，只有 27.5 万美元，外加红利 12.8 万美元。

4. 微软加入网络

1995 年初，微软推出网络服务，称为微软网络。同年 8 月推出的视窗九五，让使用者更容易使用互动式电脑网络，特别是在微软网络上。不只如此，视窗九五的设计还考虑到未来发展，能让个人电脑传送和接收声音和图象。对比尔·盖茨而言，互动式的世界才是一个名副其实的“世界”，而世界不可能一日造就，也不可能一日就探索完毕。

随着微软日益壮大，比尔·盖茨也改变作风，不再事必躬亲。现在，他专注于监控重大计划进展，决定策略，开发新领域。1995 年，随着视窗九五推出，微软开始进入网际网络。1996 年初，微软与 NBC（奇异的母公司）合作，设立电视网络，称 MS - NBC，这个有线电视新闻网于 1996 年 7 月开播，节目在微软网络上也可以看得到，所以大众既可以由电视，同时也可以由电脑收看新闻。比尔·盖茨还抽空写了本书：《拥抱未来》，谈他对未来科技发展的看法。

一年之间，比尔·盖茨把微软从袖手旁观的角色，变成了领先角色。比尔·盖茨和总裁威尔逊都把这次的合作看作是踏人生新领域的第一步。威尔逊说：“经营方式会改变，销售方式会改变，有谁比全力促成世界改变的公司更适合当今作伙伴呢？”突然间，比尔·盖茨又上了电视。这一切都没逃过脱口秀主持人雷诺的利嘴，雷诺曾有过这样一段开场白：“我是 NBC《今夜》节目主持人，NBC 这三个字代表——现在与比尔兼容（Now Bill Compati-

ble) ”。

为了适应 Internet 网络发展, 占领网络浏览器市场, 微软在视窗系统中集成了网络探索者 (Internet Explorer), 但是此举带有垄断嫌疑, 微软正陷于一场世纪官司当中。

微软在中国

1. 微软研究院与微软中国研究院

微软研究院始建于 1991 年, 由 Bill Gates 和微软首席技术官兼集团副总裁 Nathan Myhrvold 亲自组建, 总部设在美国雷德蒙顿。

在不到十年的时间里, 微软研究院飞速发展, 目前已成为极具影响力的世界级研究机构。在涌现大批高水平研究成果的同时, 微软研究院在 27 个研究领域中有 330 名杰出的研究人员。这些人才来自顶尖的研究机构和工业实验室, 其中一些成员曾获得过费尔兹奖、图林奖和电影学院技术进步奖。微软研究院还拥有世界各地科学院的院士。

微软研究院区别于其他研究中心的特点在于它基于开放式学术研究模式, 研究人员可以保持其现有的学术关系, 可继续与社会各界合作, 能够自由发表学术论文并与外界共享其重要的研究成果。

在日常工作方面, 微软研究院把长期的计算技术和短期的产品开发有机地结合起来。虽然研究院侧重于未来计算技术的研究, 但其现有的研究成果对每一种微软产品都产生了重要的影响, 其中包括 DirectX、Internet Explorer、Windows NT、Windows 98、SQL Server 以及 Encarta。

1997 年, 微软在英国剑桥成立了第一个在美国本土以外的研究机构, 1998 年 11 月在中国北京成立的微软中国研究院, 是微软研究院在海外成立的第二个国际性研

究中心, 也是其在亚洲的首个国际性研究机构。

美国微软公司于 1998 年 11 月 5 日宣布, 计划 6 年内投资 8000 万美元, 在北京成立微软中国研究院。这是微软在海外第二家, 也是其在亚洲的首家重点从事长期性基础研究的科研机构。

微软中国研究院着眼于中国巨大的市场和基础科学领域所蕴藏的杰出人才, 微软公司计划六年内投资 8000 万美元, 在北京成立微软中国研究院。微软中国研究院地处中关村, 占地近 300 平方米, 计划在三年内, 拥有 100 位优秀的科研人员, 并在提供国际培训和交流的同时使人员本地化。

2. 神圣的使命

微软中国研究院肩负着发现、培养世界上最优秀的研究人员的责任, 并通过不懈努力, 使之成为亚洲顶尖的研究机构。微软中国研究院的使命是使未来的计算机能够看、听、学, 能用自然语言与人类进行交流, 最终使计算机在中国的使用像在其他任何国家一样普及、方便和轻松。

科研方向微软中国研究院将从事下列研究: 中文自然语言处理: 研发中文辞典及其它资源, 并研究中文信息处理, 机器翻译。用户界面技术: 多模式输入 (语音、手写、手势、人脸识别等)。

新一代多媒体: 图形、录像、视觉的结合。新一代中文软件: 研发并组合以上多种科技, 提高中文计算机的易用性 (包括输入、处理、搜寻)。

学术交流微软中国研究院将与包括中国在内的各国计算机科学家进行广泛的交流和合作, 同时通过各种方式, 积极支持、推动和帮助最新计算机科学与技术在中国开发与应用。

微软中国研究院将广泛参与国际一流的学术会议，参加编委会和学术指导委员会，在国际会议和学术刊物上发表科研成果。微软中国研究院将与全球一些著名的大学合作。联合从事课题研究，支持博士后开展研究，接待访问学者。微软中国研究院将与各研究机构密切合作，使研究更具前瞻性。

另外，微软中国研究院将设立奖学金对优秀学生进行资助，提供机会让他们留在中国，在良好的学术环境中完成学业及进行研究。同时，微软中国研究院还将在力所能及的范围内，积极配合中国政府的科技产业政策，推进信息产业和 Internet 技术在中国的发展，并最终帮助中国提高整体信息产业的实力。

微软（中国）有限公司是由美国微软公司直辖的在华独立运营机构。主要从事软件产品的推广、开发，并积极参予与本地软、硬件厂商的合作。其前身微软公司北京代表处成立于 1992 年。

微软（中国）有限公司总部设在北京，并在上海、广州设有分公司。公司下设市场部、技术支持部、专家顾问支持部、法律及企业事务部、人事部和行政财务部等。公司还特别设立了北京研究开发中心，并在上海设立了地区支持中心。公司在华业务涉及市场调研、产品推广、产品本地化及研究开发，并为合法用户及合作伙伴提供各种技术支持与培训。

目前，微软（中国）有限公司员工总数将近 250 人，人员素质整齐。工程技术人员及管理层人员均拥有学士或硕士、博士学位。随着在华业务的不断拓展，公司的规模还将进一步扩大。

微软（中国）有限公司在 Microsoft 系列软件的知识转移与推广方面做了大量富

有成效的工作。迄今为止，已中文化与开发出的中文版软件有：DOS 6.22、Windows 3.1、Windows 3.2、Windows95、Word 5.0、Word 6.0、EXCEL 5.0、MAIL 3.0、Office95、Office97、Windows NT 3.51、Windows NT 3.1、Windows NT 4.0、FoxPro 2.5B、SQL Server 6.5、Internet Explorer 4.0 和 Exchange4.0、Exchange 5.0、Exchange 5.5 等。在此过程中，微软（中国）有限公司与中国政府有关部门和厂商开展了广泛深入的合作，并与国家技术监督局和电子工业部就 Windows95 中文版项目标准规范等有关事项达成了合作协议。

到 1996 年底，微软（中国）有限公司在华共有 500 个授权经销商，200 家微软授权方案供应商，150 个授权培训中心，28 个微软高级技术培训中心，以及超过几十个合作开发项目的单位或公司；给予重要的软件开发商直接技术支持，并直接对部委单位及银行在应用方案的规划上给予技术支持。

作为一个有责任感的企业公民，近年来，微软（中国）有限公司在支持中国软件业发展和计算机教育方面做了许多工作。主要包括：与国家语言文字委员会共同成立了微软中国中文信息实验室，分别与中科院软件所、清华大学、上海交大等 20 家机构共建微软高级技术培训中心，投入大量资金资助在中国开展 MCP，MCSE 等高级软件技术人才认证考试，赞助北京电视台拍摄与播出普及计算机知识的电视连续剧等。同时，我们还为微软方案供应商定期提供最新的软件产品及技术资料，以期国内的软件开发水平与国际保持同步。

微软（中国）有限公司在出版方面的业务也开展的有声有色。微软公司出版社成立于 1983 年，隶属微软公司，国际业务

已遍及 29 个国家和地区，是最早进入中国市场的外国出版社之一。微软出版社的宗旨是配合微软产品的推出，向不同需求的用户提供多层次、多功能的学习资料和参考书。微软出版社每年出版图书或多媒体

教学产品 200 种左右。微软出版社正在继续与国内多家著名出版社或出版公司合作，推出这些图书或产品的中文版，为喜欢微软软件的中国用户提供更多的选择和方便。

十八、赤脚金童：杨致远

个人简介

杨致远出生于 1969 年，两岁时父亲去世，他和他的弟弟由担任英文及戏剧教授的母亲抚养长大。母亲带着这两个小男孩举家迁往美国加州，寻求更好的成长环境，并和居住在当地的姊妹相依为命。

杨致远回忆说：“人人都说美国机会多，但当时可没人想到机会能大到象雅虎一样。”十岁时，杨致远举家定居在加州圣荷西市。他一直声称那时他是懒人一个，“我到 23 岁时还都无所作为”，杨致远自谦地说，“只喜欢打高尔夫球。”但是他的学业表现却相当优秀。刚到美国时他曾度过一段学习黑暗期，第一天上课时他所知道的英文只有“鞋子”一个词。但到了 1990 年，他却以优异的成绩进入离家不远的斯坦福大学学习。

在短短的四年中，杨致远拿到了斯坦福大学电机工程系的学士、硕士两个学位，并在毕业后继续攻读博士学位。在攻博期间，他遇到了他的搭档大卫·费罗。两人从 1993 年开始使用互联网络。当时的英特网（Internet）已经有相当多的网址，但没有任何分类，也没有任何系统引导人们迅速、简便地查找他们所需的网址。杨致远和他的学友便萌生了建立一套搜寻软件的念头，对网上的资料有系统地加以组织，以方便人们使用网络资料。

1994 年，两人沉缅于万维网（World Wide Web）中，每天工作 20 小时，收集各种资料，将全球网址分为艺术、教育、卫生、新闻、娱乐、科学等 14 类。并将他

们自己编写的对网络资料进行分类的软件戏称为雅虎（YAHOO！）。谁也没想到，就是这个随口叫出的 Yahoo！在创建伊始，每周用户就多达七千万个，每天可以增加两百多条新目录。

杨致远随父母由台北移民到美国时，只不过是 10 岁的小学生，现在，作为网络资讯检索服务公司“雅虎（YAHOO！）”的创办人，他已经是全球资讯产业的又一个年轻的企业明星。“雅虎”于 1996 年 4 月 12 日在纽约华尔街证券市场上市。

在此之前，“雅虎”的两个竞争对手“莱克斯”（Lycos）和“依克赛特”（Excite）已先于“雅虎”上市，但这并未掩盖“雅虎”的光芒。在纽约华尔街证券市场上市的第一天，雅虎就备受瞩目，股价由 13 美元升到 33 美元，升幅达 2.5 倍多，为雅虎公司筹集了超过 20 亿美元的奖金，成为一个火箭般快速上升的技术股，也让世人对这只新股充满憧憬。年仅 28 岁的美籍华人杨致远也因此在一日之间成了坐拥亿万富翁、股市中的又一风云人物。

至于为何命名“雅虎”（YAHOO！），杨致远表示：“我们是在 GULLIVER 旅游手册中找到了这个名字的，我们觉得 YAHOO 代表了那些既无经验、又无教育的外来游客，与我们这群电脑人非常相近，所以，我们就用了 YAHOO！来作为这个软件的名称了。”当然，对外界时，他们会指出 YAHOO！这个名字像是美国人欢呼时的叫声，也是“YET ANOTHER HIERARCHICALLY OFFICIOUS ORACLE（另一个分层体系组织表）”的意思。而杨致远和费洛

两人就自称为“CHIEF YAHOO!”

“雅虎”从创业到上市还不足一年，杨致远就以勤奋、智慧和气魄站在了新兴科技领域发展的前端，使这家名字既俏皮又活泼的公司充满生机。“雅虎”与一般电脑软件业者不同，它看准电脑网络的应用市场，建立起一个类似网络电话簿的检索系统。通过这套软件，用户能够随自己的旨意作出选择，尽可能在极短的时间内在国际网络上的数十万个主题中，找到想找的网址。

成立 YAHOO !

1. 杨致远和费罗

初入大学时，杨致远被“硅谷是工程师建造出来的，而斯坦福居功厥伟”这句话打动，专修了艰深的电机课程。虽然杨志远在课外非常活跃，花费了不少的时间，但仍只花了四年就完成了学士及硕士学位。快毕业时，他尝试了几个工作机会，但很快发觉自己还未准备好到社会中工作。

后来他回忆说：“我有硕士学历，但欠缺经验和成熟，那时我才 21 岁，心根本都还没定下来，所以我决定继续待在学校”。而幸运地、似乎也是命中注定的是，当他终于发现自己适合从事研究工作时，大卫·费罗也因从事研究计划而留在了学校。

杨致远和费罗是旧相识，费罗更早一点进入电机领域。很快两人就成了合作无间的最佳拍档，杨致远在团体中常是领导者，而费罗比较沉稳、喜欢沉思。

如果说杨致远是科技智囊，那么费罗就可以称做是科技天才。费罗是一个在工作上很有条理的人，他将屏幕上的资料进行归类整理，不论它们是潜藏在网络的缝隙中还是在个人系统的档案里。但走进他的实验室，你却会觉得象走进了一个被暴

风肆虐的城市。而杨致远则正好相反，他的住所倒还干净。但在操控电脑上，他却不如费罗有规划有控制力。

他们的实验室相邻，而这两个邻居一直相安无事。杨致远说那段时光他和费罗“再也找不到像对方那样气味相投的好搭档。我们能相互容忍，但对其他事情就相当挑剔。”

杨致远说：“我们都很固执，但当整理出思路，决定了接下来该怎么做时，就都不再坚持。我们曾一同经历过许多艰苦的时刻，但彼此从没有过不愉快的经验。对我而言，这真是难以置信，因为不论是跟女朋友、母亲或家人我都曾争吵过，但费罗跟我就是吵不起来。我希望这样奇妙的友谊能长长久久一辈子”。

大卫同意杨致远的这种说法，但他只含蓄地说：“杨致远棒极了”。攻读博士时，费罗和杨致远都决定专注于自动化软件设计。杨致远认为这是个“相当蓬勃的产业，极富开创良机”。他和费罗期待能在毕业后投入这个刚刚起步的朝阳产业。

2. 大转折——日本之旅

90 年代初期，日本京都将开办斯坦福课程。对这两个从未去过日本的人来说，这是个轻松游历日本的好方法，所以费罗和杨致远两人都报了名。在日本，两人的友谊发展得更加坚定不移。“因为我们都是外国人，所有几乎事事都在一起经验”，杨致远回忆说。教书、工作、畅饮啤酒、看相扑比赛；而相扑很快地就成了两人的挚爱。杨致远解释说：“那是个颇具爆发性的运动，而我们认为它是最酷的活动。”

也就在某场比赛的中场时，杨致远遇见了一位来自哥斯达黎加的日裔女子秋子。秋子当时也是斯坦福神户课程的学员。杨致远和她在双双回到美国后开始约会，并

于1996年夏季订婚。除了秋子外，杨致远和费罗遇到了另一位斯坦福的学生 Srinija Srinivasan。她可说是他们生命中的重要人物，虽然只有短短的合作，她却是第一位雅虎分类员。回到斯坦福后，杨致远和费罗在学校的一辆拖车里成立了一间小型办公室（他们自己有家，却很少待在那儿）。

回到以往平淡无奇的生活只不过几个月，费罗发现了马赛克浏览器。同以前一样，费罗先自顾自地尽情浏览他的新发现，后来又告诉了杨致远，从此一切有了改变。

杨致远和费罗很快地成了网络发烧友，他们登录了自己的主页，在网络上搜索，一待就是好几个小时，而他们的博士论文也因此暂搁在一边。还好他们的指导教授当时正出国休假。悠游于网络之时，两人都在建立自己所喜爱的网站名单，同时雅虎的念头开始渐渐在两个人的头脑中出现。

杨致远对费罗所连线的网站充满兴趣，因为他猜想那些网站有助于他对所有网站的了解，而费罗也对杨致远的有兴趣，因为杨致远总能找到有趣的东西。不久之后，他们连线成立了互传网站。从每天传，进展到每小时，进而到持续不断，最后，他们终于决定将所有的连线网站以“更容易消化的方式”集合起来。

杨致远回忆说：“原本个人私有的网络名单，在经过改进后变在了一个规模不小的共有体系”，而他们将其取名为“杨致远全球资讯网导览”。当这体系内所设的网站愈来愈多而难以使用时，他们就将这体系内的网站——分类，而当每个目录也都容纳不下时，他们就再细分成子目录。这种核心概念确立后，直到今天太大的变化。

杨致远和费罗因为自己的需求而发展出来的方法，受到了其他人的广泛认可。不久以后，数以百计的网友开始连上这个

设在拖车内的网站。看到这种情形，他们又惊又喜，因为他们从没想过会有外来的观众。

杨致远的系统属于斯福公共网络的一部分，即只要知道他的网址，任何人都可以和隔邻实验室内的费罗一样轻松上站。费罗和杨致远起初只将他们的网址告诉给几位朋友。但这些人个个惊叹连连，就这样，消息透过网络一传十、十传百地传开了。几乎一夜之间，“杨致远全球资讯网导览”就掳获了一群来自各地的忠实支持者。

费罗和杨致远无心插柳柳成荫地有了观众后，不知不觉地也开始一一回应观众的需要。起初，他们只是单向地接收，之后便开始向使用者要求回馈网站资讯。渐渐地，他们扩充网站指引，加入了“有什么新鲜事”（What's New）和“有什么酷事”（What's Cool）等多个新目录。

充满赞美之辞的电子邮件愈来愈多，这种数字的掌声令杨致远和费罗深感满足，而且在阵阵掌声中，还有许多建设性的建议，这些建议促成了雅虎更精进的发展。杨致远深信“要不是有这么多外来的回应，我们就不会继续下去，更不会有今天的雅虎”。

3. 走上比尔·盖茨辍学之路

到1994年冬季，雅虎实在是太成功了，费罗甚至有点希望它不要成长地这么快。吃饭和睡觉对他们来说都变成了奢侈的享受。更糟糕的是，他们还得去完成博士课程——至少还要花一年的时间。但此时网络正进入蓬勃发展的阶段，而催化网络发展的强大助力网景也在此时开发出来。杨致远和费罗认为，如果这种时候将他们已渐成气候的网站暂停下来，未免太不明智了。

所以在他们的网站夏季命名会议前，

杨致远和费罗就对学业挂上了休战牌，全职投入雅虎。当上网率愈来愈高，由网络上所传来的掌声愈来愈响时，他俩开始认真思考要将雅虎的服务完成一项事业，由于过多的网友进入斯坦福大学电机系的工作站使用这套软件，校方非常不满，抱怨这项发明影响了学校电脑的正常运作。

为此，杨致远和费罗不得不决定搬出学校，令立门户。他们积极地寻找潜在投资者。第一个找到的是硅谷成功的企业家、国际购物网络的创办人亚当斯。亚当斯不仅帮助“雅虎”出世，还将“雅虎”介绍给硅谷的风险投资公司 SEQUOIA CAPITAL，由这间公司帮助“雅虎”上市。以亚当斯的话说：“硅谷隔几年就会出现世界著名的企业人物，杨致远就是其中一个。”

为了雅虎的进一步发展，杨致远与费洛决定放弃即将完成的博士学位，因为他们认为继续开发软件工作比完成博士研究课程更重要，而且那个时候正是推出软件的黄金机会，于是携手成立了 YAHOO！软件公司。对他个人来说，做出这样的抉择是很不容易的，以杨志远的话说：“教育在我的家庭中是很重要的，然而，我的家人更明白像创办 YAHOO！这样的机会很难得，不容错过。我计划将来再返回斯坦福完成博士学位，目前我会全力以赴发展 YAHOO！”

以崭新的模式进入商界

成立公司确实是一个大胆的提议，受过 17 年高等教育的这两个人，没有工人经历，也看不出雅虎有什么获利的模式。向使用者收费似乎是个可获利的方法，但使用者就会因此跑光，而如果向列在雅虎上的各网站收费，那是一毛钱都收不到的。卖广告版面又会招致老网友的反弹（他们

可是坚守着不让国际互联网遭受商业污染的信念）。虽然存在种种不利迹象，但把雅虎变成商品的想法却是杨志远直觉上该做的事。

忠实的观众是雅虎拥有的最大资本，到 1994 年夏天，杨致远估计他们的网站每天都有数万人上站，而且上站率不断地增高。同样可以确定的是，雅虎也有许多网络上的竞争者。

雅虎大部分的竞争对手依据使用者键入的字词去搜索一套由“网络蜘蛛”建立的网站索引，而电脑软件也会传回在国际互联网上发现的新网站资料。网络蜘蛛可以在短时间内跑遍许多站，而且免费。因此，索引搜索比雅虎可触及的范围显得更为广泛，但索引搜索同时也有它的缺点，主要在于难以限定于搜索键入内容中的相关字。雅虎手工索引的方式解决了这一问题，雅虎搜索产生的可用相关资料会依性质在层级化目录的上下文被聚合在一起，好让使用者做进一步的细查。

或许正因为没什么利益可图，大部分同性质的网站——倒站。1994 年底，雅虎已成了国际互联网导航界的领导者。成功的果实是甜美的，但也必须付出辛苦代价。

秋季前这段期间，杨致远和费罗每天都忙于分类工作。电子邮箱内的邮件累积都来不及清理，而他们的电话也响个不停。1994 年秋，他们网站的到站人次达到 100 万名。由此可以看出大约有十万个曾上站使用过他们的网站。但当他们为到达这个里程碑而感到欢欣之际，费罗和杨致远也认识到，不有所改变将雅虎将没有更大的发展。

1. 幸运之神叩门来

幸运的是，对这个网站有所作为的时

机已经成熟，网景发行第一代导航者测试版，同时热线也推出第一个靠广告支持的网站。投合大众喜好的新闻界掀起报导网络现象的热潮，而商业投资家也在此时涌入网络世界中。费罗和杨致远在此之前或许曾心力交瘁、资源匮乏、没有资金，但他们的服务已成了网络圈中的一个传奇，所以当网络愈来愈热时，雅虎也就跟着水涨船高。

因此几乎在他两人决定要有所为时，他们的破拖车外早已有一长队的公司代表和金融家，等着叩门进入。前来洽谈的第一家较大的媒体公司是总部设在伦敦、公司价值五亿美元的“路透社”（Reuters）。作为一般及财经新闻的供应中心，路透社虽然不如“美联社”（Associated Press）有名，但它的规模及立足新闻事业超过150年的历史，足以使其执新闻界之牛耳。

为了开发渐成风潮的网络可能提供的商业机会，路透社市场副总裁约翰·泰松（John Taysom）从伦敦转调到美国加州帕洛奥图（Palo Alto）办公室。到美国不久，泰松就在当地的报纸中阅读了有关雅虎的报导，且不久就成了这网站上的常客，他认为“雅虎所做的，就在于缩短了资料与搜索资料者之间的距离。”泰松觉得路透社与雅虎的统合“能带来更高的阅读率，增加新闻报导的广度”。雅虎能帮助路透社在举足轻重的新兴媒体中，建立起传输的网络。

泰松起初担忧他这样的想法或许太前卫。因为当时所有主要的搜索服务都有固定的站点内容和生意模式，但雅虎似乎有所不同。杨致远已经有在网站上提供新闻的展望，这个想法在他心中已经萌生了好几个月。更令泰松惊讶的是，杨致远认为雅虎不仅仅是一个目录，而是媒体产业。

所以早在雅虎赚进第一笔利润之前一年，杨致远对雅虎就已有明确观点及定位。之后的数月内，雅虎和路透社维持着朋友但非合伙人的关系，路透社提供雅虎新闻内容，但雅虎还是没有收入。

在这件事及其他商机隐约浮现的情况下，杨致远了解到该拟定商业规划了，于是邀请哈佛大学商学院念二年级的老朋友提姆·布莱迪（Tim Brady）草拟商业规划。布莱迪参考热线的部分资料，很快地完成了一份五页长的商业前景企划案，而杨致远和费罗就拿着这份企划方案向各个投资者介绍公司的发展规划。装备齐全后，雅虎在美国投资产业中心附近摩拳擦掌，准备大干一场。

1995年上半年，费罗和杨致远联系了几笔投资基金。他们一方面必须立即学会金融家那套办事方式，另一方面必须同时跟上日渐增加的站台分类进度。当时，他们经营的网站已经是全世界最高上站率的站台了。

2. 与水杉基金合作

在杨致远和费罗两人将要山穷水尽之前，他们在“水杉基金”（Sequoia Capital）发现了机会。水杉是被硅谷看好的投资基金之一，它曾帮助苹果电脑公司、电视游乐产业的Atari公司、开发并控制资料库市场数年之久的“甲骨文公司”（Oracle）以及网络硬体设备的大户Cisco系统获得成功。

麦克·莫里兹（Mike Moritz）是介绍水杉基金注入雅虎的牵线人。当他初次造访费罗和杨致远的那辆拖车时，两位雅虎的主持人“坐在窗帘紧闭的小空间里，服务器冒着大量的热气，每隔几分钟电话答录机就会有一通留言，高尔夫球具靠在墙边，装比萨的纸盒散落一地，没洗的衣服

丢得到处都是，”他回忆说：“没有一个母亲会希望自己儿子的卧室像他们的拖车那样。”莫里兹不想扮演母亲的角色，所以眼前的这片混乱并不特别令他烦心。但雅虎某些层面的混乱却令他伤脑筋。

莫里兹回忆说：“他们两人非常担心，一旦增加广告将损害雅虎的服务，而且他们害怕广告会令现有的用户倒尽胃口。”美国曾前来与雅虎接洽，企图购买雅虎，但费罗和杨致远对美国的提议斟酌了许久，最后还是拒绝了对方的好意。虽然美国同意分享股权，然而，费罗与杨致远却得为此签下卖身契，为他们工作好几年。费罗回想当时的想法是：“我们还是希望自己能来。”

金钱、股票等利益吸引不了他们，因为研发雅虎的工作“很好玩”，他们可不希望有“大人物”在一旁监督呢！同时，他们也担心，倘若把雅虎卖给美国，最后可能会扼杀了它的发展（后来，美国的确实下一家类似的网络索引服务公司）。

这时，其他的企业集团也接踵而来，MCL、微软、甚至是 CNET 都分别前来与费罗和杨致远试探着合作，但是，正式提出合作方案的只是网景公司。一开始，是因为安卓森知道他们将把雅虎迁出斯坦福大学，立刻安排网景临时刊载他们的站台，这是双方第一次正式接触。不过，据杨致远说，几个星期之后，对方就希望将他们招揽为网景的正式员工，专门负责雅虎。其实，这和美国大同小异：希望将雅虎拉拢为他们内置的产品，并提供公司股票作为报酬等等。不过，与美国不同的是，网景尚未公开上市，它的股票价格仍非常低。

杨致远说：“我们很难拒绝这样的好事。”但后来，他们还是回绝了网景的合作案，坚持自行发展。并于 1995 年 4 月，借

助水杉的资金，成立了他们自己的公司，资产额约四百万美元。

幸运的是，网景始终没有发展出属于它自己的网络指南服务，这对雅虎的发展很有帮助。1995 年网景公司生产的导航者软件中，直接将工具列的网络指南链接到雅虎网站，使得雅虎的知名度大增。这么一来，这个全球最强势的网络软件发展公司等于是肯定了雅虎的服务品质。每个使用导航者软件的客户，很自然地利用雅虎为网络指南。每天有上百万的人利用导航者上网（或查询网络指南），给雅虎的发展提供了一大契机。也正因为如此，雅虎成了许多网络新人进入网站的起始点。

当水杉投入资金后不久，费罗与杨致远便积极提高公司运营的效率。他们找来其他人，帮助公司发展。其中一位是布莱迪，专门负责营运计划；另一位是工程师唐纳德·罗伯（Donald Lobo）。而他们在日本认识的 Ninj，后来加入他们的行列，成为他们的网站分类员，针对不同的网站分门别类。

硅谷新星

之后，陆续加入的网站分类员逐渐分摊了这两位创办者的责任。他们再也不用被如何界定不同网站而弄得筋疲力竭了。随着公司规模日益扩大，费罗和杨致远都认为公司还有成长的空间，只是他们已无法管理日渐茁壮的雅虎。为了更有效率的分派人力资源、训练员工，他们需要找个专业的经理人来管理整个公司。负责投资的水杉公司也赞同他们的看法，因此一边指派人员暂代总经理职务，一边寻找适合的人选。几个月之后，他们总算找到了适合的人选，那就是提姆·库格（Tim Koogle）。

库格也是斯坦福大学出身，也是自研究所开始就尝试创业的人。当时，他的业务主要是帮助一些有钱的斯坦福大学生修理汽车引擎，只是他的事业就没有费罗及杨致远的雅虎那么成功。费罗和杨致远都很欣赏库格，由他来主掌管理职务，这样费罗和杨致远就可以专注于其他研究发展的工作了。费罗后来专门负责技术开发部门，而杨致远则开始研究经营策略及负责对外的公关工作。

库格记得他到任后所下的第一道指令，就是“让公司像个赚钱的公司”。的确，雅虎必须开始进账。同时，雅虎也必须面对争夺市场利益的大战，毕竟，目前网络指南服务已不像刚开始那样是“人人有饭吃”的轻松局面，竞争日益激烈。许多有大集团撑腰的对手都想分食这个大饼。从网景八月份公布的公开认股价格来看，在国际互联网上只要能超过其他竞争者，你就是大赢家。

许多性质与雅虎相同的竞争者逐渐浮上台面。其中 InfoSeek 停止向所有链接的网站收取佣金，也开始出售广告版面。Lycos 正式与卡内基美隆大学散伙，以商业化、强势并积极的态度扩展市场。另一家 McKinley 也一样积极，建立了一套完整的网络工商指南。

美国不甘示弱，开始大量促销网络漫游者（Web Crawler）；严格说来，微软也在竞争者的行列中。不过，令人意外的是日后崛起的黑马：Architext。之前，费罗和杨致远曾与 Architext 擦肩而过。当时，网景的赞助者克来纳·派金斯（Kleiner Perkins）曾试图说服二人与 Architext 合并，但被拒绝。现在，他们觉得 Architext 早晚会上追上他们，成为雅虎最大的对手，不可等闲视之（现在，Architext 已改名为 Ex-

cite，并于 1995 年秋天推出自己的网络指南服务）。

1. 迎接挑战

面对这么多竞争者，雅虎在 1995 年八月以崭新的面貌迎战。在它的网站上，增加了许多新的功能，并扩充许多广告版面。布莱迪说此举让雅虎从此脱离谦逊、低声下气的姿态。不过，他们也担心会因此引发用户的不满。果然，他们收到不少电子邮件，责骂他们出卖自尊、令人难以置信。幸好，这样的指责只维持了几天而已。毕竟，他们这么做也只是想增加些收入而已，少数人的不满，不会影响大家对这项网络服务的继续支持。

除了广告页的增加之外，雅虎也针对它的分类体系做了些修正，把原先的 19 项类别浓缩精简成目前的 14 大项。同时，雅虎也在这时候首次推出路透社的新闻连线服务，一年后，成功地推出网络即时新闻服务。用户只要在雅虎的首页中，按一下头条新闻的键，即可接收各种不同类别的新闻信息，如财经新闻、娱乐新闻、政治新闻、最新头条等等，极为方便。

虽然花了一年的时间才推出这项新闻服务，雅虎的这项新创举却为它的网站功能推向一个更高的境界。以往，雅虎只是一个中介点，指引上网的用户到其他网址寻找他们所需要的资信。现在不同了，以提供新闻服务来吸引用户在网站上停留，雅虎将可望成为国际互联网信息提供的中心。也许，从另一方面看来，这也是吸引更多广告客户的一种新武器。

雅虎网页上的每个广告版面都待价而沽。因为增加了新闻服务的功能，上网的人次激增，广告版面也就更抢手了。尽管和路透社合作这项新闻服务，大量地增加了上网使用雅虎的人次，不过，实际上，

雅虎希望可以成为一个无所不能、不可或缺的网络工具。紧接着新闻连线之后，同年 12 月，雅虎又增加了气象信息服务；次年春天，股票信息也上网了，之后又陆续推出新的网站和不同的服务。

借着这些服务的推出，雅虎使上网用户认同了雅虎的多项功能，并将使用雅虎变成他们日常生活的一环。同时，在推出路透社新闻服务后一年，雅虎在市场上亦成功地塑造了它的独特风格，使得许多其他竞争者纷纷仿效它的作风。雅虎成功地摆脱了以往仅是通往网络门槛的形象，俨然已是各项资信的重要供应站。倘若雅虎持续朝着这个方向前进的话，不久之后，将可成为百万人每日不可或缺的资信提供者，对一般人的重要性可能比报纸、电话簿更为重要。

目前尚无法估计雅虎到底可以增加多少利润，也无法预测它在逼退 EInet Galaxy 与“全球资讯网虚拟图书馆”（WWWVirtual Library）之后的身价如何。不过，假如两人当初对“杨致远的网络导览”及日后改变“营利”方针有所迟疑，雅虎将不可能有今天的局面。

雅虎一直坚持的信念是，只要有更多人上网使用雅虎，就会成功。因此雅虎的身价在投资者注入资金之后，以不到一年的时间证实了他们当初的想法。杨致远和费罗基本上只是依着最初的想法，让雅虎继续提供更多更好的服务，好吸引更多的上网人次并建立知名度。雅虎的成就使他们变成这一行里最顶尖的人，而他们仍将继续保持顶尖的地位，毕竟，他们是头一位将自己创立的服务系统在网络上推行的人！他们的成功指标是依据使用国际互联网的人次来统计，而这些数字还会不断地增加。

雅虎身为这一行的头号人物，拥有的上网人次也远远超过其他网站。这可以让使用雅虎网站的人，一传十、十传百地累积增加。有许多第一次使用雅虎的人网人士，很快的发现使用雅虎可以很方便的链接其他功能，简单又好用。因为使用过的感觉不错，所以很多人还会再进入雅虎。网络上的常客是网站受欢迎与否的基准，像雅虎就拥有数百万名左右的网络常客支持。这样庞大的用户使用率，一旦推出新的服务内容，一定可以收到相当可观的回应，并且还能借此吸引更多新用户的使用。

2. 网络领航员——雅虎

杨致远和费罗离开校园，另立门户，顺利地由 Sequoia 投资公司筹措到 100 万美元，而走出了自己的康庄大道。现在“雅虎”面临各方面的竞争，如何维持经营高峰，也不是一件简单的事。

杨致远是雅虎公司董事会的董事，负责制订公司的发展方向、未来主品的设计。杨致远认为：电脑网络将继续发展，它在未来将对每个人、对整个社会产生巨大的影响。虽然杨致远和费罗两人都是上亿的身价，但他们最需要的是睡眠，睡眠成了这两个年轻创业者最大的奢侈品。过去从事高科技的人们的愿望是在 40 岁以前成为百万富翁，而现在提前到了 20 多岁。这说明高科技的发展日新月异，一日千里，而这种发展是由千百万年轻人的不眠之夜换来的。

不过，成功和巨大的财富并未使硅谷的年轻人飘飘然。一位华语电视女记者前往访问杨致远时，惊讶地发现他的办公室是一个小的隔间，桌上乱七八糟，他穿着短裤、光着脚接受访问。找杨致远，打电话是找不到的，他说找他最快的办法是发 E-mail，他在电脑上看到了电子通信，就

会尽快给对方回电。对他们来说,工作第一,吃饭、睡觉仅在最必要时才进行,要赶快在成功的基石上再前进,才能巩固已取行的成果,否则马上会被淘汰。

雅虎的独特和天才之处在于轻轻松松就能取得有趣的资料,而这套方法还没有其他搜索服务能够真正复制。因为即使网络上还是有许多强有力的搜索网站,它们与雅虎相比,都属于高度自动化的,大部分的搜索服务是以关键字作为处理的资料,并且死板地从网站和网页中是否包含这些字来辩明相关性。虽然较好的关键字搜索服务会以独特的方法改善搜索过程,但它们本质上仍依靠机器。而雅虎本身却是人类精心设计的结晶。

雅虎的独特处使它成为网络上最具影响力的霸主之一。雅虎成立之后的两年中,他们的网站每星期就已为数百万计的使用者提供成千上万的网页。据估计,雅虎的上站率是同类竞争者的两倍以上,在庞大的网景系统上的占有率超过一半。雅虎同时吸引超过 300 家付费广告商。而雅虎服务内容的不断扩充,使用率及赞助商急速增加。雅虎已经从原来一个简单的网站指南,蓬勃发展成为各式信息的汇集地,包括新闻报导、股市行情、气象报告、电话号码及交互式地图等等。

杨致远的“雅虎”将索引软件无偿提供给用户使用,公司盈利则主要依靠广告收入。由于“雅虎”检索系统实在方便,前景被普遍看好,广告收入也相当乐观。结果,雅虎一上市就一鸣惊人,风头大出。

3. 永不放弃梦想

“雅虎”的成功,在于它是第一个进入市场的检索软件公司,并且为未来的资讯世界建立了一套应用方便、功能强大的

资信检索系统。在众多的竞争者中,目前能与“雅虎”抗衡的是迪吉多仪器公司的阿尔塔——维斯塔网络,他们声称其数据库可索引两千两百万网页;相对而言,“雅虎”只能索引 20 多万网页。为了对付这一挑战,“雅虎”立即宣布以分类目录形式提供内文,以质量来抗衡数量。

“雅虎”的崛起是网络世界发展的一个象征,受到资信业及股市业界的重视,而杨致远本人也成为华人世界中最年轻的名人之一。杨致远并无任何家世背景,他只是凭借自己的勤奋,从一点儿也不懂英文开始到进入斯坦福学府成为博士研究生,终于创业有成,在新兴资信科学领域有所建树。

“雅虎”之所以能在美国乃至全球闯出名声是因为它是国际互联网络上的新品牌,并将凭借雅虎的名声进行各种投资。只要国际网络存在,就有“雅虎”!目前,“雅虎”已成为世界上最受欢迎、最先进、最有功效的国际网络索引公司。1998 年 4 月“雅虎”在日本成立公司后,在很短的时间内就成为了日本最大的检索公司。1997 年,“雅虎”在加拿大设立分公司,继而计划进军欧洲,然后又开始考虑到华人、东南亚和韩国开发新的业务。

1998 年,雅虎为全球中文读者设立“Yahoo! 中文”网站,它收录了全球资信网上数以万计的中文网站,包括国际码简体字、大五码繁体字及图形中文等等的中文站点。“站在市场最高点,永不放弃你的楚想。”面对发展迅速、竞争激烈的新兴资信科技领域,杨致远雄心勃勃:“我愿与 Yahoo! 共同迈进资信服务市场。21 世纪,我们将继续扮演主角,共同面对挑战!”

十九、直销先锋：迈克尔·德尔

个人简介

19 岁的时候，迈克尔·德尔决定从德克萨斯大学退学，创建自己的计算机公司。这位年轻的一年级大学生不想去做医生、律师或是工程师。他退学是为了能够“与 IBM 竞争”。这是一个只有十几岁的孩子才会作出的大胆鲁莽而缺乏头脑的决定吗？他是否误入了歧途？

德尔作出退学的决定是为了做他所热爱的事情：成为一位企业家。在童年的时候，德尔身上就开始闪现企业家精神的火花。12 岁时，他举行了一次邮票拍卖会。一举赚到 1000 美元。在他高中临毕业前，德尔通过卖报纸获得了 18000 美元的收入，用这笔钱，他买了一辆宝马车。回顾起来，大多数人会承认德尔作出了一个正确的决定。德尔闯入商业圈的第一年，他的公司营业额就超过了 600 万美元，这些钱全部是从出售计算机中赚来的。

只不过德尔出售计算机的方式有些特别：他把计算机直接卖给客户。也就是说德尔并没有在大街上租赁店面，而是通过电话销售计算机。他在自己家中从事销售工作，甚至可能身穿睡衣就把一台台电脑销了出去。事实上，德尔是直接面向消费者的商业模式的开创者之一。在他刚刚组建自己的公司的时候，电脑经销商是顾客购买计算机的主渠道。是德尔提出了一个革命性的想法：消费者可以通过电话购买计算机。在这样的情况下，计算机直销公司因为减少了管理费用，可以获得更高的利润，也能够给顾客提供比零售商更实惠

的选择。

结果是，德尔眼见自己的公司以火箭般的速度向上攀升。1984 年，德尔公司的营业额为 600 万美元，到 1987 年，增加到 6900 万美元。而到了 1991 年，这一数字已达 5.46 亿美元。1995 年，德尔在世界范围内占据了 3% 的计算机市场份额，到 1996 年，这一份额又上升到 4%。虽然，德尔的利润还赶不上占据市场头把交椅的康柏公司，但据国际数据公司估计，德尔的增长率几乎是康柏的两倍。1996 年，德尔的股票价格翻了 5 倍，它的营业额为 53 亿美元，到 1997 年，更达到 120 亿美元。德尔本人的财产净值 1997 年是 43 亿美元，并以平均每天 1000 万美元的速度增长。

网上直销

使德尔公司与业内其它公司区别开来的是它的一种出色能力：在竞争对手看来无法做到的东西，德尔不仅能做到，而且做得非常棒。绕开一度被视为强大无比的“传统渠道”——一个由制造商、经销商和代理商组成的网络——而把计算机直接送到顾客手中，这一做法由德尔首创，就是一个突出的例子。直销使德尔成为整个产业的偶像，引发了一场大地震，世界各国电脑厂商的销售成长率和获得率都受到严重冲击。

德尔是一个不受旧概念、旧规则束缚的人。他上大学时就在宿舍里用零部件给朋友组装计算机，由此洞察到用户渴盼低成本标准计算机系统的欲望，他认为除了他的大学朋友们之外，其他人也会对满足

他们特殊需要的计算机销售服务感兴趣，德尔正是在此基础上创建了他的公司。他想，为什么不能开辟一条直接型的供货渠道呢？即客户打来电话，而销售者则将计算机商品用邮包寄去。当时没有一家旧式计算机公司愿意尝试通过邮购出售计算机，因为这太不自然了，正如狗不会飞一样。人们不会购买邮售的计算机，至少在过去没有人尝试过。然而德尔却迈出了这一步，他的信条是：按照顾客的具体要求组装计算机，邮售给顾客。

至今，位于德克萨斯州奥斯汀的德尔计算机公司仍然忠实于自己的初衷。它在 1993 年的时候曾短暂地试图重返传统销售方式，但随即发现自己“撞到了墙上”。它的股份从 1 月份的 49 美元跌到了 7 月份的 16 美元。德尔很快就意识到了自己的错误并及时调整了公司的航向。现在德尔再一次做了一度被视为不可能的事情：通过自己的环球网网站大量销售计算机。今年第一季度，这个网站以每天 100 万美元的速度接受 PC 机及其它设备的订单。Internet 直销还被证明是一个强有力的市场促销手段，德尔称 80% 通过网站购买电脑的人都是新客户。德尔说：“对我们而言，Internet 仿佛是一个已经实现的美梦，在上面可以进行可变成本为零的交易，唯一一个比 Internet 更好的东西是心灵感应术。”

德尔不是第一家，也不是唯一一家从网上赚钱的公司，其它一些高技术公司，例如 Cisco 系统公司，在这方面的尝试也很成功。但是德尔的成功故事更为精彩，因为互联网络与德尔的直销模式配合得天衣无缝，德尔直接从用户手中收取订单，然后再根据他们的要求组装计算机。这种与客户的直接接触加强了反馈，德尔几乎不可能生产出客户不需要的积压产品。而其

他大多数厂商，无论是康柏、IBM 还是苹果，都通过传统渠道销售计算机，他们常常由于对市场判断有误而造成产品大量积压。

对德尔来说，把业务扩展到网络上，是非常自然的一步。顾客不再需要打电话给公司，而只要接上环球网即可。德尔提供了有关技术支持、产品和定价信息的联机服务，由此，它可以用更少的雇员与更多的客户打交道，此举节省了大笔开支，包括巨额的电话帐单。德尔公司拒绝透露它节省了多少开支，但你可以从 Cisco 公司的数字中看出一些端倪：Cisco 网站的交易额是每天 400 万美元，据它披露，网络销售去年为公司节约了 2.5 亿美元，开支下降幅度达 14%。

所以，毫不奇怪，德尔公司准备进一步扩大其网络业务。公司甚至提出了一种战略，即在全球范围内让所有的顾客在网上进行一切交易。这当然不会立刻实现。德尔的大公司客户还没有进入网络交易的轨道，而它们提供了德尔 35% 的营业收入。德尔在欧洲和亚洲的客户也没有享受到网络带来的便利。

竞争对手们尽管很不情愿，也开始向德尔学习。许多厂商已经把它们的市场和技术信息放到了网上，并且也效仿德尔，与客户建立了直接联系。它们正在发展照单定做的企业战略，以便向德尔一样降低库存。

利用信息技术的典范

德尔计算机公司已经设计出最新式的没有仓库的工厂，它成了利用信息技术提高效率的企业典范。公司只是在接到客户订单后才开始生产计算机。德尔说：“我们不用去推测顾客想买什么。他们每天都会

告诉我们。”

德尔重新设计了它的计算机，使每个型号都尽可能使用相同的部件。与那些在超级市场上出售带包装商品的公司“旧货卖出，新货上架”的做法如出一辙，德尔的零件供应商依订货量给工厂提供零件，从而把任一时间的积压部件降至最低水平。否则的话，工厂就得冒因价格波动而使零部件贬值的风险。德尔只有 12 天的库存。这使公司能对新的技术、顾客需求的转变以及波动的价格作出快速反应。但德尔并不就此止步。在一个大胆的试验中，德尔公司的新工厂将不建仓库。

德尔说：“我们认为，如果不给仓库留地方，就不会有库存。”著名管理学家迈克尔·哈默认为，这样的效率有助于使国家经济免受周期性的繁荣和萧条的影响。如果企业在经济繁荣时期不再生产过剩，那么当需求降低时，企业就不至于被迫减少产量，解雇工人。

1996 年堪称德尔充分显示其直销 PC 业务的高效能的一年。德尔利用高速周转的制造和高资本收益，以迅速地削价打击康柏和 IBM，利润猛升 60%，达 4.35 亿美元。德尔的市场份额连跃数级，位居全球市场第五。32 岁的迈克尔·德尔也因此被《商业周刊》评为 1996 年全球 25 位最佳企业当家人之一。

德尔心声

问：你是一位非常年轻的大亨。在生意场上比对方年轻得多使你产生过烦恼吗？

德尔：不，这真的从来不成问题。我想原因之一是因为有那些在我之前的创业者。一个年轻人经营一家公司在技术产业里没有什么大不了的。

问：不过，在有些文化中这种情况发

生的可能性较小。比如，在日本，年龄是尊敬的同义语。所以，哪家公司有一位 25 岁的首席执行官——这里面肯定有点什么不对头。你确实得面对许多异样的眼光。

德尔：但我一向认为当你决定公司的大事和推动一项业务时，不管你是 22 岁、42 岁还是 82 岁都无关紧要。我们只是在开展业务。

问：当你在宿舍中销售电脑时——这与从车库中起家很相似——你显然并没有一个远大的计划要成为举足轻重的 PC 销售商。什么时候你意识到自己有成就大生意的潜力？是不是由于你意识到这一点所以才离开学校的？

德尔：我记得的确有一刻我意识到机会来了，我可以一个月卖出 100 万美元以上的计算机，这是一个伸手可及、没有多少障碍的目标。加上我看到，当时遍布全国的计算机零售商居高不下的售价和低质的服务形成了一个经济上的空白点，那似乎是一个根本性的机会。

我的深层想法是先着重经济学，其次是顾客，再次是产品；而不是产品、顾客、经济学的传统工业模式。这种想法在很长一段时间里对我们的成功起了关键性的作用。

问：当你决定离开学校时，你对一个月售出 100 万美元以上的计算机是否有信心？还是你觉得这是一次冒险？

德尔：不能算冒险，因为当时我已经靠这个对我来说相当简单的工作挣到了很大数目的钱。可能发生的最坏的情况是我随后发现自己以前有很多事情没有搞懂，然后不得不重返学校。

事实上，我觉得对我来说风险更大的是留在学校，那样的话机会可能就失去了。

问：那么，你是否会给那些要在完成

学业和开公司之间作出选择的学生提出同样的建议？你是否准备告诉他们不行的话再回学校？

德尔：这是一个很好的问题。我每次都这样回答：如果得由我来告诉你的话，你还是不知道。

为什么我这么说呢？因为我参加过许多次那种“企业家大会”，会上人们问我：“迈克尔，你说我该怎么办？”我于是告诉他们，“如果我告诉你的话，你还是不知道。”

你没法把这种东西放进经验法则里，这是一种非常个人化的决定，你得有你自己的决断。如果你没有，那就不要去做。如果你做了，那就是你自己的意愿，用不着我来指指点点。

问：还是着重谈谈“直接面向客户”的模式，为什么你的竞争对手们没有在你之前尝试这种模式？他们清楚地看到你挣了很多钱——你的模式消灭了管理费用，可以给顾客提供更低的价格。你认为他们对此反应消极的原因是什么？

德尔：我认为他们在很大程度上低估了这种商业模式，直到今天仍然如此。如果你查看商业出版物记录，你会看到这一现象的种种翻版。比如《商业周刊》在1988年左右刊登了一篇关于德尔公司的文章，那时我们正准备上市。一位著名的工业权威说他认为我们的销售额不会超过15亿美元。现在，两天的订货就值这么多钱。

问：那么，这也许是对德尔的商业模式的一种势利的看法，其次，他们也许与顾客不够密切，不能了解他们的需求。

德尔：是的。脱离顾客无异于自取灭亡。还有许多这样的人——他们以为他们的顾客是经销商！我现在还对此大惑不解。

问：你事业中最令你骄傲的时刻是什么？

德尔：差不多每天都是最令我骄傲的时刻。每一段时间回头看一看，我们都确立并打破了自己的记录。我所自豪、甚至感到幸福的一件事是，我看到德尔在澳大利亚、新加坡、马来西亚或泰国蓬勃发展。一些富于创造性的人们把这一基于简单思想的商业模式引入一个全新的国家，并且让它自己在那里生根开花。对我来说那是一个非常骄傲的时刻。

问：你还在其他什么地方寻找增长点？

德尔：我们正开始在全球范围内搞直销。我们去年在亚洲的10个市场上发起营销攻势。你现在可以在日本和其他亚太国家通过网络买到电脑。我们刚在英国建立了一个网站，整个欧洲都有我们的网站。日本在通过网络订货方面比欧洲走得快。我们最近在日本开通了一条生产线。头一周中20%的订货来自网上。1998年8月，我们在中国9大城市开展了直销业务，成为中国市场上一家具有授权经销商网和直销相混合的双系统销售模式的公司。

二十、欧洲航空巨子：科林·马歇尔

个人简介

科林·M·马歇尔出生于 1933 年 11 月 16 日，家境比较贫寒，他的父亲是一家公司的司机。11 岁那年，他获得奖学金进入了汉普斯特大学汉普斯特学院附属学校。马歇尔学了所有普通科目，并轻而易举地获得名次，并且很有可能再获得了另一项奖学金上大学，然而他却早早退学当水手去了。

1951 年，他进入了东方轮船航海公司。早年航海大多在澳大利亚和英国之间。1954 年，该公司开始把船开到澳大利亚以外的太平洋周围，还开始了穿过太平洋到美国西海岸，然后回到英国的经商航海线，这种航行需要 4 个半月时间。最后，当苏伊士运河关闭后，东方航海公司开始了绕过好望角的环球航行。马歇尔记得世界各地的港口：夏威夷、斐济、新西兰、巴拿马、锡兰、亚丁……

1958 年，马歇尔进入赫兹有限公司，担任赫兹公司在墨西哥刚成立的商行经理。

此后，马歇尔被召回设在纽约的赫兹总部，马歇尔到达纽约时，赫兹公司已发生了重大变动，提拔他的人已不是当选的总经理了。他闲呆了几个月，后来竟意外地得到了在伦敦管理赫兹分公司的工作。

1964 年，马歇尔开始为艾维茨公司服务。他以惊人的速度经营起艾维茨遍布欧洲的新业务，同时也整顿了原先该机构在德国和意大利已拥有的两个公司。在马歇尔的领导下，艾维茨公司很快在整个西欧站住了脚，随后扩展到中东、非洲、澳大

利亚和远东。

1965 年超级大公司国际电话电报公司买下了艾维茨公司。一年后马歇尔加入该公司。

1971 年，国际电话电报公司为了避免违反国家反托拉斯法，与美国司法部签署了一项准许法令，放弃该公司的许多经营权。在众多的公司中，艾维茨也被列入“出售”公司的名单中。尽管如此，国际电话电报公司并不急于放弃它已取得的这些公司的经营权。5 年后，马歇尔当上了总裁，而艾维茨公司已成为筹资开办的政府公司。但国际电话电报公司公开通过托管财产所有权的形式，在力所能及的范围内仍持有艾维茨公司 45% 的股份。

终于，诺顿西蒙公司在 1977 年进行了接管。马歇尔在不到一年的时间里一直担任董事长。

尽管马歇尔领导下的公司所提供的销售额和利润占诺顿西蒙公司的 60%，但却没有被准许继续经营这些公司。

1981 年，马歇尔接受了西尔斯股份公司副总裁之职，并得到 3 年之内他将担任的保证。马歇尔用了近两年的时间，潜心学习有关管理英国大公司的知识，他发现自己对推销生意和安排经营收买产权很感兴趣。

这时物色人才的伯乐带着不可抵御的良机纷纷找上门来了。马歇尔成了英国航空公司的新总裁。

“把人放在首位”

有时运气要靠自己去碰。1983 年科林

· 马歇尔接任英国航空总裁一职时，他发现自己所负责的机构纪律松懈，从某种角度上说，就像当年撞在阿尔亚拉面前的颓丧的英国军队一样。英国航空公司所进行的各种竞争都失败了，公司人员流失骇人听闻，获胜的信心已丧失到令人绝望的地步。

这个蒙哥马利式的人物看起来并不十分英勇傲然，但科林·马歇尔却有的像马拉松运动员那样的毅力和耐力，使他的体格得到充分发展。这是一个恰当的比喻。如果说有什么东西可以把科林·马歇尔从所有其他英国总裁人群中区别出来，那就是他不顾一切地从事自己事业的献身精神。从其它方面看，他的外表没有什么特别之处。他长得有点儿像已故的温莎伯爵；他的衣服别致之处仅在于一枚胸章上，上面写着：我飞行在世界上最受人欢迎的航线上；他举止彬彬有礼，但略显冷淡。

就是这样一个人物对英国航空公司产生了影响，这种影响不乏神奇色彩。他一上任，航空公司工作上失误最多的阶段就告结束，并开始了重新编组英国航空公司机群和重新调整资金的工作。当时，人们对整个英国领航航空母舰的自信心和自尊心丧失殆尽，以至公司内外的许多人认为，即使英国航空公司有把握幸存下来，但要重新恢复以往的荣耀似乎是不可能的。马歇尔感到英国航空公司之所以成为人们的笑柄，是因为公司工作效率低，工作人员已丧失信心，飞机肮脏等等这些使得顾客纷纷转向比它小但有生气的竞争者。他花了近6个月的时间考虑自己新的作战计划，接着便开战了。他选定往来于苏格兰和中部地区的区间飞行服务作为他的第一战。

区间运输是经济计划者的创造。从经济上来说，这是个很好的主意，但英国航

空公司的态度，即对待不得不掏钱乘机的顾客如同对待牲畜一般，使公司蒙受了巨大的损失。当英国中部地区最后被准予在区间运输线上展开竞争之时，英国航空公司在短短几周内就丧失了 $\frac{1}{3}$ 的顾客。马歇尔对区间运输进行了改革：他把膳食和饮料引进了区间运输线，他使飞机明亮干净，他让人在飞机起飞前买票订座，他鼓励全体机组人员以诚心欢迎顾客，他不断地催促地勤人员，从而提高飞机起飞的准点性，他甚至还教飞行员怎样说服内部通信联络系统按照他们的方法行事。

改革的成绩是显著的。英国航空公司揽回了许多它曾失去的乘客，不多久其对手就抱怨起英国航空公司不正当的竞争行为——总是装出一副不景气的样子骗人。科林·马歇尔赢得了第一回合的胜利。

这次胜利的重要性在于，它配合了马歇尔战役的全局进程。“英国航空公司的目标是要成为世界上最优秀的、最成功的航空公司。”他告诉全体工作人员说，“我们只有坚持不懈地向顾客提供优质服务，这个目标才能达到。”于是1983年9月，他开始从事一项“顾客第一”的培训工作。培训先是从顾客联络员开始，全英国航空公司21000名顾客联络员投入了一场历时两天的“如何使顾客感到满意”的培训活动。这种培训活动以后扩及到航空公司的每个人身上。

培训课程包括的内容有：大脑的功能、压力的控制、身体语言以及正反两方面的思维等。这些课程由外边请来的顾问开设，他们曾在SAS——斯堪的纳维亚航空公司的相类似方案“时控国际组织”中工作过。为了说明学习这些课程的重要性，马歇尔想方设法参加了学习了其中的许多课程。马歇尔以身作则，扩大了影响。当时马歇

尔说：“在一个像我们这样的行业里，没有什么生产线，因此人就是我们最重要的财富，每件事都取决于他们如何作为一个整体来工作。”他还说：“我认为存在于我国企业界领导中的大多数问题根源于我们徒有虚名的教育制度，在这种教育制度下培养的是一大批对企业的问题只会进行分析，然而却毫无实际问题能力的人才……换句话说就是我们的大学给我们培养的只是思路敏捷的分析性人材，而这些人不太关心他人需要，也没有同情心。”

培训课程的学习取得了显著成效。在航空公司的历史上，飞行员和机组工作人员第一次发现自己与检查人员和行李管理员融合在一起。机组人员开始告诉地勤人员，他们接待一个曾在检查口遇到非礼的乘客时心情是什么样。英国航空公司成立起“顾客第一”自愿队，用一些新招来提高英国航空公司的服务质量和改善英国航空公司的形象，诸如：在圣乔治节送一朵红玫瑰给每一位乘客；或者根本上改变人们对“青年飞行员是没有伴侣的少年”的印象，航空公司把机票发给新的工作人员，叫他们站在受检队里，体验一下自己成为别人攻击目标时的心情。

渐渐地，“把人放在首位”成为一股势头。马歇尔通过完全改换航空公司制服来支持这股势头。由于他雇用的是一个美国设计商行——兰德公司，而不是英国公司，还引起了一个小小的争论。对此选择马歇尔并不后悔。他认为兰德公司是一个最好的公司，而对他来说只有最好的才行。有了兰德公司的相助，马歇尔并没停止对每件细微之事予以精心细致的关照，他甚至延期发放新机舱工作人员的制服，直到对空中小姐服装上的细条子的宽度感到满意为止。

科林·马歇尔曾打着“我们努把劲试试”的旗帜建起了艾维茨国际商业公司。他给英国航空公司带来的就是艾维茨的一套做法，信条是：乘客是第一的、最后的、也就是一切的一切；一个航空公司好比一个汽车出租公司，只有提供比其它竞争对手更高的服务质量，它才会战胜对手。

简单而又严格的组织制度

马歇尔还把国际电话电报公司不可多得的锐气也带到了新公司，这还是他直接从国际电话电报公司主席哈罗德·吉宁那里学来的呢。只要他一有空，便不断地向高级官员打听他们各部门工作的进展情况。每个部门都定期向他汇报本部门的工作情况，这并非是个带强制性的形式。当马歇尔召开一次任何人都可以出主意或随便发言的圆桌会议时，他总给人一种随和的感觉。可是，一旦与会者中有谁不理解他陈述的事实根据，麻烦就会降临。

马歇尔给下属们留下的深刻印象是，他对每个人都了如指掌。这反映了他对信息的敏感以及超人的才智。通常从早上7点起，他就伏案工作，那时他会无一例外地浏览当报纸，打电话给公益事务值日官核买其他的报道评论。在召开官员会议之前，他常常要在希洛伍四周徒步转转，与行李管理员和汽车驾驶员谈天，就好像飞行员与乘客闲聊一样。当他飞往英国航空公司的任何分公司时，他总要挤出时间与当地的工人聊聊，尽管他的日程排得紧紧的。作为英国航空公司官方代言方人之一，了解每个职员的事，是他公务中居首位的部分。他说：“如果雇员认为，你很关心他，或者在感情上非常理解他的话，那么，他就愿意尽心尽力，甚至不顾一切地完成他所接受的任务。当然，人们对对方是否

是知己的判断总是靠自己的感觉，只在口头上讲如何关心同事或顾客是无济于事的，重要的是要采取行动——采取一系列确实有效的并且是你认为最能关心他们个人及其需要的行动。”

他也曾有过负担太重的时候，有过危机时期。当英国航空公司卷入与政府、民间航空当局或工会的紧张谈判时，马歇尔的疲倦可以看得清清楚楚。然而，他顶住了，并没因艰辛劳作而倒下。他认为艰苦的工作决不会伤害任何人。

接管新工作的 6 个月后，马歇尔在英航公司的高级官员中发动了一场众所周知的“七月大屠杀”。他以惯有的细致态度研究了机群管理部门的情况后，毫不留情地把它给撤销了。大批高级管理人员发现自己突然间被斥之门外，自己原来的职位被一些低层管理人员占据了，而他们中的许多人年龄都在 40 岁以下。马歇尔认为这些新的管理人员很可能在他即将创造的新环境中产生巨大影响。令人吃惊的是，他们证明了马歇尔的冒险是正确的：他们将起来迎接挑战。自然这些人就成了马歇尔最坚定的支持者。

马歇尔的组织制度是很简单的。他喜欢一些掌握很高职权的副职官员，这些人掌握着公司的主要权力——业务、财政、信息管理、人事。虽然马歇尔如果想知道什么事，可毫无顾忌地直接询问他们或其他任何人，但他完全相信他们有能力管好各自的部门。

实践出真知

科林·马歇尔不是超人。他只不过有一个极细心、极理智的脑袋，它特有的高度集中力使人望而生畏；而他特有的鼓动力，一半是他天生固有，一半是他经历的

结果，他的经历可以一直追溯到他的第一个工作上。

马歇尔进了汉普斯特大学汉普斯特学院附属学校。这是一个走读学校，11 岁那年他获得奖学金才进了这所学校。在那个时候，汉普斯特大学汉普斯特学院附属学校常吸收数量有限的几个获得奖学金的男孩子入学，他们的费用由地方当局负担。他的父母不富裕，他父亲是一个出租汽车司机。第二次世界大战后不久，只有当学生领得了“学校证明书”后，他们才能集中学习特定的科目。马歇尔学了所有普通科目，但他记得他成绩最好的是数学。他轻而易举地获得了很好的名次，并且很有可能再获得另一项奖学金上大学，然而他却早早退学当水手去了。

“那时还是一个这样的进代——这个国家仍然保留着以航海为业的浓厚传统。战争使我对这个传统更加坚定。我觉得航海业是个放眼世界的途径，也是从事商业的一种办法。我已确知东方航海公司（当时叫作东方轮船航海公司）正在招收候补事务长。这个工作看起来相当吸引人，因为我打听到东方航海公司的事务长实际上除了不驾驶轮船和开发动机外，他们对船上每件事都承担高度的责任。”

“不像其它一些轮船公司，在我们公司里，乘务员向事务长报到，事务长很有权力，带着一班人数相当可观的工作人员、副手、高级助理的候补事务长。吸引我的就是这些东西。那时候船一度还是远途交通的主要手段，空中运输仍处在摇篮时代。那时在世界大部分地方都飘扬着英国旗。”

“航海这方面要求更多的正规教育，而我并不很急于接受正规教育。我的确不想继续进行任何一种形式的深造，我只想出去做我要做的事情。”

东方航海公司没有向学校招收人员的。马歇尔说：“我猜想当时我父亲是把这个公司当作一条林荫大道给我指出来的。由于每艘船上只有一两个候补事务长，所以那时这是相当受欢迎的工作。”我被选中了，非常高兴。我没有实行正规的培训，头8个星期我在总部工作，总部设在英国伦敦商业区主教门里。我在给轮船订购食物的补给品部门工作。”这个短短的最初阶段结束后，马歇尔到 SS—奥伦特斯船开始了他的第一次远航。

“我得说，这次航行抹掉了我对航海所怀有的一些较为神奇的印象。这次航海恰巧是那年红海航行中最糟的一次。6月，船驶向红海，顺风以轮船同样的时速刮着，我们置身于凝滞的空气中。所有的温度、空气、水和湿度都高达华氏90度，船上没有空调设备；那时我们在船上甚至还没有听说过这玩艺呢。天气炙热无比，令人难以忍受。我们被要求穿上软木救生衣，扣子要扣到脖子上，还要穿上长裤，而不像大多数其它轮船公司和皇家海军那样换上开领衬衫和短裤。我一天得换穿三条制服，因为制服都被汗水湿透了。”

奥伦特斯载着乘客前进。马歇尔从他上船的第一天起就一直为大家工作着。“在船上能接触到不同民族、不同肤色、不同信仰的人，这是航海业最大的吸引力之一。坦率地说，我把奥伦特斯看成是我的大学，这所世界大学不同于红围墙内学习一门具体科目的大学。”这话是不是有点超凡脱俗之味呢？毫无疑问，人们会发现，他由此所获得的经验是更有价值的。

“我们有责任对全体船员和乘客的安全负责。我们必须向乘客提供各种娱乐活动，确信乘客都进餐了，而且都知道在各港口停靠时他们要做什么；我们必须为乘客

做好各种安排，当他们需要钱时就给他们钱。对乘客是如此，而对全体船员我们也必须这样做。从许多方面看，这是很艰苦的一课。因为人们希望我们与乘客打成一片，在我们正常工作时间以外给他们提供娱乐活动。如此一来大家确实要紧张工作好长时间。船停泊在港内时，我们每天工作20个小时是常事。如果船要早出发，我们有时还要干个通宵。”

科林·马歇尔对艰苦工作所具有的传奇式的爱好非一朝一夕，而是由来已久。

“我们很缺工作人员，我猜想尽管很多人申请要求工作，管理机构是不愿意雇用太多的人。虽然轮船常常在港内停泊好几个星期，但在航海中，如果我们能有5天的假期，那就非常走运了。有时因为其它船缺人手，我们也常被派到那里去帮忙。几天之内又要出海了。我记得7年半以后，当我最后离开东方航海公司时，我已积攒了6个多月的假期。”

马歇尔早年航海大多在澳大利亚和英国之间。1954年，该公司开始把船开到澳大利亚以外的太平洋周围，还开始了穿过太平洋到美国西海岸，然后回到英国的经商航海线，这种航行需要4个半月时间。最后，当苏伊士运河关闭后，东方航海公司开始了绕过好望角的环球航行。马歇尔记得世界各地的港口：夏威夷、斐济、新西兰、巴拿马、锡兰、亚丁……

他离开东方航海公司主要是因为他要结婚了。他理智地考虑到，一年在海上漂泊11个月对幸福的婚姻生活是没有益处的。但是雄心壮志则是促成他离开该公司的另一动因：

“我成为东方航海公司最年轻的副事务长。但下一步我要成为事务长显然要等好几年，因为7艘船上已有一打事务长了。

所以要当上事务长就好似等着别人死去以求继承其财产一样。”

“一次在巴黎度假的几天里，我父母也在那儿，一天晚上，我们偶然遇到了赫兹有限公司副董事长，我父母认识他。谈话结束时，对方说：‘如果你想离开海洋到美国居住就告诉我一声。’”

几个月后，在他准备结婚时，马歇尔给那位副董事长写了一封信，并收到了请他到芝加哥工作的回信。马歇尔最后一次航海是他乘 SS—美国号轮船从南安普敦到纽约度蜜月。

他发现，赫兹与东方航海公司有很大不同。“我被抛到美国中部，这儿的人比美国其它任何地区的人都狭隘。我记得老板这么对我说：‘嗯，你来这儿的头 3 个星期里持外国汽车执照没什么关系，但如果你驾车穿过州界到威斯康星州，看在上帝的份上，别向他们出示英国执照，因为他们第二次世界大战中是支持德国的，而到现在他们仍然一如既往。’”

马歇尔感到美国的生意是完全不同于他以前所干过的事，但是他的新同事倒都非常热情和乐于助人。他一开始是作为在赫兹负责管理工作的副董事长干事。副董事长叫唐·皮特里，是个非常有才华的律师。“他一天要工作好长时间，当然，我也如此。我妻子在丁·瓦尔特·汤姆生那儿找了一个工作——她在伦敦也为广告社工作过。我在那里工作了 6 个月，随后被派往多伦多，奔波于公司商业的第一线，毫不夸张地说，连洗汽车的活儿都干过。”马歇尔一家在多伦多度过了冬天，多伦多在那时确实像个英国的乡间城市。

“下午 5 点半过后，整个多伦多完全是一片死寂。如果你想买瓶随便什么样的酒，即使是一瓶啤酒的话，你都得要到州委会

买张准许证，拿着证到为数不多的几家州营酒店里去买酒。我从事的出租计数机、供应汽车的工作，不久我成了多伦多诸小站中的一名经理。自然我是上第一班了，从 7 点开始工作，而每天早上我干的第一项工作就是从办公室前面开始扫雪。”

“一天，他们从芝加哥打电话给我，问我是否愿意任赫兹在墨西哥刚成立的商行经理。那时我想，我算真正碰上了好运气。两天后，我坐上了飞往墨西哥城的飞机。”

他要替下的是一位上了年纪的美国人。当马歇尔来到他的办公室时，他的第一个动作就是伸手从办公桌的抽屉里抽出一把左轮手枪，他把枪递给马歇尔说：“你用得上这个。”马歇尔不以为然。那时赫兹公司每一个职员如果驾车到墨西哥城的任何一个地方，都要把手枪放在他们旁边的座位上，因为公路上常有土匪出没。第二天马歇尔把枪递给了他的会计师，告诉他把手枪卖了，所得钱记在赫兹公司帐上。“我从来就没遇上什么麻烦，我承认我们职员中的一些人可没这么走运。墨西哥城就是这么一个不把人命当回事的地方。”

马歇尔到墨西哥之时，赫兹只有 90 辆汽车在墨西哥城和阿卡普尔科两城市里工作。他经营这个商行只 18 个多月，没有雇用西班牙人，到他离任时，他把车队扩大到将近 300 辆汽车，还在蒙特雷和瓜达拉哈拉开设了分部。“那是墨西哥的两个主要城市，我们从顾客那里了解到那儿需要汽车。就像好几次在我从事出租汽车业生涯中所做的那样，我来到城镇，在街道上慢慢地走着，寻找出租汽车可以停放的场所。”

根据赫兹公司以工作实效对他的整体评价，他过去是国际性汽车租赁业的先驱之一，并且更多的时候他是孤军奋战。“当

时要在美国，就不是这种情形了。我想在那里的 18 个月中，我在赫兹国际组织见到老板两次。这是在一种走投无路的情形下入伙的。”

当马歇尔继续干下去时，他深谙如何建立新的分公司和招收优秀职员。商业教育是十分重要的。然而在赫兹公司，马歇尔又一次没有接受正规训练。

“我曾经计划要在赫兹修一门课，但是由于我岳母去世了，这一计划便不了了之。我能记得上过的唯一课是在纽约为国际电话电报公司聪明能干的经理们开设的，为期 3 周。我是艾维茨公司去的唯一的学员，恐怕我学到的没多少。”

马歇尔白手起家，在比利时经营起赫兹公司的业务来，并在荷兰买下了原有设备的商行。在赫兹公司看来，他干得再好不过了。然而，不仅仅是赫兹一家公司赏识马歇尔的才智。

“1964 年秋天我在纽约，就在这时我被唐·皮特里邀去进餐。皮特里当时已归队搞法律。他是罗勃特·汤生的一位亲密朋友。罗勃特·汤生已受聘去接管艾维茨公司。该公司当时处于岌岌可危的地步。”使马歇尔吃惊的是，汤生即现在艾维茨公司的头头，那天晚上也来用餐了。“我发现自己一直忙于应付私下谈话，在谈话中，汤生问我是否愿意去欧洲负责管理艾维茨在欧洲的公司。该公司在欧洲具有相当多的自主经营权。于是我断定，那里有许多余地可建立另一个机构组织。”

对此赫兹公司感到很扫兴。“刚好凑巧，当时我建议赫兹公司从全局出发确实需要人来管理公司在欧洲的事务。其时也有 6 个子公司都向纽约总部这么建议。可笑的是，我们相互间从来没有为对方做些什么，也几乎没有和总部联系的欲望。我

的建议在上周被拒绝了，所以我想离开赫兹公司的时机已成熟了。”

赫兹公司又断断续续地经营了两年。当年马歇尔正在赶超他原来的公司，终于在欧洲市场上使艾维茨公司处于遥遥领先的地位。他兴致勃勃地回忆说：“那真是金戈铁马的年代。”

“1965 年 10 月 1 日我们在这个国家开设了一个分公司，现在还是艾维茨公司的办事处，就在大理石拱门附近。它是艾维茨公司在英国的第一个办事处。尽管直到那时，我们还是打着戈德弗雷·戴维斯的招牌，但是我们决定走我们自己的路，从零开始。

“同一天我们在格拉斯哥设了一个办事处，一周后在蒙彻斯特又设立了一个，在每个地方都拥有 12 辆汽车。我不知道今天艾维茨公司有多少汽车，但几年前我们在英国拥有 12000 辆以上的汽车，这是肯定的。”

马歇尔以惊人的速度经营起艾维茨公司遍布欧洲的新业务，同时也整顿了原先该机构在德国和意大利已拥有的两个公司。他发现这两个公司已处于摇摇欲坠的境地。他说在招聘优秀、有工作热情的职员方面他是幸运的。他们热衷于在“我们努把劲试试！”的口号下把艾维茨公司振兴起来。这就不只是运气了。

“他们正是我要的那种人，或许是智慧和运气的结晶吧。在那些日子里，我一直在每个国家寻找当地的人，他必须和我一样，对未来充满希望。他们当中有许多人在汽车出租业方面已有相当的经验。我们也干过错事，但如果你不会干错事，那么你就不是在尝试。”

“这个行业中的一个特点是，工作时间跨度长。和旅游服务有关的行业，一年里

天天都需要工作。当然我希望每个人都尽最大的努力，而且他们也愿意这样，否则他们是不会干的。反过来，如果他们不愿意尽力工作，他们会受不了的，所以他们也不会长时间闲待着。但是这种人是很少见的。”

在马歇尔的带领下，艾维茨公司很快在整个西欧站住了脚，随后扩展到中东、非洲、澳大利亚和远东。马歇尔谦逊地透露说，那只花去他 5 年的时间。

“1971 年有人问我是否想到纽约去当艾维茨公司的执行副董事长，那实际上是以后成为总裁的关键一步。1975 年我当了董事长，1976 年底当上了总裁。”科林·马歇尔当时 43 岁，他从事汽车出租业已有 18 年之久，并且在本行业中独占鳌头。他是位如此高位的少数英国人当中的一位。他那种激励人们行动起来的能力引起了他的部下和竞争对手的注意，而且几乎是达到了令人敬畏的地步。

毫无疑问，在他身上体现出许多罗勃特·汤生在《组织工作至上》一书中所宣扬的组织工作者必备的素质。该书的副标题是《如何使公司避免压抑人才和停滞利润》。在序言中汤生写道：“该书谨献给那些有魄力、有兴致和有精力促使公司机构运转起来的人。”

谈到艾维茨公司的经营方式，马歇尔说：“我们建立预算制，也常做些预测工作。每个月我们对每项经营的执行都有详细的检查。这在国际商业中是绝对必要的，因为你必须在财政上有所控制。到了月底，我们知道在几周内我们的生意做得怎么样。在几个月中，我们也经常收取最新的商业信息。我们把从国际电话电报公司学来的许多财政控制经验予以合理实施。”

1965 年超级大公司国际电话电报公司

买下了艾维茨公司。一年后马歇尔加入该公司，“国际电话电报公司是个管理得极好的公司。我知道四处流传着对哈罗特·吉宁本人以及他的经营技术的批评之言，或许更多地是对他的个人生活方式而不是对别的方面的批评。尽管如此，我还是认为他是个杰出的人物。我愿从我的观点出发来回顾一下在国际电话电报公司的那段日子，并把这段时光当作我事业成功的奠基石。”

马歇尔不常和吉宁接触，但常见到他。他的大老板每月分别在纽约为在美国的总公司和在布鲁塞尔为他的国际分公司开一次会。马歇尔偶尔也去布鲁塞尔参加会议。

1971 年，国际电话电报公司为了避免违反国家反托拉斯法，与美国司法部签署了一项准许法令，放弃该公司的许多经营权。在众多的公司中，艾维茨也被列入“出售公司”的名单中。尽管如此，国际电话电报公司并不急于放弃它已取得的这些公司的经营权。5 年过后，马歇尔当上了总裁，而艾维茨公司已成为筹资开办的政府公司。但国际电话电报公司公开通过托管财产所有权的形式，在力所能及的范围内仍持有艾维公司 45% 的股份。国际电话电报公司没有抛售它剩下的股份，主要原因是由于纽约股份市场的萧条和接踵而至的石油危机。这些也给汽车出租业以沉重打击。整个工业遭受了巨大的损失，尤其是在 70 年代初。

终于，诺顿西蒙公司在 1977 年进行了接管。艾维茨公司的理事们反对去投标。马歇尔在不到一年的时间里一直担任董事长。他和与他共事的理事们愿意接受英国西尔斯控股公司有选择余地的资助。该公司自荐白马骑士，愿意买下艾维茨公司 25% 的股份，并保证不增加它的赌金。但

是，仍由国际电话电报公司持有那部分股份的受托管理事不按同事们的决定办事，即拒绝接受诺顿西蒙公司的支助。

相反，那位理事却在康涅狄格把艾维茨公司告到了法院。马歇尔站在证人席上，听任法官对他的粗鲁摆布。那位受托管理人原来就是这位法官任命的。法院否决了艾维茨公司董事会的决定，诺顿西蒙公司从而一举中标，尽管在被迫提高价格之前它没有中标。马歇尔巧妙地说：“这是一场有趣的战斗。”

在这场交战中，一些艰苦的作战细节提及，但诺顿西蒙公司的老板大卫·马赫尼在胜利之时却显得慷慨。马歇尔在艾维茨公司呆了两年多，当上了诺顿西蒙公司两个副董事长之一。在该公司他不断地吸取有关美国公司在消费产品利润方面和食品处理方面的知识。然而诺顿西蒙公司的高级决策阶层，也就是汤生无情讽刺的那种机构使他感到沮丧。他发现马赫尼对诺顿西蒙公司是个控股公司还是个经营公司拿不定主意，结果该公司变得面目全非了。

尽管马歇尔领导下的公司所提供的销售额和利润占诺顿西蒙公司的60%，但却没有被准许继续经营这些公司。相反，他发现自己也被卷入没完没了的有关公司未来命运的论战中。

像在失意时经常发生的那样，在那段

倒霉的日子里，厄运纷至沓来。5个公司开始责难马歇尔，其中3个英国的，包括西尔斯公司（马歇尔偶尔和该公司总裁吉弗里·梅特兰·史密斯通过进餐的方法与它保持着联系）。马歇尔接受了西尔斯控股公司的副总裁之职，并得到3年之内他将担任这一高级职务的保证。

马歇尔用了近两年的时间，潜心学习有关经营英国大公司的知识，他发现自己对推销生意和安排经营收买产权很感兴趣。这时物色人才的伯乐带着不可抵御的良机纷纷找上门来了。马歇尔愿意当英国航空公司的新总裁吗？

“我的大半生都是在与旅游有关行业的人们打交道，所以对旅游行业我已相当熟悉。我一直是英国航空公司的支持者和老前辈。我熟悉英国航空公司的市场，它与汽车出租业市场相类似，离开西尔斯公司我感到很难过，但高级决策集团和成员倒很爽快，他们说这显然是个难得的机会。我能再说别的吗？”

英国航空公司的命运将总是无法切断与国家政策的联系，不管它是政府的还是私人的公司。从最后分析来看，该公司是提供公益服务的机构，这种机构总是和私人的盈利发生冲突。使科林·马歇尔不朽的功绩增色是，他创造了一句至理名言：服务工作必须一直走在前头。

二十一、意大利之王：乔瓦尼·阿涅利

个人简介

阿涅利 1921 年 3 月 12 日出生于意大利美丽的山城——都灵市。他的家族世代都是从事工商业的，并且十分重视家族观念，他们经常教育后代为家族争光。

阿涅利的曾祖父曾是个议员，祖母是美国人。1899 年，阿涅利的祖父创建了菲亚特公司，当时公司仅有 50 名工人，资本 80 万里拉（1300 里拉合 1 美元），只不过是个仅仅能制造四轮人力车的作坊型家庭企业。但是，这却成为“菲亚特王国”的前身，阿涅利的祖父成为家族事业的奠基人。

阿涅利的父母有 6 个孩子，阿涅利是长子。阿涅利的小弟弟翁贝托以富豪子弟身份投身政坛，被视为天主教民主党现代化、技术官僚化精神的灵魂，现在是意大利天民党的参议员。但他的主要精力是从事家族企业经营，他是菲亚特的副董事长，负责处理公司的日常事务。阿涅利的妹妹苏妮是共和党众议员，并担任意大利南方某市市长。

阿涅利的妻子玛蕾拉·卡拉乔治迪·卡斯塔尼亚托郡主，是当年国际喷气机阶层中的明星，一个那不勒斯的贵族之女，她高大而美丽，对丈夫阿涅利难以驯服的性格十分容忍。在她的协助下，阿涅利在婚后很快推出“菲亚特 600 型”汽车和“菲亚特 500 型”汽车。

阿涅利实际上是 14 岁开始加入并继承家族汽车王国的。那年是 1935 年，阿涅利的父亲不幸因飞机失事而去世。阿涅利的

祖父就一心想把阿涅利培养成家族事业的继承人。1939 年祖父送阿涅利到美国汽车城底特律旅游 2 个月，向“汽车大王”亨利·福特学习企业经营之道和治厂要略。第二次世界大战中，他参过军，法西斯头子墨索里尼下台之后，意大利宣布向盟军投降。他曾与美军并肩对德作战。阿涅利毕业于都灵大学，获得了法学博士学位。此后，他当过一段时间律师，1949 年被指定为菲亚特公司副董事长。1958 年，兼任“工业金融公司”负责人。1966 年起任菲亚特公司的董事长。曾担任意大利工业联合会主席、乔瓦尼·阿涅利基金会的主席和其他社会团体的负责人。

阿涅利小时候并不勤奋，喜欢嬉戏玩乐。年轻时是个风流倜傥的“花花公子”他自己曾说过：“我喜欢三样东西：快车、赌钱和美女。”他自创了一种穿衣服的方式：同样长度的领带，永远翻出套头衫之外。手表永远戴在衬衫袖子外面，而他西装上衣的袖口钮扣是可以随意开合的，便于他捋袖工作。

阿涅利总是举止优雅，气质高贵，头脑清晰。因此，意大利人以菲亚特自豪，以阿涅利自豪，把阿涅利称为魅力与效率的混合物。他被国际新闻媒介称为“意大利之王”。

在挑战中生存

和美国的汽车大王亨利·福特一样，意大利菲亚特汽车之父老乔瓦尼·阿涅利，也是个极富传奇性的人物。

虽然，他出身于较富裕的家庭，也受

过良好的教育，但是，他当时的兴趣几乎全部倾注到机械学上去了。

当时，汽车工业正在欧洲各主要国家突飞猛进的发展。由卡尔奔驰创建的奔驰公司已经开始批量生产汽车。同时汽车作为新型的交通工具，开始渐渐地被人们接受了。

他当时对这种能用机器带动在大街上奔跑的“马车”十分好奇。同时，这种好奇使爱好机械的他渴望有一天自己也制造出同样的“马车”。

于是，他开始注意从自己身边驶过的每一辆汽车。

后来，他靠朋友的资助，购买了一台当时先进的引擎，准备好好地研究一番。

回到意大利，老乔瓦尼·阿涅利决定自己办一家汽车制造公司。可是，由于投资很大，他当时实在拿不出这笔数目不小的资金，他想再找朋友帮助下，但考虑很久，他没有这样做。因为自己的那台引擎，也是靠朋友帮助购买的。他便打消了向朋友再次借钱的念头。

1890年初，一位罗马商人找到老乔瓦尼·阿涅利，表示愿意和他合作共同制造汽车。

可是初次见面，老乔瓦尼·阿涅利对这位商人的印象并不好，所以，他宁愿以高利息向这位商人贷一笔款，独自建立一个完全属于自己的汽车制造公司。那位商人权衡再三，便同意了。

有了这笔钱后，老乔瓦尼·阿涅利便开始四处奔波，为筹建意大利的第一家汽车公司忙个不停。一方面他要为汽车制造公司的厂址、员工、设备等事宜忙碌，同时，他还为自己的第一辆汽车的问世做好充分的准备工作，例如车型设计、引擎选择等等……

经过半年多紧张的奔波，汽车公司开业在即了，为了庆贺这不平凡的日子，老乔瓦尼·阿涅利邀请了许多企业家及社会名流为即将问世的汽车制造公司捧场。

终于在1890年的10月，老乔瓦尼·阿涅利的汽车公司成立了。这家公司取名为“意大利都灵汽车制造厂”，该公司的缩写字母F·I·A·T日后也便成了这家公司的产品商标。从此F·I·A·T（乔瓦尼·阿涅利）便成了举世闻名的汽车品牌，并越来越受到人们的欢迎和喜爱。

不过，在公司创业的头几年，“菲亚特”的发展十分艰难，首先，乔瓦尼·阿涅利要将赚回的钱偿还那笔用于创办公司的高利贷。此外，由于经营销售不畅，从1890年~1898年，菲亚特公司生产的汽车，很难在市场上站住脚。

这时，老乔瓦尼·阿涅利意识到要想使公司发展，必须想办法开发出一种新型实用的汽车才行。

当时，欧美许多汽车公司，正大力生产制造大型的运输车，而且竞争正日趋激烈化。

面对这种严峻的形势，老乔瓦尼·阿涅利知道菲亚特公司要生存发展下去，必须另辟蹊径才行。

那么，菲亚特公司复兴之路又在何方呢？

现实是，1899年7月，当时的菲亚特公司仅有50名员工。

可是老乔瓦尼却下决心制造出世界第一辆微型车辆。

对老乔瓦尼·阿涅利这个大胆的设想，当时他的许多同事和朋友们都很不理解。他们担心一旦这种微型汽车问世，会出现无人问津的情形，那样一来，后果就不堪设想了。

当然这种担心也不是没有道理，因为对“菲亚特”这小小汽车公司来说，每一个举措的成功与否，都关系到公司生死存亡，可是尽管如此，老乔瓦尼·阿涅利仍毫不动摇，因为他相信自己会成功的。

半年后，这8辆完全用手工制造的仅有3—6马力的微型汽车终于问世了。

菲亚特公司也成了世界上第一个制造微型汽车的工厂。

微型汽车的开发制造给菲亚特公司注入了活力，又经过短短4年的努力，公司已经跻身于欧洲著名汽车公司的行列。

为了和“奔驰”、“标致”等欧洲公司争夺市场，“菲亚特”汽车公司除了不断推出各型汽车外，同时大力加强了经营销售能力。

到了本世纪初，菲亚特公司又遇到了更强的竞争对手，那就是来自美国的福特公司、通用公司和克莱斯勒公司。菲亚特公司又陷入了第二次危机。老乔瓦尼·阿涅利不得不开始考虑下一步该怎么办了。

很显然，公司继续靠单一的生产业务是很难不断发展、壮大的。

于是，老乔瓦尼·阿涅利便召集同事们研究制定商用车辆的开发。

1903年公司开始制造商用车辆。在随后的几年里，接着生产船用发动机、航空发动机、飞机、拖拉机等。第一次世界大战期间，菲亚特公司接受了协约国巨大的军事订货，制造战车、飞机、枪炮弹药和其他军用物资，获得了巨额利润，为扩大再生产提供了丰厚的资本。1921年，菲亚特在都灵兴建了规模较大的专门生产小汽车的格林托汽车厂；1939年，又建立了更大规模的现代化轿车制造厂——米拉菲奥列汽车厂。到第二次世界大战时，“菲亚特”已发展成为一家产销一体化的垄断集

团。二次大战期间，虽然“菲亚特”遭受经济损失200亿里拉，但是，战后很快又恢复到战前的水平，并且在激烈的市场竞争中有了迅猛的发展。

这些巨变，对菲亚特公司来说，正是预料到的结果。

不过，公司并没有因此而陶醉在成功上面，公司决策人知道随着世界经济的复苏，以美国通用公司、福特公司为首的欧美各汽车公司正咄咄逼人地展开了第二次竞争。

“菲亚特”公司又开始面临新的挑战！

然而就在这时（1945年），菲亚特公司之父，老乔瓦尼·阿涅利去世了。

本世纪50年代初，经过几十年的奋争，“菲亚特”公司已经跻身于欧洲最大的汽车公司之列。

此刻，乔瓦尼家族已经开始由第二代人执掌公司的大权了。

这位大名鼎鼎的“菲亚特”老板，便是乔瓦尼二世（也称小乔瓦尼·阿涅利）。

毫无疑问，新一代乔瓦尼·阿涅利的经历更具有传奇色彩。

意大利菲亚特汽车公司董事长乔瓦尼·阿涅利，是世界驰名的西欧工业巨头及政治活动家。一位美国外交官形容说：“他几乎是意大利的洛克菲勒、福特、罗斯福。找遍全美国，你也无法数出一个人或家族，其声望足以代表全美国的成就，可是在意大利，阿涅利是一个具有显赫权势的象征。”阿涅利集外交家、银行家、企业巨头于一身，他高大、魁梧、衣冠楚楚、满头银发、一脸动人的皱纹，当他在谈话中要有所强调时，会以手指指着人，显示出超人的旺盛精力和必胜的信念。他的举止、神情以及生活风格，为他赢得了“意大利无冕王”的雅号。

在他出任“菲亚特”公司董事长之时，“菲亚特”已经赢得了巨大的声誉。因此，在许多人看来，这位乔瓦尼二世，在 5 年中不会有太大的作为。

然而事实恰恰相反。

因为，在乔瓦尼二世“执政”期间，正是世界汽车大战日趋白热化的时期。

而他正是靠自己的才智，才使菲亚特公司在强手如林的汽车大战中，得到了继续发展。

这，绝不是神话。

乔瓦尼是“菲亚特”的创始人老阿涅利的孙子，生于 1921 年 3 月 12 日。其父 1935 年在一次水上飞机事故中丧生，当时他才 14 岁。为了对乔瓦尼进行培养和教育，1939 年，他的祖父老乔瓦尼·阿涅利送他到美国汽车城底特律，向“汽车大王”亨利·福特学习企业经营之道和治厂要略。第二次世界大战期间，乔瓦尼服务于意大利陆军，又到过骑兵学校，后转战于东欧及北非。老阿涅利 1945 年去世时，把“菲亚特”委托给维特里欧·瓦利特教授照看。第二次世界大战结束后，乔瓦尼进入都灵大学攻读法律，并取得了法学学位，此后，他当过一段时期的律师，后来被任命为菲亚特公司副总经理。此前，他有过一段灯红酒绿的“花花公子”生活，但是，他能从中吸取教训，很快走向了新的人生旅途。

在阿涅利担任公司副总经理期间，他主要负责公司内部行政管理工作。可是，他对这项工作并不感兴趣，因为，他一直想成为像自己祖父老乔瓦尼·阿涅利那样的汽车大王。

尽管如此，由于他工作出色，他的梦想正一步步成为现实。

1949 年，乔瓦尼·阿涅利出任菲亚特

公司的副董事长。

这，对他来说，梦想已经实现了一半。

在担任公司副董事长期间，他主要负责公司的经营管理工作。

首先乔瓦尼·阿涅利开始考虑怎样使公司的经营计划，能够在执行中带来竞争优势的问题。

他认为，和用户建立热线关系十分重要，为此，他建议公司建立一套用户服务资讯系统。这样公司便可以随时获得用户的意见和建议。

此外，乔瓦尼还做到有计划的和其他员工们沟通，即利用各种方式告诉员工有关公司营运的信息，如新产品的推出、广告攻势、促销活动等。

第三，乔瓦尼·阿涅利觉得要充分发挥员工的潜力，公司必须为此而投入金钱和时间。

他认为，对员工的技术培训是公司成功的很关键的一环。

实践证明，乔瓦尼的做法，是非常正确的。

1966 的，阿涅利开始担任菲亚特公司的董事长。

这时，菲亚特公司已经是意大利规模最大的私营企业，同时，也是欧洲最大的汽车制造企业之一。

尽管如此，上任伊始的阿涅利，仍然耗费很大精力考虑公司下一步的发展战略，他知道公司目前的最大对手有三个，那就是德国的大众公司、美国的通用公司和日本的丰田公司。因此，对于公司来说，“除了发展，还是发展”。

一位西方外交官曾说：有了“菲亚特”的存在，才有意大利私有经济的存在。它创造的就业机会，赚取的外汇，处处显示着它举足轻重的地位。若想了解意大利

混合经济体制，就得了解“菲亚特”的动向。乔瓦尼被认为是西欧著名的企业战略家，他把公司的日常事务交给他的亲信职员和家庭职员去办理，自己主要抓公司的长远规划、财政与投资指导政策，负责协调公司与政府、股东及职工的关系。在控制菲亚特集团、制定发展规划、应付各种局面、开展企业竞争等方面，乔瓦尼十分重视智囊的作用。他的智囊班子从国内外大量的报纸、杂志、书籍中精选、浓缩出有价值的情报，随时向他提供，因此，他的消息极为灵通。他精心物色客人，邀请一些具有代表性的人物赴宴，其中有企业家、政界要员、经济学家、文学家、达官显贵、外国大使、记者。他的宴会往往是一种特殊形式的圆桌会议。在这种场合，他作为东道主很少讲话，而只是对“食客”们的谈论“洗耳恭听”。这样的宴会，使他能获悉各方面的情报和信息，对于公司的发展以及对于他本人通过各种渠道对国内与世界政治、经济的态势施加影响起了很大的作用。由于广泛的社会联系，使乔瓦尼成为意大利“最敏锐、最善于表明自己见解的政治分析家之一”，他时常接受记者采访，发表政见，被认为是“非官方的国家发言人”。

因此，行家一致认为，60年代中期是菲亚特公司发展的最盛时期，这是“世界汽车发展史上的奇迹”。

可是，到了70年代初，“菲亚特”公司又遇到了新的难题。

众所周知，70年代中期，正是日本汽车大发展的时期，以丰田公司、日产公司、本田公司三巨头为首的日本汽车公司，开始朝欧洲蜂拥而至。

这时，菲亚特公司却出现了资金短缺的问题。强人乔瓦尼又感到了一种精神压

力。

于是，乔瓦尼大胆地向阿拉伯人求助。在一项总值2.5亿英镑的秘密协议中，他说服利比亚购买“菲亚特”的股权。其后，利比亚增加到14%，还派两名代表加入董事会。这项出乎意大利人意料交易，引起了预想不到的麻烦。美国总统里根指控利比亚进行恐怖活动，1986年竟下令轰炸利比亚首都。此时，阿涅利家族出于在美国的利益，希望买回利比亚的股权，而利比亚由于从“菲亚特”赚了不少钱，无意出卖股权，当时的局面很尴尬。70年代末，菲亚特汽车在国外的名声大跌，结果，乔瓦尼利用利比亚的那笔钱，投资生产自动化及车型改造上，终于在80年代初的石油危机及经济大萧条期间，适时地推出一系列小型省油轿车，使“菲亚特”比竞争对手更快地摆脱了危机。

现在，菲亚特公司员工们，已经开始对乔瓦尼另眼相看了，以致于后来，竟有人称他是“艾科卡第二”。

严格的质量管理

菲亚特公司对产品的质量管理，是十分严格的。

公司在借鉴其他汽车管理经验的基础上，逐渐建立了自己一整套的质量管理手段。

因此，菲亚特汽车公司之所以能在世界汽车市场上长期立于不败之地，是与公司的合理灵活的经营方针和严格科学的企业管分不开的。在经营方针上，“菲亚特”以“生产各种车辆和产品，满足各种需要”为宗旨，充分发挥公司制造小汽车的特长，保持其小而精的特点。所谓小，是指微型汽车的重量和体积可比其他公司同类产品小20~25%；所谓精，指它生产

的小汽车质量好、耐用、安全系数高，尤其是速度快、耗油少。

为实现公司经营目标，“菲亚特”实行合理的分工合作，计划配套，同时不惜工本，采用新技术、新工艺，努力提高生产效率。公司围绕汽车生产，把所属分公司的各生产厂分为生产单种或多种汽车零件和辅件的专业厂，以实现加工专业化、装配自动化的现代化生产。为了实现和不断改进这种现代化的生产，“菲亚特”根据其向南方发展的战略需要，于 1972 年建成了占地 3000 万平方米、厂房面积 38 万平方米、拥有 7000 名职工的现代化的卡西诺汽车制造厂。该厂于 1989 年 3 月投产的全息化、柔性化全自动汽车生产线，耗资 15 亿美元。这个拥有世界第一流技术的汽车制造厂，改造了传统的汽车组装线，采用新的分组件生产工艺，即把一台汽车分割成几个大的部分组，分别生产、组装和检验，最后再将这些部件组集中，整体组装和质量检查。无论是分组件的生产、组装和质检，还是总装和终检，其生产过程全部自动化，并由自控汽车和机器人完成。这种新工艺不仅为生产高质量汽车提供了保证，还改善了工作条件，消除了繁重的体力劳动。卡西诺汽车制造厂自动化程度最高的象征，是柔性生产体系，即使用同一条生产线同时生产不同型号的汽车，并根据市场需要或者主顾的特别需要，随时更换车型和产量。

此外，这种柔性体系，还能使其设备只需要很小的改动，便能生产制造未来的新型汽车。

由于大规模广泛采用信息技术，卡西诺厂已经成为一个全息管理的企业。

这种体系把生产过程中和生产前后的一切管理活动及后勤业务活动全部统一为

一个信息整体，从而使设备的自动化和柔性发挥出更高的管理效率。

这种全息化的布局，构成了一个庞大而又复杂的信息王国。

正是这个庞大的系统协调统一的运作，才使全企业的生产系统、材料系统、质检系统、销售系统的全部信息进行一体化、电脑化的全面追踪、监督……

这的确显示了一个奇妙的现代人脑的全部功能。

菲亚特集团一贯坚持的座右铭是“全部高质量”，为向消费者提供一种永远是处在不断完善中的产品而不懈地努力，以获得永远在上升的“质量坐标”。

为了保证产品的高质量和可靠性，菲亚特对于新产品的研究与开发给予特别的关注，这使得它在 70 年代和 80 年代初的社会经济危机中立于不败之地。据统计，公司在 1980 年到 1988 年用于研究与开发新产品的经费达 6.5 万亿里拉，仅 1989 年就超过 1.8 万亿里拉，在过去 5 年内，用于研究与开发的投资额上升了两倍多。从 70 年代初到 1984 年，仅仅为乌诺车型就花了 1 万亿里拉。现在菲亚特公司在 16 个国家设有研究实验机构，还拥有 300 个计算机辅助中心，13000 个电脑终端与 300 台计算机主机，1850 个机器人及 4000 台自控机床同程控中心联网。

菲亚特公司认为，研究工作应该确立一种长远的目标，在产品方面，要不断地寻求技术上的突破以及新的加工方法；在职员方面，要不断地提高他们的素质，以迎接未来的挑战，并把握住市场稍纵即逝的时机；在环境方面，要努力寻求减少有害物的排出、清洁空气、降低噪音的方法，以不断改善环境质量。

自 1979 年以来，负责实施中长期尖端

综合研究项目的 Centro Ricerche Fiat - Società Consortile Per Azioni 公司为集团的各部门都做出了杰出的贡献，包括产品加工方法的革新、现代化技术和方法论以及各种档次的人员培训。而作为联接集团内各公司与国内国际科技世界、工业生产与学术研究纽带的菲亚特研究中心（FRC），则在国内和国际的研究机构开展的大量的合作项目中起到了极其重要的作用。例如与欧洲主要汽车制造厂家合作实施的 Prometheus 研究项目，旨在提高交通安全性和效率、降低成本、改善环境及提高舒适性。另外，菲亚特研究中心最近已把研究的重点放在了开发发动机和燃料技术方面，以降低排气中的有害成分，满足最严格的交通标准。

在技术创新方面取得的杰出成就是改善了赛车使用的发动机（新的结构更加完善了冷却循环和动力输出、电子控制机构）和车体（整体牵引设备、全套设计方法）。

为了进一步加强菲亚特赛车方面的实力，一个新的赛车发动机中心在菲亚特研究中心内成立。另外还建造了汽车电子研究中心，其目的是增强菲亚特集团在电子技术方面的实力。

为了进一步改善产品和加工工艺的质量和可靠性，菲亚特研究中心在寻求新技术革新方面做了大量的工作，它还为集团内各部门在选取、开发和普及全面质量管理的科学方法方面提供衡量标准。公司的质量管理不再只局限于设计或生产，而是所有子公司的所有职能部门对质量的连续控制，是从原材料收购一直到产品出厂的质量控制网。

在提高员工素质方面，菲亚特面向全体员工进行培训和职业教育。在菲亚特集团的中心，有一专门的公司——伊斯沃公

司（Isvor）负责为集团提供职业教育、培训和咨询服务。伊斯沃成立于 1978 年，其宗旨是强化集团原有的培训经验，其最重要的工作是为菲亚特集团各公司的重大技术革新项目提供建议和援助，如质量、全自动化工厂及整体加工工艺等项目。每天，在伊斯沃公司及菲亚特国内外各生产厂，都有 100 多种培训课程在进行。大部分培训课程是根据菲亚特产品的用户的不同要求开办的。这充分显示出伊斯沃公司为满足菲亚特集团各公司提出的连续教育、培训 and 发展的要求而作出的巨大贡献和努力。显著的成就还体现在对“战略资源”的高度重视：每年，1500 多名年轻人，包括大学和各种技术学校的毕业生以及熟练工人，伴随着他们第一次踏入复杂的现实社会的是在伊斯沃公司内得到的指导，在丰富他们的内涵的同时，启迪他们的职业潜力。

伊斯沃提供的培训工作是周期性的和全面性的。培训要求达到高标准并遵循集团的管理方针和技术目标。通过伊斯沃公司，集团一直高度重视着培训、研究，保证了集团战略发展计划的顺利实现。

此外在提高环境质量方面，菲亚特采取了积极有效的措施。一方面，菲亚特集团与意大利环境保护部和城市环保部门积极合作，观测市中心的大气污染情况，开展环境保护和提高环境质量的工作；另一方面，通过使用能显著降低排放污染的燃烧室、集成电子导火系统和电子喷油控制系统，菲亚特生产的汽车都是“清洁”车辆，都完全满足欧洲标准。

菲亚特通过其在产品质量、职员培训、环境保护三方面的不懈努力，获得了这三方面的“全部高质量”。

随着产品质量的不断提高，菲亚特公司出产的汽车资源不断推向市场。

目前,轿车、商用车辆、拖拉机和建筑机械是菲亚特的三大车系。公司支配着今天欧洲的轿车、拖拉机市场,是欧洲第二大商用汽车零件制造商。

多样化发展

阿涅利经营的菲亚特公司,以汽车生产闻名于世,然而它的营利范围极广,其产值已占意大利国民生产总值的 4.1%,无形中已成了一个“自治的王国”。

轿车、商用车辆、拖拉机和建筑机械是菲亚特的三大车系。

我们知道,第一辆菲亚特小轿车诞生于 1899 年,从那时起陆续面世的 320 种不同型号的小轿车,使菲亚特成为世界上最大的轿车制造厂家之一。在轿车市场上,所有菲亚特轿车都有许多典型的、易识别的特点:车型紧凑、性能完善、耗油量低、外型美观等等。拥有“菲亚特”、“兰西亚”、“阿乌多编琦”、“阿巴尔斯”、“费拉里”、“阿尔法·罗米欧”等多种轿车商标。1989 年销售额为 284240 亿里拉,开发出了最成功的车型——菲亚特 Tipo,被评为 1989 年代表车,一年就售出 41 万辆,菲亚特 Tipo 是菲亚特独特的自动化技术发展的结晶。

1979 年,菲亚特、兰西亚、阿乌多编琦、阿巴尔斯和费拉里各公司合并而成为菲亚特汽车公司(Fiat Auto)。今天,它控制着 68 家公司,1989 年在欧洲汽车市场上占据首位,拥有欧洲 14.9% 的汽车市场份额,占其本国汽车市场份额的 57.2%。菲亚特汽车公司的存在和成功,不仅充分显示出菲亚特汽车在视觉上赢得了人们的喜爱,而且也充分显示出了人类对自由的渴望。

第二类是商用车辆。1901 年,菲亚特

推出了用于旅客运输的公共汽车,1903 年推出了专门用于货物运输的卡车。在第一次世界大战期间,意大利全国卡车总产量的 90% 以上是由菲亚特提供的。它是世界上第一家采用柴油发动机的卡车生产厂。

1975 年成立了专门生产商用车辆的伊维柯公司,它是由几家声望显赫的欧洲商用车辆制造公司——菲亚特 Veicoli Industriali 公司、OM 公司、兰西亚 Vecoli Speciali 公司、Unic Magirus 公司合并而成的。现拥有 19 家生产厂和 9 座研究开发中心,分布于法国、意大利、德国、瑞典及英国,并在世界上 100 多个国家设立了销售和服务维修网,拥有 800 种基本车型,1600 种变型。1989 年销售额 81580 亿里拉,共售出 13.6 万多辆商用车;用于研究与开发的经费为 3320 亿里拉,占其销售额的 4.1%。

安全、可靠、维修方便、机动灵活和舒适是每一辆伊维柯汽车的基本特点,同时也是其研究、设计和生产新型汽车产品时遵循的原则。自它创立的那一天起,伊维柯就一直把整个欧洲大陆看作是自己的“国内市场”,伊维柯公司经营、组织和管理机构都是基于这一方针发展壮大起来的。

第三类是拖拉机和建筑机械。1929 年,第一辆菲亚特“土壤机械”正式诞生,从那以后,菲亚特生产的一系列农用和生产建筑机械统治了意大利的市场。从 60 年代就已开始驰名的代表着生产建筑机械的 Fiatdilis 商标,在垄断着国内市场的同时,已步入了世界领先的行列。而代表着农用机械的 Fiatgari 商标一直在欧洲农用拖拉机市场占据绝对领先的地位,是世界第四大农用机械制造商。1988 年,Fiatagri 和 Fiatallis 公司合并成立了菲亚特吉欧态克 SPA 公司,以加强实力,其 1989 年的销售额 29310 亿里拉,用于研究与开发的经

费为 1290 亿里拉。

的确，阿涅利经营的菲亚特公司，是一家以生产汽车而闻名、营业范围很广的联合企业。为此人们说，“菲亚特”从天上到地下，从陆地到海洋，从国际政治到国内人们的日常生活，都留下自己的影响，其生产值占国民生产总值的 4.1%，因此，无形中成了一个“自治的王国”。一提到“菲亚特”，人们就会联想到汽车，因为“菲亚特”的原义就是意大利都灵汽车制造厂。它的小轿车占意大利全国总产量的 80% 以上，占领国内市场的 54.3%，欧洲市场的 13.3%，拖拉机生产和销售领域在欧洲居第一位。除汽车而外，“菲亚特”还经营报刊、钢铁、飞机、火箭及导弹的发动机、家用电器、化工、生物工程、电信、交通，在第三世界还承包桥梁、水坝、水道设施等工程建设。

据西方媒介报道，在一次民意测验中，在“你最喜欢的名牌汽车”这一栏中，菲亚特汽车的得票率仅次于德国的奔驰汽车，名列第二。

现在，菲亚特公司已经成为一个跨国的集团公司。它的业务已经覆盖全球，产品行销 100 多个国家和地区。

菲亚特集团已经是一个名副其实的企业“帝国”。

最近几年，它还进入了意大利最大的化学公司“蒙特迪拉公司”，控制了本国东北部最大的私人企业、生产家用电器的“扎努西”公司，吞并了从事化工、尖端武器（火箭和导弹的发动机）生产的“斯尼亚·维斯科萨公司”。它还掌握了全国最大的保险公司之一的“托罗保险公司”。

菲亚特集团的股权大多集中在其家族控制下的“工业金融公司”，而该公司又拥有足以稳稳控制菲亚特公司的股权。工

业金融公司还控制一些出版、体育等企业。

1985 年荣获欧洲杯和丰田杯的冠军队——意大利尤文图斯足球队，就是阿涅利家族的集团企业经营的。它还恢复了对全国最大的出版和报业托拉斯“里佐利——晚邮报集团”的控制权，并直接、间接地控制着，《新闻报》、《晚邮报》、《体育邮报》。这些报纸的发行量占意大利报纸发行量的 24%。70 年代，美国书刊报道称工业金融公司、菲亚特公司和意大利最大的汽车保险公司是阿涅利家族集团的三大支柱。这些公司相互交叉融合，以菲亚特名声最大。

一个驻罗马的西方外交官曾说：“菲亚特的存在，意大利才有私有制经济的存在。他创造的就业机会，赚取的外汇，处处显示它有着举足轻重的地位，若想了解意大利混合经济的体制，就得了解菲亚特的动向。”

在都灵市的 100 多万人口中的 80% 同菲亚特公司有直接或间接的关系，如果把全国与菲亚特公司有关的人员连同他们的家属加在一起的话，其人口超 500 万，刚好是意大利总人口的 1/10。这并不是夸大其辞的宣传，只要看一看事实便一目了然了。

做为跨国集团公司，“菲亚特”现有 760 家公司，200 万雇员，年收入 300 亿美元，相当于意大利国民生产总值的 4.1%，因而素有“国中之国”之称。这个庞大的公司有小客车部、商用和工业车辆部、农业拖拉机部、建筑机械部、钢铁部、零部件部、机床和生产系统部、土木工程和土地利用部、能源部、铁道车辆和轨道运输系统部以及旅游和运输部。此外，还设有一个财政和其他产品部，一个现代化的研究中心。在意大利这样一个人口只有 5700 万的国家里，“菲亚特”的影响所及遍布

工业、金融、政治、新闻、文化和社会诸领域，它不单是一个强大的工业王国，也是一种不可低估的文化力量。

毫无疑问，“菲亚特”是阿涅利家族世代相袭的家族垄断公司。但是，它却不同于一般的家族集团，因为它有一个开放式的公司型管理体制。公司的最高决策机构董事会是由股东大会选举产生，负责决定“菲亚特”的政策方针，如经营范围、产品方向、生产规模、投资安排、资金筹集、计划目标、重要职员任免等。董事会下设 11 个生产经营部或者分公司。生产经营部或者分公司根据董事会制订的各项决议，指挥下属单位的生产经营活动，负责本部门的生产与产品销售；根据专业化分工的原则，组织生产和经营，具有一定的独立性。比如轿车生产经营部，拥有 55 家生产厂，其中 26 家在国内，主要生产“菲亚特”、“兰西亚”、“阿马斯”等 5 种商标的 300 种车型的汽车。该部把主要的生产厂根据生产需要分为冲压、机械加工、车身制造及总装四大类。又如商用和工业用车辆生产经营部，拥有 50 家生产厂，主要生产轻型、中轻型、重型载重卡车、特种车、越野车和大客车等 200 多种基本车型。再如零件生产经营部，拥有 50 家生产厂，根据经济合理的原则，其中 46 家在意大利。该部设有 5 个专业股份公司，分别生产汽车零部件；此外，还有 40 多家试验室和 3 家附属分公司，生产润滑剂、涂料和汽车用自动化设备。

除此之外，菲亚特集团开始介入足球发展事业，甚至投资于娱乐圈，借此全方位的扩大其知名度。

“90 年代，我们公司主要着眼于国际市场上的开拓。”菲亚特集团组成世界上第一流的尤文图斯足球队，购买世界上第一

流足球明星，并屡次获得世界冠军。据报道，公司在 58 个国家拥有近 90 家子公司、297 家联营公司。还设有 14 个制造业门类，其中 3 个汽车部门（轿车、商用车辆、拖拉机和建筑机械）的销售额占总销售的 72%。另有 14% 来自相关的部门，即冶金产品、汽车零部件、工业配件及自动化生产系统。其余的工业门类（土木建筑、航空、电子通讯、铁路、出版通讯、金融及房地产业）在各自的市场上发挥着重要作用。

菲亚特的销售额占意大利国民生产总值的 3.7%，其增值额占全国工业增值总额的 4.8%，职工人数占意大利全国劳动力总数的 4.2%，投资额支出占全国的 5.6%。研究开发经费占全国的 11.8%。1980 年菲亚特 78% 的产品在国内生产，但国内销售的比例只有 54%。

所以，有人认为，跨国的大规模经济是社会发展的需要，因为它具有取得最好的经济效益的机会。

另外，和世界其他几个汽车大国不同的是，在意大利国内，菲亚特公司处于独一无二的“至尊”地位，而不像美国或法国那样，同时有几家实力相当的汽车公司“火并”。

在意大利都灵这个世界闻名的汽车城，全市 120 万人口，有一半以上直接或间接地从事汽车生产和经营。这里每年生产的汽车，约占意大利汽车总产量的 75%。1899 年，当菲亚特在都灵市内的波河岸边建立第一座汽车制造厂时，仅有四五十名工人，采用手工业生产方式，而今，它已发展成为以汽车为主、多种经营的工业大集团。

目前“菲亚特”仍是阿涅利家庭企业，被阿涅利家庭的投资机构工业金融公

司和工业钢板金融公司控制。按企业销售额,“菲亚特”在世界上10个最大企业集团中居第8位,在欧洲居第3位,在世界40家最大的企业集团中居第27位。它在世界各地拥有600个子公司及合资企业,179座工厂分布在18个国家和地区,各种产品销往100多个国家和地区,11万个销售服务网点遍布五大洲。国内外与之协作配套的单位有1.5万个,意大利98%的汽车生产为“菲亚特”所垄断,全国200万人的工作与“菲亚特”的业务有关(这个数字占意大利总人口的30%)。所有这些,在全世界罕见。因此,都灵市流行一句话:“菲亚特不要,树叶不掉。”没有菲亚特的允许,即使冬天,树叶也不敢掉落。

跨国经营

菲亚特公司从一个50人的小作坊发展为当今世界有名的大公司,是阿涅利高超的经营才能的体现。

从1907年起,菲亚特公司向奥地利提供技术,建立了生产车辆的公司。

1915年,它向日本的一些造船厂出售生产柴油机和潜水艇的技术,打开了亚洲市场。

1918年,它又向埃及提供技术援助,成立了“东方菲亚特公司”,打开了非洲大陆的门户。

阿涅利还非常热衷于同美国、前苏联及一些东欧国家建立关系往来。早在1943年法西斯政权将垮台的时候,他就和他祖父同美国保持了密切联系。1945年,他的祖父逝世了。他就在1946年,依靠同祖父合作过20年的维托里奥·瓦莱塔的辅助,使菲亚特集团重新活跃起来,并得到了美国根据马歇尔计划援助意大利的资金中的大量份额。这一援助,为菲亚特集团60年

代的大发展奠定了基础。

同时,阿涅利希望借助和前苏联、东欧的贸易,扩大经济实力和市场,增强与日本、美国、前联邦德国和法国的竞争能力。他认为扩大东西方贸易会加强苏联内部主张和西方搞缓和的力量。这在战后以苏美为代表的两大阵营间的冷战状况下,是个大胆而极富战略眼光的想法。在他出任菲亚特集团董事长后,首先同苏联合作,在苏联陶里亚蒂城建立了汽车厂,并于1970年投产,年产汽车80万辆。这成为意苏友好往来的一个象征。

1977年,菲亚特公司向南斯拉夫输出技术,开始生产摩托车。

波兰与菲亚特集团达成生产新型汽车的协议;罗马尼亚与它签署了生产挖掘机的协议。

在菲亚特集团的发展过程中,也曾经经过最艰难的10年。60年代末到70年代末期间,由于美国、日本汽车工业的竞争攻势,加之石油价格大涨、旧的管理体制约束、僵化的工作方式和雇佣工人过多及工资高涨等原因,开支剧增,生产效率及产销路极为不佳,公司连年亏损。菲亚特汽车公司陷入了困境,几乎难以自拔。公司再也没有能力将陈旧的、单一的生产线改造更新了。由于无法弄到贷款进行再投资,阿涅利大胆决定向利比亚求援。为了换取4亿美元的投资,他被迫将“菲亚特”的13%的股票卖给利比亚阿拉伯对外银行。在这种困境下,阿涅利作为该集团的领导人看到了汽车工业的危机,采取了有力措施,作出了如增加资本和借贷,采用先进技术以降低成本,提高产品质量,开展国际横向联合,增强竞争能力等决策。并大胆起用了47岁、毕业于都灵工业大学工程学系并在菲亚特集团工作过、成就出

色的维托雷·吉德拉出任菲亚特汽车公司的总经理，并把汽车公司于 1979 年从菲亚特集团分离出去，单独经营，给其独立特权。

吉德拉一上任，就进行了一系列行之有效的改革措施。

首先，公司砍掉了一些亏损严重的海外机构。比如，停止在北美销售汽车，将其股票的 36% 出售给了西班牙的一家公司；还砍掉了设在南非的分厂和设在南美的绝大多数经营机构；关闭了在意大利的 7 个效益不好的工厂。同时，公司下本钱进行技术改造，改造生产线，发展机器人来代替人工生产，提高劳动生产率，数以万计的机器人进入了生产和管理的行列。投资机器人的总额高达 50 亿美元。在设计、生产、管理、安全和质量测试方面采用了电脑技术，摒弃了陈旧的管理方式和生产方法，更新了车辆造型的研究阵容。在菲亚特汽车公司，出现了第一批无人车间，即使不是完全无人，工人也不多，并且都是具有丰富专业知识和经验的技术工人。他们运用自动化设备进行生产，因此，职工人数也从 15 万人降到 10 万人。目前，全公司的机器人已达 1000 台，生产已从“机械化”转变到“半自动化”或“自动化”。

再就是大量采用新技术，利用机器人设计汽车。根据计算机的分析，使汽车的部件和性能得到充分改进，使其更趋于科学、合理。比如，原菲亚特的“127”型车金属部件有 267 个，而新车只有 172 个，车体的焊接量几乎减少了一半，其中有 99% 是机器人作业的。同时，汽车采用了新研制出的新型发动机，它比原发动机转距扩大，转速减慢了，零部件减少了 1/4，耗油量降低了 10% ~ 15%，车体的重量也

减少了 130 磅以上。现在，菲亚特汽车大小兼备、型号齐全、应有尽有。这里包括吉德拉上任不久设计的一种新型轿车——昂罗牌轿车，它成为菲亚特公司东山再起的标志。昂罗牌轿车自 1983 年问世以来，在竞争中无所不胜，成为菲亚特公司争夺汽车市场的有力武器。他们打算不断更新换代，改变原来 10 年一贯制的落后局面。

接着，吉德拉改革了公司的财务制度。过去，汽车经销人手中的存贷款项由公司垫付，这使经销人缺乏工作的积极性和主动性。后来，规定经销人在售出汽车之前须先向公司付款。这一规定，使供销人员从 9000 人裁减到 4000 人，许多人是自动离开这一职位的。此外，吉德拉还改变了以往只有当买卖成交时，经销人才提出订货单的惯例。坚持要求经销人预测销售数额，并提前发出正式订货单，通过这种方法，使公司的轿车库存锐减了 2/3。

此外，吉德拉还改变了零部件的供应体系。该公司的汽车所需零部件的 90% 来自本国，其中，绝大多数又来自依附于总装厂的小厂家。改变供应体系后，供需双方随时可以采用“一手交钱一手交货”的方式，来购买 60% 以上的汽车零部件。这就改变了以前订货先付款的方式，减少了资金的积压，从而加速了周转。同时，让少数实力雄厚的零件供应厂担负起更多的研究和开发新产品的责任，而公司只购买完整组件。向菲亚特汽车公司供应元件的厂家，已从原来的 1200 家减少到现在的 800 家。

在管理上，原来的菲亚特公司的组织层次分三级：持股公司、次持股公司以及生产和经销业务。从 1976 年，阿涅利进行了“结构改组”和体制大调整，公司的最高决策机构是董事会，由股东大会选举产

生，负责决定“菲亚特”的政策方针，如经营范围、产品方向、生产规模、投资安排、资金筹集、计划目标、重要职员任免等。下设 11 个生产经营部或者分公司。它们根据董事会制定的各项决议，指挥下属单位的生产经营活动，负责本部门的生产与产品销售；根据专业化分工的原则，组织生产经营具有一定的独立性和灵活性。这样，使整个菲亚特公司形成两大支柱。董事会便于在政策、财政等方面更加集中，也能下放权力，充分发挥企业力量，是一种开放式的公司型管理体制。

由于阿涅利的正确决策，吉德拉的大胆改革，使菲亚特汽车公司重振旗鼓，菲亚特集团也走上了稳步发展的道路。

到 80 年代末期，菲亚特公司产品行销 170 多个国家和地区，是意大利最大的纳税商和出口商。

到了 90 年代初，菲亚特集团已经在海外 170 多个国家设有子公司，成了一个实力雄厚的跨国公司。

菲亚特集团在乔瓦尼的领导下，已于 1987 就超过西德的大众汽车公司，成为欧洲最大的汽车公司。据美国《幸福》杂志报道，根据 1988 年的销售额排出国际 100 家最大的工业公司名次表，菲亚特由 1987 年的第 17 位上升到第 15 位；恰恰相反，“大众”则从第 15 位下降到第 17 位。同时，“菲亚特”在世界汽车大公司中位于第 7 位，年销售额 340 亿美元，利润 23.2 亿美元，因此，人们说，意大利的汽车工业，就是阿涅利家族的工业。乔瓦尼如同意大利的“汽车工业部长”，牢牢地管理着这个庞大的“工业帝国”。

人们也开始给这位振兴菲亚特公司的乔瓦尼·阿涅利许多赞美之辞，称他是菲亚特公司的“救世主”，一个“杰出的经

营管理大师”。

不过，乔瓦尼对这些赞美之辞并不以为然。

他说：“一个公司成功有着多方面的原因，何况菲亚特公司永远也不会停止发展的。”

应该说此时此刻，乔瓦尼的头脑还是清醒的。

他始终认为，通用公司和丰田公司将是菲亚特公司 90 年代的最大对手。

日本丰田公司以其高效的生产率，日益剧增的出口量而大举“入侵”欧美；通用公司则凭借其强大的经济实力，企图保住它在世界汽车王国中第一的交椅。

由此看来，形成跨国的集团公司已经是发展的大趋势，就是说，菲亚特公司要立足欧洲，向全球发展。

其实，乔瓦尼的这一想法，其他几个汽车公司早已经开始付诸行动了。因为 80 年代，正是跨国公司发展如火如荼的年代。

不过，与众不同的是，乔瓦尼过多的着眼于跨国公司的经营方式的开拓。

这也许正是他高人一筹的地方。

乔瓦尼还认为，衡量一个公司的成功与否，产品市场的占有率是一个很重要的因素。

为此他决定在全球建立一个“菲亚特”产品的营销网络，同时，及时地将销售人员派往各个销售点，借此和代理商及用户建立密切的关系。

为了使“菲亚特”产品更加深入人心，公司各销售员利用刊物、录相带等向人们宣传“菲亚特”产品。

阿涅利还非常重视同第三世界国家发展经济、政治往来。尤其对同中国的合作十分感兴趣。1975 年，他曾率代表团访问中国，并于 1980 年在北京设立了办事处，

如今，“菲亚特”已经成为中国人熟悉的名字了。

步入 90 年代，菲亚特公司又将目光投向具有极大潜力的中国市场。意大利菲亚特公司下属的伊维柯工业车辆公司和中国南京汽车制造公司签订了一项合资协议。伊维柯公司董事长博斯凯蒂在协议书上签了字。协议规定进一步扩大营业用车辆的生产。

伊维柯公司计划在南京汽车公司投资 1.5 亿美元，把“戴利”牌汽车在中国的年生产能力由现在的 1.5 万辆提高到 1998 年的 6 万辆。

博斯凯蒂在接受记者采访时指出，迄今为止菲亚特公司在进入中国轿车生产领域方面远远落后于它的欧洲竞争对手：大

众汽车公司通过设在上海和长春的生产厂已占有了超过 50% 的市场；奥迪公司也在 中国进行生产；梅塞德斯——奔驰公司将根据一项合资协议在华南生产适合家庭用的宽体轿车；另外两家欧洲著名的汽车生产厂即法国的雪铁龙公司和标致公司也通过合资方式在中国进行生产。

伊维柯公司与南京汽车公司合作，在 1995 年总共生产了 1.5 万辆“戴利”牌汽车，其中很大一部分是 24 座位的中型客车。博斯凯蒂希望，随着在贸易和销售领域现代化的迅速实现，中国对轻型运输车辆的市场需求能够迅猛增长。毫无疑问，现在菲亚特公司已经将目光牢牢盯住中国市场。

二十二、赛车大亨：路易·雷诺

个人简介

路易·雷诺，1877 年出生于法国巴黎。他是一个富有的巴黎纽扣制造商的儿子，20 岁那年（1897 年），靠父亲的资助，路易创办了一家属于自己的小机械厂，同年路易·雷诺制造出当时法国第一辆汽车。

一年后，路易·雷诺决定开始批量生产根据他的名字命名的汽车，这时，雷诺汽车公司也同时诞生。

1898 年，路易·雷诺和他的弟弟马塞尔·雷诺一起成立了“雷诺兄弟协会”。这家协会就相当于现在的车迷俱乐部。

通过“雷诺兄弟协会”举办的各种汽车大赛活动中，雷诺兄弟结识了很多企业家。

1899 年，路易·雷诺在弟弟雷诺的支持下决定也开始批量生产雷诺汽车，并由路易任经理，由他弟弟马塞尔·雷诺任生产经理。

1901 年，雷诺两兄弟亲自在巴黎郊外做一次新型汽车表演，并且获得了成功，不久雷诺兄弟决定，再开发一种新型的汽车，要求不仅在性能达到当时最高水平，而且要求在速度达到更快的标准，问题的关键是选择哪一类型的引擎。

从 1900 年开始，雷诺汽车公司在人们心目中的知名度越来越高，自然，雷诺汽车也成了世界最好的汽车之一。

1902 年，在奥地利首都维也纳举行的汽车大赛中 7 辆参赛的雷诺汽车大出风头，不仅全部获奖，而且还包揽了前三名。

在当时，由雷诺汽车公司制造的轻便

的 4 辆汽车比火车跑得还快，创造了汽车史上前无古人的奇迹。

到了本世纪 20 年代初，雷诺汽车公司开始生产中型货车，投放市场后很受欢迎。

为了进一步扩大公司产品的知名度，雷诺还经常组织汽车大赛。

当 30 年代的全球经济危机降临的时候，雷诺公司和欧美其他汽车公司一样也受到了巨大的冲击，为此雷诺兄弟不得不裁减工人，在路易·雷诺面对危机，仍勇于跟“通用”、“福特”等公司竞争，占领很大一部分欧洲汽车市场。公司的产品更新换代很快，每年推出一种新型轿车。正是这一点，获得了同类企业的敬重与好评。

目前雷诺公司的分支机构已经遍布全球，全世界有 30 多个国家的雷诺公司子公司或联营公司在生产雷诺轿车。此外，雷诺汽车的出口量也与日剧增，据报道，目前该公司产品的 60% 以上供出口，仅在 1983 年，雷诺汽车在美国就销售了 20 多万辆。1988 年销售额 271.09 亿美元，利润 14.967 亿美元。据美国《幸福》杂志的统计，如果按销售额排列，雷诺集团公司位于世界 100 家最大工业企业的第 25 位，位于世界汽车行业的第 8 位。成为法国最大的跨国公司和工商业垄断集团，1993 年，公司销售额达 400 亿美元。

目前公司共拥有员工 25 万余人，已经跻身于世界最大的汽车企业之一和世界最大工业企业之一。

雷诺公司将和路易·雷诺这个共同载入汽车史册。

讲求竞争策略

60 年代末 70 年初，汽车行业竞争日趋激烈，三剑客之一的雪铁龙公司开始步履维艰。欧洲市场为美国通用、福特和德国大众公司垄断，成三足鼎立局面。雷诺公司之所以能够从中杀出一条血路，是因为掌握了竞争的金钥匙。

由于雷诺公司突飞猛进的发展，到本世纪 30 年代中期后，雷诺汽车公司已经发展成为法国最大的企业之一。

当然，路易·雷诺也成了世界知名的“汽车大亨”。在法国，雷诺早已占领了市场的 60% 以上，在欧洲、美国，雷诺汽车发展势头更是有增无减。

不过，当第二次世界大战爆发，纳粹德国迅速占领大半个法国领土之后，雷诺公司在人们心目中的形象一下变了。在纳粹德国占领军的控制下，雷诺汽车公司的生产经营活动开始纳入了战争轨道。雷诺公司开始为纳粹制造飞机枪支弹药，并设计和制造了一种在进攻中能掩护步兵冲锋的雷诺型轻型坦克。战争结束后，雷诺工厂恢复了传统的汽车生产活动，继续扩大它在布洛涅比扬古的工作潜力，不断开拓新的生产领域，特别是致力于发展农业机械和重型车辆的柴油机生产，也加强了同其他工业公司的联系。第二次世界大战前夕的 1939 年，雷诺股份有限公司已经发展为当时法国最大的工业企业之一，公司营业额超过 20 亿法郎，生产各种车辆 6.5 万辆，雇佣职工 3.6 万人。在第二次世界大战中，雷诺股份有限公司扮演了一个不光彩的角色。1940 ~ 1944 年间，它一心为法西斯德国效劳，大量生产军事武器，成为供应德国法西斯军队坦克和飞机发动机的一个中心。因此，从 1944 年 9 月起，雷

诺股份有限公司被法兰西共和国临时政府接管，路易·雷诺也被惩处。根据 1945 年 1 月 16 日法令规定，将雷诺股份有限公司国有化，取名国营雷诺汽车公司。

1945 年，由戴高乐总统签署的一项法令规定：雷诺公司由国家经营。不过尽管如此，雷诺公司还是一个工商业法人企业，因此和私营公司一样正常经营和纳税，但在行政上要受政府工业生产部部长的监督和控制。

后来，政府又规定：在雷诺公司的股权中 75% 属于国家所有，其余 25% 则分属于每个员工。员工的股权可以让给公司的其他员工，也可以转让给公司作发展基金，甚至也可以直接转让给政府。由于从私有企业到国有企业过渡得较为顺利，所以，战后雷诺公司以政府为后盾发展十分迅速。

从 50 年代即开始，公司制定发展战略，就是在以轿车生产为主的基础上，发展了工业车辆、发动机、农业林业机械、机床工具、轴承、钢材、铸锻件、橡胶、塑料等大量生产项目，同时还兴办工程设计咨询及承包业务，运输储存业务，汽车租赁和金融服务等业务，到 50 年代，其独立经营的子公司近 40 个，分属雷诺轿车公司、雷诺工业车辆公司、雷诺工业企业和财务金融部门。雷诺公司不仅在国外生产和装配“雷诺”牌汽车，还向国外一些厂家投资，以占领世界市场。同时为了提高生产效率，公司加强了对员工的技术培训

工作。在培训中做到把培训和生产、工作紧紧地结合在一起，使职工培训真正成为生产、工作的组成部分。形成了通过培训去保证生产和工作的高质量，生产、工作的发展又不断对培训提出新要求，推动培训工作的良性循环。在这方面，他们有一套

行之有效的做法：

第一、开发部门（包括产品和工艺开发）每年定期召开会议，请计划和培训部门派人参加，由开发部门通报新开发的或明年将投产的新车型的情况，采用哪些新技术、新工艺、新材料和新设备，并提出培训内容、培训对象及培训进度方面的要求；培训中心也要经常派人到各部门去了解情况，并要求各部门对人员培训提出具体的项目和要求。

第二、行政领导对本部门人员业务素质的提高有直接的责任。所以，公司每年向培训部提出每个部门所需要的培训内容，最后由培训部统筹。

第三、把工作岗位的任职条件作为录用人员的标准，如果申请的岗位人员不具备这些条件，公司可以不录用他。就这样，确定了先培训后就业的原则。

培训多采用积极的研讨方式进行，鼓励学员把学到的知识尽快用于解决生产、工作中的实际问题。即培训中心派一名培训师到某个生产班组，班组一般有 8 至 15 名成员，他给每个成员发一张卡片，让他们把生产过程自己认为小组中存在的问题写在卡片上，然后由班组长收集汇总后公布在黑板上，每个成员在自己认为是最迫切需要解决的问题下面贴一个圆点，圆点越多说明这是一个班组全体或多数成员认为是最迫切需要解决的问题。培训师协同有关人员按圆点的多少逐个地解决问题。如班组的机器经常坏，在分析原因的基础上，要明确如何改变这种状态，谁负责改变，同谁一起改变，什么时间实现。培训师要控制改变的全过程。这个过程就是培训、讨论同解决实际问题密切结合的过程，问题解决后再向部门负责人汇报。

此外，公司还设立了经理培训的专门

机构。培训方式灵活多样。首先把这些管理人员编成若干组，然后各组模拟竞争对手，经讨论研究，各自提出拟定的方案，在专家的主持下，最后评出最佳方案。经过这一系列的公司内部改革，雷诺公司中的生产经营继续不断发展。可是，这时在法国国内雷诺公司又遇到了新的竞争对手，那就是“雪铁龙”公司和“标致”公司。

在法国的“雪铁龙”公司仅次于“雷诺”公司，可是二战后，雪铁龙公司却发展很快，除了在巴黎西北郊有雪铁龙老厂外。又在巴黎东郊建立了最新的汽车基配厂，此外，另一家法国汽车公司——标致公司，发展势头也很猛，无论在规模、经营范围和组织结构都针对市场进行重大改革。

再看雪铁龙公司，仅在 1931 年 ~ 1932 年 1 月，由安德列·雪铁龙组织的“黑色旅行”和“黄色旅行”中，使“雪铁龙”汽车名声大起，大有和雷诺“分庭抗礼”的势头。不过，有国家后盾的“雷诺”公司毫不示弱地开始频频向这两家公司展开了攻势。

雷诺公司的高层决策人开始制定一系列的营销措施，其中最主要的是利用其雄厚的经济实力，采取兼并、合营等形式战胜对手。

雷诺公司首先将目光转向“标致”公司。

当时，标致作为一家地方财团，很希望从山沟里冲出去，进入巴黎里昂汽车市场。为此，“标致”公司的决策人曾想把里昂变为美国的底特律。

可是，由于受到以巴黎为中心的中央集权的制约，标致公司设在里昂的一些汽车厂都先后倒闭了。最后连长期生产旧式“贝利”系列的卡车和大轿车也都被“雷

诺”牌子给吃掉了。

现在，雷诺公司总算如愿以偿地又重新坐上欧洲汽车行业的头把交椅。

有的汽车行家认为“雷诺”公司之所以能步步取胜是因为有政府这个强大后盾。这些也许不无道理。雷诺公司在战后，在国家的直接控制和支持下，获得了恢复和发展。国营雷诺汽车公司不仅建立新工厂，增加新品种，而且通过兼并和向其他公司入股扩充了在国内外的实力。除巩固和发展比扬古、芒市等原有基地的生产外，1952 年新建了弗兰工厂，1965 年建立了桑杜维尔工厂。1975 年，兼并了原由雪铁龙汽车公司控制的贝利埃汽车公司。1978 年，在原美国汽车公司中参股 46%；1980 年，在瑞典沃尔沃公司中参股 15%；1981 年，又在英国麦克卡车公司取得 20% 的股份，在道奇欧洲卡车公司取得 50% 的股份。据资料显示：在 1979 年雷诺公司的总投资为 195.86 亿法郎，工商总营业额 690 亿法郎，在全世界雇用的员工总数达 23.34 万人。

正是在这激烈竞争中，堪称法兰西劲旅的“雷诺”不仅闯过了难关，而且取得了卓越的业绩，成为世界汽车王国的巨人。在 60 年代末 70 年代初“三剑客”之一的雪铁龙公司开始步履艰难陷入困境，这时，意大利的菲亚特公司正想吞并它。

可是结局却出人意料之外，雪铁龙公司并没纳入菲亚特公司和雷诺公司，相反却投向发展势头一般的标致公司。

1975 年，在政府财力的支持下，标致公司同意接受处于困境之中的雪铁龙公司。

1976 年 10 月这两家公司正式组成标致——雪铁龙公司。

两年后，标致——雪铁龙集团又控制了美国克莱斯勒公司在欧洲的子公司——

法国克莱斯勒公司和西班牙克莱斯勒公司。

标致——雪铁龙公司支付给克莱斯勒公司 2.03 亿美元，克莱斯勒公司则在标致——雪铁龙公司中占 15% 的股份。

这次合并使标致——雪铁龙集团的实力大大增加。

于是，在国内形成了“雷诺”和“标致”集团两大龙头并存的形势。就在这时，德国的大众汽车公司已经占领了欧洲市场的极大的份额。

“雷诺”现在又遇到了来自国外的对手。

二战后，“大众”公司发展迅猛异常，到了 1955 年，该公司生产的“甲壳虫”牌汽车累计产量达 100 万辆，并且出口到 100 多个国家和地区，10 年后“甲壳虫”又增加 10 倍，达到 1000 万辆。而对这种严峻形势，雷诺公司开始在困境中徘徊！

从当时欧洲汽车市场占有率来看，美国的通用公司、福特公司和德国的大众汽车公司，正逐渐形成了三足鼎立的局面。

昔日欧洲第一的雷诺公司再次感受到了竞争的激烈。

在这严峻的形势下，雷诺公司决定避实就虚将自己的战略目标投向海外市场。雷诺首先看好南美和非洲，1979 ~ 1982 年，雷诺公司的产品开始不断向南美和非洲推出，在那里，尽管它遭受美国大公司的排斥，但到 80 年代初总算站稳了脚跟。

现在，下一个目标是该如何在欧洲市场重振雄风了。

从 80 年代开始，雷诺集团公司在比利时、奥地利、意大利、荷兰、西班牙、葡萄牙、阿根廷、哥伦比亚、墨西哥、美国、智利、加拿大、澳大利亚、喀麦隆、扎伊尔等国家和地区设有子公司以及生产厂和合营企业。这个庞大的跨国大企业，尽管

80年代以来一直在经济亏损的困境中挣扎，却仍不失为法兰西的骄傲。

在欧洲，雷诺公司的主要对手仍然是德国的大众公司。到80年代，大众公司生产的第一代“高尔夫”汽车，已经累计产量达600万辆。同时在积极开发第二代“高尔夫”。第二代高尔夫汽车除在油耗动力性、舒适性有改进外，在设计结构上也适应了自动化装配过程。从而成为当时世界最畅销的车种之一。此外“高尔夫”系列车种齐全，从优价基本型到装用16气阀多缸发动机的高档轿车，给用户提供了广阔的选择余地。

就在雷诺公司考虑如何在欧洲扩大汽车市场的时候，一个新崛起的汽车王国——日本汽车业界正拭目以待。

日本，会成为新的对手吗？1960年，日本已拥有5家著名的汽车公司，小型车的生产能力和机械性能已开始和英、法、德抗衡。

1970年，日本汽车已占亚洲汽车总量的50%以上。

到了1980年，日本汽车总产量超过1000万辆，竟然把世界王国霸主美国挤下了头把交椅。

在日本公司咄咄逼人的攻势下，世界其他汽车公司不得不降低产量，据统计，在1980年，全球汽车的生产总量减少9%。

不过，令雷诺公司感到一丝欣慰的是，当时日本公司主要进攻对象是美国。

1980年，日本汽车已占领了美国市场的22%。

雷诺也担心日本公司会随时“登陆”欧洲。

面对这种竞争，“雷诺”制定了振兴策略。

雷诺公司决策人认为，要在竞争中取

胜，必须提高生产效率，强化质量。那么，雷诺公司有什么取胜绝招呢？

公司现阶段的特点是更新生产设备，推广使用新技术，提高产品质量和降低生产费用。首先，公司对配套件的要求极为严格，按照“准时”原则调整了与协作厂的关系。例如，公司每天配套件的供应时间上与主厂装配线的工作同步进行，协作厂必须在一小时内将配套件送到汽车装配厂。这种协作厂对其产品的质量负有更大的责任，因为主人拒绝进行检查，全靠协作厂保证其产品的高质量。

在这种情况下，缩短两个企业的距离具有很大的意义，例如，雷诺19车型的座椅由埃佩达——贝尔特兰·福尔集团（西欧最大的汽车座椅制造集团）的索台克索公司提供，该公司离汽车装配厂17公里。生产和运输21辆雷诺19型汽车所需的84个座椅总共只需213分钟。相反的，对这一点没有预见，公司就吃了亏，致使汽车成本提高，影响了利润。

雷诺公司力求减少商品材料储备量。管理好储备量不仅为了保证最终产品质量，还要便于发现和消除配套件的缺陷。1983年雷诺公司各企业的储备量可用20.3天，1985年13.1天，1986年10.6天，1987年9天，这个指标不算高，日本公司仅2~3小时。

雪铁龙公司和雷诺公司创造出一种仿效日本丰田汽车公司协作企业共同工作的方式，即订立公司保证规划。先定出严格的质量标准，然后按执行情况，将配套件协作企业划分为A、B、C、D四级。D级企业应该更换。然而，与日本公司一样，法国两大公司也认为，与其更换厂家，不如给传统的协作厂以援助，即免费检查他们提供的零件，进行诊断和分析，并由主

厂的专家提出建议，制订出适当的质量改进措施计划，提供废品或产品质量差的企业，先将其划为 C 级，起特殊警告的作用，令其限期改正缺点，否则将划为 D 级，解除合同。现在标志——雪铁龙集团和雷诺集团的共同保证规划包括 250 个协作公司，最终将达到 300 ~ 400 个协作公司。

随着产品的复杂化和对配套件的要求提高，协作厂的数量有减少趋势。雷诺公司 1980 年 2000 个协作公司，1985 年 1300 个，1987 年 1000 个，1990 年计划减少到 900 个。相反协作厂的职能有扩大的趋势，它不仅限于提供几种零部件或某种技术职务，而且提供多功能配套件和组合式结构越来越多，甚至已经发展到参加整个生产过程（从形成新概念到大量生产）。例如，公司与德国巴依尔汽车公司及大众汽车公司的关系极为密切，它在美国研究巴依尔汽车公司新车型的车身和设计大众汽车公司 1992 年的车型，并为其提供内饰件。德国的公司邀请协作公司的代表参加“质量小组”会议，参加本公司质量规划和质量改进计划的实施。

改善汽车公司与协作公司的联系，这在很大程度上促进采用现代化技术设备和用电子计算机调度配套件的供应。早在 80 年代初，在美国市场上有业务活动的 5 个汽车公司（包括大众汽车公司的子公司）即成立了汽车工业协作联合会（AIAG），有 100 个协作公司参加。联合会的宗旨是，改善汽车公司与协作公司的信息和文件交流组织，用现代化传送数据和设备使交流工作自动化。此外，还提出了各方力量协调的问题和制定标准以免因技术方法不同而多花费用的问题。

雷诺公司也接受了在一个组织范围内与协作公司合作的概念。在主厂与协作厂

联系方面采用信息设备，可以简化订货手续，减少文件数量，提高信息的准确性和可靠性。

在现代的条件下，设计、制造以及和协作单位的紧密联系在开发新车型的过程中起很重要的作用，特别是在设计时更需要这样的联系。联系的形式可以是多种多样的，如成立工作组或综合组（如雷诺公司 1983 ~ 1984 年成立该部门）。在研制雷诺 19 车型的过程中，最充分地利用了这种方法，即综合组分阶段与协作厂的代表、方法研究部门和制造单位协商，这样可以在研究汽车各部分时，考虑到生产中所用设备的质量，在技术规划中，用信息设备将各方联成一体，利用电子计算机进行设计，在制出样品或模型之前试验新的制作。改进生产重要方法之一是采用自动化设备，近几年来，汽车公司采取了积极改造各企业，建立新企业，利用柔性自动化设备提高劳动生产率的政策。

正因为加强了公司与外部的协作以及内部一系列改革措施，才使雷诺公司又恢复了昔日的“雄风”。到了 90 年代中期，公司员工达到 25 万人。以雷诺汽车公司为核心的雷诺集团，已经成为世界最大的汽车制造业之一。

大系列占领大市场

1985 年 2 月，乔治·贝斯出任雷诺公司的董事长。这时“雷诺”已经由欧洲首屈一指的汽车公司再次降至欧洲第六的公司了。

资料显示，在 1985 年初，德国的大众公司已经坐上欧洲汽车公司的头把交椅。此外，美国的通用公司、福特公司，日本的丰田公司、日产公司、本田公司又向欧洲开始了一轮新“攻势”。

雷诺公司，生产能力大幅度下降了，甚至到了面临淘汰的境地。正是这个紧要关头，由于贝斯的勇于开拓，不屈不挠的雄才大略，使公司在两年内起死回生。

贝斯一就任便开始对公司内部进行认真的调查研究。

面对公司产品滞销，库存增加，市场占有率下降，财政亏损，债台高筑。贝斯分析当时国外市场行情：1985年，美国福特公司在欧洲的市场占有率，从1984年的头一位降到第三位，而美国的通用公司和日本丰田公司正后来居上。所以今后公司主要对手是：大众公司、通用公司和丰田公司。

在对雷诺公司的生产和经营状况进行周密研究和思考之后，贝斯当机立断，大刀阔斧地采取了一系列裁减措施：撤销公司25%的汽车销售点；出售公司部分不动产；关闭公司年产1.9万辆的墨西哥轿车厂；终止在南非生产汽车；停止生产大型的高级轿车；将公司所属的瑞纳克汽车电器厂卖给一家美国公司；把公司掌握的瑞典沃尔沃汽车公司9.4%的股份卖回该公司。为解决公司雇员恶性膨胀，1985—1986年裁员25%。由于这一系列裁减政策的实行，为雷诺公司节省了10亿美元的资金。

与此同时，贝斯着重抓了产品代型工作，不到两年，公司相继推出6种新车型。“雷诺超级5型”一投入市场，大受法国及欧洲人的欢迎，很快成为欧洲市场上最畅销的轿车。与1985年相比，1986年的新型车销量增长24.2%。此后，贝斯着手解决雷诺公司长期悬而未决的问题。雷诺公司原拥有美国汽车公司46%的股份，而该公司由于连年亏损，给“雷诺”增加了压力和负担。贝斯通过与美国克莱斯勒公

司等汽车厂家接触，向他们抛售股票，结果甩掉了这个包袱（后来，美国汽车公司实在维持不下去，又被克莱斯勒公司兼并），减轻公司的债务，使“雷诺”具有较强的竞争力。贝斯奔走于政府各部门之间，使政府向公司提供了几十亿美元的资助。

短短几年内，雷诺公司连续开发了一系列新的产品，它们是：

1. 克利欧 CLIO

克利欧1990年全新上市，它是雷诺跨入90年代的里程碑。从克利欧起，雷诺车改变了以往用数字命名的作法，而且其家庭用车系列正式从4种扩展到5种，显示出勃勃的雄心。与标致306的端丽潇洒不同，克利欧外形刚劲俏皮，伶俐之中又带些许高贵的感觉，同样是一个越看越美的设计。它的车身造得很坚实，精良的底盘提供了准确灵敏的操控，其整体水平宛然有点大众高尔夫的味道。雷诺传统上每个车系中都会设计一款高性能的版本，在克利欧中是1.8LV6，其悬挂调得较硬，是欧洲流行的跑车风味，其实它比那种软绵绵的摇荡感觉更令人坐得舒服。

2. 品戈 TWINCO

1992年上市，雷诺全新的车种，当它在1991年的巴黎车展中首次露面时，立即成了全场瞩目的中心。品戈代表了未来城市小车的新概念，它既有微型三门掀背车的特征，又像是一部超级迷你MPV，它的车顶很高，后排座位可以像MPV一样旋转、移动和折迭，全部椅背放平台，还可以拼成一张颇为平坦的床。它把MPV的设计概念带进了传统的小型轿车，是一个崭新的突破。它的外型设计得俏丽活泼，两只小狗眼睛般的圆灯非常可爱，加上价钱实惠，很快便风靡了欧洲年轻人的消费市

场。

3. R19

1988 年上市，是雷诺小型车 R9 的后继车种，1992 年作过一次大幅度的改良，外观更接近藏红花传下来的新家族特征，机械部分和引擎也有较大更动。新 R19 被分成两大类型，一是两厢式的 4 门轿车，二是两箱式的掀门车，包括 5 门家庭车和 3 门轿跑车，并由后者派生出图中所见的这款敞篷车。雷诺是赛车场上的天皇巨星，它所生产的家庭轿车从最大的藏红花到小巧的克利欧都是很跑得、很刚劲、很有驾驶乐趣的品种，不过它也有一些折衷的味道。舒适性、经济性、环保和方便省事的大众口味同样受到重视，比较新旧 R19，似乎正说明了这一点。

4. 纳古龙 LAGUNA

它是雷诺最新式的中小型房车。它秉承藏红花开创的圆润特征，外形均匀流畅，鹰嘴般的车头设计很有个性，洋溢着理性和活力交融的色彩。雷诺在 1965 年的 R16 车系上创造了一种独特的车厢设计，叫做“两厢半”，这种设计只保留一个短短的尾箱，它和车厢中间以一块活动的玻璃隔开，可根据需要选择增加行李厢和车厢的空间，这种设计使纳古龙车内的宽敞程度与长它 260mm 的丰田佳美不相上下。纳古龙按照装备等级分成 RN、RT 和高级的 RXE，其中装备藏红花上那具 V6 引擎的 3.0RXE，是这个级别中罕见的完美车款。

5. 藏红花 SAFRANE

它是取代已有 8 年历史的 R25 的雷诺新一代旗舰。其外形流线，有法国车中少见的新颖圆滑的造型，极具均衡感及高贵的气质。该车是典型中大型尺码欧洲房车，但其弹性的两厢半设计使车厢异常的宽敞。它的内装档次很高，华丽之中蓄含着和谐

稳重的风格。藏红花秉承法国车的传统，其灵活利落的引擎反应和得心应手的操控性能，使你难以相信它是这样一部豪华大车。藏红花的引擎均为传统的 OHC 式，马力虽不若日本人的高，但更富有日常驾驶的扭力表现，是很实在的作法。1993 年 2 月，藏红花系中增加一款配 A610 跑车引擎四轮驱动的 BiturboQuadra 型号，售价高达 5 万美元，是最豪华和性能最高的法国房车。

6. 阿尔派 ALPINE A610

阿尔派原是法国有名的少量汽车生产厂，1977 年被并入雷诺旗下，专门生产跑车，这款 1991 年上市的 A610 Turbo 是其最新的产品。A610 保留了 Alpine 一贯的钢管结构、FRP 车身后置引擎后轮驱动布局，一派欧洲超级跑车的凛然气势。它的 3.0L V60HC 引擎经涡轮增压后有 250hp，强大的扭力使它的性能和极品 NSX 差不多。A610 内装豪华，舒适性（跑车的那种）亦佳，2+2 座位兼得一些实用性，是法国最昂贵、最高速的跑车。

7. 太空 ESPACE

太空在全球 MPV 市场中，一直以最佳的操控性和多样化的游乐功能傲视群雄。尤其是限量发售的太空 Biturbo Quadra 型号，配上 A610 跑车的 260hp 引擎后，性能之强，举世无双，号称 MPV 中的法拉利。不过这实在是一件荒谬的事情，因为重心较高的 MPV 根本不配也不应有这样的高性能。太空曾是欧洲最畅销的 MPV，但大众推出一款大而老实毫不起眼的 MPV 之后，它的霸主地位便消失了。说明在这类车中，实用性仍是第一位的因素。

这些产品的推出，极大的增强了雷诺公司的竞争力，提高了市场份额。

机器人行动

80 年代，为了称霸世界，美国通用公司首先看准了欧洲的汽车市场。1981 年，通用公司发动了“世界车策略”开始向欧洲市场推出 X 型小轿车。

此外，美国的福特公司向欧洲推出了“爱斯克”、“维什塔”两种小轿车。

同时，欧洲许多汽车公司，如德国“大众”公司，日本的“丰田”、“本田”，意大利“菲亚特”公司，法国雷诺公司、标致——雪铁龙公司也加入了这场混战。

为了迎接挑战，雷诺公司首先加强内部管理，利用各种形式推销公司的产品。

应该说，在这种混战的前期，雷诺公司取得了一定的实绩。由于公司实行的各项新方针、新政策，公司公共关系战略取得了明显的效果，外界对雷诺公司也另眼相看了。零部件供应商、股票持有人、代销商和用户纷纷拥到雷诺公司门下。

同时，公司奉行“每年出一新车型，建立一新企业，跨入一新国界”的口号，将新型雷诺公司不断推向市场，这样到了 80 年代，雷诺公司已经成为欧洲最大的汽车制造企业，居美国通用公司、福特公司、日本的“丰田”、“本田”之后，位列世界第五位。

到了 1980 年初，雷诺公司已拥有资本 100 亿法郎，营业额 1040 亿法郎，员工达到 20 多万人。

然而，世界汽车形势并不乐观，在新一轮竞争中，雷诺公司不得不小心，因为随着科学技术的不断进步，汽车工业产品的更新换代越来越快，许多商品刚问世不久，市场就出现饱和状态。如西欧市场，以往是汽车消费的主要地区，70 年代以来，市场却显出基本饱和的状态，汽车生

产能力常常呈现过剩的态势。因此，各汽车制造厂家展开了激烈的竞争，一些本属“雷诺”汽车制造厂家，如联邦德国的大众汽车公司，意大利的菲亚特公司，法国的雪铁龙汽车工业集团都虎视眈眈，步步进逼，想抢占“雷诺”的“欧洲第一”的交椅。此外，日本、美国的汽车厂商也看中西欧市场这块肥肉，纷纷投入竞争。雷诺公司决定逐步大量地使用“机器人”。

1970 年创建的杜埃分厂，1976 年从美国引进 20 个机器人；70 年代末，“雷诺”自己制造的 100 多个机器人又交付杜埃分厂，这使该厂自动化程度达到 84%，跃居世界汽车工业界的前列。该厂的一位高级官员介绍说：“利用机器人实现自动化的生产线，更换生产汽车型号后，80% 的设备可以继续使用。而在过去不使用机器人时，只有 20% 的设备可以继续使用。”正因为如此，80 年代初，雷诺杜埃分厂又增加了 100 多个机器人。

今天，在法国雷诺汽车公司杜埃汽车工厂共有 125 个机器人，分散在各个车间。这使该厂跻身于世界最现代化的汽车制造工厂之列，其自动化程度达到 84%，仅次于几个自动化程度达到 95% 的日本汽车工厂。这里须补充一点重要情况，这家工厂后来增加的 100 多个机器人是法国造的，雷诺汽车公司造的第一批机器人是 1980 年底运到杜埃分厂的。当时，这批机器人是用于制造雷诺 R9 型汽车的生产线的。现在生产三个门或五个门的 R11 型汽车时，这批机器人照样在使用，这种新型号汽车每天生产 1000 辆。

雷诺汽车公司规定一种型号的汽车的寿命为五年半，该公司有 300 个能够适应汽车型号变化的机器人，其优越性是显而易见的。难怪在自动化方面比雷诺汽车公

司落后了一大截的白茹——雪铁龙——塔尔博特汽车制造集团计划到 1990 年将机器人的数量提高到 2000 个。

对于汽车制造商来说，自动化的结果反映在投资减少和生产率提高上。自动化使工厂对劳动力的需要减少，然而效果很好。参观杜埃分厂的薄板车间（即车壳组装车间）给人的印象很深，这个车间在自动化方面所取得进步是惊人的。车间里的通道上几乎看不见人，只有几个人在高处平台上控制机器人生产线，那些机器人一秒钟也不停地在进行焊接工作，火星四溅。8 个机器人只要 1 个人操纵就足够了。这种机器人操纵技术十分熟练，水力学和电学的知识比较丰富，一旦出现什么故障能够迅速排除。然而，他们为了能胜任这种新工作，需要在工厂的学校里受到有关信息学的教育。厂校每年授课 13 万小时，对工人进行培训。最妙的是在薄板车间的入口处有一个电视荧光屏，从上面可以看出机器人生产线的工作情况，以及出现了什么故障。根据荧光屏上的颜色可以看出故障的性质。眼下还只能通过颜色来判断，估计不久之后，荧光屏上就会出现说明故障的文字。当荧光屏上出现一闪一闪的紫色光，这是说明机器人卡住了。

从薄板车间到未来的无人工作之间的距离已经非常短了，当然，这一段距离不会马上消失。然而，受雷诺汽车公司委托负责设计未来的多米尼克·库赞（他是巴黎工业大学毕业的高才生）却十分讲究现实。他直言不讳地说：“汽车工业今后不会再创造什么就业机会了，它所需要劳动力的总量将会有很大减少。”

因此，在杜埃汽车工厂就如同在其他地方一样，都必定会出现一批与自动化有关的新职业，如电子学、信息学、逻辑学

方面的技师。这些技师的水平不低于中专或大学毕业生。另一方面，一般的机器操作工，如过去的一级或二级熟练工则将逐渐淘汰。所以，在人员培训问题上必须早拿主意。现在，雷诺汽车公司正在大力重新培训人员，这实际上也是一种社会培训。自动化还在其他方面带来了许多变化。冲压车间的各种压力机自动化后所发生的情况就是一个明显的例子。这个车间每五人组成一个班组，他们可以自由地、按照自己的愿望来安排工作。最突出的是压力机维修组，这个小组的人员星期六、星期日和星期一这三天上班，总共工作 28 小时，其他时间休息，但他们的工资却按照工作 44 小时付给。由于人员责任明确，缺勤率显著下降，杜埃汽车工厂的缺勤率每天情况不一样，大约在 5% ~ 10% 之间。为了同日本人竞争，雷诺汽车公司的领导决定，1984 年不考虑减少职工总的工时。

杜埃分厂里的薄板、冲压和喷漆车间已经实现自动化，但最后组装车间基本上仍然是靠人操纵机械工作，因为最后组装比较复杂，机器人还干不了。就是设计出能够做这项工作的机器人。在现阶段经济上也未必划算。现在，雷诺汽车公司各研究机构正在研究如何进一步扩大机器人使用的领域。如雷诺汽车公司桑杜维尔分厂，开始对 R25 型高档车门窗玻璃的安装实行自动化；而在日本，机器人已经进入汽车的驾驶室，可以初步将仪表板安装好，然后由工人调整固定。联邦德国大众汽车公司迄今仍对其安装汽车发动机的先进自动化技术保密，不过这种秘密也保持不了很长时间了。

面对着机器人技术的迅猛发展，雷诺汽车公司在一年半以前，成立了“社会工业动力变革机构”。该机构由公司领导、人

事部门和工会代表组成，目的是深入研究自动化技术所带来的问题，找出解决方法。在这个改革机构下面，成立了 7 个专门委员会，负责就诸如“公元 2000 年汽车工业需要什么样的人，对这些人如何培训？”之类的问题，提出方案。今年六月，“变革机构”将出一本白皮本，提出有关机器人技术和人的初步看法。人们都殷切希望白皮书早日问世。

雷诺汽车公司杜埃分厂共有职工 8000 多人，其中工程师和高级管理人员 80 人，技术员 100 人。1983 年该厂新雇 250 人，然而雇的全是生产工人。这种现象是同机器人技术迅猛发展相矛盾的。之所以要雇佣这些工人，是由于产量的需要。

雷诺公司的工人要求公司当局将拿到比利时布鲁塞尔附近去造的汽车收回来自己造。可是，公司的领导不同意收回，说这是公司的“国际战略”，并提出这样的口号：“雷诺汽车公司，每年出一种新型轿车，建一座现代化的工厂，跨入一个国家的国界。”1983 年，雷诺公司在美国有所突破，向大西洋彼岸销售了 20 万辆 R9 型汽车。

雷诺汽车公司的机器人是由公司的工程师设计的，由设在瓦兹河畔博尚的雷诺子公司的 300 名技术工人制造的。有人往往自我安慰说：“造机器人还得靠人才行。”然而不管怎么说，雷诺汽车公司已经开始对外销售可以负重 8 公斤的 TH8 型机器人，造机器人的车间肯定还要扩大。此外，做电焊工的机器人的效率还可以进一步提高，机器人技术大有改进的余地，特别是在发展机器人的视觉方面。雷诺汽车公司克莱翁分厂的机器人已经具有挑选部件的能力。雷诺公司的工程师认为，小厂也可以考虑采用机器人技术，甚至认为小

型工厂是机器人技术的巨大市场。然而，在杜埃工厂使用的机器人每个价值高达 80 万法郎，中小企业想要进入机器人时代，还得等一段时间。

毫无疑问，机器人组装机器人的一天是会到来的。到那时，人的任务就是思考和设计。如果是这样，那又需要多少人呢？雷诺公司正在寻求大家都满意的解决方案。

面对机器人技术的迅速发展，雷诺公司成立了由公司领导、人事部门和工会代表组成的“社会工业动力变革机构”，目的是深入研究自动化技术所带来的新问题，找出解决方法。在这个机构下面，成立了 7 个专门委员会，负责诸如“公元 2000 年汽车工业需要什么样的人，对这些人如何培训”之类的问题，提出方案，以保证其竞争要诀的顺利实施。

展开宣传攻势

“生活准因她而多姿多姿”是美丽的诗句，也是雷诺宣传的重炮。

公司职员以宣传产品，树立良好的企业形象为己任。

贝斯在经营活动中特别重视公共关系的作用。他千方百计利用各种现代化传播媒介，在世界范围内提高雷诺公司的信誉和知名度，转变公众对雷诺公司的不良印象，塑造雷诺公司的新形象。1986 年，贝斯利用巴黎汽车展览会的有利时机，在塞纳河一条大型超豪华游艇上，举行了盛大的记者招待会，向世界各国新闻界的人士详细介绍雷诺公司发展形势及所取得的各项新成果，终于获得了成功。

西欧乘用车市场是与北美和日本市场并驾齐驱的世界三大乘用车市场之一。同时，以德、法、意三国为主的西欧汽车业也占有了世界乘用车总产量的 1/3，形成

了产销竞争基本同步和十分激烈的局面。法国乘用车产量的约 $1/2$ 打入它国市场,而其国内市场也有约 $1/2$ 为其它国占领。因此,西欧乘用车市场上各种营销策略层出不穷,有声有色。

雷诺公司认为,广告对汽车业发展的作用不可低估,在商业活动中,可供广告的媒体和传播渠道很多,汽车广告更是要选择好媒体以发挥系统效益。一般而言,汽车广告主要是借助于图像和文字——即可视形象的形式,而较少借助于无可视形象的声音(电台)形式。主要的种类包括:

招贴画形式的广告往往是巨幅的创意新颖、印刷精美的视觉形象宣传,这些形象特别注意利用广告的“阅读省时原则”,只在鲜明的视觉形象之外,再简洁配上车型、特征及少量必需的广告文字,或是富有人情味、诱惑力的口号。对同一广告,往往是做出 2 到 3 个版本的招贴画,版本之间的差别刚好达到能引起注意的“最小视差”,以唤起接受者的兴趣而又不会引起误导,从而使行人旅客不经意的一瞥中即可领略广告要旨。这些广告总是同时铺天盖地充满地铁、车站、街头等醒目地段,并将其垄断一个星期乃至更长时间,与分秒必争的电视广告相比,反而显得费用十分低廉。一段时间后,视需要再重复来一次或几次同样的动作。由于西欧各国中,乘用车的普及率最高达到了每 1.5 人一部轿车的程度,乘用车因此便是每个人日常生活中不可缺少的伴侣。因此,这种让自己的汽车产品以极其优美的形象、极其亲切的语言或有感召力的口号,垄断住一段时间,时时处处显现在人们面前,当然会造成极为深刻的印象。

电视广告由于可动可静——动可以展

示车辆的造型、气势、速度,静可以展示司乘空间,解剖结构、性能,或是构造出近乎艺术作品的画面——且可以配上音乐、声响与特技,以及其它艺术效应,所以,成为汽车广告重点利用的主要传媒之一。配合电视的新闻氛围,更可以加强广告效果。

刊物广告这主要是对那些有影响力的期刊(包括时事类、生活类及专业类)的利用。相对来讲,对报纸的利用则少见,这主要是由于西欧各主要报纸都篇幅巨大,一般百姓并不订阅,且也无时间一一浏览,加上报纸时效性强,一日一份,看完即弃,看“回头报”的人少,难以形成效果。而期刊杂志则印刷精美,大小适中,便于携带,且在读者手中停留时间长,阅读兴趣大,看“回头刊”的比率高,所以广告效果好。因此,西欧汽车广告对其利用也十分出色。

此外传单和小册子这种广告传媒形式可谓西欧特色之一。在西欧的一些大城市的繁华路口、酒吧、咖啡馆、图书馆及车站等人群活动场所,广泛存在有一种免费取用的传单、小册页一类的宣传品,这类宣传品的作用主要就是供人们在等候、游闲时度时之用,因而,即使最乏味的广告,也都被一一品读,而且广告费用极为低廉。因此,作为一种辅助性的“非正式”广告,可以较好地起到信息传递的作用。

乘用车在西欧作为一种生产资料,汽车广告必须给人一种真实、亲切、有说服力的印象,而又要做到新颖、富有吸引力和鼓动性,这就逼迫西欧汽车广告努力寻找创意。就 1989 年至 1990 年两年间的多数汽车广告而言,其创意特色可分析为:

1. 画面与形象的特色——重写实、忌夸张。这是一种近乎于回复传统广告手法

的纯朴特色，早先惯用的那种飞沙走石的惊险镜头和能把喷气机扔在身后的夸张场面被写实性取代。因为广告商们认识到，在西欧，乘用车作为代步工具使用，是如此的普遍和令人依赖，因此，它应该带给人以方便、安全、迅速和温馨的感觉。有一则广告刻意渲染的就是“我们的车可成为您随心所欲流动的家”这样一个主题。而那种两栖坦克一样跋山涉水的汽车广告画面就不能给消费者这种踏实的感觉，相反，若广告做过了头，而用起来却并不得心应手，那么，相应的品牌乃至其广告代理公司的其它广告业务，就立刻成了那个喊“狼来了”的孩子，以后还有谁相信呢？况且，一般乘用车辆，尤其是家用小轿车，人们并不要求它能翻山越岭，涉水过河，即使真有其能，也只会令人敬而远之——没有人愿意为他所不需要的东西付出代价。

2. 广告词特色——千锤百炼、苦口婆心。由于广告词可表达为声音，因此，成为可与消费者直接对话的沟通桥梁。广告词的使用，成为西欧汽车广告中十分精彩的内容，往往要经过千锤百炼，一经形成，则要难以更动一字，甚至精美到无以翻译为其它文字。例如法国出版的汽车专业杂志《汽车与旅游行动》在刊登奥迪 V8 车的广告性介绍时，其标题为“Pas de Progres sans Vitesse”，省略了动词，只是用虚词串联了两个名词，因而十分简洁，且带有格言警句的强烈意味，词对词翻译，英文可作“*No progress without speed*”，中文可作“没有速度就没有进步”，达意虽是很达意了，总不如原文那样隽永和精美。又例如雷诺公司 1990 年为其新车 Clio 所作的广告词：“*Elle enmet plein la vie*”（大意

为“生活将因她而多彩多姿”）以及雪铁龙为其王牌 XM 作的广告词“*Lamaaitrise de la route*”（大意为“道路的主人”），这些广告词简明扼要，在原文中含意分明，直白却意味深长。

雷诺公司一位公关人士认为：“舆论往往左右当事人的行为，因此，可以使广告逼近舆论，从而发挥最大的广告效力。”

大力的广告投入及公关活动，给雷诺公司带来了回报。

各国的经销商行，对雷诺公司重新树立了信心，于是，雷诺公司乘机扩大在国外的销售网点，同时加强公司的技术开发和生产管理水平，不惜贷款投资。贝斯认为：有必要调整公司的全球营销策略，逐步统领欧洲市场。

在贝斯的领导下，雷诺公司终于出现了新的生机。公司轿车生产的损益平衡点，从 1985 年的 200 辆降到 1986 年的 140 辆，1983 年再降到 120 辆。雷诺公司生产成本下降了 6%；劳动生产率 1984 年为 10.9 辆/人，1986 年上升到 13.6 辆/人，公司财政亏损额也逐年下降，1984 年为 18.9 亿美元，1985 年为 16.4 亿美元，1986 年仅为 7.4 亿美元，1987 年抹掉了赤字，出现盈余。

贝斯虽然初试身手，却显示了他避虚就实、游刃有余的才干以及非凡的气魄和强烈的信心。正因为如此，甚至有人称乔治·贝斯是法国的李·艾科卡。

进入 90 年代，雷诺公事继续稳步发展，而且形成了一个跨国的集团公司。

“但是，我们并不满足，我们的目标仍然是一年一种新车型，一年建一个新工厂，一年跨入一个新国界，我们的口号永远不会过高，我们今后会做得更好。”

二十三、卡丹帝王：皮尔·卡丹

个人简介

1922年7月2日，皮尔·卡丹出生于在意大利的威尼斯近郊。父母是意大利人，原来靠种植葡萄以及在山里凿冰养家糊口，他们的家族几代人没有从事艺术工作的，或者没有和这类工作沾过边，可以说，卡丹是一个纯正的农民后代。第一次世界大战破坏了他的家庭生计。一战后的世界经济萧条，万业荒废，卡丹一家生活难以维持，不得已举家迁居法国，当时卡丹只有两岁。由于他的家庭十分贫穷，生活潦倒，供不起他继续读书，他只读了几年书就辍学了。为了生活，他到处找工作，17岁时，他到了一家红十字会做工。卡丹从小就表现出在逆境中那种挣扎的能力，他比一般的同龄人都要勤奋。到红十字会工作以后，凭着他的勤学和机敏，很快就当上了一名小会计。当会计的这段经历，他学会了一些经济方面的知识，如成本核算和经济管理等知识，这是卡丹人生经验的初步积累。在做会计的过程中，他发现自己对裁剪方面的兴趣很浓厚，就在此时，萌发了学裁缝的念头。

第二次世界大战爆发后的一个早晨，卡丹骑自行车前往他向往已久而当时被德国法西斯占领的巴黎。当时，由于他“违反”了宵禁令，德国占领军把他关进了监牢，幸亏他不是犹太人，才被释放。在前往巴黎的途中，他不小心丢掉了身上带的一点钱，到巴黎时实际上已身无分文。走投无路的他，看到一家男时装店的橱窗上贴着招募学徒的广告，便去应试。由于

他学过裁缝，再加上又有这方面的天赋，颇受老板的赏识，所以顺利地被录取了。从此，开始了他在时装界的奋斗生涯。他说：“我是从头到尾学这个行业的。我喜欢把一件衣服从头做到尾，从画图、剪裁、缝合、试样，直到销售。”

在他的成长过程中，法国现代派作家让·郭都，画家克里斯蒂昂·贝腊在美学思想上给了他深刻的影响。1945年，卡丹转到“帕坎”时装店，在老板帕坎手下，为许多著名演员制做服装，从此在时装业中初露头角。第二年，他又到大名鼎鼎的克星斯坦·迪奥尔开的“新貌”时装店工作，学会了制做“高尚、大方、典雅”的服装技术。

从20世纪50年代开始，以服装业为基础，皮尔·卡丹逐步扩大自己的事业，并成为法国最著名的传奇式人物之一。

卡丹的事业，从制做领带、衬衫到设计汽车、飞机的造形，从开办时装店到经营大宾馆，遍及全世界。现在，他成了世界上唯一拥有自己的银行的时装家。他在全世界有20个时装店，6个陈列馆；在70个国家里，他的150多种商品获得了3500个许可证。此外，他的5000多家售货店已遍布于全世界，仅巴黎一处就有280家之多；他手下有165名工作人员，有12万名工人在500家工厂里间接为他干活，他甚至在戛纳（法国东南部地中海港口）有一个私人码头。

如果把“卡丹”牌的领带连结起来，可以环绕地球一周，被人们称为“卡丹帝国”。在这个“帝国”里，上至高耸入云

的摩天大楼，下至微不足道的领带，都使用他的名字作为商标，如卡丹时装，卡丹打火机、香水、手表、汽车、飞机……几乎一切有形的东西都包罗在其“帝国”之中。为此，卡丹本人自豪地说：“用‘卡丹’作牌号的所有东西都属于我。我可以睡卡丹的床，坐卡丹的软椅，在一切由我设计的饭厅吃饭，用我的灯照明；去剧场看戏，到展览馆参观，都可以不出我的帝国。”

然而，如此庞大的“帝国”并非来源于先辈的遗赠或上帝的赏赐，而是由皮尔·卡丹自己艰苦奋斗创造而成。

勤奋 + 智慧 = 成功

皮尔·卡丹没有祖传的遗产，他的时装“帝国”是他几十年勤奋和智慧的产品。

皮尔·卡丹的故乡是风景秀丽的意大利水乡威尼斯，父亲是殷实的商人。第一次世界大战的战火毁掉了卡丹父母苦心经营的家业，刚满两岁的卡丹随亲人辗转漂泊到法国南部的格勒诺布尔。在这一特殊生活环境中成长起来的皮尔·卡丹，养成了刻苦耐劳、奋发向上的性格。

在家庭生活十分拮据时，为了谋生，皮尔·卡丹到一家裁缝店学手艺。

店主见卡丹心灵手巧，刻苦钻研，非常喜欢他。教他手艺也特别上心，所以卡丹进步十分快。

卡丹往往不满足于市场上一般流行的款式，经常独出心裁地设计一些新式服装。店主家小姐非常欣赏他的创新精神，不时地请求他为自己设计薄纱女装。她对他设计、缝制的服装很满意。这是皮尔·卡丹迈出的服装设计的第一步。

皮尔·卡丹对大都市巴黎满怀幻想。

1945 年，二战的战火刚刚扑灭，23 岁的卡丹怀着干一番大事业的理想，踏着自行车，直奔巴黎去闯世界。途中，可恶的小偷偷光了他的盘缠，使他到达巴黎时身无分文。

巴黎街头，卡丹推着自行车，车上驮着小皮箱踽踽独行。

临街一张《招工启事》引起了他的注意，走近一看，是招募裁缝的，卡丹一看正投己长，就报了名。卡丹的手艺不错，很顺利就被录用了。就这样，卡丹进入了巴黎的“帕坎”时装店。

“帕坎”时装店经常为巴黎等地的一些剧院缝制戏装。卡丹从此认识了著名的艺术家科克托和让·马雷等，并同他们结为好友。他开始设计戏装，拓宽了自己的设计领域。他的戏装得到了戏剧界的认可和赞赏。许多演员都专门请卡丹给自己设计、缝制戏装与服装。

时间不长，皮尔·卡丹在“帕坎”时装店就小有名气了。

后来，为提高自己，皮尔·卡丹离开了“帕坎”时装店，投奔到大名鼎鼎的“新貌”时装店。

“新貌”时装店是迪奥尔开设的时装店。迪奥尔是当时法兰西最著名的时装设计大师，曾主宰过 50 年代整个世界时装。卡丹到迪奥尔手下工作，受益匪浅，开阔了眼界，打开了服装潮流设计的视野，使他进步极为迅速，很快成为时装业的佼佼者。

有一次，卡丹为大演员让·马雷设计、缝制了 12 套戏装。让·马雷试衣后感到十分满意。导演科克托也同样感到满意。让·马雷为此请科克托与卡丹同去一家小餐馆喝酒。3 个人边饮边谈。这里需特别说明的是，卡丹喝的“酒”并不含酒精，而是桔子汁。皮尔·卡丹向来烟酒不沾，甚

至在功成名就之后，也没有染上饮酒吸烟的习惯。

“卡丹，自立门户吧！凭你的手艺，没有问题！”科克托显然是经过深思熟虑才说的，并非一时戏言。

卡丹一愣，然后说：“自立门户，我也并非没有想过，但我觉得自己势单力薄，翅膀也软了点……”

科克托为卡丹的认真暗暗称奇。科克托是一位多才多艺的艺术家，既能创作小说、戏剧、诗歌、绘画，又能作导演，当时，他正在执导童话剧《美人与野兽》。

科克托想了一会儿，说：“卡丹，如果你有信心单干的话，我可以把《美人与野兽》的全部戏装交给你。你可以借此积累一点资金。另外，我可以把我在戏剧界的朋友给你拉来作顾客。”

让·马雷也鼓励皮尔·卡丹。

卡丹松了一口气，想创业的机会已经成熟了。自己可以创造自己牌子的服装了。

有人这样评价皮尔·卡丹：卡丹的路是闯出来的，从格勒诺布尔到巴黎，从缝制常规服装到设计服装，都走着一条“闯”之路，但最关键的还是从裁缝匠闯入时装商。

1950年，皮尔·卡丹在里士庞斯一幢楼下，租了一间简陋的门面，挂上了“皮尔·卡丹时装店”的牌子。

此时，卡丹主要以设计、缝制戏剧服装为主。

不久，他举办了首次戏装、面具展，取得了成功。

巴黎戏剧界乃至法兰西戏剧界，都买皮尔·卡丹的帐。他设计、缝制的戏装颇有独占鳌头的趋势。

皮尔·卡丹并没有因此而满足，而是再接再厉，继续发展。他的眼光瞄向了发

展高档时装。卡丹认为，传统时装设计，一般都是在女装上下功夫。这是一条服装设计师的必由之路。他也不能例外——虽然他暗暗在等待机会向男装世界进攻。

于是，他开始着手设计女式高档服装。他在陋室里埋头苦干，废寝忘食，刻意出新，不落俗套。数十套款式新颖的服装不久就应运而生了。

“就这样缝制出来去卖、去展吗？”有人问他。

他摇了摇头。一缝制出来就去卖、去展虽然是许多服装设计师的路子，但他的设计独出心裁，想来它一个“轰动效应”。

有一天，他从巴黎大学前门走过，从校门走出来一位窈窕美女，引起了他的注意。这位姑娘面容俏丽，柳眉碧眼，一头披肩金发，极有魅力，胸部、臀部的线条也恰到好处，虽然平常衣裙，也掩不住她的绰约风姿。

卡丹想，这位姑娘倘若穿上自己设计的新款别致的服装，一定会令人耳目一新。他生出了请她作时装模特的念头。

卡丹向她走近，说明自己的来意：“小姐，请别误会，我是皮尔·卡丹，服装设计师，因见小姐身材适中，想请你作时装模特儿！”

姑娘明白过来了，但没有说什么。

卡丹立刻补充道：“小姐如果肯作我的模特儿，你可以有一笔可观的收入……”

“皮尔·卡丹先生，我看过你的戏装展览，觉得很有新意。我愿意作你的时装模特儿……”她笑容满面地向他伸出一只纤纤玉手。

卡丹高兴地握住她的手，说：“希望合作愉快。”

卡丹为她设计、缝制的服装漂亮、大方：一件英式女西装，配上一件式样浪漫

的短衫，花边领子，蝴蝶式飘带，胸前绣有线条明快的胸花，下面是一条百褶裙。

姑娘穿上这一套服装，可谓锦上添花，显得更加年轻美丽。她自己也很满意。一花引来百花开。她又从同学中为皮尔·卡丹推荐了 20 多位漂亮姑娘作时装模特儿。这使卡丹的服装设计如虎添翼。

1953 年，皮尔·卡丹举办了首次时装展览。展览在他租赁的陋室内进行。

卡丹的展览与众不同，他配有音乐伴奏的时装模特表演，引起人们强烈的兴趣，一时间，贵夫人、娇小姐不嫌门庭窄小简陋，纷至沓来，赞不绝口，久久不愿离开。

卡丹的订货单越摞越高。他的展览获得了极大的成功！几乎在巴黎的所有报纸上，都有极大的篇幅报道了这次展览的盛况，巴黎的大街小巷到处都在传扬着同一个名字：皮尔·卡丹……

卡丹的业务逐步扩大，原来的陋室已难以适应发展需求，次年，他将店铺搬到圣君子旧郊区大街。

这时，卡丹又开始思考以前思考过的问题，时装作为人类独特的点缀自身必需物，不仅是女人的世界，也是男人的世界。世界上男女各占一半，倘若忽视了男装，无异于掩耳盗铃。男人对服装的需求并不比女人差。那种单调的男装迫切需要更新换代。于是，他决计打破女装一统天下的局面。

卡丹在设计女装的同时，也兼设计男装。不久，他的系列男装问世了。

1959 年，皮尔·卡丹又一次举办了时装展览，有系列女装，也有系列男装。展出的几天当中，一直冷冷清清，报纸上的报道也寥寥无几。

人们并不热心卡丹的系列男装。应该

说，他的展览失败了。这不仅是顾客的问题，更主要的是时装业本身的问题，舆论界当然是兴致不高。在那个时代，是崇尚女装而贬低男装的，皮尔·卡丹设计、缝制男装的行为，为大多时装家所不齿，甚至引起了服装业的强烈愤慨。因为按照传统看法，真正的时装设计师只能问津于女装，兼顾男装则属离经叛道。这种保守、愚昧，导致卡丹被“顾主联合会”开除了。

卡丹像从埃菲尔塔顶上跌了下来。朋友们来看望他，兼有安慰之意。艺术家科克托鼓励他说：“卡丹，你没有错，男人也有权，有必要穿自己喜欢的各种款式的衣服。卡丹，你的失败只是暂时的。原因是你超越了时代，但属于你的男装的世界早晚晚会到来。”

皮尔·卡丹对自己的事业充满信心，十分乐观地说：“你说的对极了！男装的世界必然会到来，男装风行是迟早的事。顾主联合会么，他们早晚得请我回去，至多 3 年 5 年，我保证。”

皮尔·卡丹的自信心很足。锲而不舍，勇于创新是他的信条。他继续设计男女时装，并聘请时装模特儿作表演。时装模特儿的表演推动了卡丹的时装销售。

卡丹的时装与他的大名与日俱增，许许多多影星、歌星、贵夫人、小姐、绅士、老板、青年男士，纷纷光顾他的时装店，争先恐后地请卡丹为自己设计时装。

顾客盈门，使卡丹有些招架不住，虽然增加了不少人手，但仍远远满足不了越来越大的需求量。

卡丹的才华终于再次受到公众的认可和肯定。3 年后，卡丹重返“顾主联合会”，并荣任主席之位，直到今天，卡丹仍是这个“顾主联合会”的名誉主席。

卡丹说：“我必须努力做到使诺言得以履行，做个实干家。说到做到，使想法变成现实！”

找卡丹设计服装的名流川流不息，踏破门槛，使他应接不暇。照理说，谁也不想违了这批名流的意愿，因为他们有大量的花费投在服装上。可是，胸怀大志的皮尔·卡丹有自己的长远想法。这不是一个简单的想法，而是带来了高档时装业的一场革命。

他想：无可否认，这些年来，巴黎社会名流让自己得到了大量的利润，他们是生意的主顾，但这只是一部分主顾，而非主顾的全部！皮尔·卡丹时装店不能也不应该仅仅为他们服务。时装店的目标应当是：除了面向富人，也面向广大老百姓，为更多的人设计服装。时代不同了，明星一贯制的模式必将走向死亡，应该迎接大众服装的到来。

皮尔·卡丹决然摒弃了明星制，将自己设计的款式成批量生产，然后分送到各大百货商店及自己开设的销售网点去出售。

皮尔·卡丹新颖而便宜的时装深受广大消费者的青睐，产品销售一空，供不应求，他的系列男装同样受到欢迎。各大百货商店争先恐后与卡丹签署订货合同。

于是，卡丹不断地扩大自己的时装公司规模，以顺应市场的需要。卡丹的服装公司至此已具有相当大的规模。

1966年，卡丹的系列童装问世，一经打入童装市场，就有一举占领的趋势。

接着，卡丹又相继推出围巾、手套、挎包、鞋、帽。

卡丹开始向国外市场开拓，不久，便打入欧洲、美洲各国以及日本等。国际市场销路十分看好。

皮尔·卡丹的牌子，不仅响彻巴黎、

法国，而且响彻了全世界。

一个“皮尔·卡丹服装帝国”，在巴黎崛起了。

在回忆这段时间的创业情景时，已经满头银发的皮尔·卡丹感慨地说：“工作就是我的生活，我取得成功主要靠勤奋、认真和智慧。”

这句话，渴望成功的读者一定不会从眼皮底下放过，而且停下来品味、思索……

锐意创新

皮尔·卡丹深深地懂得，在竞争激烈的环境中，刻意求新、独树一帜才能使自己的时装长盛不衰。在过去的年代里，卡丹的指导思想不断创新。他的时装设计敢于突破传统，使服装具有时代感、青春感的特点。³⁰多年来卡丹一直是法国时装界的“先锋”派的代表人物。大胆的设计和用料，新颖的款式和色彩，简朴大方和立体造型美，使卡丹时装无数次地走在时装潮流的前列，在厚呢料大衣上打皱褶，用透明面料做胸前打褶的女上衣，把超短裙做新娘的结婚礼服，让时装模特儿穿上黑色网眼长袜，推出“超短型”大衣和“气泡裙”，用针织面料做男式西服……，不断的创新使卡丹时装三度获得法国高级时装的最高荣誉——“金顶针奖”，大大地提高了皮尔·卡丹时装的知名度和美誉度。

卡丹还特别善于从异国风情里汲取创作灵感，丰富设计构思，推出适合当地人着装习惯充满异国情调的时装新款式。1978年，卡丹首次来华访问，中国古建筑高扬的顶部激起了他的创作灵感。回法国不久，一组肩部上翘、领部竖立的时装设计图就问世了。现在，卡丹公司每年都推出800多种新款式的春、夏、秋、冬时装，

使公司的主要经营项目保持着永久的较强竞争力。

早在 60 年代末的时候，卡丹推出过一套女式秋季服装，以式样新、料子柔、做工精而成了时髦女郎和年轻太太们的抢手货，一时轰动了巴黎。卡丹的女装特征是色彩鲜艳，线条明朗，雕塑感强。他说：“我创作时，最重视颜色，因为色彩老远就可以看到。其次是式样，我喜欢纯净的线条。”

1983 年，卡丹在巴黎举行了题为《活的雕塑》的时装表演，展示了他 30 多年来设计的妇女时装。漂亮的时装模特儿穿着他历年设计的女式时装，依次出场，手上拿着标明年代的小牌子。令人惊奇的是，虽然时光已流逝了二三十年，但这些时装仍然显得极有生命力，并不使人有过时的感觉。

卡丹待人谦和，这与他果断的行为以及雷厉风行的作风形成了鲜明的对照。他生活俭朴，以素食为主，烟酒不沾。尽管他有一所豪华的别墅，却难得去度一次周末，享受一下私生活的乐趣。他废寝忘食地工作，使得他面容憔悴，瘦小的身材显得弱不禁风，这与他设计的款式新颖、高贵华丽的时装形成强烈的反差。卡丹说：“工作使我愉快，休息使我烦躁。我从没有停止过创新。如果需要设计两年的服装，我就专心致志，全力以赴。没有任何东西，任何人能够使我离开工作间，每天晚上我多次醒来，多次起床。一有灵感就赶快记录在案，免得它倏忽逝去。”

皮尔·卡丹，由于他喜欢标新立异，每一种新服装的问世，都意味着别的旧式服装的被淘汰，因而他遭到同行们的妒忌和抨击。然而他的服装设计并未因此而窒息，反而加速发展了。卡丹曾对记者说：

“我已被人骂惯了，我每次创新都遭到辱骂。但是骂我的人，常常学我所做的东西。”

卡丹的成功还得益于他的远见卓识，大胆开拓。

首先，卡丹能够把握时装行业的发展趋势。本来法国高级时装是一个限制严格、顾客有限的特殊行业。至今巴黎只有 23 家服装企业够得上“高级时装”公司的水平，在全世界的顾客不过 3000 人。是卡丹第一个看到，高级时装必须在群众中开辟市场，才能找到出路。他主张时装要为群众服务，时装行业要适应现代社会的需要。虽然，当时不少人责难他，但 30 年后的今天，几乎所有的时装公司都走上了他所开辟的道路。

卡丹的远见卓识和勇气还表现在对国外市场的开拓上。卡丹喜欢旅游，足迹遍于世界各大洲。所到之处除游览名胜古迹，欣赏自然风光，还随时留心各地的服装市场情况。就这样，卡丹时装率先打入日本、俄国和中国市场。

卡丹对中国市场的潜力是早有所识的，1974 年，他就在天津开设工厂生产“卡丹”牌头巾和地毯。1978 年，他首次来中国访问。第二年他又到北京、上海，并展览了他的时装，成为在中国举办时装展览会的第一个外国人。那次展览会上男女模特儿都是从巴黎带来的。1981 年，他又在北京举办第二次时装展览会，模特儿全是中国人，表演了春夏秋冬各式时装；同时，卡丹时装陈列室也在北京天坛公园开幕。他在展览会和陈列室展出的时装都是该公司的最新产品。

卡丹非常欣赏中国的丝绸、呢绒和布料。他选用了一批中国衣料，设计制成时装，在巴黎展出后，受到人们的称赞。

卡丹不仅是一位企业家，还是一位艺术家，他主办的《卡丹场所》综合文化中心，坐落在巴黎市中心协和广场和总统府之间的加勒勃里埃尔街，面临香榭丽舍大街花园。在这座乳白色的别墅型建筑里，上下三层，设立了剧场、展览会、会议室等等。在那里经常演出戏剧、举办美术展览和卡丹自己设计的时装表演。

卡丹的“帝国”越来越强大，正如他的名字——皮尔·卡丹，为世界所瞩目。他曾直言不讳地说：“我渴望出人头地。30年来我的名字已频繁地出现在各种报纸上，谁能和我匹敌呢？既然成功了，就要保持下去。我要成为胜利者，名扬四海、流芳百世。”

卡丹公司在经营管理上也有其独特之处，集中决策，放手经营，保证了企业决策的效率和经营的活力，向传统管理学提出了挑战。卡丹公司并不实行股份制，卡丹本人是企业唯一的股东，公司的一切资产，从资金、设计方案，直到工厂和商店都是他的个人财产。皮尔·卡丹精力过人，设计、生产、经营、财务、人事的一切重大问题全部由他本人决策，拍板定案。他从不召集会议，而是由他本人跟各主管经理直接对话，了解情况，作出决定，然后放手由主管经理去执行。

在用人上，卡丹不重学历，只重真才实学。看准了，他就出高薪录用，并委以重任，他认为，用人不在于有无文凭，也不在乎人多少，而在于能力。他打趣道，用人上一加一不一定等于二，搞得不好等于零。他自己说，他对伙伴和下属以诚相待，从不节外生枝。他身边的人说，他在工作上十分严格认真，常常能把人说哭，但同时又给人以慈父般的体贴和关心，放手让年轻人去闯。有了成绩，他会按合同

条款给以重赏，出了问题他总是坦率、诚恳地给予指正。

为了有利于开拓国外市场，卡丹在用人上还十分重视录用外籍人员。目前，在卡丹公司工作的职员中有中国、日本、俄国等25个国家的人员。卡丹认为，录用外籍人员能够发挥他们的优势为公司工作，外籍职员精通本国语言、熟悉本国市场、了解本国人的风俗礼仪和消费习惯，又讲法语，可以大大地提高工作效率。

让时装走向大众

他辞别了共同度过8年时光的师兄弟以及一直父亲般照顾他的老板，带着多年来的积蓄，直奔巴黎。再也没有什么理由能够阻挡他去寻找失去已久的梦了。当他一踏上巴黎的土地，心情真是复杂极了。这个他梦寐以求的理想之城，等待他的究竟是福还是祸呢？长期的渴盼和前途未卜的迷惘使巴黎显得既熟悉又陌生。尽管战争的创伤使得巴黎显得有点零乱，但这座历史名城依然那样宏伟壮观。对于第一次到巴黎的外省人来讲自然十分诱人。但是卡丹却无心游历巴黎的胜景，而是怀着忐忑不安的心情根据老伯爵夫人所指点的方位，直奔帕坎女式时装店。

帕坎女式时装店是巴黎的一家著名时装店，这家店经常为巴黎等地的一些大剧院缝制戏装。店老板听说伯爵夫人介绍了一位外省的年轻人来求职，便亲自接待了卡丹，并对卡丹进行了面试。使店老板大为惊讶的是，卡丹的裁缝手艺以及设计才能远远地超过了他的想象，尤其是卡丹对舞台服装的设计使他不敢相信这位来自外省的小伙子竟真的具有如此超凡的本领。老板庆幸伯爵夫人给他推荐了一位很有才华的年轻人，于是便立即雇佣了卡丹。在

这里，卡丹潜心于自己心爱的事业，刻苦钻研，拜师结友，正可谓如鱼得水。时隔不久，卡丹有机会为巴黎戏剧界设计了第一批舞台服装，刚一亮相就获得了圆满成功，名门巨贾中开始流传着一个年轻人的名字，他因此一夜间成了巴黎服装界引人注目的新星。自那以后，卡丹结识了许多名流。其中有著名的艺术家科克托和让·马雷等，并同他们结成了好友。他的走红得益于舞台服装的设计，因此他也就把大量的时间和精力投放在戏装设计上。他设计制做的戏装不仅款式别致，而且手工极佳。为此，许多名演员都专门请皮尔·卡丹为自己设计、缝制戏装和一般服装。

在帕坎女式时装店成名之后，卡丹便转到了当时大名鼎鼎的“新貌时装店”。“新貌时装店”是当时法国最著名的时装设计大师迪奥尔开设的时装店，迪奥尔曾主宰过 50 年代整个世界的时装。在那里，卡丹大开眼界，受益匪浅。在那里，他学到了制做“高尚、大方、优雅”的服装的技能。俗话说“名师出高徒”，没有多久，凭着在这方面的聪颖天资，卡丹的设计水平又上了一个台阶，并很快在新星当中成了一名佼佼者。

一个偶然的时机，艺术大师科克托和让·马雷在一次酒会上向卡丹建议经营剧院。他们考虑到卡丹自己能设计、制做戏装，而且当过临时演员。这条路正是卡丹独自走向经营的第一步。卡丹此时正是在服装界平步青云、崭露头角之时，对于这样一个既有诱惑又富挑战却又极具风险的事业不敢贸然从事。但是集小说、戏剧、诗歌创作、绘画和导演于一身的科克托却极力怂恿卡丹经营剧院生意。酒会之后，他又几次专门找到卡丹说：“怕什么？我全力支持你！我把正在执导的《美人与野

兽》的戏全部交给你，包括所有的戏装都由你一手操办，让你打响头一炮！”让·马雷也起劲地鼓动卡丹说：“卡丹！干吧，别犹豫了！我把戏剧界的顾客都给你拉来，还怕没生意做？”科托克和让·马雷的劝说终于收到了效果。卡丹想，科托克的好戏，马雷拉来的顾客，再加上自己设计的服装，应当可以使经营很见起色。于是卡丹告别了迪奥尔。在巴黎搞起了剧院经营。可是现实是残酷的，虽有两位好友的极力支持以及自己设计的精美戏装，但是初涉经营的卡丹却毫无经验，等他开始明白什么是理财的时候，已欠下了一屁股的债。那时，卡丹才 28 岁。

初涉经营圈的卡丹，在经济上无法支撑一个大剧院，只能激流勇退，尽管这样做对他来说是极其痛苦的一件事。但明智不等于懦弱，经营中的胜败也如战争中的胜败一样属寻常之事。在巴黎文化市场竞争激烈的搏击中，谁能保得万无一失呢？然而经历就是财富，卡丹虽然从剧院的舞台上退出了，但是这段失败的经历却使他懂得了经营的一些门道，使他学会了不少东西。这为他日后的成功经营增加了砝码。

这之后的一段时间，卡丹改行做起了成衣商。对于少年得志，风云一时的他，这未免有些寒酸。但是经受了一次洗礼的卡丹并没有一蹶不振、意志消沉，反而激起了旺盛的斗志。他加倍努力，重振旗鼓，凭着极为丰富的想象力，在成衣行业里设计出许多款式新颖的独特时装，不久便又开始恢复了元气，经营情况开始看好。也许正是这一段成衣商的经历使得卡丹认识到了公众市场的广阔。为其日后走出专为富人定制时装的象牙塔铺设了一块奠基石。

卡丹的两位好友，科克托和让·马雷在卡丹的成衣生意兴隆之际又鼓动卡丹开

设自己的时装公司。他们认准了卡丹日后的出路在于独立经营时装，所以就又不避嫌疑，劝说卡丹。卡丹也是个心胸豁达之人，并没有因为剧院经营失败而迁怒于他们。他仔细地考虑了这一次的建议，决定再次出山。而这次出山的推动力之一就是尽快成名成家。这个理想在小的时候就开始在卡丹的头脑中酝酿，随岁月推移和年龄增加而逐渐成形。他越是得到人们的称赞就越是想获得更多的掌声，这种极强的成名成家欲一直纠缠着卡丹。1950年，卡丹倾尽所有积蓄，在巴黎开设了第一家戏剧服装公司。戏剧服装公司是卡丹大显身手的地方，也是卡丹帝国崛起的起点。

1950年秋，卡丹在里什庞斯街一间简陋的办公室里首次开办了自己设计的戏剧服装和面具展。当巨大的广告牌一出现在街头，人们便奔走相告，蜂拥而至。那些黑白分明、大红大绿的戏装，那些千姿百态、形神各异的面具一下子就抓住了人们的好奇心和不满于现实的心态，使到场参观的人大饱眼福。戏剧界的名流赞不绝口地说：“这些精妙绝伦的戏装设计和令人陌生而熟悉的面具，简直是天公神斧的造作，戏剧装饰的精品。”

1953年，在同一间陋室里，卡丹举行了第一次个人设计时装展览。酒香不怕巷子深。许多达官贵人、太太小姐闻风而动，纷至沓来，刹时小小陋室门庭若市。卡丹设计的第一批成套时装式样，是一种红色的羊驼毛大衣。这一批色泽热烈，感触柔软，富有温暖的感情色彩的成衣一投放市场，立即被抢购一空。展览与时装上市相辅相成、相得益彰，一时间闹得巴黎时装界沸沸扬扬。展览中，卡丹那配有音乐伴奏的时装模特儿表演，使他设计的成衣魅力倍增，令人流连忘返。顿时，皮尔·卡

丹的名字赫然出现在所有的报纸上。卡丹连同他的戏剧服装公司，因此声名鹊起。从此人们不再将他的公司叫做“戏剧服装公司”，而改称为“卡丹时装公司”。一年后，卡丹便在圣君子旧郊区大街开设了他的第一家时装店。在那里，卡丹依旧保持着他那锐意创新的风格，不断制造出许多令人震惊的新闻。

法国时装艺术有着悠久的历史 and 传统。其中一个最突出的特点就是一贯崇尚豪华气派、富丽艳亮。这种风格来自法国王室和贵族们的穷奢极欲。尽管经过了两次世界大战，人们依旧满怀昔日的风情。高级时装店仍然制造着一些饰有摇曳的羽毛，镶有轻纱花边，散发着珠光宝气的衣裙。对于限制极严，顾客有限的法国高级时装，普通大众是从来不敢问津的，似乎那些高雅华丽的服装天生就是为少数有钱人创作的。本世纪50年代初，整个巴黎只有23家服装企业够得上“高级时装”公司的水平，其在全世界的顾客不超过3000人，有的衣服甚至只生产一套。说到底，那时的法国高级时装业是一个离群脱俗的富豪特装专供场所，市场极其有限，出路越来越窄。

战后的法国，妇女开始走出家庭，与活跃的现实生活发生更多的接触，整个欧洲的社会消费大增。这时，卡丹敏锐地看准了这一势态，毅然提出了成衣大众化的口号，把设计的重点放在一般消费者身上。这种想法在他做成衣商品时就已成形了。于是，卡丹便在“成衣大众化”的口号下，推出了一系列风格高雅、质料价格适度的成衣。当时有许多人不能理解卡丹为何作出此等可能招至时装界非议的选择。为此，卡丹说：“我虽然是高级时装设计师，但我有一股无法抑制的热情，我要把

自己设计的优良衣服大众化，让更多的妇女和男士能够买得起，穿得上，使风格高雅的成衣面向人数众多的消费者。“成衣大众化”在当时的法国是一种革命性的创造，它将彻底打破服装界的森严壁垒和社会等级的严格界限，因而这一历史性的创举惹怒了卡丹的同行。巴黎时装界群起而攻之，说他离行叛道，有伤风化。有的甚至对他进行人身攻击，说他“出身低下，无钱着衣”。同时更为令人不能理解的是，巴黎服装界的同行居然联手将卡丹驱逐出了巴黎时装女服辛迪加。其实仔细想来，这些同业者的愤怒完全来自于对利益丧失的恐惧，以及对与这些利益相伴生的那些所谓古老传说的盲目依恋。那些一向是孤芳自赏、争奇斗艳的贵族名流的太太小姐们，怎么会甘于和被他们视为下等人的民众穿着相类似的衣服呢？那么她们必须抛弃法国的时装界而去寻找新的只供贵族、富人享用的特供服装制造者，法国时装界将面临无生意可做的尴尬境地。所以一切关于传统的美妙说辞无非源于“利益”二字。他们没能看清民众消费力在战后迅猛提高，如果时装面向大众这个广阔市场，将是大有可为的。皮尔·卡丹的成功在于他的先知先觉，这种敏锐的洞察力以及对时机的把握，几乎在每一个成功者身上都能找到。面对同行的攻击，卡丹反唇相讥，愤然宣称：“我为什么要先服务于公主、影星及贵夫人，而不能为普通人服务呢？我的目标是：除了面向富人，也要面向老百姓，为更多的人设计服装。”听了 he 这段话之后，不知那个住在维希、推荐卡丹来巴黎落魄的伯爵夫人将作何感想？

皮尔·卡丹被逐出巴黎时装女服辛迪加后，并没有消声匿迹，而是我行我素，抱定自己的目标勇往直前。他非但没有从

女装成衣大众化的创作中回头，反而开始向男装世界挺进。在卡丹之前，法国时装业可以说是女人的领地，根本没有男装的立锥之地。这似乎有点违背情理。然而法国数百年时装历史就一直保持着这么一个传统，谁也无法更改。但是卡丹来自意大利，他那意大利人特有的激情时时燃于血液之中。无人敢为我偏为，在唯有“女性的月光”挥洒的巴黎时装界，卡丹却掀起了一股男性时装的风潮，将烈日的光辉洒向巴黎。男子时装也走进了不夜城争奇斗艳的橱窗。这一次又招来了更大的非议，法国时装界的一些保守人士纷纷攻击他，说他破坏了夏娃独有的风骚，打破了阴阳天设的格局，使服装失去了本身的价值。因为在他们看来，服装的价值完全在于体现女性的风韵。让女性把自己装点漂亮来取悦于男人的。这种大男子主义的观点又被阴阳格局的平衡和重视传统而被美化了。这是一种何等的偏见和艺术文明的萎缩。面对传统的偏见，卡丹不再理会，而是沿着自己认定的方向，走自己的路。

卡丹生性喜爱冒险，富于想象。1959年，他异想天开，举办了一次借贷展销。这一举动无论对法国的时装界，还是对他本人来讲，都是一件重大的事件。借贷展销不仅充满着极大的风险，而且它对时装设计师来讲，无疑被人们看作是一种艺术灵魂的变卖和兜售。尽管他充满着对未来的预见，但在当时却远远超出了时代的步伐，因为没有配套的经济机制和被认可的社会土壤，卡丹遭到了重创，以失败而告终。这是他到巴黎来的第二次失败。这一次失败远远地超过了第一次失败，使卡丹从他的时装象牙塔上猛然跌落下来，并再一次遭到同行的冷嘲热讽。当时法国服装业的保护性组织时装行会将其行动视为大

逆不道，有损行会的形象和违背传统的规范，因而毫不留情地将他一脚踢出。其实，时装商业化、大众化是社会从贵族专制社会向平民民主社会过渡的一个必然趋势。而时装借贷只是皮尔·卡丹“时装成衣大众化”宗旨的表现形式之一。

现在世界各地的服装借贷商店数以万计，但是在当时的法国巴黎，这种尝试太过于超前了，所以得不到回报也是可想而知的。失败使他蒙受了名誉和经济的双重损失。然而，他却没有在命运面前屈服，他依旧沿着自己设计好的航线坚定不移地航行着。他就是自己的舵手。1961年，卡丹首次设计并批量生产流行服装。他设计的流行服装——色极鲜明，线条明朗，具有时代感、青春感、雕塑感。那些抛弃传统、新颖别致的大胆创新，给法国时装界注入了新的活力。这一次出色的设计获得了巨大的成功，一时，卡丹的名字又遍及了所有的报纸。人们对卡丹的设计风格给予了高度的评价。一家报纸在头版用《卡丹时代的到来》为题，概述了卡丹的设计风格及其历史价值。文章说：“自50年代以来，卡丹形成了色彩明快，线条简洁，具有强烈雕塑感的艺术风格，他把法国时装从刻意华贵和珠光宝气的沉重束缚中解脱出来，为迈向以后工业现代化的法国披上了轻捷的新装。”守旧的势力终将被埋在历史的故纸堆里，社会是现实的，它接受和推出那些顺应其发展潮流的人物，而卡丹正是站在潮头之人，自然也成为新闻界采访的重点对象。当一位年轻的女记者问及他的设计主张时，卡丹说：“我创作时，最重视颜色，因为色彩老远就可以看到。其次是式样，我喜欢纯净的线条。”法国18世纪的评论家和学者布封说过：“风格就是人。”据此，我们可以从卡丹重视色彩

和纯净线条的主张中，透视出其热爱生命的本质，因为色彩是自然界赋予万物的生命象征，纯净是自然界的原始基调，他们的组合表现了一个人对生命意义的真诚向往和追求。这种追求中，我们可以看到卡丹的生命活力和精神世界。

由于卡丹的成功和他给法国时装界注入的朝气与活力，1962年，法国服装业行会在所有会员要求下，屈驾把卡丹重新请回来，并请他出任行会的主席。因为在“卡丹时代到来”的法国，一个全国性的服装业行会仍然将逐步代表法国服装业发展趋势的卡丹排斥在外的行为，无疑是可笑的，甚至是无知的。这距卡丹被逐出行会只有短短的两三年。如今，卡丹仍然是该行会的主席。

1966年，卡丹的系列童装问世，并很快地遍及欧洲市场。他所设计的童装怪诞离奇，极富想象力。那一套套童装图案就像一个个儿童自己构想出的神话天地和五颜六色的梦境。这不仅打破了传统童装单调、平淡的陈旧形式，而且使法国童装如同高雅时装一样，走向了世界。

随着经验的积累，自信心的增强，卡丹又针对法国服装行业经营呆板的情况，首次在法国倡导那种转让设计和商标、利润提成7%到10%的经营方式。这一经营方式不仅推动了法国服装产量的增长，而且将法国服装设计艺术推向了一个高潮，以往那些苦于没有高水平设计的厂家可以购借他人的设计成果和名牌商标大量地生产市场走俏的服装。同时也刺激了那些设计人员进行大量的创造性设计的欲望，因为卡丹的经营方式不仅可以使他们的成果在本公司内得以承认，而且可以直接变为金钱和走向社会。现在卡丹已经签订了上千份这样的合同，在法国居于首位。他的

这些办法早已被人们广泛地采用，为法国时装业又一次注射了一针催化剂。

卡丹的许多时装设计都独具匠心，被推举为最创新、最美丽和最优雅的代表作。60 年代末，卡丹又推出了一套妇女秋季套装，以其款式新、料质软、做工精而成了年轻太太、时髦女郎的抢手货，并再一次轰动巴黎。由于他的成功和贡献，他先后三次获得了法国时装的最高荣誉大奖——金顶针奖。这一大奖对于一个时装艺术大师，就像奥斯卡电影金像奖对于一位电影演员一样，一个人一辈子能有一次机会获此殊荣，就是无比的幸运和光荣。然而，人类历史仿佛天生就是一部真、善、美与假、恶、丑交织在一起的历史，妒忌和成功也常常相伴而来。每当卡丹获得成功的时候，总有些人心里不痛快，继而对卡丹进行抨击，然后又偷偷地学做他的东西。卡丹在一次记者招待会上说：“我已被人骂惯了。我的每一次创新，都被人们抨击得体无完肤。但是，骂我的人，接着就做我所做的东西。”尽管卡丹的每一次创新都要遭受世俗偏见的非难，但是卡丹并没有被吓倒，他在逆境中学会了抗争，毫无畏惧地与命运进行着不屈的搏斗。他不仅使法国成衣风靡世界，而且使它成了法兰西文明的一个象征。

30 年来，卡丹始终是法国时装界“先锋”派的代表人物。他的叛逆精神终于使他在巴黎声名鹊起，他的杰作组成了一组法国时装的活性雕塑。1983 年，卡丹在花都巴黎举行了题为《活为雕塑》的表演，展示了他 30 年来设计的妇女时装。当漂亮非凡的模特儿穿着他历年设计的有代表性的服装依次出场，手上拿着标明年代的小牌子时，人们惊奇的发现，虽然时光已流逝了二三十年，但是这些令人感到十分亲

切的杰作，并没有使人感到陈旧和过时。相反，却依然充满着时代的气息和诱人的魅力。这固然有服装流行的轮回趋势的作用，但也可以看出卡丹在其服装设计的杰作中都融入了他的“赤子之心”。所谓“赤子之心”，是指像孩子一样天真无邪、纯净自然的思维方式和充满奇思怪想、不拘一格的突发灵感。无论是在哪个年代，儿童们的笑脸总是迷人的。而贯注了卡丹“赤子之心”的件件杰作也焕发着孩童笑脸般迷人的风采，魅力长久不衰。

1981 年，闻名于世的时装大师又做出了另一惊人之举，这使整个巴黎沸腾了。他以 150 万美元买下了巴黎协和广场旁边、皇家路上的马克西姆餐厅。当时的马克西姆餐厅已濒临破产，前景十分暗淡。有人甚至断言卡丹也会落个悲惨结局，但这并没有动摇他经营这家餐厅的决心。他请来专家将餐厅修饰一新，恢复了 19 世纪的风格，墙上画的是希腊神话中的美丽女神，体现田园牧歌式的优雅、安静、舒适的情调。线条流畅自然的精雕木饰，一派古香古色又不失现代韵味。而且聘请名师精心制做食品，培养招待人员，提高饭店的服务质量。这样一来，整个饭店焕然一新，很快便成为巴黎大名鼎鼎的餐厅。经过几年苦心经营，马克西姆餐厅的名气有如汉堡包那样风靡世界，其影响远远超出了巴黎，甚至法国，成为卡丹手中的又一张王牌。马克西姆这个名称成为巴黎餐饮业的金字招牌。

马克西姆餐厅的成功，来自于皮尔·卡丹的独特的经营。一般说来，这些享有极高声誉的牌号，是不愿面向普通顾客的，它们只是针对一些高级顾客。这种风格类似于服装界的时装设计。而皮尔·卡丹，在时装设计领域就率先提出了成衣大众化

的口号。现在，尽管许多人带着怀疑的眼光看着这位经营餐饮业的时装巨子，卡丹却一如既往地广大民众中寻求市场。他一反传统，首先把巴黎的马克西姆餐厅，从只对少数人开放的俱乐部式的高级餐室，改为大众化的、人人都乐意光顾的快餐店。他认为，如果餐厅只做少数人的生意的作风不改变的话，能够生存下去的机会就很少。但是如果反其道而行之，改变这种作风，走大众化的道路，业务就会有发展前途，就会使马克西姆的这张招牌继续金光闪闪。事实上，他在巴黎正是这样做的。正是这种精明而又独具一格的经营策略，使马克西姆集团近年在法国经济衰退、失业人数有增无减的情况下，避开了灾难。巴黎的马克西姆餐厅仍然生意兴隆。而其他一些默守成规，只对少数人开放的俱乐部式的餐室，每天只在晚餐时间中较为热闹，早餐与午餐的时刻生意清淡，门庭冷落。目前，东京、墨西哥城、新加坡、布鲁塞尔都开设了马克西姆餐厅，纽约、洛杉矶和芝加哥也跃跃欲试，甚至在北京崇文门外，卡丹也投资开设了马克西姆餐厅。

时装业和饮食业的成功，成为卡丹商业帝国的两大顶梁柱，卡丹终于实践了自己的诺言：“法兰西文明的两大牛耳（时装、烹饪），面向全世界。”当然，卡丹帝国无处不洋溢着卡丹智慧的光辉，但是光凭他一个人，是无论如何也不可能支撑这个庞大的事业的。善于挖掘人才成为他成功的又一秘诀。人才是企业的灵魂。一个企业不但要有优秀的人才，而且还要考虑到怎样运用这些人才。卡丹用人颇见眼光，他以用人之长为发现和利用人才的标准，只要他发现某人在某一方面有专长，他会毫不迟疑地用其所长，完全不在乎年龄及资历的限制；这和他一贯的反传统精

神是一致的。卡丹之所以被称为超人，能够统治他的“卡丹王国”，正是因为他敢于用人，善于用人，并及时地纠正自己的偏差，使他能在激烈的竞争中站稳脚跟。卡丹公司业务遍及世界近百个国家，为他工作的经理来自不同国家，具有不同的风格个性，能够真正做到“人尽其材，物尽其用”是非常不容易的。他并不是先知，不会永远不出差错。但当他发现用人不当时，总能及时采取措施作出调整，始终使他的公司像一架精密的机器一样正常地运转。北京崇文门外马克西姆餐厅开业的时候，卡丹从法国聘请了一名经理，但这位经理对中国的实际情况知之甚少，餐厅的营业起色不大。卡丹发现后，把他调离了北京。新经理上任后，果然面貌大为改观。可见用人之道是关系到卡丹帝国兴衰成败的重要一环。

跳出时装的光环

服装设计是一门精深的艺术，它溶绘画、美学等多门艺术于一身。卡丹只有小学文化程度，没有受过正规教育，他在服装行业里所取得的成功，完全是自己勤学苦练的结果。当有人问及他是如何从一个裁缝学徒工成为举世公认的服装巨子时，卡丹回答说：“我从头到尾学，从画图、剪裁、缝合、试样，直到销售。”如果说除了勤奋之外还有什么别的因素的话，那么就是他坚韧不拔、毫不气馁的奋斗意志以及不断创新、打破传统的开拓精神。卡丹在服装界创造出的成就确实令人钦佩，然而卡丹本人对此并不满足，他总是想用他的双手开创出更广阔的天地来。

爱丽舍宫坐落在巴黎著名的福博·圣·奥诺莱街上，它是法国的政治心脏——总统府的所在地，因而显得格外庄重和引

人注目。然而就在它的身边，一座闻名于世的“卡丹帝国”耸立于此。它并不是一座高耸入云的摩天大楼，而是由坐落在奥诺莱大街上十几家性质不同的商店构成的一组形散神聚的超级“帝国”。在众多的“卡丹世界”中，有一家特别出名的商店，叫“进化”。这家商店整整三层，全部陈列着卡丹设计的作品。大至柜子、桌子、沙发，小至台灯、钢笔、餐具，产品造型新颖，光彩夺目，独具匠心，好像是现代艺术品展览馆。所有这些物品的设计者只有一个，那就是皮尔·卡丹。这多少有些令人惊奇！首先人们惊诧于卡丹那如泉水般的设计灵感，其次人们要问：难道设计服装的皮尔·卡丹还设计其他生活用品吗？答案更加令人惊奇，那就是：何止生活用品，甚至连高级汽车、飞机的造型设计也有皮尔·卡丹的手笔（卡丹除了设计时装之外，还设计家具、装饰品、日常用品、汽车、飞机的外部造型。）在一次汽车展示会上，他为美国“凯迪拉克”牌豪华轿车设计了流线形车身，广受好评。他为美国大西洋飞机公司设计的小型私人飞机的造型和装饰，机身漆上鲜艳的黑、红、白三色条纹，象是一只彩色的蜻蜓，机舱内的布置也给人以明朗、简洁感。

卡丹的爱好是多方面的，经营上更是多头并进，似乎有用不完的精力，这与他消瘦的形体似乎并不协调。

早在 1968 年，卡丹在其服装设计走向高峰的时期，忽然转向家具设计，后来又大搞“卡丹天地”（文化娱乐场），乃至醉心于烹调事业。1970 年，卡丹在巴黎市中心协和广场与总统府之间的加勃里埃尔街创办了综合性文化中心“卡丹天地”。这座乳白色的别墅型建筑，面临香榭丽舍大街花园，上下三层，设有剧场、展览厅、

会议室等。它构成了巴黎市中心的一大景观。在那里经常演出戏剧，举办美术展览和卡丹自己设计的时装表演。卡丹对戏剧特别感兴趣。他说：“如果不是从事了服装业，我本来是会当演员的。”是的，假如卡丹没有走上服装设计之路，他很可能会去演戏。他不仅当过临时演员，也经营过剧院生意。卡丹没有把他的“天地”建成纯粹的娱乐场所，而是把它视为“智慧之地”。他常常在这里和文艺界的人士见面。1981 年北京歌舞团到巴黎演出时，卡丹特地邀请全体人员到他的“卡丹天地”参观作客，并就中西文艺的特色、交流和互补问题进行了有趣的探讨。在“卡丹天地”里，除了画院、影院之外，还有工艺品、古董拍卖行等，但卡丹建立“天地”也并不完全是一味赚钱。他邀请艺术家在他的“天地”演出，或邀请画家拿画来展览，都分文不收，相反有时还会大大破费。有时心血来潮时，卡丹自己上场自导自演，当然这只是“为艺术而艺术”罢了。对此，一些企业家不理解，认为他有点傻和好出风头，然而卡丹认为：“赚钱固然重要，赢得尊敬也同样重要。”

1975 年，卡丹在圣·奥诺雷大街开办了“线条美家具店”，3 年后又增设了“永新家具店”。由于他设计经营的家具样式新颖别致，多年来一直非常畅销，深受用户喜爱。

1981 年，这位闻名于世的时装大师以 150 万美元买下了巴黎协和广场旁边、皇家路上的玛克西姆餐厅。

卡丹之所以收购玛克西姆餐厅和“美心”的商标，还因为在法国餐饮业走入低潮之时，有美国等许多大的外国财团欲染指巴黎这座最富盛名的餐厅。为了不让法国的餐馆流入外商手中，卡丹挺身而出。

但这只是一种表象，其实在这层表象背后，还隐藏着一种比民族自尊心更为深层的文化动因。那就是卡丹力图把法国闻名于世的时装和烹饪在自己的事业中结合起来，作为体现法兰西文明的模式。他就像一个舞台上的演员，使自己的形象立在舞台正中，身着华丽的衣着吸引众人的目光。灯光柱要照射他的全身，他依靠他的台词、他的表情、他的形体动作将自己这个角色身上表现的精神昭示给台下的每一个观众。他认为这是他的义务。事实上，在当代世界，法国有4个名字在世界上最响亮。他们说：埃菲尔铁塔、夏尔·戴高乐、皮尔·卡丹及玛克西姆餐厅。而卡丹虽然主要是法国时装的象征符号，但是使玛克西姆餐厅继续归入法国专利和使它真正名扬天下的还是卡丹。因此，在这个意义上，卡丹经营的玛克西姆餐厅不只是一个餐馆而已，而是在向全世界展现法兰西灿烂的历史文化精神。这也正是当代世界舞台上最为活跃的表演者卡丹觉得自己应该向世界表达的意义。

卡丹有许多雅号，有些新闻媒介称他为“美与艺术的恋人”。卡丹非常喜欢这个雅号，因为它较为准确地概括了卡丹与美和艺术结下不解之缘的光辉历史。但是这只是对卡丹外在世界成就和生命轨迹的一种静态描述，而没有充分揭示卡丹的内在气质和丰富的内心世界的本质。因此，卡丹自己给自己取了一个雅号，叫“热爱世界的冒险家”。这个雅号虽然较之“美与艺术的恋人”的说法欠“雅”了一点，但是它确实道出了卡丹走向成功的真谛——他任何事都想做，他的成功确实在于他的一连串的冒险行为。艺术家是感性的，

他们感情丰富，敏感细腻，能敏锐地把握住心灵中的冲动，对于外界的刺激也多是直觉加以认知；而商人是理性的，他需要的是对客观现象的抛弃主观看法的描述。卡丹同时兼具这两种能力，确实是世界当代历史中不可多见的奇才。但平心而论，他的性格特征中主观的动力更大一些，他讨厌数字的纷扰，而更依据突发的灵感，对于设计是如此，对于开拓商业市场也有这样的倾向。所以在许多人的眼中，卡丹是个冒失鬼，他的许多言行举动都令他们不能理解。这不仅仅是卡丹超前的经营风格所致，也与他那突发奇想的思维方式不无关系。而他终于在一次次冒险中获得了胜利，在胜利中构建出了雄伟的“卡丹帝国”。

经过四五十年的风风雨雨，卡丹现在成了世界上唯一拥有自己银行的时装设计制做大师。他在全世界有二三十个时装店，近10个陈列馆；他的服装打进了185个国家，在七八十个国家为他的近200种商品获得了近三四千个许可证。此外，他有5000多家售货店已遍布于世界各个角落。在戛纳，他还拥有自己的私人码头。现在，全世界五大洲八九十个国家内，约有600多家工厂、企业，按照他的设计，制造“卡丹”牌和“美心”牌的各种服装、香水……。如果把“卡丹”牌的领带连结起来，可以环绕地球一周。目前，他同世界上许多国家的政府要人、政界名流、实业界大亨和艺术泰斗之间有着直接的联系。他的外联工作都可以凭个人展开，从不需要法国政府代为斡旋。卡丹现在应有尽有，衣、食、住、行均可不出“卡丹帝国”半步。

二十四、日本汽车巨子：丰田英二

个人简介

丰田英二，这位继承父兄基业，担任丰田汽车公司总经理、社长、会长长达40余年的日本汽车巨子，用自己曲折生动的一生，勾画了丰田公司兴衰荣辱的发展历史。

丰田英二生于1913年9月12日，他的家庭是名古屋城北侧一个殷实的工厂主家庭。父亲丰田平吉，在当时很有名的“丰田”三兄弟中排行老二，当时已独立开设织布工厂，雇有20多个工人。凭着他的精明才干和进取精神，这个家庭不断积累着财富，在当地已小有名气。

童年的丰田英二，就是一个爱好思考、喜欢摸索的孩子。闲时，他经常跑到父亲的织布厂中，观看那不停地穿梭的巨大的织布机。

1920年春，英二进入名古屋市立小学读书，4年后，又转到爱知女子师范附属小学。这时，渐已长大的英二开始将兴趣转向蒸汽引擎、发电机和电灯之类的东西上去了。他对给工厂提供动力和那座烧煤的蒸汽引擎十分有兴趣，总想去拨弄一番，而且通过观察大人操作，他早已知道了引擎的操作程序。这一切，都为他以后的事业打下了基础。

丰田英二的中学、大学时代，正是日本经济高速发展的时期，汽车开始在社会上广为使用。当时日本还没有国产汽车，都是欧美货。在欧美各国竞争销售之下，日本的汽车数量激增。

大学毕业后，为了帮助表兄丰田喜一

郎，英二毅然进入丰田公司，在丰田自动纺织机械公司供职。1967年，丰田的总经理中川突然逝世，当时已是副总经理的英二成为丰田的总经理。在记者招待会上，面对记者的刁难，英二响亮地说出一句名言：“我认为自己是胜任此职才被选上的！”

丰田英二就任总经理的第二年2月，丰田累计汽车制造量达300万辆。此后几年之间，丰田公司就生产出超过前几任总经理任职期内的汽车总数，并且从1980年起，每年平均生产300万辆汽车。

在丰田英二担任总经理的15年中，公司的生产经营蒸蒸日上，但是，也遇到了几次危机，特别是1973年的第一次石油危机的爆发，使汽车销售情况突然转劣。丰田英二审时度势，果断下令减产，这在当时的汽车公司中是第一家，通过这一举措，丰田保存了自己的实力。

1974年10月，丰田财团宣告成立。丰田经过数十年的发展，已成为了一个财力雄厚，集汽车经营、电气、纺织、精密仪表、商业为一体的综合性企业集团，夺得日本企业界头把交椅，成立财团势在必行。同时，英二也决定把成立财团作为对社会进行回报的重要一环。丰田财团除了赞助国内的研究计划外，还赞助海外的研究计划，同时，也同美国的一些一流公司与财团合作举办活动。

丰田英二十分注重年轻人的素质教育，他认为，丰田财团应致力于造就培养具有开拓精神的技术人才，以求日后能对国家及社会有所贡献。1981年4月，丰田工业

大学正式成立。

丰田集团一向有将新发明事业化的抱负，这一理想也是由丰田英二来实现的。1960 年，由集团内 9 个企业共同出资设立了丰田中央研究所，这有利于集中财力、物力和研究资源，其成果不但可与集团内的企业共享，并且也可让相关的企业受益。

经过 15 年的苦心经营，丰田集团的内部管理和外部发展都上了一个台阶，尤其是 1982 年丰田公司与销售公司的合并，使丰田集团如虎添翼，实力激增。也就在这时，丰田英二主动辞职，让位于新人。

丰田英二信奉永远向前的人生哲学，1983 年秋，他获得天皇颁发的一等瑞宝勋章，这为他的辉煌一生加了一个圆满的标志。

在挑战中求生存

1939 年春天，设在举母的新厂进入良性运转。丰田英二也将满 26 岁了，他听从父亲的规劝，相亲、恋爱、结婚，完成了人生一件大事。妻子名寿子，是神户铃木商店老板的女儿。不久，他们搬进了工厂附近的一所新住宅。

1941 年 12 月 7 日，日本突然袭击珍珠港，太平洋战争爆发。日本开始实行统制（管制）经济，物资逐步紧缩，铁的产量急剧下降，许多工厂无法制造物品。由于统制经济调节失灵，控制材料的单位无法调配足够的原材料以供丰田生产汽车，丰田只好废弃了好不容易建立起来的“恰好赶上”的生产方针。加之粮食配给制的影响，公司员工常常处于饥饿半饥饿的状态，工作效率也大受影响。从 1942 年起，丰田汽车工业公司的汽车产量便连连下降了。

在战争的阴影中，1942 年，丰田纺织同内海纺织、中央纺织、协和纺织及丰田

英二父亲平吉的丰田押切纺织合并为中央纺织。后来，中央纺织受政府扩大经济规模政策的干预，不得不放弃原来的纺织业，而与丰田汽车合并。丰田集团一方面将重心逐渐由纺织转移至汽车，一方面开始向飞机制造业发展。1942 年 3 月，东海飞机公司成立。丰田公司靠着生产喷气式飞机和一些形形色色的作战用车勉强支撑着。

不久，天灾人祸接踵而来，1944 年 2 月，东海地区发生大地震，名古屋附近的战斗机生产全面停工。1945 年 8 月，美军又对丰田汽车工厂实施了全面轰炸，将近 1/4 的设备遭到破坏。除了人才和技术，丰田公司的大多数资产丧失。

这期间，丰田英二在公司副社长赤井久义的推荐之下担任公司的执行董事，成为公司的主要决策者之一。英二努力工作，极力挽救公司的颓势。

1945 年 8 月 15 日，日本天皇对全国发表广播讲话，日本战败。不久，联合国军总司令部（GHO）接管日本，很快废除了统制经济，解散了各种专卖性的配销公司，丰田于是积极着手建立自己的销售网。当时丰田的汽车生产量和战争结束前差不多，但由于原材料匮乏，想买车的人又没有钱，公司的经营仍不见起色。

在丰田喜一郎的倡议下，丰田一方面进行开设陶瓷食器公司的计划，一方面开设洗衣店、水泥公司，并将原先的飞机制造厂改为汽车修理厂。经与占领军交涉，丰田在不能制造小汽车的情况下，改造卡车和巴士。1950 年，丰田公司还获得了一笔世界银行的贷款以求起死回生。尽管经过了这一系列努力，但物价暴涨，罢工迭起，丰田公司一时濒临破产。注册资金只有 2 亿多日元，而负债却已达 10 亿日元。

在此危难时刻，1950 年 6 月，丰田公

司被迫作出裁员与改组两大决定。丰田喜一郎洒泪辞职，并力荐原丰田纺织机械公司的副总经理石田退三接任社长职务。石田退三与另一位创始人神谷正太郎合作管理陷于困境中的企业。公司接受了日本中央银行近 2 亿日元的财政帮助，并在其建议下将汽车生产公司与销售公司一分为二，分别由石田退三和神谷正太郎亲自管理。

在裁员与改组完成之后，丰田英二升任公司常务董事，并被派往美国，前去完成两件大事，一是考察汽车企业今后的前途，二是和美国厂商洽谈技术合作事宜。在美国停留的 3 个月里，丰田英二到通用、福特等公司参观了他们的生产厂、流水线，还虚心学习了美国现代化的管理方式，深深感到日本汽车生产与管理的差距，也逐渐增加了搞好丰田的信心。在参观了底特律附近的福特工厂以后，丰田英二悄悄地对自己说：“底特律做的，没有丰田不知道的。”带着这种满意的收获，丰田英二一行返回了日本。

1950 年朝鲜战争的爆发。美国出于对朝鲜作战的需要，向丰田公司购买了上千辆的军用汽车，使丰田汽车发了一大笔财。后来，美国还以丰田的汽车供应菲律宾、泰国、印尼、“南越”等有美援的东南亚同盟国。朝鲜战争结束后，美军仍就近继续向丰田采购卡车，直到 1962 年为止。丰田在这一时期财源滚滚，一度停下来的研究开发工作也重新展开了。

石由退三趁这个机会邀请丰田喜一郎重新出山。事情刚谈妥，喜一郎本人在跃跃欲试之际，却突发脑溢血，不幸去世，享年仅 57 岁。不久，丰田公司的第一任社长，丰田佐吉的女婿丰田利三郎也过世了。这都是 1952 年的事。

丰田公司一连失去两位创业元勋，使

公司培养接班人的任务提上议事日程。石田退三等高级管理人员一边加强经营管理，一边物色优秀的人选加以培养。石田退三选中了丰田英二，并将自己的一套“犹太人生意经”和“合理化经营管理”的经验传给了他。销售能手神谷正太郎则看中了丰田喜一郎的长子丰田章一郎，经常带他去会见实业界与销售界名流。

丰田喜一郎最初开始尝试制造汽车的时候，便有心实践他父亲丰田佐吉的名言：“领导潮流之先”，梦想以最新的技术，制造不输给美国雪佛兰·福特的小轿车，供给全国使用。战争结束，这些梦想才有可能付诸实施。1947 年，丰田推出 SA 型小轿车；1951 年，推出 SF 型小轿车。

1955 年 1 月，丰田才算真正推出了一种可以称为小轿车的车型，定名为“皇冠”。为了纪念新车的推出，丰田公司特地在那年元旦举行了完成大典，在所有合作开发厂商与关系企业面前，丰田英二穿着小礼服，操纵了第一号车的方向盘。不久，皇冠豪华车型也试制完成，日本皇太子亲自试车，开车绕了工厂一周。两年后，天皇夫妇亲临丰田汽车工厂参观考察，使丰田与“皇冠”的名气在全日本不胫而走。

皇冠车在国内卖得不错，丰田公司便产生了“去美国卖卖看”的念头。1957 年 10 月，美国丰田公司设立。销售公司的神谷社长认为，目前欧洲大举进军美国，这种情形如果持续下去，美国势必会对外国车产生反感。如果美国开始限制汽车进口，丰田就永远无法进入美国市场了。“现在就先踏进一脚再说。”于是，丰田公司便不顾一切地推货上船。

如同许多人担心的那样，结果果然不太理想。原因是日本车的马力太小，根本无法驶上美国的高速公路，第一批汽车自

然无法销售出去。尽管如此，丰田公司并没有退缩回去，丰田的管理者开始尽心尽力地钻研“到底什么样子的汽车才适合美国市场”，并不断研制新的小轿车投放美国市场。进军美国的战役延续了数十年，直到七八十年代才有辉煌战果，这是后话。

当时“皇冠”车对美国的出口一直不顺利，但国内外市场上计程车的需求量很大，使得小汽车市场供不应求，石田退三当机立断，决定建造小汽车专用工厂。这一决策立刻得到丰田英二的赞同，他甚至设想应当建造“月产量一万辆的工厂”，话到嘴边，又怕别人笑他说大话，只说出“5000辆”。实际上“皇冠”在国内的评价再高，每月的销售量也只有2000辆。如果小汽车的需要量没有增加，新工厂开工不到三成，即可应付市场的需要，说5000辆是相当冒险的。

但丰田决策层是有魄力的。1958年7月，公司内部成立“新工厂建设委员会”，两位新秀丰田章一郎和丰田英二挑起重担，分别担任委员会的委员长和监督。章一郎到欧洲参观了刚完工的法国雷诺汽车公司的工厂以后，以它为样本，订立了新工厂建设的规划。新厂定名为“元町工厂”，分为车身、喷漆、装配三个部分，全部在1959年完工，设备是以月产5000辆为准而设置的，但是实际上却有了月产万辆的准备。结果，当年12月，丰田便达到了月产1万辆的目标——总公司的工厂月产5000辆，新工厂也月产5000辆。而这距离工厂建设完成仅仅不过数月的功夫。到80年代，丰田每个月可以生产皇冠1.3万辆，如加“马克II”这种新系列一起计算的话每月生产可达3万辆，原本只是与国内其他汽车厂商并驾齐驱的丰田，摇身一变为一马当先。

石田社长在1961年元町工厂的建设彻底完工以后，功成名就，离开了社长职位，而转任会长，社长的职位落在了中川不器男身上。石田社长任职后期，就提拔丰田英二担任副社长，掌管至关重要的技术部门，中川转任社长以后，不论技术性或行政性的公事，便全部落在英二的肩上。英二分身乏术，又拜托石田先生让大野修司也担任副社长，担当行政事务，他自己则全心全意管理技术工作。

日本的汽车普及化在东京奥林匹克运动会以后的40年左右突然加快了步伐。丰田不失时机地于1966年10月推出了可乐娜小轿车。为了开发这种先进的小轿车，丰田特别建立了上仰的引擎工厂与高冈的装配工厂，当是差不多同时推出的日产公司的速利车型，马力为1000CC，丰田则本着“站在竞争对手前一步是最有利的位置”这样的判断，使可乐娜达到了1100CC，结果受欢迎的程度超出意料之外。许多人认为可乐娜是乘着汽车普及化的波澜一举成功的，丰田英二则认为，是可乐娜引发了日本的汽车普及化热潮。

丰田推出可乐娜的当年，全年生产辆数仅1.2万辆，1967年则猛然高升到1.6万辆，1968至1972年更是每年均以10万辆为单位增产。经过多次车型的变化，1980年达到最盛期，可乐娜年度产量达85.6万辆，这种以“花之冠”（Corolla）命名的小轿车，至此成为世界级的名车。

1967年10月13日，中川不器男社长因突发心脏病去世，因为有一批高级干部分工负责，短期内公司业务没有受到任何影响。社长突然去世，由副社长升任社长，是顺理成章的事，所以当年10月30日，丰田英二便就任了社长。

从1936年大学毕业进入丰田公司，丰

田英二整整奋斗了 30 多年。在艰难创业的历程中，他同丰田的同仁们一次次在挑战中求生存，在磨难中长精神。如今蓦然回首，丰田已成为一家大公司，而丰田英二已站在它的顶端，年过半百的他，百感交集。

丰田英二走马上任，第一次开记者招待会时，有人问他：“你是因为出身丰田家，所以才被选为社长的吗？”英二当时的确吃了一惊，随即回答：“我认为是因为适当才被选任的。”“因为适当才被选任”这句话随即被人一再引用，成为名言。

丰田英二想到石田退三当年因高龄退休担任会长时，社长一职便是由中川副社长接任的，因而，由他接任中川，似乎没有任何别的原因。然而，第二天的报纸大标题居然写的是：“大权归还丰田世家”。丰田英二第一次为大众传媒的观念陈旧而深感痛心。

新社社长决意用自己的能力，进一步证明自己，并排除家族企业的不利影响。他继续重用大批非丰田家族的人才，建立起一支不具有血缘或裙带关系的科技人员队伍。同时，他又继续推行前辈的经验，建立和完善了一整套独具特色的“丰田管理方法”，使丰田公司走上了日益强大的道路。

就在丰田英二继任社长的第二年 2 月，丰田累积汽车制造数量已达 300 万辆。这以后不过数年，丰田汽车的年产量便超过了这个经过丰田利三郎、丰田喜一郎、石田退三、中川不器男四代社长建立的记录，平均每年生产 300 万辆。

在英二担任丰田社长的 15 年（1967—1982）中，丰田的事业基本上是一帆风顺、蒸蒸日上。但其间也经历了好多次的波折。

1960 年初，美国开始发起废气设限运

动，1970 年底，国会通过“穆斯基法案”。限制汽车排放污水以保持环境，半年后，日本政府设置环境厅，同年 9 月对“中央公害对策审议会”提出长期方略的咨询，并于 1972 年首先提出 1975 年度和 1976 年度废气排放限制。

虽然汽车废气不是造成空气污染的唯一因素，但是美国既然已通过了有关法律，日本只要继续对美国出口，就必须设法解决这个问题，何况要在国内继续发展，也不能不正视这一影响因素。

面对环境厅“为了国民的健康，金钱不是问题，健康是没有代价的”这一态度，丰田展开了艰难的净化污水的技术研究，由于生产的车种太多，有些车型可以达到规定数值，并且不影响汽车的性能，但同样的技术不一定能用在其他车型上，因此，丰田比其他厂家面临更艰巨的挑战，经过交涉，环境厅同意将原定 1976 年实施排污限制的期限延长了两年。经不断研究，丰田选用白金做触媒，终于达到目的。在最后期限到来之前，丰田的所有车种都通过了国家的鉴定。

在废气规定前后的 1973 年 10 月，另一场打击：石油危机降临。这时工厂进料越来越困难，1974 年年关一过，丰田便陷入了严重困境。加之年底到年初的两次物价上涨、销售势头象急刹车一样突然阻滞，丰田英二不得不下令减产。当其他公司还正在下令大量增产时，丰田是第一个洞烛机先，毅然减产的。

平稳度过了石油危机，丰田公司汽车生产再度增产，其中以可乐娜汽车形势最好。

丰田英二自担任社长起便担任日本汽车工业会（简称自工会）的副会长，不久又升任会长，这一时期，由于连续发生了

废气问题、石油危机等等，丰田英二疲于奔命，无法象以往那样全神贯注、专心致志于公司的工作，而自工会会长一职使他忙上加忙。一会儿是废气限制问题，一会儿是日英会谈，常常需要他出面。在担任产业构造市议会委员时，恰好遇上废气污染与世界重组的问题，动不动便来一张开会通知，根本不替委员们宝贵的时间着想。丰田英二纵有三头六臂，也难以兼顾。坚持到 1980 年，他终于将自工会会长一职交给了另一位企业家。

丰田公司自创业开始就以合理化为目标搞生产。它在 1937 年就设置了监察改良部，1948 年又设置了“经营合理化委员会”，把杜绝浪费、节约成本和改进质量作为“合理化”的根本目标。“每天只做必要的数量”这一生产方式，在丰田英二时代仍继续坚持着。丰田英二还采用了一些新的方式，使质量保证和成本管理两方面都取得了显著成效。

所谓“质量保证”，就是对全部产品来说，各工序（车间）都要对本工序的产品负责，对下一道工序“不送次品”。这样做，就能对下一道工序进行“质量保证”，直至依次传递到装配完成线，最后就能做到对用户的“质量保证”。这样，也就确保了丰田产品的质量。

为了给有效的工作创造必要的条件，靠技术研究和开发起家的丰田英二又从机械设备方面开动脑筋想办法。伯父丰田佐吉发明的自动织布机有一个功能，只要发现织布的经纬线有一根不足或断线的时候，机器就会立即停止。那是因为机器上安装了一个和人具有同样判断力的装置，例如有一种“消除差错装置”，当作业有失误时，加工件便不接触机器的刀具，机器就不开始作业；如果有时忘了作业，下一

道工序也不开始工作。

丰田英二还把自动停车的想法引到了以人为主的装配线的作业方面。在装配线上，如果作业人员在自己工作时间内没有完成作业，可以直到完成时才停止流水线。当流水线停止的时候，管理者、监督者应立即着手解决其存在的问题，并准备进行改进。通过这样反复进行，就能做到毫无浪费地生产优质产品。

在成本管理方面，丰田公司成立了质量管理小组，还在全公司的不同工厂、不同部科设置了“成本会议”。例如，取出某一零部件，把它放在桌子上，由干部、员工研究其机能、质量等，并提出改进的意见，公司还广泛开展了“合理化”建议活动，公司积极推动职工提出合理化建议，经过公司的认真研究后，对其中能提高经济效益的积极采用，并支付 500 日元到 10 万日元不等的报酬。建议的内容可以大到每辆汽车的设计、组装的改革，小到合理利用短铅笔头和废信封。某位职工提出了一项改进汽车座垫下的弹簧的建议，使公司节约了 240 万日元的月开支，并且每天平均减少两个人工。为此，他不仅被公司奖励 10 万日元，而且获得了在日本和美国的专利。

建议制度在丰田公司深得人心，它使产品质量日益提高，减少了返销率和经济赔偿费，销售额迅速增加。仅 1977 年，丰田公司全体职工就提出了 46 万多条合理化建议方案，其中有 38 万多条被采纳，为公司节省开支达 260 多亿日元。

1977 年 11 月 3 日，是丰田汽车公司的 40 周年纪念日。丰田英二在回顾 1936 年进公司从事监察改良部的工作以来所走过的道路时，感慨地说：“啊，我这 40 年，是追求合理的 40 年。”

丰田英二并不是一个全才，但他却具备成为一名优秀企业家的首要素质：用人。早在芝浦研究所的时候，他的身边便聚拢着一帮才华出众的技术人员，这些人在丰田的发展中立下了汗马功劳，也为丰田英二一步步走向成功作出了努力。在就任社长以后，丰田英二加倍重视培养人才、使用人才，尤其对年长的人才。石田退三退任会长后，英二常常到他那里去汇报公司的进展，切磋有关问题。石田逝世后，他又把另一位丰田元老——冈本藤次郎奉为座上客。从这位父亲的挚友那里，他不时能得到许多有益的教诲。

丰田汽车销售公司的老社长神谷正太郎，也被丰田英二视为“丰田的大恩人”而受到特别的尊敬。在战后丰田的重建时期，丰田公司急需优秀的汽车行销专家，由此通过冈本牵线，在通用汽车公司的神谷终于被拉了回来。神谷在通用并未任职于行销部，而是宣传部，但为了进丰田搞行销，他不顾薪水比在通用降低了 $1/5$ ，还是满怀抱负地进了丰田。后来，神谷果然大展销售天才，并为丰田培养了丰田英二之后的社长——丰田章一郎。冈本和神谷两位老人，成了丰田英二时代丰田公司的精神支柱，英二依靠着他们的支持，把前人开创的事业又向前推进了一大步。

丰田英二还有一个特长，便是善于决断。在他数十年的商海生涯中，丰田喜一郎、石田退三等前辈的决断力给他留下了深刻的印象。喜一郎在丰田建设新工厂时不厌其烦地花很多时间精力，以沟通观念和別人取得协调，从而使更新生产方法的决策得以实施；石田退三在就任社长后不久，就敢于拍板建设元町工厂，也是决断成功的范例。

在丰田英二看来，真正作决断的经营

者好比在阵前摇旗的旗手，如果大伙儿不随旗子行动，一切都属枉然。反之，摇旗的旗手如果懂得一种摇旗法，可以激励大家跟随他前进，那么不论决断的内容如何，只要能服众，能引导人前进，就可以说是好的决断者。因此，丰田英二从来不作盲目的决断，而是注意了解市场行情，搞好内部意见的沟通协调，力争使决策能言之有据，并受到属下的支持。

企业经营中存在着许多不确定因素，在决策中，一位企业家常会面临虽则势在必行，但应在什么时机、采用什么形式的问题，走左边的路好，走右边的路也行，但最终的选择只能是一个。所以，丰田英二认为，决策中固然会碰到要掷骰子下决断的情形，但最后下决断的还是在于人。当代社会电脑科技发达，资料丰富，应当在掌握多方面信息的基础上，由自己来决定是走左边还是走右边。

丰田英二的决断力在丰田汽车合并事件中得到了体现。

1950年丰田面临破产危机时，在中央银行干涉下，将制造与销售强分为二，在当时有很大的意义。但从现实的观点来看，尽管是快要倒闭的公司，销售与制造每天的业务分开还是很麻烦的，分离还带来了许多后遗症，如营运不畅，效率受到制约，以及各自为战，等等。因此，丰田英二在就任社长之后，立即就开始考虑合并的事。当时一度由生产公司负责海外经营，而销售公司仅仅负责国内的销售，在国内外市场都引起了一定的混乱。两者合并是最自然不过的事了。

然而，由于丰田英二初掌帅印，立足未稳，而负责销售公司的神谷社长又对合并的建议未置可否。实际上神谷并不是反对合并，而是对合并缺乏心理准备，而且

一直在考虑合并的时机。鉴于此，英二便未再提合并之事，而是耐心等待合并的最好机会。

不过，神谷健康状况不佳，逐渐退居会长之位，并于 1980 年去世，也许是他未能得及交待，合并的事无法再与其商议，而丰田章一郎接任销售公司社长之后，对合并表示出极大兴趣，并且两个公司的高层管理人员都有明显的合并愿望，合并的条件成熟了，一切按计划进行。合并初期先搞人员交流，并安定人心；第二年是中级职员互调；到 1984 年 9 月高级干部至专务阶级职务互换。经过 3 年的调整，日本汽车工业史上一次大规模的合并案终于平稳地完成了。丰田英二的领导才能再次受到肯定。

追求卓越的丰田生产方式是一种超越常规的思维方式，一种独特的企业管理方式。在石油危机后日本经济增长率为零的情况下，仍能使丰田公司的盈利在汽车行业一路领先。这种企业管理方式就是以“三及时”和“自动化”为支柱的丰田生产方式。它是在丰田英二的直接指导下，由大野耐一创立的。

关于支撑丰田生产方式的基本思想的两大支柱“三及时”和“自动化”内容和特点，我们后面还要详细谈。这里首先要指出的是，“自动化”是从丰田佐吉的思想和实践中汲取过来的。佐吉发明的丰田式自动织布机，不仅速度快，还可以在一根经线断线或者纬线用完的时候，自动停机。丰田式织布机这种杜绝浪费、多快好省的特征，其实就是后来丰田生产方式中“自动化”所追求的目标。

如果说，“自动化”是从佐吉的思想和实践中汲取来的，那么“三及时”思想则得益于丰田公司另一位杰出人物丰田喜

一郎的思想。

有一天，丰田喜一郎语重心长地对丰田英二说：“在制造汽车这类综合性工业中，汽车的组装作业最好是各种零件非常及时地集中到生产线旁边来。”这可以说是后来支撑丰田生产方式基本思想两大支柱之一的“三及时”（即能够在所需的时刻得到所需数量的所需工件）思想的最早表述，它使很多丰田人受到了极大的启发。丰田生产方式的创立者曾任丰田汽车工业公司副经理的大野耐一在其所著《丰田生产方式》一书中，满怀深情地这样写道：“我也是被这句话吸引着的一个。不，对于我不妨说，从当初到现在一直是吸引着我，不放手的。当时，‘三及时’这句话很新鲜，受吸引的是其内容。单单想一下必要的零件，必要的数量，在必要的时刻同时到达生产线所有工序旁边的情景，就足以使我们既痛快又兴奋的了。虽似幻想，却不能断定是不可能的；好似能办到，实际上又不易办到；看起来难，却不是绝对办不到的；不论怎么想，都是令人兴奋的。我对汽车完全是个门外汉。当时，当我听到超凡出众的喜一郎先生的这句话时深受感动，从中得到了启发。”“从此以后，我不断思考这些设想的实质所在。”

抱着一种志在必得、一定要干一番事业的雄心，大野开始了把“及时”和“自动化”相结合的工作方法（其具体含义、内容下一节将涉及到）在丰田汽车工业推广的艰苦工作。以后，他回忆起当时的情景时这样写道：“靠模仿美国或许可以维持下去，但是如果日本人自己没有一点创新，那么日本的汽车工业早晚会被淘汰。如果丰田做得好，因日本人善于模仿，大家都来模仿丰田，这样日本的汽车工业还能生存下去，所以丰田是以实验性质实施丰田

生产方式的；如果做得不好，我就剖腹自杀——我是抱着这种想法开始起步的。”

大野的实验首先从提倡多台机器一起操作，即一个人拥有多台机器开始。机器在进行零件加工时，操作人员的责任是看管机器，手是空着的，如果趁着手空的时候操作其他机器，就可以提高生产效率。过去在丰田纺织，在生产过程中即使发生故障，机器也会自动停下来，所以一个工人可以同时操作 10 台机器。工厂安装了自动传送装置和自动停止装置，以使工人能离开机器，从而可以同时操作多台机器。同时，为实现均衡加工，还把研磨切削工具也都集中到了一块。

但是，打破操作人员的常规和习惯，却比预料和想象的要难得多。起初，工人们普遍认为，即使光看机器加工零件，也是在工作。所以，足足花了一年的时间，才做到一人看管两台机器。另外，当时工人们普遍认为如果自己不会磨刀具，就不是一个出色的工人，所以纷纷抗拒切削工具集中研磨的方式。直到 1949 年 12 月，仅在机械工厂推广了一部分。到 1951 年 11 月，才得以广泛实行。1949 年，驱动工厂和机械工厂合并。借此机会，大野推广了一人操作多台机器的方式。这对以后的朝鲜战争特需生产时期不增加人员而提高生产效率起了很大的作用。1951 年，为了实现生产技术的现代化，又在机器上安装了由电脑控制的自动停止装置，当机器切削到预定位置时，就会自动停下来，这使操作多台机器变得更加容易。

生产力水平提高之后，新的问题又出现了。由于机器的性能各不相同，有的加工流程进展很快，而有的则出现等待加工的零部件堆积的问题。大野后通过钻研又解决了一个人不仅可以负责相同的几台机

器，而且还可以负责几项作业流程，实现了一个人操作多项作业流程的目标。这样，在机械工厂实施计划性的流水作业就顺利多了。

大野的这套方法，别出心裁，以前从未有人实行过，是不合“常规”的，需冒很大的风险。当时之所以能在条件还十分困难的情况下实行，还得益于身为技术领域里最高负责人丰田英二的理解和支持。大野回忆道：“如果不改变过去的思路，日本的汽车业就没有希望了。与其让它垮下去，还不如大胆尝试一下自己的做法；行不通的话，那也没有关系——我是这样想的。不过，我想，如果先和负责技术的常务董事丰田英二商量一下，心情也可以轻松一些，因此去征求他的意见。可是他连‘这样做没问题吗？’‘这样真的没错？’之类的话也没说，任凭我全权处理。虽然年龄上我比他大一岁，但他的确是个气度大的人……度量不大的人很难做到完全授权，我自己就是一个爱对部下发牢骚的人。我想，丰田英二先生心里大概也会担心吧，但他却对此只字不提，全权托付给我们，实在是件了不起的事。”

由于有丰田英二的充分信任，大野耐一想在工厂里实行点什么，不用一一向丰田英二汇报。英二对大野耐一的做法也从干涉。工会方面曾对大野耐一的举措向公司提出过强烈抗议：“若按大野的办法去办，公司将会倒闭”、“停止大野的做法”等。即使在那种情况下，丰田英二没有怀疑过大野耐一。

其实，丰田英二并不是完全撒手不管。他经常巡视工厂，一般不发问，但却仔细查看作业现场。因此，工厂里一旦发生什么事，他马上就会知道。大野这样说道：“这是后来的事了，丰田先生被国会召见，

有议员指责他说，丰田的‘传票卡’方式是欺侮承包商。他连实际情况到底怎么样也没问一声，就到国会答辩去了。我们没向他作过汇报，担心他不知如何回答，但他竟准确无误地回答议员们的问题，因为我们所做的事情，他都看在眼里。

丰田先生虽然不说什么，但正因为他的存在，丰田的生产方式才会形成。如果在其他公司，绝对不会允许我们这么做的，因为那尽是些不合常规的事，风险太大，没有人会采纳。”

什么是丰田生产方式呢？概括地说，丰田生产方式就是基于“非常准时”的思想，追求生产合理化，利用“传票卡”的情报传送工具所推行的一套生产管理方式。用它的创始人 大野耐一 的话来说：“丰田生产方式首先是以丰田式生产方式来完成合理化的基础，通过采用‘传票卡’达到‘三及时’，彻底杜绝浪费。”

“彻底杜绝浪费”是丰田生产方式的基本思想，而贯穿其中的两大支柱是：一、三及时；二、自动化。

所谓“非常准时”，就是“把必要的东西，在必要的时候，能准备好必要的数量”的一种状态。为了实现“三及时”的目标，丰田公司最大限度地削减过剩设备和中间库存，极力节省劳动力，设法降低成本。

在汽车生产过程中，如果能做到“三及时”，也就是说在通过流水作业组装汽车的过程中，把所需要的零件在需要的时刻能不多不少正好送到生产线旁边，那么，就可使生产过程中物质的“库存”和财务方面的负担接近于零。从生产管理的角度来说，这是最理想的情况。

那么，怎样才能做到“三及时”呢？常规的生产顺序是“前一道工序向后一道

工序供应工件”。在汽车生产线上，材料经过加工成为零件，然后再将零件组成一个部件，再向最后的组装组移动。在这种前一道工序向后一道工序的移动过程中，汽车就被组装成了。由于汽车这类产品是由数以千计的零件组成的，如将所有工序加在一起，则是一个庞大的数字。要做到所有这些工序的生产计划都能有条不紊地达到“三及时”的状况，是一件相当不容易的事情。造成生产计划出现变化的因素是很多的，其中有估计上的错误、业务管理上的差错、出次品和返工以及设备故障、出勤变化，等等。如果上述一些因素导致前一道工序发生问题，那么，必然会引起后一道工序出现停工待料的连锁反应。这时，不管你是否愿意，势必造成生产线的停工或改变生产计划。如果对这种状况置之不理，各道工序仍按照生产计划进行，必然会造成生产线上各道工序之间的脱节。其结果一方面会发生某些零件短缺，而另一方面仓库中却堆放着用不上或不急需的零件。这样一来，生产效率就会降低，最终导致企业效益下降。

更为糟糕的是，在生产现场的各条生产线上，区别不出生产情况是处于正常状态还是处于异常状态。常常出现有对异常状态处理不及时，或某一生产线因人手太多生产过量而无法及时改进的局面。

正因为有在常规生产工序的基础上建立的常规生产管理方式存在上述弊病，所以，大野耐一指出：“要想满足‘三及时’——将需要的零件，在需要的时刻，按需要的数量供给每一道工序——的条件，如果仍然采用过去那套管理方法，即把生产计划下达到每一道工序，由前一道工序把零件送到后一道工序的老办法是搞不好的。”

因此，要解决这一问题需要另辟蹊径，需要一种超越常规的思维方式。大野耐一称他喜欢倒过来思考问题，对如何满足“三及时”所需条件问题，他是这样思考的：“过去的老办法是前一道工序不管后一道工序的生产情况如何，源源不断地把大量加工完毕的工件传送过去，造成下一道工序堆成山了。这样，后一道工序势必忙于安排存放的地点，用时还得花费很多时间去找，而不能进行主要的生产了。我看出了杜绝这种浪费，不控制前一道工序向下一道工序盲目传送工件不行。由于有了这种强烈的变革需要，才想出了和以前完全相反的办法”，“现在，我倒过来考察生产流程。我想，‘后一道工序在需要的时刻去前一道工序领出正好需要的那一部分工件’是不是可以呢？这样，‘前一道工序只生产被领取的那部分工件就可以了。’只要明确表示：‘某种东西需要多少’，就可以作为衔接许多道工序的手段。

垣，我就设想是否可以通过一种在道工序之间轮流传递的‘传票卡’来控制生产量即需要量呢？通过种种实验最后采用这样的方法：以生产工序的最后一条‘组装线’为起点，只将生产计划交给组装线；组装线上运送零件的方法，也从过去那种前一道工序向后一道工序传送方式改为‘由后一道工序向前一道工序领取工件，要求三及时——要什么及时给什么，需要及时送到，要多少及时给多少，前一道工序只生产后一道工序所领取的那部分工件。’”

根据这样一种思路，生产计划就不是下达给最前面的组装线，而是下达最后的组装线，指示它什么时间生产多少什么类型的车，然后，从最后一道组装线开始依次向前一道工序领取所需要的各种原材料、

零配件，用这种倒过来的运送方法一步步逆着生产工序向上推进，最终上溯到原材料供应部门，并给以连锁性的同步衔接，这样一来就满足了“三及时”所需要的条件，使得管理工作量得以减少到最低程度。

这种由前一道工序根据后一道工序的“订货”进行“定货生产”，并由后一道工序向前一道工序领取东西的方式，做法于1948年起开始正式启用。

丰田生产方式的另一个支柱“自动化”，不是单纯的机器“自动化”，而是包括人的因素在内的“自动化”。它特别强调人对自动化机器的调节，认为只有赋予机器以人的智能，才能充分发挥机器在生产中的作用。大野耐一这样解释道：“很多机器只要按一下电钮就会转动。近来，机器的性能很高，或者已经高速化了，稍微发生一点异常事故就要出问题。譬如，有什么其他东西混进机器里或者被废屑卡住了，设备和模具就要损坏；丝锥一旦折断或损坏，就开始出现无螺纹残品，转眼之间堆起几十件或几百件。这种自动化机器，即不能防止产生大批残品，也不具备自动检验机器故障的功能。

因此，丰田公司的这种“包括人的因素的自动机器”的主要含义，是“带自动停车装置的机器”。在丰田公司的任何一个工厂，几乎所有的机器设备都装有这种自动停车装置。例如，“定位停车方式”、“全面运转系统”、“质量保险装置”之类的安全装置。这种赋予机器以人的智能的做法大大改变了管理一词的含义。当机器正常运转时用不到人，人只是在机器遇到异常情况而停车时过去排除故障就行了。因此，一个人可以管理几台机器并减少工时，从而大大提高了生产效率。

大野耐一说，这种做法的好处极大，

不论某一工厂的某一条生产线或某一台机器，一看就能知道情况是正常还是异常，并对异常情况采取改进措施以防再度发生。相反，如果人总不离开机器，每当发生异常情况时就取代机器进行操作，那么，有些毛病恐怕就不会被及时改进。因此，大野耐一对这个赋予机器以人的智能的“自动化”非常推崇，得意地说：“我把它看作是支撑丰田生产方式的另一支柱。”

在生产过程中，“三及时”和“自动化”两大支柱的关系如何呢？大野耐一打了一个非常形象的比喻。他指出，如果说“自动化”是棒球比赛中的集体配合协作精神的话，那么“自动化”就是每一个棒球选手的个人技术水平。棒球比赛中一个队要获得胜利，关键在于个人技术和协作配合精神的有机协调，而要做到这一点，教练的作用是巨大的。同理，一个企业要生产出质优价廉有竞争力的产品，也需要英明的领导者把各位员工的个人技术与整个生产线，乃至企业的集体协作结合起来。

他这样写道：“棒球场上的每个棒球对手，相当于生产线上的各道工序。他们非常及时，不失时机地控制住球，靠相互之间的密切配合触及跑垒手。全部工序也是一样，要做到及时密切的配合，才能有条不紊地做到出色的集体协作。”

所谓生产现场的管理、监督人员，如以棒球队为例，他们就是教练，也就是击球、守卫和跑垒的指挥者。一个强有力的棒球队，总是掌握着能够应付任何局面的协作技巧，也可以说是全局打法。一个能掌握‘三及时’的生产现场，相当于一组配合较好的棒球队。

另一方面，自动化起着杜绝生产现场过量生产造成的严重浪费，防止生产不合格产品的作用。为此，平时就要掌握适于

每个选手能力的‘标准作业’。在出现不符合这种标准的异常情况，也就是说，在选手不能发挥自己的能力时，就要通过特别训练，恢复那个选手原有的技术水平。这是教练的重要职责。

这样，通过‘自动化’就能彻底实行‘目视管理’，发现生产现场的弱点，在球队来说就是每个选手的弱点。于是，就要立即研究出提高选手水平的措施。”

生产实践表明，能够很好地协调“三及时”和“自动化”之间的关系，是丰田公司在激烈的市场竞争中立于不败之地的法宝之一。大野耐一这样总结道：“在美国棒球锦标赛、日本棒球锦标赛中获胜的球队，都是集体协作好、个人技术也好的球队。很好地发挥二者相结合的效果，就构成了这个球队的实力的源泉。同时，‘三及时’和‘自动化’并存的生产现场，比其他任何地方的组织都更加坚强有力。”

“传票卡”是丰田生产方式的一种情报传送工具。“传票卡”这一构想最初是从哪里来的呢？据大野耐一说，这一构想是从美国的无人售货商店得到启示的。无人售货商店的一个最大优点就是方便顾客，使得顾客能够在需要的时候，买到所需要数量的物品。为了做到这一点，无人售货商店商品必须具备一个先决条件，即应该事先把一切东西都准备齐全，以便顾客能够随时买到想要买的东西。

1956年，大野耐一会去美国通用和福特汽车公司参观。当时，美国的无人售货商店已经相当普及，给他留下了极其深刻的印象。他发现这种“无人售货商店方式”，比起日本实行的那个定期上门卖药的“富山郎中”，走门串户的推销员在街上“叫卖”的经营方式更为合理。因为这种方式对卖方来说，不必花时间把那些不知

道什么时候才能卖出去的东西搬来搬去；对买方来说，也可以不必担心买过了头。

善于联想的大野耐一马上把它同“三及时”联系在一起。他写道：“从无人售货商店所得到的启示是，是不是可以把无人售货商店看作生产流水线上的前道工序，顾客是后道工序。顾客这后道工序在需要的时候到相当于无人售货商店的前道工序去领取所需数量的必要的零件。我考虑这样做下去就有可能接近我们的大目标‘三及时’。于是，从1953年开始在丰田汽车工业公司总厂的机构车间做了试点。

我于1956年访问了美国。当我亲眼看到很早以前就关心的无人售货商店时，觉得正中自己的心意。”

“传票卡”是由后道工序向前道工序传送信息时用的装在一个长方形塑料袋中的纸卡。这种纸卡大致分为“领货指令”或“搬运指令”和“生产指令”两类。它在丰田汽车工业公司内部以及丰田汽车工业公司和协作企业之间运行，起到传递情报和指令的作用。这种纸卡最早用于1953年，大野耐一写道：“起初是作为实际运用的工具，把用来标明部件型号及其他加工注意事项的纸卡称为‘卡片’的。从此便叫作‘传票卡方式’了。我立刻想到，很好地利用它就可以达到工厂内部的动作一元化而自成体系。对于生产的数量、时间、方法、步骤，以及运送的数量、时间、运往地点、堆放场所、运送工具、容器等等，凭一张纸卡不是就可以一目了然了吗？于是，我就有了应用这种指令传递工具的想法。”在传票卡上写有品名、数量、交货日期等注意事项。它放在生产现场谁都能看得见的地方。凭着传票卡工人就可以把生产工序顺次的往前追溯，

直到原材料的准备部门，都被带动着同步运行起来，满足了“非常及时”的需要。前道工序根据传票卡领取规定的订货数量，它不会生产超出定货数量的东西，这样就杜绝了过量生产而造成的浪费。由于在必要的时间内得到了必需数量的物品，所以，供储备用的中间仓库就不显得多余了。

这个传票卡最初是在同步运行比较容易的丰田汽车工业公司的机械加工部门中采用的。接着，1950年又把机械加工线和装配线联系起来，实行了同步运行。后来，为了保持总的生产进度的一致，于1953年在总装配工序也开始了均衡化生产（把每日的生产量平均化）。进而又把总装配工厂和车体工厂联系起来，扩大了适用范围。从这以后，“传票卡”制度日趋完善，1961年增加了传票卡的种类，开始使用各种颜色的传票卡。到1962年，丰田公司所属工厂都采用了这种独具特色的传票卡。丰田公司终于用这个“订货生产方式”，把机械、锻造、热处理、铸件、车体、总装配等各个工厂都连接了起来。在生产过程中，“传票卡”对于缩减工时、减少库存、消灭次品、防止事故起了巨大的作用。它作为生产线上的自主神经，使作业线上的人员根据“传票卡”的指示有条不紊地进行工作，不仅满足了“三及时”的需要，而且也明确了管理、监督人员和领导者的职责。

为了便于人们进一步了解“传票卡”的作用和使用规则，大野耐一专门就“传票卡”的作用和使用规程作了如下概括：

（1）作用

①“领取指令”或“运送指令”

②“生产指令”

③防止“生产过量”和“过量运送”

④作为“实物单”是证明需要作业的证件

⑤一种“防止出废品”的系统，让次品工序感到痛心。

⑥是“暴露问题”的工具、“库存管理”的工具

(2) 使用规程

①后一道工序按照“传票卡”到前一道工序去领货。

②前一道工序根据“传票卡”的种类和数量生产。

③没有“传票卡”时，不运送，不制造。

④“传票卡”必须挂在实物上。

⑤必须 100% 的正品。

⑥“传票卡”的数量降低到越少越好。

丰田生产方式的目标是降低成本。

丰田英二等丰田公司的领导者在长期的经营活动中意识到：在企业内部，作业条件、运输的合理化、新产品的追加，旧产品的淘汰等，需要研究的问题很多。但是总的目标则是如何降低成本，以达到增加每辆车的盈利这个最终目的。为此，公司实行了以降低生产成本为宗旨的成本管理。

降低成本的主要手段就是杜绝浪费。要减少浪费，就必须弄清楚哪些现象是浪费。丰田公司对浪费作了严格的区分，将浪费现象分为以下 7 种：

- (1) 生产过量的浪费；
- (2) 窝工造成的浪费；
- (3) 搬运上的浪费；
- (4) 加工本身的浪费；
- (5) 库存的浪费；
- (6) 操作上的浪费；
- (7) 制成次品的浪费；

生产过剩的浪费是所有企业中最常见的浪费，同时也是最不易引人注意、最具有隐蔽性的一种浪费形式。一般来说，无论在任何作业现场，最常出现的是工作超进度，本来是窝工，可是由于做了下一步的工作，窝工现象就被掩盖了，这种现象如果不断出现，就会造成了制品的积压，于是就产生挪动或整齐堆放在制品的“工作”。丰田公司把这种现象称为生产过量的浪费，并认为它是上述几种浪费现象中最不应该有的。

杜绝浪费的独特措施之一是重视老设备。大野耐一先生在他所著的《丰田生产方式》一书中写道：“生产设备价值果真是逐年下降吗？拿人来说，年岁越大越成熟，反而提高了价值。设备和人不一样，一般说来，陈旧的设备常常被淘汰。我提倡象对待人一样，对待年头已久的设备，加倍予以重视。”

在企业的管理中，常有折旧费、剩余价格、帐面价格等术语，很少有人注意到，这些术语与设备的实用价值没有任何关系。常常有人说：“这些设备已经折旧完了，成本已经收回，什么时候淘汰都不算损失。”或者说：“这些设备的帐面价格已经是零了，再投进改造费用不合算，不如换新的好。”等等。大野先生认为，这些看法是没有头脑的，是错误的。

即使是几十年以前购置的老设备，如果保养得好，现在还能保证 100% 的开工率，在生产上起一定的作用，就不能说它的价值有丝毫下降。相反地，即使是一年前购买的新设备，如果维护不好，只剩下 50% 的开工率，就应该说它的价值已降了一半。

机器设备的价值不是取决于它的使用年限或型号的新旧，而是取决于它保持着

多大的开动能力。

某小企业的经营者参观丰田汽车工业总公司工厂之后说，他原来认为丰田是个大企业，对他们那个小工厂不会有什么参考意义。但是，仔细观察生产现场后发现，他们的工厂早已淘汰的工作母机，在丰田公司工厂里仍然继续有效地使用着。而且，当他看到每一台机器都经过仔细地改造以后，更是惊讶和感动。

对待老设备更新的问题，从经济上有各式各样的分析方法。比如成本比较法、投资利润法等。不过，它们都只能在若干前提下才能够成立。

大野耐一先生在谈及老设备时说：

“有些人对待未经很好保养而陷入报废状态的设备，却用上述方法得出更换设备有利的结论，不能不说是胡言乱语。”

“那么老设备更新的判断标准究竟是什么呢？从结论来说，应该认识到，假若经过充分维修，哪怕是需要花一些保养费，也会比新买的便宜。假如得出的结论是更换有利，那只能是计算得不对头，或者是保养方法上有错误。”

“在失掉从经济上作比较的理论根据后，又可能有人提出借口说：‘恢复到规定的精密度，技术上有困难’，‘虽然想大修，但苦于没有备用设备’等，借以论证更换设备的合理性。这些理由都不能成为更换设备的合理论据，都是出于无知而想多买设备才提出来的。想法是否正确，要根据其他情况来判断，应该同更换设备问题完全分开。”

“无论机器的大修还是设备的更新，如果不是经过充分保养而使其陷入这种报废状态，并用靠不住的判断继续主张更换设备的话，为此支出的费用将是庞大的。在这种情况下，即使当作‘保养费’处理，

如果不能起到和‘保养费’的增加相适应的实际效果，也是没有意义的。”

“丰田生产方式”自创立以来，在几十年的运作过程中，一直随着社会生产的发展、科学技术的进步、工艺的改进而不断的发展、完善。特别是在计算机和信息时代，如何使生产管理的软件适应新情况，如由于电子机械普及而引起的硬件方面的技术革新，电子计算机生产信息系统的开发，社会对于尊重人问题的关注等，使生产管理面临着严重的挑战。在这种形势下，丰田生产方式也面临着不断改进革新的任务。正如日本筑波大学门田安弘在其编著的《丰田生产方式的新发展》一书中所说的：“丰田生产方式自身，即使原来是指产品设计、机械设备研究开发及准备活动等，但也决非只停留在方法的研究方面。丰田生产方式决不会在设计部门和生产技术部门的新技术革命面前后退，在同这些部门紧密联系、密切交流、相互促进中将会进一步发展下去。”大野耐一也认为丰田生产方式应随着时代的发展而不断地完善，“为在国际市场上经得起切磋琢磨，在激烈竞争中立于不败之地，丰田生产方式应当‘进化’”。

由门田安弘编著、大野耐一监修的《丰田生产方式的新发展》一书，十分系统地论述了丰田生产方式最新的发展状况。对丰田生产方式的目标、手段、构造等问题都作了理论化、系统化的阐述和概括。

1. 基本目标

丰田生产方式的最终目标是实现公司的利润《经常利润》。为了实现这个最终目的，最重要的一点就是降低成本。降低成本目标也可以称为提高生产率目标。要实现这一基本目标，就要彻底消灭生产过剩和人员过剩等浪费现象。

这里所说的成本概念含义非常广，从本质上讲，它是过去、现在、将来的现金支出，是为实现利润而应从销售收入中减下的部分。因此，这里所讲的成本其内容不光是指制造成本，也包括销售费用和一般管理费用，并且还包括资本费用。要实现降低成本这一基本目标，必须同时实现以下三个子目标：

(1) 数量管理目标

每月以及每日都要实现能适应市场需要的量和种类变动的生产数量。

(2) 质量管理目标

坚持各工序确保对后工序只提供合格品的生产体制。

(3) 尊重人性的目标

实现生产率提高的目标，肯定要用人力资源，为了调动现场人员的积极性，必须提高对人性的尊重。

上述子目标不是孤立存在的，它们作为基本目标的一个组成部分，彼此之间存在着密切的联系。没有子目标的实现，基本目标是不可能实现的。因此，应该把降低成本或提高生产率目标作为指导目的，把所有的子目标都看作是丰田生产方式的产出物，它们需要同时实现，这是丰田生产方式的特性。

2. 丰田生产方式的构造

(1) 要实现降低成本的目标，就必须设法消除过剩的在制品储存和过剩人员。如果各种产品的生产量能灵活地适应市场需求的变化，这个目标就容易实现。也就是说，如果能做到“能卖出去多少就生产多少”，以销售量定生产量，就不会出现多余的库存。并且，如果能根据生产人员的能力随时调整、改编生产线，就不会出现多余人员。

(2) 如果适时生产的目标实现了，那

么弹性生产量的管理目标也就实现了。这样就做到了“在必要的时间内，按必要的量，生产必要的产品”的目标。

(3) 为了实现“适时”生产，开发并利用了作为每日生产指标表示手段的卡片生产制。在丰田公司，指挥中枢制订的月度生产计划作为各工序的预定月度生产额向全部工序以及协作厂家传达。这种用电子计算机实施的全公司的计划制订过程，被称作“推进方式”。与此相适应，各道工序每日生产指令是通过这种方式发布的，从生产线的最后一道工序开始，依次用卡片向前一道工序“在需要的时间，领取需要的东西”，这叫做“牵引方法”。

(4) 为了对前面的工序和协作厂推行卡片制度，而又不产生在制品储存过剩和人员过剩，就必须实现“生产的均衡化”。生产的均衡化，意味着最终组装线在向前面的工序领取生产部件时，要平均化地使用各种零部件，混合生产各种车辆。为了实现均衡化混合生产，指挥中枢每日用计算机制订出车型投入顺序计划。

(5) 为了实现生产的均衡化，必须每天均衡迅速地生产各种部件，因此，各种部件的生产都要尽量缩短生产周期。

(6) 生产周期的缩短，可以依靠各种部件的小批量生产，或单件流动的生产和搬运来实现。

(7) 小批量生产是靠缩短作业变换时间实现的。作业变换的工作可以分为机械运作时进行的“外部变换”与机械停止时进行的“内部变换”。要想办法将内部变换的工作尽量转变为外部变换，尽量缩短两者的时间。

(8) “标准作业”是使单件流动生产成为可能的重要前提。丰田的标准作业是在标准时间内，把一个作业者担当的一系

列多种作业标准化而形成的。它被称为“标准作业组合”。

(9) 通过削减作业人数降低成本,是根据每月的需要,将各生产线的作业人数弹性地增减这种方式实现的。这种“少人化”作法的关键在于是否能将需要减少的生产线上的作业人员数减下来。

(10) U型机械配置是实现“少人化”做法的有效手段。特别辊U型生产线连结而成的“联合U型配置”,可以将需要减少时各作业点减少的工时集中起来,以整数削减人员。在U型生产线上作业的多能工,依照标准作业组合表,依次操作不同种类的机械,在标准时间巡回U型生产线一周,返回起点。

(11) 实行质量保证制度,有助于“传票卡”生产制的实施。因为尽管“传票卡”生产制的目的在于消灭在制品的储存,但如果连续出现废品,生产线就不得不停止工作。因此,作为“传票卡”生产制顺利实施的条件,提供100%的合格品这样的保证质量的生产体制就显得尤为重要。

(12) 这种保证质量的生产体制就是有名的“自动化”。所谓“自动化”就是说当生产过程出现不良状况时,机械和生产线自动停止动作,以减少损失,节省人力,提高生产效率。

(13) 如果发生机械故障,出现废品,就要寻找原因,采取改进措施消除这些原因,并使之不再发生。这种改善活动是通过提案制度(在丰田叫“创造性思考制度”)或是质量管理小组实行的。

(14) 小集团的改善活动不仅是为了“自动化”而采取的修正措施,它对改善作业变换方法、修订标准作业等也有作用。因此,丰田生产方式的基础可以说是小集

团的改善活动。“传票卡”制度作为推动这种改善活动的关键,起着很大作用。因为“传票卡”制度大大减少了在制品的储存,这样使得生产线上的各种问题更加明显化,更易于使旨在解决问题的改善活动发挥作用。

(15) 小集团的改善活动提高了作业工的积极性,也有助于实现尊重人性的目的。

(16) 最后,还应该把从产品的计划、设计阶段、制造技术部门的机械能力的准备工作及制造部门的制造活动本身,直到销售活动的广泛全面质量管理和全面成本管理包括在丰田生产方式中。

洞烛先机,果断决策

在1956年下半年丰田公司的一次高级职员会上,丰田英二首先提出了建设一个专门生产轿车工厂的方案。这一建议得到了石田经理的赞同。他说:“非常赞成建设新的轿车工厂。要赶快办理购买国有地的手续,因为国有地卖得很快的。”在这次会上大家推举丰田章一郎(当时是公司董事)为建设新厂的委员长,厂址则在决定正式建厂之前有了初步意向。1956年5月的一天,举母市副市长拜访石田经理时,带来一则好消息:举母市政府已于1954年7月专门制定了招商引资的奖励条例,主要是希望招引丰田公司及其协作厂,并建议石田把原东海飞机厂旧址的13万平方米国有地利用起来。7月上旬,当石田经理在公司董事会上谈到这件事,问道:“这片旧址有用处吗?”时,早已筹划要建一座新厂的丰田英二竟没等石田把话说完,兴奋地喊了一句:“太有用处了。”

为了把新厂建成世界上第一流高质量高水平的轿车生产厂,丰田章一郎于1957

年 9 月至 12 月亲赴欧美一些汽车工厂作了一次详细参观考察。回国后，他参照菲亚特和伏克斯瓦根等工厂的装配设置情况，并结合小轿车品种多、小批量生产等特点，经过与丰田英二的商量，提出了一份详细的建厂计划。1958 年 9 月，丰田公司的高级职员会批准了这个计划，主要内容有：

月产量：一班制 5000 辆，两班制 10000 辆。生产皇冠和光冠两种轿车。

预算：25 亿日元。

技术设备：采用当时世界第一流企业所采用的最先进技术，即自动控制装置。

新厂定名为“元町工厂”，分为车身、喷漆、装配三个部分。经过一年时间的艰苦奋斗，元町厂终于在 1959 年 8 月建成。9 月，举行了元町厂落成酒会，日本通产省官员、日产汽车的川又克二社长、五上铃汽车的楠木直道社长、经销社等一大批人出席。石田退三激动地动情说：“我只不过是实现了前经理（丰田喜一郎）的理想罢了。”

元町厂的建立成为丰田汽车公司日后变成世界上第一流大企业的起点。这是因为：第一，那些领先引进外国轿车技术在国内进行组装的企业，其汽车产量因外汇配额有一定的限制而受到限制；第二，元町厂与其他轿车生产厂家相比，由于使用了最新技术的生产设备，使其轿车生产质量和数量都居国内领先地位。比如，1956 年轿车的产量为：皇冠 9250 辆，日产奥斯汀为 3174 辆，日野雷诺为 3640 辆，五十铃喜临门为 2134 辆。从此以后，皇冠轿车年产量与上述企业的差距越拉越大。日本记者若山富士雄和杉本忠明在《丰田的秘密》一书中，曾对丰田公司的决策人建立元町厂的胆识、作用和意义给予极高的评价。他们这样写道：“1959 年，日本第一

座专门生产轿车的工厂——元町工厂的建成，可以说是这种首创精神的典型。在设计并着手兴建元町工厂的 1957 年秋到 1958 年这段时间，市场上正处于一般所说的‘持续衰退’的萧条时期，而丰田公司却在这时大力兴建工厂，使很多人对丰田的这种‘创业政策’感到迷惑不解。但是，当后来日本汽车化时代到来时，元町工厂发挥了它的威力。也正是由于元町工厂的建成，才使竞争对手日产公司和丰田公司之间有了决定性的差距。”元町工厂的建成，对汽车工业界来说，是件划时代的大事，也是揭开日本社会汽车化序幕的大事。所以，被人抢了先的日产公司总经理川又遗憾地说：“咱们也建汽车工厂吧！”丰田英二也写道，建立元町厂这一决断“使原本与日本国内其他汽车公司并驾齐驱的丰田，变得一马当先。日产的工厂和五十铃的藤泽工厂，大都落后丰田的元町厂数年，直到昭和三十七年（1962 年）才分别建设完成。那时候，丰田的元町厂已完成第二期工程了。抢得时机决定了公司的成败。从此，丰田本着‘不可被人赶上’的理念，一路领先，并且趁着汽车普及化（Motorization）的浪潮，在上乡、高冈、堤等地一个接一个地建设新工厂。这时的丰田已今非昔比，逐渐建立起与银行往来的良好信誉，资金方面也不再窘困的情形。”

1970 年（昭和四十五年）12 月，美国正式公布了限制汽车排放废气的“马斯基法”，它声称，汽车发动机排出的废气中所含的一氧化碳（CO）、碳氢化合物（HC）、氮氧化合物（NO_x）这三种气体在空气中扩散达到一定浓度时，就会危及人的生命和日常生活，因此，必须减少这些有害气体的排放量。日本不仅接受了马斯基法，

而且也仿效美国的作法，在 1971 年（昭和四十六年）设置了环境厅。当马斯基法（限制到 1975 年）公布出来的时候，在世界各汽车制造厂中引起了强烈的反响，许多人觉得，这个规定近乎在事实上取消现在的汽车内燃机装置。

丰田英二当时任日本汽车工业协会会长，他代表日本汽车工业界向环境厅长富大石陈述了下述意见：“从现状来看，采取和马斯基法一样的那些限制，在技术上的研究还不成熟，当实行该项限制时，希望充分加以考虑。”他建议缓期实施马斯基法。尽管如此，丰田公司在汽车废气的处理研究方面却走在了时代的前面，并为此投入了大量的人力、财力和物力。早在 1964 年（昭和三十九年），丰田汽车工业公司已着手进行汽车废气净化问题的研究；1968 年（昭和四十三年）又进一步开展了废气再循环装置（EGR）和催化剂转换器的研究。1970 年，又把整个丰田集团的有关人员聚集在一起，组成一个课题小组，进一步集中力量对上述问题进行研究。

其后几年，丰田公司在防止废气研究方面投入了巨额研究费用和人力，取得了一批令世人瞩目的成果。自 1970 年至 1976 年共投入经费近 1000 亿日元，取得了丰田催化方式、丰田三元触媒方式等成果。

1977 年 2 月，丰田汽车工业公司向日本运输省提出“申请批准生产符合 1978 年度规定的限制废气型汽车。”申请说道，在排气量为 2000CC 级的新型“追击者牌”和“皇冠牌”、“科罗纳二号牌”三种车上安装限制废气发动机，并从 6 月底开始出售。另外，丰田公司还在 1978 年限制废气规定生效之前一举率先售出符合这一规定的 29 万辆“超速牌”车。丰田的这些举措，不仅使包括竞争对手日产、富士重工、

三菱汽车工业公司在内的各个汽车厂商，甚至使环境厅、通产省、运输省等都为之大吃一惊。各公司纷纷对丰田指责道：“你们嘴里说限制废气不好搞，可是又突然变得这么快。这种做法太卑鄙了。”“简直是在耍心眼。”但丰田汽车工业公司对此却有自己的解释：“人们说，我们始终对限制废气措施不积极，好象事到临头才来一股猛劲儿。这一点是出乎我们意料之外的。丰田对于限制废气措施的态度是一贯的，从来没有改变过。”因为公司坚信：“今后的汽车，必须要满足清洁、无噪音和安全的要 求，我们没有理由对限制废气的措施采取消极的态度。”

公布限制废气排出规定的前后，即 1973 年 10 月，发生了第一次石油危机。

那一年年初，情况就有些反常。经济状况正处于昭和时代最繁荣昌盛的末期，景气得过了头，一般购买力高得不得了。汽车在这头刚做好在那一头就已经卖出去了。站在制造商的立场，丰田公司是抓紧时间拼命生产，因为只要能生产出来，就不必担心卖不出去。

在这种只要生产出来，就不愁销不出去的情况下，丰田拼命生产，人手不够，就向经销商调借人力以继续生产。

那年暮春，购进原材料越来越难。到了秋天，原材料变得越发短缺了。

接着 10 月 6 日，第四次中东战争爆发，石油危机随之发生。

中东战争虽然闪电般地结束了，中东地区又恢复到原来的和平状态，但是年关一过，石油危机的影响就一一显现出来。年关以前，丰田公司想方设法调足了生产资料，使工厂能全部开工，但到了 1974 年 1 月，便由于缺乏原材料而进入了减产阶段，同时因为 1973 年 12 月和 1974 年 1 月

两次汽车涨价，使销售量突然下降，由此导致经销商库存大幅度增加。1974 年 1 至 3 月，丰田公司决定汽车生产减产，而此时日本其他汽车厂商却加紧生产。丰田英二以后曾回忆道：“当时或许只有丰田有先见之明，毅然决定减产。”到了 1974 年 3 月，丰田公司所预期的景气恶化并非想象得那么严重，而经销商的库存调整也告一段落，所以从 4 月份起丰田再调整计划大量增产。

1974 年（昭和四十九年），日本国内汽车销售总量比上一年减少了 23%，但丰田公司由于产销计划调整得及时，加之在危机时期可乐娜牌轿车仍一枝独秀，保持旺盛的销售势头，所以它的减产量低于全国水平，仅比上年减少了 20%。

在丰田英二看来，真正作决断的经营者好比在阵前摇旗的旗手，如果大伙儿不随旗子行动，一切都属枉然。反之，摇旗的旗手如果懂得一种摇旗法，可以激励大家跟随他时，那么不论决断的内容如何，只要能服众，能引导人前进，就可以说是好的决断者。因此，丰田英二从来不作盲目的决断，而是注意了解市场行情，搞好内部意见的沟通协调，力争使决策能言之有据，并受到属下的支持。

企业经营中存在着许多不确定因素，在决策中，一位企业家常常会面临虽则势在必行，但应在什么时机、采用什么形式的问题，走左边的路好，走右边的路也行，但最终的选择只能是一个。所以，丰田英二认为，决策中固然会碰到要掷骰子下决断的情形，但最后下决断的还是在于人。当代社会电脑科技发达，资料丰富，应当在掌握多方面信息的基础上，由自己来决定是走左边还是右边。

视创新为企业的生命

丰田公司开展的一系列旨在使员工树立主人翁意识，调动他们参与企业管理和技术革新的活动，极大地调动了职工的热情，取得了很好的收益。丰田英二总经理曾这样说道：“这些工作的改进，正是近年来所大力提倡的，作为职工参加经营的一环，已被全体职工 4.5 万人所接受。在欧美等国家，无论如何，也不能指望职工能发挥这样精力旺盛的干劲。这可能是因为它们采取与日本终身雇佣制度不同的短时雇佣制度的关系。总之，如果不能有一种‘干劲’，这种企业努力是不能持久的。”“好产品，好主意”活动是上述一系列活动中成效最为显著的一个。这一活动源于自丰田佐吉以来的传统。70 年代，丰田汽车工业公司宣传课一位女职员在讲解“好产品、好主意”活动的历史渊源时是这样说的：“丰田人的使命，是通过汽车去献身社会，造福人群。为此，每个职工时刻不能忘记开发新技术，生产符合时代要求的汽车。据说，这是丰田佐吉留下来的传统。”丰田佐吉生前曾反复说：“要制造出高性能的织机，要造出能够纺出优质线的纺机，要造出这样的机器。用这种线织布时，织成的布柔软，有弹性。”

“好产品、好主意”正是丰田历代领导人追求物美价廉经营思想的结晶，而它的直接出现则源于 50 年代丰田公司从美国福特汽车公司借鉴来的“脑筋创新”建议制度。第二次世界大战结束后，丰田公司在度过了战败、劳资纠纷、倒闭危机等难关和考验之后，朝鲜战争期间的特需使得公司从死亡的边缘又慢慢恢复了过来。为了尽快缩小丰田公司汽车生产与国外先进水平的差距，1951 年，当时的丰田公司

总经理石田退三派遣丰田英二和斋藤尚一去美国参观、考察。他们在购买新机器、吸收大量新技术知识的同时，还十分注意企业管理方面的经验和成果。在福特工厂参观的时候，他们感到这里采用的“建议制度（Suggestion System），对业务工作的改善起着很大的作用，并能调动广大职工参与企业管理的积极性，于是，回国后马上建议采用这种方法。公司采纳了这一建议，首先成立了动脑筋创新委员会。随后不久，对建议范围、审查方法、奖励办法等都做了具体的规定。

建议范围包括：

（1）作业方法与机械工具的改善

①材料、工具、产品的放置方法适当吗？

②不能再改进机器操作与加工方法，使作业容易些吗？

③不能再改良机械配置与搬运设备，使作业轻松、效率提高吗？

（2）材料与其它消耗品的节约

①油以及其它消耗品已经充分利用了吗？

②蒸汽、空气的泄漏，没有办法防止了吗？

③不能更好地改良原材料，加工法、工装具、减少材料消耗吗？

（3）事务效率的提高，管理方法的确立

①在各种地方有没有重复的事务？

②是否存在不做也行的工作？

③传票方式不能比现在更好了吗？

④不能使事务处理规范化吗？

（4）作业环境的改善，危险灾害的防止

①采光、照明、通风、温度调节适当吗？

②粉尘、煤气、有害气味已经充分消除了吗？

③安全设备适当吗？其性能良好吗？

（5）汽车性能提高，产品精度提高

①不能再试图改变设计，使性能再提高了吗？

②没有更好的提高产品的方法了吗？

方案的审查分为两步：首先是在车间的“动脑筋小组”里确认调查的问题，并提出改进方案。当“动脑筋小组”成员（一名、数名或全组）向监督者报告发现的问题时，监督者就会采取以下步骤：

（1）确认问题

考虑问题的时候，监督者要确认问题的困难程度，了解对其它业务和作业者的影响。

（2）调查问题

必须仔细研究现在的状况，明确问题的原因。在调查过程中，也可以弄清其他有关问题。

（3）提出办法

监督者鼓励、奖励员工为解决问题想办法。例如，某个作业者提出数托盘上的零件个数太费时间，并经常是一个托盘上放若干种零件。这时该作业者也许会提出两个提案：一个是在托盘上加分割框，每个框内放一个零件，也可以分为两大部分，放两种零件，这样两种零件就好数了。另一个提案是，在托盘上放两个零件箱，在各零件箱内再把每一个零件放在分割好的位置上。

（4）分析想出的办法

监督者应分析各种各样的解决方案，并选出最好的。

（5）提出改善提案

由小组成员把提出的改进方案抄写在提案专用纸上，投入提案箱。

其次，提案汇总之后，丰田公司由专门的组织系统，“即动脑筋创新”建议委员会用自己独有的方式进行鉴定和评价。鉴定标准共分以下 7 项，即有形效果、无形效果、利用程度、独创性、构想性、努力的程度、职务减分（专属业务的减分）。每个项目以 5—20 分的评分等级来进行评分，满分是 100 分。鉴定采用的具体步骤如下：

(1) 每个月的 1 日，各工厂、部门的事务部收集提出的提案，并在“动脑筋”的记录本上登记。

(2) 各工厂以及事务部门的分部仔细审查提案，至 20 日结束。奖金在 5000 日元以下的提案分部即可审查决定。

(3) 各工厂和部门委员会对各分部评选出的 6000 日元奖金以上的提案做进一步研究审查。

(4) 每月月末，公司“动脑筋创新”建议委员会对奖金在 2 万日元以上的提案进行专门审查。

(5) 用审查结果一览表或利用丰田报纸等在公司内广泛公布，分部同时要求提案者作进一步详细说明。

决定采用的提案，通过审查员很快就得以实施。成为保留的提案，与下个月的提案一起再继续审查，被确定为“参考”的提案由审查员进行修改完善，以使其能被采用。

奖励办法为：

(1) 发数量不等的奖金最低 500 日元，最高 20 万日元。奖金有时归个人，但更多的时候是由质量管理小组统一管理，作为小组旅行、钓鱼等娱乐活动的经费。

(2) 对优秀提案，每月月底举行表彰仪式，公司授予提案者奖状。

(3) 根据一年间所得奖金合计额，平

均每一提案所得金额以及其它条件，选出优秀提案者，分别授予金、银、铜奖（年度表彰）。

(4) 连续 3 年获得年度奖的特别优秀者，由公司发给奖状和纪念品。

“创造性思考”制度审查委员会组织图见原稿（有标记）“动脑筋创新”建议制度实施后不久，在 1953 年 2 月，根据斋藤尚一的建议，开始在全公司征集最能体现这一制度内在实质的口号，结果“好产品好主意”一举入选。从 1954 年起，这一口号被用横写的萤火揭示牌悬挂在厂内，在厂内的马路上也到处悬挂着这一口号的标语牌或横幅。一位外国人曾发出过这样的惊叹：“在芝加哥机场，向导牌一定挂在越过人头的上空，使人看得清楚。所有的机场也都采用这个方式，你们厂的萤火揭示牌也类似这种作法。”后来，“好产品好主意”逐渐成了“动脑筋创新”建议制度的代名词。

建议的增长速度和被采纳实施情况都是令人欣喜的，大量的建议被采纳实施后，不仅使员工的聪明才智和自我价值有了实现的条件和机会，而且使得公司的生产不断上新台阶，技术上不断有创新项目出现。而公司的一系列鼓励、奖励发明措施又进一步调动了员工们的积极性和主动性，两者相互促进，相得益彰，使得这一活动搞得有声有色，生机勃勃。在活动开始的第一年，即 1951 年仅征集到 183 件建议，而到 1955 年已达 1000 件，1965 年达 1 万件，1970 年为 5 万件，1980 年更达 8.59039 万件。从下面统计表中可以看出建议数、被采用率和奖金额的增长情况。

年度	建议件数 (单位： 1000 件)	采用率 (%)	奖金额 (单位： 100 万日元)
1968 年	29	59	28

1969 年	40	64	42
1970 年	49	70	49
1971 年	88	71	81
1972 年	168	74	158
1973 年	284	76	266
1974 年	398	79	259
1975 年	381	83	326
1976 年	463	83	415
1977 年	454 522	84	
1978 年	528 718	88	
1979 年	575 861	91	
1980 年	859 039	94	

1980 年，包括科室业务人员在内，丰田共有 4.8757 万名职工，平均每个职工一年提出了近 20 项建议，并且其中绝大部分（94%）都被采用了。

建议制度自建立以来总共取得了多少经济效益，还没有人作过全面系统的统计。但谁也无法否认它所做出的巨大贡献。以下例子已说明这一问题。在第 27 期（1975 年 7 月至 1976 年 6 月）的决算中，制造部门的合理化建议创效益 160 亿日元，其中降低间接材料费一项建议就节省 40 亿日元，另外，下列建议取得的经济效益也是十分显著的（括号内的数字是每月的金额）：利用试验过的车胎（50 万日元），改进回收油的方法（200 万日元），改变切削加工油（37 万日元），改进成型的成才比例的作法（230 万日元），采用接力驾驶方式（发明用 3 人驾驶 5 辆车的方法，180 万日元），改进磨削液的净化方法（250 日元），改变炉的使用（370 万日元），尿烷废料的再生（62 万日元），消灭灯油的浪费（60 万日元）。

“动脑筋创新”建议制度不仅作为一种管理手段取得了可观的经济效益，更为重要的是，它作为一种企业经营哲学，使得个人对企业的责任心、敬业精神乃至个人的能力、才华得到了尽情的展示和发挥，特别是为有兴趣“致力于科学”的人们提供了一个充分发挥自己能力的机会和场所。具体地说，开展这一活动在塑造丰田企业

精神方面主要取得了如下成果：

第一，进一步密切了员工之间的关系，增强了企业的凝聚力。

由于提建议活动以小组为单位，它不仅使个人和小组都得到了锻炼的机会，而且活动作为一条纽带密切了彼此之间的关系。提建议所得奖金，在很多车间被作为亲睦会、进修费和研究会的基金，为彼此接触、活动创造了条件。另外，同事彼此之间谈心、讨论研究问题，相互学习，取长补短，既增进了团结，活跃了气氛，又使大家对企业的经营思想、作风、企业的发展等问题有了更多的实际体会和了解，从而增强了企业的凝聚力。

第二、调动了员工积极性，使他们的才智和能力得以充分展示和发挥。

员工们在这项制度中，找到了创新的乐趣，特别是当他们的努力、心血得到承认时，个人成就的实现感和个人人才价值得到了充分的满足。在这种随时可能发明创新心理的驱动下，以前看似单调、枯燥的工作现在成为不断接受新情况、不断迎接新刺激的挑战。正如山本直所说的，现在，员工“在看来很单调的传送带作业中，接受了某些刺激，就给每天的车间生活增添了色彩。尤其是每年多次对重要事项作为特别的课题进行研究，给人们一些诱导和启发，使其便于开动脑筋提创新建议，这样做，也起到更大的刺激作用”。

第三，使得公司生产者、管理者、领导决策者的联系更加直接、具体，真正做到了上情下达、下情上达。

建议的产生到采用要经过普通员工、管理者、领导干部等环节，每一个完整的建议都是这样一个三结合的产物。在这一过程中，领导者、管理者了解到生产第一线员工的建议、要求并透过它们看到了员

工对企业的感情和希望；同样，员工也通过领导者、管理者对建议的态度，反应等认识了领导的作风、能力及其对员工的关心、重视方式和程度。因此，这一方式成为企业普通员工、管理者、领导之间互相认识、理解、尊重、共同企业发展出谋划策、贡献力量的最佳方式之一。

永不满足

1974 年 10 月，丰田财团宣布成立。从决定成立财团到真正成立，丰田总共花了近一年的功夫。首先是邀请一位在日本经济企划厅任经济研究所所长知名教授担任财团的专任理事。随后，考虑到一般财团的监督官署因活动范围不同而异，但是丰田财团不愿意因为主管官署为一特定机构（例如文部省、通产省或运输省），而使财团活动受到限制，所以希望能直接受总理府的管辖。当丰田向总理府提出如上的请求时，他们一方面回答：“总理府从未做过这种大型财团的监督官署”，但是另一方面却也答应积极地为他们研究这个可行性。最后，由丰田英二出面担任理事长，由总理府负责监督，丰田出资 30 亿元，成立了一个大型的、多目标的财团。

丰田之所以成立财团，一个原因是经过数十年的发展，它自身财力雄厚，已经成为集汽车经营、纺织、电气、精密仪表、商业等为一体的综合性企业集团，夺得日本企业界头一把交椅，并在世界十大汽车企业中排名第二，仅次于美国通用汽车公司。另一个原因是，是日本 70 年代初所谓的经济鼎盛期，社会各界强烈要求企业应负起社会责任，丰田公司常常被批评“钱赚得太多”。对此，丰田公司根本不可能向社会解释自己面临的一些困难和长远的考虑，以求获得谅解，所以 1973 年公司决定

设立丰田财团，作为对社会回报的重要一环。

怎样对社会作出贡献，丰田英二颇费思量。一般地，当一个事业已憎爱分明相当成就时，是不愁没有人投资的，就象开采石油，如果确定知道挖掘之后必会出油的话，绝对不愁没有人投资；相反地，倘若挖掘时不确定会不会出油的话，就一定很少有人肯出钱了。丰田英二将财团资助的方向，定位到后一方面，象那种没有人肯投资的事业便是丰田财团出钱出力的地方了。既然要回馈社会，是不应该计较利益得失的，何况这种投资某些时候，会产生更大的社会效益。

于是，丰田财团主要赞助国内研究计划，也赞助海外的计划。起初以东南亚为中心，随后逐步向世界扩展。除了赞助，丰田也和美国一流财团合作办活动，例如和福特基金会约定一特定的时期，共同提供奖学金给在海外的日本留学生。这一计划一直持续到 1983 年才结束。

同时，原本由“洛克菲勒基金”发起的“赞助东南亚保存传统建筑”的研究，进行到半途，也由丰田接手继续下去了。

教育和科研是丰田的主要投资方向。1981 年 4 月，丰田工业大学正式开学。丰田英二一向重视人才培养，强调系统教育对人才素质的重要意义。丰田工业大学的抱负，就在于创造、培养具有开发导向的技术者，以求日后能对国家社会有所贡献。不仅在丰田，在所有的企业中都有一批能力十足，也非常希望上大学的员工，却因为某种原因而没有继续升学。企业固然可以通过提供奖学金、在职进修等方式帮助这些人完成学业，但是学校教育一贯过分偏重书本知识，而丰田是希望能培养出具创造性的应用型人才，和学校教育的目的。

的不尽一致。

要栽培有心学习的青年，同时真正地使他们受到系统而良好的教育，丰田英二认为，除了自办学校以外，没有其他好的途径了。建一所丰田自己的大学，在那儿就读的学生既可以在教室里听课，又能到工厂参加实际工作，从现实的环境中发掘、思考问题，两者的比例差不多有一比一。这样，学生毕业后一回到自己原属企业的工作岗位，就能立即发挥所长，为企业贡献才华，从长远来看，对国家也是有益的。

当丰田把建学方针与计划提交文部省以后，文部省表面上不便反对，实际上却迟迟不肯核准计划。因为丰田的建学计划与战后文部省推行的教育方针是背道而驰的。后经再三向文部省游说，终于获得首肯。

要建设好的学校，培养好的学生，首先要有优良的师资，这不仅包括学识渊博，有教学的热情，而且还要支持丰田工业大学的教育方针。例如，所有学生在4年的就学期间，至少要有一段时间住校，这就要求教师至少也应该抱有与学生食宿与共，以身作则的热诚才行。“身教重于言教”，这是丰田英二做事的一贯原则。

于是，丰田英二亲自选定京都大学的长尾不二教授为校长，并由他成立一个招募中心，专门募集全国各地的优秀教师。结果丰田从国立大学甚至从企业界，都挖掘到了不少优秀的教师。

起初有些教师不免担心：“在企业界做了两年工作之后再回头进修，能够成为优秀的学生吗？”文部省也提出意见：“除在企业界工作者以外，不妨也招收高中刚刚毕业的学生。”但是丰田基于最初确定的建学方针，对这些意见未予理睬。

教师们担心的另外一个问题是工厂实

习的课程无法顺利进行。这原是丰田工业大学建学的宗旨之一，希望学生能在设备最新、最好的企业中固定实习一段期间，否则整个教育制度便如同纸上谈兵，完全没有实际意义了。幸好名古屋地区有许多企业大力相助，使得这项课程进行得非常顺利。

1985年春，丰田工业大学第一届毕业生顺利完成学业。从这80人的学业成绩来看，部分教师的顾虑有些杞人忧天，丰田当初的宗旨没有错。毕业生回到原来的工作岗位以后，都对工大的教育给予了正面的评价，而且在工作实际中大多都有出色的表现。

丰田英二并没有满足于这些，一心向前是他的本色。1984年，丰田工大又成立了研究所，文部省原本的意见是：“研究所为大学部学生毕业后再进修的场所。大学部尚无毕业之际，没有设立研究所的必要”。文部省是照一般常识性的思考而得出的结论，但丰田的想法则不同。研究所的设置是为了大学毕业后已进入企业工作但仍有心想进修的人士服务的。从企业的市场来说，两年时间较短，应允职员进修的要求比较容易，当然毕业生仍然是必须回到原公司服务的。从丰田工大毕业回原公司任职的人，也很可能再度回到母校研究院深造。总而言之，大学部与研究所的教育制度未必一定要连贯起来。丰田公司把这种想法多次与文部省沟通，文部省终于又核准许可。

丰田英二一贯认为，技术是企业发展的源泉。日本依赖外国输入技术的时代早已过去，在所谓高科技高竞争的技术革命新时代，如果没有技术开发设备，便无法生存下去。丰田集团的创始人丰田佐吉便是一位发明家，丰田喜一郎、丰田英二也

都对创造发明有着特殊的偏好，所以，所有丰田集团内务公司的规章中都定有“为发明而研究”的条款。

秉承丰田佐吉的遗志，丰田集团一向有将新发明事业付诸实践的抱负，但由于忙于生产、销售和行政管理等日常性工作，丰田的领导者始终无暇顾及。为了能真正有所创造，必须设立一个与日常事务独立的研究机构，专心从事发明、创造的工作。这一设想在丰田英二时代终于实现。1960年，由集团内9个企业——丰田汽车、丰田自动织布机制造厂、日本电装、爱新精机、丰田车体、爱知新钢、丰田工机、丰田贸易——共同出资而设立了丰田中央研究所（简称中研）。集资办研究所，有利于集中财力、物力和研究资源，其成果不但可与集团内的企业共享，并且可以让相关的其他企业受益。

此后中研在丰田集团的发展中发挥了越来越重要的作用。其中中研发挥最大作用的时期，便是在制订废气污染标准的前后。当时丰田对付废气排放限制的最优选择是使用触媒，但是丰田企业内没有触媒专家，幸好中研里面研究触媒的倒有几个人，于是以这几个人为核心展开研究，很快取得了成果，使丰田汽车通过了一道难关。

在设立以技术开发为目标的中研时，丰田英二也曾考虑过设置人文研究机构的必要性。但那一段时间仅技术开发一项就已忙乱不堪，无暇使这一设想变为现实。直到1982年丰田汽车制造与销售两大公司合并以后，这一设想才被提上议事日程。新的研究机构被定名为国际经济研究所，旨在以全球经济意识改革和发展丰田的事业，使丰田的工作跨上国际层面，其理事长也应由具有世界性眼光和胸襟的人士担

当。这同样是丰田英二的惯有作风。

中研及国际经济研究所均采用股份有限公司的组织方法，原则上是以接受第三者以委托从事研究而运转。中研只接受丰田集团委托的方案，而国际经济研究所则兼顾丰田集团以外的企业，因此后者不需依赖母公司也可以独立生存。这种组织与经营方式成为很多企业建立研究机构的范例。

经过10多年的苦心经营丰田集团的内部管理和外部发展都上了一个台阶，尤其是1982年丰田汽车公司与销售公司的合并，使得丰田集团的实力如虎添翼，迅猛增长。也就在这一年，丰田英二同他的好几位前任社长一样，主动辞职，让位于新人。新组建的丰田汽车公司由丰田章一郎担任第一任社长，而丰田英二改任会长。

这时丰田英二已70岁高龄了。他有了一定的闲暇时间，能静下心来思考置身汽车业50年的风云岁月和丰田集团的发展走向与未来。说心里话，丰田英二不是个恋旧的人，他很少跟人讲过去，话当年，有时甚至故意回避往事。在他看来，往事已矣，再怎么回忆也是枉然。把过去忘个干净，大步迈向未来，才是丰田英二的人生观。

从80年代开始，丰田公司大举向海外扩张，1980年，丰田、福特发表进行合作案的声明；1982年，丰田、通用开始交涉共同生产小汽车；1984年，丰田与通用的合资公司开始生产汽车；到1985年，丰田单独宣布进入美国和加拿大市场。这期间，丰田英二对国际市场也极为关注。他看到丰田公司虽然已成为继通用之后的世界第二大汽车制造公司，但丰田与通用之间的差距仍然非常大；论实力，美国汽车制造厂商仍远超过日本厂商。因此，他一再提

醒“丰田人”仍要奋力向前，否则很容易被超过。

他还常常设想汽车发展的远景。他认为，目前近 50 亿世界人口中，直接受到汽车恩泽的不过 10 亿人。从这方面看，汽车行业仍然很有发展余地，远景看好。他每年都要海外旅行两次，截止 1985 年的统计，他一共只去过 43 个国家，丰田输出国则有 140 个。丰田英二身为丰田会长，可到过的国家还不到丰田输出国的 1/3，因此，他乐观地认为，世界汽车市场仍然大有可为。

国内市场也是希望无穷。丰田英二推算，1985 年日本汽车总辆数为 4000 万，但是持有驾驶执照的便有 5000 万人，而 5000 万辆也未必就是汽车辆数的饱和点，何况日本国内每年更新汽车的市场就有 500 万辆，而这是永久需要的。因此，汽车业的前途是非常光明的。

丰田英二信奉永远向前的人生哲学。对新一代人管理丰田，他没有任何干涉和过多的指教，只是希望他们永远向前。“丰田如果自认现在已经站在经营的顶点，那

就大势已去了。因为没有发展，就没有前途。企业一定要自我发展，才能继续发展。”

个人的发展也应永不满足。1983 年秋天，丰田英二荣获天皇颁赠的一等瑞宝勋章。一直朝前看的他，突然感到年龄的重荷。获颁勋章对他而言就如同通过人生的期末考试之后，公布了成绩一般。于是他开始以日本汽车业发展历史见证人的身份，撰写他的回忆录。

人们常说：“丰田先生这一辈子真有福气！”到底是不是有福气，丰田英二自己也不敢确定，就好象他搞不清楚别人的一生一样。如果一开始就觉得“我过得很满足”，我觉得那就已经走到人生的终点，再无法前进了。所以丰田英二从不费神去思考自己这一辈子到底是怎么一回事。

在自传的最后，丰田英二又一次阐述了他的人生信条：

“我已经年过 70。但是就算年过 80，我仍决定要一心向前，永不驻足。人和企业一样，不能向前的时候，就象征一切都结束了。”

二十五、经营之神：松下幸之助

个人简介

松下幸之助，1894年11月27日出生于日本和歌山县和佐村。他在三男五女八个孩子中排行最小。父亲松下正楠早年在村里还是个头面人物，一边务农，一边在村公所干事。1899年，全家老小移居到和歌山市谋生。

1901年，松下进入和歌山市的一所小学，学习成绩中上。他喜爱算术和一些能发挥创造性思维的课程。1904年11月初，年仅9岁的松下刚上小学四年级，突然接到在大阪工作的父亲要他去大阪工作的来信，于是他中途退学，只身前往大阪。

松下先是到大阪宫田火盆店去做店员，一年以后，进入大阪“五代自行车店”工作。松下幸之助由早晚打扫、收拾柜台开始，渐渐担任修理或贩卖的工作。因此，对从事自行车这一行业的知识、技术、经验，逐渐掌握，获益甚多。主人对他也特别垂爱。老板经商能力很强，品德高尚；老板娘为人贤淑。松下在主人的耳濡目染之下，形成了若干优良品质。比如他常想到：“要做端端正正的商人；一个人应该勤勉礼让，掌握分寸，克己厚人……”

每天的工作和生活对于松下而言，也是一种严格的训练和教育。冬天5点半、夏天5点钟就得起床，先将店铺内外打扫干净，接着干修理、销售之类的活，直到晚上7点钟才能休息。

松下幸之助在自行车店工作了7年，由于他在经营和管理上提出过许多有益的见解，很得老板的赏识。1910年6月，在

他入店第7个年头，松下忽然下定决心辞职，想要进入与自行车没有直接关系的别种行业里去，希望发现一个新的、更有意义的生活环境。

松下幸之助辞职后，立即向大阪电灯公司申请找事做，当了一名内线见习工，他很快就掌握了电灯的安装和处理技术，并成为熟练的独立技工，由于工作出色，1911年晋升为工程负责人，1916年被提拔为检验员。

1917年6月，23岁的松下另立门户，自己创业，以不足200日元为本钱在一间不足10平方米的房间里开了一个小作坊，生产松下自己发明的新式电灯插口。这就是如今闻名全球的松下电器公司的前身。

1915年9月4日，松下幸之助与井植梅之小姐成家。

1918年3月，松下幸之助创立松下电气器具制作所，并成立“步一会”。这期间，他改良电灯插座成功，承接了川北电气的1000个电风扇阻盘订货，第二年又接到2000个订货。生意大了，松下把制作所搬到大开町。

松下幸之助一边完成阻盘的订货，一边着手配线器材的改良。他又成功了，订货不断涌来。

1923年经过埋头钻研，松下幸之助制造出新式自行车电灯，经过试销，效果好，1924年每月平均能销货1万只以上，著名的化妆品批发商山本武信以提前支付48.6万元的代价向“松下”买了三年的独家销货权。1928年，松下幸之助又研制成功便携式的方型电灯，仅八个月就卖出47

万只之多。

1929 年，松下把电气器具制作所改称为松下电器制作所，30 年代初，“松下”相继开发出干电池、灯泡、无线电及电热器，各方面都得到了发展。1935 年 12 月，松下电器改为“松下电器产业株式会社”，次年在大阪设立子公司——“国家”电灯株式会社，1938 年成立专门生产马达的“松下电动机公司”。“松下”跨越 40 年代带来了家电热狂潮，领导了新潮流。

1951 年，松下刚从“整肃”中解放出来，就第一次出访美国，了解市场行情。回国后，他决定把“松下电器”推向世界。之后，他又于同年 10 月和次年 11 月二次访美，与美国合伙人签订合作协议。1952 年，松下在大阪建立“松下电子工业株式会社”，它很快发展成为年销售额 870 亿元的超大企业，成为松下家族的佼佼者。继与菲利普合作之后，松下多方面引进国际先进技术，同时在国内开始一系列的合作与兼并。从 50 年代初开始，一些经营逊色而拥有先进技术的冰箱、制冷机制造商，电视、收音机制造商和唱片、电视机制造商都先后并入“松下”行列。1952 年，电视机问世，1953 年，电冰箱等出现，1954 年，除尘器、排气扇、自动炊具进入居民家庭，接着各种高质量的彩电、电冰箱、洗衣机、收录机也先后冲向市场，到 1960 年，仅电视机产量就突破 100 万台，“松下电器”的年生产销货额达到 800 亿元。

60 年代，松下与东芝、日立等几家日本公司合力撞开了美国市场，并相继在东南亚、中南美、非洲等地设立海外生产厂家和分公司。到 80 年代，松下将电器产业公司发展成为一个现代化的超级集团，拥有资产总额达 1.6 万亿日元以上，职工超过 11 万人。它拥有 110 家工厂，23 所研究

机构，70 多个海外制造厂和分公司，近 3 万多家产品代销店，生产现代电子产品多达上万种，行销 100 多个国家和地区，掌握了专利 5 万多项。松下电器——“松下王国”得到了长足发展。

松下艰苦奋斗 50 年，曾先后接受过日本天皇颁发的“绀绶褒章”、“二等旭日重光勋章”等，荷兰女王、比利时国王也授过他勋章，日本人称他为“财界元老”和“日本电子之父”，人们称赞他是“经营的松下”、“销货的松下”、“技术的松下”和“马不停蹄的松下”。

创业之初

人生的历程，就如船在大江大河上的航行，若在航行的征程上会不经意地碰上险滩恶水，要绕过险滩迎战恶水，则要取决于行舟者的驾驶技巧、信念、忍耐和毅力。松下幸之助正是凭着那份信念和忍耐经受住了他创业历程中最严峻的考验，改良灯头，开始了“柳暗花明又一村”的征程。

1917 年 6 月 20 日，松下幸之助向大阪电灯公司递上的辞呈被公司当局批准了。从这一天起，他不再指望薪俸维持生活。他要依靠自己的决心与毅力开创自己的产业。这一年，他仅 23 岁。这时，他已与井植梅之小姐结婚近两年了。

松下幸之助 1910 年 8 月进入大阪电灯公司工作，得到的职位仅是室内安装电线的练习工，就是担任室内装设电线工人的助手。到 1917 年 6 月辞职时，他已由一般的安装电线的工人升为检查员。此时，他是大阪电灯公司最年轻工的检查员，这个职位也是公司内部多少人求之难得的职位。和安装工作比已轻松了百倍，薪俸也高得多。然而松下幸之助却在这时向公司提出

了辞呈，准备独立做事，自创事业。这也正是松下的过人之处。

松下幸之助天生的“体质”，自己常常为此思虑，怕有一天身体遇疾，无法工作，从而无法维持自己的生活。特别是与井植小姐结婚以后，这种不安日益加重。按日本当时的传统习惯，男女结婚后，太太极少出外做事，只在家里做家务，侍候丈夫与家人。松下夫妇当然也不例外。以当时松下幸之助在大阪电灯公司的薪俸虽足以维持夫妇二人的日常开支，却没有多少剩余可供储蓄。他每月收入 20 元日币，支出 18 元，其中房租 3 元，副食费 4 元，电灯、柴炭费 1 元，报纸杂志费 1 元，米 3 元，洗澡及杂费 2 元，零用钱 2 元。如此，每月结余仅 2 元。如果对于一个身强力壮的男人，这也没有什么可虑的，可以慢慢等着自己在公司的职位升迁，薪俸增加来改变这样的状况，然而对于天生孱弱的松下幸之助则不一定了，当年大阪电灯公司对于员工的工资，是按日薪计算支付的，员工如有一天休息，即扣除一天的工资。如果松下幸之助在一月中万一患病请假 3 至 5 天，则意味着这一月家里的正常开支无法维持，如果再加上必需的营养与药品费用，这一月将透支无数。就在松下幸之助被提升为检查员后，因为工作清闲，日有余暇，较之以前忙碌的生活更为轻松，致使他生活失常，心情烦躁，竟招致一场肺炎。医生劝他要静养一个月。可依当时的景况，他如何能静养？他不得已带病工作，勉强上班，身体却每天发烧，渐渐衰弱下去。虽然，他的意志战胜疾病，但这件事促使他下定决心，彻底解决自己的生存状况。如何改变呢？当时，松下幸之助常有个幼稚的想法：“不如开一家红豆汤店，倘若身体状况不佳，还有内人代为料

理店务。”因为环境和自身的条件所迫，生活的责任感与不安感促使年轻的松下幸之助赶紧独立起来，创造事业。

在松下幸之助进入大阪电灯公司的 7 年里，能够从一名最低层的室内安装电线工人的助手升迁到检查员，亦即从普通的打杂工升为公司的基层领导，得力于创造的天才与吃苦耐劳的精神。室内安装电线练习工的工作就是某家用户申请新安装或增设电灯时，电灯公司指示各营业所派遣室内安装电线工程人员到用户处办理。因为在本世纪之初像汽车一类的交通工具尚未普及，装线工便将工具及材料等放在手推车上，由练习工推着车走，一伙人员到各用户家，巡回装线，在整个工程运作中，练习工从旁帮助做些零活。松下幸之助最初的工作便是这样，每天手拉满装器物的小车，各处巡车。虽然这是公司内部最低级的职位、最低级的活儿，但松下幸之助却以满腔的热情与喜爱去做。也许他生来就有技艺的才能，加上他对练习工工作的尽责，所以做得不久，就有很大的进步。因此，在进入公司所属的“幸街营业所”，工作 3 个月之后公司增设了“高津营业所”，他被调到新成立的营业所担任了安装电线工程的领班。这确实是破格升迁。那时，他才 18 岁，每天率领着比他年长的练习工们，到各用户家巡视、安装，他的技术天才得到充分发挥，工作做得比别人漂亮，也因此得到了公司主管的赏识。当时，公司为了推动业务，提高工程质量，常常要举行电线接头比赛大会，优胜者还会得到奖金。而松下幸之助每次在比赛大会上总能得到最优等奖赏。他用他那瘦细的手指，熟练地把粗硬的 6 号电线或 8 号电线接合在一起，并且用手按住接头地方，用焊条焊牢，整个过程做得干净利索，速度

也比别人快。每当他获得一等奖时，全公司上下无不对他注目相看，为他欢呼鼓掌。也因此，他得到了员工的尊重和公司上司的器重。当时大阪电气公司所承包的重要工程，几乎没有一项不让他参加，比如“芦边剧场”改建工程，“演舞场”新建工程，“新世界通天阁”工程等等，松下幸之助都参与其中，这说明他赢得了公司的信任。由于参加这些工程，他在公司里、社会上广结人缘，造成极佳的公共关系。终于在 1917 年春天，松下幸之助由安装电线的工人升任为检查员。这是公司内部多少人梦寐以求的职位啊！这种检查员的职务，实际上是自己率领部下应各电灯用户的要求去做装设电灯工程。在工作之前，作为检查员必须把握、判断下列各项：其一，工程有无困难？障碍在何处？其二，此项工程需要员工人数多少？其三，工程费用共需多少？因而对于一项工程，检查员的判断力是非常重要的事，因为公司是根据检查员的调查报告，准备器材、分配工作人员的。如果该调查报告不准确，那么公司又必须派人重新调查，不但浪费人力、金钱，也耽误了工程的进度。因此，缺乏判断能力的人，非但做不好检查员或工程领班人员，就连一名普通电气技术员的资格也将被剥夺。而松下幸之助却具有超人的判断力，他做的报告，不用说没有任何瑕疵，就是指挥工人做工向用户交涉各种事务等，也做得非常得体。因此，他在公司里名声卓著。

在大阪电灯公司期间，为了适应工作，全面了解电气知识，松下幸之助在内心深处发奋学习，以弥补自己仅读了小学 4 年的不足，在他 20 岁那年春季，进入关西商工学校夜间部学习。本来白天的工作已相当劳累了，读夜校还要徒步走很远的路程，

在夜校所学的许多学科，都是他以前一点都不懂的东西。这样他比别人更要加倍努力，才能勉强赶得上。他的身体平时就不算结实，若不是有超人的坚强意志，是绝对不会再进夜校学习的。夜校一年的学习虽然短暂，却在理论上弥补了实践中的需要。同时，期望将来能有一番作为的愿望也随之越来越强烈了。

松下幸之助平日喜好研究有关自己所担当的各项业务。当充任工程领班，每逢做工时，他常感到所使用的电灯灯头制造不够完善。这种电灯灯头里面有两支镙丝钉，电线放进以后，将电线内的两股细线绕在镙丝钉上，再用锡焊牢，这一手续很麻烦。他认为是多余和浪费。于是，他打定主意改良这种电灯灯头。为此，在饭前饭后的空余时间里，在去公司上下班的路上，他都在琢磨此事。直到他升迁为检查员后，他还在思索此事，并在多次试制后成功。这一实验品的灵感来源于一次他为一位老太太修理破裂的高跟木屐，木屐中间已断裂，他用一块薄金属片把将断裂的两部分连接了起来。他突然想到可以用一只薄金属片代替镙丝钉，电线放进灯头内，和薄金属片接触，即可生效，这样便省去了镙丝钉减少了一道焊接手续。松下幸之助极为高兴地将此实验品交给公司当局看，不料公司方面反应冷淡，认为构想不够周全没有采用。这无疑给满腔热情的松下幸之助当头一盆冷水。然而，松下幸之助并没有气馁。他于当年向日本标准局申请专利，翌年，他的实验品专利获得批准，并获得专利许可证。有此发明之后，松下幸之助独立创业的愿望越来越强烈。与当时自己的生存状况和自身的身体条件相结合，就形成了想自己制造电器用品的动机。

松下的动机更来源于当时的“天时”。

虽然，在表面看来松下走上电器制造这一行列是无意的、偶然的，但在这无意与偶然的背后是有意与必然。那就是对“天时”的敏感而产生的先见之明。还没有进入大阪电灯公司之前，松下幸之助在五代自行车店里服务，他忠实勤劳肯干因而深得五代自行车店老板及老板娘的喜爱与信任。然而就在进店的7个年头，即1910年6月，他突然向五代老板提出辞职要进入电气行做事。在五代老板问及他的原因与动机时，松下幸之助说：

“自行车渐渐普及，价格愈来愈廉，它的需要，年年增加，店主早晚是要放弃零售业，去做大阪的批发商的。现在自行车已成为日常实用的东西，可是，当时大阪全市动工铺设有轨电车线，着手完成交通网的计划，由梅田起经入桥到筑港，全线已经通车，其他各线也正在施工，我想到各线电车一旦完成通车，则自行车的需要就会减少，将来这种行业是不容乐观的。与之相反，电气事业日后一定能兴盛起来，所以我的内心发生动摇。”

工业革命以后，在欧美各国除了使用蒸汽车外，各种新的交通工具不断产生。日本在经过明治维新以后，文明进程逐步加快。欧美各国各种新型交通工具不断地传入日本，然而最令日本注目的是电车。1890年，第一台电车在东京第三次日本全国博览会上展出，1895年（明治28年），日本东京电车公司成立；1897年，东京街头出现了行驶的电车。1963年8月，在大阪第一条由九条花园桥至筑港栈桥的电车路线开通，大阪城市内有了来来去去的电车，这时，松下幸之助还是少年，还在当店员。到松下幸之助成为青年在五代自行车公司服务时，大阪的电车线路已越来越长了。当他骑着自行车来来往往与电车并

行时，他的内心不再平静：电车那么神奇，它不用人力，而一次就可以将那么多的乘客从此地送往彼地。而它的动力是电，那么电气事业在未来将是一项了不起的事业。正是基于这样敏感与先见之明，他毫不犹豫地辞别了五代老板进入了大阪电灯公司，也从此踏入了电气行列。

那么当时的“天时”又如何呢？1898年的中日战争，日本是获利国，借此日本的各行各业蒸蒸日上。电气行业也不例外，经营电气事业的机构在日本国愈来愈多。据计算，1903年全日本有80余家电气公司，电气在交通、机械等方面得到了充分的利用，但应用得最多的却是在电灯照明上。因而，较大规模的电气事业公司还属大电灯公司。随着电气化的普及，电气供应的来源成了问题。在1900年以前主要是火力发电，而在1900年以后，水力发电成为主要的电气来源。例如，1906年，东京电灯公司投入约600万日元的巨资兴建了驹桥发电厂。两年后竣工，最大发电量为15000千瓦（这在当时的世界上都是屈指可数的），并且开始以55000伏特的高压电线输电到距离电厂50公里的东京市内，解决了东京市内的电力问题。由于建设大型水力发电厂需用高压输电或远距离输电，从而引起了一系列的电气技术革新，从而促使了电气事业发展的新局面。这不仅是在日本，在欧美各国，许多的人力、物力都投入到电气事业中来。1907年，又一项技术革新成功了，那就是美国人发明了钨丝电灯泡。从此，凡以前电灯的种种不利如电灯泡灯丝脆弱易断、光线暗淡等弊端一一革除了，并且消耗的电力也随之大为减少。在日本，到1913年前后，由国外进口大批钨丝灯泡，加之大批的水力发电厂的兴建使电力充足，电灯终于取代了煤气

灯成为时尚。及至第一次世界大战期间，虽在战初日本经济受了一定程度的影响，但很快又显现出欣欣向荣之态，其原因在于日本虽是参战国之一，但战争的中心在欧洲，日本本土并未有战事。相反，日本利用此机会向欧洲各交战国输出军需品和其他民生应用品，大发战争横财，并从战前的债务国变成债权国。又由于战争使进口的物资无法进来，日本便自力更生，自行生产，这在客观上刺激了日本民族工业的发展。这样，电气事业便成为惹人注目、发展最快的部门。到 1915 年，电气作为不可缺少的一般工业的动力源泉，被广泛地运用。这更进一步推动了电气事业的兴旺发达。这也正如松下幸之助在若干年成为一代业主后，对事业成功的思索所得出的结论一样：

“在我们所生存的这个宇宙中，存在着一定的法则。这个法则，我认为可以用‘真理’二字来代替。不仅是我们人类、宇宙中一切万象万物都根据这个法则、真理得以存在。

……

古时候，雨天外出的人，大概都要被淋湿。可是，终于有人想到，只要打伞就不必淋湿了！这就是认清宇宙的法则、真理，找顺应法则的变态之一。而我们需要在人类生活的各个方面都做这样的思考。这么一来，我们的生活就能更进步更提升，作为自然的法则，赋予人们认识自然从而顺应的特质。这是时时刻刻改善生活使其繁荣的原动力。

这段“下雨打伞”的观点说明：个人需要是个人发展的动力，社会需要是社会发展的动力，而个人需要能够适应社会需要，这便是极佳的“天时”境界。松下幸之助将自行创业了，这种主观的愿望表现

了他的精神与意志力。然客观的条件是否那么充分而有利呢？情况恰恰相反，首先是创业的资金不足，而且他的经验多是工程安装方面的，而电灯制造方面的技术几乎没有。虽然请来了两位老同事森田延次郎和标伊三郎，但这两人的制造技术与他本人也不相上下。然而，就在这样恶劣的条件下，松下幸之助开始走出他一生事业最初的一步。

工厂设在松下幸之助所住的大阪的猪饲野的一所平房里，有两坪多和一坪多的小屋两间（每坪为 36 平方尺），在两间小屋当中，划出一块空地为工厂用，又将两坪多的小屋隔出一半并入工厂用地，一坪的那间小屋当成寝室。这与其说是一家工厂还不如说是家庭小作坊更准确，而老板及工人仅 5 人：松下幸之助、夫人井植梅之，内弟井植岁男，两位同事森田延次郎和标伊三郎。就在这个小作坊里松下等人开始了改良型电灯灯头的制造。确切的时间是 1917 年 8 月 11 日。这一天，松下幸之助和两位同事一起开始摸索灯头体壳的制造方法。当时这种灯头外壳的制造，尚属新兴工业，生产它的厂商非常保密。他们 3 人甚至不知这种外壳是用什么东西调配而成的，只猜到可能是用沥青、石棉、滑石三种东西为原料而塑成的。但这些原料从何处采购？如何调配？怎样去制造？他们只好按照自己的思路去试制，试制的结果自然是一无所获。他们以巨大的忍耐与毅力去努力，有时为讨论原料的比例、调合的方法而废寝忘食，有时为试制灯头一遍又一遍地制造，从凌晨到夜晚，从半夜到凌晨。这样努力工作几十天后，仍无结果。好在此时遇上了同在大阪电灯公司的另一位同事。这位同事是技术工人，在他们指点下，松下 3 人才明白了制造灯头

外壳所用的原料的调合方法的秘诀。至10月中旬，完成首批目标中的插座。

产品问世了，这对松下幸之助来讲是一个小小的胜利。紧接着，他遇到更为棘手的问题，那就是如何去销售。在试制灯头期间，他们将全部的精力投入到研究之中，没有余暇顾及产品的销售市场，而在产品生产出来之后，才意识到这个问题的严重性。他们不知如何去市场推广这个产品，甚至对产品该如何定价也茫然。在万般无奈的情况下，他们派森田次郎手持样品，走街串巷，挨家挨户，走遍了大阪市所有出售电灯的商店推销这一产品。结果，在头10天只卖出100个左右，收入还不到10元日币。自创办公事业，制造新型灯头到现在，一晃四个月过去了，结果却如此糟糕，其中最成问题的是收入几乎没有，大家如何维持生活。松下幸之助虽然并没灰心丧气，决定依然如故坚持实验，重新改良并决定亲自出马推销产品。但由于生活无法维持下去，商量之后两位同事先后离开了小作坊另寻出路。这样，小作坊里就剩下松下幸之助及妻子、内弟三人维持着凄凉的局面。在松下幸之助的自传里有这样的话语描述了当年无望的境地及心理状况：

“现在想起来尚值得一述，那时候，我常常抱此疑问，如：这一事业究竟能否办成功？每日岌岌惶惶，无论怎样强自振作，不安之念总在所难免。但是，我仍一心要改善这种状况，研究如何制造此类产品，全副精神集中于此，其他一切事务均弃之不顾；那样热衷的情况，决不是用一般常识所能判断和理解的。在此期间，经济困难到达极点，甚至陷入无法维持的地步，我与内子的衣物及几乎一切值点钱的东西，一样不剩地送到当铺里典当光了。”

人生的历程，如果用船在大江大河上航行作比喻的话，那么在航行的征程上一定会不经意地碰上险滩恶水，如何绕过险滩迎战恶水，这便取决于行舟者的驾驶技巧，临危不惧、不慌、不乱的心态和坚定不移的意志力。如此，人生的苦境，只不过是为人本身的考验，对于一个有志者更是如此。而松下幸之助以24岁的年纪，承受了这种苦境的考验，表明了他日后必成大器。

松下幸之助的精神至上，是使他成为一代大家的坚固而厚实的基石。

松下幸之助在经历了一生创业之初的最严峻考验之后，机会终于在1917年底出现了，这真可谓“山重水复疑无路，柳暗花明又一村”。

1917年底，松下幸之助的小作坊生产的改良型灯头被大阪市空心街的阿部电器商店老板注意到了。而引起阿部老板注意的并不是灯头本身而是灯头的体壳，因为当时阿部老板受杉村工业工厂的委托帮忙寻找一家能生产电风扇底座的厂家，而制造电风扇底座所用的材料与松下幸之助生产的改良型灯头的体壳一样。于是，阿部老板亲自去松下幸之助的家庭小作坊参观，并向松下幸之助表达了自己的想法。松下幸之助正因为灯头无法销售忧心如焚，当即表示愿意试一试。他在阿部老板离店之后，立即按阿部老板的要求制作起来，而杉村工业工厂对电风扇底座也是代销代购，真正的顾主是川北电气器具制造厂。当松下幸之助制作的电扇底座样品送到该厂后，获得了厂家满意的称赞。厂家立即向松下幸之助订购了1000只电扇底座，并要求在12月底赶出。此时，松下幸之助既喜且忧，喜的是在失意之时，无计可施，财运却从天而降。忧的是小作坊规模极小，设

备简陋，人手不够，仅有夫人及内弟帮忙，而电风扇底座又是初次制造，顾主要求的时间又十分紧张。然松下幸之助毕竟是松下幸之助，对于如此的良机，他是不会轻易放过的。好在他手工精细快速，在一家人的努力下，竟只用了 10 天的时间便如期交货，得到了 160 元日币酬劳。由于厂家对这批产品非常满意，第二年初，又向松下幸之助订下了 2000 只的订单。如此，松下幸之助终于有了一次喘气的机会，而事业也因此有了相当的基础。就这样，他接下了川北电气器具制造厂大量的制造电扇底座的业务。即使如此，松下幸之助仍然没有忘记自己企业的初衷——生产和销售电气器具，没有忘记自己辛勤研制的改良型灯头。这时，猪饲野的家庭小作坊已不能满足生产电扇底座和制造新型电气器具的需要，松下幸之助将小作坊搬迁到了大阪市大开街，他对“大开”二字有种直觉的满意，“大开”含有“展开”“盛开”“开阔”之意，果然迁址以后他的事业、好运如日中升，日益兴隆。这是后话。

1918 年 3 月 7 日，松下幸之助搬进了大阪市的大开街，在新居挂上了一面“松下电气器具制造厂”的招牌。这一天，松下幸之助的家庭小作坊没有了，代之的是一家较正规的工厂，他终于有了自己的工厂，在这里他继续生产电扇底座，同时又开始生产电灯灯头。这一天，被松下幸之助定为建厂纪念日。至此，松下幸之助的创业终于得到了社会的承认。

许多年后，松下在描写其创业过程的《我的作法与想法》里说道：

“这使我觉悟：在荆棘道路里，唯有信念和忍耐才能开辟出康庄大道。并且，信念和忍耐能化不可能为可能。

好像任何事都离不开这个原则。虽然

不见得会完全照着预期的方式进行，但只要咬紧牙关忍耐下去，就会出现一条可行的道路。或许是那种坚忍不拔的毅力激起外界的共鸣或援助，虽然可能与先前预定的大不相同，但终究是曲曲折折地迈向了成功。

就以底座畅销这件事为例，幸好我们并未因为插头的乏人问津而颓丧气馁，否则大概就不会有这么好的运气了吧！

所以我认为，做事要有强烈的执著，绝不轻言放弃。然而也不能固执冥顽。总要对别人有相当的顺从，仅凭着一己的忍耐或执著还嫌不够，运用之妙，存乎一心。

“松下电气器具制造厂”的招牌挂出来了。松下幸之助在万分欣慰之心态下意识到了自己以后的道路将更加曲折，更加需要精神上百倍的信心去战胜未来征程中的一切苦难困境。

在新的工厂里，他一面生产电灯灯头、电扇底座，一面又开始了改良插头的研究。他利用自己的经验和对市场需要的敏感，发明了一种“双灯用插头”。本来，这种产品在松下幸之助之前，已由东京、京都的制造厂家生产，并且市面上有大量的出售，但松下将其改进，制成受广大顾客欢迎的新产品。市场试销后，效果非常满意。根据这次的成功经验，松下认识到，任何产品必须具备“新奇怪”，必须以品质的优秀赢得顾客从而赢得市场。这对他后来事业发展成功，实在是一条重要的经验。对产品的这一基本认识确立以后，松下电器公司在后来长期的发展中，对于产品的要求都出自松下幸之助这一基本观点。这也是松下电器之所以能够赢得广大市场的最重要的原因。

松下幸之助吸取了第一次研制改良型灯头时因为只注重了生产环节而忽略了销

售环节而导致失败的教训，“双灯用插头”生产出来后，松下特别重视销售环节，并从这次的推销行为中获得了许多宝贵的经验。

当时，在大阪有一家批发商名叫吉田商店，市场上畅销的“双灯用插头”被吉田店主看中了，向松下幸之助申请愿充当这种产品的总代理商。而此时，松下也正急需一笔资金作为增添机械设备，扩大再生产的需要。于是，他非常爽快地同意了吉田商店的请求，并达成协议，吉田商店为松下提供3000元日币作保证金。这样松下很快实施增产计划，而吉田商店亦采取积极有效地措施，使这一产品的销售数量在短时间内急剧上升。

然而就在“双灯用插头”销路一路顺风的四五月后，在市场竞争中，东京一家生产同类产品的制造厂以削价的办法与松下电器厂竞销。这引起了一系列连锁反应，首先是各地用户向吉田代理店要求降价，吉田代理店因此对代理业务产生悲观情绪，于是向松下要求解除合约。这对松下无疑是严重的打击，工厂为生产新产品投资后，每月可以产出五六千只“双灯用插头”。生产能力明显地扩大了，产品销路正在看好，关键时刻，总代理商却掉头不干了。在万般无奈地情况下，松下幸之助与吉田商店以暂时保留保证金为条件，解除了和吉田商店的关系，然后自己设法开拓销路。他亲自拜访了大阪、东京的批发商，用诚恳的态度向他们询问销售之道，并由此获得了若干推销方面的秘诀，并确立了自己的销售路线。经过这样的诚心努力之后，总算挽回了空前危机。此次经历使松下幸之助意识到：首先要看准机会，看准之后，便不迟疑，有勇气作出决策，大胆投资，并且奋勇直前，再接再厉，不达目的誓不

罢休。其次，通过创造、生产、销售三大环节的密切关系，一定要均衡这三者，平行前进，其中若有一项落后，则可能造成全盘失误。

在大开街创办工厂期间，松下幸之助的创业——松下电器制造厂进入了快速迅猛、业绩辉煌的年代。生产电扇底座，生产电灯灯头、双灯用插头，这时期订单从四面八方涌来，虽然生产设备已大量扩充，还是供不应求。工厂生产部门、销售部门不断地增员。到1919年前夕，松下工厂的员工，已超过了20人。松下幸之助一面以身作则参与工厂的生产与销售环节，一面思考如何对厂里的员工进行合理化的管理。工厂的劳动是非常辛苦的，有时忙得连吃饭都无暇顾及。松下幸之助虽然身体孱弱，然忍耐着这样辛苦的操劳：一是源于本来出身于学徒生涯；二是源于强大的精神力量。若干年后的一日，他被请去向日本全国工商企业经营者谈成功之道时，他发自肺腑地问道：“诸位先生经营企业，对于劳心，不知你们有无累得小便出血？”这便是对他当年艰苦劳心的直接描述。

从雇用7—8名员工时开始，松下幸之助就每月都将各人经费与店里经费分别结算，并将结果向全体公布。其目的就是要做到所谓的公开经营，从而让每位员工都了解企业的发展状况，想增加透明度。比如，当时各公司都把原料配方视如最高机密。可松下幸之助却认为应该公开。甚至对新进的工人，也都明白无误地教给他们。有些同业者对松下这样的做法劝告提出，松下幸之助回答说：“有什么好担心的呢？只要事先说明哪此是属于该保密的范围，他们反而不会如你们所想象的那样轻易背叛或泄密。我认为雇主与雇员间最重要的是要有信赖感。拘泥小节的经营态度，非

但于推展事业有碍，也不是培育人才应有的态度。我也不是随便向人公开秘密，但只要遇上相当有水准的人物，哪怕是新上工的人，也一样让他实际参与。”光明正大，绝对公开的经营态度，不仅能提高员工士气，更可以有效地培养经营人才。

1919 年至 1920 年止，日本经济正处于第一次世界大战时最后景气的高峰阶段。全国经济一片繁荣。所有的工商企业，无不生意兴隆，钞票如大河大江之水滚滚而来。在这样的经济背景下，松下电器制造厂业务发展也很顺利，掌握了许多长期基本用户，工厂招牌在大阪商业界也信用卓著，而松下幸之助的名声也日益远扬。世界任何事物的发展都是曲折往复、峰谷叠回，日本的经济状况在繁荣的背后，孕育着危机。终于在战争结束后，1920 年 3 月经济萧条终于出现了。经济萧条大背景的出现，使日本各产业进入了动摇期，大浪淘沙后将是鹿死谁手，松下幸之助刚刚稳定的创业依然要接受这样的考验。

日本财经专家高桥龟吉，曾将经济萧条期日本财经界发生的危机骚动事件划分为最有影响力的四次：第一次，是针纺公司新股票暴跌至日币 80 元上下。第二次，大阪增田证券经纪人破产，从而引起证券界、商界、金融界的恐慌。第三次，以大贸易商茂木商店所经营的横滨 74 银行关闭为“火种”，并以美国经济萎缩而引起人民普遍不安为背景，逐渐扩大金融的恐慌。第四次，战后经济衰退波及世界各国，在国际大循环中，日本财政界遭受重大打击。因此，我们可以看出当年日本经济界经济恐慌的情况，实在到了相当严重的程度。然在百业凋零中，日本电气事业却属于例外幸运的一种行业。其原因在于，我们在前面曾分析过，第一次大战期间日本电气

事业属于发展迅猛的产业。大战后，兴起的工业动力改用电力的状况仍在继续扩大，各生产副业机均安装的电机数，每年均有显著增多。电力运用在电热方面、医疗方面的研究也越来越多。因而尽管许多生产单位业务萎缩，致使电力需要锐减，而应用过剩电力，积极地促进家庭电气化器具的生产却在暗中增加。松下幸之助正是对这一产业有先见之明，对事物的发展趋势有充分的信心，所以虽置身于经济萧条局面下，他却能采取积极措施，使事业稳步发展，穿行于惊涛巨浪而临危不惧。

松下幸之助采取的第一项积极措施是扩充从业人员。这对松下幸之助来说，又面临着一个新的课题。产业革命的后果一是社会进入工业化、机械化，二是产生了大批的产业工人，雇主与产业工人之间的劳资矛盾也随之产生。在日本亦不例外。进入战后经济萧条期后，大批的劳工失业、生活无法维持，遭受生活压迫的劳工们大多数挺身而出，维护自己的权益。日本劳工运动在这一时期蓬勃发展起来。在松下电器制造厂内部，一直以来由于松下幸之助及夫人、内弟参与生产过程，长期以来与员工同吃同住同劳动，建立了知心相亲的关系，虽然如此，松下幸之助仍然想通过一定的方式沟通经营者与全体员工的心灵，使员工对他对工厂对将来充满信心。他认为作为事业的经营者应该抱定这样的信条：“大家有缘到松下电器厂工作，希望这些员工提高生活水平，都能过上幸福快乐的日子，这一点是企业主持人的神圣任务。至于处理公司各项业务，最要紧的是大家同心协力，合作无间。不论从哪方面说，全体员工在一心一德、亲密和睦的气氛下，促进松下电器厂的业务发展与改善从业员工的待遇、福利才有可能。”这时，

他的幸福观已由己推人，并且坚定地认为必须将自己的理想、抱负告诉公司的员工，让他们理解自己，从而产生共鸣，这样，才有可能实现自己的理想、抱负。孤掌终是难鸣的。他在脑子里思考、构想，希望成立一个类似当时“工会”之类的团体机构，但这个机构与工会不同的是一定得包括自己。就在他推敲琢磨，想来想去都无法定案时，恰好当年与他一起创业的同事挚友森田延次郎来访，他对松下幸之助说：“既然是全体步调要一致，就叫‘步一会’如何？同时，也隐含一步一步脚踏实地向前迈进的意思！”松下幸之助欣然采用，1920年3月“步一会”宣告成立。这表明松下电器的前途必定维系在全体人员步调一致的精神上，那么不是“步一会”的会员，就不会是松下电器员工。

“步一会”成立时，并没有制定任何会员章程。直到1933年才有具体的会员章程出台。“步一会”的成立，不但沟通了雇主与从业员工的心灵，而且沟通了员工与员工之间的心灵。自“步一会”成立后，松下电器制造厂内部体制得以稳固，“步一会”产生巨大的向心力与凝聚力，使工厂从下到上精诚团结、脚踏实地、众志成城。松下幸之助就这样以仁爱之心、宽大之怀赢得人心。这也是松下幸之助在以后长期进行事业的过程中最主要的用人之道。

第二项措施是增加生产设备。工厂自搬迁到大开街后，规模比从前扩大了近3倍，但仍属于家庭工厂的性质，随着从业人员的增加、生产的扩大，原有的厂房不够用了。松下遂于1920年6月，把邻居的空房租过来，变做他的第二工厂。这时，正是日本经济萧条期，大多数日本民众对经济前途抱着不安之心，甚至绝望。而松

下幸之助确以他超人的勇气和决断之明，实施增产计划。同时，松下幸之助花费了1000日元市装设了电话，这种投资对当时规模尚小，名气也不大的松下电器制造来讲是惊人的。在今天电话已十分普及的年代，购置一台电话算不了什么，可那时电话还是传达信息最高级工具，在日本的普及率约为千分之五六。从这里，我们也可以看出松下幸之助的气魄。

第三项措施是设立东京营业厅。1919年，日本经济萧条期还没有到来之时，松下幸之助曾派遣当时只有19岁的内弟井植岁男，担任松下电器制造厂东京的驻员，以此进军东京市场。到了萧条期，松下幸之助反而逆流而上，增加一人驻东京以扩大的销售业务。

如此，日本经济萧条期，松下幸之助的事业并未受到影响，而他的雄心壮志从他以下采取的各项措施来看有过之而无不及。在后来松下幸之助谈论成功之道的著作《工作·生活·梦》中，对不景气时的经营有如此见解：

“当社会的不景气日益严重时，不论公司员工或商店，经营手法的好坏，马上就会暴露无遗。这是非常有趣的情形，也就是当景气的时候，货物能大量销售，就会觉得供不应求，所以多少有些偷工减料的，客人也会马马虎虎地买回去。因此任何商店生意都很兴隆，任何公司的产品都很畅销。可是一旦转变成不景气时，买的人就慢慢变成强势，就会精挑细选商品的品质或斤斤计较于价钱的高下。因此，会使经营的好坏完全显露出来。”

“经营处在景气时，经营者就会疏忽创意或不在改良品质上下功夫。可是，当不景气较为不好时，买方就会百般挑剔。因此就必须要多下功夫了。如果功夫下得不

够，情况就会愈来愈坏，这是当然的结果，今天就是处在这样的状况下。所以经营者对买卖，都必须深加检讨才行。”

“而且任何生意，都要能经得起这种检讨。关于如何承受检讨，那就是经营者或经营方针要有足够的力量去面对不景气，否则就不行了，这是对任何一门生意都能说的话。”

松下幸之助正是经受了这样的检讨，经受了这样的考验。他的事业稳定地渡过了萧条期，超然于暴风雨之外，规模一天比一天扩大。此时此刻，松下幸之助希望成为一个事业家的雄心建立起来了，他的眼光不再仅仅局限于自家的小工厂，而是辐射到整个大阪地区，成为真正的“大阪商人”。

在日本，所谓的大阪商人，是指会做买卖，能够赚大钱的人，历史上大阪这一带就以出商人著称，在松下幸之助这一代商人的血液里无疑也流淌着大阪人经商的传统。而在大阪地区最有名的是船场的商人。船场的商人代表着大阪的生意人。在大阪船场的商家都是一些代代相传的老字号或著名店铺。学徒在这些店铺里受过训练，2年、3年、10年后升掌柜，就能了解做生意的气氛、要诀，对资本的想法也逐渐能体会，成为一个能独当一面的生意人。在船场的商人里，店铺的招牌就是这家店铺的信誉、精神。他们在生意场上胆识过人、审时度势、稳操胜券。因此，关西财界、大阪财界成为日本财界的代表性阶层，散发出一种特殊的光芒。

1921年4月，大女儿幸之的出世给松下幸之助又添一喜。1915年结婚过了7个年头，终于有了自己的亲骨肉。加上事业的成功，更使他感到人生的快慰。对未来的向往、愿望化为更为切实的行动。大开

街的家庭工厂因为公司业务的扩大远远不够其需要，重新建立一家新工厂成为必要。松下幸之助经过一番深思熟虑之后，决定建设一座完好的工厂以取代大开街的家庭工厂。最后，在大开街不远的地方，寻得一块100坪的土地，他将此地买过来，请建筑师中川好郎为之设计。几经周折，终于在中川好郎的帮助下，新工厂建成了。松下电器制造厂立即迁入新厂生产。

新工厂比以前的旧家庭工厂约大4倍，其生产能力至少超过旧厂五倍之多。因此，新工厂的建成并立即投产，对松下幸之助来说，具有划时代的意义，更是个人事业进程中最重要的一座里程碑。

1922年7月，大开街新工厂开工生产，松下幸之助的事业又向前推进了一步。松下一直以“研制新产品，生产新产品”为松下电器制造厂的宗旨，更以此创造信誉。因而几乎每月都有与电灯电线相关的各种新式电气器具问世。但其拳头产品仍是“电灯改良插头”和“双灯用插头”。这两种产品品质之优良，价格之低廉，是其他厂家无法与之竞争的，市场的销售状况也极佳，形成了以大阪为中心，辐射东京、名古屋、九州等全国各地的市场。这为松下幸之助所创设的电器事业奠定了坚实的基础。

但是，松下电器制造厂的企业规模、生产能量与东京的石渡电器工厂、大阪的常磐商店等中型电气器具制造商比较仍然稍逊一筹，更不能与一些大型的电器制造厂相比了。此时此刻，松下幸之助的心中已燃起了做一个真正的企业家的愿望，未来的宏图已朦胧地呈现于眼前。为了迎头赶上，扩大业务，松下幸之助意识到光靠“改良型插头”和“双灯用插头”是不行的，非得再研究发展其他新产品不可。在

这种想法中，还蕴含着松下幸之助的另一个愿望：创自己的招牌，自己的名牌，这也是大阪商人的精神血脉的呈现。

当时，在每家电器制造厂的产品中都少不了“锁轮型电灯灯头”。而这种改良型电灯灯头也是在配电器具之中，成为代表性的商品。松下电器制造厂的代理商、经销商也希望松下能生产这种产品。然而松下却放弃了这种产品。因为松下看到各厂家对于这种产品的制造，已经群起研究，一再改良，实在无法更进一步求好，超越他人。他只好去攻关另一种产品——自行车车灯。

松下幸之助对于先人一步的构想有这样的认识：“我的做法和想法，经常都是具有前瞻性的。我深切地感受到超越他人一步的重要性。说起来一步好像很容易，但其他的公司在工作上无不全力以赴，所以这一步也就更加困难。稍不留意，立刻会被他人超越，而且一步变成百步、千步，使我觉得一日都不能安闲。同时，也认为要更迅速地工作，尤其有些工作是非常费时的……在人生的旅途中，任何事都要比别人走在前面一步。先发制人就是成功的捷径。”基于这样的构想，松下开始了自行车车灯的研究。

那时候，自行车已是日常交通工具，在各大城市非常普遍。然而夜间置于自行车前头照明所需的车灯，还没有配套产品。有的自装电石的瓦斯灯，有的装蜡烛或煤油灯，行驶起来极为不便。松下幸之助基于自己的日常生活经验，基于自己曾在五代自行车店有过多年工作经验的前提，于是希望创制自行车车灯。而此时此刻，对松下来说，这也是时机成熟、顺理成章的事。

此时，自行车已有人用干电池作的车

灯，这引导着他希望制造电池车灯。当时的市面上出现的电池车灯最大的缺点是电池不能持久，使用两三个小时便消耗净尽。如果将电池的寿命延长一些是解决这个问题的关键。松下幸之助在拜访了朝日干电池公司的总经理松本先生后，知道必须从以下两项着手改进，一项是小型电灯泡必须重新设计，另一项是干电池应该改良。这两项若有新发明，那么他的构想即可成功。改良后的干电池车灯应达到这样的目标：

(1) 务求构造简单、绝不能发生故障；

(2) 至少能够耐用到10个小时以上才行。

松下幸之助又进入了不分白天黑夜的试验制造的过程。大约半年过去后，终于得到了理想的成果。这就是后来在市场上非常畅销的炮弹型电池式自行车车灯。他将市上出售的电池加以特别安装，把探照式手电筒用的大电池重新装配，放进炮弹型木筒中，这样就成了他所需求的电池式自行车车灯。

此时，有一种叫“五倍电灯泡”的小型灯泡问世，这对松下来说无疑是一件幸运的事。因为这种小型灯泡非常省电，以前需400~500毫安的小型灯泡，光度才够亮，“五倍电灯泡”仅需120~130毫安即可。松下赶紧选用了这种小型电灯泡。这样，新产品自行车车灯终于达到了最佳境界。

如此，自行车就可以利用原来的托架，制成一个挂放车灯的套座，将炮弹型木装置在自行车前方的车灯的套座上面，再把装配成一组的三个干电池放进炮弹型木筒内，接上小型电灯泡，这就成了炮弹型干电池式自行车车灯，并保证是能使用20~

40 小时，在当时确是令人惊异的一项发明。这种新型车灯设计巧妙，使用起来非常简单，并且售价也非常便宜，可以称得上真正的价廉物美。

研制成功了。在研制、生产、销售这三大环节中还剩下生产、销售这两个环节。

松下幸之助费了九牛二虎之力。说服了若松木器店为其生产自行车灯的木质外壳，其条件是松下幸之助一方每月至少要负责订购 2000 个炮弹型木筒。他又花了很大的精力找到了家干电池制造公司为其生产特制干电池。至 1923 年 6 月，第一批炮弹型自行车车灯终于生产出来了。从松下与木器店的协约来看，松下电器厂每月一定要生产 2000 个炮弹型车灯。而松下根本还没有在市场上试销过。从这里我们可以看出松下幸之助的自信与气魄。

为了开拓销路，松下幸之助自己带头用新产品，拜访了同他有业务关系的电气器具批发商，详细地说明这种新产品的用途和优点，恳求大批订购。然而对方反应却十分冷淡。连续跑了好几家，得到的都是同样的答复，出现了与他刚刚创业时推销改良型插头类似的局面。而这次更为不安的是与承包制造炮弹型木质外壳的木器店已有合约。每月必须按所订合约进货，这样不停生产，一边是木质外壳堆积，一边是自行车灯无法销售出去。这般情形使松下幸之助坐卧不安，也促使他思考如何改变这样的局面。他放弃了通过电气器具批发商销售的方法，直接找自行车零售商试销，这样就把产品直接推到用户面前。松下派业务人员带上数只新型车灯，直接到自行车零售店，让业务人员告诉店主：“我们保证这种车灯绝对可以连续照明 30 小时以上，如果不信，你们算一算照明的确实时间，我下次再来查看实验的结果。

这种炮弹型电池车灯不会像从前旧式电池车灯在很短时间内宣告‘失明’，这真是长时间耐用的电池车灯。你们认为满意合用，以后拜托大量推销！至于卖给顾客以后，完全与说明书所列举的条件符合，顾客觉得没有问题了，再付给我们货款。假设我们的电池车灯未能像说明书所述一样的长久保存时间，或有什么缺点，那就不必给我们货款，将原货退还我们好了。”这种试销方式，后来取得了成功。炮弹型自行车灯在大阪市的各家自行车零售店里一齐推出，试验的结果证明品质确实精良、售价公道。这样一月之后，市场需求量大增。两三月过去后，向松下订货的零售店纷至沓来，使松下感到应接不暇。

这时，那些电气器具批发商才感到丢掉了赚钱的机会。转而来求松下，要求承销此种车灯。松下在当初销售受阻，万般无奈的情况下，转向最底层销货机构下功夫，居然获得了成功。但生产商与最低层的零售店直接打交道，毕竟琐碎、费时。乘许多电气器批发商转向自之己时，松下与他们建立了业务关系，所以，很快大阪地区的生意经过批发商的手将产品推上了市场。在这场生产与销售的过程中，松下最大的收获是和山本商店订立大阪府地区独家代销的合约。而山本商店店主山本武信是松下幸之助一生最佩服的人物之一，也是教导他“经商之道”的恩人。

山本武信是制造肥皂、化妆品，做批发生意及经营出口业务的厂商。在松下幸之助眼里，他是非常了不起的成功者。对他怀着由衷的敬佩。

与山本武信的合作给松下幸之助留下了深刻的印象。在他的《工作·生活·梦》一书中，有这样的叙述：

“当时最使我们惊讶的是在谈妥交易

时，他说假定每月要 10000 个自行车车灯，3 年之间就负责推销 36 万个灯；如果没有达到这个数字，他愿意承担损失。为此，现在就把货款一次全部付清。”

“他的想法非常有趣，他说：‘自行车灯是你首度开发出来，也是刚刚在市场上推出的商品，所以你一定感到疑惑：推销是交给山本了，他虽说一个月卖 10000 个，但是否能真的做到呢？如果自己做是否会比他做得更好？你虽然已经答应和我交易，但心里仍旧不放心，还有着犹豫，内心是不安的。这种心理我十分了解，所以要使你安心地获得成功。如果认为推销不出去，我是不会答应的。只要经过我认定一个月能卖出 10000 个，就等于已经卖出去了。根据我做生意的经验，可以这样断言。所以 3 年的货款都先给你。因为一个是 1 元 2 角 5 分，这里每张是 12500 元！’

他一口气交给我 3 年的 36 张支票。

他成功的原因，正如他人所说，就决定在一切都这样光明正大的做法上。”

这样松下幸之助同山本武信订立了颇不寻常的一次合约。这对松下幸之助来说是从未有过的。在松下的成长期能与这样的人来往，使他在经营方针上获得很大的胆量。

在与山本武信签约后，松下幸之助在报纸上刊登广告，向日本全国各地征求新型车灯的代销商。由于有大阪地区山本武信作为宣传榜样，各地商店争相应征。从此，松下不再为产品的销路忧虑了。

电灯“改良型插头”和“双灯用插头”加上前途极佳的炮弹型自行车车灯，松下电器厂的招牌产品，终于使该厂产销均上轨道，迅速发展。至此，松下幸之助的事业已挤入中型企业的行列。这一年松下幸之助 29 岁，正是风华正茂的时刻，他

的事业也犹如初升的太阳喷薄而出。

这时，东京发生了大地震，日本人民齐心协力，奋发图强，上下呼应，使东京恢复工作得以顺利进行。在其过程中，因为造屋修路，大兴土木，突然出现了一时的经济景气。而上下同心协力使整个国家有一股向心力、凝聚力，整个国家处于生机勃勃的状况。

松下电器制造厂在这次东京大地震期间，因为厂地在大阪，主要的业务也集中在该地，所以并没有受到多大的损失。但由于产品正在源源不断地销往东京，因而多少也受到一些影响。地震发生之后，松下幸之助在政府积极政策影响下，又逢新产品炮弹型自行车车灯在市场销路旺盛，他更希望进一步在企业界有一番作为。

松下很快地将地震期间不得不关闭的东京营业所恢复开业，并提拔宫本源太郎为东京营业主任。宫本源太郎进入松下电器制造厂以来，一直在工厂里默默工作，他积极负责的精神，处理业务的能力，及恪守廉洁的人格，平日早为老板所注目和赞许。而今，松下幸之助将重建东京市场的重担交给了宫本源太郎。当宫本源太郎前往东京赴任时，松下幸之助亲自前往车站送行，松下幸之助深深地感动了宫本源太郎，使宫本源太郎顿生“功业不成，再不生还”之雄心壮志。

果然，宫本源太郎到东京后，很快将其业务开展起来，不分昼夜地埋头苦干。加之当时大环境的景气，松下电器制造厂东京营业所的业务成绩蒸蒸日上，进展顺利。宫本源太郎对于松下电器厂的贡献是将松下的产品在东京市场推开、畅销，而宫本源太郎最大的功绩是向松下建议在大阪地区经营收音机销售业务。当时，收音机还算是一种新兴的制品。宫本源太郎最

先注意到此种业务，他毫不犹豫地敦劝老板向这一方面发展。松下幸之助采纳了宫本源太郎的建议，开始在大阪地区销售收音机的真空管。此时，收听无线电广播的民众，一天比一天普及，真空管的需求，有惊人的增加，这种商品处于供不应求的状态。因而，仅半年时间，松下电器厂销售真空管一项生意就赚了日币 1 万元以上。

建立分权组织制度

1932 年下半年，日本经济从三十年代世界性的大危机中走出来，经济情况明显好转。

日本经济的复苏对松下来说，无疑又是一次极好的“天时”。5 月 5 日每次纪念典礼是一次重要的转机，公司经营理想的确立，使每个从业人员都承担了崇高的使命，全体从业人员此时此刻意气风发、信心百倍，高度发挥爱护公司的精神，这可谓“人和”。此时，松下又在大阪府管下的“门真街”地方，分别购得一块 3500 坪和 5000 坪的宽阔空地，建立了公司从业人员训练所，大阪总管理机构及总厂迁移至此。公司的规模再一次扩大，可谓“地利。”

为了在极限范围内取得最大胜利，松下幸之助对电器公司内部组织实施重大改革。那就是权责区分，各施其政，各行其权，各尽其责。

在松下幸之助的经营思想中，概念化的东西极少，他所有的经营之道都源于自己身体力行的经验。这次亦不例外。他是从经营一家小作坊到小工厂、小企业一步一步起家的，在工厂规模小时，凡事他作为一个厂主可以亲身躬问，而今公司下属各个分厂各种电器生产已具相当规模，就他一人要什么都了解，什么都能当机处理

已是不可能的事了。那么如何解决这一矛盾呢？在松下幸之助所著的《经营成功之道》中有这样的叙述：

“松下电器公司当初只生产电线器具一类东西，之后，时代渐渐进步，人们生活水准提高，为了市场需要，遂又制造电热器。可电热器的生产，则不是我一个人动脑筋或动手就可以完成的，要制造电热器，其先决条件，必须具有高明的技术，必须时时研究发展，这些事，全由我一个人承担去做，我自身当然不胜其烦，大势所趋，我自会想起：‘此项电器部门的工作，叫某人负责推动好了！’

当我想到叫谁来负责去做之时，我的脑海里又出现了一个问题，既然叫人来做，则一切责任都应该让那人负起来才合道理。如果一般场合，每逢制造产品，我常会对这位主管其事的人说：‘请你仅仅负责制造！’往往如此一谈，事情就完了。但是，这一次我没有那样做，我的想法复杂了，我向这一负责的人讲：‘我们计划生产电热器，想要成立电热器部门，请你来担当这个责任！同时，我已经详加研究，凡属于这一部分的制造也好，销售也好，或其它什么事情也好，都算一个职位应该负担的工作。换言之，这数项工作，是要让一个人员负全部责任。你可否多劳一下，担当这个职务？将来如遭遇非常重大问题，自然可以来和我商量！目前因为有很多其他重要业务需要我亲自处理，所以忙得无法开脱，实在没有余暇再来照料配电线器具电热器方面的事务。然而，由于顾客们的恳切希望及时代之要求，我们公司非开始制造电热器不可，因此，现在才决定去做。我分不出身来，希望你来担起此一任务。’此时，那就等于说任命此人为这个部门的最高主管。而所谓最高主管者，亦即将这

一部门的全部业务，整个委托他负责办理，部门虽小，全部责任一个人承当，事情也不算简单了。松下电器公司的分权组织制度，便是如此这般产生的。”

松下幸之助这一构想产生后，便立即施行，其具体做法是，以每一种产品的生产部门为一独立单位，赋予各独立部门强大权限，将公司内部分为三大部门：第一部门为收音机部；第二部门为自行车灯及干电池部；第三部门为配电线器具及电热器之制造与销售部。这是最初的划分形式，在运作一段时间后，松下觉得上述分权办法，不够完善，不够彻底，认为既然施行责权区分组织制度，就应该做到名实相符。既然松下电器一直重视研制、生产、销售三大环节，那么每个部门亦应以此为重。遂于1934年3月，再一次着手改革组织。将电热器具制造与销售分开，分别成立电热器具制造部、销售部。这样销售部成为独立的部门，统管其他三部分的销售业务。为此，又在各部门内部设立营业课，形成营业课专门负责办理该部门销售业务。其详细办法为：各部门在营业课之下，又在全国各地设立营业所或联络所，透过营业所或联络所同代理店、零售店打交道，推销货物；而各部门的营业课又与第四部门销售部直接联系，报告销售业务进展情况。如此，生产部门与销售部门各自独立又互相联系，以推动整厂产销工作。这样分权组织制度，彻底加强了生产销售两方面人员的职责。

每个部门主管拥有很大的权力，公司以各独立部门的首长的名义在银行设立户头，办理存款或借款的业务。这样各部门必须单独报算利益。处理业务完全自主。在销售方面，每个独立部门，均按照其需要情形，各自设立联络事务所或营业所，

当时3个独立部门，在东京、名古屋、福岡等地都设立了事务所，做营业推销等活动。

从以上的分权组织制度内容，我们可以看出松下幸之助的气魄。他年届40岁，正是年富力强之际，他的雄才大略此时此刻淋漓尽致地发挥出来。这样的分权组织制度，在当时的日本企业界尚属首例。

纵观当时的世界企业界，只有企业经营管理技术特别进步的美国有这样的实例，但也仅有杜邦公司、通用汽车公司少数几家大企业。而松下幸之助在日本的风土人情之下，凭借自己经营事业的经验和基于创办企业的理想，构想出这样一种制度，并让它运用于实践，取得了重大的成功，不能不说这是个奇迹。

松下幸之助在创设这种分权组织制度时，用意有二：一是事业经营者必须对公司尽责。公司内部部分成了若干独立部门，各部门的盈亏各自单独核算，绝不允许以某部的盈利来弥补其他部的亏损；也就废止了从前各部相互间的损益抵补办法。各独立部门要负责任地凭自己的努力和创意去争取营业利润，以此利润贡献于公司之成长壮大。二是培养经营管理人才，真正做到当初提出的：“松下电器，生产电气具，也培养人才。”这第二点也是基于第一点上的，由于松下电器公司内部的各独立部门，几乎与一家独立企业机构一样地由公司最高层给予了最大的决断权，经营活动完全自由，承担了全权处理业务的责任。从此，各独立部门的业绩是好或是坏，就要看该部门负责人能力的高低了。如此，各独立部门的负责人，对该部门的业务自然要兢兢业业、尽责尽职尽责。各部门的负责人在各自的岗位上经历了长期的磨炼，自然能培育出优秀的经营管理人才。

以后，随着松下电器公司的发展，分权组织制度的形式和运用的重点，有了微妙的变化，然而它的基本精神，却始终保持至今，形成了松下电器公司在经营管理上的一大特色。

就在松下在公司内部实施分权组织制度取得成效，敢作敢为地将国标牌电灯泡一步一步推向市场之时，日本政府发动了侵华战争，其标志是 1937 年 7 月 7 日的卢沟桥事变。

1937 年起，松下电器公司所属的干电池工厂接到军方命令，开始制造军用干电池。在 10 月 4 日，举行朝会时，松下幸之助向电器公司全体员工发表了谈话，表明迫于当时的形势，松下电器公司由以前从事民用工业生产，开始部分转向军需品生产。为此，他亲自到干电池公司上班，并且派井植雄男为“专务董事”负责以后有关军需物品的生产。

1938 年，松下金属股份有限公司接受“陆军省”的订货单，为陆军方面制造补给机关枪子弹的简单金属部分，后来又奉命开始制造各种兵器。松下收音机股份有限公司则于同年设置无线电通信部门，1939 年 9 月，设置军需品部门，开始制造军用无线电收发报机的零件。从此，松下电器公司的生产重点转向了军需物品。为此其经营方针也有所转变。1940 年 1 月 15 日，松下电器公司召集松下事业单位的三等以上职员开会，发表以下重要的业务方针：

1. 松下电器公司向来致力于民用工业的经营，但目前因军方的要求，必须转变为军需品的生产。

2. 军需工业固属重要，可是日本全国有 7 万多家销售本公司产品的商店，再加一般国民日常生活也需用电器物品，所以

我们的民生工业之生产，仍不可忽视。

3. 本公司各生产部门，不论是制造军需品，或是民需品，希望大家一本产业报国的精神，勇往直前，奋斗不已才是。

从以上业务方针，我们可以看出尽管迫于当时国内的时局，松下不得不将生产转向军用方面，然而他仍未忘记对民用物品的生产愿望。这也是日本战败以后，松下能及时转产生民用产品的根本原因。

1944 年，战争已进入了白热化阶段，日本政府为了应付战争的需要，转嫁战争的负担宣布了“军需公司法”，1 月 17 日，依照“军需公司法”，日本国内重要的产业单位 150 家被指定为生产军需品的公司，其它松下事业单位有下属 3 家：松下造船公司、松下航空公司、松下无线电通信机械制造公司。4 月 20 日，第二次公布 424 家事业单位为军需公司，其中又追加了松下事业单位下属的 4 家公司：松下电气工业公司、松下金属公司、松下飞机公司、松下电池公司。

当时，一方面松下的事业因战争的需要在没有实力基础下畸形地扩大，另一方面因战时的特殊条件，松下事业的管理体制需要重新调整。于是在 1944 年 11 月，松下幸之助对其所属各公司在 30 年代的分权组织制度的基础上进行了改革。

当时松下电器产业公司的资本共计为 4600 万日元，从业员工约有 2000 人（包括动员召集来的学生、工作队及征用的工人），这已是一个规模巨大的事业组织集团了。

松下事业机构，除在日本国内所属的各家公司、工厂以外，还在国外设立工厂、分公司或有投资关系的友好公司。例如，1942 年 10 月设立的电器工业真空管工业制造的爪哇工厂，1943 年 5 月设立的松下

电器产业总公司营业部，1941 年 12 月设立的松下电器产业公司的朝鲜工厂，朝鲜汉城营业所，1941 年 9 月设立的松下电器贸易公司中国天津营业所及该公司中国北平办事处。这种子公司，在战后调查中有 30 多家，再加上子孙辈的公司，总共达五十几家公司之多。

如果此时此刻的松下的事业是处于和平时期，那么有如此规模的发展真是令人自豪与欣慰。然而这是处于战争时期，况且绝大部分公司及工厂都是为了战争的需要而设置的，是徒有其表的虚华，这种浮化为战后的松下电器产业带来巨大的隐患，几乎使之崩溃。松下在战后的最初岁月里，忍辱负重，忍气吞声。这日子一直熬到 1950 年，朝鲜半岛爆发战争，给整个日本经济提供了发展的契机。松下幸之助仿佛有预感似的，在此之前的 1949 年春天，对公司进行了彻底的整顿，整顿内容包括下列三项：

- (1) 人员整理；
- (2) 组成各公司单位的互助会；
- (3) 认真实行各事业部门分权制度。

这三项内容最难办的要算人员的整理，因为松下一向奉行的原则是不景气期间也绝不裁减职员，这一次的裁员实在是没有办法的事。即便如此，松下的裁员仍以奖励退休或自愿辞职的方式办理，坚持不强迫裁人。用这样的方式松下电器公司裁减了 1300 人。

组成互组会的目的是松下积压生产单位与各代理商之间达成共识，团结互助。松下幸之助本人在 1949 年秋天，不顾旅途劳顿，交通拥挤，从北面的北海道起，到南面的九州岛上，遍访松下电器的代理商，与这些代理商交换意见，真诚谈心，终于建起了全国性的推销网络。松下此计甚妙，

且领先于同行，奠定了他战后商战胜利的基础。

部门分权制度，在战前的 1933 年便开始施行，效果良好。这一次他把整个公司分成三个组织系统，第一系统完全独立，自负盈亏，自行发展，自行完善。比战前的分权独立制，更显彻底。

第一个系统管辖收音机、通讯机械、真空管、电灯泡的制造，第二个系统管辖干电池、电热器的制造；第三个系统管辖电机、蓄电池的制造。松下幸之助自己亲身担任第一系统的主管，这位身体不太好的经营大师，此刻信心十足地站在了事业发展的第一线，足见其振兴松下电器的决心。有了这样的精心筹划与准备，这样的奋发图强的理想，当朝鲜战争爆发，给日本经济的繁荣带来亮丽色泽之时，松下幸之助内心涌出的那一份喜悦，就甭提了。

他在 1950 年 7 月 17 日，迅速召集公司的干部恳谈，阐明自己对今后事业发展的打算，征询每一位干部对公司往后发展的意见。

他在恳谈会上，做了言辞真诚的演说。

他说：“蒙各位先生关心公司的前途，由第二次大战停战迄今，大家怀抱忧虑，忍辱负重，我个人感激至深。现在时机已经来了，从此，我们可以自由活动，能够去做想要做的事，过去的事，就让它成为过去罢！今后只有积极工作，专心从事业务。”

而这一时期的松下幸之助非常谦逊，仿佛从未经营过什么大的事业，他想把心情重新回复到 33 年前 3 个人在背街小巷里开店时那样：热情、进取，不断吸收新知识。他在 1951 年一年之中两次赴美，目的是考察美国的销售市场以及美国企业的经营策略。第二次赴美考察时，他把考察欧

洲企业也列入了时间表里。松下幸之助除了通过考察世界先进企业，学习别人的经营法之外，还有一个至关重要的目的就是寻找技术合作伙伴。具体目标是：寻找电子真空管的合作厂家。他选中了荷兰的飞利浦公司。这是一家有 50 年创业历史的厂家，其规模与从业员工都较松下电器公司要大。松下幸之助在众多的美国及欧洲企业中，最后选择飞利浦，是因为在他看来，这家公司更符合日本的实际情形。通过艰苦的谈判，终与飞利浦达成合作，这一过程充分显示了松下式的谈判法与头脑。

松下幸之助在欧洲考察期间，便提出要与飞利浦公司进行技术合作，但该公司表现极为谨慎，他们答应考察了松下电器公司之后再谈。1952 年 2 月，飞利浦公司派了三名代表到松下，历时一个月之久，从每一种角度，把松下电器公司的各方面情况摸得清清楚楚。最后该公司同意松下提出的合作申请，并提出如下条件：55 万美元创办费；参与股份为 30%；技术指导费（专利权转让费）为 6%；合作项目包括：电灯泡、日光灯、电子管三种；合作方式为两家合办一个新公司，新公司由松下电器公司经营管理，负全部责任。

松下幸之助对此结果很满意，唯一不能接受的是 6% 的技术转让费。他的逻辑十分特别。他认为飞利浦公司对松下公司的经营状况、手法、生产的产品以及设备，都做了全面的考察。考察的结果是充分信任松下公司，并愿意将两家合办的新公司交给松下公司负责，这说明松下公司对飞利浦公司起着经营指导作用，所以，飞利浦公司如果要找松下公司要技术指导费的话，那么，松下公司就应该向飞利浦公司要经营指导费。有了这一想法的松下幸之助，在 1952 年的 7 月，派他的谈判高手高

桥荒太郎前往飞利浦公司磋商，虽经曲折，结果却相当圆满。飞利浦公司同意将技术指导费降为 4.5%，并答应付给松下公司 3% 的经营指导费。1952 年 10 月 3 日，松下幸之助再次到荷兰的飞利浦公司，16 日，两家公司签定技术合约。双方出资比率，松下公司 70%，飞利浦公司 30%，共同合办的新公司名称定为“松下电子工业股份公司”。资本总额为 6.6 亿日元，新公司由松下公司负责经营。

这件事在松下电器公司的历史上，又写下光辉的一页，对战后松下电器公司的发展，起着相当重要的作用。而以“经营指导费”去抵消“技术指导费”的做法，也只有松下幸之助才想得出来，做得出来。

松下幸之助对此次合作的成功与胜利，十分满意。

松下幸之助出国考察的另一重要成果是：效法欧美企业，建立起松下自己的中央研究所。

1953 年 5 月，他在门真地区，兴建了一座占地 2300 平方米的研究所；1954 年 7 月，他在总公司内成立了“综合技术委员会”。委员会 40 人，细分为 3 个小组，研究项目有：

- (1) 制造技术方面工作的效率化；
- (2) 研究开发具有诱惑力的产品；
- (3) 成本的合理化考虑；
- (4) 改善产品的品质。

当松下幸之助专心事业，积极进取之时，日本民众的消费水平不但达到了战前的水平，而且超过了战前的水平，并在 1955 年前后发生一场“消费革命”：被称为三大神器的电视机、电冰箱、洗衣机在这次“消费革命”中成了三大支柱。松下早年确立的“大量生产，降低成本，繁荣社会”的经营理想，在太平盛世，又有了

社会基础。

在产品的制造方面，由于松下施行分权负责制，机制相当灵活。因此，当有关电视机等产品允许民间经营时，他便在松下电器公司的第一个系统里着手开发研究这种产品，很快便研制出了第一台电视机，1953年，日本广播协会开始播放节目，松下也开始了电视机的大量生产阶段。由于业务量的增大，松下在此期间还收罗了其他企业入伍，比如生产电冰箱的中川电机公司，生产电风扇的大阪电器精气公司，都成了松下电器公司的成员。

在销售产品方面，松下于1949年成立的国际牌商品互助会起作用了，1957年，“互助会”改为“国际牌销售品商店同业公会”，覆盖面更广了。

在这期间另一重大事件是松下重建日本胜利唱片公司。

这家公司是1927年9月，美国胜利公司在日本建立的。二战以前，该公司与美国的哥伦比亚唱片公司堪称世界唱片业界的“双雄”，其规模与知信程度无与伦比。

二战期间，美国人从这家公司撤走了股份，美国股份全由东芝公司收购，经营主权也移交东芝公司。战后，东芝公司忙于重建，无暇旁及胜利公司，致使公司债台高筑，工人的工资也开不出来，到1952年年底，胜利公司已濒临破产，需要一家实力雄厚的企业对其进行重建，而在近几年因朝鲜战争，突然发迹的松下电器公司各方看好，在多方劝说下，松下同意重建工作。

在重建胜利唱片公司的过程中，有两件重要的事情值得一提。一是有关“胜利唱片公司”的名称问题，当时参与重建工作的所有人士几乎都一致认为：“胜利唱片公司”本身面临破产的危险，其名声在一

般公众的心里已相当糟糕，要重建就必须把名称改变为松下事业系统的类似名称。此种认识，按一般的常识去理解似无不可。但松下幸之助却相当固执地认为：“如果取消‘胜利唱片公司’原有的名称，将其改为松下事业系统的类似名称，就显得毫无价值”。在松下幸之助的逻辑里，隐藏着至为高妙的哲理：既然要重建“胜利唱片公司”，那就只许成功，不许失败；重建成功了，这功劳自然应该是松下电器公司的，一般公众定会因为松下电器公司的这番努力而感谢松下电器公司，并由此看清松下电器公司的巨大实力，松下电器公司的名称当然也就更加显赫了。二是启用百濑结为整个重建工作的负责人。百濑结1924年毕业于东京商科大学，一直服务于与松下有业务联系的住友银行，1952年担任松下兴产公司的副总经理。此人对财经业务相当熟悉，而“胜利唱片公司”的重建涉及许多债权债务问题。松下幸之助非常信任他，将重建工作交给他全权负责。百濑结果然不负重望，首先订立了一个10年间以公司的正当收入来偿还巨额债务的目标。在着手调整内部员工思想的同时，将基本经营方针定位为开掘电子机器，出产音响设备，暂缓留声机唱片的生产在企业精神的重建方面，百濑结提出了这样的口号：“贡献文化，服务社会，‘胜利’标志，天下共仰”。在内部管理方面，百濑结推行极端的节俭主义，凡公司内的任何物品，都严格加强管理，凡公司要外面购买任何材料，都必须经他亲自过目，盖章核准后，方能购买。总而言之，百濑结运用松下经营战略，管理、重建着“胜利唱片公司”。这样过了一年多光景，慢性化的亏损得到遏制，到1957年的6月，百濑结订立的10年归还债务目标提前实现。这在日本的经

济界、实业界是个奇迹，令许多实业界同行感到震惊。

由此我们也可以看出松下幸之助对自己想要做的事情抱着极大的信心，对自己想要用的人怀着极大的信任。这也是战后不久，松下能够迅速崛起的一个极端重要的原因。

松下幸之助，23 岁自行创业，以一个背街小巷为出发点，勤勉耕耘，努力奋斗，终将自己“研制、生产的国际牌电化器具”推向世界，为改变人类的家庭生活水准，提高人类的生存质量，做出了卓越贡献。

经过若干次大大小小的经济危机，松下幸之助以其过人的胆识与智慧、坚强的意志，独特的经营方略，把自己的企业拖进光明的领地。

1960 年，据美国权威的《幸福》杂志统计，松下电器公司在世界 100 家大型企业中，排名第 74 位，这是日本企业界首次榜上有名。而那一年松下电器公司的股票已由最初的面值 50 日元，上升为面值 54 日元，其发展势头、经营业绩可见一斑。1963 年 8 月的统计数字显示，松下电器公司的资本总额已达到 337.5 亿日元，如果与 1950 年的 1.2 亿日元资本总额相比较，实际增加量为 260 倍。13 年时间，有如此巨大的增长速度，不仅在日本，就是在世界经济发展史上，也是绝无仅有的。

造人先于造物

松下深谙：人才可遇不可求。中尾哲二郎，曾长期担任松下电器的副总裁（又译副社长），1967 年 8 月，中尾与松下出席夏季经营恳谈会。中尾以自己的亲身经历为实例，介绍松下的人才观，并回答了松下当年藏于心底的疑问：“我是从 23 岁

起，就受到松下电器公司的照顾，不过，说起当初加入公司的经过，却是一种相当不可思议的缘分。

“当时我根本不知道有松下电器公司，也没想过要进电器工厂服务。我身无分文来到大阪，最初想进大型兵工厂，可我身体不合格而未能如愿。我接着把目标转向大公司，就去钟渊纺织公司。他们的答复是需操作工，机械技术人员暂无空缺（中尾是工业专科学校夜校部毕业）。我已是山穷水尽了，在报纸上，我一眼就看到松下电器公司征募员工的广告。”

“当时，我觉得‘电器’这两个字相当具有魅力，急忙就跑到大开路去，这才知道实际不是松下电器公司需要人，而是与松下协作的 H 工厂需要人。”

“我辗转到了 H 工厂，我惊奇地发现，这家工厂只有 H 老板一个人。所谓员工，如果我进去的话，我就是唯一的员工。H 工厂是做什么的呢？是为松下电器做一些很简单的配件。这种工作，对我来说是非常容易的，并不适合喜欢做复杂技术工作的我。一天的薪水是 1 元，而我在东京是每天 3 元。当时大学毕业遇到待遇好的公司，每月 90 元。”

“这样的工作，这样的待遇，确实委屈了我，但我抱着既来之则安之的心理，呆了下去。这就是缘分，如果我一走了之的话，就不会遇到松下先生。”

“模型损伤与磨损了，H 老板要我去东京找人修理或订做。我说：‘我会，不必跑去东京。’我这才算真正进了松下电器的工厂，认识了松下先生。因为我会做模型，觉得自己很了不起。久而久之，就毫无顾忌地提出各种意见，用现在的话来说，就是‘提案’。”

“但是，任凭我怎么建议，老板就是不

听。也许我太年轻，也许是实在说了太多的大道理，最后把 H 老板惹火了，扬言要把我辞退。”

“这成了我进入松下电器公司的契机。”

在恳谈会上，董事长松下听了上述的话，接着作了一番补充：

“听了副总裁的谈话，我也想起四五十年前的事来，虽然我对当时的印象觉得很模糊了，不过，因为中尾君比我还清楚这件事，所以我想事情应该就像中尾君所说的那样。”

“人类真有一种不可思议的缘分。我们协作工厂的 H 老先生那时来到我的写字间，劈头就叫道：‘头儿，不好了呀！’我说：‘什么事不好了？’他说：‘就是那个到我那里工作的小青年中尾啊！’我说：‘他怎么啦？’他说：‘他一点也不听我的话，只要我说要怎么做，他就一把我的话反驳掉，他还隔三岔五地要我这样做、那样做。那个小毛头真是麻烦得很呀！’我说：‘我见过那个年轻人，他上次来这里借车床用，我觉得他很不错呀。’他说：‘不，不，麻烦得要命，我都头痛死了！’”

“我心里想，H 老先生是一个怪人，不容易接受不同的工作方式。他认为大阪的模具厂不行，宁愿把非常简单的模型送到东京去做。可见，问题是出在他身上。”

“于是，我就说：‘你既然这么头痛中尾，那么，能不能让他上我的修理工厂来工作呢？’H 老先生一听，喜形于色：‘你真要他？我正为如何甩掉这个包袱而发愁呢，拜托！拜托！’”

“就这样，中尾君进入松下电器公司。”

松下 PHP 研究所是这样评价这件事的：

“世有伯乐，才有千里马。一匹能跑千里的名马，若没有碰到能赏识他的伯乐，那么，这匹骏马一定无所事情，白白糟踏了一生。伯乐获得了中尾先生这样一位奇才，中尾先生的才能才得以展现出来。”

H 老板把珠玑当顽石摔给了松下，松下真是求之不得，平心而论，以中尾这样的技术人才，当时不是因为“背时”，也不会“屈尊”来松下的工厂。

松下对中尾如获至宝。他稳住中尾的策略，不是给予高待遇，而是委予重要的技术工作。松下了解中尾的品质，中尾热衷于高难复杂而又实实在在的技术工作。他不像当时有较高学历的年青人，野心勃勃，好高骛远，渴望到政界军界商界做风云人物。

中尾果然不负松下厚望，把交给他的工作干得很出色。这使松下笃信，中尾的人格是值得信赖的。果然，一年后中尾“跳槽”，证实了松下当初判断的正确性。

这一天，中尾找到松下，说有话要讲，接着就缄口沉默，很为难的样子。松下鼓励他把话说出来。他说：“我想辞职，不知道如何开口向您说。”

松下太意外了：“为什么？”

中尾说：“我以前当学徒追随多年的老主人，他的儿子打算重新开工厂，写信恳求我回去帮忙。对您实在很抱歉，为了重振老主人家的基业，为报答老主人对我的养育之恩，我应该义不容辞地去助他儿子绵薄之力。”

松下与中尾相处一年，极为欣赏中尾的人品与才能，再说许多工作确实离不开中尾，实在不想放中尾走。但中尾是为报主人的旧恩，这是一种极为高尚的行为，值得为他庆贺才对。因此，松下非但没有挽留，反而为中尾开了盛大的欢送会。

会场设在豪华的天满桥野田屋餐厅，这么高规格的礼遇，对当时的松下电器来说，是破天荒的。

1924 年 12 月 28 日晚，所有的员工都济济一堂。户外北风凛冽，室内温暖如春。松下由衷称赞中尾不计个人得失，报效东家的可贵品质。松下说道：“我衷心预祝中尾君辅佐东家基业成功！万一工作不顺利的话，绝不要转到别的公司去，一定要以‘埋骨在松下电器’的决心回来，到时候我们一定会以万分喜悦之情欢迎你！”

中尾十分感动，噙着泪水说了一番感人肺腑的话。会场寂静无声，不少员工泪水潸然。

中尾恋恋不舍地去了东京。少东家开的工厂，学徒和女工才 10 来人，规模很小。中尾挑起制作与销售两副担子，一天到晚忙得四脚朝天。

中尾仅来过一封信，就不再联络。松下也是个大忙人，渐渐把中尾的事淡忘。

次年夏天，松下去东京联络处。联络处主任宫本说：“中尾君来过这里，这是他们工厂制做的收音机矿石检波器，这是样品，他希望我们帮他销售。”

“啊，是中尾君？他来过这里？他这一向干得怎么样？还称心如意吗？”宫本的话，勾起松下对往事的回忆，他发现他依然这么怀念和关注中尾。松下的问话，宫本无从回答。

于是松下说：“你尽可能帮他销售吧。”

宫本按照松下的嘱咐，跟中尾签了销售契约。宫本事后告诉松下，中尾少东家开的是铁工厂，生产一般的铁制产品，因竞争激烈，经营不怎么顺利。中尾为了维持工厂的生存，研制了矿石检波器，指望它能够扭转工厂的困境。

中尾不愧是制造业的行家，这个透过松下电器销售网推向市场的产品，极受欢迎，十分畅销，大大缓解了少东家工厂的燃眉之急。然而，当时收音机的普及率很低，矿石检波器的需求量毕竟有限。光靠这一种产品，仍不能将工厂从困境中彻底拯救出来。

为此，松下特地去中尾少东家的工厂，了解他们的经营状况，提一些参考建议，为他们打气加油。中尾很感激松下，他作了不懈努力，但工厂的起色总不大。

这个时候，宫本直率地谈了他的看法：

“中尾君为少东家的工厂费尽心血，仍不见好转的迹象。资金不够，员工等着发薪水，工厂等买材料，前几天中尾君来借钱，那种窘迫样子，真叫人同情，我通融了他一点点。在这种情况下，中尾君的心血是白费的，他的一身技术也无从发挥，真可惜啊。依我看，把中尾君请回来！”

宫本的话确实有道理，松下问：“不知中尾君本人的意向如何？”

宫本说：“中尾君一心要辅佐少东家成功，但总不能如愿，他现在进退两难了。依中尾君的性格，他好像要与少东家的工厂荣辱共存、拼死到底的样子，这不是太可惜了吗？”

松下也为中尾深表惋惜，但更为中尾的效忠感到敬佩。松下道：“你们彼此交换意见试试看。中尾君是很可靠的人，我梦寐以求有这样的人为松下电器效力。但是把中尾君挖回来，少东家的工厂不是更加困难吗？再说，中尾君自己恐怕也不忍心未见成功就一走了之。不管怎么说，我们不能拂逆中尾君的意愿。”

松下又一次去东京联络处，宫本开门见山道：

“我已跟中尾君交换了意见。中尾君

说：‘能回松下电器做老本行，自然很好。可工厂这种状况，我放心不下，恐怕要辜负你的一番好意。我至少要留下来，一直到工厂经营稳定为止。对少东家的工厂，我是负有责任的。’中尾君还说：‘如果我有一天能回松下电器，好好一定是工厂经营良好，不再需要我了。那个时候，我想少东家也一定会让我走的。我也有意回松下电器，好好报答主人对我的厚爱。可现在虽想回去，却是不能啊！’”

松下感动之极，久久不语。宫本说：

“老板，我有一个想法，不知是否妥当？为了使中尾君少东家的工厂稳定，干脆把分散在大阪的铁器零配件，全部包给他们工厂做，不是很好吗？这样的话，工厂就会走向正轨，进而再改成松下电器的附属厂。我看少东家蛮能干的，只要资金订单有保证，他能经营好这个工厂。到时候，我们就可请中尾君回来，发挥他的专长。这样，对中尾君有好处，对少东家也有好处，对老板您更有好处，不是吗？”

经过三方协商，问题圆满解决。1927年1月10日，中尾哲二郎终于又回到松下电器。这一天，也正是电热部成立的日子。

1927年，天灾人祸频频发生，松下唯一的儿子夭折，他的精神近乎崩溃。接着是令人恐惧的金融危机，与松下电器交往的十五银行倒闭，一下子把松下推向山穷水尽的困境。松下心理负担太重，吃不下饭，睡不着觉，本来就体弱的他，终于病倒了，医生会诊后，作了交待，必须从12月20日起，到西宫去疗养，以彻底摆脱日常事务。

此时的松下，考虑的仍是他的公司。现在销售额已减了一半，为了减少积压，生产量只好随之减少一半，同时员工也要裁减一半。当然，得先撑一些日子看看，

不到万不得已，就不甘心这样做。

临去西宫前，加藤大观先生来看望松下。松下躺在病榻上道：“我真不该这个时候生病。”松下把自己的各种忧虑倾诉出来，问：“师父，我该怎么办才好？”

加藤问：“你一家几口人？”

松下道：“三口。我、井植、幸子。”

加藤又问：“到底几口？”

松下脑中灵光一闪，说：“300口？”

加藤说：“你算开悟了，放心去疗养吧，不要惦记公司的事。”

松下、井植和幸子去了西宫，那是个风景优美的地方，游人很少，不景气的恐慌使得这一带分外萧条。从另一个角度看，这份清静，又实属难得。

松下很少有这种机会与家人悠闲地相处一块，洗洗温泉浴，凭窗看看冬景，实在是人生一大享受。当然，心思也常常被公司的前途所牵住。松下想：不去想它吧，船到桥头自然直，加藤师父教我不必惦记，想必他会有锦囊妙方。

公司的事暂时交井植与武久代管，还有公司直营的四家工厂，那些厂长怎样了呢？西宫不通电话，可他们也该来信打电报呀！是医生叮嘱过吗？也许松下电器正在发生转机，他们正忙得不亦乐乎。

下雪了，雪花纷纷扬扬，户外银装素裹。行人已经绝迹，除了飞鸟，满世界仿佛不再有生命存在。这时的松下，萌生出一种遗世独立的感觉。

幸之凭窗而立，瞪着一双亮眼好奇地看外面的雪景。忽然她惊喜叫道：“有人来了！嗯，看清楚了，是岁男舅舅与武久叔叔！”

他们到底是看我来了！松下心里也掠过一阵惊喜，马上又被不祥罩住：冰天雪地的，他们顶寒赶来，不是好兆头哇！松

下推着妻子道：“快去！快去！备茶，客人来了还不知道要备茶？不，不，接他们进来！这么冷的天你想冻坏他们不是？满天下都找不到你这么笨的婆娘！”松下悻悻地骂起来，他神经质的毛病又复发了。

井植与武久站在门边，面面相觑，不敢到火盆旁坐下。松下看他们的神色，已经明白了一切，心情倒格外的平静。松下说：“天要下雪，地要发震。怨不得你们，到底发生什么啦？”

井植与武久忙说：“实在撑不下去了，产品积压愈来愈多，销量都不及以往的一半，还在往下掉哇！我们使尽了一切力气，毫无转变的迹象。公司就像病入膏肓，非得动大手术不可。”

松下没吭声，这些已在他的意料中。井植与武久忐忑不安地看了松下一眼，说：“我们商量了一个权宜之计，不知是否妥当。销量减半，产量跟着得减半，这么一来，裁员一半也就迫不得已了。如这样，或许能度过难关。”

松下想：怎么他们跟我开初想的是一样的呢？这可不是好办法。加藤师父若知，一定会大发雷霆。现在松下这一家，不是三口人，而是 300 多口。松下电器的 300 多员工，都是兄弟姐妹，只要我这个当家人有一口饭吃，就不能让大家失去饭碗。

“不！不行！一个员工都不能裁减！”松下靠着厚枕忽地坐起来，神色严峻地叫道。

“这样——”井植与武久小心翼翼说道：“我们也不忍心裁员，可是，现在这窘境不减产裁员，公司会因周转不灵而破产。”

“就没有办法了吗？”松下站了起来，指着井植与武久说道：“你们想想，裁员一半就能使公司起死回生吗？公司最宝贵的

是什么？是员工！工厂设备都能用钱买到，只有人才用钱买不到，人才是以心换心得到的。若不景气就裁员，把员工当包袱摔出去，以后公司再发展，谁还愿意来我们松下电器工作呢？”

“听着！”松下提高嗓门说道：“作为我们高层，就应该在这时期，与全体员工同舟共济，共度难关！人心难买，懂吗？”

松下坐回到病榻上喘气，一脸酡红。井植与武久说道：“明白了，我们取消裁员计划。可是，那些堆积如山的滞销品怎么办才好？”

松下果断地作了五点指示：

1. 不裁减一名员工。
2. 自即日起产量减半，以配合萎缩的销量。
3. 为配合产量减半，自即日起工厂的员工实行半日生产制，但领全日工薪。
4. 工厂的员工空余的半天，配合销售部门，积极去推销库存品。
5. 全体员工自即日起取消所有假日，一起尽全力把库存产品及产品推销掉。

井植与武久赶回大阪，立即集合所有的员工，宣布了老大（员工对老板的昵称）松下幸之助的指示，并当场把原先拟定的裁员名单烧毁。

员工掌声雷动，热泪盈眶，高呼：“松下电器万岁！”员工情绪高涨，全公司上下，不景气带来的不安惶然气氛一扫而光。

由于全体公司员工的倾力推销，不但没有了库存产品，生产出的产品还不够销，创下了公司历年来最大的销售额。公司转危为安，又恢复了往日蒸蒸日上的气象。

员工对松下电器不可动摇的信心，正是从这个时候开始的。

松下不顾医生劝告，每天都听取公司方面的汇报。松下为自己的决策得到圆满

的结果而感到欣慰。

1930年5月，新盖的厂房及写字楼竣工，辟为松下电器的第五、第六工厂。同月迁入，同月开工，产品立即推向市场。经济大风暴时，有人预言：松下盖的新厂将会成为空壳，不是空在那里积满灰尘，就是抵押出去还债。松下也曾有这份担心。现在，事实证实了松下最初的决策是正确的。

7月，松下病症痊愈，首先去第五、第六工厂巡视。新厂房的气势，远非昔日所能比拟。松下问一员工有何感想，员工说：“松下电器是永远垮不了的！”

这在企业纷纷破产停工的1930年，能听到这样的话，连松下都觉得欢欣鼓舞。

今日，在松下电器的各家工厂，随处可见这样的广告牌：

“造物之前，要先造就人才。”

1956年，松下电器办了一期人事干部研讨会，与会者都是各部门的人事主任、人事课长。松下蒞会讲话，他单刀直入发问：

“在你拜访客户的时候，如果对方问你，松下电器到底是制造什么产品的公司，你们都是怎么回答呢？”

业务部的人事课长A君，恭恭敬敬回答道：“那我就回答对方，松下电器是制造电器产品的。”

“像你这样回答是不行的！你们这些人脑子里装的是啥啊？”松下的训斥突然响彻整个会场。

这难道错了吗？难道公司不是制造电器产品的吗？与会者大多莫名其妙，遭训斥的A君更是丈二金刚摸不着头脑，战战兢兢。

松下脸色发青，拍打着桌子怒气冲冲说道：

“你们这些人不都是在人事部门任职的吗？难道你们不懂得培育人才是你们人事干部的最主要的职责吗？如果有人问你们松下电器是制造什么的，你们要是不回答松下电器是培育人才的公司，并且兼做电器产品的话，就表示你们对人才的培育一点都不关心，严重渎职！”

“经营的基础是人，关于这一点，我不知告诉过你们多少次。在企业经营上，资金、制造、技术、销售等固然重要，但人却是这些东西的主宰，人是最最重要的。如果你们不能好好地培育人才，松下电器还有什么希望？我要你们干什么？亏你们还是人事部门的主管！”

类似的问题，松下还经常向刚来员工提出，一旦回答不是“造人先于造物”，松下便把该员工的上司召来，当众人的面骂个狗血淋头。

松下是1926年最早提出这一观点的，距此时已有30年。可见，松下“造人先于造物”的思想并未深入人心，这就是松下大发雷霆的原因。

松下深刻反省。自此，“造人先于造物”的理念作为经营方针，明明确确地提出来，数十年贯彻不怠。

1960年，松下电器5年计划完成，员工激增，电器产品向高科技领域发展，训练的问题变得异常突出。

战前的松下电器员工职训所，因战争而中断授业，至1960年，改为松下电器工学院，原职训所的校舍改为工厂，工学院最初设在京都的西九条，后迁入枚方市一直到今。

工学院最初分两个部：普通部向社会招收初中毕业生，修业期满再分配到各事业部的工厂；专门部对具有高中学历并在公司服务了一年以上的员工进行再教育。

普通部于 1973 年撤销，初级培训由各处基层部门负责，工学院遂设立制造研习部、技术研习部，并在关东设立分院。

后增设的两个部，以培养基层干部为目标。

对具有大学学历的高级研究、制造人才，则分批派往国外留学。

松下工学院的做法，也是日本大中型企业职业教育的通常做法。但松下工学院有一点很大的不同，就是采用“商业经营”的策略来办学。其他企业学校通常由企业“养”起来，松下要求工学院独立核算“自养”。

松下工学院院长佐佐间武指出：因为学费、住校费、工薪、奖金等均由学员所在部门负担，如果教育内容不合他们的需求，培养出的学员不适用，各事业部就不会选送人报考。为维持开销，逼得我们非办好不可，否则就没退路。

工学院成效显著。就从每期招生数百，报考数千这一点，足见学院的吸引力。

育才，不止是松下工学院一家的事，而是成为每个部门、每人管理者的自觉的行为。育才，不与经营对立起来，而是融为一体，相辅相成。

为此，松下电器制订了一系列方针及细则。

培育人才的目的：

- 一，灌输经营基本方针；
- 二，提高专门业务能力；
- 三，培养经营管理能力；
- 四，扩大视野形成人格；

培育何种人才：

- 一，不忘初衷而虚心好学之人；
- 二，不墨守陈规而经常有新观念之人；
- 三，热爱公司并与公司融为一体之人；
- 四，不自私而能为团体着想之人；

五，能作出正确价值判断之人；

六，有自主经营能力之人；

七，随时随地都保持热诚之人；

八，能得体支持上司之人；

九，能自觉克尽职守之人；

十，有担任公司经营负责人气魄之人；

育才七把钥匙：

一，强烈感到培育人才的重要性；

二，要有尊重人类的基本精神；

三，明确教诲经营理念和使命感；

四，彻底教育员工企业必须获利；

五，致力于改善劳动条件及员工福利；

六，让员工拥有梦想；

七，以正确的人生观为基础。

在职训练指南：

在职训练指南，又称之为 OJT 指南，指的是员工在日常工作的培训教育。松下电器在职训练策划人宫木勇编写了《松下电器的在职训练》一书，洋洋 10 余万言。

从上述简录下来的部分松下育人方针可看出，德育优于智育。松下说：“教育的中心，还是以培养一个人的人格为第一。至于知识、技术之类，可说是附带的教育。‘以第二意义的东西（指知识技能的传授），当成教育中心，把培养人格的教育给忘了’，这好像是今日教育的现状。说极端一点，日本根本没有教育可言。”

因此，松下的教育观念、教育方法，在日本教育，尤其是日本的企业教育中，极具鲜明个性，富有开拓意义。

“自来水哲学”

一个炎热的夏日，松下独自在大阪市天王寺附近的街上走着。那一带装有自来水。这时，一位拉货车的人走过来，抽了一支烟后，便拧开水龙头，津津有味地喝

起水来。见此情景，松下感到很惊讶，因为天然的河水经过水厂加工后，才能变成可饮用的自来水，所以喝自来水是要付水费的。但此人未经过主人同意便擅自饮用有价之物，却无人阻止他，这是为什么呢？在炎热的夏日，自来水对于拉货车的人来说，是十分有价值的东西，但是，任意取用他人的东西，能不能算作不偷呢？松下想着想着，猛然悟出了一个哲理：经营的第一理想应该是贡献社会。以社会大众为考虑的前提，才是最基本的经营秘诀。企业如同宗教，是一种除贫造富度众生的事业。

1932年，松下在一次讲话中说：“水是人类生命不可缺少的一种东西，但因日常生活方面，水之供应过于丰富，所以人们已把它的价值忘掉。同样道理，任何贵重生活物资，假如像水一般售价低廉，且能取之不尽用之不竭，大量供给，则人类的生活，最低限度物资方面不虞匮乏；而由贫困所产生的多少苦恼，可以立刻解除。同时，没有疑问，幸福必会日益增加。故生产者的唯一使命，是要产制及供应如自来水一样的无穷无尽的宝贵生活物资。”

就这样，松下从参观宗教总部联想到企业家的伟大使命，从自来水联想到真正的企业经营。虽然以前他在开发产品和开拓市场等方面有过不少成功，并感受到极大的兴奋和鼓舞，但这一次在领悟到经营企业的真谛之后所产生的喜悦和激情却是以往任何一次都无法比拟的。在这之后的几十年中，他都一直努力实践这一著名的“自来水哲学”。

“自来水经营哲学”是松下电器公司最基本的经营理念，相当于宪法中的总纲。这是松下自己的人生体验，受到自来水的启发而总结出来的。他的经营信念即

在于此：“如果一切东西都像自来水一样，能够随便取用的话，社会上的情形就将完全改变了。我的任务就是制造像自来水一样多的电气用具，这是我的生产使命。尽管实际上不容易办得到，但我仍要尽力使物品的价格降低到最便宜的水准。”

1932年5月5日，在松下电器公司的创业纪念日上，松下向全体员工表明了自己的这种信念，并把它确定为公司的经营哲学，要求全体员工遵照执行。松下在演讲辞中讲道：

“大抵生产的目的，不外丰富人们日常生活的必需品，以充实生活的内容；这也是我生平最大的愿望。”

“松下电器公司要以达成这些使命为我们的目标，今后更要全力以赴，更上一层楼，期待早日完成使命。我殷切希望诸君能深刻体察这一目标和使命，并共同努力达成之。”

1978年，在松下电器创立60周年之际，83岁高龄的松下幸之助在总结自己的企业经营经验的基础上，出版了《实践经营哲学》一书，他的第一条经验便是：首先应该确立经营思想。他说：“我从事企业经营60年了，通过切身体验而认识到经营思想的重要性，换句话说，对于‘公司为什么而存在？应该本着什么目的、用什么样的方法去经营？’这个问题，必须有一个坚定不移的基本想法。”

那么，如何看待企业的利润呢？没有利润，企业是无法生存和发展的，松下认为，企业为社会作贡献这一使命和取得合理利润二者之间绝不矛盾。企业在完成自己的使命、为社会作出贡献后，社会以合理利润的形式给予企业应得的报酬，企业所提供的产品或服务中包含的努力越多，对需求者和社会所作的贡献就越大，从而

作为其报酬的利润也越多。换句话说，没有利润的经营，可以看作是企业对社会的贡献小，企业未完成其应担负的使命。

几十年来，松下就是本着这一经营思想管理着他那庞大的“松下王国”。

到本世纪 30 年代，松下幸之助不再是仅靠着一点点改良来糊口度日的小发明者了，而成长为胸怀大志、颇有名气的企业家。他创办的“松下电器”也一改往日的民间作坊，变为拥有上万名职工和多种专业功能的中型企业。然而，此时的松下头脑十分清醒，他认识到，随着事业的不断扩大，问题必将接踵而来。“松下电器”发展到现在，似乎已经接近了某种极限。人员的增加，工作量的扩大，即使松下本人再有能力，经营管理上也无法面面俱到，因此，松下公司若想进一步发展，成为第一流的大企业，就必须大胆进行机构改革。

1935 年 12 月，松下将“松下电器制作所”改为“松下电器产业株式会社”，将原独立核算的事业部改为相对独立的分公司。把过去那种由个人经营管理转变为法人组织管理。松下本人也由过去的“所长”变为运筹帷幄、宏观控制的“社长”。总公司管辖 10 个分公司。进行这种改革的目的是，将庞大的机体化整为零，让各个分公司明确自己的责任，并充分发挥创造力和主动性。同时，为了使分公司的经营方针路线同“松下电器”不相违背，保持“松下电器”创业时的优良传统和作风，总公司以“纲纪”的形式向全体松下人提出必须遵守的“七大精神”，即：产业报国精神、光明正大精神、友好一致精神、力争向上精神、顺应同化精神、感谢报恩精神、礼貌谦让精神。松下幸之助要让这七大精神成为每个公司员工的精神支柱。他认为，只有这样，无论是公司还是个人，

才能目标远大、作风正派、团结一致、开拓前进。

这次机构改革为“松下电器”注入了更大的活力，特别是加强了内部团结和凝聚力。同时，也使松下幸之助在这个庞大的独立王国中建立了牢固的统治基础。

松下经过 50 多年的艰苦奋斗，创造了辉煌的业绩，成为世界瞩目的超级企业家。他到底靠什么创造出这样的丰功伟绩呢？每当有人向他提出这一问题时，他总是淡淡一笑，说道：“靠的是稍微走在时代的前面。”尽管说得如此轻松，但却道出了“松下王国”发展的真谛。请看他是如何决定制造马达的。

30 年代末期，一股隐隐约约的家电热在世界范围内开始形成。敏感的松下认为，不久的将来，家电热必将冲击每个家庭，带来一场家庭革命。在这场家庭革命中，家电力又是一个至关重要的决定性因素。1938 年，松下公司果断地成立了专门生产马达的“松下电动机公司”。这一举动当时很多人困惑不解。在一次记者招待会上，许多记者围绕这一问题同松下幸之助展开辩论。

记者问道：“电动机就其分类而言，属于重工业系统。向来对家电感兴趣的松下电器公司为什么要涉足这一领域呢？这是否意味着家电业前途暗淡？”

松下回答说：“转产马达，并非说明家电业前景暗淡，而是为其蓬勃发展作准备。”望着记者们那茫然的神态，他接着说：“诸位家庭也许还未使用小马达，但有的家庭已经开始使用，如电风扇、小型水泵等。再过几年，你们就可以看到，我们的衣、食、住、行都必然会借助某种动力。美国家庭中使用的马达已由一台增至十几台，日本很快也会如此。只要一按电

钮，一切都会动起来的时代不久就会到来。”

松下的一席话可谓语惊四座，但不少人仍半信半疑。然而，他那敏锐的洞察力和科学的预见性，不久就被时代所证实。第二次世界大战结束后，家电热席卷全球，家电的心脏——马达的需求量也达到历史空前水平。50年代初，仅松下公司的门真马达厂的日产量就达5万台。

松下幸之助就是这样，凭借他那敏锐的观察力和科学的判断力，审时度势，深谋远虑。在家电热来临之时，不仅已在国内打下了坚实的基础，而且乘着家电热的劲风扶摇直上，阔步迈进国际市场。松下幸之助真不愧为“经营之神”。

第二次世界大战期间，松下公司同许多日本厂商一样，从民用转为军用。1938年，松下第一次接受日本陆军的订货。1944年，松下电器产业的子公司松下无线电、松下航空工业、松下造船等三家公司被指定为军需公司。接着，松下电器工业、松下金属、松下飞机、松下干电池等公司也被指定为军需公司。在整个战争期间，松下电器产业生产的军需用品有雷达零件、军用无线电、飞机零件和船舶等。

1945年，日本战败投降后，为了消灭军国主义，根除其可能复活的原动力，以美国麦克阿瑟将军为首的盟国占领军，对日本“财阀”进行了坚决的“整肃”。三井、三菱、住友等13家大公司被列为整肃的对象，松下电器也在其中。按当时的规定，凡被整肃的财阀，将冻结其一切财产并在指定时间内开除财阀领导人的公职。尽管松下幸之助数十次向占领军申述，仍未逃脱被“开除”公职的厄运。

1950年，松下公司陷入困境，全公司负债额达10亿日元，职工减少了70%，已

濒于破产。出乎松下幸之助意料的是，在此紧要关头，他所培育的“松下精神”解救了他，也解救了松下公司。由1.5万名松下公司职工组成的工会组织——“劳动组合”，向占领军当局提出解除对松下幸之助及松下公司的整肃。由于这种工会组织属于占领军培植的“民主化”产物，因而，当局决定对“松下公司”重新调查。调查期间，工人们为松下幸之助说尽了好话，使他很快化险为夷，重新回到了松下王国的宝座。

恢复公职后，松下一方面利用美国侵略战争的特需扩大生产；另一方面，通过吸收国外的先进科学技术（如引进荷兰飞利浦公司在荧光灯、电子管等方面的技术），加快产品的更新换代，使松下公司很快度过了难关，而且在激烈的市场竞争中有了生机。

1951年1月8日，作为“松下电器”走向世界的象征，松下幸之助首次出访美国，他此行目的何在呢？

战后的日本，由于国际势力的干预，政治和经济的相对独立性越来越小，特别是在40年代末和50年代初，占领军实行对“财阀”整肃，以民主方式改革日本的政治和经济以来，这一特点更加明显。日本经济已同世界经济紧密相连。在这种格局的战略制高点上，松下幸之助决心使“松下电器”紧跟时代步伐，跨入国际市场。

在具体措施上，松下公司于1951年成立了专门负责吸收新技术、寻找技术合伙人的机构——第五事业部。此后，松下又先后两次出访欧美。1952年11月，松下公司和技术先进的荷兰飞利浦公司正式签定技术合作协议，并在日本大阪建立了松下的又一分公司——松下电子工业株式会

社，日荷双方为此共同投资 6.6 亿日元，松下负责其中的 70%，即 4.6 亿日元，而松下公司当时的全部资产仅有 5 亿日元。要出这么多钱，是不是风险太大了？然而，事实再一次证明松下的决定是正确的。松下电子工业株式会社很快就发展成为拥有资产 110 亿日元，年销售达 870 亿日元的超大型企业，成为松下家族中的佼佼者。

在吸收国际先进技术的同时，松下公司在国内也开始了一系列的合作和兼并。从 50 年代初开始，一些经营逊色但技术先进的冰箱、制冷机制造商，电视机、收音机制造商和唱片、电唱机制造商先后并入“松下”行列，在“松下”的统一经营下，重新焕发出活力。

通过一系列技术引进、合作和兼并等措施，“松下电器”无论是产品种类还是生产能力，都得到迅速的发展。1956 年，生产销售额为 220 亿日元，1960 年高达 800 亿日元。5 年期间，平均年增长率为 30%。此时的松下已经认识到，狭小的日本市场不可能满足它的高速发展，松下集团走向世界的时代已经到来。

1953 年，松下首先把公司驻纽约办事处——“美国松下电器销售公司”作为进入海外市场的强大据点。接着，又在国内组建了专门谋划攻占国际市场的中枢机构——国际本部。在松下幸之助的亲自指挥下，海外市场迅速扩展。1954 年，松下电器出口额仅为 5 亿日元。1958 年发展到 32 亿日元，增长了 6 倍，到 1960 年又猛增到 130 亿日元。与 1954 年相比，增长了 26 倍。然而，松下并未因此而满足，他正在筹划一个更大的战略部署——联合国内同行攻占国际市场。其中的一场激战，便是“电视机全球争霸战”。

本世纪 50 年代，电视机开始在美国普

及。1951 年 1 月，松下幸之助首访美国时，美国家庭已拥有 700 万台电视机，而在当时的日本，几乎没有人见过电视机。到了 60 年代，电视机才逐渐在日本普及。然而，三十年河东，三十年河西。作为电视机行业的“老大哥”美国，怎么也没有想到，十几年后竟被电视机行业的“小兄弟”日本挤出了美国市场和国际市场！小兄弟是如何打败老大哥的呢？

1964 年 9 月 10 日，在东京“皇宫饭店”里，松下、日立、三菱、三洋、夏普和东芝公司负责电视机生产的头面人物，在这里召开了一次秘密会议。这就是后来闻名的、一直持续到 1977 年的每年“十日会”。会议的主要目的是，研究上述六大企业产品销售的有关协议。60 年代刚刚发展起来的日本电器，主要竞争对手是美国的电器产业。为了击败美国对手，早日占领国际市场，日本各厂家决定，电视销售采用两种价格，即日本国内高价销售，国际低价抛售。在日本卖 700 美元的电视机，在美国只需 400 美元，比美国产的电视机便宜 40—60%，

由于日本电视机的大举进攻，美国电视产业很快乱了阵脚，不久便有 8 家电视机厂商被挤出该行业，众多大厂商也摇摇欲坠。美国最大的半导体厂家摩托罗拉公司在电视机生产方面一直独占鳌头，1959 年它就在日本设立了分公司。摩托罗拉公司不愧为日本电器的强硬对手。1973 年，它利用同样的方法，以 33 万日元的价格在日本市场销售大型落地彩电，而同样的松下产品却售价 57 万日元。然而，在日本电器业有着举足轻重地位的松下公司，决意不让摩托罗拉的计划得逞。松下公司向对方提出了一个无法拒绝的条件：松下不惜用 1 亿美元的代价买下摩托罗拉公司向日

本销售的电视机制造权。作为交换条件，摩托罗拉公司也同意它在美国国内及台湾等地的工厂一律停止电视机生产。后来，美国的沃维克公司、美国无线电公司、通用电器公司、杰尼斯公司等，不是被日本公司收购，就是不得已将电视生产技术和专利卖给日本人。就这样，最早控制无线电及电视机制造技术的美国电视机产业，在日本电视机的猛攻下，到 70 年代中期便过早地退出了历史舞台。

这一仗美国人败得很惨，然而，他们并不善罢甘休，而是一直在寻找机会，试图东山再起，重新夺回失去的市场和荣耀。据美国《幸福》杂志 1993 年 3 月 22 日报道：世界上已有数十家制造电视机、立体声收音机、计算器、磁带录像机的公司悄悄淘汰赢利微薄的产品，集中力量研制新的消费品，如，日本索尼公司对激光唱机、数字录音系统和高清晰度电视机寄予很大希望。而美国公司认为，新诞生的高清晰度电视产业，是美国夺回 20 多年前输给日本的地盘的最大机遇，因此，志在必得。

今日的世界家电市场，硝烟滚滚，短兵相接。到底鹿死谁手，人们拭目以待。

松下广告遍及全球，松下产品充斥世界。那么，松下公司有多大呢？据联合国跨国公司中心 1992 年公布的资料，松下电器公司是世界最大的家用电器公司，也是日本最大的工业公司之一。1991 年，松下公司销售额为 497.47 亿美元，雇员 19.8 万人，按销售额排列，在日本各大工业公司中居第三位，仅次于丰田汽车公司和日立制作所。在资本主义世界大工业公司中，松下公司居第 17 位。

松下电器公司拥有 50 多个事业部，90 多个营业所，14 个研究所。此外，国内还拥有 60 多家子公司。

松下公司 10 多年前便开始与中国合作。1976 年，它向我国提供了电视机的装配线，后来重点转向技术合作。扬名中华大地的“牡丹”牌彩电便是北京电视机厂与松下电器公司合作的产物。

松下精神

松下电器公司在宏观上进行了分权组织制度后，为了配合这一制度，在微观上制定了公司用人规则的总章程，制订了五条“松下精神”和举行朝会、晚会典礼等一系列办法。

用人规则的施行，是从 1932 年 10 月开始，但在这之前，有些细则早已实施，并在实践中不断完善。这在当时来讲，是非常先进的。关于这些用人规则大致有如下几点突出的：

(1) 此项规则适用的范围，在工人部分，区分为常雇工人和临时工人两种。在那个时候已有临时工人之创设，令人感到不寻常。同时，名称虽有常雇和临时之分，但所有雇用工人的条件，都同样适用此一规则的规定。

(2) 雇用的工人，在雇用当时，年龄限制在未满 40 岁；如有特殊技能的人，不在此限。

(3) 松下电器公司设有“步一会”，凡属雇用的工人，都有入会的义务，此项亦列入用人规则之内。工厂主人对每一位会员每月补助日币 5 角。

(4) 工作时间的施行，是从上午 7 点至正午 12 点，中间有 30 分钟休息；午后 12 点 30 分起至 5 时止，中间亦有 30 分钟休息。

(5) 休息放假的日子，定为星期日、四大节日、公司成立纪念日。

(6) 入伍体格检查及检阅召集。教育召集、动员召集之际，虽不上班，但照旧

支付工资，至于有关喜庆、丧亡休假，则停止付给工资。

(7) 惩戒可分四种：谴责、减薪、停工、解雇。减薪的金钱，应缴给“步一会”充作会费。

(8) 退休或停职的年龄为 50 岁，但若认为某一工人的技能没有进步的希望，则随时都可以解雇。

我们在前面曾叙述过 1920 年 3 月，松下幸之助为了团结公司内部从业人员，曾组织了包括自己在内的类似于工会形式的“步一会”，但在成立之后，并未制定具体会章。“步一会”发展到 1933 年，才将会章公开发表：

“‘步一会’系于 1926 年 3 月由松下电器制造厂的全体从业员工组织成立，该会设立的目的，在于会员间互相亲爱和睦，互相救济及增进福利；大家协力促进该会本身业务扩充，并进一步使松下电器制造厂业务发展。故离开松下电器制造厂即没有‘步一会’的存在，松下电器制造厂繁荣，亦意味‘步一会’的扩展；‘步一会’的进步便表示松下电器厂顺利。再者基于会员互相亲睦、彼此协助，则‘步一会’的进步发展可谓全体员工一致的行动之结果。换言之，松下电器制造厂和‘步一会’常要步伐一致，图谋整个事业茁壮成长。‘步一会’成立的意义，在大家精诚团结、脚踏实地一步一步向前迈进。尚请会员诸位自重自爱，协力互助，为达到我们所期望的目标，坚强而诚恳地挺起胸膛继续奋斗为祷！”

“步一会”自成立以后，一直起着团结公司内部上上下下的作用，对公司从业人员有其凝聚力、向心力。到现在会章制定，全体会员更加明白了“步一会”的作用及价值。

自 1932 年 5 月 5 日，松下电器公司举行第一次公司创业纪念典礼后，公司内部群情振奋，同心同德，励志图强，从此，松下电器公司的作风更为改善与完美。松下为了使其作风成为公司的传统风范，便于 1933 年 7 月 23 日，向公司全体员工颁发厂主书“制定松下精神”。

后者：时令已届酷暑，敬请注意起居，诸位珍重！本厂业务逐渐发展，现于同业中，业绩显著，众人瞩目，此均为各位同事戮力同心、热诚工作之结果，至堪欣慰，然而，最近常蒙各方人士垂询，松下电器公司如此惊人扩充，原因何在？或者用何秘诀能将事业经营到此等地步？对于这般人士，我想提供一些正确资料，使他们清楚认识本公司何以能够存在及壮大起来。同时，这些正确资料，亦是确定本公司全体员工必须遵守的指导精神，……

综合下列拟定的七条精神，是松下电器公司全体员工必须奉行的做人做事之信条，它们亦称为松下精神。

(1) 产业报国之精神

在以前揭示的公司“纲领”之中，已有刊载。既然服务于实业界，自当以这种精神为最重要。

(2) 正大光明之精神

正大光明之精神，是人生处世的根本要义，如果一个人没有这种精神，则无论具有多少学识与才能，无论占据如何崇高的职位，亦不足以作为他人的模范及领导他人工作。

(3) 亲睦合作之精神

亲睦合作之精神，前已标榜在公司的“信条”之中，公司拥有的员工，即使每个人都是优秀的人才，如果缺少这种精神，也等于是乌合之众，不会产生任何力量。

(4) 奋斗向上之精神

奋斗向上之精神，就是鞠躬尽瘁，力争上游；这也是完成使命之唯一要诀。为了维持真正的和平，为了希求工作的进步，没有这种精神是办不到的。

(5) 遵守礼节之精神

遵守礼节之精神，对国家社会是非常重要的事情，人们如没有遵守礼节之心，则社会的秩序必无法保持。人人重视礼仪，且能进退合乎礼仪，社会上到处可以看到美化的情操，人生获得润泽，这才是理想乐园的出现。

(6) 顺应同化精神——顺应宗教，与宗教同化。员工须像宗教信徒那样，抛弃私心，包容万物，忠诚尽力为国为民，进入大我境界。

(7) 感恩图报精神——这是人类进步与幸福的原动力。有感恩图报之心，才能确立自身存在的意义，给社会带来温馨与快乐。

松下规定，凡是松下电器员工，在每日的朝会、夕会，都得朗诵员工守则。1937年，松下在增加两项“精神”的同时，将“遵守礼节精神”改为“礼节谦让精神”。

每日朗诵两遍，七大精神渐入松下人的心灵。这种“背诵社训（公司训条）”制度，战后普遍为日本企业界采用，成为日式经营管理的一大特色。

在数十年如一日的朝会夕会中，除背诵员工七大精神，便是松下的精神讲话。松下畅所欲言，或谈个人的人生经验；或谈公司的现状及未来；或谈社会现象国家形势；或严厉而中肯批评某部门、某员工。

讲话效果尤佳。松下自己说：“我既无学问，也不擅言辞，但每每能引起员工的共鸣，大概是因为至诚能感人吧？”

到战后，松下每隔一段时期，便将讲

话整理汇编成册出版。这成了松下著作等身的主要资源。松下也由此赢得“精神教父”的尊号。

员工守则颁布不久，1933年7月31日，门真新工厂及公司总部竣工。9月18日，松下主持了落成典礼。

参加典礼的除员工代表，还有金融界企业界的嘉宾。松下在“业主致辞”中，坦白地告诉大家：“这次兴建工程的费用，全是向银行贷款的。”

松下的坦诚，受到来宾的赞扬，并令他们惊讶。松下说：“我只不过把事实老老实实发表出来罢了。”在这之前，松下一直不敢张扬贷款之事——尽管社会及业界有种种猜测，如那样，松下将会受到更沉重的舆论压力。

接下来带领来宾参观新工程。来宾交口称赞道：“具有南欧建筑风格，一点也不像工厂，像花园式别墅。”受到这样的赞誉，过去的种种谴责与谩骂顿时烟消云散。

公司总部，最初设在大开路一段；第二次迁到大开路二段；现在是第三次迁徙，也是最后一次。

随着松下电器的发展壮大，带旺了门真一带的房地产业。到60年代，门真成了大阪的风水宝地，工商业极其繁荣兴旺。

门真是鬼门关一说，成为了历史陈言。由此，我们也可看到松下的远识卓见。

日本业界有句行话：“人赚钱，赚小钱；钱赚钱，赚大钱。”松下不落窠臼，提出“精神物化”之说，即精神可转化为物质。这个“物质”对企业来说，就是利润。

精神物化的纽带，是经营管理制度化。

松下确立了创业知命纪念日制度、事业部制度，并拟定了以五大精神为核心的员工守则，实行朝会夕会制度。这一系列

制度的确立或拟定，使松下的经营管理迈上新的台阶，标志着松下的经营管理走出“摸着石头过河”的试验阶段。

1933 年 7 月，松下把“开发小马达，满足社会需求”摆到议事日程上来。

当时企业界普遍认为，制造小马达是电机产业的经营范围，而不是电器产业力所能及的事。加之马达的制造技术复杂，奥村、北川两家著名的马达公司，因开发小马达而导致财务危机，先后宣告破产。在大阪，没有一家电机制造商再敢冒这个风险。

松下认为，家家户户普及小马达的时代已经到来，每家使用 10 台小马达的日子为期不远。据美国的专业刊物介绍，美国普通国民家庭普遍拥有电风扇、排气机、洗衣机、干燥机、冰柜、冷气机、吸尘器、吹风机、绞肉机、除草机，等等。用量大，一户不止一台。另外，一些特殊职业或有特别爱好的家庭，会拥有相应的小型电动工具。

美国的今天，就可能是日本的明天。

研制小马达的任务交给中尾哲二郎，研制经费为 5 万元。研究部实行了课题制，中尾把任务又交给刚从高等工专毕业的佐藤千夫，佐藤的专业也是机械，只学过一点电机理论。

“我怕不行。”佐藤一脸畏难神色。

中尾带佐藤上市场，买了一台美国通用电气公司出品的小马达。先通电试过，然后一步一步拆卸，观察记录，绘成草图。佐藤则站一旁观看。中尾是个研究迷，他开始尚能向佐藤解释几句，慢慢他就一声不吭，进入忘我的痴迷状态。他心底，除了电机，仿佛世界一切都不存在。

松下把中尾召进写字间。

松下问：“你是干什么的？”中尾道：

“研究开发新产品。”松下道：“你是研究部部长，你的研究部才是研究开发新产品的。”

松下又问：“松下电器是制造什么的？”中尾道：“制造电器，现在还准备制造电机，当然，正如你所说，也在制造人才。”松下道：“特别是你这个部门，首先是制造人才。”

松下说：“你是我最器重的研究人才。可是，你的管理才能我实在不敢恭维。公司的规模已相当大了，研究课题日益增多，作为你中尾君，一天当 48 小时用，也是无论如何完成不了的。作为研究部长，你的最主要职责是制造 10 个、100 个擅长研究的中尾哲二郎！我想，你是会做得比我预期的更好。”

中尾回到实验室，佐藤站在中尾拆卸的电机旁发愣。

中尾问：“你为什么不动手？”佐藤恭敬道：“你不在，我就不敢贸然动手。”中尾说：“可你是课题组组长，本来就应该你动手！你是我器重的研究人才，放手去干吧。”

佐藤小心翼翼按照中尾的示范去做。不久，公司来了一名毕业于京都大学电机系的见习职员桂田德胜。中尾立即派桂田做佐藤的助手。

佐藤、桂田两人，把市面上能买到的所有优质小型电机都买来研究，并且以此为蓝本，着手设计图纸。

中尾正是在这个时候进行干预的。中尾说：“模仿优质马达，未必就能造出优质马达。俗话说：失败是成功之母。看看劣质马达，也许大有裨益。”

佐藤、桂田恍然大悟：到底是部长，我们怎就没想到呢？解剖次品的马达，就可找到次品的原因：是设计不合理？是材

料使用不当？还是制造工艺粗糙呢？这样，我们在设计研制中，就可做到胸有成竹，少走弯路。

经过一年多的反复试验，研究部终于在 1934 年 11 月推出二分之一马力的小马达，正式命名为“松下开放型三相诱导电动机”。大部分样机交用户试用，一致评价是：与日本最著名的三菱马达相比，丝毫不逊色。

马达交第一事业部，投入大批量生产。松下马达品优价廉，很快就在市场打开局面。

因制造小马达而导致破产的北川公司老板北川君，对松下插足电机行业而成功甚为吃惊。他见到松下时说：“松下先生，你的公司一贯是制造电器的，却能制造出这么好的电机，真是了不起。不过，我想冒昧地问一句，你是从哪里挖来这么优秀的电机专家呢？”

松下得意地说：“是我们自己制造的。”

北川反复揣摩这句话，仍是不得其解。

制造电机的成功，实则是制造人才的成功。通过这件事，中尾长了许多见识。他既敢放手使用人才，又能做到适才适用。从 1934 年到 1935 年，研究部以惊人的速度推出新产品，使公司产品种类超过 600 大关。

松下在公司内部推行管理制度化，立竿见影。于是，他腾出精力着手在销售网推行新制度，以实现制造商与经销商共存共荣的理想。

松下一直奉行“牟取暴利的高价，和亏本抛售的低价，都不是做生意的正途”。他以此来决定适当的批发、零售价格，以确保代理商和零售商的合理利润。但事实上，所定出的价格，很少有人遵守。

为了实现电器大众化，普及到千家万户，松下是通过扩大批量生产来实现“确保合理利润的低价销售”政策。但代理商认为：“卖得越多，我们的利润应该高才对，可卖得越多，我们仍是那些利润，既然以稍高的价格能顺利批出去，为什么还要死守低价呢？”

零售商也有其一套理论：“我们自然明白薄利多销的生意经，可我们现在的售价已经很低，为什么还要一降再降呢？”于是就会出现这种情景，同样是松下电器的产品，东家店与西家店不是一个价。

这种做法，使得顾客无所适从，既损害松下电器的信誉，又影响零售店的生意。

1934 年 7 月，松下电器开始实施“不二价销售运动”。松下解释道：“不二价”就是“正价”，即“合理价格”的意思。“正价不二”就是同一种产品，不得以不同的价格批发零售。

正价销售运动首先在收音机、干电池这两种产品上推行，松下给全国的经销松下产品的零售店致函：

“正价运动，可以使消费者放心购买，并确保各位的利益，我深信这是达成共存共荣、改善社会生产的大道。”

接着，松下推进“连锁店制度”。

既然是连锁店，就必须实施所有零售商统一价格的做法。

原本，代理商要给零售商一定比例的利润。但由于代理商经营状况好坏不一，给零售商的利润是经常变化的，并且常常拖欠。

为确保“正价不二”的实行，给连锁店的利润由松下电器支付，这样既减轻了代理商的负担，又能杜绝零售商为生存而偷卖高价。

松下电器与经销商，不止是单纯的买

卖关系，松下电器的使命，必须有经销商的配合才能努力完成。因此，松下利用一切时机，将“松下电器经营精神”灌输到各批发店和零售店去。

物质、精神的有机结合，使松下电器的销售网愈来愈庞大，愈来愈牢固。

战后，松下制定五年计划，成为精神激励的又一成功范例。

1956 年 1 月，松下发布“五年计划”。

松下电器每年年初，都要召集公司干部举行经营方针发布会。松下习惯在发布会前，和秘书就发布内容（主要是数据材料）进行商议。这一年，松下与秘书进行了多次交谈，他把数据记在本子上，并依此来拟定当年的经营方针。

1 月 11 日的发布会，松下站在台上按照备忘录的提示总结上一年度的经营状况，及本年度的经营方针，替松下记录讲话内容的秘书想：“老大的讲话该到此结束了吧？”

没想到松下稍稍停顿一瞬，突然提高嗓门继续说：

“从今年开始，我要让松下电器进入真正的发展时期！”

与会者为之一振，集中精力倾听：

“从今年开始，在以后的 5 年内，松下电器每年的营业额要递增 30%，去年的营业总额为 220 亿元，5 年后要达到 800 亿元；员工每年以 10% 的速度增加，由现在的 11000 人扩充到 5 年后的 18000 人；资产总额由现在的 30 亿元，增加到 5 年后的 100 亿元。”

这就是著名的松下五年计划。像这样的长期计划，只有政府才制订颁布，在私营企业，松下算绝无仅有。

与会者既新奇，又振奋，议论纷纷。这时，主持会议的常务董事大胆地提出疑

问：“您制订这么庞大的计划，有什么根据没有？”

松下说：“松下电器从朝鲜战争转为景气以来，营业额一直处于上升趋势。年营业额去年达到 220 亿元。根据政府的统计，国民生产总值正以每年 30% 的速度增长。如果松下电器每年能达到这个增长速度的话，5 年后即可达到 800 亿元的营业额，其他两项，也是根据相关增长的指数而确定的。”

松下胸有成竹，踌躇满志地继续说道：

“我想，在座的不少人会提出这样的疑问：‘这么远大的目标能实现吗？’不但你们，我自己也提过这样的疑问——可我非得制定这么宏伟的规划不可——

“众所周知，本公司拥有几百家代理店、几千家连锁店，背后还有几千万消费大众。当他们为了提高生活水准，需要电器商品的时候，如果得不到供应，就只好安于贫乏的生活了。所以我们必须事先预测国民的需要，立即做好充分的准备——扩大规模，更新产品，免得到时候手忙脚乱。这是时代赋予我们的崇高使命，我们每个松下人，义不容辞，责无旁贷。”

五年计划见诸于报端，许多人认为是天方夜谭。

松下自己把自己逼得没有退路。这是松下一贯的作风：逆境逼人发奋；处顺境之中，要自己给自己施加压力。

为实现五年计划，松下制定了一系列方针、措施。

专业化生产，有益于提高技术，增大产量，并使管理单一化。松下将原来的 11 个事业部，再细分成 15 个。取消原来以数字排列的名称，直接以产品名称命名事业部。如收音机事业部、洗衣机事业部……

松下在五年计划出台的前一年就开始

兴建自动化工厂。松下访问欧美，对各工厂的自动化流水线极感兴趣。欧美采取自动化作业多是出于人工作业成本高。日本劳动力廉价，有没有这种必要呢？

松下认为：日本工人的工资将会随着经济的发展而同步增长。我们不能等劳动力昂贵之时，再采用自动化。另外，自动化的准确、精密、快速、高效，是人工无法比拟的。巨大的投资，完全可以通过大产出而消化掉。

1955 年，门真电视机厂竣工，投入大量生产。按照五年计划，门真厂产出的电视机，还远达不到预定的指标。1957 年，总公司与电视机事业部投下巨资，在大阪的茨木镇兴建规模庞大的自动化工厂，所有的流水线加起来有几十里长。茨木厂于 1958 年 7 月竣工，月产量由过去的 1 万台电视机增加到 3 万台。

除此之外，各事业部都在大兴土木，更新设备。

与飞利浦公司合资的松下电子高规工厂，堪称松下电器新式工厂的典范。除建筑外壳由日本的建筑事务所设计，流水线设备或从国外购入，或按飞利浦公司的图纸制造。整个工厂一尘不染，令人恍然置身于东京大学的现代化实验室。

1956 年，日本裕仁天皇伉俪来关西旅行，闻悉大阪高规有一家世界一流水平的工厂，便特地赶来参观。裕仁给予高规松下工厂高度评价。

高规电子工厂因技术管理优良，1958 年获得荷兰政府颁发的“戴明奖”。

日本的企业界，把松下电器的高规工厂、茨木工厂，评定为世界一流水平的新设备、高产量工厂。

各国来访的政府首脑，纷纷来松下新工厂参观。松下的新工厂成为日本企业的

明珠，属于日本国民的骄傲。日本天皇及首相，介绍日本工业时，莫不以松下的新工厂作为交谈的话题。至于各国政界、商界人士慕名而来的参观者，更是络绎不绝，到 1960 年，松下电器接待外宾人数已逾 3000。

从此，松下电器的名声远播世界。

松下常把各国首脑及来宾的留言在公司会议上宣读：

“日本人民能在战争废墟中建设这么好的工厂，真是了不起！”

“从松下电器的工厂，我看到了日本的希望。”

“我原先小觑了日本人，我现在不得不刮目景仰——未来世界电器产业的霸主，属于日本，属于松下电器！”

松下电器的生产突飞猛进，销售业绩亦不凡。

原先最担忧的三大神器的销售，由于采取了分期付款的方式，反而供不应求。

这 5 年，也是海外销售高速发展的 5 年。1958 年，松下电器的海外年销售额，由 4 年前的 5 亿元，飞速增长到 32 亿元。

业绩可喜可贺，令人鼓舞。松下却说：“不，太慢了！应该以更高的速度增长！”

负责海外销售的，是松下电器贸易有限公司，松下发起一项活动——“假如我是海外推销员”，要求所有员工向贸易公司提合理化建议。贸易公司在短期内收到数千条建议。

松下也提了一条建议：

“做任何生意，必须遵循一条原则，这就是做生意的对象。松下公司如果真正想在海外销售方面有大的突破，负责经营的人，就不能只站在公司的立场看问题，同时必须站在消费者的立场上，看看他们需要什么，期待什么。这样才能制定合理的

销售方针。”

贸易公司制定出市场调查先行的方针。这种方针，亦成为日后日本企业开拓国际市场的营销谋略。

贸易公司还着手把设在海外的销售据点，扩充为销售网。

美国是全世界最大的消费市场，消费总额占了全世界的 $2/5$ 。美国人购买力强，任何昂贵的电器商品，在他们眼里只是小菜一碟。因此，贸易公司把海外销售的重点，放在美国。

1953 年，松下贸易公司在纽约设立办事处，次年改为美国分公司。1959 年 9 月，设立当地法人的销售公司——美国松下电器公司，公司地点位于纽约附近的新泽西州。同年 11 月，松下电器国际总部成

立，办公地点在纽约的著名建筑——泛美航空大厦内。国际总部除负责产品外销外，还经营松下电器的资本、技术的输出。

输出体制的强化，使乐声牌手提收音机成为世界畅销商品，“乐声”商标始为世界消费者所认识，开始赢得国际声誉。

1958 年，外销营业额才 32 亿元，两年后突破 130 亿元。海外在生产总额所占的比例，也由 6% 飚升到 12%。自此，松下电器向国际化跨国企业迈进。

事实上，“五年计划”800 亿营业额的目标，只花了 4 年时间，到 1960 年就实现了。到 1961 年，营业额高达 1054 亿元，员工 28000 人，资本额 150 亿元，全部都超过五年计划的目标。

二十六、“三星”之父：李秉哲

个人简介

李秉哲，1910年2月12日出生于韩国宛宁郡一个比较富裕的农民家庭。他父亲李赞雨对子女的教育非常严格；母亲权在林则性情比较温柔。李秉哲有一个哥哥、两个姐姐。李秉哲先在智水普通学校，后到汉城的寿松普通中学读书之后转到中乐中学速成科学习。1926年秋，李秉哲刚16岁便听从父母之命结了婚。婚后他升入高中，又开始汉城的寄宿生活。19岁，李秉哲来到东京，考入早稻田大学专门部政治科学习，期间，他参加了反对演口首相的示威游行。第二学期末，因患上严重的脚气病，他被迫回到家乡。

1936年4月，李秉哲在家乡的北马山建起“协同精来所”，开始他的企业家生涯。开业第三年，他赢利2万元。1938年3月1日，李秉哲另择行业，在大邱市西门的竖洞建立“三星商会”，向中国东北出口果品和干鱼。之后又开始酿酒生意。1948年11月，李秉哲在汉城惠化洞创立“三星物产公司”，经营墨斗鱼出口和棉纱进口，事业发展很快。1950年3月，公司获利1.2亿元，在南韩543家贸易企业中名列第七。但朝鲜战争的爆发使他失去了企业。于是李秉哲回到大邱，在釜山宝水洞重建“三星物产”株式会社。经过1年的经营，1952年“三星”资本增长到60亿元，增加20倍。1953年6月，他与几位股东组建“第一制糖工业株式会社”，第二年的销售额达到7.22亿，获纯利1.62亿。1958年，他又开创第一制糖的制粉

厂。还在1956年，李秉哲又创办了第一纺织厂。1960年的资本达30亿元，从此他确立自己在韩国商界的地位，并扬名海内外，被人称为财阀。

之后李秉哲又开辟了肥料工业、电子工业、建筑工业、国防工业、航空工业、造船工业及服务业等行业。

李秉哲成了韩国第一财阀。1987年11月19日因患癌症、医治无效，李秉哲与世长辞。包括美国总统和日本首相在内的国内外知名人士2,000多人，通过各种方式哀悼他的逝世。

创业之初

志存高远，愈挫愈奋，失败，失败，再失败——直至成功，这是“三星财阀”成就的民族实业的成功之路。

1932年9月，李秉哲回到家乡，不久就恢复了健康。以后，他在汉城和家乡度过几年失去自制的生活，整天以游乐、玩骨牌消磨时光。

光阴荏苒，转瞬间李秉哲已成了3个孩子的爸爸。有一天，他又去玩骨牌，直到深夜才踏着月光回家。回到家里，当他看到正在甜睡的三个孩子时，李秉哲好像突然从恶梦中猛醒过来，第一次意识到光阴虚度得太多了。这天晚上，他躺在床上想了许多。他想：自己已经度过了26个春秋，时间对每个人都是公平的，然而自己在事业上却还没有起步，26年的生涯给自己留下的只是悔恨和遗憾。李秉哲决心要投身到事业中去，挽回失去的光阴。在当时，可供他选择的事业很多，参加独立运

动，进入官场，从事实业……这些对李秉哲来说都没有什么困难。但是，经过反复比较，他认为从事实业既符合国家的需要，也适合自己的性格特点。最后，他决心投身实业，在实业上一试身手。

要想干实业，首先必须有资金，资金从哪里来呢？对身无分文的李秉哲来说，只能依靠父亲，于是他把自己想干点实业的想法和父亲说了。父亲考虑到他已经读了不少书，也有了一定的社会经验，应该到社会上闯荡一下了。如果继续象以前那样整天游手好闲，虚度光阴，不仅荒废了所学的知识，也容易走上邪途，不如给他点本钱，让他自己去闯一闯。于是父亲给了他一份年收 300 石粮的财产让他拿去作资本。这笔财产在当时如果用在一年的生活上是宽裕的，可用在事业上却不太充足。但不管多少，有了这些资本就可以做点事了。

李秉哲拿到钱以后，接着就为选择基地进行了广泛的调查。经调查他了解到，如果以汉城为基地，可选择的行业面宽，亲属也多，但自己的资金不够；如选择大邱、釜山或平壤作基地，这三个城市的商业大权都掌握在日本人手里，就凭自己那点资金是挤不进去的。思前想后，他觉得只有离家乡较近的马山比较合适。马山是个山青水秀、环境幽雅、气候温和的港口城市，水陆交通十分便利。同时，马山又是被称作粮仓的庆尚南道一带农产品的集散地，每年都有数百石大米需在那里向日本转运。从中国东北运去的大量黄豆、高粱等粮食也需要在那里加工，而那里的加工能力却远远落后于其它地方。在马山市内，除了一家日本人经营的磨米厂规模比较大以外，其他磨米厂都是简陋的小厂，远远满足不了加工的需要，货主往往在预

付了加工费后得等很长时间才能取货，在货场上到处都是堆积如山的粮袋。李秉哲决定抓住马山加工能力不足的机会，在马山市内建立一座粮食加工厂。但李秉哲深知，要建设一个规模超过日本人的磨米厂，首先要有理想的合作伙伴才行。这样，不仅可以解决资金不足的问题，更重要的是，还可以依靠几个人的智慧和力量，把事业办得更好。出于这种考虑，李秉哲物色了他认为是可以依赖的两个老朋友作为事业的合作者，一个是陕川的郑玄庸，一个是和他同郡的朴正源。这两个人都是家有千石粮的地主子弟，对粮食加工业也很感兴趣。当李秉哲提出希望他俩合作的要求之后，两个老朋友都很爽快地答应了。

然后，他们三个人各出资 1 万元，共计 3 万元资金，准备建厂。可是，由于他们要建个最新式的磨米厂，这 3 万元只能说是杯水车薪了。他们决定向殖产银行马山分行提出贷款申请。当时的马山分行行长平田在检验并确认李秉哲的能力之后，答应了他们的贷款要求。

从马山分行得到设备资金贷款后，他们于 1936 年 4 月利用从日本购进的新式磨米机械，在北马山建起了“协同精米所”。李秉哲从此便开始了他的企业家生涯。

事业的开端很不顺利，协同精米所仅开业一年，资本亏损了 $2/3$ ，企业面临倒闭的危险。在这种情况下，合作者之一朴正源提出解散协同精米所。郑玄庸则表示：“我们干的是过去没有干过的事业，挫折和失败是难免的，再干一年试试看。”李秉哲也主张要在总结经验教训的基础上继续干下去。经过协商，三个人决定再干一年，并达成协议：如果再干一年仍然亏损，就要返还朴正源拿出的 1 万元资本；如果赢利，除还本外，还要加付 1 万元资本的

利息。

这一次，李秉哲接受了过去的教训，改变了经营方针。过去亏损的原因主要是因为粮食交易价格是由仁川粮食批发站决定，而仁川粮食批发站的行情变化非常快，经常暴涨暴跌。由于李秉哲第一次接触粮食加工，对此不甚了解，往往是涨价时进货，跌价时被迫出手，结果常常因此遭受巨大损失。重新开业以后，李秉哲采取了粮价下跌时进货，粮价上涨时售出的经营方针，经过一年的苦心经营，不仅赚回了原来投入的3万元本钱，还赢利2万元，兑现了同朴正源商定的合同。

协同精米所的赢利，使李秉哲尝到了成功的喜悦，也给他增添了新的信心，他还想办点新的事业。

作为经营粮食加工的买卖业，李秉哲自然也非常关心与粮食有密切关系的地价动向。当时世界性的经济危机已经蔓延到朝鲜的广大农村，再加上日本帝国主义的疯狂掠夺，大批农民纷纷脱离土地外出谋生。因此农村土地价格急剧下跌，已跌到每坪25钱，而粮食价格却不断上涨，每斗大米已猛涨到1元15钱。李秉哲经过计算，如果经营土地，每投资50元，扣除银行贷款利息，每年可获纯利8元35钱，是一项大有前途的投资。因此，他决定购买土地。

1936年9月，李秉哲凭借他与殖产银行马山分行行长的私人交情，再加上他的信誉，通过银行贷款，以土地作抵押在金海平原从日本人天野手里购置了40万坪土地。由于经营土地可以牟取暴利，所以第二年李秉哲又通过贷款继续购买土地，到1937年他就成了年收1万多石粮、拥有200万坪土地的大地主了。

但是好景不长，正当李秉哲踌躇满志

地筹划新的事业——准备利用银行贷款到釜山、大邱进行地产投资时，一场灭顶之灾降临了。

1937年7月7日，日本帝国主义挑起芦沟桥事件，对中国发动全面侵略战争。日本帝国主义原想速战速决，迅速占领全中国。但是，日本扩大侵略战争的行径遇到了中国人民的坚决抵抗，中国的全面抗战打破了日本军国主义的梦想，使中日战争出现了长期化的趋势。在这种形势下，日本帝国主义为集中资金，扩充军备，采取了战时非常措施，向所有日本银行下达了冻结资金的命令。形势急转直下，银行贷款的中止，迫使他不得不放弃继续扩大事业的念头。为了偿还银行贷款，李秉哲被迫把作为贷款抵押的土地低价出售，并且把粮食加工厂和其他一些资产也转让了出去。结果，李秉哲和他的合作者郑玄庸又回到了事业的起点。

面对这种突如其来的打击和惨重的失败，李秉哲并没有灰心丧气。他认为，对于一个从事实业的人来说，挫折和失败是难免的，况且，这次失败也是他个人无法挽回的。

这次失败也使李秉哲懂得了创业和守业的艰难，吸取了从未有过的教训。他认识到，在经营事业时，首先必须准确地洞察国内外形势的变化；其次，必须避免贪多求大，要冷静地判断自己的能力限度；最后绝不能抱有任何侥幸心理。

李秉哲在总结经验教训的基础上，鼓起了更大的勇气，开始了新的探索。他还清债务，送别了决定移居汉城的老朋友郑玄庸之后，离开了釜山踏上了继续探索的旅程。

他首先考察了汉城、平壤、新义州、元山、兴南、清津，接着又到中国的长春、

沈阳、山海关、北京、青岛、上海等地进行调查访问，涉足整个朝鲜和大半个中国，历时两个多月。他这次旅行的目的就是想探索下一步选择什么事业，确定多大规模和怎样进行经营。

经过充分的市场调查和分析，根据自己的条件，李秉哲最后选择了向中国东北出口果品和干鱼这项本小利大的贸易，以此作为自己新的事业的出发点。1938年3月1日，李秉哲在水陆交通方便，货源充足的大邱市西门市场附近的竖洞，买下一处面积为250多坪的小铺子，挂出了“三星商会”的牌子——从此揭开了“三星”的历史。

李秉哲选择“三星”这两个字做为商号的名称，是有其深刻含义的。“三星”的“三”字，表示大、多、强，是朝鲜民族最喜欢的一个数字，“三星”的“星”字意味着清澈、深远和永放光芒。选这两个字做商号的名称，表示李秉哲希望他的事业天长地久，强大兴旺。

挂出“三星商会”的牌子之后，李秉哲就开始向中国东北和河北一带出口青果和浦项鱼干。为了避免重蹈在马山失败的覆辙，他又办起一个面粉加工厂。

同时兼营贸易业和制造业的“三星商会”开业大约1个月左右，李秉哲请来了早年在东京早稻田大学结识的学友李舜根，并让他做“三星商会”的负责人。李秉哲把他请来以后，除银行的巨额贷款、大批量的原材料进口等极少数重要事项外，把期票的发行、印章的管理等几乎所有的日常业务都交给了李舜根。对他如此信任李舜根，李秉哲身边的工作人员担心，怕李舜根给他闯祸。但李秉哲却认为，怀着疑心用人就不能发挥人家的长处。他主张，在用人时一定要慎重，一旦录用了，就要

大胆让他去干。所以，李秉哲从创建“三星商会”开始，一直坚持这条“疑人勿用，用人勿疑”的原则。后来的事实证明，李舜根确实是个可靠的人，他对“三星商会”的迅速发展起了巨大的推动作用。

“三星商会”在李秉哲的指导和李舜根的精心管理下，在很短的时间内，就以惊人的速度发展起来了。这时，李秉哲又开始寻找新的投资对象了。有一天李秉哲在外面得到一个消息，说有个日本人经营的“朝鲜酿造”会社，因经营者内部分裂，急着要出卖。这个会社每年可酿造7000石粮食的酒，在大邱是数一数二的大会社。

听到“朝鲜酿造”会社要出卖的消息，李秉哲立即就按要价10万元买了这家会社。“朝鲜酿造”会社转卖给“三星商会”的消息传出以后，大邱市的财界人士都感到非常惊讶。因为在这些人的记忆中，李秉哲是个破产者的形象。两年前李秉哲为偿还银行贷款而卖掉粮食加工厂和金海大片良田的事，在人们的记忆里还没消失。现在李秉哲买进了日本人的酿造厂，自然也就成了财界议论的中心。

李秉哲接过“朝鲜酿造”以后仅一年就成了大邱市的最大的税户。一年前还在小厂的圈子里徘徊的“朝鲜酿造”，产量从开始时的8000石增加到1万石，销售额也超过大邱市的其他七家而跃居第一位。在事实面前，对李秉哲持怀疑态度的人服气了。李秉哲又以一个成功者的形象站立起来，受到财界的刮目相看。

但不幸的是，1941年冬太平洋战争爆发以后，日本帝国主义进一步加强了对朝鲜的掠夺，对粮食等许多物资实行统制，只允许经营面粉、青果和干鱼的会社自己支配5%的产品，其余全部作为军饷上缴。

这样一来，李秉哲经营的“三星商会”和“朝鲜酿造”不仅无利可图，甚至到了不得不停产的境地。

在这种情况下，李秉哲感到不仅再扩大新的事业已经没有希望，就连经过几年的努力建立起来的事业也难以保住了，因此，他便于1942年春，把“三星商会”和“朝鲜酿造”的经营业务交给了李舜根，自己回到了故乡中桥里。

1945年8月15日，李秉哲在他的家乡以无比激动的心情，迎来了朝鲜光复的日子。从此，朝鲜结束了日本帝国长达36年的黑暗统治。

解放初期，整个社会陷入物资奇缺、恶性通货膨胀的严重混乱状态。为了协助地方政府整顿社会秩序，促进经济发展，李秉哲等9名实业界知名人士组成了“乙酉会”。这期间，“乙酉会”及其经营的《大邱民报》的活动，为李秉哲深刻认识社会和人生提供了难得的机会，提高了他的社会活动能力，对他后来的事业具有深远的影响。

大邱的形势基本稳定以后，李秉哲就着手整顿已经停业的酿造厂。他首先增添了设备，然后对会社的领导成员进行了改组。这样，经过一段整顿之后，酿造厂重开了大门，开始生产“月桂牌”新酒。此时，“三星商会”也重新开张营业了。

经过努力，李秉哲在大邱经营的“三星商会”和“朝鲜酿造”会社顺利地发展起来了。但是，李秉哲并不满足，他打算再经营一项新的事业。

选择什么事业呢？从当时南韩的形势来看，二次大战刚刚结束，人民正面临着重建家园和建设经济的紧迫任务，而从当时的内外条件来看，要完成这些任务是相当困难的。

日本帝国主义的侵略给朝鲜带来的后遗症以及当时朝鲜南北对峙的形势使得韩国的经济处于崩溃的边缘，国内几乎成了无工业的状态。

在这种情况下，由于没有资本和技术，电力也严重不足，想扩大生产设备在短期内是完全不可能的。为了改善国内物资匮乏的状况，只能经营贸易业。因此，李秉哲决定在汉城经营国际贸易。

为了经营国际贸易，李秉哲于1947年5月携家迁到汉城，花了30多万元在惠化洞购置了一所相当宽敞的住宅定居下来。随后，他就开始调查研究国内外市场的情况。通过大量的市场调查，他基本掌握了国际贸易动向和国内急需的商品情况。到1948年11月，李秉哲在钟路二街永保大厦附近借了一栋面积为100多坪的二层小楼，并挂出了“三星物产公司”的牌子。

“三星物产公司”成立以后，首先向香港、新加坡等地出口墨斗鱼等，然后再从那里进口棉纱，这便开始了以易货贸易为主的国际贸易。“三星物产公司”开始营业以后，事业发展很快，经营品种迅速增加到100多种，贸易对象也迅速扩大到美国等许多先进工业国家。到“三星物产公司”仅成立1年多的1950年3月，公司就获利1.2亿元，在南韩543家贸易企业中，成了名列天友社、东亚商事、和信产业、美进商事、韩国贸易、京乡实业之后的第七大贸易会社。

李秉哲几经沉浮，终于成为南韩商界一颗迅速升起的新星。李秉哲所以能取得成功，一方面是在失败面前他没有灰心，没有退缩，总能鼓起更大的勇气，在总结经验教训的基础上，开始新的追求；另一方面是他能审时度势，依据自己的实力进行合理的投资。

取得初步成功的李秉哲并没有安于现状，他要在现有的基础上搞一番更大的事业。

终成硕果

正当李秉哲准备干更大的事业的时候，朝鲜战争爆发了。战争又使他失去了苦心经营的企业，他再一次不得不放弃想在汉城大干一番事业的念头，携带家眷和一部分职员，乘 4 辆车逃离汉城，回到大邱避难。

两手空空的李秉哲回到大邱以后，找到了他迁离大邱时留下的“朝鲜酿造”会社，他在那里会见了过去和他一起同甘共患难的“朝鲜酿造”会社社长金在照、经理李昌业和厂长金再明。几位老朋友向李秉哲汇报了“朝鲜酿造”会社的经营状况，并将在十分危险的战争环境下完整地保存下来的朝鲜酿造厂和兢兢业业积攒下来的 3 亿元钱交给了李秉哲。

本来李秉哲对他留在大邱的事业并没有抱多大期望。从离开大邱以后，他一直忙于“三星物产公司”和其他事业，没怎么关照朝鲜酿造厂的事情，只是通过信件了解酿造厂的经营情况。他把所有的事情都全权委托给了在厂的干部。现在，李秉哲看到他们不但保住了工厂，还为“朝鲜酿造”会社积累了 3 亿元的资金。这对身无分文的李秉哲多么重要啊。这件事使李秉哲深受感动，真是“患难知真交”，金在照等人没有辜负李的信任。当然，这与李秉哲“疑人勿用，用人勿疑”的用人之道分不开的。

有了这笔钱作资本，李秉哲立即携家眷到釜山，在宝水洞买了一所面积只有 15 坪的房子住了下来，并在富平洞买了一间 5.6 坪的办公室作为联络处，着手重振

“三星”。

1951 年 1 月 11 日，时刻都想重建会社的李秉哲在釜山市大街路 2 街 20 号又建起了“三星物产”株式会社。他亲自担任社长，并聘请赵洪济为副社长。具英会、许鼎九也在“三星物产”挑起了会社的重任。这里特别值得一提的是许鼎九，他是晋州有名的大户许方正的长子，许方正是为了把许鼎九培养成企业家而把他交给在避难中重建会社的李秉哲的。从这里也可以看出来李秉哲的经营才能和他的威望。

“三星物产”株式会社重新建立起来以后，生意一直很兴隆。因为当时正处在战争环境中，所有物资无论是官需还是民用都需要从国外大量进口，再加上李秉哲经营有方，充分利用了有限资金，所以，经过 1 年的努力，到年末一结算，原来投入的 3 亿元资本竟膨胀到了 60 亿元，增加 20 倍，这不能不说是一笔惊人的收入。

但李秉哲并没有因此而满足，他做了全面的分析，虽然从表面上看，60 亿元的赢利是个不小的经营成绩，但是这些都是由于当时的战时景气获得的，里面还包含着 530% 的通货膨胀因素。因此，如果扣除通货膨胀的因素，实际利润并不算很多。再说，战争也不可能长此继续下去，而严重的通货膨胀仍在加剧。所以，李秉哲认为这 60 亿元赢利不过是建在沙滩上的楼阁，他感到建立在战时景气基础上的贸易业风险是很大的，钱来得容易，去得也容易。

另外，虽然当时贸易业是韩国的当务之急，但是从长远来看，他认为：“如果把国民的日用品只盯在进口上，那就永远摆脱不了对外的依赖。外汇是很宝贵的。国民消费的产品应该由自己来制造。不仅如此，对除了人力资源外没有其他资源的韩

国来说，应该进口原材料，加工成各种产品，然后出口。这是韩国生存的唯一出路。因此，国内就必须建立有优良的技术和设备的制造业。”

基于上面的考虑，李秉哲决心开办比贸易业更有助于国计民生的生产性工厂，发展进口替代产业。

但是，他的这个设想受到了三星物产其他领导成员的一致反对。他们认为如果继续经营正处于景气时期的贸易业，李秉哲不久就会成为韩国的头号富翁。他们对李秉哲突然决定放弃贸易业去经营从未涉足过的产业表示不理解。反对的人还劝他说：“现在时局动荡不定，通货膨胀一时也难以抑制，在这种状况下向资金妊娠期很长的生产厂大量投资是不明智的。就是建起了工厂并且正常投入运营了，由于产品质量明显低于国外产品，销路也是令人担忧的。”当然，表示赞成的意见也有，但持这种意见的人也都认为：“现在对此投资还为时尚早。”尽管种种见解都有一定的道理，但最终还是没有说服李秉哲。李秉哲经过深思熟虑之后，最后还是做出了对制造业进行投资的决定。

李秉哲通过对制造业调查发现，造纸、抗生素药和白糖的生产，国内几乎是处于空白状态，而这三种产品是国民生活急需的重要物资，现在不得不完全依赖进口。

李秉哲根据调查结果，对这三个行业进行了认真的分析。

从造纸业的情况看，当时朝鲜总共有 21 家造纸厂，其中有 14 家分布在韩国，而这 14 家造纸厂中，除设在群山的造纸厂比较大以外，其余 13 家都是一些看不上眼的小厂。而且，就是这些小厂也大部分都被战争毁掉了，只剩下 3 家小厂，年产量不达三四千吨。国内需要的大部分纸张都

得依赖美国的援助。

制药业的情况和造纸业的情况差不多。由于解放前的药品市场被日本垄断，国内没有象样的生产设备。解放后，欧美药品代替了日本的药品，国内仍不能制造，制药业处于空白状态。

从制糖业的情况看，在解放前只有一家设在平壤的以甜菜为原料的大日本制糖厂，在朝鲜南部则一座制糖厂也没有，但国内对糖的需求量却在不断增加。据统计，仅 1953 年一年，韩国就进口糖 23900 吨，支付外汇 200 多万美元。糖的价格也十分昂贵，国内价格比国际市场价格高出 3 倍多。大量进口白糖已成为消耗外汇、增加人民生活负担的主要因素之一。

就三个行业的经济效益来说，制药业的利润最大，但生产技术复杂，要求高，产品质量难以保证，而且从建厂到投产的周期比较长。造纸业的情况和制药业差不多。相比之下，制糖业从建厂到投产的周期短一些，利润率比较高。

经过全面的分析之后，李秉哲认为这三种产品都是国民经济和人民的生活急需产品，为了抢时间，李秉哲结合自身实力选择了制糖业。

为了筹建制糖会社，1953 年 4 月李秉哲在釜山在桥路的“三星物产”办公室内设立了制糖会社筹建办公室。1953 年 6 月，李秉哲与其他几个股东出资 2000 万元的新币，成立了“第一制糖工业株式会社”。“第一”两个字反应了李秉哲要用“第一”的气概，以振兴经济的先行者为国家和民族的繁荣多作贡献的愿望和决心。

李秉哲建立第一制糖的消息一传出，就在商界引起了一场轰动。对李秉哲建立第一制糖会社，有的持怀疑态度，说这是不现实的空谈。甚至还有人讽刺挖苦，说

什么是产沙子，还是白糖，要等出来才知道；当乞丐还是当暴发户，天才知道；那个人（指李秉哲）从青年时就不爱惜钱财，这次又拿钱做赌注了……。各种刺耳的议论不时传到李秉哲的耳中，李秉哲不但没有回敬这些人，反而认为，众说纷纭，在所难免，不值得大惊小怪。社会上的种种议论不但丝毫没有动摇他的意志，反而更加坚定了他的决心。他想，不管别人怎么说，只要把工厂建设起来，并且让工厂里生产出来的东西不是沙子而是白糖，那就是胜利。

从会社成立的第一天开始，李秉哲就着手购买建厂用地。当时，由于战争，首都临时迁到釜山，在釜山可用的空地几乎全被军事机关征用了。要想买一块交通方便、水电供给充足的场地比登天还难。后来经多方了解，李秉哲打听到在田浦洞有一处面积 1000 多坪的空地，是被战火烧毁的釜山橡胶工业社的旧址。但听说这块地皮的主人、原釜山橡胶工业社社长李东熙先生很固执，过去曾有许多人想出高价买这块地皮，但李先生总是执意不肯出手。李秉哲抱着试试看想法，派人去试探了一下，结果得到了出人意料的回答。回来的人说：“老先生让我明确告诉你，地是肯定要卖的，但要看什么人买，买去干什么用。”李秉哲听了，感到有希望，就想亲自去拜访这位老先生。他正要出门，李东熙老先生竟找上门来了。李秉哲热情地把他让到屋里。老人一进他的办公室，还没坐下就急着说：“我早在大邱时就知道李社长的名了。”老先生操一口庆南道的方言，再加上说话嗓门高，乍一听，好象要吵架似的。李秉哲以为是他和派去的人发生了什么误会，就谨慎地试探道：

“老先生，请问，您来有什么见教

吧？”

“李社长，听说你要买地建厂，这是真的吗？”

“是真的。”

“那就买我的吧。”老先生接着解释说：“我的橡胶厂被火烧毁以后，有许多人都托人说情想买这块地，但我不想卖给他们。”

“可是……”李秉哲想，老先生是不是向我讨价还价来的？还没等李秉哲说完，老先生就接过去说：

“看得出来，李社长还有疑虑。请李社长不要误会，我不是向李社长讨价来的，李社长按现在行市给价就行。”

这样，李秉哲以感激的心情买下了位于田浦洞 742 号的 936 坪地皮，保证了建厂用地。

接着就是筹集外汇。由于全套制糖设备都需要进口，所以必须筹足外汇。据日本三井物产和田中机械提供的预算，包括 4 台圆心分离机、一台结晶罐在内的一整套设备需 15 万美元，引进设备的其他费用需 3 万美元，共需 18 万美元。

在当时的韩国，这 18 万美元实在是一笔数字很大的巨款。但是，李秉哲向商工部等有关当局说明事业的目的，取得了商工部的理解和支持，18 万美元很快就解决了。这样，资金问题就顺利解决了。

场地和资金落实以后，李秉哲于 8 月 1 日召开了第一制糖成立大会。大会通过了发起人拟订的章程，选出了第一任领导干部，推选李秉哲为代表理事和社长，赵洪济为副社长，具英会为专务，许鼎九为常务。会社成立起来之后，立即在釜山地方法院进行了会社成立登记。

8 月初，李秉哲和第一制糖厂厂长金再明等人东渡日本订购机器。他们一到日

本就引起了日本社会各界的关注。持欢迎态度的财界说这是“迎来了增进日韩两国经济合作的新局面”。持反对态度的则说：“韩国是日本白糖的主要出口市场，韩国想要建设规模可与日本制糖业展开国际竞争的最新制糖厂，日本有必要不惜丢掉市场向韩国出口制糖设备培育自己的有力竞争者吗？”尽管日本各界有不同的反映，但李秉哲一行的活动却没有遇到什么麻烦，整个订货过程都比较顺利。

李秉哲一行回国后不久，在日本订购的机器就开始陆续到货。机器安装服务会社的技术人员在李秉哲和金再明的指导和监督下投入了安装工作。由于李秉哲精心计划，巧妙安排，带领全体员工日夜奋战，仅用4个月时间就完成了安装任务，比原计划提前两个月完工。

设备安装调试完毕之后，最后到了关键的试运阶段。1953年10月28日，人们期待已久的试运日子来到了。当起动的电钮一按下去，机器便伴着人群的欢呼声和掌声旋转起来。可是当把从台湾进口的原糖一投进去，机器便剧烈地摇晃起来。停机进行检查和分析也没找出原因。李秉哲带领全体员工不分昼夜地对机器进行反复检查，就是找不到原因。到了第九天，终于在一个意想不到的地方发现了问题，一个焊工说可能是一下子投进的原糖太多使机器失去平衡，久病乱投医，尽管是一个普通员工说的话，李秉哲还是抱着万一的心情去试一下。结果经过调整进料以后，雪白的糖果然从出料口淌了出来。试运成功了！后来，李秉哲为了纪念这个具有深远意义的日子，就把那天（11月5日）定为第一制糖的创建日。

第一制糖在试运投产的当天，李秉哲就把生产出来的6300公斤白糖拿到釜山市

富平洞去出售。当时在韩国市场上，因生活必需品供不应求，通货膨胀日趋严重，进口白糖每斤的价格已上涨到300元，而第一制糖的白糖每斤只卖48元，价格是相当低廉的。

尽管第一制糖生产的白糖质量和色泽同国外进口的白糖差别不大，价格也如此低廉，但在投售初期，消费者的反应却不怎么好。是什么原因呢？经过市场调查李秉哲发现，反应不好主要有两方面的原因：一是受不相信国产品风气的影响，许多消费者不相信国产品的质量；二是售价过低反倒使人产生一种怀疑心理，就连经销商都武断地说：“便宜没好货，质量肯定不如进口的。”

后来，李秉哲改变了销售策略，把每斤白糖的售价从48元提到100元，这样一来，销量果然有了增加。再加上转入正式生产以后，产品质量逐步提高，第一制糖生产的白糖被越来越多的消费者承认，销售量大增。

到1954年，第一制糖的销售额已达到7.22亿，获纯利1.62亿，销售利润率达22.4%，自有资本利润率高达80%。

第一制糖的成功，标志着三星作为现代的生产企业，迈出了具有重要意义的一步。

第一制糖的巨大成功也刺激了许多企业家。继第一制糖创建之后，从1954年8月至1956年3月，共有7家制糖厂相继投产，这样就使白糖的年产量猛增到15万吨，超过国内市场需求量的2倍，结果形成了供大于求的局面。

面对激烈竞争，李秉哲及时采取果断措施，一面继续扩充设备，一面努力改善经营管理，降低成本，提高质量，从而使第一制糖保住了绝对优势的地位。

然而，1957 年 7 月 1 日韩国当局突然宣布大幅度增加白糖的税收。税收一增加，白糖价格也随之上涨，白糖价格一上涨，其需求就会下降。白糖需求量的下降，导致了更加激烈的竞争，竞争的结果必将造成部分企业停工或破产。

当时，第一制糖经过三次扩建，从业人员增加到 1000 余名。如果工厂陷入危机，就会使数百名从业人员加入失业大军。李秉哲想，这不就等于企业放弃了应承担的社会责任吗？他认为作为一个企业家，在任何情况下，都只能带领企业前进，不能裁减从业人员。但他知道这不是单凭善良的主观意愿就能办到的，必须得拿出具体的切实可行的措施。李秉哲根据自己多年积累的经验，经过反复考虑，决定兼营其它产业，发展多种经营。他把这个想法交给会社理事会讨论，理事们一致赞成他的想法，并提出经营糖果业的建议。经过讨论，大家一致认为在白糖需求疲软，竞争非常激烈的情况下，制造和销售以白糖为原料的糖果，既可处理滞销的白糖，又有利于降低成本，收到一举两得的效果。听了大家的建议后，李秉哲就派人调查国内糖果业的状况。经过调查，李秉哲发现原来国内经营糖果业的企业都是一些规模比较小的小厂，设备也比较简陋。如果第一制糖打入处于十分落后的糖果业，就可以迅速垄断糖果市场，获取巨额利润。但李秉哲却作出了第一制糖不进入糖果业的决定。他认为尽管进入糖果业可以使第一制糖得到复苏，但却要挤垮许多经营糖果业的小企业，造成许多人失业。在李秉哲的头脑里，企业应该为社会造福，不应该以牺牲他人利益为代价去追求自己的利润。另外，在当时许多物资都供应不足的形势下，也不是除了糖果业就没有可供选择的

事业。所以李秉哲没有接受会社理事会提出经营糖果业的建议。

后来，李秉哲决定经营制粉业。制粉厂完全采用国产设备，建厂工作非常艰苦。但是，由于李秉哲带领全体员工发扬艰苦奋斗的创业精神，工程进度很快，从 1957 年 10 月破土动工，到 1958 年 4 月仅用半年时间就完成了全部土建和安装工程。又经 1 个月的试运转第一制糖的制粉厂就正式开工生产了。

现在，第一制糖已经发展成为能生产加工 30 多种食品、饲料等产品的综合企业。

第一制糖的成功，使李秉哲饱尝了成功的喜悦，同时也使他更加深刻地认识到企业的社会责任。因此，出于应在替代进口的产业方面建设更多的工厂，为社会造福的目的，李秉哲决定向毛织业挑战，建设一座现代化的毛纺厂。

从当时韩国纤维工业的状况来看，尽管生产能力已超过朝鲜战争以前的水平，但纤维工业的生产仍远远满足不了国内的需要。因此，纤维制品不得不从国外大量进口。其中，特别是毛织品和毛纱的进口量更大，毛纱的进口纯度高达 79.7%。如果在国内建立一个毛织厂，不仅可以节省大量外汇，还可以大大加快国民经济的发展速度。李秉哲就是在这种社会经济背景下提出建设“第一毛织”的设想。

但理事会的其他成员对毛织业都持怀疑态度，他们认为无论是从资本、技术，还是市场方面看，风险都太大。因此，他们主张，如果要发展纤维工业应选择棉纺工业。理由是毛织业需要巨额资本和高级技术，而棉纺在技术上容易生产，短期内市场也比较稳定，风险比较小。

在这种情况下，李秉哲没有草率下结

论。他首先对国内毛织和棉纺的生产销售状况进行了调查。根据调查的结果分析,李秉哲认为,如果按照理事会其他成员的意见,建设大棉纺厂,那么国内原有的棉纺厂大部分得关门。这是李秉哲不愿看到的事情。于是,李秉哲去征求当时的商工部长姜声郃的意见。姜声郃早就听说了李秉哲准备投资于纺织业,所以,他一见到李秉哲就说:“听说你要经营纤维业,依我看,棉纺业正在走下坡路,没有什么前途了。我劝你是否考虑一下国际市场上都很有前途的毛织业。”这时,李秉哲还没有掌握有关毛纺织业的知识,但有关毛织业的前景他是早已知道的。“尽管我们每年都进口价值在 1000 万美元以上的毛纺织品,但能真正称得上是毛料的西服面料却很少见。”为唤起李秉哲的兴趣,姜声郃接着说:“建立毛织厂,从国家来说也是非常紧迫的,因此,希望三星能起先驱的作用。”

李秉哲本来就倾向建立毛织厂,再加上对市场的调查和商工部长姜声郃的分析和建议,更坚定了他建毛织厂的决心。

1954 年 9 月 15 日,李秉哲集资 1000 万元,在大邱成立了“第一毛织工业株式会社”,并进行了会社设立登记。

第一毛织成立以后,首先要做出的决策就是工厂的规模。理事会其他成员主张工厂的规模能适应国内市场的需要就够了,太大了风险也大。而李秉哲却认为,什么样的规模,都有失败的风险,但失败并不可怕,最可怕的是从一开始就准备失败。如果一开始就没有百分之百的自信,那就干脆不干。他主张,一个立足长远的企业。首先就应该建立一个能在国际竞争中取胜的工厂,其设施和产品质量必须达到国际水平,只有这样才能降低生产成本,以物美价廉的产品占领市场。

为了说服理事会其他成员,李秉哲举了日本人在中国长春建立动物园的例子。他说,当时负责建设动物园的那个日本人,一开始就把建设动物园的全部预算都用在购置场地上。这样就引起了其他日本人的议论,多数人主张应先制订饲养动物的计划,然后再确定动物园的规模。但负责筹建动物园的人却说:“动物随时都可能增加,预算也可以追加,如果动物园的规模建小了,以后动物多了挤不下怎么办?结果证明这位负责人的设想是对的,动物园建立不久,宽阔的园地就被各种动物占满了。毛织厂的情况也是一样,从建厂开始就应考虑到未来的发展。经过反复做工作,李秉哲终于说服了理事会的其他成员。

1955 年 1 月 4 日,第一毛织在砧山洞举行奠基典礼,接着开始平整场地,准备施工。从 3 月下旬开始,梳毛厂的建设正式动工,到 5 月,织布、毛纺、印染、加工工厂也陆续开工兴建。在第一毛织开工不久,西德斯宾堡公司的负责人来现场视察,他对李秉哲说,在西德订购的设备已经启运,到货就可以安装了。同时,他提出为保证设备的正常运转,应由西德方面派 60 名技术人员帮助安装。李秉哲问他:“如果西德方面派 60 名技术人员帮助安装需要多少时间?”那位负责人说:“根据我们的经验,至少也得 1 年时间。”李秉哲听后心里盘算着,如果按 60 人干一年计算,一年至少需要支付 30 万美元劳务费,这 30 万美元在当时是一笔相当于再建一座工厂的巨款。如果自己动手去干,不就可以省下这笔巨款了吗?从当时三星的实际能力看,三星已具有一定的自力建厂的经验,也培养了一批具有较高水平的技术管理人才,李秉哲坚信完全可以依靠自己的力量完成安装。但他不好完全拒绝西德方面的

建议，最后决定从斯宾堡公司聘请 4 名制丝、印染、加工、空调方面的技术人员帮助安装，其余全部由自己负责。斯宾堡公司的负责人看到李秉哲态度很坚决，只得“如果工厂建成后生产不出产品，斯宾堡公司概不负责”为条件同意李秉哲提出的方案。

在第一毛织进行工厂建设的过程中，李秉哲带领施工人员全力以赴投入紧张的施工。因为他深知，工期越长，花钱越多，摊入产品的成本也就越高。所以从一开始他就对工程抓得很紧。经过夜以继日的奋战，到 12 月 20 日，梳毛厂建成，比计划提前 6 个月。到 1956 年 3 月先后建成了毛纺、织布、印染和加工工厂，基本完成了第一毛织厂的厂房土建工程和设备安装工作。

第一毛织主要工程竣工后，又经过 2 个多月的试运转，第一毛织于 1956 年 5 月 2 日正式开工投产。因为第一毛织是韩国自己建立的毛纺厂，采用的又是当时世界上先进的技术和设备，因此受到当局有关部门的重视。在工厂投产前后，当时的法务部长官、财务部长官和韩美财团理事长等官员都曾先后亲临工厂视察，对第一毛织的建成表示祝贺。特别是当时的总统李承晚，也于 1957 年 10 月 26 日来厂视察，对工厂建设和生产情况非常满意，同时为工厂题写了“衣被苍生”四个大字。李承晚的题词现仍保存在第一毛织大邱工厂的经理室内。

但是，第一毛织投产以后面临的困难仍然很多，如不及时解决，甚至会影响到工厂能否生存。首先是从人员的技术水平太低。虽然在建厂之前李秉哲已选派一些人员到国外学习先进技术，但无论是人数还是技术水平，都远远不能满足工厂的需

要。特别是机械制造及其操作，由于机械的精密密度都很高，在产品生产过程中就常常发生机械事故。另外，进口原料的质量也往往得不到保证。由于当时工厂只能以海外商社送来的少量样品作为订货标准，而到货的原料质量又不如样品质量，所以生产出来的产品质量难以得到保证。

针对这些困难，李秉哲采取了许多措施。为了提高从业人员的技术水平，他一方面不断向国外派遣研修生，同时他又从西德、英国等国聘请技术人员到工厂指导设备的调试和维修。为了提高产品质量，加强产品质量管理，他在工厂内部设立了试验室。为了保证进口原料的质量，他指派专人收集国际羊毛市场信息，并对这些信息作出专门分析。为了加强领导力量，他增加了第一毛织理事会的成员人数，到 1959 年 12 月，理事会成员从初建时的 13 名增加到了 16 名。通过上述一系列的措施，第一毛织的企业素质得到了全面提高。

企业素质的提高促进了产品质量的提高。随着产品质量的提高，第一毛织的产品在市场上得到了消费者的认同，销售量猛增。1958 年，企业的销售额达到 44.9 亿元，获纯利 1.7 亿元，1959 年企业销售额达 62.3 亿元，创利润 2.4 亿元。随着企业经营的改善，企业资本也迅速增加，到 1960 年 4 月 8 日，第一毛织的资本从创立时的 1 亿元猛增到 30 亿元，短短 6 年时间增加了 29 倍。第一毛织在当局限制进口政策的保护下，成了完全可以满足国内市场需求的最大毛纺企业，从而结束了外国毛料长期垄断韩国市场的历史。

现在第一毛织已发展成为拥有 4000 名员工的世界级毛纺企业，产品畅销到世界各地。

“要成为一个能得到顾客信任 and 经营最

好的企业。”这是李秉哲的创建第一毛织时提出来的经营目标，也是他后来始终坚持的原则。

第一制糖和第一毛织的成功，牢固地确立了李秉哲在韩国商界的地位，也使得李秉哲开始名扬海内外。

在当时社会上，年青人经常用“我是李秉哲”来夸耀自己会花钱。在大人中也流传着这样的说法：“我是李秉哲，认识吗？”李秉哲的大名成了韩国财阀的代名词，他成了家喻户晓的企业家。

然而，当李秉哲第一次听到自己被称作财阀时，心里感到受之有愧。他想，自己虽然在韩国第一个建立了大规模的制糖厂和毛织厂，为提高国民生活水平做出了一点贡献，但是比起英、美、日等国的那些世界性的大财阀来，自己简直就是小巫见大巫了。所以，每当别人用财阀称呼他时，他心里总有一种不满足感，他想要成为一个世界级的大财阀。

成功之谜

有人曾问过李秉哲先生：“三星快速发展的经营秘诀是么”？他回答说，是合理经营的结果。

那么，什么是合理经营原则呢？他认为象水到渠成一样，顺其自然，在现实生活当中，能够行得通的事物，就是合理的东西。他说：“企业经营和世界上的一切事物一样，要符合情理。企业应该根据时代和社会的要求发展事业，应该量力而行，不能做过分的事。通过经营合理化和技术革新，改善经营的不合理因素，减少浪费，这样企业才能健康发展”。这是李秉哲先生对合理经营的解释。

三星的发展，正好说明了合理经营的重要性。在韩国经济的不同发展阶段，三

星根据时代和社会的要求，发展了符合当时经济发展阶段的事业。它根据自己的能力，踏踏实实、一点一滴地不断探索，不断追求，决不勉强行事。在充分调查研究的基础上，有万分把握的时候才付诸实施，这是它减少浪费、避免失败、取得事业成功的秘诀。

一个国家的经济有其特殊的发展阶段。在每个发展阶段，国家实行不同的产业政策。一个企业要成功，就要根据国家所处的经济发展阶段选择符合当时发展阶段的事业，这是保证一个企业能够取得成功的前提条件。除此之外，它还要把最好的商品，以最低廉的价格、最快地提供给消费者。如果一个企业做到了这一点，那么这个企业就是成功的企业。

三星强调的合理经营原则最突出的特点，是开展一项新事业时采取慎重态度，切忌蛮干。这一原则是在李秉哲先生一次经营失败的惨痛教训中形成的。在马山，李秉哲先生自创办碾米厂和运输公司之后开展的第三项事业是购置土地。当时的地价1坪为25钱，200坪可收谷物1斗落。1斗落的产量相当于大斗26斗，除去占生产量一半的粗粮，可净获粮食13斗。当时市场上13斗粮价为15元，除去管理费1元，地租1元和其他杂费1元，实际收入为12元。当时1斗落土地的价格为50元，银行利息为七分三厘，一年下来除去3.65元的利息外，投资额的16%可归个人所有，即一年可得纯利8.35元。

土地经营之所以如此赚钱，一是由于当时发生了世界性恐慌，二是因为日本军国主义者加紧了对朝鲜农业的掠夺。正当李秉哲先生到殖产银行马山支店融资准备购买金海平原的大片土地时，由日本人田野经营的天野农场也准备购买这片土地，

于是两家形成了竞争。李秉哲先生决定先下手为强，预先与马山支店签了贷款契约并预定定金一万元。融资成功后他打算把金海平原的可耕地全部买下来，总计共达 40 万坪，共需资金 10 万元。这可是笔大买卖。

一切都很顺利。一年之后，李秉哲先生大赚了一笔。他乘胜追击，又进行扩大再投资，变成了拥有 200 万坪土地、年收入 1 万元的大地主。胜利使他踌躇满志，开始投资购买釜山和大邱一带的土地，投资范围甚至扩大到建筑用地上。就在他需要巨额资金周转的关键当口，灾难出其不意地降临到他的头上。1937 年 7 月，日本军国主义者在中国挑起卢沟桥事件，发动了侵华战争。一天，殖产银行贴出通告，中断一切贷款业务。这是日本政府为发动侵略战争而采取的断然措施。但对李秉哲先生来说，这简单犹如晴天霹雳。他用来购买土地的资金几乎全靠银行贷款，而投资规模已扩大到靠自身力量无法收拾的程度。在行情跌落、融资中断的一片混乱中，他只好收拾残局，把土地廉价转卖给别人。碾米厂和运输公司也不得不转让了出去。一切财产清算之后，手中只剩下水田 10 万坪和现金 2 万元。把这 2 万元与合伙人平均一分，一切又回到了原来的出发点上。

当时李秉哲先生还不到 30 岁。痛定思痛，他想起了这样的格言：“有三利必有三害”，“傲慢者最终必败！”从这次失败的经历中，他深切地感到：自己曾为能从银行得到贷款而洋洋自得，心高气傲，只顾一门心思扩大事业，却没有考虑到背后潜伏的危险。另一方面，他通过周密筹划、辛勤奔波积累起来的财富，竟在一夜之间化为乌有，这一巨大的冲击又使他醒悟到搞经营是如何的艰难。

失败的经历成了他日后开拓新事业不可多得的教训。他由此总结出如下宝贵的经验教训：开展事业时必须适应时代要求和形势特点。在这一大前提下，还应注意以下几点：首先，要正确洞察国内外形势的变化动向；第二，不可过分的贪婪；第三，要回避侥幸的投机心理；第四，要培养灵活的应变能力，事先制订出第二和第三种防范对策，以应付不测。当大势不妙、预感即将遭到失败时，要干净利落地结束收尾工作，另寻出路以图东山再起。

李秉哲先生个人的这一经验，后来演化成三星集团的合理主义经营原则。这一原则强调：“石头桥也要敲打几遍，等别人走过后再过”。因此，有人说三星很保守。新项目上马时三星总是对该项目的稳妥性进行彻底的评估，认为确有胜算的把握时才开展该项事业。70 年代，三星因没有及时向重化工业投资而受到批评，被人们说成是“消费品生产财阀”。但简单地认为三星是防御性或保守型的企业，也是不正确的。李秉哲先生曾说：“企业家造成赤字，是一种不触犯刑律的犯罪。”1976 年，日本的一位评论家访问三星时采访了李秉哲先生，李秉哲先生说：“实业家不能战胜自我而造成赤字，这是件荒唐的事情。有人只想依靠政府，毫无主见的什么都干，造成赤字就把乱摊子丢给政府。这种贪图安逸、不负责任的态度，是一种犯罪。因为其后果必定是增加民众税赋、靠老百姓的血汗去救济。所以说要靠合理经营，保证企业持续获得利润，从而为国家做出贡献。”

合理经营的第一步，是选择好企业的合理规模。那么怎样确定最合适的规模，怎样实现规模经济呢？

首先，要弄清楚自己能够筹集到多少

资金。如果想种树就要考虑到自己的财力，不能盲目地选择树种。其次，要弄清楚能投入多少劳动，也就是人力问题。栽树需要付出很多劳动，不仅自己要尽心尽力，有时候还要得到周围的帮助。所以在搞清楚自己能否全力以赴的基础上，还要了解周围的人能提供什么样的帮助。另外，还要解决技术问题。如果栽一些杂木的话，不需要专门知识；但如果想栽培观赏树种或昂贵的经济树木，就需要专业知识和专业技术。这样，就要弄清楚如何解决这些技术问题。最后，要了解市场的大小。几年之后就要长成巨大树木的观赏树显然不能种在手掌大小的地方。如果想栽培果树，就不能不考虑到它的市场需求问题。

李秉哲先生把合理经营原则概括为四个方面，这就是：第一，应该锐利地洞察时代发展的动向；第二，抑制过分的贪婪，应该量力而行；第三，严禁侥幸的投机活动；第四，“有备无患”，即除了制定“上策”之外，在认定大势已去时，能够从目前的困境中摆脱出来，选择“下策”。

“人才第一”

三星集团今天之所以能成长为一流企业，关键在于它实行了韩国企业界所称道的“人才第一”战略。三星追求的事业报国、合理经营原则，实际上是以“人才第一”战略为基础的。正象李秉哲先生经常说的那样，“企业经营就是人的经营”，如果没有众多优秀人才为后盾，就无法实现事业报国，也谈不上进行合理追求。三星集团前任董事长李秉哲先生是韩国经济界叱咤风云的人物，他苦心经营30多年，终于使三星成为拥有20多个企业，20万职工，近490亿美元资产，排名世界第14位的著名大企业。用李秉哲先生自己的话说，

三星成功的秘诀就是“贯彻了‘人才经营’的原则”。

李秉哲先生在一次接受记者采访时曾这样表示：“自从三星创业以来，我一直花80%的时间来吸收与培养人才。我一直坚信，企业的成败就在于员工的素质”。事实的确如此。三星企业集团之所以能不断扩大，并能在技术密集型产业，如电子、半导体以及汽车等方面与美国、日本等发达国家竞争，关键就在于它一贯重视人才，重视提高员工素质，重视培养他们的能力。有人说：“三星最大的资产既不是金钱，也不是设备，而是优秀的人才。”这一评价恰如其分。

人才，是国家和企业经常使用的一个名词，但所谓“人才”的含义究竟是什么？一般来讲，就是指那些具有组织所需要的素质和能力，有使命感和热情，为实现组织的目标而热心工作的人。而三星的人才观则更为具体。三星认为，本公司所需要的人才应该具有三星精神，包括创业精神，道德精神，第一主义，完美主义和共存共荣精神。三星人才正是具备这种精神并竭尽最大努力完成自己任务的人。

但是，要求每一个人同时具备这五项条件并不是一件容易的事情。另外，如果过分强调其中的某一个因素，甚至还会出现副作用。比如说，过分强调第一主义，会使人的竞争意识过强，这就违背了行为端正而又诚实的道德精神，从而很难做到与人共存共荣、互敬互重；如果过分注重完美主义，就会忽略创造精神；如果过分强调组织纪律性，又会造成一种僵硬的组织风气。因此，三星认为，能把这几种似乎相互对立的精神因素协调统一在一起，为实际组织目标而献身的人才能成为真正的三星人才。

三星首先强调，人才应该具备诚实的品质。一个人的能力不管有多大，如果他不具备诚实的品质，努力的方向就会发生偏差，迟早会出问题。三星总是强调组织的廉洁性，严格区分公私界限，正是基于这个理由。

其次，强调人才的分析判断能力。一个受过良好教育，思考问题客观而又全面的人才，会具有正确的判断能力。因此三星强调教育的重要性。只有教育才能防止一个人固执己见，因偏见而作出错误的判断。

第三，重视人才的挑战意识和进取精神。为了体现这一方针，三星通过大胆地委以重任，使一个人的能力得到最大限度的发挥。要委以重任，首先要信任自己的部下，疑人不用，用人不疑。正因为信任，才选用其人；既然选用了，就要好好教育他、培养他，并委以重任，不断提高其能力。

从以上分析中可以看出，三星培养人才的基本要点，是通过选拔、教育、培养和委以重任等方式来实现的。也就是说，选好人并给予良好的教育和训练，再委以重任，这就是三星培养人才的基本框架。三星一位人事干部对此是这样概括的：“如果选不好人，何以委以重任呢？不给予教育和培养，又何以开发其能力呢？对有能力的人不给他权力，他又怎能发展呢？”可见，用人、培养和放权，这三者是相辅相成的，犹如齿轮运转，环环相扣。此谓三星培养人才的三要素。

1. 韩国最早的公开招聘制度

广开门户才能选择出品学兼优的优秀人才。在早期家族式经营盛行的年代里，三星率先实行公开招聘制，抢先一步汇聚天下人才于一家。这些人现已成为三星集

团的栋梁，推动着三星的事业蒸蒸日上。

宋世昌先生就是三星集团实行公开招聘制度一期考试的合格者，现任三星集团新闻文告社社长一职。他回忆当年的情况时说：“在 50 年代末，大学毕业生就业机会是极为有限的。除了银行和政府机关，可去的企业寥寥无几。当时的就业情报来源也极其有限。对商经系大学毕业生来说，《财政》杂志是唯一的就业情报来源，而实行公开录用制度的单位只有银行和三星公司。就业大门很窄，竞争异常激烈。大学生到了 4 年级时，全部精力都集中到就业问题上。

“1956 年末，大学的启示板上登出了三星公司的招聘广告，这是三星公司首次全方位对外开放。在这之前，三星公司的招聘是试探性质的，只限于在三星属下的几家子公司实行。”

“三星公司首次举办的公开招聘笔试考试是在汉城大学进行的。记得当时天气非常寒冷，但仍有两千多名应届毕业生参加这次考试。经过激烈竞争，只有 27 名大学生中选。他们第二年被送到位于大丘市的三星分公司——第一毛织厂接受一个月的集训。他们与三星职员一起生活，一同起居。一个月的集训时间虽然不长，但特苦特累，令人感到好像是入伍接受新兵训练。尽管如此，没有一个人掉队。”

三星集团是在韩国首创公开招聘先例的大公司，这种制度一直维持到今天。目前，三星集团已公开招聘 30 多届，共 3 万多名职员，企业集团核心机构成员的 70% 都是招聘而来的。这些人是三星集团不可多得的宝贵财富，离开了他们，三星的蓬勃发展是不可能实现的。

三星实行公开招聘制度的目的，一方面是开放门户，广招天下人才；另一方面，

则是为了杜绝任人唯亲的做法。韩国企业在创业初期可说是家庭企业，进入时看重血缘、学缘和地缘关系。随着企业规模的扩大，家庭企业的弊病日渐明显，往往是无德无才者占居高位而无所事事，而真正有能力者则无用武之地；有亲缘关系的人拉帮结派，无亲无故者被挤在圈外遭到排斥，积极性大受挫伤，严重阻碍了企业的继续发展和壮大。事事都追求第一的三星首开先例，向家族制开刀，确实了以能力为主的进入制度。一直到今天，这一制度不但没有削弱，反而不断得到加强和完善，极大地鼓舞三星人的工作热情，成了其他企业效仿的榜样。

三星公开招聘方式分笔试和面试，这与目前其他大公司的做法没什么不同。但三星的特点是，在这两者之间更偏重于面试，通过面试来考察一个人的品德和能力。笔试的成绩或大学的成绩达到三星要求的标准，才有资格进入面试阶段。在用人上，笔试成绩与面试的比重达到 3: 7，可见三星对面试的重视程度。

据说，三星每次进行招聘面试时，前任董事长李秉哲先生每每亲临现场。据统计，从开始实行公开招聘制度到 1978 年的 20 多年间，李秉哲先生每年都要亲自与百名新考生面谈。面试过程分两个阶段进行。第一个阶段重点考察人品，第二阶段则重点考察能力。过去，由董事长亲自组成的董事团主持第一阶段的面试，由分公司经理和秘书室干部参与第二阶段的面试。后来这一方式有所改变，由分公司经理团主持第一阶段面试，各公司干部参与第二阶段面试。到 1993 年，三星的用人权进一步下放，第一阶段由各系列公司干部主持，第二阶段由副科长参与。三星为保证面试的质量，一般选拔阅历丰富的人担任面试

委员。

三星如此重视面试，目的是保证能录用到真正的优秀人才。面试的内容包括“智能”、“道德品质”、“能力”、“人际关系”、“信念”、“开拓能力”和“健康”等。由此可见，三星选拔人才注重的是一个人的全面性。但三星用人的标准并非一成不变，而是随着时代的变化而变化。如在 80 年代，三星最重视的用人标准是强调一个人正直以及具备优秀道德品质，其次才考察一个人是否具有挑战精神、创新精神、责任心以及是否具有合作精神等等。但到了 90 年代，三星把用人的重点放在一个人是否具有改革精神上，其次才看他是否具有挑战精神、个性强不强、能不能适应三星的组织风气等等。

除了以公开考试方式挑选人才外，三星还十分重视吸收社会各方面的有用之才。目前在三星公司就职的，除了诸多经济界、学术界精英以外，还包括退任的韩国法务部长官、国防部长官等。另外三星还注重吸引国外人才，给他们以施展才华的机会。比如，有一位工程师于 1974 年离开韩国后加入了美国国籍，并在硅谷工作了 10 年，是计算机芯片专家。应该说，他在美国的工作、生活条件都相当优越。然而，当三星电子公司打电话恳请他回国时，他毅然离开美国回到了汉城。他说，在三星电子公司，他可以管理 60 名工作人员，而在美国，他只管理 4 名工作人员，三星给予他的职位是他在美国梦寐以求的。由于采取各种方法挑选和招募人才，三星在社会上被誉为“人才汇集中心”。

2. 人才管理制度

三星集团在人事管理方面有如下几个特点：一是严格遵守“唯才是举”的进入进度；二是坚持公平的用人原则；三是不

以“大学出身”取人；四是在用人方面排除人缘关系。下面我们就分别谈谈这些特点。

严格遵守“唯才是举”的进入制度。“企业的竞争就是人才的竞争”，这一观点已成为世界各国的共识。但是，和许多东方国家一样，早期的韩国企业都是家庭式的，在用人方面讲究“任人唯亲”。随着社会的发展和竞争的加剧，这种“重人情、轻能力”的做法导致企业整体素质的下降和竞争能力的衰弱，在日趋激烈的竞争中处于不利的地位。为寻求企业的生存和发展，三星最早借鉴西方先进的管理经验，引进了“公开招聘”制，严格遵守“唯才是举”的用人原则，李秉哲先生说：“一个人在经营中有失误可以改正，但他的品质不良，如同一个烂苹果，一点办法也没有。”可见，三星在进入时更看重一个人的素质，录用以后，则在提高其能力方面下功夫。三星作为一流企业，在当时韩国的社会风气和教育条件下，很难找到本企业急需的高水平人才。因此，三星严格遵守“唯才是举”的用人原则，尽可能录用优秀的大学毕业生，然后再进行严格的教育和培训，提高他们的工作能力，使之尽早在工作岗位发挥作用。为此，三星建立了系统而全面的“研修制”，其训练程度严格到类似于军官培训学校或军队对新兵的训练，因此有人说三星的“研修院”等于“企业大学”。

实行“赏罚分明”的用人原则。这是为消除内部不利因素而采取的有效措施。当然，众多企业都力图坚持“赏罚分明”的用人原则，但在实际提拔人才时，仍有重关系、轻能力的现象，可以说这是不少企业的致命弱点。但三星却不折不扣地严格执行“赏罚分明”原则，有功者必赏，

有过者必罚。其具体做法是，以一个人的能力和努力程度为标准选拔人才，能者上，无能者下；以一个人的工作成绩为标准给予相应的物质奖励，工作有成者给高工资，无功者拿低工资。社会上流行的“论资排辈”的用人陋习在三星没有市场。有能力、工作出色者，不管他多么年轻，马上能调到重要岗位，工资加倍；没能力、工作马虎者，不管资历多老，马上让位，工资下调。与其他公司相比，三星的最大区别是，奖赏标准最高，处罚条例最严，按能力给予的工资待遇相差好几倍。这为鼓励人的工作积极性提供了可靠的保证。

李秉哲先生认为，量才用人，是发挥人才最大潜力的唯一办法。把不适合某一职位的人硬安到那个职位上，不仅使其为难，毁了这个人，毁了这个职位，而且对企业更是一大损失。因此，在三星公司，任何表现太差、成绩不佳的不称职主管，不但要追究其责任，而且还要罢免其职务，由那些经营有方的部下或小企业的负责人取而代之。李秉哲先生把工作业绩作为人事任免标准，不让当事人申诉任何理由；给下属的待遇，也同样以此为标准。每年12月，三星集团都要召开集团系列公司负责人大会。会上，李秉哲先生对经营不佳的经理，总是给予毫不留情的训斥，有的当场宣布免职；而对于那些经营出色的部下，除给予表彰外，还发给奖金。李秉哲先生奖惩分明、不讲人情的铁腕人事政策，深刻体现了他的“人才第一”思想，对三星的发展发挥了积极的作用。

三星集团在用人方面，不以“大学出身”取人。这是三星有别于其他大企业的又一大特点。在韩国，“大学出身”观念根深蒂固。大企业集团无论在用人方面，还是在提拔干部方面，都特别重视一流大

学毕业生。在韩国，汉城大学、高丽大学和延世大学都属一流大学。这几所大学的毕业生靠“一流大学出身”，无论在就业、晋升，还是在待遇方面，都可以享受到特殊待遇。在韩国，三星、现代、乐喜金星和大宇集团被称为“一流企业”，想进一流企业就必须上流大学。因此，韩国流行的一句话是：“要想出世，就必须考一流大学”。韩国人所讲的“出世”，就是“出人头地，升官发财”的意思。因此，韩国青年学生为考进一流大学竞争的十分激烈。如果一个乡下人考进了大学，就等于平步青云，因为他接下来就可以进一流企业，进政府机关，升官发财，光宗耀祖。这就是所谓“出世”。如果一个人考进了二流或三流大学，毕业后只能进中小企业，要想“出世”就很难了。如果是一个地方大学毕业生，恐怕连职业都找不到，在社会上只有自谋生路。以“大学出身”取人，在韩国是普遍现象。

但是，三星集团在用人方面破除了“大学出身”取人的传统观念，使职工感到在三星工作有前途，有希望。例如 1993 年在提拔高级主管经理职位的人选时，乐喜金星和大宇集团提拔汉城、高丽和延世大学毕业生的比重最大。在乐喜金星提拔的人当中，汉城大学出身的 9 名，延世大学出身的 8 名，高丽大学出身的 6 名。这三所大学出身的人占全体晋升者的 60%。大宇集团提拔的人当中，汉城大学出身的 30 名（占全体晋升者的 40%），延世大学出身的 6 名，高丽大学的 4 名。这三所大学出身的人占全体晋升者的一半以上。

相比之下，在三星提拔的人当中，这三所名牌大学出身的人所占比重较低，只占 42%。三星提升的高级主管经理共计 92 名，其中高丽大学出身的只有 18 名，汉城

大学的 12 名，延世大学的 10 名。尤其引人注目，三星提拔的人当中，地方大学出身的人竟占 13 名。这就打破了社会上“非一流大学出身就不能出世”的说法。1993 年三星集团关注的重点是经营和生产这两大部门，而高丽大学毕业的人擅长搞经营，汉城大学毕业的人善于抓生产，因此在这次晋升中这两所大学毕业的人最多。由此可以看出，三星用人原则是侧重于特长，并非一味追求什么名牌大学出身。

在用人方面三星排除人缘关系，坚持以能力为唯一的录用标准，这一点堪称韩国企业的典范。在三星集团的最高决策层，与董事长有亲缘关系的只占极少数。理事级以上高级职员在三星有 8 - 9 人，但除了李健熙先生接替其父亲当上董事长之外，其家族成员不过一两个人，其他位置则由那些热心工作、实绩显著的普通三星职工担任。

在韩国流行一句话叫“人事即万事”，三星的情况正是如此。如果一个人不好好工作，没有什么成绩，时间一久，必然会被撤离重要的岗位；相反，热心工作，不断提高成绩，必然会被提升到重要岗位。这就是三星人朝一个目标使劲儿的动力源泉。三星集团长期坚持公正人事原则的结果，把三星人个个都培养成了“完美的商人”，使之成为韩国企业员工学习的榜样。

3. 人才培养制度

三星投入巨额资金建立起来的完善的再教育体系，几乎把三星的每一个人都培养成了道德高尚、勇于开拓、身怀绝技的精英。可见，世人称三星是“人才的宝库”，并非夸大其词。

三星集团是韩国第一个设有全面职业培训的企业。训练中心悬挂着李秉哲先生亲笔题写的“人才第一”的匾额，每

次培训中心开业，李秉哲先生都要亲临讲话，强调“三星人都是精英，要集合所有精英的力量，才能发挥最大的作用”。

三星每年用于培养和教育人才的费用高达 5600 万美元，相当于日本同类企业的 2 倍，美国和欧洲同类企业的 3 倍。三星集团不仅办起了一系列职员教育培训中心，还拥有培养高级人才的大学和研究院。集团规定，从董事长到普通职工，每年都要接受至少一次以上的培训。

三星就集团内部的教育问题进行过一次问卷调查。调查对象共 260 人，其中集团系列公司职员干部 24 名，男职员 191 名，女职员 45 名。调查结果表明，接受培训平均次数为 3 - 5 次的占 34%，6 - 9 次的占 22%，10 - 15 次的占 19%，1 - 2 次的占 16%。年平均接受培训机会有一次的占 45%，两次的占 31%，三次的占 15%，其中干部平均接受培训机会达两次的占 46%。由此可见，三星职员大部分 1 年有接受两次培训的机会，工龄有 6 - 7 年的人平均能接受 10 次培训。

在三星培训中心，职员首先接受的是爱三星的教育。通过这一教育，培训员工热爱三星，为三星忠诚服务的思想，树立“我就是三星，三星就是我”的信念。这是三星人入门教育的必修课。三星认为，要想让新考进来的职工尽快适应三星的组织生活，必须加强精神教育。因为三星的企业文化气氛很浓，新考进三星的职工如不具备有关的精神状态和素质，就很难适应三星的组织生活。三星要求新职工具有“三星精神”，也就是创造精神、道德精神、第一主义、完美主义和共存共荣等精神，并能把这些精神因素和谐地统一于一身。其次是进行“三星经营理念”教育，也就是进行“事业报国、人才第一、合理

追求”教育，使新职工具备三星要求的国家观和事业观。入门教育中还有一项内容叫“客观的真实性”教育，其目的是教育员工客观、全面地观察和分析事物，以便作出正确的判断，为本公司创造利润。李秉哲先生经常强调：“一个人不接受这种教育，就会被偏见抓住，无法进行正确判断”。

在三星培训中心，职工接受的第二项教育是职业岗位互换教育。进入培训中心的员工，凡是同在一个教室里学习，又同在一个宿舍起居，就来个角色互换，颠倒领导与被领导的关系，下级可以领导上级，科员可以支配科长。刚开始时，大家感到特别别扭。让一个职员向顶头上司发号施令甚至进行批评，话到嘴边就是说不出来。但时期一长，这种颠倒的关系逐渐变得自然起来，大家也逐步适应了自己扮演的角色。这种教育过程往往发生一种奇特的效果，就是使上下级关系变得和谐起来。众所周知，等级制度森严是韩国社会的一大特点。这一特点首先表现在语言的运用上。譬如说，下级对上级、晚辈对长辈，女性对男性必须用敬语说话，以表示尊重，否则将被视为没有礼貌而受到冷遇甚至斥责。所谓敬语，就是以众多特定的尊称词尾来表达的一种语言方式。反之，上级对下级则可以用命令性词尾来表达自己的意思，也就是说可以用非敬语对下级讲话，以表示自己的身份与尊严，这在韩国是司空见惯的现象，也可以说是文化上的一种约定俗成。如果有两个人在对话，你听一下他们之间是用什么口吻讲话，马上就可以判断出他们之间存在何种等级关系。而“使用代替教学法”则颠倒了这种等级关系，让下级用非敬语对上级讲话，令许多人感到特殊尴尬。但逐步适应并维持一段这种

颠倒的关系之后，下级可以体会到当上司的尊贵和荣耀，从而培养了自信和勇气；上司也可以体验到下级被支配的滋味和苦衷，从而产生了能够体谅下级的民主作风。即使这种关系结束之后，大家仍能以“角色互换”的心情看待对方，使彼此的关系变得平等和谐。从而打破了等级森严的相互关系所带来的种种弊端。

三星培训中心还对经营管理人员进行专门培训。这种培训，其内容没有一句话与“流通”有关，授课的内容完全是有关“如何授课的方法”。三星认为，这些人都是从事实际业务的人，对流通领域的知识是再熟悉不过的了，他们所欠缺的是如何向别人传授知识的方法，而不是知识本身，因此采取了这种培训讲师的独特方法。给这些人授课的老师是从大学请来的教授。他们授课的内容就是讲解如何授课，指出哪一种授课方法是错误的，哪一种授课方法能收到较好的效果。例如，如何正确使用教鞭，如何使用黑板，如何吸引学员的注意力等，以黑板的使用方法为例，在黑板上写授课内容时，占多大分量之后才应该擦去。在黑板上如何书写人物名字，应如何擦去才能有效地吸引学员的注意力，如此等等。有的学员为自己所受到的这种特殊教育而惊叹不已，“如果不是三星，人们在什么地方还能受到这种教育？”

根据社会发展的需要，三星集团还开发了“总裁学校”。大家知道，韩国三星集团主要经营项目有半导体、机械工业和化学工业。过去，三星集团是在本国拥有的廉价劳动力和韩国华币汇率低的基础上进行竞争的。现在，国际性竞争越来越激烈，三星集团过去赖以竞争的基础已不复存在。现任董事长李健熙先生认为，三星集团要想在国际竞争中取胜，就必须把目

光转向海外，而不应该只盯着自己。为此，他派遣了大批员工去海外学习，深入了解所在国的实际情况，以便为三星集团的产品打开市场。为了达到这一目的，三星集团采取的措施之一就是建立“总裁学校”。建立这个学校的目的是要使集团所有的850名高级管理人员接受6个月的培训；3个月在本国接受训练，后3个月在海外学习外语并了解当地情况。三星集团规定，在海外逗留期间，高级管理人员不准乘坐飞机旅行，必须乘坐公共汽车或者火车旅行，以便有更多的机会和当地人接触，更好地了解外国的情况。

经过教育之后，不少员工都感到，最大的收获就是自己产生了一种强烈的自信感。一位受过培训的保安人员说：“作为一个普通的保安人员，居然能受到这么好的教育，能够听到那么多优秀的导师讲课，这真是平生用钱也买不来的机会。”他还深有感触地说：“在三星，我不过是一个小人物，但公司为了培养我，花了那么多的钱，给我创造了这么好的受教育机会，真是有些受宠若惊。”他甚至有感恩的想法，表示要竭尽一切为公司效力，以报答三星对自己的知遇之恩。

除此之外，三星还有其他一些教育，课程繁多，内容丰富，例如大学毕业生的入门指导，周末中文自习，海外机构员工家属教育，海外雇工教育等课程。单是这些增长率课程的名称，就足以令其他企业自叹不如。这就是三星为什么比别的公司拥有更多人才的原因。

4. “地区专家”制度

中国古代军事理论家孙子有句话叫“知己知彼、百战不殆”。而现任董事长李健熙对这句话的理解是：“知己知彼，是成为一名武士的首要条件。”

为适应国际化经营的需要，三星集团推出了“地区专家”制度。所谓“地区专家”制度，就是每年选出 400 名年轻的男性职工，为他们提供经费，让他们到国外去生活一年。他们到国外不带具体任务，想干什么就干什么，公司不加干涉。公司所期望的是，他们在所在国家广交朋友，熟悉这些国家的语言和文化。一年期满回国以后，花上两三年时间专门研究自己所去的那个国家，深入了解这些国家的体制、经济、市场、文化以及人际关系等各方面的情况，然后再回到这些国家去工作。

“地区专家”制度正式推行之前，三星公司于 80 年代初期已做过试验。试验过程并不是一帆风顺的。试验初期，公司里就传出各种流言，说什么派一些年轻人到国外去，他们不带任何任务，只是到处去玩，公司还为他们花几千万！外面的人听了这些传闻半信半疑，“这就奇怪了，三星怎么会干那种事呢？”有些人则干脆不相信，说：“别说疯话了，什么让人到国外去玩，准是听错了！”

人们对这件事觉得不可思议是有其道理的。当时三星为响应出口立国的号召，全公司掀起了空前的生产热潮，每个人的工作量堆积如山，白天完不成甚至回家还得接着干。当时的社会风气认为，加班加点、没有假日、不分昼夜、拼命苦干，是一种美德。在这个时候三星拿出那么多钱来让年轻职工到国外去玩，的确是件令人难以理解的事情。

不管人们对这件事怎么看，三星毅然坚持试验，并取得了一定的经验和成果。在此基础上，三星向外界宣布，自 1991 年 9 月起正式实现为期五年的“地区专家”计划，计划总投资 1 亿美元，每年从新考进三星的职工当中挑选单身男性 400 名派

往世界的 45 个国家，对其进行“地区专家”教育。他们可以任意选择一个国家，公司为每个人提供 5 万美元的经费，在国外逗留期的活动计划可以自己任意制定，但出国人员必须遵守以下原则：“广交当地朋友，住宿问题必须由自己解决，租房或与当地人合住都可以，就是不准住高档饭店或宾馆，而且隔两三个月就得换个地方。一般在派遣期间可以上学，主要学习当地国家的语言，周末可以到处旅行。其他时间可以与当地人聚会，进行家访或旅游观光，与当地异性交往，出入各种公共场所，与当地企业建立联系等。

我们省略这些说明，以一个人的亲身经历来具体加以说明。三星电子公司情报通信部门购买管理科 K 代理曾于 1990 年 8 月到过台湾，1991 年 7 月返回汉城。他说：“我的目标是在这一年的时间里把自己完全变成一个台湾人。”他拿起了书本，象小孩子学说话那样大声朗读，几遍不行就来他一百遍，结果，老师说他发音比台湾人还要好，这句话让他高兴得差点儿蹦了起来。

既然中国话学得有点儿谱了，他就象发了疯似的到处乱窜，逮着谁就跟谁说话。他还经常往中国餐馆和茶馆跑，为的是学点有关菜和茶的知识。有一天，他闯进一家女大学生常去的茶馆要杯“东方美人茶”。人家说，“东方美人茶”有大、中、小三种，问他要哪一种。他要了个“中”，人家给端上有 1 升容量的“茶”，说还是“中”。他偷偷向旁边桌子看了看，发现女大学生还要了两个类似托盘的东西，有洗脸盆大小。他搞不明白那是干什么用的，感到有点窘迫，为了不显得像个乡巴佬，他把所谓“东方美人茶”全喝掉就出来了，结果闹得拉肚子好几天都不好。至今

他也闹不明白这是怎么回事，经常感慨地说：“要适应另一种文化可真不容易！”

K 先生在台湾感触最深的是台湾没有一个人闲逛。在街上的马车旁，十几岁的少女和家里人一样在装卸货物；在拥有两百多名工人的中小企业，包括经理在内的管理人员不过 10 人左右，其他人全在生产现场挥汗苦干……他们的那种没有疵漏的经营体制和敏捷的行动，令他觉得很值得学习。

他在台湾跑了一年，还有其他一些收获。每当有人问他“你是香港人吗？”他暗自高兴，觉得自己快成了半个中国人了。等以后和十多亿中国人打交道时，他自信自己能和他们打成一片。

象这样的经验之谈反馈到三星之前，三星持反对态度的人也为数不少。认为，“不干活光花钱，这种制度对公司有什么好处？”但第一个被派遣者回来做总结时，反对意见全消失了。一个本来一句中国话都不懂的人，居然能用流利的中国话滔滔不绝地讲了足足两个小时，大谈有关开拓中国大市场的战略，令在场的所有人惊讶得张大了嘴巴。还有一个人曾被派往德国，回来之后不久，居然有一位德国参议院委员打电话来找他，把周围的人吓了一跳。

这些事在三星引起了震动，“地区专家”制度成了大家关注的热门话题，许多年轻人跃跃欲试，掀起了一股空前的学习外语热潮。

培植企业文化

1. “事业报国”经营原则的萌芽

三星集团创始人李秉哲先生在《湖岩自传》（湖岩为李秉哲先生的号）中记载了自己在日本殖民统治下亲身经历的没齿难忘的一件事。

李秉哲先生到了 19 岁那年，在父亲的支持下，决定到日本早稻田大学留学。于是，他登上了从韩国釜山开往日本下关的一艘客轮。

这艘客轮为 3 千吨的轮船，这在当时已属于大型客轮，但船舱设施十分简陋。开船后不久，李秉哲先生从二等舱来到甲板看海景，恰巧遇上了老乡安浩相博士。安博士曾留学德国并获得了哲学博士学位，这次去日本是为到京都大学研究一年东洋哲学。没过多久，大海翻起波浪，船身颠簸得厉害。两人为找一个较好的位置，向一等舱走去，但在一等舱入口处遭到日本警官的阻拦。警官看出这两个人是韩国人，便傲慢地说：“你们韩国人有什么钱，敢在一等舱探头探脑，太放肆了！”接着开始追问这两个人的身份。

当时年轻的李秉哲先生非常愤怒，但还是强压下去了。当时安博士反唇相讥：“我们带了一大包钱去玩。以前都是直接去一等舱的！”这事虽小，但对一个年轻人来说是莫大的耻辱。他通过这件事感受到国家衰亡的悲哀。他感到，国家一定要强大，要强大就必须得富足。因此他暗下决心：不管发生什么事，都一定要使自己的国家成为一个富足而又强大的独立国家。后来，李秉哲先生专心致力于企业经营，目的就是为强国富民作贡献。

由此可见，在日本殖民统治时期，他体验过丧权辱国的悲剧；解放后，他又经历了不幸的战争。这些切肤之痛使他深切感受到，一个企业的命运与国家的命运息息相关。1982 年，他在美国波士顿大学名誉博士学位授予仪式上演讲时说，“在我一生从事企业活动过程中，体验并获得证实的最重要一点是，一个企业赖以生存的基础是国家，因此企业应为国家和社会的发

展作出贡献。”这种以事业报国的一系列实践活动，使三星为韩国经济的发展做出了积极的贡献。增强综合国力，强国富民，成为三星所追求的目标，李秉哲先生还把它概括为三星经营原则。

李秉哲先生自从创办三星公司以来，虽历经坎坷，但几十年来始终坚持和贯彻“事业报国”的经营原则。李秉哲先生在《湖岩自传》中这样写道：“人类最高的道德是什么？如果有人这样问我，我会毫不犹豫地回答：‘是奉献！’对人类来说，这是最难实践的一个严肃课题。但是，‘奉献’始终是我追求的人生目标和信念。在人间，人人都有自己的抱负，尽管我不认为自己有多么出众，但我的抱负是为国家和社会做贡献，在适合自己的领域开展事业，不断研究和开拓新的事业，不断创建和经营新的企业……”

韩国独立之后，他曾经历了韩国动乱，李承晚政权的崩溃，“五·一六”军事政变，韩日邦交正常化及朴正熙总统被杀等事件。在这样的历史漩涡中，李秉哲先生虽然身为企业家，但不能不受到冲击。李秉哲先生不愿参与政治，只想经营好三星集团，专心致力于经济建设。有时候他因只顾埋头于经济事业而受到某些势力的非难和指责，并不得不因此葬送掉呕心沥血创办起来的企业。来自社会的种种曲解，对一个企业家来说是难以承受的。

另外，韩国是从日本殖民统治下获得独立的，不久又经历了一场战火。韩国经济可以说是在一无所有的情况下开始起步的。李秉哲先生要涉足这片前人未踏的处女地，只能边研究边开拓。要开拓全新的经济事业，无论是事业的内容还是经营企业的管理方式，都无法求助于先人的帮助或借鉴先人留下的经验，唯有靠自己的力

量和智慧解决所遇到的一切难题。

三星集团能战胜各种困难和阻力，不断发展壮大，并成为韩国的一流企业，完全是依靠这样一个信念：奉献。这就是三星所崇尚“事业报国”的精髓。这种事业报国的经营原则，正是三星长期以来对本企业职工进行精神教育的核心内容。它把李秉哲先生个人的信念变成了全体员工的精神力量。

三星的职业培训机构经常这样教育职工：“企业追求的最高目标是什么？”许多人会回答：“利润！”如果再问一句：“追求利润的目的是什么！”恐怕很少有人能作出正确的回答。三星认为，如果一个企业只顾追求物质利益而没有精神追求，那么这个企业就等于失去了正确的追求目标，也就丧失了催人奋进的原动力，经不起打击和挫折。为改变这一状况，三星建立了企业文化，这种文化可以改变全体职工的精神面貌。

什么是企业文化？就是处于一定经济社会文化背景下的企业，最高决策人和所有企业职工在长期生产经营过程中逐步形成并共有的价值观、行为方式、企业精神，以及随着时间的推移逐渐在企业内部形成的一种特有的风气，在组织管理方面所表现出来的经营观念、传统习惯等。其中的企业价值观念在企业所有组织成员中引起精神上的共鸣，从而产生一种向心力，诱发正确的行为方式，使大家团结一致，共同为企业的发展作出贡献。但是，一个企业如果一旦形成了坏的风气，如搞歪门邪道，为个人捞取实惠，那就等于破坏企业的发展，甚至导致破产。

三星和企业文化现在已形成了一个完整的体系，主要由“经营原则”和“三星精神”这两大部分组成。经营原则由三

部分内容构成，即“事业报国”、“人才第一”和“合理追求”；三星精神内容较为广泛，即“创造精神”、“道德精神”、“第一主义”、“完美主义”和“共存共荣”。在三星的经营原则当中，“事业报国”的企业观是三星企业文化的基础，一切企业经营活动都是为实现“事业报国”的这一原则而展开的。李秉哲先生认为，“一切的一切都要以国家为本，把国家利益放在首位。国家的完整强盛，会使其他一切问题得以顺利解决。”在60年代国家主导的经济增长时期，这种以“国家为先”的企业观上升到支配地位。

60年代和70年代是韩国在国家主导下，实现经济高速增长时期，那时谁搞企业，会被认为是一种爱国行动。因此，“事业报国”在当时不仅已成为企业家追求的最高理想，也成为全体企业职工所共有的观念。在韩国经济高速增长期，大家拼命苦干的精神原动力，就是来自“抱负心”和“摆脱贫困的精神”。所谓“抱负心”，是指通过企业活动可以为国家作贡献，“摆脱贫困精神”，是指使韩国国民从长期的贫困和落后状态中摆脱出来。

“事业报国”作为三星的最高目标，直到现在仍在鼓舞着三星人发扬献身精神。从70年代开始，三星的产值一直占全国国民生产总值的5%，出口一直占韩国企业的第一位。这正是三星引以为自豪的地方。从80年代开始，三星把事业重点转移到了电子行业，以便在新的形势下实现事业报国这一崇高理念。李秉哲先生在回顾这件事时明确地说：“三星之所以能在电子行业中取得成功，正是因为它能维护国家的利益、促进国家的发展为目的，决不把单纯追求自身经济利益作为出发点。”

2. 确立“事业报国”经营原则

强国富民有多种途径，而李秉哲先生审时度势，选择了企业经营这条路：以企业发展来巩固国家的强盛和统治基础，企业则以国家为靠山获得生存与发展。

李秉哲先生在《湖岩自传》中描述了自己是如何走上企业救国之路的。

在日本殖民统治时期，李秉哲作为从日本早稻田大学留学归国的韩国学生，摆在他面前的有三条路可供选择：一是参加独立活动；二是当公务员；三是搞企业经营。投身于独立运动可拯救民族于苦难，无疑是一项神圣伟大的事业，但实现这一目标是长远的。在他看来，使国民在短时间内摆脱贫困是当务之急。至于当公务员，他认为，在日本殖民统治下当公务员不光明正大，有助纣为虐之嫌，唯独经营企业这条路适合自己的个性。经过苦思冥想之后，他决心投身于企业经营这条路，把自己的人生与企业拴在一起。这一抉择是他人生的重大转折点，也是三星集团事业的出发点。

但作为一个初涉社会的年轻人，只从父亲那里分得了三星百石谷物。用这点资本干点什么呢？他决心进行一番市场调查。在对汉城进行了一番了解之后，他认为以汉城为根据地开展事业，行业的选择面很宽，而且朋友也多，建立企业似乎容易些，但遗憾的是企业启动资金不足。后来又对大邱、釜山和平壤了解了一番，发现大宗生意都被日本人所包揽，以自己微薄的资金很难插足参与竞争。最终还是选择离家乡大邱不远的马山为开展事业的最佳据点。现在的马山虽然已成为大型工业城市，但当时却是山青水秀、气候宜人的港口城市。这里作为庆尚南道（相当于中国的一个省）一带的农产品集散地，每年集中到这里又转运到日本的大米达数百万石。另外，

还从中国东北运来大量的**大豆和高粱**，每年各种物资的流通量相当大。

李秉哲先生发现，马山虽然是稻米等粮食的最大集散地，但碾米能力严重不足。日本人经营的几家碾米厂虽然规模很大，但仍满足不了需要。粮商虽然经常预付碾米费，但仍要等很长时间。碾米厂的屯粮处装满大米的草包往往堆积成山。朝鲜人自己办的碾米厂也有，但规模很小。李秉哲先生看准在马山办个碾米厂很适合自己，但规模必须得大。下定决心之后，他找到他家的两位世交好友，提议合作共事，这两个人也刚好想干点事业。三个一拍即合，决定一人出资一万元创建碾米厂。日本人很瞧不起朝鲜人，说“朝鲜人很不团结，不能指望和朝鲜人合作共事”。而当时他们决定三人合作共事，一方面是为解决资金不足的问题，另一方面，也是想干出个样子给日本人瞧瞧。

1936 年春天，三人在北马山买了块地皮，购进碾米设备，建立了“协同碾米厂”。这个商号包含着“齐心协力”的意思，以示三个人的决心。当年李秉哲先生 26 岁。

碾米厂开业的那一年，正是日本发动侵华战争又在图谋策划太平洋战争的时期。在日本军国主义的统治下，朝鲜半岛成了它发动战争的后方基地。日本加紧对朝鲜人民的压迫和掠夺，农民的处境更是悲惨。据当时的朝鲜总督府资料记载，日本为在朝鲜建立殖民地土地所有关系，从 1910 年开始调查土地状况，到 1928 年结束。据 1930 年的统计数字，收归总督府所有的农耕地及其他土地达 888 万町步（一町步相当于 3000 坪），占全国面积的 40%。总督府将这些土地无偿或异常低廉地价格转让给了以东洋拓殖会社为首的兴业、片仓、

藤井等日本人经营的土地会社。对朝鲜农民来说，象生命一样宝贵的土地就这样被掠夺走了。

日本资本所支配的领域不仅涉及到农业，而且把矿业和工业也牢牢掌握在自己手中。这激起了朝鲜人民的愤怒，社会上出现了抗日运动，日本资本所控制下的工厂罢工浪潮此起彼伏。

这就是李秉哲先生当时所处的社会背景。尽管兵荒马乱，但碾米事业单一、涉及面不宽，所以并没有受到社会冲击。当时的谷物价格由仁川的米谷交易所按市场决定，汉城等其他城市也按仁川的行情定价，所有的企业之间当时盛行实物交易或买进卖出交易方式。李秉哲先生的念头只有一个，那就是专心致力于碾米业，让碾米机不停地运转，保证向客户按期供应米谷，以保信誉。结果一年下来一结算，不但没有赚钱，还把本金赔进去 $2/3$ 。

有一位合伙人因此提出散伙。但李秉哲先生认为，一旦开始的一项事业，不能因受到一点小小的风浪冲击就轻易放弃。另一位合伙人朴先生同意李秉哲先生观点，因此两个约定：“碾米厂再经营一年，如果再亏损，朴先生的本金如数奉还；如果盈利，除本金外还附加利息一并奉还”。朴先生同意。

同时，李秉哲先生还分析了亏损的原因，发现是吃了从众心理的亏，即米价上涨时吃进，下跌时抛出。第二年他将经营战术来了个一百八十度的大转变：价格看涨时抛出，跌落时吃进。一年下来一结算，不仅赢回本金三万元，还净赚二万元，因此如期兑现了与朴氏之约。

后来李秉哲先生从日本人手中收购了“马山日出汽车会社”，以此为基础办起了一家运输公司，连碾米厂原有的汽车，加

起来共有 20 辆运输车，解决了马山一带运输能力的不足，并大赚其钱。

由此可见，一个小小的碾米厂，虽然规模很小，但其成功的经营，标志着三星事业的开始，其意义是重大的。事业报国的方式有好几种，关键在于如何选择适合自己的事业。有一句古训：“不要被事业所左右，而要去左右事业”。对一个创业家来说，最难的就是如何跨出事业的第一步。年轻的李秉哲先生首战告捷，关键就在于正确选择了适合自己的事业。当时李秉哲先生的理想是尽快从日本殖民统治下摆脱贫困和苦难，正是这个良好的愿望指引他走上了企业救国这条路。他创办的小小碾米厂是他在这条路上迈出的第一步。

把企业经营与强国富民的理想相结合，为他日后成为叱咤财界的风云人物奠定了基础。什么叫事业？李秉哲先生认为，做对社会有利的事就叫事业。一个人不管他个人是如何富有，如果社会全体成员都很穷，那么这个人的幸福也不会得到保障。事业是有社会性的，推进事业发展的企业本身就是一种社会存在。他目睹了太多的民族苦难，因此，把自己所从事的事业与民族的命运结合在一起，就成为他事业的出发点。

在经历了 40 多年风风雨雨之后，李秉哲先生对强国富民之道总结出这样几条经验：

首先，要经营好企业，不让企业破产，这是一个企业家通过企业经营报效国家的最有效途径。李秉哲先生甚至认为，一个企业经营失败了，不仅是没有完成自己的使命，而且是一种犯罪，因为它损害了国家和人民的利益。要实现“事业报国”的志向，首先要把三星企业建设成一个一流的企业。他说：“要实现这一理想，企业必

须拥有一流的人才、最高的待遇和最好的设备。没有一流的人才，就起不到教化社会、引导时代的作用；没有最高的待遇，就笼络不住一流的人才；没有最好的设备，就搞不了技术革新，也就谈不上对国家作出贡献。”

其次，是讲究企业的奉献精神。李秉哲先生说：“我认为，人类社会最崇高的美德就是奉献精神。对于企业来讲，其最大的使命就是对国家、民族和全人类作出奉献。企业对社会的奉献是：通过税金、工资及利润的分配来巩固国家的地位和统治基础。与此同时，企业也以国家为靠山获得生存与发展。”换句话说，就是企业通过经营活动向社会提供丰富的商品和服务，扩大就业机会并获得利润，通过纳税来充实国家的财政。要做到这一点，企业首先要获得利润、积累资金并向新的行业进行再投资，促进技术的开发和利用，从而为国家和民族，甚至整个人类的进步和幸福作贡献。李秉哲先生经常对三星经营者强调说，不应把企业看成是私有财产而应重视其社会效应。他说：“三星的产值占韩国国民总产值的 5%，作为这样一个公司的董事长，绝不能把他单纯看成是三星集团的董事长，而应把它看成是国家的董事长。每当国家处于困难的时刻，我们就越要突出事业报国的经营原则。”强调企业的这种社会责任，正是以事业报国的经营原则为出发点的。

3. “韩肥事件”的教训

在企业经营过程，除自身经营失误之外，来自外界最大的威胁是不利的社会政治环境和文化环境。如果不排除这些外界干扰，企业就无法生存，更谈不上事业报国。“韩肥事件”就是一个深刻的教训。

1965 年，三星为奠定韩国化学工业基

础，筹建了一座韩国最大的韩国化肥厂，主要生产尿素。“韩肥”就是这座超大规模化肥厂的简称。这是一座在经历多次失败和挫折之后建立起来的世界最大规模的化肥生产基地。从当时化肥厂的工程规模来看，就知道三星为此投入了多么大的人力和物力。1965年，韩国制造业全系统的出口总额才不过1亿美元，而三星为建设韩国化肥厂所筹措的外资就达5千万美元。1966年9月中旬，也就是这个厂的建设工工程即将竣工之前，发生了一件意外事件，从而导致这个超大规模化肥厂不得不捐献给国家。

这个意外事件究竟是怎么回事，至今人们也弄不清其真正内幕。据当时政府公布的情况是这样的：韩国化肥厂的常务理事李某与外界人士共谋，把称号为 OTSA 的糖精原料 2400 袋伪装成建筑原料水泥，利用日本货船秘密搬入韩国蔚山。他们变卖了这些原料的部分，后来把大量的糖精卖给某化学公司时，中途被釜山海关截获。海关没收了这些原料并征收罚款，总额共 2 千万元。

客观地讲，在当时韩国社会风气普遍不正的情况下，这件事应该说是一个普通的事件。尽管如此，当时的舆论和政界仍把这件事渲染得很严重。也许因为这一事件的肇事者是三星的缘故，事件变得异常复杂，有人把它有意无意地和韩国化肥厂联系到一起（尽管这件事与韩肥厂工程根本无关）。即将完工的“韩肥”工程规模宏大，明显高于当时韩国的发展水平，人们怀疑这一工程所需的巨额资金不是从正道儿来的，所以谴责声四起。有的新闻报纸大造舆论，说是韩国第一大财阀走私。国会也针对这一问题进行了激烈的辩论。在这种情况下，李秉哲先生决定将其捐献

给国家。

在四面八方投来冷眼的情况下，李秉哲先生怀着十分复杂和痛楚的心情督促职工继续施工，于 1967 年 4 月 20 日竣工并交给了国家。

“韩肥事件”虽然已过去了很久，但它给三星人留下的教训极其深刻。这件事使李秉哲先生花了心血所筑成的宏伟事业顷刻间化为乌有，实在是让他痛心疾首！更令他痛苦的是三星的声誉受到了损失。从此以后，三星把公司名誉视为生命，不准任何人加以伤害。该公司对员工凡是有损三星声誉的行为，一律给予处罚，轻者警告，重者开除，毫不留情。三星决不会象某些公司那样因为是“惯例”而睁只眼闭只眼，也不会因为你有苦衷或照顾人情而马虎了事。对三星内发生的每一起损毁公司名誉事件，不管牵涉到什么入，处理起来就像快刀切豆腐，干净利落，没二话可讲。

三星在几十年的成长发展过程中，始终能够保持比较廉洁的企业风气，与“韩肥事件”给它带来的影响关系很大，以致使公司上下始终引以为鉴。

4. 政经分离原则

从“韩肥事件”的教训中可以看出，对企业生存威胁最大的是社会政治环境。唯有确立并坚持政经分离原则，才能排除外界政治因素的干扰，使企业获得自身的生存与发展。

在 60—70 年代，韩国由军人掌权，政治环境异常混乱，政经勾结、腐败成风。“韩肥事件”发生的前后，韩国正处于这种政治混乱期，对三星的攻击和处理方式与这种社会背景不无关系。自由党政权垮台后，共和党上台执政。在这种权力频繁交替的情况下，各政治势力之间为各自的

集团利益相互勾结，尔虞我诈，各大企业集团免不了要被卷入其中，其利益也要受到政治斗争的影响。“韩肥事件”可以说是其中的一个典型例子。

由此可见，政治环境、政治权力和政府干预会对企业的发展甚至生存产生强有力的直接影响。在当时的情况下，有人认为，企业经营的好坏，取决于同政府与政治权力的关系，这比在企业内部搞合理化经营重要得多。这使当时的企业家面临两种选择：要么和政治权力达成密切关系，积极利用企业经营的外部条件；要么通过企业内部的合理化经营，强化本企业的生存能力。如果这两项都做到，这个企业就无法成长为大企业，最终只能退居中小企业的行列。

在这一大环境中，三星选择了在企业内部进行合理化经营为主的方案。至于和政府的关系，三星采取的是“不可近也不可远”的立场。所谓“不可近”的立场，是指克制自己不与政治权力建立直接和过密的往来关系。据三星有关人员回忆，李秉哲董事长曾数次强调说：“与政府勾结的企业是不会长久的。企业不应指望政府，而应该依靠自己的力量生存下去。”在这种政治势力频繁交替的情况下，作为一个大财阀，与执政党保持“不可近”的关系，会招致对自身相当不利的后果，有时甚至会使企业的命运处于十分危险的境地。但如果一个企业与政治权力保持过分密切的关系，这个企业也往往会随着这个政权的没落而破产。这一点三星人比谁都明白。所以说，与政治权力保持一定的距离，保持自己企业应有的地位，唯一的途径就是努力保持组织的廉洁。

所谓与政治权力“不可远”的立场，是指有了重大方案或计划时，不可避免地

要寻求政府的协助。三星采取的这种与政治权力保持一定距离，又和政府维持协作关系的立场，在三星组织内部已达成共识。在共和党掌权时期，三星曾遭受到相当大的经济损失。所以三星在对外交往中不得不采取慎重行事的态度，给人一种保守的印象：但对内仍坚定不移地实行合理化经营，以自身的力量谋求企业的生存与发展。

针对当时的社会背景，三星努力在企业内部造成“与不正规现象毫不妥协的组织风气”，为保护组织机构的廉洁而采取了系列措施。为保持人事公正性，三星不给任何人提供保护伞，坚持在规章制度面前人人平等的原则，对“关系户”和政界人士也不例外。在60—70年代，韩国由军人掌权，为拉关系、近权贵，有的企业有意把有军界背景的人拉进企业，以作靠山。但三星进入时仍坚持看能力、看素质，从不拉关系、看背景。这与三星提倡的“与政治权力不可近也不可远”原则保持一致。如果内部有人违犯“家规”，不管你是“平民出身”还是“权贵子弟”，照章处罚，决不手软。

尽管三星强调“政经分离”原则，但仍然能与政府保持住适当的协作关系。在这方面三星拥有两个有利条件，首先是三星拥有高质量的人力资源。也就是说，由于采用了公开的招聘制度，三星招收了许多国内一流的大学毕业生，这些学生与政府核心部门有着千丝万缕的联系。其次是三星积累了丰富的知识和情报资源，在与政府的关系中三星可以占据有利地位。也就是说，在近代组织经营和市场经济的适应过程，三星作为先导企业，比政府先行一步积累了国内外有关经济和法律方面的大量资料和情报。对政府来说，要改善经济政策和制度，不得向民间咨询有关方面

的情报。三星对此给予了积极地支持与配合，从而获得了有利地位，尤其是政府的技术部门与三星技术人才之间正式或非正式的关系，已成为三星获政府协助的重要渠道。最典型的一个例子是建立“综合贸易商社”制度。据有关人士回忆，政府建立“综合贸易商社”的方案几乎全是以三星提供的资料为基础制定的。正是出于这个原因，三星物产公司被政府指定为“综合贸易商社 1 号”，成为韩国综合贸易商社的先驱和样板。

自从有过“韩肥事件”的教训之后，三星确立政经分离原则，坚持与政治权力“不可近也不可远”的立场，目的是排除来自外界政治环境的影响。另一方面也不能忽视，“韩肥事件”是由于本公司职工对外交往不慎而引发的。因此，三星注重强调对外交往中要讲原则、要廉洁，以维护本公司的形象。三星人在对外交往中不接受吃请、不拿红包已成为制度，同时也不为生意上的需要请客吃饭或搞私下交易，在任何情况下都坚守原则。该做的生意就做，不该做的生意就不做，决不搞偷鸡摸狗之事。

有一次，韩国一家专门生产纸张的 K 公司以招标形式购买 500 台传真机。韩国国内生产传真机的厂家几乎都参加了招标。由于当时韩国的传真机市场萎缩，500 台的订货量算得上是一宗大买卖，有关公司都不愿错过这个好机会。

负责销售业务的三星职员对此信心十足，因为他们觉得三星电子部门生产的传真机机种多、型号多、价格合理，可适应客户的多种需要，无论在出口还是内销方面都占有绝对优势。即使是同一价格水平的传真机，三星的产品在其性能方面也优于其他公司同类产品。但竞争的结果，三

星以失败而告终。

事情的经过是这样的：K 公司为比较各公司传真机的性能优劣，特地举办了一场“演示会”，让所有投标的公司参加并进行产品的操作表演。三星带去的样品属于“2400S”型机种，在参加演示过程中，三星职员的自我感觉良好，自信“我们的演示成绩最佳”，并对最终入选抱有很大信心。但问题就出在参加演示会的“人”身上，而不在于他们带去的样机。三星这次并没有派销售科经理参加这次演示会，而是商品企划负责人和市场销售代表，为的是能够充分详细讲解本公司产品的特点并顺利地签订购销合同。这些人与 K 公司的购买部处长连面也没有见过，而别的公司则由销售部经理直接出面，与 K 公司处长关系很熟。当他们之间亲热地进行交谈的时候，三星职员则正襟危坐，只顾认真进行操作。500 台传真机的订货单就这样落到了 A 公司的手中。

后来才知道，A 公司的销售员背地里给 K 公司的购买部处长塞了红包。结果，在这场有私下交易的投标角逐中，三星以惨败而收场。

其实，这种私下里“有来有往”的小交易，往往被看成是生意场上的“润滑剂”。这一点是所有生意人所共知的小常识。但是，除了极特殊的情况外，三星人是不能搞诸如此类小交易的。这并不是说三星人平时不善于搞这一类的交往，而是公司不允许，说不定还要受到批评甚至处分。三星对内严禁搞不正之风，对外在任何情况下也都坚持原则。因此，三星在参与竞争时，尤其是参与地方项目投标和公共设施项目投标时屡遭失败。

尽管如此，由这些死板的三星人经营的传真机在韩国国内市场占有率仍居第一，

这正是三星集团令人感到神奇的地方。道理很简单：因为“润滑剂”不是万能的，三星人正派的经营作风往往更能赢得人们的好感和敬佩。

三星的组织管理法

三星是拥有 50 多个系列公司（1994 年 10 月经清理合并、出售，现只剩 24 个系列公司）、20 多万职工的巨型企业集团。人们很自然地会问，三星是如何操纵这么大的一个企业集团的？前任董事长李秉哲先生在他的自传里这样写道：“在 50 多年的经营生涯中，我想特别强调一点，那就是一个企业应该有它的经营原则、经营哲学，而且还应该有以此为基础的经营制度。”制度，是一个企业能够健康发展的基础。

创业初期，李秉哲先生常常亲自过问各系列公司的经营状况。但随着事业规模的扩大和经营范围的增多，他感到个人的力量是有限的，应该建立各种制度，用制度来保障每个人、每个部门、每个系列公司的正常运转。三星的各种制度，在韩国企业史上可以说是现代化的始祖。

三星依靠诸多有效而合理的制度，在几十年的经营活动中，始终保持着韩国最高财阀的地位。

那么，三星都有哪些独特的组织管理制度呢？

1. 责任经营制

把需要做的工作排定之后，分配给各有关部门；各有关部门在享有一定权利的同时，承担相应的责任。这就是三星的责任经营制。

三星一贯重视经营制度，这是李秉哲先生亲自建立起来的。自从在马山从事碾米、运输业以来，不管事业规模有多大，

凡是与经营有关的具体业务，他都交给专门经营负责人去管理，他只是把握大的经营原则，挖掘各类人才。确定了经营原则，选好了专门人才，然后把企业交给这些专门人才去管理。随着事业规模的扩大，三星的责任经营制度更趋完善、更加具体。这就是“部门经营责任制”，这是三星最基本的经营制度。

30 多年前，韩国还没有几个人懂得经营管理，懂技术的更是少见。与政府交涉，筹措资金，很难找到懂行的人。因此，在引进技术，开发新产品，开辟市场方面，条件非常不成熟。

为了解决这些问题，三星于 1975 年 9 月正式引进了部门经营责任制。根据部门经营责任制，社长把权利和责任同时下放给各部门负责人。各部门负责人负责经营管理，同时要完善利润目标，检查计划执行情况，分析失败与不景气的原因。李秉哲先生指出，所谓部门经营责任制，第一，把要做的事进行分工，指定一个负责人。第二，把要做的事交待清楚，然后让部下去执行。第三，对部下的办事结果要进行公正的评价。第四，使整个事业能够创出利润，使企业进行正常。这是部门经营责任制的核心内容。

2. 个人经营责任制

个人经营责任制是部门经营责任制的具体体现。1986 年三星正式实施个人经营责任制，曾轰动整个三星集团。概括起来说，它就是把要做的事情具体分工到每个人身上，定期管理，定期检查，最后根据其结果进行奖惩的制度。

李秉哲先生特别强调，每个人都要各尽所能、各负其责，对自己份内的事要有高度的使命感。这种明确的分工意识深深地扎根在每个三星人心中，使得他们能够

自觉、自愿、不折不扣地完成赋予他个人的每一件事情。

三星采用个人经营责任制，其中还有一段小小的故事：

创业初期，马山碾米厂只有 50 名职员。开始时，工作没有具体分工，过秤的有时要去包装米袋子，开发票的有时要去卖米，50 个人从早忙到晚，还有许多干不完的活。有一天，李秉哲先生想出一个办法，他根据每个人的特点，把开发票记帐的，过秤的搬运东西的，都做了具体分工。结果，50 个劳力绰绰有余，下班时间还提前了不少。不仅改善了经营混乱状况，还提高了工作效率。这就是个人经营责任制最初的形式。

个人经营责任制强调的是怎样在规定的时间内，准确无误地完成赋予他自己的工作。一位三星集团干部就是这样说的：“并不是非得去划分难以分清的业务，个人经营责任制的目的在于消除分不清责任的经营死角，通过明确的分工，使这些经营死角不至于没有人去管理。”

3. 责任不变原则

三星有一个传统，就是把权利与责任一起下放给下级，使下级有权利处理和决定某件事情。

但是，权力与责任是密不可分的。权力的背后是责任。你拥有的权力越大，责任也就越大。成功了，对你的奖励是丰厚的；失败时，对你的处罚是严厉的。对你既大方又冷酷，奖罚分明这就是三星集团特有的管理方法。

在社会活动中，一个人不可能保证办好每一件事情，关键在于判断是否正确。一件事办得好，大家皆大欢喜；如果办不好，就有个由谁来负责的问题。所以说，“按你的想法去干吧！”这句话的意思是授

权与你，对你表示完全的信任；但同时这又是一句双关语，其中包含的另外一层意思是：“一切失误和后果都由你负责！”所以说，三星人听到这句话，欢喜之余还得掂掂它的份量。插手某件事之前必须周密筹划，慎重行事，动用你的一切智慧、能力和经验，全力以赴把事情办好。

尽管如此，失误还是在所难免。当某项工作开展以后，有关当事人发觉事情的进展方向有些不对劲儿的时候，会说：“这件事完全由我负责！”但是，组织上并不因此而罢休，他们会说：“你负责？就是说，炒你鱿鱼也可以了？但事还没完呢，你给企业造成的损失就撒手不管了吗？”

从这一点上说，三星又是冷酷无情的。

对别的公司来说，一般的事情通常不会让基层职工负责，而三星则不然。因为平时三星给了每一位职工相当大的权力，有多大权力就要负多大责任。有人办某一件事也许是得到上级批准的，但只要是你自己亲手办的，一切后果也得由你自己负责，决不能把责任推给上级。

大部分人都希望拥有更多的权力，却极力回避权力背后的责任。其实，权力和责任是无法分开的，犹如一枚铜钱有两个面一样，缺一不可。三星开展权力下放运动和实行自律经营管理，究其实质，就是：“无论干好干坏，成绩和责任全归你”。这一原则犹如铁面无私的法官，对任何人都在进行公正而又严峻的审判。

李秉哲先生指出，交给下级办事的时候，应该百分之百地信任他。曾在三星任职 30 年以上的一位社长说：“通常说李会长（指前任会长李秉哲先生）的用人之道非常有名，那不是别的，其秘密就是百分之百的信任。一是信任他，就要全权委托他，而且还要全力支持他。不管这位下级

提出什么样的问题，李会长总是认为，‘这是为了我们公司好’，所以能够完全信任下级，而且相信下级不会辜负他的信任。这自然使下级由衷地产生高度责任感，竭尽全力去做好赋予他的那一份工作。”对于责任转移问题，李秉哲先生也有一个非常明确的标准。那就是：“责任不变原则”。意思是说，即使事情已经交给下级办了，上级也不能回避其责任。过问责任，那是有限度的，只局限于对下级职务范围内的责任，至于事情的成败、功过，其责任应由上级具体负责人自己来承担；权力虽然转移给下级，但其责任仍在有关负责人自己身上，这就是“责任不变”原则。

4. 如何使组织充满活力

通过各种制度，三星保持了集团组织的廉洁、健康风气。但有时也容易产生僵化的官僚主义作风。

李秉哲先生曾在集团干部会议上说过下面一段话：“一个公司要成长发展，就要有谦虚、亲切的风气，如果给人以官僚主义、不亲切的印象，那是不好的。官僚作风不仅给外界一个不好的印象，而且还会阻碍企业内部的上、下级沟通。如果官僚主义继续蔓延，就会阻碍职员、课长、部长等向社长提出有益的意见，所以我们一定要根治官僚主义。”

他还强调，使组织充满活力是一个经营者无形的成就，这比公司表面上的成就还要重要。也就是说，一个经营者即使从物质方面取得了较好的成绩，销售额上升，收益提高，但如果他不能把公司内部上下关系搞得融洽、和气，相互不能沟通、不能合作、造成混乱，那么这个经营者仍是不合格的经营者。

三星重视人才是举世闻名的。在组织活力方面，三星也同样强调人才的重要性。

“组织 = 培养人才的力量”，这是李秉哲先生的一句名言。他说：“依我们的经验来看，进公司 1 - 2 年后，其中的 5% 就会被淘汰，30% 是优秀的，剩下 65% 是根据环境和领导层的影响而变化的。组织力，指的就是如何把这些 65% 的人培养成人才”。

在三星很难找到韩国其他公司普遍存在的由血缘、学缘、地缘关系结成的各种各样的“会”，如：同学会、同乡会等。李秉哲先生曾下令禁止结成此类小集团。因为这种“小集团”一旦形成，就会侵蚀公司内部的凝聚力，断送有能力的人才，阻碍经营合理化，阻碍开发某种产品，有时甚至也会把社会上的党派之争引入公司内部。

三星的组织活力，就是在于它能够排除各种不正常关系，保证上下沟通，使集团能够保持比较廉洁的组织风气，这是三星组织管理成功的一条宝贵经验。

5. 制定方针和数量目标

在企业经营当中经常遇到的一个难题，就是如何制定目标。对于一个企业来说，目标可以有两个：第一，是制定企业的经营方针；第二，是制定企业要达到的数量指标。

日本的经营管理是着眼于未来的“方针管理型”；美国属于重视数量目标的“计数管理型”，而三星可以说是二者合一的“综合管理型”。

平时，李秉哲先生经常强调，建一个项目要考虑到 10 年、50 年以后的将来，不能只看到眼前的利益。三星集团的一位社长是这样回忆的：“1979 年我曾在‘三星精密’工作。那时正在盖工厂，准备搞发动机维修业务。李秉哲先生催我们赶快生产零部件，催我们快点生产飞机。走路还没走稳呢，他就催我们快点跑，恨不得

让我们赶快飞起来。可是没过几年，1987 年我们果然开始制造飞机了，这是当年李秉哲先生用长远目光给我们制定长期目标的结果。”这个例子说明，一个企业应该有一个长期的发展方针和发展目标。

另外，三星除了长远的发展方针和目标以外，还强调具体的数量管理目标。

三星认为，盲目地去争冠军是不可取的。要明确自己到底比发达国家或其它先进企业落后多少？最理想的目标是什么？现在离这个目标还有多远？还要做多少努力才能达到这个目标？这些问题，应该有一个具体的数据。这就是三星强调的数量目标。李秉哲先生说：“事业就跟约秤一样，需要非常精确的数字。即使是非常精确的数据，有时也会随着条件、环境的变化发生一些意外，更何况依靠不精确的数据？”搞企业就要追求不折不扣、十全十美，需要彻底的合理性，这是李秉哲先生的信念，也是三星事业成功的秘诀之一。

6. 如何制定目标

对一个企业来讲，制定什么样的目标，如何制定目标，是非常重要的。可以制定过高的目标、偏高的目标，也可以制定消极保守点的目标。三星主张制定偏高的目标。李秉哲先生主张，“目标要定得稍高一些。”他认为，定 90% 的目标去完成 110%，不如定 120% 的目标去完成 100%。他认为，制定偏高一点的目标，全力以赴去完成它，这是一个企业能够长期发展下去的捷径。

三星在制定目标时特别重视“先进指标”。所谓“先进指标”，指的是把发达国家优秀企业的各种经营成果用数据表示出来。三星集团的一位干部曾说：“1955 年 2 月我刚入三星时，在‘第一制糖’工作，李秉哲先生就特别强调与发达国家的指标

对比：在成本方面与发达国家还存在多少差距，利润是多少，人均生产量是多少，等等。每次开会，他都习惯性地问道美国是多少，日本是多少。”

用发达国家的标准来衡量自己企业的竞争力，通过对比，发现与发达国家在技术水平、经营成果方面还存在多少差距。是三星制定工作目标的一个很重要的标准，因为同先进指标对比，知道了差距，才能制定明确的目标，才能逐步缩小与发达国家之间的差距。

另外还有一个标准，那就“第一主义”。不管是学者，还是政治家，在竞争中都要争当第一名；企业也一样，应该制定一流的目标。如果仅仅制定三、四类目标，那么这个企业是无发展前途的。只有制定一流目标并努力完成它，企业才有希望继续发展下去。

“先进指标”和“第一主义”原则是三星制定目标的标准，也是三星各系列公司在其国内能够走在众多企业之首的秘诀。

7. 会长秘书室制度

三星集团内部原有 50 多个系列企业，现在减为 24 个。此外，还有医院、文化财团、垒球队等。这些企业和机构，都实行独立经营责任制。假设一个公司一年建两个项目，那么整个集团一年就有好几十个项目。

为了协调各系列公司之间的相互利益关系和人事安排，防止和监察不正之风，及时收集和提供情报，三星于 1959 年建立了其特有的会长秘书室。

现在的三星秘书室有 250 多人，一般由入社工作 5 年以上的干部组成，可以说他们是三星最高智囊团。

秘书室分为企划调查、人事、财务、金融、宣传、监察、技术运营等部门。这

些组织的共同任务，是帮助最高决策者制定经营原则，管理和支援各系列公司。

三星各系列公司最高决策者所关心的问题，主要是集团的长期发展规划、提高技术水平、提高经营管理效率、开辟新项目、经营不善企业的扭亏增盈等问题，这些问题都由会长秘书室负责解决。

李秉哲先生对会长秘书室的要求是非常严格的。他要求秘书室全体成员，对每个难题都要提出解决的方案。

秘书室内部的主要职能是这样划分的：

首先，企划调查部门。它主要负责规划和立项。它还收集和分析各种经营情报，将其提供给各有关企业。李秉哲先生要求企划调查部门为最高决策者提供参考资料。建一个项目必须要有一个准确而迅速的调查，失去情报也就失去了事业。李秉哲先生一向强调，一个项目上马，一定要进行慎重的调查研究。这是企划调查部门的主要职能。

其次，人事管理部门。它负责整个集团的人员录用、教育、工作安排、福利待遇等业务。其职能，主要是制定整个集团的人事政策，负责新员工的统一录用以及干部的安排和调动等业务。人事管理部门最大的任务是使各类人才各尽所能，各得其所。

第三，宣传部门，对外负责宣传整个集团的经营原则、方针，对内起新闻媒介作用。李秉哲先生制定的弘报室的业务方向是“中庸与信用”。也就是说，禁止虚伪的夸张，从长远目光重点宣传企业整体的形象。他反对私报室美化他个人。他重视的是三星集团整体的形势。

第四，秘书室还有一个特殊的部门，那就是监察部门。它的主要职能，是对企业的经营情况和组织状况，进行定期和不

定期的检查，尤其是对那些经营不善的企业，重点检查它的经营政策、人才任用状况、企业活力等。李秉哲先生说过：“监察部门要看到大的方向，不能只看到个别现象”。这是他给监察部门制定的原则。

此外，秘书室还有一个值得一提的部门，那就是运营部门。它成立于1983年。随着系列公司的增加，一些企业经营不善问题开始暴露出来，原有的秘书室体制还不能解决这些问题。这就是当时成立运营组的动机。运营组的主要业务是负责定期检查各系列公司的经营状况，找出原因，提出改善方案。

运营组改善经营的方式有直接的和间接的两种。直接的方式主要是向各社长或主要责任人提出建议，或直接向会长报告。但大部分情况下采取的是间接方式，也就是把解决问题的方案提供给各系列公司社长，至于具体如何实施，则由各系列公司社长自己决定。

李秉哲先生曾对会长秘书室这样嘱咐过：“第一，要广泛收集并整理国内外有关情报。整个集团的发展，不能由会长一个人根据自己的感觉决定，准确而迅速的情报是绝对必要的。经营者应该摆脱权威者意识，虚心接受年轻专家提供的情报资料。会长一个人的能力是有限的，希望你们多提点意见。第二，要调查各系列公司适合共同合作的项目，弄清哪些项目不适合一个公司搞，哪些项目适合一个公司搞等问题。第三，把国内外经济动向资料尽快收集起来，尽快地提供给各系列公司。新鲜的情报是集团的细胞和血液。如果这一点做不到的话。集团会发生功能失调，最终会停止运转。”

8. 社长团会议原则

三星在经营方面实行各公司独立责任

经营制。把经营权完全交给各系列公司社长，关系到整个集团利益的调整和企业业务则由会长秘书室解决。会长本人只把握大的原则性问题，发现人才并培养人才。这是三星独特的经营体制。

那么会长是如何了解和掌握各系列公司的经营情况呢？那就是通过每年召开一次的社长团会议。

这个一年一度的社长团会议，由会长亲自主持。各系列公司社长把当年的经营实绩与下一年度的计划向会长报告并在这个会议上通过。重大的决策往往都是在这个会议上形成并决定的。从这个意义上讲，这个会议又是集团内部最高表决机构。会长就是通过这个会议了解和掌握各系列公司的经营情况的。

社长团会议有四个基本原则：

第一，主要讨论存在的问题、今后改善的方案以及今后的发展方针。

第二，简明扼要的报告有关销售额、利润、设备的增加、资产的变动情况，以及经营方面存在的问题、对策和下一年度展望等。

第三，有关经营实绩的报告，应以当初的目标为依据，分析完成或未完成的原因以及今后改善的方案。

第四，决定的项目一定要付诸实施。不能实现的项目就不做决定。

这里有一点值得注意，就是除了问题

严重的公司以外，一般各系列公司社长提出的目标、方案基本上都能通过，因为李秉哲先生赋予各系列公司社长以独立的经营权，这些公司都实行独立的责任经营制。

1977 年在接受日本“日经商业”杂志的一次采访中，李秉哲先生曾这样说过：“我每年只听取 1—2 次有关事业计划的事业报告，除此之外，我把所有的事都交给各公司社长去办。因为，这些人是有能力而且值得依赖的，他们决定的事，我认为我没有必要再介入进去。如果不信任他们，那么这么大规模的三星就很难运转。”这也是他“用人勿疑，疑人勿用”原则的具体体现。

当然，除了上述正式的会议以外，非正式的座谈会形式的会议每周开一次。这种会议是自由讨论式的，主要就当前存在的问题交换意见，交流情报，讨论相互合作等问题。

9. 广泛听取专家意见

三星有许多国内外专家或顾问。这些专家或顾问来自各个方面，有经营方面的，有社会学、历史学等人文社会科学方面的，也有理工方面的。尽管他们没有直接的企业经营管理经验，但他们有理论知识。虚心请教各路专家，多听、多问，正是三星在实践中减少错误，提高投资成功率的一条宝贵经验。

二十七、丁香大王：林绍良

个人简介

1916年9月7日，林绍良出生于中国福建省清海口镇牛宅村。林绍良的祖父和父亲都是朴实敦厚的农民。林绍良幼时在长辈的教诲和熏陶下，继承了俭朴的家风，而且宽宏大量，智慧超群。他6岁时入本村林氏私塾读书，前后6年。他勤学好问，深得老师赞扬。20岁那年，林绍良由姐夫郑书生作媒，与同村郑姓姑娘结婚。婚后一年，即1936年，福清县连遭水灾，当时，官府腐败，战祸迭起，抽抓壮丁之风日盛。林绍良便离开家乡，飘洋过海前往印尼谋生。1938年，林绍良到达印尼，在中爪哇的一个叫古都士的小镇落脚。谋生虽然艰苦，但林绍良心怀大志，勤俭节约，略有积蓄后便自行创业。开始，林绍良在家里磨咖啡粉，包装后骑车沿街叫卖。不久，生意很快就扩展到离古都士60多公里的三宝瓏市，该市是中爪哇中部的大城市。后来，他就在这个城市开设商店，并开始跟外地做贸易，当上了进出口商。

第二次世界大战结束后，印尼宣告独立。但曾经占领印尼的荷兰殖民主义者，借助盟军的力量企图卷土重来，印尼又陷入战火之中。为捍卫民族独立，印尼人民掀起了抗击荷兰殖民主义者的斗争。当时，荷兰军队对印尼共和国军队实行严密封锁，使其军火匮乏，药品奇缺，作战和生活遇到了极大的困难。此时，正在古都士经营杂货店的林绍良，在正义感的驱使下，甘冒风险，竭尽所能，源源不断为驻扎在三宝瓏共和国独立区的一支反殖民游击队

“迪波尼哥罗师”（迪波尼哥罗是印尼民族英雄）输送各种物资，包括弹药、军械、医药品、粮食、衣服及其他日用品。印尼现任总统苏哈托，当时正是该师的一名上校，因而与林绍良认识，二人自此建立了很深的情谊。

50年代初期，林绍良的经济活动中心作战略性转移，由三宝瓏迁到印尼首都雅加达。在经营方向上也作了调整，由原来单纯经营商品，发展为商业与工业双管齐下。独立之初的印尼，经济基础薄弱，财力枯竭，百业萧条。这正是企业家有所作为、施展才干的好时机。林绍良就是当时升起的印尼工商界的一颗新星。振兴民族经济，发展地方工业，由单一产品、生产落后的农业国发展成为工业国，是印尼摆脱贫困、繁荣经济的必由之路。林绍良审时度势，顺应潮流，大力拓展自己的事业。开始时，他与从中国上海到印尼的实业家一起，筹建纺织厂；继而，他利用印尼充足的橡胶资源，建立了汽车轮胎厂。1954年，他又建立了一家肥皂厂，产品主要供应印尼军队。

1957年，林绍良创办了中央亚细亚银行（简称中亚银行），聘用银行家李文正进行管理，使之在短短的20多年里便坐上了印尼私营银行的第一把交椅。

1966年苏哈托上台后，为振兴印尼经济，毅然抛弃了苏加诺政府实行的国有化制度，鼓励私人投资及引进外国资本，使经济向多元化方向发展。1968年，林绍良从政府取得丁香贸易和面粉生产的专利权。随后，他以自己拥有的默卡公司大量输入

丁香在印尼销售，并兼营烟草买卖。同时，林绍良还向政府提出，要求在印尼开设面粉厂，供应本国市场，以减少外汇支出。由于印尼虽是农业国，但粮食未能自给自足，大米进口就是一个沉重的负担。因此，林绍良的要求很快就获得了政府的批准，同时，还把在印尼生产面粉的 $2/3$ 的专利权发给林绍良。自此，林绍良先后建立了波加沙里有限公司和两家规模庞大、设备先进的面粉厂，从事面粉的生产和贸易。经营半垄断式的丁香和面粉生产，奠定了林氏家庭企业王国的基础。

70 年代初，林绍良开始在房地产业和建筑业上大显身手。当时，随着印尼政府推行吸引外资的政策，外资纷纷流入，各种类型的企业迅速崛起，林绍良的房地产业也随着突飞猛进。在这个时期，他又建了一家印尼境内最大的企业。1987 年，林绍良通过其在香港的第一太平洋集团引进资金 8 亿美元，建成印尼唯一的冷轧钢厂。由于得到政府的保护，这个钢厂几乎垄断了印尼钢铁市场。

异国孤身创业

1938 年的春天，林绍良为了谋生，随一位华侨踏上了南洋一片奇异的土地——印度尼西亚。印尼是个岛国，由大约 13667 个岛屿组成，著名的岛屿有苏门答腊岛、加里曼丹岛、新几内亚岛和爪哇岛。林绍良的叔叔就在爪哇岛上的古都士镇，这里距中爪哇的省会三宝瓏只有几十里路。爪哇岛是印尼人口最集中、经济最发达的地区，首都雅加达和名城万隆都在这个岛上，这里居住着大批华人，林绍良的叔父就在这里。

林绍良对“爪哇”这个名字并不陌生，中国的一些古书上常有“爪哇国”一

说，他知道那是一个交通不便，远在海外的地方，因其渺茫遥远，中国人常用它比喻虚幻缥缈之境或极远之处。做梦也想不到，自己的双脚竟实实在在地踏在了爪哇的土地上。

叔父对林绍良的到来感到意外，但毕竟有着骨肉之情，只好把他留在身边。

海外谋生并不如想象的那般美好，叔父的境况并不好，还提醒林绍良，在这里一切都要靠自己的奋斗。叔叔来了这么多年，依然是靠做小买卖为生，他开了个花生油店，主要从零售花生油中获点利，没有大的进项。林绍良就在叔父的店里打工。

当时的印尼，也不是安乐之邦，日本人的疯狂侵略已经扩张到这块土地。爪哇岛上烽火连天，经济凋零，人们的生存都已受到威胁，生意人要赚钱，更是谈何容易。林绍良发现，每天坐在店中等顾客上门，生意清淡，收入微薄，这不是经营的上策。便向叔父提出要到外面去推销，叔父没阻拦，答应让他去试试。

林绍良当上了推销员。到顾客门上去销售，效果发生了明显变化，每天的收入比在家中等顾客高出许多。

这次实践使林绍良获得一个有益启发：做生意要灵活，要方便顾客。

叔父看到利润增加了，自然很欢喜，给林绍良的报酬也提高了一些。他用赞赏的口吻评价林绍良：“看不出来，你在做生意上倒很灵气，只要有志气，不怕苦，你兴许能干出点名堂来。”林绍良真诚地说：“全仰仗叔叔关照。”

林绍良越来越感到，他需要钱，在这个地方，没有钱就寸步难行。为了多挣钱，风尘中烈日下，他终日不停地奔波，饿了，掏出自带的干饼嚼几口；渴了，就向顾客讨点冷水喝。他不能歇息，也不想歇息，

再累，也要走。每天很晚才回家，不管什么食物，他狼吞虎咽把肚子填填，倒在床上就再也不想动了，呼呼地睡去。第二天天不亮，又一骨碌爬起来。

销售的艰难，生活的困苦，林绍良没有闲暇去品味，若干年以后，当他回忆起这些艰苦的岁月时，无限感慨地说：“吃不得苦中苦，哪来的甜上甜，一个人必须经受住磨炼和考验，才会有进步和发展。”

林绍良给叔父当了一段时间的伙计，有了点节余，他就开始琢磨：怎么才能让这点钱生出钱来。跟叔父干保险，但挣不了多的钱，寄人篱下总不是长久的事，自己去做个什么买卖，有风险，但可以独立创业，一有机会，就能寻求大的发展。反复权衡之后，他开始了独立的小贩生涯。

他选中了咖啡，这是日用消费品，人们每天都要喝，销路广，无风险，只要腿勤嘴勤，就有赚头。他买来咖啡豆在家磨成粉，粗粗地加一层包装，然后拿到外面去卖。

古都士镇市场萧条，人丁稀落，购买力不大。林绍良盯住了几十里以外的城市三宝瓏，那里是中爪哇省的首府，有着良好的咖啡销售市场。每天，他半夜三更起身，先将咖啡豆磨碎，再用旧报纸包成一个个的小包，天尚未明，就跨上自行车驶向三宝瓏。

三宝瓏位于爪哇岛北岸，濒临爪哇海，在古都士的东南方。一路上岗峦起伏，连续的丘陵上生长着木麻黄、柚木、楝木，宽阔的山谷覆盖着棕榈、娑罗双树和露兜树等热带雨林。林绍良每天从这条路上打一个来回，从来没有留心沿途美丽的景致，他蹬着自行车爬上翻下，去时，一路流星，急于赶早市；回来时，常常披着星光。他被生活磨炼成了一部满负荷运转的“机

器”。

这段时间，林绍良活得很充实，苦是苦得很，可他看到了远方有一团诱人的光亮，他朝向那目标，就有了奔头，有了希望，这目标和希望便是发展自己，壮大自己，虽说干的是小商贩的事，可是，用汗水换得的果实，每天都给他以激励和鞭策，他欣慰地告诉自己：成功就孕育在不断的努力之中。也就是从这时起，他那年轻的心灵中萌发了大志：创一片天下，干一番事业。

对林绍良的自立，叔父也很高兴，绍良能吃苦，心眼伶俐，是块做生意的好料。这天晚上，叔父热乎乎地把绍良叫到跟前。

叔侄俩几乎没坐下谈过心。原来，起早睡晚，不是买啊，就是卖，生活把人压得没有丁点闲情逸致。叔叔的兴致突然很好，他问林绍良贩卖咖啡做得顺手不顺手，到外面奔波苦不苦，还问他对今后有没有什么打算。

林绍良一一回答叔叔的问题。关于今后的打算，他说先积累一点资本再说，生意总是有得做的。

叔父说：“绍良啊，有句话说出来你别见怪。到海外来谋生，不垒筑一块属于个人的地盘，不会有大的发展。叔叔不会嫌弃你，你是一个心灵手巧的孩子，我求都求不到呢？我是想让你早一天自立自强起来！”

林绍良感激地望着叔叔说：“我全明白！”积累资本，步履维艰，一连四五年，林绍良都是跑单帮，出卖劳力，因为他受资金等条件的制约，没有更好的选择。他每天都在观察市场行情的变化，无时不在寻找发财的机会。一个务实的人，对事业的追求，既异想天开，又脚踏实地。每天的披星戴月，每天的沿街叫卖，每天的购

进售出，哪一步都留下了坚实的脚印，他在拼体力，同时也在拼意志。

提着脑袋做生意

这是一个让一般人望而生畏、闻之丧胆的买卖——贩运军火。

机会对每个人都是公正的，如果没有勇气和魄力，果断把握时机，结局只会留下永久的遗憾。林绍良以他那成就大事业的大气魄，不失时机地冲了上去。

1945 年，日本天皇发布了投降诏书，历时近 4 年的太平洋战争结束了，印度尼西亚的人民获得了独立。谁知，新生的国家还没来得及喘口气，荷兰军队就乘着日本人投降的短暂间隙，杀气腾腾地扑上印尼的领土。荷兰人的卷土重来，立刻又把印尼人民拖入纷飞的战火之中。一场抗击荷兰殖民者的独立战争，不可避免地爆发了。

枪炮一响，最急需的是军火。

几场大规模的血战之后，爪哇岛破裂了，被人为地划分为荷兰占领区和印尼共和国独立区，荷兰军队设下严密的军事封锁线，对中爪哇一带实行疯狂的封锁，通往前线的交通中断了，印尼军队急需的弹药和军需物资的运输陷于瘫痪状态。

在印尼人民正义的独立战争中，当地的华人为了保卫家园，保卫国家的独立，纷纷加入支持印尼人民的斗争。一些华商冒着生命危险，在东爪哇和中爪哇一带的沿海地区，用帆船偷运白糖、椰干等土产到新加坡去贩卖，然后购买军火和药品，冲破荷军的封锁线，送给印尼军队。

这批华商中间，林绍良是表现最为突出的一个，凭着多年的经商经验，他预感到自己获得了一个大显身手的机会。他相信，这场战争的最终胜利者一定是印尼人

民，因而，自己的事业成败与否，与眼前的战争息息相关。

“叔叔，我想跟你商量个事。”林绍良嗫嚅着说。

叔父欠欠身子，问：“什么事情，你说吧。”

林绍良说：“外面在打仗，不少人都到新加坡、苏门答腊那边去搞贩运，有钱好赚呀。”

“嗯，我听说了。”叔父重新躺下来，说：“怎么，你也想去发财？”

林绍良说：“叔父，我想我应该出去闯一闯。”

叔父没言语。过了一会，他说：“绍良啊。你从家乡出来，漂洋过海投奔我，我自然希望你好。看得出来，你很有出息，比叔叔强，将来准能干成个像样的事业。是啊，你应该出去闯江湖了，窝在这个茅棚下面终不是长久之计。可我又担心，你脚跟未站稳，万一有个闪失，就不好收拾。”

林绍良说：“我都想过了，不冒风险，成不了大事呀。”

叔父没有劝阻，只是关切地说：“做生意光靠大胆不行，一定要细心，每个节骨眼上都要留神。”

林绍良说：“谢谢叔叔，我记住了。”

走出叔父家门，林绍良产生一种庄严感，他不由得想起两句诗：“风萧萧兮易水寒，壮士一去兮不复还。”

不！一定要光彩地回来，林绍良暗暗地发誓。

他没有告诉叔父，他的真正意图是做军火生意。如果说出来，叔父肯定要阻止他的行动，因为这一步掉脑袋的“险棋”呀！

林绍良决定贩军火。新奇的事业刺激

得他处于亢奋的状态中。

经商多年，林绍良始终记住那句古训：生意不成仁义在。他处处坚持与人为善，几年来建立了比较广泛的社会关系，这一次派上了用场。他通过这些关系，很顺利地购进了一批弹药和药品，并且疏通了一条可以长期供货的渠道。

接下来的事便困难了，那就是如何把军火运到前线。在通往战区的各个要道口，都有荷兰军队的重兵把守，要冲过封锁线，真比登天还难。林绍良凭着机智勇敢，仗着对地形和道路的熟悉，左右回旋，见缝插足，竟然安全地到达印尼驻军总部所在地——三宝瓏，这里驻守着一个师的部队。

林绍良找到后勤部门的军官，跟他们说明了来意。处于围困之中的孤军，对军火的需求如饥似渴，林绍良的英勇行为得到他们的大大赞赏。他向军官们提出要求：在接运军火时提供安全保护。

林绍良想到的是不蚀本，军官们则想万无一失地得到军火。双方一拍即合。这笔生意便达成了协议。他们根据各自的经验，慎重地研究了运输路线。

第一批军火，在双方共同努力下，安全地运到了前线。

一次成功，便增添了信心，也取得了经验。军火生意，大有可为，林绍良不惜把脑袋拎在手里，去牟取厚利。

战场也罢，商战也罢，防守最严密之处，往往也就是最薄弱的地方，于是，就越有空隙可钻，越有利可图。林绍良押运军火，一次又一次地往来于荷兰和印尼军队之间，竟然加入无人之境。

每次抵达前线，印尼官兵都为他欢呼，称他是安拉派来的人。

林绍良是个精明的人，每次到前线，除了军火之外，他还带去一些日用物品，

分发给常与他打交道的官兵们。在战区，一包烟、一瓶酒，往往能显示出比黄金还贵重的价值。

从军火生意中，林绍良获得了相当可观的利润。他那超凡的经营才干，在这项不同寻常的买卖中，得到了淋漓尽致的发挥。

起初，他绝然不会想到，贩运军火的举动在牟取厚利之外，竟意外地获得了比金钱更珍贵的利益。

在贩运军火活动中，林绍良结识了许多印尼军官，他与三宝瓏的印尼驻军迪波尼哥罗师的后勤部门的军官建立了密切的关系。印尼的现任总统苏哈托，当时是三宝瓏驻军中的中校团长，他对林绍良极为赏识。每当苏哈托的军队陷入经济窘境，林绍良总是义不容辞地全力予以支持，苏哈托对此十分感激。因此，他们之间结下了非同一般的私人友谊。

即使是这时，林绍良也还没有意识到，与苏哈托的关系会对他今后的事业产生什么样的影响，他仅仅是出于为人忠厚，助人为善的本能，与苏哈托交往时，他未曾料到苏哈托将来会成为国家总统。

不过，林绍良不久就尝到了“甜头”。

几乎是在贩运军火的同时，林绍良敏锐地发现了另一宗可获厚利的买卖，这就是经营丁香。

当时中爪哇地区的制烟业很发达。他们生产的一种丁香烟，闻名遐迩，销路很畅。于是，大大小小的烟厂应运而生，发展到上百家。每年，各家烟厂需要的丁香达二万吨，而这种原料却远远供不应求。

丁香盛产于马鲁古群岛，要把丁香从那儿运到中爪哇，陆路交通已经中断，由海上运输，登陆后必须穿越荷兰军队重重封锁线。

丁香生意，利润诱人，但风险也吓人。一些商人虽看中了迷人的丁香花，即害怕无情的战火，不得不忍痛割爱，弃利而退。其中也有一些铤而走险的人，但多数砸了锅。

林绍良既具有机敏的经营眼光，又有过人的胆识，他决定利用战争为自己打开一条成功之路。

经过一翻周密的谋划，林绍良设计出了一条丁香运输路线：从产区马鲁古群岛及北苏拉维装货，绕道新加坡，避开印尼国内的战区，从三宝瓏登岸，经贩运军火的通道，突破荷军封锁线，运到古都士，然后，从这儿发货到各地的烟草生产厂家。

他认为这是一条可靠的贸易栈道，丁香比军火更安全。

一个月明星稀的夜晚，林绍良出现在苏哈托的团部。两人见面紧紧的拥抱在一起，十分亲热。

远处不时传来零星的枪声。

苏哈托吩咐卫士煮了两杯咖啡端上来。

苏哈托生于 1921 年，比林绍良小 4 岁。他中学毕业后曾有一段时间在银行当职员，后来参加了荷兰的殖民军队。1942 年，日本人征服了印度尼西亚以后，他又加入日本人扶植的保卫团，接受军官训练。日本人投降后，荷兰殖民者企图重占印尼，为争取独立，印尼人民奋起抗战，苏哈托便参加了游击队，并成为印尼军队的一名中校团长。

苏哈托问：“林老板，近日生意可好？”

林绍良答：“承蒙关照，略有盈余。”

“哈……”苏哈托朗声大笑“林兄，你可是发国难财呀！”

“团座，我林某肝脑涂地，为的是国家独立，人民安泰。我成了贵军的运输队长，

功不可没才是呀。”林绍良说罢，也爽朗地笑了。

两人的关系已经达到无话不说的程度。苏哈托敬慕林绍良的侠义风骨，林绍良钦佩苏哈托的大将风度。患难之交，情深义重。

林绍良抿了一口咖啡说：“团座，我有一事相商。”

苏哈托问：“什么事？只管说。”

“我想做一宗买卖，但必须有你的合作。”林绍良把贩卖丁香的设想如实相告。

苏哈托摸着下巴，沉吟一会，说：“行，你做起来就是，从三宝瓏上岸以后，出入封锁区，我派兵保护你。”

夜已深，两人信步走到外面。皓月临空，凉气袭人。几颗流弹在远处带着哨音飞逝而去。

林绍良问：“团座，战争何时才能结束？”

苏哈托说：“国家统一之日很快就会到来。”

他们顺着掩体，慢悠悠地走着，一边走一边谈，谈人生，谈战争，谈生意，谈中国，谈印尼……话题很多，一个接一个，不知不觉间东方已经发白。

第二天，林绍良起程西行。不几日就到了马鲁古群岛。

马鲁古群岛多为火山岛，赤道横贯中部，有常绿雨林，盛产豆蔻、胡椒等，丁香原先就产于此岛，故被称为“香料群岛”。这里产的丁香是世界上的重要香料。早在古代，印度、中国和阿拉伯的商人就到岛上采集香料。岛上居民主要为沿海的马来人和内地的阿富人。

林绍良这次来，主要任务是采购丁香。作为一个商人，必须具有眼观六路、耳听八方的灵敏，在这方面林绍良天赋很高。

他在马鲁古群岛上呆了几天，除了必要的睡眠，一刻也没闲着，利用空隙时间，对岛上的物产作了详细的考察。

他发现这是一个富饶的群岛，除了丁香和豆蔻等香料外，还盛产西米、烟草、松香、铁木、咖啡和玳瑁壳，一些手工艺品和木雕、金银装饰物、手镯、戒指，也非常精美。这些物产在当地价格都比较便宜，如果运到理想的消费市场，其价格可增长几倍乃至几十倍。林绍良的眼界再一次扩大了，他从马鲁古群岛上看到了一个极其广阔的贸易前景。

他乐滋滋地从一家家香气袭人的丁香园走出来，顺利地完成了马鲁古群岛之行的使命。丁香园的主人把他当作乐善好施的菩萨，一个劲地为他祝福；而中爪哇那边的一家烟厂主，也焦渴地等待着丁香。卖主与买主，同样的心情，林绍良握住中间这个环节，成了双方的宠儿，不用说，他已稳操胜券。

从马鲁古到古都士，林绍良频繁往来。苏哈托言而有信，为他提供了特殊的军事保护，他的丁香生意在战火纷飞中畅通无阻。

丁香花在硝烟弥漫的印荷战区内，依然芬芳。林绍良从中获得了巨额利润。

此刻，他已告别那走街串巷的小贩生涯，一跃成为南洋商界颇有名气的商人。

转办实业

日本投降后的印荷之战，历时 5 年，终于结束。领土得到统一，人民获得新生。印尼面对的首要问题，是如何动员人民在一片废墟上重建家园。此时，林绍良已经积累了较为丰富的资本。从贩军火到贩丁香，事业上的接连成功，经济上的实力增长，助长了他的雄心，一种扩大领域、大

展宏图的愿望日益强烈。他冷静地分析了独立之初的印尼局势：经济全面崩溃，百姓穷愁潦倒，要振兴，三年五载都很难奏效。作为一个商人，只能把立足点放在老百姓的衣食住行方面，满足人民的基本生活需求，才能有利可图。

在贩卖丁香的商务活动中，他获得一个新的启示：办厂比行商更有利。他赚了丁香园主的钱，而烟厂又赚了钱。如果选准目标办厂一定能得到更大发展。

不久，林绍良就把贸易总部迁出小镇古都士，安在印尼首都雅加达，这里是国家经济、行政和工商业的中心。比起古都士，雅加达无疑是一个广阔的大舞台，有着更大的风险，同时，也就更能展示才能，取得更大成功。

办个什么样的厂呢？第一着“棋”至关重要。林绍良经过一番深思熟虑，于 1954 年初开办了一家肥皂厂。这个厂规模不大，总共 10 来个人，但这可是林绍良的第一份家当啊！它让“林老板”感觉有了一种依托。

肥皂生产工艺简单，原料充足，劳力全是雇来的，非常低廉。因此，不要花多大的投资，就可见效。刚刚平息战乱的印尼，物资极度匮乏，林绍良的肥皂一上市就呈销售旺势。

这一步迈得很扎实。林绍良靠着小小的肥皂厂，在雅加达立住了脚跟。

接着，林绍良独资在尼默和布拉巴亚兴建了两座纺织厂。他懂得那个关于筷子的道理：一根筷子容易折断，而 10 根筷子在一块，就很难折断。为了增强自己在市场上的竞争力，林绍良又与别人合资，在古都士和万隆建立了两座中等规模的纺织厂。这样，林绍良的门下就形成了一个颇具实力的纺织集团。

资金滚起了雪球，触角在不断地延伸，林绍良的事业如日之升，朝气蓬勃。林绍良办厂的热情日益高涨，但在具体经营活动中，他一刻也没有狂热过，遇事总是三思而后行。他心里有一根准绳：商人投资固然要赚钱，但是一定要先顾及印尼国家、社会和人民的利益。个人如果置身于社会之外，甚至凌驾于社会之上，那么结果必然会被社会和民族所抛弃。按照这个行为准则，他将整个事业乃至自己名下的任何一个企业，都与整个民族的经济利益紧紧联系在一起，每办一个厂，他都反复权衡，应民族经济之所需，补民众生活之所缺。

不论是大的方面，还是小的方面，林绍良都是一个既精明又高明的商人。

国内的橡胶资源丰富，林绍良投资开办轮胎厂；自行车成为市民的主要交通工具，林绍良又投资自行车零件制造业；国内市场上铁钉供不应求，林绍良快速上马铁钉厂……

林绍良审时度势，时察行情，果断行事，占领了一个阵地，便迅速扩大“势力范围”。他不是唯利是图的小商贩了，他站得很远，站得很高，他已经为自己勾勒出一个辉煌的未来天地。

随着事业的发展，在经营活动中，林绍良不断感到，有一种无形的羁绊在束缚着他，制约着他。他很快明白了，无论是经商还是办厂，都必须得到金融界的支持；反之，要成为一个立于不败之地的实业家，必须建立自己的金融机构。为了改变受制于人的被动局面，林绍良决定办银行。

尽管有这样那样的困难，但看准了的事，林绍良绝不会放弃。他找到了泰国的金融巨头——泰籍华人陈弼臣，请求给予帮助。

陈弼臣原籍广东，于 1944 年同 10 个

商人合作，创办了盘谷银行。他采用与亚洲各地的华人商业团体建立广泛联系的办法，推动银行的出口业务，并经常与那些被国际上的大银行拒之门外的华裔小商人来往。对林绍良这样拥有一定实力的企业家，他自然有求必应。

1957 年，在陈弼臣的帮助下，林绍良的中央亚细亚银行正式建立。从此，林绍良如虎添翼，再不要去看那些银行老板的脸色，也不必为应付企业的资金周转而四处去“烧香拜佛”了。“中亚银行”的企业发展极为迅速，逐渐成为印尼最大私营银行。

一个兼有制造、商业、金融的林氏集团已初具规模。

这时，林绍良的大哥和二哥也都在雅加达定居，老大经营地产业，老二从事财政业，三兄弟互为依存共谋发展。

60 年代中期苏哈托就任印度尼西亚总统，林绍良的事业得到了空前发展。

1968 年这一年，是林绍良的幸运年。

印尼是个条件优越的农业国，粮食原可以自给自足，但由于长期遭受殖民主义者的压榨，粮食缺口很大，每年要拿出大量外汇进口粮食，成为印尼很重要的一项经济负担。林绍良为此向政府提出建议，在国内自行加工面粉。印尼政府很快作出决定，采纳他的建议，并把全国生产面粉的 $\frac{2}{3}$ 专利权交给了他。林绍良成立了波加沙里有限公司，公司的创业资本只有 1 亿盾（相当于 10 万美元），而印尼国家银行却给了这家公司 28 亿盾的贷款，国家总统苏哈托亲自主持了公司的第一座面粉加工厂落成典礼。林绍良相继建立了两座现代化的面粉加工厂。经过 10 年的努力，波加沙里公司属下的几座加工厂，已能生产国内面粉需要量的 80%，号称是亚太地区

最大的面粉公司。

林绍良还获得政府的一项经营专利，那就是进口丁香专利权。早年，他靠丁香起家，现在丁香又为他赚取更加丰厚的资金。他算是与丁香结下缘份。

有了这两项经营专利权，资金便源源不断而来。对于由这个运气带来的好处，林绍良直言不讳。

林绍良又与苏哈托家族共同创办了“根扎那企业集团”，这是一个拥有 30 多家银行、建筑、水泥、钢铁等行业的企业公司，为印尼华人实力最雄厚的五大财团之一。

苏哈托执政后，采取比较合作的外交政策，为印尼制定了新的经济发展计划，使国内的经济获得了明显的成就。随着外资、合资企业在印尼纷纷出现，曾多年冷落的建筑业渐渐复苏。林绍良机敏地注意到了这个动向，并且立即行动，投资 1 亿美元巨款，建成狄斯丁水泥厂，力促生产能力由每年的 50 万吨猛增到 100 万吨；同时，他还着手建造另外两座水泥厂；仅仅用了 3 年时间，就形成了一个占全国水泥年产量的 39% 的“印尼士敏士集团”，年销售额达 2 亿多美元，成为印尼最大的水泥生产集团。

由此，我们可以看出，林绍良善于分析形势，并能适时地根据政府政策的变化调整自己的经营方针，因而往往能够先人一步，取得主动。他所经营的企业，都是从改善人民衣食住行入手，紧密地配合印尼的经济发展计划，因而才具有旺盛的生命力。

林绍良成功了。他已步入一个“自由王国”。

视“内和外协”为至高境界

在印尼的上层社会，没有人不知道林

绍良和苏哈托总统的交情。

人们经常可以看到林绍良通行无阻地出入总统府或总统的私邸，他随时可以求见苏哈托。

人们还看到苏哈托对林绍良的特殊照顾：总统派出军警，日夜守卫着林绍良在首都雅加达的住宅。

人们看到过许许多多苏哈托和林绍良之间不同寻常的交往……

作为一个企业家，林绍良发迹，完全是得力于苏哈托总统的支持。

不可否认，苏哈托的帮助对林绍良的成功起到了重要作用，但这仅仅是一个因素。因为印尼的商人成千上万，为什么独有林绍良同总统建立了如此深厚的交情？难道别的商人都不想得到总统的帮助？显然不是。林绍良得助于总统，没有服人的主观努力是不行的，何况他还是一个华人？再说，即使有总统做靠山，如果林绍良无才无德无经营之术，再富足的家产，他也能败光，哪还能谈得上发展！这是一个起码的常识，就比如阿斗，虽有个做皇帝的老子，但自己无能，再高明的军师也扶不起来。

那么，在林绍良的发迹史上，如何看待他和总统的私交呢？

林绍良本人对此有过这样的说明：“我和总统的交情对我的后来的事业当然有帮助，就像任何事业如有一个大人物做靠山，一定有利。但是我从来不利用这种关系或地位去发挥影响，谋取利益。”

这话并不完全符合实际，比如，他拥有的生产面粉和进口丁香的专利，他与苏哈托家族合办的“根扎那企业集团”，等等，没有他和总统的那一层关系，他就不可能获得这么大的利益。

但是，我们不正好从这里窥探到了林

绍良的高明之处吗？

可以肯定地说：林绍良的成功，一半靠机会，一半靠个人奋斗。一个人想创立基业，既要靠机会，又要靠奋斗，二者缺一则难以如愿。

但是，机会往往因人而异，这就要看个人平常处世待人如何。林绍良忍受出身寒微之家，最初只是一个小贩，争天时，夺地利，固然是他成功的要素，但关键还在于他有着左右逢源的人和。

林绍良认为，人心的作用最灵，不管干什么事，成败皆决定于人。因此，在经营活动中，他注重人际关系的处理。

他凭借同印尼政府上层人士乃至最高当权者的关系，为自己的成功创造了条件；同时，他也发挥自己经营、理财方面的才智，为政府解决了许多难题。

著名的“印尼国营石油公司案件”，即为其中的一例。

印尼有一家大型国营石油公司，前公司经营由苏托沃中将担任。非常令人遗憾，这位将军只会打仗，不善行商，他将公司拖入几十亿美元的债务泥沼，面临灭顶之灾。1976年3月，苏哈托总统大义灭亲，无情地宣布：撤销苏托沃中将的石油公司总经理职务。

在此之前，苏托沃通过一位国际知名人士布鲁斯·拉普巴博，与某国防海运集团签订过一系列租借油轮的合同。价格极不公平，极大地损害了印尼的利益。于是政府决定，宁可出钱赔偿，也要废约。布鲁斯在船东的支持下，拒绝印尼政府的废约要求，坚持继续履行合同。苏哈托总统夫人及印尼财政部长等政府要员提出的一系列方案，都被布鲁斯置之不理。

双方僵持不下，形势对印尼政府很不利。如继续发展下去，印尼政府在国际财

团中的形象将严重受损，以致影响今后的借贷和吸引外资。危难之际，苏哈托总统把这个众人无法下手的“大刺猬”扔给了林绍良，全权委托他去同布鲁斯谈判。

照理，林绍良可以不过问。解决的好还罢，弄砸了，他必然两头得罪人。但是，出于总统的信任，出于国家的利益，他毅然前往新加坡。1977年8月，国际金融界、企业界，甚至政界，都在关注着这次谈判。

布鲁斯下了飞机，便要求林绍良到他下榻的饭店去晤谈。林绍良是代表印尼国家而来，岂能不维护自己的尊严，他丝毫不含糊，偏要布鲁斯到他属下的哇宁英有限公司来谈，并明确告诉对方：如果不想一无所获，还是早些来谈为好。两人尚未交手，就较上劲了。布鲁斯久闻林绍良的大名，被他的下马威震慑住了，不得不屈尊前往。谈判开始不久，布鲁斯便同意废除条约，准备接受赔款。

但是，难题不会如此轻易就解决了。在赔款数额上，双方展开了实质性的较量。苏哈托交给林绍良的最高赔款额为1.2亿美元；布鲁斯却一口咬死1.5亿美元，再不肯降下一分。最后，苏哈托在林绍良劝说下，同意给布鲁斯所要求的数额。布鲁斯怎么也想不到，谈判结束后，林绍良使出个“杀手锏”，要求他在曼谷银行开一张800万美元的不可撤销的信用证，作为给林绍良参加谈判的报酬。布鲁斯面对足智多谋的林绍良，只好答应。

这次谈判的胜利，使林绍良赢得了意想不到的声誉。

除了与上层人士搞好关系外，他还注意与社会各界友好相处。他深知，对一个外来的华人而言，建立起一个良好的社会基础，是事业成功的保证。他说过：“我们

要有好的前途，必须跟本地认同及跟本地人一起共同建设国家，分享财富和成果，力求达到‘均富’的理想，使社会安定。”

为了让个人的事业深深地植根于印尼民族的土壤之中，林绍良在雅加达的证券市场上分开上市自己集团的股票，吸引更多的印尼人参与本集团的经营。这样，他的脚跟就会在印尼社会立的更加牢固。

在集团内部，林绍良很注意思想交流，经常与下属交换意见，沟通感情。人之初，性本善，他推崇儒家的“性善”，不断地开采人性中蕴藏的能量，使每一个职工发挥最大的作用，力争完成各自的工作。他用人坚持两个原则：一个是量才任职、不必求全；二是用人不疑，疑人不用。这个道理，大多数人都懂，但真正用得活的人不多，在这方面，林绍良堪称佼佼者。

林绍良之所以取得今日这么大的成就，一个重要的原因，是他有一伙能干且忠实的同伴。否则，他的本事再大也难免孤掌难鸣。

许多印尼华裔商人都晓得林绍良的这个优势。一个熟悉他的商人在报上公开披露：“林绍良的事业发展迅速，主要是他懂得量才用人，敢出重金。”

最有力的证明便是他重金聘用李文正。

李文正原是香港汪印银行的总裁，1972年，他因故辞去了总裁职务，恰巧与去香港办事的林绍良相遇。林绍良久仰李文正的大名，知道他金融经验丰富，才华横溢，只是无缘相会。他在与李文正的亲切交谈中，了解到对方的近况，便热情相邀，请这位享誉东南亚各国的银行家到他的“中亚银行”供职，并允诺给他17.5%的股份。李文正对林绍良也是闻名已久，没有犹豫，便毅然接受了他的一片诚意。两人多年合作的结果表明，林绍良慧眼识

珠，顺手拣得一匹“千里马”，使他的“中亚银行”得到飞速发展。

正由于林绍良善于用人，敢于用人，所以，林氏集团的员工，都有归宿感和成就感，他们忠心耿耿地效力于所在企业。有了这种凝聚力和向心力，林绍良毋须为人才走失发愁。

一个真正的企业家，他的追求是永无止境的，他会付出全部智慧和毕生的心血，去追求事业上的完美。

林绍良在印尼的社会地位日渐提高，他的影响也在一天天地向外扩大。但是，他没有得意忘形，更不会止步不前。他在不懈地追求，他的触角已经冲出印尼本土，伸向亚洲、伸向欧美，伸向世界的各个角落。

历史进入70年代，林绍良有两个举动引起了印尼各界人士的关注。

一个举动是，他把幼子安东尼送到英国攻读商业学，学习先进的经营思想和管理方法。

另一个举动是，他亲自出巡，游历欧美各国，考察西方的先进管理方法。

在这以前，林绍良在管理上所采取的主要是家庭经营的方针。

在东南亚各国，华人社会相当庞大，这些人的经济实力可以左右当地的经济形势。他们发达的一个共同秘诀，就是家族经营。华人家乡观念顽固，重乡情、攀乡亲，他们大多以家族为核心，以家族成员为基础，建立起一个和睦而稳固的集团，彼此休戚与共，共苦同甘，一荣俱荣。

林绍良也没有例外。横的关系上，有大哥、二哥和同乡林文镜；纵的关系上，有自己的长子林圣斌，次子林圣宗和林文镜的三个儿子。他们都是林氏集团的重要业务骨干，上下左右组成了集团内部家族

管理的网络。

但是，自 60 年代中期苏哈托执政开始，印度尼西亚的社会和经济结构发生了巨大变化，苏哈托在国际业务中采取中立政策，在经济上大开国门吸引外资。随着外商的进入，印尼与世界各国的经济联系不断加强，于是国内华人的传统经营方式面临严峻的挑战，如果不进行调整和改变，很难适应新的形势。

从欧美游历归来，林绍良认识了世界，拓宽了视野，充实了经验。他迫切地要改变经营思想。吸收和采用西方现代经营方式，向国外发展业务，加强与各国的经济往来，参与国际间的竞争。

有一段话，可以作为他转变观念的说明，他说：“随着现代科技的高度发展，各种式样的产品日新月异。若将企业集中于一项产品投资，必然风险很大。因此，多元化经营方式，可以说是现代企业向各地分散投资，尽可能避免风险的重要做法。由地区经济发展为国际经济，也是时代进步的新途径。”

林绍良这种关于国际经济趋势的精辟见解，就连那些著名的经济学家也不会轻视。他个人文化不高，所学不多，但始终能居于领导地位，统筹全局，就因为他具有超出常人的远见卓识。

林绍良在组织管理上从家族经营的圈子中跳了出来，他采取了所有权与经营权分开的方针。他明确规定：家族成员如果不具有专业水平，只能参加董事会或财务委员会，所有企业活动都必须由专业人员进行管理。他聘请专业人员担任重要的负责工作，为企业输入了新鲜血液。当然具有专业水平的家族成员，自然会委以重任。譬如，他的长子林圣斌主管根扎那企业集团中以“中央”命名的企业；次子林圣宗主

要协助料理集团属下的银行金融机构；幼子安东尼主管企业集团中英文命名和欧洲交易往来较多的企业。但是，林氏集团毕竟已经逐步跳出了家族经营的狭隘圈子。林绍良在组织管理上突出了合伙人的决策权力，这样，便能较好地避免纯家族经营带来的失误，同时，对林氏集团发展为国际化企业起了积极作用。前文提到，林绍良将家族企业股票在雅加达证券市场上市，分散企业股权，是突破家族色彩的另一种表现。这不仅可以增强员工的归宿感，也有利于适应企业现代化、国际化的潮流。

林绍良重点改革的是销售系统。他将林氏集团由过去的生产导向改为销售导向，加速国际销售，推动企业迅速向国际市场进军。他制定了一个基本的经营原则：想尽办法，竭尽所能，生产出低成本、高质量的产品，力争在国际竞争中处于领先或优势地位。

林氏集团开始同世界各地的企业集团联手合作：与澳大利亚的印达哥有限公司合作经营锡矿；与台湾联合水泥厂合办水泥公司；与日本九江公司联营建筑业务；与新加坡、香港合营大米贸易。

80 年代后期，林绍良增加了在香港投资，通过香港第一太平有限公司投资 2.05 亿港元，间接控制当地远东银行股权，另外，他还与合伙人李文正各拥有香港华人银行及澳门诚兴银行的 50% 股权。他还收购了美国的加州银行和华通银行的控制权，增强他在美国的力量。

近年来，林绍良又进入汽车行业。投资数亿美元建造冷轧钢板厂，并取得了日野柴油引擎的生产许可证，成为印尼第六大柴油引擎制造商。当初，林绍良决定建厂的时候，不少人觉得想法大胆，近乎幻想，结果，不仅解决了钢铁产品进口难题，

还带来了印尼重工业的发展。

1988年，新加坡福清会馆大厦落成暨庆祝福清会馆成立78周年时，林绍良倡议成立世界福清会馆联合总会，号召世界各国的福清籍人加强经济合作。他还建议东南亚的华裔实业家突破地理局限，去收购好的外国公司，设法打进欧洲及美洲市场。

林绍良雄心勃勃，志得意满。他逐渐成为在国际上享受盛誉的企业家，一位声名显赫的风云人物。

秋高气爽，风和月媚。一个温馨的夜晚，为林绍良祝寿的晚会在一间富丽堂皇的大厅里开场了。来宾怀着深深的敬意，频频举杯，庆贺林绍良福寿双全。身材魁梧的林绍良，在鲜花和美酒的光辉下，红光满面，神采奕奕，不停地举起酒杯向各位来宾回敬。

人生70古来稀。已愈七旬的林绍良，并无暇去慨叹“夕阳无限好，只是近黄昏”。

他的事业正处于兴旺发达之际，他还要去开拓一个个新的领域。

是的，他是富有的，然而他住的是一所很不起眼的平房宅邸。林绍良从不炫耀自己的富贵，处处约束自己，住房多年不改，即是很好的说明。客厅里也没有豪华的装潢，仅摆着一些普通的桌椅，壁上挂着几幅中国的字画。

林绍良自幼受苦，养成了勤俭的习惯，直到晚年，他仍然以过普通人的生活为快乐。长子与长女都跟他经历过贫苦生活，而其他子女则是在甜水里泡大的，不晓得生活的艰难。林绍良发家之后，一直没忘教育孩子要学会克俭，每人都必须承担一定的家务劳动。他的夫人是一位属守妇道的贤妻良母，一直坚守用中国的传统治家方法调教儿孙们。老夫妇相敬如宾，常常

告诫孩子永远记住一个道理：世上没有千古不变的豪门，创业艰难，守业更难。

林绍良在印尼社会是一个举足轻重的人物。因此他还用勤俭的作用去影响社会风气。他始终认为：勤在开源，俭在节流；勤则不匮，俭则有福。印尼华人社会过去在婚丧嫁娶上非常铺张浪费，“出殡游”盛行一时。林绍良倡议华人发扬民族的优良传统，改掉不利于社会和家族的恶习，浪费之风渐渐地有所收敛。

但是，对公益事业和急难之人的求助，林绍良一向乐善好施，慷慨大度。1980年，他与部分华商集资800万美元，成立“崇高理想基金会”，帮助有困难的印尼人，与印尼人合作发展经济。凡有求于他的厂商，不论私交深浅，只要急难，林绍良总会慷慨解囊，动辄便是数十万。受过他帮助的人有许许多多，人们把他称为“慈善银行家”。

经营秘诀有多条，林绍良最信奉的一条是“为顾客服务”。他在40年代推销花生油和咖啡粉时取得的这条经验，几十年不弃，一生受用。

不管是在生活上，还是在经营上，乐于助人，把顾客视为亲戚和朋友，都是林绍良人格力量的体现。

林绍良是一个成功者，但他从不居功自傲。他乐于同那些德高望重、有所作为、务实进取之人交往，即与一般亲友谈心，他只要兴致所之，也无话不谈。

庸庸诤言，林绍良不是一个完人，在与他打交道的人中，有赞颂者，也有攻击者。树大招风，一个名人立足于社会，没人去挑毛病，那不可能。

出国半个多世纪，林绍良仍没忘故土的养育之恩。他的业务遍及东西方各国，每天都接触各种文字，但他爱看华文和印

尼文文件，他聘有专人，每天将外文报刊和电台的重要消息译成华文供他阅读。闲暇时，他常读的是华文古籍。印尼与中国恢复邦交以后，林绍良欣慰地说：“印尼和中国复交后，彼此将能互通有无，对彼此经济发展有利。”

人在事业上的成功，如果仅为获得名利而满足，未免庸俗，最高境界乃在于创

造，在于为追求快乐幸福的人生而竭尽心智去奋斗。“林氏王国”的主人在事业上是大手笔，他的“王国”有辉煌的今天，还会有灿烂的明天，因为他的壮志未衰，他仍在追求创造中的乐趣。

林绍良从小贩到富豪，饱尝了人间的苦难，也享受了生活的馈赠，他的一切经历都蕴含着两个字——创造。

二十八、饲料大王：谢国民

个人简介

谢国民，1939 年生于泰国曼谷，祖籍中国广东。小时候，其父送他回汕头念书，中学毕业后，又到香港读大学，主修经济管理与商业贸易课程。学成之后，谢国民返回泰国，先在国营蛋类合作社等单位工作了近 5 年。1963 年他才获准进入正大集团任职。在集团的经营管理中，谢国民表现出的勤奋好学、精明强干及卓越的领导能力，赢得了包括父亲在内的集团上下内外的赏识，从而顺利接掌集团大权。

谢国民没有辜负父亲的期望。在他的主导下，正大集团承接以前的发展势头，进入了一个更加欣欣向荣的时期。1969 年，在印度尼西亚创办了一家饲料厂和一家渔业公司。在 70 年代，又创办了多家公司，其中香港 2 家、台湾 5 家、美国 3 家、新加坡和中东各 1 家，至 1980 年，正大集团已拥有 41 家公司。进入 80 年代后，“正大”纵横商场的步伐开始向广度和深度挺进。1984 年，开始向工业投资，成立了一家摩托车制造厂。1988 年，拨款 30 亿铢泰币，开辟了一个面积 2 万莱（每莱 1600 平方公尺）的养虾场。从 1988 年起，正大集团响应泰政府提出的“绿化东北”的号召，在泰国东北广种玉米及高粱，既绿化了东北，又扩大了饲料基地。更为可观的是，该集团推出了一项庞大的全套性种植黄豆及提炼植物油的计划，拟在泰国北部、中部和东北部的 24 府扶助农民种植黄豆，第一年种植 10 万莱，然后逐年扩大，至第十年，总面积可达 95 万莱。由“正大”

提供资金及技术给农民，并负责收购。收购上来的黄豆，供正大集团的植物油厂提炼为食油。现正大集团已为此投下了不少资金，其中炼油厂耗资数亿铢，是泰国最大规模、最现代化的植物油厂。也就是在 80 年代，谢国民率领正大集团轰轰烈烈地在中国大陆投资，其拓展之迅速、纵横之气势，令世人瞩目。

如今，正大集团已是东南亚最大的农牧工商一体经营的公司，并位居世界第三大饲料厂家。其中，仅在中国建立的 82 家饲料厂年产量就达 1100 万吨。到 1995 年，正大集团已在东南亚地区和中国、日本、美国以及欧洲、澳洲拥有 300 多家涉及农、牧、工、商各业的分公司，总员工达 8 万人，其中在中国有 100 家，员工达 3 万人，年营业额逾 50 亿美元，已跻身世界 500 家大企业行列。与此同时，身为“正大巨轮”的舵手的谢国民也赢得了“饲料大王”、“农牧巨子”的美誉，并先后荣获泰国国王颁予的泰国农业大学荣誉农业博士学位和泰国法政大学商业荣誉博士学位，1988 年被权威的《亚洲金融》月刊选为“亚洲最杰出的企业巨子”。

有胆有识的接班人

正大集团的创始人是谢国民之父谢易初。

1986 年 11 月 22 日，谢易初出生于广东省澄海县外砂区蓬中乡一个农民家庭。童年时，跟着乡里的先生读过几年私塾。

少年时代，谢易初对农艺发生了浓厚的兴趣，没事就摆弄花草，结果竟弄出一

点名堂，把草菇养育得挺精神，人们以赞赏的口吻称他“草菇老”。

1923 年 8 月 22 日，广东潮汕平源遭受了历史上罕见的“八·二二”海风潮，受灾地区的农民，生活本来就相当贫困，这一下就更难以为生了。谢易初当时已经 27 岁，危难之中，他把目光投向了海外。他期望着那遥远的地方，有一块可以养育他的土地。

好不容易，谢易初才凑到了 8 块银元。他揣上这么一点微薄的盘缠，只身闯海，漂流到暹罗（泰国）。

初到异乡，人生地不熟，谢易初好比摸路的瞎子，四下里乱撞。天无绝人之路，他终于在一个农场求到了一个差事。活很苦，他却勤劳好学，在劳动的实践中掌握了一套种植的本领。

谢易初做着苦工，心中思谋着今后的活路，他省吃俭用，把工钱星星点点地积攒起来。他咬牙坚持在农场干了 9 年。

1930 年，谢易初走出了农场，他在友人的帮助下，用积蓄已久的资金，在曼谷的唐人街区开设了一家菜籽店。

不管怎样，毕竟是有了自己的实业，店虽小，但它是今后谋生与发展的依靠。谢易初极其慎重地给这个小店起了个名字“正大庄菜籽行”。这个名字的含义，蕴藏在店主人的心里，意在“正大中国，振兴实业”。

茶籽行开张以后，生意满不错。过了两年，谢易初把“正大庄”也发展到一定的规模。为了扩大业务的需要，他把二弟谢少飞招到曼谷协助他。

1936 年，他们在泰国北部的清迈府设立了一个培植蔬菜品种的试验场。第二年，又到泰国南部的合艾设立了“正大栈”。1941 年，他们又将业务范围扩展到国外，

在吉隆坡开办“正大庄”分店。

自此以后，谢氏兄弟的菜籽扬名于泰国和南洋一带。

1953 年，谢易初决定成立“正大集团”。这个名字泰文叫“乍仑卜卡攀”，简称“卜蜂”，中文习惯称其为“正大（卜蜂）集团”。

正大集团于 1965 年成立时，注册财产总额只有 500 万铢，资金纯属家族资本。经营的项目主要是与农业有关的生产资料，如菜籽、园肥、农药、饲料、塑料袋、麻袋等，此外，还从事改良禽畜、瓜果、蔬菜的研究。

通过对四个儿子料事能力的考察，谢易初心中的“砝码”渐渐倾向于四子谢国民。

1963 年，25 岁的谢国民由于勤奋工作，精明能干，终于获准进入父亲创办的正大集团任职。

谢易初对谢国民在实际工作中展示的天赋极为赏识，便有意多给他压担子，特别是碰到经营上的一些棘手的问题，总是放手让他去处理。这样，谢国民便获得了较多的机会，他经风雨，见世面，在实践中丰富了阅历，增长了才干。

谢国民没有辜负父亲的期望，他确实是一位有胆略有魄力的接班人。在他上任后，正大集团朝着农牧工商全方位高速发展。

在经营品种上，谢国民瞄准了与饲料相关的家禽育种行业。他依靠集团拥有供应家禽喂食饲料的优势，与享有世界首名的原美国种鸡公司合作，在曼谷设立合资育种公司，专门从事肉鸡育种经营，相继掌握了世界上两个最佳肉鸡品系，一个蛋鸡育种品系，一个北京鸭种品系。之后，又开展了三个肉猪育种品系、一个肉鸽育

种品系和养虾育种品系的经营。在系列化商品的开发中，正大集团注意巩固和扩大原来的事业，为了使饲料工业能在竞争中立于不败之地，对玉米、大豆、香米的品种进行了大量的研究和改良工作，亦对加工机械设备不断改进，以提高产品质量和生产效率。

无论是经营思想还是经营方式，谢国民较之父亲都堪称后来居上，上述的实绩，谢易初生前都亲眼目睹，他谢世时对他所选定的正大集团第二任总裁，当是无憾的。

“三大主义”政策

有人说，谢国民的成功，是因为他比较聪明地利用了泰国丰富的农业资源，这话不全面，至多只说对了一半。其实，重要的原因是谢国民在经营上有高人之处。他接任正大集团的总裁以后，不久就为公司制定了一系列的发展战略和经营策略。

有人把谢国民的战略和策略作了总结，说他推行了“三大主义”——人才主义、未来主义、一条龙主义。这样的概括很难切中要害。我们在此不妨陈述一些事实。

正大集团成立之初，业务很单一，由卖种籽到加工饲料，若干年不变初衷。谢国民一上任，便确立了一业为主，多角经营的方针。首先着手商品的系列化开发，取得成效之后，再进行大规模的多角化扩展。从1984年开始，正大集团涉足工业圈，以交通工具摩托车为起点，在泰国建立了一家规模庞大的生产工厂，产品很快占领了本国市场，并打入国际市场，接着，又对石化工业进行巨额投资，自办起许多养鸡、养鸭场，肉鸡和生猪屠宰加工厂。此外，还开展成品批发和零售业务。

基地仍设在泰国，但分公司已遍布世界十几个国家和地区，业务范围也扩大到

饲料、养鸡、养猪、金融、地产、制造、百货等十几大类。

企业成败的关键在于管理，管理科班出身的谢国民精通此道。他的管理诀窍说起来很简单：产、供、销一条龙，全面经营、综合发展。这是正大集团的经营总则。为了使集团和子公司的关系联贯，全公司进行六大联贯阶段，把各类公司分为六群：谷物事业群；饲料事业群；家禽事业群；动物健康事业群；肉类加工事业群；零售通路事业群。这个垂直整体的联贯经营体系，把各阶段的原料采购、产品制造（养殖）、成品销售、相互联系贯通，环环相扣。在技术利用、科技人员和广大农户的分工合作上，可以按群体力量，充分发挥各自本能，使大家制造出低成本、高附加值的产品和效益。集团公司与各分公司在管理上采取整体规划，分层负责，逐级执行，个别计算的方式，既科学又灵活。

一切目标的实现，都有赖于人才。正大集团对人才在企业发展中所起的作用极为重视，从集团公司到各下属分公司，都不惜重金聘请高级专门人才。集团中拥有饲料、养鸡、养猪、养鸭、渔业、种鸡、种猪、土壤、遗传、化学、机械、电脑等各类专家。还有一个由百余名经验丰富、学识渊博的老企业家、老教授、老报人、老教育家组成的智囊团，作为集团的顾问。有知情人感叹：正大集团的专家学者比有的大学还要多。谢国民则引以为乐，他认为，只要每人一年能给集团提供一项有价值的建议，那我们就会获得不可估量的利益。

具有现代管理科学知识的谢国民目标远大，他在扩大正大集团业务的同时，不失时机地花巨资去开拓新的市场。

他说过这么一段话：“我每天的工作成

分，有 95% 是为了未来 5 年、10 年、20 年作预先计划，换句话说，是为未来而工作。至于那些已经试办并有成就的事业将少予插手，最多只管 5% 的事务，其余都归常任人员去做和负责。”

这是一条经验，也是一种胸怀。谢国民在经营上站得高，看得远，具有战略家眼光。对未来市场要求作出准确的预见，这很不容易，投资也免不了风险。但只盯着脚下一小片土地，绝不会有出息。

当然，预测未来既不是占卜，也不是押宝，而是门科学。谢国民东进西出，走南闯北，对来自各个角落的信息，都要进行一番咀嚼，分辨，去伪存真。每年，他总要用许多时间到各国去实地考察，研究当地现在和未来的各种需求，密切注意当代最新科技变化及由此带来的影响，探索市场的潜力，然后才制定出投资方案。

为了适应国内外业务发展和迅速沟通信息、加强联系的需要，谢国民用 10 亿巨资为正大集团在曼谷兴建一座卜蜂办公大厦，楼高 30 层，工作全部实行电脑化，极大地提高了工作效率。

谢国民把父亲留下的事业办得如火如荼。有人面对他所经营的王国，由衷地称赞他才智过人，策略高超。而他总是谦逊地表示：先父是育种人，我只是个播种的人。泰国是我的播种试验场地，以后，我的播种范围得扩大到全球各地。这番话，是如此的豪迈，又是如此的深沉，展示了一个优秀企业家的博大胸襟。

父亲凭着亲自培养的良种开基立业，儿辈在父亲创立的基业上朝着多元化、国际化的方向开拓，青出于蓝而胜于蓝。但是，他真的能把“种子”播撒到世界各地吗？

1979 年，中国的国门訇然洞开。

作为一个华裔企业家，谢国民十分关注中国经济建设的走势。他对中国的改革开放甚感欣慰。

谢国民没有忘记谢氏家族的故土，他更不会忽视中国这个巨大的有待于开发的市场。

从 1979 年开始，谢国民在深圳和汕头各办一个正大康地有限公司。正大集团成为第一个赴中国投资的外资集团，无论是对中国的企业界，还是对正大集团，这都具有重大的纪念意义。

谢国民在中国大陆率先投放巨大资金的举动，令全世界的经济界人士为之震撼。一些欲到大陆投资的观望者、犹豫不决者跟着纷至而来。

继深圳、汕头两地的正大康地公司诞生以后，谢国民又从南疆向中原挺进，继而又挥师出关，直入东北，于是，正大集团与中国大陆合资兴办的企业一个接一个问世：广大畜牧公司（广州）、上海易初摩托车有限公司、北京正大饲料有限公司、北京家禽育种有限公司、吉大有限责任公司（吉林）、正大岳阳有限公司（独资）、成都正大有限公司、豫大畜牧饲料有限公司（开封）。

海南建省辟为大特区，谢国民闻风而上。正大集团立即成立海南正大投资有限公司，投资 3 亿美元，与有关企业合作，在海口兴建了一个 25 万亩养虾场，投资 1 亿多美元，开办了一个年饲养 108 万头瘦肉型生猪的养猪基地。合资 3.5 亿人民币，建立了年产 80 万吨的水泥厂。

谢国民对海南的未来充满了信心，他决定在海南投资建一个石油化工基地，这极具战略眼光。中国现有 5 个年产 30 万吨乙烯的大型石油化工基地：东北的大庆、北京的燕山、山东的齐鲁、江苏的扬子和

上海的金山，除了金山石化基地位于长江口，其余的都在长江以北。从地域经济发展的需求看，从整体布局上考虑，江南这么大一片土地上，应当建立一个石化基地。在海南建立石化基地，正好填补了华南地区的空白。虽然投资大，短期内得不到补偿，但洋浦开发区按自由港的模式进行开发，政策优惠。海南又有丰富的石油、天然气和石灰石资源，这些石油化工生产必需的原材料可以就地取材。

1988 年底，正大集团与海南省签订了合同，投资 20 多亿美元，海南石油化工基地破土动工。

几乎是在这个合同签订的同时，正大集团又决定在汕头上马养殖和石油化工两个项目，并建两个 35 万千瓦的发电厂。

1989 年 3 月，北京、上海、福建和广东四家电视台同时播出综合性专栏节目——《正大纵横》。

这是谢国民在华投资的一个独特形式，令其他外商望尘莫及。

早在 1987 年，正大集团就在香港组建了正大综艺有限公司，把海外赏心悦目的、富有知识性、娱乐性的素材制作成电视节目。这个节目正式在大陆四家地方台播出后，观众反响十分强烈，纷纷要求进一步丰富内容。

从收视效果和扩大集团的影响面出发，正大集团决定同覆盖面更广的中央电视台合作，把《正大纵横》改成《正大综艺》。这个节目覆盖了中国大陆 600 多个城市，观众达 3 亿之多。

1989 年 12 月，谢国民率领正大集团访华团抵京。

江泽民总书记亲切地会见了谢国民及访华团成员，他对正大集团积极在华投资和同中国发展合作关系十分赞许，希望谢

国民所领导的正大集团在 90 年代做对华合作的榜样。

谢国民诚恳地向江泽民同志表示：他在中国投资办的企业，不与中国企业争市场，不侵占中国的商品配额，产品主要是投向国际市场。只是要利用大陆的资源 and 劳力，为中国引进资金和技术。

这次会见，对谢国民来说意义重大。中国刚刚经历了春夏之交的政治风波，是放是收，国际上的各界人士都在拭目以待，不利于中国改革开放的谣言蜂起。一些来华投资的外商有的开始退却，有的废除了投资意向，更多的是处于惊恐之中。谢国民从江总书记那儿获得了信心：中国的开放政策不变。

此次北京之行，谢国民果断地推出了正大集团在中国的第二个“十年发展计划”，拟出资 10 亿美元，主要在华投资石油化工和汽车工业。

中国的汽车在世界上的排名很落后，谢国民敢于在汽车行业下注，许多人为之惊奇。但谢国民是从来不打无把握之仗的。在这之前，他的集团进口了 20 多辆中国汽车，投放到东南亚国家，反响很好。产品有市场，就有利可图，如不去投资，不是犯傻吗？中国的石油化学工业就不用说了，基础雄厚，资源丰富。

谢国民以敏锐的目光选中了准确的投资新目标。

截至 1989 年底，正大集团在中国大陆的实际投资额已达 30 亿美元，他成了在中国大陆投资额最大的海外华人企业家。他信心十足地告诫他的下属：“中国的开放政策一定会长久，会使中国越来越富，我在中国投资也会越来越多。”

他没有忘记父亲的遗嘱。1983 年，父亲临终时谆谆嘱咐国民和他的三个哥哥，

不要忘记故土，要为家乡多做贡献，要为中国多办好事。

谢国民在回答中国记者提问时说：“我在泰国出生，祖籍是广东澄海。饮水思源，对中国我有一种特殊的感情。所以不论是在中国内地还是在海南投资，我们都遵循这样一个宗旨：办项目，要一利国家，二利当地民众，当然也要对我们正大集团有利，这三条缺一不可。我对正大集团在中国投资的前景是很乐观的。”

气魄宏大的投资行动

《东南亚研究》杂志声称：进入 80 年代后期，正大集团的投资更具气魄。

投资 30 亿铢，在泰国国内发展养虾事业。正大集团开辟了一个面积 2 万莱（每莱 1600 平方公尺）的养虾场，接着又成立了训练中心、虾饲料厂、育种场。这项投资取得了突破性的成就。每莱半年所获的虾产量至少在 1 公吨以上，而虾饲料换肉率也达到 1.78 公斤换 1 公斤的高水平。

为响应泰国政府指出的“绿化东北”的号召，正大集团从 1988 年起，在泰国东北部广种玉米及高粱，既绿化了东北，又扩大了饲料基地。惠国惠民又利己的事，谢国民乐此不疲。

正大集团更蔚为壮观的举动，是推出了一项庞大的全套性种植黄豆及提炼植物油的计划。

这项计划的具体内容是：在泰国北部、中部和东北部的 24 府扶助农民种植黄豆，10 年完成。第一年种植 10 万莱，逐年扩大，到了第 10 年，总面积可达到 95 万莱。由正大集团提供资金和技术，邀请有土地

的农民参加，并购黄豆。请各银行或金融公司合作向农民提供更多的低息贷款。收购上来的黄豆，供正大集团的植物油厂提炼为食油。

计划已经实施，正大集团已投资 7.04 亿铢，建起了一座泰国最大规模的现代化植物油炼油厂。10 年以后，每年大约可收黄豆 23.7 万吨，每日可生产黄豆油 1000 吨，每年可得黄豆渣 18.7 万吨。这其中的经济效益和社会效益，均为正大集团所拥有。

谢国民的投资气魄宏大，令人钦佩。他有雄厚的实力，而且说到哪做到哪，动作迅速，不遗余力地朝着既定的目标突进。

1988 年以后，他又大力开拓房地产市场，与几家公司联合，在曼谷购买土地兴建大厦，第一期工程就投资了 12 亿铢，正大集团占全部股份的 60%。

在当今的泰国，人们可以看到一个引人注目的现象：在泰国市场上，正大集团提供了七成的雏鸡，五六成的种猪和四成的玉米种子，三四成的饲料。

谢国民在国内投资，只是要建立一个强大的后方基地。它所进攻的目标市场不仅仅是本国。

他对香港市场很重视。香港是世界金融贸易中心，为实业家提供了广阔的舞台。从 70 年代开始，谢国民就不断地拓展正大集团在香港的业务范围，他把香港当作与大陆进行贸易的跳板。

1988 年，谢国民又不失机会，收购了香港的一些百货商店，开展百货批发业务。接着，又挺进金融业和地产业。

二十九、世界船王：包玉刚

个人简介

包玉刚，1918 年出生于浙江宁波一个殷实人家。据说他的祖上是北宋时鼎鼎大名的包龙图包拯。包玉刚的父亲包兆龙是一位老式商人，经营着一家造纸厂，家境相当宽裕。包玉刚在这样的环境中，无忧无虑地度过了幸福的童年。13 岁那年，父亲送他到上海求学。到上海不久他就一头扎进吴淞船舶学校学起了船舶。抗战爆发后，他辗转到了重庆。在这里，他没有按照父亲的意愿继续进大学深造，而是自作主张跑到一家银行当了一名小职员。由于勤奋好学，他很快就得到升迁，抗战胜利后他返回上海，还不到 30 岁就已经是上海银行业务部的经理，第二年又被任命为副总经理。这段工作经历，使他积累了丰富的金融知识，见识了形形色色的商业手法，对他日后的事业发展有很大帮助。

1949 年初，包玉刚辞去银行副总经理的职务，与父亲一起携着数十万元的积蓄，到香港另闯天下。

1955 年，精明的父亲选定了地产生意，包玉刚对父亲的眼光很是佩服，但他却有自己的一套想法。也许是想弥补自己没学成船舶的遗憾，包玉刚一心迷上了航运。他千方百计说服了父亲，在朋友的协助下，筹集了 70 多万美元，专程到英国买回了一艘旧货船，正式打出环球航运公司的牌子。包玉刚默默下定了决心：一定要当一个真正的世界船王！

60 年代中期，包玉刚敏锐地认识到，随着中东地区大油田的全面开发，石油运

输将在全球航运业中占据重要位置，于是他迅速投资建造大型油轮，由于先人一步，这一着又使他赚了一大笔。

1977 年，包玉刚的愿望实现了，据“吉尼斯”船只经纪公司当年纪录，包玉刚船队的运载量在世界十大船王中遥遥领先，达到 1347 万吨，比排名第二的日本船王三光多 753 万吨，比大名鼎鼎的希腊船王奥纳西斯多将近 1000 万吨。到了 80 年代初，包玉刚的船队进一步扩大，总吨位达到 2000 万吨，不仅赶过了世界上任何一支私人船队，也超过了当时的航运大国苏联全部货轮的总吨位，成为无与伦比的“世界船王”。

在商场上打滚必须有敏锐的眼光，能够根据形势的变化及时调整自己的策略。80 年代初，包玉刚的航运事业正是如日中天，人们都估计他会百尺竿头更进一步，在航运业上再建奇功。但包玉刚却从兴盛的表象背后，看出航运业即将衰退的趋势。于是果断做出了一个几乎令所有人都感到意外的选择：弃舟登陆。他卖掉了手中的大部分船只，转向陆地上发展了。

是真金不论在哪里都会放光。包玉刚登陆后一出手就不同凡响，接连打了几个漂亮的胜仗，以事实向人们证明：包玉刚不仅在海上能够称王，到陆地上也照样可以称霸。

1986 年，包玉刚一举收购香港另一个发钞银行英资渣打银行 14.5% 的股份，成为该行最大的个人股东。包玉刚“登陆”后的这几场仗，在当时都引起了轰动，使海外人士对他更加刮目相看。而他是左看

“九龙仓”右手会德丰，背后连着渣打银行，有更大的力量在香港甚至国际商界呼风唤雨了。

1978 年，包玉刚和夫人第一次回到阔别多年的宁波老家，就为当地的建设事业捐了不少钱。1979 年，他又捐款 100 万美元兴建了北京兆龙饭店，饭店落成之日，邓小平同志亲自出席了开业典礼，并题写了店名。为发展祖国的教育事业，包玉刚捐资 1000 万美元在上海交通大学建造了一所规模宏大，设施先进的兆龙图书馆。他还捐资 100 万美元设立了包兆龙包玉刚中国留学生奖学金，另捐 100 万美元给各地教育机构。

1985 年，68 岁的包玉刚再次回到了故乡宁波，有感于浙东近千万人口没有一所自己的大学，他决定一次捐款 2000 万美元，兴建宁波大学。

在宁波大学的奠基典礼上，包玉刚含着眼泪激动地说：“我还要为家乡办第五件、第六件、第七件大事，要为家兄家妹，为家乡捐修更多的道路。”

1991 年 9 月 23 日，73 岁的包玉刚因脑溢血突然去世。

包玉刚逝世的消息，惊动了整个世界，中国领导人邓小平、江泽民、杨尚昆、日本首相海部俊树，英国首相梅杰，新加坡总理吴作栋等很多国家的首脑都发来了唁电，美国总统布什还亲笔写了慰问信。身后有这种殊荣，包玉刚应该瞑目了。

进军航运业

1949 年春天。香港后德机场。

春寒料峭，阴雨绵绵。

南方的春天笼罩着潮湿的雾气，寒冷拼命地守着最后的阵地。这种潮湿的冷比起北方干燥的冷更难忍受。

这种冰冷和潮湿，包玉刚很熟悉，上海就是这样子的，原来香港也一样，甚至更厉害一些。

这就是香港？！这就是能够让人逃避战乱栖息的地方？！

虽然是第三次踏上这片土地，这里的景物依然是那么陌生。

近百年来，贸易一直是香港的命脉。在日本侵略者的铁蹄践踏中国秀丽河山的那些日子里，香港亦未能幸免，沦陷时间长达三年半。日本人投降后，香港商人迅速从蛰伏中崛起，恢复了活跃的贸易往来。

香港虽然成为商业、金融业发达的城市，但远比不上上海繁华，连马路也没有上海干净。

包玉刚突然有一种被流放的感觉。

在上海，自己虽然算不上什么银行家，但也是堂堂上海市银行的副总经理，是个有头有脸的人物，如今来到香港，未免觉得灰溜溜的。

后德机场聚满了从大陆来的人，他们当中，不乏曾显赫一时的官僚、商人或艺人，怀着一颗惶恐的心，带着金银细软，匆匆南逃。

到了 1949 年，香港居民的人数骤然增加了 150 万，在深水埗、石峡尾、鲤鱼门、西湾河、筲箕湾、西环、铜锣湾等地，到处都是逃难的人。

幸亏包兆龙有先见之明，在 1949 年难民潮还未形成之前，就携带家眷先到了香港。并花了两万元的“顶手费”，在西摩道找到了一个一千多英尺的单位，月租 450 港元。

包兆龙来港前，把家里一切能变卖的东西都变卖了，换成现金或银两，数量是相当可观的，有数十万元。

但是，由于初来乍到，人地生疏，加

上语言上的隔阂，包氏父子不敢贸然行事，时时处处小心翼翼。

到香港安顿下来之后，便考虑应该做什么生意。由于对香港周围环境还不太熟悉，包玉刚想驾轻就熟，干自己的老本行——银行业，但他很快发现，在香港，银行业除了被汇丰银行、渣打银行和大通银行这三大英资银行垄断外，余下部分已被广东人控制了，能够提供给他这样一位说话时带浓重鼻音的宁波人的业务极其有限，况且，当地居民更愿意接受最原始式的储蓄方式——收藏金器、珠宝和玉石等，而不是在银行里存钞票。

怀着对中国大陆重新开放的希望，包氏父子决定先做一些较快见效益的进出口贸易。这时，包玉刚的几位朋友也从上海和宁波来到香港，大家相聚在一起议论出路问题，其中有两位与包玉刚在银行里共过事的旧同事，跟包玉刚意见一致，于是与包氏父子共四人合伙成立了一家四人联合公司。

那时候，香港的写字楼奇缺，找一个办公的地方也不容易，他们好不容易，才找到一间小房。那是位于皇后大道中和不打街的、具有五十多年历史的华人行中的一间写字楼其中的一部分，因租用这间写字楼的公司付不起昂贵的租金，就开辟出一小间转租给包玉刚他们，月租两百多元。

那间办公室真是小得可怜，四个人挤在一起，连转身的地方都没有。其中一个回忆说：“如果我们当中有一个人想开抽屉，那么须等另一个人离开办公室走到外面去才能腾出空间。”办公的地方是“寄人篱下”，他们甚至连挂一块自己公司的牌子的地方都没有，但是，这几个坚忍的宁波人，从没有放弃，他们默默地做着中国土产的买卖，如干货、豆饼、鸭毛、肥料

以及牲畜饲料等等。

生意进展还算顺利，这间小小的进出口贸易公司总算是立住了脚跟。当时，中国大陆已经解放，新的政府开始了战后的重建，迫切需要食品、机器、化学品和原材料。由于中国共产党与当时苏维埃政府的特殊关系，中国政府在重工业方面主要依赖苏联的帮助和进口，而别的物资则从其他国家和地区进口。不久朝鲜战争爆发，中国出兵支援朝鲜，联合国于是对中国实行贸易禁运。这一禁令对于在香港经营大陆生意的英国人来说，无疑是一个沉重的打击，损失惨重，但对于中国的商人来说，却是一个发财的机会，一些现代香港超级大富豪，都是在那时把联合国禁运的物资运进中国内地，掘得第一桶金，才逐渐发达起来的。包玉刚他们的四人公司也加入了偷运违禁物资的行列，从欧洲等地购进化学品、铸铁锭、轮胎等，通过第三国和澳门等地运到中国大陆，这种生意在形式上并不犯法，因此香港当时有不少人都干过这种买卖。当然，由于各人做生意的眼光、手法以及胆识皆不同，所以有些人发达了，而有些则是微利。包玉刚他们由于作法保守，生意赚得并不多，加上大陆搞起“三反”、“五反”等运动，国内政治局势趋于紧张，一些贸易停止了，包玉刚他们的公司则改为做食糖的生意，在台湾买糖，用船运到香港，交由另一家公司运进中国大陆。

在那些日子里，包玉刚负责公司的全面工作，负责发给各人每月薪酬和红利。据他的拍档李某说，在公司里干，大家都很诚实，包玉刚对大家都很公平，互相之间从未发生过因为分配不均而引起的不愉快事情。

不过，包玉刚是胸怀大志之人，小小

一个四人公司，又岂是他的奋斗目标？那么，包玉刚心中有何宏图大略呢？

包玉刚喜欢在工作之余，到维多利亚港，去看看大海，看看来往穿梭的船只，那样，他就仿佛回到了家乡宁波。他还记得，小时候跟父亲到镇海港，第一次见到大海、第一次见到大船的情景。那时候，还天真地想：当一个船长多好，可以环游世界。

当一个船长？这个念头一闪而过，包玉刚禁不住一阵激动。

香港有天然的深水泊位和充足的码头，其优越的地理位置和自由贸易的优惠条件吸引了世界各地的船只。自从 1911 年，中国陷入动荡不安中之后，香港平静的水面为国际贸易提供了可靠的大门。

香港有 70 平方英里的港口，每年的吞吐量达 3000 万吨，成为世界上最繁忙的港口之一。

二次大战之后，世界经济复苏，各地之间的贸易往来增多，“航运是廉价的一种运输方式，必将大有作为。”包玉刚对自己说。

包玉刚的决定在家里掀起了轩然大波，包兆龙第一个站出来，态度坚决地表示反对，连朋友们也以为他“疯了”。

朋友劝他：搞航运虽然能赚到大钱，但正如古人所说的，水能载舟，也能覆舟，海上风浪无常，危险极大，有多少人搞了几十年航运，到头来却落得个倾家荡产、家破人亡的下场，香港搞航运的已有几十家，他们的资本、经验以及与银行的关系，无论哪方面都比你强，你能竞争得过他们吗？

父亲阻止他：中国有句老话，叫“不熟不做”，你对航运业了解多少？买一条船动辄千万元，你才有多少钱？你今年已经

36 岁啦，已经过了而立之年，还是别去冒那些无谓的风险，老老实实跟我一起做房地产生意吧！

包兆龙的话确实有一定道理。香港住房本来就不多，沦陷时让日本人炸掉一部分，50 年代初，香港人口剧增，住房困难相当严重，一家几口同挤一张床的情形随处可见，另一方面，香港未开发的土地和闲置用地数量可观，房地产生意前景诱人。

包玉刚一向尊重父亲的意见，他并没有马上反驳父亲，而是摆出事实，据理力争，他对父亲谈了自己的看法：房地产生意利润固然可观，但发展得再好，也是死的，带不走的；而船是可以移动的财产，在太平盛世，可以运货赚钱，遇着时势动荡，则可乘桴远走。

包玉刚回忆说：“从宁波来的人会注意到他们的优势。那里的年轻人有出海的传统，我从小对航运业有兴趣。我觉得航运业提供了更多的挑战，并可以扩展我们的进出口能力。朝鲜战争之后，中国大陆漫长的海岸线提供了很多贸易的机会。我认为，投资航运比投资陆上更安全、更灵活自如。”

一个人能够成功，很大程度上是在于他发现了旁人未曾发现的东西。包玉刚以其敏锐的眼光，预测到世界航运将会有一个大的发展，于是，他毫不犹豫，决定投身其中。

父亲包兆龙被儿子有根有据、合情合理的分析所说服，不再坚持反对意见。

不过，也不是所有人都不同意包玉刚搞航运，包玉刚少年的朋友郑炜显就非常理解和支持他。

郑炜显一知道包玉刚投身航运业的想法，立即意识到这是具有战略眼光的一步，他鼓励包玉刚说：“一个高明的企业家与一

个赌徒的根本区别，在于前者勤于学习，善于思考，能审时度势，随时捕捉稍纵即逝的机遇。”他又同包玉刚仔细分析：“你虽然未搞过航运，但你有很多别人所没有的有利条件：你曾经在好几家银行干过相当长一段时间，在调配资金方面有丰富的经验，就算是正在搞航运业的人也未必赶得上你；另外，这几年你搞进出口贸易，世界各地的行情你熟悉，商场中的风风雨雨你也已经历过，所有这些对你转行搞航运都是珍贵的财富。我倒认为不一定要因循守旧，照着别人的路子走，发挥你的优势，相信会有意想不到的成就……”

朋友一番推心置腹的话，使包玉刚感到由衷的鼓舞，更坚定了发展航运事业的决心。

俗话说：万事开头难。包玉刚认准了航运这个目标，干劲也挺足，但如何去开这个头？到哪里寻找他的第一艘船呢？

包玉刚认为，坐在办公室里等电话铃响的人是做不成生意的，于是，他开始到处去寻找门路、寻找关系。他去了伦敦，也去了华盛顿，结识了很多朋友，为他的事业发展铺开了道路。

50年代初，包玉刚的四人公司曾在美国对中国实行贸易禁令的日子里与中国大陆有生意往来，于是，他的公司被美国列入了黑名单。为此，他专程跑到华盛顿去抗议。

那时候的包玉刚，口才并不很好，英语说得结结巴巴，句法冗赘，给人一种絮絮叨叨的感觉。包玉刚打着手势用夹杂着宁波口音的英语，告诉那些美国人他是无辜的，那些美国人睁着迷惑的眼睛看着这位激动的中国人，也不知他们是否听明白他的话。过了很久，天快黑的时候，政府大楼里的所有人都知道了外面有一个叫包

玉刚的中国人以强硬但积极的态度为自己辩护，最后，包玉刚终于说服了美国人，他的公司终于在黑名单上被划掉了。

经此一投，包玉刚总算松了一口气，最起码为以后他的公司与国际上其他公司发生业务往来扫除了一道障碍。然而，他在得到他第一条船时就不那么顺利了。

众所周知，搞航运得买船，买船就得花钱。航行于茫茫大海之上的远洋货轮可不比近海的小舢舨，动辄百十万、甚至上千万美元一艘，自己又拿不出这么一大笔资金，向银行贷款吧，还得有保人，得有一两个大老板作后盾，银行才会信得过你，而包玉刚当时只是一个默默无闻之辈。

包玉刚在经营四人公司的时候，曾认识两个人，一人是汇丰银行的代理主席道格拉斯，另一个是会德丰马登集团的首脑乔治·马登，包玉刚与这两个人曾有生意上的来往。

道格拉斯知道包玉刚想买船后，明确告诉他，汇丰银行对二、三手船没有兴趣，很难贷款给他，让他去找马登，因为马登同时又是远东船务集团的首脑，也许他能帮上忙。在道格拉斯的安排下，包玉刚拜访了马登。

那是1955年。会面的地点在伦敦。时值得深秋，伦敦秋高气爽，少了平日里的雾霭，却多了一份萧索。马登身材高大，体格强壮，高傲而专横，活脱一个普鲁士人的样子，他在自己豪华的办公室里接待了这个比他矮半个头的中国人。

包玉刚不卑不亢地讲述了他想搞航运的想法，马登在办公桌的那边盯着他，仿佛看着一个不知天高地厚的孩子在叙述他的幻想。等包玉刚说完，他用教训的语气警告包玉刚：“年轻人，航运业是一个危险的行业，弄不好，你会把最后一件衬衫也

输掉。”

包玉刚点点头说：“船运这一行风险的确很大，但做生意并不是赌博，没有把握的事我是不会做的。”

马登把包玉刚上上下下打量了一番，似乎奇怪于包玉刚会如此镇静、如此胸有成竹地与他展开对话。他反问包玉刚：

“航运业的投入相当大，你有多少资金？”

包玉刚的脸泛起一丝潮红，马登的话正好说中了他的心事，他觉得马登正用轻蔑的眼光盯着自己，便把头抬起来，直视着马登说：“资金有一些，但不多。”

马登突然纵声大笑起来，边笑边用讥讽的口吻说：“恐怕不是‘不多’，而是少得可怜，连一条旧船都买不起吧？”

包玉刚的脸一下子涨得通红，马登仿佛对他的家庭了如指掌。的确，他所有的积蓄加起来也买不起一条旧船，所以他才要四处奔走，找门路，找关系，找贷款，今天专程来伦敦，无非也是为了一个目的——借钱，谁想到竟会遭此奚落和嘲笑。包玉刚只觉得一道怒气直冲上头顶，不自觉地攥紧了拳头。但很快，他便克制住自己，用平静的语气说：“马登先生，虽然今天我还买不起一条旧船，但并不等于说将来永远买不起新船。”

马登一愣，没想到这个东方人这么有志气，沉吟一会，说道：“既然你这么有兴趣、有信心搞航运，我来成全你罢。我有一条船，是二次大战时造的，叫格兰斯顿勋爵，价值 40 万英镑，如果你要买，我可以给你提供 60% 至 70% 的贷款。”马登一边说，一边把船的有关资料交给包玉刚。

包玉刚接过那叠打印出来的材料，发现上面列举了这艘船的三大优点：

一、船身选用优质钢板、采用先进焊

接技术制造，与采用铆钉的船相比，更结实，更轻便。

二、使用涡轮机，更加节能，船速更快。

三、船舱宽敞，容量大于英国制造的同类其他船只。

包玉刚发现材料提供的情况与他了解到的并不相符。因为在见马登前一个星期，包玉刚就开始了解造船业的行情。他曾听好几个伦敦的船务经理提及这条格兰斯顿勋爵号，言语间对它极不感兴趣，原因是马登的船多是战时造的，虽是钢板焊接，但焊接技术极差，经常渗水，经过战火洗礼，船身也破旧不堪，别说载货，就算是空船开出去，也说不准能开到哪儿。

包玉刚再看看马登递过来的合约，发现上面的条款繁复而且苛刻，分明是马登欺包玉刚没有航运经验，想从中大赚一笔。

包玉刚本是一个精明的银行家，马登的如意算盘他又怎会不晓得？他忍住心中怒火，彬彬有礼地对马登说：“马登先生，如果我买你的船，并非你借钱给我，倒象是我借钱给你了。”

马登愕然，知道自己又一次看走了眼，面前这个不动声色的年轻人原来是一个精明的生意人，有备而来，无机可乘。一时间，马登找不到合适的话来回应包玉刚，只好干笑两声，心里老大不高兴。

会谈不欢而散，包玉刚只好回香港再想办法。

包玉刚向会德丰总裁马登借钱未遂，两手空空从伦敦回到香港。他思前想后，决定自己筹钱买船。

他向父亲包兆龙倾吐了自己的愿望和决心。

包玉刚自决定搞船运之后，东奔西走，到处碰壁，做父亲的看在眼里，疼在心里。

包兆龙虽然对船运有些顾虑，但被儿子的干劲所感动，决定支持儿子。

当年来香港之时，包氏父子变卖了所有家产，共得现金几十万。经过几年小生意，也赚了些，但倾尽所有，仍然未足以购买一艘船。

包兆龙于是提议，采用集资的方式，发动亲戚、朋友帮忙，经过多番游说，终于筹得 20 万英镑的现金。

包玉刚从船舶经纪公司处得知英国威廉逊公司有一艘旧船想脱手，要价 22 万英镑。

还缺两万英镑！

包玉刚眉头一皱，计上心头。对呀，22 万英镑的价是经纪公司开的，难免不从中收点介绍费，如果直接从威廉逊公司买，也许能便宜些？想到这里，包玉刚决定亲自到伦敦谈这笔买卖。

伦敦依然为潮湿浓重的雾霭笼罩着，街上的景物雾蒙蒙，似乎缺乏了一种朝气。

包玉刚提着一只皮箱匆匆向威廉逊公司走去，皮箱里装着他全家的希望——20 万英镑现金。他神色凝重，虽然他不会被周围的环境和气候影响情绪，但毕竟今天来伦敦是任重而道远，把 20 万英镑全数带来了，准备孤注一掷。

威廉逊公司并不算一个很大的公司，因为发展其他业务，故将其属下轮船变卖。公司的负责人奇怪地看着从香港来的中国人，告诉他公司只跟船舶经纪公司打交道，所有的船都交由船舶经纪公司处理。

包玉刚并不气馁，他诚恳地对那位负责人说：“我希望能买到贵公司的那艘船，我很需要它。我想搞船运，但资金有限，我想得到一个较为合理的价钱。”

不知是被包玉刚的诚意打动，还是急于把船脱手，威廉逊公司同意了把船卖给

包玉刚，价钱就是 20 万英镑。

包玉刚把手提箱往桌上一放，说：“这是 20 万，不过，我要求贵公司把船彻底检修一次再交货。”

包玉刚买下了他的第一条船。

这是一条在格拉斯哥建造的燃煤旧货轮，运力为 8200 吨，已经有 28 年船龄了，名字叫英媛纳。

包玉刚在威廉逊公司把船检修好之后，又请人把船的外观改造一新，漆上醒目的颜色，然后把它开回香港。

到香港的那天是一个早晨，早就得知消息的包家成员一齐来到码头，翘首以待，淘气的小女儿陪慧更是嚷嚷着问哪只是爸爸的大轮船。

当轮船驶近码头时，岸上众人齐齐发出欢呼声，他们发现，轮船看起来很漂亮，一点都不像已经历了 28 年的风吹浪打。

包玉刚把大伙带上船参观，他的四个女儿更是像几只快乐的百灵鸟，吱吱喳喳地问这是什么、那是什么。

甲板上，包兆龙看着踌躇满志的儿子，面对一望无际的大海，仿佛平添了几分豪情。

“爸爸，”随着一声清脆的童音，小女儿陪慧乳燕般轻盈地跑了过来，拉着父亲的衣襟，仰着红扑扑的小脸问：“这只大轮船叫什么名字？”

“叫……”包玉刚本想说，叫英媛纳，但说到嘴边，却发现自己并不喜欢这个名字，既难念又没什么特别含义。

叫什么好呢？包玉刚转过身来，打量这条船。这时，早晨的阳光照在船上，仿佛给它披上了一层薄薄的金色轻纱。

似乎得到了某种启示，包玉刚突然来了灵感，脱口而出：“金安！对了，这艘船叫金安号！”站在包玉刚身边的包兆龙点头

称赞，带着诠释的口气说：“‘金’字代表财富不断，‘安’字寓意船只航行时人货平安，这个名字好！”

听了父亲的评价，包玉刚愈发高兴，当下决定以后的船都以“金”字命名。为了在国际上开展业务的方便，包玉刚还为这条船取了一个英文名字——Golden Alpha，正如为女儿取名一样，包玉刚喜欢长幼有序，同时也是为了方便记忆和管理，他决定同样用 26 个英文字母按先后顺序排列。到后来，随着船队的不断壮大，26 个英文字母已不够用，包玉刚才采取其他的命名方法。

凭着一艘老掉牙的旧船进军航运业，在世界航运史上，恐怕也是绝无仅有的。包玉刚以这种看来不可思议的举动，翻开了他事业里程的新篇章，创造了一个航运史乃至富豪发家史的传奇。

薄利长租

包玉刚投身航运业的时候，世界上已有不少船王级人马，如美国的卢维克、希腊的奥纳西斯和尼亚哥斯等等。

即使在香港，包玉刚也不是涉足航运第一人。当时，香港已有好几家颇具规模的航运公司，其中董云浩更是领袖式人物，被誉为“香港船王”。他从日本金山轮船公司订造了一艘油轮，取名“海上巨人号”，这艘当时世界上最大的油轮下水时，在日本和香港都引起了不小的轰动，董云浩一时成为世界各大报纸的新闻人物。

前面有成功的典范，相比之下，包玉刚只有一条旧船的“船队”不免显得有些黯然失色，甚至寒酸。有人怀疑：包玉刚就凭这么一条旧船就想搞航运业？是否异想天开？更有人打赌：如果包玉刚靠这条破船能成功，那么我愿意在香港码头上倒

爬几个来回。

这个打赌的人后来有没有食言我们不得而知，但包玉刚确实实一条旧船（或曰烂船）起家，建立了一个闻名世界的“海上王国”，成为名副其实的“世界船王”。在这过程中，包玉刚靠的是什么呢？有人说包玉刚运气好。的确，包玉刚开始他的航运事业之后，倒也真的事事顺利，趋吉避凶，别人没能躲过的灾难他却能化险为夷。每次厄运后，旁人不禁为包玉刚叫声：“好彩！”然而这“好彩”背后，凝聚了包玉刚多少智慧和谋略！

在谈到经营之道时，包玉刚曾谦虚地说：“用笨办法取得用户的信任，在经营管理上超过同行。我的座右铭是：宁可少赚钱，也要尽量少冒险。”

什么是包玉刚的“笨办法”？美国一本畅销杂志《新闻周刊》曾经专文介绍过包玉刚的发迹史，其中一段话可以作为对“笨办法”的较为中肯的注释。文章写道：“船必须能够赚钱。他（包玉刚）对追求这个目的具有耐心。他避免冒险的单程包租，却以几达 $3/4$ 的船只承接利润较低，但较为安全的几年期的定期包租。”

包玉刚买了第一艘船以后，马上把它租给了日本山下汽船公司，这次租约只有几个月，是包玉刚经营航运生涯中不多见的短期合约，然而这几乎是唯一的一次短期合约却为包玉刚带来了意想不到的运气。

1956 年，也就是包玉刚购买“金安号”半年之后，亚、非两大洲相连接的地方爆发了一件轰动世界的大事——埃及总统宣布将苏伊士运河收归国有，派军队占领了运河的两端，非其友好国家的船只，不得使用运河。

埃及总统的这一决定，使世界上大多数来回欧亚的船只，必须绕道非洲南端的

好望角。随着路途的增远，运费理所当然翻着个儿往上涨，对船只的需求也忽然紧张起来。

也该包玉刚发达，适逢此时，他租予日本山下汽轮公司的“金安号”刚好合同期满，山下公司付出了比原来高几倍的租金，才为“金安号”续了约。包玉刚就拿这笔钱，继续购买旧船，并以四到五年的长期租约，租给货运公司。

当时国际上普遍采用短期结算的办法，按照船只行程计算租金，这样船主会获得较高的租金。苏伊士运河事件发生后，拥有超级油轮的船主更是纷纷坐地起价，与租户签定短期合约。但包玉刚却反其道而行之，采取了薄利长租的策略。

放着高价不租，却用几年的租约把自己捆死，这是什么生意手法？——“行家们”纷纷对这位新同行的经营方法嗤之以鼻，有人笑他是“傻瓜”，有人则批评他不能算是真正的船家，只是一个“专门做船运生意的银行家”。

然而，正是由于银行家出身的包玉刚以其特有的冷静，预见到国际市场的变化多端而采取了利润不高但保险的经营方式，才使他避过了航运史上的几次大起大落。

包玉刚认为，长期租约至少有两个好处：

其一是收入稳定、降低风险。包玉刚很清楚，像苏伊士运河这类的事件，不会经常发生，不能抱丝毫的侥幸心理，如果采用散租的办法，遇上好景时，固然可以获得高额利润，如果遇上经济衰退或不利因素时，船只只好停碇荒弃一旁，连维修保养费也亏蚀掉。

其二是可以取得银行的信用保证，出售船只的所在国银行，愿意以分期付款的

方式，供包玉刚缴付购买船只现金不足所致的余额。

事实证明，包玉刚的看法是正确的，在短短的一年多里，他已拥有 7 条货船，并把公司改名为：“环球航运公司”。这期间，包玉刚的主要经营伙伴是日本的货运公司和造船公司。

包玉刚在发展航运过程中，与日本结下了不解之缘。

第二次世界大战之后，日本为了尽快恢复国力，遂从工商业入手，向世界各地的企业家大开方便之门。为了鼓励外商在日本做生意，日本银行提供给外商的贷款利息要比提供给本国人的低得多，这是一个绝好的机会，但能抓住它的人不多。包玉刚抓住了这个机会。

自包玉刚把他的第一艘船租给了日本的山下汽轮公司起，他便和日本人结下了不解之缘，以致于后来他的事业有三分之一在日本，甚至添了一个日本女婿。

对于包玉刚与日本人的合作关系，香港一本著名的杂志曾作过这样的描述——

日本人看中包氏，基于三个原因：

(1) 包氏经商作风，稳健、信实、保守，值得信赖。

(2) 日本的货运公司，鉴于政府外汇管制条件严格，不愿意自筹资金购买旧船或建造新船，反而喜欢租船来用，干手净脚。

(3) 倘若是悬挂日本国旗的船只，日本海员公会规定，必须雇用日本船员。当时日本船员的薪金是香港船员的 3 倍，经营成本太高，不划算。

包氏看中日本人，也基于三个原因：

(1) 日本是个岛国，经济建设如火如荼，而本身资源并不丰富，要大量依赖外国原料，所以，租船合约不易背信。

(2) 日元币值坚挺，租约用日元结算，相对于用美元结算的购船和分期付款费用，有利可图。

(3) 日本造船业正在起飞，他们为了与英国、欧洲的轮船公司竞争，船只售价较廉，而品质已臻世界一流，欧洲船厂旧派作风已无法望其项背。

正是基于这种互惠互利的关系，包玉刚与日本人建立了长期的良好合作关系。

包玉刚的第一艘船是租给日本的，而他的第一艘新船是向日本人订造的。人们发现，日本人与包玉刚似乎不管航运市场情况怎样，总是在做生意。令人费解的是，70 年代，航运市场一片兴旺，船东们纷纷争取在日本造船，致使日本的船厂几站不肯接受订单，包玉刚却每每能在日本订造到新船，当经济不景气，航运不景气、许多船东因找不到租户而停止订造新船的时候，包玉刚仍向日本船厂下订单。

有人因此推测：包玉刚很可能与日本政府达成了某种默契。

但无论怎样，包玉刚把他旗下 85% 的船以最低价格租给了日本人，而日本人竭力给予包玉刚方便。这是有目共睹的。

包玉刚的第一条新船是 1961 年向日本轮船公司订造的，排水量为 7200 万吨，船价 100 万美元。

以包玉刚当时的财产，当然远不只 100 万美元，但是，他的财产大部分是属于固定资产。而且以低廉租金租了出去，赚头不大。如果拿 100 万美元流动资金买一条船，一是较困难，二是划不来。

包玉刚不愧是银行家出身，关键时刻，他想到了银行的作用。

借钱生钱

在资本主义社会，银行的一个重要职

能就是放贷，人人都可以向银行借钱做生意，借银行的钱发财，不少公司就是靠银行贷款发展起来的，相当数量的大公司都与银行有额度不小的债务关系。但是，向银行借钱必须有担保人——此人须是信誉好的有钱人。

包玉刚想到的正是“借鸡生蛋”这一招，但是，向银行借钱，找谁当担保人呢？包玉刚搜索枯肠，也找不到一个财雄势大且能为自己出面担保的人。忽然，他灵机一动：找担保人的目的，无非就是银行怕你借了钱却没能力偿还，到时要担保人填这笔钱；这里面，银行更多的是看重“钱”，而不是“人”，如果我能够找到一样东西证明能偿还这笔债务，那么，这样东西同样可以作为我的担保。

对！找日本银行给我开一张信用状作担保！

主意一定，包玉刚不由得轻轻舒了一口气。但是，问题又来了：找哪家银行借钱？

当时香港有三家大银行：汇丰银行、渣打银行和有利银行，这三家银行在香港都实力雄厚，不分上下，形成三足鼎立的局面。

包玉刚权衡了一下这三家银行，决定找汇丰银行。

为什么包玉刚单单选中汇丰银行呢？原因有两个，一是他的船队 7 艘船中有 1 艘是抵押给了汇丰银行的，可算是有业务上的往来；二是他与汇丰信贷部主管桑达士打过交道，平时在高尔夫球场经常见面，也算得上是有些交情，找他总比找那些完全陌生的人有把握一些。

1961 年，包玉刚约晤桑达士，两人进行了一次历史性的会晤，这次会晤中桑达士一句“君无戏言”，竟把两人的事业送

上顶峰。

包玉刚与桑达士见面的地点，选择在香港会所蓝厅，一个充满殖民地色彩的地方。

桑达士是一位身材高大、风度翩翩的英国绅士，他虽然与包玉刚相熟，谈得也算投机，但起初他的心里并不是太瞧得起这位比他矮大半个头的中国商人，以他西方人的眼光看来，包玉刚过于保守和审慎，他不喝酒，也不抽烟，更不去寻花问柳玩女人，甚至连最基本的“交际手段”——麻将和纸牌，他也从不沾边，在他身上，看不出会有什么惊世骇俗之举，无非是个平庸之辈。

然而经过几次接触，桑达士渐渐发现包玉刚身上有一种过人之处，他不动声色但准确果断的处事作风，使桑达士觉得他简直如古老而神秘的中国一样不可捉摸。

虽然同是英国人，桑达士却不似乔治·马登那么傲慢无礼，咄咄逼人，他能够较客观地分析形势，对于开拓业务也不因循守旧，正因为如此，他才会与包玉刚建立了良好的合作，甚至结成了联盟；而汇丰凭借着包玉刚事业的突飞猛进，其在香港的地位发生了重大转变，远远抛离了其他两家银行，而成为香港银行业的“大哥大”，这是后话了。

却说那天，包玉刚和桑达士历史性地会晤了。寒暄过后，包玉刚指着墙上挂着的一幅描绘早年英国商船停泊维多利亚港的油画，把话锋一转：“桑达士先生，英国在世界上称雄称霸，殖民地遍布全球，被称为‘太阳不落的国家’，它靠的是什么？”

桑达士先是一愣，他不明白包玉刚为什么会这样问，沉默了一会儿，他试探地反问：“是因为有坚固的船只和威力无穷的

大炮吗？”

包玉刚点点头：“是坚固的船只，这最为重要。但是，如今时代在变，日本在战后并没有一蹶不振，而是急起直追，他们现在造出来的船，并不比欧洲的差。”

“但他们毕竟是从欧洲学的，论经验，论技术，他们只能算是小学生。”桑达士有些不服气。

“但是，”包玉刚娓娓道来，“桑达士先生，你有所不知，目前日本船的设备、性能已达到欧洲的水平，售价却要便宜1/3，而且有完善的售后服务。在保养期间，船厂包起一切维修费用，只要是他们卖出的船，不管在哪个港口抛锚、出毛病了，他们都会立刻派出工程师乘飞机赶去维修，费用也是他们包。另外，他们是把船造好了，送到买主手上才收钱。日本人这些做生意的手法，对船主的确有很大的吸引力。”

桑达士听着包玉刚一个劲儿地夸日本人，不知他葫芦里面卖的是什么药，但预感到他肯定是有某种意图，于是不作声，让包玉刚继续讲。

“日本人虽然造船水平大有进展，但他们并不想拥有船，因为他们筹集外汇有困难，另一方面，他们的船队要挂本国旗、使用本国船员，但日本国的人工比香港贵三倍，他们宁愿租船用。”

桑达士接过包玉刚的话：“所以你这些年多跟日本人做生意。”

包玉刚微微一笑，说：“在香港搞航运，有很多有利因素。像英国、美国、日本这些国家，在国际上会有不少敌人，搞航运有太多敌人的话就会受到限制。香港是个自由港，任何国籍的轮船都可以进来，同样，我们也可以拥有任何国籍的轮船，挂任何国家的国旗，只要是对我们有利

……”

桑达士不禁为包玉刚的分析所折服，对他平添几分敬佩。

包玉刚见桑达士不作声，知道他自己的话产生了兴趣，便打蛇随棍上：“桑达士先生，我想向日本公司订造一条新船，排水量为 7200 吨，船价为 100 万美元。我已和日本一家公司谈妥，船造好之后租给他们，期限为 5 年，第一年租金 75 万美元，我想向你借这个数。”

桑达士这才恍然大悟：原来包玉刚拐了这一个大弯，目的是为了借钱！

这一下，桑达士犯难了。汇丰银行有一个不成文的规矩，同行及其职员称之为“黑书”，内容是：请不要投资于航运业、航空业和电影业。这条“规矩”不但汇丰有，其他银行也有，究其原因，恐怕就是风险太大了。

本来，以包玉刚开出的条件，用今天的眼光来看，是相当优厚的，不管哪家银行都会接受。

问题就在于，在 50 年代，银行的经营手法还相当保守，不肯担任任何的风险。

桑达士在心里盘算一下：第一年的租金虽然有 75 万美元，但是人工、燃料、损耗等等费用加起来，也不是一个小数目，扣除这些，剩下的并不多；包玉刚买这条船，起码得十年八年才归本，如果我借钱给他，那么，银行就得承担这长期的风险……

包玉刚见桑达士低头沉吟不作声，面上却露出踌躇之色，便问道：“这个条件还不够？”

桑达士为难地说：“包先生，对于船运业，我们银行一向比较谨慎，银行借款的规矩，包先生你也是清楚的……”

原来是为了这个！包玉刚心里有底了。

其实，以包玉刚的聪明，又怎么会打无准备之仗呢？他接过桑达士的话说：“你需要我找一位可靠的担保人，对吧？”

桑达士点点头。包玉刚说：“如果有一家日本银行，愿意为我开一张 LC，汇丰是否就肯借钱给我？”

LC 是 Letter Of Credit 的简称，即银行信用状。

银行能开信用状，就证明租约保障没有问题。包玉刚如果能拿一张 LC 来，不就跟找到一个可靠的担保人一样吗？

对于这点，桑达士心里明白得很，不过，他可不相信包玉刚能拿到日本银行的 LC。

“眼前这个中国人看来是不到黄河心不死的了！”桑达士想：“与其让他喋喋不休地纠缠下去，不如就先答应他，反正他未必有什么能耐拿到日本银行的信用状。日本人做生意的那种精明，我可领教过。”

想到这儿，桑达士脸上的愁容一扫而光，爽快地对包玉刚说：“包先生，只要你拿来信用状，我马上给你贴现。”

包玉刚眼前一亮：“此话当真？”

“君无戏言。”桑达士用了一句不太贴切但相当肯定的中国话来回答包玉刚。

一个君子协定就这样诞生了。

尽管桑达士有点信口开河的成份，却为汇丰与环球公司的合作创造了一个良好的开端，而他与包玉刚之间的友谊也就从这次的合作中发展、加深。

却说包玉刚得到桑达士的口头应允，便看见了一丝曙光，但是，要拿这张日本银行的信用状，却不是一件容易的事情。

包玉刚告别桑达士出来，马上订了一张飞往日本的机票，当天就到了日本。刚下飞机，他径直去拜见租户的总经理，向他说了自己的构想。

那位总经理是个地道的日本人，英语说得很糟，几乎每句话都夹着一半日语，包玉刚后悔匆忙之中竟没带一个翻译去。

不过，语言沟通上的困难是难不倒包玉刚的。

想当年，包玉刚小学毕业便只身前往汉口，在那里他不曾因无法沟通而辍学；后来举家前往香港，也仿佛到了一个陌生的国度，在他听来，粤方言不比外国话易懂，可他很快就跨越了这道障碍。

如今，面对的这个日本人，关系环球公司的前途，包玉刚岂有退缩放弃之理？

包玉刚自同日本有生意往来之后，便请了一个老师教日语，每周都上几个小时的课，从不间断，一段时间以后，居然也粗略听懂了。

面对日本租户，包玉刚使出了浑身解数，英语、日语交错使用，只要对方明白。他对那位租户的总经理说：“我向你保证，我一定竭尽所能，去履行我应负的责任。”

按道理，船租给了别人，就归别人用了，还要负什么责任呢？

包玉刚后来在接受香港一位作家采访时是这样解释的：“我应负的责任就是要把船管理妥善。做船务，和做陆上的生意有所不同，船是在海上走的，不是摆在地上的。譬如你做厂，你自己看得住，把厂门一锁，什么东西，全在里面。船你不能锁，你怎么锁？它是走动的，一不动，你就要赔钱了。船在动，管理不妥善，就会出错。所以责任实在很大的。”

包玉刚肯对船负责到底！那位总经理被说动了，但仍然不点头。为什么？

原来，这就是日本人做生意的精明之处，对方想让包玉刚再给些优惠条件。

包玉刚是何等聪明，岂有不明白之理？当下，他向租户保证说：“我的船在管理方

面，十分妥善，这个你大可放心。另外，假如我的船失事了，保险赔偿金，全部归你，我直接让保险公司把钱拨进你的银行账户，我一分不拿。”

做航运的人都知道，海上风浪无情，风云变幻，途中充满凶险，万一出了意外，将得到一笔数量可观的赔偿金。

日本租户当然知道包玉刚放弃这笔保险赔偿金，对包玉刚来说，意味着什么。“不过，既然他能许这个诺，说明他的确有诚意，好，就成全他。”

精明的日本租户考虑再三，终于答应包玉刚去找他们的银行经理。又费了不少功夫，三方进一步商议，最后，包玉刚终于如愿以偿，拿到那张帮助他踏上船王之路的 LC—银行信用状。

当包玉刚拿着那张银行信用状走进汇丰银行桑达士的办公室时，那位金发碧眼的英国绅士惊奇地睁大了眼睛，仿佛不相信这是事实。

一个毫无背景、航运经验不算丰富的中国人，居然能在短短的几天里，拿到一张货真价实的由日本神户银行开出来的信用状！这在桑达士看来似乎是天方夜谭，然而，现在却真的变成现实，惊讶之余，桑达士不禁佩服起眼前的这位中国人来，真没想到这位并不起眼的中国人竟有如此的本事，以前真是把他看扁了！

鉴于曾立过“君无戏言”的君子协定，做银行的最讲“信”字，桑达士并不食言，立即给包玉刚贷了款。

包玉刚通过借钱买船，开始建立自己的“海上王国”。

桑达士因支持包玉刚搞船运，开创了银行涉足海运先河，1962 年被提升为汇丰银行的首脑。两年后，桑达士更是与包玉刚携手合作，由汇丰银行投资环球船运。

1971 年，包玉刚接受汇丰银行邀请，加入其董事会，从而成为进入汇丰银行董事会的第一个中国人。

汇丰银行自投资包玉刚的环球船运开始，一改其保守经营的作风。

五六十年代，香港有三家银行——汇丰银行、渣打银行和有利银行，大家都是政府的发钞银行，实力相当，地位相近，处于三足鼎立的局面。

70 年代之后，汇丰银行渐渐超过了其他两间银行。究其原因，除了其总行在香港，决策人可以根据本地的情况而作出即时的反应外，还有一个重要的因素，就是能顺应社会发展的需要及时改变银行的方针和政策。

有行家曾批评汇丰银行的生意太杂，不是纯银行业务而是杂货生意。

对此，汇丰银行的高层并不以为然，而是继续采纳包玉刚的“投资多样化”建议，走其国际化路线”。事实证明，汇丰的路子是走对了的，后来，不少古老的英资大行，都步其后尘，学习其灵活的经营手法。

在一篇介绍包玉刚的成功之道的文章中，作者这样来形容包玉刚与桑达士以及汇丰的关系：

“桑达士最大的成绩，是发掘了包玉刚。包玉刚的事业，是凭藉汇丰银行发展起来的。桑达士令包玉刚发达，包玉刚令桑达士升级，令汇丰银行跑赢渣打银行。”

这段话可以说道出了包玉刚、桑达士、汇丰三者之间千丝万丝的联系，汇丰既然已参股到包玉刚的环球船运，势必不会让它垮台；而包玉刚凭藉汇丰的雄厚财势，在航运界大展拳脚。

从 1961 年到 1968 年短短的七年间，包玉刚的船队所拥有的轮船达到 50 艘，排

水量达 350 万吨，总值 3 亿美元，到了 1977 年，包玉刚的海上王国到达了顶峰。

根据吉普逊船只经纪公司的纪录，当年的世界十大船王排座次，包玉刚稳坐第一把交椅，且以倍数抛其他船王。这十大船王依次是：

十大船王/公司	船运载重 (吨)
包玉刚	13474757 吨
日本三光	5940302 吨
英国么那	5238800 吨
日本轮船	5065656 吨
美国卢域	4868546 吨
NYK	4658379 吨
董云浩	4522276 吨
奥纳西斯	4483463 吨
沙兰	4191964 吨
贝格森	4091830 吨

从这个排列表可看出，在包玉刚投身船运时已有“香港船王”之称的董云浩，这时已被包玉刚远远地甩在了后头，而以其风流艳史举世闻名的希腊船王奥纳西斯只能望其项背。

当年，行销世界的美国《新闻周刊》，对包玉刚有过这样一段评述：

“他看来不像一个真正的航运界巨子，他在多半是法人组织虚张声势的西方人中，是一个谦虚的东方人。在沉迷于冒险竞争激烈的这个行业中，他是一个小心谨慎的保守分子，他是一个不习惯于海洋生活的后起之秀。1955 年 37 岁投身于航运业时，甚至分不清船只的左舷、右舷，但是他精力充沛，勤奋工作。……从此迎头赶上，而且后来者居上。”

从一个分不清左舷与右舷的“船盲”一跃而成为世界级船王，似乎是一部《天方夜谭》。不过，当你了解到在这个过程

中，包玉刚所付出的心血与汗水，你将不再觉得不可思议。

弃船登陆

话说香港的九龙仓，并不是一个仓库，而是香港最大的码头，它一直由香港四大财团之一的怡和洋行所控制。

九龙仓有限公司是怡和系的一只旗舰，也是一个上市公司，它所拥有的产业，包括位于九龙尖沙咀、新界及港岛上的一些码头、仓库、酒店、大厦、有轨电车以及天星小轮，资产雄厚。可以说，谁拥有了九龙仓，谁就掌握了香港大部分的货物装卸、储运业务。

拥有九龙仓的怡和洋行，是一个历史悠久、实力雄厚的英资集团。它盘踞香港已有一个半世纪，与汇丰银行、太古集团和会德丰三家英资集团并称为香港四大洋行。

1994 年的统计资料表明，怡和在香港的六家上市公司——怡和控股公司及其属下的置地集团、文化东方、牛奶国际等，市值总额高达 1580 多亿港元，占香港上市公司总市值的 8.3%。

而在 80 年代初期，怡和的物业尚未被华资集团收购的时候，实力尚还强些。当时，怡和洋行尚未领教华资集团的利害，仗着财大气粗，一向自高自大，不把华资集团放在眼里。随着华资财团的迅速崛起，英资和华资的争斗日趋激烈，大家不约而同都把目光转向九龙仓这一香港最大的码头，英资集团当然不会把已到手的好处让出，华资财团则虎视眈眈，伺机而动。

新崛起的华资集团当中，最有实力的恐怕要数地产大王李嘉诚家族和船王包玉刚家族了。

李嘉诚当时位列香港十大财团的榜首，

开始他是靠房地产和炒股票发家的，是香港有名的风云人物，论经济实力和名望，他都比包玉刚稍胜一筹。但是，在 70 年代末和 80 年代初，李嘉诚的经济状况并不是如人们想象的那么好，那时他正集中精力要将和记黄埔从英国人手中收购起来。对于九龙仓这一令人垂涎的肥肉，李嘉诚可以说是心有余而力不足。

对于九龙仓，包、李两家都有兴趣，李嘉诚通过手下的一批智囊得到消息：英国在香港最大的英资集团怡和洋行是九龙仓股份有限公司的最大东家，但其在九龙仓的实际占有股份还不到总股份的 20%！

换言之，只要不动声色买到九龙仓 20% 的股票，就可以与怡和洋行进行公开竞购！

另外，如果公开竞购，在价格相同的情况下，持股的香港人会愿意卖给华资集团，这是英资集团所没有的优势。

李嘉诚是靠地产和股票起家的，对此他心里亮堂着呢。他私下里算过一笔帐：当时九龙仓发行的股份不到 1 亿股，每股面值仅 10 元，也就是说，九龙仓股票市值总额不过 10 亿元；九龙仓拥有物业的尖沙咀是香港最繁华的地区之一，光是九龙仓所拥有的地皮，其价值就远远超过了九龙仓股份有限公司上市股票的价值。精于房地产生意的李嘉诚心中明白，即使九龙仓的股票价格再上升 5 倍，买入九龙仓股票仍是合算的。基于这种考虑，李嘉诚买下了九龙仓的 2000 万股股票。

在拥有九龙仓股份有限公司的 2000 万股票后，李嘉诚审时度势，深知以自己一个人的力量同时与拥有和记黄埔的和记洋行和拥有九龙仓的怡和洋行抗衡，那是大大不够的。经过一番权衡利弊后，他作出决定，把手中所拥有的九龙仓股票以比买

入高得多的价钱抛出，以此积聚资本，集中力量将和记黄埔纳入自己的控制之下。他选择了另一个华资家族——包玉刚家族作为抛出九龙仓股票的对象。

1978 年以前，包玉刚虽然萌发了“登陆”的念头，却苦于没机会，一直未有大举行动。直到李嘉诚来找他，两人达成一项秘密交易。

两位华资集团首脑的第一笔交易，奠定了包玉刚后来收购九龙仓的基础，也开始了两位超级富豪之间的友谊。

那是 1978 年夏季的一个下午，大约三四点钟，李嘉诚打电话约包玉刚，说有事要与他商量。俩人随即在包玉刚位于太子行的办公室会晤。经过简短的寒暄，李嘉诚即开门见山地表达了想把手中拥有的九龙仓 1000 万股股票转让给包玉刚的意思。

转让？包玉刚心想，天上没有掉下来的好事。包玉刚低头稍加思索，便悟出了李嘉诚的精明之处。李嘉诚很清楚包玉刚的情况，知道他需要什么，于是，用包玉刚所需要的来换取自己所需要的，这一“转让”，可真是一家便宜两家着数的好事。

从包玉刚这方面来说，他一下子从李嘉诚手中接受了九龙仓的 2000 万股票，再加上他原来所拥有的部分股票，他已经可以与怡和洋行进行公开竞购，如果收购成功，他就可以稳稳地控制资产雄厚的九龙仓。而从李嘉诚这一方面来说，他以 10 元于到 30 元的市价买入九龙仓股票而以 30 余元脱手给包玉刚，一下子就获利数千万元。更为重要的是，他可以通过包玉刚搭桥，从汇丰银行那里承接和记黄埔的股票 9000 万股，一旦达到目的，和记黄埔的董事会主席则非李嘉诚莫属。

这真是只有李嘉诚这样的脑袋才想得

出来的“绝桥”（桥：广州话，指主意、办法）！包玉刚在心里禁不住暗暗佩服这位比自己小但精明过人的香港地产界新贵。

没有太多的解释，没有冗长的说明，更没有喋喋不休的讨价还价，两个同样精明的人一拍即合，秘密地订下了一个同样精明的协议：

李嘉诚把手中的 1000 万股九龙仓股票以三亿几千万元的价钱，转让给包玉刚：

包玉刚协助李嘉诚从汇丰银行承接和记黄埔的 9000 万股股票。

晚上 9 点钟左右，这宗交易即告达成。

李嘉诚和包玉刚的这项秘密交易无疑是成功的，不久之后，李嘉诚大举收购和记黄埔获得成功，奠定了他在香港地产界的霸主地位；而包玉刚呢，从李嘉诚手中接过 2000 万股九龙仓股票之后，他手中的九龙仓股权大增，可以说已做好了决战前的准备，他已打好了基础，可以向怡和洋行发动挑战了。

包玉刚选择九龙仓作为登陆后的主要袭击对象，是有着深刻的原因的。

首先，控制着九龙仓行政大权的置地公司，虽然实力雄厚，背后更有财大气粗的怡和洋行撑腰，其气焰可说是嚣张之极，但是，它却有一个致命的弱点——实际拥有九龙仓的股份只有 20%。

一般来说，上市公司的股权若小于 35%，则容易被人乘虚而入。

怡和也不是不知道这个现状，只是这个老牌英资洋行太傲慢，从不把华资集团放在眼里，到头来只好喝下自己酿下的苦酒。

其次，包玉刚搞了 20 多年航运，对码头的重要性有切身体会。

他搞航运，由于没有地盘和仓库，在香港的业务都要租用九龙仓的仓库，其费

用十分昂贵，等生意做成了，很大一部分利润却都被九龙仓盘剥而去，对此，他又怎能甘心？他很早就想由自己拥有储运业务的仓库，要达到目标，最佳方法当然就是能够拥有足够的股份来控制九龙仓的行政大权了。

除了这两个原因，还有一个别人不易看到的有利条件。那就是，怡和洋行在香港的声誉不太好，在它控制九龙仓的时候，采取高额盘剥的政策，致使港英当局对它也甚感不满，曾对它发出过警告，如果有华资出面与它争夺九龙仓，在相同的条件下，在港的华人决不会袖手旁观，他们肯定会偏向华资一方。这一点，对于包玉刚来说，是十分重要的。

基于这三方面的考虑，加上从李嘉诚那里接过 2000 万股九龙仓股票，包玉刚心里踏实了许多。但是，办事谨慎的包玉刚并没有向新闻界透露任何风声，以致于外边的人一直蒙在鼓里。而包玉刚则不动声色，继续加紧收购九龙仓股票。

对于包、李二人的暗中交易，怡和洋行并不知情。早些时候，怡和洋行见李嘉诚收购股票，也紧张了一阵子。后来见李嘉诚停手不干，由包玉刚接手购买，便松了一口气，以为自己的控制地位已可保无虞了。

然而他们实在太大意了，他们万万没有料到，包玉刚仅用了 80 多天的时间，就买入了 1000 万股股票，加上原来持有的股票数目，他已控制了 30% 九龙仓股权，大大超过了怡和洋行的代表置地公司了。

这时，为了能够稳稳当当地控制九龙仓，包玉刚又采取了另一个更加稳健的方法，他先将自己名下所拥有的九龙仓股票，以每股 55 元的价钱转让给他控制下的隆丰国际，比市面价还要高出几元，其意图十

分明显：隆丰国际愿意以 55 元或更高的价钱买入九龙仓的股票，目标就是要掌握九龙仓股权的 50% 以上，以赢得不受挑战的控制地位。

包玉刚把九龙仓的股票转让给包氏财团控制下的隆丰国际有限公司，可以说是攻守兼利的一着高招，也是他稳健作风的又一次体现。所谓的股权转让，实际上是名转实不转，如果收购失利，最多是赔掉一个隆丰国际，就可以推掉全部法律责任而不会对包氏财团产生致命的打击。但如果收购成功，就可以得到整个九龙仓！

直到这时候，怡和和置地这只自视聪明的“兔子”才如梦初醒，却发现“乌龟”已走得很远，遥遥领先了。

经过一番周密的部署，怡、置决定收复“失地”，以庞大的资本后盾，进行反收购。

这是一场精彩的闪电战，其迂回曲折的情节和扣人心弦的场面，绝不亚于小说家的生花妙笔；其战略战术的运用及海派作风，则堪称商业收购战的典范。

斗智斗谋反收购

1980 年 6 月，包玉刚来到巴黎参加一个油轮船东会议，然后，还有很多安排。

行程紧凑，包玉刚仍然抽出时间进行他的例行运动——跳绳。

包玉刚喜欢跳绳，这是众所周知的，无论到哪里，他都随身带着一根绳，每天都要抽空跳几百下。他曾对别人说：“在日本东京，我有一个小花园，就在那里跳；在伦敦，我就到大公园里跳，在其他地方，我都能找到跳绳的地方。”包玉刚不但喜欢跳绳，还喜欢以绳作礼物，这次出访欧洲和中美洲，他就带了好几条绳，准备送给政要名流。

每天的跳绳和游泳，是包玉刚的必修课，风雨不改。

就在这时，房间里响起了急促的电话铃声。包玉刚下意识看看表，才六点多，谁这么早来电话呢？他拿起听筒。

“喂，爸爸吗？我是光正。”电话那边传来二女婿焦急的声音：“爸，纽譬坚他们趁你不在，开始行动啦。怡和洋行已宣布出巨资收购九龙仓股票，你赶快回香港吧！”

“哼，纽譬坚这条老狐狸终于等到机会出动了！”包玉刚在心里哼哼了两声。电话里，吴光正把这两天发生的事情原原本本告诉了包玉刚。

原来，包玉刚走后的第一天，怡和洋行已暗中订下收购计划，目标是增购九龙仓股份至 49%。

怡和这一步可谓老谋深算。把收购界线定为 49%，是进可攻退可守的高招。这样一来，既可以回避 50% 全面收购的临界点，又可以令包玉刚进退两难。因为，如果包玉刚要跟进的话，持股必须超过 49%，而突破了 50% 的临界点，则属于全面收购，牵动资金近百亿。

这是怡和设下的第一道防线，然而这还不够保险，怡和决定大幅度提高九龙仓股票的收购价格，再设立一道防线。

第二天，怡和派人把几份相同的广告认刊书送至香港几家权威报社，要求在翌日的主要版面刊登相同篇幅的广告，内容是怡和愿意以两股作价 12.2 元的置地股票，外加一张面值 75.6 元的无抵押债券，合计共 100 元的代价，换 1 股面值仅 10 元的九龙仓股票。

这一招可以说怡和是下了血本，与包玉刚决一死战了。怡和一下子把九龙仓的股票翻了近一倍（包玉刚在香港时已把九

龙仓股票抬高至 55 元），价格升幅之大，为股市历史所罕见。

这一天是星期五，纽譬坚安排好次日报纸广告事宜之后，便逐一打电话给九龙仓董事会的每一位成员，告知其收购计划，作为九龙仓董事会主席，他有责任这样做。吴光正是九龙仓董事，自然也接到电话。

电话里，纽譬坚“特意”委托吴光正将此消息转告在欧洲的包玉刚。吴光正一听便知，怡和洋行要趁包玉刚不在香港的机会，采取突然袭击，攻其不备，乱中取胜。

这时已经是下午，纽譬坚选择在周五收市之后提出收购建议，实在是用心良苦，其用意显而易见：看你包玉刚有何办法，能在周六、周日筹集到数目庞大的资金！

怡和的这一系列反击来得是如此迅速、如此突然，不愧是身经百战的商场老手。

而吴光正当时 34 岁，加入包氏集团时间不长，经验方面自然比不上纽譬坚，但他却镇定稳重。

在这紧要关头，吴光正没有慌乱，没有不知所措，而是冷静地分析了对方的情况，并立即打电话到巴黎找岳父包玉刚。

说来也巧，包玉刚这次出访，不知是因为行程紧，每处停留的时间短，还是想考验一下吴光正的应变能力，他没有留下联络的方法。换言之，吴光正要找包玉刚无异于大海捞针。

不过，吴光正自有他的办法，通过找相关人士，迂回曲折，终于找到包玉刚。当他满头大汗地接通包玉刚房间的电话时，巴黎正是清晨。

包玉刚听完吴光正的汇报，沉默了几秒钟，然后问：“光正，你对这件事怎么看？”

“置地把收购目标定在 49% 九龙仓股

权，是想逼使我们进行全面收购。但我们若中计，则需动用过百亿资金，目前我们没有这个能力。”

“如果我们把收购目标也定在 49% 呢？”

“我们手上已有 30% 股权，置地只有 20%。我们只需要再收购 19%，就可达到目的，这一点我们比置地有利。”

“但我们开出的收购条件一定要比置地优厚。”

“唯一的办法是提出现金收购。”

当时，包玉刚除了拥有约 5 亿港币的现金外，还持有不少债券和定期存款，合计约 20 余亿元，足够收购九龙仓。但这些债券要转化为现金，还须二三个月的时间，但收购九龙仓务必在星期一之前完成，这就需要银行借钱支持。

筹集 10 多亿现金，对包玉刚来说并不是一件难事。他在电话中吩咐吴光正在香港作好一切准备。接着，他又约好汇丰银行大班沈弼和副董事长博伊明天上午一起吃工作早餐——当时这两位银行家正从香港到伦敦来，准备参加龙舟会。

一切安排妥当后，包玉刚连早餐也不用，立即启程前往伦敦。下了飞机，他直奔怡和总裁凯瑟克的私邸。

对于包玉刚的到来，凯瑟克似乎早有预料，他张开双手，蛮热情地欢迎包玉刚。

“看他得意的样子，好像已经稳操胜券了。这个英国佬！”包玉刚心里颇不以为然。他对凯瑟克说：

“听说置地要出 100 元一股购九龙仓股票，可有此事？”

凯瑟克作了一个惊讶的表情，说：“噢，包先生的消息真灵通，这么快就知道了。置地已经递交了收购建议书，星期一就可见分晓了。”“你这么有把握？”包玉

刚明知故问。

“当然。”凯瑟克一脸傲慢的神色，“我们英国人从不打无把握的仗。包先生，我们出到 100 元收购一股九龙仓股票，你赶忙抛出你手中的那部分股票，能赚一大笔哩！”

说完，凯瑟克在一张纸上写下了一个电话号码，递给包玉刚说：“这是我私人专用电话。包先生如果有什么决定，我随时恭候。”

凯瑟克说话时的那语气、那神情，似乎根本没有把包玉刚放在眼里，似乎一转身包玉刚就会打电话告诉他将要全数转让九龙仓股权似的。

包玉刚心里恨得直咬牙，但表面上他仍相当平静，不动声色地向凯瑟克告辞。凯瑟克送至门口，随口问道：“包先生欲何往？”

“中美洲。我约了墨西哥总统明天共进晚餐。”包玉刚答得也很随意。

两人握手道别。

第二天上午，包玉刚如期与沈弼和博伊两位银行家吃早餐。

作为包玉刚老朋友桑达士的继任人，沈弼一直与包玉刚保持良好的关系。尽管受到世界航运衰退的影响，沈弼对投资航运的兴趣有所减退，但作为包玉刚的长期合作伙伴，他对包玉刚的处境自然不能坐视不理。

“需要我怎么帮你？”沈弼问。

“借我 15 亿现金。”包玉刚答得干脆。

“OK，没有问题。”沈弼一口应承。

不用摸底，没有兜圈，直截了当，干脆利落。沈弼之所以答应包玉刚贷款 15 亿元现金，是因为他清楚两件事：第一，银行是企业的输血机构，企业则是银行的造血系统，如果失去包玉刚这个长期合作伙

伴，对汇丰银行来说，无疑是一个巨大的损失；第二，包玉刚做生意信誉极佳，他能向你借钱，就一定能还钱，绝不会拖三拉四。

基于这两点考虑，沈弼毫不犹豫地作出了这个令人咋舌的决定。

包玉刚曾不止一次对人说：“我的信用有良好纪录。”看来包玉刚的话并非虚言。

有了汇丰银行 15 亿港币的支持，包玉刚稳操胜券了。也就是说，两天之后震动海内外的那宗收购战，其实在包玉刚与汇丰大班吃早餐时就已经见分晓了。

包玉刚在得到汇丰银行的承诺后，坚定了对置地有限公司的挑战进行回击的信心。随后，他又联系了在伦敦的几家金融机构，他们都表示愿意支持包玉刚，向其提供贷款，包玉刚心里更有底了。

于是，他打电话回香港，告诉吴光正资金问题已落实，并将于明天返港。他让吴光正先与律师和财务顾问接触，商量收购方案。接着，他又打电报给墨西哥总统，对不能如期赴约表示歉意。然后，他向英航订了一张飞瑞士苏黎世的机票。与此同时，在香港的吴光正则向瑞士航空公司订了两张苏黎世飞香港的连位头等仓机票。

这一着叫“声东击西”。包玉刚知道，如果从伦敦直飞香港，肯定逃不过怡和的耳目，所以，先装着按计划去中美洲的样子，到了苏黎世，再转乘瑞士航空班机，悄然返港，出其不意。

“兵不厌诈！”包玉刚的脑子里突然闪过这四个字，不禁微微一笑，心想：“英资势力雄霸香港，怡和洋行气焰嚣张，我就不相信不能撼它一撼！”想到这里，包玉刚的眼神中透出一股坚毅的光芒。

飞机一下拉高，包玉刚的身体不自觉地向后一仰，他突然感到头有点沉，是啊，

已整整 20 个小时没合眼，该躺一躺了。他倒身便睡。

也亏吴光正想得周到，订了两个相连的头等舱位，让包玉刚得以不受干扰、舒舒服服地睡一觉。

星期日上午 9 时，飞机降落在香港后德机场。包玉刚睁开眼睛，满眼阳光灿烂，顿时精神为之一振。他把手表调回香港时间，便见到二女婿吴光正来接机，一行悄然返回深水湾寓所。

“爸，您先休息一下。”吴光正对从劳斯莱斯上下来的岳丈说。

包玉刚点点头，径直向寓所内的私家游泳池走去，边走边回过头来说：“我要游会泳，吃过午饭再商量收购事宜。光正去订一个中区酒店的套房作为今次行动的总部，不要订文华，那是置地的物业。”

吴光正领命出去，包玉刚独自在游泳池中畅游。

“已经一天一夜没有游泳了，总觉得不舒服。”包玉刚心里说。每天的跳绳，是他的必修课，每天的游泳，则是他最大的享受和休息。

在游泳时，可以什么都不想，也可以冷静地思索、分析当前形势、考虑对策。在经营航运时，有几宗大生意还是在泳池中谈成的哩。

包玉刚一个人在泳池中呆了不短的一段时间之后，便跳上岸，他看上去象一台充足了电的机器，精力充沛。

用过午饭，下午 3 时，包玉刚与两个女婿准时到达香港的希尔顿酒店。由于包玉刚特别交待过不能住文华酒店，以避免怡和耳目，吴光正便订了希尔顿酒店的一个套房，作为反攻的临时总指挥部。

其时，包氏集团的律师与财务顾问俱在等候。这次反收购行动，包玉刚请来的

财务顾问是获多利财务公司，这是汇丰银行属下的一间全资附属机构，在香港是一个知名度颇高的财务公司。

包玉刚神情坚定地对在场每一个人说：“这次反收购要百分之百成功。”然后，他径直走到获多利财务公司总经理朗德斯面前，问道：“我们应该出什么价？”

朗德斯说：“置地提出的所谓 100 元收购一股，是用股票和债券作交换，不能马上见到实惠的。我们出现金，即使报价 90 元，也有把握成功。”

“我不想这场战役拖得太久，要速战速决。”包玉刚询问朗德斯，“我们出一个什么价钱，才能让置地完全没有反收购的机会？”

朗德斯答道：“如果我们出价每股 105 元，则对手绝对无法还击。”

105 元与 90 元相差 15 元，即收购 2000 万股，须多付出 3 亿港元。在 1980 年，3 亿港元可以说是一个天文数字。但包玉刚想也不想，算也不算，就挥挥手，坚决地说：

“那就出 105 元一股好了，就这样定了。”

方案就这样定下来了。晚上 7 点，包玉刚召开记者招待会，宣布以个人和家庭的名义，动用 21 亿元现金，作价每股 105 元收购 2000 万股九龙仓股票，把所持股份提高至 49%。收购期限只在周一、周二两天，另外，不买入怡和及置地手上的九龙仓股份。

另外，他又效法怡和的做法，在各大报纸上刊登大幅广告，宣布反收购行动。

怡和洋行满心以为包玉刚正在墨西哥吃晚饭哩，谁知人家早已步署了反攻计划！用现金收购？如果真是这样，自己必败无疑。但 21 亿元现金，包玉刚能在两天之内

拿得出这么多钱么？

怡和对包玉刚的公布将信将疑，不太相信，又不敢不信，连忙做好最坏的打算。

星期一上午开市，由于九龙仓股票已在上周五起被停牌，无法在交易所内挂牌交易，包氏集团决定通过股票经纪人负责交易。

持有九龙仓股票的散户和小股东们被船王开出来的价钱惊呆了，好一会才缓过劲来，奔走相告。他们终于等到包玉刚摊牌了，开价又这么高，还是现金交易，这样的好事上哪儿找呀？赶忙抛吧，错过了这个村就没这个店啦！

九龙仓小股东们蜂涌至获多利中环办公室，因为不能在交易所交易，只好通过经纪人，由财务公司出面办理。

小股东们等了好几天了。一方面，是股票专家曾经发出忠告：在包玉刚作出反应之前，最好的方法是持股静观。另一方面，小股东多是华人，他们早就对置地管理九龙仓的方法不满，期望包玉刚能赢得这场较量。

由于有这两个原因，置地虽发起宣传攻势好几天，大部分小股东仍按兵不动。直至包玉刚公布收购方案，小股东们意识到，这是一个千载难逢的机会！此时不抛，更待何时？

从正式开始收购至收购结束，只用了一个多小时。

上午 9 点钟之前，香港有史以来最大的一次收购战宣布结束。获多利报价 23 亿港元，吴光正当即给获多利签发了一张 23 亿港元的支票。整个收购过程如此顺利、迅速，故当时有人形容说：“包玉刚以迅雷不及掩耳之势，打了一场漂亮、干净利落的世纪收购战！”

那些未能抛出手中股票的小股东们失

望而归，唯有盼置地开更高的价钱。

但是，这已经是不可能的了。

在包玉刚宣布已经购到 5000 万股九龙仓股票，掌握了九龙仓股权的 49% 之后，置地知道大势已去，遂认输败北。

事实上，包玉刚当时收购九龙仓，可以说是轻而易举的，也可以说是稳操胜券的，因为他有足够的资金来源。当时，除了汇丰银行很爽快地借 15 亿元支持外，不少银行还主动提出借钱给包玉刚。就在星期一上午展开收购时，香港美华银行给包玉刚送来一封信，说银行方面知道包玉刚可能需要资金，于是决定给包玉刚提供 1 亿美金的贷款，毋需担保。但那时整个收购战行将结束，美华银行的那 1 亿美元也根本派不上用场。

包玉刚在商界的 influence 和信誉由此可见一斑。所以，包玉刚打赢这场世纪收购战，与其说是靠银行的支持，倒不如说

是包玉刚以自己在世界和香港商界举足轻重的 influence 和良好的商业信誉，令自己处于不败之地，并轻易地击败对手。

收购战结束之后，包玉刚以一个胜利者的姿态评论道：“置地的那些对手，显然低估了我的资金来源。”

而事实上，包玉刚在那个周末向汇丰借的钱，在 3 个月内就还清了。

包玉刚一跃成为第一个非怡和洋行的华人九龙仓主席。

这次的反收购，包玉刚共动用了 23 亿元现金，其雷厉风行的作风、果断坚毅的性格和必胜的气概，给人们留下了深刻的印象。为此，他还获得了“作风海派”的评价。

记得当年桑达士曾认为包玉刚没有王者气派，经此一役，有谁能不心服口服地叫他一声“船王”？又有哪一个企业家有这样的气魄和胆识！

三十、香港超人：李嘉诚

个人简介

李嘉诚，1928 年出生于广东潮州的一个书香之家，祖父是清末秀才，父亲是一位小学校长。在这样的家庭环境熏陶下，李嘉诚从小就很聪明，3 岁能咏唐诗，5 岁已涉猎了先秦诸子的文章。可惜好景不长，自祖父去世后，家道便日渐衰落。迫于生计，父亲几次弃教从商，下南洋，开商号，但都没有成功，只好回来重执教鞭。生活的艰辛和父亲的劳累奔波，使李嘉诚从小就感受到了世事的艰难。1941 年，李嘉诚 12 岁的时候随父母逃避日寇辗转来到香港定居。两年后父亲病逝，年仅 14 岁的李嘉诚，刚刚读完初中二年级，只好中途辍学，担起了供养母亲和弟妹的生活重负。

起初，李嘉诚在一家茶楼当跑堂，在茶楼工作的两年间，李嘉诚见到了形形色色的人和各种各样的事，学到了许多书本上学不到的东西。17 岁那年，李嘉诚觉得自己成熟了，可以到社会上闯荡一番了。他毅然辞去茶楼的工作，进了一家塑胶厂当工人。由于头脑灵活，手脚勤快，很受老板赏识，很快又当上了推销员，后来又被提拔为业务经理。这段工作经历，使他积累了丰富的商场经验，培养了日后独立创业的能力。

1950 年，22 岁的李嘉诚辞掉了塑胶厂的工作，自己开设了一家专门生产玩具及家庭用品的小塑料厂，取名为长江塑料厂。李嘉诚身兼数职，既当采购员、推销员、设计员，又是老板、师傅、工程师，生产和购销样样都事必躬亲，尝够了创业的艰

辛。

50 年代中期，香港经济正处于工业化起步的阶段，政治稳定，市场繁荣，能人倍出。李嘉诚慧眼识得发迹的大好机遇，开始大量生产市场上短缺的塑料花，他使尽浑身解数把它打入欧美市场。塑料花到处盛开，成为一种时髦的家庭装饰品，也给李嘉诚源源不断地带来了利润。30 岁的时候，他已经是欧美许多人熟悉的企业家了。昔日匆匆建成的小破厂房，变成了一幢 12 层和一幢 6 层的工厂大厦，成为世界上最大的塑料花工厂，长江塑料厂也改名为长江实业有限公司。李嘉诚自己也由当年的小工厂主，变成了一个西装革履的大老板了。

由于塑料花畅销无阻，盈利甚丰，李嘉诚这时的事业可谓一帆风顺。但是他清楚地意识到，“好花不会长开”，塑料花市场肯定会萎缩，好日子很快就会过去，只有掌握市场变化的先机，向新的领域发展，才能在波涛起伏的经济海洋中立于不败之地。

在分析了香港经济未来走向之后，李嘉诚认为房地产的价值将会随着香港经济的发展而不断上升。于是，从 1960 年开始，他大步进军房地产业，在地皮上大量投资，几年间便买下了上百万平方米的地皮和旧楼。1964 年，香港发生了严重的银行挤提风潮，紧接着在 1967 年又出现了“九龙暴动”事件，影响涉及整个香港，使房地产价格暴跌。许多房地产商眼看形势危急，便纷纷抛售地皮，以免遭到更严重的损失。而李嘉诚面对凶险的市场变化

却处之泰然，他深信自己的判断没错，所以不仅不着急抛售，反而冒着极大的风险把全部资产都投入房地产业，趁低价吃进了大量地皮和楼宇。待到 70 年代初，香港房地产价格迅速回升，李嘉诚将手里的 35 万平方英尺的地皮和楼房抛出，一出手便获利 200% 以上，着实大大赚了一笔。

此后，李嘉诚的地产生意越做越大，到 1975 年，他的长江实业有限公司已拥有楼宇面积 100 万平方米，1978 年又增加到 150 万平方米，一举超过香港头号地产大王英资置地公司。

70 年代后期，李嘉诚的长江实业集团公司已拥有相当的实力，成为香港华资房地产业中的龙头老大。李嘉诚雄心勃勃，开始谋划与实力雄厚并享有种种特权的老牌英资财团一争高下。

李嘉诚经过多年积蓄力量，精心策划，首先瞄准了老牌英资财团太古洋行下属的青洲英泥公司，他暗中大量购进青洲英泥的股票，终于坐上了这个香港历史最长，规模最大的水泥公司董事局主席的宝座。接着，他又把进攻目标转向了有“洋行王国”之称的怡和财团身上。怡和财团旗下的主力企业“九龙仓”，拥有香港最大的海运码头和货仓，还经营着电车公司，渡轮公司及几家大酒店，根基相当牢固。李嘉诚还是不动声色地大量购进“九龙仓”的股票，后来得知包玉刚先生也决意与英资争夺“九龙仓”时，便将自己已收购的 2000 万股全部转让给包玉刚，既支持了包玉刚，自己也赚了近 6000 万港元。

初战告捷，李嘉诚并没有感到满足，他心里始终在盘算着如何吞下和记黄埔集团这头大象。“和黄”名列香港五大洋行之一，是汇丰银行属下的一家老牌公司，它不仅是香港最大的上市公司，在世界

1000 家大公司也榜上有名。它的股票市值比李嘉诚的长江实业多出 55 亿港元，相比之下，“长实”就如同一条小蛇，而“和黄”却是一头肥壮的大象。

蛇能否吞象吗？李嘉诚的亲朋好友都替他捏了一把汗，但李嘉诚却胸有成竹。也正巧，当时“和黄”经营不善，盈利不佳，汇丰银行正在暗中物色一个胜任的经营者，李嘉诚的所作所为，汇丰早看在眼里，感到“和黄”的掌舵人非他莫属。因此，还没等李嘉诚动手，在 1979 年 9 月，汇丰就主动将和记黄埔 22.2% 的股份割让给李嘉诚的长江实业有限公司，使长江实业成了“和黄”企业集团的控股公司。

这是香港历史上第一次由一家华资财团吃掉了英资财团，所以这桩股份割让案，当时在香港、东南亚以及英国本土都引起很大轰动。它是香港华资财团发展史上的一个里程碑，标志着香港华资财团与英资财团平分天下的局面已初步形成。香港舆论界称李嘉诚此举是“猛龙过江”，“蛇吞大象”，赞誉之声不绝于耳。

到 1984 年，李嘉诚已拥有和记黄埔 40% 的股权，在他的经营下，“和黄”成了香港最大的投资及贸易企业集团之一，实力仅次于汇丰银行。

艰辛创业成“花王”

50 年代中期，香港工业化形成热潮，港产工业品源源不断打入国际市场，越来越引起国际商界的重视。在港九市区边沿及新界，山寨式工厂如葡萄串布满新工业区。

长江塑胶厂经历过濒临倒闭的危机后，生机焕发，订单如雪片飞来，工厂通宵达旦生产，营业额呈几何级数增长。李嘉诚的信誉有口皆碑，银行不断放宽对他的贷

款限额；原料商许可他赊购原料；客户乐意接受他的产品，派送大笔订单给他。

居安思危，上一次危机，正是在春风得意时发生的。李嘉诚的头脑异常冷静，思考长江厂的现状及未来。

香港的塑胶及玩具厂已有 300 多家，长江厂只是其中一家经营状况良好，但缺乏特色的一家。长江厂出口的塑胶玩具，跟同业并无多大区别，只是款式有细微变化而已。除了同业，谁还会关注有一个“长江塑胶厂”呢？李嘉诚不满且忧虑。

的确，香港的塑胶制品在国际市场卖得很“火”。细究之，香港产品的优势却是廉价，这实在是可悲的事情。50 年代，港府对来港人员，来者不拒，作为后备劳动力资源。香港的工资低廉，故而产品廉价。难道港产货就不能以质优款新而称雄国际市场吗？

长江厂从创办起，所生产的两大类塑胶玩具和塑胶日用品，先后变化了几十款。这大部分是按照代理经销商的订单，设计改型的。厂家为商家所左右，李嘉诚曾想站在消费者立场上，推出新产品左右商家，因为太忙，风险又大，只能作罢。

从事塑胶业已是第 7 个年头，李嘉诚自觉仍属这一行业的平庸之辈。他从来就不是个甘于平庸之人。他渴望有个新突破，使长江厂从同行中脱颖而出，崭露头角。

寻找突破的视野，不能局限于弹丸之地香港，而是国际市场。

李嘉诚不是一个寻常意义的企业主。我们且不探究他的内心世界，单看他的外在表现。在工业区和闹市区，人们常能见到不少这样的中小企业老板，他们聚在酒楼菜馆，觥筹交错，豪饮暴食；他们或去麻雀馆（赌坊）小赌，去跑马场大赌，去澳门豪赌；他们中，更有人是妓寨凤楼的

常客。香港既是投资家的乐土，又是逍遥客的销金窝。他们中，不乏精明的赚钱高手，但就这一点，注定他们不太可能发大财。

李嘉诚与这一切无缘，这必须归结于他良好的家庭教育。李嘉诚每天都要工作 10 多个小时，工作完毕，还要自修功课。临睡前，舒展疲惫的身体，斜靠在床头翻杂志。他购买和订阅的杂志都是经济类的，他从中汲取了大量的知识和信息。

一日深夜，李嘉诚翻阅英文版《塑胶》杂志，目光被一则简短的消息吸引住：意大利一家公司，已开发出利用塑胶原料制成的塑胶花，即将投入成批生产推向欧美市场。

一直苦苦寻找突破口的李嘉诚，如迷途的夜行人看到亮光，兴奋不已。

欧美的家庭，室内户外都要装饰花卉。这些植物花卉，经常要浇水、施肥、剪修、除草。现代人的生活节奏日益加快，许多家庭主妇变成职业妇女，对这些家庭来说，不再有闲情逸致花费时间去侍弄花卉。并且，植物花卉花期有限，每季都要更换花卉品种，实在麻烦得很。

塑胶花正好弥补这些缺陷。现代人以追赶时髦为荣，塑胶花的面市，将会引发塑胶市场的一次革命，前景极为乐观。

1957 年春天，李嘉诚怀着希望和强烈的求知欲，登上飞往意大利的班机去考察。

春天的意大利，正是旅游的黄金季节。明媚的阳光、旖旎的山色、千姿百态的雕塑、古色古香的建筑，莫不吸引了大批的各国游客。李嘉诚无心观光游览，他心里唯有争奇斗妍的塑胶花。

他在一间小旅社安下身，急不可待去寻访该公司地址，经过两天的奔波，李嘉诚风尘仆仆来到厂门口，却嘎然而步。

他素知厂家对新产品技术的保守与戒备。也许应该名正言顺购买技术专利？一来，长江厂小本经营，绝对付不起昂贵的专利费；二来，厂家绝不会轻易出卖专利，它往往要在充分占领市场，赚得盘满钵满，直到准备淘汰这项技术方肯出手。

那么样，长江厂只能跟在别人后头亦步亦趋，谈何突破？聪明的香港人善于模仿，对急于打冷门、填空白的李嘉诚来说，等塑胶花在香港大量面市后模仿，将会遇到众多的竞争对手。

市场的竞争，又是时间的竞争；赢得时间，就赢得市场。

李嘉诚以香港经销商的身份，进入这家公司，言称准备在香港推销贵公司的塑胶花。公司职员彬彬有礼地带李嘉诚进产品陈列室，琳琅满目的塑胶花使李嘉诚恨不得长 10 双眼睛。李嘉诚一面拿花束在手中端详，一面询问有关塑胶花的知识。

这位挑剔的“港商”差不多在公司磨菇了一整天，才购买各种款式和颜色的塑胶花，准备先带回香港试销。

样品有了，脑子里也装满了塑胶花的常识。然而，仅仅是常识，具体的生产工艺及配方调色呢？

李嘉诚去当地图书馆查找这方面的资料，所见的专业资料，他在香港也看过。李嘉诚心急如焚，他放下厂里的事务远来欧洲，在这里又没达到最终目的，难道这么买回大批塑胶花去做摆设？

情急之中，李嘉诚想到一个绝妙的办法。这家公司的塑胶厂招聘工人，他去报了名，被派往车间做打杂的工人。李嘉诚只有旅游签证，按规定，持有这种签证的人是能够打工的。老板给李嘉诚的工薪不及同类工人的一半，他知道这位“亚裔劳工”是非法打工，绝不敢控告他。当时

欧美发达国家的企业主，常常采用压低工薪的做法，盘剥落后国家来的非法移民。

李嘉诚哪里会计较什么工薪？幸亏这位老板贪心，李嘉诚才能靠一张旅游签证，打入这家工厂做工。这家工厂原先和总公司在一起，由于环境保护组织的抗议，才从市区迁到郊外。这样，李嘉诚就不必担心被总公司的人发现。

李嘉诚负责清除成品废料，他能够推着小车在厂区各个工段来回走动，双眼却恨不得把生产流程吞下去。李嘉诚十分勤奋，工头夸他“好样的”。他们万万想不到这个“下等苦工”，竟会是“技术间谍”。李嘉诚收工后，急忙赶回旅店，把观察到的一切记录在笔记本上。

假日，李嘉诚邀请数位新结识的朋友，到城里的中国餐馆吃饭，这些朋友都是某一工序的技术工人。李嘉诚用英语向他们请教有关技术，佯称他打算到其他的厂应聘做技术工人。

李嘉诚通过眼观耳听，大致悟出塑胶花制造配色的技术要领。

李嘉诚满载而归。随机到达的，还有几大箱塑胶花样品和资料。临行前，塑胶花已推向市场，李嘉诚跑了好些家花店，了解销售情况。他发现绣球最畅销，立即买下好些绣球花作样品。

李嘉诚回到长江塑胶厂，他不动声色，只是把几个部门负责人和技术骨干召集到他的办公室，把带来的样品展示给大家看。众人为这样千姿百态、栩栩如生的塑胶花拍案叫绝。

李嘉诚宣布，长江厂将以塑胶花为主攻方向，一定要使其成为本厂的拳头产品，使长江厂更上一层楼。

产品的竞争，实则又是人才的竞争。李嘉诚四处寻访，重酬聘请塑胶人才。李

嘉诚把样品交他们研究，要求他们着眼于三处：一是配方调色，二是成型组合，三是款式品种。

塑胶花实际是植物花的翻版，每个国家和地区，所种植并喜爱的花卉不尽相同。李嘉诚觉得他带来的样品，太意大利化了。他要求顺应香港和国际大众消费者的喜好，设计出全新的款式，并且不必拘泥植物花卉的原有模式。

设计师做出不同色泽款式的“蜡样”，李嘉诚带着蜡花走访不同消费层次的家庭。最后确定一批蜡花作为开发产品。此时，技术人员经过反复试验，已把配方调色研定到最佳水准。又经过一个多月的不眠之夜，终于研制成第一批样品。

填补空白的产品，很容易卖高价。李嘉诚却不这样想，他认为，价格昂贵，必少有人问津。他经过成本预算，知道批量生产的塑胶花，成本并不高。只有把价格定在大众消费者可接受的适中水平，才会掀起消费热潮。卖得快，必产得多，“以销促产”，比“居奇为贵”更符合商界的游戏规则。

其时，意大利塑胶花已进入香港市场，由连卡佛百货集团公司经销。连卡佛是老牌英资洋行，走的是高档路线，卖的是名牌及奢侈品。意产塑胶花价格不菲，只有少数洋人和华人富有家庭购买。

李嘉诚携带自产的塑胶花样品，一一走访经销商。他们被这些小巧玲珑、惟妙惟肖的塑胶花撩得瞠目结舌、眼花缭乱。其中有的经销商是老客户，他们简直不敢相信，就凭长江破旧不堪的厂房，老掉牙的设备，能生产出这么美丽的塑胶花？

“这是你们出品的吗？”一位客户孤疑地问道，论质量，可以说与意产的不分上下。

“你们大概怀疑我是从意大利弄来的吧？”李嘉诚心平气和微笑道，“有机会，你们可以将两者比较，看看是港产的，还是意产的。”

办公室的人围着塑胶花仔细察看，发现李嘉诚带来的塑胶花，的确与印象中的有所不同。众多的样品中，有数样中国人喜爱的特色品种。

李嘉诚说：“欢迎各位去长江看看，长江虽然还是老厂房，可生产塑胶花的设备却是新的，研制塑胶花的都是新人，当然，现在的事业更是新的。”

李嘉诚的报价，又一次让他们目瞪口呆，物美价廉，没有理由不畅销。大部分经销商，都非常爽快地按李嘉诚的报价签订供销合约。有的为了买断权益，主动提出预付50%订金。

每家经销商的销售网络皆不尽相同，李嘉诚尽可能避免重叠。很快，塑胶花风行香港和东南亚。老一辈港人记忆犹新，几乎是在数周之间，香港大街小巷的花卉店，摆满了长江出品的塑胶花。寻常百姓家，大小公司的写字楼，甚至汽车驾驶室，都能看到塑胶花的情影。

李嘉诚掀起了香港消费新潮，长江塑胶厂蜚声香港业界。

塑胶花从塑胶制品家族中脱颖而出，一枝独秀。追风跟潮，是香港产业界的看家本领。很快，本港冒出数家塑胶花专业厂。正像人们不知李嘉诚如何获取塑胶花生产技术一样，李嘉诚也不清楚同业是如何掌握塑胶花“秘诀”的。

长江厂只是先行一步，等待它的，将是与同业的公平而无情的竞争。

甫钦“头啖汤”的李嘉诚，没有陶醉在初战告捷的喜悦中。大家都在抢占市场，而长江厂的现有规模，无法保证在同业中

的龙头地位。

李嘉诚到亲友中集资招股，筹集的资金用于租赁厂房，添置设备。他赴意大利考察塑胶花，同时对欧洲的企业结构和管理方式抱有浓厚的兴趣。他深知私家企业财力单薄，发展缓慢。他看好股份制企业，他决定分两步走。第一步，组建合伙性的有限公司；第二，发展到相当规模时，申请上市，成为公司性的有限公司。

“稳健中寻求发展，发展中不忘稳健。”李嘉诚将此话牢牢铭记于心。

1957 年岁尾，长江塑胶改名为长江工业有限公司。公司总部由新莆岗搬到北角，李嘉诚任董事长兼总经理。厂家分为两处，一处仍生产塑胶玩具，另一处生产塑胶花。李嘉诚把塑胶花作为重点产品。

李嘉诚的事业又上了一个台阶，他并不因此而满足。

香港的对外贸易基本上为洋行垄断，而华人商行的优势，是在中国内地与东南亚的华人社会。50 年代，西方国家对华实行禁运，香港华人商行的出口途径，基本限于东南亚。

世界最大的消费市场在欧美，欧洲北美占世界消费量的一半以上。李嘉诚无时不渴望将产品打入欧美市场，他透过《塑胶》杂志，得知香港塑胶花正风靡欧美市场。

当时，要进入欧美市场，只有通过香港的洋行，他们在欧美设有分支机构，拥有稳固的客户，双方建有多年的信用。香港的塑胶花正是这样进入欧美市场的，李嘉诚也接受过不少本地洋行的订单。他不甚满意这种交易方式，一切都缺乏透明度——塑胶花具体销往何国何地？代理商是谁？到岸价、批发价、零售价是多少？销路如何？消费者有何反馈？都不清楚。

一家洋行提出包销长江公司的塑胶花。若是别的厂家，或许会认为这是福音，从此产品不愁销路。李嘉诚却谢绝了对方的“好意”，他清楚地意识到，如果接受了对方的包销条件，就得被对方牵着鼻子走，价格、产量，得由对方说了算。

境外的批发商，也希望绕过香港洋行这个中间环节，直接与香港的厂家做生意，这对双方都有好处。

李嘉诚一得悉这个消息，马上驱车去跟外商直接洽谈，给他们看样品，签订合同。绕过了中间环节，双方都得到价格上的实惠。李嘉诚手中捏着一把订单，还有订单从四面八方飞来。

李嘉诚不惜重金网罗全港最优秀的塑胶人才，不断地推出新样品。可是，因为资金有限，设备不足，严重地阻碍生产规模的扩大。李嘉诚担心陷于前几年的被动局面，不敢放手接受订单。

该如何突破“瓶颈”呢？李嘉诚陷入苦恼之中。银行许可的贷款额只能应付流动资金。地产、航运、贸易、工业，都在千方百计努力获得银行的支持，像长江这样的小公司，不敢奢望获得银行的大笔贷款。

在李嘉诚伤透脑筋之时，一个意想不到的机遇来到他面前。有位欧洲的批发商，来北角的长江公司看样品，他对长江公司的塑胶花赞不绝口：“比意大利产的还好。我在香港跑了几家，就算你们的款式齐全、质优美观！”

他要求参观长江公司的工厂，他对能在这样简陋的工厂生产出这么漂亮的塑胶花，甚感惊奇。这位批发商快人快语：

“我们早就看好香港的塑胶花，品质品种，处于世界先进水平，而价格不到欧洲产品的一半。我是打定主意订购香港的塑

胶花，并且是大量订购。你们现在的规模，满足不了我的数量。李先生，我知道你的资金发生问题，我可以先做生意，条件是你必须有实力雄厚的公司或个人担保。”

找谁担保呢？担保人不必借钱给被担保人，但必须承担一切风险。被担保人一旦无法履行合同，或者丧失偿还债务能力，风险就落到担保人头上。不过，根据塑胶花的市场前景，以及李嘉诚的信用和能力，风险微乎其微。

某篇文章，曾这样记述李嘉诚寻找担保人：

“在香港这个认钱不认人的社会，金钱关系更胜于至亲挚友关系。‘求人如吞三尺剑’，位卑财薄的李嘉诚，只有硬着头皮，去恳求一位身居某大公司董事长的亲戚，这位大享亲戚岔开话题而言它，令李嘉诚碰了一鼻子灰，陷入山穷水尽。”

这篇文章所说的“某大公司董事长的亲戚”，自然指的是李嘉诚的舅父和未来的岳父庄静庵先生。从1950年起，中南公司设厂从事手表装嵌，机芯来自瑞士，装嵌成品后供香港的分店零售及运往东南亚。中南公司后又在德辅道设立总装大楼，并在湾仔拥有中南大厦。1955年，经销网遍及香港、东南亚、韩国等地，营业额在香港首屈一指。

当然，大有大的难处，业务增长快，资金也投入大，即使是超级巨富，也会遇到许多意想不到的困难。有人这样说：“为李嘉诚担保，其实并无风险，作为亲舅，本该鼎力相助与提携，但他没这样做。”

李嘉诚一贯抱着善意待人待事，在往后的岁月，他总是回避求殷富担保之事。也许，他觉得事情已过去，不必再“纠缠不清”；也许，他认为经受磨难，对一个人成就大事业有好处。

李嘉诚对这位欧洲的批发商，心存感激，难以忘怀。

翌日，李嘉诚上批发商下榻的酒店。俩人坐在酒店的咖啡室，咖啡室十分幽静。李嘉诚拿出9款样品，默默放在批发商面前。李嘉诚没说什么，认真观察批发商的表情。

李嘉诚的内心，太想做成这笔交易了。该批发商的销售网遍及西欧、北欧，那是欧洲最主要的市场。李嘉诚未能找到担保人，还能说些什么呢？他和设计师通宵达旦，连夜赶出9款样品，期望用样品打动批发商。若他产生浓厚的兴趣，看看能否宽容一点，双方寻找变通方法；若不成，就送给他做留念，争取下一次合作。

机遇既然表现，他是无论如何不会轻易放弃。

9款样品，每3款一组：一组花朵，一组水果，一组草木。批发商全神贯注，足足看了10多分钟，尤其对那串紫红色葡萄爱不释手。李嘉诚绷紧的神经，稍稍放松，这证明他对样品颇为看好。

批发商的目光落在李嘉诚熬得通红的双眼上，猜想这个年青人大概通宵未眠。他太满意这些样品了，同时更欣赏这位年青人的办事作风及效率，不到一天时间，就拿出9款别具一格的极佳样品。他记得，他当时只表露出想订购3种产品的意向，结果，李嘉诚每一种产品都设计了3款样品。

“李先生，这9款样品，是我所见到过的最好的一组，我简直挑不出任何毛病。李先生，我们可以谈生意了。”

谈生意，就必须拿出担保人亲笔签字的信誉担保书。李嘉诚只能直率地告诉批发商：

“承蒙您对本公司样品的厚爱，我和我

的设计师，花费的精力和时间总算没有白费。我想你一定知道我的内心想法，我是非常非常希望能与先生做生意。可我又不得不坦诚地告诉您，我实在找不到殷实的厂商为我担保，十分抱歉。”

批发商目光炯炯看着李嘉诚，未表示出吃惊和失望。于是李嘉诚用自信而执着的口气说：

“请相信我的信誉和能力，我是一个白手起家的小业主，在同行和关系企业中有较好的信誉，我是靠自己的拼搏精神和同仁朋友的帮助，才发展到现在这规模的。先生您已考察过我的公司和工厂，大概不会怀疑本公司的生产管理及产品质量。因此，我真诚地希望我们能够建立合伙关系，并且是长期合作。尽管目前本公司的生产规模还满足不了您的要求，但我会尽最大的努力扩大生产规模。至于价格，我保证会是香港最优惠的，我的原则是做长期生意，做大生意，薄利多销，互利互惠。”

李嘉诚的诚恳执着，深深打动了批发商，他说道：

“李先生，你奉行的原则，也就是我奉行的原则，我这次来香港，就是要寻找诚实可靠的长期合作伙伴，互利互惠。只要生意做成，我绝不会利己损人，否则就是一锤子买卖。李先生，我知道你最担心的是担保人。我坦诚地告诉你，你不必为此事担心，我已经为你找好了一个担保人。”

李嘉诚愣住了，哪里有由对方找担保人的道理？批发商微笑着：

“这个担保人就是你。你的真诚和信用，就是最好的担保。”

俩人都为这种幽默感笑出声来。谈判在轻松的气氛中进行，很快签了第一批购销合同。按协议，批发商提前交付货款，基本解决了李嘉诚扩大再生产的资金问题。

是这位批发商主动提出一次付清，可见他对李嘉诚信誉及产品质量的充分信任。

批发商叫侍者拿来两杯香槟酒，举杯说道：“我们的合作，一定会很愉快！”

信誉是不可以金钱估量的，是生存和发展的法宝。经过这次本无希望，但最终如愿以偿的合作，李嘉诚对此坚信不移。

长江公司的塑胶花牢牢占领了欧洲市场，营业额及利润成倍增长。1958年，长江公司的营业额达1000多万港元，纯利100多万港元。塑胶花为李嘉诚赢得平生的第一桶金，也赢得了“塑胶花大王”的称号。

30而立——李嘉诚是年30周岁。

李嘉诚正是这一年涉足房地产。长江工业有限公司下设地产部和塑胶部，他非常看好香港地产业的前景，但未因此而放弃塑胶业。

他的下一个目标，是进军北美。美国和加拿大，是发达的资本主义国家。尤其是美国，人口众多，幅员辽阔，消费水平极高，占世界消费总额的1/4强。李嘉诚陆续承接过本地洋行销往北美的塑胶花订单，这纯属小打小闹，远不是他所期望的。

“守株待兔”，是纯粹的机会主义者；“酒香不怕巷子深”，是陈旧过时的经营理念。李嘉诚主动出击，设计印制精美的产品广告画册，通过港府有关机构和民间商会了解北美各贸易公司地址，然后分寄出去。

没多久，果然有了反馈。北美一家大贸易商S公司，收到李嘉诚寄去的画册后，对长江公司的塑胶花彩照样品及报价颇为满意，决定派购货部经理前往香港，以便“选择样品，考察工厂，洽谈入货”。

李嘉诚收到来函，立即通过人工转接的越洋电话，与美方取得联系，表示“欢

迎贵公司派员来港”。交谈中，对方简单询问香港塑胶业的大厂家，提出：若有时间，希望李先生陪同他们的人走访其他厂家。

这家公司是北美最大的生活用品贸易公司，销售网遍布美国加拿大。机会千载难逢，但不敢说机会非长江一家莫属。对方的意思已很明显，他们将会考察香港整个塑胶行业，或从中选一家作为合作伙伴，或同时与几家合作。

这又将是一次竞争，比信誉，比质量，比规模，斗智斗力，方能确定鹿死谁手。李嘉诚的目标，是使长江成为北美 S 公司在港的独家供应商。他自信产品质量是全港一流的，但论资金实力、生产规模，却不敢在全港同业称老大。

香港有数家实力雄厚的大型塑胶公司，单看工厂的外貌，就令人肃然起敬。长江公司的工厂格局，还未摆脱山寨式的窠臼，且不论生产规模，给来自先进工业国家的外商，第一印象就不好。

与欧洲批发商做交易，既是李嘉诚的胜利，也为他带来教训，有限的生产规模，险些使李嘉诚的希望落空。

时间给予李嘉诚只有短暂的一周，李嘉诚召开公司高层会议，宣布了令人惊愕而振奋的计划：必须在一周之内，将塑胶花生产规模扩大到令外商满意的程度。

这一年，李嘉诚正在北角筹建一座工业大厦，原计划建成后，留两套标准厂房自用。现在，他必须另租别人的厂房应急。为了抢时间，他委托房产经纪商代租厂房，位于北角最繁盛的工业大厦，李嘉诚看过楼后，当即拍板租下一套标准厂房，占地约 1 万平方英尺。迁厂所涉资金，部分除自筹，大部分是银行的大额贷款——他以筹建工业大厦的地产作抵押。

这是李嘉诚一生中，最大最仓促的冒

险，他孤注一掷，几乎是拿多年营建的事业来赌博。李嘉诚一生作风稳健，可这一次，他别无选择，要么彻底放弃，要么全力搏命。

无法想象一周之内形成新规模难度有多大。旧厂房的退租，可用设备的搬迁，购置新设备，新厂房的承租改建，设备安装调试，新聘工人的培训及上岗，工人进入正常运行……都得在一周内完成，一道环节出问题，都有可能使整个计划前功尽弃。

李嘉诚和全体员工一起，奋斗了 7 昼夜，每天只有三四个小时的睡眠。李嘉诚紧张而不慌乱，哪组人该干什么，哪些工作由安装公司做，以及每一天的工作进度，全在日程安排表中标得清清楚楚。就这一点，可见李嘉诚的冒险并非草率行事。

S 公司购货部经理到达那天，设备刚刚调试完毕，李嘉诚把全员上岗生产的事，交予副手负责，亲自驾车到后德机场接客人。

港岛与九龙，隔着一道称之为维多利亚港的海峡。那时还没有海底隧道，港岛九龙的汽车一般不流通。李嘉诚为了表示诚意，驱车乘汽车轮渡过海去后德机场。

李嘉诚已为外商在港岛希尔顿酒店预定了房间。在回程的路上，李嘉诚问外商：“是先住下休息，还是先去参观工厂？”外商不暇思索答道：“当然是先参观工厂。”

李嘉诚不得不调转车头，朝北角方向驶去。他心中忐忑不安，全员上岗生产，会不会出问题？汽车驶近工业大厦，李嘉诚停下车为美商开门，听到熟悉的机器声响以及塑胶气味，心里才踏实下来。

外商在李嘉诚的带领下，参观了全部生产过程和样品陈列室，由衷称赞道：

“李先生，我在动身前认真看了你的宣

传画册，知道你有一家不小的厂和较先进的设备，没想到规模这么大，这么现代化，生产管理是这么井井有序。我并不要恭维你，你的厂，完全可以与欧美的同类厂媲美！”

李嘉诚说道：“感谢你对本工厂的赞誉。我可以向你保证我们的产品质量和交货期限。你已经看过我们的报价单，如购货批量大，还可以低廉。总之，信誉问题，请你们绝对放心。”

“好，我们现在就可签合同。”美国人，性急而爽快。

外商办完事，李嘉诚驾车送他去希尔顿。告辞时，李嘉诚说：“明天我来接你，去参观另几家塑胶公司。”

外商道：“不必去了，我倒想请你做我的向导，去参观中国寺庙。我知道你的内心，其实并不希望我参观其他厂，你好做我们的独家供应商。”

“不不。”李嘉诚说道：“我有这个自信。”

这家北美公司成了长江工业公司的大客户，每年来的订单都数以百万美元计。并且，通过这家公司，李嘉诚获得加拿大帝国商业银行的信任，日后发展为合作伙伴关系，进而为李嘉诚进军海外架起一道桥梁。

其后的七八年间，长江的塑胶业继续保持产销两旺的良好势头。当时全港的塑胶业亦一派兴旺。据当时的港刊报道：

“本港塑胶花工业，喜气洋溢美国在圣诞节期间，塑胶花的畅销情形，创有史以来最高记录。美国塑胶花进口商的所有已运到之塑胶花全数销清，尚供不应求……”

“目前世界塑胶花贸易，香港占 80%。香港成为最大的供应来源，且已获得价廉物美之好感，除美国之外，近期日本、西

德、澳洲订货均已增多。”

塑胶花为李嘉诚带来数千万港元的盈利，长江成为世界上最大的塑胶花生产厂家，李嘉诚“塑胶花大王”的美名，不但蜚声全港，还为世界的塑胶同行所侧目。

由于李嘉诚在塑胶业的实力及声誉，他被推选为香港潮联塑胶制造业商会主席。

潮籍塑胶商在香港具有举足轻重的地位。陈荆淮先生在《香港潮商经济发展述略》谈到：

“50 年代初塑胶热潮来到的时候，潮商在这个行业中处于明显的落后地位。50 年代后期这种状况开始改变，从事塑胶业的潮商越来越多，据估计，潮商塑胶厂已占该行业总厂数的 40% 左右……1959 年正是香港经济完成历史转变，全面起飞的时候。1969 年，全港塑胶出口金额 14.4257 亿元，比 1959 年 1.6214 亿元上升 8 倍多，而这个出口额中潮商约占 55%。”

在潮商的塑胶热中，李嘉诚起了很好的榜样作用，激励潮商加入这一行业。李嘉诚在倾心发展自己事业的同时，也给予了潮商同业一定的帮助。

李嘉诚一直认为，他比较热衷、也比较擅长经商，而对担任政府和社团公职不感兴趣。这应该是事实，不过，他在任潮联塑胶制造业商会主席期间，仍不虚此任，深孚众望，做了一件功德无量的事。

1973 年，因中东战争引发的石油危机席卷全球，全球经济都受到不同程度的影响，香港的塑胶原料全部依赖进口，价格由年初的每磅 0.65 元到秋后竟暴涨到每磅 4—5 元。塑胶制造业一片恐慌，如临末日。不少厂家因未储备原料，被迫停产，濒临倒闭。

香港的塑胶原料，全部为进口商垄断。其实，价格暴涨的根本原因，还不是石油

危机，国外塑胶原料的出口离岸价只是略有上涨。主要是香港的进口商利用世界因石油危机产生的恐慌心理，垄断价格，一致提价。又由于炒家的介入，把价格炒到厂家难于接受的高位。

在这场关系到香港塑胶业生死存亡的危机中，身为潮联塑胶制造业商会主席的李嘉诚，挺身而出，挂帅救业。此时，李嘉诚的经营重点已转移到地产，收益颇丰，塑胶原料危机，对长江整个事业，影响并不大。李嘉诚这样做，主要是出于公心和义务。

在李嘉诚的倡导和牵头下，数百家塑胶厂家，入股组建了联合塑胶原料公司，其中还有非潮籍塑胶商。原先单个塑胶厂家无法直接由国外进口塑胶原料，是因为购货量太小，对方不予理睬。现在由联合塑胶原料公司出面，很快达成交易，所购进的原料，按实价分配给股东厂家。在这种形势下，其他原料进口商不得不降价。

笼罩全港塑胶业两年之久的原料危机，从此烟消云散。

李嘉诚在救业大行动中，还有惊人之举。他从长江公司的库存原料中，匀出12.43万磅，以低于市价一半的价格救援停工待料的会员厂家。直接购入国外出口商的原料后，他又把长江本身的配额——20万磅硬胶原胶，以原价转让给需量大的厂家。

在危难之中，受李嘉诚帮助的厂家达几百家之多。

“盛极必衰，月盈必亏”。父亲在世时，曾与李嘉诚谈论过道家的朴素辩证法。

执全港塑胶业牛耳的李嘉诚，常会思考这样的问题：塑胶花的大好年景还会持续多久？

一个显而易见的形象：塑胶厂遍地开花，塑胶花泛滥成灾。据港府劳工处注册登记的数据，塑胶及玩具业厂家，1960年为557家，1968年增加到1900家，1972年则猛增到3359家。该行业的就业人员，由1960年的占全港制造业劳工总数的8.4%，增加到1972年的13.2%。据估计，该行业的厂家，有半数以上是塑胶花专业厂和兼营塑胶花的。

长江拥有稳固的大客户，销路不成问题。可有不少塑胶花厂家销路不畅。竞争日益残酷，终将对长江产生不利影响。

塑胶花业的兴旺，除它自身的优点外，迎合了人们赶时髦的心理，不能不是其中的主要因素，曾几何时，富人穷人，皆以系塑胶裤带为荣，到后来，渐渐鲜有人问津，人们还是觉得真皮裤带好。

塑胶花何尝不是如此，塑胶花就是塑胶花，不可能完全替代有生命的植物花。李嘉诚从海外杂志上了解到，有的家庭，已把塑胶花扫地出门，种植真花。国际塑胶花市场，渐渐向南美等中等发达国家转移，而这些国家，也在利用当地的廉价劳动力生产塑胶花。香港的劳务工资逐年递增，劳务密集型产业，非长远之计。

香港已出现过几次塑胶花积压，原因一是生产过滥，二是欧美市场萎缩。虽未造成大灾难，更未直接影响长江，却引起李嘉诚高度重视。

李嘉诚决定未雨绸缪。

他的未雨绸缪，不是不断投资，强化塑胶业的竞争能力，而是顺其自然，让其自兴自衰。

除了那次石油危机出面解除塑胶原料暴涨危机外，李嘉诚已基本不插手塑胶花事务。他的主要精力，放在缔造以地产为龙头的商业帝国，这是他蕴藏于心多年的

抱负。与塑胶花相比，后者显得更重要，他实现了他的抱负，舆论给他戴上“超人”的桂冠。

识时务者为俊杰——李嘉诚正是这样一位商界俊杰。

无论李嘉诚的事业发展到如何庞大，获得的盛誉有几多，他永远不会忘记从事塑胶花生产的岁月。是塑胶花把他引入辉煌事业的大门，坚定了他实现远大抱负的信心，更使他获得磨练积累经验。

李嘉诚回首这段岁月时说：

“虽历经坎坷，但从未徘徊不前。

我深刻感受到：资金，它是企业的血液，是企业生命的源泉；信誉，诚实，也是生命，有时比自己的生命还重要！”

超人远见，地产低潮时 投身地产

1958 年，李嘉诚的长江工业公司在塑胶业异军突起，取得令人瞩目的业绩。李嘉诚也由此获得“塑胶花大王”的美称。

也许，他应该在这个行业一心一意闯下去，将这个美称继续发扬光大，争做世界塑胶业的泰斗。

李嘉诚却不是这样想的，他心中的蓝图，岂是塑胶花所能包容？生产塑胶花，只是他赚钱的手段，是他基业的原始积累。他的最终目的，是充分展示人生的价值，看看一个人的能量究竟有多大？跑得有多远？

塑胶花的成功，滋长并坚定了他建立伟业的雄心。当然，他也不会草率抛弃塑胶业。在其后 10 余年间，他在塑胶领域继续处于领先地位，为他开创新事业积累了数以千万元资金。

李嘉诚不是好高骛远之人，他总是脚踏实地，向既定的目标迈进。他亦不会鲁

莽行事，每一个重大举措，都要经过长时间的深思熟虑、周密调查——除非时机不等人的非常时期。

涉足地产，孕育心中有数月之久，塑胶花为他赚得平生第一桶金，他才将构想付诸现实。

在今天，百亿身家的超级巨富，90% 是地产商或兼营地产的商人。可当时并非如此，大富翁分散在金融、航运、地产、贸易、零售、能源、工业等诸多行业，地产商在富豪家族中并不突出——这同时意味着，房地产不是人人看好的行业。

李嘉诚以独到的慧眼，洞察到地产的巨大潜质和广阔前景。

最明显的现象，是人口的增多和经济的发展。1951 年，香港人口不过 200 万，50 年代末，逼近 300 万。人口增多，不仅是住宅需求量的增多，因本埠经济的持续发展，还急需大量的办公写字楼、商业铺位、工业厂房。香港长期闹房荒，房屋的增加期总是跟不上需求量。

香港是弹丸之地，不仅狭小，而且多山。有限的土地，无限的需求，加之港府采取高地价政策，寸土寸金，房贵楼昂。

身为一业之主，李嘉诚多次为厂房伤透脑筋。寻找交通便利、租金适宜的厂房有多难？数次扩大生产规模，都是在现有的厂房重新布局。车间里，设备、人员、制品，挤得水泄不通。

香港工业化进程出人意料地急速发展，物业喜笑颜开，趁势提租。许多物业商只肯签短期租约，用户续租时，业主又大幅加租。用户苦不堪言，李嘉诚亦然。

李嘉诚曾多次构想：我要有自己的厂房该多好，就用不着受物业商任意摆布。

他的构想，经过长时间酝酿胎动，进一步明朗：我为什么不可做地产商？

1958年，李嘉诚在繁盛的工业区——北角购地兴建一座12层的工业大厦。

1960年，他又在新兴工业区——港岛东北角的柴湾兴建工业大厦，两座大厦的面积，共计12万平方英尺。

李嘉诚虽吃准了房地产的乐观前景，仍采取谨慎入市、稳健发展的方针，他没有走捷径——预售楼花，而是将之作为出租物业。

不可否认，卖楼花能加速楼宇销售，加快资金回收，弥补地产商资金不足。卖楼花是霍英东（请参阅即将由广州出版社出版、香港作家冷夏著《一代商圣——霍英东传》一书）于1954年首创。他一反地产商整幢售房或据以出租的做法，在楼宇尚未兴建之前，就将其分层分单位（单元）预售，得到预付款，即可动工兴建。卖家用买家的钱建楼，地产商还可将地皮和未成的物业拿到银行按揭（抵押贷款），真可谓一石二鸟。

继霍英东后，许多地产商纷纷效仿，大售楼花。银行的按揭制进一步完善，蔚然成风。用户只要付得起楼价的10%或20%的首期，就可把所买的楼宇向银行按揭。银行接受该楼宇作抵押，将楼价余下的未付部分付给地产商，然后，收取买楼宇者在未来若干年内按月向该银行偿还贷款的本息。

无疑，银行承担了主要风险。

李嘉诚认真研究了楼花和按揭。地产商的利益与银行休戚相关；地产业的盛衰又直接波及银行。唇亡齿寒，一损俱损，过多地依赖银行未必就是好事。

李嘉诚最欣赏香港最大的地产商——英资置地公司的保守做法，重点放在收租物业。置地经过半个多世纪的发展，一直雄踞中区“地王”宝座，拥有大量大厦物

业。只要物业在，就是永久受益的聚宝盆。

资金再紧，李嘉诚宁可少建或不建，也不卖楼花加速房进度；他尽量不向银行抵押贷款，或会同银行，向用户提供按揭。

他兴建收租物业，资金回笼缓慢。但他看好地价、楼价及租金飚升的总趋势。收租物业，虽不可像发展物业（建楼卖楼）那样牟取暴利，却有稳定的租金收入，物业增值，时间愈往后移。愈能显现出来。

李嘉诚预测无误。据港府公布的统计数据，1959年港府拍卖市区土地平均价：工业用地每平方米104.85元；商厦、写字楼、娱乐场等非工业用地1668.44元；住宅用地164.75元。而到1980年，这三类拍卖地价分别狂升为29549.03元、124379.06元、13728.30元。升幅分别为280.8倍、73.5倍、82.2倍。

地升楼贵，李嘉诚“坐享其利”。他拥有大批物业，储备了大量土地，渐成为香港最大地主。

诚然，当时地产界的许多人士，认为李嘉诚的作风过于保守。

1961年6月，潮籍银行家廖宝珊的廖创业银行发生挤提风潮。廖宝珊是“西环地产之王”，他在西环大量购买地盘兴建楼宇，并在中环德辅道西兴建廖创业银行大厦。廖宝珊发展地产的资金，几乎全部是存户存款，将其掏空殆尽，而引发存户挤提。

这次挤提风潮，令廖宝珊脑溢血猝死。廖氏是潮商中的成功人士，深得商界新秀李嘉诚的尊敬。从廖宝珊身上，李嘉诚进一步意识到地产与银行业的风险。

廖创业银行挤提事件，并未引起地产银行界人士的足够重视。

1962年，香港政府修改建筑条例并公布1966年实施。地皮拥有者，为了避免新

条例实放后吃亏，都赶在 1966 年之前建房。这股建房热潮是在银行的积极资助下掀起的，银行不仅提供按揭，自己也直接投资房地产。

炒风空前炽热，职业炒家应运而生。他们看准地价楼价日涨夜升的畸形旺市，以小博大，只要付得起首期地价楼价，就可大炒特炒，趁高脱手。大客炒地，小客炒楼（花）。大客大都是地产商，甚至还有银行家；小客多是炒金炒股的黄牛党。

在这股风起云涌的炒风中，李嘉诚始终保持清醒的头脑。买空卖空是做生意的大忌，投机地产犹如投机股市，“一夜暴富”的后面，往往就是“一朝破产”。

李嘉诚坚定地以长期投资者的面目出现在地产界，同时，他又是长期投资者中的保守派。他一如既往地港岛新界的新老工业区，寻购地皮，营建厂房。他尽可能少依赖银行贷款，有的工业大厦，完全是靠自筹自有的资金建造。公司下属的塑胶部经营状况良好，盈利可观；地产部已由开初的纯投资转为投资效益期，随着新厂的不断竣工出租，租金源源不断成几何级数字涌来。

1965 年 1 月，本埠小银行——明德银号发生挤提宣告破产，究其原因，是“参与房地产投机，使其没有流动资金，丧失偿债能力”。明德银号的破产，加剧了存户的恐慌心理，挤提风潮由此爆发，迅速蔓延到一系列银行，广东信托商业银行轰然倒闭，连实力雄厚的恒生银行也陷于危机之中，不得不出卖股权予汇丰银行而免遭破产。

港府采取紧急措施，才遏制住挤提潮，但银行危机却持续了一年有余，不少银行虽未能倒闭，却只能“苟延残喘”。在银行危机的剧烈振荡下，兴旺炽盛的房地产

业一落千丈，一派肃杀。地价楼价暴跌，脱身迟缓的炒家，全部断臂折翼，血本无归。靠银行输血支撑的地产商、建筑商纷纷破产。

在这次危机中，长江的损失，与同业比微乎其微。它只是部分厂房碰到租期届满，续租时降低租金，而未动摇其整个根基。

那些激进冒险的地产商，或“执笠”（破产），或观望。“保守”的李嘉诚却仍在地产低潮中稳步拓展。

1966 年底，低迷的香港房地产开始出现一线曙光，地价楼价开始回升。银行经过一年多“休养生息”，元气渐渐恢复，有能力重新资助地产业。地产商跃跃欲试，准备大干一场。

就在此时，中国内地波澜壮阔的文化大革命开始波及香港，并触发了香港的“五月风暴”。

“中共即将武力收复香港”的谣言四起，香港人心惶惶，触发了自二战后第一次大移民潮。移民以有钱人居多，他们纷纷贱价抛售物业，司徒拔道的一幢独立花园洋房竟贱卖 60 万港元。新落成的楼宇无人问津，整个房地产市场卖多买少，有价无市。地产、建筑商们焦头烂额，一筹莫展。

拥有数个地盘、物业的李嘉诚忧心忡忡。他不时听广播，看报纸，密切关注事态发展。

香港传媒透露的全是“不祥”消息。李嘉诚知道，香港的“五月风暴”与内地的文革有直接关系。那时，不少内地群众组织的小报通过各种渠道流入香港，李嘉诚从中获悉，内地春夏两季的武斗高潮，自 8 月起，渐渐得到控制，趋于平息。那么，香港的“五月风暴”也不会持续太

久。

作为资产者，最关注的，莫过于“中共会不会以武力收复香港”。

“不可能，中共若想武力收复香港，早在1949年就可趁解放广州之机一举收复，何必等到现在？香港是大陆对外贸易的唯一通道，中共并不希望香港局势动乱。”

经过深思熟虑的李嘉诚，毅然采取惊人之举：人弃我取，趁低吸纳。

李嘉诚又一次判断正确。内地文革结束后，邓小平主持中央工作，中共中央作出彻底否定文化大革命的决议。中共的决议，虽未涉及“香港式文革”，但香港经济界和知识界，都把那场“五月风暴”视为一场大灾难——此乃后话。

这次战后最大的地产危机，一直延续到1969年。

李嘉诚逆同业之行而行，坚信乱极则治，否极泰来。大规模移民潮虽渐息，而移居海外的业主，仍急于把未脱手的住宅、商店、酒店、厂房贱价卖出去。李嘉诚认为这是拓展的最好时机，他把塑胶盈利和物业收入积攒了下来，通过各种途径捕捉售房卖地信息。他将买下的旧房翻新出租；又利用地产低潮、建筑费低廉的良机，在地盘上兴建物业。

不少朋友，为李嘉诚的“冒险行动”捏一把汗；同业的有些地产商，正等着看李嘉诚的笑话。

1970年，香港百业复兴，地产市道转旺。有人说李嘉诚是赌场豪客，孤注一掷，侥幸取胜。只有李嘉诚自己清楚他的惊人之举，是否含有赌博成份。他是这场地产大灾难中的大赢家，但绝非投机家。

70年代初。李嘉诚已拥有的收租物业，从最初的12万平方英尺，发展到35万平方英尺，每年租金收入为390万港元。

骑牛上市，跃马金戈驰骋股市

1969年10月，美国总统尼克松在联合国大会上公开表示：愿与中共谈判。1971年1月，美国乒乓球队应邀访华。同年7月，尼克松派基辛格博士访华，与周恩来、毛泽东会面。

这表明，中国将会与美国消除敌对状态，将会有限度地打开国门，香港的转口贸易地位将会进一步加强。香港经济界恢复了对香港前途的信心，百业转旺，对楼宇的需求激增。

1971年，内地文革大动乱基本停息。

国际大环境和中国内地大环境，为香港经济的腾飞带来了宽松的政治气候，从70年代起，香港经济由工业化阶段，转入多元化经济阶段。

1971年6月，李嘉诚成立长法地产有限公司，集中物力财力精力发展房地产业。

在第一次公司高层会议上，李嘉诚躊躇满志地提出：要以置地公司为奋斗目标，不仅要学习置地的成功经验，还要超过置地的规模。

香港置地有限公司，是1889年由英商保罗·遮打和怡和洋行杰姆·凯瑟克合资创办的，当时注册资本为500万港元，为全港最大的公司。经过半个多世纪的发展，置地跻身全球三大地产公司之列，在香港处绝对霸主地位。除地产外，置地还兼营酒店餐饮、食品销售，业务基地以香港为重点，辐射亚太14个国家和地区。

李嘉诚话音甫落，股东响起一片嘘声，李嘉诚手下的部门领导则脸呈疑虑。其中一位站起来质疑：“与置地等地产公司比，长江还只能算小型公司，如何竞争得过地产巨无霸（置地）？”

“能！”李嘉诚充满自信说道：

“世界上任何一家大型公司，都是由小到大，由弱到强。赫赫大名的遮打爵士由英国初来香港，只是个默默无闻的贫寒之士，他靠勤勉、精明和机遇，发达成巨富，创九仓（九龙仓）、建置地、办港灯（香港电灯公司）。我们做任何事，都应有一番雄心大志，立下远大目标，才有压力和动力。

“当然，目前长江的实力，远不可与置地同日而语，但我们可以先学习置地的经营经验，置地能屹立半个多世纪不倒，得益于它的以收租物业为主、发展物业为次的方针。置地不求近利，注重长期投资。今后长江，也将以收租物业为主。”

“置地的基地在中区，中区的物业已发展到极限，寸金难寸土，而是寸土尺金。长江的资金储备，自然还不敢到中区去拓展，但我们可以去发展前景大、地价处较低水平的市区边缘和新兴市镇去拓展，待资金雄厚了，再与置地正面交锋。”

“记得先父身前曾与我谈久盛必衰的道理，我常常以此话去验证世间发生的事，多有验证。久居香港地产巨无霸的置地，近 10 年来，发展业绩并非尽人意，势头远不及地产后起之秀太古洋行。我们长江，草创时寄人篱下栖身，连借来的资金合计才 5 万元。物业从无到有 35 万平方（英）尺。现在我们集中发展房地产，增长速度将会更快。因此，超越置地，是完全有可能的。”

李嘉诚并非夜郎自大，说大话空话。他有的放矢，把置地当靶子，在心理上先把置地“吃”透。

然而，李嘉诚这席有理有据的话，并未使在座的各位全然信服。长江和置地，两者悬殊委实太大了，李嘉诚要实现其目标，除非真有“超人”的本领。

千里之行，始于足下。李嘉诚看准蓬勃发展的地产高潮，在现有地盘上大兴土木。楼宇未等建成就有用户上门求租。他获得租金后，又继续投入兴建楼宇。

尽管如此，李嘉诚仍觉得发展太慢，深感资金不足。快捷而有效的途径，是将公司上市，使之成为公众持股的有限公司，利用股市大规模筹集社会游散资金。

1972 年 7 月 31 日，李嘉诚将长江地产改为长江实业（集团）有限公司（简称长实）。随即，委托财务顾问拟定上市申请书，准备公司章程、招股章程、公司实绩、各项帐目筹附件。

同年 10 月，向香港会、远东会、金银会申请股票上市。11 月 1 日获准挂牌，法定股本为 2 亿港元，实收资本为 8400 万港元，分为 4200 万股，面额每股 2 元，溢价 1 元。包销商是宝源财务公司和获多利财务公司，分别在香港、远东、金银等三间交易所向公众发售。

长实骑牛上市，倍受投资者青睐。上市后 24 小时不到，股票就升值一倍多。“僧多粥少”，认购额竟超过发行额的 654 倍，包销商不得不采取抽签的办法，来决定谁是长实的（公众）股东。

股票升值一倍多，意味着公司市值增幅一倍多。消息传来，长实职员惊喜若狂，买来香槟庆贺。长实董事局主席李嘉诚，并未显出特别的欣喜。

股票升值，并不表明投资者独钟长实，而是大市的兴旺所致，其他上市股票均有升值，有的比长实股升值更惊人。要使投资者真正信任并宠爱长实股，最终得看长实的未来业绩，以及股东所得实惠。

李嘉诚还意识到：股票升水如此神速，那么缩水也就会是瞬间之事。证券市场变幻急速且无常；风险会远远大于其他市场。

自从 1950 年创业，李嘉诚经历了独资、合股的漫长岁月，现在终于跻身上市公司之列，在较大程度上缓解了资金不足、筹措无门的问题。从此，长实必须按上市公司的规则运作，接受证交所和证监会的管理及监督，向证交所提交由独立会计师审计的财务报表。上市公司的公众持股量必须在 25% 以上；经营活动和财务状况，必须向公众股东公开；重大决策，必须经董事局甚至股东大会通过……这些规则，在相当程度上，束缚了企业大股东和经营者的手脚，是他们所不希望的。但李嘉诚必须这样，他是个对新事物抱有浓厚兴趣，渴望从事具有挑战性事业的人。

他已经树立赶超置地的目标，以其作为竞争对手。置地是一家上市公司，长江也非得跻身股市不可。

除此，长江要想拓展别无他径。

除此，李嘉诚还积极争取海外的第二上市地位。

当时香港最著名的证券公司，是冯景禧创办的新鸿基证券投资公司。由新鸿基牵线搭桥，英国证券公司为财务顾问与包销商，长江实业于 1973 年初，在伦敦股市挂牌上市。

香港作为英殖民地，香港注册的公司，在伦敦上市，并不稀奇。令人瞩目的是长实首开香港股票在加拿大挂牌买卖之先河。1974 年 6 月，在加拿大帝国商业银行的促成下，加拿大政府批准长江实业的上市申请，长实股票在温哥华证券交易所发售。

李嘉诚全方位在香港和海外股市集资，为长江的拓展提供了厚实的资金基础。

长江上市，是李嘉诚事业的一次大飞跃。上市之后，他稳扎稳打，步步为营。

我们回顾李嘉诚过去走过的历程，会发现他的行为轨迹，与古人推崇的“文武

之道，一张一弛”惊人的相似。李嘉诚是个从传统文化氛围中走出来的新型企业家，他能够自觉或不自觉地剔其糟粕，取其精华，与现代商业文化有机地结合一体。西方经济学家探讨日本和亚洲四小龙经济腾飞的奥秘，惊奇地发现东方传统文化的神奇作用。

我们不得不折服李嘉诚在“炒风刮得港人醉”的疯狂时期，丝毫不为炒股暴利所心动，稳健地走他认准的正途——房地产业。

而不少房地产商，放下正业所不顾，将用户缴纳的楼花首期（款），将物业抵押获得的银行贷款，全额投放到股市，大炒股票，以求牟取比房地产更优厚的利润。

炒风愈刮愈炽热，各业纷纷介入股市，趁热上市，借风炒股。连众多的升斗小民，也不惜变卖首饰、出卖祖业，携资入市炒股。职业炒手更是兴风作浪，哄抬股价，造市抛股。

香港股市，处于空前的癫狂之中。1972 年，汇丰银行大班桑达士指出：“目前股价已升到极不合理的地步，务请投资者持谨慎态度。”

桑达士的警告，湮没在“要股票，不要钞票”的喧嚣之中。1973 年 3 月 9 日，恒生指数飚升到 1774.96 的历史高峰，一年间，升幅 5.3 倍。

物极必反。在纷乱的股票狂潮中，一些不法之徒伪造股票，混入股市。东窗事发，触发股票抛售，股市一泻千里，大熊出笼。

当时，远东会的证券分析员指出：假股事件只是导火线，牛退熊出的根本原因，是投资者盲目入市投机，公司盈利远远追不上股价的升幅，恒指攀升到脱离实际的高位。

恒生指数由 1973 年 3 月 9 日 1774.96 点，迅速滑落到 4 月底收市的 816.39 的水平。到下半年，又遇世界性石油危机。直接影响到香港的加工贸易业。1973 年底，恒指再跌至 433.7 点；1974 年 12 月 10 日，跌破 1970 年以来的新低点——150.11 点，其后，恒指缓慢回升，1975 年底，回升到 350 点。

除极少数脱身快点，大部分投资者均铩羽而归，有的还倾家荡产。香港股市一片愁云惨雾，哀声恻地。港府颁布新的证券条例，加强监管，提出四会合并。1980 年，成立将取代四会的香港联合交易所（简称联交所）；1986 年 4 月，联交所正式营业。

长实自从上市那天起，股市便成了李嘉诚重要的活动领域，他日后的许多震惊香港的大事，都是借助股市进行的。

70 年代初，股市无论对投资者，对上市公司，都是个全新的课题。人们普遍表现出盲目幼稚。在这一点上，李嘉诚显出高人一筹的心理素质。

毫无疑问，李嘉诚是这次大股灾中的“幸运儿”。长实的损失，仅仅是市值随大市暴跌，而实际资产并未受损。相反，李嘉诚利用股市，取得了比预期更好的实绩。

长实上市时，拥有收租物业约 35 万平方英尺，年租纯利 390 万港元；发展物业 7 项正兴建或拟建，其中独资拥有的地盘 3 个，合资共有的地盘 4 个。上市时将 25% 股份公开发售，集得资金 3150 万元。这笔巨资，加速了长实的物业建设。与其他地产商合资发展的楼宇，均作出售；独资兴建的楼宇，作收租物业。

1973 年，长实发行新股 110 万股，筹得 1590 万港元，收购了“泰伟有限公司”。该公司的主要资产是位于官塘的商业大厦

——中汇大厦，每年长实赢得 120 - 130 万港元租金收入（地产复苏后，年租迅速递增至 500 万港元以上）。

上市之时，李嘉诚预计第一个财政年度盈利 1250 万港元。结果，长实的年纯利为 4370 万港元，是预计盈利额的 3 倍多。

1973 年 3 月，长实宣布首期中期派息，为每股 1 角 6 分，每 5 股送红股 1 股。公司与股东皆大欢喜。

当时传媒及业界，把 1972 年上市的几家华资地产公司，称为“华资地产五虎将”。它们是新鸿基地产、合和实业、长江实业、恒隆地产、新世界发展。

上市前后，长实的实力及声誉，在五虎将中并不突出。

论入行资历，长实不如新世界和恒隆，新世界的郑裕彤，恒隆的陈曾熙，都是 50 年代初涉足地产的。

论专业资格，李嘉诚比不上陈曾熙与合和的胡应湘，他们一个留学日本，一个留学美国，学的都是土木工程，独立创业前，都担任建筑工程师多年。

论实力，长实都比不上另四虎将。新鸿基地产，为地产三剑客郭得胜、冯景禧、李兆基所创。上市时注册资本为 3 亿，超出长实 1 亿多；上市时预定集资 1 亿元，实集 10 亿元，长实的集资额只能望其项背。新世界的郑裕彤是香港赫赫有名的珠宝钻石大王，财大气粗，1970 年，成立新世界，4 年后拥有地盘 38 个，上市时集资 1.6 亿港元，也远胜于长实的集资额。陈曾熙的恒隆上市，股票面额 2 元，升水 6.5 元，升水幅度是长实 1 元的 6.5 倍；集资 2 亿港元，也非长实所能比拟。合和的胡应湘毕业于名校普林斯顿，合和上市前仅创立 3 年，上市预定集资 1.25 亿港元，实收股本增至 2 亿港元。《不图安逸创大业——

胡应湘》一文称：“合和是五虎将中最早成为上市公司（1972年8月21日）的股票，在1973年秋至1973年春时，合和股价（每股30元）更凌驾其他五虎将成员之一，俨然成为老大哥。”

长实虽然略逊于四虎将，却从70年代后期起，迅速从五虎将成员中脱颖而出，到80年代中期，成为五虎将中的虎帅。时至今日，长实系仍是香港首席财阀。

另四虎将都不是等闲之辈，从90年代初起，个人资产先后荣登百亿超级巨富之列。

曾有记者问李嘉诚是否以长实与另四虎将竞争。李嘉诚答道：“我好像从未想过这个问题，我想的是与置地竞争，赶超置地。”

到80年代，李嘉诚已实现赶超置地的目标。如果李嘉诚不将长实上市，未充分借助股市的作用，不可能在较短的时期内，赶超置地。

1973年的大股灾，一直延续到1974年底，其后股市有所加升，仍持续低迷一年多。原因是世界性经济衰退，香港股灾使不少地产商和投资者受损，造成地产低潮。

“股拉地址”，成为70年代后，香港经济的独特现象。

李嘉诚对香港的经济兴衰规律已有较深的认识，经济总是呈波浪式发展，若干年为一周期。股市地产低潮，正是拓展的有利时机，地盘价格偏低，物业市值亦偏低。低潮过后，又是新一轮高潮。

1974年度，长实发行1700万股新股，用以购买“都市地产投资有限公司”50%股权。实际上，是以1700万股长实新股，换取其励精大厦和环球大厦。两座商业大厦，租金收入每年达800-900万港

元。

若不是地产低潮，都市地产发生财政危机，李嘉诚绝不可能这么轻易得手。

1974年5月，长实与实力信誉卓越的加拿大帝国商业银行合作，成立怡东财务有限公司，实收资本5000万港元，双方各出2500万港元现金，各占50%权益。李嘉诚任该公司的董事长兼总经理。

这间合股公司的成立，为长实引进外来资金，又为今后长实拓展海外业务，铺路搭桥。同年6月，由加拿大帝国商业银行的力促，长实股票在加拿大温哥华上市。长实能如此顺利地与加拿大银行界建立伙伴关系，得助于李嘉诚从事塑胶花产销时，与北美贸易公司建立的信誉。加拿大帝国商业银行，正是这间公司的往来银行。

1974-1975年间，李嘉诚两次发行新股集资约1.8亿港元。另外，李嘉诚从个人持有的长实股份中，取出2000万股售予获利公司，套取6800万港元现金。李嘉诚手头拥有了较充裕的现金，趁低潮时地价偏低，大量购入地盘。为加速资金回笼，他一反过去只租不卖的做法，重点放在发展物业。这一时期，长实的主要地产业务有：

斥资8500万港元，向“太古地产”购入北角半山赛西湖地盘，地盘处著名风景区，面积约86.4万平方英尺。李嘉诚划出5.3万平方英尺的地皮，兴建高级住宅楼宇10幢，每幢24层，楼宇总面积达130万平方英尺，计划2年内竣工。

用户购楼，每个单位可配得车位一个。楼宇发展中后期，正值地产复苏，成交转旺，李嘉诚发展的楼宇全部销售一空，获利6000万港元。

地盘剩余的94%空地，李嘉诚建成一个集娱乐、运动、休闲为一体的大型活动

场所，与风景优美的赛西湖风景区连成一片。

李嘉诚与南丰集团的陈廷骅联手合伙，购入太古山谷第一号地盘，几个月后出售，获纯利 1450 万港元，超过 1974 年上半年的租金收入。

其后，李嘉诚又与新鸿基、恒隆、周大福等公司合作，集资购入湾仔海滨高士打道英美烟草公司原址，建成伊丽莎白大厦和洛克大厦。楼宇以平均每平方英尺 400 港元的价格出售，共盈利 1 亿港元。长实占其中 35% 权益，获利 3500 万港元。

1976 年，香港地产市道转旺。

李嘉诚召开股东特别大会，通过大规模集资的决议。这一年，长实发行新股 5500 万股，集资约 1.1 亿港元。另外，李嘉诚积极开拓新的资金渠道，与世界著名的大通银行达成协议，长江实业需要时，可向该行随时获得一笔约 2 亿港元、4 年期的贷款。仅此两项，李嘉诚可以使用的资金达 3.1 亿港元，再加上公司盈利，长实实力大增，更大规模地购地建楼。

1976 年，长实年纯利 5997 万港元，另有非经常性收入 653 万港元。这一年，仅租金收入一项就达 2192 万港元，是上市前年租金收入的约 54 倍。

传媒称当时为“中小地产公司的长江实业，初试啼声，已是不凡”。

1972 年，长江实业上市时，拥有物业为 35 万平方英尺。其后几年，长实拥有的物业和地盘统计数据如下：

1975 年，面积增至 510 万平方英尺。

1976 年，为 635 万平方英尺。

1977 年，跃至 1020 万平方英尺。

当时，香港除港府之外的首席地主——置地拥有物业和地盘近 1300 万平方英尺。

上市短短 5 年多时间，长实在地盘物业面积这点上，开始直逼置地。

长实的盈利状况：

1973 年，公司盈利 0.47 亿港元。

1976 年，盈利增至 0.59 亿港元。

1978 年，递增到 1.33 亿港元，首次突破亿元大关。

1979 年，为 2.54 亿港元，增幅近 2 倍。

1980 年，迅速增长到 7.01 亿港元。

1981 年，跃至 13.85 亿港元，首次突破 10 亿元大关。6 年间，长实盈利增长近 30 倍，全港瞩目，委实不凡。

地铁招标，一飞冲天战地王

1977 年，李嘉诚参与了地铁遮打站、金钟站上盖建权的竞投。

地铁工程，是当时香港开埠以来最浩大的公共工程。整个工程计划 8 年完成，需耗资约 205 亿港元。首期工程由九龙观塘，穿过海底隧道到达港岛中环，全长 15.6 公里，共 15 个站，耗资约 56.5 亿港元。

资金来源，主要是由港府提供担保获得银团的各类长期贷款；地铁公司通过证券市场售股集资；地铁公司与地产公司联合发展车站上盖物业的利润充股。

中环站和金钟站，且地铁最重要，客流量最大的车站。中环站是地铁首段的终点，位于全港最繁华的银行区；金钟站是穿过海底隧道的首站，又是港岛东支线的中转站，附近有香港政府合署、最高法院、海军总部、警察部、红十字总会、文物馆等著名建筑，与中环银行区近在咫尺。

有人说，中环金钟两站，就像鸡的两只大腿，其上盖将可建成地铁全线盈利最丰厚的物业。地产商无不“垂涎欲滴”。

李嘉诚何尝不为之心动，不过他更看重的还不是上盖发展的利润，而是长实的声誉。在人们眼里，长实只是一间在偏僻的市区和荒凉的乡村山地买地盖房的地产公司。在寸土尺金、摩天大厦林立的中区，长实无立锥之地！

李嘉诚涉足地产已 20 春秋，盖了不少建筑，积累了不少经验，他觉得是到了改变形象的时候——进军港岛中区。

早在 1976 年下半年，香港地铁公司将招标站上盖发展商的消息，被新闻界炒得沸沸扬扬。

1977 年初，消息进一步明朗，地铁公司将于 1 月 14 日开始招标，地段是邮政总局原址。原址拆卸后，兴建车站上盖物业。

夜静人寂，寒意沁人，李嘉诚在深水湾住宅的花园散步。他无心观赏月下的花木，陷入沉思之中。地铁车站上盖竞投之事，已弄得他连日来寝食不安。

据追随李嘉诚多年的“老臣子”回忆，李嘉诚极少把工作带回家做；他总是在办公室处理工作，哪怕弄得很晚。李嘉诚在家，除了学英语，翻翻报章杂志，就是陪太太和儿子。他尽可能放松自己，不思考工作上的事情，保证睡得安稳，以便第二天有充沛的精力去应付工作。如果发现他把文件资料带回了家，那一定是遇到非干不可的大事。

如今的地铁车站上盖投标，就是他认定的非干不可的大事。

中环金钟两站的招标，一定不乏实力雄厚的大地产商、建筑商竞标。群雄逐鹿，鹿死谁手，必有一番你死我活的较量。

长实竞投的把握有多大？若渺茫无望，不如不投。过去，曾有多次政府拍卖中区官地的机遇。中区的地价高企，日涨日升，每平方英尺已突破 1 万港元，是世界地价

最贵的地方。一幅地，动辄要数亿至 10 多亿，非长实的财力所敢参与拍卖竞价。

不敢参与，并非不敢期望，李嘉诚梦寐以求打入中区。

李嘉诚信步走到深水湾的山坡，眼前是海湾的朦胧轮廓。潮声在他胸中激荡，他眼前仿佛看到两座商业大厦，从地铁站拔地而起。李嘉诚一贯渴望挑战，也乐意应战。

“不必再有丝毫犹豫，竞争既是搏命，更是斗智斗勇。倘若连这点勇气都没有，谈何在商场立脚，超越置地？”

李嘉诚大步回到家中，坐进书房，翻阅研究带回家的有关地铁的材料。

知己知彼，方能百战百胜。

香港商界，有句十分流行的话：“撼山易，撼置地难！”李嘉诚估计，参加竞投的将会有置地、太古、金门等英资大地产商、建筑商。华资地产建筑公司实力逊色。置地的夺标呼声最高，长实参与竞投，就必须把置地作为竞争对手，与这个庞然大物对抗。

港岛中区，是置地的“老巢”。当年置地创始人保罗·遮打参与中区填海，获得港府成片优惠地皮。置地在中区，拥有 10 多座摩天大厦。置地广场和康乐广场（又名怡和大厦），位于未来的中环地铁站两翼。中环车站又恰好落在遮打道上，遮打道的南侧，则是遮打花园广场。就凭这些物业和街道的名称及主人，就可知置地在中区的地位。

难怪当时的公众和传媒，把中环站称为遮打站。

金钟站离遮打花园广场仅 100 多米，简直就处在置地的眼皮子底下。

攫取中环金钟车站的兴建权，等于打入中区的心脏，到置地这只座山虎的食槽

里夺食。

睡榻之旁，岂容他人酣睡？置地并未公开声称参与竞投，就有报章唱起置地“志在必得”的高调，谁与置地竞争，无疑“以卵击石”。

李嘉诚想，“志在必得”的置地，会不会“大意失荆州”呢？

置地属怡和系，怡和大班又兼置地上大班。现任大班是纽璧坚，纽璧坚 20 岁起就参加怡和洋行的工作，一步步爬上董事局主席高位。纽璧坚没有任何背景，靠的是自己的勤勉努力。

置地的另一个创始人，是凯瑟克家族的杰姆·凯瑟克。凯瑟克家族又是怡和有限公司的第一大股东。因此，纽璧坚身为两局大班，又得受股东老板的制约。凯瑟克家族力主把发展重点放到海外。这样，势必分散纽璧坚坐镇香港抉择的精力。

这正是一般不易洞察的置地薄弱之处，人们往往会被置地的“貌似强大”蒙住双眼。

置地一贯坐大，也习惯于坐大。过于自负的置地，未必就会冷静地研究合作方，并“屈尊”去迎合合作方。

那么，地铁公司招标的真正意向是什么？

香港地铁公司是一家直属港府的公办公司。香港的公办公司，并不像过去内地国营企业，一切都由政府包揽包办。地铁公司除少许政府特许的专利和优惠外，它的资金筹集、设计施工、营运经营，都得按商场的通常法则进行。

李嘉诚通过各种渠道获悉，港府工务局对中区邮政总局原址地皮估计，约 2.443 亿港元，原址用作中环、金钟两地铁车站上盖。另加上九龙湾车厂地皮估价，两者合计约 6 亿港元。港府将以估价的原

价批予地铁公司，由地铁公司发展地产，弥补地铁兴建经费的不足。

地铁公司为购得中区邮政总局原址地皮，曾与政府多次商谈。地铁公司的意向是：用部分现金、部分地铁股票支付购地款。港府坚持要全部用现金支付。

李嘉诚首先明确这一点，竞投车站上盖发展权，必须以现金支付为条件。

地铁公司与港府在购地支付问题上产生分歧，说明地铁公司现金严重匮乏。地铁公司以高息贷款支付地皮，现在急需现金回流以偿还贷款，并指望获得更大的盈利。

李嘉诚在投标书上，提出将两个地盘设计成一流商业综合大厦的发展计划。这仍不足挫败其他竞投对手。任何竞投者，都会想到并有能力兴建高级商厦物业。李嘉诚的“克敌”法是：首先，满足地铁公司急需现金的需求，由长江实业公司一方提供现金做建筑费；其次，商厦建成后全部出售，利益由地铁公司与长江实业分享，并打破对半开的惯例，地铁公司占 51%，长江实业占 49%。

这对长江来说，是一笔沉重的现金负担。李嘉诚决定破釜沉舟，在准备充分的前提下，作一次冒险。

1976 年冬，长实通过发行新股，集资 1.1 亿港元，大通银行应允长实随时取得 2 亿港元的贷款，再加上年盈利储备，李嘉诚可调动的现金约 4 亿港元。

1977 年 1 月 14 日，香港地铁公司正式宣布：公开接受邮政总局原址发展权招标竞投。

各竞投公司频频与地铁公司接触，刺探地铁公司意图，准备投标书及附件，在限期内呈交上去。

公开招标为各公司提供一个平等机会，

投标书内容则属机密。投票中标法则，若过多考虑自己一方的利益，则中标希望小；若条件过于优惠对方，自己则毫无利益可图。各家都对投标内容秘而不宣，任记者发挥想象力去揣测。

参加竞投的财团、公司共 30 家，超过以往九龙段招标竞投的一倍多。据报界披露，它们是置地公司、长江实业、太古地产、金门建筑、日澳财团、辉百美公司、嘉年集团、霍英东集团、恒隆地产等。

舆论界凭其惯性，一致看好置地，置地优势昭然，中标呼声最高。

然而，夺标者却是李嘉诚的长实公司。1977 年 4 月 5 日，香港各报章均围绕“长实击败置地”报道中标结果。《工商日报》称：

“时值约 2.4 亿港元，为 30 个大财团争相竞投的中区地王——旧邮政总局地皮，卒为长江实业（集团）有限公司投得。”

“这幅平均地价为每平方英尺约 1 万港元的‘地王’，早为大财团觊觎，卒为长江投得。据地下铁路公司透露，主要原因是长江所提交的建议书内列举之条件，异常优厚而吸引，终能脱颖而出，独得与地铁公司经营该地的发展权。”

蛇吞大象，敢与英资比高低

和黄集团由两大部分组成，一是和记洋行，二是黄埔船坞。和黄是当时香港第二大洋行，又是香港十大财阀所控制的最大上市公司。

和记洋行成立于 1860 年，主要从事印度棉花、英产棉织品、中国茶叶等进出口贸易和香港零售业。初时规模名气不大，远不可与怡和、颠地、邓普、太古等洋行相比。到二战前，和记有下属公司 20 家，初具规模。

黄埔船坞有限公司的历史，可追溯到 1843 年，林蒙船长在铜锣湾怡和码头造木船。船坞几经迁址，不断充资合并易手，成为一家公众公司。到本世纪初，黄埔船坞与太古船坞、海军船坞并称为香港三大船坞，形成维修、建造万吨级轮船的能力。除此，黄埔船坞还经营码头仓储业。

二战之后，几经改组的和记洋行落入祈德尊家族之手。该家族与怡和凯瑟克家族、太古施怀雅家族、会德丰马登家族，并列为香港英资四大家庭。60 年代后期，祈德尊雄心勃发，一心想成为怡和第二，他趁 1969 - 1973 年股市牛气冲天，展开一连串令人眼花缭乱的收购，把黄埔船坞、均益仓、屈臣氏等大公司 and 许多未上市小公司归于旗下，风头之劲，一时无两。

祈德尊掐准了香港人多地少、地产必旺的产业大趋势，关闭九龙半岛东侧的码头船坞，将修船业务与太古船坞合并，迁往青衣岛，并将其他仓场码头，统统转移到葵涌去发展。腾出的地皮，用来发展黄埔新村、大同新村、均益大厦等。祈德尊满天开花大兴土木，地产成为集团的支柱产业。

传媒说祈德尊是个“食欲过盛，消化不良”的商界“大鳖”。他一味地吞并企业，鼎盛期所控公司高达 360 家，其中有 84 家在海外。祈德尊虽长有“钢牙利齿”，“肠胃功能”却太差，“腹泻不止”——不少公司状况不良，效益负增长，给他背上沉重的债务负担。幸得股市大旺，祈德尊大量从事股票投机生意，以其斩获弥补财政黑洞。

1973 年股市大灾，接着是世界性石油危机，接着又是香港地产大滑坡。投资过速、战线过长、包袱过沉的和记集团掉入财政泥潭，接连两个财政年度亏损近 2 亿

元。1975 年 8 月，汇丰银行注资 1.5 亿港元解救，条件是和记出让 33.65% 的股权。汇丰成为和记集团的最大股东，黄埔公司也由此而脱离和记集团。

汇丰控得和记洋行，标志着祈德尊时代的结束，和记成了一家非家族性集团公司。汇丰物色韦理主政。1977 年 9 月，和记再次与黄埔合并，改组为“和记黄埔（集团）有限公司”。韦理有“公司医生”之称，但他一贯是做智囊高参辅政，而从未在一家巨型企业主政。又因为祈德尊主政时，集团亏空大，“公司医生”韦理上任，未见其妙手回春——和黄的起色不如人们预想的好。

趁虚而入，是战场常见并有效的技术。李嘉诚在凯觐上九龙仓的同时，垂青和记黄埔。他放弃九龙仓，必然要把矛头对准和黄。

舆论皆说，如黄一役，足见李嘉诚是聪明绝顶的人。

其一，李嘉诚成全包玉刚收购九龙仓的心愿，实则是让出一块肉骨头让包氏去啃，自己留下一块瘦肉。因为九龙仓属于家族性公司的怡和系，凯瑟克家族及其代理人必会以牙还牙，殊死一搏反收购。包氏收购九龙仓，代价沉重，实际上与怡和和大班打了个平手。怡和在港树大根深，收购九龙仓，必有一番血战恶战。

反之，沦为公众公司的和记黄埔，至少不会出现来自家族势力的顽抗反击。身为香港第二大洋行的和黄集团，各公司“归顺”的历史不长，控股结构一时还未理顺，各股东间利益意见不合，他们正祈盼出现“明主”，力挽颓势，使和黄彻底摆脱危机。

只要能照顾并为股东带来利益，股东不会反感华人大班入主和黄洋行。这便是

李嘉诚最初的出发点。

其二，李嘉诚权衡实力，长江实业的资产才 6.93 亿港元，而和黄集团市值高达 62 亿港元，蛇吞大象，难以下咽。和黄拥有大批地皮物业，还有收益稳定的连锁零售业，是一家极有潜力的集团公司。香港的华商洋商，垂涎这块大肥肉者大有人在，只因为和黄在香港首席财主汇丰的控制下，均暂且按兵不动。

李嘉诚很清楚，汇丰控制和黄不会太久。根据公司法、银行法，银行不能从事非金融性业务。债权银行，可接管丧失偿债能力的工商企业，一旦该企业经营走上正常，必将其出售给原产权所有人或其他企业，而不是长期控有该企业。

在李嘉诚吸纳九龙仓股之时，他获悉汇丰大班沈弼暗放风声：待和记黄埔财政好转之后，汇丰银行会选择适当的时机、适当的对象，将所控的和黄股份的大部分转让出去。

这对李嘉诚来说，不啻是个福音。长实财力不足，若借助汇丰之力，收购算成功了一半。

其三，李嘉诚梦寐以求成为汇丰转让和黄股份的合适人选。为达到目的，李嘉诚停止收购九龙仓股的行动，以获汇丰的好感。

李嘉诚卖了汇丰一份人情，那么，信誉卓著的汇丰必会回报——还其人情。这份人情，是否是和黄股票，李嘉诚尚无把握。

为了使成功的希望更大，李嘉诚拉上包玉刚，以出让 1000 多万股九仓股为条件，换取包氏促成汇丰转让 9000 万股和黄股的回报。李嘉诚一石三鸟，既获利 5900 万港元，又把自己不便收购的九龙仓让给包氏去收购，还获得包氏的感恩相报。

在与汇丰的关系上，李嘉诚深知不如包玉刚深厚。包氏的船王称号，一半靠自己努力，一半靠汇丰的支持。包氏与汇丰的交往史长达 20 余年，他身任汇丰银行董事（1980 年还任汇丰银行副主席），与汇丰的两任大班桑达士、沈弼私交甚密。

李嘉诚频频与沈弼接触，他吃透汇丰的意图：不是售股套利，而是指望放手后的和黄经营良好。另一方面，包氏出马敲边鼓，自然马到成功。

1979 年 9 月 25 日夜，在华人行 21 楼长江总部会议室，长江实业（集团）有限公司董事局主席李嘉诚，举行长实上市以来最振奋人心的记者招待会，一贯沉稳的李嘉诚以激动的语气宣布：

“在不影响长江实业原有业务基础上，本公司已经有了更大的突破——长江实业以每股 7.1 元的价格，购买汇丰银行手中持占 22.4% 的 9000 万普通股的老牌英资财团和记黄埔有限公司股权。”

在场的大部分记者禁不住鼓起掌来。有记者发问：“为什么长江实业只购入汇丰银行所持有的普通股，而不再购入其优先股？”

李嘉诚答道：“以资产的角度看，和黄的确是一家极具发展潜力的公司，其地产部分和本公司的业务完全一致。我们认为和黄的远景非常好，由于优先股只享有利息，而公司盈亏与其无关，又没有投票权，因此我们没有考虑。”

李嘉诚被和记黄埔董事局吸收为执行董事，主席兼总经理仍是韦理。

记者招待会后的一天，和黄股票一时成为大热门。小市带动大市，当日恒指飙升 25.69 点，成交额 4 亿多元，可见股民对李嘉诚的信任。李嘉诚继续在市场吸纳，到 1980 年 11 月，长江实业及李嘉诚个人

共同拥有的和黄股权增加到 39.6%，控股权已十分牢固。其间，未遇到和黄大班韦理组织的反收购。

1981 年 1 月 1 日，李嘉诚被选为和记黄埔有限公司董事局主席，成为香港第一位入主英资洋行的华人大班（注：包玉刚入主的怡和系九龙仓不属独立洋行），和黄集团也正式成为长江集团旗下的子公司。

李嘉诚以小搏大，以弱制强。长江实业实际资产仅 6.93 亿港元，却成功地控制了市价 62 亿港元的巨型集团和记黄埔。按照常理，既不可能，更难以令人置信，难怪和黄前大班韦理，会以一种无可奈何，又颇不服气的语气对记者说：

“李嘉诚此举等于用美金 2400 万做订金，而购得价值 10 多亿美元的资产。”

李嘉诚靠“以和为贵”、“以退为进”、“以让为盈”的策略，赢得这场香港开埠以来特大战役的胜利。和黄一役，与九龙仓一役有很大不同，没有剑拔弩张，没有重锤出击，没有硝烟弥漫，和风细雨，兵不血刃。故有人道：“李氏收购术，堪称商战一绝。”

李嘉诚并不以为他有什么超人的智慧，他避而不谈他的谋略，而对汇丰厚情念念不忘，“没有汇丰银行的支持，不可能收购成功和记黄埔。”

事实确如李嘉诚所说的那样。

在汇丰与长江合作重建华人行大厦时，沈弼就对李嘉诚留下良好印象。沈弼是汇丰史上最杰出的大班，他的杰出之处，就是以银行的切身利益为重，而不在乎对方是英人还是华人。道理如沈弼自己所说：“银行不是慈善团体，不是政治机构，也不是英人俱乐部，银行就是银行，银行的宗旨就是盈利。”

与香港航运业老行尊——怡和、太古、

会德丰等英资洋行下属的航运公司比，包玉刚出道最晚，但他的环球航运集团却是获得汇丰贷款最多的一家。这是因为包氏的经营作风和能力，能够确保偿还汇丰放款的本息。现在，汇丰在处理 and 记黄埔的问题上，亦是如此态度。他们信任李嘉诚的信用和能力，足以驾驭和黄这家巨型企业。因此不惜将这家英人长期控有的洋行，交予李嘉诚手中。汇丰不仅摆脱了这个包袱，汇丰保留的大量和黄优先股，待李嘉诚“救活”后还会为汇丰带来大笔红利。

汇丰让售李嘉诚的和黄普通股价格只有市价的一半，并且同意李嘉诚暂付 20% 的现金。不过汇丰并没吃亏，当年每股 1 元，现在以 7.1 元一股出售，股款收齐，汇丰共获 5.4 亿港元。尽管如此，仍给予李嘉诚极大的优惠，沈弼在决定此事时，完全没有给其他人有角逐的机会——一槌定音。

消息传出，香港传媒大为轰动，争相报道这一香港商界的大事。

1979 年 9 月 26 日，《工商晚报》称长江实业收购和记黄埔，“有如投下炸弹”，“股市今晨狂升”。

《信报》在评论中指出：“长江实业如此低价（暂时只付 20% 即 1.278 亿港元）便可控制如此庞大的公司，拥有如此庞大的资产，这次交易可算是李嘉诚先生的一次重大胜利……”

购得这 9000 万股和记黄埔股票是长江实业上市后最成功的一次收购，较当年收购九龙仓计划更出色（动用较少的金钱，控制更多的资产）。李嘉诚先生不但是地产界强人，亦成为股市炙手可热的人物。”

李嘉诚、包玉刚双双入主英资大企业，还引起国际传媒界的关注。

美国《新闻周刊》在一篇新闻述评中

说：“上星期，亿万身家的地产发展商李嘉诚成为和记黄埔主席，这是华人出任香港一家大贸易行的第一位，正如香港的投资者的所说，他不会是唯一的一个。”

英国《泰晤士报》分析道：“近一年来，以航运巨子包玉刚和地产巨子李嘉诚为代表的华人财团，在香港商界重大兼并改组中，连连得分，使得香港的英资公司感到紧张。

众所周知，香港是英国的殖民地，然而，占香港人口绝大多数仍是华人，掌握香港政权和经济命脉的英国人却是少数民族。二战以来，尤其是六七十年代，华人的经济势力增长很快……

有强大的中国做靠山，这些华商新贵们，如虎添翼，他们才敢公然在商场与英商较量，以获取原属英商的更大的经济利益，这使得香港的英商分外不安。连世界闻名的怡和财团的大班大股东，都有一种踏进雷区的感觉。英商莫不感叹世道的变化，同时，也不能不承认包玉刚、李嘉诚等华商，能与英国商界的优秀分子相提并论。”

这篇文章，试图以时代背景探讨华商得势的原因。文章的某些提法偏颇，并含有“大英帝国”的口气，但总的来说对李氏包氏的评价也还中肯。

这之后，李嘉诚、包玉刚继续成功地收购了英资大型企业，彻底扭转英资在香港占绝对优势的局面。盛誉铺天盖地，盛誉又来之不易。

在一片喝彩声中，李嘉诚并未陶醉其中，沾沾自喜。

世人言：“创业容易守业难”，“前车之鉴，后人之师”。最典型的教训，莫过于和记黄埔的前大班祈德尊。祈德尊是个收购企业的高手猛将，却不算管理庞大企业

的行家里手。他发展过速，结果消化不了，终于把集团拖垮，痛失江山。

李嘉诚进入和黄出任执行董事，在与董事局主席韦理与众董事的交谈中，他们的话中分明含有这层意思：“我们不行，你又行吗？”

李嘉诚是个喜欢听反话的人，他特别关注喝彩声中的“嘘声”——香港的英商华商，都有人持这种观点：“李嘉诚是靠汇丰的宠爱，而轻而易举购得和黄，他未必就有本事管理好如此庞大的老牌洋行。”

当时英文《南华早报》和《虎报》的外籍记者，盯住沈弼穷追不舍：为什么要选择李嘉诚接管和黄？沈弼答道：

“长江实业几年来成绩良佳，声誉又好，而和黄的业务脱离1975年的困境踏上轨道后，现在已有一定的成就。汇丰在此时出售和黄股份是顺理成章的。”他又说：

“汇丰银行出售其在和黄的股份，将有利于和黄股东长远的利益。坚信长江实业将为和黄未来发展作出极其宝贵的贡献。”

李嘉诚深感肩上担子之沉重。

俗称：“新官上任三把火。”细究之，李嘉诚似乎一把火也没烧起来。他是个毫无表现欲的人，他总是让实际来证实自己。

初入和黄的李嘉诚只是执行董事，按常规，大股东完全可以凌驾于支薪性质的董事局主席之上，李嘉诚却从未在韦理面前流露出“实质性老板”的意思。李嘉诚作为控股权最大的股东，完全可以行使自己所控的股权，为自己出任董事局主席效力。他没有这样做，他的谦让使众董事与管理层对他更尊重。他出任董事局主席，是股东大会上，由众股东选举产生的。

“退一步海阔天空”——李嘉诚的退让术，与中国古代道家的“无为而治”、“无为而无不为”有异曲同工之妙。

董事局为他开支优渥的董事袍金，李嘉诚表示不受。他为和黄公差考察、待客应酬，都是自掏腰包，而不在和黄财务上报帐。笔者由此联系起香港另一位潮商——有股市杀手之称的刘銮雄，他在他所控的几家公司，能捞则捞，能宰便宰，小股东怨声载道，开起股东年会来，吵得天翻地覆，致使刘銮雄不敢再出席股东年会，担心股东的愤怒情绪会将他撕成碎片。

故有人称：李氏的精明，到了炉火纯青的地步。他小利全让，大利不放。李氏的大利，是他持有的股份，公司盈利状况好，李氏的红利亦匪浅。李氏不放大利，还表现在他不断增购和黄股份。令人叹绝的是，他“鲸吞”和黄的“企图”，竟未遇到“老和黄洋行”的抵抗。

毋庸置疑，李嘉诚能较快地获得众董事和管理层的好感及信任。在决策会议上，李嘉诚总是以商议建议的口气发言，实际上，他的建议就是决策——众人都会自然而然地信服他，倾向他。韦理大权旁落，李嘉诚未任主席兼总经理，已开始主政。

李嘉诚入主和黄实绩如何，数据最能说明问题。

李嘉诚入主前的1978年财政年度，和黄集团年综合纯利为2.31亿港元；入主后的1979年升为3.32亿港元；4年后的1983年，纯利润达11.67亿港元，是入主时的5倍多；1989年，和黄经常性盈利为30.3亿港元，非经常性溢利则达30.5亿港元，光纯利就是10年前的10多倍。盈利丰厚，股东与员工皆大欢喜。

现在，不再会有人怀疑沈弼“走眼”、李嘉诚“无能”了。

一篇综述和黄业绩的文章，用这样一个标题：

“沈大班慧眼识珠，李超人不负众

望。”

今日香港，提起“超人”，无人不知指的是谁。那么，李嘉诚的这一称号，是谁最先提出的呢？

人言人殊，有人说是长江公司的人最先叫起来的，他们对老板最熟悉，也最敬佩。长江公司的人称，是看到报章这样称呼的，大家都这么叫，我们也跟着叫。李先生知道后，还批评过手下的人，他并不希望别人这样称呼他，不过，报章都这样称他，他也就默认了。

1995 年夏，笔者在港考察时会听说一则这样的轶闻。某先生看了李嘉诚收购和黄的文章，拍案叫绝，写下一副不算工整的对联：

高人高手高招；超人超智超福。

“超人”之称，先在民间不胫而走。不久，各大小报章竞相采用。超人盛名，誉满香江。

“某先生”是否确有其人其事，难于考证，但这至少代表一种舆论倾向。不少人在承认李嘉诚“高人之术，超人之智”的同时，莫不羡慕他的幸运。

李嘉诚的幸运，似乎不止收购和黄这一桩。他与汇丰合伙重建华人行，1980 年，他被委任为汇丰银行董事，成为继包氏之后的第二位华人董事；他得到地铁公司主席唐信的垂青，获得车站上盖的发展权；他将长江上市，适逢股市牛市大好时机；他经营塑胶花时，无人担保，就可获得大客户的全额订金。

鸿硕先生曾专门探讨过李嘉诚的“幸运”，颇令人折服。他在《巨富与世家》一书中提到：

“1979 年 10 月 29 日的《时代周刊》说李氏是‘天之骄子’，这含有说李氏有今天的成就多蒙幸运之神眷顾的意思。英

国人也有句话：‘一安士的幸运胜过一磅的智慧’。从李氏的体验，究竟幸运（或机会）与智慧（及眼光）对一个人的成就孰轻孰重呢？”

1981 年，李嘉诚对这个问题发表看法：

“在 20 岁前，事业上的成果百分之百靠双手勤劳换来；20 至 30 岁之间，事业已有些小基础，那 10 年的成功，10% 靠运气好，90% 仍是由勤劳得来；之后，机会的比例也渐渐提高；到现在，运气差不多要占三至四成了。”

1986 年，李嘉诚继续阐述他的观点：

“对成功的看法，一般中国人多会自谦那是幸运，绝少有人说那是由勤奋及有计划地工作得来。我觉得成功有三个阶段。第一个阶段完全是靠勤力工作，不断奋斗而得成果；第二个阶段，虽然有少许幸运存在，但也不会很多；现在呢？当然也要靠运气，但如果没有个人条件，运气来了也会跑去的。”

鸿硕先生分析道：

“李先生认为早期的勤奋，正是他储蓄资本的阶段，这也就是西方人士称为‘第一桶金’的观念。

不过，在香港每天工作超过 10 小时、每星期工作 7 天的人大概也有 10 万人，为什么他们勤奋地工作了数十年还没有出人头地呢？

由此可见，李先生认为勤奋是成功的基础仍是自谦之词，幸运也只是一般人的错觉。从李氏成功的过程看，他有眼光差别机会，然后持之以恒，而他看到机会就是一般人认为的‘幸运’。许多人只有平淡的一生，可能就是不能判别机会，或看到机会而畏缩不前，或当机会来临时缺少了‘第一桶金’。也有人在机会来临时，

因为斤斤计较目前少许得失，把好事变成坏事，坐失良机。”

清末大学者王国维在《人间词话》中说：

“古今之成大事业、大学问者，必须经过三种境界：‘昨夜西风凋碧树。独上高

楼，望尽天涯路。’此第一境也。‘衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴。’此第二境也。‘众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在，灯火阑珊处。’此第三境也。”

王国维的这段话，正是李嘉诚由勤奋至成功的写照。

三十一、地产大王：李兆基

个人简介

李兆基，1928 年出生于广东顺德。父亲在顺德开了个小“铺头”，做金银业生意。少年时代的李兆基特别爱往父亲的小铺子里跑。看这看那，问这问那，总是带着一副好奇心去追问他的父亲，几乎在不知不觉中便熟悉了父亲的生意，学会了如何察言观色，与买主讨价还价。

7 岁时，李兆基被父亲送到顺德的私塾中受教育。然而顽皮的李兆基对学习丝毫没有兴趣，总是爱往父亲的店铺跑。为此他不知挨了父亲多少顿揍，但都未能打掉李兆基从小做生意的兴趣……

当李兆基在顺德的私塾小学毕业的时候，父亲将生意做到了广州，在那里开了一家银庄。由于人手短缺，再加上李兆基实在无心再上中学。李兆基的父亲只好让他跟着学做生意。然而，作为银庄老板的少爷，李兆基却在银庄拉碎打杂，干起了小工的苦活。

1948 年大陆解放前夕，战事更加频繁，社会更加动荡不安，李兆基开始懂得要赚取更多的钞票必须搞实业，要搞实业赚大钱，就必须选择一个社会稳定的地方。于是这年冬天，李兆基跟随父亲离开了战火纷飞的大陆，来到了香港。

从此，在这块能创造奇迹的土地上，赤手空拳的李兆基开始了他茫茫人海中的创业生涯。跌倒了，爬起来，擦掉血和泪，继续前进……1959 年，李兆基与郭德胜、冯景禧 3 人“誓师结义”，当时 3 人结义的宗旨是“同心协力，进军地产，你发我发，

你荣我荣”。此外，他们 3 人又拉了另 5 位股东，组成了“永业企业公司”，1963 年，李兆基和郭德胜、冯景禧 3 人利索果断地甩掉其他 5 位股东，合组“新鸿基企业有限公司”，从此，李兆基的事业开始向辉煌迈进。

李兆基年纪最小，“新鸿基”成立之初只有 35 岁，然而他反应敏捷，足智多谋。1972 年 9 月，“新鸿基地产”股票上市，马上被炒得炙手可热。“新鸿基地产”利用吸收的大量资金，抢购了大片地产，生意蓬勃发达，日渐兴旺。

但就在“新鸿基”在香港地产界大展拳脚的时候，“三剑侠”却分道扬镳。李兆基独创公司，这也是他日后成为香港地产巨头的的一个重要里程碑。

1975 年，李兆基组建了“恒基兆业有限公司”。终于有了自己牵头和导向的王国。李兆基坚持“只有握住实业才是最根本”。精明过人的李兆基通过精心策划，构建了“李氏王国”坚不可摧的“连环船”，在香港地产界大展拳脚。据 1993 年多种资料显示，在香港 10 大超级富翁排名榜上，李兆基以 143 亿港元资产名列第 3 位。然而，从 1995 年开始，李兆基已成为香港首富。根据美国《福布斯》财经杂志计算，1996 年，李兆基在全球富豪榜上排名第 4，为全亚洲之冠。

合作是成功的法宝

李兆基始终认为，身在异乡，没有几个帮手，单枪匹马是很难成功的。

当时，香港的土地全部为殖民当局所

控制，称“官地”，都以“官契”形式批租使用。香港英殖民当局的土地政策是按照经济原则，在公众拍卖场上公开拍卖，以叫价最高者得到出售的土地，即所谓“公开拍卖，高价者得”。香港地少人多，需地殷切，房地产价直线上升起来。

在李兆基投资到房地产，准备大展鸿图的时候，他又选择了两个最好的朋友：郭德胜和冯景禧，3 人一拍即合，说干就干。

俗语说：一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。在当时竞争激烈的香港，李兆基、郭德胜和冯景禧鉴于自身实力微薄，从而合在一起打天下，可谓是有识之士。

后来，李兆基、郭德胜和冯景禧都成了香港商业圈响当当的大牌人物，他们对那段携手闯江湖的雄心和气魄，都是十分怀念。而且，这段弥足珍贵的经历，在 3 人中间种下了常青的友谊之树。在生意场上，李、郭、冯 3 人互相帮携，互相援助，生意因而越做越大，都成为香港十大富豪排行榜上的人物。

1958 年，李兆基、郭德胜、冯景禧 3 人“誓师结义”。当时 3 人的结义宗旨是：“同心协力，进军地产，你发我发，你荣我荣”。此外，他们 3 人又拉了另外 5 位股东，组成了“永业企业公司”，首先买下了沙田酒店，红红火火地经营起来。

由于“永业企业公司”资金并不雄厚，故而公司开办之后，在经营方式上只能以低价收购一些无人问津而又富有发展潜力的土地或旧楼，进行重建，然后再重新出售，小心翼翼地“炒楼花”，一步步苦心经营。

当时正处于 50 年代，香港仍有许多旧的楼宇待拆，因而不愁没有生意可做。

然而，当时香港的房地产经营模式是

楼房整栋出售、帐款一次要付清。这种经营模式，对于资金并不雄厚的“永业公司”可谓是瓶颈，因为广大的香港市民并没有此实力一次付清帐款，更何况要买下整栋楼房，就更困难了。至使永业公司的楼房出售出现十分凋零的现象，资金不能迅速周转，而且也阻碍了永业公司再去购置楼房、土地，因而影响了发展。

李兆基、郭德胜及冯景禧等 8 名股东面对永业公司的窘境，一时也十分棘手，想不出可以解决的办法。如果照此下去，永业公司非得关门不可，在这关头，素以灵活机敏的李兆基想了一个好办法，即“分屋出售、10 年分期付款”的灵活方式，这就打破了地产业楼房必须整栋出售、帐款要一次付清的陈旧模式，使得广大中下层市民能够花钱买得起住房。

这种销售方法刚刚出台，不出所料，楼房顿时销售一空。在如此良好的发展机会面前，永业公司迅速又购入大量楼房、地产，进行拆建，同时加快资金周转，着实大赚了一笔。所得效益使得地产界其他地产商为之眼红。

1963 年，李兆基和郭德胜、冯景禧 3 人利索果断地甩掉其他 5 位股东，合组“新鸿基企业有限公司”，从此，李兆基的事业开始向辉煌迈进。

为什么取名叫“新鸿基企业有限公司”呢？郭德胜、冯景禧和李兆基是有考虑的。他们希望通过“新鸿基”来实现他们 3 人结义时的宗旨：“同心协力，进军地产，你发我发，你荣我荣”。所以，“新”字取用冯景禧新禧公司的“新”，“鸿”字取自郭德胜的鸿昌合记，而“基”字就是李兆基名字最后的那个“基”字。

“新鸿基”代表的是冯景禧、郭德胜、李兆基 3 人同心同力，互相帮助，携手共

创事业的决心。

“新鸿基”成立之初，规模很小，办公室设在士丹利街16号3楼，职员不过10余人，可以说仅具雏形，注册资本港币500万元，实付资本300万元（每人出资100万元港币）。这个实力在当时的香港，3人不过是中量级罢了。

然而，经过“永业公司”5年的打点、磨砺，李兆基、冯景禧和郭德胜的大名已经传播到港岛的各个角落。舆论界对他们3人的力量型组合普遍看好。

一如当时香港《大公报》经济评论说：

“我们可以想象，郭德胜、冯景禧、李兆基3位从‘永业’开始联手，生意做得很顺，否则的话，不会5年后继续合作。”

“试看今后香港地产界谁执牛耳，唯‘新鸿基’是也！”

的确，“新鸿基”成立之初，实力确实十分弱。但是，领导“新鸿基”的3位老板才算得上是真正的财富。

郭德胜、冯景禧和李兆基3人才智与胆识可谓各有千秋：

郭德胜当时年已过半百，在商场上拼搏半生，生意场上左右逢源，春风得意，人称其为“洋杂大王”。在3人中，郭德胜年龄最大，老谋深算、经验丰富，兼有勤奋纯厚。

冯景禧年纪居中，精通于财务，擅长证券，为人机敏，有丰富的社会经验。

李兆基年纪最小，“新鸿基”成立之初只有35岁，然而，他却是反应敏捷，足智多谋。

有了如此强大的领导集团，又有什么不能打败的呢？

新鸿基的董事局主席首推闯荡商界多年，德高望重的郭德胜担任，起着统领全

局的作用。很多重要决策都是由他果断作出，俨然是个领军人物。而手疾眼快的李兆基则任董事局副主席兼公司总经理。在郭德胜的带领下，冯景禧、李兆基密切配合，3人齐心协力，携手共创地产业，好像3位剑客齐舞宝剑，欲霸武林，“三剑侠”之誉不脛而走。

时至今日，李兆基、郭德胜、冯景禧3人都成了下属逾千的亿万巨富豪，他们搭档打江山，早已成了香港商界风行一时的佳话。

3人除有超人的经营头脑以外，更是百折不挠的工作狂。每天都做足十五六小时。创业时拼命工作或可解释，但发达后依然如故。李兆基曾对记者说：作为一个成功的商人、企业家，不是从天上掉下来的，更不是作梦梦出来的，只有通过勤奋工作干出来的。

真知灼见般的朴实语言更加深刻勾勒出60年代，李兆基、冯景禧及郭德胜再次合作，大展鸿图的拼搏历程。他们雄心勃勃，不分昼夜运筹于10平方米的斗室之中，而此时别人可能通宵达旦地奋战在麻将桌上，或沉迷在夜总会的珠光艳影中，或在温柔乡里昏昏入梦。一分付出就有一分收获，这种脚踏实地的苦干精神，就是李兆基他们成功的基石。

香港的房地产业在香港经济发展中处于举足轻重的地位，甚至被称之为“香港经济的寒暑表”。

60年代初期的香港，由于人口的剧烈膨胀，内地和东南亚大量流入香港的资金和熟练劳动力，以及香港当局的土地政策、建筑条例，极大刺激了房地产经济的飞速发展，特别是1962年港府对香港建筑条例进行了修改，并公布1966年开始实施。拥有地皮的企业和祖传有地者，为了避免吃

亏、都想在 1966 年前建房。

同时，银行也积极参与房地产的投资，放宽建房信贷，因此出现了一股房地产投资热。

这段时间应运而生一大批赌博心理极强，专门从事买空卖空，以小搏大的经济投资者。他们的投资特征是时间短，利润好，风险大，与那些从事长期投资的稳健投资者相比，他们既可能以极小的资本牟取暴利，也有可能投资后倾家荡产。

在这股经营地产的狂潮中，李兆基、冯景禧、郭德胜 3 人更是雄心勃勃。他们不像其他地产公司把开发地段集中在商业和工业用地，即使兴建住宅楼宇，也向大型或豪华住宅发展，而是看准了广大香港中下层市民这一广大的消费群体，把目标投向了中小型住宅楼宇。

“新鸿基”的这一重大举措，正适应了当时香港工商业的急剧发展，青年一代组建家庭对住房迫切需要的特点。故而，得到了广大市民的热烈欢迎，楼房一建好就被抢购一空，资金周转很快。李兆基、郭德胜和冯景禧 3 人抑住自己内心的狂喜，以百倍精力投入到发展“新鸿基”的大业中。

初闯地产业的“三剑侠”并非一帆风顺。“新鸿基”成立不到 2 年，香港的房地产又一次显示了它大起大落的特色。

1965 年 2 月香港爆发银行信用危机，导致前所未有的挤提狂潮的发生。数家银行的分行倒闭，甚至实力雄厚的恒生银行也被迫受控于汇丰。而英资银行利用危机，一口气吞掉了一些华资银行，罪魁祸首“广东信托”则被迫宣布倒闭。在银行危机的狂烈冲击下，房地产价格暴跌，许多建筑公司、地产公司纷纷倒闭，从而出现了战后房地产业第一次大危机。

当时正值中国大陆“文革”刚刚开始，香港大有“山雨欲来风满楼”之感。危机造成的影响还未完全消除，1967 年 5 月又爆发反英抗暴事件，引起了移民大潮，整个香港房地产陷于完全瘫痪，港人纷纷贱价抛售房屋，远走他方。

面对困境的“新鸿基”，在李兆基的建议下，郭德胜采取稳健政策，尽量减少利息支出和抵押品损失。同时，在房价下跌时果断买进，但注意限度，避免因过分扩张而导致资产无法回笼，造成重大损失。

尤其是李兆基，在这个人心浮动、百业萧条的大动荡中，再一次显示出他超人一等的商业头脑和敏锐的眼光。他动作麻利地买下一大批廉价楼宇和地区。决心以全力拼搏，孤注一掷。他当然不是逞匹夫之勇，多年的生意实践已把他锻炼成一个不易随外界动荡而随波逐流的人，在经过缜密思考、理智分析之后，李兆基才痛下此决心的。

成败在此一举，李兆基满怀信心。他深信那帮“惊弓之鸟”迟早还是要回来的，对于李兆基来说，这可是个一本万利的机会。

一年后，香港政局果然雨过天晴，一俟香港局势稳定，地价迅速回升。一夜之间，李兆基大富大贵。新鸿基企业资本也从 500 万跃升为 3 亿元。

这在当时简直可以说是一个奇迹。因为“新鸿基”成立伊始，根基尚未牢固，资金也并不雄厚，类似的地产公司和企业不知有多少终因精疲力尽而关门大吉。年轻的“新鸿基”却在“三剑侠”的掌舵下顺利地战胜了这场大风暴。

他们究竟是靠什么做出等闲之辈决不能做出的事呢？

“三剑侠”固然个个聪明过人，但他

们的拼搏精神却是渡过难关获得成功的重要保证，包括年过半百的郭德胜在内，李兆基、冯景禧可以说都是不折不扣的工作狂，每天加班加点往往一干就是十五六个小时。正是这种锲而不舍的苦干精神使他们得以渡过难关。

经济低潮之后，接踵而来的便是复苏、高涨阶段。渡过难关的“新鸿基”迎来了一个飞速发展的好时机。

鉴于危机后香港工业的高速发展，“新鸿基”选择工业楼宇作为发展重点。它利用在危机中收购的大片土地兴建了一大批高层工业大厦，分层租售，十分迎合广大的中小工业界人士根本无法买地建房的心理，结果工业大厦十分畅销，在相当长一个时期内称霸整个市场。

到1972年4年间，“新鸿基”建造的工业大厦和商业住宅楼宇出售总值达5.6亿港元，平均每年做1.4亿元的地产生意。一家只有500万注册资本的地产公司能做出如此成绩实属不易，与其他纷纷收缩业务或刚从危机中复苏过来的地产公司相比，新鸿基已是大大领先了一步。

由于成绩喜人，“新鸿基”由开始时默默无闻一跃而为港人家喻户晓。人们一提就是“新鸿基”，闭口就讲“三剑侠”。而李兆基又被人们誉为“小侠”。

这段时间，“新鸿基”的生意越做越红火，不久将写字楼由士丹利街迁往中区华人银行10楼。除地产外，“新鸿基”还涉足其他贸易行业，但营业额远不及地产业。

70年代初期，香港各界对股票产生“要股票，不要钞票”的强烈投资狂热，掀起了一阵比一阵更高涨的“上市狂潮”。由于恒生指数日渐高涨，李兆基、冯景禧和郭德胜更不会放过这个招财进宝之机。

“新鸿基”改名为“新鸿基地产发展有限公司”，目的是为了成立股票上市公司，从股市筹集资金。

1972年9月，“新鸿基地产”股票上市，马上被炒得炙手可热。李兆基原计划筹集资金1亿元，但疯狂的股民却将10亿元现金迫不及待地双手奉上，超过新发行股的10倍！新股票吸引着数以万计的盲目投资者，人们纷纷卖掉金银首饰、工厂、土地房屋，冒险地押在股票上。而此时，“新鸿基地产”利用吸收的大量资金，抢购了大片地产，生意蓬勃发达，日渐兴旺。

志作地产大王

话说天下大事，分久必合，合久必分。

10年前，郭德胜、冯景禧、李兆基3人因各自力量不足而协手合作，先办“永业企业”，后创“新鸿基”，是不得已而为之的明智之举，那么经过10年的艰辛发展，当初弱小的郭、冯、李已经“身躯”庞大，“新鸿基”已初具规模，公司资金雄厚，根基牢固。伴随着个人事业上的成熟，可以说，每个人都亟待自己独闯天下，另建王国了。

此外，70年代的香港经济正逐渐进入高涨时期，股市牛气冲天，地产业更是如日中天，“新鸿基”的确处于大发展的最佳时期，但其他领域更需要有人去开拓，去占领。如果李兆基、郭德胜、冯景禧3人仍局限于“新鸿基”，势必束缚各自的才能和拳脚，只能丧失千载难逢的良机。

因此，这个时代各自另辟蹊径，大展鸿图，正如10年前联手仍十分必要一样，三分天下也同样不可避免，而在情理之中。

10余年后的李兆基、郭德胜和冯景禧都可谓是事业有成了，香港10大财阀名单上3人均榜上有名。

1970 年，冯景禧成立了“新鸿基证券有限公司”。他发挥自己精通财务、擅长证券的特长，将公司发展成香港最大规模的股票经济行，经手买卖的股票占全港股票总数成交量的 20%。另外，他还代客买卖美国股票，业务扩展至黄金、期货买卖。近年来又在北京设立办事处，业务更加扩展，冯景禧因而被人称为“股市教父”。

再说“三剑侠”老大郭德胜，自协议分手之后，便一人挑起大梁，独立支撑“新鸿基”，他在市场大展拳脚，大量购入“新鸿基”的股权，成为该公司的最大股东，并出任董事长。此后，“新鸿基”在郭德胜的带领下，更加发展壮大。

1972 年，新鸿基地产股票上市。是年，李兆基辞去新鸿基总经理一职，只留任副主席，通过协议，李兆基从“新鸿基”获得了大约价值 5000 万元的地盘和物业。这就为李兆基进军房地产业奠定了雄厚的物质基础。

同年底，李兆基与胡宝星等组建了“永泰建业有限公司”。

永泰建业成立之初，恰值股票市场炒得天翻地覆。李兆基遂趁热打铁，将每股 1 元升至 1.7 元的永泰建业上市，实收股本只有 2532 万 4 千元，当时只能算是个规模较小的地产发展股。

经过多年商场磨砺的李兆基通过慎细的观察，发现当时的香港证券法大有“漏洞”可钻。这个漏洞就是：公司董事都不用公布个人持股量以及在市场上出售了多少股票。

在这股炒股风潮中，大发一笔的都成了富豪。李兆基不失时机地挤进了这一行列。

永泰规模既小，地盘又不多，主要靠售楼利润来支撑局面。这样，公司的盈利

便呈现出上下波动的状况。

如某一年度内如果有两三个地盘完成入伙，这两三个地盘的盈利便可拨入该年度损益帐内，使盈利增加。但是，如果下一年度内其他地盘的建筑工程，由于天气反常、建筑材料短缺或其他原因影响，以致无法在年底结算日期前入帐，该年度便完全没有盈利了。而永泰建业就是这种情况。

1973 年 3 月，香港股票大崩溃，地产也陷入低谷。李兆基瞅准行情，立即将赚来的钱抛出，趁旧楼价格和土地价格大跌之机，大量买进。

对于他的敏锐眼光及大胆率直的从商作风，商界都是极为佩服的。李兆基始终对地产前景抱乐观态度。他说：

“香港地产生意最淡利润都不会少于 30%，永远有得做。”

然而，随着股市的崩溃、地产业的萧条，永泰的地盘建筑进度未如人意，故而该年度永泰只靠一些租金及利息支撑大局，以致综合纯利只有 92 万元，比上年减少 94.4%。但永泰董事局作风相当慷慨，仍然维持每股 2 角的息额。该年度息额是盈利的 5 倍半。

1975 年，股市开始在“一片废墟”中复苏，1973 年 3 月恒生指数 1700 多点，到 1974 年 12 月跌至 150 点，即在 20 个月内下跌了 91.4%。其后股市回升，但初期只有汇丰、置地等英资股表现较佳。永泰是“蚊股”，发行股数少，所以沦为大冷门股，常常几个星期没有成交。

当时，李兆基在永泰建业出任的是董事局副主席，主席由胡宝星出任。为了“实现他的伟大抱负，避免受组织束缚”，李兆基于 1975 年成立了自己的王国——恒基兆业有限公司。李兆基自任董事局主席

兼总经理。

由当年的广州银庄的养成工到新鸿基和永泰建业的副主席，李兆基从来没有牵过头，只是充当着第二号人物。如今，李兆基在经过多年的奔波拼搏之后，终于有了自己的公司，终于有了自己牵头和导向的王国。

就像当年由广州到香港，李兆基选择了立足实业作为他的一大里程碑一样，李兆基甩开别人自己独创公司，也是他日后成为香港地产巨头的的一个重要里程碑。

在香港，富人很多。在香港，地产富翁也很多。但是，在香港，地产巨头却不多！而李兆基不仅想要成为富人，成为地产富翁，而且更主要的是要做一个香港地产巨头！

李兆基在恒基兆业成立初期，有意将恒基的资产上市。然而，如何上市才能取得最佳的经济效益呢？最便捷的方法就是选择一个小型上市公司，或将其全数收购，或将一些资产折成股本，使公司规模扩大，进而自己成为这间小型公司的大股东。最后顺理成章地成为该公司的董事局主席。这种上市方法，内行人称之为“收购上市”。

这个小型上市公司，选谁好呢？目光敏锐的李兆基自然而然地选择了永泰建业有限公司，通过永泰将恒基兆业的资产推向市场。

他以一些物业换取了永泰建业 1900 万新股，而永泰建业的名称没有改变。这样，永泰的实收股本增至 4432 万 4 千元（股），李兆基持有 1900 万股，占总数的 42.9%，成了量大股东。不久，他就出任董事局主席，原永泰主席胡宝星改任永泰理事。

李兆基出掌永泰后，永泰的股价表现转佳，1975 年夏天，由不足 1 元（股票面

值以下）迅速升至 2 元多，后来更在 1976 年初升至 3~4 元。

这主要是投资者看好李兆基的经营手法，深信李兆基有办法使永泰成为一家大型的上市地产公司，有朝一日，或可与新鸿基地产、合和实业一比高低。

李兆基显然不以永泰 4000 多万元实收股本为满足。1976 年度内再将自己属下的“兆和建业地产有限公司”（拥有 6 个地盘）换取永泰建业 4226 万 5 千新股。这些新股每股折价 3 元整。换言之，李兆基以价值 1 亿 2679 万 5 千元的 6 个地盘，换取了永泰发行的 4226 万 5 千股新股。

至此，永泰的发行股票已增至 8658 万 9 千股，李兆基持有 6126 万 5 千股，占总额的 70.5%。而永泰的经营规模已大致确定，和 1972 年初上市时简直不能同日而语了。

永泰在李兆基经营下，真是蒸蒸日上。自 1977 年度起，盈利增长颇为迅速，至 1979 年，由于盈利增加 1 倍多，李兆基决定发放 5 送 1 的红股，这样，永泰的发行股数为 1 亿 390 万 6800 股，成交价为 8 元 7 角，整个“永泰建业有限公司”的市值约值 9 亿多港元。

以上市公司的市值而言，永泰至今只能算是“中型地产股”。因为置地的总值虽然已达到 14 亿（尤其是怡和以物业换取置地新股后），可是长江实业 75 亿元，新鸿基地产也有 40 亿元。但是，永泰在短短的 3 年内，发展如此迅速，这说明在香港的地产行业并非谁都可以发财，而是需要有一定的魄力和策略。

李兆基入主永泰后，拨入永泰的地盘建成入伙，使得有大批资金入帐周转。再加上香港市民对李兆基的一致看好，纷纷投永泰“信任股”，因此，李兆基将永泰

建业在几年之内由小型上市公司发展为“中型地产股”，表现出李兆基超人一等的头脑和经营技巧。

李兆基发展永泰的策略，不仅采取“众星托月”之术，还使用商道之中长久被人们所称道的“王道”。可以说，他经营永泰的作风是相当“王道”的。

1978 年 11 月香港股市大跌。股市上人们相传新鸿基证券不稳，一时间人心惶惶，纷纷抛售股票。受这股风潮影响，永泰建业的股价也跟着下跌。

在这种时候，投机行为均属正常。大股东有意人为操纵股市，降低股息并散播不利的流言，待股价下跌至极低水平，再从容收回股票，即可从中牟取暴利。

李兆基高明之处，就在于他不会因小失大，他看重的不是暂时的巨额利润，而是公司作为整体在人们心目中长久具有实力雄厚的良好形象。在这种情况下，李兆基想方设法来安定人心。首先，他把永泰建业的股息由 1977 年的 2 角 9 分增至 3 角 5 分（增加幅度为 20.7%）。此外，他又向股民宣布：

“如不发生意外事故，本集团今后 3 年的股息，每年度将不少于每股 3 角 5 分。”此举不啻是给惶惶不安的股民们服下了一颗“定心丸”。因此，即使在风声鹤唳的“熊市”情况下，股民们也不曾低价抛售持有的永泰股票。

至 1979 年 9 月 30 日，永泰的每股股息增加至 4 角，即增加了 14.3%。此外，又实行了 5 送 1 红股。在年报上，李兆基又让股东们吃下了颗定心丸：“如无可预料之事故发生，本集团今后 3 年之息，每年将不少于每股 4 角整。”由于送过红股的关系，永泰股票的息额将增加 20%。

在接连不断地许下诺言后，李兆基及

其永泰建业效益良好，实力雄厚的良好形象就自然而然地树立起来了。

到 1979 年度年结时，李兆基的永泰建业已经拥有 26 个已经发售或计划发售的地盘，其中大部分是商业大厦及商业住宅单位，只有荃湾沙咀道 1 个地盘是工业大厦。永泰名下的总楼数面积为 261 万 7 千平方英尺。如果平均每平方英尺可以赚 300 元的话，那么永泰这 26 个地盘便总共可赚 7 亿 8500 万元，除开支及所交税款外，还净赚 6 亿多元。这些地盘如在 3 年内全数完成的话，平均每年的纯利就可达 2 亿余元。

正是基于上述预测，李兆基才有胆量向股东许下“3 年内每年股息为 4 角整”的保证。李兆基以其从事地产的经验和长远的眼光对市场作出预测：永泰这些物业主要位于港九市区，当有把握在预计期内全部售出。实践证明，李兆基这一步又走对了。

然而，李兆基似乎无意将永泰再扩大。他发展永泰建业，最终目的还是将自己的恒基兆业推上市。永泰建业作为中型地产公司，李兆基已拥有超过 70% 的上市股票。而香港法律规定，一种上市的股票，私人不能拥有 75% 以上。如果李兆基再以物业换取永泰新股的话，便会超过 75% 的比率了。

虽然永泰可以依靠本身的资产来求发展，而且也有能力在今后不断振兴。然而，李兆基发展永泰的使命已告一段落，他的更大目标是使作为永泰总公司的恒基兆业更快发展。

有一位美国作家，曾经这样总结过这些企业巨人所共有的特性：

“他们独具慧眼，能在别人没有察觉的情况下看到挑战的机会，有些则干脆自己去主动创造机会。有些企业家反应迅速，

能在瞬息万变的环境中发现机会。无论是谁，他们都能不顾一切地坚持新的想法，然后不屈不挠地克服困难，用尽自己的储蓄，有时甘冒生命危险去追求生产新的产品提供新的服务。他们冒着风险，可他们常常可以找到创造性的方法来化险为夷。”

在创业的道路上取得巨大的成功的李兆基，正是这些国际著名企业家群体中的佼佼者。从投入社会开始，他就充分运用发挥其聪明睿智，不断为实现自己的理想而努力拼搏。

一如香港权威评论人士称：长江实业雄才大略、新鸿基地产稳健有为、新世界发展勇气十足，而恒基兆业则眼明手快，先声夺人。

当别人还在盘算发展之得失，权衡利润厚薄之时，李兆基却在取与舍上已成竹在胸，果断作出决策，因而往往比他入先走一步，然而正是这先走一步，占尽了先机，出尽了风头。当然，这先走一步，并不是盲目冒险，其中包含不少科学调查与研究和市场预测。先走一步，需要非凡的胆识和魄力，正是这不同凡响的先走一步，使得李兆基在香港地产这局棋上占尽先机，立于不败之地。

曾几何时，在港九的每一个角落，差不多都可以看到“恒基兆业”的地盘。而在公司刚成立之初，恒基兆业只有20多个地盘，但其以1亿5千万港元为资本，再加上“小侠”李兆基坐镇中场指挥，故而能飞速发展。

1973年3月，股票市场大跌，房地产市场也陷入低潮。旧楼价格及土地价格更是一落千丈。目光敏锐的李兆基抓住这一大好时机，从容买进各区的旧楼，再加以拆建，待价而沽。一俟香港地产业复兴，价格上涨时再抛售，获利何止千万。通过

这一举措，李兆基为恒基兆业的充实和扩张，打下了第一道桩。

到了1976年，恒基兆业的地盘总数已经增至140多个，以当时的估值，约有2亿港元之多。到70年代末，恒基兆业有如永不停歇的机器，又扩充了几十个地盘，同时不断地买进旧楼拆建，地盘总数已达到180多个，楼面面积也有了可观的增长。

在当时，像恒基兆业这样的经营规模的地产公司，香港不止一家。然而，在随后的几年中，“恒基兆业”如滚雪球一般，越滚越大，发展越来越迅速，令香港地产界乃至商界为之震动。对于恒基兆业突飞猛进，其中奥妙何在呢？

众所周知，香港地少人多，同时又是世界有名的“自由港”，经济繁荣，被誉为“东方明珠”。在这里，可谓是“寸土寸金”。故而政府视土地为宝，不肯轻易供应土地。鉴于这种僧多粥少的情况，各地产集团无不竭尽所能“求”地。每逢官地开投，必是“巨头云集”、“大抛银弹”。尤其是东南亚财团进军香港地产，在官地拍卖场所活动日益活跃、频繁，而且出手往往也很阔绰。

李兆基，按其拥有的财富和经营地产的历史规模，均属名副其实的香港“地产巨头”。然而，他的高明之处就在于不和众高手拥挤于“独木桥”，另辟蹊径，向他人所忽略而却具有发展潜力的地界进军，独家专有。待他人觉醒过来的时候，只能望地兴叹，只能佩服李兆基“眼明手快，先声夺人！”

李兆基既然极少涉足官地拍卖场，而且更不愿大抛银弹去投地，那么，恒基兆业的地盘又是如何取得的呢？

恒基兆业的地盘，绝大部分是在市区，而且大多手法是旧楼拆建拍卖。然而，旧

楼拆建必须首先解决一连串的问题，如与业主谈判，然后又和原有住客磋商，补偿搬迁费等。地多人也多，人多问题就多，往往买一座旧楼，得克服不少的问题和困难，才能清理一个地盘。即使如此，便宜还是被李兆基得到了。可以说他买旧楼的价格相对于在官地竞夺上，不知便宜多少！

李兆基这一招法，其他地产公司是很难做到的。毕竟，这和他经营地产 20 多年的丰富经验和永远先人一步的英明决策是分不开的。所以，李兆基能他人所不能，也就不难理解其中奥妙了。

除此之外，“恒基兆业”还长期在美国和加拿大的中文报刊上刊登广告，求购香港的旧楼。这一招法，不可谓不“绝”。不仅方便了一些老华侨把物业脱手，而且还使得恒基兆业在没有竞争对手的情况下以低价购入大批旧楼。

李兆基如果成功地收购了一幢旧楼，那么他就会想方设法地陆续买下邻近的楼宇，慢慢地、无声无息地扩充，直至地盘面积宽裕得能拆除兴建大厦为止。即使后期的收购价格较高，李兆基也会买下，因为先期买下的物业此时已有不少钱可赚，两笔拉匀仍比官地投价合算得多。

当香港记者问李兆基心目中地产界可有什么突出的人物时，李兆基这样回答：

“长江后浪推前浪。我们这一辈算是老了，后起之秀一定会有的。”

言外之意，他心目中还没有什么再突出的人物。只好希望后来人超过他了。这话足以表明李兆基作为地产界的巨子，确实有他值得自信和骄傲的东西，毕竟，这些都是他从白手起家，通过 20 余年的艰苦创业才拼搏来的。

在香港地产界，有些实力及经验不足的地产公司，在 1978、1979 年就被“淘汰

出局”。举例来说，一家拥有三四个地盘的地产公司，无疑可以在 1978 年、1979 年间将楼宇顺利建成并全部售出。但以 1976、1977 年的楼宇市价（实力不足的公司往往在地盘地基工程完成后便卖“楼花”），就算日后顺利建成并收到钱（当然还有利润），这些钱也未必能在 1978、1979 年间在同区买入同样面积的土地再作发展。只有那些在房间售出去的同时，趁早买入土地的公司，才有可能维持同样的经营规模，继续发展下去。

这其中的秘诀就是一个“快”字。那些被“淘汰出局”的地产公司，只好将资金用来买入股票，炒金或者炒楼房。由于本身原来是做地产的，所以很可能用来买入楼房，作短线投资。

做地产的人互相熟悉，所以当一些大公司的楼宇推出时，不少便被这些“名存实亡”的地产公司买去。

而恒基兆业在建楼出售的同时，又通过种种关系买入土地及旧楼，“土地储备”经常维持在一定的水平。这样，业务从不间断，盈利也一年比一年多。

有记者问李兆基：“郑裕彤先生认为他最得意的一次交易是以 1 亿 1300 万元买入海边蓝烟囱（即新世界中心）的那块地皮，不知李先生最得意的一次交易是什么？”

李兆基答道：“每个人都有不同的机遇，每个人都有自己的想法。郑先生买了那块地，的确是明智之举，尤其在地价不断增值的今天，买了蓝烟囱就等于可以一劳永逸了。”

“我不敢说我们‘恒基兆业’有什么最得意的交易。我们是做地产的，我们的地盘以个数计的话，现有 180 多个，其中有 100 个正在进行建设中，‘恒基兆业’是

以地盘多、土地储藏量充足取胜。”

“老实说，人的一生中无所谓最得意或最失意。有所获，就是幸福，所获得的如远远超过自己的要求的话，就是得意。”

1975年，恒基兆业和长江实业、新鸿基地产及新世界发展联合组成“百得置业有限公司”，每个公司各占25%的股权。他们和政府达成协议，在沙田填海得到600万平方英尺的土地，其中40英亩即170万平方英尺土地，由“百得置业”投资开发。

百得置业初步订出了发展沙田城的“超巨型”发展计划：计有30多层的住宅大厦50幢，楼面积达30多万平方英尺的商场及购物中心，总建筑面积达600万平方英尺，可容纳居民6万人。

“百得置业”的投资，计有报价2000万元，填海工程1亿3000万元，上盖建筑费4亿5000万元，总投资为6亿元。值得庆幸的是，当时房地产市道不佳，“百得置业”付出的代价十分便宜。如果以目前的市价计，170万平方英尺土地，至少要值40~50亿元。

在这个“超巨型”发展计划的投标时期，香港楼宇的价格仅有每平方英尺200~300元，但目前沙田区的中、高级住宅市价已达800多元1平方英尺，即使以700元1平方英尺的价格售沙田城，也可盈利逾30亿元。这样，恒基兆业就可分得到25%的丰厚利润，即7.5亿元。事实证明，随着地价的不断上涨，恒基兆业在沙田城获得的利润远远不止7.5亿元。

70年代以来，港九弹丸之地的经济发展更是迅猛异常，市区可供发展的地皮早已所剩无几，地产发展向何处去？是地产巨头们不得不考虑的重大问题。

李兆基选择了当时正值锐意发展的新

界。荃湾、沙田、屯门、大埔等地，已具备了现代城市发展所应有的公共基础设施，如高速公路、水、电、下水道及污水处理等设施。

于是，恒基兆业通过大量买入“乙类换地证”参予竞投新界的土地。然后再与新鸿基地产联手，取得了葵涌丰山三六九地段的71万多平方英尺土地。这块土地，日后可兴建160多万平方英尺的楼宇，而且周围的环境极佳，有“葵涌渣甸山”之称，李兆基把这块作为后备资源，想来看准此块地的未来盈利状况将是十分巨大的。

1982年，“恒基兆业”又取得了一项值得开香槟庆祝的地产计划。是年，李兆基成功地购入了西贡濠涌的一大幅地，作为“濠涌发展计划”用。这项工程完成之后在很多方面都将胜过大屿山的澄碧村。为了使此项计划圆满完成，恒基兆业特请了一位美国有名的房屋建筑师负责设计，待填海工程竣工，就会动工兴建。房屋将是三层式的别墅，其特色在于从后街入屋，屋前可泊游艇。和美国最豪华的住宅区一样，村内设修理船只的工厂、商业中心及游艇俱乐部等。

李兆基以其恢宏的气魄，超人一等的目光四处出击，有如龙腾虎啸般在香港地产界大展拳脚，对此，在股市中还有一些有趣的传说。

在1977、1978年间，李兆基买入了百多万股中华煤气有限公司的股票，约占总发行额的10%，成为煤气公司的董事。

敏感的投资家，将李兆基的举动和煤气公司拥有庞大地盘联系在一起。这幅“蓝图”是这样构想的：

煤气公司在九龙土瓜湾海边有几十万平方英尺的土地，可以设想，煤气主输送管道既已延伸至荃湾的柴湾角，煤气公司

大可在这里兴建新的煤气厂，再将土瓜湾的旧厂腾空，兴建一个类似“美孚新村”、“太古城”之类的住宅区，盈利将以亿计。如果考虑到环境的改善（少了一个煤气厂，对该区环境及市民的健康大有好处），以及日后后德机场迁往大屿山东涌，九龙城一带的建筑物高度管制解除，好处将不言而喻。

李兆基作为一个精明商人，买入百万股煤气，成为煤气公司的董事，是看好该公司的前景，并不是要将该公司“改造”成为一间业务多元化发展的集团公司。

据李兆基回答记者时表示，他认为投资数千万元购买煤气公司股票十分值得。在他而言，等于投资了一个地盘。他认为物有所值的原因，则是“现在物价这么贵，煤气公司埋在地下的东西（指煤气管道等）已经有这么多，都是值钱的东西，将来去埋这些东西一定要花很多倍的钱，所以值得买。”

事实上，煤气公司若真需作这样的发展也并不容易。首先，要觅地建新厂、新的行政大厦；又要将土瓜湾的土地向港府当局“补差额”，几年之内要投入以亿计的金钱，还要精心策划，才不致在这段时期影响煤气的供应。

如此巨大改革，或者只有像李兆基这样有魄力和财力的人才能进行，但是几年内时机似乎还没有成熟。

从这件事可以看出，李兆基作为“恒基兆业”的一项不可估量的资本，以其敏锐的经营头脑和无畏的魄力，在香港市民中具有极大影响，难怪会有如此“穿凿附会”的传说。不过从另一角度看，以李兆基的能力，这些“穿凿附会”的传说说不准在哪一天成为现实！

别出心裁，先知先觉

李兆基在经营地产中留有一手独特方法：即是作为母公司的恒基兆业本身并不发行股票上市，而是通过恒基兆业的雄厚实力进行控制，这就是“反收购上市”法，间接地将恒基兆业的资产推向了市场。

通过“永泰建业”的经营风格，可以“窥一斑而见全豹”，大致了解恒基兆业的经营手法，以及董事局的作风，特别是大致估摸一下恒基兆业的资产。

永泰在 1979 年度共盈利 9 亿多港元，以此衡量，永泰只能算是中型“地产股”。然而，永泰建业只是恒基兆的一小部分，约 20% 左右，以此推算，期间恒基兆业的资产应值 45 亿港元（这是粗略的估计，其中有负债数字，详细情况应以物业的重估价值，再减去负债额）。

由于恒基兆业并不是股票上市公司，所以它的资产负债表及损益表并不公开，一般人很难详细了解其资产结构及每个年度的获利情况。据悉，李兆基在恒基兆业中至少握有 80% 的股权，甚至是全股。由此，可见李兆基的实力是多么的雄厚。

这就是李兆基一生所追求的“实现伟大抱负不受组织束缚”的杰作！

“永泰建业”上市的经验，令李兆基认识到地产高峰时，将风险转嫁给投资者的好处。

1981 年，李兆基抓住股市牛市和地产市道兴旺的大好时机，成立了恒基兆业地产公司，并一举将其上市，集得资金 10 亿港元，充实了资金实力，从而在紧随而至的股市、地产低潮中平稳地渡过了低谷期。

1985 年 11 月，恒基兆业地产公司又集资 6 亿港元，向母公司恒基兆业有限公司及李兆基本人购入永泰建业股票 1 亿

2600 万股，控制了永泰 70.8% 的股权。这次收购后，恒基兆业地产公司增加了永泰建业的 36 个地盘，拥有近 900 万平方英尺的楼面面积的土地，进而使土地储备扩大了 23%。

这样，恒基地产的发展潜力和适应地产市道的能力也随之提高起来。尤为重要的是原来是联营关系的恒基地产和永泰建业，现在变成了恒基地产控有永泰建业的 70.8% 的股权，恒基地产管辖永泰建业的关系。

永泰建业有限公司成了恒基兆业地产公司的附属公司，这样一来，永泰的股权基本上被恒基地产和李兆基所牢牢控制。

既然个人不能控制 75% 以上的股权，那么李兆基就通过组建另一家公司来控制其他的股权。目的在于使自己下辖的公司发展壮大。

也许是早年的经历刺激着李兆基，使地牢记着“只有握住实业才是最根本”。因而，精明过人的李兆基通过精心的策划，构建了“李氏王国”的坚不可摧的“连环船”，在香港地产界大展拳脚。

1988 年 8 月，恒基兆业地产公司全面收购了永泰建业，并将永泰改名为：“恒基兆业发展有限公司”。与此同时，恒基兆业发展公司又宣布发行 12 亿新股，实力更显雄厚。而在此之前，永泰曾购入 28.7% 的香港小轮股权和 26.4% 的中华煤气股权。

就这样，永泰建业以恒基兆业发展有限公司的新面目出现，负责收租物业及股票投资业务。按 1988 年底市值估算，恒基发展有限公司已有 36 亿余港元市价，挤入了大型上市公司的行列，开始与恒基兆业地产公司并驾齐驱，共同成为李兆基的“恒基兆业”的两大上市公司。

意气风发的李兆基终于建立起了自己

的“独立王国”，统领着他的“恒基号”船队扬帆驶出维多利亚湾，走向太平洋……

一千多年前，大诗人杜甫疾呼：“安得广厦千万间，大庇天下寒士俱欢颜。”

历史发展到今天，在素有“东方明珠”美誉的香港，正是李兆基使普通受薪职员开始有能力拥有自己满意的住宅。

在李兆基看来，广大的香港市民是房地产消费的巨大市场，只有瞄准他们的实际需求，一切从市民的切身利益出发，那么他的生意就会像“风车”一样飞速地发展起来。

香港进入 70 年代以来，经济进入高速发展阶段，东南亚及世界各地的熟练技术工人和劳动力纷纷涌入这“黄金般的天堂”。地狭人稠的香港，始终面临着巨大的人口和房屋紧缺的矛盾，因而政府实行“高价土地政策”，令广大中下层香港市民根本无缘染指一套属于自己的房子。

香港人有“置业狂”之称。他们日夜努力地工作，为的就是买下一份属于自己的产业。如果一个香港人没有属于自己的楼宇，会死不瞑目。

一些大的地产公司，如英资置业公司，根本没有理会广大香港中下层市民的这一需求，因而在心理上已放弃了这个拥有巨大消费能力的大市场。而李兆基以他多年经营地产的特有经验，再加上智囊团前行政立法两局非官方议员简悦强、罗德丞及前辅政司罗弼时的谋划，窥准中小住宅行俏，大量兴建小型单元楼宇。

恒基兆业的地盘大多数在市区，而且大多数设计成 300 平方英尺到 500 平方英尺的小型住宅楼宇。这类楼宇，大部分销售对象是广大受薪阶层职员。由于住宅区距离工作地点不远，加上交通也较方便，

所以颇受置业者的欢迎。

同时，李兆基打破常规，推出“分层销售，10 年分期付款”的优惠售房条件，所以又抢尽先机，得到港民的热烈欢迎，他们都以拥有一套“恒基兆业”的位于市区的小型楼宇为他们的理想之所。

进入 80 年代以来，李兆基又窥准香港年轻一代喜欢组织小家庭的需求，于是大量兴建小型双人式单元楼宇，设计新颖、别致，结果大受买家欢迎，楼宇刚竣工，就被热情的购房者抢购而去。

一如香港经济界人士评论：

“香港是否繁荣安定，‘恒基兆业’是最好的说明。因为恒基兆业的楼宇最迎合香港市民的欢迎……”

无论如何，李兆基的成功，是因为他始终有一颗进取、探索的心，故而在机会面前，他总是能够在别人还没有觉察的时候，看出机会之所在，并执意抓住它，实现它。在香港房地产竞争如此激烈的形势下，李兆基所统率的“恒基号”舰队却能够作到异军突起，在强手如林的地产界杀出一条血路，登上“地产巨子”的宝座，这不可说不是“奇迹”。

当有记者采访李兆基，问他多年来从事地产，有何心得，李兆基笑着答道：

“说不上有何心得。不过无可否认，本公司资产的膨胀率比别家的快。我们目的是让它作“滚雪球式”地增长，因为这样可使资本快速增加。而且我们根本不把新楼出租，因为那样不划算。”

恒基兆业被香港人称为“楼宇制造工厂”。而李兆基的最大兴趣也是兴建楼宇出售。用卖楼所得的资金再用来买入地皮，充实“土地储备”，建楼的资金则向银行告贷。如此循环反复，资金如滚雪球般越滚越大，“产品”也呈“货如轮转”状。

李兆基是个实用主义者，他从来不把新楼出租。也许是年轻时父亲破产得出的教训，即“钞票都是不稳定的，只有持有实物才是最保值的办法”，深深烙印在他的头脑中。

故而，李兆基不喜欢积存大量资金。他认为以出租形式现金回流过慢，充其量只比存在银行收息好些，而且，以出租形式必将导致资金周转不灵，从而影响收购其他的物业，贻误“战机”，这与李兆基“眼明手快、先声夺人”的经营作风是背道而驰的！

李兆基信奉的是：

既然能够赚到巨额利润，又为什么要贪图眼前的蝇头微利呢！

况且，收租物业如果是住宅类型的话，还有可能被港英当局的法律束缚手脚，既妨碍了追随物价水平而大幅度加租，也不能收回楼宇出售。

出于这些考虑，所以李兆基把恒基兆业经营成一个纯粹的大规模的楼宇供应商，而不是庞大的收租业主。更令人惊奇的是：恒基兆业设在中环的永隆银行大厦内的总部，连总部办公室都不是自己的物业，由此也可领略到李兆基的毫不拖泥带水的经营风格。

既然要作到“楼宇制造工厂”，恒基兆业则必须有足够多的地盘和实力才能维持“制成品”源源不断地输出，而后备资源又能作到充足的保证，才能实现所谓的“货如轮转”的规模！

在李兆基的经营观来看，他既然只重销售，不依靠收租，而兴建楼宇出售的过程，就包括买地、拆迁、建筑、出售，形成“一条龙”的流水线加工。在此当中，土地为原料，楼宇是制成品，因此，其中环节都必须保证完好，万一发生故障，势

必导致整个“生产线”的停顿，从而引发不可想象的后果，其结果也只能是“恒基兆业”垮台！

深深明白这一道理的李兆基，因而更加注重土地的后备储蓄，在1976年，恒基兆业的地盘总数已经增至140多个，以当时的估值，约12亿港元之多，从1976以后，恒基兆业已完成几十个地盘，但因不断买入旧楼拆建，地盘总数达到180多个，楼面面积也有可观的增长。

在李兆基的心里有张底谱，即恒基兆业的地盘规模，至少必须控制在可以维持未来5年发展这一点上。

可以说，1976年间有140多个地盘，是估计以后每年平均可以完成28个至29个地盘。目前维持有180多个地盘，是将发展规模扩大，今后5年内，预期每年可以完成36~37个地盘。平均每10天完成一个地盘。如果一个地盘有100个住宅单位的话，即每天供应10个居住单位给香港市民，恒基兆业的经营规模，由此可见一斑。

李兆基的独到之处还在于向专一化方向发展。

其他大型地产公司在发展规模到一定的水平时，都会考虑将业务分散向多元化发展，以改善其盈利素质、提高公司的地位。像李嘉诚领导的长江实业扩展至酒店、银行、实业（持有青洲英泥股票后再投资屯门的中國水泥公司）等。新鸿基地产也兴建了“新鸿基中心”作收租之用，以及在尖沙咀东部兴建“帝苑酒店”。

但恒基兆业不作此图，除极少物业，如麦当奴道36号的豪华住宅大厦等外，全部都是出售用的。相对而言，在地产市道兴旺的年度，恒基兆业的发展要快得多。

有一香港记者问李兆基作为全港公认

的经济成功人士，成功的主要原因是什么？

李兆基回答道：

“一定要勤奋，要头脑灵活，有眼光，培养自己有先知先觉的能力，有什么事也应当比别人先行一步。我常常以四个字来作自己的座右铭，就是：先疾后徐。不过，勤奋仍然是重要的。”

是的，李兆基在商界拼搏40余年，终于以自己的勤奋换取了这份不易的“李氏江山”，可谓是极尽荣华富贵了，然而，不知疲倦的李兆基仍是在自己的理想王国中驰骋，脚踏实地的奋斗着。

成熟的雄鹰不知栖息，而是连续地捕捉猎物。

李兆基，身怀一种鲜为人知的“绝技”，就是用算盘计数快过电脑，所以赢得了“铁算盘”的绰号。

刘惠娟（李兆基妻子，现已逝世）有一次去台湾旅游，回来时买了一个1英寸乘5英寸大的玉算盘作为礼物送给李兆基，并开玩笑地说：

“密度算盘加上神算子，堪称香港‘武林’一绝。”李兆基除计数快而准之外，记忆力更是惊人，“恒基兆业”辖下近200个地盘，随便说出哪一个，他都可以立即告诉你买入价是多少，港九、新界各区的物业，只要说出地点，他可以立即告诉你价值若干。

正是凭借这，李兆基地香港地产界了如指掌，所以在变幻莫测的地产交易中，李兆基总能“先知先觉”，抢在别人面前先大赚一笔。在面临各种困境时，他能从容不迫，运筹帷幄，化解矛盾，因此，李兆基被香港人誉为“神通广大的地产巨头”。

由于李兆基所享有的声誉，所以很多大型的地产公司，在开盘之前，都以“恒

基”马首是瞻，而李兆基向来的“王道”“金钱并不是最重要的，经历了几十年经营风格，更令其余商人自愧弗如，所以，后，我对此不大感兴趣了。他总是没有让大家失望，常说：

三十二、聚财之神：蔡万霖

个人简介

蔡万霖，1924 年出生于台湾苗栗，幼年时家境贫寒，以种田勉强维持生计。蔡万霖是在其兄蔡万春的带领下走上经商之路的。

1932 年，刚刚从台湾竹南公学毕业的蔡万春不安于贫困，带着年仅 8 岁的蔡万霖同闯台北，谋求富家之路。

在台北，蔡万春以贩卖蔬菜为生，后又经营大米、油盐酱醋等小本生意起家。经过长年的商场生涯，积累了颇为丰富的经验和一笔雄厚的资金。之后，蔡万春创办了大万商行，经营杂货。至 60 年代初，蔡氏家族已颇具规模，他们的一系列企业、公司已在台北应运而生了。

蔡万霖到达台北后，一面帮助其兄经营，一面就学于台北商工专科学校，学习经营之术，毕业后，成了蔡万春的得力助手。蔡氏家族也因为有了他而如虎添翼，生意逐渐开始兴隆起来。

蔡万霖先后创办了大万商场、大万旅社、第十信用合作社等，曾一度辉煌。1979 年“十信案件”发生后，蔡氏家族分解。蔡万霖成立了霖园关系企业集团，经营国泰人寿、国泰建设、三井工程等企业。在他的管理下，霖园集团日益发展壮大，现已有 10 余家分公司。1988 年 7 月 7 日，美国《富布斯》财物双周刊报道的 192 位 10 亿美元以上的世界富豪中，蔡万霖、王永庆、张荣发、徐有庠榜上有名，其时，蔡万霖以 56 亿美元的巨额资产压倒雄踞首位多年的王永庆。蔡万霖由此跻身世界十

大富豪之列，名列第八，成为全世界最有钱的华人。

1989 年，美国《财富》杂志报道他个人资产已上长为 90 亿美元，在全球亿万富翁中排名第六，并成为当之无愧的台湾首富。由此，他被誉为“聚财之神”。

“幸福存款”

从务农、小商贩到经营工业产品，这致富之路，说平坦也不平坦，说顺利也不算顺利，只能说是双脚已经立稳，有了些基础。要有新的作为，还得积累资本！

一位企业家说过：“真正的企业经营，除能赚取正当的利润外，是必须以对社会、国家与人类有益为前提的。”怎样才能做到“赚取利润”与“对社会有益”这二者兼顾呢？蔡氏兄弟在苦苦地思索着。同时也在四处活动：搞调研、摸行情、看动向、收信息……

50 年代后期，台湾的经济已经有了起飞之势——产业工人增加到 100 多万人，连同依靠他们生活的家属在内，不下 700 万人，大约占台湾全省人口的 2/5。但是经济起飞带来的物质利益大抵为资本家及其代理人所据有，工人所获工资本已少得可怜，又被上涨速度惊人的物价吞掉不少。一个平常的纺织女工，每月可赚新台币 10000—15000 元，但却只能领到两三千元的薪水，平均一天不到 100 元收入。依靠这点工资要想买房子、置办产业，就得靠平日从牙缝里抠出点钱存起来。于是，信用合作社便成了他们的向往之处。

位于台北的第十信用社，地理位置优

越，业务又好开展，是个理想的不可多得的好部门。可是，这“十信”的管理权却在别人手里，欲达此目的，非把管理权争来不可。

智勇双全的蔡氏兄弟，各自施展出看家本领——万春的沉着、冷静和老练，足以对付那些奸滑者；而机智、灵敏而精干的万霖，斡旋于各对手之间，抓住有利时机，主动出击；有时也学点孙子兵法，搞它个声东击西什么的，致使一个个竞争对手败下阵来。

“没有社会各界朋友们的支持，没有广大民众拥戴，是难以如愿以偿的。”

“天时、地利、人和，是缺一不可的。”

兄弟俩夺得了“十信”管理大权后，在总结经验时，深有感触地道出了个中奥秘。

1957 年蔡万春出任“十信”理事会主席。初战告捷，就看他怎样施展才华了。

经办信用合作社，一是要讲信用，二是要讲合作，缺了任何一个，就不成其为信用合作社了。唯有如此，方有益于社会和民众。于是，“信用”、“合作”成了他们俩的信条和准则。

小时候，妈妈做饭时，总是从定量的大米中抓出一把米放进小坛子里，日积月累，竟也节余下来许多粮食。每当春天青黄不接时，取出来供全家食用，可解燃眉之急。这件事给兄弟俩以启迪：城市里的家庭主妇们假如每天将零用钱存上一点，这样天长日久，不也是个可观的数字么？经过兄弟俩的反复思考及一次次论证后，他们决计在“十信”开创 1 元钱开户的“幸福存款”储蓄运动，宣布“只要存 1 元就可以当‘十信’的客户”。

这项运动得到热烈反响，许多家庭主

妇上街买菜时顺道前往“十信”开户，把手头零钱存进去；成群结队的学生放学后赶到“十信”开户，把零用钱存进去。有的中学生将在假期打零工挣的钱，除去交书本等费用外，余下的就都存在“十信”。

“十信”的 1 元钱幸福储蓄得到了很大的成功，这一来“十信”全岛闻名。人们都知道台北有个“十信”，同时也知道了它的经营者蔡氏兄弟。他俩借此良机，乘势在 17 个地方分别成立了分社，以吸引更多的储户和更多的资金。正像设在台北的“总社”那样，人们纷纷争先恐后前去开户。在业务工作中，他们发现光靠白天开展储蓄业务，满足不了市民们的需要。因此，开展夜间储蓄业务大有必要。这样，既方便了储户，同时也增加了储蓄额，可谓两全其美，何乐而不为呢？他们想到了美国玛丽·凯化妆品公司创办人玛丽·凯的话：“我们确实认为，如果你的帮助使更多的人如愿以偿，那么你本人也会如愿以偿。在我们公司，那些取得最大成绩的人，正是为大多数人的成长提供了帮助的人。”为此，蔡氏兄弟要求台北总社和 17 分社一律开办夜间储蓄业务，还要进行“微笑服务”，把储户当成真正的“上帝”。失职者或无故违反者坚决处罚！

在蔡氏兄弟及其全体雇员的一致努力下，在不太长的时间里，“十信”社员竟有 10 万人之众，存款金额也高达 170 亿新台币，一跃成为全台湾最大的信用合作社。

他们成功了！

他们打下了发迹的根基！

“人人都成为小富翁”

纵观蔡氏家族发迹的历程，其实是保险业造就了他们，而蔡氏跨入保险业还有一段渊源。1960 年，台湾“财政部”正式

宣称：考虑开放保险商的设立限制。1961年，台湾正式开放民间保险公司的设立。在台湾“开发政策”是公开的宣言，但是能够捷足先登的人，绝非泛泛之辈。成立国泰人寿保险公司的执照，是由当时台湾省籍名人林顶立取得的，但是他的财力一时无法筹足资本额所需的2000万元台币，只好求助于台北市商界名人张祥传（张曾任改制前的台北市“议会议长”，而其步入台北政坛，完全是林顶立凭关系促成的，可见彼此关系之深厚）。孰料张氏财力也不够，转而找上了蔡万春。张蔡两人同是1950年台北市第一届“议会”议员，蔡万春这时是大万百货公司董事长。

因此，“国泰人寿”创办时，董事长是林顶立；取名“国泰”，也出自林顶立的意思。若论国泰的开山鼻祖，当属林顶立。

60年代初期，台湾的经济开始发生转变，人民生活改善，手里渐渐有些钱了。应该说，转向保险业是符合时宜的。那时，正值台湾民营保险业蓬勃兴起，入保险成了人们的热点话题。“国泰”兴隆，同时也给那些视金融业为财源者以极大的震惊和刺激。他们不再坐视并充当那种观潮派，他们要行动起来，和“国泰人寿”一争高低。除原先成立的“第一”、“国光”两家寿险业外，继“国泰”之后，又有“华侨”、“南山”、“国华”、“新华”等数家寿险公司相继成立，并挂牌营业。这使得人寿保险业处于激烈竞争的局面，对于“国泰”不能不说是一种压力和威胁。“只此一家，别无分店”的状况已不复存在，代之而来的是角逐、比试和竞争。

为扩大公司业务，蔡氏兄弟和林顶立在北起基隆、南到高雄的许许多多、中城市广设联络处，就连竹东、悟栖、麻豆、

恒春、关山、罗东等等小集镇也不放过。1962年他们只有9个联络处，到了1967年，已发展到47个营业单位。他们委派专人住在那儿，长年办理保险业务，像“十信”搞的“全民储蓄”那样，开展24小时的全天候服务，随到随办，方便保户。在交通不方便的山区，则建立业务据点，尽量做到不出现业务空白点。各业务经销处的人员又把办公桌搬出店堂，摆上高级组合音响设备，不时播放优美动听的乐曲或戏剧唱腔，以吸引客户。有的用扩音器宣讲关于加入人寿保险的好处和意义，也有的干脆在闹市区竖起写有“国泰”宗旨的宣传板，以及拉出过街横幅，进行鼓励；还有的将“国泰”的业务范围、服务宗旨、办理手续及与保险业有关的知识，印成宣传单，广为散发，扩大知名度及树立“国泰”之形象。不仅如此，这些雇员还想出了更加新鲜的点子，他们挨家挨户到市民家中动员市民加入人寿保险，为此有时往往搞得饭吃不成，水喝不上，觉睡不安，劳累不堪。无疑，这样的举动常常让人感动，从而自觉自愿投保。

为进一步搞好拉保险工作，公司还招考大量的业务员。有人统计，在两年半的时间内，公司以不同方式刊登广告305次，平均每次录取300人，即约有十万新液注入国泰人寿。为了指挥这个庞大的兵团，蔡氏兄弟也有“将将”之道：开展了世界性寿险业新局；首创“辅导专员”制度，由辅导专员分组指挥人多势众的业务员。这些人的积极性调动起来之后，点子更多了。其中有的业务员跑到阳明山第一公墓，从一座墓碑上抄录那些富贵人家子孙后代的姓名，带回到业务点，然后查找有关资料，按图索骥，直接登府拜访、称名道姓向人家拉保险，招揽生意。

其实,1963年,在国泰人寿保险公司开办之初,蔡氏兄弟就请了地方绅士主持分支单位的业务,一开始就有了好名声作号召力。因此,慕名前来的有之;十传十,十传百,相互结伴投保的也有之。战略上又用储蓄保险代替人寿保险的促销方式,抢占了不少市场。然而,蔡氏兄弟又鉴于保单仅仅是“白纸黑字”,没有强大的实力,不足以相信;加以万霖赴日考查时见到的繁荣的街道旁尽是金融机构的办公大厦,留下深刻印象。因此在当时资金拮据的情况下,蔡氏兄弟毅然投资兴建大楼。1964年嘉义大楼破土动工,随后三四年间,又陆续在高雄、台北、屏东、彰化、新竹、基隆等大城市兴建大楼。这些大楼共达109幢之多,它们好像一个个巨大的立体广告牌,向人们展示:国泰是有雄厚而可靠的经济实力的,和国泰打交道是最理想的、最划算的。从而,国泰的市场占有率由1963年的31.6%,升为1967年的42.8%,凌驾于其他同业者之上。

争取遍布全岛的乡下人参加国泰保险也是他们的目标之一。为赢得信赖,公司用游览车将乡下人分批载到国泰,让这些人在参观游玩中加深对国泰的印象,增加相互了解。这种巧妙的感情投资表面上看没有什么意义,实则是拉保险、获得益的一种好手段。

“国泰”后来居上,不到一年功夫,竟在同行业中位列第一,为世人所瞩目。

1979年,蔡万霖中风病倒,无法继续管理企业,蔡氏家族分解。蔡万霖拥的国泰人寿、国泰建设、三进工程等企业,号称霖园集团;国泰其余产业由蔡家其他人员经营。

分家之后,蔡万霖虽有其它国泰企业的少数股份,但他把主要的精力放在国泰

人寿保险公司的建设上。国泰人寿保险公司从此成为蔡万霖更多资金来源的供应站、日后发展多种关系企业的支柱。至今,蔡氏家族不少成员及其亲近部属认为,这一变化是蔡万霖跃升为大财团首脑的最重要的转折点。

蔡万霖的企业虽然仍冠以国泰的名称,但蔡万霖已自立门户,以霖园企业为招牌,成立了霖园关系企业集团。

蔡万霖十分勤奋地经营着他的企业,同时谨慎从事,对不熟悉的行业绝不冒险涉及。其经营管理企业的秘诀是狠、准、精,同时注意培养人才,强调管理纪律。

霖园企业集团的主要企业是国泰人寿保险公司,主要从事人身保险业。蔡万霖于1979年出任该公司董事长,这是他一生事业的重要转折点。他强调“重视保护权益,负起社会责任”,并提出争取“人人保险,家家幸福”。在他的领导下,“国泰人寿”将人身保险业推至台湾各个角落,设置了许多分支机构,甚至远达澎湖列岛。现在该公司几乎每天可以有1.5亿元台币以上的保险费收入,蔡万霖个人拥有30万股国泰人寿股票,一天就净赚100万元台币。

国泰建设股份有限公司是霖园企业集团的另一重要公司,其任务主要是兴建住宅、公寓、商业大厦及办公大楼,然后出售或出租。从1964年成立以来,该公司的建筑物遍及台北、高雄、台中等地。因注重质量,价格合理,建筑物颇受购房置业者的欢迎赞许。蔡万霖原任公司总经理,接任董事长后,其事业又有进一步发展。1981年,由于受世界经济不景气的影响和台湾当局种种措施的限制,台湾的建筑业陷入萧条,许多颇具规模的公司纷纷倒闭,但蔡万霖审时度势,采取特惠购房等办法,

冲出逆境，使该公司在同行业中房屋销售最佳，实属难能可贵。因此，该公司在台湾有“建筑界巨人”之誉。1987年，该公司营业额达55.9亿元台币，居台湾建筑业榜首。鉴于台湾土地资源有限，蔡万霖对所建的遍布台湾各地的百余栋大楼除自用外，极少出售，即使在房地产价格低落不振之际，也始终坚持“只租不卖”的原则。如今，国泰集团的资产正因房地产价格的强劲涨升而快速增加。再如，国泰公司虽然拥有“来来饭店”的所有权，并计划在各大都市投资兴建大饭店，但在蔡万霖的坚持下，始终不愿踏入他所不了解的这一行业的经营中。现今迭次调升的租金收入，也成为“国泰”稳定的收入来源。可以说，蔡万霖的发家，很大程度上是有了很好的客观机缘。长期以来，台湾当局不肯开放银行民营，但对保险业却采取保护政策，客观上给予他一定的金融特权；加上当局缺乏合理的土地政策，使蔡万霖挟庞大的房地产优势，不可遏制地崛起。

蔡万霖和台湾国民党官员关系不错，虽然这是每一位金融家的特色，但不同的是，别的金融家跟谁亲近，大多有所耳闻，而蔡万霖却不显山不露水，从不宣传。但是在他需要时总有人挺身帮忙。在“十信案件”中，蔡万霖面对巨大压力却能安度危机，可见一斑。

经过10年的努力，蔡万霖已树立了自己的形象，获得完全属于自己的财富，登上“华人首富”的宝座，不用再在兄长万春的大树下乘凉了。除去上面所述原因外，蔡万霖经营管理也很有特色。创业之初，蔡万霖只是一个追随者和得力助手而已。不过因此若说蔡万霖只是沿用旧规，坐享其成，那就错了。商场如战场，千变万化，很难以不变应万变。蔡万霖的管理方法还

是很有一套的，简述如下：

1. 坚实经营策略：稳扎稳打，不浮躁，不急进，强调质、量并重。

蔡万霖在接手“国泰人寿”时，公司管理开始出现弊端，他作了及时的纠正。首先将以往所定的每年50%的增长目标降为30%，并成立售后服务部门。结果业绩却大有提高。还有一件小事也可以看出这种经营特色。“三井工程”在闹市中筑楼时，每一辆从工地开出来的货车都必须保持车轮干干净净，其施工之严谨，令建筑界同行不得不佩服。

2. 人人都是小富翁策略：财散则人聚，财聚则人散，据说这是蔡家经营的座右铭。

蔡万霖形象地制作了一个口号：“人人都是小富翁。”出手奖赏，大方之至。1986年，蔡万霖拿出4亿股票，供科长级以上员工入股，等于让每位入股者白赚100万元。

3. 一分钱也不能拿：此举在于严肃纪律，杜绝贪污。

蔡万霖征调全公司的精干之才到各地查看，凡查出挪用公款者，一律革职。国泰职员都知道，跟他做事，一分钱也不能拿。

4. 中高级主管3年轮调策略：这样是为了提高经济率，防止营私舞弊及拉帮结派。在他就任的8年中，总经理换了3个，使全公司充满了竞争气氛。

前面讲的四个方面的经营策略，看来其理尽在其中。但蔡万霖最大的赚钱术，却在于他的投资战略正确，即是“国泰人寿”以兴建大楼为支柱，再以整栋或分层出租。简言之，只租不卖，不仅保值，还能享受增值之益。

现在蔡万霖更是大兴土木：筹划建筑

霖园饭店系列，在中、南部建 209 层以上的高楼；成立霖园娱乐企业股份公司，拟建 4 个大型高尔夫球场。当今，台湾观光饭店一房难求，价格正涨，高尔夫球亦渐成大众休闲运动，不再是权贵宝地了。蔡万霖适时扩张，“王国”将更为壮大。

霖园集团的标志是一棵大树扎根于大地，根茎交叉盘错。从这个不同一般的标志中也可以看出蔡万霖的赚钱秘招。

正确的投资策略加合理的经营，是否就能赚钱？

从一方面来说，“国泰人寿”的业绩近年来大幅度增长，3 年时间营业额即突破了第二个 1000 亿元，而第一个 1000 亿元花了近 20 年的时间，就是很好的说明。

但从宏观角度而言，蔡万霖的成功虽在于他不断用吸引的资金换得土地，巩固自己的“王国”，25 年来“国泰人寿”拥有的土地已增值 100 倍，但如果不是台湾人口拥挤、地价猛涨，蔡万霖难于在短时期内就能成为全世界最有钱的华人。所以台湾人说：“蔡万霖的财富，有一半是社会送给他的。”诚如此言。

与此同时，蔡万霖的“霖园集团”也存在经营方面的不当之处。一是事事由他决策的专权式管理能否应付竞争？二是缺乏冒险精神，不敢拓展海外事业，能否经受台湾现实的冲击？三是资金太多不知怎样运用的问题。目前，“国泰人寿”资产近千亿，其中 200 亿搁置银行不知如何运用。

俗话说：“君子爱财，取之有道。”但台湾舆论称，蔡万霖虽跻身世界富豪第 6 名，但财团的经营手法不够诚信，即使名列世界首富，也是不光荣的。进一步来说，“以国泰人寿炒作股票、房地产，且保险理赔案件高居同业第一名，还能让它继续茁

壮、发达，是否也暴露出台湾经济结构已有资本主义的病源了？”这是蔡万霖被美国《财富》杂志列为世界第六大富豪后，台湾《雷声》杂志的一段评论。这评论还说道：“蔡万霖钱有许多，羡慕不少人，但是国泰人寿的滚钱手法，即引人诟病。股票、房地产炒作，保险纠纷最多，造成了社会问题。”

近年来由于台湾当局房屋政策的失败、房地产价格飞涨及社会分配差距悬殊，致使一般低收入的平民百姓望屋兴叹，无屋可住，愤愤不平。1989 年 8、9 月间，有成千上万人露宿台北繁华街市，还在闹市区举行无壳蜗牛佳偶结婚典礼，以示抗议，并组织无住屋团结组织。不少人将其归咎于蔡万霖等从事房地产业者的竞争，指名道姓批评他从事保险业高保险低理赔，并将其所赚钱投资于房地产业，坐享“暴利”。

“国泰人寿”除以上述之法大赚其钱外，还善用税法上的“优惠”，为自己节约了巨额款项。据台湾“财政部”的资料，蔡万霖曾在 1983 年度名列综合所得税纳税排行第 22 名，“国泰人寿”于 1986 年度名列赢利行业所得税排行第 12 名。

台湾税捐征单位表示，纳税成绩与世界富豪排名不相当的原因是企业主用税法上的优惠来避税。例如：营利事业或个人买卖土地交易所得免纳所得税；稍早盈利事业和个人买卖上市股票的交易所得也免纳所得税。某家人寿保险公司 1987 年度买卖上市股票获利五六亿元，结果税捐单位还得退还其所征税 1 亿多元。

财团法人免纳所得税，人寿保险公司设立财团法人医院，再向银行贷款买卖股票，稽征单位也无可奈何。这也是“避税”的一招，还有设立投资公司、股票、

不动产互相转让或交易，可享受较低税率。如综合所得超过 350 万元，税率 50%；投资公司的赢利事业所得，税率只有 25%，相差一半。

蔡万霖生性节俭而个性严肃。流传在员工之间的两则小故事颇能反映这位富豪的观点和作风。其一是他曾深夜伫候庭院中，以清脆的耳光掌掴宿醉迟归的儿子；其二是他对侄儿居然娶女明星为妻一事深表不满。平日他坚持办公室上班，生活也未奢侈过，经常到公司各处检查督促工作，也不喜欢应酬、曝光。他的性格一定程度上也受到了台湾舆论的批评。他从未接受过新闻界的采访，警卫森严的办公大楼中设有专用电梯，有时连警卫也不知道他是否来上班了，甚至打高尔夫球他也一个人去。他的朋友常用孤独、拘谨来形容他。

让每个员工都成为“种子选手”

如果说，在一个企业里，员工们是一颗颗种子的话，那么，提高他们的思想素质、技术素质等等，就是一种培育，使之成为企业中的有用之才。如果说，一个企业如同一个体育代表团的话，那么，员工们都能成为“种子选手”，企业的社会效益和经济效益也就不在话下了。这种辩证关系，这种经营用人之道，蔡万霖十分通晓。

国泰自创建之初，每一年都招考大专毕业生，作为公司的储备干部。一个公司跟一个国家一样，要继续往开来，兴旺发达，就得要选好“种子选手”并加以精心培养。这样，一旦需要他们到领导岗位时，就能充分发挥其才干，使事业不停步地健康发展。蔡万霖有这种先见之明。国泰 25 年如一日，前后共吸引来 500 多位优秀的大专生，并委以重任，让他们在全省各地

做员工培训与监督业务的工作。这些学有专长的大专院校毕业生，经过智育、体育和德育多方面考核，被选拔录用到国泰来，目的就是要发挥他们的聪明才智，为国泰的发展尽力尽责。因而，他们深知蔡总经理的良苦用心，要用实际行动和优异成绩去回报上司的恩泽与期冀。

国泰人寿保险工作专业性很强，因此，在这里工作必须具备专业知识和熟悉本职工作。当然，一般职员是能做到的，但是，国泰是要发展的，它不时地开办新的服务项目，拓宽业务范围。这就是说，作为员工要不断地学习新的业务知识，提高业务能力，才可以胜任新工作。正如一个毕业生多年大学生需要进行知识更新一样，加强学习，才能适应发展。

为了激励国泰职员的精神，缺乏音乐细胞的蔡万霖，在全体员工中征集《国泰之歌》的歌词。职员们对这一活动积极响应，绞尽脑汁精心编写。在众多来稿中，蔡万霖又邀请专家进行评选，最后将选定的歌词请作曲家谱上曲子，并灌制成录音磁带在公司播放、教唱。他还以总经理名义要求每天早上八点半钟，206 个分支机构一要集中员工做早操，锻炼身体，增强体质；二要高呼“振兴国泰，造福客户”等口号，使之时刻不忘公司宗旨，让信誉永存；三要高唱《国泰之歌》，以振奋员工们的士气。

蔡万霖认为，公司和戏剧是一样的，有各种角色。如果全体员工都能演好自己的角色的话，那么，公司必定能发展壮大。基于这一信念，他集中了大批精干之才，组建公司稽核处，让他们每天都到各部门去查看，发现问题及时上报。凡是稽核处报来的材料，蔡万霖都要亲自审阅。一次，公司内一个雇员为购置一套住房，拿出自

己所有的积蓄还差 30 多万元，无奈挪用公款，此事被稽核处查出并报告给了蔡万霖。对于资产上千亿元的国泰公司来讲，这点钱可谓是九牛一毛，不足挂齿。蔡万霖却没有把这当成区区小事，相反，给当事人以革职论处。就连公司的一个男职员在未得到对方允许的情况下，冷不防搂抱一位女职员吻了一下，蔡万霖对这等事也不放过，给予了严肃处理，并严正指出：“堤溃蚁穴，气泄针芒。我们公司的 80% 是女职员，她们在各个岗位上担负职务，是一支业务中坚，忽视或捉弄她们，不就等于毁了我们整个公司？所以我必须对此认真对待，绝不宽容。”

这样几件事一办，大家心里明白：“跟着蔡总经理做事情，一分钱也不能贪，一点错也不能出！”

国泰的大好形势来源于国泰的首脑，确切地说是蔡万霖的聪明、才华和品行。为了提高经营效率，防止舞弊，蔡万霖在公司主张并积极推行高层主管“三年轮调制”，使某些妄想搞结党营私、拉帮结派、培植亲信等阴谋诡计的人，失去了环境和土壤，因而始终不能得逞。

公司财大气粗，名扬岛内外；蔡万霖成为华人巨富，誉满全球。此时，在另一方面，蔡万霖也没有忘记蔡氏家族经营的座右铭——财散则人聚，财聚则人散。很难想象的是，一个光知道剥削、榨取他人血汗，而不愿给人一分一毫者，会有什么好结局！蔡万霖头脑是清醒的，他始终没有把这巨额财产看得过重。他曾对员工讲：“我做大富翁没啥了不起，跟我做事的人，每个人都能成为小富翁，才是我的骄傲。”

蔡万霖是这样说的，也是这样做的。国泰自创办以来，已有三次让员工入股。有的老员工拥有的股票已价值相当可观！

这不就是蔡万霖说的小富翁吗？为自己的目的工作的人，比为别人的目的工作的人会干得更好、更持久和更努力。蔡万霖出手奖赏员工，已经让员工明白了他们是在为自己而工作。他和员工都拥有一个共同的目标，并为此发挥出最大的能力。

至于国泰的年终奖，几乎年年都超过 6 个月的工资，员工们十分满意。他们在圆满完成当年的各项工作的同时，又会精神抖擞地投入到新的一年的工作中去，争取更大的成绩，赢得更佳的经济效益。

以身作则

蔡万霖作为总经理，严于律己，以身作则。

“一个得力的领导人必须擅长于兼顾两头：最高层次上的抽象概念和最一般层次上的具体行动。”蔡万霖虽说不是一个管理学家，但是他的做法却完全符合美国管理学家的这一高论。

随着国泰关系企业集团的实力日益雄厚，蔡万霖接管了霖园关系企业集团。该集团发展迅猛，现已有十余家分公司。如此多的行当，偌大的家业，换上别人，也许会力不从心。可蔡万霖不这么看。他认为，凡事都有个“纲”、“目”关系，只有牢牢地把“纲”举起来，那“目”就会张开，从而才能捕到大鱼。这是小时候溜到河边玩耍，看到渔民捕鱼时就已领悟到的。

“我今天掌管这么大的家业，首要的是必须抓住这个‘纲’，不然的话，就会出乱子，甚至会搞砸锅……”

作为领导者，他不能有丝毫的迟疑，要加速行动加快动作。第一个要干的就是先抓好高层职员，这是企业的主办、骨干，不把他们的主观能动性发挥出来，就不能带领其他职工尽心尽责地履行各项任务。

蔡万霖有自己的专用电梯，不管何时，他都会乘上电梯，从他设在国泰大楼等 28 层的办公室里，去所要去职员办公处。一是了解那里的业务情况，再就是察看职员们的工作。当然这只是对某些不太自觉者而言的。因而，每当这种时候，职员们便紧张得要命，唯恐有什么失职行为被头儿发现。有时即便业务量不大，或是一天工作已处理完毕，很想出去转转，打打高尔夫球什么的，也只能是想想而已。因为，没有人知道头儿什么时候会来，什么时候会突然出现在你面前。蔡万霖自己每天都早来晚归，工作 10 多个小时，不辞辛苦，那么，身为他的部下，能不好好干吗？什么迟到、早退、中途溜号，或是出勤不出力、出力不出工等等都不应该有。故此，职员们的工作都是紧张兮兮的，为完成任务而忙碌不自息。

“我不搞什么遥控指挥，我爱事事亲问亲历。”蔡万霖的办公室里不仅有录音自动电话，有移动式电话，还有大屏幕电视监控系统。他能不出五百坪办公面积的处所，就能了解到所要了解的信息，真正是“秀才不出门，尽知天下事。”即使这样，他还要“沉下去”，到员工中间去，这样那些情绪上、感情上、员工内心世界里的东西，才能掌握得住，从而才能对症下药”。因而，到处走动成了他的“职业习惯”。当然，他也有坐下来时候，逐字逐句地认真阅读全文，反复琢磨，领会其精神实质。需要急办的，他会立即签发，指示有关部门限期办好，并将结果及时向他汇报。”

“在这方面，我可能有点‘霸道’。不过，我若放任自流，不仅企业生存难保，恐怕你们也要遭殃的。”蔡万霖的一席话，使他们个个心悦诚服。”

身为大企业集团的一把手，按常理是少不了各种应酬的。至于做东宴请宾客，更是不足为奇的。可他从不把时间和精力消磨在这上面，他既没有这份闲心，又不愿降低自己的人格，更不会迷恋于灯红酒绿、纸醉金迷。除非因工作需要而一定要宴请待客外，其余的他统统谢绝，甚至和人交往也尽量做到少而又少。

中国有句古训说“不以规矩，不成方圆”。蔡万霖不仅以此去教育公司雇员，同时也让自己的孩子照此去做。他深知不如此，要想下一代能成为不平凡的、有出息的人，就是一句空话。“教育比门第更为重要啊！”他常常将此铭记在心。他的 3 个儿子皆留学欧美，对家族企业的发展注入了一些专业化、制度化、科学化的活力。他的 3 个儿子都在国泰担任关系企业副董事职务，在这种岗位上哪能少得了应酬呢？但蔡万霖对他们却严加管制，不让他们晚上出门应酬。

“子不教，父之过。”在他的言传身教下，第二代看来颇具实力。他的长子蔡政达经营中央保龄球馆，次子蔡宏图协助经营“国泰人寿”，三子蔡镇宇经营“国建租赁”、“霖园企业”及“台湾霖园贸易”。尤其是蔡宏图，在管理上已逐渐契合，被视作未来的接班人。他经营下的国泰医院，现已成了台湾有名的医院，病床达 500 多张，经常人满为患，甚至总统也指定要进国泰医院。“国泰人寿”人身保险的业务，大都为国泰医院包办。

“当头头的应当比教皇更守规矩，要做到一尘不染。”在国泰职员们的眼里，蔡万霖就是这样一位守章法、一身清白的好领导。

榜样的力量是无穷的。具有管理现代化企业的丰富经验，又有“精、狠、严”

的经营之道，加上自身的表率作用，蔡万霖的国泰关系企业集团蓬勃发展，蒸蒸日上。作为集团的主要企业，人寿保险公司

在他的指导下已将人身保险业推至台湾的各个角落，每年收入高达 50 亿元以上。

三十三、“联想”奇才：柳传志

个人简介

柳传志，1945 年出生，1966 年大学毕业。毕业后在中国科学院计算所工作。1984 年，以 20 万元人民币创办中科院计算所技术发展公司（联想集团前身），经过十多年不懈奋斗，联想集团现已发展成国内最大的计算机产业集团。

1995 年联想集团销售收入达 67 亿，名列全国电子百强第二名，全国最大 500 家工业企业第 56 名。

1994 年柳传志就是中国改革的风云人物，1995 年被评为全国商界十大风云人物。

创业十年，联想集团累计向国家缴纳税金近亿元。

联想集团由 20 万元人民币创业资本开始，经过 10 年奋斗，已发展成为拥有 12 亿资本规模的高科技产业集团，位居全国电子行业第四位，计算机行业第一位。

把资金投向“未来的事业”

1985 年年底，在北京海淀区中关村中国科学院计算所院内两间低矮的平房里，联想集团前身——中科院计算所公司的 20 多名创业员工必须做出一项艰难的选择。这一年他们出大力流大汗赚了 70 多万元人民币，这是一笔他们中间从未有人见到过的巨大财富。按照规定，他们有权把这笔财富的相当一部分分掉。这对他们每一个人都是很好的事，因为这些 40 多岁的中年人家境并不宽裕，每个人每月只挣二三百元工资。一万元在 1985 年对每个中国人都

是一笔横财。这 20 多名科研人员有理由成为当时的“万元户”。

这是一个并不寒冷的暖冬，屋内热烘烘的。在 10 年以后，很多创新企业最难召开和最为沉闷的会议大多数依然是财富支配。然而，1985 年这 20 多名创业科技人员并没有表现出那般沉重。他们想选择现实，想富裕，意见也有分歧。但是最后大家的意见得到了统一：把资金投向未来的事业。

傍晚，他们结伴走出那个熟悉的院子时，每个人都两手空空，但每个人心里都充实，脸上洋溢着微笑，心中满怀着喜悦。

1995 年，中国十几家部、委根据 1994 年的统计数据，联合向社会公布了 1994 年中国 500 家大企业和 500 强企业，联想集团在这两项排名中分别列第 56 位和第 324 位。排行榜上 80% 以上是那些诸如大庆油田、宝山钢铁公司的国家重大投资和重大资源企业，像联想集团这样创业资本 20 万元人民币、创业时间 10 年的高科技企业实属凤毛麟角。尽管中国的这些企业放在世界范围内来看其规模甚小，譬如以年营业额 300 亿人民币列在第一位的大庆油田与年营业额六七百亿美元的美国 IBM 公司相比，我们的企业还弱小得近乎可怜。但是，作为全部投资 20 万元的联想集团能够在 10 年间从零起步到最终以年营业额 47 亿人民币跻身于这群中国巨人企业之中，却也实实在在可以称作一个奇迹。

这是 10 年之后，当年那些选择了未来的人们依然健在。想必他们每一个人都还记得那个暖冬的傍晚，还记得当年的那个

决定。

联想集团是目前中国唯一能够以份额表达自己在国际市场地位的高科技企业，因为 1995 年由它生产的电脑主机板和附加卡占据着全球相当的市场份额。同时，在世界前十名优秀电脑厂商大举进入的中国市场，联想牌电脑以 10% 以上的份额连续几年名列三甲，是目前唯一能够在前五名中占据一席之地的中国品牌。在 90 年代中国市场几乎进入全国开放而国人普遍对强势竞争之下的中国经济如何发展感到忧虑的时刻，联想的业绩多少带给本土人民一些振奋。1996 年初，继国家主席江泽民、国务院总理李鹏 1992 年和 1994 年分别视察联想集团或题词之后，国务院副总理李岚清又再度考察联想集团并予以支持鼓励。1996 年 4 月，由政府注册批准的北京名牌商标评估事务所公布，“联想”商标价值 22.75 亿元人民币。

1995 年 11 月底，中国科学院在广东省惠州市召开了“建立产业规模，融入世界经济”的联想集团产业发展报告会，国家十几个政府部门和 20 多家新闻单位与会。柳传志总裁在阐述联想集团的发展目标时说：“我们想做一个长久性的公司，要做百年老字号，不急于一下子很出名，利润很高，然后很快就垮，这是第一条最重要的目标；第二是我们要做一个有规模的公司，要有国际性的市场地位；第三是要做个高技术的公司，不想什么赚钱做什么。”

在阐述完这样的目标之后，柳传志强调了制定战略的三个指导思想：一是坚决不受“做成一个产品一举成功的诱惑”；二是要发挥优势，做外国大公司所不能或不愿做的事；三是做一般小公司或短期行为的公司做不了的事。

应该说，在企业的初期状态，目标是一个暗藏的、朦胧的意识。因为你还很弱小，对瞬息万变的市场和企业还缺乏把握，无论你具有怎样的信心，目标对于初创的企业至多是一个远大抱负因而无法量化与明确。今天我们去松山，看 IBM（世界排名第一的电脑公司），甚至看像微软公司（世界排名第一的电脑软件公司）这样只有不长历史的企业，松下幸之助（松下公司创始人）在他研究出自行车磨电灯的那个初始阶段，至少不会有也无法有一个全球大电气企业的明确目标。一切都是在日后的发展中日渐明朗。但是，企业必须有一个目标，哪怕是朦胧的。目标是制定战略的前提条件。

古语说：“一年树谷，十年树木，百年树人。”把这句话放在今天，作为一种制定企业目标的原则实在是再好不过。办一个企业到底该怎样去办，关键首先是要想明白你的目的。如果你的目的就是挣一年的钱，你要求的是很快的投资回报，那你的选择就是种粮食，你的战略设计就自然围绕着它去制定。现实生活中有很多这样的例子。80 年代中期，一些国有企业搞厂长经营承包制。因为我们国有企业的厂长是任期制，是任命制，业绩优秀可能要去更大的企业或者政府部门发展，很难一个厂长十多年在一个企业做下去，所以很多厂长关心的只是一年、两年的问题。承包期满后，利润很好的厂长提升了，利润不好的厂长调到别的企业当厂长去了，于是这个厂经营出现困难而难以延续。

企业是经济组织，因此必须创造利润。所以，制定目标并不是一件难事，也可以说每一个企业在初创时都有着同样伟大的抱负，没有一个人会说他的愿望是办一个挣一两年钱的小企业。这是不可能的。但

事实上企业的沉浮又屡见不鲜，原因除了目标选择的合理性之外，还有一个能否坚守、能否不受诱惑的问题。在实现企业目标的过程中，赚钱的机会是五彩缤纷的。企业很小的时候，原始资本积累的欲望会促使你发现很多的事情都可以赚大钱，这个时候你对目标的认识是否还清楚？是否还坚定不移？企业发展到一定规模以后，很多的人会向你推荐一个又一个投资赚钱的机会，这时候你会不会有富甲天下的感觉因而偏离目标到处投资呢？古训告诉我们，人在两种状态下易犯错误，一是“人穷志短”；二是“富贵则淫”。企业也是同样道理。

在为数不少的人看来，联想集团是一个趋于保守甚至显得笨拙的企业。原因之一是联想集团至今为止 12 年来始终在电脑行业这一领域发展，而在有些人看来赚钱的领域很多，联想集团表现出的灵活性远不如其它一些企业。确实，柳传志不断地否决过许多投资意见，其中包括投资金融保险及房地产这样一些令人垂涎的项目。对此有人曾感到不解。在他们看来，从 1990 年开始，联想集团就应该向电脑行业以外的领域投资。因为中国要加入关贸总协定，市场全部开放之后，联想集团与世界一流电脑厂商的正面竞争不可避免，竞争会导致利润的下降，“一业为主，不营其它”的产业结构是十分危险的。

柳传志如何看待这一问题呢？他经常挂在嘴边一句话，叫作“撒上一层新土，夯实。再撒一层新土”。本来这句话他是用于联想集团员工队伍建设的。意思是培养一支文化价值观认同的骨干队伍，然后吸纳一批新人，消化以后再吸纳，最终建起一个“斯巴达克方阵”。今天再体会，这段话也同样可以表现柳传志的企业发展思

路。1990 年，中国电脑市场处于开放前的最后阶段，所谓“这里的黎明静悄悄”，绝大多数外国电脑公司还没有真正进入中国，中国电脑市场份额当时还处在年十万台（相当于联想电脑 1995 年中国市场需求水平，也是联想电脑在中国市场亮相的第一年，联想电脑板卡在国际市场亮相的第二年。当时联想电脑在中国市场的销售计划还是年 5000 台，板卡在国际市场的销售计划还是年几万套。这是当时的形势之一。当时形势之二是中国电脑已经初步度过成长速度缓慢的萌芽期，电脑的需求将会进入高速增长的时期，这一点从 1995 年中国电脑销量达到 110 万台得到佐证。当时形势之三是外国电脑公司已经开始做全面进入中国的准备，所谓“山雨欲来风满楼”。我猜想这些形势柳传志是全看到了，所以他始终在国际、国内两个市场全力挺进，而根本无心它顾。那两年，柳传志的主要精力在国外，联想电脑和联想板卡销量日增，一直到 1995 年联想电脑销售十万台、联想板卡销售 500 万套。实际上，柳传志是在一场暴风雨即将到来之前紧锣密鼓地扩大和加固了自己的根据地。这也是联想集团在今天很多国内外电脑企业倒闭、转产的时候依然能够长足发展的原因。假定 1990 年那个时刻，联想集团不全力以赴把自己在电脑市场上的地位提升与“夯实”，也许联想的发展目标今天就到大变的时候了。

曾经在一次内部小型的会议上听柳传志讲，其实他对一些具有冒险精神不断以新投资获得利润的企业也比较关注。但他不愿意那样做，因为他不愿意“把所有鸡蛋放在一个篮子里”然后一次又一次去冒险，什么赚钱就做什么。因为联想集团有上千人的身家性命，想办一个长久性的企

业。他觉得那种不断以投资变化获得利润的企业经营方法太过投机，要求你每一次投资都必须看准。也许你前面九次投资都赚了，但第十次看错了，那就可能全军覆没。柳传志总觉得还是扎扎实实做实业好。因为要做百年老字号的企业，就必须在一个专业领域里至少做到有相当的规模才会考虑别的投资。1995 年底的时候，联想集团召开过一次关于在电脑行业以外领域进行多元化投资的高层会议，柳传志就明确指出投入多元化项目的资金总额不得超过联想集团资产的 20%。这也表现了柳传志不“把所有鸡蛋放在一个篮子里”的一贯主张。

有一次，一位朋友反问柳传志这种全力在计算机领域发展的做法是不是也属于“把所有的鸡蛋放在一个篮子里”呢？柳传志认为既是又不是。“是放在一个篮子里”指联想集团的确把全部资金、人才以及资源都投入到电脑行业了。联想集团是一个没有巨额投资，创业时间不长的企业，它的创业成员全部是在中国科学院计算技术研究所工作多年的科技人员，这样一种情况和百年老字号的目标就决定了它必须在电脑行业全力以赴。“不是放在一个篮子里”是指联想集团已经在 12 年的发展过程中成功构筑了电脑整机、电脑板卡、中国市场、世界市场、自有品牌产品、分销产品这样一种“东方不亮西方亮”的经营格局。联想的产业结构是单一的，但它的产品结构、市场结构是多元的，这就形成了多个利润来源。应该说在处理“集中兵力打歼灭战”和不“把所有鸡蛋放在一个篮子里”两者关系上，联想集团所走过的路具有深刻启示。

自 1978 年改革开放之后，中国的企业群落大致可以分为几类：一类是在计划经

济体制下运行几十年的传统国有企业，这些企业由于体制的原因通常容易造成没有长远的目标；第二类是为摆脱贫穷而诞生的农村乡镇企业和城市民营企业，这类企业由于人才素质低和资本资源微弱等原因，绝大多数处于什么赚钱干什么没有明确目标的状态；第三类是类似联想集团这样“国有民营”的新型企业，这类企业的创业者大多是在计划经济体制下工作多年、思想活跃的知识分子，有抱负，愿意做市场经济第一个吃螃蟹的勇敢者。柳传志属于这种人。他们的可贵之处在于具有创新精神的同时又具有丰富的经验。所以，他们取得成绩时，很多人会认为他们具有强烈的进取精神；而面对他们的行为过程时，很多人尤其年轻人又会认为他们过于保守，不接受新观念。而这正是他们的出色之处，他们十分了解中国，了解中国文化特点和计划经济与市场经济并行交织所必然存在的复杂性。所以，他们就不会简单地把激进的西方市场经济的通常做法硬套到自己管理的企业上，当然也不会沿用传统国营企业的做法。柳传志在 1996 年元月接受《羊城晚报》记者采访时曾说，他做事有几个原则，其中一条是“当确认脚下是坚实的黄土地以后，撒腿就跑”。“确认”两个字说明务实精神，说明必须可靠；“撒腿就跑”是他们进取精神的体现。

企业制定一个发展目标并不难，难的是两点：一是目标的合理性和可能性；二是制定目标之后不为其它因素所动，能够坚决地不管不顾地去做。1990 年春季，中央军委副主席刘华清到联想集团视察。在中关村大街联想营业楼二层的展示厅里，柳传志向刘华清介绍了联想集团怎样制定战略、怎样在国际市场一步步拓展取得成绩。刘华清听完之后，说：“你这些想法不

是别人想不到，重要的是你做到了。”

的确，在企业经营过程中，关键是你要做到要做成一件事，就必须有一股“别无选择”的信念。当诱惑出现的时候，想一想你的目标吧！

1995年12月，美国《华尔街日报》记者汉·密尔顿采访联想集团，在此之前他已采访了四通集团公司和长城集团公司。他希望采访的内容是了解中国信息产业参与国际竞争的表现和打算。汉·密尔顿采访之前，《北京青年报》记者段钢先生刚刚发表了一篇名为《联想还能撑多久》的文章。这两年，随着越来越多的世界优秀电脑厂商大举进入中国，中国的电脑企业或者合资企业，许多转向其它领域，一些从前名声显赫的企业一夜之间销声匿迹了。用一件事可以说明形势的严峻。1990年中国还不习惯公布年度市场份额排行榜，直到1994年才开始使用。1990年，初步估计中国电脑市场70%以上份额由国产电脑占有，销售排行前十名中至少有七个中国企业。到1995年，这种情况发生了巨大变化，市场份额60%以上被外国品牌电脑占有，销售排行前十名中只有联想一个纯正的中国牌子。而国际上通行一种说法把中国叫作全球最后一块最大一块电脑市场处女地。全世界所有优秀计算机软、硬件厂商都进入到九百六十万平方公里的中国市场，激烈角逐，争夺十几亿中国消费者。就如同饮料业有一个中国牌子健力宝，采电行业有一个中国牌子长虹一样，电脑市场还有一个中国牌子联想坚守着10%以上的中国市场份额，坚守着较大的世界市场份额。

汉·密尔顿正是在这样的背景下来到联想。大概也因为这样的背景，光头锃亮有一双深邃眼睛的汉·密尔顿在采访过程

中，始终关心联想集团将会采取什么措施以保证自己在与美国巨人企业的竞争中保持不败。

走出庐山看什么？看机会看险情看竞争对手。机会对于我们也许是福，也许是祸，关键是看清楚想清楚。我们必须记住自己在学习飞翔，设计好我们最终要飞多高飞多远，寻找我们需要的天空和阳光。那个光头的汉·密尔顿此刻也许已经相信联想还可以飞得更远，这从他回国以后发表在《华尔街日报》上面关于联想的文章可以看出来。但是，谁知道他是不是学习了一次日本人，向我们说了一次未见由衷的“哈依”呢？

商场如战场

任何一个战略最终实现都需要条件。任何一个战略的实施都不可能一马平川。

1993年市面上有一本描写清朝巨贾胡雪岩的书，叫《红顶商人》。一般人都认为此书写得很好，胡雪岩确实是绝顶精明之人。柳传志却不以为然。他认为文人写书写怎么做经营其实是一种浪漫设计。表现在作者会安排若干的巧合，从而创造一个指哪儿打哪的神枪手。实际上经营是变化的，实现战略设计的条件是变化的，最终能否成功还要看条件运作。

联想集团投资的“几不干”已经成为一种规则。有利可图但无钱可投的事不干；有利可图也有钱投资但无可靠人才去做的事不干。在联想看来，这几个因素都属于必要条件。必要条件缺一条也不行。1988年不推自己品牌的电脑关键是人不行。1988年前联想人没做过电脑，不懂。在研究所的时候大家研究的做过的计算机，是那种一台就可以占满两层楼房的大家伙，摆在桌上能用的微机谁也没真做过。但是

联想必须要做电脑，所以就到海外去做板卡，做板卡也是学艺也是培养人，慢慢就知道摆在桌面上的电脑也并非神鬼莫测。这还不够，国内还要有人卖国外的电脑，卖电脑也是学习，学习怎么卖电脑，销售队伍就有了。有人做电脑的人，有了销售电脑的人，又有了全国十几家分公司，万事俱备，1990 年推出自有品牌电脑成功就变得水到渠成。联想集团至今还保持着这种风格，在战略问题上，有时一个细节的决策过程也许要经历数月。联想的企业精神中有“求实”二字，求实在联想很多问题上的体现一是正视自己；二是运作条件做到瓜熟蒂落。

我们曾经知道麦当劳进入中国的故事。仅仅因为要合乎麦当劳薯条的质量要求，麦当劳在中国为其土豆到底种在什么地方好而足足寻找了半年。这就是我们面对的竞争得。仅仅是战略设计知己知彼也还不够，实现战略的条件保障与运作同样也必须引起我们充分的注意。

在 1995 年 12 月于北京怀柔雁栖湖畔举办的联想集团高级干部管理培训班上，面对着几十位年轻的总经理，联想集团常务副总裁李勤在谈过 2000 年联想集团要实现 20 亿美元营业额的目标之后，柳传志向他的部下说得最多的话是 20 亿美元等于 10 个中国大陆联想，那就需要 10 个能管理大陆联想这么个摊子的总经理。这些人必须从你们中间成长起来，否则 20 亿美元是空谈。

1988 年联想海外计划实施之时一个重要的策略叫“瞎子背瘸子”。什么意思呢？联想进军海外市场条件在 1988 年并不完全成熟，其中一条就是他们虽然有技术和国内大本营作后盾，但是他们对国际计算机市场是怎么回事一无所知，就好比一个身

强力壮的瞎子。与联想合资的香港导远电脑公司的几位年轻港商毕业于英国伦敦帝国大学理工学院，资金与科技实力不够，但对国际市场的竞争规律一清二楚，就好比一个心明眼亮的瘸子。联想通过合资使自己实现战略的条件有了充分的改善。

柳传志承认一个企业在很小的时候是不可能有什么战略设计的，因为能够影响和动摇它的因素太多。但是一个企业发展到一定程度后就必须有战略设计。联想小时候也一定如此。但是凭着一种悟性与经验，他们始终在朝着心里明确的那个目标走。1987 年当它实现年营业额 8700 万之后，他们的战略设计也日渐明确。围绕着这个设计，不难发现他们在如何寻找优势，创造优势。而创造优势的过程也正好就应了那句古语：“逢山开路遇水架桥”。

毛泽东在领导中国革命时，曾进行了“农村包围城市”的战略设计。1927 年南昌起义，中国共产党有了枪。有了枪的共产党人必须上井冈山。道理很简单，敌强我弱，上了山就变成了敌弱我强。成功就有机会。长征去延安，延安也是农村，占据着城市的国民党军队离延安太远。穷人闹革命坚决。农村包围城市意味着卧薪尝胆能够发展壮大，意味着战略目标的最终实现必须步步逼近，欲速则不达。

联想也走了一条农村包围城市的道路。即便今天也依然在走这条路。1985 年想做联想汉卡的联想人做了一年的验机、维修和培训，因此他们有了 70 多万元利润可以去做汉卡；1988 年，想做自有品牌电脑的联想人选择了做外国电脑的分销；同年想去美国办公司的联想人把第一步放在香港，建起了他们说的“桥头堡”；1995 年，想在国际市场挣高利润的联想人在广东建起了挣百分之一、二点几利润的板卡生产基地。

他们把自己的战略步骤统称为“步步逼近”。其实就是农村包围城市。企业战略是一场战争，空军什么时候开始轰炸，炮兵什么时候到位，陆军什么时候冲锋，所有环节构成一个缜密的计划，“棋错一着满盘皆输”。

1996年3月份参加《人民日报》社的一个座谈会，有一个联想的代表发言，大致意思是谈了当今国际电脑市场一种总的趋势，在联想看来，近入90年代之后，整个世界计算机实质上是被几家美国大公司操纵着。一家是微软公司，一家是英特尔公司，它不断推出新的电脑硬件心脏——CPU（电脑中央处理器）。当一个新的CPU推出以后，它就会采取强行淘汰老CPU的做法。怎么淘汰呢？通过降价，就是把技术性能先进的CPU价格，譬如把586CPU的价格降到与486CPU价格差不多的程度，于是486电脑就开始逐步从市场中退出，由586扮演主角。另一家公司是IBM，由它设计的所谓IBM兼容机标准在全世界占据主流。这些公司互相之间有竞争也有配合。出软件的和出CPU的，加上搞电脑设计标准的，几家一联手立刻就成了牵牛鼻子的人，全世界生产电脑的国家 and 厂商都围着他们转，即使日本也不例外。

日本人在电脑方面的日子远没有他们在汽车方面的日子过得潇洒。汽车方面，日本人有自己的发动机，有自己的化工、电子和机械制造，不必跟在美国后面亦步亦趋。电脑方面不行，日本没有自己的CPU，也没有自己的强力软件，所以就只好与包括中国在内的第三世界国家为伍，采取国际电脑业通行的“跟踪战略”。所谓跟踪，就是英特尔推出486CPU，你就要马上推出486电脑，要马上把库存的386都卖出去别砸在自己手里。英特尔推出

586CPU，你也要立刻跟得上。你还要知道英特尔什么时候可能降低，微软什么时候可能推出新的近乎魔鬼一样的软件，知道IBM什么时候又搞出一个新的标准。全世界都在这样跟踪，连离小康标准还差一大截的中国消费者也被迫跟踪。上半年买进家门的电脑下半年就跌价上千元。这就是美国的战略设计。

在1995年美国已经有39%的家庭拥有电脑的时候，同年中国只有0.5%的城市家庭桌上摆了电脑。美国人希望中国人哪怕10%的家庭在2000年以前都用上电脑。中国大，中国人口多，这么大的市场美国人希望多一点给自己少一点给别人，最好的办法就是把别人拖垮。这就是美国的战略。

摆在我们面前有三条路：一条路是像从前一样关起国门拒绝参与竞争，这样我们会继续落后下去。第二条路是国门大开，让外国企业一马平川开进来，而我们自己甘于平庸，这样我们就会逐渐失去自己。第三条路是既参与竞争，又与人家合作向人家学习，这样我们才有可能走向富强。事实上，当外国知名电脑企业真正进入中国之后，我们自己的电脑工业也跃上了一个更高的台阶。联想与许多国际著名电脑企业至今仍有很好的合作，也有竞争。联想选择了第三条路，他们需要与国际先进企业合作，但他们更在乎自身的崛起，这是他们的目的。

美国的战略设计还有财政方面。微软、英特尔、IBM代表着美国的未来利益，所以美国的财团提供给他们长期的低息贷款，帮助他们在全国当然也有中国打一场持久战。财大气粗的IBM先生们于是就铺开盖地在中国所有的电视、报纸上大喊“四海一家，解决之道”（IBM公司广告语）。于

是 IBM 中国公司起了中国名字的美国总裁就遍地开花实施他的“本土化”策略。1995 年在美国的电脑公司也许没有一家赚钱的。但人家有钱，赔得起熬得起，从 0.5% 的中国家庭拥有率熬到 10% 的拥有率那就等于挖出金子了。中国与日本、韩国都不得不采取农村包围城市步步逼近的战略步骤。日本人富裕所以五家财团联手，投资 500 至 1000 亿日元，希望在未来 10 年能够生产 CPU，能够不被美国人牵着鼻子走“跟踪战略”。对于美国人的这种经营战略日本人是深谙其道的。从历史上看，日本企业曾明确奉行步步为营的“渐进战略”。核心内容是集中资源投向范围明确的产品市场、努力渗透市场、逐渐发展优势和使整个企业集中实现长期目标。同样，在局部战场日本企业也有过类似美国电脑企业今天这样高举高打的“飞跃战略”，譬如在美国的彩电市场，五六个日本品牌集体进入，狂轰滥炸硬是把美国的彩电挤出市场圈子。

联想集团为什么不进入 CPU 这个牵一发而动全身且有高额利润的领域呢？曾经有政府官员问过这样的问题。联想人知道自己不行。按柳传志的判断一是人的问题，与人家比有太大差距。二是财力不行，即使把整个联想的家当都押上去也不过九牛一毛。在联想人看来，即使以国家财政为后盾做 CPU，我们依然面对着现阶段不易解决的三个难点。一是什么人去做；二是钱依然不够。以我们国家的财力投资几百亿去做 CPU 是不太可能的；三是做出来 CPU 卖给谁。做什么不做什么以及怎么做，重要的还是一个实力对比的问题。

当前世界电脑市场分三个台阶：第一个台阶在美国，电脑硬件的核心技术和软件技术都集中在他们那里，他们的利润可

以高到 25% 以上，像英特尔这样的公司每年的科研投入就会达到十几亿美元。第二个台阶是日本，也包括韩国与台湾地区。这些国家和地区的电脑企业发展的时间和质量都优于其它国家，一些电脑的领先技术在他们那里已得到推广，因此这些国家和地区的电脑企业利润也会比较好，可以达到 15% 以上，如东芝公司、NEC 公司、宏基公司等。第三个台阶在东南亚和中国，基本上是以制造业为主，即使做到几十亿的生产营业规模，利润率也只有 5% 以下。我们习惯称之为苦力钱。这就是当前世界电脑市场的格局划分。基本上也可以表明一种国家经济的格局。我们现在要做的是什么呢？无非是要我们从第三个台阶往第二个台阶上走，从第二个台阶往第一个台阶上走。这是一个漫长而艰苦的过程。

联想的“步步逼近”战略以柳传志的解释就是“有多大能耐干多大事”。“步步逼近”实质上就是一个条件的营造过程，是一个优势培养逼近目标的过程。联想的起点很低。低到什么程度？譬如说现在通行的说法叫电脑业是“没有国境线”的竞争。这一点联想人 1988 年就料到了。摆在他们面前有两个问题：一是在海外市场跟世界一流企业同台竞争；二是在国内市场与人家竞争。想成功就必须搞清楚人家是怎么回事，竞争是怎么回事。知己知彼百战不殆。联想在美国硅谷设立研究中心，在十几个国家设立子公司，然后把国内的人才一批批送出去，在海外搞科研做销售。当联想人能够基本接近国际市场的要求，联想就买进一家外国公司或者招聘一批美国人和土生土长的中国大陆人共同工作。联想人感到，纯粹地学习经营管理技巧并非难事，难的是东西方文化的融通。

1995 年《经济参考报》记者朱羽先生

在一篇有关联想业绩的报道中提出一个“国际企业人”的概念，应该说是十分准确的。为了联想目标而必须做“国际企业人”。不仅要学做生意，还要学习很多过去想都想不到的东西。要学广东话，说不了广东话就无法去香港工作。在北京长大说惯了儿化音的联想人总觉着舌头别扭，但柳传志都把广东话说利落了，年轻人就没话说。要学英语，总不能在美国做生意还一人配一个翻译。还要学吃西餐，点菜和用刀叉容易学，要学到能吃饱就有难度。还要研究人家的文化，否则猜不出人家的爱好，想不通人家的价值观，累死也沟通不了。这种文化上的“步步逼近”有点像当年全国解放的时候军队进城。如果我们的人民解放军始终是陕甘宁边区的情景，上海人民就难以和共产党军民鱼水情。日本的文化传统也是排斥外部文化的，但日本经济的发展逼得日本人至少要了解美国文化，否则丰田汽车与福特汽车就难以抗衡。

柳传志鼓励他的部下向国外先进企业学习，学习他们的管理，学习他们怎么做生意，包括学习人家的社交礼仪。一旦有人在这方面做得很好，柳传志便会大加夸奖。实际情况是联想从与之合作的 IBM、惠普、AST 等著名公司那里，学到了很多。柳传志反对排斥，主张融通，鼓励竞争，也提倡合作。这种虚心的态度推动了联想的发展。

“步步逼近”不仅仅是产品的问题，市场的问题，财力的问题，人才的问题，还有文化的问题。日本商人对《孙子兵法》的研究甚至比我们还深刻，所以我们欢迎人家。大宇公司知道中国人“四海之内皆朋友”，所以说“大宇是中国人民的朋友”，我们也因此“朋友来了有好

酒”。IBM 也了解我们的文化，所以就推行“本土化策略”。联想今天在世界各地已经有几十名能够适应环境的中国大陆人，有上百名已经溶入联想文化又能接受西方文化的香港人，以他们为基石，联想已经形成了一支上千人的海外队伍。这是联想“步步逼近”的结果。中国大门敞开了，即便业务全部在国内的企业，今天也必须以一种国际人的眼光和心态来对待自己的战略。

经济的发展导致文化的冲击与裂变在今天的日本、台湾已是一个不争的现实，在中国内地也初露端倪。在传统中国文化熏陶下成长起来的中国人，当他充分了解了各国文化之后的心态变化会怎么样呢？那个由浙江乡镇企业成长起来的著名服装企业“好来西”就是一个生动的例子。这个企业的员工 80% 以上来自于浙江一个偏远的县城。这些人很年轻，年轻意味着可以接受新事物。这些年轻人随着企业的发展分别进入了中国的各大中城市，在那里担任销售主管这样的职务，分管业务由百万营业额成长到上千万营业额。他们自己也渐渐溶入新的文化环境和生活环境。但他们家乡的文化价值观与这些城市比仍显落后，所以这些人已婚的几乎年年会有离婚现象，未婚的在家乡无法找到情投意合的伴侣。文化裂变带来的苦闷可想而知。

联想的“步步逼近”战略是多方面的。产品的、市场的、人才的、资金的以及文化的。由零起步的联想人也没打算“一口吃成个胖子”，瞬息之间就能够不仅屹立在世界的东方，还能屹立于世界的西方。所以当大军压境我们必须合资必须转向其它行业的时候，联想却响亮地喊出“扛起微机民族工业大旗”。但即便吃了豹子胆，联想人也不会在今天去涉足 CPU。

他们要像给桌面拧螺丝钉一样每个角都拧上点，转着圈儿把产品、市场、资金、人才都同步拧上去，按他们的“步步逼近”“有多大能耐干多大事”。今天冷静地看联想这个在中国创造了奇迹的企业，把它所取得的业绩放在世界范围内衡量，也还是微不足道的。虽然它已经进入了国际市场的高科技领域，但它还在制造业这个第三等级的台阶上，如同我们国家处在第三世界阵营一样。虽然联想已经有了数十亿人民币的企业资本，但与微软公司一年仅科研费用就达十几亿美元比，我们与人家的竞争无非又是一次“小米加步枪”对飞机大炮。

1995 年底，联想集团第一次要求他们的事业部总经理必须把发展计划做到三年，要求事业部总经理要学习制定战略，不会制定战略就不能当总经理。联想既是幸运的，又是不幸的。幸运的是他们是在“步步逼近”的战略设计下发展起来，他们尝到了战略设计的甜头。不幸的是我们刚刚开始而我们的对手已经开始了一百年，所以我们的设计就必须卧薪尝胆充当“拾遗补缺”的角色，就必须把梦想放在心中一步一步地“农村包围城市”。管理整个公司，现在提前把大家捏合在一起碰事议事，彼此脾气禀性和价值观逐步融合，逐渐形成一个团结坚强的班子才有可能。无疑，这又是柳传志训练人才的一种预演习。

联想有很多的事情要做，包括很多的问题需要解决，但没有什么事情让柳传志比培训人更为激动。置身于联想的年轻人很幸运，因为自觉自愿去做百年树人这样事情的企业在我们国家还不很多。我们的一些企业还没有那样的责任心，很多人只关心自己经营时候的业绩。老一代联想人已经有一部分退休了，与其它一些国营企

业的退休员工相比，他们的退休工资要高一倍多。这是因为企业取得了卓越业绩，一流的绩效一流的生活。所以每一个联想人都希望自己的企业能够持久繁荣兴旺，这与我们个人的利益息息相关。而企业的持久繁荣需要人才，需要“长江后浪推前浪”。在联想工作的年轻人必须学会妥协，这是一种要求。

即便一个十分优秀的人才，做到善于妥协恐怕也不是很容易。前几年流行一本叫《厚黑学》的书教人一些做人的多少有些灰色的招术，这与我们的妥协是两个完全不同的概念。柳传志要求部下的妥协准确地说是容纳别人委屈自己。一个要做一番事业的人必须有这样一种境界。在联想，确有一些年轻干部才华横溢，但不会妥协，与人合作的界面关系不好。柳传志会对这样的干部不失时机加一些委屈训练。

培植企业精神

观念对于企业是一种取之不尽用之不竭的财富。有这笔财富，企业可以由贫穷走向富裕。没有这笔财富，企业可以由富裕走向贫穷。冷眼观潮，必须承认我们在很多方面已经落后了。譬如说，我们在评估企业资本的时候更多的是看这个企业的固定资产和流动资金，以这两者的水平来衡量企业的实力。直到有一天，当我们听到可口可乐总裁说假如可口可乐公司一夜之间被火烧尽，他只需要半年时间凭这块牌子就可以还给世界一个可口可乐公司的时候，我们意识到品牌的重要。直到既没有工厂也没有巨额资本的皮尔·卡丹先生把他的服装卖到全中国的时候，我们意识到办企业还有很多种方式，而不一定都要自己有工厂。从 1994 年，中国开始实行评估企业无形资产的做法，政府批准成立了

一些商标评估事务所。1995 年，北京名牌商标评估事务所率先对中国的一些著名企业做了一次统一性的商标价值评估。在其公布的结果中，独占鳌头的红塔山香烟商标价值 320 亿人民币，企业资本数十亿人民币的联想以商标价值 22.75 亿人民币列中国计算机行业榜首。与万宝路香烟、IBM 商标价值数百亿美金相比，我们确显微不足道。但公正地说，这个结果是合理的。我们中国的企业目前还没有一家从销售额论可以进入世界前 500 名。这对占世界总人口 $1/4$ 的中国人来说是一个悲哀，也是我们今天的起点。再过若干年，也许是 20 年，这个悲哀也许会改变，但是我们忘不了今天。

如果把企业一定分一下类，联想又可能属于那种靠观念成就自己的企业。因为它不是靠投资发展起来的。它十一年前的投资只有 20 万元。这种概念是前一段和一位朋友闲扯提到的。通用电气公司是靠爱迪生的灯泡发财，如同微软公司靠盖茨的 DOS 操作系统一样，银行靠吸引储蓄和投资，西方石油公司靠资本与地底下的石油。联想靠什么？当然汉卡也是发明，但是即便当时作为汉化产品，联想汉卡也不是唯一的。与今天具有一定规模的中国计算机企业相比，联想是创业资产本金额最少的，产品创新的门类与种类也不是最多的。联想人习惯按社会通行的叫法把自己称作高科技企业，但是顺着联想发展的轨迹去解剖它，我们可以发现联想实际上是一个高文化企业。而高文化主要表现在它的观念。

1995 年 11 月，联想集团与国家信息中心的“第三期日元贷款国家经济信息工程”签约仪式在北京饭店举行。这是一个有国内外七十多家一流电脑厂商参与投标竞争的工程。每家企业都期望自己能够中

标。对于这些企业来说，工程的意义不仅仅意味着它本身的利润，更重要的是中国的三金工程刚刚开始，哪一家企业能够中标对其今后在中国三金工程建设中能够取得什么战果意义重大。联想集团在这部分项目的工程中有六个项目中标，中标金额二十一亿日元，是所有参加投标企业中标额排在第一位的。首都二十几家新闻单位对这一业绩进行了报道，以表明中国的电脑企业在电脑网络（系统集成）方面已进入世界一流行列。在签约仪式上，联想集团常务副总裁李勤发表讲话，他认为联想集团之所以能够取得这样的业绩，除了产品和技术本身以外，关键在于联想的效益观始终坚持“客户效益第一，公司效益第二”，没有客户的效益就没有公司的效益。这是联想第一次在郑重的场合对外宣布自己的效益观。李勤的这番话引起了在场很多人的议论。从 1987 年以来，联想集团就开始在国家一系列重大工程项目中大显身手，不断获得进展。至今，在我国很多行业领域，譬如公安部、冶金部、交通部、农业部、铁道部等等，由联想集团参与建设的信息系统项目全都在正常运转。这种情况与七八十年代美国政府从 IBM 公司采购计算机设备的做法大体相同。

联想为什么能够在政府那里得到这种厚爱呢？按照联想公司常务副总裁李勤的解释，通常一个大的工程项目招标的时候，压力在投标者一方，因为大家都怕不能中标，于是就使出浑身解数。而揭标以后，压力又往往从中标者转移到招标者一方。原因在于招标者担心中标者能否善始善终兑现投标时的承诺。这种压力转移的原因在于我们确实有一些企业，工程到手之前与到手之后的态度变化是令人愤慨的，而联想集团无论在资金、技术，还是培训、

维修方面，都会充分体谅招标者的苦衷，满足他们的需要。通常一个部委的工程项目，可能涉及到十几个甚至二十几个省份，涉及需要培训的人员上百人甚至上千人。1990 年冬天，曾经发生需要联想集团的技术人员到气温零下二十几度的东北林垦地区进行服务的事情，不管多么困难，联想集团总会勤勉服务，为客户解决问题。联想集团不断地投标，又不断地中标，正是在这样的过程中，联想的效益观为自己也不断地积累信誉。

联想人做生意很有他们的特点。但是坦率地说，老一代联想人斯文有余，其余并不懂得做生意。他们在研究室工作 20 多年，做学问做课题，当他们从研究室乍一出来投入到经营的时候，营销这个词是什么概念都没有人能说清楚。

一个资深的研究员回忆，1987 年去参加全国性的计算机展览，联想参展的产品是汉卡。一年一度的全国计算机展览是各企业展示自己新产品争取订单的好机会，所有参展厂商都会在这个展览上八仙过海各显神通。很多厂商参展人员都是清一色年轻的先生和小姐，西服革履，口若悬河。而联想这一边呢，大多数是年近半百戴着深度近视眼镜的老头老太太。他们不懂得推销，只知道规规矩矩的向每一个走到展位前的客户介绍产品的性能功能。有些顾客会问，我有这样那样的问题，电脑能解决吗？还有些顾客会问一些与联想产品根本没有关系的问题。顾客觉得联想来的人都是研究员或者教授，从他们那里得出的答案会可靠。而联想派去参加展览的这些老知识分子同样乐于解答。联想参加展览变成了办培训班，这是他们和其他参展厂商的区别。一直到闭馆，要求咨询的客户和联想的工作人员从馆里走到馆外，然后

就在北京展览馆门外的台阶上席地而坐，一直谈到黄昏日落。今天去翻联想的客户花名册，有很多客户就是这么与联想开始的商业交往。

1988 年，地处河北廊坊的石油管道局的一位处长驱车到北京，想采购电脑设备以实现财会电算化。因为联想这边与之交谈的是一位年过半百的女研究员，对方那位处长一直尊敬有加。中午，女研究员请处长到街上的小餐馆吃饭，一人一碗面条（请客户吃面条后来成为联想人传说的一个故事）。两人一边吃一边谈，女研究员对那位年轻的处长说，“说也说不清楚，干脆我下午去你们那里看看。”

年轻的处长大喜过望，吃过饭就乘坐那辆很颠簸的军用吉普车，一路开了几百公里，老研究员一路晕车几百公里，终于到了对方的单位。据这位 1995 年被联想集团授予特殊贡献奖的老研究员回忆，她当时一进客户的办公室头就不晕了，仅仅是帐本就堆满了好几间大屋子。她知道对方太需要电脑了。于是他们坐下来，从财务需要有哪些开始，电脑硬件配置是怎么回事，软件是怎么回事，一个细节一个细节谈。最后，石油管道局成了联想的一个大客户。

这就是联想的生意人，这就是联想人做生意的诚意和方式。他们完全是一种本色表现，他们觉得与人相交就该如此，人家买你的东西就得解决问题。有知识的联想人在对待生意上朴素得返璞归真，因而就格外有效。联想人的生意观念就是要给人家解决问题，而不简单卖货。客户花钱为买效益，而不是买货。这从联想北方系统集成公司年轻的总经理的谈话中也可体现出来。他说他希望他的系统集成公司能够做到客户只要说出需求是什么，剩下的

事就应该由我们来做，最后给客户的是一把一揽子解决问题的钥匙，他把这种做法叫作“取钥匙”。

计算机领域有一个专用术语，叫“增殖开发”。意思是根据客户的应用需求进行专用软件和网络技术的开发，从而使计算机彻底具备满足客户需要的功能。用这个词去比喻联想人的生意行为也是很恰当的。他们不是生硬地推销电脑，没有软件配置，没有针对性的技术开发，电脑对于客户的作用仅仅是一台文字处理机。联想人总希望电脑的功能能被客户用足，用好，于是他们就站在客户的立场上，尽可能把每一个环节都想到。这样的销售方法形成了联想的经营特点。在中国这个轻商的国家里，联想大概属于为数不多的“研究员站柜台”的企业。这也形成了联想的一种优势。联想集团从1988年至今，年销售额突飞猛进，其中约有一半以上营业额来自国家各行各业的重点工程，应该说与联想的特色经营（服务）有着十分重要的关系。

另外一件事情也很能说明问题。1990年，国家有关部门在上海举行国产计算机的鉴定会，规定参加的企业必须将产品样品送到上海。以往这样的鉴定会，参加的企业通常是派专人携带样品乘飞机到达鉴定会场。人们当时还习惯于把高科技的电脑看作精密仪器一样娇贵。这一年恰好是联想电脑推向市场的第一年。联想人没有采用通行做法，他们像平时给客户发货那样从北京火车站办理普通的托运。样品经过几天几夜的铁路运输之后送达鉴定会场，鉴定结果品质优异。在他们看来，这样做的理由很简单，平时给客户的发货方式都是采取铁路运输或者公路运输，如果电脑娇贵到需要专人保护需要坐飞机，那么还有什么理由可以相信其品质能够给客户带

来安全感呢？

1995年，联想集团主动向国家技术监督局提出申请，要求该局不定时不定点对联想集团遍布全国的销售网络进行针对联想电脑的突击性质量抽测。据该局的负责人介绍，这种由企业主动请缨的质量抽测从建国以来还是第一次。尤其针对电脑这样的高科技产品，这种行为需要很大的勇气。7月至10月间，国家技术监督局先后4次对联想电脑进行抽查，分别从北京、上海、南京的7家经销单位和联想集团生产基地的成品库中抽检了57台电脑，其九大类28项指标均达到优等品标准。国家技术监督局为此专门组织了新闻发布会，十几家新闻单位向社会报道了联想这个大胆举动的结果。在联想集团的制造核心企业——QDI公司，至今员工们还记着柳传志1989年向他们说的话。柳传志说，产品质量也是一个木桶，从元器件采购到生产、组装、调试，假如有一百个环节，即便99个环节都是100分，只要有一个环节是59分，那这台电脑就会不合格。在联想人看来，企业的质量标准的原则应该是市场原则，质量标准应该是使用标准而并非生产标准。商品最终是要提供给消费者使用，因此商品的使用价值是商品质量的最终体现。商品满足需求的程度，商品的好用性和耐用性，是构成商品质量的重要因素。从这样的角度说，商品质量检测最权威的手段是使用过程的检测，而消费者是商品质量最权威的评判者。

站在客户的立场，好的商品，好的销售，好的服务，联想的特色经营整体表现在这几点。在联想人的意识里，始终没有把联想的高科技放在第一位，高科技只是人们对产品的属性认识附加在企业身上。联想首先是一个高文化高境界的企业。它

的高文化高境界表现在对企业的观念和认识上,联想人对于企业是服务组织的理解即便不是开风气之先,也是做得最为坚决和持之以恒的。研究过联想之后,这应该是他们对我们这个正在变革的社会一个极为有益的贡献。

联想集团有一支团结和能打硬仗的队伍,用军容整肃这样的词语形容联想集团的员工队伍并不过分,到联想参观过或参加过联想活动的人大多数也会有这样的感觉。1995年,全球计算机市场震荡,香港联想股票价格下跌从而引起港台记者高度关注。1996年3月,参加四通集团活动的香港记者纷纷围住四通总裁段永基先生,请他以局外人的身份对联想的形势发表看法。段永基先生毫不迟疑地表示联想的困难是暂时的,他相信这种局面会扭转,联想有一支特别团结善战的队伍,联想的队伍有着铁一般的纪律,这在北京已不是新闻。

联想集团每年会召开一次至两次上千人的员工大会,联想的会议有两条规定,一是迟到罚站三分钟;二是开大会时在会前对应到会的各部门实行抽查式点名,未请假而缺席者处以重罚。很多政府官员、新闻记者参加过联想的会议。上千人的大会说几点开就几点开,无一人迟到。会议进行过程中,哪怕是两三小时的会议,所有与会者身体笔直坐姿端正,也极少有人在会间离席,除去报告人的声音,全场鸦雀无声。联想把迟到罚站作为企业一条铁的纪律贯彻了12年。也许有人觉得这有些小题大作。但只要进入联想,了解到他们把迟到不仅仅与纪律挂钩,而且与信誉联系,了解到他们对迟到的这种认识以后,我们就不难理解这条纪律为什么会执行了12年。1995年12月,联想集团举办为期

三天的高级干部管理培训班,中国科学院派出六名副局长以上干部以学员身份参加了这次培训。一般认为,像这样的高层次培训,人数也不多,休养的气氛应该重一些。但联想不是这样,他们规定了严格的作息时间,早晨7:00起床用餐,8:00开始培训,晚上11:00各寝室熄灯并有人查房。迟到1人次,扣迟到者所在学习小组0.5分,晚熄灯者扣0.5分。培训班每天开课之前都有人公布前一天执行纪律的情况。科学院的干部以为可能只是说说而已,并不太在意。直到培训班开始有人真的被罚站被点名,他们才感受到联想人做事的认真与严肃性。

柳传志最不能容忍的有两件事。一件事是他的部下言而无信,如果有这样的事情发生,哪怕是因为无意或者不小心所致,这个污点记录会一直记在他心里难以抹去。另外一件事是他的队伍如果表现出哪怕一点点的纪律松懈,他都会感到是一种耻辱,有时甚至会大发雷霆。1994年的春节联欢会,会议快要结束的时候按例行做法向所有员工发放纪念品。由于组织得不力,纪念品发放时出现了混乱,有一部分员工因为发给自己的纪念品不合格,纷纷离席调换致使会场秩序很乱。一直到一年之后,每当提及此事,柳传志还是耿耿于怀。

几乎在所有的场合,只要涉及联想能够获得发展的原因,柳传志首先提到的一定是一个好的领导班子,一支好的员工队伍。每当提到这一条,所有人都可以感受到柳传志的动情。尽管柳传志在很多时候喜怒不形于色,但我们仍旧感受到他也是性情中人。在公开的场合一些人见到过柳传志一次流泪,一次哽咽,两次都是在谈及联想员工队伍创业艰辛的时候。一些人钦佩联想有这样一支队伍,一些人不了

解联想怎么建立这样一支队伍，也许还有一些人怀疑这样一种管理军队的做法是否适合企业。不管别人怎么想，绝大多数联想人认为军容整肃的队伍是他们致胜的法宝，也是他们的骄傲。联想的员工队伍由两个年龄结构的人组成。一层是目前30岁左右的人，一层是目前50岁左右的人，中间有一个年龄断层。这些人95%具有大学以上学历，他们怎么能够组成这样一支队伍呢？

柳传志曾经和许许多多同代中国人一样，以需要接受改造的知识分子身份到湖南湘西地区的怀化农场下乡劳动。他可能是在那里参加或者看见过修筑公路，因为联想集团奉行的建设队伍的做法用他的话说，叫做“撒上一层新土，夯实，再撒上一层新土”。筑路工人习惯用这样的方法构造公路坚实的路基，联想人习惯用这样的方法建设坚强的队伍。柳传志在他自己发表于报纸的一篇文章中引用了另外一个例子。北京有一家著名的酱肉店，从清朝开业直到今天，与全聚德烤鸭店一样是北京为数不多的百年老店。这家酱园烹制的各类酱肉享誉京城，其中很重要一个原因是店里用来酱肉的汤汁从清朝起就传下来，已有百年的历史。每次烹制酱肉，师傅们从缸里舀出些许老汤，然后又用等量的新汤对回缸里。舀出的老汤去烹制酱肉，对回的新汤又融入那缸百年老汤里。周而复始，代代相传。柳传志用这个例子再次强调了他的队伍建设方法论。

1988年以前，联想的员工队伍80%以上由那些出自中国科学院计算技术研究所的中年知识分子构成，相同的年龄结构、文化知识背景，数十年在一起共事经历带来的相互了解，使他们在价值观、人生观上十分接近，很自然地形成了联想的主体

文化。这是联想员工队伍的第一层基座。有了这层基座，他们从1988年开始向社会上公开招聘新的年轻有为的知识分子，先是一年招收几个人，然后是上百人。不论员工队伍这个雪球滚到多大，它的核心文化也同步向外覆盖。联想集团有自己的干部管理学院，所有的新员工参加工作都要到这里集中培训一星期，听老师讲联想的历史，联想的战略，联想的纪律与文化，学唱《联想之歌》等等。联想人把这种培训叫作“入模子班”，意思是只有经过这样的学习才可能进入联想的模子。联想人在所有正式场合都必须起立高唱《联想之歌》，那是一首由著名词曲作家谱家的进行曲。当音乐响起，所有人唱出“我们的心中有一个声音在回响，人类失去联想，世界将会怎样”的时候，没有人不为自己能够投身于这样一个企业而感到自豪。人们都知道日本企业有类似的一贯做法，但中国的企业中还少有人能够这样做。

文化是什么，到最后它可能就是一种精神。人是要有一点精神的，没有精神的队伍是散兵游勇乌合之众。当今日本出现这样一种状况，它的社会文化主导部分由它的经济文化构成，而它的经济文化又由它五彩缤纷的企业文化构成。当今世界是一个经济的世界，是一个务实的世界，人们不再像一百年前那样，谈文化的就脱离经济谈文化，谈经济的就脱离文化谈经济。人们发现，多元的世界很多东西都交融，人与人交融，国家与国家交融，精神与物质交融。联想集团在有十几亿人口、近百万家企业的中国还是一滴水珠。但随着它的发展壮大，联想文化对社会的影响也将日益增强。只有11年历史的联想分为两代人。第一代联想人是1987年以前到联想工作的，这批人今天都已50多岁，基本已

从联想的主要岗位上退下来。在公平的条件下，第一代联想人主宰这个企业应该能够有 15 至 20 年时间。但他们创办联想的时候就已经四十多岁，这决定了他们开路先锋和铺路石的角色，联想今后不论发展到什么程度，首先必须记住的是他们。第二代联想人是 1987 年以后到联想工作的，这批人现在 30 岁多一些，已经担当大任。这批人尽管从接班人的角度说目前还稍嫌稚嫩，但他们前途似锦，在中国的同代人中他们是幸运的。尽管第一代、第二代联想人在行为准则、价值观上存在着不可避免的差异性，但在文化上的继续与被继承是显而易见的。这使得他们在企业发展的目标上有着高度的一致性。这一结果来自于他们建筑公路式的“入模子”教育，来自于他们建设队伍先进的观念与做法。联想的文化统一也是极其艰巨的。并非所有人都认同，有些人走了，有些人没走但并不认同。但联想队伍的纯洁性，文化的统一性是日渐提高和强大的。

“把 5% 的希望变成 100% 的现实”是联想人提倡的拼搏精神。曾经也有人对这种提法表示异议，认为有失科学。联想人认为，做事就是要有一种拼命精神，联想本身就是一个靠拼搏精神成长起来的企业。坦率地说，联想集团的命运像是一个私生子。投资不多，这意味着一开始并非就有人对它寄予厚望。中国有那么多大企业，有那么多关系到国计民生的重大投资项目，没有理由要求一定要对一个只有 20 万元投资、十几个人经营的小企业表现出多么大的关心。人微言轻的企业即便在美国也会有弃儿的感觉。联想人信什么呢？信实力，信尊重要靠自己挣，别人给不了。做事发狠的第一代联想人临到退休时几乎是伤员满营了。这样那样的疾病几乎人人都有，

有人出差赶赴机场的路上脑血栓发作然后从此偏瘫。1996 年春节联欢会，当柳传志、李勤向所有退休员工颁发“终身荣誉员工”证书的时候，从那一双双接过证书的颤动的手中，大家感到这其中蕴含的复杂情感，那些花白头发积劳成疾的老人，面对台下不息的掌声，高唱的依旧是《联想之歌》，在场的所有人都能体会出这歌声发自肺腑。1987 年，常务副总裁李勤出差外地，心脏病发作处于休克状态经过电击才苏醒过来。1991 年那个世界计算机业恐怖的四五六月，香港联想 3 个月亏损 5000 多万港币，联想挺过来了，但柳传志从此留下美尼尔综合症的病根。年轻的副总裁郭为到联想参加工作几个月就体会到了干工作必须拼命的滋味。

1988 年，国家举行一年一度的全国科技进步奖评选。由于把联想汉卡理解为单一的计算机辅助类产品，初评结果联想汉卡只得到二等奖。联想人不满意这个结果，他们认为自己的产品在国民经济的应用中具有重大意义，认为评委们或许还不了解联想汉卡。于是他们就成立了一个专门的工作小组，组长由 25 岁的郭为担任。他们带着产品，带着全部技术资料，挨家挨户给所有的评奖委员讲解演示，精诚所至金石为开，联想汉卡在复评中获得了国家科技进步一等奖。这也是中国第一个计算机应用产品获得的国家大奖，这个荣誉对联想汉卡的市场成就有很大帮助。

联想人把工作看作打仗，“狭路相逢勇者胜”。日本人也是这么股子精神。北京有个说法，叫“楞的怕横的，横的怕不要命的”。日本人靠科学的态度和做事发狠的精神在世界各地屡屡告捷。此后冒出个韩国，用同样科学的态度和做事不要命的精神居然逼得日本忙于招架。今天轮到我們站在

不要命的位置上了，因为别人在我们前面。联想人有强烈的民族自尊和企业自尊，所以他们拼命。否则不会有今天的联想。

联想人对合作精神有着近乎苛刻的要求。也许他们认为这是保持一支队伍团结的重要条件。对一个部门，对一个人，联想人习惯经常判断他们的合作精神。他们套用计算机术语，把善于与人合作的部门和人称为“界面友好”，反之则是“界面不友好”。老一代联想人80%以上具有高级工程师、副研究员、研究员的技术职称。按照中国1979年以前的科研体制，这些人在中国科学院计算技术研究所里每个人都独立承担科研课题项目。研究所的管理体制下，任何一项科研课题项目都有一个最终的成果归属权也就是著作权问题。科研人员凭借自己的成果去获得技术职称的提升和奠定学术地位。所以科研人员之间很少合作，以免界定成果发明人的时候说不清楚。但是企业的情况则完全不同。第一是企业不可能广泛立项，确立很多的课题让每一个人都有研究项目。企业要根据市场的需要和资金实力，对那些具有广阔市场前景的项目进行优先开发。第二是企业科研的最终目的是把研究成果商品化，这其中涉及到很多环节。譬如说研究成果的材料、生产工艺这样的实现条件问题，成果商品化之后的市场推广、技术服务以及技术反馈问题。这一系列的流程环节决定了企业的科研项目不是具体哪一个人的问

题，而是一个集体的问题，譬如联想汉卡，直接从事它的研究有一个近十人的小组，然后还有数十名具有研究员、副研究员这样职称的专家带领一支上百人的队伍，分别镇守着采购、生产、销售、培训和维修等若干环节。联想汉卡最终是这个集体智慧的结晶。也只有这样，企业的科研成果才能够最终商品化。在研究所，更多的是单兵作战，而企业则必须协调团结。这是二者的区别。协调就意味着有人要作绿叶，有人要作红花。老一代联想人在绿叶衬红花方面，为第二代联想人做出了很好的榜样。企业是一部机器，部门是齿轮，人也是齿轮，齿轮与齿轮如果不能很好地咬合，企业这部机器就不可能很好地运转。这是联想人的认识。今天的联想人已经不再欣赏那种单打独斗的侠客英雄，如果有哪一个部门哪一个人对外界面不好，这部门或者个人一定会因此失去受到奖励和升迁的机会。

联想人对企业队伍建设的这些观念保证了他们队伍的纯洁性，协作性和战斗性。按照柳传志“小公司做事，大公司做人”的那句半是玩笑半是真的话，联想人坚信做不好人事就办不长企业。一定要说他们关于队伍建设的那些观念有多新，我认为未见如此。但是想到的事情，他们那种真就去做，一做到底的干劲倒千真万确是我们现在的一些企业所少有的。

三十四、海尔王子：张瑞敏

个人简介

张瑞敏 1950 年出生于山东，1984 年，张瑞敏接手海尔集团的前身——青岛电冰箱总厂，当时，该厂亏损已达 147 万元。1995 年，张瑞敏硬是靠名牌战略，以自己的主导产品在销售价比国内同类产品高 20% 的情况下，依然保持良好市场销售，使得海尔集团的年销售收入接近 50 个亿，固定资产原值增长了 219 倍，年利税总额达 5 亿元。

做大事 不做大官

中国自古是塑造大官的国度，官本位的观念几乎成了中国的国粹，然而，市场经济的大潮终于带来了新的观念，于是乎，一批杰出人士，志做大事，而不做大官。他们是时代的骄子，张瑞敏就是其中的一位。

海尔商标上两个乐不可支的“孩儿”，却有一位不苟言笑“要做大事”的家长张瑞敏。

张瑞敏说他信奉孙中山的一句话：要做大事，不做大官。

要说做大事，张瑞敏还真有一点大家气派，他在宏观经济不景气的 1993 年却投资十几个亿搞成中国最大的海尔工业园。从 1988 年以来，海尔先后兼并了亏损总额达 2.95 亿元的 6 个企业，接收员工 9800 名，针对被兼并企业的状况，分别采取了三种方式加以盘活：一是投入资金，全盘改造；二是输入管理，扩大规模提高水平；三是以无形资产盘活有形资产，以海尔名

牌及 OEC 管理转变观念、机制，实现精神变物质。比如曾是我国三大洗衣机生产企业之一、年产洗衣机达 70 万台的青岛红星电器股份有限公司，1985 年上半年生产经营出现了多年未有的大滑坡现象，1996 年 7 月被整体划归海尔集团，形势顿时改观。海尔决策者的思路是海尔最大的优势，是一笔无形资产，为被兼并企业注入海尔企业文化，以此统一企业思想，重树企业灵魂。

这个最爱好哲学的张瑞敏，却做的是与形而上学一点不沾边的企业管理。然而正是哲学思维，培养出了一种非凡的战略眼光，并且创造了一些被企业公用的术语：“用户永远是对的”，“解除用户的烦恼到零”，“海尔，真诚到永远”。

如今的张瑞敏显得格外意气风发，然而 10 年前，当他调任青岛电冰箱总厂厂长时，恐怕很难有人想象出今天的样子。那个时候，中国的冰箱大战已经迫在眉睫，而张瑞敏这时候面临的状态则是，冰箱没生产几台，债务却背有上百万。有人形容，张瑞敏手中的叉子还没有递出，盘子里有限的蛋糕似乎已经被各路英雄分光吃尽。

这个非常推崇哲学观点，推崇系统论的张瑞敏却有着自己独到的观点，虽然起步晚，但起点高。他在 10 年前就形成了这样的观点，当今国内市场上冰箱数量多，品牌多，但并没有真正意义上的名牌，自己为什么不能从起步开始就生产同类产品中优秀、最有导向性的、起着引导消费作用的冰箱呢？名牌的一个含义就是如何适应市场需求，充分利用高科技来创造市

场，引导消费。通俗地讲，就是不去争现有市场的份额，而是自己重新做一块蛋糕来享受。

这是 10 年前张瑞敏的思想，也是海尔的发展战略，以至今今天回过头来看，一位当年与张瑞敏一起共事的老同事由衷地说了这样一句话：“张瑞敏是什么水平，冰箱厂就是什么水平，这是我 10 年前就说过。”

对此，张瑞敏说：“我觉得我们的成功有两点，一是我们一直在考虑海尔的追求目标是什么，现在很多企业都忙着搞合资，忙着如何在合资过程中与外商谈判取得一个很好的价码，而我们追求振兴民族工业的愿望一直非常强烈，追求更高目标的愿望更强烈。二是决策上，海尔工业园的建立，成为国内面积最大的家电生产基地。我们的积累一是人才的积累，一是资金的积累。坚持系统论观点，一个企业的发展就是系统，就要达到最优组合，一直坚持把员工最大的积极性调动起来。”

这实际取决于企业管理。张瑞敏在一段时间里，几乎为这一个目标投入了全部精力。

张瑞敏有一个形象的理论是，企业在市场经济中的位置就如同是斜坡上的一个球体，要想巩固自己所处的位置不下滑，首先需要有充分的止动力。而所谓止动力就来源于管理，充分的止动力则必须要求有充分到位的管理。

这席话很哲学，很抽象。

然而正是这个思想，形成了海尔的 OEC 管理模式，也就是全方位地对每天、每人、每事进行清理的制度，又称“日日清”制度。根据这个模式，上至总裁、下至一般员工，哪怕是一个修剪花草的花匠，都应该十分清楚自己应该干什么，干多少，

按什么标准干，要达到什么结果。而日日清，也就是当天发现的问题必须当天处理。因为大小目标在实施过程中的影响因素特别多，如果不能及时处理，就会形成积重难返的大问题，以致影响目标的实现。而目标得不到实现，又会反过来影响人们的工作热情和干劲。

张瑞敏又认为，止动力最多不过是使企业在市场的斜坡上维持原来的高度，而惟有打破平衡状态，创造新动力，才能带动企业上新台阶。于是张瑞敏在此“日日清”的基础上，又添上了“日日高”的管理内容。所谓“日日高”，就是在市场竞争中与其让别人打倒你的产品，不如自己先打倒自己，不断地否定自己的过去，才能在市场上立足于不败之地。“日日高”对一般员工而言，是指每天综合评比分数最低的员工将站在特制的“6S 大脚印”上，听取班组长的批评与指导；对一般管理人员来说，如果某天你向上级汇报中出现“一切正常”四个字，则将被扣去一分，因为你缺乏发现问题的眼光，对更高层次的决策者而言，则意味着随时关注从生产到销售，从资金到市场，从管理到竞争的方方面面，制定出更具有挑战性的发展战略。

张瑞敏认为，企业应该在任何时候都没有激动人心的事发生，没有激动人心的事发生就说明企业运行过程时时处于正常。中国企业一直都摆脱不了运动的管理，热衷于这个“月”，那个“日”，看起来轰轰烈烈，激动人心，但运动一过，又回到原来的低水平状态。

“我看家电这个行业，各领风骚数月就不错了。”张瑞敏即使在盛名之下，其实也有着很强烈的危机意识。

“家电这个行业，干好 1 台冰箱洗衣机

容易，到了10万台100万台规模的时候就难了。企业发展到生产100万台，100万台中1台不好就可能否定掉你的10年成就，砸了你的牌子。把100万台与1台都做成一个样子，这是一个企业的发展命题，好多企业都在这个上面吃过苦头。量变之后而发生了质变，5万台的管理到了20万台时就不行了。做大了批量对一个企业来说不是一件容易的事情。家电行业中各领风骚数个月的现象太多了。”这是张瑞敏的切身体会。

然而张瑞敏最乐意提及的还是他如何做好星级服务的观点，海尔如何做到满足顾客潜在的要求，张瑞敏要求他的海尔人真正要有“急顾客所急，想顾客所想”的精神，这是张瑞敏的观点。他说，买了一个2000元家电的顾客，肯定还想得到2000元之外的超值服务。你要想到今天社会里，毕竟我们的大多数用户是没有什么社会关系的，花了2000元买了一台洗衣机，是要开许多次家庭会议的，所以我们的维修应是一个星级的服务，海尔特别规定了洗衣机维修不出门，而且我们规定了维修人员在用户家里连一口水都不能喝。在现在这种风气之下，如果用户买了一台机器回去，还要为了维修讨好你，就觉得活得太累了。我们这样做起码给用户一个心理上的安慰。

解除用户烦恼到零，这是海尔的口号。

张瑞敏谈到海尔的发展方向时说：

“海尔工业园的建立，使之成为国内面积最大的家电生产基地，使我们有了一点积累。我们的积累一是人才的积累，一是资金的积累。一个企业要从原始积累发展到原始积聚阶段，这是马克思说的。我们可以说是完成了原始积累而进入了原始积聚阶段。我为什么要搞一个800亩地大的海尔工业园呢，就是要给人一种信心。海

外一个投资商来，想跟我谈条件，我说你先到海尔来看看，他开车走了一圈，什么话也没说，就坐下来签协议。海尔要发展成为一个全球化的大集团，必须走产业资本与金融资本一体化的道路。先是发展与相关系数接近的产品，再发展与相关系数较远的产品，再发展相关零系数的产品。”

果然有了一个与现今海尔的产品“零系数相关”的产品，海尔要建立药业公司了。对此张瑞敏有自己的论点：“我们为什么不能跨行业发展呢，人家日本三菱重工，都知道是生产重工业的，却也生产着啤酒，日本人认为很正常，为什么我们就不行呢？我想随着日本啤酒进入国内市场，恐怕会转变人们的这个观念。”

张瑞敏接着谈到：

“北方的企业成活率不如广东，北方企业的发展速度也不如广东，我们海尔在一个不怎么样的外部环境下要做到的就是如何做好一个小环境。你说是不是，做企业也就是做人的问题。怎么样把这个人调动起来用好了就可以了。一个企业的头儿就是两件事，一是拿主意；一是用好人。”

在今天中国家电市场上，你会看到一个很有意思的现象，就是在许多百货公司的墙上写着，所有冰箱空调一律优惠。然后一个括号，海尔不在此列。

对此，张瑞敏很是骄傲地说，前几年冰箱行业都说要感谢海尔，因为它抗住了冰箱价格灾难的下滑，也为民族冰箱工业的正常发展争得了一个机会和条件。

张瑞敏谈起这个问题来，仍以民族工业为己任。1989年，中国家电行业在经济紧缩到来的情况下受到沉重的打击，同时又由于前期繁荣导致的各地盲目上马，竞争加剧，进入了家电市场可怕的瓶颈期。一时间到处是降价销售，大量商品无人问

津。大投入的海尔冰箱如何度过这一关。张瑞敏却在这时毅然决定将海尔所有的产品均涨价 10% 出厂。应该说这是一次至关重要的决定，尽管所有的人都在这场一反市场趋势的价格战中捏了一把汗，但张瑞敏毕竟成功了，半个月后，海尔的销售部门突然变得车水马龙，本来供求持平的海尔冰箱一下子变得供不应求。张瑞敏知道，经此一役，便可以进入较高层次的平衡发展期了。

张瑞敏给我讲了一番家电市场的“大道理”：

家电分为二类，一类是“黑色”家电，就是彩电录相机音响；一类是“白色”家电，就是冰箱洗衣机之类。黑色多以享受为主，白色则是一种日常生活的必需品。由此也就决定了它们在市场发展的不同之处。黑色家电日本占了绝对优势，因为世界上人们对电视音响享受的差异较小。而白色家电则不同了，它则分为三大区域，北美、欧洲和亚洲。三大区域有着自己不同的市场消费特色，导致了白色家电谁也不可能统治全世界的局面。其原因何在呢，就是在全球各个区域人们的消费水平不同，生活习惯也不同，对机器在什么样的气候条件运行的要求也不太一样。这就给我们提供了一个发展的机会与空间，我们民族工业可以与外国白色家电来竞争一下国内市场。比如外国设计的洗衣机都是在恒温下工作，而超过了恒温，机器就不能运行，比如外国的洗衣机在零下 25 度时就没法启动。外国人恐怕从来就没有想到过人会在零下十几度的环境中生活。而我们确实是这个样子，于是我可以回答这个问题，我就可以按照符合中国人生活习惯的方式来完成海尔的设计，从海南岛一直到哈尔滨，我的机器都可以用。

作为企业最高首长的张瑞敏，从来不事必躬亲，他只抓管理，而且从来不抓具体的管理，而只是抓管理之魂——管理体制和管理文化的构建。于是他就把毛泽东的那句名言做了企业式的发挥，毛泽东作为国家领袖，称他只做两件事，一是出主意，一是用干部。

张瑞敏还有一点最为叫好的是他的服务至上的思路。对此，他认为，未来的竞争是服务的竞争，当我们的产业发展到一定阶段的时候，销售服务就是一个决定性的因素。远在广东中山的益华百货商场总经理也对海尔的各项服务措施赞不绝口，认为中国服务真正做到家的就是海尔。

服务至上，这句话在西方不算什么，在我国，则有一个特别的感受在其中。

海尔人的气魄

海尔诞生在北方，虽然像张瑞敏所说，中国的企业发展，在北方不如在南方的成活率高，但北方正是由此形成了巨大的发展空间，只要存活一个，就可能形成一个巨型企业。要搞就是最大的，这在北方往往比南方容易，而且其中一个很重要的人文因素是北方人的忠诚，尤其是山东人的忠诚，可以说是举世皆知。这种忠诚可能就形成了一种独有的企业文化背景，它不仅仅是利益机制。仅仅是利益机制，恐怕就会是一旦发展，马上就会纷纷想占山为王，不断分裂出无数个小企业，比如在广东珠江三角洲就是这样，人人想当老板，于是人人都在跳，一个电器厂，很快就裂变成无数个电器厂，所以有了无数的空调厂、电饭煲厂、热水器厂……

如果我们的企业以区域来划分，则中国的名牌大部分均出自南方沿海地区，而山东青岛的海尔集团，可以说是北方能够

出现的为数不多的名牌企业，这就更格外引人注目了。

1995年年底，大家的日子都不好过，但不知为何，海尔好过。去见张瑞敏以前，有人说，张瑞敏架子大，连国家轻工总会的司长局长们甚至是副部长来了都不见，而青岛市委为了保护这个青岛第一工业大户，亦规定所有外地要求接见者都要经过市委同意安排。这个做法不简单，张瑞敏真正走企业家路线，企业无上级，企业家也无上级，上帝就是一切，市场决定使然。

在市场上真正信奉的就是胜者为王败者为寇，没有什么其他好讲的。能做到这一点——不管是上面哪一级，对不起，我没有时间奉陪。张瑞敏真可谓了不起的企业人物。

1985年，张瑞敏进行了积极的扩张，而且这个扩张已经是从同行业向跨行业转移的扩张，比如他已经开始了药业的扩张。当然他也是看到了药业的巨大利润这一点。海尔究竟怎样，作为一个大型企业，经过了1995年到1996年的考验，对海尔的认知人们都有了一个共同的想法。

海尔的确在某种程度上体现了中国第一家家电基地的气魄，比如在宏观经济已经吃紧的1994年居然敢拿出14个亿来投资一个海尔工业园，更多的企业家问，海尔从哪里搞到那么多钱？的确，有的人是不相信的，在银根普遍吃紧，企业自有资金少得可怜的现实下，海尔居然有14亿元拿来投资工业地产。

但海尔做了，而且大气魄地做了。这使我想起曾经有一个企业首脑人物说过的话，在未来的竞争中，不再是你的产品如何高我一个档次，而是你是否具有一种融资手段，靠资本打击对方。

另外，海尔更值得注意的一个举措是，海尔曾经是一个领头羊，带头抗击了当年冰箱大降价的侵袭。张瑞敏把它看成是为中国冰箱业正常发展争得了一个机会与条件。当然这个可以探讨，比如同样是中国彩电之王的长虹，则是以降价来试图扩大市场占有率和打击对手。说的是国外对手，但实际上真正可以消灭的是国内对手，这是谁都明白的。两种做法，都应该说是企业的选择，谁更经得起考验，还有待时日。

后 记

历经 18 余月的艰辛，《世界管理 100 年》终于能够面向读者了。对于编委会同仁，对于曾关心和指导过的领导和管理前辈，对于曾给予热心帮助的兄弟单位来说，应该能够了却一个数年来的心愿了。从 20 世纪 90 年代开始，我们就酝酿编撰一本管理类工具书，希望通过该书将 20 世纪人类管理史上所取得的重要成就呈现给我们的管理界，为全面提升我国企业管理水平，增强我国企业的国际竞争力作出贡献。从 98 年底开始，经过一系列的充分准备之后，我们便着手进行这一项有着重要意义的工作。

本书在编写过程中，得到了有关领导、管理界前辈的亲临指导，在此表示深深的敬意和谢意。我们在编写的同时，参阅了有关的文件、书籍和资料，并加以引用，在此以并表示感谢。

由于编者的水平有限，本书必定存在许多不足，希望广大读者批评指正，以使我们在将来的工作中取得更大的进步！