

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

# 哈默传

 **eBOOK**  
内部资料 非卖品

哈默的惊人魅力不仅在于他非凡的外交能力——本世纪内他与列宁、罗斯福、邓小平、胡耀邦、赫鲁晓夫、肯尼迪、尼克松、里根等领袖人物达成的共识和友好的交往，更重要的是这位超级富豪的冒险和进取精神将载入人类编年史，为后人效法。古稀之年的哈默终于叩开了古老而年轻的人民中国的大门，邓小平向他伸出了热情之手……

## 哈默传

一个人的生命价值在于他奉献了什么，而不应当看他索取了多少财富或当过什么大官。人类应该以尽可能多地为社会作奉献为生活目标。

——爱因斯坦

## 第一章 序曲

### A. 邓小平特准哈默乘私人飞机在北京着陆

1979年，中国共产党中央委员会副主席邓小平赴美国进行国事访问，曾在美国重要海港、南部第一大城休斯敦作过短暂停留，参观了该市东南35公里的克利尔湖畔的约翰逊宇宙航天中心，并同当地石油钻井公司交谈。休斯敦市政当局采用名不虚传的得克萨斯风味来欢迎这位远道来访的中国贵宾，为他安排了观看室内斗牛比赛、吃烤牛肉野餐等项活动。就是在这里，一个拥有巨大物质资源和无比发展潜力的社会主义中国，和以阿曼德·哈默博士为董事长的美国最大七家石油公司的“八妹”——西方石油公司真正开始挂钩了。

也就在那时，美方从事石油贸易的经理人员蜂涌而至，争着前来会晤这位75岁高龄的中共中央副主席。轮到向邓小平介绍哈默博士时，邓小平打断了译员的话，说道：

“没有必要给我介绍哈默博士。在中国，我们都知道他是一位帮助过列宁的美国人。”

邓小平接着向哈默先生亲切发问：

“您为什么不到中国去，也给我们一点帮助呢？”

机不可失，时不再来。这位奋斗毕生、处处巧交好运的国际石油巨擘立即抓住这一千载难逢的时机，作了鞭辟入里、不亢不卑的回答：“我很高兴这样做，但是像我这大岁数（按：当时哈默博士81岁）的人会有困难，除非我能乘坐我的专用飞机去中国<sup>①</sup>。我知道私人飞机是不准进入中国的。”

邓小平当即接口道：“可以作出这样的安排。您打算什么时候去中国，给我发个电报就行了。”

没过多久，电报就发出来了；两个月不到，哈默博士和其他16位西方石油公司的高级首脑乘坐自己的专机，经邓小平特准，动身去北京，从而揭开了这位西方石油大亨给中国“一点帮助”的宏图序幕。中国破例地让哈默的私人专机在北京机场着陆！

的确，身为美国著名实业家的哈默，是个最善于做出人生最佳抉择、将自己的科学思想加以物化和产业化的商界精英，从而求索到至人无悔的高妙境界。

当历史时针倒拨到1921年，那时的哈默年方23岁，正处于血气方刚的青春躁动期，他专程访问了布尔什维克苏联。其时俄国革命的胜利才过去三年多，这个庞大国家正处于内战之后的严重伤寒和饥饿的双重灾难中，遍地的饿殍引起了这位年轻人的深切同情，而丰富的资源又激起了他的极度想象——俄国苦于欧洲的全面封锁，战乱使人民得不到正常的休养生息，而美国的粮食却经历了连年的大丰收，哈默据此提出了一个大胆的设计：用易货方

---

<sup>①</sup> 哈默这位西方石油公司董事长拥有自己的专用飞机“西石一号”。这是一架已改装为公司专用机的波音727型飞机，配有全套保证环球长途飞行的舒适设备。光是哈默夫妇的私人用室就包括一个宽敞的卧室、一间私人专用浴室、一个设有旋转皮椅的进餐起居间，还有一张可折叠的餐桌。这架飞机还有特殊起落架，可以在任何一座小型机场降落，而且还配备了一个心脏除颤器。

式，从美国购进 100 万蒲式耳<sup>①</sup>小麦，救济乌拉尔地区嗷嗷待哺的灾民。列宁听到这个消息，深表赞同。

1921 年 10 月 14 日，列宁第一次接见了哈默先生，以后又多次接见他。列宁还亲自过问哈默在苏联的贸易活动，又给了他在苏联的石棉开采特许权。哈默对列宁异常崇敬。他说道：

“和列宁谈话，就像和一位熟捻的、可以信赖的、能够互相理解的朋友对话一样……有人说他是无情的、狂热的、残忍的、冷酷的人，我不相信这种说法。正因为他具有强烈的人类同情心和热烈的个人吸引力，而且毫不一意孤行或自私自利，才使他成为一位伟人，并成功地将与他意见相左的同志们团结在一起，产生了至佳的效果。”

直到晚年，哈默博士在他那洛杉矶西方石油公司总部的办公室里仍张挂着一幅列宁照片，照片上写有列宁的亲笔题字：

“给阿曼德·哈默同志，弗拉基米尔·伊里奇·乌里扬诺夫（列宁）。

1921 年 11 月 10 日。”

1922 年 9 月，哈默作为回敬，赠给列宁一座小型雕塑：一只铜制小猴，正凝视着人类的头盖骨——猴子捡起一块人类的头盖骨，沉思它究竟来自何方。列宁对这一礼物十分喜爱，下令不得把这件雕塑从他桌上移走。直到苏联解体前，在按原貌保存的列宁办公室里仍存放着这尊雕塑。

哈默除与苏联历任领导（如托洛茨基、赫鲁晓夫、米高扬、勃列日涅夫、苏斯洛夫等）都建立了关系外，还是美国历届总统（如罗斯福、肯尼迪、约翰逊、尼克松、里根等）的好友。实际上，哈默博士是苏维埃社会主义共和国联盟和美利坚合众国之间的唯一通道和联络信使。

## B. 勇者无畏

阿曼德·哈默博士有几段精彩的自述：

“举凡做威士忌生意和牲口买卖，外加艺术界，我都干得不坏。在处理赫斯特的珍玩过程<sup>①</sup>中，我的声誉鹊起。我曾经是一些著名慈善团体<sup>②</sup>的积极成员。杜鲁门总统总指定我参加国际粮食委员会。艾森豪威尔总统曾任命我为世界和平研究委员会委员。肯尼迪总统又委派我参加埃莉诺·罗斯福<sup>③</sup>纪念基金会。因此，每当我遇到有人似乎认定我跟臂与锤发酵粉公司<sup>④</sup>有关系时，我总感到有点恼火。给人造成这种印象，也许是因为我有时在我的游

---

<sup>①</sup> 英文 bushel 的音译，系英美计量干散颗粒的容量单位。1 英蒲式耳等于 36.37 升；1 美蒲式耳等于 35.24 升。

<sup>②</sup> 威廉·伦道夫·赫斯特是美国在三十年代报业托拉斯的巨子，又是美国历史上最著名的艺术品收藏家。在二十世纪三十年代中期，他的两位后台老板——美国总统罗斯福和银行界——的门都对他关上了。在他生活中头一次需钱孔亟、濒临破产边缘时，不得不出售他珍藏的艺术品。哈默此时运用了他的超人智慧和巧同造化的经商才能，不仅无损于自身，又使赫斯特得救。

<sup>③</sup> 此指斯佩尔曼红衣主教组织的俗人支持天主教等慈善团体。

<sup>④</sup> 埃莉诺·罗斯福是美国第 31 任总统富兰克林·德拉诺·罗斯福的夫人。

<sup>⑤</sup> “臂（arm）与（and）锤（hammer）发酵粉公司”可译为“阿曼德—哈默发酵粉公司”，英文 arm-and-hammer 三词在拼法和发音上与阿曼德·哈默的姓名巧合。

艇上挂一面‘一手握锤，的旗子<sup>②</sup>。有一天，我向我哥哥哈里提起这件事，他说：‘那为什么我们不把臂与锤发酵粉公司买下来呢？那样一来，别人再问到你时，你就用不着否认这家公司归你所有了。’当时看来，他的这个主意是挺不错的，所以我就进行了一次摸底调查。

“嗯，原来那家公司归两个 70 多岁的老兄弟所有，他们从来都无须提出关于营业状况的财务报告。他们从联合化学公司整车整车地购进小苏打（联合化学公司的一种副产品），然后再将它分装到小盒子里。他们感到十分意外的是，竟会有人想要买下他们的公司。再说；他们也不准备出售自己的公司。道理很简单，他们不欠人家一分一厘钱，在银行里还存有一千万美元现金。所以我才认识到，我只能继续让人误认为‘发酵粉大王’了。

“不过，我想这个称呼并不算太难听。”

上述“自述”活脱脱地勾勒出了哈默博士的多面手形象，表现了他的个性锻造、执著追求和走向成功。

的确，这个有着叱咤风云经历的传奇人物，在世界商海中纵横驰骋 60 余年，靠的就是他那八斗之才和不信教条的微笑，并由此尝到了多种回报的甜蜜。

哈默给人的印象是：他是一个腰缠万贯、屈指可数的巨富，又是一个皮肤晒得黝黑、体壮如牛的人，俨然是一位保持不败纪录、强悍不衰的重量级拳击冠军。他虽然早就年逾古稀，看上去却像个 50 岁的“知天命”人，行动起来则像是 30 岁的壮汉。在日夜不间断地忙于应对暴风骤雨般袭来的电话的过程中，他一面命人暂勿出售莫迪利亚尼<sup>①</sup>的作品，一面又去接他那从尼日利亚石油股份公司的经理打来的电话，求他就某事进行拍板。他虽然来自纽约曼哈顿区的东南部，但他的毕生活动却给予苏联、利比亚、秘鲁、委内瑞拉诸国和加利福尼亚、佛罗里达等州的经济以及宾夕法尼亚、西弗吉尼亚和肯塔基等地的煤矿以极大的影响。他经过一段长时期的艰苦奋斗，终于以一巨贾荣登大雅之堂，跻身于名画、珍玩等的大收藏家之列，并拥有养牛、威士忌酒、煤炭、广播事业网等多种卡特尔，直至最后才考虑改营石油业，成为国际上举足轻重的石油大亨之一。他曾多次在法庭上同那些差点把他毁掉的诉讼进行抗争，在这些案件中均获胜诉，立于不败之地。他有三辆劳斯—罗伊斯高级轿车和一架价值数百万美元的私家喷气式巨型客机。在洛杉矶和纽约的格林威治村<sup>②</sup>。他都有自己的住宅；在伦敦和莫斯科，他也有自己的豪华公寓。

但是，所有上述的这一切，同哈默的巨大财富——对未来的难以置信的热忱和无比坚定的信念相比，又显得轻若浮云、无足挂齿了。

阿曼德·哈默的确是一位极不平凡的传奇式人物。早在他就读哥伦比亚大学时，就已出类拔萃，成为一位百万富翁，担任一家拥有数百万美元资产的制药公司的总裁。他在 20 岁刚出头时，就认识了列宁和托洛茨基；40 年后，他又与赫鲁晓夫和勃列日涅夫等有着密切的关系。他虽然学习过细菌学

---

<sup>②</sup> “一手握锤”是臂与锤发酵粉公司的商标，哈默也常以此作为标志。

<sup>①</sup> 莫迪利亚尼（1884—1920），意大利画家，尤以肖像画著称。后客居法国，成为著名的雕塑家。

<sup>②</sup> 格林威治村是美国纽约市下曼哈顿的一个住宅区；美国独立前为一村庄，20 世纪初一度是文人墨客聚会场所和大学师生活动之处，房屋破旧，街道逼仄。经过半个多世纪的整修和建设，现已变成大道宽敞、高楼林立的居民区了。

和免疫学，却一次也没有做过任何一次手术，连开一个小小的疖子都没有动过。他是美国最古老的、也是最有声望的诺德勒美术馆的馆长。1973年，他一手操办了一次艺术杰作在美国的巡回展出，那是一批属于苏联所有、长期被查封的法国印象派和后期印象派的艺术珍品。他把一幅价值一百万美元的戈雅<sup>①</sup>的作品捐赠给了列宁格勒国家文物博物馆，还将价值2500万美元的收藏品馈赠或遗赠给洛杉矶县立博物馆和华盛顿国立美术馆。《埃里克王子》油画，是一头嘴边淌着涎水的英国阿伯丁郡的黑色安格斯公牛<sup>②</sup>的头像，是他最喜欢的美术品。这头公牛威武剽悍的形象，促使他创建了一个繁殖牲畜的巨大王国。

在阿曼德·哈默不断进取的生涯中，偶尔曾萌发出当一名领有执照的律师的希冀，除现有的诸般技能外，锻造自己成为一位优秀的律师，他坚信这一目的是唾手可及的。美国律师协会中的好些头面人物也都持有这一看法，并以各自的赞同言论以资佐证。例如，路易斯·奈泽有一次就说过，哈默博士具有第一流律师的重要素质——敏锐的策略观念。在铅笔、输油管道和毕加索<sup>③</sup>的画等等互不相通、大异其趣的领域里，哈默始终是根据其强有力的策略行事的，其中包括1974年燃料短缺时期。又例如，哈默博士的父亲被指控进行了一次非法的堕胎，按律被关进了牢房；哈默的一个儿子也以杀害了一名朝鲜战争中的老兵的罪名而被捕入狱。他都运用了他那“敏锐的策略观念”，使父亲和儿子先后获得了自由。

哈默博士的两位前妻早已去世，其中的一位还是俄国的女男爵奥尔加·瓦迪娜小姐；另一位是来自养马之乡新泽西州的女子，酷爱杯中物，后来为了续弦，他又同一位财产继承人弗朗西丝·托尔曼结了婚。俗话说，好事多磨。哈默第三次婚姻经历了一段曲折的过程，最初，哈默夫人结识未来白头偕老的夹君，纯属偶然。20年后，她从当地难得一见的《警察公报》期刊上发现了这个“超人”的报道，从此梅开二度，重新开始了他们之间的爱情和友谊；这对爱侣在相隔20年时光之后，爱情和友谊之花重焕异彩，有情人最终走到了一起，结成了眷属。

### C. 创造辉煌

阿曼德·哈默博士的一生，充满了传奇的色彩。他那不懈的奋斗经历，艰苦的创业精神，敏锐的判断能力和巨大的商业成就，无不催人感奋，发人深思；他那生命的轨迹，智慧的火花，顽强的斗志，对正在为自己前程拼搏的人是一种鼓舞，对正在人生歧路上徘徊的人是一种启示，对面临挫折而心灰意懒的人是一种激励，对偶有所便心满意足的人是一种鞭策。

---

<sup>①</sup> 戈雅（1746—1828），西班牙画家。早年作过宗教壁画，还为皇家织造工场设计过挂毯。1780年被推举为皇家美术学院院士，任宫廷画家。由于对西班牙统治者的不满，1824年辞去宫廷职位，侨居法国，直至逝世。主要作品有铜版组画《奇想集》，讽刺封建社会的虚伪腐败；油画《1808年5月2日》、《1808年5月3日》和版画集《战争的灾难》等，控诉拿破仑的侵略罪行；其他作品有《卖牛奶的姑娘》等。

<sup>②</sup> 安格斯公牛是产于苏格兰的一种黑色无角良种牛。

<sup>③</sup> 毕加索（1881—1973），西班牙画家，法国现代画派的主要代表。1904年起定居巴黎。一生画法和风格迭变，其作品对现代西方艺术流派有很大影响。代表作为油画《格尔尼卡》、宣传画《和平鸽》，以及大量雕塑和陶器等。



阿曼德·哈默（Armand Hama）1898 年出生于美国纽约。他的曾祖父曾经是沙皇尼古拉一世时的犹太百万富翁，后来惨遭洪水袭击，家产荡然无存。这样，哈默的祖父才携家带着，万里迢迢，徙居美国。哈默的父亲朱利叶斯是一位医生，又是一个社会主义劳动党的积极分子。

哈默很有音乐天赋，但他从小就热衷于挣钱谋利的营生。早在念中学时，他曾以自制的航模参加比赛，得奖后他将这些航模的复制品出售给他人。16 岁时，他向哥哥哈里借来 185 美元，买下一辆旧汽车。两周之后，他赚回了这笔钱，如数还给了哈里，多年之后，哈默忆起这事时，曾把它戏称为自己的第一笔“巨额交易”。1917 年，哈默就读于哥伦比亚大学医学院。这时，他开始接替父亲经营一家制药厂。哈默边学习边经商，使药厂得到快速发展。他成了当时美国唯一的大学生百万富翁。

1921 年，哈默于大学毕业，命运之神垂顾了这位 23 岁的大学毕业生。他来到当时处于伤寒和饥馑中的新生的苏联访问。他亲眼目睹了这个苏维埃国家的饥荒、病疫，当然也看到这个幅员辽阔、资源丰富的国家的巨大宝藏，从此决定了他此后所走的道路。他当即毅然决定以易货贸易的方式，为苏联人民购买了一百万美元的小麦。因为这一重大创举，或正确点说是义举，哈默欣逢社会主义革命的伟大导师列宁的接见，给他留下了永不磨灭的美好而崇高的形象。此后，哈默巧借机遇，扶摇直上，在苏联举办合资厂开采石棉，兴办铅笔厂，并促成福特公司在苏联兴建汽车制造厂等。他与苏联的历任领导，诸如托洛茨基、赫鲁晓夫、米高扬、勃列日涅夫、苏斯洛夫等人人都建立了良好的关系，从而大大促成了他在这个国家的商业进展，比其他人更有利于同苏联人做生意，打交道。他在苏联还广泛收集了大量艺术珍品和古玩，摇身一变，又成了个名符其实的大收藏家。1931 年，哈默回到了美国。在以后的岁月中，他一方面从事影响巨大的艺术品收藏和拍卖事业，一方面又在酿酒业和养牛业中大展宏图，成为这方面实力雄厚的大款。1956 年，已经 58 岁的哈默打算退休，告老林下。他办完了两件诉讼案，把价值 2500 万美元的珍藏品捐赠给华盛顿国立美术馆，并出任最孚众望的诺德勤美术馆馆长。但在一次鸡尾酒宴上，他听从了一位会计师的建议，突发奇想，干起了石油投资事业。他购进了西方石油公司的股票，翌年当选为该公司的总裁。此后，哈默便一发不可收拾，醉心于石油事业。他使这家当年仅有 3 万多美元资产的石油公司从此大获赢利，扶摇直上：1974 年的收入竟高达 60 亿美元。

1974 年，哈默又成功地游说参议院，与苏联达成了一笔 200 亿美元的化肥换货交易，这使他在 76 岁高龄时达到了他事业的顶峰。

在商海遨游中，阿曼德·哈默靠的是迥异他人的非凡的观察判断能力、敏锐的企业嗅觉和果断的工作作风。在几十年的企业主生涯中，这三大特色使他获益匪浅。

1924 年 1 月 16 日列宁逝世，这一重大噩耗给哈默继续在苏联的活动，产生了极为不利的影晌。就在他考虑是否能够或是否有必要继续留在该国，与其落后生产和官僚主义作斗争的时候，他随便踱进一家文具商店，想买一支铅笔，售货员给他递上一支德国造铅笔。这种铅笔在美国只值两三美分，而在俄国却值 26 美分。哈默花上一美元买了这支铅笔。谁料这支小小铅笔，竟在哈默手中变成了数百万美元，他向当时苏联的人民委员克拉辛发问：“贵政府是否制定了要求每一苏联公民都得学会读写的技能？”“当然，我们认

为这是我们的基本任务之一。”——克拉辛斩钉截铁地答道，哈默见时机成熟，当即趁热打铁，说道：“既然如此，我想要领取一张生产铅笔的合法执照。”事情就这样敲定了，但哈默全然不懂如何制造铅笔。他主意已定，便雷厉风行。他跑到德国的纽伦堡<sup>①</sup>，用理解和高薪聘请了一批制造铅笔的业务骨干；紧接着，他又去英国的伯明翰<sup>②</sup>，物色了几个制造铅笔的技术能手。然后，哈默回返莫斯科选厂址，建工厂。他深深感到，他在列宁保护下的黄金时代已成过去，但他克服了许多困难，终于建成了铅笔厂，并使它提前几个月开工，以后发展成为世界上最大的铅笔公司。

1931年，哈默回到了美国。他耳闻目击，感到罗斯福会当总统，会实行新政和撤销禁酒令的。他于是当机立断，大量生产酒桶，果然供不应求。以后他又从酒桶里跳了出来，成为威士忌酿造业中赫赫有名的实权人物。一天，仆人为喜吃牛排的哈默买来一头身怀有孕的母牛，他不忍宰杀，留它生下牛犊。这给哈默一个灵感，决意办起一座中等规模的养牛庄园，从此他又成了一个养牛业主，临到退休年岁，哈默又受一位会计师的启发，最终成为一名石油巨子，这一切看来都充满传奇色彩，但却表明哈默确是一位务实、机智过人的企业家。

在大办实业的同时，哈默在几十年的创造性活动中，一直致力于名画的收藏工作。哈默的弟弟维克托始终是他在这方面的得力助手。

1922年，哈默把老弟维克托带到苏联。兄弟俩逛莫斯科的跳蚤市场和到饭馆吃饭，都能发现一些很有价值的俄国文物，加上老弟维克托又是这一领域的鉴赏专家。他们一件一件地收购，点点滴滴地积累，终于把他们在莫斯科的一栋褐色寓所布置得金壁辉煌，熠熠闪闪。一天，一位来自美国的古玩商人萨柯，对哈默兄弟俩的住所进行了专访。当他走进这间褐色房子时，几乎惊得目瞪口呆，眼球都差点鼓突出来。哈默由此得到启发。在向苏联政府提出请求后，他缴交了15%的出口税，除留下部分珍品，由苏联艺术人民委员买下分给苏方各博物馆保存外，其余艺术品都被运往美国，加入萨柯商行。后来萨柯古玩商破产，哈默买下了他的股份。在全球经济萧条的30年代，哈默打破常规，大胆地在百货商店里的柜台上出售艺术品，大获成功，走在理财的尖端。他们兄弟俩开设了自己的美术馆，平稳地度过了那段漫长的经济大萧条时期，还赚了好几百万美元。这以后，他们兄弟俩又替美国出版界巨子、最大的收藏家赫斯特转让收藏品。哈默兄弟当时的作法是，通过百货商店展销这些艺术品，一面大肆宣传，对这批艺术品重新估定价格。不到一年，拍卖额即暴涨到规定的1100万美元。而根据合同规定：在销售总额未满1100万美元以前，各类古董均由哈默自行标价，并按最高售价收取百分之十的佣金。多年之后，哈默对处理这桩成功的转让还津津乐道。而通过这一连串活动，的确使哈默赢得了极大的声誉，成为一位屈指可数的热衷古董鉴赏和名画收藏的名家里手。

美国的一位律师对哈默这位传奇式的“超人”作了恰如其分、适到好处

---

<sup>①</sup> 纽伦堡，德国东南部城市，美因—多瑙河运河流贯市区，1050年见于记载。铁路枢纽；河港。工业以冶金、电机、汽车、工具、光学仪器为主。玩具业和啤酒酿造业发达。1945—1964年国际军事法庭曾在这里审判过德国纳粹战犯。

<sup>②</sup> 伯明翰是英国的第二大城，工业发达。在英格兰中部奔宁山脉南端的煤区内，东南距伦敦160公里。老工业区集中在西北部，东南为住宅区。

的评析：

他确是我从来所遇到过的最卓越的人物之一……他头脑清醒，有极强的自律能力，因而遇事能保持冷静沉着，谈笑自若，并使自己周围的人也大受感染，严明约束，沉机应变，形成某种恬静祥和的气氛……他深谙这种自制自律的能耐，却并没有去刻意追求，培养自己的这一能耐，而只着眼于提高办事实效而已……他一往无前，无所畏惧：什么事都唬不了他，任何行业的任一巨头都吓不到他。假如他发觉他们待他不公正，他就会去法院控告他们。假如他们指控他，而他又自认有错，他就会了结此事。但一旦他自认为正确无误，那他就会奋起抗争，准备奉陪到底。他打赢了那些官司，成为胜诉的一方！……他像一切杰出的经理人员那样，作起决定来干脆利落，毫不优柔寡断，游移不定。

这位毕生勇于探索、坚持真理、迎难而上的无畏斗士和传奇式“超人”有一句掷地作金石声的名言：

“我首先是催化剂。我把人们和事业催化在一起，催化在一起——这是十分重要的。”

哈默博士在其办公室里悬挂着一面镜框，内嵌林肯总统的一段语录：

“要是我想把那些攻击我的所有言论全都看上一遍，更甭说加以逐条答复，那我们这家商店最好是关门大吉，什么生意也休想做了。我竭尽自己的力去做，而且我要这样坚持一直做下去，直至一息尚存。假如最后证明我做得对，那所有攻击我的话都没有什么了不起。假如最后证明我做错了，那即使有十位天使断言我是对的，那也不起任何作用。”

也许，阿曼德·哈默正是遵循林肯的这一格言行事，创办企业，在商海与惊涛骇浪搏击的；也许，阿曼德·哈默正是以这一格言作为自己的行动指南，勇于探索，坚持真理，迎难而上的。不管朋友或敌人采取什么手段，似乎都不可能把他从石油王国的宝座上拉下来，也无法阻止他走马灯式地完成他在公司中的一届又一届的任期。哈默就是西方石油公司；西方石油公司就是哈默，二者紧密相连，水乳交融。20世纪70年代中期，正是英雄用武之时。这一时期提出了许许多多亟待解决的国内外难题，而这些难题在他那几十年的风风雨雨中都曾经遭遇过，而且堪以自豪的是，都被他一一克服战胜或顺利解决了。种种迹象表明，这位传奇式的“强人”还要干下去，冲刺下去，工作下去，梦想下去。在哈默看来，只有到全世界各国都有了足够的廉价肥料，可以生产出充分的粮食来养活本国人民；只有到石油供应再度变得源源不断，不致匮乏，直到煤炭、页岩、垃圾。阳光和潮汐都能生产出滔滔不绝的能源来，也许到那个时候，他才会理直气壮地宣布，他可以安下心来，抽时间撰写自己的光辉自传了。

## 第二章 天生我才

### A. 充满浪漫情调的名字

1898年5月21日，美国纽约市东区的一家药房的楼上，一个啼声洪亮的婴儿降临了人世。他就是日后那具有传奇色彩的阿曼德·哈默。

哈默取名为阿曼德，是颇具浪漫情调的。这个名字来自小仲马<sup>①</sup>《茶花女》中的男主人公<sup>②</sup>，并非取自当时驰名全美的“阿曼德”牌发酵粉。阿曼德多才多艺，动不失时，事无不成，以能顺利地处理好各种繁杂事务而著称，并经常受到赞扬。他的工作能力惊人，一生业绩令人叹服。他那独特的勃发生命力，能使具有神奇耐力的猫科动物相形见绌。这位不同凡响的人在他那92年里所过的生活，抵得上别人好几辈子。瞧他那无坚不摧的锐气和雄心勃勃的干劲，即使到了80多岁高龄，依然为大约40万名股东和雇员所望尘莫及。人们会由此得出这样一个结论：贺拉修·阿尔杰<sup>③</sup>所创作的那些英雄人物的勤奋和业绩，如与阿曼德·哈默相比，也只能是小巫见大巫，不可同日而语了。

### B. 一个富有传奇色彩的家族

哈默时代是随着沙皇时代的消逝而渐次兴起的。

阿曼德的曾祖父弗拉基米尔在俄国沙皇尼古拉一世（1796—1855）统治时期营造战舰，拥资百万，成为巨富，在当时犹太人充其量只是二等公民时，他就备受尊敬了。

不幸的是，当家业传到阿曼德的祖父雅各布·威廉·哈默时，里海突发了一场空前的大洪水，把他的财产全部溶化到了浓盐水中，一切的一切都给冲刷得荡然无存。在全然赤贫的灾难中，雅各布于1875年带着妻子维多利亚和他们一周岁的儿子朱利叶斯，离开了家乡赫尔松<sup>④</sup>城，移居美国觅求好运。到达美国后，雅各布也像无数其他移民一样，面前道路并不是用黄金铺就的。一年之后，他的幻想破灭了。于是，雅各布又举家移居法国巴黎，试图在当地的艺术品行业或古玩商店里谋个事做。不过，这一尝试和谋求其他职业的努力最后均以失败而告终。在无可奈何的情况下，雅各布又只好挈妻将雏再度回返美国，在康涅狄格州的布雷德福安家落户。

当时，年方15但身强力壮的朱利叶斯开始挑起了全家人生活的重担。他找到了一个计件铸造工的活干，整天抡大锤。他每天的工作时间忒长，用靠艰苦的体力劳动所挣得的菲薄工资来维持一家人（包括他的父母以及两个

---

<sup>①</sup> 小仲马（1824—1895），法国剧作家、小说家。小说家大仲马（1802—1870）之子。主张以资产阶级改良观点来解决当时的若干社会问题，是法国戏剧由浪漫主义向现实主义过渡期间的重要作家。著有剧本《茶花女》、《半上流社会》、《金钱问题》、《私生子》等20余部。

<sup>②</sup> 《茶花女》的男主人公 Aumand，曾译为阿芒、阿尔芒或亚蒙，与哈默的名字阿曼德原文相同。

<sup>③</sup> 贺拉修·阿尔杰（1834—1899），19世纪美国著名的儿童读物作家，在他的笔下创造出了不少穷苦孩子通过艰苦奋斗而发财致富、成为阔佬的人物形象，一度在社会上引起了强烈的反响和轰动的效应。

<sup>④</sup> 赫尔松，一译刻松，乌克兰南部一港市，在第聂伯河下游右岸，距黑海第聂伯湾25公里。建于1778年，19世纪末叶成为农牧产品输出港。工业以造船、炼油和棉纺等为主。

同父异母哥哥威廉和阿尔弗雷德)的生活。他们都是来到一个怀着敌意国度的异乡人。朱利叶斯干的是繁重的体力活,过的是牛马不如的贫困生活。生活造就了这个年轻人的超凡膂力并启发了他的阶级觉悟:他体格壮硕,孔武有劲,力大如牛,能轻易地把一枚铁道的道钉弯成马蹄形或把它重新弄平,因而赢得了铸造厂中众人不敢小觑的重量级拳击冠军的雅号;他亲身经历并亲眼目睹了工人弟兄的极度贫苦和惨遭剥削,在残酷现实的磨练下,他逐渐觉醒了,终于参加了社会主义劳动党,而且成为该党的一名口才犀利的发言人。

身材魁伟、敦厚朴实的朱利叶斯替全家作主,决定离开布雷德福,放弃那里繁重艰苦的体力活,迁居纽约市。最初,“命运的微笑”对他说来比达·芬奇的《蒙娜·丽莎》<sup>①</sup>的微笑更为不如。一天,朱利叶斯无意中瞥见一张招聘店售货员的告示,于是满怀喜悦地前往鲍厄里街意大利居民区的这家药店应试。店主开始时不肯录用他,因为他不会讲意大利语(顺带说明一下,老板虽说在那儿住了20年,却也不会讲意大利语)。但朱利叶斯有股拗劲儿,不愿被人轻易打发走。他向店主立下了铮铮誓言:一旦受雇,他定要在两星期内学会意大利语,到时如果不能用意大利语接待顾客,他将主动离职,分文不取。

朱利叶斯通过勤学苦练,终于创造了奇迹,至少药店老板甚感满意。从此,朱利叶斯开始了另一种生活:站柜台,当学徒。很快,他当上了一名注册药剂师,拿到了执照,又买下了老板的药店,还在市内犹太人聚居区另开设了两家药店,帮助他的同父异母哥哥威廉和阿尔弗雷德通过培训也当上了药剂师,并让他们去主管那两家日益扩大的小分号。考虑到全国闻名的制药公司出产的标准药品价格昂贵,朱利叶斯又突发奇想,在曼哈顿东区找了一个遭废弃的破旧顶楼,办起了自己的制药厂。时过不久,他那三家药店的货架上,便摆满了药效同样良好而价格低廉的药品。

在人生的道路上,这个被生活锻造的奇才朱利叶斯是永不停步的。他药店里有个年轻职员,名叫约瑟夫·斯肯克,曾力劝他改行从事新兴的电影事业,当一名电影界的巨星,这个建议理所当然地被他婉言谢绝了。他对个人未来的发展目标看得十分明确:增设药店分号,扩大廉价高效药品的研制业务,再就是建立一个美满幸福的家庭。这时,朱利叶斯已情有所钟,他爱上了一位有个小儿子的活泼可爱的年轻寡妇。她名叫罗丝·鲁宾逊,在俄国出生,来美国时还是个十足的小姑娘,她结婚后不久,便死了丈夫,身边有个儿子哈里。罗丝和朱利叶斯是在社会主义劳动党举办的一次郊游中结识的,此后你来我往,两厢情愿同堕爱河,共缔良缘,开始了他们那不平凡的小家庭生活。

但是,对以“玫瑰”命名的罗丝<sup>①</sup>来说,生活并非珠瑰馥郁的花圃,至少结婚的初期是这样的。

1898年5月21日,就在24岁的朱利叶斯被哥伦比亚大学医学院录取的前4个月,这两个共浴爱河的年轻夫妇生下了他们的头一胎爱情结晶,并

---

<sup>①</sup> 达·芬奇(1452—1519),意大利文艺复兴时期艺术家、自然科学家、工程师。在绘画方面,善于把科学知识和艺术想象有机地结合起来,使绘画的表现水平发展到一个新阶段,对后来欧洲绘画的发展影响很大。作品有壁画《最后的晚餐》、肖像画《蒙娜·丽莎》、《绘画论》和大量的草图速写等。

<sup>①</sup> 罗丝(Rose),英文意为“玫瑰”。

被取名为充满浪漫色彩的“阿曼德”，可产房却糟糕透了，是在纽约东区曼哈顿朱家药店的一套没有热水设备的楼房里。朱利叶斯不仅是个理想主义者，而且是个人道主义者，他有一套自己的一套做人标准，认定救死扶伤、治病救人远比赚钱赢利、发家致富更为高尚，更加神圣。

朱利叶斯不愧是个铁打的汉子。在接下去的四年里，他肩上的担子十分沉重：既要养家活口，又要经营药店和制药厂，还要继续攻读他那大学医学课程而不致中辍，不落后于人。换上另一个身体较差、意志较弱的人，早就不会吃不消，挺不住，非给重担压垮不可。但是，朱利叶斯终于吃得消，并且挺过来了，进而在 1902 年顺利地毕了业。大学毕业后，朱利叶斯又在罗丝妈妈（当时，人们都管她叫“妈妈”，以示亲切）的鼓励下，作出了一个改变哈默家族生活的决定：卖掉了药店和制药厂，举家搬迁到了纽约布朗克斯区人口稠密的地段，挂出了内科医生诊所的招牌，实施其救死扶伤、治病救人的伟大抱负。

新鲜的空气，离开贫民窟后的悠闲岁月，一家人的团结融洽生活——年轻医生的夙愿已遂，他渴望的也就是这些，而不是从治病中得到的收益，从行医中赚取大钱。后来，他的业务发展得很快（到他 74 岁去世时，他拯救了 5000 多个婴儿的生命）。他是一位极富同情心的人，从不强求那些穷苦病人支付医药费。他经常爬登一座座廉价公寓的楼梯，给赤贫的患者看过病后，还留下足够的钱让病人家属去按方配药。即使对那些老是拖欠药费不交的富裕病人，他也从不主动上门催讨。因此，他那间寓所兼诊室便成了华盛顿道上人来人往的最热闹的处所之一。待候诊室扩建后，朱利叶斯的看病时间也延长了，他在辛苦工作了一整天之后还要加班加点，忙碌不休。罗丝妈妈面对一大堆病人也不免心烦意乱。在发过一阵牢骚之后，她又会会对病人和颜悦色他说：“你们干嘛不回家吃点小苏打试试看呢！？”就这样，她有时竟能把病人愉快地打发走一些。

定居布朗克斯区不久，朱利叶斯和罗丝妈妈又生下了维克托，哈里和阿曼德从此有了一个日后事业上诩戴有方的小弟弟了。这时，哈默一家在这个区里已占有一个真正的地盘。雅各布爷爷和维多利亚奶奶搬进了朱利叶斯医生家对面街上一座公寓楼的底层居住。这一对老人办事果断，敢作敢为。雅各布爷爷过不惯闲云野鹤式的生活，决心老有所为，当上了一家保险公司的代理人，参加了共和党，并成了基督教唯一神教派的教徒。随后，朱利叶斯和罗丝也相继加入了这一教派，发现这与他们对社会主义的信仰殊途同归，并行不悖。

雅各布平时对子孙的管教极严，他一再要求他们在他跟前只准说英语，他还不断告诫小有成功的儿子朱利叶斯，要他警惕积极从事社会主义劳动党活动所蕴含的危险性。

### C. 大学生中的“百万富翁”

当朱利叶斯举家搬迁到布朗克斯区时，他那 4 岁的儿子阿曼德不免有点儿伤感。这是因为新居地处偏僻，不如曼哈顿东区热闹。孩子老是怀念着旧居的生活，恋恋不舍当时跟随母亲在东区手推车上大嚼零食的美好时光，在那里，他可以随时吃到煮熟的玉米棒子、切成片的冰镇西瓜、炒板栗、冰淇淋、三明治和苹果糖葫芦等。不过，阿曼德毕竟是颖异绝伦、随遇而安的儿童，他很快便适应了新居的环境。父亲买了一匹马和一辆小马车，出诊时总把他带上。不仅如此，年轻的朱利叶医生在给病人诊治时，还让他的儿子操

纵小马车上的铅质制动刹，以“控制住”马儿不乱跑乱蹦。

在布朗克斯区住下后，阿曼德深受祖父雅各布的影响，也信奉起基督教的唯一神教派，成为它的毕生虔诚的信徒。直到生命的后期，他和最后的第三任妻子、出身于笃信天主教之家的弗朗西丝仍然继承信奉唯一神教添的传统，始终是加利福尼亚州圣塔莫尼卡教区的信徒。不过，父亲朱利叶斯对孩子们的个性熏陶却极为有限，因为无论是前夫所生的哈里也好，还是他自己亲生的阿曼德和维克托也好，待他们一一长大成人之后，都一直没有接受其父对人类创伤诸多抱怨的社会主义哲学。正如阿曼德后来所说的，他们更喜欢“在美国自由经营的制度下，去寻找为足智多谋的勤奋不懈的人所提供的机会”。

维多利亚奶奶是个音乐造诣很深的专业艺术家，她注意到她的三个孙子中只有阿曼德聪慧超人，具有音乐天赋。平时，这个排行第二的孙儿总是全神贯注地勤练她教授的钢琴课。阿曼德至今还记得他5岁时举行钢琴独奏会的畏葸心情，当时他的脚都够不着钢琴的踏板呢。

随着孩子们的不断成长，可以看出阿曼德是他们兄弟中最桀骜不驯而又最富有创新精神的人。他在第四公立学校跟一些不三不四的同学混在一起，开始逃学了。为此，他曾被父亲关起来，后来父亲又宽恕了他。朱利叶斯医生是一个在政治上和性格上都反对肉体惩罚的人，不过这次却是例外，他气得用皮带抽打了儿子一顿，随后又懊悔不已，并在家风良好的家庭之内为这只“迷途羔羊”恢复了名誉。做父亲的深明大义，知道毛病并不出在孩子身上。物在类聚，人以群分。事情坏就坏在布朗克斯街上那些土生上长的坏伙伴的诱惑。原因找到了，因此才10岁的阿曼德便被送到康涅狄格州的梅里登，住在乔治·罗斯夫妇家里。朱利叶斯医生和乔治·罗斯是莫逆之交，两人同在布雷德福当过工人，两人又都是社会主义劳动党的党员。

阿曼德从此在远离父母的陌生家庭生活着，他被送到离罗斯家不远的金街学校念书。在那儿，他爱上了一个同龄的小姑娘，名叫多梦西·金，这是一种青梅竹马式的卿卿我我，或许是女孩子的社会地位深深打动了他的心弦，因为金街就是以小姑娘的一位祖先命名的。说来有趣，这年的圣诞节，他把自己一整月的零花钱——一美元都用来买一盒糖果，又练习了一遍在送礼时要说的客套话之后，才胆怯虚虚、一脸苍白地把这盒糖果送给了小姑娘，然后飞也似地跑开<sup>①</sup>。

在“放逐”到梅里登期间，阿曼德开始用双亲每月给他的一点儿零花钱做了些事。他在夜里偷偷地摆弄起了原始的无线电，不久就掌握了莫尔斯电码，并装配、出售了一些残缺不全的矿石收音机，罗斯太太却不准他在她的房顶上架设天线，认定那样做会引来雷电，导致火灾。这使小哈默一度热衷的专业险些儿告吹。后来，阿曼德不甘心，又偷偷摸摸地沿着顶楼的屋檐拉了根无线，发现这根天线的功能并不差，与室外天线一样好。

阿曼德15岁时，朱利叶斯医生把他带回了纽约家中，让他在布朗克斯

---

<sup>①</sup> 多年以后，哈默要他的朋友、新汉普郡共和党参议员史泰尔斯·市里奇斯推荐一位律师代他打一场税务官司。布里奇斯给他推荐了康涅狄格州共和党人、前参议员约翰·达纳赫。约翰在电话中向哈默作了介绍。“哈默吗？”约翰在电话里重复了一遍。“您名叫阿曼德吧？是的？那太有意思啦。我妻子叫多梦西·金，她一直没有忘记您。她至今还保存着她给您拍的一张照片，您穿的是一条短裤和一双球鞋呢。”约翰·达纳赫为阿曼德·哈默打赢了这场官司。

的莫里斯高级中学继续念完最后两年的高中课程。浪子回头金不换。撵逐的处罚显然十分奏效：这个小伙子读书很用功，课余还发展了一些健康爱好。耐人寻味的是，他独辟蹊径，四处寻找赚钱的机会。这一次，他根据个人现有条件，选定了制造航模的目标，而且说于就干，立即动手制作起来。每次他都把制成的航模送去参赛，常常获得一等奖。他乐意把获奖的航模复制品概然出售，以牟取小利。1915年，人人感到惊奇而他自己却大为欣慰的是，他在毕业班的演讲比赛中获得了金质奖章。当时是在第一次世界大战的初期，他下定决心，觉得自己演讲的内容如果不具预见性，至少也应唤起大家的兴趣，表明他是一个关心时事、热爱和平的人。他的演讲题目是《人类的最后一次战争》。他果断地宣称，战争已变得如此可怕，如此具有破坏力和造成如此巨大的浪费，所以总有一天世界各国将不会再诉诸武力，用战争作为解决国与国之间纠纷的手段。

以前在梅里登时，阿曼德始终刻苦练习钢琴。当他回到布朗克斯时，他的琴艺进步给双亲和祖母留下了深刻印象。于是，他们把他送到著名钢琴大师尤金·伯恩斯坦门下学习。这位音乐大师的女儿、后来成为著名的艺术与音乐评论员的康斯坦丝·霍普回忆道，她的父亲曾经殷切期望阿曼德有朝一日会成为一名优秀的钢琴演奏家。

但在这时，这位年轻人却为实利主义的更大野心所吞噬。他立志当一名出色的实业家的抱负正在悄悄走向定型化。有例为证就在阿曼德16岁那年，当时他还在莫里斯中学念高中。一天，他瞥见一辆他梦寐以求的汽车——一辆老旧的赫普莫比尔牌双座敞篷车正待价而沽，出售该旧车的商人正从橱窗里向他频频招手呢！但汽车挡风玻璃上的标价却吓了他一跳：185美元。他知道要父母为他买下这辆车是不可能的，他们会说他年纪太小，不能开车。而且更重要的是，与阿曼德需要这辆喷爆火花的旧敞篷车相比，穷人们却更需要这185美元的现金。在无计可施的情况下，阿曼德只好求助于他那异父同母的老兄哈里了。他把情况如实地告诉了老哥。当时是1914年，哈里在利格特药材联营店当售货员。他在了解弟弟的需求后，显得极为犹豫。

“假如我借钱给了你，你打算怎样还我呢？”哈里在一阵迟疑之后，问道。

“我会找到工作的。”小伙子回答得口气坚定，毫不含糊。

哈里听罢，朗声一笑道：“你，找得到工作吗？”不过，他挺喜欢这个后来使他也一变成为百万富翁的弟弟，所以最终还是把钱借给了他。双方立下了一个君子协定：哈里什么时候想用车，就得给他使用。

其实，早在阿曼德作这笔借贷之前，对哪里有工作已经心里有数。他说自己“会找到工作”，决非空穴来风，言出有据。就在当年圣诞节临近之际，他在一家报纸上业已看到一则小广告。原来，畅销糖果的佩奇·肖制糖公司准备将其圣诞节期间的特制糖果运往纽约市区数千家零售商店。广告宣称：将以每天20美元的酬金支付给那些用自备车运送糖果的人。

在制糖厂约定雇车的那天早晨，阿曼德信心十足地开着他那辆嘎吱作响的老旧敞篷车赶来应雇了。可是，他一到达目的地，就不由沮丧万分。他发现才交清晨八点，制糖厂的大门前就排起了一列汽车长龙。更为糟糕的是，所有在场的车子都比他的车要来得宽大，而他自己又是驾车司机中年纪最小的。这时，负责挑选送糖果车的人踱到了阿曼德的车旁，对这辆小型旧车上下打量了一番，不解地问道：“哟，你打算把糖果放在哪里呢？”



“我会拿开车座，坐在一个箱子上。”阿曼德不假思索地回答得十分干脆，“如果我装运的货不比其他大车子多，您可以甭给我钱就是了。”两周之后，他就还清了借哈里的钱，口袋里还有不少的盈余，还从此占有了一辆旧车子。

“这就是我的头一笔‘巨额’交易。”这位从小即脱颖而出的“奇才”在1974年回忆这件事时，不无得意地说道。就在那一年，他的石油和其他方面贸易的毛利即已超过55亿美元，而他同苏联人以货易货的贸易总额，则要比上述数字还要多三倍以上。

据阿曼德·哈默的记忆所及，他很早就知道（而且私下里深感自豪），一旦上了年纪，总有一天他会去很有名气的哥伦比亚大学医学院注册处，递上他的入学通知单。这一天他终于迎来了，那是在1917年他把两年医学预科修完之后。当他全神贯注地审视着那张空白入学表格时，注册处的一位老年工作人员来回打量着这个年轻人的大脸盘儿和魁梧的身材。

“你是朱利叶斯·哈默医生的儿子，对吗？”那人几乎不是在发问，而是在闲聊。“欢迎您，我曾经办理过令尊的报名手续……那已是多年以前的事了。”

这对年轻人来说，的确是个值得骄傲的时刻，尤其是因为他深知自己的父亲已陷入严重的经济困境中。此前不久，朱利叶斯医生曾来到哥伦比亚大学医学院校园内的“菲·西格马三角洲”校友联谊会，同他的儿子见了面，给他带来了坏消息：父亲将一生的积蓄都投资到一家名叫“古德”<sup>①</sup>的新制药公司里，结果遭受挫折，他家已面临破产的危险。当时的问题是，朱利叶斯不可能在耗尽精力继续行医的同时，还能有余力去照管这家医药公司。问题的复杂性还有于，朱利叶斯医生甚至怀疑与他合伙开办新制药公司的那个人在背后搞鬼，存心使公司破产，好以此来把朱利叶斯排挤出去，然后再独家经营开发这一制药公司，形成一统天下之势。

把情况全都摆出来之后，朱利叶斯又心平气和地对儿子说道，他想让阿曼德接替自己在制药公司的位置，但不要辍学。他语重心长地明确告诉爱子：“我从前就是这么干的，孩子，所以你也一定干得了。”话说得如此明白，阿曼德完全心领神会，无须更多嘱托了。

于是，父子俩双双来到一家关系友好的银行，借到两万美元，买下了那个可疑伙伴的股份。就这样，18岁的阿曼德一跃而成为哈默家族中手握实权的头面人物和掌柜的。当时，大哥哈里应征在美军中当一名军医官，正在法国参加第一次世界大战。

接着问题来了：阿曼德如何才能一心二用，既要留在学校继续攻读那颇感吃力的功课，又要挤出时间去照管位于三马路上的那家小药厂呢？

面对现实，向不可能挑战，——这正是哈默的一贯作风。困难压不倒英雄汉，生活造就了顶尖人。

阿曼德在离中央公园西边不远处租到了一套带家具的舒适公寓，又请了个家境贫寒的穷学生跟他同住一起。这位同学每天按时上学，作大量课堂笔记，晚上再把这些笔记带回来给阿曼德研习，以此作为免费食宿和其他物质享受的交换条件。记忆力超强的阿曼德把笔记上的内容消化后，再一一镌刻在脑海里，并据此来撰写论文，应付考试。此外，他还得想方设法迷惑住他

---

<sup>①</sup> 古德 (good)，在英语中是“好”的意思。

的老师们，叫他们相信他是经常来校听课的，以免受到开除的处分。搭帮这位室友向他经常提供大量的资料，他才得以写出一篇篇出色的论文，把老师们给懵住了。不过，这种戏法总瞒不过朝夕相处的同班同学，他们见到阿曼德时，会情不自禁地发出一阵惊呼：“我还以为你退学了昵？！”

改造古德制药厂，是要付出巨大而艰巨的努力的。阿曼德通过短期实践懂得，要改变古德制药厂的经营方针，必须首先从改变推销方法入手，当时有个惯例，全国一些著名的制药厂都是把小包装的样品散发给就近的医生。他们以为这样，医生们便会使用这些药品，认可这些样品，并按瓶装、罐装和袋装的剂量开出处方，让病人服用。阿曼德有充分根据相信，大多数医生收到这类小样品后，要么随手将它们扔掉，要么塞进药柜不打眼的角落里，实际上起不了任何作用。有鉴于此，阿曼德和他的雇员们经过日夜苦战，终于研制出一批品种齐全、药效立见的“古德”牌药品，包括那些由朱利叶斯医生的药钵子里生产出来的一批验方，然后采用大包装的方式，将样品分发给医生们。这样一来，行医者就不忍心把它们扔掉或藏匿、搁置一边了。

医药样品的发放，阿曼德通常不用邮寄，而是当面交给医生。他于是买来一张纽约市的全景图，把该市的各个区分别划定为更小的分区，雇了一批他所说的“传教士”式的推销员，让他们携带大量经济实用的样品和他亲笔草拟的宣传资料，遍访各个分区的医生和药店。

他首批挑选的“传教士”式的推销员共计 25 名男女，他们很快就带回了向古德制药厂订购药品的清单。时隔不久，这支“传教士”队伍竟发展到 300 人之多，散布在全市各地，慢慢地向纽约州的其他城市以及新泽西州和康涅狄格州的许多城市渗透。

这位勤奋的兼职大学生干得一发不可收拾。他把药厂迁移到哈莱姆河畔，工厂一下扩大起来，职工队伍也从 10 几人猛增到 1500 人，产品畅销全国，厂名也改为响亮的“联合化学药品公司”，成了制药工业中的一个营业大户和各大企业竞争的强劲对手。

阿曼德与工业界巨头争斗的第一个回合，是以反对“沃尔斯台德禁酒法案”<sup>①</sup>为背景的。他要求分享姜汁酒的销售市场。一些不法的南方化学家、私酒贩子，或在澡盆里制酒的走私犯发现，含有酒精的姜汁酒与姜汁啤酒混合后口味极佳，同掺了姜汁啤酒的威士忌一样容易畅销，照样可以使酗酒者像过去没有禁酒时那样满足嗜酒的癖好。

当时，许多大公司早就注意到南方对姜汁酒的需求量会大幅度增长。阿曼德于是专程去南方实地考察了许多城市，得到了深刻的印象。他同时发现生姜价格正在直线上扬，因此他派出他的采购员们去印度、斐济群岛和尼日利亚等少数几个向美国出口生姜的国家，买进大批生姜，以囤积备用。由于他购进生姜的数量十分大，实际上也就垄断了生姜市场，其他大商号也被迫从这个小青年开的小商号里购买生姜。

紧接着，美国联邦政府采取了严格禁酒的断然措施，敦促各酒厂把这种“非烈性酒”的配方加以改变，使其酒性醇和，不致造成社会犯罪行动的滋生，并把它们的酒精含量限制在令人不快的水平以下。

姜汁酒的生意由是告吹。不过，阿曼德却像只壮硕的猫似的牢牢地站稳了脚跟。他从买卖生姜的实验中，悟出火速转产、从事诸种药材原料进口业

---

<sup>①</sup> 此指国会议员沃尔斯台德于 1919 年提出的一项法案，要求联邦政府厉行禁酒法规。

务的必要性。随后他又作了一个很有科学性的预测：第一次世界大战结束之后，虽然美国军方和政府取消了医药方面的合同，但这并不意味着医药生意会一落千丈。所以，在别的公司都在紧缩企业规模和裁减化学师、药剂师的同时，哈默却增加了职员和药品的贮存。他精确地预见到，药品的价格只会上扬，而不会下滑，因为药品实行了配给制，这就为群众抢购药品的浪潮打开了一大缺口。

就这样，阿曼德成了哥伦比亚大学医学院中独一无二的白手起家的百万富翁，可能还是全国唯一的大学生企业家。他搬到格林威治村的一座旧宅子里，又买了一架“斯坦韦”牌平台型小钢琴。在半个多世纪后，这架钢琴依旧是这所偏僻老宅中的主要摆设。

#### D. 为父亲恢复名誉

哈默一家的医药生意日益兴隆，如同朝曦东出，旭日初升。

也就在这时，朱利叶斯医生却发现自己陷入麻烦的旋涡中——他积极参加社会主义劳动党的活动，为他带来了政治上的麻烦。

朱利叶斯·哈默一贯直言不讳，敢于向市政当局开火，公开谴责大小官僚政客们的腐败，抨击贪污受贿，矛头直指塔曼尼<sup>①</sup>政客党棍。当时，俄国十月社会主义革命成功，布尔什维克已接管了克伦斯基政府，朱利叶斯不仅不投入对布尔什维克的诬蔑诽谤，反而说服阿曼德，要他将古德制药厂的一小批贵重药物从海路运送过去，而且没有马上收款。朱利叶斯医生几乎无时无刻不在出诊，依然腾出时间去充当社会主义劳动党左翼事业的急先锋。他的政敌们都在窥测时机，等着他犯错误、看热闹呢。

他的所作所为，迟早会把他推上被告的席位。事情终于发生第一次世界大战结束时西班牙的流感一度猖獗，光是在 1918 年的一年内，流感就夺走了 1000 人的生命。当时，有一个患有心脏病的俄国孕妇来朱利叶斯诊所看病。她的丈夫在沙皇时代曾是俄国驻华盛顿大使馆的一名低级别外交官。朱利叶斯医生和他的助手本杰明·戴蒙德医生从她的病历中得悉，她从前妊娠时，都是因为心脏功能不佳，而由另两位医生作的人工流产。朱利叶斯医生由此得出结论：要挽救患者的生命，唯一的办法是在他那私家小诊所的手术室里立即进行人工流产，因为当时这位孕妇正处于流产的阵痛中。

手术完毕，患者由一名护士护送，乘坐她自家的轿车回家。

不幸的是，这位产妇后来命归黄泉，朱利叶斯医生逃不脱干系，因而被捕，报上的大字标题是：“百万富翁医生被控犯有堕胎罪。”

对朱利叶斯提出公诉的，是塔曼尼的一名区检察官，法官是受塔曼尼操纵的，而布朗克斯的陪审团也早有先人之见，认为他尽管做了一些好事，毕竟是个激进分子……实际上无异于一名投掷炸弹的布尔什维克分子。

为朱利叶斯作辩护的律师是不称职的。

他那最初的两名律师，都是些劣质蹩脚货。给他推荐这两名废物的，也是他一位当律师的朋友。这个朋友本人也曾镇铛入过狱，罪名是唆使一个行将破产的当事人去非法隐瞒资产。推荐的一名辩护律师是个酒鬼，头脑不清

---

<sup>①</sup>“坦曼尼”是由纽约市的一帮民主党党棍在 1789 年组成的一个颇有势力的政治组织，以“兄弟联谊社”的慈善团体面目出现。

醒；另一名律师才能低下，每天一早乘坐一辆罗尔斯—罗伊斯牌轿车，来到污秽不堪的布朗克斯法庭，装模作样地掏出一个单眼镜片，傲气十足地跟坦曼尼法官和经过一番精选的敌对陪审团交谈。

判决有罪。朱利叶斯被处以三年有期徒刑，关在“辛辛监狱”<sup>①</sup>中。对此，阿曼德极为震怒。他毫无诉讼经验。但是，正如他后来的一些律师所证实的，当时他差点放弃医药专业，改行当律师，成为另一个布兰代斯<sup>②</sup>。

那时阿曼德还是一名年轻的医学院的学生，当然并没听说过布兰代斯其人其事。但当这一判决上诉到高等法院时，他决心推翻强加给他父亲的那个莫须有罪名，为父亲恢复名誉。他十分清楚，他父亲的罪名不成立，因为从死者家里找到了治疗流感的药品，证明该孕妇是死于流感，而非死于流产。只要那个酗酒律师和那个持单片眼镜的律师据理辩护，他父亲的罪名本可一开始就洗刷干净的。激动之余，阿曼德真想掐死那名死者的丈夫，因为这家伙拥护沙皇，反对布尔什维克，竟然拒绝提供使朱利叶斯医生摆脱罪责的证词。

阿曼德理所当然地成了一家之主了。他花钱打发走那两个饭桶律师，交纳了其他税收之后，立即办理上诉洗冤一事。

他找到了毛里斯·沃姆泽，一个国内最受人尊敬的律师。沃姆泽除日常律师业务外，还担任《纽约法律杂志》的编辑，又是《法学必读》一书的作者。此外，他还是少数几位被任命为基督教耶稣会福德姆法律学院的犹太籍教授。

50多年后，阿曼德·哈默在谈到沃姆泽时，仍带有深深的敬意和几分幽默感：

“我想他本可以进入最高法院，可他有个弱点：他聋得像根本头，却死也不肯使用助听器。不过，他倒是巧妙地利用了自己的残疾。要是有哪个法官或检察官试图打断他的话，那准保白搭，他会滔滔不绝地一直说下去，拿他没辙。事实上，他只要看你嘴唇一动，就能猜出你说话的意思来，但他从不让人知道他有这份能耐。

“为给我父亲上诉，他写了一份很有水平的辩护状，还告诉我，如果我想找个最合适的人去递交状纸、在法庭上展开辩论，那就非弗朗西斯·M·斯科特法官莫属了，他过去曾在州最高法院上诉部任职。”

这个年轻的医科学生听从了他的话，一头闯进了斯科特的办公室，但遭到对方的拒绝。斯科特解释说，他从未受理过刑事案件。可是，这位老先生的推拒很快就给哈默挫败了，年轻人还使斯科特坚信，有一桩可怕的冤案急待他去昭雪，去澄清事实，纠正下级法院对朱利叶斯的误判。为了向这位老法官提供更多的弹药，年轻有为的阿曼德征集到了200名纽约医生的联名请愿。请愿书上说，如果遇到朱利叶斯医生所面临的情况，他们也会采取同样行动的。

依照我们这位年轻的当事人的看法，前法官斯科特在上诉法庭上的表现十分出色，仅以一票之差败诉。阿曼德后来用哲理性的口吻说道：“只是因为法律上没有足够的漏洞，我们才未能赢得上诉的胜利。”但是此后阿曼德为他父亲恢复名誉的努力一直都未中断过。通过长期的始终不渝的努力，特

---

<sup>①</sup> 辛辛监狱是设在纽约州奥辛宁市的一座州立监狱。

<sup>②</sup> 布兰代斯（1856—1941），美国著名律师，曾任美国最高法院的副法官（1916—1939）。

别是阿曼德·哈默于 1943 年 3 月亲自出席纽约奥尔巴尼的评议委员会，他那雄辩有力的抗辩才使其父的冤案昭雪出现了决定性的转机。“评议委员会全体委员一致同意让朱利叶斯·哈默恢复行医的权利，这种表决结果是前所未有的。他（按指朱利叶斯·哈默医生）凭着一张清白无辜的证明，又重新行起医来，他以普通医生的身分，在曼哈顿 54 街的一处诊疗所开业，直于到 1948 年因心脏病发作而去世。”有关情况可以参看本书的附录二：艾尔弗雷德·E·史密斯州长于 1943 年 4 月 30 日给纽约州奥尔巴尼评议委员会写的信：詹姆斯·W·杰勒德大使就朱利叶斯·哈默大夫一事于同年 3 月 19 日给同一评委写的信。

### E. 荣膺金质纪念章

阿曼德·哈默后来摒弃了那个同居学友的帮助，轻松地独立完成了在哥伦比亚大学医学院的最后一段学业。甩掉拐杖的原因，是该学友过分追求“物质享受”，欺到了室主的头上，才被撵出中央公园西边的那所公寓。一天下午，阿曼德突然回家，竟发现那位学友正同阿曼德最要好的女友睡在一起。女友是一位漂亮护士，阿曼德曾经萌生过同她结为连理的念头。

但在哥伦比亚大学医学院，谁也不怀疑阿曼德的杰出才华。他荣幸地加入了美国成绩最优异的医科大学生和毕业生所组成的荣誉学会“阿尔法·奥米伽·阿尔法学会”，并荣膺金质纪念章。国际闻名的细菌学家汉斯·津泽尔称赞阿曼德是一名优秀的学生。

医学院里两位最孚众望的教授范·霍恩·诺利博士和他的助手莫里斯·狄纳斯坦博士认定阿曼德是毕业班里“最有前途”的学生。

阿曼德还是贝尔维尤市立医院两名获奖实习医生中的一个，而该医院是有关人类的实验、护理和研究的主要基地之一。

那是 1921 年 6 月。阿曼德在贝尔维尤市立医院的实习医生工作要等到 1922 年 1 月才能开始。因此，他决定利用这段时间的间隙做点有益的事。他自认为有益的这件事，曾使哈默一家震惊不已：他签订了一份以 200 万美元的标价将联合制药公司转售给他的一位雇员的合同，这使哈默全家的人一夜之间都成了富翁。此外，阿曼德在准备从事实习医生工作之前，还决定先去新生的苏联访问。虽说他当时已成为一个确信资本主义制度优越的坚定信徒，但他从报纸上看到这个苏维埃社会主义共和国联盟正处于伤寒和饥荒的袭击之中，对此他出于高度的人道主义观点而深表同情。

那时，谁也不愿意去访问布尔什维克的苏联。但阿曼德·哈默却力排众议，坚定地认为这次破冰之旅势在必行，并开始兴高采烈地积极准备这趟旅行，还准备好了要带去的礼物：他花了 10 万美元，买下一座第一次世界大战后遗留下来的野战医院，又为该医院配备了价值 6 万美元的物资器材、仪器及其他设备；还花了 1.5 万美元买了一辆救护车。这以后，他就带着这些礼物启程了。他要去的这个国家早已与大多数西方人隔绝，因而在他们的眼里，他的这趟远行简直像是去月球探险一般。

对阿曼德来说，这次破冰之旅却具有多重意义。

首先，他希望取得大量的有益经验，好在他当实习医生时有所帮助，使他在见习期间把医疗服务做得尽善尽美，人人交口赞誉。

其次，这次旅行具有人道主义含义，会使他的父亲感到欣慰。

第三，从纯实用主义的观点来看，这次旅行也可能是一次好机会，可以收回苏联政府拖欠他的钱，因为早些时候他曾通过海路给他们运去了一小批古德制药厂的珍贵药品。

就这样，23岁的阿曼德·哈默在哥伦比亚大学医学院毕业之后，立即踏上了一条从根本上改变了他的生活，并深深影响着千百万人的生活之途。

### 第三章 克里姆林宫的座上客

#### A. 第一号商业冒险家

“他的书<sup>①</sup>很像是一部惊险电影，描绘了在一个令人毛骨悚然的国度里生活了 10 年的经历。他来到莫斯科时，也许是在苏联历史上至关重要的紧要关头。当时由于内战和国外的干涉、封锁，俄国已经衰弱不堪，它所处的困境在 1921 年的大饥荒时期达到了顶点。因此，连列宁本人也不得不对社会主义理论作出范围深广的、尽管是暂时的牺牲，恢复到私有企业的制度上……”

“列宁作了长期的斗争，才使他的追随者相信这一变革是必要的。他的论点之一是：这将有助于沟通与外部世界的经济联系，并以签订特许权协议的租让方式，使外国资本源源不断地引入……”

“我知道，没有人会比哈默具有更好的机会来探索苏联经济发展的目标和措施了。他的书证明，他是一位足堪胜任的观察家。他所叙述的故事确实像影片那样，提供了一幅幅画面，彼此顺利相接，而每一幅画面都反映了人类迄今为止所知道的最广泛、最大胆的实验情景……”

上述三段文字是美国《纽约时报》的专栏作家沃尔特·杜兰蒂就阿曼德于 1932 年发表的《罗曼诺夫王朝的珍宝探索》一书的前言。这位专栏作家当时实际上成了凄凉而又闭塞的布尔什维克苏联和美利坚合众国之间的唯一联系人。他对哈默的这些评价，是在哈默首次到达莫斯科以后十几年的时候作出的。那时他已带着他的俄国妻子和他们的共同儿子离开苏联两年了。他还带走了他在苏俄长期从事各种商业和艺术品交易等冒险事业中所积攒起来的大量财产。

苏伦斯·史托林斯在《纽约太阳报》上评论哈默此书时，也曾经写道：

“哈默医生是一位绅士式的商业冒险家。他早在 1921 年所具有的知识，要远远高出那些挤满董事会会议室的所有工业界巨头。”

历史追溯到了 1921 年的初夏。

那时，这位年轻大学毕业生作“月球探险式的苏联之行”的主要目的，是去参加一次与疫病和灾害作斗争的十字军，那场瘟疫和灾害的确把一大片国土上的苦难人民压弯了腰，憋得透不过气来。

那时要去莫斯科，比今天乘坐他那喷气式大型客机去不知要困难多少倍。

阿曼德·哈默还在英国的南安普敦，曾被伦敦的警察厅单独拘押了几天，因为他们认为当时去莫斯科的任何使命，不管如何人道，如何高尚，都是不可取的，不合适的。除非是英国派出的贸易代表团，哈默看到了伦敦报章上的有关报道。

在柏林，阿曼德·哈默预订了一张第二天去里加的火车包厢票，然后拜会了当地的苏维埃代表团总部，去取预约好的签证，以便顺利地通过拉脱维亚进入苏联。一名懒散的服务员和一个令人生厌的官员告诉他，签证或许要等两三个星期才能办好。哈默一气之下，当即给莫斯科的外交人民委员部提出抗议，然后动身去巴伐利亚的阿尔卑斯山区的旅游胜地加米施-帕滕基兴

---

<sup>①</sup> 此指哈默于 1932 年发表的《罗曼诺夫王朝的珍宝探索》。

游览。他在那里呆到第十天，才接到从柏林阿德隆旅馆转来的莫斯科的复电，上面写着：“您的签证已发。李维诺夫<sup>①</sup>。”

哈默从波兰的什切青<sup>②</sup>出发，经过三天与海上狂风巨浪搏斗的航程之后，终于抵达了里加。在里加，他又经受了一次令人烦恼的中途滞留。当他在旅馆进晚餐时，一个蓄着山羊胡子、样子挺神气的侍者领班悄悄地对他耳语道：

“您要去俄国？”

“是的。怎么啦？”

“干嘛要去找死？那是死路一条！”

哈默那天夜里没有睡好。第二天一早，他去商店购买他进入苏联国境前最后一段旅途所需的食物。他买了一整箱的干酪、黄油、果酱、沙丁鱼、面包和饼干，消磨了一天的时间。直忙到了晚上，阿曼德才坐上四轮马车去火车站搭乘 11 点多钟的列车。谁也说不清到俄国边境站还需要多少时间。人们总是耸耸肩对他说，大约还得等上一两天之久。

到达火车站，四下里黑灯瞎火，东西莫辨。一列黑咕隆咚的火车在站台上停了好长时间。鲍里斯·米歇尔是经销哈默公司药品的欧洲代理商，也是哈默的老朋友，他的侄儿就是在医学院念书时与哈默同宿舍的那个人。这天，米歇尔特来车站给阿曼德送行。他检查了阿曼德带到车站的两马车行李和食物，当下说道：“我的天哪！我都忘记告诉你带蜡烛了！”说罢，这个好心人瞬即消失在苍茫夜幕中。11 点 45 分时，开车的铃声大作，这位瘦削的年轻医生孤身一人被撇在月台上，身旁堆着山样高的行李和一个同样高大的拉脱维亚行李搬运工。他不由心神震怵。搬运工又不懂英语，两人说不到一起。这该如何是好？好在列车虽然铃响，却迄未开动，这给了哈默一次难得的机会。直到午夜，那列火车和嘈杂的旅客仍停留在黑黢黢的夜色中。这时，米歇尔终于出现了，他手里擎着四支蜡烛，气喘吁吁地跑了回来。

“火车上没有灯，要买点蜡烛备用。”——他急冲冲地解释说。

开车的时刻终于熬到了。搬运工把哈默所带的行李和食品都搬进了黑洞洞的车厢，车厢里只有几把脏兮兮的木制长椅，看来长时间没有擦洗过。哈默不得不点亮一支蜡烛，把它端端正正地放在一滩融化了的蜡油上。

“您的运气还不坏，”米歇尔环顾了一下光线昏暗的车厢和污秽不堪的设施，说道，“‘软席’车厢里满是虱子和斑疹伤寒病菌。”当列车终于开动后，米歇尔又说了一些安慰话，这才跳下车，一面从月台上喊道：“祝您好运！万一您有什么不测的事，我会马上发电报给您家里的。”

## B. 初见戴塔尖帽的苏联红军

阿曼德后来在他出版的书中写道：

“即使在南安普敦那名密探用胳膊时轻触我时，我也没有比我们的列车在拉脱维亚和苏维埃俄国之间的交界边境停下来时更感到惶恐不安的了。一座小茅屋的房顶上飘着一面红旗，一队巡逻的红军官兵登上火车，我当时浑

---

<sup>①</sup> 马克西姆·马克西莫维奇·李维诺夫（1876—1951），是一位老布尔什维克，曾任苏联外交部副部长、外交部长和驻英、美大使。在他的努力下，美国 1933 年承认了苏联。

<sup>②</sup> 什切青是波罗的海主要港口之一，当时隶属德国。



身颤栗，一种莫名的恐惧感掠过心头。

“这就是我早已风闻的红军。他们都戴着一顶古怪的尖顶帽，精神抖擞。我从布尔什维克头目托洛茨基那里知道了有关俄国古代的历史。两千多年前把波斯万王之王的大流士<sup>①</sup>军队赶回去的塞西亚古国弓箭手戴的就是这种头盔。他们的队长是一个英俊、整洁、胡子刮得干净的小伙子。他穿过列车的车厢，来收集我们的护照。他只会讲俄语，但我却听懂了‘护照’这个词。

“一些身强力壮、系着白围裙的行李投运工把行李搬到海关检查处。使人担惊受怕的布尔什维克海关的检查手续原来很简单。一位讲一口流利英语的海关官员似乎了解我的全部情况和我此行的目的所在。他甚至都没有让我打开我的箱子。

“他说：‘行了，公民。’这是我头一次听到了这个意义上的‘公民’二字。这个词在最近才取代了后来共产党员相互之间使用的‘同志’一词。‘我将告诉搬运工，把您的东西搬到去莫斯科的那趟列车上。’

“‘什么时候开车？’我问道。

“他一挥手，含糊其辞地答道：‘快了。’

“我后来才得知，‘快了’一词在俄语中的含义是‘立即’，更接近西班牙语的‘manana’<sup>②</sup>

“我问他：‘我还有时间去吃点东西吗？’

“‘哦，有的，公民，还有时间。’

“我确实有时间，因为火车要七个小时之后才开。

“旅途情况跟从里加出发时一样：漆黑的包厢，几把木制的长椅和污浊的空气。每到一个车站，都有一个标有‘热水’的小茅屋；人人都拎着水壶奔到那里打水沏茶。

“‘霍乱和伤寒猖獗，’我的一位旅伴说道，‘因此每到一站，都有开水供应。这样挺好，对吗？’

“最后，连我也无法说清这一路用了多少时间；从离开里加到现在，可能还没超过80小时吧！那位旅伴忽然抓住了我的一只胳膊，用手指向东方。远处有一个巨大的金色圆屋顶在晨曦中闪闪发光。‘莫斯科！’他大声嚷嚷，‘这座大教堂，是为了纪念打败拿破仑而建造的，莫斯科，我们红色的莫斯科！’

“他是为红色莫斯科感到更为骄傲呢，还是为战胜欧洲的征服者而感到更为自豪呢？这是我头一次见到的民族自豪感和革命自豪感之间的鲜明对比。这是一个如此自相矛盾的现代俄国。不过，当时我并没有去考虑这个问题。我总算抵达莫斯科了！”

这是一个孤立于世界之外的萧条残破之区。哈默发现自己似乎成了沃尔夫这位小个子的俘虏，他是俄国对外贸易人民委员会英美司派来的，两颊红润，为人热情。他帮助搬运工把这位美国客人的东西全都搬到一辆摇摇晃晃的卡车上，自己则爬到这一大堆东西的顶端，又欣然邀请哈里也爬上去。哈默就是坐在这堆很不舒服的行李高处，第一次俯瞰他祖先所在国的中心城市。在这座城市里，命里注定要他主宰那座革命前用褐色大理石筑就的壮丽

---

<sup>①</sup> 此指公元前6世纪末的波斯王大流士一世（约前558—前486）。公元前522年，镇压高马达政变和各地的起义，取得了王位。大流士一世统治时期（前522—前486），为阿契美尼德王朝的鼎盛时期。

<sup>②</sup> 西班牙语：明天。

大厦，那里珍藏着罗曼诺夫王朝及其皇族的珍稀古玩，价值数百万美元。

卡车驶往油漆剥落的大都会饭店，穿行在一个残破、荒凉的都市里。街道坑坑洼洼，一个个弹洞张开着大口。铺面被破坏得百孔千疮，没有橱窗，要不就是已用木板子钉死。房屋看去摇摇欲坠，像是纸牌搭成的。几乎没有一幢大建筑物上没有弹痕遗迹，商店里空空荡荡的，街道上行人稀少。许多窗口都伸出白铁烟筒，往外冒出气味难闻的滚滚黑烟。

“人们看去全部衣衫褴褛，几乎没有人穿着像样一点的鞋袜。”哈默后来回忆道，“孩子们则都光着脚板。没有一个人脸上有笑容，一个个都显得既肮脏，又沮丧。偶尔能碰到一些身着黑皮大衣和马裤、脚蹬高筒皮靴、衣冠楚楚的共产党官员或军人。不过，就是他们也显得一脸苍白，愁容满面。我心里暗忖，看来沃尔夫是莫斯科唯一脸色红润和颇有生气的人了。”

这位古道热肠的美国青年到达莫斯科的当天，就想谒见政府官员，却遍找不着他们。他感到十分惊诧，因为他自己一向都很早起床，而这些官员却几乎整天睡大觉，只在午夜到凌晨四点之间才接见他这样为数极少的来访者。沃尔夫陪着他消磨时光，还领着他去财政部，把他带来的美元兑换成一张张还没来得及打排孔的配给券。他找来了一把剪刀，把它们一一剪开，就拿它们去做交易，包括请人擦皮鞋。大都会饭店附近几乎每个拐角处都有擦皮鞋的男人或孩子，他们用唾沫代替鞋油。哈默用配给券付给他们擦鞋钱。

哈默得知，他所住的旅馆并不是大都会饭店，那家饭店当时只接待外交人民委员会的官员们，他住的其实是萨沃伊旅社。俄国人之所以看中他，让他住在那里，是因为有人提醒苏联有关当局，说哈默先生是慨然志愿帮助苏联人民摆脱困难的美国人。沃尔夫把他和他的行李送到一个房间里，就径自走了。那就是说，现在只留下他一人待在这家旅社里。他后来才打听到，在历史上所有取名萨沃伊的饭店中，当数这家最糟糕，最不景气。房间里有一张床和床垫，却没有床单和毯子；还有一张铺着桌布、油渍斑斑的桌子，有两把摇摇晃晃的椅子和一个食品橱。地板上没有地毯，糊墙纸脱落下来悬挂在那里，俨如没人睡的一张张破吊床。大大小小的老鼠在脚下乱窜。哈默向人打听这里有无餐厅，给他的答复都是：“Hety”<sup>①</sup>。这时多亏有人告诉他，外交人民委员会将会发给他一张特种供应卡，凭卡可以从国营食品供应站领取肉类、蔬菜和面包，假如有货供应的话。

“我按了一下铃，等了老半天，才进来一个邋里邋遢的姑娘，”哈默在追溯往事时，这样写道。“我向她打手势，要她打扫房间，整理一下那令人恶心的床垫，铺上我随身带来的被单和毛毯。她只是目不转睛地盯着我看。我送给她一沓子配给券，她却只顾摇头。我正拿她没辙时，忽然发现她的目光正落在我打开的提包里的几块肥皂上，并且说了一大堆俄语。我猜想，肥皂可能比纸印的配给券更有交换价值了。我于是给她打手势，如果她能像我要求的那样把房间收拾整洁，我将送给她一块肥皂。”

在萨沃伊旅社里的以后几天中，哈默花费了一些肥皂，才叫人把房间打扫干净，还搬来了一些粗笨的家具。老鼠都躲藏到了已经断水的浴室里，臭虫则仍留在他的床上，在他那豪华的被单上下做窝。

这位年轻的百万富翁毫无怨言，也没发脾气。他空有巨大财富，枉有在困难时刻帮助苏联政府的高尚意图，却无法给任何莫斯科人以深刻的印象。

---

<sup>①</sup> 俄语：没有。

他同其他居住在萨沃伊旅社中的客人一样，过着十分凄苦的生活。他十分同情其中的一位老房客，后者曾大发牢骚，牢骚中隐含辛酸和几分幽默感。这位老房客抱怨说道：“我扔掉了旧床垫，往铁床架的每个部位喷洒上了煤油，再铺上自己带来的褥单，又将床铺移开墙边，还在四条床脚下面垫了满盛煤油的铁盘。做完这一切之后，我自以为万无一失，床上太平了。谁知小小臭虫竟比万物之灵的人还机智。这些小魔鬼又爬到天花板上，从空中对我实施攻击。真使我痛苦极了！”

这位美国青年只吃了一些从里加带来的食品，主要是干奶酪和沙丁鱼，每天还要背诵 100 个俄语单词。这使他的体力难以支撑，终于病倒了。苦熬三天之后，就在这位年方 23 岁的美国人躺在床上等待死神降临时，苏联外交人民委员会的代表们带着牛奶、蔬菜和鲜肉一头闯进了他的房间。此外，他们还给了他一些令人垂涎的特种供应卡。他们洋洋自得地对他说，他再也用不着排队买东西了。

在身体稍好一些之后，哈默就到最近的市场上去试试特种供应卡的效能。约有 100 个顾客在排队，哈默手持供应卡，经过怀抱孩子的妇女，以及用嫉妒的目光盯着他那漂亮西服和鞋子的破衣烂衫的男人们，走到了长队的前头。突然他的内心极不平静，最终停下步来，匆匆忙忙地折返了萨沃伊旅社。

### C. 黑店一瞥

10 年之后，哈默写道：“就在这一瞬间和在当地，我决定宁可挨饿，也不再去夺取那些人民的一点点食物了。于是，我收起了自己的特种供应卡，走回了萨沃伊旅社。”

后来，哈默运用细致的观察方法解决了自己的吃饭问题，解决了日益严重的营养不良。当时，他注意到苏联外交人民委员会里有个名叫盖约夫的人，他身体肥胖和心满意足的样子有点不同寻常。他进一步发现，盖约夫从来不跟其他同志一起吃午饭，这些“同志”也和街道上的人一样短少食物。盖约夫总是一个人悄悄地溜出去，一小时后，他才打着饱嗝，志得意满地走了回来。

哈默不由满心狐疑，他决定采取跟踪手段。一天，他尾随着毫无觉察的盖约夫，跟踪到了一座破旧的楼房跟前。但见盖约夫踱到二楼一个小公寓门前，敲了一下门。门霍地开启，他闪身走了进去。门儿又重新紧闭。就在开门的这一刹那间，躲在楼梯间的哈默突然闻到了一阵扑鼻的饭菜香味。从里面飘出的这股令人馋涎欲滴的美味食物浓香，顿时使这位美国青年情不自禁地流了一小时的口水。待盖约夫酒酣饭饱之后，走出寓所的门，去外交人民委员会上班之机，哈默就急不可耐地奔到那神秘的门口，重重地敲了一下门。很快，一个身板肥硕的德国女人出来开门。这是一家非法的酒店，这人显然是老板娘。经过简短交谈，哈默才知道这正是一家秘密餐馆，极像美国禁酒时期纽约的秘密酒吧间。他跟老板娘一拍即合，在金钱交易的魔力下，哈默终于成了这里的一位常来顾客，肯定还是她的所有顾客中最幸运的一位，因为这位美国人有的是硬通货。

喷香的热汤，夹肉的薄饼，脆酥的烤鸭，鲜焖的苹果，黄黄的面包和片片的牛油——真是一顿好丰盛的午餐啊！这顿午餐仅值 20 美分。三天吃下

来，却使这位年轻的顾客容颜大易，遽然成了个新人。好运气还接踵而至：外交人民委员会的乔治·温斯坦想会见他；当他见到哈默时，又把这位美国青年介绍给了公共卫生委员会的人民委员尼古拉·亚历山德罗维奇·赛玛希科医生。赛玛希科对这位美国年轻医生在返回纽约开始他的实习医生工作之前到这里来提供自愿服务表示了感谢。这位苏联人向他描绘了一幅景况凄凉的画面：在欧洲列强的封锁下，药品严重匮乏；做手术没有麻醉剂；出院病人必需留下绷带，消毒后再让其他人使用。

当时，哈默迫不及待地要求立即开展工作，但公共卫生委员会国际部却并不那么着急。当这位满腔热情的美国小伙子去求见那个有权给他安排工作的官员时，这位官员却又不在了。哈默急忙问道：“他什么时候回来？”回答他的却是一位下级官员。他耸了耸肩膀，说道：“一个月左右吧，或许还要更长一些。”

哈默的耐心已到达了一个极限。他已在盘算着把他那个野战医院留下，自己则动身回国。也是事有巧合，就在这欲走未走之时，温斯坦改变了哈默的心意，从而也改变了他的一生。这位外交人民委员会的工作人员出其不意地邀请哈默参加一次旅行，因为苏联政府将派出一批观察员作为官方代表去乌拉尔视察并报告工业区的情况。温斯坦又说，这次旅行或许要历时一个月。等他回来时，他想会见的那位公共卫生委员会的官员也可能回到他的办公室了。哈默欣然接受了这一邀请，并且拿到了这次专列的时刻表。

一连三个晚上，哈默都带着行李和食品箱赶到火车站去等车。可是，他每天晚上都空等了一场，听到的回话也都千篇一律：明天晚上火车才能开。直到第四天，人们才信心十足地告诉他：下午5点准时开车。这次总算没有使哈默失望：他下午4点半钟赶到了车站，火车进站已经三个半小时了。他被安排到车厢中留给代表团成员的有靠垫的铺位上。但使他吃惊的是，火车一直拖到晚上11点钟才开行。他点燃了一支蜡烛。摇曳的烛光虽然照亮了他的包厢，却照不出即将发生的事件会改变他毕生的生活行程。

将近半个世纪前，哈默在自己的书中写道：

“我们这个代表团的团长是路德维格·马尔腾斯。他早先是苏联驻纽约的代表，后来主管全苏冶金工业。他带了几名助手，多半是工程技术人员。除我而外，团里还有两名美国人：一个是同情苏联新政权的作家，名叫A·A·海勒；另一个是矮小、勇敢的社会福利工作人员和鼓吹妇女参政的露西·布拉纳姆女士。

“火车开得很慢，向东行驶了三天三夜，在快到伏尔加河时，进入了一个干旱地区。举目望去，但见赤地千里，到处是龟裂不毛的田野和晒得枯萎的小草，旱土上那纤细、干枯的荒草和荒草般的庄稼也只有25厘米高。现在已快到金秋收获季节，田野里本应是一片金黄，成熟的庄稼也应有4英尺高。”

他们一行在叶卡特琳堡<sup>①</sup>作了短暂的停留。几年前，布尔什维克担心正朝该城推进的、部分得到美国支持的白军会占领叶卡特琳堡，释放被囚禁的皇室成员，把他们扶上台，因此在1918年就地处决了沙皇尼古拉二世、皇

---

<sup>①</sup> 叶卡特琳堡在苏维埃时代改称为斯维尔德洛夫斯克（1923年以后）。该城在中乌拉尔山脉东麓伊谢特河畔，是乌拉尔第一大城和工业、交通、文化中心。1960年5月1日曾在此处击落了美国飞行员弗朗西斯·加里·鲍尔斯的间谍飞机而闻名于世。

后、子女、兄弟和皇位继承人米歇尔大公，以及 1613 年建立的罗曼诺夫王朝的其他皇室成员。

#### D. 饥民如潮的叶卡特琳堡

阿曼德·哈默等一行在叶卡特琳堡居留期间，发现这个城市的情况比莫斯科还要糟糕，还要萧条。全城充斥着从干旱的外乡涌来的大批难民，他们纷纷到城里来寻找吃的。一列满载难民的火车，恰好同哈默和莫斯科观察员所乘坐的列车在同一天到达叶卡特琳堡。就是这种噩梦般的情景，促使哈默在自己的书中写道：

“霍乱、斑疹伤寒和一些儿童传播疾病在他们之间流行。我本以为像我这样受过专业训练的医生，在疾患面前会显得坚强一些，但我第一眼看到那辆难民列车的情景，却使我毛骨悚然，惊出一身冷汗，心也凉了半截。我听说列车离开萨马拉时，车上有 1000 人。经过几天的旅行之后，当火车抵达叶卡特琳堡时，活下来的人已不足 200 了，而且都是原先身体最强壮的。有些人是活活饿死的，但大部分人则是给病魔吞掉的。这还只是诸多令人心碎的事例之一。”

哈默很快又得知，饥荒正在迅速蔓延扩大中。数以百计的儿童，一个个腆起肚皮，四肢萎缩，前来敲打这列莫斯科火车的两侧车厢，一个劲儿地乞讨食物。抬担架的排成一字儿长溜，川流不息地把难民车上的尸体抬往公墓。从莫斯科来的代表团还听说了人吃人的惨事。野狗绕着可怕的现场打转，吃死尸腐肉的猛禽在头顶上盘旋。

24 小时之后，这趟考察列车载着忧心如焚的乘客驶离了叶卡特琳堡，慢慢开进了附近的工矿区。使哈默大为惊讶的是，正如在叶卡特琳堡参观那堆小山般高的毛皮一样，这里也有人让他参观贮存的白金、乌拉尔绿宝石、次等宝石和其他矿产品。哈默忍不住问俄国人：“你们为什么不出口这些东西，换些粮食进口呢？”得到的回答几乎千遍一律，异口同声：“那是不可能的。欧洲对我们的封锁才刚刚解除。要组织起来出售这些货物，再买进粮食，这要花费很长很长的时间。”有人还对这位美国医生说，至少需要一百万蒲式耳小麦，才能使乌拉尔这一地区的人免于饥饿，才能使他们支撑到下一次收获季节。当时，美国正值粮食大丰收时期，价格已跌到每蒲式耳一美元。因此，美国农民宁可把粮食烧掉，也不愿意以这种低价在市场上出售自己的劳动成果。“我有 100 万美元资金——我可以安排好这笔交易。”他说话的神态，就像是他已经做了一辈子粮食买卖似的。“这儿谁有权签订一个合同呢？”

当地的苏维埃赶忙举行了一次紧急会议。哈默给他的哥哥哈里拍发了一个十万火急的电报：要他购买 100 万蒲式耳的小麦，尽快海运到彼得格勒，在那里卸货后，由叶卡特琳堡的官员们负责接收和分配。他在电报中还说，轮船返回时，将满载价值 100 万美元的毛皮、皮革和其他货物。在办理这笔交易后，双方都可以拿到一笔“百分之五的佣金”。哈默后来写道，他当时脑子里压根儿就没想到利润。他只记得尸体像干柴一样堆放在那里，只等卷起来扔进壕沟似的坟墓中；只想到他们专车窗外几百几千张儿童的枯瘦的脸儿在贴着车窗那可怜兮兮的乞讨苦情。

列车蜿蜒穿过乌拉尔，但这个年轻人所说的话却传得比火车还要快速。

在一个车站上，当地苏维埃政府把他当成救世主来欢迎，并请求他讲话。这确实是哈默不得不用新学来的语言去表达自己情感的第一次真正的机会了。他下苦功学习了俄语，每天记 100 个单词，10 天中总共学了近千个常用的俄语词汇。当他用生硬的俄语讲话完毕，一时掌声雷动，喝彩声震耳欲聋，使他十分高兴。哈默转身旋面，对一位会讲英语的俄国官员说道：“我感谢贵国的人民，他们并没有笑话我不准确的发音和语言上的错误。他们似乎听懂了，我正打算帮助他们。”

那位俄国官员听了，不由哈哈大笑，随即敛容说道：“他们什么也没听懂。他们都以为您在讲英语哩。您听到的那阵呼叫声是要求把您讲的话翻译成俄语。”马尔滕斯作了翻译。这下掌声响得更加厉害，大家都为这个怀着高尚意向的陌生年轻人热烈鼓掌，为这个来自世界另一边的大学毕业生力图把他们从饥饿深渊拯救出来的义举而感恩不尽。

两天之后，他们在阿拉帕耶夫斯克附近的石棉矿区又作了一次极有意义的停留。三年前，少数皇族成员和宫廷显贵在这里被处死，他们的尸体被扔进了矿坑里。哈默在他的书中写道：

“在火车上，一位在附近工作的俄国采矿工程师是我的朋友，他给我解释说，这些石棉资源一旦加以合理开发，就会成为一笔有巨大价值的财富。那里的全部设备、建筑和厂房都被弃置一旁，无人过问。没有一个人在干活。那景象可怕极了，简直是个鬼地方。我得承认，这位工程师朋友所提供的情况和列举的数据引起了我的极大兴趣。但我当时一门心思想的仍是赈灾饥荒工作，他说的情况我只听听而已，打算以后再转告那些感兴趣的美国商人。

“火车继续以同样缓慢的速度穿越乌拉尔，一路上满目疮痍，景物凄楚荒凉。一天，列车在一个偏僻小站停靠了几个小时。我们中的几个人很高兴利用这个机会活动一下酸麻的腿脚，便沿着一条通向两三英里外的小村散步。小路崎岖不平，泥泞遍地。在车站与村子之间的半路上，有一座孤零零的小茅屋，一个胡子花白的老头儿正在院子里使劲锯松木板。

“‘您在干什么，大爷？’我的一个朋友走上前去询问他。

“‘锯木头呗。’老人回答得简要而干脆。

“‘可您干嘛锯成木板呢？’另一个朋友又问道，‘烧火用的木头用不着锯成这似的木板呀！’

“老人瞅着他，神情怪异。随后有气无力地说开了一席话：‘做棺材呗。我孤寡一人，还只有三星期的口粮，吃完就得饿死啦。不过，死前我得亲手做好棺材，将来好躺在里面等死，免得像狗那样死在荒野地里。’”

在哈默看来，情况的确荒唐可笑：乌拉尔蕴藏着世界上最大最多的珍贵宝藏，凡是已知的矿物，这里几乎应有尽有。可是，人们却无法利用它们来满足甚至最起码的生活必需品。

就在那个阴暗的日子，列车刚到下一站，马尔滕斯就被叫到电报机旁，说是克里姆林宫来电联系，列宁很快就要亲自和他通话了。

经过一段紧张的等待，从莫斯科到乌拉尔那条纤细的线路上开始哗剥作响，电报机嘀嘀嗒嗒地向这位考察团的团长路德维希·马尔滕斯不断地发问。这使哈默颇感茫然。这时，收发报机上的字迹慢慢儿显示出来了：

“我们从叶卡特琳堡电报局获悉，有位年轻美国人正在包租船只运送谷物，准备赈济乌拉尔饥荒，这消息是否属实？——列宁。”

马尔滕斯见系革命领袖在垂询，不敢怠慢，当即向发报人一五一十地口

述道：

“情况属实。阿曼德·哈默医生指示他在纽约的同事立即海运粮食到彼得格勒。经叶卡特琳堡苏维埃批准，双方已达成协议，由原船运回毛皮以偿付粮食费用。”

暂停片刻，列宁又通过发报机发问道：

“你个人是否赞同此事？”

马尔腾斯瞅了哈默一眼，面露笑容，当即口授道：

“赞同。我十分赞同。”

又是一阵更长时间的停顿。哈默屏住了呼吸，随后见到电复：

“很好。我将指示对外贸易人民委员会确认这笔交易。请速返莫斯科。”

### E. 列宁潸然泪下

考察团的列车抵达莫斯科的当天早晨，阿曼德·哈默就被急召到列宁的办公室。在去克里姆林宫的路上，哈默注意到在他离开的一个月里，莫斯科的情况已有所改善：一度废弃的商店又开张营业了，铺子里摆满了食品，连法国葡萄酒和上等的哈瓦那雪茄烟也都放上了柜台。原来在这段时间里，列宁倡导并开始推行新经济政策。正是由于这种新的经济政策深得人心，加上列宁的巨大权力和感召威力，使这些商品从藏匿之处源源冒出，从而大大振奋了人民的精神，使他们看到了面临的曙光。

途中哈默想到自己即将见到世界上最伟大的人物之一，心里无比激动，这种激动心情后来渗透到了他的笔墨中，他在自己的——书中心潮澎湃地写道：

就在外交部的一名官员的陪同下，我走进了克里姆林宫的特洛伊茨基大门，那是一个奇特的圆型小白塔，通过一条架在花园之上的小桥而与城堡的主体建筑衔接在一起。这些花园在过去年代无疑是一条护城河或其他防御工事。在大门口，他们检查了我的护照，并且把它拿走了。我有点儿不放心，但他们告诉我说，等我回来的时候，他们会还给我的。同时，他们给了我一张粉红色的纸片——一张通行证，上面写着我的名字。

穿过一座大拱门，我发现自己已经来到了一个正方形的大院子里，两边陈列着从拿破仑手中缴获的大炮。我称克里姆林宫为城堡，实际远不止此。它是一座城中之城。这座城堡由巨大的城墙和高塔拱卫着，里面有不少非常古老壮丽的教堂、宫殿、兵营和街道。沿街建筑物从前均为沙皇等显贵所据有，而今为共产党官员们所使用。列宁的办公室，就设在中央广场一座现代化大楼的二层楼上。

后来有人告诉我。这座楼房从前是莫斯科的高等法院，沙皇曾在这儿签署过国家的重要法令。约在 20 年前，尼古拉二世就在这里签署了《镇压措施法》。根据这道法令，一位名叫亚历山大·伊里奇·乌里扬诺夫的青年学生因被指控从事革命活动而被活活绞死。这位沙皇万万没有想到，乌里扬诺夫的弟弟弗拉基米尔（后来改名为列宁）在 20 年后的一天，竟会在同一座楼房里，签署了给叶卡特琳堡苏维埃的命令，正式授权判处“人民革命的敌人”沙皇及其家族死刑。

我进入大楼之前，先经过一个岗哨；在这位苏联领导人居住的楼角的那套房间门口，还另有一名哨兵站岗。1918 年 8 月，当列宁离开莫斯科的一

次工人集会的会场时，社会革命党人范妮·卡普兰向他开枪射击（尽管不是致命的一击，但子弹无疑缩短了他的生命）。从此以后，就采取了一切可能的防范措施来保卫他。

我穿过一个大房间，里面坐满了在有活动顶盖的一张办公桌前忙碌的工作人员，很像美国大商人的办公室的外间。列宁的秘书，一位名叫格拉塞的矮小姑娘，领着我进入有双重门的列宁办公室。她了解这位红色领袖最核心的机密，赢得了列宁的充分信任，而且在任何情况下都不利用她的地位来为她自己或她的亲朋好友谋取私利。

列宁从他的办公桌旁站起身来，走到门口迎接我。他比我想象的还要矮小，是一位约莫5英尺3英寸高的结实的小个子，有一颗圆圆的大脑袋，穿一套深灰色西服和一件白软领衬衣，系一根黑领带。他的眼睛里闪烁着友好热情的目光。和我握过手，他领我到他的大办公桌旁边的座位上坐了下来。房里放满了六七种文字的书、杂志和报纸，书架上、椅子上、桌子上，到处都是，还一叠叠地码齐在办公桌上，只在桌子边上腾出了一小块地方，放着一架蓄电池式的电话机。桌上还有一块作镇纸用的镶金的石英石，同时摆着工农组织赠送给列宁的象牙和青铜小雕像。

他跟我讲英语，口气恳切有力，手势不多，只在使人理解他谈话的要点时，才作出迅速下劈的手势。我后来发现，这也是他公开演讲时惯用的一种特殊动作。列宁所讲的英语大多很好懂，说得也很流利，只是偶尔为了斟酌词句，才稍稍停顿片刻。

他把自己的坐椅挪到了我的跟前，急切地扫视了我一眼，他那双锐利的棕色眼睛仿佛在刺探我，眼神里隐约含蓄着一丝儿笑意。我告诉他，我正力争每天学会100个俄语单词。列宁冲我微微一笑，笑得很亲切，极有魅力，说道：“我在伦敦时，也用过同样的方法。随后我常去图书馆看书，看看我究竟能记住多少个单词。起初还不太坏，可是越学得多，记起来也就越加困难。”

列宁解释说，美国和苏联可以相互取长补短。俄国是个落后的国家，资源丰富而未经开发，美国可以在这里找到原料和销售机器的市场，以后还可以在这里推销工业产品。总之，他说苏联需要美国的技术和方法，需要美国的工程师和教授。他拿起一本《科学的美国人》杂志。

列宁飞快地翻阅着那本杂志，说道：“瞧，这是你们的人民所作出的成绩。这就是进步的含义：楼房、发明、机器；发展机械设备，解放人类的双手。今天的苏联就像开拓时期的贵国一样。我们需要这些知识和精神，它们使美国发展成今天这个模样儿。”

在我们谈话的过程中，秘书们好几次送来文件，打断了我们的谈话。列宁挥挥手，要他们走开。

“您在俄国旅行过吗？”他似乎是在问，又似乎是在说。我对他说，我刚在饥荒地区和乌拉尔地区呆了一个月。他的脸色立即大变，热切的兴趣顿时从他的眼神中消失了，面部表情显得极其忧郁。一霎时，我领悟到了压在这个人肩头的担子有多么沉重。

“是的，饥荒。”他慢吞吞地说，随即转换了一个话题，“我听说您本来想做些医疗救济工作……嗯，不错……这种工作挺好，非常需要。不过……我们有足够的医生。我们这儿最需要的，是那些像您一样工作的美国商人。您派船只运粮食给我们，这就意味着拯救了无数男女老幼的生命，要不然他



们都会在今年冬天束手待毙的。我代表这些遭受苦难的人民，也代表我国政府，再次向您表示感谢。”说到这里，他不禁潸然泪下。接着，他的声音又坚强起来，说道：“我们真正需要的，是美国的资本和技术援助。这样，就可以使我们的车轮再次转动起来，您说对吗？”

我说，我在乌拉尔看到那里有大量的、可供利用的原料和劳动力，许多工厂的状况也比我原来想象的要好得多。

列宁点了点头，说：“不错，问题就在这里。内战使一切陷于停顿和瘫痪，现在我们必须从头做起。新经济政策要求我们的经济有一个新的发展。我们希望通过给予外国人以经营工商业特许权的制度，来加速这一发展进程。它将为美国提供极好的机会。您考虑过这个问题吗？”

我说，我在火车上结识了一个朋友，一个采矿工程师，他曾希望我对一座石棉矿产生兴趣。我又补充了几句，说我觉得拿我个人的私事来麻烦他，是不恰当的。列宁打断了我的话，说道：“不，这话不对。总得有人打破坚冰，带个头嘛。您干吗不去争取经营石棉的特许权呢？”我听了相当惊奇。就我看到的俄国的办事方式，他们处理这样的事可能要花上好几个月时间。于是，我谈出了自己对这一问题的看法和顾虑。

列宁一下子就领会了我的意思。他说道：“官僚主义也是我们的祸害之一。我一直对他们这样说。现在我打算这么办。我将指定一个两个特别委员会，其中一人负责同工农检查委员会直接联系，另一人将同全俄肃反委员会（契卡）挂钩，全权处理这一事务，尽力帮助您。您可以放心，他们会立即采取行动的。这件事应立即着手办！”

就这样，在我的眼面前，孕育了一个新机构的胚胎，后来发展为苏联“特许权委员会”。（这里所称的特许权，指经过苏联政府的批准，外资企业可在苏联境内拥有矿山开采权、土地租借权和工商业经营权等。）

列宁接着急切他说下去：“您去跟他们联系一下，一旦达成初步协议，就可以同他们进行具体安排了，并把情况告诉我。我们明白，我们必须确定一些条件，确保那些取得特许权的人在苏联有利可图。商人不是慈善家，除非觉得稳有把握赚得到钱，否则只有傻瓜才会来俄国投资。”我对列宁说，我担心与俄国工人一起工作会产生误会或摩擦，尤其是由于把资本家视为敌人的作法在这里已司空见惯。我问他，他是否能确保我不会遭遇到劳资纠纷。

列宁当即断然回答：“我们的工人如果得到就业的机会和满意的工作报酬，是会很高兴的。对他们来说，砍断他们所坐的大树枝，将是个愚蠢的行为。我们的政府虽然不能向工会发号施令，然而作为工人政府，我们具有足够的影响力可以向您保证，工会将不折不扣地履行它们代表全体工人跟您签订的合同。不过，最要紧的是，您必须熟悉我们的劳资法。只要您遵守这些法律规章，您就会受到我们政府的充分保护……对一些细节问题，则不必过于担心。我保证您会受到公正的待遇。您如果需要什么，就写信来告诉我。等您草拟出一份合同之后，我们将把它送交人民委员会通过，决不耽误。凡是我们的决定，都坚决贯彻，您知道，”说到这里，他又用右手作了个果断坚决的下劈手势，说道，“事实上，如果需要的话，甚至不必等人民委员会开会即可以定夺下来。用电话就可以很容易做到这一点。”

列宁的确说话算数。他一道简短的命令，就使哈默成了第一个取得矿山开采权的外国企业主，得到充分保证去重建一个他所不熟悉的工业。

多年之后（1967年），苏共中央委员会的马列主义学院公布了列宁的

文稿和私人书信。在涉及哈默与这位俄国领导人之间友谊的岁月的第 45 卷里，有关哈默的内容就不下 14 页之多（参看第 45 卷的附录 A 和其他各卷）。第一个文件是 1921 年 10 月 14 日列宁第一次会见哈默后给苏共中央委员会手写的便条。列宁在这张便条上写明哈默的合同内容，即是向乌拉尔工人供应 100 万普特<sup>①</sup>的粮食，交换条件是把乌拉尔珍贵的货物运往美国出售，条件“非常优惠”（只拿百分之五的佣金）。列宁还通知党中央委员会有关哈默赠送给卫生人民委员赛玛希科的医疗设备，以及哈默打算帮助重建乌拉尔工业的决定。

列宁在给中央委员会的这张便条上，还把前一天收到的鲍里斯·莱因施坦所写的关于哈默的一份报告转批给他们。莱因施坦从前和朱利叶斯·哈默都是美国社会主义劳动党的党员，现在是住在莫斯科的地位很高的共产党人，列宁对他很信任。莱因施坦在给列宁的报告中说，哈默一家是美国的百万富翁，他的父亲朱利叶斯·哈默“被指控非法堕胎，但实际上是因为倾向共产主义的原因”而坐牢。

10 月 15 日，列宁写了一张便条给路德维格·马尔滕斯，问他能否说服阿曼德·哈默对乌拉尔的重建和电气化计划发生兴趣，从而进行投资，并提供电气设备，采取的当然是借贷方式。

此外，列宁还给路·卡·马尔滕斯<sup>①</sup>、格·瓦·契切林<sup>②</sup>和彼·阿·波格丹诺夫<sup>③</sup>等人写了一些便条，说明他当时密切关注着与哈默签订特许权协议时的每一谈判步骤。他在 10 月 19 日写给马尔滕斯的信中，强调必须把协议条款用法律形式固定下来，即使它们还不是真正的特许权。他说，重要的是向外界表明，美国人已取得了特许权，亦即按照在列宁制订的新经济政策下所授予外商的特许权。列宁在 10 月 27 日给马尔滕斯的另一张便条中写道：

“两个合同均已收到。现送还。为什么没有莱因施坦和哈默给我看过的那些补充条款（草案上的）？要尽快使两个合同定稿并获得通过。对我方提出的条件，我们要特别注意认真、切实地加以执行。不要一味依靠下达命令！我们这里如不经再三检查，就会把全部事情搞糟，结果一事无成，”

同一天，列宁在给对外贸易人民委员拉德琴科的便条中写道：

“我认为，作为贸易的开端，这个合同具有重大的意义。您应对切实履行我们的各项义务给予特别的注意，这是绝对必要的。我相信，如不予以极大的压力和监督，那就会什么事情也办不成。您要采取种种预防措施，检查执行情况。请告诉我，任命谁为这项工作的负责人……”

列宁对官僚主义的扯皮和仍然构成苏维埃制度祸害的繁文缛节所造成的延误显然还十分担心。因此，他要求每个月向他报告两三次，好让他能及时掌握情况。

11 月 3 日，在哈默离开莫斯科的前夕，列宁给他写了一封热情洋溢的信。信的结尾写道：“这个开端是极其重要的。我希望这将会产生巨大影响。”尽管该信是用相当不错的英语写成的，但列宁在附言中还为自己那“十分蹩脚”的英语表示歉意。

---

<sup>①</sup> 1 普特相当于 16.38 公斤。

<sup>①</sup> 当时任苏联国民经济委员会主席团委员。

<sup>②</sup> 当时任苏联外交人民委员会委员。

<sup>③</sup> 当时任俄罗斯联邦最高国民经济委员会主席。

1921年12月17日，列宁在起草全俄苏维埃第九次代表大会的报告时，曾要求波格丹诺夫向他提供有关哈默的特许权问题的最新进展情况，以便将它列入他向代表大会所作的报告中。

几十年来，哈默对这位改变了历史进程的人最初给他的印象一再予以肯定的评价。他对美国商业界巨头们和苏维埃那些嫉妒他同他们那“独一无二的上帝”有交情的新领导人说道：

“那天在我走进列宁的办公室之前，由于他在人们中激起的普遍崇敬之情，我早就对他有了深刻的印象。我原以为会见到一个超人，一个可怕的怪物，他孤芳自赏，与群众格格不入。事实上正好相反。跟列宁谈话，就像跟一位熟悉的、可以信赖的、能互相理解的知心朋友交谈一样。他那富于魅力的微笑，他谈话时所用的口语甚至俚语，以及他那真挚而又自然的作风，都使我不再感到拘束。有人说他狂热残忍，冷酷无情，我不相信。他对人类有强烈的同情心，具有使人感到温暖的个人魅力，而且毫不一意孤行或自私自利。这一切才使他成为一位伟大的人，并成功地把那些与他意见不一致的同事们团结在一起，产生了至佳的效果。”

今天，哈默在他的洛杉矶西方石油公司总部的办公室里，还挂着一张镶在镜框子里的列宁照片。照片上列宁的眼神是那么宁静安祥，上面写有英文题词：“给阿曼德·哈默同志，弗拉基米尔·伊里奇·乌里扬诺夫（列宁）。1921年11月10日。”

克里姆林宫的列宁办公室，后来被辟为国立博物馆，里面的布置一如列宁生前，保持原来的模样。导游者总要向游客介绍一件纪念物：一只凝视着人类头盖骨的青铜小猴子。猴子坐在一个雕塑成查尔斯·达尔文的《物种起源》一书上。这是阿曼德·哈默这位年轻的资本家所送的礼物。那时，哈默正在伦敦，恰逢警察厅找岔，他买下了这件雕塑；在1922年9月与列宁短暂会晤时，这位年轻人把它赠送给了苏维埃俄国的领袖。哈默还给列宁写了一份报告，谈到他的石棉采矿权和发展美苏贸易的其他活动进展情况。列宁十分欣赏这个青铜小雕像的象征意义，哈默还记得他当时所说的话，大意是：由于战争武器的破坏性越来越大，人类如不能学会和平共处，文明就有可能毁于一旦。列宁说道：“有朝一日，猴子或许会捡起人类的头盖骨，沉思着它究竟来自何方。”后来列宁发出指令：“不准从他的办公桌上拿走这尊铜像。”

## F. 下榻政府贵宾饭店

结束与列宁的首次会略之后，哈默走出了克里姆林宫，在圆石铺砌的宽阔红场上漫步。他那月球探险式的苏联之旅已取得了初步辉煌成就。他似乎陶醉在幸福的暖流中。

但回到萨沃伊旅社，哈默却不胜怵惕，与老鼠和臭虫为伍，又度过了可悲的漫长一夜。第二天一早。他去外交委员会诉苦，口出怨尤。这一次，乔治·温斯坦显得异常吃惊，大声嚷嚷，“我亲爱的哈默医生！您干吗不早点告诉我呢？我马上给您安排新的住处。”

半个小时后，哈默已带上他的全部行囊，端坐在一辆第一次世界大战时出厂的轿车里，从金光照顶的克里姆林宫出发，越过莫斯科河，直朝政府宾馆驶去。他去的那个“新的住处”，莫斯科人管它叫“糖业大王之宫”。这

座巨型建筑原属一个乌克兰商人的私产，他名叫哈里托南科，已遭流放或被整肃。那人毫无教养，革命前用甜菜制糖，通过残酷无情的剥削，积累、聚敛起了价值 2.5 亿美元的资产。当时，阿曼德·哈默感兴趣的是迁居到一个可以把他和斑疹伤寒和鼠疫隔离开的安全地带去。

哈默对艺术品或古董发生兴趣虽说还是几年之后的事，但当他看到昔日的糖业大王为布置他那“宫闱”，曾乱糟糟地收购了一大批便宜货，其中居然杂有一幅柯罗<sup>①</sup>的珍贵名画和一些等而下之的其他名作。这些佳作都被用来点缀他那破旧的成套甲冑、古怪的日本铜像和一些糟糕透顶的家具。但不管怎样，这住处终归好多了，与萨沃伊旅社简直不可同日而语。哈默在自己的书中写道：

“我发现自己蓦然置身于一套壮丽的宫殿式房间里，附有冷热水齐备的浴室，整套房间一尘不染，令人惊绝。一张宽大舒适的床上，铺有洁净的床单和毛毯。室内备有训练有素的服务人员和享有精美的菜肴。如若需要，还可以从地窖里取来一瓶陈年法国葡萄酒。这地方已被政府辟为招待外宾之用。住过萨沃伊旅社，我简直难以相信现在这个新居是否是在做梦。这一切，都是列宁的名字和我作为一个享有特许权者的新地位所产生的奇迹。”

这是一座俄国式的、不可思议的大饭店。哈默所住的那套单元，曾经是英国金融家莱斯利·厄克特一度居住过的。厄克特的俄亚公司在沙俄时代是一家最大的外国企业，他当年拥有无边无际的森林、不可胜数的矿山和在西伯利亚最西端蕴藏石油最多地区的不受限制的开采权。可是，厄克特与列宁的合作则不和谐，也从未取得某种成功。隔壁的那套单元住过一个名叫克莱尔·谢里登的亲布尔什维克的美国作家。走廊对面的一套公寓，一度为华盛顿·范德利普所占用。他曾被错当成美国花旗银行大老板范德利普家的一名成员，差点儿赢得了开采堪察加油田那令人艳羡的特许权。过道另一头的那个套间最近才空出来，原先住的是“青年土耳其人”<sup>②</sup>的首领之一恩维尔·巴沙。后来恩维尔·巴沙在阿富汗边境一次小规模的战斗中给红军击毙。

但这些人均已离开，另一些人则住了进来。阿曼德·哈默这时猛然想起他那欧洲的经理鲍里斯·米歇尔，他需要这位老练的经理来助自己一臂之力。当时米歇尔在送别哈默到苏联后已回到柏林，临别时他曾对年轻的冒险家老板说过，一旦他遭遇不测，他将电告他的家人。哈默暗付，如能把米歇尔召来，共襄盛举，可能是当务之急。于是，他说干就干，打电报给米歇尔，要他火速乘火车赶到。苏联外交人民委员会的官员也不敢怠慢，立即匆匆赶来，答应为米歇尔及时办理入境签证。于今万事齐备，只差人来了。

这时，哈默突然心血来潮，立即给米歇尔又拍发了第二封电报，要他来时别忘了尽快开着“奔驰”轿车赶到莫斯科来。当初哈默在柏林作短暂逗留时，曾考虑到自己年纪轻轻，对驾驶汽车很有兴趣，因而订购了一辆“奔驰”豪华小轿车。他在拍发第一封电报时，几乎把这件事给忘了。

谁知第二封电报才发出，哈默又听到了一条重要信息：列宁一如他许诺的那样在帮这位美国青年的忙，哈默关于石棉开采权的申请即将批准。页对

---

<sup>①</sup> 柯罗（1796—1875），法国画家。与巴比松画家卢梭、米勒等交情甚笃，是使法国风景画，从传统的历史风景画过渡到现实主义风景画的代表人物，前期的作品成就颇高，如《杜埃镇的钟楼》、《沙特尔大教堂》等。

<sup>②</sup> 欧洲人对成立于 1889 年的土耳其民族主义组织“团结与进步”的简称。

这么个大事，哈默是需要有人商量的。他于是又十万火急地发出了第三封电报，力促这位助手“改乘飞机来”。

那时的电报发生耽搁的事，是司空见惯的。米歇尔首先收到的是第二封电报。阅读之余，这位自恃精明的经理不由得出了一个结论：老板必定精神失常，才指示他在无任何证件的情况下乘坐高级轿车闯过边境。接着，米歇尔收到了第三封电报。这封电报又给他带来了困惑，使他束手无策，一筹莫展。最后，米歇尔才收到了第一封电报，他也才觉得情况正常，因为电报中通知他乘火车来，并称签证已获批准。问题至此方告一清二楚。但这时米歇尔依然断定，老板准是疯了，还很可能是饿疯的。

米歇尔仔细考虑了一下，究竟是把上述情况告诉哈默家属呢，还是先去打探那个“疯子”，护理他恢复健康？他选择了后者。他于是向莫斯科出发，带上的食物把车厢的包房塞得满满的。阿曼德到车站去迎接，乘坐的是一辆由外交人民委员会提供的新进口的大轿车。米歇尔惊得目瞪口呆，他往轿车上装好行李和食品后，环顾着轿车和司机，转身冲着哈默问道：“我的天哪，这辆车子是你的吗？”

哈默听了，仅粲然一笑道，“你干吗不把你带来的食物分发一些给车站上的人呢？瞧，香肠都从包装纸里露出来了。”

哈默这么一说，倒是证实了米歇尔对这位早熟的雇主的担忧是对的。他忙接口说道：“可我们也需要这些食物呀，对吧？”

“跟我在一起，你就无需这些食物了。”哈默说道，好像他是商会的会长似的。“把车窗打开，我们把这些食物分发给急需的人吧。”接着，在“糖业大王之宫”里，哈默又使他的同伙大吃一惊，只听他轻松地说道：“吃饭之前，你或许想洗个热水澡吧？哟，这儿还有葡萄酒。你想喝约翰内斯堡的，还是勃艮第的<sup>①</sup>？”米歇尔先生先人为主的偏见至此烟消云散，全给粉碎一空了，他咕哝道：“原来莫斯科竟是这样啊！”

待米歇尔神志一清醒，他就开始过问业务了。他毕竟是个经验丰富、有生意经头脑的商业家，不管哈默对他如何保证，说列宁将亲自处理他那石棉开采权，各种问题都会迎刃而解，他还是不太放心。哈默信心十足他说道：“我们不再需要别的什么了。”对此，米歇尔并不以为然。他说道：“不需要别的什么，那才怪哩！”说着，他就把一张纸卷入他那日冕牌打字机里。于是，这两人便开始一道商量，对有关特许权合同提出了几条修正意见。诸如：

“1. 我们受权于政府，可以接收一些办公室、仓库等我们认为必需的设施。苏联政府在我们需要时，得派兵保护我们的财产。

“2. 政府应授予我们的雇员以在俄境自由旅行及随意进出国境的权利。这当然仅限于美国公民。

“3. 我们可以任意使用政府的电台和收发报站，以便迅速收发我们的电报。

“4. 政府应向我方提供一切可能的帮助，以确保我方运货车辆的畅通无阻和我方调度私人汽车在俄境内运送雇员的方便。

“5. 为了避免繁文缚节，政府应指定一个两人委员会（一人来自工农组

---

<sup>①</sup> 两地均以生产葡萄酒著称。约翰内斯堡在南非（阿扎尼亚）东北部的瓦尔河上游高地上；勃艮第在法国东北部。

织，一人来自契卡），以便在发生误会时，我们可把该委员会当作不失时机地解决一切争端的权威性机构。”

他们给列宁办公室打过电话才 10 分钟，一名通讯员便骑着单车赶了来，取走了他们的补充要求。过不多久，这个特许权协议就签字了，5 点修正案也写了进去。列宁和人民委员会主席的秘书们签署了这份协议，而且只字未改。据哈默回忆所及，正式签字仪式是在外交人民委员会举行的。由副外交人民委员马克西姆·马克西莫维奇·李维诺夫主持。对这种迅速变化着的事态，哈默一时都感到困惑莫解。他仍然记得文件上的红色印章像盘子那么大。

最初提供给哈默当总部用的房子是一座四层楼的大理石建筑，坐落在莫斯科的中心区，它在沙皇时代是一家重要的银行。莫斯科房管部门只索取每月 30 美元的租金。但是，哈默却选定了另一处小一些的地方当总部，也在市中心区，是科兹涅茨基大街四号大楼里的一楼几个小房间。这里从前是沙皇宫廷珠宝匠卡尔·法贝尔格<sup>①</sup>的总部。这个地区的房租现在每月要缴数千美元的租金，而列宁的这位年轻朋友当时每月只需支付 12 美元。

他曾为已获批准的一个修改条款表示担忧，那一条款要求苏联提供军队来保护他的财产。在他看来，这一条要求得似乎高了些。他带着这种疑虑心情找到了外交人民委员会。外交人民委员会同意了他的看法，并建议他去走访革命政府中的第二号人物——陆海军人民委员列夫·托洛茨基<sup>②</sup>。

阿曼德·哈默照此办理，见到了托洛茨基，取得了极为满意的结果，“托洛茨基满口答应为我们提供所需要的警卫。”

---

<sup>①</sup> 卡尔·法贝尔格（1846—1920），苏俄珍宝业工艺大师。曾任俄国宫廷的金玉珠宝匠。毕生创作了许多别具一格的稀世珍物。

<sup>②</sup> 当时这位陆海军人民委员的别名为列夫·达维多维奇·托洛茨基和里昂·布朗斯坦（1879—1940）。

## 第四章 “国际催化剂”的奇迹

### A. 第一笔易货贸易成交

阿曼德·哈默承诺的运往苏联的小麦在1921年10月订购，但头一批货是同年12月才海运到苏联的。耽搁的原因是彼得格勒的港口封冻，船只不得不改道驶往沙皇时代的旧军港雷维尔（塔林），那里有从爱沙尼亚直通彼得格勒的铁道，运输情况得以缓和。不过，换货贸易在时间安排上还是挺不错的。当年11月，叶卡特琳堡的苏方毛皮和皮革即运抵莫斯科的专用仓库。

在检查这些货物时，哈默促请一位俄方运输官员运一些苏联土特产——鱼子酱去美国。他认走鱼子酱运到美国后，准保是个“抢手货”。这位苏联运输官员接受了哈默的建议，拨出了一吨50磅桶装的优质鱼子酱，每一小桶内装有100公斤5磅装的罐头，从而解决了美方对这种货物的急迫需求。

既要卸下一船粮食，又要再装上毛皮、皮革和鱼子酱，这就需要哈默充分显示出他那催化作用了：勤跑腿，广交涉，一再出示他的证件和与列宁达成的特殊协议。

当时的雷维尔，是国际投机买卖的所在地，也走私犯和黄金黑市贩子的活动中心。哈默的最大障碍，是当地的苏维埃外贸机构。他们订购了100万双美国军靴，原以为这些靴子能经受住苏联的严寒，后来才发现，靴底不是用皮革而是用压缩纸做成的。那些外贸机构的负责人于是把一肚子怨气都出在一般美国人身上，对年轻的哈默和他那奇特的货物多方刁难。哈默不得不大显神通，广泛交涉，催化“坚冰”，好不容易才使得货船被允许出港。当货物安抵纽约，在用销售毛皮、皮革和鱼子酱的所得款项还清了头一批运往俄方谷物的成本和买卖双方百分之五的佣金之后，还有不少的盈余。

头一回合的买卖就比预期的要好得多，又大有赚头，这使哈默增强了与苏联做生意的信心。他觉得，既然生意做起来这么简单，如此顺利，那他就应当回美国一趟，根据他已掌握的信息，同国内的机器制造商和其他产品的商人们一道，与苏联进行更多的多边贸易，安排为俄国所急需的更多产品的交易，再由俄国用出口的商品来偿还，从而奠定了日后美苏之间易货贸易的基础。后来，哈默的竞争者竟相抱怨，说哈默在看上去似乎绝望的情况下能回天有术，签订到可以赚钱的合同，的确具有将缝隙扩大成洞穴的催化绝招，令人惊羨不已。

哈默听了，当然不会把这看作是对他的贬损了！

### B. 说服汽车大王福特参与投资

1921年11月，哈默在与苏联签订了石棉开采权的协议以后不久，首次回到美国旅行。这在对美苏两国的关系发挥催化作用方面创造了一个令人羡慕的纪录，营造了一个十分良好的气氛。

12年之后，美国在外交上承认了苏联；50年之后，尼克松和勃列日涅夫在莫斯科举行了最高级会谈。应该说，这多少是与阿曼德·哈默发挥催化剂的作用息息相关，是它的直接作用。

在返美旅行中，哈默通过舅父亚历山大（萨沙）·康伯格<sup>①</sup>的帮助，认识了美国的亿万富翁老亨利·福特<sup>②</sup>，然后再大显神通，把亨利·福特和米尔什维克捏合到了一起。通过谈判，哈默接受了这位老人的邀请，充当他那拖拉机和汽车两项产品在苏联的独家经销人，由于福特的鼎力支持和开创先例，美国其他公司也群起效仿，群疑尽释，争先恐后地来赶哈默的浪头。在相当短时间的订货活动中，哈默已成了许多公司（包括美国橡胶公司、阿里斯—查尔摩斯公司、全美油井设备供应公司、英格索尔—兰德公司、美国机床制造厂、美国机械公司、安德伍德打字机公司、派克钢笔公司）和其他类似规模的多家企业在苏联的独家经销人。

本来，哈默的舅父萨沙对哈默要福特跟一个“势不两立的敌人”做生意是极不乐意的，但他还是写了一封介绍信给自己的原先老板、脾气不好的亿万富翁，请求他接见自己的外甥阿曼德。福特回了一封信，说他非常高兴这样做。他甚至派出了他手下有名的生产部主任查尔斯·E·索伦森去底特律火车站迎接哈默的到来，并开车把哈默送到密执安州的迪尔博恩总部。哈默被送到福特创办的《迪尔博恩独立报》极保守的主编办公室，这里是讨伐犹太银行家和共产党人的大本营。不一会儿，福特就走了进来，随即开始讨论问题。福特开门见山地表示，他同意哈默的看法，即俄国会为他的产品提供有利可图的市场，但他又说，除非这个政府在意识形态方面变得更符合他的口味，否则他是不会运一只螺栓或螺帽去那儿的。

福特把话说绝的斩钉截铁的态度，使人望而生畏，裹足不前，但哈默却反其道而行之。这个说话大胆的年轻人偏不信邪，针锋相对地答道：“好了，福特先生，您要是等待俄国的政权改换门庭，那您将会有很长一段时间没法在那里做生意罗。”

福特一贯自以为是，不喜欢别人反驳他的话或反对他的意见。他听了哈默这个可以当他孙子的人的反驳之后，不由怫然色变，阴恻恻地瞥了他一眼，问道：“你怎么这样说话？”

哈默见自己的激将法产生了初效，随即把自己的话切入主题，给福特详尽地介绍了他在苏联的所见所闻，畅谈了苏联人的近况。哈默谈到了他会见了列宁，列宁又如何把工厂的所有权给了工人，把农民渴望了几世纪的土地分给了农民；还讲到了苏联人在遇到灾害时如何坚韧不拔，斗志昂扬。使哈默惊讶的是，福特反而听得入了神，高兴之余，还请他留下来共进午餐。福特甚至还给这位刚出茅庐的年轻商人讲了一则颇能透露他心意的趣闻：

福特从报章上似乎看到了无政府主义者使用的斗争方法，在沙皇统治时代，常有一些人在街上投掷炸弹的报道，因此对这类恐怖事件心怀恐惧。一天，他收到一个圆邮包，上面贴有许多俄国邮票。福特夫人当下力促他快点给警察局挂个电话，因为他怀疑这个包裹可能是个可怕的定时炸弹。福特听信了，赶忙打了个电话。炸弹侦缉队派来了一名专家，对邮包作了一番细心

---

<sup>①</sup> 亚历山大（萨沙）·康伯格，是一个大资本家，十月革命前曾在俄国南方充当美国汽车大王亨利·福特的代理人；十月革命后流亡到了德国柏林，当年哈默认识福特，就是通过此人牵的线，搭的桥。

<sup>②</sup> 亨利·福特（1863—1947），美国汽车制造业垄断组织的创始人，其汽车公司规模仅次于通用汽车公司，在美国国内和加拿大、英、法、德等国均设有分支机构。1977年生产汽车374万辆，1977年销售额378.4亿美元，资产192.4亿美元。总公司设在密执安州的迪尔博恩。除汽车外，该公司还兼营铁矿、煤矿、冶金、玻璃、橡胶等企业，还参与生产飞机、坦克、雷达、导弹、军用通讯卫星等。



检查，又把耳朵贴在邮包上耐心听了好一阵，都没有发现任何异状，也没有听出里面有钟表似的滴答声。这位专家叫福特一家站在安全线之外的远处观察，一心怀疑这是个没有滴答声的地雷。他旋面冲着福特问道：“府上有墙壁坚实的混凝土地下室吗？”福特把排雷专家领到迪尔博恩寓所的楼梯间，指出了下楼的通道。排雷专家下了楼，福特则待在楼上，专等轰隆一声，把这位专家和整个住宅都炸上天去。不久，这位专家面带腼腆的笑容走上楼来，说道：“没事儿，福特先生，它只是一块蛋糕。”福特和其家人腔眼一看，果然是一块大蛋糕，而且是一块名为“古利吉”的传统复活节蛋糕，是福特的经纪人、哈默的舅父萨沙送给福特的。

“那块蛋糕还真好吃哩！”那天，福特在与来访的侄儿交谈时不胜感慨他说道，“我都舍不得跟别人分享这块蛋糕。每天早上我总是带上一大块去上班，直到吃完为止。”

当然，福特在与哈默谈起这桩趣事时，是一语双关的，读者不难理解这位亿万富翁的幽默与诙谐了。

话到投缘惟恨少。福特眼看面前的这个小伙子见识确实不凡，显得卓犖不羁，大有催化坚冰的异能，于是满心欢喜，相邀共进午餐。

在餐桌上，福特忽听这位来客说什么俄国人对拖拉机要比对汽车更感兴趣时，不由一愣，随即皱起了眉头，说：“拖拉机诚然不错，但我一定要向全世界证明，用牲畜耕田的时代早已过去，不做到这一点我是不会善罢甘休的。可汽车却是进步的象征。俄国人如想发展，就必须用机器耕作，但首先得使用汽车。”

“可是，俄国的道路简直糟透了。”哈默有意把话引入更深的层次。

福特果然入彀，语气尖刻地发表了一席高见。他说道：“落后国家最容易犯这一类大错误。汽车理应先于道路。有了汽车，道路自然会接踵修成。美国就是这样的。它也必定适用于俄国。你必须明白无误地告诉你的俄国朋友：汽车决不是奢侈品，而是现代条件下不可或缺的服务工具。”

接着，双方都默然不语，哈默深请这位居停的头脑充满了创造性，知道他又在冥思苦想，求索那石破天惊的新主意。果不其然，福特蓦地问道：“他们需要多少辆拖拉机？”

“千百万辆，”哈默心头一喜，赶忙接口答道，随即又面罩肃容，正色补充了一句：“只要他们出得起钱。”

这句话还真触动了福特的心弦，这位世界上最大的巨富之一敛眉蹙额，心绪沉重地说道：“啊，麻烦就出在这里啊，哈默博士！你知道，我们每生产一台拖拉机都要赔本。在制订拖拉机生产计划时，我的财务部门曾禀告我说，每台拖拉机都要赔钱，除非我每天能销售1千台。目前，我们还没有达到这个生产水平。但是，我估计我们将来会达到的。在眼下这段时间里，嗯，我还赔得起这笔亏损。”

午餐之后，福特亲自陪着哈默去参观他那模范机械化农场。他以满意的神色扫视了一眼他的农场，欣欣然说道：“这就是俄国应该有的。要是苏维埃国家真有你说的那么稳定和强大，他们为啥就做不到呢？你对我说过，他们正试图从中世纪一跃而进入20世纪。嗯，照我看来，他们没有理由做不到，假如他们确实像你说的那么好的话。”

这话不啻是一声春雷，使哈默骤见隧道尽头的一丝光明。他那灵活的头脑立即开动起来，斟酌着接话的适当措词。他不紧不慢、一字一板地说道：

“福特先生，说来您可能不信：在俄国，人们把您和大发明家爱迪生（1847—1931）相提并论，都认为是美国最了不起的人物。撇开共产主义和资本主义不谈，俄国人知道，您和爱迪生对美国工业所作的贡献是无与伦比的，他们也希望在自己的国家里作出同样的贡献。因此，他们迫切地要求向您学习。”

说到这里，哈默偷觑了一眼对方的神色，知道自己的话送到了点子上，于是又趁热打铁，接下去说道：

“要是我作出安排，让一些俄国青年到这儿来学习您的工作方法<sup>①</sup>，学习有关拖拉机和汽车方面的知识，以便使他们回去后再传授给别人，您同意这样做吗？”

福特听罢哈默的一席颂词，不由踌躇满志，飘飘欲仙，随口甩出了一句：“我看没有什么不可以的。”言下之意，好像这个建议是他自己提出来的一样。在征得同意之后，这位亿万富翁随即任命哈默当他那公司产品在苏联的独家经销人，进而成为美国多家公司在苏联的独家代理商。

阿曼德·哈默在他的书中叙述了早年他与福特会晤时留下的印象，当时他曾把这些印象在报纸上陆续发表，后来又收辑在他写的那本关于苏联的书中。他满怀激情地写道：

“在我与列宁和托洛斯基谈话之后，又会见了这位头脑清醒的美国工业界巨子，这是十分幸运的。跟列宁和托洛斯基相比，亨利·福特与前者的共同点多于后者。像列宁一样，他对人对事并不注重其外表和衣着；像列宁一样，他是通人性的，友好的，敏锐的；像列宁一样，他有显赫的功绩和威望，就如同列宁拥有权力一样，他的财富给予他以权力。而使我更为折服的是，他们俩都真心实意地想做成几件为他们那大多数同胞谋福祉的事，我对此是深信不疑的。从根本上说，他们两位都是很有抱负的、希望在事业上作出成就的人。福特当年在他那第一个小车间里和列宁当年在瑞士时，这两个人都被嘲弄为梦想家。可是，他们都具有那种不达目的誓不休止的坚强性格。

“……在与福特谈话时，我不能不感到与列宁和托洛茨基相比较，他在国际事务方面不如他们。他们把敏锐的政治嗅觉和对历史及人民的了解结合在一起，对国际政策的原则具有透彻的洞察力。但是，在福特所说的每一句话中，也都流露出同样真诚的品质，给我以深刻的印象，恰如我和列宁谈话时所得到的印象一样。在我们这里，在这个不同的环境里，也有一位对博爱和进步深信不疑的人物。”

在哈默和福特的共事中，他们相处得非常和谐，合作得非常出色。不过早在1923年春，哈默就以其先见之明认识到，俄国人出于自豪感和经济上的需要，将会着眼于国内的自力更生，大搞建设，而不仰赖从国外进口。

有鉴于此，年纪轻轻的阿曼德就未雨绸缪，做好了相关准备。他在自己和迪尔博恩的这位亿万富翁之间委派了一位中间人，就是他的父亲朱利叶斯·哈默医生，最近刚从狱中释放出来。就连奥尔巴尼<sup>①</sup>的那些不相信社会

---

<sup>①</sup> 此指美国汽车大王亨利·福特首创的一种生产组织方式，其主要特点是：在实行标准化的基础上组织大批量、大工业生产，用连续不停和日益加速的传送带运转，组织一切作业的机械化和自动化，使工人在整个工作日中都能达到超强度的劳动极限，实施“摩登时代”的紧张生产。同时，由于各工种的工人在传送装置上的专业化，操作简便，所以能广泛使用工资低廉的非熟练工人，从而降低了生产成本。

<sup>①</sup> 奥尔巴尼系美国纽约州的首府，州政府所在地。

主义的人，也确信朱利叶斯·哈默医生是遭人诬陷而锒铛入狱的。经过一番细致调查，这位蒙受不白之冤的好人终于无罪释放，纽约州州长艾尔弗雷德·E·史密斯用书面声明向他赔礼道歉。20年后，美国前驻德国大使詹姆斯·w·杰勒德和这位史密斯州长分别在1943年的3、4月间发表信件，为恢复朱利叶斯的医疗执照和促使纽约医学理事会恢复其名誉，作了积极的富有成效的努力。

### C. 福特在伏尔加河下游建厂

在舅父萨沙的再次协助下，阿曼德·哈默又进一步发挥了他的催化作用，安排他父亲老哈默去会晤汽车大王亨利·福特，建议这位工业界超人考虑在苏联建厂的问题。他畅言工厂建成后，由俄国工人操作，由福特派去的工头和专家去经营管理。

对老哈默的这一大胆的独创性建议，福特听得全神贯注，并答应将予以认真考虑，甚至还准备把一座完整的工厂装船运往苏联。

几个月后，阿曼德的勤奋雇员老哈默应他儿子的邀请，专程访问了莫斯科。这是他孩提时离开俄国之后，第一次踏上了这个国家的土地。儿子力促父亲利用这一良机，勾起福特的良好记忆，重温他昔日驰骋沙俄商界的神威，好让他痛下决心。不久，就从阿曼德设在莫斯科的科兹涅茨基大街四号美国联合公司驻苏办事处给福特发出了如下一封函件：

（美国）密执安州

迪尔博恩

亨利·福特先生收

亲爱的先生：

我于5月1日抵达莫斯科。由于我要走访顿河下游的罗斯托夫<sup>①</sup>，所以事先没有给您去信。

昨天，我从顿河下游右岸的罗斯托夫回到这里。我认为，顿河畔的罗斯托夫具有重要的意义，其理由有二：

（一）我们在苏联的重头主顾当是其东南部的政府外贸机构，最近运来的300辆拖拉机和附件以及大批旅游车辆都是卖给该机构的；

（二）据我估计，建设生产贵公司产品的工厂，这里最为合适。此事我曾向您提及，谅您是记得的。

上述政府外贸机构的头儿和其他人等都十分信赖贵公司生产的汽车和拖拉机，认为它们的质量上乘，又最适应俄国的条件和需要。不过，出于更大范围的经济考虑，大批进口您的产品确有困难。在当前情况下，全苏建设事业突飞猛进，对国家的财力资源的要求已超过了它的实际供应能力，因而政府采取了一项政策，要求严格遵守减少机器进口、发展苏联国内机器制造业的原则。

尽管禁止进口汽车和卡车，但如果利用苏联原材料和劳动力在苏联境内生产这些产品，却是极受欢迎的。福特森牌拖拉机不在禁运之列，一些私人组合诸如合作社或个人均可以自由购买，但国家机构用政府资金来进口这类产品则不予鼓励，因为他们希望保护本国制造业，用苏

---

<sup>①</sup> 罗斯托夫，苏俄城市和港口，罗斯托夫州的首府。在顿河下游右岸，距亚速海东北岸46公里。1761年建为要塞。19世纪已成为沙俄南方一大港。铁路枢纽。农业机器制造业中心之一，还有化学、食品等工业。

联自制的拖拉机来满足国内的需要。为此目的，政府已拨出了一笔 1000 万金卢布的投资。

这里的众多人士认为，即使有了这笔拨款，拖拉机仍将供不应求，交货期远。从长远来看，即使这一做法具有可行性，其价格可能非常昂贵。然而据认为，当前形势要求采取这一方针。

我曾跟政府的一些负责官员谈到过是在苏联制造拖拉机还是从国外进口的问题。他们一致认为，您在苏联修建拖拉机制造厂将会给这个国家带来极大的好处，政府将提供一切帮助和方便来促进这一计划的实施。

我受权邀请您指派一个专家代表团来视察合适的厂址，制订出实施这一计划的理想条件。特许权委员会主席西提曾斯·皮达柯夫、劳动和保卫委员会主席斯摩连尼诺夫、政府外贸专利局代理局长弗鲁姆金等，都向我作出了上述保证。从总的前景看，这样一个企业肯定会获得成功。这里迫切需要大量的拖拉机，需要成千上万台拖拉机来取代濒临死亡的牲畜。

俄国东南部贸易专利局局长伯林基先生向我保证，光是这一地区就需要两三万台拖拉机来取代已损失的耕畜，而且马上就要。至今还没有别的办法来取代那些损失了的耕畜。土地须得拖拉机到来之后才能耕作。此外，还有几十万英亩的大草原从未经过人力垦植，那里的土壤都非常适合于拖拉机耕作。在很多年之内，一家大型拖拉机厂的全部产品都将被全部吸收一空。

这样一个企业不但有利可图，同时还有助于加速建设——不仅是俄国的建设，而且是整个欧洲的建设，并通过和平的方式，促进工农业的发展。这将有助于改善气氛，缓和冲突和战争的危机。我热切希望，您会认真考虑如何实现您想要在苏联建立一座工厂的意愿，就像您在接见我时向我表示的那样。您提到的建设一个完整的工厂的计划，也一定会非常适合俄国的国情。顿河流域看来具备了一切必要的因素，可以使这类工厂有效地运转。

由于政治形势日趋明朗化，苏联阴暗的前景也日趋光明，比以前更有希望。因此，您的事业一定会获得圆满成功。

请原谅我写此长信。在搁笔之际，我愿重申请您派专家组来此的希望。在这方面，我将乐于竭尽绵薄之力，如为专家们办理签证，安排舒适的住宿和旅行，以及提供技术协助等。

您的忠实的

朱利叶斯·哈默

又及：随函附上 1923 年 6 月 1 日《经济生活》上的一条剪报和一分英文译稿，说明禁运只是针对进口各种汽车而言的。

福特的复信至少可说是审慎的。直到阿曼德·哈默在苏联做生意已近 10 年，迪尔博恩的这位汽车大王才最后同意签订一项协议，跟苏联人在伏尔加河的下诺夫哥罗德<sup>①</sup>合作修建一家汽车—卡车联合企业。那是 1929 年 5 月 31 日。又过了 3 年，嘎斯 A 和嘎斯 AA（客车和两吨半卡车）才开始从生产线上源源不断地开出。这项贸易协议实际上是跟苏美贸易公司签定的，该公司当时已接管了阿曼德·哈默的大部分经营权。福特收到了一份价值 3000 万美元的订单，订购汽车及其零部件，要求在今后数年内陆续交货，作为对他所提供的技术援助、专利权和技术的补偿。此外，苏联人对他们所急需的机械设备都支付现金。他们在执行合同中与他们有关的条款时都表现得十分认真细致。

与此同时，亨利·福特保证该厂至少年产 7 万辆汽车。最后，这个厂的

---

<sup>①</sup> 下诺夫哥罗德于 1932 年起改名为高尔基城，位于奥卡河注入伏尔加河处。它建于 1221 年，十六世纪时已是工商业城市，汽车和船舶制造业极盛，在前苏联享有盛名。

年产量节节攀高，达到了 10 万辆之多。老亨利虽然一向不信任市尔什维主义，但对这笔交易却颇为满意。福特居然摇身一变，成为苏联工业革命中的一位教父式的人物，这倒是人们所始料不及的。

#### D. 首批粮食运抵彼得格勒……

1922 年初，阿曼德·哈默又返回了莫斯科，住进了糖业大王所建的宫殿式寓所。他眺望着隔河的克里姆林宫，一如他之前无数代年轻征服者那样豪情满怀，喃喃自语道：“我成功了！”沉浸在莫可名状的极度愉悦与幸福之中。

哈默其实错了，成功的道上并不总是遍布鲜花与红地毯的。

他原以为，那些受雇在阿拉巴耶夫斯克石棉特许矿中工作的俄国人会对他感恩戴德，会为他从美国运来粮食和其他食物而欢欣鼓舞呢。当列宁批准的他那石棉富集矿中发生接二连三的不愉快事件时，他才发觉现实情况并不那么简单。工人们的情绪激愤，恨不得开枪把他和其他管理人员全都打死。

当哈默乘坐三驾马车赶到叶卡特琳堡以北 100 英里的荒凉地点时，会见了他那忧心如焚的俄国经理。经理迫不及待他说出了满腔的郁积：“我们答应过的粮食迟迟没有运来。他们都在挨饿，说是受了欺骗。形势实在危急，一群饥饿的工人还包围了我的家，对我进行了威胁，我被迫拔出了手枪，他们才离开。我已经发出了 12 封电报，要求说明情况，却始终得不到答复。除非粮食立即运到，要不就会有人饿死。我无法对一切后果负责。”

哈默听了经理的汇报后，心里暗暗惊骇，赶紧返回叶卡特琳堡，因为那里至少通讯方便。经过一番紧张联系，他才得知有一列运粮货车不久前从彼得格勒开到了叶卡特琳堡，随后又往北开出，车厢全都密封，还有兵员护送。哈默和他的经理在一位铁路局的官员陪同下，又折返阿拉巴耶夫斯克的石棉矿区。走了约莫 50 英里，他们发现首批运来的粮食共计 25 节车皮，全都停在一条铁路支线上。车皮封条原封未动。护卫人员报告说，虽然他们已饿到了极点，却没人想去抢粮。经过深入调查，才知道问题出在这位车站站长的身上。他告诉哈默和铁路局的官员，说什么前面有座桥，经受不起 25 个车皮的压力。

奇怪的是，当有人问及这位站长，他为啥不分批送这些车皮过桥时，他却耸了耸肩，不予搭理。随后他把哈默的俄国经理拉到了一旁，附耳悄声儿说道：“你是个生意人，给我 500 普特的粮食<sup>①</sup>，你的火车就能通行了。”经理如实反映给了哈默。哈默就回到叶卡特琳堡，给列宁办公室发了个电报。很快有了结果：载运粮食的火车驶进了阿拉巴耶夫斯克；那个可恶的站长经过短时间的侦讯后，被行刑队拉去处决了。

在石棉矿区的局势平息后，哈默把注意力转向福特公司的事务。

他作了一次巡回旅行，历时一周，经过了哈尔科夫、罗斯托夫、盛产石油的巴库和格鲁吉亚的首府第比利斯<sup>②</sup>。待哈默回到莫斯科时，他口袋里已装满了订单，主要是订购拖拉机，为数好几百辆。1922 年春天，在第一批 50

---

<sup>①</sup> 约合半车皮的粮食。

<sup>②</sup> 第比利斯，1936 年以前名为“梯弗里斯”，格鲁吉亚的首都和经济、文化中心。在库拉河畔。建于公元 5 世纪。市内有中世纪所建的城堡、教堂、钟楼等古迹。

辆福特森拖拉机即将运到诺伏罗西斯克时，哈默带去 50 个俄国工人，他们全都受过从迪尔博恩借来的一批福特公司机械师的训练，懂得使用这些外国机器。哈默和福特公司的雇员们负责监督在码头上卸货拆箱、擦润滑油、加注汽油等工作。随后哈默爬上第一台拖拉机，率领着这支轰轰隆隆、浩浩荡荡的车队进城。

这支奇怪队伍的出现，引起了一场虚惊。先是，人们误以为这些拖拉机是美英两国的坦克。于是，警钟齐鸣，卫队出动，当地政府官员慌忙开会，商讨抗御入侵者的战略战术。随后，又出现了魔术般的转变：说这些都是友好的机器，能成倍地增强劳动生产率，提高粮食的产量。恐惧霎时又变成了泪水。诺伏罗西斯克市的市长亲自出马，发表了一篇仓促草就的欢迎词。在验收之后，哈默示意这支车队沿着崎岖不平的道路，向 100 英里外的罗斯托夫前进。沿途在每个人口稠密处，车队都停下来给惊奇不已的人群表演这批拖拉机的多性能优越处。一向靠人力和畜力开垦的土地，而今经拖拉机一犁，它的后面便出现了一条条又深又长的垄沟。此外，拖拉机还有多项用途：锯木、抽水、牵引、起吊和供电。

在罗斯托夫市的中心公园里，专辟出一块场地供拖拉机表演。在这里，哈默遇见了地方苏维埃的一位生气勃勃的年轻领导人，名叫阿纳斯塔斯·米高扬，是个感情丰富的亚美尼亚人。他给哈默留下了深刻的印象。约莫 40 年后，他们俩才得以重逢。这时，米高扬已顺利地度过了多次党内清洗和宫廷政变，成为仅次于赫鲁晓夫的第二号实权人物。

## 第五章 “铅笔大王”的经营术

### A. 列宁辞世前后的俄罗斯

在苏联生意场的节节胜利声中，开始传出了列宁病情恶化的消息，哈默对他那非凡的商务赞助人怀有深深的敬意，这时不由心神震怵，焦思不已。他从列宁的主治医生、德国脑科专家奥特弗利德·福斯特教授那里获悉这一不祥消息。福斯特教授也是“糖业大王之宫”的住客，他们常常会面。哈默对这位医生谈到的一个情况记忆忒深，那就是：“列宁常说：‘我要做的事这么多，可时间却又这么短促’。”

1922年夏末，列宁出乎意料地恢复了健康，动脉硬化症有了好转。秋天时他已能开始工作了，福斯特教授离开莫斯科去柏林度假的消息在新闻媒体公布，也足以表明市尔什维克领袖业已康复无恙。为帮助增强这方面的信心，列宁还特地作了几次公开演讲。这期间，哈默有幸去列宁在克里姆林宫的办公室进行了第二次短暂的会晤。

但在1922年的圣诞节期间，列宁却受了一次沉重的打击：他的右半身瘫痪了。因此，他搬到距莫斯科30英里的高尔基市郊区一座夏季别墅，这座别墅一度是纺织业大亨和艺术欣赏家、大富豪萨瓦·莫洛索夫的财产<sup>①</sup>。妙手回春的福斯特医生和一批来自世界各个医疗中心的医学权威们都被邀请了来。列宁这时已经患了失语症，为了恢复谈话的能力，他在妻子克鲁普斯卡娅和姐姐玛利亚·乌里扬诺娃的精心护理下，表现了极大的毅力，与病魔作了顽强的斗争。他的右手已全然失去知觉，他只好用左手练习写字，列宁的这种顽强斗志，曾使福斯特和周围医生感叹不已，啧啧称羨。

通过福斯特，列宁在病中仍念念不忘哈默及其事业，还给哈默捎去了一个口信，感动得这个性格刚强的美国硬汉子也几乎落泪。列宁对这位德国医生说道：“告诉年轻的哈默，我没有忘记他，祝他一切顺利。他要是有什么困难，请他务必告诉我。”

1923年底，列宁的病情有了极大好转。当年12月初，他还坐着有靠垫的雪橇去参加了一次打猎。1924年1月7日，列宁又参加了一次为哥尔克疗养院和当地国营农场职工的孩子举办的圣诞节联欢会，联欢会上有满面笑容的“圣诞老人”、装饰华丽的圣诞树和许许多多的儿童礼物。

不幸的噩耗终于传来。

1924年1月16日，伟大的列宁终于与世长辞。心力交瘁的福斯特教授半夜里把阿曼德·哈默唤醒，最早告诉了他这一噩耗。

作为具有第一流记者那敏锐鉴别力的哈默，在他的书中记述了列宁的葬礼情况，字里行间流泻出这位非凡的企业家那无限崇敬和极其悲痛的心绪。他写道：

“一群他最亲近的同志们来到莫斯科郊区的一个车站上，恭迎火车载来的列宁灵柩，然后用肩扛着，穿行5英里半的街道，每半英里换一批人。原定一辆由6匹黑色骏马拉的炮车来运灵柩的，但列宁的朋友们挥手把灵车给撵走了。他们，只有他们，才应扛抬他们领袖的遗体。

---

<sup>①</sup> 在哈默等西方人士眼里，列宁搬到这座乡间别墅养病，“是个不祥的兆头”，因为当年房主人莫洛索夫自感就要发疯，因而在那里自寻了短见。

“列宁的遗体被安放在莫斯科贵族俱乐部的圆柱大厅里（即现今的工会联合会总部），供人瞻仰。列宁像酣睡似的在这里躺了 72 小时，4 名守灵者肃立在灵床四周。他们每隔一刻钟换班一次，而渴望参加守灵的人太多了。与此同时，莫斯科人排成望不见尽头的长队，夜以继日地来到大厅吊唁。75 万名男女老幼汇成了川流不息的默默长河。

“当时天气严寒，气温在华氏零下 30—40 度之间。人们一般要在外面等候 5 小时，方能进入大厅，悼念队伍长达好几英里，徐徐前进。每隔 100 米就有一个熊熊燃烧的大火堆；入夜，那黑鸦鸦的人群、鲜红红的火焰和细袅袅的烟雾，——一派动人情景，蔚为壮观。农民们从几十英里外的乡村步行前来，向这位分给他们土地的伟人致敬——这些土地，他们的祖祖辈辈曾渴望了好几个世纪，一朝得来，好不感戴！一些政府要员乘坐专列从俄国的边远城市纷纷赶来，他们心急如焚，诅咒途中每一次的耽搁，生怕不能及时赶到。没有哪一位君主、帝王或教皇曾受到过如此隆重的吊唁。

“设在克里姆林宫红墙脚下的红场陵墓<sup>①</sup>，多亏工人们日夜轮班苦干，只用了两天半的时间就建成了。在举行葬礼的早晨，经过精心防腐处理的列宁遗体被安放入陵寝。这座奇特的陵墓的顶端，部分像是埃及金字塔，也有点像立体派建筑，上面还有一个小型平台，其后苏联领导人各就各位，在那里检阅游行队伍和武装部队。列宁的遗体由他最亲密的朋友们安置到他最后安息的地方后，莫斯科的卫戍部队和有组织的工人群众排着密集的队形，迈着整齐的步伐穿过红场。我看到了毋庸置疑的红军首脑托洛茨基站在陵墓顶上的一小群人之中。当他的部队向他高呼敬礼时，我看见他的脸上泛起了极其自豪的神色。为了保卫革命，他贡献出了自己的一切；为了使红军成为一支战无不胜的军队，他出的力比谁都大。虽说他没有流露出丝毫个人贪婪的迹象，但他还是一个被野心吞噬的人。他总想当个大人物，做一个光彩夺目的人。但是，他缺少列宁那种无私地倾注全力干事业的精神。

“列宁无需我的赞扬。历史会给予他在世界伟人中应有的地位。我有幸跟他谈过话，他也曾友好地握过我的手，我为此感到自豪。

“……那里还站着另一个人。他没有发表讲话，也没有人向他致敬。他不声不响，不引人注目，但他的目光敏锐而机警。他的名字叫约瑟夫·朱加施维里<sup>①</sup>。他取了一个布尔什维克化的笔名——斯大林<sup>②</sup>。”

## B. “黑豹”——美丽的格鲁吉亚少女

维克托·哈默是阿曼德·哈默的同胞弟弟。

1922 年秋，他陪着老兄去了莫斯科，正式当起了哥哥的助手。

维克托·哈默这次的苏联之行，同他的母亲“罗丝妈妈”的关怀和干预有关。想不到此行却根本改变了维克托的人生之路，使他最终成为一个举世闻名的艺术品鉴定商。

罗丝妈妈毕生只生了三个儿子，长子哈里是与前夫的爱情结晶。她对三个儿子中这个最小的维克托格外疼爱，倍加关怀。但这个普林斯顿大学生却

<sup>①</sup> 列宁的陵寝先用木头建造，1930 年才改用大理石铺就。

<sup>①</sup> 朱加施维里是斯大林的原姓，后改姓“维萨里昂诺维奇”。

<sup>②</sup> 斯大林由俄语“钢”一词衍化而来。



极爱交际，而罗丝妈妈又对他所交往的人都看不上眼。在罗丝妈妈看来，维克托所在的那个嘻嘻哈哈的小圈子中，没有一个人是有出息的药剂师、医生、福特的代表，或是列宁和托洛茨基的朋友。他们只是爱好艺术的一个小集团，小集团的领导人之一是穷困的莫顿·唐尼，维克托·哈默是其中的小明星之一。1922年夏，阿曼德第三次回美国做生意。罗丝妈妈看准了这个大好时机，立即建议他把小弟弟带去苏联，阿曼德答应了，维克托也表示了同意。事后才发现，这一重大决定却对哈默家族带来了莫大的裨益。

原来，维克托从小就想当一名演员，5岁时就开始演出，“能用几种方言模仿《玛丽有只小绵羊》一剧中的角色，并能迅速变换音调。”后来，他又“获得了美国戏剧艺术学院的奖学金”。那是1922年7月的事，维克托从此决定不回普林斯顿念书了。

是听从母亲的劝告，跟随哥哥去莫斯科求得在商界的发展呢，还是在奖学金的诱惑下，去勇闯戏剧艺术的道路呢？——当时的维克托面临着人生的重大选择。

阿曼德跟母亲谈了一次话，开始对弟弟施加影响了。阿曼德语重心长地对维克托说道：“我们知道你有艺术天赋。当你还是个孩子时，我们就注意到了。不过，我们要面对现实，你在戏剧界成功的机会只有千分之一。或许你有献身精神、天赋才能和能作自我牺牲，可运气却是最重要的。”

为了进一步说服弟弟放弃美国戏剧艺术学院的奖学金，阿曼德还答应让他去莫斯科艺术剧院学习一两个学期；在10月份回返苏联之前，阿曼德要弟弟去纽约的米勒速记打字学校学习一个月，为以后当好助手掌握必要的技能与知识。

阿曼德对维克托是有影响力的：弟弟不仅进了纽约米勒速记打字学校，那年秋天还陪同哥哥去了莫斯科。到达目的地，维克托就急着要去莫斯科艺术剧院。阿曼德力劝他不要性急，必须先学好俄语，还为此专门请了一位俄语教师。

通过在莫斯科结识的一个朋友的帮助，维克托认识了一个外号叫“黑豹”的格鲁吉亚姑娘，她的真名叫娜塔丝达。情人眼里出西施，维克托认为这位姑娘是他“一生中所见到过的最动人的美女之一”。他们俩在一起厮混了大约一年半光景，维克托向她学俄语，进步很快，两人都情投意合，快要结婚了。想不到给阿曼德发现，他当即表示：“我不允许我的弟弟跟一名荡妇结婚。”跟着打发维克托去伦敦，跟同母异父的大哥哈里一道做进出口生意。

维克托从小就对阿曼德十分喜爱，可说言听计从，无限尊崇。阿曼德没有作过多的努力，就使弟弟放弃了从事戏剧的理想，此后，阿曼德不断引导弟弟沿着自己开辟的道路前进。为了让弟弟多知道一点苏联政府给与一个外国人开采石棉特许权的情况，他让维克托从伦敦回来，去邻近阿拉巴耶夫斯克的石棉矿区当一名矿工。这样，维克托便开始了他生活中的另一里程。在阿曼德接收矿区和他那现代化采矿机械运来之前，阿拉巴耶夫斯克的劳动条件是极为原始的。哈默博士在他的书中写道：

“我从未见过用这样原始方法来经营矿产的。工人们用笨重的手钻开矿，通常得花上两三天时间才能凿出一个可以装炸药的炮眼。爆炸以后，碎矿石都装在筐子里运到斜井上面的平台，矿工们则成排地坐在那里，手里拿着通常由英国铁路工人使用的小锤，敲掉矿石上的废石。矿石清理完毕，再用农民的大车拉到10英里外的最近一个火车站。遇上天气不好，道路泥泞，

大车无法通行时，矿石就堆积在矿上。

“我们去时，矿里的条件可说相当地糟，但在十月革命前情况就更糟。工人们像牲口似的给圈在肮脏简陋的工棚里。每周工作 6 天，每天 12 小时，平均工资每月只有 15 个卢布。有时工头们用皮鞭抽打工人，迫使他们像牲畜那样干活。暴力殴打直至杀害矿工的事件屡见不鲜。每逢星期天大家都得酪酊大醉，那是消愁解闷的唯一时刻。”

阿曼德几个月前订购的机械设备开始陆续运到矿区。粉碎机替换了老式铁锤。一排排空气压缩钻机发出连珠炮似的冲击声，伴随着炸药爆炸的巨响，在周围数英里之内都能听到。经过男女劳工的日夜奋战，一条 10 英里长的窄轨铁道修筑成功。他们劳动的艰苦程度丝毫不亚于当初建造金字塔的建筑工人。最令人惊叹的新工具是那台装有 4 个刀片的自动电锯。不消几分钟，它就能把整棵大树锯成一块块木板，俄国人不由佩服得五体投地，说：“就像餐刀切黄油似的。”这些木板用来建造舒适的住房和营房，盖了一所医院和几座学校。工人积极性提高得很快，租借地的价值也因而意外地提高了。在拆毁一些老旧破房时，发现这些老房子就盖在矿脉最富的地段上，经过短时间的调查，这个奥秘终于大白。这座石棉矿战前原是国有财产，在当时生效的税收条件下，本应是可赚大钱的，但在同一地区的私营矿主们却通过贿赂手段抢先开发政府所有的矿藏。于是，在富集矿区上相继建起了一座座房屋，或把一部分土地作了废石和垃圾的堆放场地。

矿区生产掀起了高潮，哈默也赚到了不少的钱，阿曼德后来写道：

“我们除供应食物和住房外，还向我们的职工提供工作服——第一次世界大战时美军的剩余服装。这里的服式确实五花八门，滑稽得很。在苏联的腹地，参观者会发现一个穿着美国海军陆战队全副戎装的钻工；另一名钻工可能穿着一件美国军官式的时新紧身上衣，下面却穿一条肥大的农民裤子和毡靴。母亲们把美国步兵的制服改成儿童服，大部分衣料在美国谈不上是最上等的，但在阿拉巴耶夫斯克却给人留下了至深影响。有些人甚至得出了结论，以为美国有一支世上独一无二的由百万富翁组成的军队呢。”

当时维克托·哈默也在阿拉巴耶夫斯克当矿工，他是否因穿上潘兴将军的裤子而显得情绪振奋，局外人无从得知。但他却是始终如一，只要能为二哥阿曼德效劳，也就心满意足，别无他求了。

### C. 斯大林是不易接近的……

列宁的遗体安置在陵寝，显然是为了留传后世于不朽。在约·维·斯大林为巩固列宁生前从未想到要给予他的权力而斗争不息时，阿曼德·哈默却在他穷困潦倒的祖父业已离开的这块土地上，继续兴隆，日益发达。斯大林是不大容易接近的，他沉浸在与列宁友谊的激情中。但是，哈默的公司如今已改名为美国联合公司，全称为“美国药品和化学制剂联合公司”，或称“阿拉麦里科公司”，依旧兴隆，业务蒸蒸日上。这个联合公司是连接 30 多家美国公司的管道，与一个幅员广阔、尚未充分开发的国家做生意，虽说信心十足，有利可图，但华盛顿对这个国家的外交承认却是在 10 年以后的事。当时世界石棉生产过剩，有一个时期石棉产品滞销，但哈默承租的石棉矿最后还是赚了钱。这时他又做起了毛皮生意。他的毛皮收购站遍布苏联的边远地区和穷乡僻壤。他的进出口生意勃然兴起，发展迅速，使他不得不在伦敦

和柏林开设分支机构，而把总部设在纽约。他甚至在爱沙尼亚的雷伐尔买下了一家银行，让舅父萨沙掌管。他在莫斯科的银行存款帐上积聚了大量卢布（他有一本银行存折，证明他是苏联国家银行的第一号储户，他为此颇感自豪）。政府法律对他的财富聚积只作了两点限制，（1）不允许购买土地；（2）只许他每年一次把他的卢布兑换成美金，在对他的收支平衡表核实之后，他才可以输出他的外汇利润。

但是，哈默却没有过多地关心这些区区小事。他几乎处处顺利，点石成金，得心应手。由于《迪尔博恩独立报》进行了反布尔什维克和反犹太人的新的恶毒攻击，1923年的苏联农业展览会上打算不准他展出他那福特生产线，为此，哈默打出了他的王牌，毅然求见犹太籍的布尔什维克上层人物列夫·托洛茨基，托洛茨基下令解除对福特产品的禁令，并准许其在农业展览会上展出。当时还是苏联最高军事首脑的托洛茨基发表了一份公报式的声明：不管亨利·福特抱什么样的态度，一个真正的马克思主义者决不允许用感情去干扰商业。

哈默的生意越做越大，他的社交活动也越来越多，他那张顾客和来宾的名单也越来越长。为了适应商业和社会义务的需要，哈默搬出了“糖业大王之宫”，取出一大笔卢布存款，在莫斯科市内租用了萨多瓦牙——萨莫提克纳亚大街14号一座有24个房间的空宅。这座住宅原是十月革命前一个纺织业富商建造的。在哈默之前，租用这所房子的房客，是当时在赫伯特·克拉克·胡佛总统（1929—1933）的美国救济总署任职的约翰·哈斯克上校。他曾把住所打扫干净，修葺一新。救济总署曾在早年大量地向阿曼德提供了运往俄国的谷物，从而拯救了1000万俄国人的生命。

美国人管哈默的莫斯科新居叫“褐宅”。由于酷爱艺术的维克托的出色努力和协助，这座褐宅不久就成了非正式的美国使馆。哈默家不断有人从纽约来，家庭成员不断增加，他们都当上了居停主人；还邀请和招待了美国政治、经济等社会名流来这里作客，他们是：美国20年代无声电影界的著名女明星玛丽·璧克福、同期在无声电影里扮演英雄好汉的著名男明星道格拉斯·费尔班克斯（亦译“范朋克”）、多年后成为美国驻苏联大使的艾佛勒尔·哈里曼、美国哲学家兼教育学家约翰·杜威<sup>①</sup>、美国幽默大师威尔·罗杰斯等等，像其他来宾一样，杜威对这座装饰豪华的住所和不拘礼仪的食宿留下了深刻的印象。一天早晨，杜威到餐厅去用早点，没想到罗丝妈妈已比他先到。杜威见罗丝妈妈不吃早点，而是饮用伏特加佐以鱼子酱。这位美国的教育之父大惑不解，而罗丝妈妈却早已习惯成自然，因为她知道伏特加是“用粮食酿造的”。

#### D. 一支铅笔的启示……

在苏联做生意，进行商业活动，并不总是一帆风顺的，哈默必须凭借他的高度智商和明察秋毫的慧眼，去识别真伪，不落陷阱；把握航向，绕过暗礁，引导商船顺利地驶向鲜花与鼓乐的彼岸。

---

<sup>①</sup> 约翰·杜威（1859—1952），美国著名的哲学家、社会学家、教育学家。在教育理论上颇具创建，认为教育即生活，学校即社会，教学方法应根据“从做中学”的原理，以儿童活动为中心。曾来中国讲学（1919—1921）。主要著作有《学校与社会》、《民主主义与教育》等。

在莫斯科有个经常与哈默打交道的一个名叫“高斯托格”<sup>①</sup>的国家贸易部门，它的负责人为卡根，是个贪污受贿、腐化堕落的官员。哈默每次去找他时，总会挨坐冷板凳，在接待室里等上个把钟头。这与他过去见过的列宁、托洛茨基等人所给予的礼遇形成了鲜明的对照。最后，哈默实在忍无可忍，便在一负责处理群众意见的业务经理陪同下，猛地闯进了卡根的办公室。卡根见来者不善，就先发制人，大谈特谈从国外进口所需货物的难处，接着试探性地问哈默：“我的岳父是个医生，但他却买不到手术用的乳胶手套，您能帮忙带进几副吗？”哈默信口答道：“当然可以，我们愿意为您效劳。”卡根见鱼儿上钩，便得寸进尺，开门见山地说，假如哈默再能给予“更多方便”的话，那他在“高斯托格”就不会吃闭门羹、遇麻烦了，哈默听了不动声色，反而装得傻乎乎的，不知所云。过不多久，秘密警察就逮捕了卡根，在他的家里还查抄出藏匿的 10 万英镑。侦讯表明，这个“高斯托格”的头儿利用职权，租用汽车运货；在急需为人民运送粮食的时候，他却经常为投机商人贩运私货；更有甚者，这个卡根还准备以“高斯托格”采购员的身份去德国“专访”，实际是打算乘机叛逃，在国外过上好日子。由于东窗事发，卡根身陷囹圄，因叛国罪本当处决，但他乘妻子探监之便，被偷偷地塞给了一片毒药，他才避免了暴尸法场。

引诱哈默陷入圈套的，还有另一些人。他们的目的，无非是让这位年轻的美国医生触犯苏联法网，成为阶下一囚罢了。

一个英语说得很流利的俄国人，给哈默提出了一个颇为诱人的计划，要他加入一个专门建造新房、修复旧房的团体，以便大量消耗这位美国青年的资金。哈默本能地一口拒绝了，而这个巧舌如簧的人却被关进了牢房。

除了引诱、索贿等的可怕圈套外，哈默还隐隐觉察到，有股阴云正笼罩在他那非常成功的企业上空。那是 1924 年他跟苏联对外贸易人民委员列·波·克拉辛的一次谈话中悟到的。

克拉辛是布尔什维克的一名忠诚的老党员。战前他在德国的西门子电气公司任要职，享受高薪待遇，但他却把大部分钱捐献给了布尔什维克党，只留下勉强糊口的一点儿生活费。克拉辛死后身无分文，妻子还靠国家的抚恤金过活。

就是这样忠诚的党员，曾在与哈默的一次谈话中，真诚而又相当坚决地向对方解释说：“苏联对外贸易的发展将通过本身的一些机构，诸如早在 1920 年设在伦敦的苏英贸易公司，在好些国家代表苏联外贸机构；又如 1924 年在纽约成立的苏美贸易公司，就是苏美之间进出口的中间人和代理商。这样，就使它今后不再需要通过外国个体户做生意了。”克拉辛接着说道，“可是，这并不意味着苏联当局无视他们在困难的草创时期为建立俄美贸易关系所作出的重大贡献。”他希望外国个体户“还可以在俄国找到建立其他仍然有利可图的企业领域。”哈默听了，并不以为然。他接口说道：“当前有许多问题悬而未决，比方说，有一家英国造船公司跟我们接触过，想向苏联出售船只。”克拉辛暂时被吸引住了，随即又摇摇头，皱起了眉头，说道：“不，我们希望在国内造船。造船厂正在组建中。我们指望自己造出的船能比英国人卖给我们的更便宜。哈默博士，您没看见这个国家需要的是工业产品吗？”

---

<sup>①</sup>“高斯托格”是俄语缩略词 octopr 的译音，汉语意为“国家进出口贸易局”，是前苏联主管对外贸易的机构。

您为啥对工业不感兴趣呢？有不少产品我们仍需从国外进口，其实它们都应该在国内生产的。”当时，有 38 项与福特、阿利斯—查默斯、安德伍德等公司的生产合同，终于落空，毫无结果了。

这次谈话之后，哈默本可以结束他的全部业务回国，从而失去机会闯入罗曼诺夫艺术王国的。哪知事有巧合，哈默又碰上好运了。

就在哈默考虑自己是否能够、或者是否有必要继续留在俄国，与其科学落后和官僚主义作斗争的时候，他顺路走进了一家文具店，想买一支铅笔。售货员出示了一支德国造铅笔。这种铅笔在美国只卖 3 美分，在苏联却要价 50 戈比，相当于 26 美分。

哈默当下说道：“对不起，我要一支擦不掉笔迹的化学铅笔。”

售货员有点儿不耐烦了，但还是温和地说道：“看你是个外国人，我才卖一支给你。可我们的存货有限，因此照规矩我们只卖给老主顾，他们还得搭买一些纸张和练习簿哩。”

哈默花了两个卢布（合一美元）买下这支擦不掉笔迹的铅笔。

此后，他就成功地利用这支铅笔点石成金，变出了数百万美元。那天他没有买小本本，但这支铅笔竟成了个发射台，把他投入到了一个全新的赚钱行业。

他回去再次面晤克拉辛。

哈默问这位人民委员道：“听说贵国政府已定下目标，要每个苏联公民都学会读书写字，这是否当真？”

“当然，我们把它看作是我们的首要任务之一。”

哈默当即接口说：“那样的话，我想申请一张生产铅笔的执照。”

事情就这样办成了。

随之而来的是办理有关手续：要求哈默拿出 5 万美元现款作押金，以保证他在签订合同以后的 12 个月内开始生产；在投产的头一年里，就必须生产出价值 100 万美元的铅笔。

办这些事对哈默来说仅是区区小事一桩。重要的是他必须容忍各方面向他投来的极度冷漠，甚至敌意，如何对付那家国营铅笔厂。开始时，人们曾对那家国营铅笔厂寄予了很高的期望，也发表了一些轻率的讲话。其实，那家国营厂子生产的铅笔，根本无法跟已从德国进口了几十年的法伯铅笔公司的产品相比。有人甚至不无嘲讽地说，俄国厂家生产的铅笔只配在石头上写字才管用。要在纸上写呀，准会把纸划破，非得戳成到处是窟窿不可。那家国营铅笔厂的官员不思改进自家的产品，这时见哈默毛遂自荐，要着手开办新的铅笔厂，不由面临着巨大的压力。他们于是编造出“外国资本家试图掠夺俄国财富”等一类谎言来进行攻击。不过，在 10 月份，马克西姆·李维诺夫还是代表了外交人民委员会签署了协议。

这样就万事齐备，只欠“东风”了，这个所谓的“东风”，就是要有生产铅笔的行家里手。像往常一样，哈默的能量就在于他能挖掘出这方面的技术人才，知道会做铅笔的人员究竟身在何方。

于是，他乘上头班火车到纽伦堡去了。

## E. 铅笔王国国王的艰难创业

阿曼德·哈默突然出现在纽伦堡时，像瘟疫一样不受欢迎。此后不久，

纽伦堡成了希特勒梦寐以求的德意志第三帝国的圣地。但对哈默来说，意识形态和种族背景与人们对他的冷漠无关。坦率地说，他去那儿是要聘请一批制造铅笔的专业人员，而且正好找准了，如愿以偿，当时，哈默找的就是当时垄断了全世界铅笔生意的著名法伯铅笔公司，他的初衷不仅是要网罗人才，更重要的是要打破这个公司的垄断地位。

法伯铅笔公司在 1761 年由卡斯珀·法伯创建，这比哈默的祖国美国的诞生还早 15 年。公司创始人的重孙约翰·洛塔·冯·法伯（1817—1896）把这家公司办得十分出色，闻名于世，在纽约、巴黎、伦敦、柏林等地还广设了分支机构。他的另一个绝招是与俄国皇室签订了一份合同，把沙皇西伯利亚劳改矿里的石墨全部攫取到手。另一位重孙不顾团结一致整个家族的反对与唾弃，冒着风险在阿伯拉罕·林肯第一次就任总统时到达了美国，开办了一家名叫埃伯哈德·法伯铅笔厂。

事实上，当阿曼德·哈默闯入这个铅笔卡特尔所在的弗尔斯城时，法伯母公司早已垄断了全球的铅笔生意。法伯家族不折不扣地占有了这个风景如画的城市，并且控制了邻近的纽伦堡的事务。家族的命令高于当地民选出来的官员、警察、公用事业管理人员，可以轻而易举地取代任何官方的命令。好些年以前，法伯集团就早已统治该地区了，他们不准用铁路将纽伦堡和弗尔斯联结起来，甚至不准有一辆有轨电车，生怕对外界一开放，会混进来一些“不良分子”，煽动法伯家的劳工和领班们闹事，同时蒙蔽他们的手下人，不让这些劳工和领班大开眼界，了解外面世界的精彩和困守一隅的无奈。他们对雇员们也深怀疑虑，不让他们掌握铅笔生产的奥秘。一如多年后美国研制原子弹时那样，只有支配这个家族的最受信任的成员和法伯铅笔公司的最高主管，才了解制造铅笔的全部过程。他们严守秘密的程度，不亚于殚精竭虑地默守可口可乐生产秘方的饮料大亨那样谨小慎微，如履薄冰。

在这样一个全方位封闭的铅笔王国要打开一个缺口，寻找必需的人才，那真是“蜀道难，难于上青天了”。但对一个有创业精神而又手握重金的阿曼德·哈默来说，任何困难都不在话下，任何坚冰都可以打破，任何障碍都可以摧毁。

就在他被冷遇了一两个星期之后，他就窥测到了一个机会，从而摆脱了孤立状态。通过他给当地银行所写的一封信和私下里的一些调查研究，他找到了一个名叫乔治·巴伊尔的铅笔技师，此人对法伯厂心怀不满，满腹牢骚。

原来年轻时的巴伊尔铅笔技师颇有点儿冒险精神，曾宣称他打算接受一份很有吸引力的聘书，去俄国开办一家铅笔厂。他的话刚一出口，就立即遭受到像瘟疫病人一样的对待。痛苦之余，他只好离开弗尔斯城，搬迁到俄国家居，当时，正好赶上第一次世界大战，俄国人把他当成是德国侨民关了他一个时期，随后又释放了他，并准许他自由回返他的故乡弗尔斯城。

就在战争期间，法伯家族的权势仍然雄风犹在，炙手可热。他们不准巴伊尔回德国，他只好同一位俄国姑娘结婚，直到战争结束，才获准回到家乡。他在弗尔斯城一度受到了排挤，后来勉勉强强同意他返回原来的工作岗位。他不但没有得到提拔，反而被强加上了“拆法伯的台”，“出卖”法伯家族的罪名。

巴伊尔告诉哈默说，有一位在法伯公司干了 25 年的老工头受聘去南美一家新办的铅笔厂工作，但纽伦堡的警察当局却从中作梗，硬是不准他离开德国。在公司的要求下，他还在纽伦堡受了 10 年的软禁，从此再也无法在

他所熟悉的行业中找到事做了。

通过巴伊尔的帮助，哈默打入了这个铅笔堡垒。这位美国人发现，那里的工人情绪很低。他还发现厂里的不少守卫者都准备放弃对老板的传统忠诚，去追求限制较少待遇较高的生活条件。哈默以 10000 美元的年薪雇用了巴伊尔（相形之下，法伯只付给他月薪 200 美元）。此外，哈默还同意付给他每一罗（约合 12 打）铅笔以 8 美分的优惠价，以作为附加的奖金，其总额为其工资的数倍。通过他，哈默终于搞到了所需的机器设备、原材料，以及一批经过挑选。自愿去莫斯科打开新局面的技师，因为高工资和丰厚的奖金对他们具有很大的吸引力。

把这些事都办好后，哈默又启程前往英国的伯明翰，去物色另一批同样的生产骨干，以筹建未来的莫斯科铅笔厂的钢笔尖分厂。原先他并没有这项计划，但苏联人坚持要办，说这是他那整个特许权协议中的一部分。他在伯明翰看到了与法伯公司同样的专制手段。那是一种闭关自守的工业，大多数工人早在孩提时起就在半封建的条件下接受训练。但是，哈默在这里又找到了一个突破口，发掘出另一个叛逆师傅。通过这位师傅，他又聘用了一批刚从第一次世界大战退伍归来的青年。他们一回来，就发现厂里要他们做的还是他们祖祖辈辈做过的老一套苦差事，不由得垂头丧气，沮丧到了极点，因而很想跳槽，到外面花花世界去赚大钱，潇洒人生。

专家和技师都聘请到位后，剩下的问题便是建厂了。哈默回到莫斯科选择厂址，遇到了不少的困难。他蓦然感到自己在列宁庇护下的黄金时代，已经一去不复返了。这里发生了巨大的变化：两三年前，他可选到只需付象征性租金的场地；如今，由于新经济政策的进展和卢布的金本位币值已趋向稳定，这样的机会和便宜的交易已不再有了。经过长时间的寻寻觅觅，他均无结果，最后认定，解决问题的惟一办法是把工厂建在苏联其他地方。就在他将作出决断时，他得悉郊外的莫斯科河边有一座废弃的工厂。厂房虽只剩下一副空架子，但其外壳却占地一平方英里，足以替入境的外国专家和他们的家属修建住宅、学校、教堂、诊所、花园、幼儿园和其他娱乐设施。等原有的厂房修复以后，也还有空地扩建未来的工厂。旧房的修缮是一项艰巨的任务，动用了 1000 个劳动力。他们砌新墙，换屋顶，粉刷，油漆，安装了现代化的取暖设备，以取代老式的取暖系统。

铅笔技师和他们的家属借口去芬兰度假，摆脱了他们在纽伦堡和弗尔斯那种与世隔绝的生活。哈默专程去赫尔辛基，为他们办好了去苏联的签证，机器设备也同样偷偷摸摸地运出德国。按照巴伊尔的建议和哈默的坚持，机器都从制造地点直接运到柏林。那些厂主们还以为要在柏林开设一家新的铅笔厂呢，对它的最终目的地并未引起怀疑。尽管如此，哈默仍要求全部机器都得散装运抵柏林，再敦促生产这些机器的有关公司各派出一名专家去现场重新组装。机器一运到柏林，给每个零部件都编上号，随后海运到莫斯科。专家们都跟着货走，并检查每一零部件是否都安装到位，机器的装配是否合格。过去，哈默曾亲眼目睹过价值数百万美元的精密外国机器仅仅由于工人缺乏专业培训外加工作态度马马虎虎因而白白损毁的事例简直不胜枚举，他要求在自己开办的企业中杜绝这类事件发生。

铅笔和钢笔的生产比合同所规定的期限提前了几个月，这使特许权委员会和那家仍在苦苦挣扎的国营铅笔厂大为吃惊。

哈默开办的这家铅笔厂后来成为世界上最大的铅笔厂之一，哈默在他的

书中引用了他所撰写的有关该厂报告中的一段话：

在苏联，跟在美国不一样，制造业的问题在于生产而不在于销售。从另一角度说来，生产上的困难更大。首先，弄到原料就很不容易，尤其是当我们在莫斯科开始创业的那段时期，大部分原材料都必须从国外进口。熟练工人也很缺乏，纪律十分松弛。因此从一开始，我就发现自己面临着生产更多铅笔以满足需求的问题。开始时只有一班，很快我就发现必须改为两班。有些部门，还要三班倒。当时我们的工作确实紧张吃力，压力也相当大，必须拼命干才行。不过，我们终于迫使产量稳步上升了。第一年，我们远远超额完成了特许权合同中所规定的价值 100 万美元的铅笔生产指标，而达到了 250 万美元的产值。第二年，我们增加到了 400 万美元。在第一年里，我们把高档铅笔的零售价格从每支 50 美分降到每支 5 美分，从此以后，进口的铅笔就销声匿迹了。这就进一步激发了我们的生产积极性。我们实际上是在坐享垄断。我们生产的大部分产品都由国家机构和合作社收购，但政府并不禁止我们跟私商做生意。”

为了促进生产，哈默在厂内推行了美国式的计件工资制。这在当时的苏联确实是一项令人震惊的改革。开始时，要使那些涣散的工人理解“产品越多，收入越多”这个外国信条是很困难的，他们常常使他们的德国和英国监工们气得发狂。这时，弟弟维克托又要求调来为推行计件工资核定标准，为他那美国式的有节奏的紧张生产注入活力，办法是：他率先垂范，在这条生产线上工作，为每一生产环节核定最佳生产率，作为确定计件工资的工值的准绳。起初，工人们都责怪这位老板的胞弟不给他们饮茶或喝咖啡的休息时间，甚至还数说他从不去卫生间（当然是指上班时间），因为他们就是用进饮和上厕所方便来磨洋工的。这种责怪声音听得多了，维克托也不免心里发毛，有点畏畏缩缩。

但是，这种紧张的摩登时代的生产节奏，却为企业带来了巨额利润，也为工人们带来了庞大数字的收益，从而生活大为改善：哈默铅笔—钢笔尖厂的工资标准超过了设在弗尔斯和伯明翰的同类工厂。这条喜讯不胫而走，传遍了莫斯科，事实上也传遍了整个苏联。申请来厂工作的书信如雪片飞来，数以万计。有人趁火打劫，伪造介绍去哈默厂“工作”的证件出售，竟然发了横财。最后虽给民警部门察觉，被关了起来，但这就足以表明“哈默热”的悄然兴起，在苏联广袤的疆域内的确有“追哈族”的存在事实。此外，“哈默热”的掀起和“追哈族”的出现，还说明了一个颠扑不破的真理：在苏联人人都要写字，而只有在哈默工厂这个地方才能弄到必要的工具——哈默牌铅笔和钢笔。到 1926 年，哈默厂铅笔的年产量近 1 亿支的水平；钢笔从 1925 年的 1000 万支也猛增到次年的 9500 万支。这样，哈默不仅能满足苏联的庞大需求，还把 20% 的产品出口到了英国、土耳其、中国、伊朗等 10 个国家。

不过话又说回来，哈默办厂的卓越成就在社会上产生了不同的反响。一位年轻妇女在她的丈夫死后需要养活自己和孩子们，一心想到哈默工厂做点事，争取优厚的工资待遇。她通过各种渠道来谋这一个职位，甚至把她的求职情况上书到了“全俄老总管”米哈伊尔·伊凡诺维奇·加里宁<sup>①</sup>那里。哈

---

<sup>①</sup> 加里宁（1875—1946），车工出身的苏共领导人之一，历任党中央委员（1919）、政治局委员（1926）；当过全俄中央执行委员会主席（1919—1922）、苏联中央执行委员会主席（1922—1938）、苏联最高苏维



默自然乐于给她一个职位，许多工会代表团都来参观他的工厂，对厂里的优化管理和特高效率深表惊异，对哈默给予工人如此良好的待遇也大加赞赏。但是，地方报纸上也偶有贬斥之声，公开谴责或抨击哈默这位“资本家”和新经济政策。

哈默慢慢地而又明确地认识到，他是该适可而止，见好就收了。他开始被迫退出他的“狩猎场”。不过，这时他的手中仍握有一张没有暴露的王牌——一张红方块“A”。这是他私下聊以自安自慰的。

---

埃主席团主席（1938—1946）。著有《论共产主义教育》等书。“全俄老总管”是当年苏联人民对他的尊称。

## 第六章 向珍宝王国进军

### A. 跳蚤市场启示录

寻找商业上的真空地带，并向其冒险冲刺，是阿曼德·哈默在商业领域的一大特色。正当他被迫退出其“狩猎场”之际，他又甩出了他的另一张红方块A——向珍宝业王国进军。

1922年至1923年寒冬，一个千里冰封、寒风凛冽的星期天，阿曼德和维克托兄弟俩去逛莫斯科的跳蚤市场。这是一种出售旧货、廉价古董和杂物的露天市场，对哈默兄弟来说，它还是一个充满异国情调的旧货市场。莫斯科人在那里浏览展品，讨价还价，并进行社交活动。如果说它像个什么的话，那么它就像是巴黎、伦敦和西班牙马德里等地的跳蚤市场和小偷市场的翻版。可是，从那些衣不蔽体、在寒风中瑟瑟发抖的小贩们出售的成堆破烂货和旧货中，偶尔也能找到跟俄国历史有关的一些有趣文物。

就在这个跳蚤市场上，阿曼德的目光落在一只精美的瓷盘子上。他们兄弟俩只花了几个卢布，就使它成了他们的财产了。

“那是星星之火”，——维克托在回顾半个世纪来如何搜集和买卖艺术珍宝时，总是这么一句口头禅。这只瓷盘是皇室古物，是在已故沙皇的私人瓷器厂里精心制作的。那个私人瓷器厂系彼得大帝的女儿伊丽莎白授权创建，1744年又由叶卡特琳娜二世<sup>①</sup>大规模地扩建。在叶卡特琳娜二世之前，皇族成员多年以来一直是从德国迈森的皇家瓷器厂和法国的赛夫尔斯购买瓷器的。叶卡特琳娜二世决定把伊丽莎白的理想发扬光大，并使之日臻完善，从而使整个俄国引为自豪。叶卡特琳娜二世的城堡里所用的每一件瓷器和玻璃器皿上，都刻上了她的名字和王冠，严如尔后沙皇的勋章。这位女皇当政时，有时宴请的宾客竟高达3000人之多。

维克托善于慧眼识宝，在他半个世纪的活动中，成交过价值数百万美元的艺术品。他在哥哥看中了那个瓷盘后，也一眼认定：“那是一个真正的宝物。”哈默家的珍藏家史正是从这只历经战乱而幸存未碎的小瓷盘开始的。

这个多才多艺、依老兄之马首是瞻的年轻商人维克托·哈默喜欢回忆当年苏联像一头向冬眠告别的北极熊那样步履蹒跚地前进时，他与老兄阿曼德·哈默所度过的那些充满冒险色彩的岁月。他说道：“我的兴趣从瓷器和小瓷塑像转到了画像。至少可以说是阿曼德鼓励了我。我从来就不是一个会赚钱的人，而只是个会花钱的人。猎获古人的肖像就像是探险一样。俄国人只会把他的塑像当作一件宗教品而不是艺术品来对待。比方说，你的名字叫米歇尔，他继承了你祖父的一幅著名的圣约翰肖像，把它拿到街上，让乡村画师临摹，而他却会把圣约翰的肖像改画成圣米歇尔的肖像。我有个朋友是一位作曲家，他远比我了解并掌握这些窍门，教我如何清理旧的小塑像和油画，如何‘透过’几十年或几个世纪蒙在这些珍品上的尘土，看清它是个什么货色。我在外面一些极平常的地方，发现了一些绝妙的艺术品。我从埋藏在19世纪的赝品之下发掘到了15世纪或16世纪的一些精美艺术品。对我来说，这不仅是一种爱好，甚至是极深的癖好了。我觉得我们好像是掉进了

---

<sup>①</sup> 叶卡特琳娜二世（1729—1796），一译喀德邻二世。俄国女皇（1762—1796）。在位对不断扩大贵族特权，镇压农民起义，对外侵略扩张。

无数珍宝之中和一个未经开发的金矿中一样。你相信吗？那可是非常激动人心的。在这方面，阿曼德给了我以极大帮助。他跟派克钢笔厂签订了一项在俄国销售钢笔的合同，交付的货陆续运到了。这是一种笔帽乌黑的桔红色粗大钢笔。任何一个俄国人只要有可能，都想买一支别在他那大衣的上口袋边，就像佩戴军功勋章似的。正是这些钢笔为我打开了大门。当时莫斯科许多经营艺术品的人被迫关闭了他们的画廊，到政府机关去找工作。我免费送给他们派克笔。于是，他们像对待国王一样对待我，教我买些什么，怎样买和如何清理它们。”

正如维克托自己所承认的，他确实是在哥哥的影响和资助下，逐渐成长为一个珍室知识日益渊博的收藏家的。他经常出没于苏联国家博物馆和图书馆，还时常向那些生计窘迫、商海潦倒的艺术品商人和古玩爱好者移尊教，在这些珍宝专家那里学到了不少书本上所没有的东西，上了一堂堂研究沙皇时代艺术品的速成课。维克托具有慧眼识珠、沙里淘金的本领，能在一大堆破烂货和废品中鉴别出价值连城的珍宝来。

一天，哈默兄弟俩在彼得格勒的一家小饭店里吃午饭。当堂倌送上一盘菜时，维克托发现他们面前的盘子有点异样：薄而透明，光彩夺目。他把盘子翻转来一看，不由大吃一惊，原来它正是一个世纪前的皇家瓷厂产品。上面刻有尼古拉一世<sup>①</sup>时代的纹饰，日期是 1825 年。当下哈默兄弟俩怀着巨大兴趣询问经理是怎样搞到这种盘子的。这位经理被问得丈二金刚摸不着头脑，根本说不出个子丑寅卯来。他只好耸耸肩说，这类盘子都是来自于宫廷。他还有眼无珠，说他并不喜欢这类瓷器，因为“洗盘子的人经常向他抱怨，说它们禁不起洗，极容易破碎”。说这类牢骚话时，殊不知他是犯了破坏圣物罪呢。哈默兄弟俩见对方不识宝中宝，正中下怀，赶忙插话道：他们愿意从他手里拿走所有沙皇时代容易破碎的瓷器，用经得起洗碟工折腾的新式结实餐具来加以替换。这位经理听了还异常高兴，以为这两位山姆大叔又在犯傻呢。

又一次，维克托打听到一个惊人的消息：在列宁格勒冬宫的地下室里突击进行清理时，一群工人正在从一大堆装饰华丽的神父织锦斗篷和长袍上扯下一缕缕的金丝银线，然后把祭服的残余部分扔到了一边。维克托赶忙跟兄长计议，阿曼德给弟弟出了个好主意，让他去找有关负责人，说明他们将买下这批衣物，出的价钱公道，决不少于从这批圣服中扯下的金银价值，这个消息一经传到古董商那里，撕剥金丝银线的行为就被立即制止。苏联珍宝交易所也认为这笔买卖挺值得，又不耗“血本”。于是，阿曼德用相当于 6 万美元的代价，买下了这批圣物。

此外，哈默兄弟还对收购几百只有皇家标志的玻璃酒杯和宫廷餐具很感兴趣。在那些酒杯精制的双层玻璃之间，镶嵌着金质和珐琅质的双头鹰。制作这些杯子的艺术已随着他们的制作者在 19 世纪末的去世而永远失传，因而极为珍稀，哈默兄弟俩以未能买到更多的这类玻璃艺术品而深感惋惜，因为那些能工巧匠们当年所生产的这批珍品，随着时代的久远和民间的陋习

---

<sup>①</sup> 尼古拉一世（1796—1855），俄国沙皇（1825—1855），保罗一世的第三个儿子。在位时曾镇压十二月党人的起义，残酷迫害自由思想人士，如普希金、莱蒙托夫、赫尔岑等，并充当“欧洲宪兵”角色，镇压了 1830—1831 年的波兰起义和 1848—1849 年的匈牙利革命。

①，大都给破坏殆尽，到今天已所剩无几了。不仅如此，哈默兄弟俩还由于只得到传说中的尼古拉二世的那套鸟纹餐具的一小部分（仅够 18 个人使用）而暗自叹惜。这套餐具原来共计 6000 件瓷器，每件都绘有三只不同形状的彩色鸟类图案。那是俄国某些高级技师们用了整整 12 年时间才完成的杰作啊！毕竟，这套已到手的足够 18 个人使用的餐具已是劫后余生的古董了。在叹惜之余，哈默兄弟俩更是感到自豪。多年之后，这套餐具由哈默美术馆以高价卖给了很有名望的古玩鉴赏家切斯特·贝蒂。

总之，在居留苏联期间，这一对胞兄弟通过诓骗和付钱等多种方式，将那些蒙上岁月尘垢的罗曼诺夫王朝的珍品弄到了手。当一块布满灰尘、需用四人扛抬的笨重的皇家挂毯送到，他们不由欢呼；而尼古拉二世收藏过的一挂镶嵌钻石的玉质鼻烟壶装进维克托的口袋时，他们又不禁雀跃。

当然，这一切都是哈默家族在珍宝海洋中遨游时所猎获的头一批艺术品，而且这种收藏行动还仅仅是个开端。

经过这样一件一件、点点滴滴地积累收藏，他们那幢位于莫斯科市萨多瓦牙—萨莫提克纳亚大街 14 号的“褐色”住宅，逐渐焕发异彩、满室生辉了，变成了住人的两用博物馆，经常为艺术爱好者开放，也成为哈默家族接待来访外宾、苏联各界共产党官员、著名戏剧家和芭蕾舞演员的地方。此外，哈默的亲朋好友也闻讯纷纷赶来，络绎不绝。人们都对这栋住宅所收藏的众多珍宝啧啧称羨，惊愕不已，甚至叹为观止。

## B. 捷足先登的哈默兄弟

哈默兄弟乘兴闯入艺术天地，最初并非有意识的行动，不曾指望有朝一日自己会成为一家古玩店的老板，阿曼德更是毫无这种野心可言。他当时只对那些运往美国和欧洲的大众化货物感兴趣。就是后来在艺术世界涉足时，起先哈默在很大程度上也仅限于同精明的苏联代理商们一道从罗曼诺夫王朝的历史垃圾堆里和废旧物品中，捡来零星文物，用以装饰他那“褐色”房子。他们原想使这所莫斯科的暂时住所成为他们的商业伙伴和俄国朋友们的观赏场所，借以显示自己的高雅。他们万万没有想到，有朝一日竟会出现一个“哈默美术馆”。这当是几年之后的事了。

其实，早期的阿曼德·哈默所关心的，只是更为实在的生财之道。种种事实表明他在这一方面确有其过人之处：他从苏联运出了黑貂、水貂、海狸、松鼠毛皮、山羊皮、猪皮、小牛皮，以及成桶的鱼子酱和几万立方米的木材。此外，他还向美国一家名叫伯思—利维的香肠制造公司提供了足有数英里长的俄国羊肠衣，这种香肠肠衣很久以后才被可口而不肥腻的人造肠衣所取代。他成功地做着这种买卖，买卖又如此兴隆，哪还会有心在已故俄国女皇叶卡特琳娜二世那饰有钻石的复活节彩蛋上赚一笔巨款呢①？

---

① 多少代以来，俄国贵族们一向认为，在宴会上祝过酒后把玻璃杯摔碎，是很正常的事。他们的传统说法是：假如不再用祝过酒的杯子喝酒，那祝酒时所表达的良好意愿就将有更多的实现机会。因此，有些俄国人便走得更远，甚至在高级酒宴中乱摔盘子，打碎镜子和珍贵吊灯，以此来祈求更多的福祉，而不理解这是恣意破坏文物和艺术的犯罪行为。

① 哈默美术馆收藏的 13 枚复活节彩蛋，后来陆续出售给一些著名的古玩收藏家，每枚售价竟高达 5 万至 10 万美元不等。

直到有一天，一位名叫 E·萨柯的美国古玩商来走访哈默的“褐色”住所，并在那里参加晚宴的那天晚上，这位对艺术事业并不特别热衷的医生才突然一反常态，开始向艺术世界的顶峰作漫长而顽强的攀登。

正是那一天的下午，萨柯到哈默的办公室里晤谈。来访者带来了友人的介绍信和一长串的心酸事。原来他来莫斯科和其他地方都三个星期了，一直没有做成任何一笔生意。这个美国古玩商对苏联的官僚主义和他感兴趣的物品的价格昂贵感到沮丧，深感无法同固执的俄国佬打交道。哈默医生对萨柯深表同情，随即邀请他去“褐色”住所晚餐。

当这位神情颓靡的美国古玩商一踏进“褐色”住宅的瞬间，他的眼球几乎瞪了出来，比起刘姥姥进大观园似乎还要惊奇十分哩！

“天哪！”他环顾了一下房内，不由失声惊呼起来。在进来的头一小时内，萨柯作为一名古玩商，问话不外是“这个值多少钱？那个又花了好多美元？”之类的质询。对此，维克托一一作了回答。每次回答后，这位来访者总是一迭连声地惊呼：“天哪！”那天晚上，萨柯一再重复着这个惊叹句。

参观完毕，萨柯不胜感慨地总结道：“如果你能把这些东西运出去，我将使你在我的商行里享有充足的股份。”

哈默博士听了萨柯的话，不由眼前一亮，仿佛财神又在向他频频招手呢。他随即接口道：“我没有仔细考虑过这个问题，得先向政府提出这件事。”

第二天一早，哈默就向有关当局提出了这一问题，他一如既往地又迅速得到了回答：哈默家族在缴纳 15% 的出口税后，可以将他们的艺术珍宝运往美国；其中如有苏联艺术家想要重新买下，存放到国内各博物馆的物品，当不在此列。于是，哈默博士接受了在萨柯商行中入股请求，并委派维克托负责哈默那份股权，准其便宜行事。

此后，包括苏联艺术人民委员及其部属在内的苏方艺术家们便接踵而来，经常光顾这所褐色房子。他们的理由是“检查存货”，而哈默兄弟的印象则是：他们辛辛苦苦、点点滴滴收集到这里的珍品会以某种形式“横遭掠夺”。因为，在斯大林时代，苏联政府对被推翻的罗曼诺夫王朝（1613—1917）遗留下来的文物的态度发生了急剧的转变，规定：在某些情况下，莫斯科各委托商店不能再以卢布出售古玩和其他艺术品，而必须索取美元。

在瞄准了新的行当，找到了新的聚财之道后，哈默兄弟俩便发挥了他们的充分潜力，向珍宝业王国大肆进军了。他们有的是美元，又有其不可企及的过人之处，因而他们就继续不停地在莫斯科市场上广泛收集珍品，并与各方的竞争对手展开了决斗。

那一时期，哈默兄弟俩的最大竞争对手是来自西方各国的比较富有的大使们，而不是少数能够越过层层官僚主义烦琐手续的外国美术馆的代理商。而在莫斯科的外交使团中，又以德、法两国的驻苏特命全权大使最为棘手，他们都是沉湎于古玩的集藏家。

不过，这两人也不是哈默兄弟的对手，并多次败在他们的阵前。德国大使布罗克道夫·冯·兰黎伯爵就非常恼火，甚至多次向克里姆林宫提出正式抗议，抱怨他及其下属每当要购买苏联珍宝时，老是发现“那位哈默先生”竟然捷足先登，艺术品上早已标上了“已出售”的字样。个中奥秘，难以揣测。原来哈默兄弟小心地组织了一个侦察组，专门打听各委托商行的营业动态。一旦得知某一商店将脱手有价值的文物，几分钟之后，维克托就会怀揣现金，忽匆匆地赶赴该店，以迅雷不及掩耳之势办好了交易手续，只等搬运

到“褐宅”了，无怪德国大使在频遭闭门羹后，会火冒三丈，一蹦三尺高了！

俗话说，有得必有失。哈默兄弟也由此招来了不少怨言，尤其是在哈默本人对阿拉巴耶夫斯克石棉厂工人的剥削和阿曼德·哈默铅笔厂所获得的巨额利润上；报纸上开始出现文章，攻击“剥削行径”和“利润太大”。一些老朋友也纷纷来安慰他，说苏联政府对他的态度毫无改变，还说什么从他同列宁的和睦相处以来，事情一直在顺意进行中。

一天晚上，苏联教育人民委员阿·瓦·卢纳察尔斯基来“褐宅”登门造访，哈默兄弟为他举行了一次晚宴。在宴会上，这位部长甚至悄声儿告诉主人：“我已经注意到报上对您的攻击，千万别介意。须知有些同志习惯性需要出出气，既然这里已经没有资本家可攻击了，您就理所当然地成了他们的攻击目标，君不见报纸也在攻击我吗？连我们布尔什维克人民委员也都难免遭到我们报纸的抨击呢。”

尽管如此，哈默博士还是认真地对待这些冲他而来的攻击。经过审慎考虑后，他降低了铅笔和另5家厂子的其他产品（包括钢笔、金属制品和赛璐珞产品等）的价格，当时哈默的这些企业需要得到额外的信用贷款，但国际局势变得急转直下，复杂异常，因而要取得这些贷款也更为困难。在这种情况下，解决问题的最好办法是把这些厂卖给政府，这样做正好适应苏联的五年计划要求。根据这项五年计划，凡特许企业都要在到期之前赎回。作为一个精明的商人，哈默开始准备从莫斯科撤退了。他的这次撤退，比起当年入侵莫斯科的拿破仑干得更为出色，更加漂亮。

1929年底，当哈默制走撤离俄国的后勤和经济计划时，著名的列夫·鲍里索维奇·加米涅夫<sup>①</sup>正是中央特许权委员会的主席。为了他的铅笔厂和其他财产获得最佳售价，哈默开始接近并非非常信赖加米涅夫，同时十分佩服这位犹太工程师的儿子，安然熬过了沙皇和布尔什维克统治下的动乱年代。

1930年春，加米涅夫出任刚成立的特许权委员会主席。他显然拥有不动声色地剥夺美国人的一切财产的权力，因为苏美建交还是三年以后的事。但加米涅夫没有那样做，反而以政府的名义，用几百万美元的“合理价格”，买下了哈默的铅笔厂和其他一些财产。在这场赎买过程中，双方都作了让步。哈默接受了部分现金，其余部分由外贸银行在36个月内支付期票。加米涅夫为首的特许权委员会允许哈默带着“全部家产”离开俄国。这意味着包括褐色房子里尚未运走的珍品。当时由于官僚主义的拖延，哈默兄弟没有及时从博物馆官员和外贸部门那里拿到出口许可证，致使那批珍宝在几个货栈里积压着。

在哈默离开莫斯科之际，他还有其他的“家产”要带走，那就是他那年轻的俄国妻子、尚在襁褓中的儿子和儿子的苏联保姆，以及离“褐色房子”不远、处于篱笆深处的第二住宅里的昂贵陈设。

哈默的第一位夫人是他20年代中期开始艺术品收集生涯时的主要收获，也可能是哈默带走的主要珍宝，尽管在随后岁月中他还有另外两位夫人。他把自己的第一位夫人形容为一个皮肤黝黑的美人儿，“有一双亮晶晶的淡蓝色眸子”。

---

<sup>①</sup> 加米涅夫（1883—1936），阿曼德·哈默当年在苏联的朋友之一。1901年参加俄国社会民主工党。1917年任布尔什维克党中央委员。十月革命后，历任莫斯科苏维埃主席、全俄中央执行委员会主席、苏联人民委员会副主席等。1927年被清除出党，1934年被捕，1936年被“斯大林的国家政治保卫局枪毙”。

### C. 与红歌星奥尔加小姐成婚

奥尔加·冯·鲁特女男爵是沙皇时代一位将军的女儿，他们的祖先是在彼得大帝军衔的引诱下从德国归顺过来的，既增加了俄国宫廷的气派，又把西方军事艺术传给了俄国军队。奥尔加的母亲也是外国显贵，是著名的波兰将军塔代乌希·柯斯丘什科<sup>①</sup>的后裔。

奥尔加也像同时代的大部分年轻的贵族子女一样，曾在彼得堡的斯摩尔尼学院学习过声乐。其后的战争和革命把她那个美好的小天地砸了个稀巴烂，全靠她那吉卜赛歌喉拯救了她自己及其全家人的生命。这可是她做梦也都没有想到的。

这位未来的哈默夫人的经历充满了戏剧性，可以为黛德丽丝和嘉宝<sup>②</sup>提供一个电影剧本的至佳素材。十月革命拆散了她的家庭。效忠于被废黜的沙皇的父亲在内战中指挥溃散的白军作战。就在这时，冯·鲁特男爵把拆散的家又纠集拢来，并从莫斯科搬到了基辅。但是，乌克兰的首府对鲁特家族来说，也并非是个安乐窝。在喋血的革命斗争中，这个城市曾多次易帜，人民流离失所，备受痛苦煎熬。这时，奥尔加小姐也被迫投入灾难的现实，靠在烟雾弥漫的酒吧间唱那忧伤的吉卜赛歌曲，来挣取微薄的收入，养活她的母亲和弟妹们。

一天，灾祸不期而至，她和其他几个有同情白俄的嫌犯被捕了，并判定由布尔什维克行刑队执行枪决。她，这个贵族小姐，自然也站在待决的死囚中。但就在响过一阵凄厉的排枪声中，一位曾听过她歌喉的红军上校在千钧一发之际，把奥尔加小姐从死亡的边缘上拉了回来。

上校把奥尔加小姐送回到她那个破旧不堪的房子里，发现她家简直像个活地狱。几分钟前，一队布尔什维克士兵突然查抄了这所房子，并且盘问了房子主人。奥尔加的母亲这时犯了个大错。她原以为，在拉锯战中，这次查抄可能意味着基辅又转到了另一方的手中。因而断定这些士兵是来自白俄的。她不由喜从中来，急忙迎上前去，而且自豪地出示了丈夫那身着戎装、佩戴沙皇勋章的照片。红军战士见这个主动暴露身份的妇女原来是个十恶不赦的阶级敌人，真是“踏破铁鞋无觅处，得来全不费工夫”，于是当即逮捕了她们。这一家子满泪水地被拖进了牢门，等待他们的将是赶赴刑场加以处决了，就在这个骨节眼上，奥尔加和她的救星到了。上校发出命令，解除查抄，从而拯救了冯·鲁特一家人的性命。

在这位上校的倡议下，奥尔加小姐给战场另一边的老爸送去了一条重要信息：只要他能开小差，站到红军这一方面来，他就会得到赦免的。冯·鲁特是一个精明能干的人，他穿越白军和红军两方对垒阵地时，无论哪一方也没有朝他开枪。后来，这位白军将领很快就在苏联军事学院取得了教官的职位。

随着苏联控制地区的日益扩大，奥尔加小姐成了一颗冉冉升起的新星。

---

<sup>①</sup> 柯斯丘什科（1746—1817），波兰民族解放运动的领袖。曾参加北美的独立战争，帮助过乔治·华盛顿（1776—1784）。归国后领导波兰人民抗击俄普瓜分波兰的民族起义，屡败俄军。公布过全国农民解放宣言。

<sup>②</sup> 玛琳·黛丽丝和葛丽泰·嘉宝都是世纪二三十年代美国好莱坞的两名女电影明星。

奥尔加·瓦迪娜的化名随着革命后俄国音乐厅的勃起而声价倍增，成为它们最大的红歌星之一。

1925年夏天，奥尔加小姐出现在雅尔塔，经过朋友的介绍，她结识了这位年轻俊秀的美国百万富翁，两人一见倾心。哈默由于早期与列宁的交往和此后在商业上的一帆风顺，本身也适应了苏联的习俗，并在苏联社会中扎下了深根，哈默在回忆这段艳史时写道：

“那时，奥尔加已经同她的经理结了婚，幸而这位经理留在莫斯科。我们相识才一个星期，可是到了周末，彼此就都觉得没有对方将会活不下去。我们乘火车到了莫斯科，奥尔加办了离婚手续。那时候，离婚很易便。我们举行了一般结婚典礼，随后在‘褐宅’举行了盛大宴会，招待亲友。”

他们的独生子朱利安，1928年生于莫斯科市。

1930年，当哈默一家离开莫斯科时，一切都很自然，十分平静。他向莫斯科的俄国亲友、铅笔厂的法伯老师傅和从伯明翰来的钢笔尖技师们一一告别。临别的一句话是：我们还会见面的。

#### D. 在期票投机中大获全胜

呵曼德·哈默从莫斯科撤走后，在加舍买了一幢漂亮的别墅。在那里，他可以鸟瞰巴黎的全景，心里则琢磨着未来的全新生活。他想以巴黎为基地，开设一家私人银行。他之所以想干这一行，纯是机缘巧合：一次，哈默偶然遇见了一位向苏联出售机器的美国制造商，对方刚在苏联卖掉了自己的工厂，只收到一半现金，其余全是期票，这跟哈默当年出让财产时愿意接受的条件一模一样。这位愁眉不展的制造商问哈默是否愿意出半价把他的期票买下来，哈默欣然同意。这位制造商把话传扬开去，他对其他一些持有苏联无力支付的期票的企业家说，他找到了一个傻子大老板，甘愿冒着以后得不到偿付的大风险，买下他们的期票。他万万没有想到，自己做了义务宣传员，为哈默闯出了一条崭新的增财之道。

哈默从此忙得应接不暇，他把送上门的期票统统收购下来。艾夫里尔·哈里曼公司的几个股东把他们在俄国的一座锰矿租让权卖给苏联政府后，也得到了三年为期的期票。他们认为这种期票几乎是废纸一张，急于脱手以释重负。哈默仅以票面金额28%的代价把他们的期票统统收购下来。

风险是有的，但哈默却在这一次闯险中又险里获胜——苏联政府信守诺言，后来悉数偿还了他们的欠款。呵曼德·哈默竟独步一时，一人就净得了数百万美元。

更幸运的是，哈默博士把他的资金投入到了期票之中，而没有陷入股票市场，这使他幸免于1929年美国股票市场的大崩溃，既没有遭受池鱼之殃，反而在期票投机中大获全胜。而与此相反的是，哈默的珍宝生意合伙人萨柯，则因挪巨资于动荡的股票市场而落得个倾家荡产的悲惨命运。当这个商场上的倒霉鬼不得不乞求哈默买下他们在他们合营古玩商行中的那一部分股票时，这位立于不败之地的幸运儿又大显身手，利用期票中的赢利实施了毫不含糊的无情兼并。

现在，哈默对自己的未来看得更清楚了。他要在巴黎开设一家大型国际银行，说不定哪一天还要与罗思柴尔德家族决一雌雄呢。



## E. 一封电报改变了哈默的商途

弟弟哈里和维克托发来一封急电，电报中只有三个字：“帮帮忙！”或多或少带有求救之意。

那是 1931 年，美国的经济大萧条达到了最深的低谷。这场经济灾难已使许多商业活动陷于瘫痪状态，其中也包括阿曼德把成吨的有销售前景的罗曼诺夫王朝珍宝和其他俄罗斯艺术品运往纽约的安排。

哈默博士回到了美国纽约，亲眼目睹了经济大萧条的悲惨景象：证券经纪人不是被逼得走投无路、跳楼自尽，就是在街头卖苹果糊口。他发现他的两个兄弟的处境也极为不妙，虽不像证券经纪人那么糟，却也吓得心惊肉跳，坐立不安。他的古玩生意已濒于严重滞销境地，谁也不想花钱去买一根被人遗忘的当年沙皇皇后用过的镶有红宝石的搅酒棒。

阿曼德对兄弟的垂头丧气很不以为然，他果断地说道：“古玩业滞销，纯是无稽之谈！股票市场的大崩溃决不至于弄得人人都破产。这仅是个经商是否得法的问题，我想我是有办法的。”

他说到做到，办法新奇。几年后他的古玩生意不断兴隆，长盛不衰，就充分证明哈默的确具有起死回生、点石成金的超人能耐。

哈默研究了你的朋友、以善于推销而闻名国内的服装商 S·L·霍夫曼在商业上的成功经验，想出了一个好主意：不是把他那琳琅满目的珍藏放在不引人注目的、传统的、狭小的美术馆出售，而是把它们摆到大众光顾的百货公司的专销柜台上，同时在报上大做广告。此外，他还收集了美国各家第一流百货商店经理的名单，在霍夫曼的协助下，向各个经理发出了一封亲启函。

每封函件都有一个中心议题：简要叙述为什么他先去的地方是苏联，作为一名商人，他在前俄国都获得了什么？以及他为什么对俄罗斯的艺术品产生了兴趣，他写道：“由于卢布贬值，我希望把我的卢布变成某种坚挺的实在的东西，因此，我们不是艺术品商人。我们过去是、现在仍然是致力于转让掉这些艺术品的人”

他答应以零售价格 40% 的折扣，把这批珍宝委托给商店经销。接着，阿曼德指示维克托编制一本艺术品存货的完整目录，尽管有些艺术品存放在无人过问的仓库里，有些甚至仍在海关。随后，他们又找到了一位印刷商，让他承印一批顶部是浮凸印刷的罗曼诺夫王朝双头鹰徽记的价格标签，下面用打字机打出这件珍宝的历史。这样，让顾客看起来它们真像是直接从冬宫运来似的。

哈默焦急地期待着百货商店经理们的诱人反响了。

期待的结果，仅有两家商店对阿曼德的“亲启函”作了答复，另一家商店谨慎地要求更多的细节。但是，圣路易斯的斯克罗格斯—范德沃特和巴尼百货公司的经理约瑟夫·劳里则给哈默发了一封电报，表示接受哈默的建议，并要求立即发货。

接下去的两件事是：

一是为在圣路易斯的首次展销作好准备。为此，首先需要装载珍品的集装箱。这事解决得很顺利。原来有人通报住在纽约第六大街的阿曼德和维克托，说在百老汇一家巡回演出失败的喜剧音乐团里有一大批戏装箱出售，哈默兄弟得知后，很便宜地把它们买了下来，运到仓库，装满了珍宝。这些珍

宝原先的主人可能做梦也没有想到，它们会从宾夕法尼亚火车站直接运往斯克罗格斯—范德沃特和巴尼。但不管怎样，发货却安排得十分妥帖，连铁路局都允许他们凭火车票进站检查各集装箱的排列顺序。其次，维克托在布置展销时，阿曼德为所有的历史珍品都一一拍了照片，同时说服劳里经理直接与圣路易斯的《邮政快报》和《全球民主党人》两报的编辑们挂钩，发挥大名媒体的巨大传媒效应，为珍品展销打好售前的宣传仗。接着，哈默又把照片珍品说明书放到了这两大报社编辑们的办公桌子上。于是，有关这批珍贵文物的历史和艰苦细致的觅宝经过，便浓墨重彩、绘影绘声地出现在这两家报纸的头版头条上。

就在这家商店独家展销大开张的那天早晨，约有 5000 人在街头大排长龙等候店家开张。几天之后，销售一空的戏装箱又被送回纽约。哈里在纽约重新组织装箱，箱里又塞满了艺术珍品，然后匆匆运回圣路易斯。由哈默亲自安排的这场首次展销极为成功。顾客们从报上看到其中某些珍宝的来源以及买到手时的情况，心弦都被深深打动了，霎时盛况空前，哈默的名字和罗曼诺夫王朝的珍宝相提并论，一时成为人们的热门话题。

马歇尔运动场百货商店原先没有答复哈默的“亲启函”，在舆论的推动下，这时却一反常态，异常热心地派出一名副经理，特地从芝加哥赶到圣路易斯来，研究和估测古玩的展销情况。在圣路易为期三周盛况空前的展销后，这位副经理的热情赞美，导致了这家颇有名气的芝加哥百货商店订购了哈默的收藏品。芝加哥的销售更为成功。这使得阿曼德把维克托留在那里负责一个第一流商场，生意持续了好几个月，大大超过了原先预定的三周。

在古玩大甩卖期间，阿曼德却忙于在其他一些选定商场安排辅助性的展销，这些商场分散在全美各地，诸如洛杉矶的布鲁克威尔夏百货商店、克利夫兰的哈利百货商店、底特律的赫德森百货商店、旧金山的百货商场、匹兹堡的考夫曼百货商店、巴尔的摩的赫茨勒百货商店、华盛顿的伍德沃德—洛思罗普百货商店等等。

原定的利润分配完全兑现了：百货商店回扣 40%，一切广告费和推销员佣金均由百货商店支付。这样一来，哈默兄弟在苏联收集到的各类古玩、珍宝都先后销售一空，甚至连维克托在列宁格勒抢救出来的东正教祭服也开始“脱手”了。在美国，这些古董有的被用作华丽的夜礼服或大钢琴罩布，有的则被裁开复原成华丽的锦缎和色彩斑斓的披巾或改制成枕头和晚会手提包。

哈默兄弟还同纽约州的洛德—泰勒公司订下联合经营珍宝的三年合同，这次的巡回销售也达到了顶峰。后来，在合同执行期间，洛德—泰勒公司的一名经理口出狂言，说他更懂得沙皇时代的艺术品。这就惹恼了哈默兄弟，合营关系中道夭折。于是，哈默便租用了小约翰·D·洛克菲勒在纽约第 5 林荫道第 54 号大街上的一幢房子，开设了他们自己的哈默美术馆。

通过采取上述的一系列销售措施，哈默兄弟不仅安度了那段漫长的美国经济大萧条时期，而且还赚到了几百万美元。事后，这位经常笑在最后的哈默博士不无矜夸地对两位受人尊敬的兄弟说道：“我跟你们早就说过，不是人人都会破产、一蹶不振的。”哈里和维克托都不能不由衷叹服阿曼德回船转舵、化险为夷的能耐。

## F. 再现“罗浮宫”的奇迹是怎么创造的

造化弄人，人各有志。

正当哈默博士认为，在喧闹繁忙的百货商店柜台前像出售布匹、成衣或玩具那样出卖外国艺术珍品的生意应该一劳永逸地终结时，刺斜里却不意杀出了个威廉·伦道夫·赫斯特<sup>①</sup>来。命运之神又一次影响到了阿曼德·哈默的生涯。

威廉·伦道夫·赫斯特除在美国出版界独树一帜外，还是美国历史上最不知疲倦的珍玩收藏家。他不知咋的竟得罪了两位后台老板：一是由他帮助扶上总统宝座的富兰克林·德拉诺·罗斯福；二是银行界的金融大亨。在30年代中期，两位后台老板的大门都朝他关闭了。在他生活中第一次需要大量的钱用时，好几个股东集团已向法院起诉，要求监管他的财产。这位出版业巨子最悲惨的时刻，是他听说他心爱的圣西蒙庄园已抵押给了哈利·钱德勒——《洛杉矶时报》的老板，加利福尼亚新闻界中他的主要竞争对手。

好在钱德勒慷慨地放宽了借款偿还的期限，但其他债权人就没有如此宽容。赫斯特报业系统的经理理查德·伯林使出了讨价还价的全副本领，才击败了一个加拿大报业卡特尔想要封闭赫斯特报刊的如意算盘。同时，伯林也拒绝了约瑟夫·肯尼迪的建议，此人借口“帮助老头子”，想以800万美元的低价收买赫斯特手下的全部刊物，而800万美元只是这些刊物现有价值的一个尾数。商场如战场，——真是一点也不错！眼看赫斯特报业系统这条船正在缓慢地无可挽回地下沉着。

天无绝人之路。这正应了“山重水复疑无路，柳暗花明又一村”的中国古诗意境。

在赫斯特面前展现的这条漆黑、漫长的隧道尽头，有一烛荧荧的豆光在摇曳跳跃。那就是他还有一批艺术收藏品。

根据查尔斯·斯克里布纳父子公司出版的w·A·斯旺伯格所着《赫斯特公民》一书中所述，赫斯特经过半个世纪的耐心搜罗，有时还在拍卖行里冒失地出价，积聚起来的艺术珍品竟高达504大类之多。这些艺术珍品分别存放在加利福尼亚州他的三所别墅中，在威尔士他的圣多那城堡中，在墨西哥他那庄园式的平房住宅中，在纽约的几家旅馆（里茨塔大旅馆、沃里克大旅馆、隆巴迪大旅馆和德文大旅馆）的特设套间中，在纽约和洛杉矶的几座仓库中。这位报业巨子收集的这些艺术珍品至少花费了5000万美元。搜集的珍宝从公元前2500年的雕刻品到卡斯蒂尔<sup>①</sup>国王阿房索七世在1141年修建的西班牙寺院，这座寺院经拆卸装箱后运来美国；此外还有价值两美元的门环，以及范大克<sup>②</sup>笔下的亨利埃塔王后画像，这位王后是查理一世之妻，法国国王亨利四世和王后玛丽·德·梅迪西丝所生的小女儿。光是这张画像，赫斯特就付给了那位神通广大的珍宝贩子约瑟夫·杜维思爵士37.5万美元。

当时，最困难的工作是让赫斯特董事会的董事们去说服赫斯特，使他知

---

<sup>①</sup> 威廉·伦道夫·赫斯特（1863—1951），美国出版界大亨。毕生曾创办美国报业垄断集团之一的“赫斯特报系”，拥有十多家报纸和杂志，其中主要有《美国人新闻报》、《时代联合报》等。1951年逝世后，赫斯特报系由其子小赫斯特继承。

<sup>①</sup> 卡斯蒂尔，欧洲古国，其领土大部分在今西班牙境内。

<sup>②</sup> 范大克（1599—1641），侨居英国的比利时佛兰德斯名画家。佛兰德斯是当今比利时的两大主要民族之一。

道他的财政状况已到了山穷水尽的地步，他唯一的流动资产就只剩下他收藏的艺术珍品了，他如要拯救他花了几十年工夫建立起来的报业王国，至少需款 1100 万美元。直到 30 年代末，这位报业巨子才勉强同意转卖他收藏的一半珍玩。但他希望避免造成这样一种印象，仿佛这是一次应急的削价拍卖。他写信给《星期六晚邮报》的杰克·亚历山大说道：“我不打算变卖我的全部艺术珍藏，而仅是其中的一半。（当时亚历山大正在撰写有关此事的文章）剩下的我建议捐赠给博物馆。你知道，我不光是在收集艺术珍品，我同时也在贩卖艺术品和古玩。我要留些东西给我的孩子们，留些他们能很好利用的东西。但是我的孩子们自然喜欢更多的遗产，因为这些遗产会给他们带来收益。当然，税收会影响遗产，但是我经常向公益机构进行捐赠。”

赫斯特坚持要体面地处理他的珍宝，他不断嘱咐他的代理机构“国际画室艺术公司”必须恪守这一原则。因此，这家公司就把珍品提供给了美、英、法和其他欧洲国家中较有名气的美术馆。那儿的古玩商对赫斯特过去挥金如土的狂热行径倒是啧啧称奇，那时一年买进价值 100 万美元的珍玩对赫斯特来说仅是家常便饭。但他们对这次销售却普遍反应冷淡。无奈，赫斯特终于怀着极大疑虑，同意把个人收藏的珍宝像哈默那样在百货商店里出售了。奇怪的是，没有迸发出抢购的火星，来柜台问津者寥寥无几，更谈不上有人排队了。在试销期间，只卖出价值不到 20 万美元的物品，而花在广告、工资和其他各项开支上的钱却远不止此数。赫斯特的财产托管委员会主席克拉伦斯·希恩法官愤然抱怨说：“还不如干脆把这些珍玩扔了，反倒省钱合算些，”托管委员会不得不亮出新招，下一步尝试着采用拍卖方式，但也未能奏效，因为主要的古玩商们联合起来，大家抱成一团，硬是不肯出高价，更休想他们互相抬价了。

这时，在拍卖场的击锤声中，阿曼德·哈默从容不迫地踱了进来。

几年前，哈默兄弟跟《合众新闻社》驻芝加哥记者查尔斯·麦凯布结成了知交。后来，麦凯布受雇于赫斯特，成了纽约《镜报》的发行人，同时也成了财产托管委员会的成员之一。像其他托管人一样，人们对赫斯特收藏的珍品反应冷淡，也大为失望。在无限沮丧的情况下，麦凯布告诉另一托管委员马丁·赫伯斯说：“如今只有一个人肯推销这批艺术品，这人就是阿曼德·哈默博士。”当时赫伯斯负有双重职责：既要负责赫斯特的房地产业，又要处理掉足够数量的珍玩，以平息债权人的愤怒。赫伯斯把哈默请到他的办公室，简要地向哈默介绍了情况，然后问哈默肯不肯助一臂之力。哈默作出了肯定的答复，但同时也提出了一个条件，那就是：所有销售出去的珍玩按售价收取 10% 的佣金，并有权制定各种古董的价格，直到他凑足 1100 万美元。于是，双方当下拍板，签订了合同。

哈默简直想入非非。他打电话给他的朋友比尔兹利·鲁姆尔，此人是梅西百货公司（纽约最大的一家百货公司）的董事长，又是历届总统的顾问。创造性的“领薪付税”所得税草案即出自此人的大手笔，他还是纽约联邦储备银行的行长。通过这个鲁姆尔，哈默与纳尔逊·洛克菲勒交上了朋友。有时，他们三人一起乘坐哈默的“比奇克拉夫特号”专机去华盛顿，替富兰克林·罗斯福总统出谋划策，罗斯福跟他们三人都十分友好。

哈默电话里热情地说：“这将是商品销售史上最大的一宗买卖。想想看，价值 5000 万美元的艺术珍品在梅西百货公司的柜台上出售！这个柜台将被载入史册，是百货商店史上的一项创举！”

鲁姆尔听了，并未立即表态，只平静地说了一句：“咱们见面再谈吧。”

接着是几个月紧张而吹毛求疵的谈判，哈默没带法律顾问，单枪匹马地应付了梅西百货公司的法律顾问们所掀起的几场风波。

对一位习惯于当机立断、镇定自若的企业家来说，这种谈判简直是一种旷日持久的折磨。可是有一天，当哈默还误以为他会听到赫斯特帝国突然全面崩溃的消息时，梅西百货公司却送来了一份协议。

对这份协议，阿曼德·哈默后来回忆时仍愤然说道：“协议足有三英寸厚。他们塞进了一个条款，即规定他们有权替一切经销的艺术品作价。我反驳说，他们没有这种鉴赏能力，后来果然证明他们都是‘门外汉’，我和赫斯特商定从布朗克斯仓库（仓库有六层楼，占了整整一个街区）拿出一些瓷器、灯具和家什。我想拿这些东西考一考梅西百货公司的专家们。就这样，我们一道前往布朗克斯，还带了维克托同去。”

哈默接下去继续回忆道：

“有维克托在身边，我就无所顾虑。就在双方为协议斤斤计较的几个月中，维克托做了大量的工作。他研究了赫斯特编制的 152 份古董目录，仔细检查了几千张照片，其中有些照片连赫斯特本人也从未见到过。他还为两万多件古董编写了说明文字和价目标签。

“我和维克托坐在那里听取梅西百货公司买主对这些古董样品的评价。听了他们意见后，我们真不知该捧腹大笑呢，还是得把他们赶出仓库去。他们的灯具专家断定，一对以 17 世纪中国山楂花为底座的古灯具应定价为 2995 美元，而赫斯特在买进这对灯时却付了两万美金！”

维克托脱口说出了原价，但那位灯具专家却不以为然。他无动于衷地说道：“或许您说的是实价，不过我们那儿的顾客只能出这个价钱。”在这令人沮丧的一天终结时，阿曼德打电话给马丁·赫伯斯，双方都一致同意梅西百货公司不是做这种超级珍品生意的理想场所。

现在只剩下金贝尔百货公司<sup>①</sup>可以做这种生意了。

经赫伯斯同意后，哈默跟弗雷德里克（弗雷德）·金贝尔和伯纳德（伯尼）·金贝尔很快即达成初步协议，取得了全部控制权。协议规定，这家以中产阶级为对象的大型百货商店将腾出整个五层楼，取走儿童服装、婴儿服装等等全部商品，为哈默展销从圣西米恩和布朗克斯运来的艺术珍品腾出货架位置。

不过，这时平地却起了风波。

赫斯特那边却按兵不动，他那财产托管小组对这事也并不急于行动，经过查实，原来阻力即来自这位传奇式的报业大亨赫斯特本人。当最初他得知哈默博士选定梅西百货公司做他的珍宝销售市场时，他本能地感到十分难过。对一个花费这么多时间、精力和金钱才积聚起这批珍宝的人来说，眼下获悉这些艺术珍品将被一般顾客挑挑拣拣，当成买个平底锅、钢笔、电扇或冬季内衣等商品似的讨价还价，觉得真是莫大的耻辱，想当年，赫斯特春秋鼎盛时，曾为寻觅并猎取一批批珍物而不借东奔西跑，甚至仆仆风尘，长途跋涉。价值 5000 万美元的宝贝，得之不易啊！满指望有朝一日，能把这些

---

<sup>①</sup> 金贝尔，1835 年由德国巴伐利亚移居美国，祖孙三代在美经营商业。19 世纪 80 年代起在美国各地开设百货商场，到 20 世纪一直是美国大型百货商店经营商之一。1973 年该公司被布朗—威廉逊烟草公司所兼并。

奇珍异宝放进加利福尼亚州的一个大型公共博物馆里，在他百年之后供千百万人瞻仰观赏，让人惊讶不已，从而爱屋及乌，鹊笑鸠舞，遗我美名！如今却要他被迫作出违愿下策，把众多珍品与一般商品混在一起，堆积在梅西百货公司的货架上，这实在叫他无法忍受。再说，他对挑选这销售地点也提出了质疑：“谁会去梅西百货公司买一座寺院？”只要有人逼他采取这一极端措施，赫斯特就会不客气地冲着他这么问道。

赫斯特在这里所说的“寺院”（实际上并无修道士住在里面），原是西斯特教派<sup>①</sup>的一个修道院，是他1928年游历西班牙时一眼看中的。他花了50万美元买下了这座修道院，仅是为了保存它那摇摇欲坠的原貌而已。为了不使修道士们流离失所，他又拿出比售价更多的钱，为他们修建了一座更为舒适的全新修道院。随后，他聘请了一批美国建筑师和工程师把这座12世纪的古寺拆除、把每块石头都编上号，分别包装好，共装了10700只箱子。还特地修筑了一条长3英里的窄轨铁路，以便把这些沉重的箱子都运到标准的铁路线上。

但这笔神圣的买卖给赫斯特带来的麻烦还不止此。货物一运到纽约、就给农业部的有关机构扣住。政府检查员怀疑包装石头的防损草垫可能染上口蹄疫病菌。因此，他们下令把所有10700只箱子的东西一一打开，并将稻草隔离检查。结果并未发现病菌，但赫斯特却冤枉花掉了53500美元的开箱和重新装箱费。至于把这批箱子运往布朗克斯，把它们满满地堆放在仓库的二层楼上，这方面所花费的人工、租金等等费用还无法加以全面估算。

但是，如果说当初赫斯特听说他的珍宝将给弄得四分五裂在梅西百货公司出售，因而心里倍感难过的话，那如今又听说销售场所可能改到金贝尔百货公司时，他不由大为震惊。他带着那种可以理解的愤怒心情说，他费了那么大的精力好不容易弄来的心爱珍品，并不是为了放到“金贝尔百货公司的地下室里”去供人任意处理的。

尽管赫斯特如此珍惜和迷恋自己的珍宝，但他的财产托管委员们也好，顾问们也好，却没有那副心情（或权力）去对赫斯特施加压力，迫使他接受金贝尔百货公司。

天下无难事，只怕有心人。阿曼德·哈默就是这种没完没了地勇于探索、坚持真理、迎难而上的“有心人”。他后来回忆他是如何化解“顽石”时，不无得意地写道：

“马丁·赫伯斯告诉我，说他（按指赫斯特先生）已改变了主意，不同意选择金贝尔百货公司。我知道他底下要说些什么，因此我想出了一个办法，来减轻对赫斯特先生的精神压力。我去找伯尼·金贝尔说：‘能不能这样办，第五大街上有一家萨克斯商店，那是一家高级商店，也是你们开的，可不可以让我把赫斯特的一些珍品放到那儿出售，其余大部分收藏品仍运到金贝尔百货公司经销呢？我相信这么一来，既可以使赫斯特先生安心，又免得马丁·赫伯斯感到为难。’伯尼回答却是对不起，第5大街上的萨克斯商店腾不出地方。我问他为什么腾不出地方，伯尼顿了顿，才跟我说了实话。他说道：‘我们不想让人们知道这两家商店有联系。要是第5大街萨克斯商店的富有顾客们知道金贝尔百货公司就是萨克斯高级商店的后台老板，嗯，那他们就可能转到其他高级商店去买东西了。’”

---

<sup>①</sup> 西斯特教派，1098年在法国建立的一个天主教教派。

要想甩掉哈默可不那么容易，他是个不达目的、誓不休止的人。他又把这笔不同寻常的交易提出来跟费雷德·金贝尔商量，弗雷德安排他去跟他的堂弟亚当·金贝尔洽谈。亚当是金贝尔商业世家中的最小老弟，第5大街萨克斯商店之所以这样被高级主顾们看中，主要是他这个主管的功劳。亚当同意在二楼电梯对面腾出一小块地方来。这场争面子的斗争总算赢得了第一回合的胜利，但销售价值1100万美元大部分带有神秘色彩的珍品问题却仍未解决。赫斯特对自己的珍玩放到第5大街萨克斯商店展销还多少感到满意；赫伯斯也感到宽慰，总算松了一口气；哈默当然更是高兴，只有伯尼·金贝尔仍满腹疑虑，在费雷德·金贝尔的帮助下，哈默最终消除了伯尼的疑团。哈默成功地说服了伯尼，使他把金贝尔家族开设的两家商店之间的社会地位的差别置诸脑后。哈默的论点是，总的说来金贝尔百货公司不仅会在销售赫斯特珍玩时赚上一大笔钱，而且还可能把第5大街上萨克斯的顾客吸引过来，因为此时可以谨慎地告诉他们说，赫斯特还有更多的珍玩在西区一家叫作金贝尔的商店五楼上展销，说不定还能使他们加入参与金贝尔百货公司分期付款计划的数十万人的行列呢。哈默还恭维说，第5大街上萨克斯商店里的富裕主顾们走进金贝尔百货公司这一事实本身，就足以提高这家公司的声誉。这就完全驱散了伯尼的最后一团疑云了。

直到这时，阿曼德才打通了各个环节，铺平了前进的道路。他设计了一种富丽堂皇的请帖，散发给第5大街上萨克斯商店10万名开赊购帐户的顾客，邀请他们参加连续举办三个晚上的展销会。展销会在萨克斯商店和金贝尔百货公司两处同时举行，参加展销会的都是些身着晚礼服、佩带黑领结的社会名流以及浓妆艳服的名媛淑女。

与此同时，维克托仔细挑选了一批推销员。令人惊奇的是，他招来的这批售货员可说是五光十色，精英荟萃：有的善应付金贝尔廉价商店的特定顾客，有的可以同萨克斯商店举止高雅的主顾打交道；有的会讲一口纯粹的布鲁克林方言，有的精通世界多国语种；有人是为了逃避希特勒的迫害、流落美国后第一次找到有报酬的工作，有人才离开博物馆和美术馆、为削平赫斯特这座珍宝大山而助一臂之力。

这时，金贝尔百货公司的董事会向哈默提出了一个问题：“除刊登广告外，我们还要为这次的促销活动做些什么宣传？”有一位董事拟出资10万美元聘请国内一家最好的宣传推广公司，有人则建议请教曾被小约翰·洛克菲勒雇用过的艾维·李先生来做新的推广活动，一时众说纷坛，莫衷一是。哈默对此坦然一笑，胸有成竹地回答说：“要是伯纳德·金贝尔先生肯带我去会晤纽约各报的编辑，我们就用不着雇用什么人了。”董事会对哈默的话还有点半信半疑，但金贝尔公司董事会成员之一、莱曼兄弟银行的罗伯特·莱曼却被年轻哈默的热情和坚定信心打动了。于是，伯尼便领着哈默走访纽约各大报的编辑，包括《纽约时报》的阿瑟·苏兹贝、《纽约先驱论坛报》的奥格登·里德、《纽约世界电讯报》的罗伊·霍华德和《纽约邮报》的多萝西·希夫等。哈默在每一位编辑面前出示赫斯特最名贵珍品的照片，又讲了每件珍宝的背景故事。结果出现了前所未有的奇观，各报均打破常规，用头版头条刊登了有关百货公司展销各类古董、珍室的新闻报道和图片说明。

在预展的三个晚上，每晚都得请来警察为成群的来客和看热闹的闲人维持秩序。光是头一天晚上，这两家商店的销售额就高达50万美元。令人惊奇的是，金贝尔百货公司比第5大街萨克斯商店的顾客更为踊跃，对此素以

文笔犀利著称的记者斯旺伯格写道：

“社会下层人士和上层阔老都来这里饱览这一排排的艺术珍品，他们有的是郊区衣衫褴褛的流浪汉，有的来自花园路，人们不分上下贵贱，面对着这一大堆稀世奇珍，无不啧啧称羨，甚至目瞪口呆。就连那座西班牙寺院也通过图片的展示在金贝尔百货公司出售，而这批石头本身却还存放在布朗克斯。公司聘请了一位带明显外国口音、具有学术头衔的人士来指导貂皮贸易。金贝尔百货公司的广告用词是：‘显贵和名门的交易’。广告强调说，戴上赫斯特收藏的项链，将使你清新脱俗，姿容绝代，丰韵迷人；广告还邀请广大顾客都来参加公司的无息分期付款计划。顾客们当然不会想到，他们买下一块圣甲虫宝石<sup>①</sup>、一幅油画或一把壁炉火钳，等于缓和了赫斯特濒临破产的危险。”

有一个名叫克洛兹的家庭主妇寄了一张明信片给金贝尔百货公司，上面写道：“亲爱的先生们：请给我寄送一只班韦纽托·切利尼<sup>①</sup>雕刻的酒杯来，就是广告上说的那种。”（她从报上看到的那张照片，即是小约翰·D·洛克菲勒跟伯尼·金贝尔站在一起仔细观赏那只已成为历史文物的酒杯的照片。）“请替我选购的酒杯要与我的蓝色餐室相搭配，颜色要好看的。”可惜这种酒杯只剩下一只。金贝尔百货公司写信答复克洛兹夫人说，维克托·哈默给这只酒杯的开价是 25000 美元。

尽管纽约的各家美术馆都大骂“市侩”时，这次盛大展销会的生意却越来越好，大拍卖引起了越来越大的轰动效应。原先存放在第 5 大街萨克斯商店里出售的珍品穿过曼哈顿运到金贝尔百货公司，路上既未出事，买卖也未受影响。

1941 年 11 月 1 日，《星期六晚邮报》发表了杰克·亚历山大的一篇文章，该文提到赫斯特这桩拍卖已经突破 500 万美元大关。这篇文章可说是为第 32 号大街上发生的“奇迹”所写的中期报告：

“正式展销的头几天，就有约莫 5 万人蜂涌而来。《纽约时报》的艺术评论员爱德华·奥尔登·朱厄尔可能是所有来客中最能保持镇静的人，他也心情激动地写道：‘这堆积如山的艺术珍品来自不同时代和不同国家，简直五颜六色，琳琅满目，效果惊人。我们不得不认为，一个见多识广的专家只有蒙上眼睛，才会对此无动于衷的。’”（须知哈默博士特地请来一批好莱坞的布景设计师和照明专家，使用舞台艺术来使这批珍宝和它们的产地大放异彩，平添了戏剧性特效。）

报上几乎天天刊出有关的特写，五层楼上的拍卖情况也经常有耸人听闻的报道。经常有这么一些神魂颠倒的看热闹观众，他们走出电梯时还不断诅咒赫斯特，但在电梯铁门关闭前的一刹那间又猛地戛回。

哈默经常接见记者，他在上次谈话中引用了一位五层楼上顾客的话说：“这简直就像是进了大都会博物馆<sup>①</sup>和罗浮宫<sup>②</sup>一样，不同的只是每件珍品上加了一张价格标签罢了。”

---

<sup>①</sup> 一种古埃及人用作护身符的古文物，是雕刻成甲壳虫形的一种神圣宝石。

<sup>①</sup> 班韦纽托·切利尼（1500—1571），意大利雕刻家。

<sup>①</sup> 大都会博物馆为纽约最大的一家博物馆。

<sup>②</sup> 罗浮宫，亦译成“卢夫宫”或“鲁佛尔宫”，是巴黎的法国王宫，从 18 世纪起改为博物馆（1793 年）。在巴黎市中心，占地约 18 公顷。



来自美国首都的《华盛顿新闻报》记者写了这样一则报道：

“这批珍玩一投放到低档商场贱卖，想得到一件原属于赫斯特的珍品，的确是一种巨大的诱惑。盛况空前，人流汹涌，摩肩接踵。据金贝尔百货公司估测，第一周就来了 10 万人。一则新闻广告曾沾沾自喜地作过对比，纽约三家最大的博物馆一周内总共才只 3 万名参观者。

“一般顾客购买相当昂贵的珍品时那种满不在乎的神情，连金贝尔百货公司也大出意外，深为惊奇。有位圣路易斯的妇女带领她那年约 11 岁的儿子来纽约，在一楼登上自动电梯，想上六楼给孩子买套衣服。母子俩在五楼换乘电梯，受好奇心的驱使，开始观赏起赫斯特的展品来。在展销的美国部，孩子站在一个柜台眼前，瞧着那里陈列的 20 多张阿伯拉罕·林肯亲笔签署的条子，简直看得出了神。他看中的那幅签名条是潦草地写在一张粗纸条上的，那是林肯下令联邦的一位将军释放一名南军战俘的短筒的末尾。这封短筒就写在林肯遇刺的那一天，很可能是迄今保存下来的林肯在世时最后写下的遗墨珍品了。有些签名字条的定价仅为 40 美元，但那孩子却偏要这张签字条，他母亲花了 304 美元把它买下了。

“有个来自布鲁克林的黑汉子，态度骄矜，一副急冲冲的模样，他说要看看油画，什么油画都成。售货员拿给他一幅标价 800 美元的油画。那个汉子连看都不看，说：‘不够好。’又给他拿了一幅 1200 美元的油画。那人皱了皱眉头，依旧不满意地说：‘我要买比这更好的，朋友。’这位售货员领他到一幅标价 1500 美元的油画前，‘买下了！’那汉子边说边付了现钞。

‘按这个地址送去，把价格标签留在上面。我要给我那些势利的街坊邻居瞧一瞧，我买赫斯特的珍品出得起比他们更高的价钱。’”

维克托的价格标签，有时不声不响地作了更改，反正高低价格都能创造出奇迹来。他是一位能点金成铁的炼丹士。这时便一展所长，把赫斯特的金宝点成金贝尔的铁器。直到今天，也没人知道（恐怕连维克托本人也不知道），他为什么和怎样把赫斯特花了 4000 美元买来的两套 16 世纪马克西米连一世<sup>①</sup>的盔甲，在金贝尔百货公司竟成功地降价到 1995 美元出售。一位美国海军军官花 17 美元 50 美分买下当年纳尔逊<sup>②</sup>在“胜利号”军舰上使用过的装火药的兽角。一位来自费城的妇女毫不迟疑地花 1895 美元买下一个原先属于本杰明·富兰克林<sup>③</sup>的老式立地座钟，当年赫斯特购买此钟时却花了 4675 美元。但是富兰克林的两副损坏了的眼镜却由住在麦迪孙大街的一位医生买走了，每副花了 500 美元。乔治·华盛顿的热水壶落入纽约的一个建筑承包商手里，维克托定的价钱奇高，售价为 2185 美元，这位承包商二话没说便买下走了。

---

<sup>①</sup> 马克西米连一世（1459—1519），德意志国王（1486—1519），神圣罗马帝国皇帝（1493—1519），以联姻方式兼并尼德兰、勃艮第伯国，并为哈布斯堡家族取得在西班牙、匈牙利、捷克等国的王位继承权。在帝国境内力图加强中央集权，与法国争夺意大利领地的战争，均以无果告终。

<sup>②</sup> 纳尔逊（1758—1805），英国海军统帅。1798 年曾指挥英国舰队歼灭法国舰队。1799 年进军那不勒斯，镇压意大利革命运动。1805 年在西班牙特拉法尔加角海战中打败法、西联合舰队，本人在作战中阵亡。

<sup>③</sup> 本杰明·富兰克林（1706—1790），美国资产阶级革命时期的民主主义者，科学家。1731 年在费城建立美国第一个公共图书馆，1743 年组织美国哲学学会，1751 年帮助创办宾夕法尼亚大学。独立战争时，参加过反英斗争。毕生参加过争取民主的政治斗争，参与起草独立宣言，主张废除奴隶制度。在哲学和自然科学上均作出了重大贡献，发明了避雷针。

70 套镶有护墙板的房间出售了，包括英国兰开夏的迈尔斯·斯坦迪斯<sup>①</sup>的一座祖传古宅。维克托凭直觉测定，五月花号<sup>②</sup>的护卫人住过的旧屋，售价不折不扣，也是 5985 美元。一天，纽约的一位律师顺路走进金贝尔百货公司，选购了三扇 13 世纪的染色玻璃窗，把它们运到了遥远的怀俄明州的一座最偏僻的农村木板小教堂，他父亲是那儿的巡回传教士。一位加利福尼亚州的石油商人闯到公司的五楼，认定 16 世纪威尼斯总督的会议室（上面有伯纳多·巴伦廷诺的壁画《西庇阿·阿弗里卡纳斯的生活》<sup>③</sup>）是“绝妙”的。他按维克托那不可思议的定价 9495 美元买下了这间会议室，不到天黑，这位石油商人一口气买下了 10 万美元的珍宝，连稍停片刻喝杯咖啡也顾不上。

哈默兄弟以他们特有的职业敏锐眼光密切注视着赫斯特珍宝展销时的人们心理动态，适时调整艺术品的售价涨落。当他们发现某一珍品或某一系列宝物滞销，就随即削价，反之，当它们在群众眼里走俏或供不应求，就马上提价。维克托在这方面堪称内行里手，他有一种独特的拉关系的本领，能顺应顾客的需求观念或私下商定售价，或适时作出必要的调整。他手头有的是价目标签、墨水和定价灵感，能做到因人而异，随物拍板。除了维克托，有谁知道汉密尔顿<sup>④</sup>夫人的卧室售价应是 2995 美元；又有谁知晓弗朗索瓦·布歇<sup>⑤</sup>的名画《维纳斯之胜利》应该值 26983 美元；4 条 15 世纪哥德式挂毯，每条 30 英尺长 10 英尺宽，必须精确地作价 199894 美元；或者，那一时 17 世纪意大利半身铜像原来定价为每个 198 美元（这个价钱定得相当神秘），后来却应减价为 122 美元 50 美分。当范大克绘制的亨利埃塔王后画像原来定价为 375000 美元，顾客们望而生畏时，维克托则大减其价。这位胸脯饱满的倒霉王后的画像身价竟一下子跌到了 124998 美元，买主一喜之下，连蹦带跳地离开了金贝尔百货公司的电梯。后来，华盛顿国立美术馆前任馆长约翰·沃克在其所著《与施主在一起的自画像》（利德尔·布朗公司出版）一书中提到，《亨利埃塔王后与她的侏儒》这幅名画后由克瑞斯基金会购得，现存于国立美术馆中，它现在的价格可能要比赫斯特当年购进时高出一倍。

为了给这次展销增色，阿曼德·哈默还出版发行了一种装帧考究的名为《包罗万象的收藏家》的美术月刊，内容主要是描述金贝尔百货公司展销的珍玩，其中大部分的文章和特写都是哈默本人采用不同笔名撰写的。该刊物的编辑为布拉赛特·马尔都，这个法文名字翻译成英文，意思正好是 arm and hammer——“臂与锤”。

多年之后，维克托·哈默曾对他的一位朋友说过，在那次金贝尔百货公司举办的展销期间，不少顾客买回家去的珍宝事后都赚了大钱。他举例说：

---

<sup>①</sup> 迈尔斯·斯坦迪斯（1584—1656），英国驻美洲普利茅斯殖民地的军事长官。

<sup>②</sup> 五月花号，1620 年由英国开往美洲的一艘传教船。

<sup>③</sup> 西庇阿·阿弗里卡纳斯（公元前 236—前 184 年），古罗马帝国的名将，勇击败西班牙的迦太基军统帅汉尼拔。亦译“斯奇皮奥·阿弗里卡纳斯。”

<sup>④</sup> 汉密尔顿（1757—1804），美国联邦党领袖，独立战争时期曾任华盛顿秘书、大陆会议代表。财政部长（1789—1795）。曾参加 1787 年的制宪会议，主张建立中央集权的联邦政府。拥护奴隶制，反对 18 世纪法国资产阶级民主革命。

<sup>⑤</sup> 弗朗索瓦·布歇（1703—1770），法国画家，洛可可风格的主要代表。以熟练的笔法，浮华的色调，作牧歌、神话题材的富有装饰性的绘画。作品有《维纳斯之胜利》、《彭巴杜夫人像》、《早餐》等。

“拉法埃利诺·德尔·加博的圆形画，上面绘的是圣母、孩子和婴儿，以及施洗约翰和两个天使，售价 12998 美元，如今的市价都快到 500000 美元了……小大卫·但耶斯绘的乡村跳舞图当时卖出价仅为 998 美元，如今至少值 70000 美元。这两幅画原来都属于英国著名的霍尔福德的珍藏。它们应该是金贝尔百货公司所提供的最能赚钱的珍品。”

不到一年，哈默兄弟就完成了 1.1 亿美元的指标，这项令人惊异和神往的合同至此宣告结束，赫斯特先生因而得救了。那是值得欢庆的日子。

很久之后，哈默博士志得意满地宣称：“有人请我吃了一顿丰盛的筵席。”

一位记者听了，怀着其职业敏感性随即跟踪追击，好奇地问道：“是赫斯特先生请的客吗？”

“不，”哈默兴致勃勃地答道，“是银行家——赫斯特的那些债主们。”

## 第七章 闪烁辉煌的年代

### A. 第二次婚姻·“酿酒王国”的第二号“国王”

1931年至1956年，是哈默博士由俄国经巴黎回到美国，一直到他打算退休的25年。这25年在历史的长河中，仅是微不足道的短短瞬间，但却是这位万能商人充分展示其才智的黄金时期。在这段高度活跃、卓著成效的时期内，阿曼德·哈默动员成千上万名美国人去购买成千上百万美元的艺术品去点缀、丰富他们的生活，在他感兴趣的任何行业里，他都得心应手，游刃有余，取得了巨大的成功。除了从事艺术品的买卖外，他还做过威士忌和牛的生意，成为酿酒一养牛业中的后起之秀，令这两业中的实力派人士为之侧目。同时他又插手无线电广播业、黄金买卖和慈善事业。有时，他常常要应付几个方面的挑战，一身二任、三任甚至多任。

不过，哈默虽然有着动不失时，行必见效的点金术般的本领，但这种本领却并没有给他的私生活带来宁静。他同“有一双亮晶晶的淡蓝色眸子”、皮肤黝黑的美人儿奥尔加的关系破裂了，双方很快就和和乎平地离了婚。哈默天生有一种永不满足于现状的争强好胜的性格，而生意的繁忙又迫使他寝不安席，食不甘味，许多商业事务需要他在全国各地奔波，撇下娇妻爱子，一走就是几天甚至好几个星期。他的这位苏联妻子因而认为，他们在纽约市第5大街公寓里以及后来在纽约高地瀑布区幽静、舒适别墅里的生活，都不及他们早先在俄国时的生活那样丰富多彩，这里的环境也比不上她原先熟悉的那种生活所具有的吸引力。寂寞烦闷之余，她又重操旧业，重新恢复了歌唱家的生涯。奥尔加的演唱事业十分成功，这使得他们之间的分离愈来愈经常了。离婚之后，奥尔加带着他们的儿子朱利安搬去了好莱坞。她偶尔也在电影中露面，扮演性格角色吉卜赛歌女。在朱利安成年之后，这位几乎被行刑队枪杀而幸免一死、后在革命的严酷岁月里开始自己艺术事业的美丽妇女，却默默无闻地给癌症夺去了生命。

1943年，阿曼德·哈默同第二任夫人安吉拉·泽维利喜缔良缘。安吉拉离过婚，在新泽西州雷德班克附近的赛马之乡拥有一座小庄园。她生性活泼，热爱生活，喜欢社交聚会和阿曼德的航海游艇“幻影岛号（这艘游艇是以新婚夫妇在新泽西的雷德班克农场命名的），爱恋那位精力充沛、多才多艺的百万富翁和从他身上散发出的使人温暖舒适的激情。

安吉拉的家族从事赛马业，她的一位亲戚拥有美国最佳的良种赛马之一，这匹马取名为“泽夫”，是1923年肯塔基州大赛马的获奖者，并在贝尔蒙特举行的一次赛马中击败了法国冠军马“埃皮那”。

像驾御一匹烈性马似的，安吉拉·泽维利这位喜怒无常的第二任夫人也常给阿曼德的生活带来不快。说到底，这次婚姻也未能使哈默感到幸福。他一方面想尽量维持这次婚姻，另一方面又投身去应付突然出现的新的挑战。再没有比这一次成功的取得更能明白无误地显示出哈默的才干了：他成功地向美国当时最难攻克的堡垒之一——威士忌酒行业发动进攻，并取得了重大的胜利。

有人把阿曼德·哈默比喻成一个风趣的魔法师，过去只是用障眼法从大礼帽中变出一只接一只兔子来，可这次却变换了花样，他自己竟然从一个大酒桶里一蹦而出，毫无疑问，这种比喻是形象而又贴切的，概括性地展示出

哈默在酿酒业中脱颖而出，一鸣惊人。

正当富兰克林·德兰诺·罗斯福正在一步步地走近白宫总统宝座的时候，哈默的双眼虽然紧紧盯住罗曼诺夫艺术品的畅销势头，可他的双耳却在倾听四面八方。他听出了一个清晰的信息：新政正在悄悄儿临近。一旦“新政”出台，禁酒法令就将被废除，从而缓解美国全国对啤酒和威士忌的饥渴，随后，对盛装啤酒和威士忌酒的酒桶的需求量就会直线上升，出现一个空前未有的供需高潮。

而当时市场上几乎不生产这类的酒桶。

自从 1920 年实施禁酒法<sup>①</sup>以后，美国市场上的酒桶几乎绝迹，没有人需要酒桶了。当时美国人把 1919 年 10 月 27 日诅咒为“可恶的安德鲁·沃尔斯台德火灾”日，谁知 13 年之后，形势突变，酒桶一下子变得身价十倍，到处都嚷着要酒桶，特别是要用经过处理的白橡木制成的酒桶，供装啤酒和威士忌酒之用，以便让酒液在桶内逐年变成陈年酒。其需要量之大，简直前所未有。

作为魔法师的哈默，清楚地知道什么地方可以找到制作酒桶用的桶板。除了俄国，难道别处能找得着吗？他在俄国住了多年，苏维埃政府有哪些东西可供出口，他脑子里是一清二楚的。哈默订购了几船桶板，但当货船抵美后，他才发现苏方把货发错了：他们运来的不是成型的桶板，而是一块块风干了的白橡木木料，需得另行加工才能制成桶板。失望之余，哈默不得不在纽约码头俄国货轮靠岸的泊位上，设立了一个临时性的桶板加工厂。由于加工厂在布鲁克林区纽约船坞公司的这个码头上，木料卸下后即可及时加工制板，因而十分方便快捷。

鉴于酒桶的前景看好，供不应求，哈默又在新泽西州的米尔敦建造了一个现代化的酒桶工厂，并命名为哈默造桶厂。禁酒令废除之日，也就是哈默造桶厂的酒桶从生产线上滚滚而出之时。安休斯一布希、库尔斯、申利和其他各家制酒厂用高价把哈默造桶厂的酒桶立即抢购一空。

有一个时期，哈默只满足于当个源源不断地供应酒桶的小企业主，而不想插手制酒行业的激烈竞争，因为在一般情况下，这一行业被人们视为黑帮生意之列，一次偶然的建言，又改变了哈默的从商之途。

当哈默和他的新娘安吉拉准备去墨西哥度蜜月之前，这对新婚夫妇的男宾相弗雷德·金贝尔给他提供了一点证券市场的内部消息。当时第二次世界大战业已爆发，由于谷物一时奇缺，供应紧张，美国政府不准使用谷物酿酒，于是威士忌酒成了缺门货，金贝尔怂恿哈默说，“买一点美国酿酒公司的股票吧。这笔买卖没有丝毫风险。谁要是买他们一份股票，他们就准备给谁一桶库存的烈性威士忌酒作为股息。我们是零售商，法律不允许我们直接购买股票。你买股票，我们则从你手中买进威士忌酒，部分或全部卖给我们都行。”

哈默听信了弗雷德·金贝尔先生的建言，当即按每股 90 美元的价格，以当时规定先交 10% 保证金的方式购买了 5500 股美国制酒公司的股票<sup>①</sup>。

---

<sup>①</sup> 此指 1919 年美国国会通过的“沃尔斯台德法案”，该法案规定全美不得酿造和销售酒精含量超过千分之五的饮料，安德鲁·沃尔斯台德是一名律师，曾为美国众议院服务 20 年（1903—1923），该项禁酒法令即是以他这个起草人命名的。

<sup>②</sup> “保证金方式”，是美国证券交易的一项改革。1929 年美国股票市场崩溃，原因之一是信用使用过度，因而国会授权联邦储备委员会规定了购买证券必须交付最低限度的现款——保证金。因而保证金就成了在

从哈默这方面而言，这可算是他的最不寻常的一笔投资，原因还不光是他几乎是个滴酒不进的禁酒主义者，他从未涉足股票市场。因此 1929 年美国股票市场全面崩溃时，他是很少几个完全没受到冲击的富翁之一。

20 年代初期，哈默就是个百万富翁，在苏联经历了 10 年的惊险生涯，他已变成了个大富豪。某种讲求实际的直感促使他不卷入那另一 10 年间的狂热投机买卖，因此股票市场的崩溃，对他来说，只不过是茶余饭后在报上浏览到的一些新闻而已，如果不是贸易搭挡弗雷德·金贝尔而是另一个人怂恿他去购买美国酿酒公司的股票，他可能会不屑一顾的。如今哈默终于买下了一笔美国酿酒公司的股票，随即带了他的新娘去欢度两个月的蜜月旅行了。在他返回纽约之前，他早把这笔交易置诸脑后。回到纽约后，他突然惊喜地发现，美国制酒公司的股票价格已飙涨到了每股 150 美元。当时他准备抛售这批股票，又搭帮金贝尔先生在节骨眼上所起的决定性作用。“别抛售，”金贝尔劝说，“你还可以从送你的威士忌酒的买卖中赚它一笔大钱，股票却还是你的。”

哈默的这桩威士忌酒买卖，并非把那批作为股息付给他的 5500 桶烈性威士忌酒用卡车运到纽约去出售。他深深懂得“待价而沽”的含义，决定把这批每桶 50 加仑的威士忌酒全部存放在原产地皮奥里亚工厂中，厂方还允诺把这批桶装威士忌酒改成瓶装，并贴上哈默的标签。出人意料的是，哈默在纽约市竟申请不到一份批发商的营业执照。经过好一番打听，哈默才知道在布法罗市能申请到一张执照。他于是匆忙赶到了那里，开设了一个办事处，经过申请取得了必要的证件。下一步就是敦促皮奥里亚酒厂把威士忌酒装瓶并贴上商标了。每一酒瓶规定装五分之一加仑，酒精含量标准为 86，商标则从“哈默制桶公司”名称中取出“制桶”二字为名。待这一切办妥后，这批瓶装酒就被金贝尔迅即买走。

弗雷德·金贝尔在纽约各大报上刊出了整幅广告。结果买酒的长龙在百货公司外面排起，几乎围着马路绕了一大圈。

“哈默的 5500 桶酒很快就卖掉了 2500 桶，剩下的 3000 桶威士忌本来也会很快卖光的，要不是又一次偶然的机遇，凭着哈默那特有的坚韧不拔的个性，很可能他在把酒销售一空后就会洗手不干卖酒这一行当的。

也是事有凑巧，命运之神又翩然闯入了哈默的生活。一天，哈默正在自己的美术馆办公室里忙于其他事务，他的秘书进来告诉他，说有一位文森伯格先生前来走访。艾森伯格先生是一位化学工程师，七八年前哈默曾在苏联见到过他，两人曾有过一面之识。在那些多事之秋，他们就再也没有见过面了，现在，艾森伯格成了一名受雇于人的商业经纪人。哈默接见了，愿意倾听他的来意，但希望不要过多地占用自己的时间。当时，哈默一门心思仍放在他的艺术品和其他事业上。可是听罢来人的一番游说后，他隐约觉出其中大有可为，值得一试。这位客人打算向显得漫不经心的哈默进言道：“在纯威士忌酒中掺进 80% 的廉价土豆酒精，可以使其数量陡增 5 倍，而在那个时候，大部分酒客都会认为这种混合酒的味道挺不错，足以和纯威士忌酒的香醇相媲美。”

哈默的脑海当即掠过一阵神算：假如来客所讲的情况属实，他剩下的 3000 桶烈性威士忌酒就能变成 15000 桶，比他当初买进时还要多出 9500 桶，

而股票仍牢牢地掌握在他的手心里。

俗话说，来者不善，善者不来。这里姑妄用之。说的是，艾森伯格必有备而来，来必确证其言之在理。早先，他在苏联时就酿造过伏特加酒，对这一行业的情况可说是烂熟于心。他取出随身带来的一瓶用土豆制成的酒精样品和另一瓶用谷物制成的酒精样品。碰巧哈默手头就有一瓶“制桶”牌威士忌酒。请看艾森伯格是怎样作试验的：他先在两只纸杯中各倒进一点“制桶”牌威士忌酒，然后按比例往两只纸杯里分别掺入他的谷物酒精和土豆酒精，搅拌了一下后让博士品尝。博士尝过后，不由惊喜交集：他竟然分辨不出两者之间的差别；使他大喜过望的更是，他也尝不出纯威士忌酒和混合酒的差别。

“那么我们下一步该怎么办呢？”哈默在喜过一阵之后，立即迫不及待地向这位虽有高招却无滴酒的来客问道。对这个问题，艾森伯格也早已在胸，备有答案。

“我来美国都两三年了，也懂得一点儿行情，”艾森伯格见主人已被逗起了兴趣，便不紧不慢地答道，“我知道有一家关闭了的朗姆酒厂<sup>①</sup>，就在新罕布什尔州的纽马克特，紧挨着缅因州的边界。厂主拖欠复兴金融公司的一笔贷款，长期无力偿还，政府就接收了这家酒厂。现在政府急于要把它脱手，咱们只要花一小笔钱，贱价买下该酒厂，把它改造成一家提炼土豆酒精的厂子就得了。至于土豆嘛，咱们用不着犯愁。缅因州那边市场上有的是！仓库里堆满了土豆，简直土豆成灾，腐烂得臭气熏天，可是政府仍在一个劲儿地给缅因州的农户补助津贴，要他们生产更多的土豆。《时代》杂志为此专门写了一篇文章报道这事，简直糟糕透了！”

哈默听艾森伯格说得头头是道，句句在行，也就一步一步地来安排这笔交易了。

当时，联邦政府新成立的战时生产局，把酒精的生产置于很优先的位置上。这是因为，战时对酒精的需求量极大，不亚于鱼雷所需灌注的燃料。于是，哈默博士亲赴华盛顿，找到新罕布什尔州的参议员斯泰尔斯·布里奇斯和缅因州的参议员欧文·布鲁斯特，这两位参议员当时都是共和党人。他们二者都对哈默的建议怦然心动，热烈欢迎。布里奇斯想的是这项建议将会促进新罕布什尔州的工业发展，而布鲁斯特考量的则是它将对缅因州的土豆种植主大有裨益。经由两位参议员的出面安排，哈默同战时生产局局长唐纳德·纳尔逊举行了会晤和洽谈。这位局长曾在西尔斯·卢布克百货公司长期任职。他也认为缅因州土豆生产过剩，“把整个农村都给熏臭了”，立即给哈默签发了一封可以同当年列宁的信件相类似的批准书。该批准书声称，鉴于生产过剩的危机急待解决，特授权哈默和他的合伙人可以酿造供饮用的土豆酒精。而当时的法律本来只允许生产工业用的酒精。

接着，哈默又去会晤主管那家甜酒厂的波士顿复兴金融公司，纽马克特那家倒闭了的酒厂即控管在该公司的名下。他问那里的一位经理，把这家倒霉的朗姆酒厂从政府手中买下来，需要多少钱。那人回答说，要还请那笔欠款，需得 55000 美元。哈默取出支票本，如数开了一张支票。这样，那家酒厂连同厂内的全部仓库（有几座仓库是四五层高的楼房）就都归哈默所有了。

---

<sup>①</sup> 朗姆酒是一种用甘蔗做原料来提制的红色甜酒，也叫“老姆酒”。酒精含量一般不超过 65%。新酒透明无色，陈酒略呈金黄。贮藏几年后的陈酒，品质尤佳。

真是说来也巧，仅在这笔交易成交的几个小时之后，另有一人也想用同样的价钱把这家酒厂买到手，此人即是美国前派驻英国皇家法庭的全权代表约瑟夫·P·肯尼迪。显然，这位全权代表早已明白这是一桩一本万利的投机买卖，因为在不久前的经济大萧条时期，他曾以贱价吞并了芝加哥百货商场。一转手之间，他就赚得了几百万美元，因为他预测到市面即将恢复正常。想不到这一次，他却晚来了一步，让阿曼德·哈默先着一鞭，跑在了头里，正是：先下手为强，后下手糟殃。

哈默遵循在苏联白手起家、创办铅笔厂时所摸索出来的规律，先在美国酿酒业中物色人才，最后雇用了一名叫汉斯·迈斯特的德国化学工程师，此人是大家公认的善于把普通土豆变成烈性酒精的能手。随后，经过讨价还价，哈默终以每袋（内装 100 磅土豆）10 美分的低价向政府购得了几千吨土豆，把原先那家朗姆酒厂的几个仓库塞得满满的，仓库的墙板被挤压得像酒桶板壁那样鼓了出来。

这样一来，哈默就有恃无恐了。他正在等待时机，把“制桶”牌威士忌酒所有瓶装和销售工作都暂时停止，静观发酵的土豆汁酿造成酒精，掌控酒精原料存储到能配制陈年威士忌酒的火候。

没过多久，这种混合酒（即掺兑了土豆酒精的威士忌酒）就上市销售了。尽管来自皮奥里亚的纯威士忌酒在这种混合酒中的含量仅占 20%（这是当时美国法律所允许的最低含量），但弗雷德·金贝尔还是乐意经销它，还给这种新产品取了个美名曰“金币”牌。他大做广告，把“金币”牌的种种优点吹得天花乱坠，结果，金贝尔百货公司的门前又大排长龙，人们纷纷争购这种“名酒”。每名顾客只限购两瓶“金币”牌威士忌酒，酒瘾大的顾客不得不接受搭配，购买被课以罚款的走私品——古巴杜松子酒，以补不足。这就是当年美国酒禁开放初期对人们的嗜酒癖所强加的限制。

眼看哈默在皮奥里亚酒厂剩下的纯威士忌酒正在不可逆转地、缓慢地消耗着。这位博士见自己的荷包又大大鼓囊起来，直喜得心花怒放。

但是，天有不测之风云，人有旦夕之祸福。就在这种“金币”牌上豆威士忌酒上市的时候，亦即阿曼德·哈默正在自我陶醉之日，美国财政部酒税小组颁发了一项令哈默泄气的决定，宣布从 1944 年 8 月 1 日起，直至颁发新的决定之前，均可作为“谷物开放期”，在此开放期间，允许美国各酿酒厂恢复古老传统的方法，用小麦、黑麦，大麦等谷物来酿制供饮用的酒精。

哈默后来心有余悸地回忆道：

“那时我正好在纽马克特酒厂，埋在土豆堆里，可这一回真的要给土豆弄得满身臭气熏天了！金贝尔打电话来，说道：‘你最好把酒厂关闭，回家来得了！有了谷物威士忌酒，谁还会再买土豆威士忌酒罗！’那真是一场灾难。在随后的几天里，‘金币，牌威士忌酒的退货单如雪片飞来，我顿觉天旋地转，屋顶仿佛行将坍塌，‘金币’好像变成了‘伪币’似的。我把所有的技术人员全部召集拢来，开了一次‘战前会议’。大多数人认为我们已经吃了败仗，主张关门大吉，这种心情是可以理解的，但是，我说我已经决定继续生产土豆酒精，我对他们说，‘继续用土豆提炼酒精，然后把酒精贮存在库房的圆桶里。用这个办法来代替贮存土豆，我们要把整个仓库都装满酒精。酒精可以找到买主，而烂土豆是无人问津的。’我们就这样干了下去。仓库里的土豆堆越来越矮小下去，而酒精桶却越堆越高。从某种意义上来说，我们把那些倒霉的土豆消灭掉，当是大快人心的事，但从另一角度来看，却



没有人想买我们的酒精。”

哈默又发挥了他那“洞烛幽微”的高招，他那“土豆变酒精”的决断竟是完全正确的。美国“谷物开放期”只维持了一个月即告终止。土豆酒精再一次成了热门货，对它的需求量迅速激增，而哈默手里有的是土豆酒精，货源十分充裕。大量土豆酒精被源源不断地运抵皮奥里亚酒厂，在那里同剩余的陈年威士忌酒掺兑装瓶，“金币”牌比以往任何时候都更畅销，名副其实地成了真正的“金”。它使哈默在与传统的酿酒厂打交道时处于更有利的讨价还价地位：他拥有中性土豆酒精，而其他制酒厂则多的是陈年威士忌酒；他用4桶土豆酒精即可换取美国制酒公司4年陈的纯威士忌酒。生意的如此顺利，超过了他的预期。但就在这种事业成功的时候，哈默并没有趾高气扬，忘乎所以，而是始终保持着“惴惴如临深渊”的清醒头脑，因为他担心政府很可能宣布另一次时间更长的“谷物开放期”。到那时，他在土豆酒精方面的投资，必将如土豆本身那样腐烂报废。有鉴于此，哈默便未雨绸缪，采取了切实可行的防范措施：他开始购买闲置的谷物酿酒厂。为此，他总共买下了9家闲置酒厂。至此，这位博士已处于“措置裕如”的有利境地，可以变换手法去应付华盛顿当局的朝令夕改——某个时期开放谷物，另一时期又禁用谷物。哈默这样两手弹钢琴，不仅使自己避免被驱入死胡同，而且占尽天时、地利、人和的优势。他每买进一家谷物酿酒厂，在谷物开放期，分配给他的谷物也就相应增加了一份，因而他那谷物威士忌酒的产量也随之猛增了一次。

哈默买下的谷物酿酒厂中有一家最小的，也恰是最好的一家。这家酿酒厂座落在肯塔基州的丹特市，名曰“丹特酿酒厂”。这家小厂子生产五分之一加仑的瓶装酒，12瓶一箱，每年的产量是2万箱。丹特酿酒厂出产的掺兑有土豆酒精的混合威士忌酒，在售价方面虽与当时国内的老名牌（诸如“老爷爷”牌、“老泰勒”牌和“哈珀”牌等）不相上下，但销路不受影响。丹特酿酒厂与“丹特与黑德公司”<sup>①</sup>的制酒厂有亲属关系。后者当时属美国制酒公司所有，而美国制酒公司正准备卖掉一部分过剩的酒厂，哈默于是见缝插针，乘虚而入，随即把“丹特与黑德公司”的制酒厂买了下来，又在巴尔的摩买下了“巴尔的摩黑麦制酒公司”。紧接着，他又从美国制酒公司的手中买下了路易斯安那州格雷特纳的一家大型糖浆酒精加工厂。就这样，没过多久，原先不愿从事威士忌酒经营的阿曼德·哈默，竟一跃成为全美国威士忌酒业中仅次于西格拉姆的第二号巨头了。他把自己的公司定名为“美国联合酿酒公司”。

在第二次世界大战期间，美国全国对酒类的需求量很大，在“谷物开放”期间，哈默要全部酒厂加班加点地增加酒的产量；而在政府禁止使用谷物酿酒的间隙，博士就用土豆酒精配制混合威士忌酒，在对谷物的禁令解除之后，他照样可以坐收渔利，制酒厂可以生产纯威士忌酒，入库陈化，也可以生产各种谷物中性酒精。一旦陈年威士忌酒缺货，哈默就仿照他的竞争对手的作法，把每瓶酒中的威士忌含量降到20%，陈年威士忌酒供应量充足时，他就把含量提高到百分之30~35%。与此同时，哈默还采取了一些必要措施，以提高土豆酒精在制酒业中的声誉。他的措施是：在每吨土豆浆中添加几蒲式耳的胡萝卜，在政府的许可下，在出产的混合威士忌酒的瓶子上再加上“本

---

<sup>①</sup> “丹特与黑德公司”的制酒厂位于肯塔基州的格塞梅恩，与“丹特酿酒厂”相距不远。

品由植物酒精配制而成”的字样。这看起来就比“土豆酒精”要高雅得多。此后，哈默开始把配给的谷物同土豆、胡萝卜等提炼的酒精一起配制各种混合威士忌酒。当然，这种混合威士忌酒中必须掺兑一些陈年威士忌酒<sup>①</sup>。后来，政府允许哈默在谷物酿酒尚未开放的肯塔基州开设制酒厂，作为交换条件，哈默应把他肯塔基州以外地区的谷物酿酒事业让出一部分来。于是，哈默在肯塔基州建立了威士忌酒厂，只是酒的售价略高于其他州所生产的威士忌酒。

随着政府对用谷物酿酒的长期开禁，哈默的新牌混合物开始在市场上滞销，即使是用谷物酿造的威士忌酒，他的新牌子也行不通了，顾客要的是名牌纯威士忌酒，至少要窖存4年以上的陈酒。这样一来，这位新崛起的威士忌酒业大亨面临着一场新的危机，他那大亨的地位似乎岌岌可危了。

天无绝人之路。这一次，哈默又得救了。救星是他老兄哈里的一个电话，也多亏他弟弟维克托采取了富有艺术性的广招徕手法，才使他不仅在制酒业中又再度崭露头角，成为每年销售100万箱“丹特”牌名酒的高指标冠军，而且赚到了上千万美元。真可谓“名利双收”！

事情的经过是这样的。

哈里在给老弟打的电话中，主要讲了酒价对促销的重大意义。他去过纽约的一家酒店，想不到此行竟大开眼界。他进店后，以维护他二弟利益的一贯作风点名要买一瓶五分之一加仑的瓶装“丹特”牌威士忌酒。掌柜的说他们店不经营这种牌子的酒（实际上，哈默的这种名牌酒主要只限于在肯塔基州和伊利诺斯州南部地区销售）。于是，哈里就改选了一瓶“老爷爷”牌威士忌酒，价钱一样，当时都卖7美元一瓶<sup>②</sup>。但掌柜的并未从货架上取下一瓶“老爷爷”牌的酒，而是做了件有悖于一个酒店老板职业道德的事。只见他伸手去柜台底下一捞，摸出了一瓶五分之一加仑装的肯塔基州产的混合威士忌酒来，酒瓶上赫然贴着“天山”牌的商标。他把这种未经许可非法生产的私酒满满斟上一杯，说道：“你请尝尝这酒！这种酒我们不能上货架，只能把它存放在柜台底下，也只能卖给我们的老主顾。一般我们请老顾客先买几瓶别的牌子的酒，然后再让他们买一瓶‘天山’牌酒。”

哈里品尝了一下，觉得同“丹特”牌名酒和其他名牌酒不相上下。他当下问掌柜的，“你这瓶酒卖多少钱？”那人环顾了一下四周，然后压低了嗓门悄声儿答道：“4美元49美分。”

哈里听了，也不予置评。他走出酒店后，便给二弟挂了个电话，告知了他这一信息，它无异在卖酒业里爆炸了一枚炸弹。出于某种巧合，哈默此时正愁没有办法在陈年威士忌酒事业方面来个突破，打开新的局面。他决定对自己在肯塔基州制出的4年陈酒作一次降价，把五分之一加仑装的“丹特”牌威士忌酒每瓶降价为4美元95美分，这个新价目至少会使爱喝烈性威士忌酒的人感到高兴。当时，“丹特”牌威士忌酒的零售价是每瓶7美元，他每年要卖两万箱，每箱赚不到20美元。哈默决心大幅度降低酒价，降到每箱只赚很少的钱，争取在市场上取得绝对优势。他希望采取这一降价措施后，能在几年之内把销售量增加到每年100万箱，把那些一心想把哈默排挤出制

---

<sup>①</sup> 从20世纪40年代中期起，哈默已着手生产自己的陈年威士忌酒，同时也从别的酒厂购买陈酒，其数量可观。

<sup>②</sup> “老爷爷”牌威士忌酒的产地也是肯塔基州，是用酸麦芽浆酿制的。

酒行业的老资格竞争对手弄得目瞪口呆，措手不及。

正在这时，哈默的大哥却打来了电话，告诉他说，市场上正在秘密偷卖质量同肯塔基名牌酒不相上下的私酒，每瓶售价 4 美元 49 美分，这个价格与西格拉姆制酒公司生产的那种含有 35% 谷物酒精的“皇冠七号”牌混合威士忌酒相同。哈默随即把副总经理纽特·库克喊到身边，当时库克正要发动一场他们俩事先想好了的广告宣传：出对手不意地把酒价降为 4 美元 95 美分。哈默要这位副总经理把广告内容稍加改动，即“新价应改为 4 美元 49 美分”。这比原定的价码还要少 46 美分。最初，库克还想不通，争辩说，那样将“没有人愿意按混合威士忌酒的价格来销售我们的纯威士忌酒的”，还斩钉截铁地断言：“决不会有这样的人！”

哈默望着这位对公司赤胆忠心、兢兢业业的雇员不由私心窃喜，但对他那样固执己见、不谙商场诀窍的倔巴又不禁暗自担忧。博士当下语重心长他说了如下一席发人深省的话：

“生意经恰恰就在这里。我们也正是要从这里去打开局面！酒客们会自己问自己，‘嘿！用买一瓶西格拉姆公司生产的皇冠七号混合威士忌酒的价钱，可以买到一瓶真格的纯威士忌酒，那还买混合威士忌酒干吗？花同样的钱可以买到一瓶地道的陈酒，还去喝什么 65 度的杂酒呢？’”

就这样，“丹特”牌名酒的瓶子上，又加贴了用凸体字母印刷的标签：“肯塔基皇冠室石威士忌”，向全国推销。维克托则发挥了他的艺术才华，购买了很多哈布斯堡王朝<sup>①</sup>的皇冠和珠室（后在哈默美术馆出售），举行一次巡回展览，实际上进行了一次以推销“丹特”牌名酒的宣传广告。在各地的义卖集会上，他邀请当地的妇女名流戴上这些珠宝做表演。报刊的专栏里常常出现一些逗乐的画像：一顶价值连城的珍贵奥地利皇冠歪戴在一个只值 4 美元 49 美分的威士忌酒瓶上。

耐人寻味的是，这时全美零售商们已不再要求丹特公司赠送“丹特”牌瓶装酒供他们在橱窗中陈列，而只要求赠送封好口的“丹特”牌空酒瓶，用来招揽“丹特”名酒的顾客，同时还用来招徕购买其他牌子瓶装酒的顾客。

“丹特”牌威士忌酒从地区性的名牌货一跃而成为全美的第一流名酒，这中间仅仅用了两年的时间，哈默的竞争对手、申利酿酒公司的董事长路易斯·罗森斯塔对“丹特”名酒每年销售 100 万箱的高纪录大为恼火，经过双方几经周折的谈判（有几次谈判是佛罗里达州的河道中，罗森斯塔的游艇追上哈默游艇时举行的），哈默把丹特制酒厂和酒厂的库存货物等统统卖给了罗森斯塔，获得了 650 万美元的现金。此后，哈默又卖掉了其他各家酿酒厂，卖掉了他的威士忌新酒和陈酒、“植物”酒精仓库、他的名酒商标和有关的酒业股票，又赚到了好几百万美元。

对威士忌酒这一行业，哈默已感到腻烦；他也希望对安吉拉表达同样的心情。

酒桶桶板把阿曼德·哈默引进威士忌酒业王国至此落下了帷幕，留下了许许多多值得回味的惊险与成功的镜头。

---

<sup>①</sup> 哈布斯堡王朝，欧洲历史上的一个王朝。起源于瑞士阿鲁州的哈布斯堡，意为“鹰之堡垒”。统治过神圣罗马帝国（1273—1806，时有间断），西班牙王国（1516—1700），奥地利帝国（1804—1867），奥匈帝国（1867—1918）和一些小王国、公国。第一次世界大战中奥匈帝国崩溃，王朝从此告终。

## B. 吃牛排启示录

著名的西班牙画家、法国现代画派的主要代表毕加索（1881—1973）有句名言：“你看那只苹果，简直可以用手拿了过来！”一语道出了艺术造诣上的高超化境。

阿曼德·哈默在生意经的高峰体认上也可与之相颉颃，他不仅达到了信手创作“苹果”的神功，而且作出了痴心设计“金牛”的范例。

第二次世界大战期间，尽管哈默已腰缠万贯，但他在市场上却买不到优质牛排，而他本人又是极爱吃牛排的人。鸡肉倒是不成问题。哈默在新泽西州雷德班克有一处小庄园，占地 11 英亩，人们称这块地方为“幻影岛”。哈默在庄园里雇佣了一名每天来打打短工的临时农业工人，来照料鸡群和栽种各类菜蔬，主要是种植玉米。一天，这位农业工人听说哈默想吃一盘优质牛排，就建议他去买一条菜牛，屠宰以后再把牛肉储存在冰箱里，可以随吃随拿。他估计一头牛约值 220 美元。

哈默听了，颇感主意不坏；他当下把钱给了农民，请他去买一条菜牛来，把它宰了。讲过之后，哈默也就没在意这件事，甚至可能忘了。

一个周末，哈默从纽约办事处回到了自己的庄园。蓦然一看，园里正拴着一头阿伯丁产的黑色安格斯良种牛。

那位打短工的农业工人迎上前来，满脸愧疚地说道：“对不起，先生！我找不着菜牛出售，只好滥竽充数，替您买下了这条母牛哈默耸了耸肩。他继而一想，反正都是牛肉，200 美元还划得来，也就没说什么了。

谁知那农民又干咳了几声，怯虚虚地说道：“这条母牛有身孕，很快就会生下一条小牛犊来的。”

哈默不听犹可，听了不由以手加额，惊叹道：“天哪！要下仔的牛可不能宰啊！你且留下它，好好儿喂养着，以后再说得了。我可不要吃这样的牛排。馋牛排也没馋到那步田地嘛！”

这条母牛总算保住了性命，后来果然生下了一头欢蹦乱跳的可爱小牛犊。哈默一直眼看着它慢慢儿长大。不久以后，那头母牛同邻居的一头公牛交配，又生下了一条小母牛犊。

真是无巧不成书。这一件从爱吃牛排到惜牛养牛的小事竟然把阿曼德·哈默引进另一行业，而且取得了几乎与他那毫无把握的土豆——胡萝卜酒精事业同样迅速的成功——这是一项同他的艺术世界风马牛不相及的事业。哈默对养牛业和酿酒业都一窍不通，他只知道牧场主和养牛人是他酿酒厂副产品（富有营养的土豆浆渣）的好主顾，知道土豆制酒后的残渣内含相当丰富的营养，是一种高级饲料，从中又可以取得一笔可观的利润赚到不少的钱。

也是造化的巧安排。在“幻影岛”庄园的附近，有一位饲养黑色安格斯良种牛的权威人士。1947 年，这位邻居曾邀请哈默和安吉拉陪伴他一道去特伦顿参观，那里举行了这种强壮品种纯种牛的评比会和展销会。那天，来自布法罗市西摩·H·诺克斯（此人是 F·W·伍尔沃思联营公司的大股东和总经理）大养牛场的一头母牛赢得了头奖，并当众拍卖。养牛行家们出的价慢慢地上扬，直到超过 500 美元的大关。这时阿曼德·哈默也一时性起，鬼使神差地报了个高价：

1000 美元，一瞬间，那头母牛连同它那头奖的缎带就立即归他所有了。

诺克斯农场的经理走上前去问哈默表示了友好的祝贺。他见这位拍卖场

上的赢家一副镇定自若、旁若无人的神气，不由兴致盎然地问道：“您有多少头牛？您凭什么一心要买下我们的冠军？”末了又补上一句：“我似乎过去没有见到过您呀！”

哈默听罢这位经理的一连串问话，不由哈哈大笑起来，弄得对方莫名其妙，不胜尴尬。随后，哈默见经理一脸困惑，便把实情相告。这一番拙劣的解释更是说得农场经理丈二金刚摸不着头脑，又马上追问道：“那您为啥非要买下我们的头号好牛呢？”大有打破沙锅问到底的架势。

哈默自己也说不清道不明这究竟是怎么一回事，不过他还是强词夺理，即兴胡诌出了一些理由来加以应对、搪塞。他解释说，他有谷物酒精和植物浆渣，还有酵母和维生素的副产品，都是喂养牛群的好饲料，末了，他又补充说：“我想用这种饲料来喂养国内最好的纯种牛，来证明我的这些饲料是多么优质有效。”

“这可真有意思，”——诺克斯的农场经理说道，他说话时的神态似乎显示出了他对这号事是忒有兴趣的。也搭帮这位饶舌的经理的好奇和追问，才促使这个在新泽西州仅有 11 英亩土地、两条母牛和一头牛犊的博士在黑色安格斯良种牛事业上大展鸿图。易言之，要不是经理对这位酿酒大亨大胆质疑，哈默也许早就放弃了对这个良种牛新行业所抱有的雄心壮志呢。是的，正是这位养牛行家点燃了哈默博士的雄心壮志之火。

当下哈默灵机一动，作出了一个可能对他一生来说也是个十分重要的决定。他向这位世界上最大的安格种牛场的经理问道：

“您愿不愿意来给我工作？”

那人稍稍沉吟了一会，然后说道：“诺克斯先生对我所从事的工作并没有多大的兴趣。假如您真想把这一行当办成超世界水准的话，那我就决心跟着您干。”

他们于是在特伦顿当场达成了协议，接着就着手研究如何去实施哈默的这项雄心勃勃的新设想，草拟出初步的行动方案。

“您打算怎样去办好这个养牛场呢？”这位全国最大的黑色安格斯良种牛场的新任经理问道，“是准备大干快上呢？还是打算慢慢儿来？”

“当然是大干快上罗。”

“那就好了，”这位经理搔搔头皮说，“要想大干快上的话，那您就得买一头全国最优的公牛。”

正巧，在哈默一头扎进养牛业的头几周内，就碰到了一次良种牛拍卖，有两头获奖的公牛出售。这两头牛中最好的一头叫“埃里克王子”，产于森比姆。这头公牛要在密苏里州的奇里科思展出和出售。哈默乘飞机赶到奇里科思，在进入拍卖场之前先详细了解了这头公牛的情况，知道“埃里克王子”5 岁，刚被黑色安格斯良种牛养殖专家们誉为“本世纪的最佳公牛”，这头牛并未在全国最高级的良种牛展览会“芝加哥国际展览会”上展示过，但在其他各地的比赛中一直独占鳌头，稳居冠军，人们对它的赞赏使它遐迩闻名。在行家们的眼里，凡同“埃里克王子”交配生下来的小牛犊，不论是公牛还是母牛，都会是纯血缘的良种牛；内行能一眼看出它的子孙后代，因为“埃里克王子”留给后代的特征是异常明显的。

“埃里克王子”的主人是个木材商，名叫拉尔夫·L·史密斯。他买进时还是一条小牛犊，而售价竟高达 4 万美元。这位木材商已从“埃里克王子”繁殖的后代身上赚了一大笔钱，但眼下因发展木材业急需钱用，史密斯决走

不惜血本，把自己的牛群，连同这头体态魁伟的良种安格斯公牛一起卖掉。

像在一般竞技之前活动一下身子那样，哈默在奇里科思拍卖场上先以每头 5000 美元的价钱买下了“埃里克王子”的两名女儿——小母牛，使全场的气氛顿时活跃起来。

接着，“埃里克王子”被牵进了拍卖场，场上又一阵骚动，人们交头接耳地议论开了。这时，阿曼德·哈默不慌不忙地提了个问题：

“你认为我该出什么价？”

“您打算出多高的价？”他的经理反问了一句，显示出此人沉机观度、头脑冷静的特色。

“15000 美元，你看怎么样？”

经理只是瞥了他一眼，没有表态。在拍卖价叫到 15000 美元之前，哈默博士一直没有举手出价。当价钱达到 15000 美元时，他就沉不住气，开始喊价了。价格以一加就是 1000 美元为一档而扶摇直上，迅速跳到了 30000 美元。这时，拍卖场上只剩下了两名竞争对手：一个是哈默，另一个是芝加哥的袜子制造商莱斯利·L·奥布赖恩。加价的幅度开始放慢下来，每档只加 100 美元。当价格升到 34000 美元时，哈默开始冒汗了。这倒不是他花不起这笔钱，而是在一阵出价争夺的激动中，他竟忘了最近刚从那家非常保守的曼哈顿大通银行借了 1000 万美元的贷款来发展他的威士忌酒业。他担心的是，如果该银行的执行副总裁比尔·杜波依斯从第二天的报上看到新闻，对养牛业一窍不通的哈默博士居然买进了一条世界上最贵的黑色安格斯良种公牛，其后果将不堪设想。不过，他还是强打精神，留在拍卖场上再坚持了一会。

“35000！”他壮胆喊道，一面用手帕擦拭额头。

“35100！”奥布赖恩报以轻松的一击。

哈默就此打止，不再往上喊价了。竟买至此尘埃落定。从此，这头本世纪的最佳公牛就并入了奥布赖恩的大牛群。“这头牛将给它的新主人增加巨额财富”，——想到这里，哈默不由心寒齿冷，狠狠自责。

为了挽回损失，哈默不得不退而求其次了。他决定把另一头号称“野蛮王子”的公牛买了下来。这头牛也产生于森比姆，一年前曾荣获国际预赛的冠军，主人是纽约一家餐厅的老板杰克·索罗门。在黑色安格斯牛业圈里，这头高贵的牲口有个名字叫“威利”。那是索罗门先生给它起的绰号，以纪念他的亡友威尔·罗杰斯，为了给这次拍卖大张声势，索罗门派了一架飞机把百老汇的著名演员都接到他那纽约北部的农场去演出。哈默博士拿定主意后，便出价 27500 美元买下了“威利”。

哈默的牛群逐渐扩大了，原先的 11 英亩农场也发展到 3 个农场，共占地 900 英亩。这位从未开业的医生，在艺术品的收藏和威士忌酒的酿制方面虽然红杏出墙，享有令名，但在那些头脑顽固、死板的安格斯良种牛饲养商之间，却默默无闻，没有得到公认的地位。他花费巨资，大肆宣传，使安格斯良种牛的售价普遍上扬；他摸索探讨的诸多改革，往往被别的养牛商加以研究和利用。在早期“幻影岛”的良种牛拍卖活动中，一头价值 500—700 美元的母牛，一旦怀上他那“野蛮王子—威利”的牛犊，就会身价倍增，售价竟能高达 3000 美元。

尽管哈默在养牛业已迈出了坚实的头几步，但同行们对他并不怎么心悦诚服，他很想 在芝加哥国际牲畜展览评比会上拿到冠军大奖，这一方面是出

于荣誉感，另一方面也是为了给自己的饲料打开销路。哈默把索罗门从前的经理李·利奇曼留用了，精心照料“威利”，使它在当年的几次展览评比中都赢得了冠军的缎带。哈默对这头种牛抱有极大的希望，并把它运往芝加哥去参加大赛。就在评选活动开始的前一天，阿伯丁产安格斯良种牛饲养商协会秘书弗兰克·理查兹悄声儿告诉了一个不利消息，说那些传统的养牛专家们迄至仍把他看他是一个“门外汉”。这使他听了，简直火冒三丈高。

理查兹友好地劝他道：“哈默先生，别让‘威利’参加这次竞赛。听我的话，准不会错的！”

“我不懂你的意思，须知‘威利’是这次竞赛中的佼佼者！”

这位秘书见劝说无效，便叹了一口气，说道：

“你的‘威科’决不可能获胜！不错，你在养牛业中取得了重大的成功，并且推动了这个行业整体结构的良性发展。可是，这里有几位资深的实力派人士，他们认为你走得太快了。他们要抑制你的声望，其中一个还是裁判员，你不可能获胜。如果你败下阵来，那对‘威利’的身价是极为不利的。”

“竟有这等事，真不象话，”哈默愤愤然说道，“如果这个行业竟是这样的复杂，那就不想再干下去了。不过，我倒要看看情况是否属实。我还是要让我的‘威利’参加竞赛。”

竞赛结果，“威利”落选了。正如那位秘书所说的，那确是输给了一头不怎么起眼的公牛。哈默仗义执言，尖锐批评了牲畜展览会的裁判们，并呼吁改革裁判制度，提出今后的展览会应邀请或指派一些大公无私、不抱成见的畜牧业专家担任裁判。

哈默在参赛失败之后，好容易才咽下了这口怨气。他照旧经营他那养牛业，没有退出这一行当，理由有两条：一是他的牛群养得很好，生意兴隆；另一是他也爱上了自己的牛群。如果说，他未能击败那个养牛商组织，那末他就更需要去参加这一组织，以加大其改革的力度。他从此下定决心，以后凡是重要的牲畜展览会，他都得全力以赴地出面参加；凡是经营安格斯牛的人，不管老幼、贫富，他都要会晤；在每次重要的养牛人拍卖会上，他都要买牛，后勤运输问题都难不倒他——他买了一架双引擎的“比奇克拉夫特”号飞机，机舱内装备有一张舒适的床铺、一个酒柜、几张安乐椅和一间厨房。飞机还备有辅助油箱，哈默可以在夜间从纽约直飞加利福尼亚州，中途仅停一站加油；他还可以从丹佛飞赴纽约或从纽约飞抵佛罗里达州的产牛之乡，中间不用降落。对那些过去不甚友好的养牛商，他就出高价或特高价买他的牛。同时他也开始在《安格斯良种牛》杂志上刊登大幅大告。凡是牛场主带着他们的家人到纽约或雷德班克来走访的，他都予以热情、慷慨的接待，竭尽地主之谊。

天下无难事，只怕有心人。

阿曼德·哈默在养牛业界中多种花、少栽刺的良苦用心，收到了预期的成效。他在追思这一时期的情况时，不由心有余悸地说道：

“我开始受到同行们的承认了：我的一些竞争对手说我不仅是一名诚实可靠的纳税人，而且是一位迷恋养牛业的行家。我的牛得了奖或一举夺冠，我会由衷地喜悦。这件事也填补了我生活中的一个空白，那就是我未能进修完我那医学课程，从未挂牌行过医。良种公牛的遗传和母牛的特征，对我来说是个十分着迷的研究课题；至于如何保持牛群健康，牲畜病倒如何治疗，这个研究工作更是永无止境。在大草原上散步，呼吸新鲜空气，翻越牛栏，

这一切我都特别喜欢。杰克·索罗门干的是繁殖牛，展览牛，同时又在他的餐馆里烤牛排，卖牛肉，这样的事我干不来，也不乐意那样去做。我的牛大多卖给牧场主，也卖给牛群商人；我的公牛和母牛可以提高他们牛群的质量，还提高了他们牛肉的质量和产量。”

这真是天道酬勤、积善成德的福音和结论：

### C. 幻影岛牧场大拍卖前后……

1954年年夏，阿曼德·哈默曾给美国阿伯丁产安格斯良种牛饲养商协会秘书弗兰克·理查兹写了一封亲笔信，概述他在养牛业中闯荡10年的峥嵘岁月，认为那是他一生当中最快活的一段岁月，其部分原因是他积聚起了“幻影岛”的牛群。并亲眼目睹自己的养殖计划取得了成功。

的确，在阿曼德惨淡经营他的牧场养殖计划时，既有成功的欢悦，也有失败的沮丧。

哈默博士在专心致志地为1808年在苏格兰阿伯丁培育出来的这种安格斯良种牛进行繁殖的同时，也曾试图饲养另一品种的母牛，繁殖另一品种的牛犊，还进行过仅有的一次投资。当他在扩大新泽西牧场时，毗邻的一位农场主向他提出了一个交换条件——哈默必须买下他那群赫里福兹良种牛，他才愿意出卖土地。哈默答应了他的条件。他买进那块地之后，就把那批白头面的英国种牛群（即赫里福兹牛群）用栅栏和自己的纯黑安格斯良种牛群分隔开来。事后，哈默就去忙其他事了。

不意栅栏埋得不坚实，一头赫里福兹公牛冲过栅栏同另一头正在发情的安格斯母牛交配上了。这可是个大事故！博士的牧场经理为此大感不快。他向哈默抱怨说：

“牛的血缘关系和血缘谱系纪录非常重要！从来都没有见过这样的事！不能再让这种使人头痛的事情发生了！您得赶快拿定主意，到底是养安格斯良种牛，还是繁殖赫里福兹种牛，您不能两者兼养。养杂种牛是万万使不得的啊！”

下这么个决心对哈默来说并不困难，他卖掉了那批赫里福兹良种牛，把栅栏拆掉，让他的安格斯良种牛群到更大的草地去放牧。“威利”和他的子孙，还有哈默以高价购进的同类优良品种的其他公牛，统治了这块牧场，在这里大肆繁殖子孙后代，开始时，哈默只不过想要一头供食用的菜牛，如今却养起了几百头的牛群。

哈默的牛群不断壮大，这引起了安格牛行业中其他专业人员的嫉妒。他的牧场丰美青葱，牛棚实现了现代化管理，拥有本行业中最优秀的饲养人员；外出展览时，使用的运输设备堪称本行业中的一流，为了促销他的饲料，哈默不遗余力地到处宣传，他的牛群之所以能养得这么膘肥体壮，毛色亮丽，主要是靠“幻影岛”上的饲料充足和营养丰富——也就是他那酒精厂和威士忌酒厂所剩下来的取之不尽的下脚料。

不过，哈默在养殖业中并非一路顺风，他的心头始终笼罩着一块乌云——他的牧场未能拥有那头“埃里克王子”。仅仅出于一时的胆怯，他竟坐失良机，听任这头“本世纪的最佳公牛”活生生地被人家牵走，铸成大憾，追悔莫及。尽管此刻他每年在“幻影岛”举办两次拍卖会，每次拍卖会他都有50万美元的收入，但对这事却始终念念不忘，耿耿于怀。哈默除每年在公



开拍卖中可得 100 万美元外，他那牛场还可从个别私人销售中获利几十万美元。

难以忍受的现实的确使这位“幻影岛”的牧场主人寝食难安：他一定要把“埃里克王子”弄到手！不达目的，誓不休止！

一天，他突然听到关于这头全国最佳公牛的可怖消息：年仅 8 岁的“埃里克王子”竟得了阳萎的毛病！真叫人听了毛骨悚然！

“埃里克王子”罹患阳萎的传闻不胫而走，在养牛业中迅速传开了，一如人世间男女艳情似的。给哈默传递这一不幸消息的人，是伊利诺斯州水晶湖的巡回兽医克罗普赛先生。这位兽医定期来“幻影岛”眷牛群治病检查，由于哈默也是医学科班出身，所以两人谈话投机，克罗普赛先生很喜欢到他这儿来。每次兽医来到，哈默定要亲自陪同，还乐于穿上工作服、长筒靴，戴上橡皮手套和他一起操作。在克罗普赛为母牛作阴道检查以及谈论怀孕和流产等类产科问题时，哈默往往认真仔细地做着笔记。有次克罗普赛来访，在餐桌上他向哈默透露了“埃里克王子”的可怕近况。

“是怎么搞的？”哈默禁不住问道，心里像泼翻了五味瓶似的，不知是喜还是忧。是酸还是苦。

“依我看，是奥布赖恩先生让这头公牛交配过头了，”兽医以不无责怪的口吻说道，“他一意蛮干，硬要这头公牛同 50 头母牛交配，这未免太过分了，任何一头公牛都受不了，‘埃里克王子’又岂能例外？！看来，他非得把这头公牛眼睁睁地累死不可。更糟糕的是，牧场上还有人用鞭子抽打，迫使“埃里克王子”跟一头头母牛交媾。这样，每交媾一次，这只可怜的公牛都要挨一顿无情的毒打。如今每当“埃里克王子”一见母牛，就赶紧躲开，它把母牛和挨鞭打联系到一起了。这头公牛才 8 岁，还不是条老牛，我认为这头牛的毛病全出在心理上的畸变，而并非生理上的缺陷。我曾经替一个属于芝加哥柯蒂斯糖果公司的牧场当过顾问，做过一些人工授精的工作。我总觉得这头公牛的精液同往常一样，是有生命力的。我要设法证明这一点，想给这头公牛套上一个阴茎套，伸手插进它的直肠，按摩它的前列腺，刺激它喷射一次精液。然后再检查它的精液中是否有存活的精子。”

听罢兽医的一席话，哈默顿时肃然起敬，一迭连声地赞道：“真是个好主意，医生！真是个好主意，咱们就这么干得了！我这就去拜访奥布赖恩，他可能会把‘埃里克王子’，低价卖给我的，因为‘王子’不会配种了。然后咱们再做人工授精试验。这头公牛一走还是条好牛，就把这头‘本世纪最佳公牛’交给你管，它一定会如你的愿。用人工方法繁殖后代的。那简直比一座金矿还要来得棒，能赚大钱……我这就去跟我的好友奥布赖恩通次电话。”

哈默挂通电话后，立即找来了奥布赖恩。两人在电话中稍事寒暄，即言归正传。

“赖斯<sup>①</sup>，老朋友，”哈默开门见山他说道，“把你的‘埃里克王子’转卖给我，怎么样？”

“我很愿意把‘埃里克王子’卖给你，”奥布赖恩回答得十分干脆。

“那就太好了！”哈默喜出望外，说，“你得卖便宜点儿，这头牛你打算卖多少钱呀？”

“10 万美元，”奥布赖恩慢条斯理地答道。

---

<sup>①</sup> 奥布赖恩的爱称。

哈默听了，脑袋“嗡”的一响，随即怒吼起来：“你疯啦？我刚听说你这头牛不行，而且有一年多没有配种了。”

“那你为啥还要买它呢？啊？”奥布赖恩一着不让，紧紧逼问道。还没等哈默想好怎样回答，奥布赖恩又紧逼一步，说道：“我知道你想干什么，大学已派人来谈过，还告诉我说，这头公牛可以用作人工授精的种牛。”

“那好呀，可你为啥不行动呢？”哈默气冲冲地反诘了一句。

“我的女式内衣生意太忙，眼下无暇顾及我的牛群，所以我要尽快把它卖掉。”

这时哈默又来神了，当即接口说：

“当初你花 35100 美元买下了这头牛，说句实话，我打算把这笔钱还给你。三年前你花了多少钱，我现在还给你多少。总而言之，谁也不能担保这头公牛还能生育，我也只是想碰碰运气罢了。”

“10 万美元！”奥布赖恩又重说了一遍。

“好吧，我给你 5 万得了。”

“10 万美元！”

“赖斯，我们来折衷一下，我给你 7.5 万，不过你得让我做一次试验。”

奥布赖恩沉思有顷，接着说道：“好吧，我同意你来此一试。”

第二天一早，哈默就带着克罗普赛医生和农场经理比尔·杨达尔塔登上“比奇克拉夫特号”专机起飞，驾驶员把飞机平稳地降落在奥布赖恩那绿草如茵的广阔牧场上，“埃里克王子”的主人满面春风地走出牛棚欢迎来客。他把三位来宾领到“埃里克王子”所在的牛栏旁。

“这真是一头最标致的安格斯良种牛！”哈默带着无限赞赏的心情说道，那神色俨如在欣赏一幅伦勃朗<sup>①</sup>的名画或同勃列日涅夫进行私人会晤时那么全神贯注。多年之后，他仍带着无限悔憾的心情写道：

“我当时心儿狂跳了一阵。我站在那里凝视着这头公牛，恨不得痛揍自己一顿，悔恨自己在三年以前失去了获得这头良种牛的大好时机。我不由想到，三年来这头牛已替它的主人赚了巨额财富。8 岁的牛，该是一条老牛了，但看上去它还能健壮地活上许多年。问题是它的精子究竟怎么样。”

由于电话中即已谈妥抽精子检验，所以克罗普赛先生就对“埃里克王子”动手试验了。他带来了一套简易器材、大口径的阴茎套、橡皮手套、玻璃涂片和一台小型显微镜。

通过人工抽取公牛的精液试样，克罗普赛医生把一小滴精液样品涂在玻璃片上，放在显微镜下。他才校准目镜，就低声吹了一下口哨。

“您来瞧瞧，”他对哈默说道，一面闪避到了一旁。

作为科班出身的医生，阿曼德·哈默很在行地观察了玻璃涂片。在他的脸上，立即泛起了惊喜若狂的神色，嘴巴张得大大的：原来玻璃片上，“成千上万个精子正在那里游泳哩！”博士深诸行情，知道“埃里克王子”的每一个后代的市价即值 5000 美元。他后来不无风趣地回忆说：

---

<sup>①</sup> 伦勃朗（1606—1669），荷兰画家。画风独特，早期画了一些以《圣经》故事和希腊神话力题材而加以世俗化的油画和腐蚀版画。在肖像画和人物构图中，善于概括的手法表现人物的性格特征。擅用聚光及透明阴影突出主题，运用笔法表现质感。作品有《杜普教授的解剖学课》、《夜巡》、《杨·西克斯像》、《戴金盔的人》、《磨坊》、《浪子回家》、《丹娜埃》、《三棵树》以及大量速写手稿等。其作品现已成为世界珍贵艺术品。

“我在显微镜中看到的，是无数票面 5000 美元的现钞在那里游动着。”

克罗普赛赶忙收起了他那套器械，心潮澎湃，不能自己。哈默更是大喜过望。三位远道来宾兴致勃勃地去农舍找到了这头“本世纪最佳公牛”的主人。哈默那事前已打好腹稿的话劈头盖脑地直朝奥布赖恩倾泻而去：

“我们很满意。经过检验，我愿意把这头公牛买下来。这是一张 75000 美元的支票，请收下。我接受你提出的一切条件，我不要求你保证这头牛一定能够生育。要是它从现在开始 5 分钟之内突然死去，那我也只能自认晦气<sup>①</sup>。”

谁知道高一尺，魔高一丈。狡猾透顶的奥布赖恩接过支票，只瞥了一眼，就把支票退还给了哈默，说道：“钱数不够！”

哈默听了，大吃一惊，赶忙追问道：“钱数不够，你这话是什么意思？”

“我早就给你说过，我要 10 万嘛！”

“不过，你没有那样说，当时我告诉你，让我们折衷一下，我出 75000 美元，你说你同意让我‘来此一试’。”

“这就对了，我是说过同意你‘来此一试’的，”奥布赖恩一板一眼他说道，“可我并没有说过我要 75000 美元呀！”

哈默听罢，勃然怒起。一贯说话温文尔雅的博士这时一反常态，口出脏话，面对儿女成群的老友说了一大堆难听的话，说明他确实被激恼了。他忿忿然说道：

“你这婊子养的，我不买你的牛了，哪怕它是世上最后一头公牛，我也不买！”

说罢，他倏地车转身子，朝另两人说道。

“走吧，咱们回去。”

他们仁大踏步地走向停在牧场上的座机，这一整天的计划就这么泡汤了。

次年的 12 月，阿曼德自信他的一头年轻的母牛将在芝加哥国际牲畜展览会上稳拿世界冠军奖。这头母牛是“埃里克王子”的后代，哈默买它来时还是头小牛犊，拍卖售价即高达 5000 美元。这头母牛具备安格斯良种牛的一切高贵气质和特征：背宽身高，颜面秀雅。它的家谱中有许多先辈都在美国或加拿大比赛中拔得头筹，有些虽然夺冠落败，但也是地方性重大评比赛场上的冠军。哈默在最初争购“埃里克王子”的回合中贻误战机，在为“野蛮王子一威利”争夺国际冠军时又受人讹诈。但是这一回他必奖反败为胜，洗雪前耻，因为他这时有恃无恐，手中稳操胜券地掌握着的一头牛，是出身于世界最佳良种牛家系的名门望族。这头年仅两岁的母牛决不至于会落选，加上这时对哈默的妒忌和流言已销声匿迹，他已成为养牛行业中腰缠巨资、声誉鹊起的人士。有时他甚至被邀请来充当裁判员。

这是哈默毕生中最重要的一天。他的好友古西·布希为他在芝加哥牲畜展览会上定了个包厢。他这时正神采飞扬地同一些老朋友畅谈他那“牛经”，说得天花乱坠。突然间，一个名叫卡尔·彼得森的赛牛场老手过来打断了哈默的话茬儿，神色紧张他说道：

---

<sup>①</sup> 其实，在哈默博士一行当天早上来奥布赖恩农场之前，这位精明的牧场主即已替“埃里克王子”保了 75000 美元的寿命险。保险金高达每年 7500 美元，劳埃德保险公司依据的是这头公牛已年届 8 岁，担心岁数太大。好一个伶牙俐齿的阿曼德·哈默！

“你瞧！他们牵上场的那头牛是你的吗？”

哈默悠然自得地旋面一望，却登时哑口无言，两眼圆睁。原来牵上场的竟不是他那头“埃里克王子”的后裔，不是他那足堪自豪的宝贝牛！这是一头体格魁伟、步态稳健、集中了一切良种牛特点的母牛。此外，它身上还长有许多鲜见的丽色绒毛。真是尽善尽美，美玉无瑕！

这时阿曼德在看台包厢里真个坐不住了。他赶紧走了出去，细一打听，才找到了这头牛的管理人。他们早就有一面之识。

“这头母牛是从哪里来的？”哈默急急问道，“我整年在各地展览我的良种牛、从来没见过这条牛。不过，这头牛虽未见过，却是一头顶刮刮的好牛。”

“它就是你那头母牛的嫡亲妹妹，先生，”管理人答道，“它们都是‘埃里克王子’的女儿，是一头母牛生下的同胞姐妹。我的老板把这头母牛养在科罗拉多州的山区，那里天气寒冷多雪，所以它就长出了一身漂亮的细细绒毛。这是它第一次参加公开展出。”

经过评判，“埃里克王子”的科罗拉多后裔获得了冠军大奖；“埃里克王子”的新泽西后裔赢得了候补冠军大奖，用比较通俗的话来说，即是哈默的母牛拿了个第二名。这是半个世纪以来在芝加哥展览会上破天荒第一遭由两个同胞亲姊妹双双夺奖，喜操胜券。

后来，阿曼德回忆这场失败时又说道：

“我当时真难过极了！我离开赛场，回到帕尔默饭店，一头倒在床上。我不能像往日那样小憩片刻，怎么也睡不着。这件事给我的打击也太大了！眼看到手的冠军，就这样白白地丢失……输给了我那条牛的亲妹妹。这两个嫡亲姐妹都是‘埃里克王子’的后代。‘埃里克王子’可把我害苦了！于是我操起了话筒，给奥布赖恩挂了个电话，问他是否能马上到饭店来跟我见一面，我愿意照他开的价付钱……”

“行，我就来，”奥布赖恩断然回答。

哈默强撑起身子，走到饭店的门厅里，向问讯处的服务员要了一张纸。当他那友好的对手进来后，他把对方领到厅中的一张写字台前。哈默大笔一挥，草就了一张简单的成交书：先付 25000 美元，取牛时再付 75000 美元。

后来哈默在追忆他一生中的这次摊牌式的交易时说道：

“我当时屏住了呼吸。他无疑已经听说了‘埃里克王子’的两个女儿刚刚摘取桂冠的消息。我想，如果他把‘埃里克王子’的售价一下提高到 20 万美元，我也不会感到奇怪的。但是他在交易书上签了字，收下了 25000 美元的定金。”

自从坐失第一次良机以来，已经过去三年了，如今还要多花 64900 美元，且撇开这笔损失不谈以及这期间失去的那么些后裔！不过，“埃里克王子”这下毕竟归阿曼德。哈默所有了。他甘愿承担这么巨大的牺牲，当然不是单纯的意气之争。

那天晚上，在大厅上举行了一场晚餐舞会，人们向哈默鼓掌欢呼。他为一头安格斯良种公牛的售价开创了新的世界纪录，其实养牛行家们认定一头 8 岁的公牛是不可能再繁育后代了。

第二天一早，哈默包租了一架 DC—3 型运货飞机、付清了奥布赖恩 75000 美元的差额，又同克罗普赛医生签订了一纸合同，请他专责管好人工授精的工作，然后把“埃里克王子”装上飞机，还带了一头漂亮的小母牛为它作伴，

飞回了“幻影岛”。

后来发生的事简直像神话般令人难以置信。在“埃里克王子”最后三年的余生中，它那人工抽取的精液竟孕育出 1000 头良种牛，为“幻影岛”净赚 200 万美元。在它去世之前，它的后裔曾获得 6 次国际冠军，有些子孙一出娘胎就被顾客买走了。在新泽西州的哈默养牛场上，每逢举行拍卖的日子，总有许许多多的私人飞机起降，俨然进行飞行表演。阿根廷的养牛商也不远千里赶来这里签订合同，以取得哈默农场的良种公牛，用来取代他原先那头母牛所生下的令人不齿的劣种牛犊。由于“幻影岛”上的饲料在养牛业刊物上被誉为“埃里克王子饲料而身价倍增，其销售额也就直线上升。在安格斯良种牛的养殖业中，作为后来居上的牧场主的哈默已逐渐成为这个行业中的大户，被大家公认为牛业界的领袖人物。他的一些竞争者们都惊叹不已。他把在芝加哥败落的那头“埃里克王子”的女儿以 22000 美元的售价卖掉，净赚了 17000 美元。他在美国和加拿大举行的良种牛比赛中总是有赛必到，很少缺席。只要有办法买进或卖出，他也从不放过机会，从不忘记推销他的饲料和会见最知名的顾客。只要什么地方有“埃里克王子”的后代公牛或母牛在参加竞赛，哈默总是不惮路途遥远，乘坐飞机赶赴现场去大力支持，积极捧场。

后来，阿曼德·哈默曾对一位采访记者说下了一段“养牛经”，发人深省。他说道：

“那段时期实在太值得怀念了。在这一行业中，似乎无人能与争雄匹敌。原因就在于我掌控了‘埃里克王子，这把金钥匙。比方说，我花上 500 或 1000 美元买进一头母牛（有时甚至只花 300 美元），随即把‘埃里克王子’的精液注进这头母牛的子宫，待它怀孕后再把它卖掉，就可卖到 5000 美元。一头由‘埃里克王子’亲自交配怀孕后的母牛，卖价高达 7500 至 10000 美元。后来我想出了‘一笔生意三种做法’的诀窍——一头用‘埃里克王子’人工授精怀孕的母牛，生下小牛犊后还可用同样的方法再次怀孕，因此我先卖母牛，小牛留在母牛的肚内暂不计价，待它生下来以后再卖，小牛的售价可以卖 10000 至 20000 美元，视其性别而定。如果小牛犊是一头公牛，那它今后还可以繁育这种良种牛。小牛犊的新主人就可利用这头公牛作为繁育一群‘埃里克王子’牛的基础，从而开创自己的事业。”

在采访末了，哈默又扬扬得意地补上一句：

“它真像是一棵摇钱树啊！”

天下之大，无奇不有。三年之后，“埃里克王子”已进入 11 岁的老年期，想不到竟然出现了奇迹。

众所周知，11 岁的老牛相当于 70 高龄的“古来稀”老人，而此时的“埃里克王子”竟然勃发了春情，显然已把过去挨皮鞭的痛楚记忆冲淡了。牛场管理人员对老公牛的性态变化也不禁愕然。不过，人工授精毕竟比自然交配更有价值。这里姑且不说一次人工授精可使多头母牛怀孕，近代的“精液冷冻法”已得到了科学应用，开拓了无限的光明远景。例如，克罗普赛医生试验成功的“精液冷冻法”，能使“埃里克王子”射出的精液有效保存一年期，使之仍然具有生命力。这样，从理论上讲，即或“埃里克王子”倒毙，至少在它死后的一年内，还可以大规模地传宗接代。这也就是安格斯良种牛协会对人工授精时效所作的探讨和规定了。

生老病死，总是大自然新陈代谢的规律，任何力量都难以抑制或逆转。

“大耋嗟落晖”，——当是这一层面的悟道之言！

春心勃发的“埃里克王子”，也在一次求爱中倒毙殉情了。

1953年8月13日晚，在抽取“埃里克王子”的精液之前，这头“本世纪最佳公牛”被一排带铁刺的高高栅栏分隔开来，在它的近旁有一群将在一二天内要用它的精液进行人工授精的母牛。也是合当出事。这时，栅栏另一边的一条正在发情的小母牛把“埃里克王子”给迷住了，使它企图一举翻越那排人工障碍——带铁蒺藜的高高栅栏。翻越几乎是成功的，但显然是栅栏顶部的锋利铁刺在“埃里克王子”猛然翻越时的一刹那间划破了它的肚皮，它重重地摔倒在栅栏旁，无可奈何地死去。第二天早晨，人们已发现它已倒毙在血泊之中。

“埃里克王子”殉情之后不到一年，阿曼德·哈默给他的朋友弗兰克·理查兹打了个电话，通报了这桩使整个养牛业大为震惊的新闻。这位美国安格斯良种牛饲养商协会的秘书（亦即当年预告哈默说“威利”不可能夺冠的美国养牛行家）在回信中表示了极度遗憾和哀悼，请求哈默用书信形式把这些情况笔录下来。

哈默遵从了好友的要求，写了一封如下的信：

亲爱的弗兰克：

几天之前，我曾以沉重的心情在电话中通知了您，出于税务方面的原因，我决定解散我的“幻影岛”牧场。附上我们税务顾问的函件，即能说明这一原因。由于牛群属于一个家属公司，我试图摆脱困境，但我的兄弟们认为应该听从我们税务顾问的劝告。为此，我们的纳税额可能是按资本收益的26%交税，而不是按一般收入的90%交所得税。幸运的是，在我同兄弟们的合伙关系解除之后，现有的税法并不能妨碍我重新进入安格斯良种牛养殖业。我相信，建立一个同目前的“幻影岛”牧场规模相同的牧场来繁殖良种牛，得需几年时间。我们最近7次公开拍卖634头牛，共计收入272.26万美元，平均每头售价为4294美元。过去5年中，我们的展出记录证明了我们良种牛的质量，也证明了它们的繁殖能力。

自从我买进第一头安格斯种牛到现在已有10年了。这是我一生当中最快活的一段岁月，其部分原因是我积聚起了“幻影岛”的牛群，并亲眼目睹自己的养殖计划取得了成功。同安格斯良种牛饲养商中许多友好人士的交往，也使我增添了无限的欣悦。

有几位朋友告诉我，说现今的牛价比一两年前降低了，这个时候把牛卖掉，太不合算。即使这样，我也不得不听从我们税务顾问的劝告，尽快把牛群卖掉。不过，这件事使我回想起多年以前同您的一次愉快性会晤，那是在您芝加哥的办公室里，您给看了一本安德洛特1900年编印的安格斯牛品种目录。当我们看到，50年前一头普通的安格斯牛售价为75美元，而一头良种安格斯牛的售价竟高达2800美元的时候，都感到有点不可思议。只要有人想到50年前花一块美元能够买到多少值钱的东西，那末就一定也会有人想到，花钱买优良的纯种安格斯牛仍然是一种最好的投资。

对您和您的工作人员给我的多方关照，在此谨致谢意。我们的协会已有26000多名会员，这是安格斯良种牛养殖业紧密团结的最好证明。希望在我的余生中，仍能作为一名养牛商和美国阿伯丁——安格斯良种牛协会的一名会员的身份为您效劳。

理查兹在给哈默的回信中对此表示“震惊”。他写道：“我极不愿意看到像您所有的这样优良牛群被分散到各个地方去。”

为解散牧场，哈默着意编印了一本印刷精美的目录《本世纪幻影岛良种牛大拍卖》，全书共计350页，堪与他为收藏的珍品所编印的《罗曼诺夫王朝的珍宝探索》一书相媲美。哈默对前一部目录特别是对那条“埃里克王子”良种公牛倾注了深情，并为这条“本世纪的最佳公牛”表示了哀悼；而在后一本书中，他则以十分惋惜的心情如实地反映了当时苏联一度存在过的对沙

皇时代的艺术珍品进行毫无意义的摧毁的实况。

“幻影岛”牧场的解散大拍卖连续进行了三天。即从 1954 年 5 月 10 到 12 日，卖价破天荒地达到 100 万美元。想当初，阿曼德·哈默从只想吃到一块优质牛排开始，到他兴致勃勃地正式投身于这项养牛事业，最后发展到这 100 万美元的高潮，的确走过了一段极不平凡的旅程；他得到这 100 万美元的高价，也是恰如其分的。

出于感情上的留恋，哈默最终为自己保留了几头安格斯良种牛；在新泽西州牧场没有卖掉的地方还为“埃里克王子”修筑了一座永久性的坟茔，树立了一块墓碑。此外，哈默博士还将这条伟大公牛的两头后裔，作为礼物“分别送给了安格斯良种牛爱好者艾森豪威尔总统和性格开朗的苏联独裁者尼基塔·赫鲁晓夫”。

历史表明：“埃里克王子”倒毙在带刺栅栏一侧之日，也就是一度为养牛业摩顶放踵、万劣不辞的哈默的竞争兴趣荡然无存之时。

哈默在对他那无比心爱的勇敢公牛致颂同时，曾说过这么一句话：

“它的路走完了，它本来是还可以多活几年的！”

## 第八章 和罗斯福总统的私人交往

### A. 坎波贝洛别墅

有道是，取之于民，用之于民。作为一个善于聚财的精明企业家的阿曼德·哈默，是深诸个中奥秘的。他毕生积聚起了巨大财富，但并不吝啬地固守他的金山银山，而是慷慨解囊，乐善好施：给新生的苏维埃国家捐助一整座野战医院，为美国国内各个机构广泛捐助巨资、捐赠名画珍物（如捐资几百万美元筹建癌症研究中心、为洛杉矶县立博物馆捐赠莫迪利亚尼的珍贵油画等），都证明了他的眼光远大和为人慷慨。当然，这些高层次的慷慨，客观上也为哈默本人描绘出一尊伟岸形象，树立了一个个巍然高耸的纪念丰碑。

有人认为，“看来，阿曼德·哈默注定还要留给后人许许多多的善举纪念碑。但是，在他那内心深处却会认为，坎波贝洛别墅<sup>①</sup>是其中最好最高的一个。

也许“在铁幕<sup>②</sup>后边居住 9 年”的习惯使然，阿曼德·哈默在纽约第 5 大街哈默美术馆二楼紧挨自己办公桌一侧的墙壁上钻了个小小的窥视孔，从中可以把展览厅里所发生的事看得一清二楚，明若观火。

1952 年的一天，维克托闯进了他二哥的办公室，神情紧张他说道：“埃利奥特·罗斯福先生现在楼下。”阿曼德听了，机械性地朝窥视孔匆匆瞅了一下。

“他来有啥事？”阿曼德问自己的弟弟道。

“他说他父亲（按指富兰克林·罗斯福总统，1933—1945 在任）在遗嘱中写明把坎波贝洛别墅留给了他，如今他想把别墅卖掉。”维克托简要地转达了罗斯福总统儿子的话。

“他打算卖多少钱？”

“他说他愿意削价出卖，不过这所别墅年久失修，要把它重新修复，得花上好几十万美元哩。”

“买下来吧，”阿曼德毫不迟疑地丢下一句，语气坚决果断。他跟罗斯福总统曾是多年朋友，对总统一家人的感情深厚，即使埃利奥特也不例外，屋乌之爱，惠人以泽。

说来也不奇怪，当埃利奥特把坎波贝洛别墅列入他打算出售的家产清单时，他要选择一位凭个人直觉不至于拒绝收买这座别墅的顾客。思虑再三，他选定了与他们家有莫逆之交的哈默家族。罗斯福总统曾在这座别墅中遭受过小儿麻痹症的折磨，曾在这儿同夫人埃莉诺欢度过蜜月，还曾在这儿生下了小罗斯福。即使在当选总统以后，他还同自己的家人在这儿消磨时光，留下了最美好的回忆。在追思这一幕幕往事时，埃利奥特就毫无疑问地决定找哈默洽谈这笔交易，而无须旧事重提。

---

<sup>①</sup> 坎波贝洛，是加拿大东南部芬迪湾中的一个小岛，又是一处著名的观潮与避暑的胜地。富兰克林·德兰诺·罗斯福总统在那里有一座夏季别墅。

<sup>②</sup> 铁幕，是前英国首相温斯顿·丘吉尔于 1946 年 3 月 5 日在美国密苏里州的富尔敦城发表著名演说中所使用的对抗苏联的术语：“‘铁幕’已经在欧洲大陆放下了，它从波罗的海的什切青到亚得里亚海的里雅斯特，用一条线把欧洲分隔开。”



这座破烂不堪的庄园易手后，素有艺术才华的维克托亲自主持了对它的大规模整修工作，罗斯福总统于 1945 年逝世之后，这座别墅频遭芬迪湾冬季寒潮的袭击，业已面目全非，损坏严重。修盖新屋顶，更换支柱、地板和门窗，整治花园、水榭和亭台，铺砌道路等等，——这一切的花销，比别墅的原价还要高出许多。但当别墅修葺一新，哈默兄弟颇感自豪，流露出了由衷的欣慰。一家公司看得眼红，愿意出 50 万美元买下这幢别墅，供商业游览之所，被阿曼德理所当然地一口回绝了。哈默把别墅保留下来供自己家族享用，还特意辟出一部分供罗斯福的遗孀埃莉诺·罗斯福及其家属随时来此居住。

紧接着，罗斯福夫人同维克托一起，重新布置了别墅的主楼，使之保持着她最初见到时的模样，好在原有的家具陈设大都无恙，完好无损。维克托还极力搜集罗斯福总统青年时代的纪念物品，如罗斯福在哈佛大学划艇比赛时用过的木桨等等。经过一段时间的搜集，这座别墅再次恢复了罗斯福总统经常称之为“我可爱的小岛”的本来面目。对此，罗斯福总统的遗孀感到极为高兴，由此每逢盛夏，她都要来到这里避暑，由生性活泼的罗丝妈妈陪伴，经常沉浸在酸甜苦辣相交集的回忆中。

罗斯福夫人于 1962 年 11 月 7 日去世，那年的 8 月，这位前美国第一夫人最后一次来到罗斯福总统当年昵称的“可爱的小岛”。8 月 19 日，她在离开坎波贝洛别墅的前一天，曾给阿曼德的弟弟维克托写了一封热情洋溢的感谢信。全信内容如下：

亲爱的维克托：

明天我就要离开坎波贝洛了，我要乘此机会，再次感谢你的深情厚意，让我居住在这个幽静的庄园之中，并作出一切安排使我感到舒适。我在这里度过了一段最为愉快的时光，尤以今天为最，今天这个小岛最为晴朗旖旎的一天，傍晚的夕阳那么壮丽。

同初来这里时相比，我的身体强壮多了。这里幽静、安宁的环境使我恢复了体力。

语言无法表达我对你们夫妇俩的感激之情，但我希望你们能理解我的这种感情是多么深切，多么热诚。

切盼不久又能见到你们二位，请早日来海德公园与我一叙。

真挚的朋友

埃莉诺·罗斯福

再者：你们夫妇俩的热忱是无人可以比拟的，在此我当然也要对莉尼亚（罗斯福家的早先管家）无微不至的照料表示感谢。又及。

## B. 历史的渊源：为国献策

罗斯福一家和哈默一家的交情这么深厚，是有其多年的历史渊源的。

阿默德·哈默早年通过朋友的介绍，开始认识富兰克林·德兰诺·罗斯福。两人一见如故，甚至相见恨晚。罗斯福总统十分赏识阿曼德，哈默也曾经替富兰克林做过一些事。在礼仪性与事务性交往中，两人结下了弥笃的友情。

介绍哈默认识总统的，主要是哈默的两位朋友。其一是犹他州的民主党参议员威廉·H·金，此人一度是哈默在莫斯科“褐宅”的座上客；其二是新罕布什尔州民主党前参议员亨利·霍利斯，当年哈默在巴黎居住期间他也住在那里，曾当过哈默的律师。这两位民主党人向罗斯福总统谈到过哈默的

博学多才、经营才干和善于应变。参议员金甚至向总统推荐哈默担任总统的顾问，协助处理英美友好联系问题。当时，白宫在珍珠港危机爆发前面临的一个最为棘手的问题是：如何帮助英国对付德国的潜艇威胁而又不致使美国卷入这场战争。罗斯福总统为此曾特邀哈默到华盛顿进行了一次面谈。

哈默被引进专责总统约见的秘书沃森将军的办公室，秘书请他稍候片刻，因为总统正忙于同国会各委员会的主席们共商国是。等了约莫半小时，沃森将军的接待室里又来了一个人，他就是美国首任驻苏联大使威廉·C·布利特。布利特的约见排在哈默之后。在闲谈之际，哈默发现沃森将军的办公桌上放有一副特大的骰子，煞是好玩。沃森插话说，这副骰子是巴拿马运河的建造人 G·w·戈撒尔斯将军送来的礼物，是用建造运河时所使用的某种木料雕制而成的。这时，这位最不拘小节的总统秘书见哈默甚为赏识，便凑趣说道：“咱们不妨边等边掷骰子耍一耍。”

于是，他们仁便俯身在地毯上，掏出各自的钞票，掷起骰子来了。这样又熬过去了半小时，才见国会各委员会的主席们鱼贯而出，说明总统接见的的时间到了。于是沃森收拾好骰子，把哈默领进了椭圆形的总统办公室，通报了姓名。

“这位先生是个福星，手气忒好，总统先生，”沃森将军介绍说，“他无论干什么，都很走运。就在我们那批议员先生们出来的当儿，他掷骰子就从布利特先生和我的口袋里赢走了好几百美元。”

罗斯福一眼看出，哈默准是他理论上的一个强有力的支持者，这是一般抱有孤立主义想法的美国人很少具有的气质。总统的理论可以概括为一种边缘性政策，即必须采取某种合法手段来帮助英国抵抗希特勒德国的疯狂行径，但美国又不能直接卷入对德宣战的旋涡中。

哈默果然不负总统的倚畀之重，最先拟定了一个计划：向英国提供财政援助，其交换条件是将其西半球的军事基地租借给美国，根据参议员金的要求，哈默的这项计划于 1940 年 6 月 11 日以小册子的形式印刷出版，广为散发。该小册子的标题是：《关于立即租借英国在西半球某些地区的军事基地，其租金可偿付战争债务，如有余额，可供英国在美购买其所需物资的建议》。哈默竭力主张，目前在美国争论不休的用美国驱逐舰基地挫敌的策略是可取的。他认为，这一策略不仅可以减轻德国潜艇对大西洋货运航线的直接威胁，而且在美国一旦参战之后，还可以用来作为美国海空军的一系列前沿进攻基地。

罗斯福对哈默的《建议》颇为赞赏，认为它符合了美国的国家利益。总统不仅把这位博士委派到哈里·霍普金斯的属下工作，请他负责 50 艘驱逐舰的研制任务和租借法案计划，而且总统后在适当的时候还执行了这项租借法案计划。历史事实表明，这一法案是为盟军同心协力战斗、从而奠定胜利基础的早期里程碑之一。

由此也不难看出，早在珍珠港事件爆发的 18 个月以前，哈默就以其超人的睿智，高瞻远瞩的战略目光，有预见性地提出了要对英国提供直接援助，而且指出了这样一个危机，即同意大利、日本和苏俄结成联盟而节节胜利、步步推进的德国，很有可能会向美国先发制人，轻启战衅。当时，美国有少数舆论把哈默说成是个“亲苏派”，阿曼德则用自己的实际行动粉碎了这一诽谤，因为正当苏德建立表面上的“同盟”、实则“同床异梦”的时候，哈默竟会采取这样一个步骤，不能不说明博士具有先见之明。整整一年之后，

希特勒才把“亲苏”政策来了个 180 度的大转弯，向苏联发动了“背信弃义”的野蛮进攻。

也正是从这一时期起，志同道合、至公无私的罗斯福、霍普金斯和哈默三人以及他们的家属也就过从甚密，成为莫逆之交的净友了。

### C. 一笔慷慨的捐赠

1962 年 8 月，一座短短的公路桥把美国的缅因州同其北方邻邦加拿大的这一具有历史意义的芬迪湾中一小岛联结到了一起。人们在有关罗斯福总统的传奇性文章中，曾不止一次地写到过这座岛屿。

美国第 35 任总统约翰·菲兹杰拉德·肯尼迪（1961—1963）在小桥落成典礼上致词之后，回到缅因州时向冒雨在机场上迎接他的人群发表了激动人心的演说。他最后指出，在罗斯福总统旧居附近建立一座公园，必将“进一步加强美国和加拿大两国之间的友谊纽带”。

1963 年 5 月，肯尼迪总统同加拿大总理莱斯特·皮尔逊在海恩尼斯港举行的一次首脑会晤中，再次提到了这件事，恰巧哈默在无线电新闻广播中听到了这一消息。他即刻打电话给缅因州的朋友、参议员埃德蒙·马斯基（哈默曾支持过马斯基竞选参议员），告诉他愿意把坎波贝洛别墅作为礼物赠送给美国政府和加拿大政府。马斯基积极支持哈默的设想。随后，阿曼德又打电话给加拿大旅游部长 R·A·特威迪（此人曾代表加拿大政府试图向哈默购买这座别墅，但遭到婉言拒绝）。这位部长也对哈默的慷慨大方表示了赞赏。紧接着，哈默又打电话通知本州的议员吉米·罗斯福，请他把自己的这一想法转告美国总统和加拿大总理。为了确认此事，哈默发出了如下一份电文：

“在同阁下、马斯基参议员和特威迪通话之后，我明确要求阁下向总统报告，哈默家族愿将坎波贝洛的罗斯福故居以及所属土地约 20 英亩，赠与美国政府和加拿大政府，辟为公众纪念罗斯福总统夫妇的场所。赠送物品中包括坎波贝洛别墅中全部原有的家具陈设以及从白宫和海德公园搬运到该别墅中的一切物品。”

第二天一早，肯尼迪总统从洛杉矶打电话给哈默，以查验其所闻是否属实。

“是的，这是我的意思，总统先生！”——哈默答复肯尼迪总统时异常肯定。

“那是一笔非常慷慨的赠礼，”肯尼迪总统从他的夏季行宫中说，“加拿大总理正同我一起在海恩尼斯港。我们向新闻界发布消息以前，需要先得到您的确认。”

“昨天晚上我给吉米·罗斯福先生发出了一份电报，他转给了您没有？”哈默问道。肯尼迪说他没有见到电报：显然系电讯传递方面的迟误。

“总统先生，请您不要挂断电话，我去把电报底稿找来念给您听，行吗？”哈默恳求说。

这位美国总统兼武装部队总司令的答复是：“没有关系，我可以等。”

但这时麻烦的事儿发生了——哈默怎样也找不到那份电报的底稿。他楼上楼下、满屋子翻寻，杳然无踪，而总统此刻仍手握电话筒在那里等着。当哈默两手空空地走向电话机时，他耳边响起的第一句话却是自己妻子弗朗西

丝说的，语含责备：

“你难道真要让总统在电话中这么等着吗？”

哈默无暇旁鹜，径自抓起话筒，说道：“我这就把电文念给您听。”接着，哈默便凭借他那惊人的记忆力，一字一句地复述了那份冗长的电报稿，边说边记。事后，他找到了那份丢失的底稿，拿来同自己复述时的记录一对照，竟然是一字不差！

1963年5月12日，总统命令国务院和内政部会同加拿大政府的相关部门举行谈判，以履行建立坎波贝洛纪念场所的协议。

同年5月14日，缅因州参、众两院通过了一项决议，表扬哈默家族的慷慨赠礼。

1964年1月，在肯尼迪总统遇刺两个月之后，美国第36任总统林登·冈恩思·约翰逊（1963—1968）特邀阿曼德、维克托和哈里兄弟三人到白宫共进午餐，并在条约室里在这份政府间协议书上签字。同年8月20日，英国女王伊丽莎白二世在这份协议书上副署以后，美国和加拿大的两位第一夫人主持了罗斯福坎波贝洛国际公园的正式揭幕典礼。

约翰逊总统夫人在她的致词中说道：

“罗斯福总统和他的夫人埃莉诺都理解胆识的重大意义，这种胆识是为他们两位一生关怀他人的那种同情心所支撑的。这块历史性的里程碑将永远感召我们的子孙后代。这一靠近我们大陆东北海岸的小岛，始终朝向世界大事的黎明，这就是坎波贝洛别墅的黎明。对于哈默家族的成员们所给予的慷慨赠礼，我们将永志不忘。”

阿曼德·哈默应许电影制片人兼剧作家多尔·沙里到现场来拍摄动人的影片《坎波贝洛别墅的黎明》的几个片断，阿曼德被请来代表哈默家族向他致谢。

一次，阿曼德在国际无线电联播节目中发表了简短讲话。他说道：

“诗人托马斯·S·艾略特<sup>①</sup>在其《四个四重奏》一诗中谈到‘动乱世界中的静止点’。我相信，罗斯福总统也会认为，我们今天有了一个这种静止点的良好开端。”

---

<sup>①</sup> 托马斯·S·艾略特（1888—1965），美国诗人、文学评论家，剧作家。诺贝尔文学奖得主（1948）。其创作与文学评论对20世纪西方文学流派有一定影响。1914年起定居英国，曾在牛津大学学习哲学。1923—1939年任《基准》杂志编辑。主要作品有诗集《普鲁夫洛克及其他观感》，剧作《大教堂谋杀案》、《家人团聚》和《鸡尾酒会》等。

## 第九章 石油——流淌的黄金

### A. 投下 5 万元“赌注”……

“早上好。我名叫阿曼德·哈默。我是西方石油公司的董事长“兼总裁。”

这是 1974 年 12 月的一天哈默博士在美国国会山为“内政和岛屿事务委员石油联合行动特别小组委员会”作证前的一段自白，也是他一生在作证前反复重复的一句客套话。

常言道，人生七十古来稀。可是，阿曼德·哈默恰恰就是在 76 岁高龄时仍在攀登事业的巅峰。像他这样拥有辉煌与自豪的耄翁，在世上实属罕见。

这位举世闻名的企业家经历了漫长的人生旅程，他依次通过了这样一些极不平凡、极富传奇的里程碑：——

纽约曼哈顿区东南部——→劣质石棉矿——→“金贝尔百货公司特销部”——→酿制土豆酒和窖藏陈年威士忌酒——→安格斯良种牛“埃里克王子”那价值 5000 美元的精液——→58 岁时欲退而终未退休——→哈默伉俪向微不足道的西方石油公司投下 50000 美元的赌注——→在石油领域再创辉煌。

76 岁的阿曼德·哈默，在不可胜数的一系列活动领域中，依旧是举世无双的。他，也正是他，见到了从列宁到勃列日涅夫、从罗斯福到里根这样一些领袖人物；会晤了从伊朗国王到利比亚国王、从苏斯洛夫到阿拉伯酋长；乘坐了从一匹马拉的马车到推力达 12000 磅的喷气专用客机；住过从纽约曼哈顿区东南部到“褐宅”，更甭提从幻影岛牧场到洛杉矶了。

8 年过后，西方石油公司（美国第十三家最大的石油公司）董事会的这位 84 岁的董事长仍然精力旺盛，每天工作 12 小时，有时甚至 15 小时，每周工作 7 天。他还像往常那样，一个电话接着一个电话，一连串的西方石油公司经理人员鱼贯进出董事长的办公室。每当要作出决策时，这个拥有 10 万名雇员和 30 多万名股票持有人的巨型公司，看上去仍然像是一个单人的企业。

这时，这位年逾八秩的髭叟仍然乘坐他那架“西石一号”（改装为公司专用机的波音 727 型喷气式客机）东飞西走，整天旅行。忠诚的哈默夫人弗朗西丝·托尔曼一直分担着她丈夫那游牧式生活的诸多不便之处。

这位年迈的长者不相信奇缘佳遇，他有句难能可贵但却发聋振聩的谚言：“幸运看来只会降临到每天工作 14 小时、每周工作 7 天的那个人头上。”也许，这正是他奉行的行动准则，也是他成就辉煌的奥秘所在吧？！

这个人好多年以前就想退休，过他那含饴弄孙、颐养天年的生活，但是，他那精力充沛的活力却没有预定的停止的日期。他几乎像修道士那样夜以继日地致力于巩固他所领导的各家公司，扩大公司的收益，提高股票的价值。

阿曼德·哈默是一只闲不住的雄鹰。一次，他曾对自己的律师阿瑟·格罗曼说道：

“我想，我一定是一个相当结实的老家伙。”

但是，奥杜邦<sup>①</sup>却从没有见过比他更一往无前的“强悍家伙”。

---

<sup>①</sup> 奥杜邦（1785—1851），美国鸟类学家、博物学家、画家。英语“老家伙”一词可译解为“老鸟”，是双关语。

## B. 第三次婚姻

阿曼德·哈默踏入石油行业，当上西方石油公司的董事长和总裁，完全事出偶然，一如他在早先的几项事业中所取得的成功一样。当初，他在涉足这个世界上风险最大的行业时，他自己也没有想到，石油生意后来竟成为他多种经济实体中的一项核心事业。

其实，早在哈默上大学时，他即已成为一个百万富翁，而哈默美术馆的高额收入，再加上他那欣欣向荣的威士忌酒生意和蒸蒸日上的良种牛繁殖成功，又使他增添了好几百万美元的家产。他满可以在 1956 年的 58 岁时从商界光荣引退，何况他自认为干实业已经干够了。

事实果真如此吗？否。阿曼德毕生所追求的乃是事业。这种高度的敬业精神，最终诱使他投身于这一最繁忙的石油事业中去。

1956 年的哈默，正纠缠于两件重大的诉讼案中。其一是哈默与第一任夫人奥尔加所生的儿子朱利安在洛杉矶被控参与一起杀人案；其二是他的第二任妻子安吉拉在纽约起诉要求哈默支付巨额的分居费用。那时哈默已经从新泽西州雷德班克的家中迁出，他再也忍受不了由于妻子嗜酒如命而在公众面前给他带来的“窘境和羞辱”了。哈默听从了自己的律师路易斯·奈泽的劝告，以安吉拉为人残酷为理由提出反诉；而根据法律，以为人残酷为理由提出反诉，是很少会有利于丈夫的。哈默以有利于安吉拉的条件，慷慨宽厚地解决了这件事，在新泽西州办理了离婚手续。哈默在儿子一案中也获得胜诉，使他的儿子恢复了自由。作为一种满意的补偿，哈默又赢得了他的第三任夫人，也就是后来陪他飞来飞去的这位夫人弗朗西丝·托尔曼。

早在 20 年前在芝加哥马歇尔运动场举办的一次罗曼诺夫王朝珍宝拍卖会上，通过三弟维克托的介绍，哈默结识了弗朗西丝·托尔曼。此后，哈默和弗朗西丝各奔前程，无缘晤面。

20 年后，哈默正为自己的私事闷闷不乐时，突然收到了弗朗西丝的一封信。这封信在他那不太平静的心湖里似乎扔进了一个彩球，溅起了向四下扩散的感情涟漪，原来弗朗西丝在芳笺中提到了几件逗人遐思的事：一是她几年前失去了自己的丈夫，眼下在邻近贝弗利山的韦斯特伍德购买了一所新宅，她觉得，“她在伊利诺斯州芒德兰的托尔曼庄园中度过了一段岁月之后，这座新宅又使她享受到了加利福尼亚州的迷人景色。”二是她在《警察公报》中读到了哈默同他第二任夫人大打离婚官司的消息，还读到了关于朱利安被指控的报道，她还在信中间哈默“是否需要她的帮助”。

这封充满女性魅力的信，使这位一心扑在事业上的刚强男子汉也不由大动感情。

1956 年 1 月，哈默在同安吉拉离婚之后不久，这两位牛郎织女般的有情人终成眷属，共结连理。他们俩在新婚后的生活，犹如夕阳西下时的太平洋那样和谐平静，那样霞光万顷。他俩都酷爱艺术，洛杉矶县立博物馆的侧厅用他们的名字命名这一点，就足资证明，他俩一道布置弗朗西丝的舒适新宅，哈默则从自己的珍藏品中选出了几幅法国印象派画家的作品添加进去，使他们那新筑的“爱巢”倍添幽雅和绮丽。他们两人还一起参加社会上的一些慈善事业活动。哈默把自己珍藏的一套古老艺术大师的珍品赠送给了南加利福尼亚大学，向乔纳斯·索尔克研究所资助了一笔几百万美元的基金，以创建阿曼德·哈默癌症研究中心，从而实现了他那“癌症像小儿麻痹症一样

用免疫法加以控制”的信念，并当选为该研究中心的执委会主席。哈默还以2500多万美元的代价买下了另一套艺术珍品，同时发表声明，说他已立下遗嘱，规定把其中的油画遗赠给洛杉矶县立博物馆，把其中的素描画遗赠给首都华盛顿的国立美术馆。

这一对情侣生活过得十分惬意，大有相爱恨晚、夫倡妇随之势。但是，他们却没有按照原先计划的那样过着悠闲舒适的生活。一位像哈默那样曾经经营过如此众多的企事业、如此见多识广、如此精力充沛而又勤奋自强的人，怎么可能长时间地坐在花朝月夜，尤云歹带雨，陶醉于儿女情长的甜蜜韵事？！他的私邸坐落在大洛杉矶最引人入胜的韦斯特伍德，风景优美自不待言，而且还是世界上最少是非之地。

在一次鸡尾酒会上，哈默偶然遇见了一位会计师，他见博士一表非凡，气宇轩昂，就唱了一首减免税收的动人曲子给他听。这是当时大多数人尤其是富豪们的天字第一号流行歌曲。因为他们必须应付日常生活中天文数字般的所得税和那些无异于没收似的遗产继承税，所以都在想方设法找寻逃避纳税的庇护场所。而当时从事石油业，就是富人的这种众多尝试之一：因为如果油井干枯，钻不出油来，即可获得减免税的优待。那位会计师在酒会上唱着唱着就觉得前途渺茫，大兴感叹，并向哈默献计献策，认为“只钻干孔不出油”的石油业，乃是哈默最值得一试的投资对象。

果不其然，阿曼德·哈默投身到了石油业。但他遇到的困难问题正在于：他钻出的第一口石油油井就出了毛病，那只是一个不出油的干孔。不过随后几年，他的一个激烈的竞争对手却不得不这样说：“哈默每到地上挖一个窟窿，就出现一口自喷油井。”

对于这样一类的挖苦话，艳羡语，哈默当然一笑置之，不予理会。不过，尔后的事实表明，阿曼德在开采石油方面取得了令世人瞩目的成就，并当选为西方石油公司的董事长兼总裁。

### C. 向石油王国殿堂迈步

1956年，阿曼德·哈默度过了他58岁的华诞。这时，他正打算退休，准备用游泳、日光浴、分赠珍藏品等活动来消磨自己的余年，过着悠闲、闲适的林下生活。就在这时，石油业的诱惑却意外地横亘在他的面前，叫他摆不脱来驱不散。诚然，当时赋税过重、损财过多也形成了一股子客观推动力，不容忽视。

一位朋友告诉哈默，说加利福尼亚的西方石油公司此刻正处于风雨飘摇的困境中。这家公司创立于20年代初期，一度与当时著名的埃德赛尔石油公司争雄，彼此难分轩轻。如今，西方石油公司已今非昔比，在洛杉矶股票交易所里，它的股票每股只卖18美分；在这段倒霉的历史时期，公司全部60万股股票的市场价值只有10万美元挂零。哈默大致检查了一下该公司的资产负债表，断定西方石油公司的实际价值只有3.4万美元。他拒绝在市场上购买这种库存股票<sup>①</sup>。不过，哈默却同意借给西方石油公司5万美元，让

---

<sup>①</sup> 库存股票，系指发给股东后的那部分股票，通过收买、移赠或其他途径又回到了原来发行股票的公司，可再在股票市场上出售。这部分股票虽被库存，但已不是公司的一项资产。西方石油公司拥有10万美元的股票，而实际资产只值3.4万美元，其余均为库存股票。

公司钻出两口油井。一旦油井出油，则借贷双方所得利润应对半开，即各得50%；假如不出油，则这笔贷款可作为亏损从应缴的税款中扣除并归还。出乎哈默意料的是，这两口井都出油了。其中一口井后来在加利福尼亚州洛杉矶以北约50英里的布雷尔发展成为一个小油田。

哈默由此开始尝到了甜头。

此后，西方石油公司的股票价格开始上涨，每股涨到1美元。哈默开始在市场上购买该公司的股票。不久，西方石油公司遇到一个良机，在洛杉矶郊区的多明戈埃兹有一个小油田，油田上已有9口产油井和几口尚待开钻的油井，小油田的主人是得克萨斯州的一个老投机商，名叫J·K·沃德利，他急于把油田卖掉，索价100万美元现款。西方石油公司再次去找哈默，条件依旧：各得50%。哈默在他的律师阿瑟·格罗曼的陪同下赶到沃德利的下榻处——贝弗利山的贝弗利希尔顿饭店，就在饭店的门厅里谈成了这笔交易。

格罗曼拿了一张饭店公用信笺，起草了一份简短的协议书，双方欣然同意并签了字。哈默把这50%的权益转让给了他的一位好友——纽约的一位建筑商路易斯·阿布朗斯。此人也像哈默似的，从来没有见过一口油井，但哈默却突然在这一方面崭露头角，使他大感兴趣，此时，西方石油公司的股票价格已经达到1美元50美分，哈默采用“选择购买权”<sup>①</sup>的方式，把他的投资转换成西方石油公司的股票。

第二天，哈默打电话邀请格罗曼一起驱车前往多明戈埃兹，实地视察西方石油公司新近买下的那9口摇臂泵式的老旧油井。这9口油井每天共生产1000桶石油。在前往油田的途中，哈默在一家杂货铺门前停下，买了一台“波拉罗伊德”照相机<sup>②</sup>，准备在现场拍几幅照片，带回家去给妻子弗朗西丝瞧瞧，因为她也从没见过油井。哈默存心要让自己的妻子对“自己的油井是什么样儿”有一个清晰的概念。

在以后的几年中，哈默又看到了西方石油公司其他的一些油井，其中有的仍在生产石油，有的则已干涸。尽管石油业是世界上最不稳定的行业，但哈默却对其前途抱有坚走的信心。在哈默的推荐下，格罗曼被选进了西方石油公司的董事会。不久之后，经哈默的推荐，另一位通过弗朗西丝的介绍而认识的新朋友也被选进了西方石油公司的董事会。这位新朋友是他到加利福尼亚州之后认识的。此人就是洛杉矶南加利福尼亚大学商业管理研究生院的院长（实为该院的创始人）尼尔·赫尔曼·雅各比。俗话说，一个好汉两个帮。哈默把自己的朋友和行家里手先后选进西方石油公司的董事会，其长远的战略目光是显而易见的。

1957年，阿曼德·哈默即当选为这家正在艰苦奋斗、但前程远大的石油公司的总裁。他把自己借给公司的贷款转为股票，后来利市三倍，哈默成了该公司的最大股东，而且一直保持着这个最大股东的地位。哈默的无限乐观心情是有传染性的。他的朋友们和朋友们买了几十万份股票，帮助他继续勘探提供源源不绝的资金。有些朋友在稍有利润时就把股票卖掉，

---

<sup>①</sup> 选择购买权，此指一种商业合同。其特点是选择买卖权的买主有权在一定时期按规定的价格购买或出售特定数额的股票。这为哈默进一步控制西方石油公司创造了有利条件。

<sup>②</sup> “波拉罗伊德”是美国的一种小型照相机的商标名，并称“立可得照相机”。此种照相机在拍摄几秒钟后即可显影，照片在按机钮的同时即从相机内自动跳出。



而另有一些朋友（如伦道夫·阿珀森·赫斯特夫妇等）则继续保留着该公司的股票。

对于变化无常的这一新的投机事业来说，哈默还是一名新手，但他从酿酒一养牛事业中积累起一整套丰富经验，其中最重要的一条就是要能找到并聘请这个行业里最好的专门人才和优秀技师。他有一个好习惯，即当他得知某个从旧公司留下来的钻机手有酗酒毛病，他就立即派人去替换，就像在棒球赛中能权衡形势，紧急替换一名棒球手上场一样灵活便捷。他的这个习惯也十分实用，就像为一个不出名的联队俱乐部聘请一名国际足球明星那样明显突出。他每到一个地方总要深入下层，问个明白，使工作保持最佳状态。

就像一个不甚出名的联队俱乐部的经理，如果他想招聘到一名新的汉克·艾伦<sup>①</sup>，无异于异想天开一样，哈默若想替自己的石油事业找到一名行家老手，那也未免有点儿天真，但是，哈默却走了个曲线，先找到南加利福尼亚大学的尼克·范·温根教授，这位教授以前当过壳牌石油公司的工程师，这下被哈默请进了西方石油公司的董事会。范·温根教授献策说：“一些大石油公司在石油钻探上发生了问题，大多数人都会说‘得把吉恩·里德请来！’”这样一来，哈默也就盯上了这位石油钻探的老手了。

但是，里德提供服务通常要价很高，不过这次算是例外。当哈默找到他时，正值石油钻探业处于不景气状态，里德同意提供价值 40 万美元的钻探设备，不必交现金，而用西方石油公司的股票代替，但需要有抵押品。里德对来访的哈默说道：“这些设备我本想卖 100 万美元，我一直想当个百万富翁，可是 30 年过去了，我始终没有当上。我有一种预感，能和你搭档，我准能当上。”<sup>①</sup>

哈默被里德的话深深打动。西方石油公司董事会的成员之一的尼尔·赫尔曼·雅各比院长对阿曼德·哈默也作了精心的研究和精辟的论述，他说道：

“哈默具有一股强大的磁力，这种磁力就是他的事业心。我从未见到过一个像他那么热情奔放、视野广阔的人。他对商业良机具有特别灵敏的嗅觉，但更重要的还在于他的当机立断、行动迅速。这需要有胆大心细的精神。这也是我在洛杉矶南加利福尼亚大学试图教授我的学生的内容。不过，回过头来看，应该说，我和哈默博士交往还存在着一种私心，那就是他的所作所为无愧为是一位卓越企业家的楷模，是我对他这位出色创业者的研究典型。而且多年来的事实，也已充分证明了这一点。”

其实，这一席话也是这位杰出的教育家对哈默在西方石油公司初创时期传诵不衰的盛事的总结。

有人问过这位资深的经济学家雅各比教授（他在从杜鲁门到尼克松历任总统期间一直担任白宫的经济顾问），为什么像哈默这样一位富埒王侯的大老板，还要寻找外来的财经资助，为什么哈默要同里德联手合伙，而自己不想百分之百地独占西方石油公司的全部股权。对此，雅各比教授作了如下的委婉解说：

“我认为像哈默这样一位聪明人，决不会把自己的全部财产投入石油钻

---

<sup>①</sup> 汉克·艾伦，当时是美国的一名著名的棒球运动员。

<sup>①</sup> 吉恩·里德后来成为哈默在西方石油公司的得力助手和理财能手。哈默慧眼识珠，用他那高度的敬业精神感动了对方面，才把里德网罗来为其所用。里德也由此圆了毕生的发财梦，到 1970 年去世前，里德已腰缠近 3000 万美元，都是西方石油公司股票给他赚来的。

探事业。那可是一项冒险性特大的行业啊！”

这话说得很有几分道理，但在哈默的字典里，成功总是离不开冒险的。“不入虎穴，焉得虎子”——其斯之谓也。

在纽约证券交易所中，人们已给西方石油公司取了个外号，叫做“奥克西”，表示经营这家石油公司的，是一个曾经饲养牛群的人，对石油这一行当纯系“门外汉”，事实也是，因为 1961 年，这个“奥克西”已把当年的 1000 万美元勘探基金几乎用尽，而成就并不明显。

在这一关键时刻，哈默决定集中余力攻克难关。一位青年地质学家名叫鲍勃·泰茨沃思的，这时挺身而出，给哈默献计献策，帮助他寻找石油。鲍勃曾替里德工作过一段时间，积累了一些实际钻探经验。他积极建议哈默把旧金山以东萨克拉门托河谷一带的弃地租借下来。当年德士古石油公司曾租用过那片地区，因找不着原油，也就过于匆忙草率地把它放弃了。鲍勃断定在该地区的拉思罗普附近蕴藏有丰富的天然气田。不过，那个地区已经闲置多年，最后的一口枯井已钻到 5600 英尺的深度。这位青年地质学家还着重指出，不妨在那口废井中再往下深钻 600 英尺，可能就有希望。

哈默极力支持这位青年地质学家的倡议，里德的钻探人员便带着设备开进拉思罗普。钻井架树起来了，钻头一寸寸地深入地层。这时哈默也亲临现场助威督战，他还带来了自己的妻子、董事会的董事们和他的一些西部朋友。大家共聚一“井”，期待着这个比当年德士古石油公司钻得更深的钻井能喷出黑色的金子来。这是 1961 年钻探计划中的最后一口井了。背水一战，成败在此一举。

皇天不负有心人。当钻头钻到 8600 英尺深度时，小小的“奥克西”居然钻通了加利福尼亚州第二个最大的天然气田，这个气田价值 2 亿美元。几个月后，他们在附近的布伦特伍德又钻出了一个蕴藏量丰富的天然气田。

带着发财致富的喜悦，哈默博士急忙赶到太平洋煤气与电力公司，他心中已拿定了主意，打算同这家公司签订为期 20 年的天然气采购合同。没想到却碰了一鼻子灰，他因钻到丰富的天然气而产生的喜悦心情暂时受到了挫折。这家大型的公用事业公司三言两语就把哈默打发走了，这样一个对西方石油公司来说眼看就要到手的大顾客，竟变成“煮熟的鸭子飞了”，怎能不叫哈默泄气颓靡呢？他们不需要他的天然气，惟一的理由是他们最近已经耗费巨资从加拿大的艾伯塔到旧金山湾区修建了一条天然气管道，哈默是从不在困难和挫折面前低头的硬汉子，他在一阵失望败兴之后，马上想出了对策。他仆仆风尘，随即赶到洛杉矶市，向该市的市议会议员们游说，说他计划从拉思罗普修筑一条天然气管道直达洛杉矶市，他将比太平洋煤气与电力公司和其他任何投标人都更为便宜的价格供应天然气，来满足洛杉矶市的需要。好家伙，哈默的这种釜底抽薪的绝招还真够厉害的！太平洋煤气与电力公司的退路被堵死，不得不举手投降。他们被迫同哈默乖乖地签订了合同。有了这份 20 年的长期有效合同，哈默无异于中了个大奖，西方石油公司也就从此财源茂盛，彻底改变面貌了。

在发现拉思罗普的天然气之前，哈默还搞了一次数额不小的创收活动。

西方石油公司曾以 70 万美元的代价取得了“共同广播公司”的控制权。在广播公司的总裁被解职之后，哈默还挤出时间出任了这家经营不善的广播企业的总经理，经常往来于洛杉矶和纽约之间。他大力削减广播公司的管理费用，同时又吸引美国各地几百家广播电台都来采用该公司制作的新闻与文

娱节目，其中包括沃尔特·温切尔和凯特·史密斯两人的节目。这两位节目制作人在当时美国曾红极一时，收听率很高，哈默私下同他们俩签订了合同。但不久之后，哈默就意识到，经营一个广播网，即使是美国最大的广播网，如果没有自己的电台，那也是干不出什么名堂来的。当时，哈默的广播实力，无法同戴维·萨尔诺夫和威廉·S·佩利<sup>①</sup>相抗衡。于是他就到处奔走，终于找到了一个十分殷切的买主。这样，哈默在买下“共同广播公司”一年多以后，最终又把该公司卖掉，一进一出共赚了130万美元。这当是插话不提。

且说西方石油公司与太平洋煤气与电力公司正式签订合同之后，尽管还没有全面实施，西方石油公司的天然气还没有输入太平洋公司的管道，但它此时已没有多大的财经问题了。此时西方石油公司股票的价格由每股4美元左右一下猛地涨到15美元。哈默毫无困难地把埋藏在地下的一小部分天然气卖给了纽约的“共同保险公司”，签订了一个为期18年的合同，在生产供气的同时付款。这就是人们所习知的“生产支付”方式。西方石油公司的会计师们规定，由于在产油之前收不到货款，因此不能把这笔交易额列为公司的收入。但是“证券交易委员会”可不这么看，他们极力反对这种做法。于是，哈默便采取了折衷方案，即同意将这笔交易额作为延迟付款的未来收入处理。这样一来，西方石油公司便得以有史以来第一次分发了该公司的股息。

哈默在处理掉无线电广播公司之后，又在蒙大拿州经营了一小笔毫无收益的金矿投机交易。这些不甚成功的商业活动使他得出了一个结论，即他自己并不是一个善于搞多种经营的人。从此以后，他就集中力量组织一个专门经营天然资源的联合企业。他朝这个方向迈出的第一步，就是西方石油公司买下了贝斯特化肥公司。这家公司的制氨厂座落在离西方石油公司地下天然气田不远的地方。天然气是制氨的主要原料，而氨又是化肥的基本原料。贝斯特公司向西方石油公司购买天然气很方便，因而是西方石油公司早期的好主顾，但双方的关系并不那么令人满意。这样，到1963年时，哈默在征得西方石油公司董事会的同意后，以1000万美元的代价买下了贝斯特公司。该公司的老板名叫洛厄尔·贝里虽然性情暴躁，但为稳住人心，他仍被留任化肥公司总裁一职，后又被委任为西方石油公司的执行副总裁，还兼任董事会的董事。

无论从个性还是从法律观点来看，这一合并活动注定是不会使两个公司关系融洽的。贝斯特化肥公司的工人举行了一次罢工，而贝里却又顽固地拒绝同工会人员面对面协商，以平息这次罢工活动。当时全世界都急需化肥，贝斯特化肥公司却又闹劳资纠纷，停工不生产，造成众多的订货无法履现。哈默把工会代表们召集到一起，开会听取罢工工人的意见，贝里却拒绝莅会，还对哈默无理，轻蔑他说：“你去解决吧！”哈默忍无可忍，就以不服从董事会的决议为由，解除了贝里的两项领导职务，还把他开除出董事会。贝里愤然控告西方石油公司，提出1200万美元的索赔要求，理由是，这是对他未满足合同期被解雇和他那股票选择购买权应得的金额。

至少对西方石油公司来说，贝里的提前解雇意味着他丧失了几千股母公司股票的低价选择购买权。哈默的律师们认为这场官司对他们不大有利，没有什么打头。这些律师提出以赔偿250万美元来了结此案。贝里不同意，从

---

<sup>①</sup> 戴维·萨尔诺夫和威廉·佩利都是本世纪早、中叶美国广播事业方面的著名大亨。

中作梗，硬把这一案件诉诸法院。就在这时，哈默特邀自己的好友阿瑟·格罗曼律师来处理这桩案子。

这是一场轰动一时的难打官司，诉讼进行了一个月，结果只有四个字：“无理取闹”；贝里不仅败诉，分文未得，而且还赔上了9万美元的律师费用。且看格罗曼是怎么描述诉讼过程的，他说道：

“在圣莫尼卡开庭的那一天，我们都站在法院的台阶上，贝里的一位律师走过来对我说：‘格罗曼先生，贝里先生已经决定接受你们250万美元的赔偿，不过我们有两个附加条件。第一，他要求恢复西方石油公司的董事职务；第二，每年要偿付他5万美元的咨询服务费，连付三年。’我当下明确无误地正告他，这两个附加条件我们决不能接受。首先，贝里先生永远也休想恢复董事一职，因为他已经犯过不服从董事会决定的错误，而董事会决不是一个联谊聚餐会。我还告诉他，5万美元咨询服务费的建议也是荒唐可笑的。贝里先生通过西方石油公司这些年的经营已经成为一个拥有几百万美元财富的富翁，现在还要再给他250万美元的遣散费。真是欲壑难填，贪心太重！我告诉贝里的律师说，假如我早一点受理这桩案子的话，我肯定不会提出这样一个荒唐的解决办法。我说现在的条件未免过于宽厚。

“‘过于宽厚！’贝里的律师吼叫起来，‘你说的全是屁话！’我当了这么多年的律师，还从来没有听说过一位律师竟会用这样的脏话信口开河，而这位律师在我们法律界中还是个受人尊敬的知名人士哩。这时，我没有同哈默博士或别人进行磋商，就独自承担起重大责任。我回答他说：‘既然你认为此案对你如此有利，那你为什么不出庭去抢先陈述你的理由呢？我一旦出庭，就要撤销我们那笔250万美元的赔偿费。’我这样说和这样做是需要很大勇气的，毕竟哈默博士只要求我协助处理此案，而非非要我取代当时他已委托的另一位律师——‘奥梅尔维尼与迈那斯法律事务所’的菲尔·韦斯特布鲁克，经我单方面决定，我们就共同合作处理这桩案子。这是一场技术性很强的难打官司，诉讼过程拖了一个月。贝里声称，他是贝斯特化肥公司的总裁，西方石油公司的董事会无权把他开除出董事会，只有贝斯特化肥公司的董事会才能撤销他的董事一职，我们提出反驳意见，指出贝里也是西方石油公司的负责人，是西方石油公司的副总裁，而贝斯特化肥公司只不过是全部股权都属于西方石油公司的一家子公司，因此我们有权解除贝里的职务。这是一个非常非常需要仔细推敲的问题。不管怎么说，在审理结束时，法官作出了公正的裁决，并当庭宣判。贝里不仅分文未得，反而要向西方石油公司支付9万美元的诉讼费用。

“我们为此感到十分高兴……”

这样一来，“无理取闹”四个字即为西方石油公司节省了250万美元的冤枉开支。哈默也从这一案件中领教了阿瑟·格罗曼律师的真实才能和力挽狂澜的本领，两人成了事业上的莫逆之交，自不在话下。

与诉讼平行进行的，是阿曼德·哈默同贝斯特化肥公司的罢工工人达成了谅解，从而得以进一步扩大化肥生产。他在得克萨斯州另建起了一家工厂，并着手去寻找其他肥田资源。

哈默在石油工业界初步站稳脚跟后，又开始向化肥事业实行冲刺了。真是生命不止，战斗不息。他这时已经有了天然气和合成氨，如今需要发展其他产品——磷酸盐、钾盐和硫磺。他在佛罗里达州的北部发现了一座蕴藏量十分丰富的磷矿，找到了一块名副其实的宝地，是西班牙语中的“埃尔都拉

多”，而以前却从未有人在那里发现过矿藏。在佛罗里达中部，制磷工业已有半个多世纪历史，这里的许多制磷商都对哈默这位化肥工业的新手竟异想天开，妄图在佛罗里达北部寻找可用的磷矿一事不可思议，认为只是一厢情愿的空想，徒然遗人笑柄。

此外，由于杰斐逊莱克硫磺公司的经营不善，哈默总算得到了他所要的硫磺。这家公司设在得克萨斯州，是美国排行第三的大型硫磺公司，其规模仅次于弗里波特公司和得克萨斯海湾公司。同后两家公司的繁荣景象截然不同，这家杰斐逊莱克公司却处于困难重重的逆境之中。当时硫磺市场大萧条，但该公司还在把大量资金耗在加拿大的一家生产率不高的石棉子公司上。公司的股东们对此举愤然不平，公司的负责人也垂头丧气。哈默见机行事，以 1500 万美元的代价买下了这家公司，并以 100 万美元的价格卖掉了那家无用的石棉子公司。在这笔转手交易中，杰斐逊莱克公司把该公司在杰斐逊石油化工制品公司中所投资的 70% 的股份也让给了哈默。杰斐逊莱克石油化工制品公司设在加拿大，其股票也在美国证券交易市场上流通，总值约为 1250 万美元。几星期之内，硫磺的价格上涨，使杰斐逊莱克公司的资产一下子翻了两番。

“杰斐逊莱克公司是哈默买到的最大一笔便宜货，”——《幸福》杂志在一篇定期调查专栏文章中对哈默作了如是评论。这家杂志经常对哈默进行小骂大帮忙式的报道。

由于在佛罗里达州北部有了取之不尽的磷酸盐，哈默一反以往在威士忌酒事业中的冒险作风，同意专家们去试做某些工作。他不是去增加磷酸盐的销售量，而是同意再花几百万美元在佛罗里达州兴建一座工厂，把西方石油公司的磷矿石同硫酸的产品一起浓缩，于是就生产出一种超级磷酸——过磷酸。一艘货船装运这种超级磷酸，抵得上三船磷矿石再加上一船硫磺。此外，这种超级磷酸运到目的地以后，当地的工厂就可以把它同钾和氨合成在一起制成常规的化肥。这一方法成为化学肥料方面的最新工艺，使买主可以节省大量投资。在这个领域中，西方石油公司又取得了领先地位。化学肥料方面的最新工艺使不少人大开了眼界，苏联人对过磷酸发生了兴趣，其结果是西方石油公司同苏联签订了一基数字惊人的合同：80 亿美元。后来由于世界市场的价格上涨，这笔合同又上升到 200 亿美元。为了在世界范围内为公司在化肥方面的创新产品寻找出路，哈默到处打开销售市场，他以相当于 280 万美元的西方石油公司股票的低价买下了世界上最大的化肥销售商“国际矿石与化肥公司”，从而使他的经营业务扩展到了 60 个国家。

哈默也准备购买他需要的除磷酸盐和硫磺之外的另一产品——钾盐。但正如造物主所着意安排的以色列不需要外国的石油那样，美国好像永远也不需要钾盐。出于无奈，哈默只得向钾盐生产过剩的加拿大购买这种原料了。

#### D. 向利比亚进军

“真主派您来到了利比亚！”——这是 1966 年利比亚王国国王伊德里斯一世在托布鲁克王宫一次欢迎哈默夫妇的大会上称颂这位博士的话，也是这位身材魁伟、胡须全白的穆斯林埃米尔<sup>①</sup>伊德里斯对哈默所作的高度评

---

<sup>①</sup> 埃米尔，伊斯兰教始祖穆罕默德后裔的称号，此处专指穆斯林国家的酋长。

语。伊德里斯当时是西奴西<sup>②</sup>部落的精神领袖和部落头人，并被英国承认是昔兰尼加<sup>③</sup>的埃米尔。

西方石油公司将其触角伸到北非中部的利比亚，是 1966 年利比亚政府准备进行第二轮出让租借地的谈判之际。当年 3 月，哈默得到了两块租借地。这使他的那些知名的竞争对手大吃一惊，从而对西方石油公司刮目相看。

利比亚北濒地中海，面积 170 余万平方公里，沙漠、半沙漠约占总面积的 90% 以上。全境无常年有水的河流。经济原以农牧业为主，1961 年以后迅速成为世界重要的石油开采国与输出国之一，年产原油约 1 亿吨。石油工业约占国民生产总值的五分之三，又是石油输出国的组织成员。有炼油、天然气液化、石油化工等企业。石油约占出口总值的 99%。利比亚系 1951 年宣布独立的，称利比亚联合王国（联邦制）。1963 年取消联邦制，改名为利比亚王国。1969 年 9 月 1 日，卡扎菲上校推翻伊德里斯王朝，定名为阿拉伯利比亚共和国。

1977 年 3 月 2 日又改名为阿拉伯利比亚人民社会主义民众国。利比亚人口 290 万（1977），阿拉伯人占 80% 以上，余为柏柏尔人。居民大多信奉伊斯兰教。国语是阿拉伯语。首都为黎波里。

无论是对哈默本人还是对西方石油公司的 3 万名员工和公司的 35 万名左右的股东来说，利比亚突然发生的政变是使他们又惊又喜的一件国际大事。在卡扎菲上校推翻并驱逐伊德里斯国王以前，亦即利比亚在国王统治的年代，曾经是资本家所向往的天堂。就像早期的美国得克萨斯州那样，有人飞黄腾达，有人一落千丈，有人甚至身败名裂。

关于西方石油公司打进利比亚所经历的部分情况，有三方面的回忆资料可资借鉴：

一是西方石油公司董事会的董事尼尔·赫尔曼·雅各比教授的回忆，他说道：

“回想起来，我们工作人员当时所处的环境简直是难以置信。利比亚首都的黎波里和另一个商业城市班加西的条件还算不错，但利比亚其他大部分地区的生活条件还同两千年前相差无几；乡村泥泞不堪，沙漠一望无垠，住在帐篷里的贝督因人<sup>①</sup>，大量的文盲，身在石油海洋中却一贫如洗。利比亚人是最为保守的正统穆斯林信徒。他们笃信古兰经，生活方式严格遵照宗教的要求。利比亚人从不喝酒，卡扎菲上校掌权之后，对来访的外国人也施加限制，不准喝酒，女权运动者会认为利比亚的情况是不能容忍的。利比亚妇女必须在帘子背后生活，不让陌生人见着；妇女要想冒险去户外走动，都得用面纱捂住面孔，只许露出一只眼睛。

“人人都晓得万事都要经过培育磨练。如果你想从一个外国政府手中得到一块租借地，那你就得对那个政府做好培育工作，而这种培育工作又往往需要好多年，脚踏实地地打好基础，进行种种接触和谈判。全盘考虑成熟之后，我们才能以惊人的速度从事活动。”

二是《幸福》杂志的两段评论：

---

<sup>②</sup> 西奴西，穆斯林宗教的和政治的同道会，创立于 19 世纪 30 年代。为北非一部族名。

<sup>③</sup> 昔兰尼加，利比亚的一个地区，第二次世界大战期间，英、法分治利比亚，该地区为英国在北非的殖民地。

<sup>①</sup> 此指在北非沙漠地区和阿拉伯半岛上从事游牧的阿拉伯人。

“哈默决定把西方石油公司打进利比亚去寻找石油，他发现自己处于一个非常复杂的形势之中，进入了一场不折不扣同乌烟瘴气打交道的竞争。只要沙漠的干风没有把黄沙刮得蔽天遮日，这里每天都充斥着买进卖出、赢钱和输钱的现象。的黎波里和班加西这两个互相竞争的大都市看上去像是个巨大的集市，到处都有规模宏大的水上商场和掷骰子赌场。到这些场所来的人员，大都是各式各样的石油经营者，其中来自各国政府的，有来自大型石油公司的，有来自独立公司的，也有来自世界各地企图涉足石油业的。带着随员的内阁部长们，带着旧时部属的前任内阁部长们，亲朋好友们，左右逢源的掮客们，试图巴结上某一政客以接近国王的穷光蛋们，还有冒牌的法国将军，曾在哥伦比亚大学任职的美国著名学术界人士等等，都纷纷拿租借地、地质勘探资料以及各种消息、秘闻和内幕情况做交易。”

“西方石油公司来到利比亚的时候，正当利比亚政府准备进行第二轮出让、租借地的谈判，出租的地区大部分都是原先某些公司所放弃了利比亚租借地。根据利比亚法律，石油公司应该尽快开发他们租得的租借地，如果开采不到石油，就必须把一部分租借地归还给利比亚政府。第二轮谈判中就包括已经打出若干孔“干井”的土地，但也有若干块与产油区相邻的沙漠地……来自 9 个国家的 40 多家公司参加了这次投标。有些参加投标的公司，它们的情况显然比空架子强不了多少。他们希望拿到租借地之后，再转手让给一家资金雄厚的公司，以换取一部分生产出来的石油。另有一些公司，其中包括西方石油公司，虽然财力不足，但至少具有经营石油工业的经验。利比亚政府允许一些规模较小的公司参加投标，其出发点首先是避免使本国的石油为几家大石油公司和大财团所控制，而后再去考虑投标人的资金实力。”

三是阿曼德·哈默博士本人的两段回忆，他说道：

“当我们决定在利比亚同其他竞争对手争夺租借地之后，我们就想尽一切办法使利比亚政府得到一点好处，从而让政府给我们比其他竞争对手更为优惠的条件。我在利比亚比别人稍稍有利，因为 1961 年我曾受美国总统肯尼迪之托到过利比亚，而那只不过是五六年前的事情。租借地问题是一个最为敏感的问题。”

“在发现石油以前，除了美国为维持其轰炸机基地而支付的费用之外，利比亚得不到多少外来的财政资助。在意大利占领期间，墨索里尼为了寻找石油，在这里大约花费了 1000 万美元，结果一无所获。埃索石油公司在花费了几百万美元之后，最后一口钻井似乎能打出油来，但仍以失败告终。壳牌石油公司约耗资 5000 万美元，虽打出了一批油井，但都没有商业价值。法国国民石油公司的情况也大同小异，有一位埃索公司的大胆地质学家提出了这样的意见：所有的大型石油公司都在利比亚的一个错误的地区（邻近阿尔及利亚边界地区）打井。当然，在阿尔及利亚已确实发现了大量石油。这位地质学家于是建议，无论是埃索公司还是别的什么公司，都应向利比亚境内靠近埃及的那一部分地区寻找石油，而前人都从未作过这样的设想。于是，新泽西州的埃索美孚石油公司真的这样干开了，在那里发现了泽勒登矿脉，事情就这样开始了。”

#### E. 耗资百万美元的盛典

在哈默的石油生涯中，在美国境外进行石油勘探的事是极少的，只在尼

加拉瓜作了一次劳而无功、以赔钱告终的尝试，当时的合作人是得克萨斯州的石油商约翰·梅科姆。如今哈默又来到了炎热的火炉国利比亚，同那些一举手就可把他推倒的石油巨头们进行竞争，同那些自诩可左右利比亚国王的中间商们进行较量，他的难处是可想而知的，尽管他又故伎重演，走上层路线，同伊德里斯国王接近，逐渐建立了私人关系。但在第二轮租借地的争夺战中，以一个讨价还价的商人出现的哈默，跟那一大批实力雄厚的大公司相比，毕竟是小巫之见大巫，前途未可乐观。

英国前首相丘吉尔（1874—1965）有句名言：“我的特殊不是继承来的，而是我通过拼搏争取来的。”

是的，哈默的超人之处，也正是他不惧富豪和权威，具有勇于探索、坚持真理、迎难而上的拼搏精神，从而一次次地稳操胜券，心想事成。

这不，哈默在同自己董事们进行磋商之后，就乘坐一架由道格拉斯 A—26 型轰炸机改装的旧飞机，从加利福尼亚州贝克斯菲尔德西方石油公司的总部出发，直飞利比亚。哈默在 4 块租借地中投了标。他投标的方式与众不同，颇具诱惑性。首先，他的投标书采用了羊皮证件的形式，卷成一卷后用代表利比亚国旗颜色的红、绿、黑三色缎带扎好。在投标书的正文中，哈默加了一条：西方石油公司愿从尚未扣除税款的毛利中，拿出 5% 的所得款项供利比亚发展农业之用。其次，投标书中还承诺在库夫拉附近的沙漠绿洲中寻找水源，而库夫拉恰巧就是国王和王后的诞生地，国王父亲的陵寝也坐落在那里。最后，送到招标委员会嘴边的还有一根胡萝卜：西方石油公司将进行一项可行性研究，一旦在利比亚采出石油，该公司将同利比亚政府联合兴建一座制氨厂。

胡萝卜终于产生了效应。

1966 年 3 月，哈默得到了两块租借地，使那些知名的竞争对手大吃一惊。两块租借地中有一块四周虽都是产油的油井，但由壳牌石油公司、阿曼拉达石油公司、马拉松石油公司和大陆石油公司联合组成的一个“沙漠绿洲”财团却已认定这个地区没有出油希望而终于放弃了。西方石油公司是这个地区的 17 个投标人之一。第二块租借地只有 7 名投标人，结果是西方石油公司中标。在这块租借地上，莫比尔石油公司曾耗资几百万美元，只打出了若干个“干井”，不得不放弃了。

这两块租借地很快就成了哈默烦恼的来源。西方石油公司钻出的头三口井都是滴油不见的干孔，仅打井一项就花费了 300 万美元，另外还花费 200 万美元用于地震探测和向利比亚政府交纳的不可告人的贿金。

西方石油公司的董事会里开始出现歧见了，有些人甚至把这项雄心勃勃的计划称作“哈默的不智”。人们的忧虑是有理由的。不过，哈默并不在乎旁人说三道四，他关心的倒是吉恩·里德的态度转变，因为里德当年曾协助他建立了拉思罗普天然气田和布伦特伍德天然气田，何况此人又是西方石油公司仅次于哈默的第二位大股东。

里德见哈默仍一意孤行，毫无罢手的迹象。他实在忍不住了，便在一次董事会上首先“发难”。他语重心长地说道：“我们不适合在利比亚办企业，哈默。只有那些大公司才能在这儿站住脚跟。像我们西方石油公司这样的小公司，应该即速撤退，那里不是我们该去的地方。”

这话说得在理，而且也是经验之谈，哈默是该深思熟虑，改弦更张，打起退堂鼓的。但是，这位不达目的、誓不休止的创业者的第六感觉却促使他



不能听从这种“懦夫”式的劝告。

天无绝人之路，就在这位一心要寻找石油的哈默同理财能手里德发生意见分歧之后的几个星期，一台西方石油公司的钻机在几家优柔寡断的大石油公司所放弃的土地上钻出了石油。第一口并于 11 月中旬出油，接着在这块被人称为“奥吉拉”的油田上，又陆续开出了另外 8 口油井。这下西方石油公司可忙碌起来了，这块油田的潜力是每天可产油 10 万桶。这是一种异乎寻常的高级原油，含硫量极低。而更重要的还是，这个油田在苏伊士运河以西。这就是说，这里出产的原油，通过地中海和直布罗陀海峡，在不到 10 天内就可运抵那些石油奇缺的欧洲国家。后来苏伊士运河被封锁，大批阿拉伯石油被迫绕道非洲的好望角运往欧洲，航期就要两个月了。

这时出现了一段插曲，不妨一叙。

当屡钻失败的埃掌石油公司得知这一消息后，立即派出埃索一利比亚石油公司的总经理来拜会哈默。这位来客的建议使哈默很感兴趣。来人说道，在别人都遭落败的“奥吉拉”油田之上打出石油，的确是一件好事。但西方石油公司一无炼油厂，二无零售经销商，因此要想把打出的石油销售出去，还得等待一个时期。如今各家大型石油公司自己生产的石油尚且卖不完，西方石油公司要想销售石油，就得依靠这些大型石油公司了。这位埃索一利比亚石油公司的总经理提出的条件很优惠：该公司愿意支付 1 亿美元给西方石油公司作为利润，并由埃索石油公司经营西方石油公司所产石油的炼油与销售业务，再将这部分业务所得的一半盈利付给西方石油公司。这个建议的确得吸引人，使得像哈默这样的人都为之动心。他向自己的董事会汇报了来人的建议，吉恩·里德和董事会的其他成员都表示了支持，人数日益增多的股东们也为此高声欢呼。

不过，事态如此突然，又如此优惠，哈默不由心里犯起了嘀咕。他怀着疑虑的心情，同这家全球最富有的公司之一的代表进行了洽谈。经过一轮简短协商，哈默全盘接受了对方的优惠条件。可惜的是，当这位埃索一利比亚石油公司的总经理向他那新泽西州的母公司董事会提出这笔交易的建言时，却被埃索公司的董事会全盘否决了。这事也就半途而废，不了了之。

再说在利比亚“奥吉拉”油田打出石油的同时，西方石油公司在其第二块租借地即莫比尔石油公司放弃的那块荒漠地上，也进行了一些高度复杂的探测工作。哈默手下的地质学家们对一种全新的地震测油技术发生了兴趣。这种技术发明还不久，即已取得了不少成效，它把测得的数据输入电子计算机，并由计算机作出判断。这些地质学家们在征得哈默同意后，在租借地尚未谈妥之前就把发明这种新技术的那家地震测油公司的人员挽留下来，以便作好地层研究工作。这次的宝又押中了。在“奥吉拉”油田打出油井之后，他们又在这块原先属于莫比尔石油公司的租借地上探出了石油。他们的报告使西方石油公司内部的乐观派和悲观派都感到异常振奋。乐观派态度积极热情，悲观派则难免消极讥嘲。哈默坚走地站在乐观派一边，立即下令花 100 万美元打一口探测井。想不到这口探测井每天竟喷油 4.2 万桶。原来西方石油公司钻到了珊瑚礁油层<sup>①</sup>，这是在利比亚发现的第一个石油矿脉。从地质学上讲，所谓珊瑚礁油层，就是一个石油集中的地质结构。不用油泵，石油

---

<sup>①</sup> 珊瑚礁油层是由于远古珊瑚礁经地形变动埋于地层所形成的巨隙，充满石油后即成珊瑚礁油层，一般比砂质储油层的空隙度大、储油量多，是不可多得的优质油层。

也能无休止地喷流不息。后来，西方石油公司又在附近打到了第二个珊瑚礁油层，日产原油 7.3 万桶，成为利比亚最大的一口油井。

此时的哈默欣喜万分，干劲倍增。他以一位企业家远见卓识和大胆果断的作风，特委托比奇特尔公司着手进行一项 1.5 亿美元的紧急油田开发计划，并铺设一条 1.5 亿美元的输油管道。这条油管的直径为 40 英寸，全长 130 英里，是利比亚境内一条最大的油管，每天能输送石油 100 万桶！须知当时西方石油公司的资产净值只有 4800 万美元，哈默的这一着不能不认为是极其大胆的。由于哈默取得了一份“德戈里耶与麦克诺顿技术顾问公司”的证明，确认西方石油公司租借地拥有 20 亿桶石油的蕴藏量，所以哈默也就能取得该油田开发计划的相应贷款。

俗话说，穷在街头不相识，富在深山有远亲。哈默在利比亚的石油勘探中取得了令人垂涎的奇迹，埃索石油公司又不远万里前来找他了。这一次是郑重其事地派出了以一位董事为首的一帮人专程登门造访。这位埃索石油公司的董事告诉哈默，说他得到埃索石油公司董事会的全权委托，可以便宜行事，拍板成交。不过，这一次哈默提出的条件比前一次可要苛刻得多。尽管如此，这笔价值数亿美元的交易眼看就要到手了。但遗憾的是，埃索石油公司的纽约总公司再次出面反对，最终使这笔交易又胎死腹中。事后，有人问起埃索石油公司为何在利比亚购买哈默油田这件事上一再失误，出尔反尔，主意不定，埃索石油公司的一位经理人员回答得颇耐人寻味。他说道：“这笔生意我们试了两次，都没有做成，麻烦是在于有人误以为‘哈默不懂得石油业务！’”

埃索石油公司的二次失信，使西方石油公司的大部分董事大感沮丧；不难想象，这块到嘴的肥肉又掉了，也不能不使大多数股东感到忧虑。但哈默却不怕失败，他在挫折面前从不灰心丧气，裹足不前。他到处打听，不断寻找解决办法，就像他每天的例行公事——游泳进食——那样坚持不懈。他告诉埃索石油公司说，根据西方石油公司的分析，利比亚的有些地方还有石油储藏，以后乐意时可以随到随谈。与此同时，哈默另起炉灶，开始找到西格纳尔石油公司的总经理福雷斯特·沙姆韦和董事长比尔·沃尔克普，双方举行了商务洽谈。

西格纳尔石油公司在欧洲有一系列良好的附属机构，其中包括炼油厂、加油站、轮船队、油轮码头等。他们的问题则是自己不产油，当时正在寻找良策，摆脱困境呢。哈默自己找上门来，岂不是天赐良机，一解“大旱望云霓”之急。只听这位来访者大谈生意经：“这样得了，你们用我们的油，我们的原油多的是。我们则愿意使用你们设在西德、比利时、荷兰和英国的油轮码头、油轮、炼油厂以及石油零售网点，尤其是使用设在比利时安特卫普<sup>①</sup>港的那座每天炼制 10 万桶石油的大型炼油厂，我们向你们支付佣金。你们每出售一桶我们的石油，我们就支付一桶的佣金。”

这种互利互惠的交易，说得福雷斯特总经理和比尔董事长高兴得眉飞色舞。当下谈判进入最后阶段，哈默又趁势打铁，提出一项补充建议。他从容不迫地说道：“顺便提一下，你们能不能把你们整个销售网点的优先购买权

---

<sup>①</sup> 安特卫普，比利时城市。跨斯凯尔特河两岸，由三条何底隧道通连。13 世纪建市，16 世纪时为欧洲最繁荣的商业城市和艺术城市。全国第二大工业中心，有炼油、化学、造船等工业。欧洲北部贸易中心，世界性大港之一。

卖给我？我知道，这个销售网点你们要卖 1.1 亿美元。”这时，西格纳尔石油公司的负责人说，卖价没有说错。他们告诉哈默，说如果要按这个价格取得优先购买权，请他在按照合同装运第一批石油时，必须用一半是 5 年期票<sup>②</sup>一半是优先股<sup>③</sup>的方式支付这笔 1.1 亿美元的价款。就在西格纳尔公司第一艘油轮灌满哈默所产石油的时候，向西格纳尔订购石油的数量已经足以使该公司有希望从中取得 2 亿美元的佣金了。

事后，哈默不无得意地回忆说：“当时我所做的，都是为了履行这项优先购买权。可以这样说，我一分钱没花就把这个销售网点拿了下来，还节省了 1 亿美元。一夜之间，我们就在欧洲有了自己的销售网点、自己的油轮、自己的炼油厂和自己的加油站。”

1967 年 4 月，西方石油公司的黑色金子流到了海边，那一天确实热烈壮观。为此，《幸福》杂志作了精彩的报道：

“利比亚的红、绿、黑三色国旗被海风吹得猎猎作响；骆驼骑兵部队在油轮码头四周的沙丘上巡逻；身着红色制服的军乐队列队肃立，他们的乐器在晌午的阳光下闪闪熠熠；献祭的羊血染红了一大片砂土。

800 多位来宾济济一堂，站满了一座华丽的观礼台。他们之中有内阁部长们、身着长袍的酋长们、宗教界的上层神职人员、外交官们、一位美国参议员以及其他方方面面的贵宾。他们在这里参加了半小时的隆重盛典。

“这次庆祝典礼使西方石油公司花费了整整 100 万美元。”

《幸福》杂志的这篇不同凡响的通讯文章以简洁的笔触，渲染了西方石油公司的黑色金子流到海边的庆典盛况。该文在报道的同时，还附上了一张照片。照片上的哈默，端庄肃穆地站在利比亚国王伊德里斯一世的身旁。国王白须飘拂，一副至高无上、仪形磊落的模样。在签订租借地的招标合同之后仅仅 9 个月光景，哈默就同这位一国至尊成了莫逆之交。

阿曼德·哈默信守自己的诺言，在库夫拉地区打出了水井，而且水源异常丰沛，源源不绝。国王感激之余，要把自己和祖先那世世代代的出生地命名为“哈默”。博士听了，简直诚惶诚恐，受宠若惊。他彬彬有礼地婉谢道：“皇誉过隆，实不敢受。”这时，哈默突然显得福至心灵，启禀国王陛下，他是否可以把当初被莫比尔石油公司放弃的这块新勘探出来的油田命名为“伊德里斯油田”，国王欣然垂允。

这一次的庆典活动，无疑大大地加深了这位利比亚国君与一代美国创业强人之间的友谊。在炎热干旱的沙漠地区打出清冽的甘泉，似乎比打出油井更令人欣悦。在库夫拉地区，至少已有四分之一世纪没有下过一场雨了。如今，哈默主持打出的水井每天出水 80 万桶。人们对这样的“甘霖”、“圣水”顶礼膜拜，自是情理中事。过去，要使库夫拉地区成为茫茫沙漠中的一块绿洲，全靠地面渗出的咸水来滋润土地。但即使是咸水，那里也非常贫乏。滴水贵如油，甚至胜似油，是一点也不夸张的。哈默给国王及其臣民送来了清凉的井水，又将新勘出的油田以国王的名字命名，怎不叫利比亚的朝野一片欢腾呢？

---

<sup>②</sup> 期票，指付款人可在一定日期内付给收款人一定金额的书面票据。期票在西方商业中常被用作分期付款的信贷证明。

<sup>③</sup> 优先股，这种股票在领取股息方面优先于普通股，公司破产时，优先股持有者可比普通股持有人优先取得公司的资产。

但是，要在赤日炎炎的大沙漠中打出水井来，当然绝非易事。西方石油公司的董事之一的雅各比教授在回忆打井战斗时，不禁油然感慨万分。他不悛其烦地说道：

“我敢说，那是一场上百万美元的赌博。我们带来了一套钻井设备和一班人马，在赤热的沙漠中穿行了 500 英里，来到库夫拉，随后即开始打井。感谢上帝的恩赐，我们不久就发现了一个地下水库，其蕴藏量竟大得惊人，相当于尼罗河 200 年的流量！这是一股洁净的优质泉水。当地的老百姓简直不能相信，就连我们自己也难以相信，这股地下水离地面仅仅 250 英尺。哈默派专机从美国圣华金河谷地区请来了几位农业专家，订购了几英里长的铝质灌溉水管、喷洒器，还订购了各种化肥，然后教导当地居民怎样在沙漠中栽种植物。我们在那里种植了苜蓿。苜蓿落地生根，就像是在最肥沃的土地上生长出来似的。”

## F. 和卡扎非上校和平共处

利比亚于 1969 年 9 月 1 日革命成功之后，哈默会见了利比亚的第二号实权人物、后任总理的贾卢德上校，代表西方石油公司把库夫拉的水利农业设施及其一切附属设备都作为礼物捐赠给了新政府。

西方石油公司在利比亚发现巨大的珊瑚礁油层的这一喜讯，在该公司的股票价格上也得到了反映。每股价格一下子超过了 100 美元，1968 年西方石油公司把每一股旧股票改为三股新股票后，新股票的价格又升高到 55 美元。哈默见时机成熟，立即决定把西方石油公司的股票当作货币，用来发展煤炭和化工制品等多项经营。

1968 年 1 月，西方石油公司以 1.5 亿美元的代价买下了美国第三家最大的煤炭公司“岛溪煤矿公司”。该公司的年销售额大致也是 1.5 亿美元，但该公司所拥有或控制的原煤蕴藏量却高达 35 亿多吨。1974 年，岛溪煤矿公司的净利润已近 1 亿美元！

西方石油公司在兼并“岛溪煤矿公司”之前，已于 1966 年和 1967 年间以 8800 万美元的股票买下了珀米安与麦克伍德公司。此后，西方石油公司又买下了加勒特研究与发展公司。这家公司取得了多项研究成果，其中有一项是把垃圾炼成石油。此外，这家公司还研究出了不引发生态问题的原煤经济气化和在“矿山内部”回收页岩油的方法，并取得了专利权。

随着石油事业的如日中天和石油收入如滚滚洪流，西方石油公司更是财大气粗，在兼并道路上愈走愈远愈令人瞩目。

1968 年 7 月，在吃下岛溪煤矿公司才过去半年，又以 8 亿美元优先股的惊人代价买下了“胡克化学与塑料制品公司”，据说那是到当时为止任何一家公司从未做过的最大一宗兼并买卖。胡克公司生产的产品与全体美国人的日常生活息息相关，从汽车工业的化学塑料制品到各种化学杀虫剂和化学除草剂直至含有亚磷酸锌的灭鼠剂等等。一句话，胡克公司的产品不仅遍及全美，其影响甚至波及全球。比方说，在美国人驾驶的汽车上，过去用的都是金属零部件，既笨重又不太可靠，而且价格高。如今这些金属零部件大多用胡克公司生产的化学塑料制品来取代，总重约为 150 磅。又如美国人的私家花园中栽种的花卉，也是全靠胡克公司生产的一种“彭塔克”牌杀螨药来加以保护的。再如纽约市共有 800 万只老鼠，摊到人头上几乎人平一只，也

搭帮胡克公司所生产的亚磷酸锌灭鼠剂，才或多或少地遏制了老鼠的猖獗活动。

在短短的三年时间里，西方石油公司连续买下（或正确点说是兼并，当然需要有雄厚的资金为后盾）珀米安与麦克伍德公司、岛溪煤矿公司和胡克化学与塑料制品公司，确是一项非常明智、具有远见卓识的决策。

1969年9月1日，当伊德里斯国王被一场革命推翻之后，西方石油公司在利比亚的租借地一度受到了威胁。正是由于它的董事长兼总裁的高瞻远瞩和超人智慧，才使得公司这条航船能绕过暗礁，经受住了狂风暴雨的考验，顺利地驶上了风平浪静、水天澄碧的洋面上。

在利比亚革命指导委员会对石油实行国有化的时候，一部分石油商深受震动，但博士却不受干扰。哈默充满了信心，他的西方石油公司是能安渡这道难关的，他的公司也能同“容易激动的卡扎菲上校相处的”。事实上，早在这阵国有化的风浪袭击之前的一个月，哈默的公司就满足了革命政府的要求：同意利比亚政府拥有并销售其石油的51%的份额，这些石油从插入撒哈拉沙漠地面的昂贵设备中抽出，再通过输油管直接输送到海边，准备装船外运。当时哈默曾指派西方石油公司驻利比亚的全权代表乔治·威廉逊按照这条51%的国有化法令受权签了字，从而取得了最优惠的条件。签字之后，根据51%对49%的分配方案，西方石油公司立即收到了1.36亿美元的现款。这是该公司在利比亚总资产的帐面价值的51%，主要是钻井设备和一家天然气液化工厂。

这个时期，哈默在利比亚的几个竞争对手（几家大型石油公司）却遭到了挫折，大为不悦。他们指责哈默出卖了他们，向卡扎菲举手投降，使得其他石油公司难以同革命政权做生意。其实，哈默在同利比亚政府达成协议之前，在访问莫斯科时会见一位道琼斯股票行市的记者，早就涉及到了这一情况。该记者引用了哈默所说的一段话：“我们正在同利比亚人商谈一笔各方分别占51%和49%的买卖。我们不久即可达成协议，并将取得相应的补偿。”实际上，哈默当时的意思是说“我们整个石油业”在进行“商谈”，而并不是只指西方石油公司一家。（还有一个情况是：几个星期前，哈默曾在一次石油业的会议上提出过建议，要整个石油业向利比亚政府提出对半开的条件，但也要有接受51%对49%的条件的思想准备，以免被利比亚政府百分之百地接管。）哈默对新闻界编造的这段新闻立即予以否认。“沙漠绿洲”集团中的大陆石油公司、阿美拉达—赫斯公司和马拉松石油公司立即仿效西方石油公司的做法，没等利比亚政府发布国有化的命令，就把51%的资产卖给了他们。“沙漠绿洲”集团中的壳牌石油公司由于它的母公司是一家巨型多国公司，拒绝了这一条件。不久，卡扎菲上校对埃索—美孚—利比亚石油公司、莫比尔—利比亚石油公司、德士古海外石油公司、加利福尼亚的亚洲美孚石油公司和利比亚—美国石油公司都按照西方石油公司的先例，把这些公司资产的51%收归国有，同时宣布这些公司也可以得到补偿。

事后，阿曼德·哈默在谈到利比亚出现的新情况时说道：

“有人说我背着他们同利比亚打交道，要不就我说我定有先见之明。这两种说法都不正确。我当时的想法是，只要石油界把51%的控制权交给利比亚政府，那么利比亚人就不至于提出百分之百接管的建议。早些时候英国石油公司和得克萨斯州的邦克·亨特石油公司就被百分之百地收归国有了。总的说来，我们总算闯过了这一关。”

在对邦克·亨特石油公司实行国有化时，卡扎菲上校认为这是给美国人的一记“耳光”。

1973年9月1日，在推翻伊德里斯一世的4周年之际，的黎波里电台在谈到实施国有化的决定时，言词更为激烈。这家官方电台指出：“这个决定结束了—一个受垄断公司支配、以牺牲利比亚人民利益的时代。”

这种新出现的情况，正说明哈默的确“有先见之明”。这位博士当时总结说：

“我担心的只是一条，当时的分析家们作出了可怕的断言，说我们西方石油公司将被无偿地收归国有，使公司在利比亚的投资全都丧失掉，从而引起公司的股票下跌。”

为了消除股东们的疑虑，哈默特地起草了一封信，准备向西方石油公司的庞大股东队伍广泛散发。但随后博士又打消了原意，于1973年9月12日在纽约证券交易分析学会上发表了一篇冗长讲话，在这次讲话中，阿曼德·哈默不仅谈到了他对利比亚所持的乐观态度，而且公布了西方石油公司其他部门所取得的新的巨额毛利，同时还就人们对他同苏联做生意提出的各种疑问作了一一答复。

哈默也承认，假如利比亚仍由伊德里斯国王掌权，事情当然会要好办得多。但与此同时，他对卡扎菲上校却也道出了他自己的一套看法，这里不妨摘录于下：

“大家都说他是一名激进分子。但依我来看，他倒是一位机敏出众、富于理想或幻想的人物，他确实是想提高利比亚人民的生活水平。显然，他的烦恼就在于他只有200多万人口，而利比亚的近邻埃及却有3000万人口。纳赛尔是他所崇拜的偶像。我认为，他是想在阿拉伯世界取代纳赛尔的地位，但要达到这一目的，200多万人口是远远不够的。纳赛尔始终梦想把阿拉伯国家统一起来；卡扎菲上校也抱有同样的梦想，建立一个阿拉伯联盟，由他自己当盟主。他同埃及关系相处不好的难题之一就在于他本人是伊斯兰教祖穆罕默德的一名十分虔诚的信徒。他在生活上严守可兰经<sup>①</sup>的教义精神，他认为许多埃及人已偏离了这种精神。”

紧接着，阿曼德·哈默又就利比亚政府如何才能最好地利用西方石油公司在库夫拉所开凿的地下水问题，表达了他对卡扎菲上校的满意心情。哈默说道：

“对于怎样才能更好地利用我们在库夫拉发现的地下水，他（按指卡扎菲上校）接受了我们的设想，对此我很高兴。卡扎菲上校正在那里进行大规模的农业开发，已经养殖了几十万头羊。用不了多久，利比亚就能达到肉品自给，不必再从澳大利亚、南斯拉夫和其他东欧集团国家进口肉类了。撒哈拉沙漠将能满足全体利比亚人民的肉食品需要。我们在那里发现的地下水一直是一个奇迹，也许它比石油更有价值，更加宝贵。”

## G. 伸向秘鲁的触角

---

<sup>①</sup> 可兰经，一译《古兰经》，为伊斯兰教始祖穆罕默德在23年（公元610—632年）全部传教过程中作为安拉的“启示”陆续颁发的经文，为该教最高经典和最根本的立法依据。共30卷，114章，6200余节。“古兰”系阿拉伯文 Qu'ran）的音译，意为“诵读”。

多年来，阿曼德·哈默一直在向大地宣战，力求凿穿地壳、抽取黑金，以求得利润。从总的情况来看，博士在利比亚的胜利来得比较容易。对这个奇迹般的成就，石油巨子们始终羡慕不已。但是从 1973 年起，西方石油公司每开发一桶原油都得经过艰苦的努力。也许，大地母亲对挤她剩下的奶汁开始表现得异常吝啬了。

尽管利比亚革命政府于 1973 年 9 月 1 日开始实施了石油国有化，但西方石油公司仍能在利比亚开采大量的石油，只不过该公司在那里的地位已发发可危，因为它“是建立在卡扎菲上校古怪念头的流沙之上的”。

鉴于在利比亚出现的新情况，西方石油公司不得不另找那较为安全、更加保险的地方开采石油。这时，哈默的目光自然而然地开始投向南美洲的秘鲁<sup>①</sup>。

西方石油公司开始将其触角伸到了秘鲁。由于哈默的不懈努力，该公司与秘鲁军人委员会建立了良好的关系。当时，德士古石油公司和海湾石油公司在秘鲁的北方邻国厄瓜多尔采油获利。但与此同时，秘鲁当局颁布了一项法令，禁止任何外国在距离厄瓜多尔边界 50 英里以内的地方活动，这种活动当然包括哈默的地质学家勘探石油了。

后来阿曼德·哈默又说道：“秘鲁政府已同意暂不对我们实行这项法令，因此我们便向德士古石油公司和海湾石油公司靠近 50 英里了。我们五试五中。你们要知道，亚马孙河流域的石油资源丰富，它是从开发中东第一批油田以来所发现的最大矿脉之一，产量将以 10 亿吨计。”

开采石油的工程任务相当艰巨，必须穿越大片的原始森林和 600 英里的安第斯山地。西方石油公司要想从秘鲁的租借地上榨取一滴原油，也是极不容易的。这跟 500 年前暴虐的西班牙殖民者弗朗西斯科·皮萨罗<sup>①</sup>在秘鲁那么容易赚钱相比，简直有天壤之别了。

1973 年夏，西方石油公司的机关刊物《今日西方石油公司》曾刊载格雷格·拉布拉切写的一篇文章，详尽地描述了当年该公司在秘鲁创业的艰辛。格雷格在文章中写道：

亚马孙河。

黎明的霞光给东方地平线抹上了大片鲜红的亮色。雾岚开始在浓密的绿树林上空袅袅升腾。

初升的赤道烈日拼命散发出它的能量，炎热的一天于焉开始。

天气热得灼人，又湿得使人透不过气来。

亚马孙河把南美大陆那千万条流经大片丛林的溪流汇合一起，像一条棕黄色的巨蟒向大西洋蜿蜒游去，把千百万加仑的浊水倾泻到海外 150 多英里的洋域。

我走了 250 英里，才到达亚马孙河的源头。其间一条条狭窄、弯曲的支流纷纷汇入雄伟的“众水之父”——世界上气势最磅礴的亚马孙河。

---

<sup>①</sup> 秘鲁，拉丁美洲国家。位于南美洲西北部。面积 120 余万平方公里，人口 1658 万（1977 年）。多信天主教。首都利马。安第斯山纵贯南北，山地、高原占全国面积的一半。东部属亚马孙河上游流域，为山麓地带和冲积平原。终年高温多雨；南部多火山，地震频繁。石油等矿藏丰富。森林面积约占领土面积的三分之二。1533 年沦为西班牙殖民地。1821 年 7 月 28 日独立，名秘鲁共和国。工业以采矿、炼油等为主。

<sup>①</sup> 弗朗西斯科·皮萨罗（约 1470—1541），西班牙殖民主义分子。1509 年起在美洲从事探险，乘机大肆掠夺。1531 年率领雇佣兵侵入今厄瓜多尔和秘鲁境内，杀戮土著居民，抢走大量金银。1533 年后，在印加帝国故土上逐步建立起了西班牙的残酷殖民统治。

经过亚马孙河上游的大片地区之后，我进入地球上一些最原始、最偏僻、最危险的地区，经历了探险家称之为“绿色地狱”的地方。

在这个地区，在它的千百万平方英里的原始丛林里，人是外界的闯入者，为了活下去，就必须运用自己的全部智慧和气力。

对敢于或甚至犯傻向这个丛林挑战的白人，面临这个丛林所设置的重重障碍。

这里有 30 多种致命的毒蛇，其中包括眼镜蛇和长达 12 英尺、令人望而生畏的丛林巨蟒，土著居民把这种蛇叫做“滋滋扑”。

这里还有世界上最大的蟒科动物——美洲巨蟒，这种蛇据说有 60 英尺长，能一口吞食一个大成人。

这里还有能把人叮瞎的蚂蚁和飞甲虫，有吮人血的吸血蝙蝠和巨蛙，有使人肌肉溃烂的疾疫，有酸蚀人皮肤的毒汁树，有在几分钟内能把一只 150 磅重的野猪生吞活剥的凶残牙鱼，有能把人叮迷糊的昆虫。在一些原始地区，还有把人头于缩成战利品的吉瓦罗人以及按石器时代生存竞争规律生活的强悍印第安人奥卡部族。

就在这个险恶地区的腹地，在秘鲁的奥连特省，有一个特种类型的人前来挖掘丛林里的宝藏。

这种宝藏就是黑色金子——一个称呼石油的奇特字眼。

## 文章随即笔锋陡转概述了打井探油和抓取黑金的过程：

在秘鲁与厄瓜多尔边界沿线的一块 290 万英亩的土地上，西方石油公司人员正在会同秘鲁政府钻探、寻找石油。西方石油公司在丛林中钻了 15 口井，发现了 6 块油田，没有打过一口干井。这是石油史上最富于进取精神的勘探计划之一。

勘探北海海底虽说可能，但却更加困难了。西方石油公司在那里是一个国际财团中的主要公司（占 36.5%），这个财团的其他成员是英国的格蒂石油国际有限公司、联合化学有限公司和报业大亨汤普森勋爵的苏格兰石油有限公司。

这个财团那冒险事业的“海洋胜利”号指挥舰，是一个自动推进的巨型浮动钻台，它像是哥伦布时代一般航海者都非常惧怕的那种外来船。船的六条巨腿嵌在一对浮在水面的平底船身上。从平底船的龙骨到钻台顶端的距离，是尼亚加拉瀑布<sup>①</sup>高度的两倍，跟 29 层大楼一般高。当人们冒着时速 100 海里的大风和高达 70 英尺的冬季海浪进行钻探时，12 只巨锚使船体牢牢平稳。

这座钻台的操作费用为每天 4 万美元。但时至今日，它在阿伯丁<sup>②</sup>以东约 115 英里处勘探出了两个有希望的油田。第一个叫派珀油田。据德戈利尔和麦克诺顿工程咨询公司估计，按照开采率为 40% 计算，这个油田能生产 6.42 亿桶原油。西方石油公司的工程师们确信，这个油田能产 8 亿桶原油。不管怎样，“海洋胜利”号在旧时无数水手葬身于其中的波涛汹涌的大海上缓缓推进，不时停下来抓取克莱莫尔油田的黑金。

由上文不难看出，西方石油公司在继利比亚“开采大量石油”外，还广开业务渠道，在秘鲁作了积极的挖掘准备，同时参加了一个由四大公司组成的国际石油开发财团，对北海海底进行勘探并采掘。

在秘鲁，阿曼德·哈默不看重秘鲁国家石油公司已经同意执行的工程任务，因为比奇特尔公司已着手进行了工程方面的初步工作。哈默对在秘鲁采

---

<sup>①</sup> 尼亚加拉瀑布，在北美洲尼亚加拉河上。美洲名胜之一，附近游览业极盛。尼亚加拉河从伊利湖流注安大略湖，于石灰岩一白云岩崖壁处陡落形成瀑布。落差约 49 米，宽约 1240 米。河中一小岛为山羊岛，将瀑布一分为二，左属加拿大，称马蹄瀑布，宽 800 米，高 48 米；右属美国，称亚美利加瀑布，宽 300 米，高 51 米。

<sup>②</sup> 阿伯丁，英国渔港和修船中心之一。在苏格兰东北部，临北海。



油充满了信心，他说道：“安第斯山脉虽有 600 英里的山地，但难不倒我们。西方石油公司将要越过的那片安第斯山地比德士古公司和海湾公司油田的地势低，石油会比较容易运出去。有一条军用公路在许多英里的地段同管道的位置平行。他们可以建造抽油站帮助石油运往较高地段。”

北海石油的运输问题就困难得多了。为把北海采出的石油运上陆地（也许是奥克尼群岛<sup>①</sup>中的弗洛塔岛），就需要铺设一条管道，工程十分宏伟，同多次遇挫的英吉利海峡海底隧道工程大致相仿。不同的只是这个管道一旦铺设好，就几乎不需要维修了。

与此同时，在“海洋胜利”号上的勘探工作却一点也不能放松。那样就需要招募大量的劳动力来充当甲板水手、油井修建工、钻探工、挖泥工、井架工、技师和潜水员。其中潜水员的工作十分关键。他们需要经常检查这个吮吸石油的庞然大物的基础结构。而任何一名潜水员在冰水里最多只能呆 40 分钟，从海底上岸后，又必须在减压器中呆上 7 个昼夜，才可免除因沉箱病而丧命的危险。由此不难看出海底勘探和采掘石油的艰苦险恶。

在一年的大部分时间里，那些在甲板上工作的人员要承受最恶劣的气候袭击，真是雨雪交加，狂风怒号。钻台上的人员每天工作 12 小时，每星期工作 7 天。他们仅靠巨型西科斯基<sup>②</sup>式直升飞机同陆地联系，信件来往，并定期把他们送回苏格兰的家里。有时还免不了伤残事故发生，缺手指或掉胳膊的也大有人在。

尽管有这么一些困难和险状，在北海的勘探和采油工作仍在按计划继续进行，并取得了很大的成绩。据权威方面评估，北海海底石油在 7 年之后，足以满足联合王国对能源需求的 70%。

阿曼德·哈默在将注意力投注到北海石油开发的期间，始终不懈地为铺设穿越秘鲁安第斯山脉的石油运输管道而绞尽脑汁，殚精竭虑。通过试采，证明秘鲁原油是从在利比亚开发石油以来所发现的最纯净的石油，这种石油含硫量极低，造成的污染极小。这引起了耗油大国日本的高度重视，因为日本工业和公用事业工厂喜欢直接烧用原油，以节省炼油费用，这在美国是不可想象的。

日本购买了西方石油公司的大量利比亚原油，为的就是那种石油特别适合于上述目的。

为了继利比亚原油之后购用秘鲁原油，日本人特向秘鲁国家石油公司建议，替西方石油公司担负建造 600 英里长的穿越安第斯山秘鲁境内输油管道的全部费用，条件是他们将有权按照世界市场价格购买秘鲁国家石油公司在秘鲁境内发掘的部分石油。这将为西方石油公司节省约 3 亿美元的开支。但正如上文所述的，西方石油公司的领导人阿曼德·哈默并不“看重”这笔交易。

## H. 诱人的曼哈顿计划

---

<sup>①</sup> 奥克尼群岛，在英国苏格兰以北，由 70 多个岛屿组成，其中 20 个岛上有居民。面积 1 千平方公里，人口 1.7 万（1972 年）。行政中心为科克沃耳。群岛中最大的梅恩兰岛，南临斯卡珀湾，为英国重要海军基地。

<sup>②</sup> 西科斯基，一个出生在俄国（1889 年）的美国航空工程师。

在与秘鲁和北海勘探石油并行不悖的，是阿曼德·哈默早在 5 年前便不顾摊子铺得大、公司财力紧的现实，还是授权加勒特研究实验室着手执行一项从美国国内科罗拉多州皮西恩盆地的巨大页岩矿床中开发石油的计划。

在人类直立行走的无数万年前，落基山脉<sup>①</sup>的一部分是一个大湖的湖底。微生物、原生动物、细菌、花粉、大小鱼类和庞大的动物遗体沉积到湖底淤泥中，后来由于地震和地壳运动而被压积一起，最后上升到上层岩石中。这些被压在岩石里的全是石油。

阿曼德·哈默对地质学也有研究。他知道在始新世<sup>②</sup>以后的一些年代的岩石中有石油存在。早在 14 世纪时，人们即知道这种情况。当时在欧洲中部，一种被称为“鱼石脂”的类似沉积物即被用来照明、做饭和取暖。这是一种由鱼类沉积而生成的可燃性岩石。

哈默看准方向，说干就干，他决心要在大江克欣东北 50 英里的科罗拉多落基山的一个地段开采页岩油。

在那些金融改组的不景气年代里，哈默一直为这个耗资千百万美元的计划提供资金。当时，美国的其他一些公司也知道油页岩的潜在价值，曾纷纷拨款全力研究露天剥采岩石，研究在地面巨型蒸馏器中变岩石为石油的可行性技术。阿曼德·哈默则不落窠臼，选定了另一方法——内部开采，用科学术语则称之为地下开采。这种办法是：在油页岩蕴藏量丰富的大山丛中开凿隧道，在隧道内部建造巨型开采室，把岩石击碎并加以焚烧，这样来分离油和岩石，又不致造成环境污染，从而有利于保护绿色世界。

就在尼克松总统宣布独立计划（内容是使美国在 1980 年以前做到不依赖外国供应能源）的同时，加勒特实验室向哈默报告说，他们在进行 5 年实验之后，终于在科罗拉多租借的地段取得了成功。

用小规模地下开采法所生产的石油源源而来，产量为每天 20—30 桶。哈默见试验成功，立即下令扩大试验厂的范围，提高大批量生产的产量，力争在 1977 年之时每天能生产石油 3 万桶。

为了用科学数据来论证地下采油法的高效率和高利润，阿曼德·哈默特委托斯但福研究所对这产油方案作出切实有据的评估。经过多方核查，该研究所的实际评估是：在现场生产的石油成本（直接成本）每桶价低达 1 美元 18 美分。如加上土地费、运输费、提炼费以及为开展此项营业所必需的其他各项正常开支，公司仍可以从中等质量的油页岩中以每桶约 5 美元的总成本生产石油，从上等质量的油页岩中以每桶 3 美元的总成本产出石油，而当时国际石油的售价接近于每桶 12 美元。

阿曼德·哈默对自己的工作成果毫不保密，而是力争与联邦政府共享之。他乘机飞抵华盛顿，找到能源署长威廉·西蒙、内政部长罗杰斯·莫顿和原子能委员会主席迪克西·李·雷，向这些联邦政府的官员提出自己的设想：

---

<sup>①</sup> 落基山脉，北美洲科迪勒拉山系东部的山脉。北起阿拉斯加北部呈东西走向的布鲁克斯山脉，入加拿大境，改趋东南，再自北向南纵贯美国，南同里西哥的东马德雷山脉相联。海拔 2000—3000 米。除美国境内的中段为各自隆起的山体外，多为狭长的平行山脉，并夹有山间盆地或高原。重要山口成为横越美国大陆的交通孔道。北美洲重要的河流分水岭。中段和南段自下而上有草原、针叶林和高山草甸。有色金属和煤等矿藏丰富。

<sup>②</sup> 始新世，地质年代第三纪的第二时期，其时生物群体开始具有现代面貌特征，哺乳类已发展有始新马、始祖象等。这一时期形成的地层叫“始新世”。

“西方石油公司经过科学实验，在地下开采油页岩方面已取得了重大突破。公司将保守机密，逐渐开展自己的专利，扩大试验厂的生产规模，然后进行大批量的商业性生产。”

接着，哈默又在此基础上进一步提出自己的倡议：

“但如美国政府能找到某种物资，使之有可能在实现能源自给自足方面有长足进展，也许油页岩即是这种物资。他愿意帮助政府制订一项‘曼哈顿计划’<sup>①</sup>来促其早日实现。”

1974年1月15日，美国专栏作家杰克·安德森曾发表了一篇特写，专门报道阿曼德·哈默“在山里开采石油的方法”，在全美多家报纸上同时刊登。文章写道：

联邦能源署怀着一种不加掩饰的兴奋心情，正着手调查一项从页岩中提炼石油的革新技术。用这种技术提炼的石油成本低到每桶1美元18美分，而且不会招致生态环境的破坏。

能源署长威廉·西蒙私下谈论政府打算全力以赴，制订出一项大型规划，其规模不亚于研究原子弹的“曼哈顿计划”，拟从科罗拉多州、犹他州和怀俄明州的山里榨取急需的石油。

据初步估测，落基山脉的页岩中约有1.8万亿桶石油，是当前全球已知的石油蕴藏量的近三倍。眼下的问题是把石油与岩石分离开。

不过，西方石油公司现已找出一种在山里开采石油的方法，既无须进行大规模露天剥离，又不会有大有可怕的页岩废料堆。更为喜人的还是，西方石油公司的山里采油法将使其直接成本从每桶5美元上下降到每桶1美元18美分。

有关成本的估算，是由斯坦福研究所的一个机构作出的。该机构研究了西方石油公司在科罗拉多的试验计划。而石油转到供销商手里的最终成本将是每桶2—3美元。（后来由于通货膨胀，这一最终成本大致上涨了一倍。）

西方石油公司富有事业心的董事长阿曼德·哈默博士日前曾给西蒙及其僚属放映了一部关于开采方法的影片。

能源首脑在听罢情况介绍后，留下了深刻的印象。一项突击性措施可能使美国在今后三年内摆脱石油短缺的尴尬局面。

安德森的上述消息来源于政府的内部人士，他的文章促使石油业其他派系的人突然行动起来，纷纷采取措施。这些人对用他们所没有掌握的“地下开采法”取得更便宜石油的作法不甚苟同。他们在华盛顿掀起了错综复杂的活动高潮，其来势之猛，把哈默向政府提出的分享开采技术和迅速实施“曼哈顿计划”的倡议冲得落花流水。结果，这个倡议最终被联邦能源署搁置一边，甚至束之高阁。

尽管倡议遇挫，西方石油公司在哈默的领导下毫无气馁之嗟，仍继续执行他的科研计划，并为这项计划追加了2000万美元的经费，用以完成第一个商业规模的开采室，预计到1975年夏，该开采室每天将能生产500桶石油。

尽管其他公司都在大肆宣扬其地面开采油页岩的优点，花了千百万美金去死命争夺科罗拉多的由联邦政府提供的两块采区。与此同时，西方石油公司还一直在埋头苦干，在它租借的私人拥有地段进行少宣扬、少花钱的活动。在整整一年中，这个公司的工程技术人员通过脚踏实地的苦干巧干，终于在实验越来越大的开采室方面取得了越来越大的成功。种种事实表明，开采室

---

<sup>①</sup> 曼哈顿计划，即美国政府在二战期间所实施的制造原子弹的秘密计划。哈默在这里是强调“油页岩地下开采法”在保证美国能源自给自足方面具有与原子弹同等的战略价值。

既然能创造每天生产 500 桶的纪录，那就可以预期，一个每天产油 3 万至 5 万桶的工厂将能在 1977 年大批量投产，其投资费用约为 1—2 亿美元。

在西方石油公司进行这项工作的过程中，接受了大批技术专家（其中包括著名的核专家爱德华·特勤博士）亲临现场参观，这些技术专家来自政府部门和私人机构。他们通过实地调查所采集的数据和资料，以及亲眼目睹公司开采室的巧运作和高效能，都毫无例外地表示了由衷的支持。尤有甚者，前美国原子能委员会主席（1961—1971）、1951 年的诺贝尔化学奖的得主格伦·T·西博格先生还汇集科学界的多方意见，对西方石油公司上述极不寻常的主张作了最好的概括。作为天然能源方面的一位公认的专家，西博格先生在 1974 年 2 月 4 日特以加利福尼亚大学劳伦斯·伯克利实验室核化学部主任的身份写信给哈默博士，信中写道：

我对这方面的情况进行了分析，得出了这么一个结论：你那地下开采油页岩法在技术与经济上都是可行的，大大低于我所知道的其他颇具吸引力的常规开采页岩油方法的成本。

对我印象特别深刻的是，你那产油法无需在地面上处理页岩废渣，而其他方法都办不到。这是一个很大的有利条件，可以大大减轻对环境的不利影响。

我相信你的方法很有成功的希望，值得联邦政府参预，以便按照此法进行大规模生产，而如果要使你的方法对我国未来的能源供应作出巨大贡献（它显然能做到这一点），就需要进行这样的大规模生产。

这样一来，地面开采油页岩的方法开始不时兴了；1974 年 10 月 4 日，殖民地开发集团的四大公司（大西洋里奇菲尔德公司、壳牌石油公司、油页岩公司和阿希兴石油有限公司）宣布，他们暂停实施关于兴建一个日产 5 万桶石油的工厂原定 1975 年春完工的计划。这是因为，他们在环境保护方面遇到了麻烦，尤其是这种更带实验色彩的开采法花费极大，金额增加到 8 亿美元这样一个天文数字。而这一切，早就在阿曼德·哈默的意料之中。

由此看来，在这场激烈的技术竞赛中，哈默显然是个大赢家。这位西方石油公司的董事长兼总裁始终坚信，他的地下开采法定能生产出比进口石油更便宜的石油来，而且在今后若干年内用此法生产的石油会很多很多，足以在国家实现其能源自给自足的这一目标上发挥极大的作用。他据此断言：

“这是当今世界上已知的最大石油潜在来源。它比业已确定的世界石油蕴藏量多出一倍半，至少较美国石油蕴藏量多 46 倍。我们只要能开采出一半来，那按美国在 1973 年的石油消费率计，则这一半石油量就足以满足美国 140 年的石油需要……”

### 1. 纯金澡盆里的矿泉浴……

1973 年，正是阿曼德·哈默打算终老林下的第 17 年（他原定于 1956 年 58 岁时隐居），也是他正在大张旗鼓地向秘鲁石油宝藏进军的一年。这一年，哈默博士可忙碌了：他搜集了一大批有关自己在企业经营和珍品收藏等方面成就的书籍和剪报资料，又飞行了约莫 30 万英里，包括进行一次环球商务旅行，中途停留的地点计有檀香山、夸贾林岛、东京、名古屋、哈巴罗夫斯克（伯力）、新西伯利亚、莫斯科、巴黎、苏黎世、伦敦、班戈、最后取道纽约返回洛杉矶家里。他这次旅行比凡尔纳<sup>①</sup>名著《八十天环游地球》

---

<sup>①</sup> 凡尔纳（1828—1905），法国小说家。毕生创作了大量科幻小说，如《格兰特船长的儿女》、《海底两

的主人公菲莱阿斯·福格所创下的纪录还要少 58 天。

首次访日，是哈默开拓生意网点，也是他这次环球商务旅行的重点。打日本投降起，到达日本的美国商人特别多，哈默虽是破天荒头一遭去那里，但他的办事能力和公关能耐却早已蜚声东瀛，受到日本国民的敬重。他受到通常只有高级外交官或重要国宾才会受到的礼遇：田中首相热情地接待了他，蓬勃发展的日本经济界的大亨们花了很多钱来款待他和他的一行人。在东京附近的三岛，博士受到日方友人的盛情邀请，在一个矿泉的纯金浴盆里作了一次热水浴，这种隆重礼遇在日本国是极不寻常、十分罕见的。宾主双方都深谙这一招待的象征意义，彼此心照不宣。此次日本之行的收获极大，哈默不仅跟日方做成了 5 笔大型交易，而且还就今后将为各方带来好处的几项合伙事业达成了原则性谅解。

日方同意与埃尔帕索天然气公司一道成为西方石油公司的合伙人，共同履行一项其金额接近天文数字的庞大合同：把西伯利亚的液化天然气运出苏联；日本将得到其中的 50%，亦即每天 10 亿立方英尺；日方承担建造 20 艘油船的一半费用，协助埃尔帕索天然气公司和西方石油公司（以及苏方）执行一项耗资 30 亿美元的计划，来开发西伯利亚这个不可思议的地区，并从中取得效益。现已查明西伯利亚蕴藏着 10 万亿立方英尺的天然气。随着该地区新井架的树起，预期开发的天然气将会是这个数量的 2—3 倍。

## J. 失败为成功之母

阿曼德·哈默博士在其富有创造性的后半生中既发现并采出了石油，但不容否认的是，他也遇到过接二连三的挫折，失去了一些石油。不少人包括他那些好打听的股东们对后一种情况都不甚了了。这里不妨稍稍涉及一下。

首先是哈默博士曾同受英国保护的波斯湾酋长国打过一场旷日持久、没有下文的官司。对此，1970 年 5 月 31 日伦敦《星期日泰晤士报》曾刊载过一篇通讯报道：

本周末，英国皇家海军的一艘护卫舰在皇家空军飞机的掩护下，在波斯湾小酋长国乌姆盖万附近的水域游戈，设在加利福尼亚州的西方石油公司的总裁阿曼德·哈默博士还没有决定是否在明天派出一艘钻探船去勘探西方石油公司那充满希望、但现已引起很大争执的沿海租借地。

最初乌姆盖万之争仅是美国的两家公司（西方石油公司和旧金山那小得多的巴蒂斯天然气石油公司）之间的争执，现已扩展到涉及英国外交部、伊朗政府、一批国际律师和波斯湾的几乎每个国家及其石油公司。有人要求西方石油公司拖到 6 月 1 日再采取行动，希望这场争执能得到顺利解决，但这个期限如今已经到外交部在本周末正式宣布，它正在“积极设法帮助解决这个问题”。昨天沙迦的警察局长通知西方石油公司，任何钻探活动都将被视为非法入侵的行为。伦敦方面没有得到关于据说在乌姆盖万附近的护卫舰和飞机的具体任务的材料。

昨天傍晚，哈默博士表示愿意把全部石油产地的使用费保管起来，将来交给最后获胜的一方。这个建议已经提交给伊朗、沙迦和乌姆盖万。

博士明确无误地通报上述所有国家和包括阿拉伯人在内的各方，他是不会就此善罢甘休的。情况果然如此。他说干就干，在美国法院和英国法庭向巴蒂斯公司和他们的合伙人起诉，并期待着在这两处都能取得胜诉。

这场哈默同受英国保护的波斯湾酋长国所进行的斗争，虽然不会像美国在 1776 年和 1812 年两次独立战争那样勋业彪炳，长久地留在人们的记忆里，但也决不至于敬陪末座，遗人笑柄的。

#### K. 石油和政治的融合……

油水分离，不能融合到一起，这是一般人的常识。但是，这些年来哈默通过切身经历懂得，油和政治一经接解，却会融合到一起，甚至天衣无缝。

在自己的石油生涯中，这位西方石油公司的董事长兼总裁也曾受到过整个政界人士，尤其是已故众议员、路易斯安那州民主党人黑尔·博格斯和大公司的院外活动分子的打击。博格斯虽于 1972 年在阿拉斯加的一次飞机失事中遇难亡故，但哈默对斯人的抱怨却可以追溯到 1968 年他试图在缅因州马蔡亚斯港开办一家炼油厂的落败。博格的动机良好，他计划开办的这家工厂可以分解售价较为低廉的利比亚石油，从而为东海岸那一地区的居民节省开支。但要开办这类企业，则必须得到美国商务部长领导的对外贸易区委员会的许可。

当时使哈默大感意外的是，他的这一正当要求竟被拒绝了。西方石油公司的发言人在表示遗憾和震惊的同时，曾着重指出，这样一家拟议中的使用廉价石油的新炼油厂，将遵守对外贸易区委员会的规定，即该炼油厂将为缅因州提供较廉价的石油。

事后，哈默在检讨自己的要求遭到拒绝的原因时，不无幽默地说道：“我在回顾这件事时认为，他们之所以不让西方石油公司兴建新炼油厂，是因为担心大公司在竞争时会受到经济损失。”这话说得一针见血，切中时弊。哈默接着又指出：“由于缅因州有可能赢得这座炼油厂，博格斯先生便采取了先发制人的非常措施，来对付这一不利局面。他听说西方石油公司也想同另外的许多公司一样，以合法方式为他争取连任 1968 年众议员而提供竞选捐款，他于是心生一计，在他的办公室安排了同我们公司的代表会晤，还特地请来一名摄影记者。他示意我方多谈一些关于马蔡亚斯港的建议细节。随后他就信口雌黄，说我方表示愿为他的连任竞选捐款的活是企图收买他，要他支持我们在缅因州兴建炼油厂的申请。而奇怪的是，10 天之后他才向报界‘透露’这事，而且刻意选定在向由波特兰贸易区检查员组成的一个委员会作证的时候。”

说到这里，博士无可奈何地补充道：

“我们自然失败了。内政部长尤德尔同情我们，但他也回天乏术，无能为力。约翰逊总统即将卸任（1963—1964；1965—1968），虽说他是我的朋友，不久就要回到得克萨斯老家去了，假如他允准我在缅因州兴建那座炼油厂的话，那在当地的石油俱乐部里，即使像他那样的一位前任总统，也是不会受到欢迎的。”

阿曼德·哈默博士把某些人称为“狂热的生态学家”，认为这些人既在缅因州搞他的鬼，又在加利福尼亚州捣他的蛋。他说这话当然不是无稽之谈或无风生浪，而是有根有据，言之凿凿的。

原来西方石油公司沿着加利福尼亚州的太平洋岩壁拥有一片土地，那块地离哈默在洛杉矶的住宅不远，地表之下蕴藏着丰富的石油，但法院作出的各种判决和多种保护环境的团体的大声疾呼，硬是不让该公司开发。他们的

理由是，一旦开发那片土地，伴随而来的将是地震、泥石流和其他数不清的灾变。

哈默博士能够运用他的手腕，成功地在利比亚开采出石油来，但在自己的国内和家园，在他那依法拥有的地盘上，却到处碰壁，横遭掣肘时，办不成大事。这里涉及到向各方施加压力的有影响集团，少数叫得很凶的地产主，还有圣帕特里克<sup>①</sup>、退休的红衣主教麦金太尔、一度梦想当总统的前市长萨姆·约蒂、洛杉矶的爱尔兰以色列协会和克拉默尔县的一座有450年历史的圣珀特里克神殿。这些世俗和神职人员混杂一起，权力与宗教抱成一团，是着实令人头痛的事。

先是，洛杉矶市政府的主要成员征询哈默的意见，问他愿不愿意放弃西方石油公司在海滩一线的土地，跟距离海岸稍远的一块高地交换，因为该市计划在海滩开辟一座公园。市政委员会还一致通过了一份决议案，规定西方石油公司只能在那块新交换来的高地上钻探石油。那位在西方石油公司中拥有股票的约蒂市长对此表示了坚决的支持。

谁知这事后来又变了卦：在有影响的压力集团和吵吵嚷嚷的地产主的联合作用下，原先建议两地交换的那个市政府的主要成员来了个180度的大转弯，否定了最初的建议，理由是在当地任何一处开采石油，都不可避免地会造成严重的生态灾难。

接着，报纸又大造舆论，暗示约蒂市长跟哈默之间必定有勾结。他们提出了两点站不住脚的理由：

一是凭空虚构，评头品足，说什么哈默曾经把1万美元捐赠给红衣主教麦金太尔，协助完成神殿的修复工作，以补足爱尔兰以色列协会筹募资金的缺额。这座神殿据说建造在圣帕特里克在4世纪看过并保佑过的一口井上。无独有偶，约蒂市长和哈默的岳母（第三任夫人弗朗西丝·哈默的母亲）都是在克拉默尔出生的。克拉默尔的圣帕特里克援助协会为此特邀请哈默夫妇出席神殿修复后的揭幕仪式。这4个人都是乘坐西方石油公司的喷气飞机去的。

二是捕风捉影，人云亦云，那些自称为“不准采油”集团的人士正中下怀的是，一个经纪人的主顾的下属向报界宣称，他曾向约蒂市长出售价值几十万美元的西方石油公司的股票，当时是把这些巨额股票装在一只小提箱里带到巴哈马群岛的，还说约蒂用现金买下了这些股票云云。约蒂一气之下，以诽谤罪提出诉讼。后来他收到经纪人事务所寄来的一封信，信中表示了歉意，说主顾的下属患有神经分裂症，不足为据。这样也就澄清了事实，“不准采油”集团的那些人只能是落得个空欢喜一场。

针对芝加哥新闻界的随声附和，大肆强调“不准采油”集团所提出的种种指责和警告，哈默博士均付之一笑不予置评。法院对“不准采油”集团上诉的判决，虽然对西方石油公司有利，哈默博士却也不愿大肆宣扬。这些判决除了包括原来转移地产的文件中表示认可的词句外，还包括一个地质情况的研究报告，其中论述西方石油公司买来作替换钻探的场地自古迄今一直没有发生过山崩地裂等灾变事故。

尽管如此，哈默预定在加州钻探石油的计划终归成了泡影，未能如愿实现。这也不能不是又一件憾事。

---

<sup>①</sup> 此指爱尔兰的守护神。

哈默始终强调需要这批石油。他的专家们估计，要是他们能够开采、利用他们家乡的地下石油，而不是去向国外购买，那么，单是洛杉矶一个市在1973—1974年危机期间<sup>①</sup>本可节省两千万美元的。有鉴于此，毗邻的地产主采取了行动。他们中有75%的人纷纷把他们的开矿权租让给西方石油公司。

这，无疑是对西方石油公司的董事长兼总裁的实际有效支持，是对他那没完没了的勘探和开采地下原油的干劲的无声赞许。

而阿曼德·哈默本人通过开拓石油业，也使他那多谋善断、多姿多彩的事业更上一层楼，焕发出生命中的第二春。

这位在石油业中异军突起的干才和大亨，从此老当益壮，终身役役，创造了又一辉煌。蒙其利者，难以胜数！

---

<sup>①</sup> 此指在1973年第四次中东战争中，阿拉伯产油国使用了“石油武器”，采取石油减产、禁运、提价、国有化和增加本国在石油垄断企业中的股权等一系列措施，并在斗争中加强同发展中国家其他产油国的联合行动，这对西方发达国家的经济是个沉重打击，因而这一时间被通称为石油“危机期间”。



## 第十章 民间外交家的魅力

### A. 会晤托洛茨基

阿曼德·哈默博士的外交天才，是举世公认的。他是第一个见到列宁的西方商人，此后他始终周旋于前苏联的红色领袖之间，还与多国的首脑政要建立了友谊或有过良好的交往和共事纪录。

阿曼德·哈默于1921年10月14日曾在克里姆林宫受到“世界性的领袖人物”列宁的亲切接见，两人面对面地晤谈了良久。

大约一年以后，即1922年9月，哈默博士又与列宁作了“短暂会晤”，还赠送给这位伟人一件装饰品——一只凝视着人类头盖骨的铜制小猴子。

此后，哈默博士为呈交“特许权协议”及其“五点修正案”供批准，曾给列宁办公室打过电话。时隔不久，这份协议和修改条款就都顺利地签字批准了，而且只字未改。

哈默对已获列宁亲笔批准的修改条款中要求苏方提供军队，保障他拥有的一切都安全无恙的这一节，最初曾表示担心，生怕提得过高了些。他带着满腹疑虑找到了外交人民委员会。外交人民委员会也很同意他的看法，并建议他最好亲自去拜访一下革命政府中第二位最重要的领导人——陆海军人民委员列夫·达维多维奇·托洛茨基，以便取得明确的保证。

哈默见到了这位身材高大的军人兼政治家。20年后，这位领导人在墨西哥城科龙卡效区他流亡的寓所中遇刺身亡。

下面是阿曼德·哈默在其回忆录中写下了当年与托洛斯基会见后的印象：

苏联陆海军人民委员会设在克里姆林宫外边的一座白色柱子的大楼里。我一走进门，就发现它与苏联的所有其它部门大不相同。这地方十分干净、整洁，走廊里没有闲散聊天的人，地板上没有烟蒂，办公桌上没有带碟子的茶杯，很象纽约商行的办公室那样井然有序，一丝不苟。

警卫查看了我的证件之后，把我领到楼上的一间接待室里。下午4点差3分，进来了一名英武的年轻副官，身着黄卡其布军装，腰系武装带，身后别着一支大号左轮手枪。他简短地说道：“托洛茨基同志在等着您哩。请跟我来。”

他领我穿过几个房间，里面的人都在勤奋工作。这里简直像个忙忙碌碌的蜂窝，到处都一尘不染，清洁整齐。接着，我们又经过其他一些岗哨，我发现对这位红军将领的保卫工作竟比对列宁本人的还要森严。当然，列宁是住在克里姆林宫里，那地方本就是堡垒，与其他情况有别。但是，自从1918年夏，列宁遭社会革命党人暗杀受伤以后，布尔什维克引以为戒，开始采取了防范措施，千方百计地保卫他们的领导人。

没有任何人曾经怀疑过托洛茨基个人的勇气，有一次，他确实面对着一群叫嚷着要杀他的“暴民”，显示出那罕有其匹的英雄气概。那件事发生在革命初期的彼得格勒——从前叫作圣彼得堡。当时在共产党上层圈子里似乎有过这样一桩丑闻：有个名叫迪本科的英俊青年军官，曾率领“阿芙乐尔号”巡洋舰从喀琅施塔得<sup>①</sup>逆流而上，炮轰冬宫，把短命的克伦斯基政府赶跑了。一时传为美谈，迪本科也就成了红色舰队中的偶像。但是，这位青年军官后来与一个有夫之妇、名叫科伦泰伊的布尔什维克女英雄一道私奔到克里米亚去了。据说托洛茨基曾下令通缉这两个人，要把他们当作逃兵处决。

红色舰队的水兵们获悉这道命令后，在一个晴朗的早晨，几百名体格健壮的水兵出现在托洛茨

---

<sup>①</sup> 喀琅施塔得，俄罗斯城市。在芬兰湾东端科特林岛上，属列宁格勒市。1703年，彼得一世时建作要塞。18世纪20年代起是沙俄波罗的海舰队的主要基地。

基办公大楼的院子里。他们高呼威胁性口号，要进行报复。一位秘书惊慌失措地跑进了托洛茨基的办公室，大声嚷道：

“不好了，同志，水兵们要来杀您了。趁现在还来得及，赶紧从后面的楼梯逃走吧。他们不顾警卫们的阻挡，发誓要把您吊死在院子里的灯柱子上。”

托洛茨基一蹦而起，飞快地跑下前面的楼梯，来到院子里。他大声一呼：“你们不是要找托洛茨基吗？我就在这儿！”接着，他即席讲话，历诉了迪本科的罪状。他那富于魔力的个性和雄辩的口才，竟在 10 分钟内把水兵们说得服服帖帖的。他们转而把他扛在肩上，绕着院子走了一圈。

列宁在处理迪本科——科伦泰伊私奔一案中很有特色，广为人道。在共产党中央委员会会议定应予何种惩罚的会议上，列宁等别人都把意见讲完后，才不动声色地说道：“同志们，你们说的都对。他们所犯的错误的确严重极了，应该予以惩处，以做效尤。我个人的意见是，枪毙远不是个好办法。我建议给他们更严厉的处分。这件事是不是这样解决：对我们这两位犯错误的同志处以隔离 5 年，以考验他们相互之间的忠贞。”

厚厚的门帘遮住了托洛茨基办公室的门。尽管那是一个初秋的下午，天色尚早，我进去时，里面已是半明半暗，遮阳的布帘在窗台上留下了阴影。托洛茨基坐在房里另一角的办公桌旁，上面有一盏电灯，像是舞台上的聚光灯，那是房间里的唯一照明了。他总有一种强烈的戏剧性幻觉。后来我才得知，窗户外还装有一道铁丝网，以防扔进手榴弹或炸弹什么的。这道铁丝网是 1919 年夏天才加设上去，当时有两名无政府主义者曾把一枚重磅炸弹扔进了正在开会的莫斯科市委的会议室里，当场炸死了 20 名市委委员。

这位红军军头身着一件黄卡其马裤和一件朴素的军便服，钮扣一直扣到脖子上。他热情地接待了我，但他的目光冷森锐利，与列宁那富有人情味的友好态度迥然不同。我们用德语交谈，他的德语讲得非常好。我们的特许权和在此之前我签订运粮去乌拉尔交换毛皮等货物的合同事他全都晓得。他谈到那个地区有无限发展远景，说那里的矿产资源简直不曾触动过。他曾去那个地区视察，刚刚回来。他随后补了一句，他确信美国资本在那里将大有作为。

尽管我的年纪还不及他的一半，但他还是征询我对上述问题有些什么看法，还问我们的“金融界”是否把苏联看作一个理想的投资场所。我对他说了句实话，说我还不肯肯定，为时尚早……

托洛茨基又把话题拉了回来，提出了一个奇怪的论点。他说道，苏联既已进行了革命，资本在这里当会比其他地方安全一些；因为苏联国内不再发生骚乱，就会恪守它所签订的一切协定的。

“待到我们的革命传播到了美国，”他说道，好象美国革命已迫在眉睫似的，“人民的财产将会像这里似的收归国有。那些在苏联投资的人到时候将会发现，由于我们会信守与他们签订的协定，因此他们的处境将会比其他美国资本家好得多。”

托洛茨基满口答应为我们提供所需要的警卫。我们会晤了约莫半个小时。我离开他时，心头有一种感觉：他是一位非凡而又专横的人，是一位很有个性、有很高才能和极坚强意志的人，但又流露出几分狂热，这种狂热情绪却是我在列宁身上所未见到的。

1924 年 1 月 16 日，苏联的缔造者列宁与世长辞了。在其后的红场隆重葬礼中，阿曼德·哈默又见到了列宁陵墓顶上的那位“毋庸置疑的红军首脑托洛茨基”。哈默博士认为，这个“脸上泛起了极其自豪的神色”的人，“为了保卫革命，他贡献出了自己的一切；为了使红军成为一支战无不胜的军队，他出的力比谁都大”。但与此同时，哈默也提到，“虽说他没有流露出丝毫个人贪婪的迹象，但他还是一个被野心吞噬的人。”紧接着，博士还一针见血地指出：“他总想当个大人物，做一个光彩夺目的人。但是，他缺少列宁那种无私地倾注全力干事业的精神。”

## B. 在各国首脑的“包围圈”里……

如果说，通过某人所保存的亲笔署名的纪念品，即可了解此人是个何许人的话，那么，阿曼德·哈默毕生所结识的名人显贵和首脑政要，一定比任何其他活着的人都要来得多，来得广泛，来得不一般，他是个何许人，也就昭然若揭了。

在哈默博士的办公室的墙上和桌子上，摆满了他结识的许许多多知名朋友的照片，它们是：

列宁亲笔题赠的照片；

赫鲁晓夫署名后赠送的照片，他十分钦羡哈默亲自认识了列宁；

勃列日涅夫的三帧摄影习作；

胡佛总统题赠的照片；

罗斯福总统和埃莉诺·罗斯福夫人的合影；

杜鲁门总统题赠的照片；

艾森豪威尔总统题赠的照片；

肯尼迪总统题赠的照片；

约翰逊总统题赠的单人照，另有约翰逊总统的夫人“瓢虫”的玉照；

尼克松总统题赠的单人照和尼克松总统满门的全家福；

卡特总统题赠的照片；

罗纳德·里根总统题赠的照片。

题赠照片的还有各国首脑，包括沙特阿拉伯的费萨尔国王、尼日利亚联邦军政府主席雅库布·戈翁将军、摩洛哥国王哈桑二世。突尼斯的哈比卜·布尔吉巴总统、委内瑞拉的卡洛斯·安德雷亚斯·佩雷斯总统、加拿大总理莱斯特·皮尔逊，以及艾德莱·史蒂文森、特德·肯尼迪参议员等等。

在哈默博士的办公室里，还保存有：

肯尼迪总统和皮尔逊总理在签署两国关于哈默的坎波贝洛别墅的协议时使用过的两支笔；

吉恩·里德那台石油钻机的模型，当年正是这台钻机在拉思罗普打出了天然气，为哈默在石油业中异军突起开拓了崭新的天地。

在哈默博士的办公室的一幅镜框中，还镶嵌着他特别喜爱的林肯的一段语录：

如果我要把那些攻击我的所有言论都看上一眼，更不用说一一答复了，那么，我们这店最好是关门大吉，什么生意都别想了。我尽自己的最大努力去做，而且我还要坚持这样一直做下去。如果最终证明我是对的，那么，一切攻击我的言论都将一文不值。如果最终证明我是错的，那么，即使有十位天使断言我是对的，那也无济于事。

德国著名的哲学家黑格尔（1770—1831）曾经说过：“理想的人物不仅要在物质需要的满足上，还要在精神旨趣的满足上得到表现。”

阿曼德·哈默由一个拥有百万家私的大学生，发展到一位掌握亿万资财的企业家，在物质需要的满足上不说独步一时，至少也是无愧于人；而他在精神旨趣的满足上更是高情远致，异彩纷呈。这位博士毕生的实践表明，他确是一位有主见、有权威、有自信心、能挥洒自如、善于人格锻造、巧于执着追求的风云人物。

### C. 旧地重游——在莫斯科会见米高扬、赫鲁晓夫

有人说，阿曼德·哈默的生活是多姿多彩、多层次多重心的，这种不同

凡响的生活交叉在一起，恰如“一份鲁本三明治<sup>①</sup>”。

1961年，约翰·菲兹杰拉德·肯尼迪入主白宫之后还不到一个月，就任命阿曼德·哈默为巡回经济特使，委派他去国外寻求稳定美元币值的方法。

早在肯尼迪总统间鼎白宫的前几年，这位年轻有为的总统和这位企业界的怪杰就曾通过他们的共同朋友吉米·罗斯福的介绍而相互认识了。吉米·罗斯福是加利福尼亚州的民主党人，众议院议员，是富兰克林·德兰诺·罗斯福总统（1933—1945）的儿子。在1961年1月的总统就职典礼上，哈默和他的第三任夫人弗朗西丝·哈默再次同肯尼迪夫妇有过密切的接触。他们还是肯尼迪的好友、田纳西州民主党参议员艾伯特·戈尔<sup>②</sup>的座上客。而戈尔的阿伯丁—安格斯牛群又是靠用遥控法由哈默的“埃里克王子”人工授精所产的几头公牛和小母牛繁殖起来的。由于戈尔的竭力推荐，肯尼迪总统对哈默十分赞赏，并指示商务部长卢瑟·霍奇斯为他安排出访日程，并注意使他受到良好的接待。霍奇斯于是决定要哈默访问联合王国、法国、西德、意大利、利比亚、苏联、印度和日本。

哈默此次的欧洲之行平淡无奇，没有值得一书的佳迹。但是，哈默的莫斯科之行却收获甚丰，这是他31年来头一次旧地重游。事实证明他的苏联之旅极为成功，以至于奉命取消印度和日本之行，立即回返华府述职。

博士在苏联首次会晤的，是苏联对西方国家贸易司司长维诺格拉多夫和对美贸易处处长格里布科夫二人。他从没有听说过这两个人。当年他赚足大钱离开苏俄时，这两位负责官员可能还是个牙牙学语的幼童哩。

同美苏贸易关系中日后发生的事比较起来。同哈默本人在1972年同新一代俄国官员签署的好几十亿美元的交易比较起来，哈默博士在1961年2月14日同对外贸易部代表进行的会晤，只能算是探讨性的。他在离开对外贸易部的会晤地点以后，立即口授写下了一份《会谈备忘录》，追述了两国之间在一系列事件以后出现的难以弥合的巨大分歧。这一系列事件包括：

赫鲁晓夫对艾森豪威尔的访问和双方会晤不欢而散，因而这位担任苏共中央第一书记（1953—1964）和苏联部长会议主席（1958—1964）的赫鲁晓夫便愤而取消了艾森豪威尔总统（1953—1960）的回访苏联以及通过电台和电视台向苏联人民讲话的邀请；

艾森豪威尔、赫鲁晓夫、戴高乐和麦克米伦预定在巴黎举行的美苏法英四国高峰会议被无限期取消；

尼克松副总统于1959年前往莫斯科主持美国展览会，曾在展览会展出的美方厨房中就美苏两国社会制度的优劣问题同赫鲁晓夫打了一场唇枪舌战、针锋相对的嘴仗，当时传为“厨房论战”；

美国的U—2间谍飞机在苏联领空被击落，飞行员弗朗西斯·加里·鲍尔斯被俘后，在莫斯科的一个军事法庭上受审，并被判刑。

哈默博士在自己口授的《会谈备忘录》中指出：

会晤一开始，我首先谈了我上次在苏联的经历，以及我在过去30年间在美国所进行的企业活动……在说这番话时，我强调美苏贸易的改善需要花时间，但开头搞一些小规模接触却也是有益的。

---

<sup>①</sup> 鲁本三明治是美国饮业专家鲁本（1883—1970）创作的二种面包类简易食品，里面夹有咸牛肉、瑞士干酪和各种泡菜。作为一种快餐，深受美国人的喜爱。

<sup>②</sup> 艾伯特·阿诺德·戈尔为现任美国副总统阿尔·戈尔的父亲。老戈尔是在美国联邦国会中累计共供职长达32个春秋的老议员，声誉显赫。

那些只需由政府出面促成的事，也许会比那些需要经过立法程序才能办到的事要来得容易些。作为一个企业家，我竭力回避谈政治问题，设法只去探讨同贸易相关的领域。

对在美苏之间开辟一条航线的前景，只进行了简短的讨论，但是这并没有引起维诺格拉多夫的多大反应，因为这个问题不在他的职权范围之内。

信贷问题只字未提，维诺格拉多夫看来是认识到双方贸易关系的改善还需要时间，这是令人感兴趣的，我注意到苏方说的一些不实之词、宣传辞令和老一套的论点，但是我认为在这种探讨性的会谈中进行辩论或批评上述说法都是不适宜的。

第二天，大使馆给哈默开出了一张他可以会见苏联官员的名单。他尽可能客气地把这张名单撇在一边，说道：“我离开这里时，这些人都还是娃娃哩。我想见一见米高扬。”

大使馆的一位助理忐忑不安地笑了起来，说道：“这是不可能的。米高扬是一位副总理。他不是什么人都接见的，更甭说随便接见美国企业家了。你大概是在开玩笑吧！？”

哈默带着克制的神情说：“我在 1923 年见过他，那天我把福特森牌拖拉机带到罗斯托夫去。他当时是该地的苏维埃秘书。我这就给他写一张便条，告诉他我已经来到莫斯科，想见一见他，并告知他有关我的来意。”他说这话时仿佛是给这位助理下达命令似的。

大使馆的助理无奈，只好按哈默博士的要求行事了。便条转到了苏联外交部。两个小时以后，米高扬办公室果然打来了电话，说正在派车来迎接副总理的老朋友。大使馆一时举馆哗然，这位助理官员也大感意外。

米高扬和哈默的会谈比上一次哈默同维诺格拉多夫的会晤要来得轻松一些。两人一别近 40 年了，可谈的事太多太多。双方用俄语进行交谈，稍事寒暄之后，两人就一个在哈默看来是无关紧要的问题交换意见，这个问题就是美国禁止进口蟹肉。哈默猛然发觉这个问题在米高扬的心目中决不是一个无足轻重、无伤大体的问题。这个政治上的不倒翁看来对美国继续禁止进口苏联蟹肉简直到了深恶痛绝的地步。当时美国实行禁运的理由是，苏联蟹肉是通过“奴隶”劳动即“强制”性劳动生产出来的。这似乎亵渎了“人道主义原则”！

米高扬问哈默：“要是这种蟹肉是你所说的奴隶劳动，亦即强迫性劳动生产的，你认为我们自己会吃吗？吃这种东西是不卫生的，也是危险的。你们为啥不问问你们的日本朋友呢？他们的船与我们的船一道下海捕蟹。他们肯定熟悉内情，也会告诉你们，我们是否使用了奴隶劳动，亦即强迫性劳动的。”

哈默向白宫汇报的内容如下：

米高扬表示，对于一些大的问题，诸如解决租借法案问题<sup>①</sup>、提供信贷问题、给予苏联以最惠国待遇问题等等，需得有立法程序，因此是要花费时间的。他相信，甚至约翰·福斯特·杜勒斯先生<sup>②</sup>在去世前也赞成提供信贷、解决租借法案问题和扩大苏美两国之间的贸易。如果租借法案得以解决，信贷得以安排，苏联就可能在美国订购 10 亿美元的货物。在谈到这一点时，米高扬强调，这些订货不会包括军用品在内。用他的话说，“我们能造出这些东西来，而且比你们的要好。比方说，我们在研制火箭方面就走在你们的头前。”

他批评前商务部长刘易斯·L·斯特劳斯，说斯特劳斯“只想谈苏联的宗教问题”。

就在几天之前，苏联刚刚向瑞典订购了 13.5 万吨钢管，向意大利人订购了 24 万吨钢管。没有要求给予长期信贷。他说：“这些货物本来可以在美国订购，那样一来，就能帮助解决美国的失业问

---

<sup>①</sup> 此指在第二次世界大战期间，美国向苏联提供了大约 110 亿美元的物资。

<sup>②</sup> 约翰·福斯特·杜勒斯（1888—1959），美国国务卿（1953—1959）。1944 年起成为共和党外文政策的主要发言人。

题，因为当时美国钢铁工业不景气，开工率只有百分之五十。”

我指出，在我看来，如果租借法案的债务问题得到解决，就能向前迈开一大步，有助于创造适当的气氛，来改变有关最惠国待遇问题的现状，并为俄国的贸易争取到信贷。米高扬说，赫鲁晓夫先生访问美国时，曾下令解决租借法案债务。但是他说，俄国人希望得到保证，确保他们在这方面受到同英国人一样的待遇，这就是说双方有必要就提供信贷和达成一项贸易协议问题开展平行的谈判……米高扬先生说：“如果我们得不到信贷，如果我们不能按照其他国家相同的条件向美国出售我们的货物，那么，我们怎么能够根据一项解决租借法案债务的方案来付款，购买我们想要订购的货物呢？”

我说增加两国之间的旅游活动和文化交流可以有助于改善两国关系。在这一点上，我向米高扬先生建议，俄国从他们的一些著名的博物馆拿出一批有代表性的艺术珍品到美国去开办展览。比方说，从列宁格勒国家博物馆拿出一批有代表性的绘画举办展览，就会产生巨大的影响。为了使这种工作带有纯粹非商业的与非政治的色彩，我建议任命罗斯福总统的夫人埃莉诺为一个委员会的主席，负责监督这项工作，出售入场券所得都应归埃莉诺·罗斯福癌症基金会。我认为，首次展览可以在华盛顿市国立美术馆堂行，然后在纽约、芝加哥、洛杉矶等大城市举行。米高扬先生说，他认为这是一个很好的主意，他将同有关当局谈谈这个问题。

第二天一早，哈默正待动身去机场，乘飞机去新德里，按照预走计划会晤印度总理尼赫鲁，忽接汤普森大使办公室给他的旅馆打来的电话，要他一定不要去，米高扬显然向赫鲁晓夫谈到了哈默，赫鲁晓夫打算第二天接见他。这样，哈默也就顾不得接下去访问印度和日本了。他觉得同他的老朋友列宁那热情奔放的继承人坐下晤谈的机会更显得重要一些。

1961年2月17日，哈默应邀去克里姆林宫的赫鲁晓夫办公室，与这个当年牢牢地统治着苏联的红色首脑会晤了两个多小时。双方作了开诚布公的促膝恳谈，随后哈默博士给华盛顿当局提出了一份记录。有人认为，这份记录将“无异于是对美苏关系史和一位俄国领导人的传记所作的一个翔实脚注，且很能说明问题。后人在回想这位领导人的时候，将不仅仅只记得他狂呼‘我们将埋葬你们’的叫嚣了。”

下面是哈默博士所作的哈—赫会谈《记录》的摘要：

问 题：美苏贸易关系

地 点：克里姆林宫，赫鲁晓夫办公室

时 间：1961年2月17日，下午6时

参加人：尼·谢·赫鲁晓夫

亚·弗·多勃雷宁（外交部美洲国家司司长）

阿曼德·哈默

赫鲁晓夫让译员离开。他认为我的俄语说得很流畅，双方完全可以用俄语交谈。

赫鲁晓夫手里拿着我在两天前留给米高扬的安格斯牛销售单，说他在昨晚在他手下的一名译员的帮助下看了一下这份销售单。他说肉类是苏联面临的一个大问题，因为苏联牛可提供的食用肉只占总重量的一半左右，而他听说在美国我们的牛所提供的食用肉却为百分之六十五至百分之七十。他还说，根据他个人的经验，美国肉的质量比较好。他说，他在我国居留期间，很喜欢吃我们的大块牛排，吃得一口不剩，他希望苏联人民也能吃到这样好的肉。艾森豪威尔总统和前美国商务部长各送了他一头黑安格斯小母牛。我接口说：“你有两头小母牛派不上多大用场。我准备送你一头安格斯公牛，这是我的著名种牛‘埃里克王子’生的。”（哈默后来履行了他的承诺，通过苏美贸易股份公司运去了一头公牛和两头作伴的母牛。）

赫鲁晓夫表示，他的国家已从美国学到了不少的东西，还十分希望从我们的优势领域学到更多的东西。比方说，福特曾经教会他们如何制造汽车。他感谢我们把福特公司的汽车引进到了俄国，使俄国能建成第一个现代化工厂。他接着说，虽然苏联犯了很多错误，苏联工人由于无知或其他原因，

破坏了许多机器，但是他的国家仍然在若干方面超过美国。

他说，美国的一批工程师曾经表示钦佩、甚至羡慕苏联的水力发电设施。他说，他的国家现在能够直接从天然气制造人造橡胶，而不必先制造人造酒精。他说，苏联在1960年生产了6500万吨钢；今年（1961）将生产7100万吨钢；1962年将生产7600—7800万吨钢。他预言，在1965年，苏联将生产8600—9500万吨钢；在1970年，“我们在钢产量方面将超过你们；在1980年，我们的钢产量将是你们产量的一倍。”

赫鲁晓夫接着说道：“现在我想用比过去更多的力量投入农业，因为我们不再惧怕美国了，我们想改善我国人民的状况。我们想加强我们的化学工业，以便为我国人民提供更多的服装。西欧的一些国家毫不迟疑地把这种装备卖给我们，并向我们提供信贷。如果美国的一些人认为，他们同我们做生意就能把我们搞垮，那就错了。我们培养的工程师的人数比你们多两倍。我们不希望你们卖给我们的东西，除非这样做对你们和我们都有利。我们将买我们需要的东西。你们的副国务卿道格拉斯·狄龙谈到卖鞋子给我们。我让他看了我的鞋子，并且对他说，我的鞋子比他的鞋子好，是俄国制造的。有许多东西我们想买——假如我们能得到这些东西，我们就不必发展我们自己的一些行业了。如果我们合作，我们两国的经济就会联系在一起。如果你们给我们信贷，那是因为这对你们有好处，而不是作为一种恩赐。你们将能得到利息，你们将从你们卖出的货物中得到利润，这将会使你们的工厂开工，有活干。我们从来没有拖欠我们的商业债务，也永远不会这样做。除非我们知道我们付得起钱，我们是不会赊购的，哪怕是赊购5年。”

我把我给米高扬说过的话给赫鲁晓夫又大致复述了一遍，那些话的内容是：自从巴黎最高峰会议告吹以来，国会人士和美国公众中对苏联的友好态度已经江河日下，因此贸易关系改善的前景变得黯淡了，而重新获得美国舆论支持的过程将会是缓慢的。我说，在能够制订任何新法律之前，我看得先行解决租借法案债务问题。赫鲁晓夫说：“我曾经下令解决这个问题，但是美国当局不愿意像对待英国人那样对待我们；须知你们只要像对待英国人那样对待我们，那我们就满意了。”

赫鲁晓夫提到了U—2飞机事件。

他说，美国当局在1960年4月派出一架U—2飞机飞越俄国领空。这架飞机未曾被击落，有关失职者受到了惩罚。他接着说道：“5月1日一大早，有人叫醒了我，告诉我发现了第二架飞机。我亲自下令将它击落，是用火箭打下来的。我还布置了一个圈套：暂不公开宣布，且看美国当局的态度。他们说了谎话，我们揭露了他们。我们抓住了他们的把柄，就像当场抓住了一个伸手摸你口袋的小偷似的。”他说，艾森豪威尔后来承认他们说了谎，但表示将继续派U—2飞机飞越俄国领空。赫鲁晓夫说：“这太放肆了，我们受不了。记住我们曾经邀请艾森豪威尔先生到我们这里来作客，这就像你家里的一个客人说‘我要消灭你’一样。”

赫鲁晓夫接着说：“我相信，虽然关于U—2飞机的总计划，也许同艾森豪威尔先生商量过，并得到了他的许可，知道4月间的那次飞行，但是5月1日的这次飞行事先就没有同他商量过。这件事是艾伦·杜勒斯或你们中央情报局里他手下的人授权干的。我认为他们的目的是要使我为难：因为你们如果得逞，就能向艾森豪威尔先生表明我们没有自卫能力。我想给艾森豪威尔先生一个表示歉意的机会，但他不肯道歉，因此我就不愿意去巴黎同他会晤了。肯尼迪先生在竞选中说过，他要是处于那种地位，他是会道歉的。这说明他是一位体面的聪明角色。但是这件事已经被遗忘了，我们不要求道歉。富布赖特参议员和史蒂文森先生都采取了同肯尼迪参议员相似的态度。”

赫鲁晓夫接着又说：“我还喜欢你们的大使汤普森。在我们的会谈中，汤普森提出的看法当然是资本主义的；但是我了解他，他也了解我。我们以两个大国的代表应有的方式相处。”

赫鲁晓夫主动说他仍然十分尊敬艾森豪威尔，他说艾森豪威尔是一个高尚的、有献身精神的人，真心希望实现世界和平。但是他认为艾森豪威尔很“懒”，把大多数的权力交给了别人。

在同赫鲁晓夫进行的两小时晤谈中，哈默博士向这位总理兼党魁建议两国相互在对方展览各自的艺术珍品，还建议米高扬和霍奇斯进行会晤。研究双边贸易问题。赫鲁晓夫对这两项建议答应予以考虑。他念念不忘的仍然是

对各国进行比较，赫鲁晓夫说道：

“我们知道，如果我们不能让我们的人民得到你们在资本主义制度下提供的食物、住房和文化享受，共产主义就无法胜利。但是，我们确信能够做到这一点，我们在最近一些年的表现就是一个证明。我们完全愿意让历史来判断哪种制度对人类最合适，哪种制度能够存在下去。”

在这里，阿曼德·哈默实际上是阐述了赫鲁晓夫的“三和”思想体系，即社会主义要与资本主义“和平共处，和平竞赛”，最后“和平过渡”和“各尽所能、各取所需”的共产主义社会中去。为此，哈默博士把随身带来的一本写作于1932年的书，这本书回忆了他在苏联建国初期曾在那里度过的美好而又峥嵘的岁月，他请求把那名退下去的译员叫回来，让他翻译该书的最后一章给这位红色领袖听。这一章是全书的结论，也是哈默自认为的神来之笔——精彩段落。哈默十分注意这位译员用俄语念这一章节时，赫鲁晓夫自始至终在凝神谛听。

哈默在本书的末章写道：

我要不揣冒昧，简要谈一谈我对苏俄情况的看法……任何人都会说，苏联政府看来是完全稳定的。它不仅一贯地履行了它的全部义务，而且从一切迹象看来，它还将继续这样做。当然，新政权并非在全世界都深得人心（试问：哪一个政府又能做到这两点呢？）但是它的基础比国外普遍认为的要广泛，要坚实得多。大多数人认为苏联政府是一个较小的集团，靠军队和秘密警察亦即靠武力夺取并维持权力的，其实苏联政府得到一千多万有组织的工人的支持。这些工人是苏联国家生活中最活跃最有利的因素。他们在全国范围内开展教育运动，帮助贫苦农民，把他们组织成集体农庄，给他们供应种子、拖拉机和农具，教他们用效益最好的办法种地。这样做，我相信不久就会产生成果。

还有一种心理方面的稳定因素，对这个因素，外界在估计俄国情况时，是多少有所忽略的。这个国家已经进行了自己的革命，实现了最激进的罢工领袖或劳工鼓动家的最激进的梦想，工人阶级已经夺取政权，并在试行把完整的共产主义理论当作一种实际的政治和经济制度来付诸实施。这种尝试失败了，因此有必要转而实行新经济政策，也就是转而实行一种比较接近于其他资本主义国家的发展制度。根据新经济政策，一种国家社会主义代替了共产主义，它允许私人获得利润，有一个时期还鼓励个人发挥主动性。由于社会主义国家感到自己近年来逐渐强盛，因此它也就通过重税和其他手段压制私商。在这些年里，工人们得意地认为权力已经掌握在自己手中。没有什么东西会刺激他们去罢工，明白罢工会损害他们自己的利益。总之，苏俄这个革命之国今天却成了最不革命的国家，这真是一件不可思议的怪事。

要说苏俄进行大规模的政府所有制的改革实验现在或将来即已成功，仍然为时过早，苏联领导人是否会认为有可能通过充分增加对个人的物质奖励，来激发个人发挥主动性和承担起责任呢？对共产党人来说，这样做是危险的，因为这会造成阶级差别。然而在这方面似乎取得了一些进展，例如在工人之间几乎普遍实行了计件工资制，提高工程师之类的专家的薪金和待遇。这些人先前曾受到猜疑，在一些情况下甚至横遭歧视。布尔什维克犯过错误，但是他们似乎已经从这些错误中省悟过来，吸取了教训，这是值得称赞的。在过去几年里，工业得到了迅速踏实和持续不断的发展。新工厂不断地兴建，新的工业部门也不断地涌现。

1929年，斯大林开始实行一项宏伟的五年经济发展计划，对每个生产、财政和商业部门都进行了细致的调查，使之得到尽可能大的改进和发展。在这个目标的鼓舞下，苏联确实取得了相当大的进展。但是毫无疑问，今后苏联还需要实行更多的五年计划，才能满足它的人民的需要。

对社会主义制度不论评价如何，但集中控制供应和生产的来源确有许多可取之处。将来能否制定出某种实行集中控制的计划，来取代我们（按指美国）日前的浪费人力、毫无计划的生产过剩制度？目前世界范围内的经济危机似乎表明，也许我们还必须参考俄国的五年计划。

我说俄国期望美国帮助制定它的宏伟计划，这并不是什么泄露机密。除了彼得大帝那协调得不



那么严格、然而同样宏伟的计划以外，这个计划也许是人类历史上独一无二的，美国提供的技术意见和设备，以及日后可能提供的财政支持，都会受到俄方欢迎，美苏两国人民之间不仅有传统的友谊，不仅那些通过美国救济署的工作身受美国慷慨援助之惠的千百万俄国人怀有感激之情，而且俄国人还认识到美国人曾经成功地克服了在辽阔国土上开发自然资源所遇到的困难，而他们今天也面临着同样的困难。

赫鲁晓夫听了译员的翻译后，深表满意。他赞扬哈默在书中表现得“很通情达理，又有远见卓识”。

临到告别时，哈默随口问道：“你有没有什么口信要我带给肯尼迪总统？”

赫鲁晓夫说：“有。告诉他解除对我们的蟹肉的禁令。”

哈默曾经得到指示，知道这个不那么重要但却十分敏感的问题定会提上台面的。这位博士依据美国官方的立场作了例行的回答，说这项禁令的根据是相信使用了奴隶劳动。

赫鲁晓夫不听犹可，一听就勃然怒起。他几乎是大声吼叫：“俄国再没有任何奴隶劳动了。斯大林死后就再也没有了。再没有任何奴隶营了。斯大林死后，劳动营已经解散了。”

哈默耸耸肩说：“你只需要让我们派一个检查小组或者一个代表团去核实这事，并报告说你所说的情况都是真的。在这以后，就不会有任何问题了。禁令就会解除。”

赫鲁晓夫听了以后，仍然愤愤不平。

他说道：“我知道你们的主意。你们的官员想派你们的一些间谍进来。你们的政府想以一种借口派它的代理人悄悄地到我们中间来。”

哈默朗声一笑，使得赫鲁晓夫变得头脑冷静起来，并且回心转意了。

赫鲁晓夫说道：“我让你去亲眼看看吧。”

哈默感谢了赫鲁晓夫的信任，不过他说很抱歉，他没有时间。赫鲁晓夫接口说，苏联将接受哈默可能推荐的任何个人或团体到那里去。哈默表示他回到美国后，就将汇报这事。

哈默回到华盛顿后，就提出了报告。不久，肯尼迪总统即下令解除这项禁令，因为肯尼迪在向财政部长狄龙查核以后得悉，美方情报机构从日本人那里了解到，在苏联堪察加蟹肉加工工业中没有使用奴隶劳动。

阿曼德·哈默从他的老朋友、民主党参议员艾伯特·戈尔给他的一封信中全面了解到总统解除蟹肉禁令的背景。这位田纳西州的资深国会议员在信中写道：

亲爱的阿曼德：

前天商务部长卢瑟·霍奇斯打电话给我，说他认为我了解他曾亲自同肯尼迪总统讨论过的有关你与赫鲁晓夫总理交谈的情况，特别是谈到这位总理重视以奴隶劳动加工蟹肉为由禁止蟹肉进口的这么一件事。据霍奇斯部长说，后来肯尼迪总统同财政部进行了接触，要财政部解除这项禁令。

在争取东西方在一个星球上和平相处的整个斗争领域，这件事在许多人看来也许不是什么了不起的大事，但是，当人们考虑到在今天的战争中包含着对人类的威胁时，就不难看出，凡能增进了解与和平有关的任何步骤都是重要的。正如罗马不是在一天之内建成的，和平也不会在一个震撼世界的事件、一次重要的会议或一次一致的国际行动中实现。相反地，和平将一步一步地、一点一点地实现。我希望能尽早安排你同赫鲁晓夫总理谈过的有关两国在对方展出各自艺术珍品的活动。

谨致

最亲切的问候

艾伯特

1961年3月17日

哈默博士热情地向主人告别，并用俄语说了句“和平与友谊”。这时，赫鲁晓夫突然想起了个什么，只见他快步走到桌边，拿起一件小礼物——一支他个人使用的自动铅笔，铅笔的顶端有一颗嵌在红星上的小小红宝石，含笑送给了哈默，同时说道：

“这是为了酬谢你在我国建立第一家铅笔厂的业绩。”

这当然是对哈默的一种暗示。

哈默在道谢赫鲁晓夫赠送的铅笔之后，迫不及待地向他提出了一个要求：“你可以帮我个忙吗？我来这里都好几天了，我一直想参观我那老铅笔厂呢。但是，每当我问到苏联国际旅行社的人时，他们的回答都支支吾吾，闪烁其词。看来是他们存心不让我去看了。”

赫鲁晓夫听罢，随即转身对即将出任苏联驻华盛顿大使的多勃雷宁说：“想办法让他去看看他那铅笔厂——马上去看。”

哈默返回大使馆后，立即向代理大使福伊·科勒作了口头汇报（当时卢埃林·汤普森已回国述职）。

阔别多年重访莫斯科，阿曼德·哈默渴望参观他当年亲手创建的那家铅笔厂。殷勤的主人为他安排了这次参观。一天晚上，约莫9点半钟光景，克里姆林宫给美国大使馆打来一个电话，说一会儿就派车来接哈默和他的第三任夫人弗朗西丝到铅笔厂去。

就此，阿曼德·哈默作了较为翔实的回忆，他写道：

这个厂原先是在郊区，1961年时已在市內了。莫斯科市区向四周呈放射形扩大，把它囊括进来了。这个厂还是30多年以前的老样子。雪花纷纷扬扬，正飘落在工厂上，飘落在校舍上，飘洒在娱乐大厅上和我过去在那里为德国工人建造的那些小屋子上。白桦树长得更高大、更浓密了。柔和的灯光照亮了每一个厂区角落。这是你能想象的最富诗意的地方。

这个厂子现在名叫“萨柯——范塞蒂铅笔厂”。我们进去的时候，工人们正在上夜班。除了几台新机器以外，他们仍然在用我多年前从德国买来的一些机器。他们领着我们参观了所有单位，也许花了一个钟头的时间，最后我们来到了经理办公室。

我的办公室仍然在原处，一点也没有改变。参观结束时，他们领着弗朗西丝和我进入会议室，那里已经布置好了一个晚会。桌上放着鱼子酱、香槟酒、伏特加等食品，真是琳琅满目，应有尽有。铅笔厂的所有经理都应邀参加了晚会，还来了六七个跟我共过事的老雇员。这真像是游子回家，悲欢喜愁终归变成了陈迹，但这一夜倒是过得挺愉快的。

一位身材矮小的老温走到了我的跟前。她热泪盈眶，一副十分委曲的模样儿，原来是因为弗朗西丝和我没有被领到她那部门去参观。

她说道：“阿曼德·尤列维奇，令弟维克托进厂工作时，就是我教会他开机器的。”这时我才想起她来。

她说道：“哎呀，你变得多厉害呀！”我一时也记起她当年是个体态丰满、幽闲窈窕的年轻姑娘，我也本想对她说一句同样话的，可话到嘴边又忍住了，我不想叫她太难过。毕竟韶光催人老啊！

长桌四周坐满了人，约莫有50人之多。大伙儿先用伙特加祝酒，继而用各种别的酒，最后用法国白兰地和香槟酒一次次地不断祝酒。

这次欢聚使我感到无比的欢悦。

那是一次极富意义的饯别。

后来，赫鲁晓夫先生在一篇讲话中提到过这件事。《真理报》照例用苏联人那特有的新闻通讯方式报道了这篇谈话，部分内容如下：

哈默曾经到列宁那里去，说他决定申请制造铅笔的特许权。列宁不胜惊讶地看着，说道：“你为什么想取得制造铅笔的特许权呢？”

哈默说道：“列宁先生，你已经定好一个目标，要让人人都学会看书写字，可是你们没有铅笔，所以我才要求生产铅笔呀！”（会场上响起了一片热烈的掌声）。那里仍有一些老职工欢迎哈默。他们说：“瞧，我们的老上级对我们的发展感到多么高兴啊！”（会场又爆发出一阵掌声和笑声）

你们看，列宁在给予外国人特许权方面走得比我们还要远。

在赫鲁晓夫执政期间，阿曼德·哈默还曾两度去过莫斯科。他第二次去是在1963年初，那一次他做成了一笔几十亿美元的化肥交易，由英国提供信贷。可是这项协议还没有来得及实施，赫鲁晓夫就被赶下了台，解除了苏共总书记和苏联政府首脑的职务。

9年之后，以列昂尼德·勃列日涅夫总书记、阿列克塞·柯西金总理和尼古拉·波德戈尔内主席为首的苏共中央政治局中的新的一批领导人记起了赫鲁晓夫和哈默达成的协议，觉得该协议切实可行。1972年，他们又同哈默签订了一项新协议，极大地扩大了原协议的范畴。

#### D. 美苏文化交流的牵线人

1961年，阿曼德·哈默在得到肯尼迪总统的许可下，曾前往莫斯科一行。在那次访问中，哈默曾向赫鲁晓夫表示，交流艺术品也许会有助于两个敌对的核大国建立较为友好的关系。赫鲁晓夫深表赞许，答应同他的文化部长、《真理报》前任主编尤里·茹科夫一道研究这个意见。作为意识形态方面的强硬派人士，茹科夫经常抨击美国及其大多数社会现象，对两国艺术品的交流可能持消极观点。所以这件事一直延搁下来，没有下文。1964年6月，阿曼德·哈默又二度赴苏，当时赫鲁晓夫的统治行将结束<sup>①</sup>。6月10日，哈默会见了苏联文化部新任部长叶卡捷琳娜·福尔采娃——在苏共党内取得高位的第一位女性。这一次哈默带来了一个具体的方案。他向这位新任部长提出了一位不可抗拒的美国知名人士——摩西奶奶<sup>②</sup>。

哈默的外交天才在这里又得到了良好的发挥。投其所好，恰到好处——福尔采娃不久前刚从丹麦首都哥本哈根回来，在那里举办的摩西奶奶那风格质朴的画展给她留下了深刻印象，久久不能忘怀。在同哈默用俄语交谈时，福尔采娃毫不掩饰对丹麦首都的画展所持有的好感。她告诉哈默，说在哥本哈根举办的摩西奶奶的画展非常成功。她而且确信，如果在苏联展览，一定会吸引更多的观众，赢得更大的赞赏。不过，这位女部长倒是不太相信哈默能安排得成这次展览的。

其实，福尔采娃部长的担心纯属多余。哈默既然提到了摩西奶奶的画展，那他就必然是有备而来的。原来哈默美术馆曾同圣艾蒂安美术馆签订过一项可以互通有无的联营协议，而圣艾蒂安美术馆恰好掌管这位老妪的作品。这位百岁老妪终年101岁，她在1961年12月13日去世以前，一直作画不辍。

摩西奶奶作品展览是在莫斯科的普希金博物馆举办的，这次展览大获成功。在气温低于零度的露天中，人们在博物馆周围排队站了好几个小时，等着观看这位画家的作品，观众都亲切地用俄语尊称她为“奶奶”。

<sup>①</sup> 1964年10月，赫鲁晓夫在苏联领导集团的压力下，被迫“辞职”。

<sup>②</sup> 摩西奶奶，是美国女画家安娜·马丽·罗伯逊的爱称。她70岁时才开始作画，作品以风格质朴见长。

可是，这项协议的下一轮展览就不那么容易安排了。

先是苏联文化部打算派出红军歌舞团去美国访问，作为同奶奶互换交流的艺术家人选，并作为苏美艺术交流的先行跳板。谁知这项计划却遭到来自美国国务院的反对。为此，福尔采娃怒气冲冲地责问哈默，美国政府为什么要阻止红军歌舞团的访问演出计划。她还振振有词地补充说，红军歌舞团在整个欧洲的演出都受到了热烈的欢迎，而且还应邀对加拿大进行第二次访问呢。

哈默认为歌舞团团员穿便服，也许更容易为人们所接受，他猜想歌舞团的红军制服是国务院采取行动的直接原因。对这种回答，福尔采娃也表示了极大的愤慨。她据理反驳道：“你们美国有一个顶呱呱的海军乐队，可我们并不反对他们身穿海军制服到这里来。加拿大不如美国强大，可是加拿大人却不怕红军的制服。这又怎么解释呢？”哈默被质问得无言以对，只好结结巴巴地用俄语向这位精力充沛的女部长保证，他一定会向约翰逊总统反映这场文化危机，力求把它妥善化解。福尔采娃在大学时期学的正是化学专业。

这个问题当然最后得到了化解。美国国务院感到满意的是：俄国政府终于同意挑选帕维尔·科林的一部分作品作为艺术交流的对象。从童年时起，科林就受过当一名肖像画家的训练，他还是俄国最大的绘画收藏家之一。他已经立下遗嘱，决定在他去世后把他收藏的珍品赠送给苏联政府。这时维克托又大显身手，被允许来苏进行挑选其展出作品。科林夫妇都已年过70。

1965年4月5日，这对老夫老妻应哈默两口子的邀请，双双来到哈默美术馆，出席这次展览会的开幕式。新闻媒体没有作大量报道，只赞扬这次展览会办得很好，在艺术上取得了重大成功。

通过摩西奶奶、红军歌舞团和科林画展三问题的讨论，福尔采娃和阿曼德·哈默结成了好朋友。福尔采娃作为晋升到苏共领导成员的一颗新星，从内心深处敬重任何认识列宁并受到列宁接见的人，这是她与哈默博士友谊的一部分基础。这种友谊带来了苏美前所未有的艺术上的交往。

1971年，福尔采娃访问美国，与好友哈默再度相遇。异国逢旧友格外感到高兴。博士邀请这位不远万里而来的苏联客人参观了在洛杉矶举办的一次画展。在那次画展上，哈默展示了他广泛收集的美欧大师的作品。哈默预定在第二年的六七两月在伦敦皇家艺术学会展出这些作品，接着在同年（1972）的8月9日至10月1日在爱尔兰都柏林的国立美术馆展出。

福尔采娃一行在参观洛杉矶画展之后，对阿曼德·哈默博士所收藏的塞尚<sup>①</sup>、凡·高<sup>②</sup>、雷诺阿<sup>③</sup>、德加<sup>④</sup>、莫奈<sup>⑤</sup>、毕沙罗<sup>⑥</sup>、土鲁斯-劳特累克<sup>①</sup>、

---

① 塞尚（1839—1906），法国画家，后期印象派的代表人物。毕生追求表现形式，对运用色彩造型有新的创造，被誉为《现代绘画之父》。作品有《果盘》、《女浴者》等。

② 凡·高（1853—1890），荷兰画家，后期印象画派代表人物之一。主要作品有《向日葵》、《农民》、《邮递员罗兰》、《囚徒放风》等。

③ 雷诺阿（1841—1919），法国画家，印象画派成员之一。以油画著称，亦作雕塑和版画。作品有《包厢》、《舞会》、《小玛高脱像》等。

④ 德加（1834—1917），法国画家。作品有《芭蕾舞排练场》、《洗衣女》等。

⑤ 莫奈（1840—1926），法国画家。印象画派的创始人之一。作品有《帆船》、《伦敦风景》、《鲁昂大教堂》、《睡莲》等。

⑥ 毕沙罗（1830—1903），法国印象派画家。作品有《推独轮车的农妇》、《红屋顶》等。

高更<sup>②</sup>、柯罗、摩罗、莫迪利亚尼、夏尔丹<sup>③</sup>的作品，以及包括吉尔伯特·斯图尔特、萨金特、埃金斯、普伦德加斯特、哈尼特和安德鲁·韦思在内的美国近代画家的作品十分欣赏，产生了深刻的印象，并请求哈默把苏联列入巡回展出国的名单之列。哈默很快就同意了。这批展品后来运到了苏联。在那里的展览从1972年10月中旬开始，持续了将近一年，吸引了几百万流连忘返的观众。展览地点计有著名的国家文物博物馆、普希金博物馆这样一些著名的博物馆，还有基辅、敖德萨、明斯克和里加等地的文化场所。

这次去苏联的画展一共展出了104幅油画、水彩画和素描，外加一幅苏联仅有的戈雅的画。这幅戈雅画是哈默赠送给苏联的。当时苏联文化部长福尔采娃曾不胜感慨他说过，苏联连一幅戈雅的画都没有。为了使东道主满意尽兴，这位公关大师觉得正是慷慨解囊、显示潇洒旷达情怀的大好时机了。他当下毫不犹豫地表示，他刚好有两幅戈雅的画，因此可以抽出一幅送给苏联人民。画中的人物是多尼亚·安托尼亚·萨拉特，她是一位女演员，是戈雅的朋友。说来这幅戈雅的画是颇有来历的。当初这幅画的第一个美国主人是马歇尔·菲尔德。此人于1940年从诺德勒美术馆买下了这幅画，把它放在纽约世界博览会上陈列了一些时候。事后菲尔德专门立下遗嘱，要求把戈雅的画留给他的女儿德弗莱伯爵夫人。不久，这位德弗莱伯爵夫人又把它卖给了诺德勒美术馆。

戈雅画的赠送仪式，是1972年10月22日在国家文物博物馆举行的。赠送的一方是阿曼德·哈默博士，接受的一方是苏联政府的文化部长叶卡捷琳娜·福尔采娃和另外一些苏方官员。第二天，这幅画即在苏联公开展出。

哈默博士开创了一个良好的先例，现在该是苏联方面的回报了。福尔采娃便问哈默需要什么，并恳请他帮他们开一张苏联在美国举办画展的作品目录单，以作为这次美国在莫斯科举办成功画展的回敬。

有人说，哈默作为一名商人，不管有些什么缺点，但“胆怯决不是他的缺点之一”。这位博士在同老弟维克托·哈默和诺德勒美术馆的其他馆员商议一番后，向福尔采娃提出了一个十分大胆的甚至是令人难以置信的展品清单，上面开列了在苏联国家文物博物馆和普希金博物馆收藏的36幅印象派和后期印象派的名画。这36幅画从未曾在美国展出过，其中的几幅画甚至在俄国境外从没有展出过。想不到福尔采娃竟然十分通达，雅量高致，没有表示异议。

哈默返回美国后，立即向华盛顿国家美术馆馆长卡特·布朗畅谈了这件大出意外的收获，布朗随即表示：“我们难道不能让这些画在国家美术馆展出吗？”哈默作了肯定的回答，同意提出要求，让这次苏联艺术珍品首先在美国首都展出。哈默对华盛顿国家美术馆怀有深情厚谊，他都立下遗嘱，要在他去世后把他收藏的全部绘画捐赠给这家美术馆。布朗甚至“得寸进尺”，要求哈默想方设法，弄到他挑选的另外5幅著名的印象派油画，从而使目录

---

① 土鲁斯-劳特累克（1864—1901），法国画家，擅长油画和水粉画。作品有《洗衣妇》、《红风车舞场》等。

② 高更（1848—1903），法国画家。后期印象派的成员之一。作品有《雅各及天使》、《两个塔希提妇女》、《塔希提的街道》等。

③ 夏尔丹（1699—1779），法国画家，擅长风俗画和静物画。作品有《勤劳的母亲》、《烟斗与茶具》和《鸚鱼》等。

单上的幅数达到 41 幅。随后哈默即电告福尔采娃，要求她允许在华盛顿国家美术馆和诺德勒美术馆展出这批绘画，其中包括布朗挑选的那 5 幅油画。

在这份大胆提出的清单上，有马蒂斯<sup>①</sup>的作品 7 幅，高更的作品 7 幅，毕加索的作品 6 幅，塞尚的作品 5 幅，凡·高的作品 3 幅，卢梭<sup>②</sup>、雷诺阿、莫奈和德加的作品各 2 幅，布拉克<sup>③</sup>、西斯莱<sup>④</sup>、莱柏尔<sup>⑤</sup>、弗拉曼克<sup>⑥</sup>和毕沙罗的作品各一幅。这些杰作代表印象派从 1867 年创立时起的成就，“……中间经过 1872 年的西斯莱的早期抒情风格，又经过 19 世纪 80 年代中期的雷诺阿的最富于古典色彩和纯正风格的时刻，直到 19 世纪末叶毕沙罗的晚期风格。”

只有少数到过苏联国家文物博物馆和莫斯科的普希金博物馆的美国艺术评论家们和鉴赏家们见到过这些作品。整个艺术界通常只是通过照片才了解这些作品，因此无法对它们作出认真的评价。在十月革命之前，这些作品一度属于沙俄的两名富商和相互竞争的收藏家伊凡·莫罗佐夫和谢尔盖·史楚金所有。他们两人曾经分别到巴黎和其他地处偏僻的小画室去采购，然后运回俄国并收藏了这些为西方文化留下不可磨灭的痕迹的、极有叛逆才华者的作品。这两个俄国艺术品收藏家还鼓励本国的画家们向西方印象派画家学习。他们的住所成了私人博物馆，每逢星期天，他们都特邀公众来家参观，还欢迎学习艺术的莘莘学子每天来此观赏。

十月革命后，莫罗佐夫和史楚金两人所收藏的艺术珍品都给布尔什维克收归国有了。光是莫罗佐夫的博物馆就拥有 430 幅俄国作品和 240 幅法国作品。幸运的是，这位莫罗佐夫被指派为他那藏品机构的“副主任”，还被允许继续住在自家的院子里。1919 年，这两位艺术珍品的收藏家都被准许离开苏俄。不过，后来这两人都双双赤贫如洗，先后死于贫困潦倒中：莫罗佐夫于 1921 年死于卡尔斯巴德，史楚金则于 1937 年死于巴黎。

哈默博士要求展出的那 41 幅油画居然能完好无损地保存下来，这件事不能不是一大奇迹。在斯大林 21 年统治期间，这些油画被弃置一旁，“扔到了地下室和阁楼里”，就因为斯大林不欣赏印象派作品。1955 年。即在斯大林去世后的第二年，在文化部长福尔采娃的领导下，印象派和后期印象派画家的作品在莫斯科又悄悄露头，被推上了艺术的台面。这条消息一经传出，立即产生了轰动效应，参观的群众异常踊跃。后来，这些作品由国家文

---

<sup>①</sup> 马蒂斯（1869—1954），法国画家。野兽派的代表人物。曾从象征派画家摩罗学画，又受后期印象画派影响，并汲取波斯绘画、东方民间艺术的表现手法，形成“综合的单纯化”画风。作品有《白羽毛》、《爱看书的女人》、《人生之乐》、《静物桔子》以及一些版画作品等。

<sup>②</sup> 皮埃尔·特奥陀·卢梭（1812—1867），法国风景画家。巴比松画派的主要人物之一。作品大多反映田园景色，如《走下汝拉山的奶牛群》、《森林中的路口》和《阳光中的橡树》等。

<sup>③</sup> 布拉克（1882—1967），法国画家。立方主义画派代表之一。毕生画法和风格多变。代表作有《弹吉他的人》、《吹笛手》和《拿着曼陀林的女人》等。并作雕塑、石版画与铜版画、插图等。

<sup>④</sup> 西斯莱（1839—1899），法国印象派风景画家。英国人，生于巴黎。早用作品细致写实，后朗着重光与色的表现，喜作阳光中的河流、树林等。作品有《鲁弗西里雪景》、《塞纳河岸的乡村》、《马尔里的水灾》等。

<sup>⑤</sup> 莱柏尔（1844—1900），德国画家。德国现实主义绘画的中心人物。作品有《不相称的夫妇》。《三个妇女在教堂里》、《编织女工》，《农村的政治家》等。

<sup>⑥</sup> 莫里斯·德·弗拉曼克（1876—1958），法国表现主义野兽派画家。

物博物馆和普希金博物馆两家瓜分了。

艺术评论家卡罗尔·卡特勒曾于 1956—1958 年在苏联待过三年，他为这些“被践踏的”艺术瑰宝的命运深表不平。卡特勒曾在 1973 年 4 月号的《史密森学会会刊》上发表了一篇文章，谈到了这些作品所受到的不公正待遇和遭遇到的麻烦。他写道。

来苏联访问的艺术者只要知道这些作品，就可能会提出要求，观赏这些作品。有时他们被允许看一下，有时则不允许观看。直到 1956 年底，收集的部分作品终于在国家文物博物馆展出；其后普希金博物馆得到的作品也展出了。当时国家文物博物馆的画很难看到，因为它们都摆在楼顶阁楼那光线阴暗的角落里。随后几年的展出情况略有改进，不过展出的地方总是在人迹罕至的偏僻地段。

福尔采娃这次总算满足了哈默的要求，同意将这 41 幅印象派和后期印象派的名画运去美国展出，其中 39 幅名画曾是莫罗佐夫的私产。于是，这些作品被装箱运走，其隆重程度跟当年把米开朗琪罗<sup>①</sup>的《哀悼》从梵蒂冈运往纽约世界博览会的情景简直不相上下。想到一个狂徒曾使那件宗教艺术的无价之宝所受到的损害，哈默和卡特·布朗就决定妥加保护，把这 41 件杰作分别放进十分结实的框子里，外面再加上一层玻璃纸。

在华盛顿和纽约举办的展览受到了观众的热烈欢迎。一天早上，哈默在纷纷扬扬的大雪中乘车经过诺德勒美术馆。当时馆门尚未打开，但门外却排起了长龙，队伍延伸到了整整一个街区。这些艺术爱好者们不顾天寒地冻，在耐心地等候馆门开放。哈默见到这一动人情景，不由心头一动，忙吩咐随行的助手说：“快把这个激动人心的场面拍摄下来，我要把照片寄到莫斯科，送给福尔采娃女士。”在这里，阿曼德·哈默博士又一次地充分展示了他那善抓瞬间的绝招——征服人心的外交艺术。

又是：功夫不负有心人。

哈默见时机成熟，尔后又乘胜出击，更上一层楼。他向福尔采娃部长提出了一项要求，在洛杉矶县立艺术博物馆、芝加哥艺术学院和得克萨斯州福特沃思的金贝尔艺术博物馆展出这些印象派和后期印象派画家的杰构。福尔采娃愉快地同意了哈默的请求。

在这三处的画展都异常成功：每一场参展的观众人数都是创纪录的，许多人离开展览大厅时，不仅留下了毕生难忘的印象，而且带走了那吸引人的目录册，作为收藏家的纪念珍品之一。该目录册印刷精良，用纸光洁，色彩鲜丽；为目录册撰写题词的也尽是一些知名人士。例如苏共总书记和苏联最高苏维埃主席团主席列昂尼德·勃列日涅夫写道：

苏联博物馆的藏画在美国展出，是我们两国之间日益增长的联系的具体表现。苏联人民认为文化方面的交流和接触，连同其他方面的合作，是加强国与国之间相互了解的重要渠道。因此，阿曼德·哈默博士的主动行动和首创精神，应该得到充分的支持；他不仅大力促进苏美两国的经济合作，而且也促成了两国之间的艺术珍品的交流。

我代表苏联人民向参观这次展览的人们致敬，我衷心希望苏美关系将继续发展，以利于我们两国人民的共同利益，并有助于加强全世界的和平。

---

<sup>①</sup> 米开朗琪罗（1475—1564），意大利文艺复兴盛期的雕塑家、画家、建筑师和诗人。艺术上具有坚强的毅力和雄伟的气魄。曾在西斯廷教堂 800 平方米的天花板上，连续工作 4 年，独立完成了《创世纪》的巨型天顶画。重要作品有壁画《最后的审判》，雕塑《摩西》、《大卫》和《奴隶》等。建筑设计有罗马圣彼得大教堂的回顶和加必多利广场行政建筑群等。还有辑本诗集问世。《哀悼》这幅名画上画的是圣母玛利亚哀伤地抱着基督的尸体。

目录册中还刊印了尼克松总统于 1973 年 2 月 26 日写给华盛顿国家美术馆馆长保罗·梅隆的信件，信中感谢他为这次展览提供了非常良好的场所，同时说了一些对哈默博士所起作用的赞语。尼克松总统写道：

阿曼德·哈默博士为安排画展，在华盛顿和纽约的诺德勒美术馆往返奔走，特别值得我们对他表示感谢。美国人民感谢苏联政府和这些著名博物馆的负责人和工作人员，我们希望由这一类活动产生的文化意识和互相了解将继续发展下去。

尼克松总统还感谢安德鲁·梅隆基金会与全国人文学基金会一道资助纽约电视网第 13 频道拍摄了一部电视片，现场录制了展品到达和受到热烈欢迎时的盛况。

在哈默博士安排的所有珍品中，原来目录册编制人决定在封面上选印马蒂斯的《旱金莲和“舞蹈”》（1912 年）。后来这幅画因不堪人目，在帝俄时代就被处理掉了。请看美国纽约诺德勒美术馆副馆长、目录册的编制人约翰·理查森讲的一席话：

马蒂斯在 1909 年已用他的静物画来衬托《舞蹈》。《舞蹈》是史楚金委托制作的，用以装饰他那莫斯科大厦的楼梯井。后来史楚金一度不要这幅《舞蹈》，因为他认为大幅的裸体人像会吓坏他的俄国朋友，更不要说他的两个养女了。但最后终于被接受了，虽然颇为露骨的部位在俄国重画了一遍。”（在这幅杰作正中处一个双腿叉开的裸女的“露骨部位”，用一团俄国蓝色颜料涂盖了起来，此外，还从同一块调色板中或称为绘制猥亵画面的工具中泼出一些颜料，把一名男舞蹈家的屁股缝修饰了一番，使人惊觉这位男舞蹈家有一种自我克制的庄重感。）

哈默为这些作品保了 2500 万美元的险。当时他说：“要是我能花这笔钱把这些作品买下来，那才高兴嘞。”（顺便说一句，在名画《哀悼》离开圣彼得大教堂期间，梵蒂冈和纽约大主教管区曾为这幅画保了 1000 万美元的险）。目前这次展出的精美作品在运回苏联国家文物博物馆和普希金博物馆以后，在全美各地和其他地区都放映了彩色纪录片，这是美国国家美术馆服务计划的一部分。看过这部纪录片的人不计其数，今后还会有人看的。

阿曼德·哈默主持的这一场画展，又使得他声名鹊起，享誉遐迩。即使他的一生在其他方面毫无成就可言，但他的这一极不寻常的业绩，也足以使人们永志不忘。

1973 年 4 月 2 日，《时代》杂志曾对哈默博士那卓著成效的活动作了公正的评论：

“这不仅是国家美术馆的一件大事，也是诺德勒美术馆的一件大事。诺德勒美术馆的董事长、西方石油公司总裁阿曼德·哈默在说服苏联政府在美国展出这批引人注目的艺术作品方面，是起了不小的作用的。”

而早在 1973 年 2 月 7 日，美国《纽约时报》和《华盛顿邮报》的国际版《国际先驱论坛报》也报道了这次珍品展览的政治意义：

“借助艺术品展览是石油巨子和艺术品收藏家阿曼德·哈默在苏美关系方面创造的又一业绩，他同俄国的交往可以追溯到同列宁做生意的那些日子。”

无独有偶，同一天（1973 年 2 月 7 日）的英国伦敦《泰晤士报》也旗帜鲜明地指出：

“美国企业界巨擘哈默博士在同俄国人交往方面创造了又一大业绩。”

苏联方面提供的印象派和后期印象派画家的名画在用飞机运回莫斯科之前，还应亨利·福特第二和通用汽车公司董事长理查德·格斯顿伯格之请，曾在底特律艺术学院向公众作了最后一次展出。只是在这之后，哈默收藏的



艺术珍品运回了美国，物归了原主；而那些来美展出的 41 幅印象派瑰宝也才空运回了苏联。

至此，阿曼德·哈默和叶卡捷琳娜·福尔采娃两人通力合作、在各自国家展出对方艺术名画的活动终于尘埃落定。这无疑是哈默博士公关艺术的再显圆通，重露圭角。

这时，美国艺术界的人士又翘首以待下一轮更高层次的画展，有人禁不住问他的三弟维克托道：“哈默还能采取什么行动，为下一次的展出弄到什么样的佳品呢？”

维克托不假思索地回答说：“由于我哥哥的不懈努力，下一轮展览已在酝酿中了。俄国人拥有的 18 世纪之前的大画家的作品，比世界上大多数博物馆收藏的这些画家作品的总和还要多。苏联国家文物博物馆有一个接一个的房间，专门存放伦勃朗、鲁本斯<sup>①</sup>、凡·戴克<sup>②</sup>等画家的佳作。如果把这些作品送到美国来展出，那将是我国艺术史上最伟大的事件之一，也许仅次于在这里展出达·芬奇的名画《蒙娜·丽莎》了。”（《蒙娜·丽莎》这幅肖像画以卓越地表现了人物的内心喜悦著称，尤以画中人的双目传神，饱含浓情。从任意角度看去，那对明眸善睐，仿佛都在凝视着你笑呢。当年在美国展出时，曾激起了观众的轰动效应。

维克托仍觉言犹未尽了或言未尽意，又耸了耸肩说道：“你也许会注意到，不管我哥哥要什么东西，俄国人几乎都会给的！”

维克托这话真是口角春风，明效大验。

一天，阿曼德·哈默正在俄国商谈化肥的成交事宜，突地被请到苏联文化部长福尔采娃的办公室。福尔采娃说道：“我要告诉你一件意想不到的喜讯。我们听说你收藏的艺术品中没有卡西米尔·马列维奇<sup>③</sup>的画。我们为你挑选了一幅他的作品。按照特列季亚科夫美术馆负责人的看法，这是他在登峰造极时期的最佳作品，苏联政府希望你拥有这幅作品。”

这种表示友好的姿态，肯定使阿曼德·哈默深受感动。他向福尔采娃表达了谢意，还请求她向授权赠送这件礼物的苏共总书记勃列日涅夫先生和苏共中央委员会转达他的深切谢忱。据诺德勒美术馆的行家约翰·理查森估计，这件礼物至少价值一百万美元。

以现实主义的创作方法著称于世的法国雕塑家罗丹（1840—1917）曾经说过：

“世间的活动，缺点虽多，但仍然是美好的。”

在冷战寒流滚滚的 70 年代，美苏两个核大国虽然剑拔男张，互不相让，

---

<sup>①</sup> 鲁本斯（1577—1640），佛兰德斯画家。创作的神话、历史、宗教、肖像，风景和风俗画等作品，构图气派，色彩富丽。其成就在于溶合尼德兰和意大利的艺术传统，复兴了佛兰德斯画派，对欧洲绘画的发展有重大影响。作品有《智者朝圣图》、《农民的舞蹈》、《戴帽子的女人》、《亚马孙之战》、《鲁本斯和依沙倍拉·勃朗》等。

<sup>②</sup> 凡·戴克（1599—1641），佛兰德斯画家。鲁本斯的主要助手。作品以神话、宗教等为题材，但以贵族肖像画为主；体裁和风格对英国 18 世纪肖像画起了示范作用。两次应英王查理一世之聘，去伦敦作宫廷画家（1620、1632）。作品有《查理一世像》多幅，《G·B·卡塔尼欧侯爵夫人像》等。

<sup>③</sup> 卡西米尔·马列维奇（1878—1935），苏俄画家。抽象艺术派（所谓至上主义派）的创始人之一（《黑色正方形》，1913）。20 年代初，加入“生产艺术”；30 年初，才转到了苏维埃主题（《带红杠的姑娘》，1932）。

但毕竟有阿曼德·哈默这样的明智之士利用商业和艺术的交往，在悄悄地推动两国间一泓和平的暖流，尽力缓和它们的紧张关系，并取得了一系列的成果。历史业已表明，哈默博士的活动是独具慧眼，对美苏两国人民都是有利而无害的。这就大大地超越了“公关”的涵义。

不幸的是，叶卡捷琳娜·福尔采娃“在通过艺术品促进苏美关系方面，进行了多年卓著成效的努力之后”，在1974年10月撒手人寰。

## E. 送还列宁手迹

阿曼德·哈默博士和苏俄打交道、从事民间外交的高超艺术的标志，就在于他具有一种不可思议的本领，能够争取到高级领导人的接见。在继列宁、托洛茨基、米高扬、赫鲁晓夫等人之后，他还争取到苏斯洛夫和勃列日涅夫的接见。

这事发生在1972年底和1973年初。

在冷战甚嚣尘上、热战似乎一触即发的时期，东西方的摩擦层出不穷，这期间既包括柏林空运、朝鲜战争、越南战争、古巴导弹危机、U—2飞机事件、柏林墙险情，还包括扬言在经济上“埋葬”对手的威胁性言论，以及赫鲁晓夫在联合国大会上脱下皮鞋猛敲桌子等等。

但就在这一时期，作为一个大资本家的阿曼德·哈默却保留了多条途径，可以取得另一个敌对的超级大国领导人的信任，而且能从他们那里捞到几笔生意。他俨如一位挖参老手，屡入宝山，很少空手而回。人们又怎能不叹服他那“公关”的高超艺术呢？

无庸讳言的是，理查德·米尔豪斯·尼克松总统（1969—1974）在怎样同当时苏联领导人打交道的的问题上，也可算是一位“了不起的权威”。

1972年7月20日，在“水门”这个词的含义还仅是个综合建筑体、水门事件还仅微露冰山一角的时候，尼克松总统特邀哈默博士去白宫，请他汇报他最近一次访问苏联的情况。当时，哈默破天荒第一次代表美国的一家公司同苏联科学技术委员会签订了一项贸易协定，刚从莫斯科归来。哈默在抵达美国时对新闻记者说，要不是总统在1972年5月同勃列日涅夫举行高峰会议，铺平了道路的话，他本来是不可能替西方石油公司揽到这笔生意的。因此，总统在45分钟的会晤中，对哈默向新闻记者所作的谈话表示了感谢。

其实，哈默自己也在苦苦寻思，如何向苏联人表示谢意：他揽到了一笔其他人无法揽到的大生意；此前他已经赠送了一幅价值百万美元的戈雅画，还能再送些什么呢？

正当哈默苦思不得其解时，他竟出乎意外地找到了答案：原来在那项贸易协定签订之后，博士收到了大批函件和电报，其中有一位也是经营艺术品的同行商人来信说，他手头有两封列宁的亲笔函件——一封是列宁于1919年10月28日写给友人洛里奥同志的法文信；另一封是1921年4月16日写给蔡特金同志<sup>①</sup>和莱维同志的德文信。不过，这位古玩商人在通报这一信

---

<sup>①</sup> 克拉拉·蔡特金（1857—1933），德国社会民主党和第二国际左派领袖之一。国际社会主义妇女运动的领袖之一，德国共产党的创始人之一。曾任进步女工报《平等》的编辑（1892—1917）；倡议通过以3月8日为国际妇女节的决议（1910）；曾任德国共产党的中央委员（1918）、德国国会议员（1920—1933）、共产国际执委会委员和主席团委员（1921年后）。后病逝莫斯科，葬于红场。

息后，接着便提出了一个外人看来是十分苛刻的条件：一旦哈默能说服他在克里姆林宫的朋友们从苏联国家文物博物馆或普希金博物馆取出一件杰作赠给他，他就愿意把这两封信奉献出来，由哈默转交给俄国人。

尽管这一条件苛刻，闻所未闻，但哈默博士还是按图索骥，找到了这位来信的古玩同业，双方于是展开了实质性“交易”洽谈。

为了表明“交易”的商业信誉，“重叟无欺”，那位商人先把列宁的两封亲笔函件亮了出来，让哈默过目。其中一封果真是写给德国女权主义者、共产党人克拉拉·蔡特金的。蔡特金在德国国会里待过，还进过监狱，她在魏玛政权<sup>①</sup>期间，曾是德国国会中的一名资深议员。她对列宁无限崇拜，并竭力为列宁领导的十月社会主义革命奔走呼号。蔡特金夫人于 1933 年在莫斯科附近的阿尔汉格尔斯克病逝，享年 76 岁。美国那位古玩商人是用几幅油画从她儿子手中换来这两封信的。

为了证实这两封信件是否出自列宁的真迹，精明透顶的哈默带去了当年列宁写给他本人的信件的照片副本，对笔迹进行了对比、研核。根据他的一番观察，确认这两封信是列宁的真迹无疑。但他还不十分放心，在征得对方同意后，他又对这两封信摄制了照片副本，然后将它们寄给了福尔采娃，再经由她转送给列宁研究院的专家们作进一步的科学鉴定。苏方后来回电称，这两封信确是列宁的真迹。情况至此大白，哈默必须向那位古玩商把话说个明白，即这两封信理应送还列宁研究院保存。不过，用苏方国家文物博物馆或普希金博物馆的一件或几件艺术珍品作为交换的主意太不合情理。为了弥补那位古玩商的损失，哈默博士表示愿意用他那珍藏的几件名贵油画交换。经过几个月的讨价还价，双方始折板成交。为了使对方不节外生枝，乐于交出列宁原件，哈默还另外支付给该古玩商“一大笔现金”。

1972 年 10 月的一天，哈默又施展他那“民间外交家”的艺术，带上他用昂贵代价换来的珍品飞赴莫斯科，随即把这批珍品无偿地交给了柯西金总理（按：实为苏联部长会议主席）的女婿——苏联部长会议科学技术委员会副主任杰尔曼·格维希阿尼，并附上了一封致勃列日涅夫的信。哈默在信中写道：

苏联莫斯科  
共产党中央委员会  
总书记  
列昂尼德·伊里奇·勃列日涅夫先生  
亲爱的勃列日涅夫先生：

我十分荣幸而又愉快地给您寄上弗拉基米尔·伊里奇·列宁的两封信的原件。一封是 1919 年 10 月 28 日写给他的朋友洛里奥同志的信件（法文），一封是 1921 年 4 月 16 日写给蔡特金同志和莱维同志的信件（德文）。谨将这两封信的原件无条件地赠送给苏联政府和苏联人民。

几个月以前，我得知一位私商手中存有这两封信件。我认识到这两封信件对贵国所具有的重大历史意义，所以才不遗余力，设法从原主手中购得。

您也许愿意知道，这两件珍品都是 25 年前从克拉拉·蔡特金的儿子康斯坦丁·蔡

---

<sup>①</sup> 魏玛政权，特指 1919 年建立的资产阶级—容克地主专政的德意志共和国。因采用《魏玛宪法》，故名。最初由社会民主主义右翼执政，1925 年后政权逐渐落入军国主义分子手中。1933 年希特勒上台后，《魏玛宪法》名存实亡，共和国政权由是结束。

特金手中购买的。其中的一封信即系写给克拉拉·蔡特金本人。

总书记先生，我这次赠送弗拉基米尔·伊里奇·列宁的亲笔信件，是为了表达我对苏联领导人和苏联人民的一片真心和我对一位伟人的友谊的无限感激之情。对这位伟人，我将终生钦佩不忘。

尊敬您的

阿曼德·哈默

1972年10月27日于莫斯科

几天以后，像往常一样下榻于民族饭店“列宁宾馆”中的哈默接到通知说，勃列日涅夫不在莫斯科。格维希阿尼还告诉哈默，说该信件业已转交给苏共中央主持意识形态的政治局委员、党中央委员会书记米哈伊尔·安德列维奇·苏斯洛夫，苏斯洛夫希望在中央委员会接见哈默。对哈默博士这样一位克里姆林宫的老常客来说，能得到苏斯洛夫的接见，的确是一件令人惊异加欣慰的大事，苏斯洛夫过去是从来不见外宾的。哈默事后对记者谈到了他的这次印象：

苏斯洛夫并不像外国报纸常常描绘的那样，是个神情严峻、面目可憎的人物，他其实并不是那样的人。相反地，我倒发现他这个人非常腼腆，非常谦恭；他待人也非常友好，虽然他的面容给人以毫无表情的感觉。他是一个面带慈祥笑容的学者模样的人。一谈起列宁，他那聪慧的面庞便充满了生气，表情随即活跃起来。

我注意到，他的写字台上放着好几册我认得的、已经发表的列宁文件汇编，在列宁提到我的一些地方还插着纸片。显而易见，他一直在阅读这些来往书信，对我和我20年代在苏联的活动情况，已经有所了解。他向我宣读了苏联共产党中央委员会对我赠送列宁信件表示感谢的决议。

随后，苏斯洛夫先生把一幅用乌拉尔的白银和其他金属精工雕制的列宁肖像赠送给我，因为在1921年的饥谨期间，我曾经在乌拉尔签订过一项换货协定，送给那一地区的苏俄工人以大批粮食。这时，一位摄影师走进办公室里，把这个动人场面拍摄下来。然后，苏斯洛夫先生又向我宣读了一篇准备向报界发表的公报，征询我的意见。

这时，阿曼德·哈默的心情十分激动，高兴不已。他后来喜冲冲地对报界发表了谈话：

苏斯洛夫先生陪着我穿过外间的秘书办公处，给我介绍了勃列日涅夫先生在中央委员会的办公室。那间办公室也同样直通秘书处。他对我说道：“勃列日涅夫总书记对自己未能前来会晤感到抱歉，但他将在回返莫斯科时给您写信，并将在您下次访问苏联时接见您，亲自向您致谢。

哈默和苏斯洛夫先生会见情况的报道和公报的全文，第二天都在《真理报》的头版显著位置及其他苏联报刊上发表。

这事过去不久，哈默博士果然收到勃列日涅夫的来信：

亲爱的哈默博士：

请允许我对您向苏联人民赠送弗拉基米尔·伊里奇·列宁的两封书信的原件，表示真诚的谢意。我无需再向您详述，一切同我们党和苏维埃国家的伟大缔造者的生平和活动直接有关的文物，对苏联人民来说是多么的珍贵。

苏联领导十分重视目前苏美关系的好转。我们认为，我们两国人民在各个领域的协定与和平互利合作的发展是一件十分重要的事情。在这一方面，经济关系起着十分重大的作用，而您，哈默博士，正在对这种经济关系的发展作出积极的贡献。

请接受我对您的健康和顺遂的祝愿。

列·勃列日涅夫

1972年11月10日

3个月之后，1973年2月15日，哈默在克里姆林宫的总书记办公室和

列·勃列日涅夫进行了两个小时的晤谈。哈默在会晤时带去了他赠送给苏联的两封列宁信的复印件。他对新闻记者畅谈了个人的观感，他说道：

我发现勃列日涅夫先生是一位很有人情味、十分热情、极其通情达理的人物，聪慧颖异，又老于世故。

我们在克里姆林宫他的办公室里见面。除他的译员维克托·苏霍德列夫外，没有旁人。我们先是借助译员聊了几句，但我发现我能听懂他说的俄语，所以我不等译员翻译他的话，就直接回答了起来。

勃列日涅夫说道：“好哇，哈默博士，您显然能完全听懂我讲的话了。”我当即答道：“对了，我能听懂您讲的话。不过，更重要的是，我想知道您能听懂我讲的话吗？”他微微一笑说，他听得懂。

这样，我们在一起就泛泛其谈地聊了两个半小时。

我对他说道：“52年前，我就在这座大楼里同列宁见过面。我觉得您很像列宁。”

他听了这话后，一时激动得泪水盈眶。这说明他是一个极富人情味的人，正如列宁一样，竭力想为本国人民做点好事。52年以前，当我向列宁说明这笔小麦交易是怎么回事而我又多么想对乌拉尔的饥民们给予帮助时，列宁的眼中也充溢了泪水。

他们俩都很相象，既有人情味，又有一副热心肠。从那时起，我就深信在勃列日涅夫的领导下，我们的确有机会赢得持久的和解。我们决不想改变他们的意识形态，正如他们也改变不了我们的意识形态一样，但是，两国没有理由不可以和平共处。这总比相互投掷原子弹要强得多。

哈默把带去的列宁信件的复制品交给了勃列日涅夫，请他转交给苏斯洛夫先生。该复制件装在镜框子里，以防损毁。

这时勃列日涅夫深深动情，说道：“我也想送给您一件物品。”他边说边把手伸进口袋，掏出了他那块苏联制作的金表和表链。

事后哈默回忆说：“勃列日涅夫这样做完全出于古道热肠和人之常情。这可不是什么礼尚往来的事。他只不过是情不自禁地这样做罢了，我也深受感动。至今我仍保存着这块金表和这条表链，而且放在表袋子里。有时候为了拿我们美国的技术专家们开开心，我常把金表和表链拿出来，说道：“请看，这是俄国造的，品质精美，准确无误。”

在这段时日，哈默博士的确可以引为自豪，因为他是见过当今世界上两个超级大国的领导人的少数国际工业家之一。尼克松总统曾经送给他一副总统专用的袖口链扣，如今勃列日涅夫又把自己的金表和表链送给了他。这些赠品或许是当时人们可以收藏到的最不平常的饰物。

1973年6月，正当华盛顿举行高峰会议时，哈默又与勃列日涅夫第二次会晤。这一次他们共见过两次面：一次是白天在白宫对面专门接待外国来访元首的宾馆布莱尔大厦；第二次是晚上在白宫参加国宴的时刻。宴会之前，苏美两国领袖举行了他们自己的短暂的最高级会谈，当哈默博士偕同夫人弗朗西丝女士穿过接待人员出现在白宫大厅时，勃列日涅夫在他们身旁停留了大约5分钟，他和哈默用俄语交谈，由哈默给尼克松总统译成英语。

哈默的地位显然极不一般，他也以因为善于同俄国领袖打交道而大名远播。但博士却是个有自知之明的国际企业家，他常常战战兢兢，如履薄冰，不时地为自己那独特形象抹上一层自我保护的迷彩——强调一个人事业的成功，就在于乐意为他人服务，而不能只想到自己的发财致富。

1973年5月9日，哈默博士在纽约向美国商业记者协会发表了一次演说，阐述了他的经商之道以及经济交往对两种不同社会制度的国家共存、合作的意义。阿曼德说道：

我是一个资本家，凡是认识我的人都知道我是多么热忱地拥护资本主义和美国。但是我认为，

资本家也可以同共产党人打交道。我们决不想改变他们的制度。他们将永远是共产党人，他们将永远相信我们的制度不如他们的制度。

他们说：“好吧，你们有你们的制度，这种制度对你们来说是行得通的，但我们不相信你们的制度。不过，看来我们可以合作共事的时候已经到来了，你们可以干你们的，我们可以干我们的。”

因此，共存、合作、通过商业激烈竞争的前景是相当光明的。尼克松总统认识到了这一点。我认为，他坚持主张和苏联增加贸易往来是应该受到赞扬的。如果说，铁幕现在已经揭开的话，那么揭开铁幕的就是尼克松总统。

哈默对这些商业记者讲得异常坦率，他当时正在艰难地争取签订一个月前塔斯社所谓的 80 亿美元的交易和《纽约时报》所称的“苏美贸易史上最大的商业协定”。他讲得十分明白：

我的朋友们，目前两国之间的联系已不仅限于两国政府首脑的热线了，它已成为美国商人和苏联商务代表之间连续不断的协商谈判。坦率他说，我的阅历不能说不深，我参加过的国际商务事件也不能说少，所以我完全知道，这两个大国仍然有可能分道扬镳。从意识形态上来说，我们永远也不会成为伙伴。

……我们美国人决不能忘记，在和苏联打交道的时候，我们这些互相竞争的公司所要对付的不是一个单独的公司，而是一个政府。

……在俄国注册的贸易组织多如牛毛，但是只有唯一的一位董事长——那就是勃列日涅夫先生。

……如果我可以向全体美国商人提出忠告的话，我愿意把这种忠告归结为这样一句话：“起草合同时细心，因为一旦你在合同上签了字，苏联人就一定要你履行，正象他们也打算履行自己的义务似的。”

……他们的外贸部副部长弗拉基米尔·谢尔盖耶维奇·阿尔希莫夫讲过一个关于俄国报纸的故事。你们也许会觉得这个故事很有启发性。在俄语中，同英语词“however”（不过）相当的词是“BCE—TakN<sup>①</sup>”。这位阿尔希莫夫副部长说，在读《消息报》和《真理报》上的消息时，最好的办法是先找到“BCE—TakN”一词所引出的那个句子。从那处起，就要严加注意了。这一忠告也适用于合同。

接着，哈默博士详尽地列举出了西方石油公司和苏联签订的各项协定的一些细节。这使得商业记者们也不由得深思起来，须知他们的年纪只及这位 70 多岁老人的一半或甚至三分之一。哈默说道：

“就我个人来说，我深信我们的肥料协定会按照原定计划向前挺进的，到 1978 年将全面付诸实施。这一协定规定，我们要供给俄国人 10 座工厂所必需的美国技术和设备。其中有 8 个氨水厂和 2 个尿素厂，总的年生产能力达到氨水近 400 万公吨，尿素 100 万公吨。这个建设项目是我们全面协定的一个重要部分。全面协定还包括我们在 1978 年到 1998 年出售过磷酸的 20 年协定。”

#### F. “我们不谈机密，只谈生意……——勃列日涅夫说

从哈默博士公布的西方石油公司与苏联签订的各项协定的细节不难看出，当他那明白的希望——肥料协走圆满结束，他就将寿埏鲐背，年满百龄，为他那晚年谱上最富活力的华彩乐章了。的确，当哈默步入 75 岁高龄时，他的精力仍未见衰谢，斗志依然如常炽盛，无论是美国还是苏联都没人敢打赌，说哈默会活不到那一天的。

---

<sup>①</sup> 这里可能有误，与英语“however”相当的做语词应为转折连词“HO”或“o л hako”。这里姑按美语译音，不作更动。

阿曼德·哈默博士虽然素以口若悬河著称，却很难描述这笔“80 亿美元的交易”，特别是当他向新闻记者们解释的时候。这是因为，记者一般都以为，尿素是一种可以制造人造黄油的东西。有一位记者下决心要澄清这一回事，就在加利福尼亚洛杉矶博士的家中盘根究底，把话筒对准哈默，请他逐一回答下列问题：

问：您是什么时候开始搞这笔交易的？

答：1961 年就开始了，当时是跟赫鲁晓夫和米高扬商谈的。随后我去了那里几趟。1963 年，看来有希望了，我们可以从英国得到我们所需要的全部信贷。赫鲁晓夫也准备好了，但后来他被免职丢官。在尼克松总统和勃列日涅夫总书记高峰会议之后，我在 1972 年又去了一趟。有些苏方官员还记得起我和赫鲁晓夫的谈判情况。他们建议重新恢复这宗交易的谈判。

问：请您详谈一下这宗交易。

答：好，现在来谈一谈这宗交易。我们签订了一项协定，每年要交付 100 万吨磷酸，这是一种过磷酸。这种过磷酸产自佛罗里达州，每年交货价值约两亿美元，20 年就是 40 亿美元了。反过来，我们方面要购进同等价值的氨水、尿素，可能还有一些钾碱。

问：尿素到底是个啥东西？

答：尿素是用氨水制成的一种含氮的肥料成分。这种东西跟磷酸和钾碱搅合成一种混合肥料。我们称之为 NPK。N 代表氮，P 代表磷酸，K 代表钾碱。由于这些氮肥物质如尿素和氨等都是用天然气制成的，而俄国人又有大量的剩余天然气，所以这将成为他们的一大出口产品，他们将建造 8 个氨水厂和 2 个尿素厂。我们将提供设备和技术知识。

问：那么，他们的这种产品要由我们购买吗？

答：没错。我们购买的成品价值和我们的东西的价值相等。因此，我们将从他们那里买进价值两亿美元的氨水和钾碱，供美国国内使用。这样，我们两方面就都收支平衡了，同时我们也可以有氨水和尿素。由于我们缺乏天然气，如果不这样做的话，就得用美元到国外去购买这些产品。

问：西方石油公司是怎样获取利润的？

答：情况是这样。我们的第一项利润可以通过出售过磷酸中获取，拿到正常的毛利。我们的第二项利润是通过我们的分部国际矿石和肥料公司销售氨水和尿素获得。因此，卖出的是 40 亿美元的货物，买进的也是 40 亿美元的货物，我们从中获取利润。有一位伦敦记者半夜里把我喊醒，要我解释塔斯社的报道，我就是这样给他解释的，当时我刚签完协定，在从莫斯科的回国途中。

问：听起来好象是不赔不赚，正好够本。

答：不是那么回事。我刚才说过，我们出售磷酸可以获得正常的毛利。我们有磷酸，我们可以从我们的佛罗里达的矿场里开采磷酸矿，制成过磷酸再卖出去。至于我们从俄国人手里购买的氨水和尿素，我们在出售时可以得到佣金，而他们在卖给我们时还按照国际价格给我们打折扣。此外，我们卖给他们设备时，也有利可图。

双方签了字或正在谈判的贸易协定的规模，的确过于庞大，几乎达到了天文数字，难以完成。

令人惊异的是，“80 亿美元的交易”到 1974 年时已膨胀到了令人目瞪口呆的 200 亿美元。就连经常站在一旁冷眼观察交易的《商业周刊》显然也

觉得难以接受，或者说难以完全理解。该刊特派总编辑刘易斯·扬，专程到哈默在格林威治村的家里（那是一座古玩充塞满屋，古画琳琅满目的隐居别墅）进行采访。

1974年7月13日，《商业周刊》发表了一篇专访记，透露出博士和苏联签订协定的细节，说明了他与俄国人打交道的特殊风格：

问：肥料协定从最初宣布到上周签字似乎有了变化，这是什么原因？

答：同俄国人打交道是一件非常复杂的事情，这和跟任何其他其他人打交道都不一样。你得经历整整一系列的步骤，才能最终签订合同。在其中任何一个阶段上，你都可能认为西方石油公司无法争取到这笔生意了，就只因有别人参加进来。我们签订第一个议定书是在1972年7月，而到1974年春天我们仍处于谈判阶段。同俄国人做生意就是这么个样子。俄国人是很精明的生意人。他们假如得不到相互竞争的投标，就决不拍板成交。他们总是先从签订协议书开始。这是一个重要的步骤，因为如果你不先签订协议书，你在俄国就没有地位，你就得不到签证，你就无法同任何人谈判，你也就无法签订合同，无法进行交易了。签订协议书之后，他们才准备同你打交道，你也就进入下面几个步骤了。

问：下面都有哪些步骤呢？

答：就我方的情况而言，那就是一份意向书。接着，第三个阶段是综合协定。这个综合协定把双方谅解的主要条款都写进去，为上面签订的执行性协定铺平道路。完成这笔交易，我们花了几乎整整两年工夫。如果你有耐心，如果你坚持不懈，如果你有竞争能力，如果你这笔交易有赚头（对双方都必须是一笔好生意，各方都得有利可图），那你才会取得好结果。

另据西方石油公司的机关杂志《今日西方石油公司》报道，这项天文数字的协定实际上是西方石油公司根据一项为期5年的科学技术合作协定而同俄国人签订的第二项合同。那项科学技术合作协定是1972年7月在莫斯科签订的，包括5个领域，即：石油和天然气的勘探、开采和利用；农业肥料和化学品；金属处理和金属电镀；一所饭店兼贸易中心的设计和修建；固体废料的处理。

《今日西方石油公司》接着写道：

第一项合同规定向苏联出售金属加工设备、工艺和产品，并购回金属镍。按现行市场价格计算，金属加工设备的销售总额约计4千万美元，为期5年，这笔钱将用来购买金属镍，而镍的购进总额也是约计4千万美元。来往贸易总额达8千万美元。西方石油公司的金属加工公司是进口金属镍的一大重要用户。

这篇报道还引证哈默的话说：“到现在为止，为了谈判我们的合同，费了不少唇舌，也耐心等待了好长时间。”

但当哈默博士一接到苏联部长会议主席柯西金的邀请，要他去克里姆林宫时，苏联政府各部的大门就都一一打开，大家也都向他频频点头，优礼有加。这是哈默博士善于走上层路线，有先识远量，又手眼通天的结果，是他的这种不可思议的本领在充分发挥作用。他先争取到了米高扬和赫鲁晓夫的青睞，继而又受到苏斯洛夫和勃列日涅夫的接见。

这样，哈默善于同俄国人打交道、搞公关的趣事，一时就成为流传遐迩的佳话，不管与他同时代的竞争者们是否同意，也不管他们是否承认，事实就是如此。

《幸福》杂志有次曾询问埃尔帕索天然气公司董事长霍华德·T·博伊



德，问他的公司为什么要邀请西方石油公司参加拟议中的进口苏联天然气的巨额交易。博伊德毫不吞吞吐吐，直截了当地答道：“邀请哈默参加有好处。”言下之意，是说哈默博士在同俄国人打交道方面积累有丰富经验，加上埃尔帕索不愿单独承担风险，一心想要西方石油公司也能分担一笔巨额投资。

而当《幸福》杂志记者采访西方石油公司时，哈默的回答则更是一新耳目：“当时，埃尔帕索公司正在和俄国人谈判，毫无结果，所以我们就参加进去了。我觉得，凭我们的经验，我们可以帮助他们摆脱官场上的繁文缛节，成就这笔生意。”

哈默的话的确说到了实处，因为这笔交易的金额和谈判中的友好气氛都是双方在几十年相互猜疑的冷战时期中所以未有过的，也是无法想象的。

《幸福》杂志近来对这位大出风头的幸运儿阿曼德·哈默的大胆作为持悲观态度。这家杂志在 1973 年 7 月号中谈到和苏联签订的天然气协定时写道：

上个月，哈默和博伊德同苏联政府签订了进口西伯利亚天然气到美国的意向书，按当前的价格计算，进口总额高达 100 亿美元。从 1980 年左右开始，为期 25 年。要使这笔交易成为现实，还要做很多工作，俄国还需要西方 20 亿美元的贷款来修建一条 2000 英里长的输油管道和一座天然气液化工厂；有关公司也需要再投资 20 亿美元购买 20 艘油轮。而且，如果国会不给予苏联最惠国地位的话，两国政府也都不会批准的。

由此看来，如果同西方石油公司和埃尔帕索公司那雄心勃勃的开采西伯利亚天然气和石油的宏伟规划相比较的话，则“80 亿美元的交易”就显得黯然失色，犹如小巫之见大巫了。哈默博士认为，将来总有一天，美国西部十几个州会使用乌拉尔山那边的天然气充当能源。这种天然气经过两千英里的管道，经过液化，装进专用的油轮上，运到美国太平洋沿岸的工厂后又重新变为气体，然后再通过管道输送到美国千百万的消费者手中。

迫切需要天然气的日本是另一个重要主顾，他们也会提供这项宏伟工程开花结果所必需的一部分资金。

1982 年，哈默博士曾为在莫斯科建立一个世界贸易中心（全称为国际贸易与对外科学、技术合作中心）而同苏联人进行的谈判，仅耗资一亿多美元，与那项 200 多亿美元的巨额交易相比，简直不可同日而语。但哈默对这事却异常热心，一如他对一切其他事（如给西方石油公司的股票注入新生命。给西方石油公司的大厦添砖加瓦等）都十分热心一样。

虽说哈默博士同俄国人已经签订或正在签订的各项协定规模庞大，金额壮观，但他在完成某些协定的速度，仍然慢到了令人难以置信的地步，正如他在日常生活中也是慢条斯理一样。不过，有时他又可以加快步伐，象是在跑步似的。例如在同克里姆林宫签订协定的某一重要阶段，他的步伐就快得惊人。比方说，他在被召到格维希阿尼的办公室的那一天，就是采取这种迅雷不及掩耳的神速动作，促成协定圆满、及时签定的。

提到这事时，阿曼德·哈默犹心甜意洽，粲然一笑说道：

“格维希阿尼把拟议中的 5 点协定（草案）递给了我。协定当然是用俄文写成的。我看了一遍，觉得挺不错。因此，我就拿起笔来，把‘草案’二字划去，并在上面签了名。随后我把协定又退还给了他。他竟然大惑不解。须知他在日常工作中，只和别的国家和政府打交道，而没有跟私人公司有过来往，他也在这种氛围中长大并成熟起来。他愕然问道：‘难道您就不想把草案拿给您的律师瞧瞧？’我说‘不！我不需要律师。’他接着又问了一

句：‘您难道不想再全面考虑一下吗？’我说：‘不必了！没啥需要再考虑的。’我同时指出，这是他提出的草案，而不是我提出的草案。我对它只字未改。

“经我这么一说，他便和自己人商量了一阵，然后说道：‘好！’他也提起笔来签上了大名。而这就成为我们那 80 亿美元的肥料换货协定的基础。”

《同俄国人做生意》，——这是 1973 年全国广播公司为哈默博士摄制的一部纪录片的标题，该片历时一个小时。制片人是露西·贾维斯，解说员和部分解说词的撰写人是埃德·纽曼，导演是汤姆·普里斯特利。

在这部纪录片录制期间，显然需要有一个精采的尾声。哈默把这件事暗暗地记在小本子里。一天，他在勃列日涅夫的办公室里商谈两国间的贸易，后来总算见缝插针，找到提出这一问题的适当时机。相当一段时期以来，美国全国广播公司摄制组总想进入这间苏联最高领导人的内部办公室，由于苏联官场的层层封锁，所以一直没能成功。哈默把拍片的事对勃列日涅夫一说，对方始则面有难色，继而把手指捏得咯咯作响，秘书们就从里面跑了出来。在几分钟内，制片人露西·贾维斯在民族饭店房间里的电话铃声就响了起来。有人叫她带领她那录制组的其他成员“马上过本一下”。

这样就成全了哈默，为描写他多年来同俄国人打交道的、彩色电视片加上了令人艳羡的金色尾声。

在这部影片的末尾，勃列日涅夫总书记通过翻译用深沉重浊的声音说道：

“我愿意向美国人民致以最热烈的问候，向尼克松总统提出我的忠告和良好的祝愿。我们已经为我们两国人民之间的美好关系奠定了十分坚实的基础。”

接着出现解说词的作者和评论员埃德·纽曼的声音：

“正像在 20 世纪 20 年代列宁在哈默的帮助下试图促进和美国商人的贸易一样，在 20 世纪的 70 年代，勃列日涅夫也在为同一目的而和哈默合作。”

随后，勃列日涅夫又在影片中出现，并作出总结说：

“阿曼德·哈默作了巨大的努力。我帮助他，他帮助我。这是相互帮忙。我们不谈机密，只谈生意。”

纽曼最后说道：

“有半个世纪实践经验的哈默得到了勃列日涅夫的支持。他和俄国人所签订的贸易合同是跟俄国人建立贸易关系的典范。”

接下去即是几千万电视观众看见连续闪过的哈默的光辉形象：他，头戴优雅的黑貂皮帽，悠然漫步在冰雪皑皑的莫斯科河畔。几步路远处，就是他在苏联的头一个寓所“糖业大王宫”，其背景则是克里姆林宫的金色圆顶在熠熠闪光。

## 第十一章 商场的“常胜将军”

### A. 第一流律师的必备素质

阿曼德·哈默在自己那动辄有成、无往不胜的生涯中，除了业已掌握的技能（如制造铅笔、酿酒育牛等）之外，偶尔也想当个律师，领上律师的执照。他不仅自信会成为一名优秀的律师，而且律师业中一些有名望的人士对此也深表赞同并衷心折服。举例来说，路易斯·奈泽就针对哈默博士的禀赋，夸赞他具有第一流律师所必备的素质——敏锐的策略观念。在生产铅笔、铺设油管、酿造美酒、饲养种牛和鉴赏名画等互不相通、大异其趣的领域里，阿曼德·哈默在一段很长时间内都是根据自己那思深忧远、四停八当的有效策略行事的，其中包括1973—1974年的能源危机时期。

他聘用了一批精明的律师，有时还能请到一些德高望重的重要证人，诸如罗斯福总统的夫人埃莉诺·罗斯福女士。因而在阿曼德所经历的各项诉讼案中，他常常是胜诉的一方。

### B. 总统夫人的褒奖

1960年，在一桩业已售出的威士忌企业的一次估税问题上，阿曼德·哈默博士同美国国内税收署<sup>①</sup>发生了麻烦。该署要哈默补交75万美元。为了息事宁人，减少麻烦和免去到法院打官司的耗时劳神，哈默决走补交50万美元以了结这桩被他称作的“讨厌的案子”。但好心没有得到好报，国内税收署硬说不行。于是，这场官司便势所难免，从此打定了。

阿曼德根据自己的一贯做法，一定要尽快找个优秀律师来代表自己出庭辩论。他手头就有一张法律专家的名单，他们都精通本行专业，熟悉许多适用于他那活动的法律条文。但哈默却凭个人的一种预感，决定要他的朋友、西方石油公司董事阿瑟·格罗曼来处理这桩税收方面的诉讼。当时，许多人都觉得格罗曼并不是专司税务一案的最佳律师，甚至连格罗曼本人也大感意外，觉得自己很不适合卷入这场法律纠纷。多年以后，这位律师以调侃的方式叙述了这次办案经过：

一天，博士打电话通知我说：“阿瑟，我希望你到纽约去，到美国税务法院去办一桩案子。”我以自己对那方面的法律全然无知为由来加以婉拒。谁知他对我的情况知道得一清二楚。我刚进入社会就担任了税务律师这一角色。那是1939年我从耶鲁大学法律系毕业后，就去华盛顿担任财政部总法律顾问处的律师，随后又转到了国内税收署工作，负责办理纽约税务法院的案子，为期两年。我到洛杉矶来加入西方石油公司时，已算得上是一名地道的税务方面的专家了。不过，我一心想当个一般庭审律师，后来还真当上了，所以把有关税务方面的法律条文忘得一干二净。

这下好了，博士要我去办理一桩税收方面的案子，怎么推托也无济于事。他是个固执的人，坚持要办的事，是一定要办的。我只好恭敬不如从命了。

我问他什么时候开庭，他回以“两周之后”。我说我无论如何也不可能在这这么短的时间内把材料准备好，何况这桩案子已拖了多年了。他却说道：“你能准备好的。”于是我便乘飞机去纽约，研究有关的案卷，然后又赶回来，夜以继日地突击准备材料，再把它们一一死记硬背下来。待我重新返

---

<sup>①</sup> 国内税收署（IRS）是于1862年成立的美国财政部的一个下属机构，专事估定和征收国内财政税。美国国内的税收在1913年前主要来自于烟酒税。1913年修改税法后，其主要税收改为所得税。

回纽约时，我确信这桩案子最终定会归结为信用是否可靠的问题。所以，我就对哈默博士说，要他找一个能证明他人格正直的最有力的证人。准知他却反过来质问我：“那你要什么人来着？”他说这话时的口气生硬，没有商量的余地，显得十分傲慢，盛气凌人，但我并没有被激怒，只在内心暗暗拿定主意：“我得好好儿整他一下。”所以我就脱口而出：“我希望请到埃莉诺·罗斯福。”我这么说本意是想整他一下，杀一杀他的傲气。可想不到他倒信以为真。第二天上午9时，埃莉诺·罗斯福果然应邀而来，我们俩就唠叨开了。

我相信她是我30年的律师生涯中所见到过的最了不起的证人。就人格一项作证的证人实在没有多少事可做，从直接作证来说确实如此，他们只须说明被告并无什么不好就妥了。可是罗斯福夫人却一反常规，大做其文章。她以她那独特的大嗓门信誓旦旦他说，她十分了解哈默博士，在他们俩所属的那个社交圈子里，他享有忠实可靠、诚朴可信的“极好”名声。我请她转过身去回答那位代表威严的美国政府的奥图尔的提问。詹姆斯·阿洛伊修斯：奥图尔以国内税收署最优秀的庭审律师而著称于世，他的确是一个勇猛凶悍的男子汉。但见他胸有成竹地徐徐站起身来，面对着罗斯福夫人，我意识到他大概想把罗斯福夫人一下压倒，以便一鸣惊人，成为举世闻名的法学权威了。他伸出一只干瘪的指头，点着埃莉诺说道：“噢，罗斯福夫人，你对哈默博士并不十分了解，是不是？”

罗斯福夫人当即用她那高亢的大嗓门回答说：“恰恰相反，我不仅在商业方面熟知哈默博士的为人，而且在社会生活方面对他更是非常了解。他曾多次亲临白宫参加晚宴，总统和我也到他家里去便餐。不仅我钦佩他在上次战争中为我国作出的重大贡献；就是我的丈夫，罗斯福总统，也非常尊敬他。”奥图尔被驳得哑口无言，只微张了一下嘴巴，再也提不出什么问题了。他绝望地冲着罗斯福夫人挥了一下手，罗斯福夫人仅用双眼愉快而又镇定地盯着他。最后，这位好逞强的律师不得不像只斗败的公鸡，颓然瘫坐在位子上。在那次庭审的余下时间里，他有时睨视法官一眼，而法官却在暗自发笑。

除罗斯福夫人外，我们还请了两位人格方面的证人——比尔兹利·拉姆尔和戴维·威伦茨。威伦茨是前新泽西州的检察长，曾在林白绑架案中对罪犯布鲁诺·豪普特曼提出指控的公诉人<sup>①</sup>。这两位证人都挺不错。当拉姆尔出庭作证时，场面至为有趣热烈。他为人严肃，对在法庭上回答问题有其自身的独特看法和作法。他对我说：“要是你以为我会在证人席上去背诵个人的履历，那就大错特错了。”所以，我把有关他的材料攻读了一遍。在我请他出来作证时，出现了一些滑稽性场面。

问：“你的姓名是比尔兹利·拉姆尔？”

答：“是的。”

问：“你是梅西公司的董事长？”

答：“是的。”

问：“你是洛克菲勒基金会的理事？”

答：“是的。”

问：“你是芝加哥大学社会学系的前任系主任？”

答：“是的。”

问：“你是康奈尔大学的校董？”

答：“是的。”

这当儿，奥图尔跳了起来，说道：“法官阁下，我反对！”法官忙问：“你反对吗，奥图尔先生？有何理由？”

奥图尔高声嚷嚷：“格罗曼先生是在使用诱供法询问证人！”

---

<sup>①</sup> 林白绑架案发生在第二次世界大战之前，是一桩穷凶极恶的犯罪案件。1932年3月1日，第一个横越大西洋的飞行员林白的幼儿小查尔斯·林白被绑架。罪犯在接受5万美元的赎金后，反而撕票。后经警方和司法部门的通力合作，通过所交赎金的钞票编号等线索，将罪犯布鲁诺·豪普特曼一举抓获。经新泽西法院研判后，于1936年4月3日将绑票和撕票的罪犯布鲁诺·豪普特曼处以死刑。

法官答道：“他是在诱导证人谈自己的履历，奥图尔先生。反对无效！”

格罗曼事后回忆道：“但是，现在回顾起来，帮助我们打赢这场官司的还是罗斯福夫人。”

其实，阿瑟·格罗曼在帮助阿曼德·哈默打赢这场官司中也立下了汗马功劳。

提起这个阿瑟·格罗曼，人们就会想到哈默儿子朱利安的那场官司。朱利安是哈默和他的第一任妻子奥尔加·冯·鲁特女男爵共同生育的儿子，他由于杀死了一名参加过朝鲜战争的年轻退伍军人而被捕入狱，正等待法庭审判定罪。

那是 1953 年的事。

当时的朱利安和被杀者是在新兵训练中心时结识的。后来，朱利安被派在国内服役，他的那位朋友（以前参加过“金手套”拳击比赛<sup>①</sup>则去了朝鲜战场。待被害人从朝鲜回国后，朱利安与他在洛杉矶的一家酒吧间邂逅重逢。老友相聚，其欢欣喜悦自在话下。朱利安即邀请他去自己家作客，并认识了怀孕的朱利安妻子。大家开怀畅饮，那位从海外归来的年轻退伍军人几杯酒下肚，便发起了酒疯，企图对朱利安的年轻爱妻施暴。朱利安忍无可忍，竭力保护妻子免遭蹂躏。在护妻过程中免不了斗殴，怎奈那位丧失理智的退伍军人是拳击手出身，心狠手毒，朱利安被打得头破血流，鼻青脸肿。绝望之余，朱利安跌跌撞撞地走进自己的卧室，拎着一支手枪回来，把那个醉鬼打翻在地，一命呜呼。

当奥尔加获悉爱儿被捕，惊慌失措。一急之下，她也就顾不了许多，忙打电话给前夫阿曼德·哈默，吁请他念在父子的情分上，伸出援助之手。哈默自然不能袖手旁观，坐视亲子身陷囹圄。他在严重为难的境况下通过富兰克林·罗斯福总统的儿子、加利福尼亚州的民主党众议员吉米·罗斯福（即詹姆斯·罗斯福，吉米是詹姆斯的爱称）间接地结识了阿瑟·格罗曼。

原来，阿曼德·哈默博士打电话找他的朋友罗斯福众议员，要罗斯福推荐一位加利福尼亚州的最佳律师来替儿子辩护。吉米·罗斯福便建议哈默聘用门德尔·西尔贝伯格。此人在加州律师界中德隆望尊，深为人敬重，他又是“米切尔—西尔贝伯格—努普律师事务所”的重要合伙人，还是哥伦比亚影片公司、美国著名电影演员爱德华·G·鲁宾逊和其他影坛红星的律师。

为了增加诉讼的辩护力度，哈默又起用了莫里斯·沃姆塞。打哈默的父亲蒙冤受审时起，一直到冤案洗雪，沃姆塞一直是博士的律师。

受理这桩案件后，西尔贝伯格和沃姆塞便双双联袂飞抵洛杉矶，恰巧碰上当地的各报大肆刊登这一枪击案件，还冠以耸人听闻的蛊惑性大标题，诸如《百万富翁之子枪杀了大兵》、《退伍军人成了枪下冤鬼》、《向杀人犯讨回公道》、《血债要用血来还》等等。这两位从东部飞来的名律师把这些报纸买来一看，很快就发现了开庭前的不正常气氛。原来这竟是朱利安的母亲一手造成的乱子。她骤听儿子被捕，就心慌意乱，匆匆忙忙聘请了一位喋喋不休的好咋呼的律师，此人名叫杰里·盖斯勒。在开庭之前，他先召开了一次记者招待会，妄图制造舆论压力，想不到却适得其反，事与愿违。

西尔贝伯格推说他的事务所不受理刑事案件。但他在听了阿曼德说明他

---

<sup>①</sup>“金手套”拳击比赛最早是一种业余拳击比赛，分别于 1927 年和 1928 年在纽约和芝加哥西城市举行，主办单位为《纽约每日新闻》和《芝加哥论坛报》。从 1929 年起轮流在这两个城市举行，每年举办一次。后来，美国许多城市也举办起了类似比赛，逐渐形成了全国性联赛。

的儿子并没有犯谋杀罪的申辩之后，作为对吉米·罗斯福的一种照顾，特指派他那资历较浅的合伙人阿瑟·格罗曼来办理这一案件。从此哈默和格罗曼便成了良友。

这样，沃姆塞、格罗曼和非专业律师哈默一道，没有跟朱利安的母亲所聘请的律师盖斯勒磋商，就径自商定好了辩护词。在凶杀案的真相大白之后，沃姆塞和格罗曼联合采取了一项非常措施：请求法庭提出一份尸体剖验报告。剖验结果表明，死者血液里的酒精含量极高。加上朱利安的妻子又证实了她丈夫的口供。于是，格罗曼向科尔曼法官提出赦免的请求极为令人信服，终于促使这位法官驳回了这件诉讼案，没有提到法庭进行审判。

可以想象得到，哈默博士对格罗曼是无限感激的。自从那一件案子之后，他又多次聘请这位精明干练的律师办了多桩案子，还让他当上了西方石油公司的董事。在哈默的几次诉讼案中，无论是准备材料还是出庭辩论，哈默都把格罗曼和奈泽视为亲信，同等看待。

路易斯·奈泽也是一位名律师，常应阿曼德·哈默之请协助办理了几宗案件，表现卓异。有人把奈泽比作当代的克拉伦斯·达罗<sup>①</sup>或马克斯·施托伊尔<sup>②</sup>，绝非无稽之谈。

出于对哈默的敬仰和对他人品的推崇，路易斯·奈泽对这位博士作了精采的描绘，且看他下面的几段议论：

他确是我历来所见到过的最卓越的人之一，作为一位企业负责人来说肯定是如此，但还不仅仅在这一方面，他掌握了那么多困难的和多种多样的事情。他头脑清醒，自制力强，所以遇事能沉着冷静，谈笑自若，并以此感染周围的人，形成一种沉着、安详的气氛；而一般人就做不到这一点，碰上他所遇到的十分之一的麻烦就会沉不住气的，这是一种非凡的品质。美国的经理人员都是一些了不起的人物，但是统计数字表明，每 10 个人中约有一人曾经住过精神病院，要不就是神经严重受损，有的住院，有的不住院。其所以如此，是因为我们没有学会如何征服一个最严重的对象，即征服自己的本领。他却掌握了这种自制本领，不过我认为他并不是刻意去掌握的。我也认为他也没有专门花气力去培养这种能耐，他只是本能地要提高办事效率而已。而要做到这一点，最好的办法就是保持沉着冷静，他是不会让任何事情来干扰他这样做的。

他把这种素质变成自己性格的一部分——或者说他天生就具有这种素质。这种素质使得他能像一个全身放松、肌肉不紧张的运动员那样，其工作效率较之别的高级经理人员要高出一倍多。如果你不紧张，你就不会精疲力尽。这就是为什么他在处理重大案件时，总要把每份状子都要看一遍的道理。我从来没有遇到过当事人会去研究送给他看的辩护状（那玩艺儿挺难懂，又有六七十页之多），而且还会拿回来对我说：“在第 28 页上有一个脚注，我想就不应该加，路易斯，你看呢？在第 63 页上，我想那个字不应该是‘和’，而应该是‘但’。”我这话一点也不夸张。他对每一份状子都要这样仔细地看一遍。与此同时，他还给那些会计专家们打电话，说“第 14 行，你在关

---

<sup>①</sup> 克拉伦斯·达罗（1857—1938），美国著名律师、演说家和作家。曾在多起重 大刑事案件中担任被告辩护律师，赢得了胜诉，因而声誉鹊起，在美国近代法律界中占有一席重要位子。

<sup>②</sup> 马克斯·施托伊尔（约 1870—1940），美籍捷克人，是当时美国最杰出的法庭辩护律师之一，声华行实，名重一时。

于有条件的债务方面列举了以下这个数字，又加了下面这个脚注，可你要知道那部分可能不是这样的。”在打这一个电话的同一时刻，他还在接另一个国际电话，谈一件异常复杂的事务，显示出他对那事的基本情况是一清二楚，心里有数的，他还问到目前建议的解决办法两年后作废时是否会起反作用。就在做这些事的当儿，他仍能想到一些大事，人们定会以为这些想法是在充分休息和从容思考之后冒出来的。真有几分像是个智囊团，只要去那里待上个把月，就会想出这个好主意的：“好吧，我想拿出5千万美之在北海进行勘探。”就这样，他在注意那些细节的同时，还能预见到其他要务，看到广阔的天地。有一个事实即可以证明这一点，那就是：“如今他常同各国政府及其首脑打交道，而同时还在经营诉讼状、宣誓后的证词、经理人员的辞聘等等。我曾看到他同一位想聘用的经理人员谈判，把那位经理哄得言听计从，服服帖帖的。

什么事都唬不了他，任何行业中的任何大人物都吓不倒他。如果他觉得他们对他欺诈，他就到法院去控告他们。如果他们对他指控，他又自省有错，那就会主动把事情了结。但如果他自认为是对的，那他就会挺身而出，为自己辩护。在所有的官司中，他都打赢了！我不是炫耀自己，还有别的律师帮他办过案子。他同海湾石油公司、阿穆尔公司、但尼考公司等等都进行过较量。你知道，要想得人心、不挨人批评的唯一办法，就是什么也不说，什么也不干，什么职务也不担任。但是哈默却总爱发表自己的意见，他是一个有作为的人，是个有一定地位的重要人物，所以他必然会有敌人。对律师来说，对作家表说，情况也是这样。

他像所有杰出的经理人员那样，作起决定来果断利索。他从不优柔寡断，犹豫不决。他也从不拖拖拉拉，说什么：“嗯，我再考虑一个星期”。如果他想了解更多的情况，就会亲自去了解的。他拿起电话筒要伦敦、的黎波里、东京、或者登上他的私人飞机，飞往莫斯科。这种日程安排能累垮100个身强力壮的年轻小伙子。他之所以能经受住这样紧张的日程安排，就是因为他那沉着冷静的心态起到了减轻紧张的作用。此外，他还有一种个人的特点，大发明家托马斯·爱迪生也有这种特点，也就是打吨的本事。有时我们研究一个案子直到下午四五点钟，这时他常会说：“我必须去打个电话。能让我离开几分钟吗？哪间房子可以打电话？”我知道他这话的意思，就让他到一间有长沙发的房子里去休息一下。过15分钟他就会返回，精力已完全恢复了，接着我们就可能再干上一个通宵。

他还经常深夜打电话。我不允许别的当事人享有这种特殊照顾，对他却是一个例外，因为我对他非常佩服。有一天夜晚，洛杉矶时间约莫是凌晨三点半钟，华盛顿时间则是早晨六点半钟，他打电话给他的副总经理比尔·麦克斯威尼，说他有个小问题需要征求一下他的意见。比尔说：“博士，现在是凌晨三点半钟，你在于什么呢？”哈默答道：“哟，都这么晚了吗？好，我先去睡觉，把问题撂下，过会儿再给你打电话。7点钟再打得了。”

从某种意义上说，他是天真朴实的。照理说，这样老成练达会使一个人变得城府很深，好象心里有一层非常坚硬的厚膜。老练会生成老茧，那是为保护自己或攻击他人的硬壳，哈默却不是这样。这个人喜欢听讲笑话，特别是维克托讲的笑话。维克托善讲故事，常常讲得哈默捧腹大笑，尽管他以前可能都听过这个故事了。我也常给他讲一些法庭上碰到的事，讲到妙处时，他就禁不住开怀大笑起来。大多数要人都不是这样容易感情冲动的。

不过，这也给他带来了一个毛病，那就是：虽说他的兴趣极为广泛，但他真正感兴趣的是他能为西方石油公司作点贡献。在宴会上，尽管他也参与那些与他业务无关的国际性议论，但却激不起他内心的热情。只有当某个人触及他生活中的主要志趣时，他内心的热情才会喷发出来。他能够一连几个小时讨论一般性议题，但熟悉他的人都知道他正在暗暗地问自己：“我难道必得这样言不由衷，应付这一切吗？”

但是，对他周围的人来说，哈默不失为是一个亲切的、有爱心的人。而这也是他天真朴实的体现之一，因为这与许多人的情况是迥然不同的。那些人只要一旦飞黄腾达，老于世故，他们心地深处的某些较为纯朴的感情就泯灭了。

路易斯·奈泽上面对哈默博士的精采描绘，恰恰表明他们俩的相知甚深和相得甚欢。

奈泽为哈默办理的最重要的一件案子，是华尔街一家经纪商文伦公司提出的索赔要求。那桩案子涉及到的金钱数额高达 1 亿美元。假如西方石油公司打输了，那对哈默博士本来就极易波动的股票将会产生严重影响。

这种对股票产生严重影响的案件层出不穷，那一时期正由法院审理的国际商用机器公司的案子即系一例。由于该公司的某些侵害权益的行为，法院下令它付给施乐公司 3 亿多美元的赔偿费。这一裁决的消息传到纽约股票交易所之后，国际商用机器公司的股票猛然下跌了 26 点。

正因为如此，阿曼德·哈默只好背水一战，调集强兵悍将，其中包括路易斯·奈泽律师，力求把这场官司打赢。

艾伦公司声称，西方石油公司在利比亚取得奇迹般的成功是始于 1964 年夏季，两个来历不明的混混在巴黎首次见面之时。这两名混混中的一个自称是德罗文将军，另一个自称是费迪南德·加利奇。法庭通过调查所得的文件表明，时年 63 岁的德罗文在第二次世界大战之前其实是个大骗子，经常流窜于巴黎、柏林、维也纳等地进行诈骗活动，大战期间又同纳粹分子有过勾结。为此，法国的一家法庭后来曾对他缺席判处死刑。战后时期，就是这个“德罗文”在南美洲和加拿大等处招摇撞骗，使用伪造的假支票进行犯罪活动。尔后，又是这名骗子利用德罗文这个假名从阿根廷回到法国，一度受聘于法国的一家商号，可是很快就把那家商号的资产挥霍诈骗一空。

1970 年 2 月，法国的一家法庭在确走他有违背外国人管理条例的行为之后，缺席判处他监禁一年。这样一个估恶不悛、作恶多端的惯犯，能够干出什么勾当来，不是一目了然吗？

至于另一个费迪南德·加利奇，也仅是德罗文的一个同谋，两入臭味相投，狼狈为奸，诈骗钱财，无孔不入。因此，艾伦公司的头一个论据，在法律上就不能成立。

据路易斯·奈泽后来回忆这桩案子时所说的，不难看出艾伦公司推出这两个混混的用心所在。奈泽说道：

“加利奇是一个捷克人，讨了一个美国妻子，他是巴黎社会中的“知名人士”。据说在他和德罗文将军初次会面时，他对后者的可疑过去一无所知。哈默对此深表怀疑，他认定他们俩是勾结在一起的，德利文提出了个主意：假如加利奇能找到一家石油公司愿意拿出千百万资金来，他就有办法通过一位身居高位的利比亚人，在利比亚弄到有利可图的石油租借地。”

加利奇于是即刻打电话给查尔斯·艾伦，因为艾伦是艾伦公司的创始人



和全面合伙人，拥有几百万资产。在文伦同其前妻闹离婚时，加利奇在巴黎认识了艾伦的现任妻子，两人关系很亲近。据加利奇后来作证，艾伦当时要求给他一点时间去“到处找一找”搭档。

1964年9月，阿曼德·哈默博士、艾伦的哥哥赫伯特·艾伦、加利奇和德罗文在伦敦的克拉里奇饭店会见了一位名叫塔赫尔·奥格比的利比亚商人。事情至此真相大白，原来这个无足轻重的利比亚商人奥格比即系德罗文所吹嘘的那个“身居高位的利比亚人”。事后，据说正是由于这次会见的结果，西方石油公司和加利奇、德罗文、奥格比之间就利比亚的石油租借地问题达成了某种协议；据说还同艾伦公司也达成了一项协议。

后来，艾伦公司发现德罗文将军并不真是他自己吹嘘的那么一个人，因此他们感到有责任把他们这位中间人的复杂多变的历史告知哈默博士和西方石油公司。向利比亚新租借地递交投标书的最后期限是1965年7月29日。就在离这个日期还有两周的时候，西方石油公司根据艾伦公司提供的情况，以及后来发现有比艾伦公司所提供的还要糟的情况，取消了与奥格比达成的协议，并且拍电报给德罗文和加利奇，通知他们把哈默博士在伦敦同他们所签协议一笔勾销。同时又拍发给艾伦公司一份电报，说明他们在1964年12月同哈默博士达成的协议也取消了。

这桩案子及其余波从1967年9月一直延续到1974年9月。艾伦公司一口咬定，硬说哈默博士曾答应把西方石油公司在利比亚开采石油所得收入的百分之二十五付给艾伦公司，因为据说艾伦公司设法把那些富油矿租借地转到了西方石油公司的门下。路易斯·奈默据理严词驳斥，他反击的论点是：哈默博士之所以能为西方石油公司争得钻探权，是因为他承诺把利润的百分之五用于发展利比亚的农业，而且只是在他创造了在库夫拉地区找到水源的奇迹之后，这笔交易才最终得以敲定。

1973年夏末和那年的秋天，这桩案子在纽约南区美国地方初审法院里辩论了5个星期，主审法官为爱德华·温菲尔德先生。前后一共花了9个多月的时间，法官才拿出决定来。这是因为此案的案卷浩繁，涉及面广，总共有3000页之多，光是状纸和证据就堆叠有一英尺高。哈默博士在审判前受到没完没了的盘查，他的证词多达成百上千页。艾伦兄弟也接受了非常详尽的审讯。不过，他们在自己的证词上签字之前，总共作了99处修改，而哈默博士对自己的证词却未动分毫。其结果当然对哈默有利，因为当路易斯·奈泽辩护律师对赫伯特·艾伦和查尔斯·艾伦盘问将近两星期之久时，他就拿他们对自己宣誓后提出的证词作了99处修改为突破口，来同他们一一对质，弄得这两兄弟前言不搭后语，破绽百出；而与此形成鲜明反差的是，哈默博士的证词却一处未改，毫无纰漏，无懈可击。

首先，法官查明又方（以艾伦兄弟为一方和以哈默为另一方）并无任何有真正法律效力的协议为凭，因为赫伯特·艾伦原来坚持主张，究竟要给多少钱当由又方共同商定，这本是一个打算开溜的遁词，为艾伦公司留下一条逃避责任的后路。据此，温菲尔德法官裁定：既然双方从未就这项实质性条件达成协议，所以这项合约极不明确，在法律上不能生效。

接着，法官又进一步判决，即使当时已订立有效的协议，但在得知艾伦公司私自找来的加利奇一伙（包括国际无赖、大骗子“德罗文将军”）没有如实说明他们争得利比亚石油租借地的能力之后，哈默也有正当理由取消这一协议。法官并已查明，艾伦当时已同意终止协议；但18个月之后，“就

在报界报道西方石油公司在利比亚租借地发现大油矿的当天”，赫伯特·艾伦才首次询问“通过加利奇的干预给予西方石油公司租借地”的情况。而在这之前，当西方石油公司一次发行 6118.63 万美元的无担保品债券<sup>①</sup>时，艾伦公司曾参加包销集团，可是在回答证券交易委员会的一张调查表时又说他们同西方石油公司没有任何实际关系。

据此，温菲尔德在总结时写道：“艾伦公司妄图占尽两头的好处，即如果打出油来，它可以要求分到这一联合事业的百分之二十五的利润；而如果打不出油来，开钻的结果仅是一口无油无气的干井，它又可以不承担义务，否认自己必须分担百分之二十五的损失。”法官的这一终判，把艾伦公司要两面派的丑恶嘴脸揭露无遗。

此外，这位正直无私的法官还了解到，加利奇根本没有出任何力气。证据之一是他在西方石油公司获得租借地两天之后曾偷偷地写信给德罗文，问德罗文是否能打听到利比亚拨给西方石油公司的是哪些区段。

更令人忍俊不禁的是，加利奇一伙还狗急跳墙，制造伪证，妄图反败为胜。

原来加利奇还提出一封伪信，据说是在宣布给予租借地之前 4 天，由当时的利比亚石油部长费亚德·卡巴齐写给加利奇的。信中说他之所以建议把石油租借地给予西方石油公司，是因为艾伦公司已提供必要的资金。但是，假的就是假的，伪装必须剥去。温菲尔德法官在这一方面也堪称正直无私的，他经过多方调查，终于查明这封信也是伪造的，是事后将以前的日期填写上的。法官公开宣布，种种证据表明，他通过调查所得出的这封信是蓄意捏造的结论，是有道理的，是无法驳倒的。

尽管在铁的事实面前，艾伦兄弟已碰得头破血流，被批驳得体无完肤，但他们仍妄图负隅顽抗，公然宣称他们对法官的这项裁决不服，将提出上诉云云。

对此，路易斯·奈泽和阿瑟·格罗曼两位律师都毫不畏怯，反而信心十足，因为他们知道，有了这份 46 页长的意见书和通过调查所了解到的事实，外加有法律的明文规定，艾伦兄弟的上诉将毫无结果，只会落得个更加惨败的下场。

至于阿曼德·哈默博士的这一方，却掌握着毋庸置疑的确凿证据，那就是由洛厄尔·托马斯<sup>②</sup>解说的一部新闻纪录片。该片以主动活泼、凿凿有据的镜头，再现了西方石油公司在库夫拉附近发现洁净地下水源的全部经过，引人入胜、多姿多彩地描述了哈默领导的这家公司在利比亚所创造的惊人成就。当哈默博士在审判中提出这件十分重要的证据时，就雄辩地揭穿了艾伦公司的全部谎言，赢得了旁听席上的一片喝彩。

在同艾伦公司的纠纷接近终结之际，哈默博士曾对一位友人不胜感慨他说道：

“这桩案子不光是那 1 亿美元的问题，它牵涉到西方石油公司和我本人的信誉问题。如果我们这次官司打输了，肯定会有人在私下到处散布流言蜚

---

<sup>①</sup> 无担保品债券是一种不以特定财产或抵押品作担保的债券。这是因为大型名牌公司信誉高，资金雄厚，可以以这种方式吸引投资者。

<sup>②</sup> 洛厄尔·托马斯（1892—？），美国作家，著名的立体声宽银幕电影和电视片的制作人，美国广播电台和电视台的评论员。

语，诽谤我这个人不可信赖，说话不算数。所以我在华尔街的名声和我个人的形象，全都取决于这场官司的结局如何。这么多年来，我摸透了投资银行家们的脾气。他们相互之间竞争得你死我活，可一旦外界的人同他们中的某一个斗起来，他们就会抱成一团，艾伦公司说我赖账，实际上我并没有赖过帐。可要是我们的官司打输了，华尔街的大亨们就会信以为真，认为我真的赖帐了。

“我们定会打赢这场官司的。他们提出过多种多样私了这事的方案，都给我一一拒绝了。我认为，最后证明我清白无辜比出几百万美元来私了这事更为重要。大多数人都会说我犯傻，光请律师就会花掉我 50 万美元的。但我别无选择，我要坚持留在法庭上，打赢这场官司，而且一定要彻底打赢。”

有人说，这件令世人瞩目的大案，真可以成为汉弗莱·博加特<sup>①</sup>所扮演的那样一部老影片的珍贵题材。这话说得恰到好处，入木三分。

在爱德华·温菲尔德法官最后作出公正裁决，阿曼德·哈默又一次成为胜诉一方的时候，这位博士不由志得意满、不改初衷他说道：

“经过多年的诉讼和几个月的审判之后，终于作出了有利于西方石油公司的裁决，这是令人高兴的。这不仅是因为它充分维护了我们公司的财产，而且也因为它证明我们做交易是公正诚实的。这就是为什么我在这件事上拒绝接受任何私了的建议。”

由于打赢了这场官司，哈默博士节省了 1 亿多美元的所谓“赔偿”费。他用这些钱可以在其他国家里创造更大的奇迹。

1965 年至 1970 年，以阿曼德·哈默为董事长兼总裁的西方石油公司还跟阿穆尔公司发生了“专利权”纠纷，官司打了 6 年，最后又是哈默赢得了这场诉讼。

当时的原告是阿穆尔公司，它控告了西方石油公司侵犯了它对过磷酸的专利权。此案一直由加利福尼亚州中区的美国地方初审法院审理。代表西方石油公司的，是洛杉矶一家顶尖的律师事务所——“奥梅尔维尼和迈尔斯律师事务所”，而该所专门负责此案的律师是菲利普·韦斯特布鲁克。路易斯·奈泽的事务所也投入了共同的辩护。韦斯特布鲁克和奈泽携手合作，在这场官司中赢得了巨大的胜利；他们不仅论证了阿穆尔公司对西方石油公司提出的要求是不能成立的，而且还证明了阿穆尔是靠欺骗手段弄到它的专利权的。

在这次诉讼案中，阿曼德·哈默又一次地尝到了苦斗之后的喜悦和甜蜜，多年以后他还会津津乐道这件“满堂红”的官司，其兴味之浓丝毫不减当年。哈默博士那挂在嘴边的口头禅经常是：

“那是个了不起的日子。要是那次我们的官司打输了，那我就怀疑我们永远都不可能同俄国人做成那笔 200 亿美元的肥料生意了。这是因为，那笔生意的核心即是‘根据我们享有专利的制作方法生产出来的’过磷酸。”

阿曼德·哈默在商海搏击的几十年中，还必须对付一些著名的权势机构。在他快到 76 岁时，这位博士依旧头脑清醒，斗志昂扬，雄风不减当年，他勇敢迎接了证券管理委员会的挑战。这场令人恼火的诉讼案也足足拖了数年之久。

早在 1970 年，证券管理委员会指责西方石油公司和哈默在某几笔不动

---

<sup>①</sup> 汉弗莱·博加特（1899—1957），美国著名的电影明星，30 年代后期曾饰演惊险片和侦破片中的暴徒恶棍，以后又在影片中饰演正面人物，其演技受到大众媒体的高度评价，影片的卖座率也十分高。

产交易和煤炭交易中牟取了过高的收益，还指责哈默本人向新闻媒体发布欺骗性的新闻通讯稿。负责西方石油公司帐目审计工作的阿瑟·安德森公司认为这些煤炭和不动产交易中没有任何不妥当之处。这家安德森公司还开具了一张明确的证明书，证明西方石油公司在有关时期内的财务报表是正确无误的。以财务副总经理多尔曼·康芒斯、司库查尔斯·李和主任会计吉姆·默迪（这三人全都是持有证书的会计师）为首的西方石油公司的财会人员当时是同意这些交易的。哈默公司里的律师则认为有关新闻稿的指责毫无事实根据，纯系子虚乌有，因而建议哈默和证券交易委员会同去公堂对簿。他们确有把握他说，阿瑟·安德森公司的证明就足以驳倒证券交易委员会那些拙劣的会计师们所提出的论点，因为他们的论点都是建筑在沙滩之上，是完全站不住脚的。

为了维护个人的尊严和声誉，为了保障西方石油公司的既得利益，阿曼德·哈默又不得不接受这些专家们的建议，奋起抗争，向证券交易委员会讨回公道。为此，他聘请了名声卓著的律师、大通曼哈顿银行前董事长、世界银行前行长约翰·J·麦克洛伊担任此案的诉讼律师来对付来自证券交易委员会的无聊指责。

作为一位金融事业的大脑和法学权威的麦克洛伊自有其过人胜算和老于斫轮的长处，他建议哈默博士采用较为明智、以退为进的策略，即接受证券交易委员会发布的一项承诺令，这种承诺令只是说西方石油公司和哈默同意将来不违反有关证券的法律，而并不承认证券交易委员会所业已提出的所谓“他们过去曾经违反这类法律”的任何指控。麦克洛伊提醒他那怒气冲冲的当事人说：“你不能去同小官僚们进行那种看来没有取胜希望的斗争。”

哈默听从了麦克洛伊的意见，并且忍受了报界在这种情况下通常总要掀起的一波谴责。他认为，他以这样的低姿态代价换来同证券交易委员会相安无事的局面，还是值得的。

可是，这种息事宁人的无原则让步，也只能苟安于一时。一年之后，证券交易委员会又提出有关油船租约和注册登记申报不实的指控。这时的阿曼德·哈默却仍然镇定自若，轻松自如，因为那些契约和登记内容又是经过阿瑟·安德森公司和西方石油公司财会人员认可的。他觉得有恃无恐，仍然稳坐他的钓鱼船。

谁知这时《纽约时报》却刊出了一篇引用证券管理委员会有关不实论点的文章，令人难以卒读。该报写道：

“……证券交易委员会断言，被告（按指哈默博士）对西方石油公司租用的油船队的大小和油船队的运输活动所包含的财务方面的风险提出了一些虚伪的申报，有些重要事实未予透露。

“证券交易委员会在其指控中，具体提到 1971 年出售该公司价值 1.25 亿美元的可兑换债券，以及随后又在同年间接转手出售 155 万股普通股票。

“据证券交易委员会有关人士称，在这几次出售证券时，西方石油公司所未曾透露的它租用油船队的规模已在 1970 年和 1971 年初急剧增大，该公司油船队的总吨位可能已比其需要量超出两倍。

“石油业界都知道哈默博士是一位率先与苏联发展贸易的有争议的人物。他过去曾因发布引人注目的新闻而引起批评，他被指责为对他的某些国际性交易的规模夸大其词，言过其实。

“……证券交易委员会要求法院作出裁决，责令哈默博士和西方石油公

司今后不得再违反有关禁止欺骗的法律。”

哈默博士这一次忍无可忍，特地聘请了著名的“弗里德—弗兰克—哈里斯—施里弗—雅各布森律师事务所”的萨姆·哈里斯来主持这场诉讼案。据证券交易委员会执行处处长斯坦利·斯波金（为人廉洁干练）称，萨姆·哈里斯曾经是美国证券交易委员会最杰出的律师之一。哈里斯花了一年多时间同证券交易委员会的人员针锋相对，各不相让。他确信证券交易委员会的立场是不稳的。此人的意见恰恰与上一次约翰·麦克洛伊的看法大相径庭，他主张哈默到法院去驳倒证券交易委员会的指责。他而且向博士保证：“我愿以我的名誉担保，你一定能够胜诉，”

阿曼德·哈默考虑再三，最后还是否定了哈里斯的建言，第二次同意接受证券交易委员会发布的承诺令。他的理由主要是为了避免“不必要的、花费巨大而又烦人的诉讼。”此处他还认识到，打这场官司对于即将出售1.25亿美元的无担保品债券能否得到证券交易委员会的必不可少的批准是会有影响的，而此项无担保品债券是西方石油公司急需办成的事。

哈默博士在回答《纽约时报》的质询时曾说过下面一段话：

“无论是西方石油公司还是我个人，我们大家都同意接受这一承诺令，当然这并不等于是承认我们违反过证券交易委员会负责实施的任何法令、规章或条例，也不等于是承认我们违反过任何其他法律条文或正当经营的惯例。”

哈默博士接着还说道：

“指控中所说的那些事情同西方石油公司目前的财务报表是否准确丝毫没有关系。……西方石油公司和我本人认为，这种指控和我们同意接受承诺令对本公司业务的进行不会有任何实际的不良影响。西方石油公司和我本人过去一贯遵守、今后仍将继续遵守一切与证券有关的法律和其他法律。”

话虽是这么说，但哈默内心的怒火却在熊熊燃烧。他觉得证券交易委员会有人故意跟他过不去，有意在进行不正当的纠缠，尽管证券交易委员会的一位调查员曾对哈默的律师阿瑟·格罗曼说过，他的同僚中有一些人对西方石油公司的负责人员，“特别是对哈默博士”十分尊敬，但是哈默仍然认为，某些证券交易委员会的人对他心怀敌意的。

哈默在给一位朋友的信中很自然地流露出了愤懑加猜疑的心态。这位博士在信中写道：

自从证券交易委员会开始调查以来，西方石油公司曾经两次发现它的电话确实被人窃听了。此事已向警方和联邦调查局报告过，他们进行了调查，但迄未逮住罪犯。

最近又发生了一件违法行为，那是在1973年5月16日召开年会的那天晚上，西方石油公司设在洛杉矶的公众联络处被盗。上了锁的门绝撬开了，年会的录音带尚未打印出来即被偷走。这事也向警方报告了。但是迄今还没有任何人遭到拘捕。

为了与警方配合，西方石油公司特提出一项重奖：如果任何人能提供情报，使这次窃听分子和盗窃罪犯被绳之以法，公司将给予5万美元的酬金。

哈默在给一位朋友的信中并不是想暗示证券交易委员会与这些非法活动有任何牵连。不过，他倒是确信此事是西方石油公司的一位前雇员所干的，这人心怀不满，并把他的怨言告诉给了证券交易委员会。

看来，阿曼德·哈默在权衡利弊之后，只好忍气吞声，默默地咽下这枚

“苦果”了。

这些没完没了的诉讼、扯皮和纠纷，对哈默博士来说，真不知是隧道的尽头，还是迎面撞来的火车，毕竟，他已迈入了他那百岁天年的第四个 25 年了！从整个大局出发，有的诉讼案能立奏奇效的便立胜之，有的则不妨暂时搁置一边，即使确有把握，也不能操之过急，只能等候时机。运用正确的切合时宜的斗争策略，乃是克敌制胜的重要前提。忍辱攘垢，代表了这一耄岁期的哈默在人生旅途中的更加成熟和老练。

### C. 神奇的顶峰

1974 年 4 月 26 日，正当阿曼德·哈默即将步入 76 岁高龄时，他的事业达到了神奇的顶峰。

这一天，哈默博士同他在 1921 年会见列宁的那天一样又大获全胜。这一天，他在参议院银行委员会国际金融小组委员会作证时的卓越表现，使得美国进出口银行向苏联提供一小笔贷款——1.8 亿美元——的宏愿终于实现。这是因为，只要美国进出口银行乐于向苏联提供这笔数量有限的贷款，由哈默博士一手推动的美苏之间 200 亿美元的肥料换货交易就将开张运作，从而在事业已达到巅峰状态的哈默博士面前又出现了一线曙色。

如前所述，在 1972—1973 的两年期间，阿曼德·哈默博士曾经去过莫斯科大约 20 次，到华盛顿也去了大约 20 次。在这一系列出访和同两国领导人进行的广泛接触中，他代表西方石油公司终于与苏联达成了一笔 200 亿美元的特大交易。

当时参加广泛接触的美苏两国领导人包括：美方有总统理查德·尼克松、商务部长弗雷德里克·登特、财政部长威廉·西蒙和进出口银行董事长威廉·J·凯西；苏方有总书记列昂尼德·勃列日涅夫、化学工业部长科斯坦多夫、对外贸易部部长帕托利切夫，对外贸易部副部长珂尔希莫夫和科马罗夫以及对外贸易银行的董事长伊凡诺夫。

但是，1974 年却是华盛顿政治气氛中极不寻常的一年，肥料贷款竟然成了问题。这年的 8 月 9 日，尼克松总统挂冠离去，成为美国历史上第一个因“水门事件”被迫辞职的总统。此外，福特总统和杰克逊之间发生的广泛争论也如箭在弦。这种争论把贸易法案和给予苏联最惠国待遇同发给俄国犹太人出境签证问题强行扭到了一起。

尽管 200 亿美元的大笔交易曾经得到美苏两国政府部门的书面认可，但这时却风云突变，节外生枝，如果 1.8 亿美元的肥料得不到批准，这 200 亿美元的交易就将化为泡影。为此，以西方石油公司董事长兼总裁的阿曼德·哈默为一方和以佛罗里达州秘书长、民主党参议员候选人理查德·斯通为另一方被邀请去参议院银行委员会国际金融小组委员会作证。举行这种听证会是为了弄清楚美国进出口银行在给俄国的贷款中，特别是在哈默做成的非常复杂的肥料交易所起的作用。因为在过去两年期间，有关方面曾经仔细地对西方石油公司的作用反复进行过检查。

在国会听证会上，参议院银行委员会国际金融小组委员会主席、伊利诺斯州的民主党人艾德莱·史蒂文森第三同意让理查德·斯通首先作证<sup>①</sup>。哈

---

<sup>①</sup> 原先哈默曾被邀请首先作证的，由于他一再婉辞，所以才“同意让理查德·斯通首先作证”。这显示

默博士和斯通先生即将在一场对话中开始交锋。当时，白宫、参议院和坐在旁听室里的记者都在仔细听取他们俩的这场对话，一时济济一堂，坐无虚席。

理查德·斯通先生的火力很猛，涉及的范围又很广——从指责浪费纳税人的钱，消耗佛罗里达州的十分宝贵的天然资源，一直到指出有让共产党俄国钻空子，得到一个对付美国的武器的危险。

由于双方都决心坚持自己的立场，斯通的猛烈抨击似乎会激起一场激烈的舌战。但在这一关键的时刻，善良的阿曼德·哈默却放弃了正面冲突的办法，而改用讲事实、摆道理的迂回战术。他认识到，正面冲突根本解决不了眼前的问题。

1975年11月，佛罗里达州秘书长、民主党参议员候选人理查德·斯通在美国参议员竞选中获胜。当时这位秘书长有一个极好的争论问题，不是仅仅着眼于肥料贷款，而是紧扣住进出口银行在缓和中所起的作用这样一个范围广泛的问题。

后来阿曼德·哈默追述道：

“我了解斯通先生的立场。我希望将来有一天我们能对彼此有更好的了解，我当时不打算损害他的竞选。因此我只要求让我第二个发言。我认为这件事处理得很好。双方都亮出了自己的意见。事实上，我在出席听证会以后，第一次在门口见到斯通先生，我们进行了愉快的交谈，我认为他很好地完成了任务，很有力地表达了他同佛罗里达州的一些选民们共同持有的见解。而更重要的则是我们俩都完成了任务，他当选为参议员，我坚持的肥料贷款也通过了。”

那么，在这一次听证会的较量中，哈默博士采取的“摆事实、讲道理”的正确对策又是什么呢？他的对策其实很简单，只不过是列举出“帐面数字”的基本材料罢了。且看他是怎样出语不凡、语惊满座地侃侃而谈的：

进出口银行已经初步答应给予苏联对外贸易银行1.8亿美元的信贷。此外，以美洲银行为首的美国10家私人银行将提供另外的1.8亿美元。苏联人自己将拿出4千万美元。私人银行财团是在进出口银行没有以任何方式参加或保证的情况下，答应提供1.8亿美元的，它完全相信苏联的信用，认为苏联还得起债。除了我说到的这几笔钱以外，西方石油公司将私下出资参与扩建佛罗里达的工厂，我们估计在这方面要投资3.4亿美元。最后，苏联将从西欧得到另外4亿美元，并将在其国内花费近10亿以上美元的卢布。

因此为肥料交易而兴建设施所需的建设费用超过20亿美元。在这笔款项中，只有1.8亿美元将来自进出口银行，而且按照规定，这1.8亿美元必须用来购买在美国制造并由美国公司供应的装备。西方石油公司没有参与进出口银行和苏联对外贸易银行之间的贷款。西方石油公司参加的方式纯粹是由它安排私人提供款项。我们修建佛罗里达工厂将不花纳税人的一块美金。

有人指责徇私和乱花纳税人的钱，那纯是一派胡言，信贷是任何大规模国际交易中的一个基本工具。假如一切买卖都必须用现金支付，那工业的轮子就将停止运转。因此，我们要同苏联做生意，就理应作出信贷安排，以作为任何交易的一个正常部分。每一个做出口生意的工业国家都设有与我们进出口银行相当的机构，例如联合王国有出口信用保证局，法国有对外贸易保险公司，意大利有埃米公司，西德有赫姆斯保险公司，日本有输出入银行等等。如果我们要能在这个出口市场上争得一席之地，我们就必须使进出口银行的利率具有竞争能力，从而也能使我们得到好处，改善对外贸易状况，特别是使我们的失业者增加就业机会。

苏联人有丰富，的天然气。他们还有一些业已建成的氨水厂和尿素厂，其中有些工厂是利用美

国设备和执照的西欧公司或日本公司建成的，有些工厂则是苏联人自己建造的。但现在由于勃列日涅夫总书记和苏联领导机构已经决定扩大他们的农业生产，他们需要使他们的农业地区更易于得到更多的磷酸盐。我们表示愿意供应这种高浓度的磷酸盐，以节省运输费用。做到这一点的办法，是把我们在佛罗里达矿里的磷酸盐岩变成过磷酸。我们用这种办法运去的一船磷酸盐材料相当于 4 船普通磷酸盐，而普通磷酸盐中含三份磷酸盐岩和一份硫磺。这些货物将从 1978 年开始运出，它们将从西方石油公司原先不打算在本世纪余下的年代中开采的那些新矿中生产出来。

因此我们不会影响国内市场……船一旦卸下过磷酸，就要装上循管道从古比雪夫输来的氨水，回到杰克森维尔<sup>①</sup>和新奥尔良<sup>②</sup>，把这种亟需的肥料成分运到美国市场。

在能源需要方面，要是我们利用我们国内的天然气来生产同进口数量一样多的氨水和尿素的话，那我们花费的能量将是把磷酸盐岩开采出来、烘干然后转变成我们将在今后 20 多年内出口的 2000 万吨过磷酸所需能量的 50 倍，前一位发言者（按指首先作证的理查德·斯通）提出的一个论点是涉及电能的耗量问题。如果用能量单位计算，则美国在这项交易中将占到 50:1 的便宜。这还仅是个最保守的数字。就是这样，这个数字也相当于 110 万个美国家庭每年取暖所需的能量，或相当于使美国在 20 年内每年节省 2500 万桶石油。肥料研究所预测美国从现在到 1980 年（约 6 年）必须再设法得到 8000 万吨氨水。我们的交易将有助于满足这一需求。

接着，阿曼德·哈默有力地批驳了一种说法，好象他那高达天文数字的交易会损害国家安全似的。他说道：

情况显然不是这样，苏联虽然可以把过磷酸变成磷，但是这既浪费时间又花费金钱。如果苏联人这样做，那在经济上真是荒谬绝伦，因为他们将要花大钱购买一种昂贵的肥料成分，接着把它们分解成基本物质，然后再提取他们在本国已经大量拥有的化学品。

我必须指出的是，用这种磷酸盐制造毒气只需要 18 吨磷酸盐岩就够了。换句话说，用 18 吨磷酸盐岩即可生产 12 吨这样一种成分，这种成分又可以生产 2.5 吨叫作元素磷的物质。这种物质可以消灭美国的全部人口。现在俄国人自己有 20 亿吨以上的磷酸盐岩。今天在这里发言的前一位先生（按指斯通）问道：“为什么他们不用这种东西呢？”我们的回答是：这种东西分布在远离苏联农业地带的边远区。他们向我国购买磷酸盐即可省下许多钱来。这是一宗好生意。如果他们打算消灭美国的全部人口，他们只要找到他们自己的 18 吨磷酸盐岩就行了。如果他们进口我们的磷酸盐是为了用于军事目的，他们难道就不会想到这一点吗？

哈默博士的对手们经常抱怨说，美国为使自己的农场和沙漠繁荣而必须拥有的这一宝贵矿物，如今都快要消耗光了。针对这一抱怨，哈默准确地引用了一大堆数字来加以解释说明。这，就又进一步地显示出这位博士的知者乐水、脑袋灵光、兢兢从事、勤奋创业的可贵精神。他说道：

据美国商务部估计，佛罗里达的磷酸盐蕴藏量高达 45 亿吨，这种矿物可以按照每吨 775 美元的成本开采。美国磷酸盐岩的年消费量为 4300 万吨，佛罗里达磷酸盐岩的年消费量为 3300 万吨。试把 45 亿吨除以 3300 万吨，就不难算出这里的蕴藏量足够用 135 年以上。为了提供我们的过磷酸，我们必须在 20 年内开采 8000 万吨，每年开采 400 万吨。这绝对不会对我国的蕴藏量构成重大影响。须知这 20 年的开采量还不到佛罗里达蕴藏量的百分之一一点七，不到全美蕴藏量的百分之零点五。很难设想，这怎么会像有些人说的那样将危害到美国农业的前景呢。相反，我可以奉告诸位的是，如果我们不利用这样一种交易来换取氨水和尿素，仍然是世界粮仓的美国农业将会遇到严重的麻烦。

当然，我来这里作证并非为了继续提供一大堆数字……打今年的一月份起，苏联人一直在支付

---

<sup>①</sup> 杰克森维尔，美国东南部的重要港口城市。在佛罗里达半岛的北部，南距奥兰多约 250 公里。

<sup>②</sup> 新奥尔良，美国南方的首要商港和仅次于休斯敦的第二大城。在密西西比河畔，距河口约 180 公里。北临旁扎特兰湖。



一笔承担费<sup>①</sup>（而且是一笔很大的承担费）给美洲银行为首的财团。可是他们却不能利用这种信贷，因为这事取决于进出口银行是否最后答应提供另一半信贷。根据这一情况，我有必要指出，最近去过苏联的美国商务部长登特先生曾对记者表示：“如果我们不能履行我们在贸易和经济方面的承诺，那就将向他们表明我们美国并不真想改善两国的政治关系。”

同时，由于通货膨胀，美国供应者已经失去了部分潜在的生意。苏联人最近对我们说，他们的氨水厂和尿素厂设备以及其他装备的价格猛涨，因此他们将只在美国购买 8 套氨水厂设备中的 4 套，其余 4 套在法国购买。波罗的海和黑海运输站设备、储油罐和铁路油槽车的价格也涨得惊人，他们在美国的 4 亿美元信贷在购买 4 套氨水厂设备之后也只够买这些东西。我希望进出口银行能及时提供信贷，使他们能在我国利用这种信贷。苏联人最近想从西德得到新信贷，他们对我们说，他们打算在该国购买管道。此外，随着时间的推移，西欧那些有巨大竞争力的银行，包括私人银行以及相当于我们进出口银行的类似机构，都已向苏联人表示，他们将十分乐意提供款项。其前提条件就是必须向贷款国购买全部装备。苏联人最近又同摩洛哥做成了一笔购买磷酸盐的生意，他们已签订了一项初步协议，规定他们可以购买几倍于我们佛罗里达提供的磷酸盐。如果由于我们的延误，迟迟得不到进出口银行最后作出的承诺，我们的这笔交易就将贻误时机，不能取得进展，那对美苏关系来说将是很可悲的。

我深切感到，我们在美苏关系方面第一次有可能通过贸易来实现缓和，建立切实有效的联系。随之而来的，将使世界比过去更加美好。假如做不到这点，就会出现一些令人不寒而栗的悲剧——恐惧、饥饿、疾疫、小型战争、越南式战争、冷战，甚至可能爆发一场核大战。

我并不是说我们不应当采取非常仔细认真的态度，不要非常实际地估计我们面临的问题。但历史知识使我坚信，战争都是在联系中断时爆发的，贸易乃是现代联系的最重要因素。我相信，如果我们在这一美好的历史时刻下定决心，谋求并促进缓和，我们也许终将进入那样一个时代，那时我们可以共同生活在这个交通越来越发达的星球上，进行某种形式的互利贸易，以便使全人类都能享受繁荣与缓和。

谢谢诸位。

哈默博士这一席论据确凿、材料翔实、扣人心弦的证词，真正起到了振聋发聩的效果。参议员们（史蒂文森、斯帕克曼和艾伦·克兰斯顿等）均起立向哈默博士表示谢意。他们向他纷纷表示，他们还从来没有听到过像他这样精辟的分析和专门的见解。

听证会之后，各方均行动起来。进出口银行马上给苏联银行 1.8 亿美元的贷款。苏联银行又把这笔钱交给化学公司和西方石油公司等美国公司，这些美国公司又把这笔钱分成若干份，分别拨给大约 50 个承包商，从而给这笔“200 亿美元的交易”注入了新的强大的活力。

这在阿曼德·哈默漫长的生命旅途中无疑又树起了一块金光闪闪的胜利碑了。

#### D. 冒险家的“赌博”

当然，在国会作证时取得的全面胜利，确实是阿曼德·哈默生命史上足以引为自豪的辉煌一页。但在哈默看来最最了不起的事，还是他勇敢地顶住了巨头世界的兼并浪潮，胜利地保住了他那西方石油公司的船长职位。

1974 年 11 月 14 日，在美国洛杉矶西方石油公司世界总部的密室里，两位白手起家、意志坚强的冒险家分别坐在一张硬木办公桌的两边，面无表情地冷冷相对。这张办公桌也骤然染上了绿呢赌桌的森森色泽。冒险家之一是加利福尼亚州西方石油公司的董事长兼总裁阿曼德·哈默，另一是企业界巨头、印第安纳州美孚石油公司的董事长约翰·H·斯韦林根。双方下的赌

---

<sup>①</sup> 此指在签订信贷协议后对未动用资金按年率收取千分之三左右的费用。

注大到了天文数字。

斯韦林根才 56 岁，摆出一副“五十五，出山虎”的架势，真要把哈默博士逗得“脑发胀来气满膛”。只见这位比哈默足足小 20 岁的“后生子”把他的建议摆到了硬木桌面上，他愿意拿出印第安纳美孚石油公司那 10 亿美元的一向很坚挺的股票，来买下加利福尼亚西方石油公司的 5500 万普通股，随后再谈 1500 万已发行的优先股。

好大的口气！多馋的胃口！

这个斯韦林根愿意让西方石油公司 5500 万股的持有者每股得到 17 美元，这比 1974 年 11 月 14 日纽约证券交易所的这种股票的挂牌标价高出 3 美元，比几个月以前滞销的价格高出 8 美元。很显然，美孚石油公司意欲一口吃掉西方石油公司。

不过，斯韦林根把这事尽量作得冠冕堂皇，把“兼并”抹上了一层诱人的脂粉。他解释说，这笔交易的意义不仅仅在于简单地买下西方石油公司那价值 13 亿零 50 万美元的普通股和转让优先股，西方石油公司的主要人员（甚至连哈默本人也包括在内）将留在扩大的公司中。他还表示将鼓励西方石油公司继续在北海和其他地方勘探石油，并将为西方石油公司在科罗拉多进行的那充满希望的页岩油实验提供新的资金。

此外，美国第六大石油公司的董事长还对小弟弟、美国第十一大石油公司的董事长宣扬，说他们两家公司合并一起，即将进入美国前十名大型工业公司的行列，当年（1974）的销售额将接近 170 亿美元。

不过，斯韦林根在巧施如簧之舌的同时，还总算知趣，没有进一步游说哈默，如果他接受这一“兼并”建议，帮助做成这笔生意，那他这位博士作为西方石油公司的最大股东（拥有 120 万普通股）只消点一下头，就能净赚约计 2100 万美元。

这两个商界巨子的兼并摊牌至此落下了帷幕。事后斯韦林根甚至踌躇满志地到处宣扬：“我有一种明确的印象，就是觉得哈默博士愿意探讨同美孚石油公司的合并（按应改成“被吃掉”）问题。”于是在美国商界闹得一片沸沸扬扬，种种无稽之谈也不胫而走。

有道是，在资本主义社会弱肉强食的世俗影响下，在利益面前，“好同业”三个字是站不住脚的。阿曼德·哈默面对着大鱼妄图一口吞下小鱼的现实不由怒从心头起，恨从胆边生。这位从未斗败过的国际企业家义愤填膺地说道：“我一了解他们想进攻我们，就决定应战，让他们提出他们的主张，看看他们葫芦里究竟卖的是什么药。”哈默在这里用的是“引蛇出洞”的策略。

一场兼并与反兼并的斗争已势所难免。

当斯韦林根从密室出来，还没有走到过道尽头的电梯间时，哈默博士就急不可耐地把办事从容的秘书多梦西·普雷尔喊来，大声吩咐他紧急召集西方石油公司的全体高级职员、顾问和律师等开个电话会议。博士在电话会上把自己遇到的这桩骇人听闻的事件向他们通报后，怒气冲冲地说道：“斯韦林根曾经威胁他，几乎是通知他印第安纳美孚石油公司就要前来接管了，而不是请求他出让。”

事情急转直下，双方首脑已进入短兵相接的白刃战了。

就在他们俩会见以后的两小时，斯韦林根打电话给哈默，提醒哈默说，根据证券交易委员会的“宣示”规则，他觉得必须发表一项新闻公报，说他

们曾经就“合并”问题举行过会谈。这时的哈默更是被激怒了，他像非洲的一头雄狮似的大声吼道：“你高兴向报界说啥就说啥，悉听尊便，我阻止不了你。但是，我一定要出面否定，绝不含糊！”

第二天，即1974年11月15日一早，斯韦林根就急如星火地发表了新闻公报，妄图给哈默来个下马威，造成“生米煮成熟饭”的既成事实，以便动摇他那“船长”的权威。哈默博士怒不可遏，当即予以反驳，同时宣布他将向法院和国会严正地提出这一问题。

越是从艰苦条件中顽强拼搏出来的人，越懂得急中生智、适时调整内心耐震功能的必要性，而绝不愿意作“冠盖满京师，斯人独憔悴”的那号颓唐人。他需要松弛神经，积聚力量，以利再战。这样，阿曼德·哈默在怒斥约翰·斯韦林根的贪婪、不实之词后，又重新过起他那万花筒式的生活。

他先是偕同爱妻弗朗西丝飞赴怀俄明州的科迪，同美国著名的牛仔威廉·科迪和历史博物馆的理事们商借他们所收藏的雷明顿<sup>①</sup>和罗素<sup>②</sup>之类的西方艺术家所创作的油画。早先，他曾要求他的朋友、纽约美术馆的财产托管人彼得·克兰德勒帮助他借到这些油画，以便在苏联展出<sup>③</sup>。当时，以勃列日涅夫为首的一批炙手可热的权势人物都是“美国牛仔和印第安人”迷。

这件事甫毕，他又在4小时后乘喷气式座机飞到纽约，又忙起了有关他传记的出版事宜。当晚，他在“21号餐厅”同妻子等人狼吞虎咽地草草吃了点东西，然后打电话给他在纽约、华盛顿和洛杉矶的律师，大骂斯韦林根，同他们磋商最适于起诉的城市，又给国外挂了个电话，随后给他在纽瓦克的飞机驾驶员通了个电话，又匆匆把服务员喊来，要了一盒奶油蛋糕。待蛋糕盒子送来，哈默喝了一口酒，拎起盆子，站起身来说：“留给乘机时作点心服用。”接着，他便和弗朗西丝驱车赶往纽瓦克，从那里再登上西方石油公司的喷气式客机，一直飞往巴黎，同苏联和日本官员进一步洽谈拟议中的数以10亿美元计的那笔液化天然气交易。

两周之后，哈默博士回到他在国会山的证人席上，为国会“内政和岛屿事务委员石油联合行动特别小组委员会”作证。参加这次听证会的，有科罗拉多州民主党参议员弗洛伊德·K·哈斯克、怀俄明州民主党参议员盖洛德·纳尔逊和俄亥俄州民主党参议员霍华德·梅岑鲍姆等。

阿曼德·哈默博士在这次听证会上就毫不礼让了，他头一个抢着发言，语气坚决，声调铿锵，慷慨陈辞：

我相信这次听证会对国家的重要意义比我以前参加过的任何一次听证会都要大。

当前，西方石油公司的自由和独立处于生死关头。这对我们的30万股东，对我们的3.2万名雇员，对同我们在自由市场上打交道的大小公司来说，都是一个切肤之痛的重大问题。

假如西方石油公司落到一家大石油公司手里，美国人民就将失去一家最大的独立石油公司，从而失去一个主张在石油、煤炭、化学品、化肥和国际贸易方面进行自由竞争的坚强斗士。

美孚石油公司干的是不折不扣的征服，这种征服是在不声不响地打击自由竞争，并且造成极其

---

① 弗雷德里克·雷明顿（1861—1909），著名的美国近代画家。

② 乔治·威廉·罗素（1867—1935），爱尔兰画家兼诗人。

③ 此指在勃列日涅夫统治年代苏美文化交流的又一重大进展：苏联文物博物馆保存的18世纪以前的大师作品将在美国举行为期6个月的展览。与此相对应的，是美国国家美术馆、洛杉矶县立博物馆、诺德勒美术馆等处收藏的同样数目的18世纪以前的大师作品也将在苏联展出。因此，这次文化交流比前期展览法国印象派画家的作品更为盛大。

严重的经济后果；这种征服也是对美国反托拉斯政策的空前挑战。美孚石油公司的如意算盘一旦得逞，这必将是在美利坚合众国发生的公司对公司的最大掠夺。到那时，美国企业每一个竞争的领域都将回荡着一个信息——自由企业和独立自主已付之东流了！

假如美孚石油公司能如此蛮横地大行其是，那任何一个企业家将何以得安，能自认为本身有安全感呢？美孚石油公司虽然是一厢情愿，利令智昏，以为他们定能实现其垄断野心，因为没有任何力量能够制止住他们这样蛮干。可这一次我却要说，一定能够制止住他们。我说西方石油公司的经理部门和他们的股东一定能够制止住他们。我说我们的政府能够制止住他们，不是因为我们的政府支持西方石油公司，而是因为我相信我们国家法律的宗旨是制止贪得无厌的接管！

轮到南卡罗来纳人斯韦林根发言了。这位头发业已灰白的美孚石油公司的董事长一反其咄咄逼人的气势，他在回答哈默的指责时所说的话，给人的印象是满腹委屈，而不是理直气壮的大声驳斥了。他说他深感遗憾，也觉得很不理解哈默之类的人那种害怕大公司的畏葸心态。他曾经在另一场合中说过，促使从勘探直到街头加油站的石油产销一条龙的综合过程，本来对国家是有百利而无一害的。据此，他强词夺理地说，对他的看法持类似反对立场的人其实是“在经济上的愚昧无知……”

斯韦林根接着对国会“内政和岛屿事务委员石油联合行动特别小组委员会”说，他感到无比惊讶的是，在财力上无法同印第安纳美孚石油公司相比的这家西方石油公司竟会如此大动肝火，他煞有介事地宣称：

“西方石油公司的基本建设费用在 1969 年是 3.44 亿美元，到去年已下降为 1.99 亿美元，而美孚石油公司在同一时期却从 7 亿美元增加到 9.01 亿美元。我们认为美孚石油公司的管理工作和财力可以使西方石油公司的能源得到更迅速更有效的利用。”

斯韦林根最后犹嫌不足，又自鸣得意加上一句：

“我们相信美孚石油公司和西方石油公司合并会大有好处，对公众利益不会产生明显的不利影响。”

斯韦林根的一席反证只是信口开河，充其量也只是自我标榜或曰自我解嘲罢了。他闭目塞听，没有用发展的观点去看待横遭贬损的另一方。事实上，西方石油公司原来仅是个拥有 3.4 万美元资产、3 名雇员和很少几个快要报废的油井；如今这家公司已发展成为一个大企业，1974 年的收入为 60 亿美元，纳税后的利润几乎达到 3 亿美元之多。

正因为如此，斯韦林根的意见理所当然地没有为众多参议员所接受，也显然没有得到联邦贸易委员会的认可，联邦贸易委员会还立即准备举行长时间的听证会，并采取可能的反托拉斯措施。

但后来的事态却发生了突变，出人意外。

印第安纳美孚石油公司在芝加哥举行了一次董事会会议，会后发表了一篇简短声明，表示该公司决定打退堂鼓，终止进行所谓的“合并”活动。

合众国际社对这一事态作了如下报道：

标题：《印第安纳美孚石油公司不再想控制西方石油公司了》

（合众国际社芝加哥电）印第安纳美孚石油公司宣布它的董事会决定不再试图取得对西方石油公司的控制权。

西方石油公司董事长阿曼德·哈默博士一直在大力抵制印第安纳美孚石油公司提出的合并建议，说这两个公司合并会违背反托拉斯法。

西方石油公司还在洛杉矶联邦法院中提出诉讼，阻止印第安纳美孚石油公司的任何接管活动。

印第安纳美孚石油公司董事长斯韦林根毫不讳言他希望控制西方石油公司的岛溪煤矿公司，并

希望从哈默博士在 1973 年同苏联商谈的那一大笔肥料交易中得到好处。

这样一来，正如《福布斯》杂志所预料的，“哈默在第一回合中就把对手击倒在地。”

《华尔街日报》也在一篇较长的报道中指出，就在印第安纳美孚石油公司的董事们决定不再继续进行兼并的同一天，阿曼德·哈默在一次午餐会上曾向纽约石油分析家小组发表了讲话，说到西方石油公司的石油收入已经大大增加，公司的境况比以往哪一年都要来得好。这一席意气风发的讲话，给纽约的石油专家们留下了深刻的印象。

勇谋兼备的哈默博士的境况当然也不例外，比过去哪一年都要来得好。

在这次与巨头世界抗争时，哈默又终于手握胜券，成为常胜不败的赢家。

其实，在这个不平凡的人那不平凡的一生中，经历的坎坷和曲折并不鲜见，在精神上所受到的打击也并不在少数。在不发生利益冲突的时候，哈默博士是能与同业和平共处的。但如果别人侵犯了他或他所代表的西方石油公司的权益，他也会奋起抗争，勇敢地面对一切挑战，并最终将那些貌似强大、不可一世的庞然大物斗败斗倒的，无论是早年为自己父亲的沉冤翻案也好，还是晚年为自己公司的免于被兼吞的奋力抗辩也好，都表明哈默是一个精明强悍、智勇兼备的企业家，是一个不畏强梁和财势、“梅雪争春未肯降”的赢家。

这位新崛起的石油界的巨子，原是在二三十年前完全打算终老退休之际冒险闯入这一世界的。一个巨头为了把白手起家的“船长”赶下宝座，使出了他的浑身解数，但最终被哈默“击倒在地”。下一个巨头如果想用金锁链拴住他的手脚，就得拿出比斯韦林根更多的甜头，即使每股 100 美元可能还会嫌少。

经过 70 年代几次有色有声、多姿多彩的诉讼、听证和国际交往，原先曾对哈默那极不寻常、易招物议的管理西方石油公司的方式皱过眉头的华尔街金融界、证券交易委员会和其他机构，而今终于对这位当代卓著才华的企业界明星开始肃然起敬，刮目相待了。

## 第十二章 收藏鉴赏家的无穷乐趣

### A. 幽雅的“爱巢”

阿曼德·哈默在纽约市格林威治村的住宅，从 50 多年以前他上哥伦比亚大学时起就一直归他所有。他的那幢住所从前曾经是一个爱赶时髦的庄户人的马房。如今虽然整修一新，但外观不甚打眼，既没有门牌号码，又没有户主的名牌。他的街坊邻居大都是些贫困户。经过房前的，也尽是一些稀奇古怪的人或是一些瘾君子，他们也并不在意这栋旧式住宅，有时甚至不屑瞥上一眼。

在这栋遭受冷遇的住宅外面，有时会停着一辆当时视为豪华的“凯迪拉克”牌小轿车，车里面的驾驶盆后边端坐着身着制服的司机。这是哈默租来的代步脚力。只有这时，过往行人才会对这栋住所斜睨上一眼。

其实，在这幢住宅里面，却是另一方天地。这里装饰得瑰丽多彩，引人入胜，的确是个养心斋，怡神殿，堪称幽雅、静谧的世外桃源。一座阳台俯瞰着房顶高耸的起居室，把楼上的卧室联成一片。那是过去马厩中储备草料的顶棚。哈默博士经常喜欢坐在他那心爱的椅子上，用遥控盒操纵着一台索尼牌大屏幕电视机，椅子两侧摆放着两部他特别爱用的电话机。离座椅不远处，是他早先在大学生时代当家理财时买来的一架小型斯坦韦公司产的钢琴。电视屏幕中发出的多彩柔光，落在锃光晶亮的钢琴盖板上，使这间起居室平添了几份诗情画意。哈默博士有时便坐在钢琴前面，弹上一曲俄国吉卜赛人的挽歌，来调整神经，稍事歇憩。他的身后便是路易吉·科贝列尼所作的弗朗西丝·哈默的画像。

阿曼德·哈默为格林威治村丛林中的这座僻静寓所所挑选的名贵书画，是不会轻易地送去苏联作另一次文化交流展品的。那里是他的家，是他梅开三度的“爱巢”；那里最引人注目的艺术家是他的第三任妻子弗朗西丝·哈默和她所临摹的她最推崇的艺术大师们的珍品，其中包括一幅临摹得很不错、几可乱真的高更画的复制品。室内有一幅于 1900 年创作的以格林威治村这条街道为背景的印象派油画，还有一幅弗拉曼克的原作。前者画有哈默的住宅，它是维克托在一家不显眼的小店里发现的。这幅高挂在起居室壁炉上方、镶嵌在大框子里的画，几乎如同加利福尼亚家里那幅“埃里克王子”种牛头像的油画那样使哈默深引为自豪。那幅托马斯·劳伦斯爵士<sup>①</sup>为一个名叫贝斯特的英国贵族的孩子们所画肖像，作于 19 世纪初期。哈默是在帕克一伯奈特拍卖会<sup>②</sup>上以微不足道的价钱买下这幅画的。纽约大都会博物馆<sup>③</sup>是在一次处理无法证实的名家作品时把它送到那里去拍卖的。大都会博物馆馆长之所以对此画产生怀疑，是因为没有把贝斯特的两个女儿安排在画面的中心部位。哈默查对过大都会博物馆的记录，发觉这幅画是在 1900 年由约翰·洛克菲勒的合伙人查尔斯·普拉特按照劳伦斯画作最高的售价购得的，后来普拉特把这幅画遗赠给大都会博物馆。哈默请人把这幅画擦拭干净，等

<sup>①</sup> 托马斯·劳伦斯爵士（1769—1830），英国著名的肖像画家，在 18 世纪下半叶和 19 世纪上半叶曾走红一时，有“欧洲最佳肖像画家”之誉。

<sup>②</sup> 帕克一伯奈特拍卖会是伦敦索斯比拍卖会在美国的分支，是著名的国际拍卖会。

<sup>③</sup> 大都会博物馆是纽约市最大的一所艺术博物馆，因收藏品种最齐全而在国际上颇负盛名。

到那块用笨拙的技术涂抹成的红色枕头被擦去之后，一个英俊的男孩就显露了出来。这就是哈默之所以能以廉价把这幅画弄到手的原因。在这名男孩早年夭折之后，贝斯特家人便请人用油彩把他的形象盖上，免得睹物思人，勾起这段伤心的往事来。哈默已立下遗嘱，要把这幅眼下非常珍贵的画作遗赠给弗尔利·迪金森大学。

格林威治村那幢住宅的小酒柜里，存放的酒少得可怜，就好象哈默在遵守古兰经上的戒酒禁令似的。可是，小小的厨房里却摆满了各式各样的美食，有些是弗朗西丝从附近那些香味扑鼻的店家买来的（她在纽约时是位勤劳的掌勺人），有的则是迈克·布里尼奥莱采购来的。从 1920 年起，布里尼奥莱就一直是哈默的忠实好友，帮助哈默照管这栋房屋。早年，在哈默搬来时，这条街相当僻静，相隔几户的不远处，有一家意大利人开的食品杂货店。迈克就是那家店主的儿子。他当时经常给年轻的哈默送食杂货来，照看那烧木柴的壁炉，还替这位大学生兼工商界巨子跑腿办事。从那时起，迈克就一直替哈默照管住宅，两人成了莫逆之交。

## B. 价值连城的收藏品

早年，阿曼德·哈默曾从美国新政的缔造者富兰克林·德拉诺·罗斯福总统的儿子埃利奥特·罗斯福手中买下坎波贝洛夏季别墅，并不是阿曼德和维克托兄弟俩同埃利奥特之间的唯一的一次交易。早在罗斯福第一次当总统的任期内，有一位著名的中西部企业家因偷漏税而被判刑，关进了联邦监狱。在狱中，有一个名叫查利·沃克的牢友待他特别好，这人是因为被判犯了杀人罪而入狱的，沃克在狱中成了那位富有的牢友的保镖，使他免受其他犯人的欺侮和滋扰。那位企业家对他感激不尽，所以许下诺言，表示他出狱之后将终生照顾他那保镖的生活。后来，罗斯福总统赦免了那位企业家，此人在出狱后又恢复了对自己财产的全权控制。那个保镖最后也根据罗斯福的命令被放了出来，成了那家企业的合伙人。这位富翁一直心怀感激之情，并立下遗嘱把企业交给了他当年的牢友。

这位企业的新主人也出于对罗斯福总统的感激，想找一件合适的礼物送给恩主。后来，他在哈默美术馆里终于找到了一个 24 英寸长的伏尔加河汽船模型，用金、银、铂三种金属制成。它是在 1913 年由技艺超群的宫廷珠宝匠卡尔·法贝尔格制作、在罗曼诺夫王朝 300 周年节庆日赠送给阿列克赛皇太子的礼物。哈默兄弟是在 20 年代末从莫斯科的一家委托商店里买来的，然后同“褐宅”里的其他装饰品一起运到了美国。维克托开的价钱是 2.5 万美元，他估计这是尼古拉二世当时所花价钱的四分之一。他向那位买主保证说，尽管价格降到了这么低，这个汽船模型也还是“世界上最昂贵的玩具”。

罗斯福总统本是个船迷，他对继承那个企业的新主人又送给他一个模型，心里异常高兴。他的收藏品中包括 17 世纪制作的一件极其宝贵的古代中国快速运茶帆船的模型，工艺精美绝伦，原属赫斯特的收藏品，后来经阿曼德·哈默买来，又转送给了罗斯福总统。

马克西姆·李维诺夫曾应邀前去参加在白宫椭圆形总统办公室里举行的正式赠送仪式。把这样一件古代快速运茶帆船的模型赠给苏联的使者，其本身是为了加强美苏新和解的深度，动机十分良好。但如果把总统的赦免与法贝尔格的精美作品两件事明显地联系在一起，那就多少有伤大雅。好在这时

出了件意想不到的好事：有人不经意地掀了一下开这艘伏尔加河汽船的百音盒按钮，百音盒里立即丁丁当地奏出了《上帝保佑沙皇》的乐曲——这就是祈求上帝保佑那个被李维诺夫代表的政权所处死的沙皇。这时，罗斯福总统爆发出一阵哈哈大笑，苏联客人也情不自禁地心领神会，愉快地笑了起来，这样一来，场上的紧张气氛随即缓和，一下子消释了。

罗斯福总统谢世后，维克托一次竟与那位向他买过古玩的主顾邂逅相遇，那位主顾仍为他送给总统的这件 2.5 万美元的礼物而引以为荣，并为这件礼物现在成了海德公园<sup>①</sup>罗斯福博物馆兼图书馆的永久陈设品而感到格外高兴。

维克托听了，脸部不由抽搐了一下。

那位主顾见情状有异，不由吃惊地问道：“您怎么啦？”

维克托叹了一口气，无可奈何地说道：“埃利奥特没有把那件礼物送到海德公园去。他说那是属于他的，所以他把它卖给了另一位商人。”

今天，这个伏尔加河的汽船模型安放到了布兰代斯大学的一个台座上，供人瞻仰。

哈默收藏的艺术品中，有一件送给白宫去的古玩至今仍在那里，也许就将永远留在那里了。那是查尔斯·拉塞尔<sup>②</sup>创作的一尊非常壮观的青铜雕塑，表现了一批骑在马背上的印第安人朝着一群四散逃窜的野牛冲杀过去，作品的标题是《野人吃的肉》。

事情的经过是这样的：

在 1967 年的一次国宴上，约翰逊总统向迈克·曼斯菲尔德和哈默博士炫耀了一座由弗雷德里克·雷明顿所作的精细的青铜雕像，它是沃思堡的出版商文门·戈特送给白宫的。

曼斯菲尔德跟哈默是老朋友，他知道哈默博士所收藏的拉塞尔的雕塑是全美第一流的。他眨巴着狡黠的目光，对约翰逊总统说道：“要是有一件拉塞尔的作品同你那座雷明顿的雕像配到一起，那不是很好么？”这位参议院多数党领袖迈克·曼斯菲尔德和拉塞尔都是蒙大拿州人。

约翰逊总统对这一看法深表赞同。哈默当即慨然插话道：“我很乐意把拉塞尔最精采的一件作品《野人吃的肉》奉送给您。”他说这话时的口气很随便，毫无惋惜的口气。须知这座铜像约值 10 万美元啊！

总统向他表示了热烈的谢忱，并且建议他同总统夫人谈一下。约翰逊夫人为得到这件艺术品而感动不已，激情澎湃，尤其是当哈默豪爽地答应把拉塞尔的另一件珍品《驯马师》也捐赠给即将建成的林登·约翰逊图书馆时，这位第一夫人更是激动万分。这件比真人还大的《驯马师》价值 7.5 万美元。

### C. 诺德勒美术馆轶事

阿曼德·哈默博士买下了在纽约已有 100 多年历史的诺德勒美术馆，对此他感到十分自豪，这正如他对自己辽阔的企业帝国中的任何其他财产都感到自豪一样。

---

<sup>①</sup> 海德公司在纽约州的东北部，是富兰克林·罗斯福总统的安葬地，附近建有带博物馆性质的罗斯福图书馆，以纪念这位伟大的人物。

<sup>②</sup> 查尔斯·拉塞尔（1864—1926），美国近代著名画家。擅画牧场、野兽和印第安人，亦擅雕塑。



多年以来，阿曼德·哈默对这家美国主要美术馆的财产日益枯竭的情况十分关注。后来他竟意外地获悉，诺德勒美术馆的主人正在考虑出售这所日趋败落的艺术宝库。哈默根据自己财务顾问莫里·莱博维茨博士的建议，拿出几百万美元参与投标竞争，最终这家美术馆就归他所有了。于是他约请莱博维茨来作合伙人，照管这家美术馆的业务。

就像他经营的其他企业一样，这家美术馆后来也赚了不少的钱。

诺德勒美术馆座落在纽约第5大街上。来这家美术馆光顾的，大都是一些不落俗套的古怪主顾，他们观赏甚至购买古玩珍宝，乘兴而来，满意而去。

来诺德勒美术馆的主顾中，有一位是联合王国最富有的人物之一——詹姆斯·克赖顿。这位富翁只要一来纽约，必定来哈默的诺德勒美术馆一行，凡是喜爱的美术作品，他都要买下来。但是，吸引他去那里的主要原因还是哈默兄弟本人。一次，他请阿曼德当他的事务代理人，然后就匆匆赶往加利福尼亚。后来，阿曼德听说他在洛杉矶落入了一个臭名远扬的流动纸牌赌局的无底深渊。这种赌局为了逃避警方拘留而经常转移赌场的地点。说来也怪，开设这家流动赌局的竟是颇具才华的女喜剧演员范妮·布赖斯女士那不争气的弟弟。他们向克赖顿先生敲诈了20万美元的借据。克赖顿用他在纽约一家银行里的户头开了一张大额支票，并请求哈默设法让这张支票能够承兑。哈默非常怀疑那个赌局有诈，自告奋勇地要去找警方，替主顾兼朋友的克赖顿省下这笔钱来。

谁知这位约翰牛过于天真憨厚，他听了哈默的好意建言后，反而大吃一惊，急忙说道：“我不能这么做。这是一笔不能诉诸法律的赌债。”哈默不能眼睁睁看着自己的朋友上当受骗，他最终还是把这件事报告了洛杉矶警局。警方当即采取行动，一举抓获了这伙骗子手，没收了他们暗中做了记号的假牌。人证俱在，不容抵赖。紧接着，哈默还说服了那家银行停止兑付那张巨额支票，尽管那伙骗子已经办妥了证明支票有效的手续。在这种情况下，停止兑付有效支票是该银行从未做过的事。这样做就打破了银行的传统惯例。这时，哈默向银行严肃提出，它要么承担赔偿那20万美元的责任，要么接受他的承诺：一旦那些骗子状告到法院，他将出面予以保护。于是，该银行破例同意拒付。当然，那伙骗子毕竟做贼心虚，一直没有敢提出对银行的控告。

这桩诈骗案圆满了结之后，克赖顿的感激之情，自不在话下。一次，他来到哈默美术馆，目光落在了一幅弗朗斯·哈尔斯<sup>①</sup>的小块素描上。他观赏了一会儿，便对维克托说道：“我给你20万美元买下它。”维克托听了，不由摇摇头说：“太多了，我们定价为10万美元咧。”

克赖顿感到大为委屈，自尊心遭受了伤害。他生气地说道：“你要是不开价20万卖给我，我就永远不理睬你！”维克托只好连声道歉。克赖顿开了一张20万美元的支票，再从墙上摘下哈尔斯的那幅画，夹在胳膊下面，然后二话没说，高高兴兴地离去，走向他下榻的旅馆。

富翁一掷千金或万金，真是醉翁之意不在酒，而在于投桃报李，礼尚往来。

这，也许是一个正常君子的常情吧！

---

<sup>①</sup> 弗朗斯·哈尔斯（1585—1666），著名的荷兰肖像画家。

#### D. 和埃及国王的特殊买卖

另一个故事是哈默博士和埃及国王法鲁克一世的交往。

这位懒散疲塌的国王在 1936 年至 1952 年间都是靠吃喝玩乐、胡吹神侃来打发日子的。在一次闲聊时，有人禀告他，他刻意追求的那些昂贵的小珍宝，在纽约哈默美术馆里全都应有尽有，可以找到，因为哈默是世界上大名鼎鼎的收藏家之一。

不过，这位国王想向哈默美术馆订购他梦寐以求的珍贵小玩意儿，却牵涉到一个很不寻常的后勤问题。

原来 1906 年，世界著名的俄国装饰品工艺大师卡尔·法贝尔格曾经给沙俄皇后巧制了一件复活节礼物——一枚有鸵鸟蛋那么大小、镶有钻石的白金制复活节彩蛋。尼古拉二世的皇后娘娘拿到这件叫人爱不释手的彩蛋一看，心里简直乐开了花。她小心翼翼地把彩蛋一打开，里面露出一只白金做的天鹅，浮在海蓝宝石作成的小湖上。天鹅的腹部有一根不显眼的发条，把这根发条一拧紧，天鹅便会在湖面上游来游去，而且扑棱着翅膀，摇头摆尾，煞是好看，好不逗乐！

造化弄人，谁能料到，70 年后，这枚彩蛋竟由尼古拉二世的皇后手里转移到了纽约的哈默美术馆的展台上，上面标价是 10 万美元。

法鲁克一世在纽约的代理人在一次参观哈默美术馆时，发现了这一奇珍异宝，随后给法鲁克国王带回一部彩色纪录片和一份说明书。这位沉溺于声色犬马中的国王立即拍来一份电报：“火速送来天鹅蛋。”

这就提出了两个问题：如何把彩蛋远渡重洋送去埃及？钱又如何汇来？当时正值第二次世界大战烽火漫天之际，德国潜艇正在大肆活动，搜捕大西洋上的猎物，用发射鱼雷击沉航运上的大小舰船。而当时阿曼德·哈默又忙得不可开交，无法亲自处理这桩买卖。他只好派出自己的弟弟维克托全权负责办好这件事，严格指示他一定要把彩蛋送到国王手里，并拿回那 10 万美元。严格说来，本该颠倒一下顺序：应当先拿到那 10 万美元，再把彩蛋交给法鲁克。

哈默博士尽管很忙，但对这位埃及君主还是作过深入研究的。他深知法鲁克一世是一个在位的魔术师，他生活中的最大乐事，就是耍弄他身旁的那些阿谀奉迎的臣子，让他们目瞪口呆，惊慌失措。所以，当维克托带上那枚彩蛋登机时，他的行李箱中有一只小手袋，里面装满了各式各样善变戏法的小玩具，外加法贝尔格制作的另一些珠宝饰物以及这位君主虽然见过但仍能中看的新鲜小摆设。

维克托在飞抵开罗机场时从舷窗外眺，心里不由纳闷，怎么机场大楼前排列着一支戎装鲜丽的仪仗队，看上去像是有不少峨冠博带、道貌非凡的高级官员在仁立迎候，莫非同机的乘客中有什么达官贵人不成。他环顾左右前后，又看不出有什么特异景象。更使维克托大为惊诧的是，当他夹在乘客群中鱼贯下机时，那些高级官员竟然纷纷面带笑容直冲着他走来，并当场赠送给他一把装在丝绒盒子里的纯金小锤，隐隐表示欢迎哈默的到来似的（按：英语“锤子”一词的读音与“哈默”读音相同）。这不，小锤上还镌刻着一行字：“欢迎到埃及来”，附上法鲁克国王的御笔签名。

紧接着，维克托在一队队官员的簇拥下，登上了停在机坪上的彩车，然后在一队警察的护送下，飞快地驶抵了阿卜丁宫。他，这位珠宝古玩巨商的

弟弟，居然作为埃及国王的贵宾，在开罗逍遥了一个星期，他随身带来的那些善变戏法的小玩具也大受这位君主的欢迎。法鲁克撂下了一切朝廷大事，连德军元帅隆美尔<sup>①</sup>的隆隆坦克声向埃及首都逼近也置之不理，甚至置若罔闻，一门心思完全放在用大洋彼岸哈默美术馆的这些小游戏来捉弄他的近侍和廷臣。后来，维克托应邀在尼罗河上的一艘游艇中同王室成员共进午餐，还突然接到皇上下颁的一道圣旨：

“你回去后告诉令兄阿曼德，说我听说了他的情况，我打算任命他作为我的财政顾问和驻美国的皇家代表。”

这事过去不久，法鲁克国王又向哈默美术馆订购了一艘旧式豪华陆地风帆。这种附有桅杆和小风帆的三轮车、能在沙滩或沙地上借助风力前行或参加比赛的小机械，价格也十分昂贵，标为 10 万美元。阿曼德想方设法，终于把它作为战时物资运去了。

法鲁克一世就这样沉溺声色，不理朝政，他是不可能同埃及国王托勒密<sup>②</sup>相提并论，名垂青史的。简言之，他是一个荒淫无度的昏君，他那艺术观念主要集中在那些由机件运转、模仿昼夜性交动作的钟表上。他还有一座汽车库，里面停满了红色的罗尔斯-罗伊斯牌轿车，其中有一辆车的喇叭声是模拟狗被车轮碾到时的汪汪惨叫声。

在 1952 年 7 月 23 日埃及的“自由军官团”迫使法鲁克一世逊位前，这位国王还向哈默美术馆提出过两次订货。哈默对其中的一次没有按其要求供货。

第一次订货要求是通过海底电报传递的，上书：“给我买一家电木厂来。法鲁克。”

第二次订货则是通过一封航空信送达的。信里有一张从电影杂志上剪下的胸部丰满的女明星艳照，附上一张便条，上面写道：“把拉娜·特纳<sup>③</sup>给我送来。”这一无理要求理所当然地被拒绝了。

1973 年夏，伦敦一家报纸刊登了一条与老年病学有关的趣闻：

世界艺术品市场上的两位最富有、精力最充沛的人物在整整 60 年没有见面之后，上周又重聚一堂。

一位是朱利叶斯·韦茨纳。他的惊人之举包括以 150 多万英镑的高价买下提香<sup>④</sup>所作的《阿克蒂昂之死》<sup>⑤</sup>，也包括只花 500 英镑就买到了当时人们没有认出来的鲁本斯的作品《但以理在狮窝里》。

另一位是西方石油公司董事长阿曼德·哈默。他最近把他收藏的大批艺术品借给皇家学会举办了一次特别展览，其中包括哈默博士不久前在拍卖会

---

<sup>①</sup> 隆美尔（1891—1944），法西斯德国元帅。早年参加国社党，曾为党卫军的将领。1940 年组织“非洲军团”，并指挥德意联军侵入北非。因参加 1944 年 7 月暗杀希特勒事件，被迫自杀。

<sup>②</sup> 托勒密王朝始建于公元前 305 年，是埃及颇有作为的君主。在该王朝统治期间，内政修明，百姓乐业，埃及一度成为地中海东部重要的经济、文化中心

<sup>③</sup> 拉娜·特纳，50 年代美国好莱坞的走红女明星。

<sup>④</sup> 提香（1490—1576），意大利文艺复兴盛期威尼斯派画家。他的肖像画能揭示人物内心世界。中年画风细致稳健，色彩明丽。晚年则笔势豪放，色调富于变化。在油画技法上对后期欧洲画家的影响很大。代表作有《圣母升天》、《爱神节》、《纳税银》等。

<sup>⑤</sup> 希腊神话故事之一：猎人阿克莱昂窥见月亮和狩猎女神阿耳忒弥斯（罗马神话中称为狄安娜）沐浴的情景后，女神一怒之下，把他变成一头牡鹿，后被他自己的猎犬撕成碎片。

上出价 120 万美元买得的一幅凡·高的作品。

上一次他们两人相见是在 1913 年，在纽约的莫里斯中学里。

### E. 名画收藏家之乐

搜集名画，几乎成了阿曼德·哈默毕生最快意的事，嗜画成癖，熏陶成性，超群绝伦，毫无夸饰。他说过一句发自肺腑的真言：“搜集名画是世界上最有意思的事。它将博学、猎奇和商业利益结合在一起，对我来说，这确实是一种理想的消遣。我愿意为名画争个你死我活。”

在阿曼德·哈默所收藏的每一件作品背后，都包含着一个个精采的故事，诸如在拍卖行里耍尽阴谋诡计，为最后一分钟成交而不惜乘坐飞机赶赴天涯海角，大搞欺诈，制造丑闻等等。

下面是哈默博士搜集名画时的几桩精采噱头：

1969 年 11 月 6 日，在日内瓦举办了高更名画《你好，高更先生》的拍卖会。哈默闻讯，随即乘坐自己的喷气式客机赶去。当时漫天风雪，为安全计机场决定关闭。幸运的是，哈默是在关闭前最后一架被允许降落的飞机。那天是星期二的下午，当天晚上即在日内瓦的里士满饭店里开始拍卖。会上的竞买活动异常热闹，但该油画最终以 32.9 万美元为哈默所购得。当拍卖的锤音落下，阿曼德就喜滋滋地取走名画，从饭店满意而出。

他才刚走近里士满饭店的玻璃大门，迎面遇上了一位急匆匆赶来的一位希腊船王。这位大船主是怀裹巨资专程来日内瓦抢购这幅油画的。他的座机在哈默所乘坐的飞机之后，不巧遇上机场关闭，不能迫降。这位有钱有势的船王不得不吩咐驾驶员在另一城市降落，然后从那里驱车飞速赶来，这不，正巧在饭店门口与哈默不期而遇。他见自己心爱的油画已为人捷足先登，不由倒抽了一口凉气。待神智清醒过来后，这位船王便毫不迟疑地走上前去，向油画的新主人打商量，愿斥巨资把该画买下。哈默却很有礼貌地婉拒道：“这画是不卖的无价之宝。”那位船王只好嗒然若丧，乘兴而来，败兴而去了。

按下船王怏怏不乐不表，且说哈默一画在握，仍不肯罢休。他还要辨明这幅画的真伪，因为这位毕生坎坷而又艰难的法国后期印象派画家创作此画时，具有复杂的背景。从 1883 年起，高更专攻绘画，放弃了他早年商轮海员和股票经纪人生涯。以后他又曾三度去法国布列塔尼的古老村庄进行创作，对当地的风物、民间版画和东方绘画风格大感兴趣，逐渐放弃了他原先的写实画法。那时高更就住在布列塔尼的一个名叫布尔杜的小渔村，由于穷苦潦倒，又告贷无门，连房租也缴不起，所以不得不将他创作的《你好，高更先生》一画送给房东抵押房钱。不久之后，高更得到了一小笔遗产，于是便向房东太太赎回此画。但给房东太太一口回绝了。高更无奈，只好凭记忆所及重画了第二幅。

阿曼德·哈默这时所关心的，是要弄清楚他费了大力购得的这幅名画究竟是真是假，或准确点说，是第一幅还是第二幅。

经过多方的寻寻觅觅，这位名副其实的名画迷终于查明，在布拉格博物馆里存放着另一幅同名油画，作者都是高更。待哈默与该博物馆馆长约好见面的时间，他立即请来苏黎世的著名艺术商和高更画的鉴赏专家彼得·纳当先生，两人联袂乘机飞赴布拉格。大家将两幅油画并排挂起，进行了一番仔

细而又认真的鉴赏、推敲和比较。只一会儿工夫，博物馆馆长及其助手们便兴高采烈地向哈默贺喜，异口同声地说道：

“你的那幅画是原件，那是千真万确的。”

人生贵潇洒，名画长精神。

像哈默这样的名画收藏迷，又何止他一人。简直是千千万万！因此，在收藏家与收藏家之间也难免在猎取名画上发生争夺战，尤其是在财大气粗的大收藏家之间，这种争夺战的激烈程度，可说常常达到白刃化。

诺顿·西蒙和保尔·盖蒂两位大收藏家就经常同阿曼德·哈默在争夺名画时各显神通，互不相让一决雌雄。西蒙和盖蒂是名画不到手决不罢休的无情争购者，他们共同的特点是决不轻易认输，所以成了哈默不容小觑的画敌。

但奇怪的是，有一两次，哈默竟然成功地击败了他们，独占鳌头。

故事还得从阿曼德·哈默博士插手鲁本斯的名画《卷发姑娘》开始。那美丽的油画最传神的画笔是在“卷发姑娘”那迸射淫光的秋波中。当时哈默路过伦敦，这画给他一眼便看中，并出高价买了下来，这引起了诺顿·西蒙的极大不快。

1971年3月，阿曼德·哈默寓居伦敦的克拉里奇饭店，油画商克诺德勒的代理人厄内斯特·琼斯打来一个电话，说道：“我们发现了一幅绝妙的鲁本斯创作的名画，想请你看一看。”对这号邀请，哈默是有求必应，随请随到的。他不假思索地连忙答道：“快拿来瞧瞧！”

与此同时，哈默立即派人去把他的朋友、剑桥大学教授米哈依·杰夫请来当列席参谋。杰夫教授走进克拉里奇饭店时，克诺德勒的代理人琼斯把画留下后才刚离去。这位教授一见到这幅画，当即圆睁双目，一迭连声地说道：“我总算见到了，总算见到这幅珍品了！跟这相同的画总共有6幅，存放在全球的不同博物馆里，可这一幅却是原作啊！别犹豫不定，快快买下它吧！”

其实，哈默早就一眼看中，喜欢上这幅画了。无需别人费唇劝导，他早就跃跃欲试，下决心把它买下了。

画中的那位当模特儿的卷发姑娘曾经是鲁本斯的女仆。相传这位姑娘在画家丧妻后成了他的情妇，他也想娶她，却始终未能如愿。那姑娘含情脉脉的双眸似乎漾起了一丝疑云：“这人会娶我吗？”至少阿曼德·哈默已经读出了模特儿的心结了。有好几位见过这张油画的女人曾肯定地对哈默说起过，姑娘的那双眼睛表达了某种十分明显的淫荡。鲁本斯生前一直没有出售过这幅肖像画，人们是在他死后从他的画室里找到的。当时这幅《卷发姑娘》画正跟鲁本斯的一幅自画像相向张挂着。

阿曼德·哈默不失时机地以将近25万美元的价格与克诺德勒签订了出售合同。

回到洛杉矶老家后，哈默突然接到诺顿·西蒙打来的电话。这位身在大洋彼岸的大收藏家开始时像往常那样稍事寒暄，随即迫不及待地单刀直入，转入正题：“喂，阿老，你竟能在欧洲买到一些有趣的名画？”哈默也实情相告，说道：“没错。说真的，我买到了一幅我从没见过的最最可爱的鲁本斯名画。”这时，电话的那一头出现了短暂的沉默。接着，诺顿又以平静的口吻问道，“难道就是那幅《卷发姑娘》吗？”哈默作了肯定的答复：“是的，正是那一幅。”电话筒里隐约传来对方紧咬牙关的磕碰声和一声拖长的叹息。最后诺顿一字一板地说道：“克诺德勒原本是要我买下这画的，他们索价25万美元。这画曾经在寒舍试挂了半年之久，最后我以要价太高而把

画退还给了他们。但是，我却无法将它忘掉。昨天，我给他们打电话，我对他们说，‘好吧，要是你们不愿降价，那就把画送来得了，我会照价付钱的。’谁知他们回答说，画已经脱手了。我就怀疑是你这家伙买走的。”

与保尔·盖蒂争购那幅伦勃朗名画《朱诺》的故事，也几乎大同小异，相差无几。

伦勃朗的《朱诺》，乃是这位荷兰最伟大的艺术家的最后一批作品之一，也是最著名最优美的作品之一。这幅画由收藏家比尔·米登多夫珍藏，但长期寄放在纽约市的博物馆里。市政厅以为这画的主人总有一天会把它捐赠出来的。但是，1976年6月，比尔因急需钱用，才想起卖掉这幅画。他打电话问到哈默美术馆，是否想拍卖这幅画。哈默答以：“当然可以。”并问他想要多少钱。对方回答是500万美元。哈默当下答道：“行。但我要求你在没有拿到500万之前给我优先。如果你决定接受稍低一点的报价，我很想头一个知道。”于是比尔给哈默寄来了一份措词相似的议定书。后来，哈默美术馆以500万美元拍卖这画，却无人应“拍”。

几个月后，哈默在一位朋友家吃饭时，忽然接到比尔·米登多夫打来的电话，说：“我要以300万美元的价钱把《朱诺》买给盖蒂博物馆。”哈默急忙回应：“那我出300万美元买了。”对方显然犹豫了片刻，说道：“这，我可不知道。我得先同盖蒂商量一下，因为我已同意他的开价了。”哈默慌忙问道：“签字了没有？”比尔嘎嘎嚅嚅地答道：“没，没有。”哈默一听，大喜过望，赶忙提示对方：“那就看看你的那份议定书吧，你会看到你应该先让我买的。你刚才声明同意300万出售，我愿以300万买了。”比尔似感十分作难，沉默、犹豫了好一阵，这是哈默记忆中最长的一次电话中的沉默无语。最后，比尔终于斩钉截铁地说道：“好吧，我想这画该是你了。”就这样，阿曼德·哈默计胜了比尔，粉碎了他企图在哈默和世界上最富的人之间抬高拍卖价格的希望。

事后，保尔·盖蒂对哈默恨得牙痒痒的。两人见面时，他没有一次不怒骂哈默：“你要知道，你是偷了伦勃朗的这一幅画。难道不是吗？”

诺顿·西蒙知道这事后，也心痒难耐。他马上给哈默挂了一个电话，问道：“这幅画你想卖多少钱？”哈默冷冷地答道：“不卖。”诺顿不死心，又追问了一句：“500万美元，怎么样？”哈默还是一句老话：“不卖。”诺顿仍然死乞白赖的再追问道：“总得有一个价嘛！”哈默断然答道：“《朱诺》是无价的。”诺顿·西蒙最后仍不甘休，再补上一句：“假如你改变主意，就给我来个电话。”说完，他才气呼呼地撂下了话筒。

收藏家们在争夺名画的鏖战中，正应了“魔高一尺，道高一丈”的佛语，真是一个法术更比一个法术高，一个机遇更比一个机遇好。

但是，俗话说得好，机遇人人有，专找有心人。

阿曼德·哈默博士作为一个大收藏家，除了他有雄厚的财力为基础外，不少机遇找上门来，使他搜集到一些名贵的画幅，充实他那哈默美术馆，有时的确难以置信，只能归结为幸运之神的垂顾。

一天，正当博士专心致志地在自己美术馆的办公室里工作时，他的弟弟维克托极其兴奋地进来说道：“楼下有一个人拿着110张毕沙罗的画要求出卖。”哈默最初的反应是觉得可笑，因为他根本不相信会有人拿这么多的毕沙罗的画来出卖。这种怀疑情绪使维克托大感委曲，他用极其激动的声调反驳道：“我向你再次重复一下那人说的话，他确实带着画来了。我还看过一

眼，它们好象完全是真的。”

哈默听了，不敢怠慢，这才仔仔细细打听了一下这批毕沙罗画的来历。

原来芝加哥有一位拆房承包商，他在拆除国际哈泼斯脱公司大厦时，发现了一个保险柜，里面有一个装满了水彩画的公文包。他不识这些画的名贵，却带着这些画跑遍了全城，希望有人能买下它们，但却到处碰壁，谁都不相信他的话。在万般无奈的情况下，那位承包商才带上这些画找上哈默美术馆的门，打算以1万美元的售价把这批画卖掉了事。

哈默听了，不由喜出望外。他朗声一笑，说道：“1万美元买110幅毕沙罗的画，好家伙！每一幅还不到100美元哩！这是我从未听说过的最不可思议的事啊！假如这些画都是真的，那整个加起来至少值100万美元。”

哈默于是作出了决定，把全世界最好的毕沙罗画的鉴赏专家约翰·里瓦德请了来，要他作好真伪的鉴别。

约翰·里瓦德一到，很快检查了一遍公文包里的画幅，说大部分作品在他看来确是出自毕沙罗的大手笔。另一些画幅几乎也是很有意思的。它们是毕沙罗的老师、一位著名的丹麦画家麦尔拜的作品，“机会太难得了。”约翰悄声儿对哈默说道。承包商曾将这些画介绍给几乎整个纽约的艺术商，居然没有一个人相信它们是真的，就因为这些画没有签过名。他在多处碰壁后，最后才到哈默美术馆来碰碰运气。假如这次又碰壁，承包商打算豁了出去，将把这些画分文不取地任意赠送给友人了。

这真是千载难逢的特大机遇，所谓“踏破铁鞋无觅处，得来全不费工夫。”

哈默当即给了承包商1万美元，把110幅毕沙罗的画全行买下。那位承包商拿到1万美元现钞，好象发了个横财似的，欢呼雀跃，高高光光地吹着口哨离去了。等来人一走，哈默哈默兄弟俩忍俊不禁，差点儿没在美术馆大厅跳起双人舞来。

比猎取毕沙罗110幅名画更幸运的事，莫过于用较低价格买下被人们称之为达·芬奇的莱切斯特“手稿”了。这是幸运之神对哈默的更大垂幸。

1980年12月12日上午，也就是在阿曼德·哈默82岁高龄时，他到伦敦的好几家画廊去观看夏尔丹的名画，以使用它们去充实哈默美术馆的藏画。

当天上午11时正，在伦敦克里斯蒂拍卖行大厅里开始举行一次重要的古代大师的作品的拍卖活动。他们推出了一幅夏尔丹的静物画《图画的特性》。不过，这幅作品需要进行一番非常仔细的修复工作。哈默心里明白，如果能找到一个能干的修画高手，准能把它恢复成一幅非常漂亮的名画。当拍卖人把该画的售出价开到10.5万美元，正好符合哈默准备付出的钱数时，这幅夏尔丹的名画就归他所有了。

但是，哈默这一天仆仆风尘赶来伦敦，并不单纯是为了购买夏尔丹的静物画，他是为了追求更大的猎物而来的。因为在克里斯蒂拍卖行拍卖了绘画作品之后，还要拍卖达·芬奇的莱切斯特的“手稿”。这是一本有470年之久的达·芬奇的笔记和原版素描集。它是用著名的反镜体技术写就的。这些笔记记载了水在所有状态下的特征，谈到了其他诸多科学问题，诸如天空的颜色，月亮的发光原理，运河、水坝、水渠、沼泽排水、天文、宇宙、地质、潮汐的效能及其蒸发、凝结的原理，水泡的构成，虹吸理论，潜水面罩，蒸汽能源和海底战争等等。这本“手稿”几乎是达·芬奇那完整的作品集，内插有达·芬奇亲手绘制的360幅素描。专门研究达·芬奇的专家们非常了解

这本“手稿”，但它自 1717 年以来一直是莱切斯特伯爵的私人财产，只在 1952 年的皇家科学院展览过一次，它对公众来说几乎是陌生的。

“手稿”一宣布拍卖，立即在英国内外掀起了一场轩然大波。首先是拍卖的最高估价高达 1400 万美元！其次是议论纷纭，都说意大利政府已经解冻了特别资金，以筹备这笔巨款，把“手稿”收归意大利，第三是英国报界和博物馆的负责人也都把目光投向这次拍卖活动，生怕“手稿”在英国会落入外国人之手。

对于这些情况，阿曼德·哈默博士全都了然于胸。在拍卖完夏尔丹之后，接下去的重头戏就是拍卖达·芬奇的“手稿”了。他一声不吭地端坐在第一排，决心买下“手稿”。不仅局外人不了解哈默为啥静静地端坐不动，就连哈默夫人也不知道丈夫等人为什么还坐着纹丝不动。

当拍卖估价员的最后一记锤音落下时，“手稿”就归阿曼德·哈默所有了。加上缴纳克里斯蒂委员会的手续费，他花了总共才 600 万美元，终于买下了今天不仅是私人手中所没有的而且也是整个美洲大陆唯一的达·芬奇手稿。

事后，哈默在和记者们闲聊时，承认当时自己的心情紧张万分，生怕卖价会升到高位数字。这次归根结底，又是一次吉星高照，鸿运临门。原来意大利政府在几周前即已放弃了报价，因为该国遭遇到了一次特大的地震灾害，亟需实施紧急的巨大救援。此外，英国博物馆之间也未能达成买下“手稿”的协议。这就是说，这次哈默博士又侥幸地钻了个大空子。

哈默委派了一名助手乘坐普通飞机携带了这份“手稿”飞往洛杉矶。这名助手在一等舱的个人座位旁订了个专座，以便摆好他那件“珍贵的行李”。当时出现了一场误会：因为伦敦至洛杉矶的航程太长，哈默的那位助手一想到要上厕所而必须留下“手稿”时就战栗不已，于是索性随身带着它上厕所方便一下。结果，当他从厕所走出来时，猛孤丁地发现整个机组人员都朝自己紧紧包抄上来，因为有个旅客向机组人员密报有人带着一个蛮象爆炸装置的大箱子走进了厕所。这场误会虽经过解释而消除了，但事后却不免令人啼笑皆非。此后，达·芬奇的“手稿”即像哈默的其他藏画一样周游了全球，前后到过 9 个国家的 15 座城市，吸引了 190 万观众。

1982 年，“手稿”预定在佛罗伦萨<sup>①</sup>展出。84 岁高龄的阿曼德·哈默博士亲临展地，他健步走下他那架由步枪和冲锋枪护卫的“奥克西一号”飞机，带着“手稿”来到了它阔别 265 年的意大利故土。“手稿”重返家园<sup>②</sup>，受到群众自发的凯旋式的欢迎。仅在佛罗伦萨，就有 40 万人参观了“手稿”。佛罗伦萨市市长宣布哈默为该市的荣誉公民。意大利总统佩尔蒂尼亲自主持了展览会的隆重开幕式。这位总统给了阿曼德·哈默博士以意大利所能给予一位外国公民的最高荣誉。在盛大隆重的礼遇下，哈默深受感动。他许诺以后至少每 5 年一次地带“手稿”回意大利供展出或研究之用。1985 年，正当哈默步入 87 岁高寿时，“手稿”在波伦亚<sup>③</sup>又展览了一次，他的诺言提

---

<sup>①</sup> 佛罗伦萨，意大利中部城市。15—16 世纪时是欧洲最著名的艺术中心，以美术工艺品和纺织品驰名全欧。1865—1871 年曾为意大利王国首都。旅游胜地，多中世纪建筑艺术。乌非齐是珍藏意大利艺术的重要美术馆之一。文化中心。有大学、艺术、文学、科学研究院和图书馆等。

<sup>②</sup> 此指“手稿”的作者达·芬奇是意大利人。

<sup>③</sup> 波伦亚，意大利北部城市。在伦巴第平原南部、亚平宁山北麓。铁路枢纽。大工业中心。文化古城之一。



前两年得以兑现。

“手稿”的获得和展出，赢得了国际传媒的一片好评。后来，哈默的达·芬奇学顾问兼学者卡罗·佩德雷蒂制作了一套复制品，又为“手稿”那些相关的绘画编写了说明。这样，三者相得益彰，其展出实效愈显。不久，阿曼德·哈默在弗兰克林·墨菲的鼓励下，又捐赠了100万美元，在洛杉矶的加州大学创建了一个研究达·芬奇的哈默中心，作为推动对这位意大利文艺复兴的巨匠进一步开展研究活动的需要。

中国的《战国策·魏策一》云：“将欲取之，必姑与之。”这一古语也十分适合艺术收藏家的活动规律。阿曼德·哈默就牢记着中国的这一古训。他在自己的艺术收藏生涯中，曾不止一次地引用过它。这位博士自身也有一句掷地作金石声的名言：“艺术收藏的另一乐趣是馈赠。”他是这么说的，也是这样做的：身体力行，率先垂范。

哈默的藏画不停地在全世界巡回展出，他还利用各种机会将一些私藏名画赠送给一些博物馆。达·芬奇的绘画和“手稿”将回到洛杉矶地方艺术博物馆，在弗朗西丝——阿曼德·哈默大厅里作永久性展出。素描将放在国家画廊展出。就这样，哈默博士把他的私藏名画的主要部分都贡献了出去。

阿曼德·哈默和好几位美国总统都一样珍视美国人历来的艺术传统。林登·贝恩思·约翰逊总统（1963—1969）特别喜欢哈默在多年来所收集到的查尔斯·拉塞尔的两部艺术珍品。且看这位美国大收藏家对此所说的一段简要自述：

1967年，我出席过一个为伊朗国王举行的官方晚宴。林登·约翰逊和参议院多数党领袖迈克·曼斯菲尔德和我在一起交谈。约翰逊自豪地说起沃思堡的出版商艾门·戈特赠送给白宫的一件美丽的弗雷明顿的青铜雕塑。迈克知道我藏有一批拉塞尔的雕塑，就怂恿我捐赠一件给总统。当约翰逊听到我要送给他《野人吃的肉》这件作品时，兴奋得就像有人给他一辆新自行车的孩子似的。他说勃德太太（按指约翰逊总统的夫人）将在白宫保管委员会的协助下做好接受我的馈赠的有关准备。结果，勃德太太为接受拉塞尔雕塑举行了一次隆重的茶会。摆放这件雕塑时，她双眼恋恋不舍地在大厅里走来走去，笑得合不拢嘴。她亲自选好了地方，以便每年180万来自白宫参观的人能够观赏到这件不同凡响的珍品。

当然，林登·约翰逊总统并不是唯一喜欢拉塞尔作品的美国总统。1986年8月，罗纳德·里根总统（1981—1988）所喜欢的一幅拉塞尔的另一作品《马群涉水》，原是借到白宫去的，很快就要归还了。有人对阿曼德·哈默说，总统对这幅张挂在椭圆形办公室外边的画十分欣赏，每天都要看它一眼。于是，哈默博士立即筹集了70万美元，向《马群涉水》的主人买下了这幅画，并亲自送给了白宫。这样一来，查尔斯·拉塞尔作于1900年的《马群涉水》名画，最终成了白宫藏画的一部分，成为罗纳德·里根以及其后的白宫主人们的最大乐趣。

美国艺术家威廉·哈尼特的名画《辛辛那提<sup>①</sup>调查员》是吉米·卡特总统（1977—1980）最喜爱的一幅画。这幅名画是阿曼德·哈默花了40万美元向比尔·米登多夫买来的，后来也送给了卡特总统，作为白宫藏画的一部分。要问卡特总统对这幅画的喜爱程度，第一夫人罗莎琳·卡特的话可以作

---

多古代建筑。有欧洲最古老的大学（1119年创建）和文艺复兴时期的宫殿、博物馆等。

<sup>①</sup> 辛辛那提，美国中东部俄亥俄河流域的大城市。19世纪中叶商业极盛。铁路兴起后，成为重要的工业和交通中心。

为最好的注释了。

一天，有人问到罗莎琳·卡特，假如白宫失火，总统将会想到抢救哪样东西。这位第一夫人当即不假思索地答道，他将一只胳膊夹着一幅画，其中一幅是威廉·梅里特·查斯的《裸者之背》，另一幅则是威廉·哈尼特的《辛辛那提调查员》。

## 第十三章 和西方石油公司永存

### A. 谢绝担任驻苏大使

在 1973 年的年会上，西方石油公司的一位热心的股东提议由哈默博士出任美国驻苏联大使。想不到附和这一建议的，竟有另一超级大国的驻美大使安纳托利·多勃雷宁先生。

这事发生在中东赎罪日战争、美苏军事“戒备”和阿拉伯石油大幅度提价等国际重大事件之前。哈默博士于 1973 年 8 月底的一天，专门派出一架喷气式客机去华盛顿，把苏联驻美国大使安纳托利·多勃雷宁及其家人接到佛罗里达州棕榈滩去共度周末，进行一次无忧无虑、悠闲恬适的旅游活动。

当时，佛罗里达著名银行家的夫人洛伊·安德森太太见缝插针，特地举行了一次盛大的招待宴会，招待多勃雷宁一家人。在宴会上，这位苏联驻美大使站起身来，提议干杯，表示支持他的朋友阿曼德·哈默担任当时仍然出缺的美国驻苏联的大使。他在谈到这位西方石油公司的董事长兼总裁的大资本家时，彬彬有礼地说道：“我百分之百地支持他。他是我所支持的候选人。”

哈默博士在席上听了这一祝词，心里当然乐开了花。但事后他却对一位记者说道：

“我首先要对我的股东们负责。”

### B. 股东就是一切

挂在阿曼德·哈默嘴上的一句口头禅，是经常谈到他个人的“职责”是促使西方石油公司股票在市场上的价值能成倍翻番。为了达到这一目标，他的确全力以赴，夙兴夜寐，殚思极虑，猛志常在。因此，多年来，哈默博士跟这家经营多种业务的公司拥有的几十万名股东建立了异常密切的友谊。

正因为如此，哈默的股东对自己的董事长真正做到了知无不言，言无不尽，毫无顾忌。他们常常赞扬他，训诫他，有时甚至对他发一发脾气。但是，当公司遇上麻烦或碰到困难时，这些股东们又会坚定地站到董事长兼总裁的一边，给他鼓气、助威或出谋划策，表示同情。如在 1973 年西方石油公司在利比亚的石油股份百分之五十一被收归国有时，在中东赎罪日战争之后各地出现问题时，在证券交易委员会年终指责哈默时，股东们都是站在他一起的，对他表示了极大的同情。这和其他大公司往往形成鲜明的反差，比方说，“通用汽车公司的许多股东看来就不大可能同他们的董事长托马斯·墨菲打得火热，能在公开场合同他聊天，哪怕是给他写封信也可能办不到。美国电话电报公司成千上万的股东和他们的董事长约翰·德·巴茨的关系也大率类此。”

与此相反，多年来西方石油公司的股东们写给阿曼德·哈默的信件，就跟球迷和影迷写给球星和影星的信件一样多，一样频繁，一样热情洋溢，一样友谊绵长。这里仅选择几个典型事例来加以说明。

一是印第安纳州霍巴特的斯姆里加夫妇写给哈默的信：

亲爱的哈默先生：

自从 1969 年以来，我们就是西方石油公司的心满意足的股东。我们愿意向您个人表达我们早就该表达的敬意。我们对西方石油公司股票价格的暴涨和暴跌都有切身的体验。我们看到您受人抨击，

我们也看到您受人尊敬。我们一直在想：我们怎样才能对您过去和现在兢兢业业地为西方石油公司所作的贡献表达自己的敬意呢？

为了向您表示敬意，我们已给 1973 年 5 月 19 日出生的小儿命名为：查德·阿曼德·斯姆里加。他已在同年 6 月 17 日用这个名字接受了洗礼。我们还把您登记为他的名誉教父哩。

我们知道您十分忙碌，因此不准备写长信去耽误您的宝贵时间。今特附上您的教子的一张照片，外加我们俩和女儿金妮的一张近影。

我们希望您能接受我们对您的敬意。这是我们对我们尊为楷模的富有朝气者的礼物。我们希望，查德·阿曼德·斯姆里加将来也能步您的后尘，成为一个有远大理想的人。

在结束这封信时，我们默念着“西方石油公司将红遍全球。”

加有一位较为知名的股东也给哈默博士写了一封信，内容如下：

美国，

加利福尼亚州 90024，

洛杉矶，

威尔郡大道 10889 号，

西方石油公司，

总经理

阿曼德·哈默博士

亲爱的哈默博士：

承蒙惠寄西方石油公司 1967 年极其有趣的年度报告，不胜感激。这篇激越人心的报告说明，一个人在今天会有多大的作为。我们大家都知道过去有各行各业的巨头，但是，如今一代人大都认为今天的条件已不允许独立的小公司变成重要的大石油公司。您业已用行动和事实表明，这样做仍然是可能的。因此，我特地向您致贺。请接受我对您的最好祝愿。

J·保罗·格蒂谨上

1968 年 4 月 19 日

于萨顿地方吉尔福德——萨里

宾夕法尼亚州华盛顿市的一位集邮专家，名叫 C·杜克·麦克杜格尔，此人也给阿曼德·哈默写过一封信。信上写道：

我看了最近收到的至 1968 年 6 月 30 日止的半年进度报告，的确高兴极了。最后一段尤为有趣。其中谈到利比亚政府为表示对西方石油公司的敬意，已经发行了一套新邮票。为了纪念这一有意义的事件，公司的职员为股东提供了三枚首日封，考虑得十分周到，使我不由惊喜交集。

这一作法使您的股东们不能不相信，西方石油公司是一家很有、很有人情味的公司。

有些股东还就卡扎菲上校的政变一事向哈默博士提出了有关应变的建议。其中包括圣安东尼奥的杰罗尔德·w·沃森所写的建言。

一位有切身利益关系、因而忧心忡忡的股东的短笺与建言：

由于新政府控制了利比亚，国王和德里斯一世大概已成为“令人憎恶”的字眼。我想，如果公司愿意给伊德里斯一号油田和伊德里斯 4 号油田换个名称，也许对我们更为有利。

果然，公司接受了这位股东的建言，将利比亚的这两个油田改名为因提萨尔一号油田和因提萨尔四号油田。

在西方石油公司萧条时期，一位手握 100 股普通股票的加利福尼亚州圣拉斐尔居民杜威·福里，给哈默董事长写了一封忧形于“纸”而又言简意赅的短信：

董事长：

您的报告看起来很好，可是股东们何时才能交上好运呢？

哈默本人对此也忧心如焚，因为他自己就是西方石油公司最大最大的一

个股东。他在报告中也的确十分自信地预言过，当世界各国报纸在头版刊出他于 1972 年跟苏联签订的几十亿美元协定的消息后，西方石油公司的股票价格将会像火箭似的冲天暴涨的。

哈默的这一预言并没有说错，西方石油公司的股票的确一度直冲霄汉。曾几何时，它就像其他扶摇直上的股票一样，还没有来得及进入轨道运行，就从云头猛地栽落下来。经过一番调查研究，哈默博士终于查明了事情真相。且看他是怎么说的：

有一个时期，股票交易所像发了疯似的。交易所的老行家都说，他们从来没有见过任何股票可以跟西方石油公司的股票相抗衡的。几天之内，西方石油公司的股票成交百万股。经纪人收到雪片似的订单，这种股票开始一个劲儿地猛升。但就在这时，美国商务部长彼得·彼得森到了莫斯科，美国新闻记者都前去机场迎接。记者们自然问到了我们宣布的协定。由于某种至今仍难以解释的原因，彼得森对这项协定大加贬损。他对协定采取了轻蔑的态度，仿佛这项协定纯是吹牛似的。我在签订协定之后，还立即飞赴摩洛哥，向他汇报了协定的内容。当时，他正准备前往莫斯科，我觉得向他汇报一下我为执行总统和勃列日涅夫扩大贸易的愿望，都做了哪些工作。这是通常应该有的礼仪。我当时觉得，这是很重要的一步，可以为今后执行协定打下基础。尔后的事态发展也证明了这一点。可是，彼得森在记者招待会上仍然采取了那种消极的态度，使那次股票的涨风戛然而止。那次涨风很可能是纽约股票交易史上空前未有的最大涨风了。后来，彼得森在接见《美国新闻与世界报道》记者的时候，又想纠正自己说过的话。但损害业已造成，回天乏术了。

因此，从长远观点看，我们的股票价格并没能反映出具有历史意义的交易现状和未来的交易前景，尽管全面协定中规定的执行合同正在逐一付诸实施。我们已经签订了一项 8 千万美元的协定，要在为期 5 年的时期内售出 4 千万美元的金属加工设备和购进 4 千万美元的金属镍。我们已经签订了 8 千万美元的肥料协定，而由于现时市场价格的猛涨，这个协定已经膨胀到 200 亿美元了。而 8 千万美元的资金筹措办法也已经得到了落实，正在执行中。其次，还有 1974 年 11 月签订的西方石油公司、埃尔帕索公司和日本之间的天然气协定。这个协定的金额，如经国会批准，最后可能超过 100 亿美元。第四个协定是俄国商会和西方石油公司于 1973 年 9 月 18 日签订的 1.1 亿美元的贸易中心协定。这个协定所必需的资金已经全部筹齐。设计和技术监督由旧金山的比奇特尔公司负责，由那位设计洛杉矶世纪城的建筑师韦尔顿·贝克特协助。负责设计和技术监督的还有加勒特研究与发展公司。这是一家完全归西方石油公司所有的子公司。最后一个协定是城市废料处理协定。这项协定正在拟议中，取决于西方石油公司正在加利福尼亚州圣迭戈和康涅狄格州布里奇波特修建的两座原型工厂是否成功。

这一切还不够吗？我想，现在的问题就看市场对正在执行的协定怎样看待和如何评估了。

由于 70 年代美苏两个超级大国在搞冷战游戏，在国际经济市场上也经常出现起伏不定的波峰浪谷，前景虽如哈默博士说的那么铺锦列绣，但有时也难免风云突变，扑朔迷离。这就是为什么西方石油公司的股票会大起大落了。尽管如此，阿曼德·哈默博士为西方石油公司千万股东们所操的那份苦心却已跃然纸上，他心里装着股东的那股子热情也是不容抹煞的。

虽然西方石油公司的股票有时大起大落，但大部分股东对自己的公司依然信心十足，在风雨霜雪中始终同它站在一起。

哈默在纽约格林威治村住宅的那位看守迈克·布里尼奥莱的心态就很难说明问题。

在哈默得到西方石油公司的控制权之后不久，这位房屋看守人带着一个伤脑筋的问题来找他。原来迈克把他攒了一辈子才积蓄起来的 5 万美元都投资到一家公司里，后来他却发现这家公司是黑手党人控制的。他转念一想，为了不致招惹麻烦，他决定把手里的股票全部抛售出去。其时该公司的股票在场外证券市场上开列的价格，在黑手党人的操纵下提高到迈克购进时所出

价钱的三倍。很快就有几个职业杀手似的人找上门来，警告迈克说：他不得抛售他持有的股票；要是去警方告发，他就会遭杀身之祸。

哈默听罢这位总角之好的一席话后，顿生一计，力劝他写具一便条，说明个人的两难处境，写清姓名和日期，然后告诉他的家人，一旦出事，就把这封便条寄给地方检察官。后来他受到第二次威胁性警告时，就按照哈默出的主意，把他业已采取的措施明明白白地告诉了那些恶棍。

就这样，迈克把他那 5 万美元弄了回来，外加 10 万美元的红利，这也就是他的全部股票的市场价格——15 万美元。他没有征求哈默博士的意见，就马上按当时市场上的开价每股 1.5 美元买进了两万股西方石油公司的股票。后来，一半是由于一股分成了三股，一半是由于该公司股票的市场价格上涨到每股 50 美元以上，迈克的六万股变得共值 300 多万美元了。

后来，阿曼德·哈默对一位记者说道：“那时我曾建议他卖掉 100 万美元的股票，把钱存到一家利息较高的银行里，以后就可以舒舒服服地过好下半辈子的日子了。”

事实上，这位已变成百万富翁的迈克，穿得仍然十分朴素，俨如旧时送货的小孩似的，在格林威治村那间小厨房里走来走去。他没有听从哈默的忠告，这可是他毕生的唯一例外。

后来，西方石油公司的股票价格下落，每股降到了 10 美元。他的忠告时，这位憨厚淳朴的迈克用毛巾擦擦手，然后面对记者说道：

“既然博士自己在股票价值 50 美元时没有抛出，我为什么要卖掉呢？我始终都同他（按指哈默）在一起。”

### C. 人世间有哈默第二吗

简化企业机构，提高工作效率，始终是阿曼德·哈默博士创办实业的宗旨。

自从 1957 年他接管西方石油公司在洛杉矶的总部以来，总部只有三名工作人员：副总经理兼秘书保罗·赫布纳、办公室干事兼会计师格拉迪斯·劳登斯莱格和哈默的私人秘书多梦西·普雷尔威茨。但整个总部却像一架精密的机器似的，运转得十分正常，灵活。

光是普雷尔小姐（人们都这么对她昵称）一人，就常常要做 10 几件工作，所谓“一身数职”。比方说，她要充当博士那摆满纪念品的办公室的交通指挥；处理好从世界各地打进来和往各地打出去的长短途电话；安排那些事先约定的川流不息的经理人员挨个儿进去会晤哈默，过一阵又要把他们一一请出来，等等等等。她每天就像卓别林的电影《摩登时代》的人似的，忙个手脚不停，但却井井有条，纹丝不乱。

记者是眼观六路耳听八方的人物，遇事总爱刨根问底，见人偏喜挖掘新闻。这也许是他们的一种“职业癖”。

一天，就有一位记者笑着询问普雷尔小姐：“哈默博士是一位飓风式的暴烈性子的人，是不是啊？”这位小姐甩动了一下她那头瀑布似的披肩秀发，毫不含糊地答道：

“不，他是飓风之眼，分外平静随和！”

但是，性格上的“平静随和”却与“和稀泥”划不上等号。哈默博士对那些“不称职”的经理人员，还是葆有他那“飓风式的暴烈性子”的。

他除了经常和他的股东们对话、征求意见之外，还致力于多方整顿公司及其子公司的领导班子。由于业务的逐步扩大和形势的需要，西方石油公司接管一些公司。哈默认为其中有些公司的经理人员不合格，因此在他 75 岁高龄时，曾经辞退或开革了一些比他年轻的经理人员，以便使西方石油公司股票的价格更符合于这家公司在多种多样的业务活动中正在取得的优势和不断增长的成就。

但是，哈默的这种良苦用心并不为某些人所理解。《福布斯》杂志的一位作家便在报章撰文，呼吁哈默自己退休，以便为一代新生力量让路。文章认为，假如哈默退休，那就会提高人们对西方石油公司的信任。这位不识相的年轻人还在文章中表示，他不明白在公司兴旺发达的年代，哈默为什么要残酷无情地把西方石油公司所接管的一些公司的神圣不可侵犯的老经理人员撇在一边。

哈默看了这篇文章后，内心着实不快。他把这位作家斥之为“年轻不懂事的夹生作家”。他在解答人们的指责时解释说：

“大凡有接管其他公司历史的企业，都得继承一大批经理人员，可当你发现他们不称职时，就只好让他们走开。这是你对股东们应负的职责。我想，虽然各分部都是新班子，西方石油公司不是一直干得不错吗？！”

1971 年 12 月 1 日，《福布斯》杂志在刊出该年轻作家文章之后的下一期中，又发表了一封读者来信，为哈默博士辩护，实际是为他伸张正气，澄清是非。这封信的作者是尼尔·雅各比教授，他是直接写给金融杂志的主编詹姆斯·迈克尔斯的。该信的部分内容如下：

亲爱的先生：

过去 12 年以来，我一直是阿曼德·哈默博士任总经理的西方石油公司的一名场外指导。我可以明确他说，贵刊 11 月 15 日一期的文章中有些是对西方石油公司、它的 40 万名股东和哈默博士有害的不正确的言词和推论。看来，《福布斯》杂志的情报有不少是从心怀不满的前雇员和前经理人员那里得来的。

与此同时，路易斯·奈泽律师也根据他多年与哈默共事的经历，对这一极端敏感的问题表达了他个人的看法。他实事求是地写道：

很久以来，一直有人批评他（按指阿曼德·哈默博士）残酷无情地把不合他心意的经理人员开革。这是不符合事实的不负责任的说法。就规模和经理人员的数量来说，西方石油公司一直没有什么大规模的调整和裁员。金融杂志上有人批评他，说他是暴君。他们声称，这是因为他既然个人说了算，本质上就必然是个暴君。他根本不是什么暴君。不论什么人的意见，他都愿意耐心倾听。不管白天黑夜，他都欢迎人们向他提出意见。他是我所认识的最为虚心的人。这一次，有人对他表示敌意，那仅是偶然现象。原因在于，他接管了好多好多公司，自然也就包揽下了这些公司的全部经理人员——好的，坏的，不好不坏的也都有。因此，不能不作一些人事更动。其所以要有这样的人事变动，是因为其中有些经理人员并不欢迎变动，不愿意让人家把他们吸收到具有更新鲜思想和更远大日光的更大型组织中来。那些在原来公司里发了财或在原来公司里任职多年的经理人员，有不少人希望退休，甚至当哈默博士恳请他们留任时，他们还是执意退休了。这也促使人们对他提出更多不实的批评。你会发现，西方石油公司的人事调整比其他大多数的大公司都要少。

《福布斯》金融杂志后来又提出了一个问题，这个问题是西方石油公司大家庭的任何成员都不乐意触及的。该杂志写道：

阿曼德·哈默是不会永远在位的。竞争者从这一事实中得到了鼓舞，西方石油公司的同事们也为这一事实而忧虑不安。哈默坚持说：“我的接班人这里有的是。”

路易斯·奈泽描写了哈默在伦敦一群金融界人士和记者面前接受询问时

的一个精采场面：

哈默讲得从容不迫，优雅得体，也没有使用任何讲演技巧。接着，就进入了提问阶段。在人家要求他说话时，他的确应付得头头是道，挥洒自如。问题虽然都提得客客气气，但却十分尖锐。比方说，有人问得很含蓄：“哈默博士，你的模样儿看起来像是这间房子里最年轻的，你的充沛精力也说明你很有可能是这样的。不过，我们毕竟都是凡人。您吗，比方说，退休以后，西方石油公司的领导的前途又会怎样呢？”

他对这个问题早有准备。他说道：“很多人都向我提出过这个问题。我认为这是一个涉及管理效率的问题，在每一个部门都任用一些最有才华、最能干、最有精力而又十分年轻的人员，使他们在年轻时就得到锻炼，以便在他们接班时效率不会有任何降低，反而会有所提高。现在，让我向您们谈谈我都任用了哪些人。”紧接着，他就逐一谈到了西方石油公司在各地的所有公司的全部高级职员的情况。他不用看笔记就如数家珍似地扼要谈出每个人的身世情况：他们所受的教育，他们从前的任职，他们的婚姻状况，他们的子女人数——确是一次绝妙的全面回顾。

不过，眼下有阿曼德·哈默第二吗？

这个问题始终挥之不去，驱之不散。正所谓：剪不断，理还乱！

一天夜里，阿曼德·哈默又在华盛顿的证券交易委员会开了一整夜令人头痛的马拉松式的长会。蓦然，他发觉下腹部疼痛难忍，甚至痛得弯下腰，直不起身来。他的律师阿瑟·格罗曼见状，立即搀扶他走到离白宫不远的一座大楼里，好容易在那里找到了一家诊疗所，总算在医生打针之后，使疼痛缓和下来，并使他能登机当夜返回洛杉矶。到达目的地后，哈默请了著名外科医师小威廉·P·朗迈尔来看病。小威廉是洛杉矶加利福尼亚大学医学院的创建人之一，过去还是美国外科医师学会的会长。由于X光没有照出胆囊内的结石块，疼痛症状又暂时消失，小威廉大夫就请病号自行决定有无必要动手术。当时高年73岁的哈默博士立即爽快地点头答道，“我倒要瞧瞧什么鬼在作怪。您就开刀吧！”

经过开刀，这才发现腹部有一个特大的多房性脓肿，里面满是脓液和结石。手术用了5个小时。要不是哈默这次当机立断，动了手术，脓液和结石会随时进入腹腔，引起可怕的腹腔炎的。

但一年之后，哈默去医院复查时，朗迈尔大夫会同泌尿学教授威拉德·E·古德温大夫一道仔细检查了一遍，发现在哈默体内从肾脏到膀胱的输尿管里还有一大块结石，因无法通过，可能引起剧痛和炎症。这意味着又得再作一次手术处理。哈默这次照旧义无反顾地听从了两位大夫的诊断意见。手术结果，发现他的膀胱内有一个憩室。他们只好把它缝住，再到输尿管去寻找结石。这次手术差不多花了6个小时。

手术之后，病症似乎得到根除。哈默博士健康的体魄起了作用，恢复得也很快。他甚至后来在谈到这件事时，还高兴得哈哈大笑起来，说道：“就伤口愈合的情况来说，我今天还可以跳踢踏舞哩。”

哈默的律师阿瑟·格罗曼在回忆第二次手术时，说过下面一段兴味盎然的话：

第二天，我蹑手蹑脚地走进他的病室，以为他要有6个月或一年时间不能活动了。谁知他正坐在床上给世界各地通话哩。他打出和接收的电话很多，以致医院只好给他另辟一条专线，因为总机都叫他一人独占了。我平生从未见过有像他那样精力充沛的人。我在霍华德·休斯和诺顿·西蒙等身强力壮、体健如牛的人士身边工作过，但都不如哈默博士那样精力无穷，那样结实壮硕。在我们共事的



整个年代里，我从来没有见他休过假。他至今一天工作 15 小时，一周工作 7 天。好家伙！他在从未接触过的领域里抓住新问题的本领是惊人的。他能取得他所取得的那种斐然成绩，也绝非偶然。

格罗曼律师的话至少从另一层面证实了两种情况：一是这位西方石油公司的董事长兼总裁虽然迈入“古稀之年”，仍然十分称职，足堪胜任繁重的使命；二是这位从事多种经营活动的公司的决策者和领导人在病中仍然念念不忘自己的工作，心里仍然装着他那千千万万的股东们，用这位博士的自己的话说，便是“我首先要对我的股东们负责。”在这里，用“宵衣旰食”来形容哈默博士为股东们鞠躬尽瘁的精神，也许情不过分！这是因为哈默深明大义，懂得创业维艰，守成更不容易。

话分两头，再说阿瑟·格罗曼在表述上面一席话时，是在洛杉矶公司总部的哈默办公室里。就在这位忠心耿耿的律师说这话时，博士又接了两三次电话，不过格罗曼的赞美之词可能在不经意间也灌入了他的耳鼓。可不，格罗曼刚把话说完，哈默就把转椅旋转过来。他这时一反常态，用孩子般的笑脸大声嚷嚷：

“我想，我一定是个相当结实的老家伙！”

哟！只有阿曼德·哈默这样一个对人生充满乐观情绪的人，才会从肺腑发出这般轻松愉快、如此意味深长的话来的！

这，对于拥有 9 美元一股（又下跌了 1 美元）的西方石油公司股票股东们来说，可是一个大悦人心、十分宽慰的消息。因为他们毕竟看到了隧道尽头的霞光，听到了低谷之上的鹊噪。正是“喜鹊登枝喳喳叫——无喜心里乐三分。”

阿曼德·哈默博士虽然是在 1921 年 6 月从哥伦比亚大学医学院毕业的，但他从未挂牌行过医，自己有病还得请大夫来诊治。有人会说他白学了一番医学专业。

但是且慢，哈默的医学知识也曾派过一次用场。那是在 1972 年 5 月的一天，当时他正在主持西方石油公司在洛杉矶的贝弗利希尔顿饭店舞厅里召开的股东年会。在会议进行中，突然一位年纪大的女股东在台阶上绊了一交，摔倒之后便昏迷过去，不省人事了。

“大厅里有没有医生？”会场上一个话筒里传出了一声高呼，那是另一位股东在朝着扩音器发问。

有！他就是医学专业毕业的董事长哈默。

哈默闻讯霍地跳起身来，穿过拥挤不堪的大厅，来到那位女股东躺倒处，进行了紧急施救。他的医术还算灵光，到底把晕眩者弄醒过来，随后像他 50 多年前所学到的那样，叫来了一辆救护车。

事后，这位董事长无限感慨他说。

“从前我还从没有想到过会有机会一展自己的医术啊！”

## 第十四章 永恒的魅力

### A. 打遍天下无敌手

阿曼德·哈默博士是一位皮肤晒得黝黑、身高体壮的人，看上去像是一个保持不败纪录的拳击冠军，一位名不虚传的亿万富翁。他经过一番苦斗，终于跻身于名画收藏家之列，在世界上屈指可数。他还拥有养牛、威士忌酒、煤炭、广播网络等多种卡特尔，直到最后才改营石油业，成为美国石油界赫赫有名的巨子之早在哥伦比亚大学医学院学习时，阿曼德·哈默就担任了一家拥有数百万美元资产的制药公司的总经理，成为当时美国大学生中绝无仅有的一位百万富翁。他虽然学过细菌学和免疫学，却没有动过一次外科手术，几乎没有给人看过病。

阿曼德·哈默在 20 岁刚出头时，就认识了列宁；几十年后，他又跟赫鲁晓夫、米高扬和勃列日涅夫有过密切的友谊，对中国人民也怀有真挚的善意。他一贯倡导以贸易交往作为不同社会制度国家之间联系的桥梁，成为谋求共同繁荣的坚强纽带。他曾多次访回中国，和邓小平、胡耀邦等领导人谋面。他还在北京举办过他的收藏画展览。

阿曼德·哈默还是美国最古老的、也是最有声望的诺德勒美术馆的馆长。在他的卓著成效的努力下，一批属于苏联所有但却长期被查封的法国印象派和后期印象派的艺术杰作终于在 1973 年在美国巡回展出。此外，他曾把一幅价值一百万美元的戈雅的作品赠送给了列宁格勒国家博物馆，还把价值 2.5 千万美元的收藏品捐赠或遗赠给华盛顿国家美术馆和洛杉矶县立博物馆。

阿曼德·哈默的父亲被指控进行了所谓的“非法堕胎”致人死命而含冤下狱，哈默的儿子也以被迫杀人（而且是一名朝鲜战争中的老兵）罪而被捕。他先后设法使他们都获得了自由。在成年后的岁月中，他曾多次在法庭上同那些几乎把他毁掉的诉讼进行了不屈不挠的斗争，并在这些案件中均获胜诉。

阿曼德·哈默在晚年还与苏联做成了一笔价值 200 亿美元的化肥换货交易。这笔交易要到接近 21 世纪时才能最后结束。

### B. 不畏邪恶的人

阿曼德·哈默有一个能干的对外联络班子。这个班子头儿，就是早先曾在《洛杉矶时报》工作过的卡尔·布卢梅。打哈默入主西方石油公司起，此人就一直在他手下工作。但在必要时，这位博士总是亲自掌握对外联络工作。

在对外联络过程中，哈默从不畏惧恶言恶语，更不会轻易被它们吓倒。这里有两个典型事例：一例是他猛烈反击《华盛顿邮报》一位资深的艺术评论家，另一例是他同《纽约时报》洛杉矶办事处的一位高级记者发生争吵。

1970 年 3 月 28 日，《华盛顿邮报》的资深艺术评论家保罗·理查德，猛烈指责当时在史密森学会展出的博士收藏珍品。文章的标题是《大师们一次败笔之作的展览》，对哈默博士引为骄傲、至为欣赏的艺术品大张挞伐。文章写道：

阿曼德·哈默藏画展览在史密森学会开幕的那天晚上，有三位身着晚礼服的妇女站在鲁本斯的肖像画和伦勃朗的作品之间，以轻蔑的口吻斥责展出的绘画。

她们和其他来宾以嘲笑的口吻高谈阔论，使整个展厅罩上了一股欺诈与伪托的氛围。

而在此事发生前，那一晚的气氛倒算是好的，所谓满厅春色，主客尽欢。在史密森学会那珠宝气的大厅里，在色彩缤纷的大小宝石的艳光中，一道道美味佳肴送上了餐桌。接着，石油巨子兼大收藏家的亿万富翁阿曼德·哈默博士，向参加宴会的每一位来宾赠送一大块经过精心琢磨的宝石。可是才过不久，这些女宾就在品头论足，暗暗嘲笑墙上的名画。

一位女士说道：“我从来没有在一个公开的展览中看到过这么多的赝品！”

哈默看过这篇文章后，立即无名火起。他抄起他素来爱用的武器——亚历山大·格雷厄姆·贝尔<sup>①</sup>发明的宝物，给《华盛顿邮报》、《新闻周刊》以及电视台和电台那讨人喜欢的老板凯莉·格雷厄姆拨了电话。这位女老板一听哈默的声音，便笑着抢先说道：“我料定你会打电话来的，阿曼德。我也知道你要说些什么。为什么你就不给我们写点东西进行答辩呢？我们将辟出同样的显著版面刊登你写的文章。”

阿曼德·哈默虽然忙得不可开交，但还是立即接受了这一挑战。他不让秘书代笔，而是亲自动手写了一封洋洋洒洒的信给编辑。这封信写得很长，学术色彩也十分浓厚。哈默指望通过这封长信来促进公益事业，阐发艺术真谛，而不简单是作一般的文章答辩。理查德的那篇批评稿登在《华盛顿邮报》《生活》一栏的第一页上。哈默的这封署上真名的复函也刊登在同一页上，另外还占了第二页的整版和第三页的大半版篇幅。他估计原来未经删节的复函约计3万余字。（参阅本书附录之五）

不过，理查德的话虽然刺得哈默隐隐作痛，但他也因此进行了深刻的自省。于是，他决走扩大他收集到的艺术宝库。在尔后若干年内，他多次高价收购各国的一些伟大杰作，来替换已有的这些大师的二流作品。为此，哈默聘请了华盛顿国家美术馆的名誉馆长约翰·沃克来具体进行这项挑选工作，他知道沃克是国际知名的艺术权威，所以对他确信无疑。哈默对沃克提出的要求也很简单：“在我收集的作品中，我只要求在国家美术馆或大都会博物馆能张挂得出来的艺术品就行了。”

约翰·沃克对自身任务完成得很出色，没有辜负这位大收藏家兼良师益友的重托。肯尼思·多纳体为1971年12月20日在洛杉矶县立博物馆“弗朗西丝和阿曼德·哈默侧厅”开幕的展览会新国录册所写的一段引言中，作了如下的精辟述评：

阿曼德·哈默博士是这样一个人：他在应付难以办到的事时易如反掌，有如家常便饭；他在采取别人意料不到的行动时，对他来说却是意料中事。从两年前第一次公开举办展览以来，他扩大收集的作品情况仍然是令人惊讶的。当时收集的作品有79件，376件其中大部分是从柯罗到夏加尔的欧洲画家的油画和素描。今天收集的作品数量几乎成倍增加。1969年收集的素描没有比1869年布丹的作品更早的。今天收集的18世纪以前大画家的素描（包括最罕见的大师拉斐尔<sup>①</sup>和丢勒<sup>②</sup>的作品），将

---

<sup>①</sup> 亚历山大·格雷厄姆·贝尔（1847—1922），发明电话的人。生于英国爱丁堡，后移居加拿大，再后又定居美国。平生对语音学深有研究。在1873—1877年担任波士顿大学生理学教授期间，曾进行了利用电流传音的试验。1876年发明电话。

<sup>②</sup> 拉斐尔（1483—1520），意大利文艺复兴盛期画家、建筑师。画法圆润柔和，用世俗化的描写技法，处理宗教题材。所绘圣母抱耶稣像参用生活中母亲和幼儿的形象加以理想化，代表作有《西斯廷圣母》、《教皇利奥十位像》、《卡斯提利宾奈像》、《自画像》等。此外，还有千组壁画、10余幅壁毯正稿和建筑

会使一个有经验的素描鉴赏家感到愉快。他在两年前收集的作品中，只有一幅美国油画，这就是美国画家萨金特（1856—1925）为爱德华·利文斯顿·戴维斯和她的儿子作的肖像画。今天，他收集的作品中有一批美国著名画家的作品，从吉尔伯特·斯图尔特到安德鲁·韦恩的都有。在画集中收藏的 19 世纪和 20 世纪初期的作品中，摩罗、毕沙罗、莫奈、德加、雷诺阿、凡·高和塞尚的杰作也加了进去。

从这些扩大的收藏品中，华盛顿国家美术馆名誉馆长约翰·沃克挑选出一些他认为最能体现哈默博士爱好和意图的作品，在伦敦皇家学会、爱尔兰国立美术馆和洛杉矶县立博物馆等处展览。哈默博士收集名画的目的，是把他认为对提高今天美国人民的审美能力具有特殊意义的艺术品集中起来，让人民共同欣赏。在过去两年中，哈默博士收集的全部作品或部分作品曾在孟菲斯、华盛顿、堪萨斯城、哥伦布、新奥尔良、小石城、俄克拉何马城、旧金山和圣迭戈等城市展出。这就是说，他不仅要在大都市中那些可能提高收藏品威望的博物馆中展出，而且也要在较小的博物馆中展出。那里的参观者也许不是经常有机会能看到画坛大师们的油画和素描的。这件事的本身就充分表明哈默博士的用心是真诚的。

当然，我们要最深切地感谢哈默博士夫妇，因为他们乐于把他们收集的作品奉献给洛杉矶人民观摩，同时也要最诚恳地感谢假日期间从加利福尼亚南部和全国各地来到这里参观的众多男女青年们。

在洛杉矶举行的开幕式上，阿曼德·哈默博士宣布他已经立下遗嘱，决定在他去世之后把他收藏的全部油画捐赠给洛杉矶县立博物馆，把他的素描捐赠给华盛顿国家美术馆。

### C. 成功者的喜悦

1973 年 5 月 20 日（星期天），《纽约时报》第一版《企业与金融》栏内，刊登了埃弗雷特·R·霍利斯写的下列报道。该篇报道用的标题是《哈默同克里姆林宫的联系》。西方石油公司的一位雇员在纽约工作，他在星期六晚上出版的《纽约时报》上看到了这篇报道，当即打电话汇报给远在洛杉矶公司总部的董事长。

该篇报道的全文摘要如下：

对阿曼德·哈默这个 74 岁的西方石油公司的老板来说，苏联半个世纪以来一直是资本家的乐园，为一个同克里姆林宫关系好的精明商人带来了丰厚的利润……

这些年来，他从苏联那里发了几笔财，现在他拥有的个人财产估计有 1.25 亿美元或者更多，其中包括他收集的大量艺术品（这在世界上是罕见的）以及对西方石油公司的控制权。他在 1957 年把该公司从破产的边缘挽救过来，成为一家在 28 个国家做生意的拥有 26 亿美元资产的大公司。

上月在莫斯科，俄国人宣布了他们同哈默博士做成的许多笔生意中的最新一笔、也是最大最大的一笔生意。他们对这件事大肆宣扬，但却不讲具体的细节……

哈默大胆地运用他那金融和经营管理权，控制着西方石油公司，往往使人摸不着头脑。该公司的一名职员对这种作风习以为常，他带着嘲讽的口吻谈起这笔交易，说这不是西方石油公司的一项业务活动，而只不过是“哈默博士最近一次随意采取的行动”罢了。

他说：“我所知道的情况就是我在报上看到的那么一些。我不知道这些钱是从哪里来的，不过这也许是一个微不足道的细节。”

---

设计图。

② 丢勒（1471—1528），德国宗教改革运动时期的油画家、版画家、雕塑家、建筑师。代表作有木刻组画《启示录》，铜版画《骑士、死神、魔鬼》、《苦闷》，油画《四圣图》等。

有人估计，光是化肥联合企业一个项目就可能花费 1 亿至 4 亿美元。西方石油公司报告说，在 1972 年年底手头有现金 8200 万美元，加上大约 1.75 亿美元的未动用信贷和 2.53 亿美元的流动资金，而债务却有近 10 亿美元。

该公司由于去年负债，因而不再向西方石油公司的 20.3 万普通股股东支付现金股息，结果使得约 100 万股的股东卖掉了自己手头的股票。

华尔街的专家和西方石油公司的竞争者对哈默博士最近同俄国人做的这笔交易并不十分热心。他们中的许多人认为哈默博士在宣扬西方石油公司的事业方面过于乐观。

西海岸的一位石油公司的经理说得好：“许多事实都说明，他长期以来一直有一种蛋未孵就先教小鸡的习惯。”

这位经理追述道，早在 1964 年，哈默博士就在滔滔不绝地谈论在苏联建造化肥厂这样的一笔大交易，说已经制订了在堪察加半岛建造一个大型联合企业的计划。但是两年的谈判并没有取得任何进展。

另一些人也说，在最近的这个“历史性协议”中，哈默博士也许被卷入了苏联的一场宣传活动，目的在于为苏联共产党党魁列昂尼德·伊·勃列日涅夫下月访问华盛顿铺平道路。

他们接着说，哈默博士之所以一反常态，闭口不谈这笔交易，也许是由于这个原因。

在一些观察家看来，上月宣布这笔交易似乎是“重申”哈默博士在去年 7 月宣布的更详细的计划，现在俄国人抓住这个机会，未打击国会中反对尼克松和勃列日涅夫搞缓和、反对给苏联更优惠的信贷和最惠国关税地位的人。

斯坦达德—普尔计算机统计服务中心在 4 月 26 日曾就最近宣布的这笔交易提出了一项报告，提醒投资者们说，这笔交易“仍然有待澄清”，无论如何，预料这笔交易能使西方石油公司生意增加的数量不会大大超过每股 30 美分。

这项报告接着说，尽管西方石油公司在 1972 年赚的钱有所增加，在 1973 年第一季度赚的钱更多，该公司仍然是一个投机性很大的企业，只有“能够容忍它的反复无常行径的惯于冒险的人”才会搞这种赌博。

去年 7 月，哈默博士宣布同苏联签订一项总额为 30 亿美元的五年技术援助协定，其范围比新宣布的那笔交易大。这个协定一经宣布，西方石油公司股票的价格就猛然上涨——从 11 美元 75 美分的最低点上涨百分之五十以上，尽管商务部警告人们不要过于乐观。由于进行了这番宣传，从出售 570 万张西方石油公司的股票中得到 2 亿多美元的利润。

早先的那笔交易中，不仅包括一个化肥联合企业、天然气和管道，而且包括联合勘探石油和天然气、建立金属处理工厂、处理固体废料以及在莫斯科建造旅馆和建立一个大型贸易中心等计划。关于这些影响更为深远的计划，最近再没有听到任何消息了。

结果，最近宣布的这笔西方石油公司同苏联的交易对证券价格几乎没有影响。在证券交易所，西方石油公司的股票只上涨了一点，然后很快回跌到 11.5 美元，后来又跌到 10.5 美元，很接近于它在 1973 年的最低点。

哈默博士是集美国贸易商、马戏团生意招揽员、第一流企业家、有教养的艺术爱好者于一身的奇妙结合体。他在做生意方面表现出大胆的作风，但在兴办许多慈善事业方面却是有节制的，两者形成鲜明的对比。

他相信他在同俄国人做生意方面比其他美国人更在行，他说自己在苏联“简直是英雄”。

他最近在公司的年度报告中对股东们说，西方石油公司之所以有可能同苏联作出“历史性安排”，是因为他能够“直接亲自同苏联政府最高级领导人”打交道。

他用俄国人的本国母语同他们打交道，一位俄国外交官婉转他说哈默用的语言，是他从 1921 年到 1930 年住在苏联期间学会的“流利的然而并不是无懈可击的俄语”。

有人提醒哈默说，人们有时候把他说成是一个大胆泼辣、神气活现的人，往往把自己的企业弄得引人注目。他和气地回答说：

“我首先是催化剂。我把人们和事情集合在一起，集合在一起——这是重要的。”

阿曼德·哈默博士看罢埃弗雷特·霍利斯的这篇报道，并不觉得高兴。他打电话给也在洛杉矶的霍利斯问起这事。这位记者抱怨说他无法对哈默采访，只好从其他侧面了解情况了。说到底，哈默希望的是保持缄默，对某些事大肆声张可能有害无益，尤其是当时进出口银行、美洲银行一直在同苏联政府就提供4亿美元的贷款问题紧张地进行微妙的谈判。霍利斯无可奈何他说道：“稿子已经排好，来不及改动了。”

紧接着，哈默便拿起话筒，给《纽约时报》的发行人阿瑟·奥克斯·苏兹贝格打电话。由于这位发行人的已故父亲阿瑟·海斯·苏兹贝格是哈默的老朋友，又是《纽约时报》的前任发行人，所以星期一发行的报纸已表现出了对哈默态度的明显变化。霍利斯也应邀到哈默家进行了采访，随后写了一篇报道，标题为《美国公司和苏联讨论天然气管道大交易》。这篇报道刊登在头版头条，标题就占了两栏。

报道写道：

西方石油公司董事长阿曼德·哈默博士，正在同苏联商谈一“大”笔新管道交易。他说，这笔交易可能比他上月在莫斯科签订的估计总额达70亿或80亿美元的化肥合同还要大一倍。

这位蜚声国际的74岁企业家，在化肥合同签订后发表的第一篇谈话中说，这个管道计划将是西方石油公司和埃尔帕索天然气公司联合经营的事业。计划要求建造一条从西伯利亚西部通往奥尔加港长达2000英里的管道，向美国西海岸供应天然气。

紧接着，这位《纽约时报》记者相当详尽地报道了哈默同苏联的这笔交易，并且叙述了哈默实现宏伟理想的方法。他如实写道：

哈默说：“我确信我们的化肥协议将按计划执行，到1978年或更早一点时间将能全部予以实施。”

他说，4月12日在莫斯科签订合同以后发生的最近事态表明，苏联人也许希望在1975年而不是1978年开始交换钾碱、尿素、氨水和过磷酸钙，从而在总的协议之外也许再加上100万吨化肥和另外2亿美元或更大金额的交易。

哈默博士几乎天天开会，力图帮助苏联得到美国的款项来建造10个工厂和两条管道，把农用化学品运到黑海和波罗的海港口。

霍利斯的这篇报道，是在阿曼德·哈默博士75岁寿辰的那一天刊在《纽约时报》的第一版面上，还增加了博士的一幅肖像画。

哈默打给《纽约时报》发行人奥克斯的电话也一走对该报驻莫斯科办事处产生了影响。在调子较为和解的霍利斯的报道下方，刊登了下列报道。

《俄国人切盼达成协议》

西奥多·沙巴德

《纽约时报》专稿

（莫斯科5月20日电）1922年，列宁在同渴望跟苏联做生意的美国医生阿曼德·哈默博士会晤之后，对大权在握的政治局其他委员说道：

“这是通向美国实业界的一条小径，应千方百计地加以利用。”

权威性的共产党《真理报》几天前在这里援引了这番话，来说明苏联为什么要对美国发动新的“贸易攻势”，特别是说明苏联政府为什么和设在洛杉矶的一家联合企业西方石油公司的董事长哈默博士之间一直保持着一种十分特殊的关系。

哈默喜欢把批评他的记者弄得莫测高深，特别是把那些说他过分渲染西方石油公司前景的金融报纸记者弄得蒙头转向，这是他的一贯作法。

1973年9月12日，哈默博士在纽约股市分析家协会举行了一次记者招待会，这在当时似乎是对那些不相信他能在莫斯科的美丽闹市区建起他那梦寐以求的国际贸易中心的人士以一个尖刻的回答。

《纽约时报》曾经对这个计划表示过怀疑，在这次记者招待会之后则对这一引人注目的协定签字仪式作了充分肯定、表示赞许的报道：

哈默博士说，关于建立一个贸易中心的建议，最先是在莫斯科最高级会议期间提出的。在举行了一些会议和交换了一些信件之后，这一想法有了进一步的发展。他接着说：“我们两国政府都认识到有必要建立这个贸易中心，这既是一种友谊的象征，又是在建立贸易关系方面的一块重要基石。”

哈默博士在回答一个问题时说，“如果不让苏联在贸易方面得到最惠国地位，那将是违反美国正在执行的政策的。”

有人问波里索夫先生，鉴于哈默博士在苏联做的几笔交易，有的已经做成，有的还有待完成，西方石油公司是否在苏联享有“最惠公司”的地位。波里索夫先生回答时赞扬哈默博士是一位致力于友好活动的人士。

波里索夫先生的话象甜美的音乐在哈默的耳畔回响着。这时，博士的目光扫了一眼纽约华道夫饭店的巴西尔登豪华套房，那里挤满了记者，照相机的弧光灯在里面闪烁着。酒吧间的服务员瞥见哈默丢的眼色，马上拿来了香槟酒。一时整个套房觥筹交错，起坐喧哗。

你瞧，阿曼德·哈默博士又打了另一口井，一种全然不同的井。这样，他也就使批评他的人完全平息下来了……

#### D. 世间没有不可逾越的障碍

约翰·伯顿·泰格雷特是英国著名的金融家，也是阿曼德·哈默的朋友和合伙人。他对哈默的情况了如指掌。下面是他对这位亿万富翁的回忆兼评论：

博士一直在提醒我要注意奥托·索格洛<sup>①</sup>所画的“小小国王”那个可爱的人物。他的衣服有时皱皱巴巴的，好象和衣睡了好多天一样。他走路时更是滑稽，真象是拖着双脚在地上溜动。他似乎老是以一种十分新奇的日光观察世界。他想装成一个冷眼看世界、老于世故的人，但至少是装得不成功的。

有一次，我的合伙人、伦敦的吉米·戈德史密斯和我正在洛杉矶参加几项同西方石油公司没有关系的谈判。一天，我们在弗朗西丝和博士的家里同他们一起吃午饭。就在我们快要离去时，他问我们明天打算干什么，我说我们同联合银行的负责人约好了。他说：“推后一天吧，约翰。我有件事希望你和吉米来帮一下忙。明天上午我10点钟去接你们。把姑娘们也带上，她们会喜欢这次旅游的。”

我和吉米都暗暗揣测，哈默要我们参加的定是至少1亿美元的交易，虽然我们不知道是在哪儿，也不知道我们是会坐汽车去还是乘喷气客机去。

弗朗西丝和博士在10点钟准时在世纪广场饭店把我们4个人接上了汽车，接着就开走了。我们不断地向前行驶，但没有提到目的地在哪里，而我和吉米这时则怕问及这一点。

突然我们拐进了迪斯尼游乐场。博士说，“我想我们大家都会很愿意在这里玩上一天的。我很喜欢迪斯尼游乐场。”

那天晚上九点钟我们离开那里时，我们把所有会动的东西都坐了一遍，把所有的节目几乎都看了一次，而且还嘴巴不停地吃着东西。博士连一次电话都没有摸，而且一次也没有提到过生意上的事。

---

<sup>①</sup> 奥托·索格洛（1900—1975），美国漫画家，在美国的一些报刊上创造了“小小国王”的艺术形象，曾轰动一时。

但他来时却对下属撒了个谎，说他必须出城去参加一些重要的秘密洽谈（实际是放松神经，玩个尽兴尽意）。再没有什么人会比我们笑得更多，玩得更痛快了。

而在平时，博士使用电话之多，确属惊人。他的工作时间至少有百分之四十或五十是花在打电话上。听说他个人每年的电话费将近 100 万美元。我不知究竟如何，但对这种说法我是宁信其有不信其无的。除了在迪斯尼游乐场的那一天外，平时无论是在世界何处，不管是在机场上还是在街上，每次我同他在一起只要超过 10 分钟以上，他就要去找个电话打打，同某人通话，谈件事儿。我们度过的某些更为有趣的时刻，是听着他如何设法“征服”外国的电话部门。如果真能用上“征服”二字，那他确乎其真地把“它们”征服了。他使用一切可能采用的策略，来使他的电话得以接通，有些策略是极其巧妙的，而且他总能变换花样，运用新的策略。一种常用的办法是说：“我是哈默博士，有一件十万火急的事。”在国外，他的办法则是：“给我接总理，我要用他那条专线同美国对话。”

电话这门武器，是博士用来打破条条框框的一个好办法（如果说他知道有这种条条框框的话）。在尼日利亚或在北海某个钻井架上的某个人，就像博士手下的某个经理人员一样，有可能在某个想不到的时刻接到他打来的电话。他经常会让四位相同的经理人员搞同一项目，他们谁也不知道别人在干什么，可是他却用电话监督着这四个人。他衣袋里带的那本业已破旧的两英寸见方的小本本上，用铅笔潦草地记着从钻机操作工到国王和总统的各种秘密电话和电话簿上没有列出的号码。

博士用他自编自写的速记几乎把每一次电话的内容都摘记在一本拍纸簿上，甚至在公用电话间里站着打电话时也是如此。这种做法对他那“存储磁盘”的作用真是非同小可，因为他本人就有着世界上最好的记忆力，经过几月或几年以后仍能记得一笔交易的细微末节和每次谈话的内容。他虽说年届七秩有六，但他的记忆力却并不亚于当今世人中的任何一位，这我是敢打包票的。

我从来没有看到过博士在钱的问题上小气吝啬或斤斤计较。他做过的几次最好的交易，都是在他下属认为他简直是在把公司白白送掉的情况下达成的。他的衣袋里常常是空空如也，几乎不放一点钱的。我有时甚至纳闷，他是否知道这是怎么一回事哩。

一次，博士和我正在报业大王罗伊·汤姆森勋爵的伦敦办公室里一道商谈一笔波斯湾石油公司的交易。到了晌午时分，汤姆森勋爵说，“我带你们一道去吃午餐吧！”博士答道：“不用了，你来回我们一起吃得了。”我们于是坐进汤姆森勋爵的罗尔斯-罗伊斯小轿车，开始向伦敦西区驶去。

我问了一句：“你想去哪儿？”这时，博士才把手伸进口袋里，结果只摸出一张 1 美元面额的钞票。他说：“我们只能到一家便宜店里吃了。”这时，我又问汤姆森：“你怎么样，身上有钱吗，罗伊？”对方答道：“哟，我只有 1 英镑现钞，不过我倒是有一张用餐者俱乐部的信用卡。”我迫不及待地说道：“那就太好了！你知道哪儿能用得上吗？”汤姆森却颓丧地答道：“不知道。我从来都没有用过。”

结果我们是在克勒蒙特俱乐部吃的饭，因为在那里我可以签发票据。

博士从来都不承认有不可逾越的障碍。每当他偶到这种障碍时，他就拐个弯，从另一个方向绕道走。他的朋友诺曼·文森特·皮尔写过一本关于“从积极方面思考”的书，可是哈默博士把这种想法完全付诸实践了。1972 年一整年和 1973 年头一个月左右，西方石油公司经历了几次困难时刻。人们曾经多次向他详尽地摆明真实情况，可他一次也没有承认过这种情况确实存在。一些经理人员来向他诉苦，愁眉苦脸地给他反映一些实际情况，谁知他却他们在他们诉完苦后安慰说：“我告诉你们，伙计们，我们在北海会发现大油田的。”那时，西方石油公司在北海刚刚钻了第三口不出油的干井，每口井的代价是 250 万美元，一下就赔了 750 万美元。好家伙！可是，下一口井果然打出了源源不绝的石油来了。

## E. 不会放弃“船长”职务

1985 年 4 月，美国《华盛顿邮报》刊登了一篇题为《西方石油公司的哈默：从事生意和外交数十年》的文章。该文转录于下：



[美国《华盛顿邮报》文章] 题：西方石油公司的哈默：从事生意和外交数十年（作者：马克·波茨）

86 岁的哈默乘坐西方石油公司的尾翼标有“西石 1 号”727 飞机周游世界，一年航行 30 万英里。他同俄国和中国的领导人谈生意；传播一种往往与美国石油业的传统思想背道而驰的战略思想；把他的公司的投资用在有争议上的新事业上，并以他的铁腕管理着西方石油公司，哈默在 1956 年曾试图退隐。他当时 56 岁，已经是一名成功的国际贸易商、酿酒大王和艺术品商人了。

29 年以后，哈默成了美国最活跃而又有争议的企业界领袖之一。从许多意义上说，哈默就是西方石油公司。据很多人讲，该公司实际上是由他随意指挥的。一名传记作者把他说成是一个独自乘坐飞机来往于各国的大忙人。

哈默曾经对记者说过：“我认为，一个成效显著的企业是一个人独自领导的反映，一个卓有成效的总负责人当非他莫属。”根据这种理论，哈默绝不容忍任何人去插手西方石油公司的事务。

哈默不仅是一名企业家，他还是一位特殊的私人外交家，60 多年前他就与俄国领导人结下了关系。现在西方石油公司经常在许多资本主义老板认为思想体系令人憎恶的国家中大量地做生意。利比亚就是西方石油公司的石油主要来源之一。该公司与苏联达成了一项为期 20 年、价值 200 亿美元的以氨换取化肥的交易。

哈默同世界上的一些领导人有私交。他是里根的好友，并力图促成里根同苏联领导人会晤。他的理论是，贸易必然给西方石油公司带来不少好处。因此他长期坚持要通过贸易实现和平。

哈默是一个机会主义者，是一个总是在寻求下一笔大宗交易的推销商人。在几年前的一篇人物介绍中，《纽约时报》把他做说成是“一个集美国贸易商、马戏团生意招揽员、第一流企业家、有教养的艺术爱好者于一身的奇妙结合体。他在做生意方面表现出大胆的作风，但在兴办许多慈善事业方面却是有节制的，两者形成鲜明的对比。”

哈默的长期生涯表明，他具有赚钱、利用异常局面来走红运的惊人能力。西方石油公司去年在埃克森公司和英国石油公司在哥伦比亚放弃的一片土地上找到了一个蕴藏 10 亿桶石油的大油田。

86 岁的哈默毫无歇一下的迹象，他看上去要去年轻 10 岁。他在会谈中常常表现出头脑敏锐，这在比他年龄小一半的经理也是力不从心的。

哈默在 1898 年 5 月 21 日生于纽约下曼哈顿东区，父母都是俄国移民，因此 5 月 21 日这一天至今仍然作为西方石油公司股东会议年会的日期，以资纪念。

哈默那当医生的父亲是一位社会主义的热情拥护者，他一度曾加入过共产党，但是阿曼德却成长为一个专心的资本家。他在哥伦比亚大学医学院上学时经营了一家药品公司。他后来弃医从商，不过他仍乐意听到别人唤他为哈默医生。

1921 年，23 岁的哈默到了俄国，他成为俄国革命后第一批外国商人之一，从事于用美国的粮食和药品换取俄国皮货的生意。他是美国几十家大公司的一位驻莫斯科的代理人。他后来在俄国建立了一家铅笔厂，获利不少。后来他在莫斯科造了房子，在那里住了几年。

斯大林执政时，哈默同俄国的关系冷了下来。他回到美国，成为一名酿酒商，并通过百货公司出售大量艺术品。接着他又从事养牛业，用酿酒的副产品作为牛群的饲料，养育了一大批黑色安格斯种牛。

哈默 1956 年在西方石油公司开始投资时，这个公司的股票每股只有 18 美分，实际价值连这个数字都达不到。哈默在贷款给这家公司之后不久，公司的股票每股猛升到 1 美元。哈默开始收买股票，不久他就成为该公司的最大股东，后来又出任公司的董事长兼总裁。

哈默与石油界同仁的关系并不融洽，主要是因为他有个逆石油界潮流而动的习惯。例如，当多数其他石油公司已放弃从美国油页岩地区生产石油的尝试时，哈默却坚持要西方石油公司努力在这一地区寻找石油。

分析家们对哈默同共产党集团国家做的一些交易持批评态度。人们最有疑问的是西方石油公司同苏联达成的 200 亿美元的交易。该公司用磷肥从苏联换来可用于该公司的化学品生产的氨，以便减

少它对天然气的依赖。

分析家们认为，西方石油公司在这项交易签署以来的 10 年中赔了钱。但该公司总经理伊拉尼却说，这家公司从 1984 年的化肥—化学品交易中获得了利润，他称那些批评都是一些“酸葡萄”。

哈默在谈到同社会主义国家做生意时说：“我们同他们做生意是维护世界和平的办法之一。我们不是购买俄国人的意识形态，他们也不买我们的意识形态。我们都不想改变对方。我告诉他们，我喜欢我们的制度。因为我认为它给了我们比世界上任何国家都高的生活水平。”哈默走马灯式地调换他所管辖的人员，已成为美国工业界的奇闻，这是他成为一个有争议的人物的原因之一。对这家公司进行长期观察的一位观察员说：“在哈默背后排着一长串人，他们认为他们会成为哈默的接班人或继承人。但是哈默活得比他们都要长。”

最严重的挑战也许是去年来自洛杉矶的金融家默多克。艾奥瓦公司是美国最大的一家肉类加工公司，默多克是该公司的股东之一。

一些人认为默多克是合乎逻辑的继承人，他像哈默一样刚强有力，又有企业家头脑，善做生意。但当默多克要求哈默修改一项阻止默多克购买西方石油公司百分之五的股票协议时，哈默进行了反击。哈默为了平息谣传，说默多克打算通过其代理人力争控制这家公司，就以 1.94 亿美元买下了默多克在西方石油公司的股份，尽管人们认为这笔价钱比市场价格要高。

随后，哈默又对董事会里的罗伯特·阿仓德下手。阿仓德是当时西方石油公司的总经理，1980 年任职时是哈默把他作为可能的接班人培养的。但后来哈默对阿仓德批评公司的投资活动的话听得厌烦了，于是就把阿仓德解雇了。

西方石油公司的解雇风引起了投资界的不安，担心哈默在理应做好交接班时反而加紧控制这家公司。但是哈默依然奉行他的领导哲学思想。他认为，他本人是一位船长，只有他而不是某个集体才能领导一项事业日臻成功。

在未来几年，由于精力方面的原因，他可能指派别人去干一些事情，例如派阿仓德的接替人去俄国洽谈肥料交易，但是他不会放弃这个船长的职位。

## F. 一百万美元的重奖

1983 年 8 月，在阿曼德·哈默步入 85 岁高年时，他的好友加琳娜·沙利文写了一篇随笔，记叙了这位博士的二三事，颇耐人寻味。兹选录于下：

1982 年 11 月的一天早晨，风和日丽。西方石油公司（日前是美国第 13 家最大的公司）董事会 84 岁的董事长一觉醒来，心情十分愉快。他又一次庆幸自己大约在 25 年前所作出的明智决定，那就是从严寒与酷热交替的纽约州和新泽西州移居到气候宜人的乐园加利福尼亚州。凉爽的空气，裹挟着秋天扑鼻的芳香，透过敞开的窗户，弥漫在他那洛杉矶温馨的卧室。这是一所普普通通的房子，坐落在韦斯特伍德的贝弗利山区中心。这一带已成为洛杉矶市最时髦的地区之一。

除了晨光明媚之外，另有一个原因使这位西方石油公司的首脑心旷神怡。就在几分钟前，他从床头的收音机里听到了一则新闻广播，报道他前一天在记者招待会上发表的关于医治某些类型癌症方面已取得重大突破的一项声明。

早在 10 年以前，哈默博士在加利福尼亚州南部的乔纳斯·索尔克研究所创办阿曼德·哈默癌症中心时，谁会想到美国，总统竟会任命哈默博士为总统的三人癌症研究顾问小组的主席。哈默确实痛恨这种可怕的疾病，它每年光是在美国就要夺去大约 50 万人的生命。

哈默博士在担任主席的不多几个月里，感觉到自己做的事要比有些人在好几年里都要做得多。这使他心里充满了一种热热呼呼的莫大欣慰感。有种称为“杂交瘤”或称为“单克隆抗体”的新型药物首次投放市场，并成功地用于人体。看来，每种类型的癌症都需要有各自独特的药物去治疗。昨天哈默宣称，如果有人能像乔纳斯·索尔克发明疫苗从而消灭小儿麻痹症那样找到一种治疗癌症的方法，他将授予 100 万美元的奖金。这样一来，成功的刺激因素就更大了。在这一期间，他愿在 10 年内每

年拿出 10 万美元来奖励任何一个为找出根治方法作出最大贡献的人。

弗朗西丝不在卧室。昨天晚上，他们家的五条电话线都特别忙，使她不得不开卧室，搬到隔壁房间里去。每逢像昨天那样的夜晚，她总是躲进那间屋子，避开她丈夫那没完没了的业务通话。对晚上来的电话，哈默并不觉得厌烦，因为他非常有办法，能靠自己多打几个盹来恢复精神。

哈默博士仍然穿着睡衣和上面夹有白点子的黑色晨袍，沿着通向室内游泳池的盘旋式楼梯往下走，去做他每天早上的例行公事：随着他爱听的悦耳乐声，在温热的水中游泳 30 分钟，然后回到卧室，打开那架原属于约翰逊总统的三屏幕电视机，收看电视新闻，同时进食那份限制体重的早点并浏览晨报。像他这样一大把年纪的人理应保重身体，最重要的是实行节食。哈默博士遵照美国著名饮食学家阿特金斯的嘱咐，每天坚持选进他那定量食谱，还爱给朋友们推荐。

一小时后，他洗完淋浴，刮好胡子，换上办公服装，乘坐由司机驾驶的小轿车去上班，同时随身带上一大叠报纸在车上看。

大约 10 点钟光景，他的汽车开进韦斯特伍德林荫道同威尔希尔林荫道交叉处的一座高大、漂亮楼房的地下车库，西方石油公司在洛杉矶的总部就设在这座大楼里。

哈默博士沿着第 16 层楼的走廊平稳地走向自己的办公室，双手插在口袋里，右肩微微前倾，心里想起了一件愉快事儿：今天早晨某个时刻，他将会见到他那 27 岁的英俊孙儿，这个青年人毕业于哥伦比亚商学院，在纽约一家投资公司待了两年之后，听从了他祖父的一再坚持的劝告，到西方石油公司设在得克萨斯的一家子公司去当一名卡车司机，从最基层学习经营石油这门生意。他的下一个职业将是推销员，然后很有可能提升为经理人员。

哈默的 24 岁孙女在加利福尼亚州佩泊代因学院刚刚念完商业课程，现在打算从事时装行业。

铺在他办公室门前的那块深红色的高级地毯，镶有象牙色花边，能逗起每个来访者的高度注意。在哈默的办公室里，四下是胡桃木镶嵌的墙壁，同宽阔的胡桃木玻璃橱的色调很相称。橱里放满了大事记、书籍和《哈默传记》的多种文字译本，以及显要人士亲笔题赠的画像。从这间 20 米长的办公室里，可以俯瞰全市景色和海洋风光，使人心旷神怡。在办公室尽头的那块深红色地毯上，安稳地放着一张椭圆形胡桃木会议桌，四周摆放着一些深棕色皮质安乐椅。

在会议桌一边和书桌背面的墙壁上，张挂着好几幅鲁本斯和 16 世纪意大利大师们的名画。

哈默博士把隐蔽在胡桃木护墙板后边的酒柜门拉开，倒了一些果子汁，然后按一下蜂音器，通知秘书们：他的工作日开始了。

1981 年，西方石油公司同美国主要的牛肉加工企业阿华牛肉公司合并。后来，又一家猪肉加工企业也合并进去，这就使西方石油公司成为国内规模最大和效率最高的生产各类肉制品的企业。

这次规模特大的合并为西方石油公司打开了新局面，而且又一次说明该公司的董事长所关注的当务之急的事是什么。哈默不相信全球有千百万人在挨饿的同时，还会有持久的和平。成立这家新公司的目的，是要继续他的努力，去提高食品生产能力和发展新型能源，使得我们的子孙后代能生活在和平与繁荣之中。

最近西方石油公司收购了城市服务公司，从而在国内建立了一个石油销售网，使它一跃成为美国最大七家石油公司的“八妹”。但是，这些新企业需要精心扶持，同时也多少掏空了西方石油公司满满的腰包。世界范围的经济衰退使这一情况更趋严重。现在的问题是看哈默如何找到办法来缓和矛盾，并让新参加进来的企业能顺利地过渡到西方石油公司这个庞大的家庭中来。

哈默博士处理完毕最急迫的问题之后，也许会乘坐公司的飞机到华盛顿去参加国宴，并在一次记者招待会上发表讲话。第二天上午，这架飞机也许会把他送到伦敦，去同查尔斯王子商谈有关世界学院的事情，并为自己艺术珍品的展出揭幕。接着，在伦敦，他也许会带上自己的“俄国王子”，即同苏联有合同关系的工程师、律师、商人、制片商，用飞机把他们达到莫斯科去。

同往常一样，他也会把这次旅途中的时间用来同下属一道检查业务的进展情况，而且也和往常一样，他这次也会有弗朗西丝陪伴同行。忠诚的哈默夫人一直分担她丈夫那游牧式生活的一切不便之处，这对他们这样年纪的人来说，是不容易做到的。弗朗西丝十分动情他说道：

“我们俩都是 80 来岁的人了。天晓得我们还能在一起待多久。阿曼德整天旅行，如果我不在他身边，我就难得有机会见到他了。况且，他要我陪伴他的理由是很难服人的，我不能置之不理，不管我是多么的劳累。”

1973 年，哈默博士在莫斯科签署了为期 20 年的有关肥料协议，当时他并不真正指望自己能活到这项协议的完成。但他的确指望其中某些部分能在他有生之年执行完毕。

1978 年，哈默博士在美国欢迎了第一饱满载氨水来的俄国船只。半年后，在苏联装卸化肥的新港口落成时，苏联人送给他一把象征性的钥匙。与此同时，苏美两国的工程师把西方石油公司设计的世界上最大的氨水输送管道逐段完成并交付使用，把氨水从遥远的工厂输送到黑海的苏方港口。

在美国，西方石油公司建成了一座工厂、一个装卸港口，以及一些有专门装置的船只，把过磷酸运交苏联；而在苏联境内，则由美苏两国人员为这种美国制造的过磷酸修建了一些接收设施和一个分配网。

但随后问题就发生了。先是卡特政府企图限制美国的氨水进口量。接着，美国向苏联输送的过磷酸被禁运了。哈默博士力争取消禁运、反对限制，他的这些努力简直可以成为另一本书的主题。他强烈地感到，在当代，科学技术的进步是无法保密的。要想处于领先地位，就必须经常不断地发展有利于人类的新思想。

1981 年，美国政府取消了对过磷酸的禁运，但是由于受世界范围经济衰退的影响，这种货物的价格下跌了。不过，所有这些问题都没有减少哈默的高涨热情。他坚定地相信，东西方贸易是改善政治气氛的唯一途径：……凡是由于互利贸易而联系在一起的人们在他们兵戎相见之前，总会要三思而后行的。

正是由于这个原因，1982 年 11 月中旬，哈默乘机飞赴苏联，去参加美苏贸易与经济理事会，帮助美国实业界在经过三年的停顿之后，又在苏联重整旗鼓。

在开会期间，西方石油公司举行了一次招待会，庆祝莫斯科国际贸易中心的落成；这个中心是由苏美两国建筑师和工程师在哈默博士和西方石油公司的领导下共同设计并建成的。莫斯科中心成为世界上最高级的贸易中心之一，有一所拥有 600 个房间的现代化漂亮旅馆，有一些餐厅、办公楼、供公司雇员居住的公寓，还有一个体育综合馆。莫斯科人管它叫“哈默中心”。

## 第十五章 和邓小平握手……

### A. 叩开中国的大门

人们也许会说，西方石油公司叩开中国的大门，这是碰巧交了好运。但是，情况并不完全是这样。哈默博士在相当长的一段时期内，越来越关注这个世界上人口最多、自然资源最丰富的国家里的事态发展。

1979年，精力充沛的中国共产党副主席邓小平到美国进行访问，曾在休斯敦停留，参观了约翰逊宇航中心并同石油钻井公司交谈。休斯敦当局决定用道地的得克萨斯风味来欢迎邓小平，为他安排了观看室内斗牛比赛和吃烤牛肉野餐。就是在这个地方，中国与西方石油公司真正挂上了钩。邓小平和哈默握手言欢，会谈坦率、诚挚。

几个月后，他们就签订了四项初步协步：

- 西方石油公司将为开发中国的大量煤矿资源探索其可行性。
- 它将有机会就南中国海的未被证实的石油蕴藏进行投标。
- 该公司将以杂交棉花技术与中国发展杂交水稻的技术相互交流。
- 最后，中国将购买5万吨化肥。

从中华人民共和国石油工业部副部长、中国石油公司总经理张文彬的讲话中可以看出这次为时一周谈判的成果有多大。在西方石油公司为庆祝签订正式协议而举行的那次宴会上，张文彬说道：“在过去三天里，哈默博士会见了我国8个部的领导人。他打破了外国朋友同中国做生意的一切记录。他的精力、效率、热情和负责精神给我们留下了深刻的印象。”

西方石油公司主要的兴趣在于石油，因为中国近海石油储藏量也许是世界上最后一个尚待开发的大油田。

一个月后，哈默博士在美国主持了一次欢迎宴会，迎接一个由中国副总理兼经济委员会主任康世恩和石油工业部部长宋振明率领的代表团。

正是在这次宴会上，康副总理向西方石油公司发出了邀请，请它作为第一个外国石油公司访问中国内陆油田，并参与中华人民共和国专供外国勘探石油的8个地区中7个地区的地震勘探工作。

西方石油公司非常认真地对待中国的邀请，派了一个专家团到这些油田去。中国人已准备通力协助。

到1983年8月，西方石油公司和中国已最后签订了合同。

中国拥有的煤炭储藏量居世界第三位。在中国东北的抚顺，一个范围相当大的露天煤矿每年生产数百万吨煤。

中国希望使自己的挖煤工艺现代化并改进管理技术，以便提高开采煤矿的生产率。

哈默博士同中国煤炭开发总公司董事长孔勋签订了一项协议，要对合营开发世界上最大的煤矿，即山西省的平朔露天煤矿进行可行性研究。

哈默博士说：“如果中华人民共和国在西方石油公司的帮助下使用世界先进技术和外资，它就可以有能力来进行其他的现代化项目。”

1983年3月，在为期一年的可行性研究工作圆满结束之后，西方石油公司同中国签订了一项中间协议。

按照这项协议，该煤矿将于1983年7月1日动工兴建，预定将于1985年7月开始投产，产量将达到年产1500万吨。

在北京钓鱼台国宾馆举行的签字仪式上，哈默博士说：“像这样的项目，对我们两大民族都是有益的。”接着，他又说道：

“敝公司感到十分荣幸，能对开发中国的巨大能源助一臂之力，这对解决世界性能源问题也有助益。”

中国人口是世界人口的四分之一，面积只略大于美国。但这片土地的很大部分是山地，不是干旱就是不适宜于耕作。精耕细作的技术至关重要，高产的大米和谷物一向是中国人食谱的主要部分。中华人民共和国发展了高质量的杂交水稻良种。

在哈默博士第一次访华期间，邓小平、胡耀邦等领导人先后和他晤面，西方石油公司的代表们还会见了中国种子公司的官员。中国人对杂交棉花和大豆极感兴趣，这些品种有可能大大改善中国这两种关键性作物的生产。美国人对中国的十分先进的杂交水稻良种也怀有同样的热情。

这种相互感到的兴趣最后以一项合同体现出来。按照合同规定，西方石油公司从中国进口杂交水稻的技术和种子，以便在美国试种并向各主要水稻生产国推广，同时把最近发展的杂交棉花向中国输出。

哈默认为，同西方石油公司今后对华贸易的机会相比，目前这些鼓舞人心的交易只不过是冰山的一个小尖顶而已。他始终不懈地为寻找相互感兴趣的领域而努力。

“世界学院”的学制是中学加上大学预科，它分设在世界各地，由英国查尔斯王子当校长。学院的宗旨是使不同国家、不同意识形态的青年人聚在一起，让他们一起生活，相互了解，通过教育来促进和平与国际谅解。哈默博士在新墨西哥州买下了一所旧的天主教修道院，把它改建成一所学校，招收来自包括中国在内约 50 个国家的 200—300 名学生，这些学生将在这里念完中学的最后一年和大学的第一年，取得一个国际学位，使他们能够进入世界上的任何一所大学。

哈默博士继续收藏艺术品。

1977 年，他在一次拍卖中买下了伦勃朗的名画之一《朱诺》，这幅画并未被收藏进博物馆中，因而成了他那套称为“五个世纪杰作”的珍品中的皇冠明珠。

1980 年，在一次国际拍卖会上，哈默收购了一套已有 470 年历史的达·芬奇《手稿》，这份 72 页的《手稿》自从 1717 年起就一直落在英国的一个私人手中。它包括了一批有关天文学、宇宙学、地质学以及其他科目的笔记和绘图。这份《手稿》里有两个最令人兴奋的设想，即有关蒸汽机和潜水艇的构思。这些书页被小心翼翼地装进了特制的双重镜框里，第一次向公众展出。

哈默收藏的第三套珍品是进步画家杜米埃<sup>①</sup>的大约 6000 件作品。它们都是一些石版画、油画、水彩、素描以及全部雕塑。无怪乎他被称为“法国的米开朗琪罗”了。

这三套珍品的大部分最终将存入洛杉矶县立博物馆中一个由哈默博士专为此目的兴建的侧厅里。

---

<sup>①</sup> 杜米埃（1808—1879），法国进步的现实主义画家。所作漫画善于抓住典型特征。油画创作能运用强烈的明暗对比，结合遒劲的线条，来突出人物的形象，粗犷泼辣，富有独创性。作品有漫画 4 千多幅，讽刺性雕塑铸成品 36 件，油画及水彩画《起义》、《洗衣妇》、《三等车厢》、《街垒中的家庭》、《堂·吉珂德》等。

目前，他的三套艺术珍品正在不停地环游全球，让千百人观看，这些人大多数是没有条件到外地旅行去参观博物馆的。

哈默博士最大的乐趣并不在于单纯地占有艺术品，而是同人民共享这些艺术品。他收藏的名画或素描，没有一幅是挂在他家里的。他只满足于挂上一幅由哈默夫人临摹的莫迪利亚尼的肖像画，以及一些第二流的印象派画。哈默对现实主义的艺术比对现代派的画更为喜爱，虽然他在自己的美术馆里也出售现代派艺术品。

1982年3月，哈默博士在中华人民共和国安排了他的名贵艺术珍品的展出。

对那些只见过西方名画的复制品以及不可能到国外浏览博物馆和画廊的中国艺术家和艺术爱好者来说，哈默举办的这次展览，是一次不可多得的良机。他们在展览会上可以看到伦勃朗、鲁本斯、凡·高、莫奈、德加、雷诺阿以及其他西方艺术家的绘画与素描杰作。

哈默博士偕同夫人来到了北京，为中国美术馆的这次展览会揭幕。哈默博士在致揭幕词时，表示他很高兴能同中国人民一起分享他珍藏的艺术品，并通过伟大艺术的世界性语言对消除政治与文化隔阂尽绵薄之力。

这次展出极为成功。观众有20多万人。成千上万的人每天排队等候观看这些珍品的展出。

每逢星期一，由中国美术家协会选派的20名艺术家被允许进入美术馆，自带用具来临摹这些作品。有些临摹品只画了几小时就酷似原作。那里人们最爱临摹的是伦勃朗、莫迪利亚尼、莫奈和德加的作品。

这次展览表明，哈默博士在继续致力于通过艺术来促进国际间的谅解。

## B. “邓小平是中国人的万幸”

阿曼德·哈默博士于1983年在美国贝弗利山的韦斯特伍德路的寓所里，曾给其“亲爱的中国朋友”写了一封热情洋溢的亲笔信，全文于下：

亲爱的中国朋友：

看了我的书，你们就会知道，将近60年来我一直热烈支持在不同政治制度的国家之间建立友好、稳定的关系。

自从我在1921年第一次会见列宁以来，我就体会到了在社会主义和资本主义国家之间进行和平、互惠的合作的意义。当然，我们两国之间存在着意识形态上的差异，但是我个人的经验证明，这并不妨碍互利和贸易和科学文化上的交流。让历史来决定哪一种制度对人类来说是最好的制度。

我很清楚，在约莫30年前，你们国家的政治经济形势遇到过困难。现在你们开始了雄心勃勃的“四个现代化”建设，到了2000年就会使中国变成一个强大、富裕的国家。在这个阶段，选择走哪条道路是至关重要的。

在我看来，现在你们国家已经作了可能是最好的选择，那就是在邓小平主席的领导下，把计划经济与市场调节作用结合起来。

邓的政策不由得使我想起60年前列宁提出的那些主张，叫作“新经济政策”，它包括实行刺激和私人承租的原则。中国有这么一位伟大的政治家，实为万幸。在邓主席的领导下，中国正在发展列宁的这些主张，并证实它们是行之有效的。

我们两国在经济活动中很可以彼此取长补短。中国正在坚定不移地推行一项对外开放的经济政策，试图重整企业，加强能源、矿产、交通、通讯和其它领域，因此，双边合作的前景确实很宽广。

1982年10月，在与赵紫阳总理一次愉快的会见中，赵总理亲自向我进一步阐明了中国的对外

开放政策。他说，“哈默博士，您在促进中美友谊方面出了不少的力。在经济合作方面。您的态度十分坚决。为此我向您表示我们的谢意。”

我的西方石油公司一向希望与你们国家建立密切的合作关系。

1979年在休斯敦的一个值得纪念的日子，使这种希望更为接近现实了。那一天，在得克萨斯风味的宴会上，我被介绍给邓小平主席。我很高兴地得悉，他在这之前早已听说过我曾为恢复苏联的经济出过力，并在1921年数次会见列宁。他邀请我去中国，以使用他的话来说是“像您帮助列宁那样帮助我们”。

我不等他讲第二遍，就回家开始工作了。

首先，西方石油公司的工作人员作了很大的努力，以确定可能合作的领域：石油及天然气勘探，煤，肥料，化学制品，大米和棉花，以及其他多种项目。我们准备好了电影胶卷、宣导手册和有关样品，好让我们的中国朋友熟悉西方石油公司的产品和能力。

我们的第一次旅行就获得了巨大的成功。我们签订了好几项初步协议，结交了许多新朋友。在这第一次访华之后，我成了中国的常客。

西方石油公司在北京饭店这座混凝土和玻璃的漂亮现代建筑里设立了一个新的办事处，安置了会讲中国话的专家，其中既有美国人也有中国人。

由于中国石油工业部唐克部长和中国海洋石油总公司秦文采总经理都亲自给了我鼓励，我对海洋石油投标的成功很有信心。我的想法是对的。在1983年8月6日，我代表西方石油公司签署了两个勘探、开发南中国海一些区域的合同。康世恩国务委员还亲自参加了签字仪式。

我们双方不断进行努力，签订了一项初步协定，来开发世界上最大的煤矿——山西省的平朔露天煤矿。迄今为止，这项有很大潜力的合资事业是一家美国公司与中国之间最大的交易。煤炭工业部部长高扬文和中国煤炭开发总公司董事长孔勋都亲自过问我们的煤炭计划。

除了石油和煤之外，西方石油公司与中国之间其它多方面的共同努力都在顺利进行中。我们在杂交水稻和杂交棉花方面进行了技术交流。中国专家们在美国进行实验时取得了优异成绩，已签订了几个由中国购买化学产品和肥料的合同。

我有充分理由相信，我们在中国的各项努力将会取得很大成功，因为我们的积极性总是受到可能的最高层领导的欢迎与支持。

自从我们第一次在休斯敦见面之后，邓小平主席就亲自关怀我们的计划。在我紧接着的访华中，他又与我讨论了这些计划。他待我像老朋友一样。每次会晤之后，都确实给我留下了深刻的印象，很受感动。这是因为邓主席不仅谦虚、热情，而且对全世界的政治形势了如指掌。我佩服他对待生活的实事求是态度，佩服他能理解人民所一心向往的夙愿。他正在尽他的最大的努力，以便像他自己所说的那样，“使国家富强起来”。像许多年前苏联的列宁那样，他已向官僚主义宣战，同时欢迎与外国办好合资企业。

今天，大多数中国人都骑自行车，少数人骑摩托车。我可以预言，不出10年，在邓主席的经济政策下，将会有好几百万中国市民坐上自己的汽车。

1983年3月，我有幸会见了胡耀邦总书记，他也欢迎西方石油公司在中国所作的石油、煤炭和肥料方面的努力。他再次向我保证说，中国是说话算数的。这是对与中国进行合作、谋取合理利润的外国企业的最可靠保证。他欢迎与西方国家进行科学技术交流，深信这类交流将会加速中国现代化建设的步伐。他称赞我是第一代共产党领袖的可贵朋友，并希望我们的友谊能子子孙孙传下去。我郑重告诉他说，我多次访问中国就是朝这个方向所作的努力，而他对我的热情接待，我也将铭记在心。

我设法挤出时间在中国游览名山大川……当然是在我的老朋友张文彬（前中国石油公司总经理）的帮助之下。张先生交给西方石油公司一封信，邀请参加海洋地震测量，信中附加了一个小小的条件。他说道：

“我知道哈默博士是个非常讲究效率、非常成功的实业界领袖。他很少把时间浪费在非业务性的活动上。不过我们中国人有句成语：‘不上长城非好汉’。因此，我派人给哈默博士进来这封信，



请他尽快攀登长城。”

我这次游览长城，真是眼福匪浅，美不胜收。我利用一览无遗的地势欣赏山景，哈默夫人则把魔术般的速印像片分送给我们的主人和一些可爱的中国孩子，他们聚集在我们周围，一个个穿着色彩鲜艳的服装，看上去真像是一尊尊瓷娃娃。

我也有机会参观了故宫，那里收藏的艺术品、金器、玉器和铜器给我留下了深刻的印象。

对仅有 200 年建国史的美国人来说，导游提到的一些在一两千年前发生的事件，听在耳里的确令人向往。结果，在我的安排下，下一期《今日西方石油公司》（我们公司的季刊）的封面上刊登了替内官守门的那只铜狮子的像片。

在我来到中国的几次访问中，我有幸认识了你们的许多同胞，不知不觉地对他们感到钦佩。他们自愿辛勤劳动，他们的求知欲很强，近来对学习英语尤感兴趣。他们尊敬老人，热爱家庭，很懂得控制自己的感情，也非常愿意与他人分享生活中最美好的东西。在餐馆里，我们美国人从菜单上点了自己爱吃的菜，就自顾自地吃将起来；中国人要了自己心爱的菜之后，则与客人们一道分享。

一天深夜，我在北京乘坐一辆轿车急急忙忙去参加一次非常重要的会议，半路上汽车突然抛锚了。我别无选择，只好下车寻找其它交通工具。不幸得很，马路上空空荡荡的，只有几个骑自行车的人和一辆公共汽车。我举起一只手。司机见我年老，也看出我处境确实困难，不到站就半路停车，让我上去。我看见周围都是表示欢迎的笑脸……老实说，这是我 30 年来第一次乘坐公共汽车，但我对这次乘车的确欣慰异常。

但最重要的是，这些日子，每当我来到中国，看到它那无限的机会和资源，感受到全新开端的气氛，我心里就觉得像是 23 岁在列宁的苏联时所感受到的一样。

我从不忘记邀请我的中国朋友分享我在实业之外的多种兴趣。

在阿曼德·哈默基金会的资助下，加利福尼亚州的乔纳斯·索尔克研究所（我是所里董事会的执行委员会主席）每年举办关于癌症的国际学术讨论会，最近一次会议就有两位著名的中国学者参加：

这个基金会还主办一所国际学院，以促进世界各国青年的友谊和相互了解。去年也有两名中国学生获得了该学院的奖学金，已在学院的所在地新墨西哥度过了一年。

去年夏天，我所收藏的世界艺术珍品——称作“五个世纪的名画”——在北京中国美术馆展出。这项别具一格的活动最能说明，我是多么赞赏你们这个爱好艺术的民族。有人告诉我说，许多人都远道来北京，有的甚至卖掉手表来参观这次展览。我深信，文化随同经济关系和贸易，乃是国与国之间建立友谊的可靠桥梁，是巩固和平的一个重要因素。

我希望我的书在中国的出版，将会成为修建我们两国之间友好关系的又一块砖石，因为世界和平的命运在很大程度上系于这种友好关系。

最后我想借此机会，向我第一次来中国以后结识的所有中国朋友们问好。

1990 年 11 月 12 日，哈默先生走完了自己的人生旅程，在自己的寓所里没有丝毫痛苦的安详地离开了人世，享年九十二岁。医生说，他的心脏功能完全衰竭了。他像一支燃尽了最后一滴油的蜡烛……

## 附录之一

### 阿曼德·哈默年表（1898—1990）

1898年5月21日生于纽约市。俄国移民后裔。

1919年哥伦比亚大学毕业。1921年获该校医学博士学位。同年首次访问苏联。

1925—1930年，担任设在苏联莫斯科和英国伦敦的哈默铅笔公司总经理。

1930年起出任哈默美术馆的总经理，并担任37家美国公司驻苏联代表；同时兼任纽约的哈默地道公司总经理。

1934—1954年，任纽约市和肯塔基州丹特市的丹特蒸馏公司总经理。

1957—1958年，任互助广播系统董事长兼总经理。

1957年起任西方石油公司董事长兼总裁。

1962年以来是加利福尼亚州贝弗利希尔斯市国民银行董事。

1966—1972年，任塔尔萨城市服务公司董事和佛罗里达州杰克森维尔国民银行名誉董事。

1968—1979年，任加拿大阿尔伯塔省卡尔加里的加拿大西方石油公司董事。

1968年起任全美石油理事会理事。1972年以来是纽约诺德勒美术馆的负责人之一。

1980年起任北海石油和天然气资源委员会委员，他还是许多经济、文化、社会机构的成员。

1979—1985年，曾多次访问中国，其中1982年3月—5月在北京展出他的收藏品《哈默藏画》。

毕生著有《罗曼诺夫王朝的珍宝探索》（1932）、《不平凡的一生——哈默传》（1975）。

1990年11月12日逝世，终年92岁。

## 附录之二

### 列宁的**绝密批示**和书信中提到哈默之处

苏联共产党  
中央委员会  
马克思列宁主义研究院  
第45、53、54和37卷  
1926年11月至1923年3月  
1967年于莫斯科

苏联共产党  
中央委员会  
马克思列宁主义研究院  
第45卷  
信件 439

致俄共（布）中央全体委员  
通知全体中央委员

莱因施坦①昨天告诉我，美国的俄裔百万富翁哈默（现蹲监狱，被控非法堕胎，实为对其共产主义的左倾思想报复），以非常优惠的条件（百分之五）给乌拉尔工人 100 万普特的粮食，并愿进口一批乌拉尔珠宝于美国出售。

这位哈默的儿子及其一行现在苏俄，是位医生，曾给赛玛希科②带来价值 6 万美元的外科医疗器械作为礼品。他这个儿子同马尔滕斯到过乌拉尔并决定帮助恢复乌拉尔的工业。

马尔滕斯③很快就会写出正式报告。

列宁

10 月 14 日

（写于 1921 年 10 月 14 日，按手稿刊印）

第 274 页

441

致路·卡·马尔滕斯

马尔滕斯同志：

能否说服哈默（莱因施坦对我讲过此人），让他承担为鲁特格尔斯小组提供资金，以便拯救乌拉尔并增强这个小组的人员，比方说，能否补充 4 名办事认真的美国人？

请尽快答复我。

其次，能否使哈默对乌拉尔的电气化计划发生兴趣？让哈默不仅提供粮食，而且提供电气化设备（当然以信贷方式）。

鲁特格尔斯①的计划应加以修改（设法通过哈默来办这件事），而不是简单地扔在一边。

致共产主义的敬礼

列宁

10 月 15 日

（写于 1921 年 10 月 15 日，按手稿刊印）

第 282 页

451

致路·卡·马尔滕斯

马尔滕斯同志：

如果哈默为乌拉尔提供 100 万普特的计划是真有其事（从您的来信我得出这样的印象，即您对莱因施坦的话给以书面肯定，这不能不使人认为这个计划是当真的，并不只是说得漂亮），那您就应该力求让这一切都具有条约或租赁合同这种确切的法律形式。

即使不是当真的，但仍然是承租（乌拉尔的石棉或别的贵重物资或其他任何东西）。对我们来说，重要的让人家看到并在报上发表消息（不是现在，

而是以后，是开始履行之后），说美国人已经参加承租了。这在政治上是重要的。盼复。

致共产主义的敬礼

列宁

（写于 1921 年 10 月 19 日，按手稿刊印）

第 290 页

464

在一份报告上做的记号和给格·瓦·契切林①的信

对我们来说，最为重要的是与美国人达成协议和签订租让合同：我们同胡佛一事无成。同哈默却快要达成协议了。美俄协会②已在进行中。

应当尽一切可能（尤其是您）来消除李维诺夫和马尔滕斯之间的一切摩擦（这是可悲的和有害的）。

您的列宁

（写于 1921 年 10 月 22 日，按手稿刊印）

第 297 页

473

致路·卡·马尔滕斯抄送波格丹诺夫同志①

马尔滕斯同志：

两个合国均已收到。现送还。

为什么没有莱因施坦和哈默给我看过的那些补充条款（草案上的）？

要尽快使两个合同定稿并获得通过。

对我方提出的条件，我们要特别注意认真、切实地加以执行。

不要靠下命令！

我们这方面如不勤加检查，就会把整个事情搞糟，最终一事无成。

要委派一名精明强悍的人亲自负责并进行检查。

我们对承租者应该妥为照顾，这无论是在政治上还是在经济上都至为重要。

您或最高国民经济委员会主席团正在采取什么措施，请告知我。

人民委员会主席

弗·乌里扬诺夫（列宁）

1921 年 10 月 27 日

附言：是否要公布？务必审慎考虑之。

许多情况表明，把此项租让及合同在更广泛的范围内公布，对我们来说是至关紧要的。

（写于 1921 年 10 月 27 日，按手稿刊印）

第 298 页

474

致伊·伊·拉德琴柯①

拉德琴柯同志：

马尔滕斯同志给我送来了您和美国公司（哈默和米歇尔）签订的合同。

我认为，作为贸易的开端，这个合同具有重大的意义。

您应对切实履行我们的各项义务予以特别的关注，这是绝对必要的。

我相信，如不予以极大的压力和监督，那是什么事也办不成的。您要采取种种预防措施，检查执行情况。

请告诉我，任命谁为这项工作的负责人，你们正在准备什么样的商品，是否要专为拿出国家珍品保管库中保管的那些精美的物品，等等。

每月要向我做两三次报告：运到港口的都是些什么东西。

人民委员会主席  
弗·乌里杨诺夫（列宁）  
1921年10月27日

附言：1921年12月25日到达彼得格勒？不晚吗？

（写于1921年10月27日，按手稿刊印）

第303页

482

### 致阿曼德·哈默

亲爱的哈默先生：

莱因施坦同志告诉我，您今晚离开莫斯科。我感到十分遗憾，我要参加我们党中央委员会的会议。非常遗憾，我无法同您再见一次面以表示对您的敬意。

烦请向令尊、吉米·拉金、鲁滕贝尔格和弗格松所有这些被关进美国牢房的优秀同志转达我的问候。向他们所有的人转致我最热烈的同情和良好的祝愿。

为给我国工人送来的面粉，为您承租企业，谨向您和您的朋友们再一次致以崇高的敬意。这个开端是极其重要的。我希望这将会产生巨大的影响。

顺致最良好的祝愿。

您的诚挚的 列宁

附言：请原谅，我的英文十分差劲。

（写于1921年11月3日，按手稿刊印）

（最初用俄文和英文〔真迹复制〕载于  
1926年1月21日《红星报》第17号）

第344页

为起草全俄中央执行委员会和人民委员会在全俄苏维埃第九次代表大会上的  
报告向各人民委员部提出的询问

波格丹诺夫同志：

为了我在苏维埃代表大会上作报告，请给我提供一些最简明的资料（每项不超过半页到一页）：对乌拉尔（哈默承租企业）的援助情况。

列宁  
1921年12月17日

第454页

691

致阿·伊·李可夫①致李可夫同志  
抄送瞿鲁巴②同志  
抄送人民委员会办公厅

请关心一下美国人哈默的租让合同，据认识他的莱因施坦告诉我，他目前正在我国。

不往坏里讲，就照马尔滕斯的说法，我们也是办了一件很不体面的事，这就是外贸人民委员部按照同哈默签订的合同发往美国的货物质量相当低劣。应该向外贸人民委员部和最高国民经济委员会，同时也向认识哈默的莱因施坦同志了解这事的详情。一定要进行监督，而且要绝对严格，一丝不苟地履行这个租让合同中规定的我方义务，而且对整个事情都要更仔细地进行监督。

列宁

（1922年4月5日用电话口授，按打字稿刊印）

第473页

723

致阿曼德·哈默

亲爱的哈默同志：

请原谅，我生了一场大病，现在好多了。

非常感谢您的礼物——美国同志和朋友们从狱中写来的如此热情的信。在给您的这封信里我另附了一封给季诺维也夫同志的信，如果他不在彼得格勒，请交给彼得格勒的其他同志。

衷心祝愿您的第一个租让合同圆满成功。这次取得成功对我们共和国和合应国之间的贸易往来也将有很大意义。

再一次感谢您并请您原谅我英文写得不好。所来电函请都发给我的秘书（福齐也娃或斯莫尔亚尼诺夫）。我会通知他们的。

衷心祝福您

列宁

1922年5月11日

（写于1922年5月11日，按英文手稿的照相副本译成俄文刊印）

第474页

724

致莉·亚·福齐也娃和瓦·亚·斯莫尔亚尼诺夫致福齐也娃和斯莫尔亚尼诺夫

找人把这封信给你们翻译过来，请阅读；记下阿曼德·哈默的名字，如果他找到你们，请以我的名义尽力帮助他。①

列宁

5月11日

（写于1922年5月11日，按手稿刊印）

第 474 页

725

1

致格·叶·季诺维也夫①致季诺维也夫同志或他的副手

务请尽力帮助来人阿曼德·哈默同志，他是签订第一个租让合同的美国同志。最重要的是，要使他的全部事业取得圆满成功。

列宁

1922 年 5 月 11 日

（写于 1922 年 5 月 11 日，按手稿刊印）

（用俄文书写的内容相同）

第 475 页

725

2

发往彼得格勒给季诺维也夫及其副手（以便在季诺维也夫外出或不在的情况下不致遗失）的话传电报②

今天与美国同志阿曼德·哈默写了一封介绍信给您和您的副手。他的父亲是个百万富翁，共产党员（正在美国监狱中）。他同我们签订了第一个对我们很有利的租让合同。他要去彼得格勒参加第一船小麦的卸货工作和为他的租让企业（石棉矿）接收机器进行安排。

务请立即指示所属，不得有任何拖延耽误，并要由可靠同志亲自监督，使该公司各项工作迅速开展并取得成功。这是最最重要的。与阿曼德·哈默同行的是他公司的经理米歇尔先生。

列宁

（写于 1922 年 5 月 11 日，按手稿刊印）

第 489 页

746

致约·维·斯大林并转俄共（布）中央政治局各委员

**急件**

**机密**

斯大林同志，并请转政治局各位委员（其中一定要包括季诺维也夫同志）传阅。

根据莱因施坦同志提供的这些情况，我以个人名义向你们特意推荐阿曼德·哈默和波·米歇尔，请全体中央委员大力支持这两个人和他们的事业。

①这是通向美国实业界的一条小径，应该千方百计加以利用。如有不同意见，请打电话告诉我的秘书（福齐也娃或勒柏辛斯卡娅，以便我动身之前，即近几天，能及时弄清问题（并通过政治局彻底解决）。①

列宁

（1922 年）5 月 24 日

附言（5月27日）：此信因等季诺维也夫同志回信没有发出。回信已于5月26日收到。

列宁

（写于1922年5月24日和5月27日，按手稿刊印）

苏联共产党  
中央委员会  
马克思列宁主义研究院

第53卷  
信件  
1921年6月到11月  
428

#### 给秘书的便条

问莱因施坦，哈默一行人是否已在合同上签字，什么时候我能得到这个合同和劳动国防委员会补充决议草案。

列宁

（写于1921年10月14日和24日之间，按手稿刊印）

483

#### 致瓦·弗·古比雪夫<sup>①</sup>

古比雪夫同志：

送上莱因施坦同志给我的话传电报的抄件。

关于第三段，请给我来封短信，告诉我同鲁特格尔斯的事是怎样解决的？

有没有合同文本？应该立即给我送来。

关于第一段：事情非常紧迫。请您让波格丹诺夫同志看一看这一条，并把他的意见（如有必要，也连同您的意见）尽快告诉我：障碍在什么地方？

哈默的事要尽快办妥并缔结租让合同。

致共产主义的敬礼

列宁

（写于1921年10月24日，按手稿刊印）

苏联共产党  
中央委员会

马克思列宁主义研究院  
第54卷  
信件  
1921年11月到1923年3月  
44  
1965，莫斯科

致路·卡·马尔滕斯



马尔滕斯同志：

务必通知彼得格勒和对外贸易人民委员部。不经过三次检查就什么事也做不好，就会出洋相。

请将准备措施提交劳动国防委员会和小人民委员会讨论。①

列宁

11月17日

（写于1921年11月17日，按手稿刊印）

116

致尼·彼·哥尔布诺夫②

莱因施坦将交给您一份话传电报，内容是发给哈默全权代表③证明文件问题（关于协助工作的）。应该帮助他。请斟酌怎样写。如有必要，望签上我的名字。①

列宁

12月6日

（写于1921年12月6日，按手稿刊印）

致格·叶·季诺维也夫

季诺维也夫同志：

今天莱因施坦给我看了阿曼德·哈默的信。关于哈默，我曾写信给您介绍过（他是美国人，一个百万富翁的儿子，他最先同我们订立了租让合同——合同对我们极为有利）。他写道，尽管带着我的介绍信，他的同事米歇尔（哈默的同事）对“在彼得格勒接待他的别格的缺乏礼貌和官僚主义作风”还是颇有怨言的。

我要向中央控告别格的行为。鬼知道这是怎么回事！竟然不顾我写给您和您的副手的专函一意孤行！

可是什么也没有向我报告，既没有说出不同意我的看法，也没有说别的。请您专门检查和调查一下这件事。

我给您或您的副手的信（我的话传电报）给别格看了吗？

如果给看了，那就是他的过错。

如果没有给看，那是不是您的某个秘书的过错？

是谁的过错？应该查个清楚。您能否说服别格并把问题澄清？①

列宁

1922年5月22日

（写于1922年5月22日，按手稿刊印）

苏联共产党

中央委员会

马克思列宁主义研究院

第37卷

1970年于莫斯科

第365页

## 给阿·朱·哈默开的介绍信和对我的秘书的指示

持件人阿曼德·朱利叶斯·哈默博士是美国联合公司的秘书，该公司是同我们签订租让公司（即乌拉尔石棉矿的租让合同）的第一个股份公司。该公司还承办以取得俄国商品为交换条件供给俄国一定数量的谷物的事务，并为俄国建立一个专门代理机构，经营美国福特汽车公司的汽车、卡车和拖拉机，以及莫兰耕犁公司的农业器械等。

美国联合公司不同于通常的资本主义公司，它同情苏联，我们非常希望使该公司有充分可能顺利完成它的任务。

因此我坚决要求对外贸易人民委员部的所有代表、铁路行政部门以及苏联政府在国内外的其他所有代表不仅给该公司的代表以应有的重视和礼遇，而且给予一切可能的协助，万勿因循拖延等等。①

列宁

5月24日（1922年）

[注] 莉齐亚·亚历山德罗美娜·（福齐也娃）：要把全文抄在我的公文用纸上，不要删略；并把英文也抄上，并另抄两三份。  
1922年5月27日②

### 致小人民委员会

向我们提供100万普特粮食的谈判，意义极为重大。为此，应立即提供一处好的住所。

请专门加以督促，务使迅速而出色地完成此项任务。

人民委员会主席

弗·乌里扬诺夫（列宁）

1921年10月31日

（写于1921年10月31日，按手稿刊印）

### 附录之三

艾尔弗雷德·E·史密斯州长和詹姆斯·杰勒德大使关于朱利叶斯·哈默大夫的信件

纽约州奥尔巴尼  
评议委员会

先生们：

我得知朱利叶斯·哈默大夫现在申请恢复行医·哈默大夫在布朗克斯县因庸医杀人被定罪以后，我曾在1924年11月12日以纽约州州长身分予以赦免。当时，赦免委员会对他的案件进行了一次彻底的调查，他们所查明的一切事实都有力地说明，对他判处最低限度徒刑后，他已服刑期满，因此有权获得赦免，以恢复公民身分。包括不少医生在内的许多知名人士，都支持他提出的恢复公民身分的申请。经过调查，可以十分清楚地看出，他没有蓄意犯罪的意图。据我现在记忆所及，他的申请受到当时的地方检察官的反对。

但是，调查结果并没有证实他们提出的有关哈默大夫的品格和过去的声誉的任何指控。

现在，我觉得我可以完全放心地、万无一失地建议批准他恢复行医。

艾尔弗雷德·E·史密斯

1943年4月30日

纽约

奥尔巴尼

可敬的评议委员会

先生们：

我现在已经不再挂牌当律师了，但是在1921年，我曾经和已故弗朗西斯·M·斯科特法官合伙开办律师事务所。他辞去法官职务、同我合伙开业之前，曾经担任上诉法庭的法官多年。

在《人民》杂志控告朱利叶斯·哈默一案上诉期间，斯科特法官担任了被告的辩护律师。此案最初的审讯时间在1920年6月。

斯科特受聘担任上诉辩护律师以后，我碰巧问过他为什么要接办这个案子，因为这案子是刑事案件，原不在我们一般律师的业务范围之内。他对我说，他所以要接办这桩案子，是因为他对此案进行调查以后，觉得被告哈默大夫并没有蓄意犯罪的动机，因此他认为被定罪的人实属冤枉。他请我阅读卷宗。我看过卷宗之后也得出了同样的结论。

我认识哈默大夫的三个儿子，知道他们在纽约企业界有很高的地位。我还相信，在当前迫切需要熟练的医务人员的时候，批准哈默大夫恢复行医，好处很大。

詹姆斯·W·杰勒德谨上

1943年3月19日

阿曼德在评议委员会开会时亲自出面，他的雄辩有力的抗辩是这件事情中的一个决定性因素。评议委员会全体一致同意让朱利叶斯·哈默恢复行医的权利，这种表决结果是前所未有的。他凭着一张清白无辜的证明，重新又行起医来。他以普通医生的身分，在曼哈顿西54街的一处诊疗所开业，一直干到1948年因心脏病发作而去世。

#### 附录之四

阿曼德·哈默博士为安格斯牛群拍卖目录所写的说明

1953年8月13日是幻影岛蒙受重大损失的一天，或说得更为贴切一点，应该说是整个安格斯品种蒙受重大损失的一天。那天的早晨，我们发现森比姆的“埃里克王子”死在围栏中。经过尸体解剖查明，它是由于大量内出血而致死的，而内出血的导因很可能是由于兴奋过度引起血压的遽然勃升。原来，毗邻的围栏里有一些小母牛发情。有证据表明，“埃里克王子”想撞倒围栏去和那些小母牛交配。直到它死去的那天为止，它一直在主动地配种。尽管它已经差不多11岁了，伦敦劳埃德保险公司仍然为它的寿命保了险。保险公司的一位兽医在解剖时发现，它的器官中仍有大量存活的精子。“埃里克王子”只有很短一段时期因为后腿膝盖关节发炎没有配种。除了这段很

短的时期以外，在幻影岛所使用的所有公牛当中，这头“本世纪的最佳公牛”配种次数最多。幸而，在它死去时，我们饲养的由它配种怀孕的不少母牛依旧安然无恙。这些母牛所生的全部小牛都在这次拍卖之列。有些小牛已经断奶，但大多数仍由母牛哺乳。在这些牛犊当中将来会出现多少冠军，实难逆料。

假如你乐意的话，你可以忘记它的纯种谱系；如果你愿意的话，你也可以忘记它在历届展览会上值得称赞的记录；你也可以忘记它那富于特色的优美体型和体态，它那超群出众的优良素质，它那结实的短腿和它那雄姿飒爽的气概，但是你决不要忘记它那一贯令人难忘的繁殖记录。换句话说，你可以完全根据“埃里克王子”在展览会上和饲养栏中的后代数目来对它作出评价。

在森比姆的“埃里克王子”还是一条小牛犊时，售价即高达4万美元。他替拉尔夫·L·史密斯赚了一大笔钱，又替L·L·奥布赖恩赚了一大笔钱。我们为了把它弄到幻影岛来，投资10万美元，但是以后我们不但靠它收回了全部投资，而且赚了很多钱。在我们1951年的大拍卖中，它的后代每头平均售价在1万美元以上。在我们1952年秋季的产品大拍卖中，在我们所售出的“埃里克王子”的后裔中，四头牡牛平均售价9125美元，十头■牛平均售价7330美元。1952年春季拍卖时，我们所售出的母牛及其牛犊都是由“埃里克王子”配种繁殖的。这次售出的母牛带牛犊共100宗，每宗平均售价4793美元。1952年秋季拍卖中共售出170宗，每宗平均售价4705美元58美分。在1953年春季拍卖中共售出100宗，每宗平均售价4451美元。在这次交易中，由“埃里克王子”配种繁殖出来的两头牡牛分别卖了1.59万美元和3.15万美元。在我们1953年秋季产品大拍卖中共售出62宗，每宗平均售价4150美元。这五次拍卖的销售额共计245.48万美元。我们认为这笔巨额收入大部分是“埃里克王子”的功劳。

由于拉尔夫·L·史密斯在1947年把自己的牛群销售一空，可以说“埃里克王子”的后代就散布到了四面八方。尽管管理、照料和训练的方法各不相同，这些小牛（有的断了奶，有的没有断奶）在展览会上都有极其值得称赞的记录。由它配种繁殖的公牛有着良好的繁殖记录，而母牛则繁殖力很强，谁投资买进这种母牛都能赚到大钱。现在再回过头来看一看“埃里克王子”的后代在展览会上的记录。我们只准备谈谈国际展览会上的冠军。我们所以这样做，是因为人们大都认为国际展览会是展览界的“最高法院”。如果我们有时间或者有篇幅的话，本来很可以长篇累牍地谈谈它作为各大展览会冠军之祖的记录。从1949年的国际展览会开始，森比姆的“埃里克王子”就成为人们瞩目的冠军之祖，成为在预测这一重要展览会的结果时需要加以考虑的因素。由它配种繁殖的牡牛“埃里克王子先生”是市场上的橱窗式公牛，在东部竞赛会上多次获奖。在1949年的国际展览会上，它被弗吉尼亚州亚当斯种植园送来展出，引起了一场轰动，最后被命名为这次展览会的后备大冠军。同年，在同一展览会上，拉尔夫·L·史密斯的“莺”被评为国际后备高级冠军。它也经常在东部的一些重要展览会上获奖。在1950年的国际展览会上，由“埃里克王子”配种繁殖的两头母牛，一个叫乔治娜，一个叫“乌鸫”，在争夺高级冠军和大冠军的比赛中均被列为第一、二号种子。许多参加展览会的人都说其中准有一头是当之无愧的冠军。事实上，它们也确实都是冠军：归布莱克波斯特所有的乔治娜是大冠军，我们的小母牛“乌鸫”

是国际后备大冠军。森比姆的“埃里克王子”在 1950 年真是建了不朽的功勋。1951 年，在国际展览会上，裁判们又选中“埃里克王子”配种繁殖的一头母牛，把它评为优胜者、高级冠军和 1951 年的国际大冠军。这条小母牛，即“幻影岛皇后”，当时和现在都归密苏里州华盛顿山麓农场的 L. J. 斯弗德鲁普将军所有。他是在 1951 年用 2.1 万美元从我们手中购得这条小母牛的。我们还把它送去了参加芝加哥大冠军比赛。在 1952 年的国际展览会上，我们送去参加展出的主要是由“埃里克王子”配种繁殖的幼犊。这些幼犊引起了轰动，获得三条蓝缓带，其中有受人羡慕的“种牛幼犊”。在公牛级中，“埃里克王子”配种繁殖的两条幼犊获得头等奖和二等奖。在小母牛的几级中，“埃里克王子”配种繁殖的两条幼犊获得头等奖和三等奖。约翰·梅科姆送去参展的、由“埃里克王子”配种繁殖的一条幼年小母牛，在 1953 年的休斯敦展览会和 1954 年的丹佛展览会上，成了头等奖获得者和母牛后备大冠军。

1953 年，由“埃里克王子”配种繁殖的另一头母牛，即“幻影岛第二号黑宫女”创造了轰动一时的记录，在它参加展出的国内每一个大展览会上，包括在国际展览会上，都荣获大冠军的称号。把它送去展览的是拉尔夫·L·史密斯先生。史密斯先生在 1953 年从我们手中把它连同牛犊一起买去，花 3.15 万美元。他的这笔投资获利特大。这头母牛重新和“埃里克王子”交配，现在又生下一头小母牛。乔治·库珀认为这头小母牛不亚于它的冠军姐姐。这样，“埃里克王子”的后代已经有六个国际冠军，包括 1950 年、1951 年和 1953 年的母牛国际大冠军。

只要研究一下我国各地的饲养家关于“埃里克王子”的一部分评论，就必定能看出一个情况来：“埃里克王子”毫无疑问是“本世纪的最佳公牛”，是可以赚钱的家牛，是在展览会上获得优胜的家牛和繁殖力极强的家牛的老祖宗。

在我们的 1952 年春季大拍卖中，在我们把同它交配过的 100 头母牛拿到市场上出卖的时候，我们认为饲养家们自己就对“埃里克王子”的功绩做出了评价，因为这 100 头母牛，包括带犊的 20 头母牛，共卖了 47.9 万美元。其中售价最高的带公牛犊的一头母牛卖了 2.7 万美元，带母牛犊的一头母牛卖了 1.5 万美元。其他的售价都相差不大。在一年之内，在拍卖场上和私下交易中卖出的由“埃里克王子”配种繁殖的家牛，总值就达到 200 万美元以上。我们认为这一事实是饲养家们对森比姆的“埃里克王子”众口交誉的明证。“埃里克王子”生前有一个罕见的、事实也是极其可贵的品质，那就是它可以和几乎任一品种的家牛“杂交”而产生更优良的阿伯丁—安格斯牛。

“埃里克王子”，由于它所繁殖的牛犊整齐划一，比我们所知的任何品种的公牛都更有权利被全世界公认为举世无双的种牛。在我们 1953 年的秋季产品拍卖中，由“埃里克王子”配种繁殖的 18 头母牛每头平均售价 5050 美元，两个“孙女”每头平均售价 6500 美元，由它配种繁殖的四头公牛每头平均售价 7228 美元。在这次拍卖中共售出由它配种繁殖的公牛（其中包括牛犊）50 头以上，母牛 100 头以上。

要想了解许多其他人所明白表示的意见，请阅读许多饲养家对于“埃里克王子”的评价。他们的评论文字可以在本拍卖目录册中找到。

我们可以自豪而又自信地说，我们认为，在这次拍卖中购买森比姆的“埃里克王子”的后裔是安格斯牛行业中最好的投资。我们所以感到自豪，是因

为我们相信，由森比姆的“埃里克王子”配种繁殖的公牛和母牛可以提高你的牛群的质量。

## 附录之五

### 1972年7月西方石油公司股票行情变动实录

- 7月3、5、6日 股票稳定在10美元12.5美分。这是西方石油公司股票一般的正常行情。7月11日，上涨了12.5美分，后又跌到10美元12.5美分。
- 7月12日 宣布在同尼日利亚政府联合经营的事业中第一次发现石油。股票上涨到11美元62.5美分。从7月3日至11日的平均成交量为每日3.3万股左右。7月12日成交量为25.56万股。7月13日，股票价格未变，成交量为12.37万股。
- 7月14日 上海到11美元87.5美分，成交量7.89万股。7月17日宣布在尼日利亚第二次发现石油。股票上涨到12美元75美分，成交量16.2万股。
- 7月18日 宣布同苏联订立了五年科学技术协定。股票上涨到15美元50美分，成交量111.89万股。这是交易所历史上某一种股票成交量最多的日子之一。
- 7月19日 股票上涨到18美元25美分，成交量141.13万股。由于供不应求，交易停止。
- 7月20日 纽约交易所历史上一种股票成交量最多的一天。交易停止数小时。成交量233.01万股。在人们研究了同苏联订立的协定细节、认识到今后数年内收支状况不会受到影响以后，股票下跌到16美元87.5美分。彼得森对记者发表谈话，《巴伦周刊》这家经济杂志也发表了不利的文章。
- 7月24日 股票下跌到14美元62.5美分，成交量50.2万股。有一个时期，价格保持在这个范围内，以后又缓慢下降。

## 附录之六

博士和保罗·理查德的论战 1970年3月28日《华盛顿邮报》刊载保罗·理查德的文章摘要

### 大师们一次败笔之作的展览

阿曼德·哈默藏画展览在史密森学会开幕的那天晚上，有三位身着晚礼服的妇女站在鲁本斯的肖像画和伦勃朗的作品之间，以轻蔑的口吻斥责展出的绘画。

她们和其他来宾以嘲笑的口吻高谈阔论，使整个展厅罩上了一股欺诈和伪托的氛围。

而在此事发生前，那一晚的气氛倒算是好的，所谓满厅春色，主客尽欢。在史密森那珠光空气的大厅里，在色彩缤纷的大小宝石的艳光中，一道道美味佳肴送上了餐桌，接着，石油巨子兼大收藏家的亿万富翁阿曼德·哈默博士，向参加宴会的每一位来宾赠送了一大块经过精心琢磨的宝石。可是才过不久，这些女宾就在品头论足，暗暗嘲笑墙上的名画。

一位女士说道：“我从来没有在一个公开的展览中看到过这么多的赝品！”

她说得十分肯定，但是毫无证据。虽然每天都有一些几可乱真的赝品卖给一些虽富裕有钱但却无知可欺的收藏家，但这些作品却不是哈默展出的那种绘画，阿曼德·哈默博士也不是那种卖假画的人。

差不多半个世纪以来，他一直在购买欧洲昂贵的名画。他所搜集的头一批藏画，其中有不少是古代大师的名画，已经在 1965 年赠给加利福尼亚大学并为该校所接受。他是洛杉矶县立博物馆的理事。他替那所博物馆购置的五幅画（包括鲁本斯、雷诺阿、伦勃朗、萨金特和莫迪利亚尼各一件）也在这次展览中展出。他的三弟维克托·哈默目前在纽约开有一所商业性美术馆。

同哈默有联系、受哈默之托的那些人，一般是不会不征求专家学者的意见就购进绘画的。

因此，毫不奇怪，这次展出的所有作品都是有案可查的绘画；一般书刊中对这些作品都有所论述，这些作品的历史也是众所周知的。人们所听到的恶毒的流言蜚语，都是毫无根据的。几乎每一幅画都是经查证落实的，它们确系真迹是无可怀疑的。

然而，心怀恶意的谣言就是平息不下去。这些谣言之所以久久不能平息是事出有因的。

阿曼德·哈默的藏画也许可以自称是非常有名的大师们的真迹。但是，在这个城市里却从来没有展出过这么多大师的这么差劲的油画。

这里展出的那幅戈雅的作品是微不足道的，这儿的那幅凡·高的作品是面目可憎的，而会上展出的那幅塞尚的风景画完全是拙劣之作。在这个展览会上也有一些漂亮的绘画，但数目大大少于壁上的败笔之作……

展览会上还有一些别的画同样是随手之作。鲁本斯的《以色列人在沙漠中采集“吗哪”》<sup>①</sup>和戈雅的《稻草人》都不是为展出而创作的。这两幅作品都是为了创作挂毯的底图而画的速写。

第一流的艺术家象其他人一样，也有一些很糟的日子，也会创作出一些很糟的作品。大约在五年前，当哈默博士开始搜集他那共计 96 件藏画时，他所喜欢的第一流画家的名作已很难遇到了。各家博物馆和收藏家们拥有的经费，几乎是无穷无尽的，他们早就把可以买到的绘画筛选一尽。哈默博士所购进的作品都是最有眼力的博物馆和收藏家不要的作品。

哈默博士有很多钱，也不怕花钱。他曾经出价想购得今年早些日子拍卖的那幅凡·高的名画《柏树》，但没有成功。

他说：“我的目录册中幸好有一幅凡·高同一时期的一幅作品。

不过，他收藏的那幅作品并没有别人购去的那幅作品好。《柏树》是 1889 年创作的一幅油画，那一次卖了 130 万美元。哈默博士收藏的那幅 1888 年的作品《播种者》，去年 5 月在克里斯蒂画店的售价比《柏树》要少 110 万美元……

展览会 4 月 30 日在这里闭幕后，展品将运往堪萨斯城、新奥尔良、小



石城和俄亥俄州的哥伦布市。展品将不在哈默博士担任捐助人和理事的洛杉矶县立博物馆展出。

美国的任何一个大博物馆（史密森学会自然是例外）都不同意举办这一展览会。

人们从目录册上是永远了解不到这一点的。第二流的展览会的确很少有这样豪华的目录册。目录册中登有每一幅画的彩色复制品，每页均登一幅。

这本目录册，所费不赀，异乎寻常，一概由哈默博士支付。有人认为，他这样做只是为了自我炫耀。这些人应该知道，他并不是靠了纵情挥霍才赚了亿万美元的……

目录册一开头有哈默博士写的一段说明文字，其中开列了一连串的单位：弗里尔美术馆，约瑟夫·H·赫升霍恩博物馆和雕塑园，国家美术馆，史密森学会。

哈默博士先是表示感谢“组成这个启迪才智的学会的领导机构的那些热心人士”，接着就列举出那个主要属于荣誉性质的机构的成员。他们的名字印在他本人名字的旁边，列成一长串名单，开头的几个是：

领导机构  
美国总统  
美·国副总统  
美国最高法院院长  
国务卿  
……，等等等等

这个 27 人名单的最后是 s·狄龙·里普利，此人是史密森学会的秘书。

里普利在他所写的前言中，说阿曼德·哈默的藏画“蔚为壮观”，接着又说，看到“这里展出的各位艺术家的佳作荟萃一堂”，“确是少有的幸事”。

展览会开幕时，哈默博士明白无误地暗示，会上展出的绘画，有一天可能会悬挂到华盛顿一家博物馆中。他在孟菲斯和洛杉矶也作过类似的暗示。

他问道：“施之于人比取之于人更是一大乐事，难道不是这样吗？”

根据新的税法，凡收藏家将一幅收藏六个月以上的绘画赠送给博物馆的人，可将这幅绘画提高价值并将这一金额从他的总收入中扣去，其最高金额可相当于他总收入的百分之三十。史密森学会暗示，哈默博士由此扣除的金额不在少数。

史密森学会发布的一份新闻稿说，1957 年哈默博士用“区区 12 万美元的市场价格”“接管了一家小小的、面临破产的石油公司”。今天，西方石油公司已经是“一家亿万美元的公司”了。

假如哈默博士像他经常暗示的那样，最后把他的藏画捐赠给博物馆，国内收入署就必须估定这批藏画的价值。不管有没有那本富丽堂皇的目录册，有没有那一串显赫人士的名单，有没有 s·狄龙·里普利对这批藏画所作的“蔚为壮观”的评价，有没有在美尔林荫大道上①为这批藏画广为宣传，这批藏画的价值决不会有所减少。

#### 阿曼德·哈默的答辩

保罗·理查德先生在 3 月 28 日的《华盛顿邮报》上撰文，对正在史密森学会展出的我的藏画发表评论，大事进行歪曲。对此，艺术界的许多人士



定会大表惊讶。

理查德先生在文章的开头勉强承认，藏画中有一些漂亮的作品，但数目大大少于“败笔之作”。接着，他对这些“败笔之作”进行攻击，使用了一些肆无忌惮的字眼，如第一流的艺术家也有“很糟的日子”，也有“很糟的作品”等等。但是，他却不屑于提到那些“漂亮的作品”的名字，更不愿说明这些作品为什么值得赞美。

不过，值得感谢的是，他还是承认，关于赝品云云的“恶毒的流言蜚语”（他把这些流言蜚语归结于某个未经透露的来源）都是毫无根据的；他还说，这些藏画之为真迹，都是经过查证落实的。

他对史密森学会的秘书 S·狄龙·里普利先生进行了攻击，因为里普利先生在前言中提到这批藏画“蔚为壮观”，但是他却不愿提到，里普利先生谈到藏画中特别值得注意的是戈雅、鲁本斯和土鲁斯—劳特累克的油画速写，因为“这些作品使我们可以瞥见艺术家最初的构思”。

如果理查德先生是一位合格的艺术史学家，他就会知道，正像里普利先生指出的那样，这批藏画的独特之处主要在于，这批作品可以说明展览会上有作品展出的许多大师最初的构思，它十分侧重于艺术的创作过程，因此才把大师们创作更大的油画之前的那些试作以及速写本上的速写和素描都列为展品。鲁本斯、弗拉戈纳尔<sup>①</sup>戈雅和土鲁斯—劳特累克的油画速写（只有最有眼光的收藏家才偏爱这种油画速写），使我们可以了解到艺术家怎样在创作的最初瞬间把他的构思以最富于个人特色的、一挥而就的方式表现出来。

高更的速写册和其他素描使我们可以窥见这位艺术家在其主要风格形成的年代里的成长过程。举例来说，任何别的私人藏画都没有能搜集到高更的 268 件速写——风景、房屋，动物和人物应有尽有。其中有许多都是高更在布列塔尼<sup>①</sup>时期所创作的名作的基础。

著名的艺术史学家约翰·雷沃尔德在雷蒙·科尼奥所编的《高更素描集之一》一书（1962 年纽约哈默美术馆出版）的前言中，开宗明义第一句话就说：“除了一本现已散失、主要为肖像试画的稍大的素描册和斯德哥尔摩博物馆所收藏、至今仍未出版的另一本素描册（大概为 1870 年至 1880 年所作）以外，这是高更已知的素描册中年代最早的一本”。

雷蒙·科尼奥在讨论高更的素描的重要性时说道：

“这样，我们就可以看到这位画家揉合到最后作品中去的各种不同成分的渊源，不过并没有任何明显的次序。在许多情况下，我们可以看到一个构思的最早的轮廓，最早的内容和形式，这些素描常常都是信手绘制而成。但是，我们却可以从中看出艺术家是怎样思考和工作的。

“或许，当我们面前放着一张粗略的草图的时候，当我们看到起初模模糊糊的几笔线条重新出现在最后完成了的油画中，以致突然变得可以理解的时候，我们就会感到深深的激动。在审视这个素描册的各页时，我们有一种兴奋的感觉，也就是研究人员发现难题的解决途径时所体验到的那种喜悦。”

理查德先生说我的藏画中那张戈雅的油画速写《稻草人》是“微不足道的”。我倒想知道，在他作出这一轻率的判断之前，他有没有花点功夫去读一读目录册中的说明。专家们都认为，这张油画速写是已故的《幸福》杂志发行人和时代公司董事亨利·H·卢斯和克莱尔·布恩·卢斯夫人所收藏的名画的一件瑰宝。他们是从全世界第一流的艺术商诺德勒公司手中购得的。在卢斯先生去世之后，我用将近 100 万美元从卢斯夫人手中购买了他们的几

乎全部收藏品。这个价钱是索思比公司估定的。卢斯夫当时正准备委托这家公司代为出售这批收藏品，大概是为了清理遗产的缘故，这张油画速写是戈雅在 1776 年创作的。这是描绘西班牙生活的一系列油画之一。后来，这张油画速写被当作在 1793 年创作的一幅挂毯的底图使用。这张挂毯现在悬挂在马德里的普拉多博物馆。当作普拉多博物馆挂毯底图使用的这幅速写的另一稿本，现在为已故的著名艺术收藏家和赞助人克雷斯的妻子 R·H·克雷斯太太所收藏。专家们认为，卢斯收藏的那幅油画是那位艺术家关于这个主题的最早的构思。

这幅“微不足道”的油画速写由西班牙艺术爱好者协会于 1949 年五、六月间主持在马德里展出，并被列入西班牙著名艺术史权威 F·J·桑切斯一坎顿编制的目录册中。它还于 1956 年 5 月到 6 月在耶鲁大学美术馆展出过，并被复制，载入目录册。西班牙艺术的著名权威奥古斯特·L·迈那在 1923 年慕尼黑出版的《弗朗西斯科·德·戈雅》一书中，对这幅油画速写有所描写。

现在正在史密森学会展出的、原来由卢斯收藏的其他油画当中，还有意大利 15 世纪的作品《圣母和圣子在玫瑰篱笆前》。意大利文艺复兴问题的最大权威伯纳德·贝伦森在 1963 年伦敦出版的《文艺复兴时期的意大利绘画，佛罗伦萨学派》一书中，对这幅作品有所描写。贝伦森是在卢斯夫人担任美国驻意大利大使期间于 1954 年替她选购这幅油画的。

现在正在展出的卢斯原来收藏的油画，还有弗拉戈纳尔的《圣母的教育》，其历史和文献可以追溯到 1806 年。著名艺术史学家和商人乔治·维尔登斯坦在 1960 年巴黎出版的权威著作《弗拉戈纳尔的绘画》一书中，把此画列为第一幅插图。

现在史密森学会展出的、原来由卢斯收藏的其他绘画中，还有柯罗的《河湾、房舍和白杨》，这幅画是从诺德勒公司手中购得的。艾尔弗雷德·罗鲍特编纂的《柯罗作品集》，把这幅油画列为第 654 号作品。

现在展出的另一幅卢斯藏画，是雷诺阿的《玫瑰花》。此画是 1952 年从诺德勒公司购得的。

维亚尔①的名画《在海滨》，是卢斯夫妇从素有声望的艺术品商人萨姆·萨尔兹手中购得的。此画 1938 年在巴黎罗浮官展出过，1954 年在纽约现代艺术博物馆和克利夫兰艺术博物馆展出过，维亚尔的《巴黎勒皮克大街》，也是卢斯夫妇从萨姆·萨尔兹手中购得的。理查德先生很轻视这幅画，因为画中的天空裁去了 12 英寸。此画是维亚尔在 1908 年为法国戏剧家亨利·伯恩斯坦的公馆设计的一系列描绘巴黎街道景象的又长又窄的长条画幅之一。显然，不论是萨姆·萨尔兹，还是卢斯夫妇都认为，这幅高 5 英尺 5 英寸、宽 18·5 英寸的画幅并没有因为天空裁去 12 英寸而失去其艺术价值，因为作者所着力描绘的是天空下面的街道景象。

在史密森学会展出的三幅鲁奥②的作品，有两件也是卢斯夫妇原来收藏的——《圣母和圣子》及《拉撒路的复活》。当初收藏这两幅画的，是巴黎著名收藏家昂布鲁瓦兹·沃拉尔。第三幅画《马戏团女郎》当初也是昂布鲁瓦兹·沃拉尔收藏的。后来，我从经营鲁奥作品的最大艺术商珀尔斯美术馆购得此画。

当年英国首相温斯顿·丘吉尔（1874—1965）的作品《查特威尔：风景与羊群》，是丘吉尔先生赠给亨利·R·卢斯的，1958 年在大都会博物馆展

出过。丘吉尔的绘画从不出售，收藏家都趋之若鹜，求之不得。艾森豪威尔总统和罗斯福总统都十分珍视丘吉尔赠给他们的绘画。

杜飞<sup>①</sup>的《多维尔的海港》是 1929 年画的，是卢斯夫妇从诺德勒公司购买的。

马克·更加尔的《蓝色的安琪儿》是卢斯夫妇从法兰克·克劳宁希尔德手中购得的，1963 年在东京国立美术博物馆展出过，同年还在京都国立美术馆展出过。弗朗兹·迈那在 1964 年出版的名著《马克·夏加尔的生平和作品》中，对此画有所描写，并加以复制转载。

姑且假定这 96 幅大师的作品中有 6 幅是次要作品，难道这批藏画就值得理查德先生那样大肆非难吗？

理查德先生还批评这次展出的凡·高的作品“面目可憎”。我想如果凡·高在世，他很可能把这看作是恭维，因为他从来不想创作好看的绘画。理查德先生不辞劳苦地查明，去年 5 月，我在伦敦克里斯蒂画店的拍卖会上，以 18.9 万美元的价格购得这幅画。他还提到这一价格比不久前出售的凡·高的《柏树》的售价要少 110 万美元，而且我曾出价 100 万美元想把《柏树》买到手。理查德先生这样说无疑说明他的行家眼光颇成问题。我们往往可以在拍卖会上买到一件“暂时未受到赏识的冷门货”。我收藏的凡·高的《播种者》就是这样。这幅画是宾夕法尼亚州布林阿辛的西奥多·皮凯恩牧师好多年以前从凡·高的家族手中购得的。他买到这幅画以后从未展出过。因此，直到不久之前，人们对这幅画一直毫无所知，皮凯恩先生就是几年前以 141.12 万美元的价格在帕克—伯内特拍卖会上，出售了莫奈的一幅作品的那位收藏家。那幅画的名字是《圣塔德雷斯的阳台》，那是卖给大都会博物馆的。他在 1926 年购进这幅作品时，只花了 2.8 万美元。由于《播种者》不为人所知，也没有出现在凡·高的任何作品集中，商人们和收藏家们对这幅画是不是凡·高的真迹表示怀疑，因此都不愿意出高价购买。

我花了一点工夫亲自对这幅画的背景和历史进行了比较详细的调查，调查的结果并未完全写入目录册内的那则简短说明中。我了解到，凡·高的侄儿文森特·凡·高在 1969 年 2 月 10 日曾给克里斯蒂画店写信说：“在我母亲的笔记中，有一处地方提到她在 1921 年把《紫色背景中的播种者》及其他作品卖给蒙特罗斯美术馆。她还说，这是替宾夕法尼亚州布林阿辛的皮凯恩先生代购的。”

我弄到这封信的一个影印件。目录册中没有提到这一情况。在我购得这幅画以后，有一位商人愿意出双倍的价钱向我购买这幅画。欧洲一家大艺术品商——瑞士巴塞尔的贝那勒美术馆于 1969 年 5 月 27 日写给我一封信。我现在从中引述一段：“你在这一期间肯定已经听说，我们出价过低，没有买到凡·高的《播种者》，我祝贺你购得这一非常杰出的作品。我常常听到人们谈起你所收藏的一些精选的名画。我相信凡·高的这幅画很适合你收藏。”

最近，我还收到海牙荷兰艺术史研究所的 A·M·哈马赫尔博士 1970 年 1 月 5 日写来的一封信。内容如下：

“我花了很多时间才能向你证实，德·拉·法伊尔的目录册修订版的确刊有《播种者》，并附有编者的按语，编号为 5752。这部目录册很可能在 1970 年底出版，但还不能十分肯定。”

我相信，如果所有这些情况在当初拍卖时即已为人们所知，我是决不可能用我付出的那一点价钱买到这幅画的。在最近帕克—伯内特的拍卖中，

凡·凡的《柏树》卖了 130 万美元。当时拍卖的还有凡·高同一时期的另一幅作品，即《劳动者》。这一作品在构图方面有许多地方同《播种者》相似，画的都是农民在耕地，但尺寸稍微大一些，卖了 87.5 万美元。我当时曾出价 85 万美元，由于出价低了，没有买到这幅画，我很想知道，如果我买到了，理查德先生是不是也要说这幅画“面目可憎”呢？

理查德先生对这次展出的塞尚的那幅油画，提出了批评。这幅画是我最近从巴黎一位收藏家手中购得的。的确，这画不是塞尚的主要作品，但是由于原来我的藏画中还没有塞尚的油画，所以我决定买下这幅画，等到市场上出现塞尚更好的作品时再说。诚然，前景上的那棵树是塞尚在买主指出房屋周围的景色有些单调以后才画上去的，但我怀疑，如果塞尚这样的大画家真如理查德先生所暗示的那样为这幅画感到羞耻，那是不是还会在这幅油画上签上自己的大名呢？

理查德先生说，土鲁斯—劳特累克的素描《面饼作坊的舞会》是一件“平庸之作”，是他在 1889 年为一家巴黎报纸草草画成的。我花了点功夫，从国会图书馆弄到 1889 年 5 月 19 日《法国信使报》的一份影印件。上述素描的复制件占了一版的三分之二，由土鲁斯—劳特累克签上全名并注明了日期。既然画家本人都愿意在他的一幅素描原件上签名以供发表，我不知道理查德先生又何以有能力对土鲁斯—劳特累克这样一位大画家的作品妄加评判。

我买这幅画时花了大约 10 万美元（差不多也就是拍卖场上的价格）。这幅画原是长岛韦斯特伯里的爱德华·赫顿太太收藏的。她又是从纽约诺德勒公司购得的。1932 年，这幅画在巴黎音乐舞蹈展览会上展出过；1930 年，在耶鲁大学美术馆展出过；1930 年到 1931 年在芝加哥艺术研究院展出过；1931 年在纽约现代艺术博物馆展出过。土鲁斯—劳特累克同一主题的油画原件，现在藏于芝加哥艺术研究院。莫里斯·乔扬特在 1926 年巴黎出版的《亨利·德·土鲁斯—劳特累克》一书中对这幅画有所描述。评述土鲁斯—劳特累克的权威著作的作者 M·G·多尔图太太在她的信中对这幅素描大加赞扬，她并且对我说，这幅画将收入她正在编辑的《分类目录》中，还将经过复制，收入她的普作《劳特累克谈劳特累克》。

理查德先生没有提到这次展出的土鲁斯—劳特累克的那幅了不起的油画速写。这幅速写的复制件已收入目录册，正好排在上述素描的对面一页上。这是为了创作阿尔比博物馆收藏的那幅大型油画《磨坊街的沙龙》而作的试画。在 Ph·休伊斯曼和 M·G·多尔图的著作《劳特累克谈劳特累克》一书中，这幅画的彩色复制件占了整整一页，在 1896 年土鲁斯—劳特累克还健在时，这幅画在巴黎展出过。在 1902 年，即他去世后的第二年，这幅画在布鲁塞尔的土鲁斯—劳特累克作品展览会上展出过。我是几年前用 50 万美元购得这幅“油画速写”的，现在这幅画的价值当远远不止此数。

理查德先生批评鲁本斯的油画速写《以色列人在沙漠中采集“吗哪”》是随手之作，并不是为展览而创作的，而是为绘制一张挂毯的底图而作的速写。

我记得，洛杉矶县立博物馆馆长肯尼思·多纳休先生发现这幅油画速写时异常高兴。他要求我用“弗朗西丝和阿曼德·哈默百万美元购置基金”的款项买下这幅画。这笔基金是我们夫妻俩捐赠给洛杉矶县立博物馆的。

理查德先生显然认为他自己比多纳休先生更在行，而且毫无疑问地认为



这幅油画也是鲁本斯在某个“很糟的日子”创作的一幅“很糟的作品”。多纳休先生很乐意他在追索这幅油画的出处时，竟能一直追到鲁本斯本人那里，因为鲁本斯的许多油画都出自他自己的画室。这幅画于1953年到1954年间在鹿特丹著名的博伊曼斯博物馆展出过；1954年在法国波尔多和在“15世纪到17世纪的佛兰德斯、西班牙和葡萄牙”展览会上展出过；1965年10月至12月在布鲁塞尔的比利时皇家美术馆展出过，并且在经复制后收入目录册中。这幅油画速写是一幅很大的油画的范本。那幅油画是为西班牙菲利普二世的女儿编织的一幅挂毯的底图。挂毯现在悬挂在西班牙的一个女修道院中。史密森学会那次展览会上展出的这幅油画的一个摹本，现在悬挂在比利时图尔内的一所博物馆中。鲁本斯流派的一幅同样构图的素描，现在藏在罗浮宫。罗浮宫中还有鲁本斯的一幅同这幅油画有关的素描。鲁本斯在同一时期创作的同一组油画速写的其他几幅，现在藏于普拉多博物馆里。

理查德先生说，现在已经不再可能购得这些大艺术家的佳作了，因为拥有无限经费的各大博物馆都在市场上仔细搜索。可惜，博物馆并没有无限的经费。就在凡·高的《柏树》在帕克一伯内特拍卖之前不久，在最近的一次白宫宴会上，国家美术馆的有才干的馆长卡特·布朗先生就坐在我的身旁。他无限思慕地说，他多么希望能替国家美术馆购得这幅油画啊，但遗憾的是，他们没有这笔钱。

理查德先生在评论中肆意诽谤，说我买到的都是一些“垃圾”，而许多博物馆的馆长似乎都知道这些画幅确是“垃圾”。

在卢斯夫妇的藏画还没有在市场上出售之前，我就通过卢斯夫人的友谊，有机会私下购买他们的藏画。除了这些藏画之外，我不知道理查德先生是否认为萨金特的那幅作品、莫迪利亚尼的那幅作品或雷诺阿的《两个读书的少女》都是“垃圾”。在我用捐给洛杉矶县立博物馆的基金购得萨金特的那幅油画之后，布鲁克林博物馆愿意用大大高于原价的价钱购买它，而且许多人都认为那幅画是萨金特最了不起的作品。莫迪利亚尼的那幅作品在市场上拍卖的价格，比这位画家任何其他作品的价格都要高，专家们认为那幅画大概是他的最佳作品。至于雷诺阿的《两个读书的少女》，我是花了大约50万美元买来的。该画的原主本是把这幅画借给大都会博物馆，后因手头拮据才被迫出售的。这幅画在大都会博物馆悬挂过多年，一直是受人瞩目的展品之一。

理查德先生没有提到鲁本斯的《卷发少妇》。这幅作品的彩色复制件在1963年纽约出版的《著名私人藏画》一书中占了整整一页。当时，它还是巴黎的让·达弗霍斯收藏的名画。后来，他委托诺德勒公司出售这幅画，我才从他手中购得。最近，著名艺术史学家迈克尔·夏菲在1969年10月的《阿波罗》月刊上撰写了一篇特写文章，指出世界各地的博物馆中悬挂着这幅油画的许多摹本，但只有这幅画才是真正的原件。我不知理查德先生是不是把这幅画也归入他所说的“垃圾”之列。

他没有提到伦勃朗的那幅画。那幅画也是我用捐给洛杉矶县立博物馆的基金购买的。芝加哥美术博物馆曾请求把它列入该馆举办的伦勃朗作品展览会，那是去年的一次重要展览会。这次展览会现在移到了底特律美术研究院。我从那次展览会上借来这幅伦勃朗的画，以便拿到史密森学会举办的展览会的开幕式上去展出。底特律展览会4月4日闭幕以后，这幅油画仍将在史密森学会展出，直到4月30日这次展览会闭幕。

理查德先生没有提到这次展出的柯罗的 18 件作品。艾尔弗雷德·罗鲍特在 1905 年出版的权威著作《柯罗的作品》中，对这 18 件作品中的每一件作品都有说明和描写。这些作品创作的时期包括了柯罗的整个一生，从 1829 年他 33 岁时开始，一直到他以 79 岁高龄去世的 1875 年。我不知道这些油画是否都是在柯罗一生中那些“很糟的日子”里创作的。

如果这些作品真是“很糟的”，著名的美术馆是决不会加以展出的，在各自的研究领域中处于权威地位的艺术史学家们，也决不会加以复制并收入他们的著作的。

这次展出的绘画还有许许多多也有同样值得赞美的背景，原来都是著名收藏家的藏品，并且曾经在世界各地的著名展览会上展出过。

哪怕是作为一名新闻工作者，理查德先生也当然知道，艺术界像一座生存竞争剧烈的丛林，尤其是商人们、博物馆馆长们、艺术史学家们和所谓的艺术评论家们，经常相互妒忌，尔虞我诈，明争暗斗。这是因为艺术品现在很值钱，牵涉的款项数额很大。任何私人藏画不可能全部都是著名杰作。就连宾夕法尼亚著名收藏家巴恩斯收藏的作品，也有雷诺阿的几幅水平不高的作品。不过，私人的藏画可以代表收藏家本人的趣味。

此外，还应当记得，我在目录册中说过，我的藏画仍在搜集的过程中，不论什么时候觅得这些大师的伟大作品，我都会把这些作品随时补充到我的藏品中去，以取代次要的作品。

多纳休先生为孟菲斯展览会的目录册写了引言，而没有为这次展览会的目录册写引言，其所以如此，是因为我担任理事的洛杉矶县立博物馆在孟菲斯展览会之后，实行了这样一种政策：不予主办任何私人藏画展览会，以免形成先例。

然而，既然理查德先生把这作为一个问题提了出来，我们愿意在这里从多纳休先生为孟菲斯展览会目录册所写的引言中引证几段话：

“一次藏画展览本身就是一件艺术作品。收藏家像艺术家一样，对于体现各式各样技巧、风格、概念和哲理的作品，既有所取，也有所舍。像一幅绘画或一件雕塑一样，藏画展览也可以说明收藏家本人的特点。

“虽然阿曼德·哈默博士的这批新的藏画仍在不断搜集的过程中（他在 1965 年把他原先的藏画赠给了南加利福尼亚大学），这批藏画仍然有其明显的特色。这里所选的，都是那些摒弃再度流行起来的古典主义风格的规范目标和抽象几何图形的艺术家，他们提倡对大自然的直接观察，提倡色彩要给人以美的感受或富于个性的情绪表现。他们感兴趣的不是按照理智的观念再现大自然，而是要揭示眼睛可以看见的实际存在的景色，或是以非常富于个人特色的方式解释人和自然。这批藏画十分侧重于艺术创作过程，因此才把笔记本上的速写、素描、创作更大型的作品以前的油画试画和油画速写也包括进去。高更的速写册和其他素描，使我们可以窥见这位艺术家在其主要风格形成的年代里的成长过程。鲁本斯、弗拉戈纳尔、戈雅和土鲁斯——劳特累克的油画速写（只有最有眼光的收藏家才偏爱这种油画速写），使我们可以了解到艺术家在创作的最初瞬间，怎样把他们的构思以最富于个人特色的、一挥而就的方式表现出来。

“在有些作品中，艺术家正在初次探索某种新的概念或手段，像伦勃朗的那幅肖像画就是这样。在那幅画中，这位艺术家正在研究柔化他的笔触的效果，他开始把投光和外形减弱，以求得更大的生气和表现力。在另一些作

品中，艺术家正在努力解决当时每一个艺术家都遇到的诸多问题，像雷诺阿在 19 世纪 80 年代末期所作的《摘葡萄的人》就是这样。在这幅画中，这位艺术家竭力想解决印象主义突出光线和色彩的总格调，与三维形态的要求这两者之间的冲突。

“许多油画尺寸不大，就像过去著名收藏家收藏的小型油画弧样，便于欣赏者把艺术作品拿来朝夕赏玩。”

理查德先生暗示，除了史密森学会以外，任何大博物馆都不愿意举办这一展览会。

理查德先生显然忘记了中西部和南方有 4 家著名博物馆都已经同意，展览会在史密森学会闭幕后，就在今年移到他们那里去展出。这 4 家著名的博物馆就是堪萨斯城威廉·洛克希尔·纳尔逊博物馆，俄亥俄州的哥伦布市博物馆，新奥尔良的德尔加多博物馆和阿肯色州小石城艺术中心。

在当地没有纽约大都会博物馆、华盛顿国家美术馆和菲利普斯美术馆这样一类大博物馆的那些城市里，美国公众中有很大一部分人将有机会观赏这批绘画。这要感佩里普利先生和凡·阿斯戴尔夫人等热心人士的胆识和辛勤努力。他们的努力应当受到称赞，而不应当受到冒充艺术史学家的新闻记者的不公正批评。

在这方面，我想把孟菲斯的布鲁克斯美术纪念馆馆长罗伯特·麦克奈特先生于 1970 年 3 月 2 日拍给我的电报引证在下面：

“您的私人藏画展览会现已最后结束（1969 年 10 月 2 日开幕，1 月 18 日闭幕），我很高兴能向您报告，我们的博物馆在建馆 53 年期间举办的任何展览会，都没有像这次展览会那样受到观众和评论家们如此热烈的欢迎。

“参观的人数比历来最高纪录多一倍。我们售出的目录册也比以往的任何展览会都多。”

至于受到理查德先生批评的那本精美的目录册，他为了自己的方便，对下列事实有意略而不提：这次展览会的目的，就是要靠出售目录册来为史密森学会、全国美术基金会和美国博物馆协会筹集资金。

由于每本目录册售价 5 美元，我觉得目录册应该是货真价实的，因此才不惜工本，把目录册设计得精美一些，使目录册更容易销售出去，同时也使得我的这次捐赠不致徒有虚名。

我很高兴地告诉大家，史密森学会已经通知我，目录册的销路很好。虽然在开头发生了炸弹恐吓事件，而且天气也不理想，但是头 10 天到史密森学会美术馆去参观的人数仍然达到 12.3864 万人。

根据参观的人数来判断，看来公众对这次展览会的优点已有公断。

