

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

横霸美国经济十大巨头

(下)

 **eBOOK**  
内部资料 非卖品

从西部牛仔到曼哈顿，美国人给全世界上了一堂商战课。市场竞争、个性的发展为美国经济带来了繁荣。迪斯尼乐园空前发展了人类的想象力，波音公司把人类的梦想带到了蓝天，比尔·盖茨实现了人类信息交换的一次飞跃……美国工商业巨子给世界贡献出了一种伟大的美国精神：信心、勇气和智慧。

这部书将告诉你关于自由和创造性的传奇。

## 横霸美国经济十巨头（下）

## 独特的生意经：哈默博士的故事

哈默是美国商界大亨中别具一格的人物，是那些曾尝试过很多不同领域并都取得突出成就的少数商业天才之一。他造过铅笔，酿过酒，养过种牛，行行赚钱，行行成功，最终投身利润丰厚的石油业，成为西方石油公司的董事长，该公司是主宰世界石油业的“石油七姊妹”之一，哈默也因之变为石油大亨。

哈默的一生极富传奇色彩。他身上所体现出来的对生意的敏感、坚决和不间断的投机意识，是每个成功商人必备素质的最好说明。

## 一、这就是哈默

他是一位皮肤黝黑、体格健壮的人，看上去就象是一位曾保持不败纪录的、退休的中量级拳击冠军。全世界都知道，他是一位有钱人。

的确如此，他是一位大富翁。世界上的有钱人上车载斗量，但是，象他那样的人却寥寥无几。他是天主的生意人。当他还在哥伦比亚大学上学时，他就已经成为一位百万富翁了。

他的道路是独一无二的。二十岁出头，他就将他性格中的冒险性表露无遗，踏上了被当时西方商界视为畏途的苏联，结识了年轻苏维埃政权的领导人列宁和托洛茨基，从此和苏联结下了不解之缘。多年之后，又成为赫鲁晓夫和勃列日涅夫的朋友。在他的个人影集中，有一系列与这些世界性人物的合影。仅此一点，就使他与同时代的商业巨子们明显区别开来。

他总是风尘仆仆，处理着他遍布世界各地的庞大产业。他一方面可以叮嘱世界上最大的艺术商人切勿售某幅名家的作品，同时又去接他在尼日利亚的石油股份公司的经理要求就某事拍板的电话。他出生于美国纽约曼哈顿区东南部，而他的一生却给予苏联、利比亚，秘鲁、委内瑞拉等国和加利福尼亚、佛罗里达等州的经济及宾夕法尼亚、西弗吉尼亚和肯塔基等州的煤矿以巨大的影响。

他经过一番奋斗，终于跻身于名画收藏家之列，并拥有养牛、威士忌酒、煤炭、广播网等多种卡特尔，最后又成了石油业的大亨。他是美国最古老的，也是最有声望的诺德勒美术馆的馆长。他曾把一幅价值一百万美元的十八世纪西班牙著名家戈雅的作品赠给了列宁格勒博物馆，还将价值两千五百万美元的收藏品捐赠或遗赠给洛杉矶县立博物馆和华盛顿国立美术馆。他总共有三辆罗尔斯——罗伊斯高级轿车和一架价值数百万美元和私人喷气式飞机，在伦敦、莫斯科、纽约，洛杉矶都有他的豪华住宅。而他与前苏联做成的一笔价值两百亿美元的化肥换货交易，则要到接近二十一世纪时才能最后结束。

这，就是哈默，一个从未做过手术的医生，一个信念坚定、勇于冒险、不断开拓获得成功的人，一个超越普通观念的生意大师。

这里展现的只是他丰富一生的几个片断。

## 二、年轻的百万富翁

十六岁那一年，他在莫里斯中学读高中。当时，他看见一辆他梦寐以求的汽车——一辆旧的赫普莫比尔牌双人座敞篷车。出售旧车的商人正从橱窗里向他招手呢！汽车挡风玻璃上的标价却是惊人的：一百八十五美元。他知道：要父母为他买下这辆车是不可能的，他们会说他太小了，不能开车；而且与阿曼德需要这辆爆火花的旧敞篷车相比，许多穷人更需要一百八十五美元。所以，阿曼德只好求助于他的异父同母哥哥哈里，把情况告诉他。当时（1914年），哈里在利格特药材联店当售货员。了解了弟弟的要求以后，哈里犹豫了。

“如果我借钱给你，你打算怎样还我呢？”哈里问。

“我会找到工作的。”小伙子坚定地回答。

哈里笑了，“你，找工作？”然而，他喜欢这个后来使他成为百万富翁的小孩，所以还是把钱借给了他——但有一个君子协定：他什么时候想用车，就得给他用。

阿曼德在作这笔交易之前，就知道哪里有工作了。在圣诞节临近之际，他在一家报纸上看到一则小广告。当时，畅销糖果的制造商佩奇·肖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。广告称：将以每天二十美元的酬金付给那些用自己的车子运送糖果的人。

在糖果厂约定开始雇用车子的那天早晨，阿曼德坐着他那辆吱吱作响的敞篷车赶来了。他沮丧地发现：刚到早晨八点钟，就已经排起了汽车长龙队。更糟的是，所有的车子都比他的大，其他的司机也都比他年纪大。负责挑选送糖果车子的人来到阿曼德车旁，打量了一下这辆小汽车，说：“唔，你想把糖果放在什么地方呢？”

“我会把车座拿开，坐在一个箱子上。阿曼德不假思索地回答，“如果我装运的货不如别的大车子多，您甭给钱。”两周以后，他就还清了向哈里借的钱，使这辆汽车完全属于他自己所有，口袋里还有钱币在叮当作响。

“这就是我的第一笔巨额交易，”这位在1974年的石油及其他方面贸易的毛利润已超过五十五亿美元的人说。他与俄国人以货易货的贸易总额，则比上面这个数字还要多三倍以上。

就他的记忆所及，阿曼德·哈默知道——并且是相当自豪地知道——在长大成人以后，他总有一天会走到名声隆盛的哥伦比亚医学院注册处，递上他的入学申请书。他在完成了两年的医学预科课程以后，终于在1917年迎来了这一天。当他全神贯注地注视着那张空白申请表时，注册处一位上了年纪的工作人员用眼睛来回打量着这位年青人的脸和肌肉发达的身体。

“您是朱利叶斯医生的儿子吧？”他几乎不是在问，而是在说：“欢迎您，我曾经办理过您父亲的申请……那是很久以前的事了。”

对于这位刚经受了父亲已深深陷入经济困境消息考验的年轻人来说，这是值得骄傲的时刻。不久以前，他的父亲来到哥伦比亚大学校园的“菲·西格马三角洲”校友联谊会，同他的儿子见面，给他带来一个坏消息：朱利叶斯将一生的积蓄投资到一家叫做“古德制药厂”的新制药公司里，但说来也奇怪，居然出了问题，使他家面临破产。当时，朱利叶斯不可能在耗尽精力继续行医的同时，还要睁着一只眼睛盯着这家医药公司。问题就出在这里。朱利叶斯还猜疑新公司建立时与他合股的那个人企图使公司破产，用这一手

段把朱利叶斯排挤出去，然后再用他自己的名字恢复这个公司。这就使问题进一步复杂化了。

朱利叶斯有意识地用心平和的语调对他的儿子说，他想让他接替自己在制药厂的位置，但不要辍学。

“我从前就是这样干的，孩子。你也可以这样子嘛。”朱利叶斯说。阿曼德不需要更多的命令了。于是父子两人来到一家关系友好的银行，借到两万美元，买下了那位可疑的伙伴的股份。就这样，十八岁的阿曼德一举成为哈默家族中有实权的头面人物了。当时，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。

然而，阿曼德怎样才能既留在学校里，跟上他感到吃力的功课，同时又挤出时间来管好座落在第三大道上的那家小药厂呢？这又是一个问题。

他干净利落地解决了这个问题。

首先，他请了一位穷困潦倒的同班同学来搭伙，让他搬进他刚租到的、在中央公园西边的一个设备齐全的单元里。这位同学每天去上学，作大量的笔记，晚上把笔记带回来给阿曼德，以此作为免费住宿、吃饭和其他物质享受的交换条件。记忆力特强的阿曼德把这些笔记上的内容全记在脑子里，据此准备他考试的答卷。

在哥伦比亚大学，他还不得不耍花招，使他的老师们相信他总是经常来听课，免得被开除，多亏他的同伴经常给他提供小山一样多的材料，他才能够写出一篇篇出色的文章，把老师们懵住了。不过，有的同班同学看到他时，总是大吃一惊，说：“我还以为你退学了呢。”

要改变古德制药厂的经营方针，实际上就是要改变当时已经濒于自取灭亡的边缘的推销方法。在那时，全国一些著名制药厂的惯例，是把他们的产品小样品分送给就近各处的医生。他们认为，只要这样，医生们便会使用这些产品，认可这些样品，并按瓶装、罐装和袋装的剂量，给病人处方。

阿曼德确信，大多数医生收到小样品以后，要么把它们扔掉，要么就塞在药品柜的犄角旮旯里。所以，他让他的职工们加班加点制造“古德”牌药品，包括按朱利叶斯医生的药钵里产生出来的配方配制的药品，然后用大包装的方式，将样品分发给医生们。这样，医生们就不忍心把它们扔掉或藏匿起来了。

他不屑使用邮寄的方式发送样品，而是认为最好的办法还是把“古德”的产品当面交给医生。于是，哈默买了一张纽约市地图，把该市的各区划分成更小的地区，并雇佣了他称之为“传教士”的推销员，让他们带着大量的经济实惠的样品和他自己撰写的宣传材料，遍访各区的医生和各药店。

最初，由经过严格挑选的二十五名男女“传教士”执行“古德”产品订货单的发送工作。时过不久，这个“传教士”队伍竟发展到三百名之多，在纽约市到处兜售产品。后来，又深入到纽约州的其他城市和新泽西州及康涅狄格州的许多城市。

这位勤奋的兼职者把厂址迁到了哈莱姆河旁，他的工厂大大地扩充了。职工队伍也一下子从十几人发展到一千五百人。其产品畅销全国，厂名也改为响亮的“联合化学和药品公司”，从而向工业界巨擘提出了挑战。

他与工业界巨擘争斗的第一个回合，是以反对“沃尔斯台德禁酒法案”为背景的。他要求分享姜汁酒的畅销市场。一些不值得歌颂的南方化学家、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

合以后味道很好，同掺了姜汁啤酒的威士忌一样容易销售，照样可以使酒鬼们象过去没有禁酒时那样喝得酩酊大醉。

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。阿曼德于是去南方许多城市作了一次旅行，得到了深刻的印象。他还发现，生姜价格正在暴涨。所以，他派他的采购员们到印度、斐济群岛和尼日利亚等少数几个向美国出口生姜的国家，买了大批生姜，以供目前和将来之用。他买的数量非常可观，以至于实际上已由他垄断了生姜市场。大商号不得不从这个小家伙开的小商号里购买生姜。

联邦政府后来采取了果断的行动，坚决禁酒。政府要求把这种“非烈性酒”的配方加以改变，使其达到不会引起犯罪行动的程度，并把其酒精含量限制在令人不快的水平以下。

姜汁酒的生意告吹了。但是，阿曼德象一只体格健壮的猫一样站稳了脚跟。他买卖生姜的经验，引导他转而从事各种药材原料的进口业务。之后，他又作了一个很有预见性的推测。和许多竞争对手不同，他预测到：第一次世界大战结束以后，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，在别的公司紧缩企业规模和裁减化学师及药剂师的同时，哈默却增加了职员和药品的贮存。他准确地预测到，药品的价格只会上涨，而不会下跌，因为药品实行了配给制，这为群众抢购药品的浪潮打开了缺口。

就这样，他成了哥伦比亚学院中唯一的、白手起家的百万富翁，大概还是这个国家里唯一的，已成为企业巨擘的大学生。他搬进了格林威治村一座老式的车库，并在里面装备着一架“斯坦韦”式小钢琴。

转眼到了1921年6月。他的实习医生工作要等到1922年1月才能开始。因此，他决定在这段间歇时间里做点有益的事情。他认为有益的这件事，曾使哈默一家震惊不已：他签订了一份以两百万美元的价格将联合制药公司卖给他的一位雇员的合同，这使哈默全家的人都成了富翁。在准备从事实习医生工作之前，他决定先去俄国访问。当时，他虽然已成为一个资本主义制度的坚定信徒，但他从报纸上看到俄国正处于伤寒和饥荒的袭击之中，对此深表同情。

那时，没有人愿意到被抛弃的布尔什维克俄国去。但是，阿曼德·哈默却安排了到俄国去的旅行，并准备了要带去的礼物。他花了十万美元，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六万美元的物资器材、仪器及其他设备，还花了一万五千美元买了一辆救护车。之后，他就带着这些礼物起程了，朝着那个被具有西方人头脑的人们隔绝的国家前进，简直就象是去月球探险一样。

对于哈默来说，此行具有多方面的意义。这既意味着他会获得大量的有益经验，又会使他在开始实习医生的工作时服务得更好。同时，这次人道主义的旅行也可能使他的父亲感到欣慰。

此外，这可能也是一次好机会，可以借此把政府仍旧欠着他的、早先运送药品的钱赚回来。

就这样，二十三岁的阿曼德·哈默走上了一条将从根本上改变他的生活，并深刻地影响着千百万人的生活道路。



### 三、打开红色苏联的大门：与列宁的会见

1921年，哈默到了莫斯科。经人推荐，他见到了这位新生红色政权的领袖。哈默后来在他所写的书中，透露了当初与这位世界性的领袖人物面对面晤谈时的动人情景。

在外交部门一名官员的陪同下，我走进了克里姆林宫的特罗依茨基大门。花园那边有一座小桥，将一个奇特的圆型小白塔与要塞的主体建筑连接在一起。无疑，过去这里是一条护城或其他防御工事。在大门口，他们检查了我的护照，并且拿走了。我有点不安，但他告诉我，在我返回时，他们会把护照还给我的。同时他们给了我一张粉红色的票证——一张通行证，上面写着我的名字。

穿过一座大拱门之后，我发现自己已经来到了一个正方形的大院里，两边陈列着从拿破仑手中缴获来的大炮。我称克里姆林宫为城堡，实际远不止如此。它是一座城中之城。这座城堡由巨大的城墙和高塔护卫着，里面有许多古老而壮丽的教堂、宫殿、兵营和街道。沿街建筑物从前为沙皇的显贵所占据，而今为共产党官员们所使用。列宁的办公室，就设在中央广场一幢大楼的二层楼上。

后来有人告诉我，这座楼房从前是莫斯科的高等法院，沙皇曾在这里签署过国家重要的法令。大约二十年前，尼古拉二世就在这里签署了《镇压措施法》。根据这一法令，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绞死了。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——在二十年后的一天，竟在这同一座楼房里，签署了给依卡特灵堡苏维埃的命令，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，从一个哨兵身旁走过；在这位苏维埃领导人占据的楼角的几间房间门口，还有另一名警卫。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·卡普兰开枪向他射击（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，尽一切可能为他采取了防止暗杀的警卫措施。

我穿过一间大房间，里面坐满了在有活动顶盖的大办公桌前忙碌的工作人员，很象美国大商人的办公室的外间。我由列宁的秘书格拉泽——一位有点驼背的姑娘——带进有双重门的列宁办公室。她了解这位红色独裁者最核心的机密，赢得了列宁的充分信任，而且从未用过自己的地位为自己和朋友谋私利。

列宁从他的桌子后面站了起来，走到门口来迎接我。他比我想象的还要矮，是一位大约五英尺三英寸高的结实的小个子，有个大圆脑袋，穿着深灰色的麻布便装和白色的软领衬衣，系着黑领带。他的眼睛内闪烁着友好热情的目光。和我握手后，他让我在他的大办公桌旁坐下来。房间里堆满了多种文字的书籍、杂志和报纸，书架上、椅子上、桌子上，到处都是，只在桌子上腾出一小块地方，放着一架蓄电池式的电话机。桌上还有一块镶金的石英石，是作镇纸之用；同时摆着农民和工人组织送给列宁的象牙的和青铜的小雕像。

他用英语恳切而有力地谈论着，不作很多手势。除非要使人理解他的要点时，他才作出迅速下劈的手势。这是他在公开演讲时常用的一种特殊动作。列宁所讲的英语大多很好懂和很流利，只是偶尔为了斟酌用词，才停顿片刻。

他拉拉椅子，向我靠近，急切地扫了我一眼，就好象要用那双锐利的褐色眼睛探索我的奥秘一样，眼神里似乎含有一丝笑意。我告诉他，我正力争每天学会一百个俄语单词，列宁十分亲切、迷人地对我一笑，说：“我在伦敦时，也用过同样的方法。然后，我还惯于到图书馆去读书，看我能记住多少。起初还不坏。但是，越学得多，也就越难记了。”

列宁解释说，美国和俄国是可以相互补充的。俄国是一个拥有巨大而未开发的财富

的落后国家，美国可以在这里找到原材料和机器的销售市场，以后还可以找到机器制造产品的市场。他说，首先，俄国需要美国的技术和方法，需要美国的工程师和教授。他捡起一本《科学的美国人》杂志。

列宁飞快地翻动着那杂志，说：“看，这就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。今天的俄国就象开拓时期的贵国一样。我们需要使美国变成今天这个样子的知识和精神。”

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

“您在俄国旅行过了吧？”他似乎是在问，又似乎是在说。我对他说，我刚刚在乌拉尔灾区度过了一个月。他的脸色立刻变了，热切的兴趣顿时从他的眼神中消失，显得无限惆怅。在这一时刻，我认识到，一副多么沉重的担子压在这个人的肩上啊。”

“是啊，饥荒。”他慢慢地说，转换了一个话题，“我听说您要做医疗救济工作……嗯，是的……这是一件好事，非常需要，但是……我们有许多医生。我们这里所需要的，是那些象您一样工作的美国商人。您给我们运来了粮食。这就意味着拯救了男人、妇女和小孩子们的生命。否则，他们就会在今年冬天孤苦无援地死去。我代表这些遭受磨难的人民，也代表我国政府，再次向您表示感谢。”说到这里，他不禁流下了眼泪。之后，他又提高声音，坚定地说：“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了。不是吗？”

我说，我在乌拉尔看到那里有大量的、可供利用的原料和劳力；许多工厂比我原来想象的也要好得多。

列宁点点头，说：“嗯，是这样。内战使我们把什么事都耽误了。现在，我们百废待兴，一切都必须从头做起。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，来加速这一发展过程。这将会为美国人提供极大的机会。您考虑过这个问题吗？”

我说，在火车上，有一位朋友曾希望我对颇有发展前途的石棉开发问题产生兴趣。我又补充了几句，说，相比之下，我自己的事业是微不足道的。

列宁截住我的话头，说：“这不是问题要害。必须有人打破坚冰。您为什么不去争取经营石棉的特许权呢？”

我相当惊奇。就我看到的俄国人的办事方法而言，他们处理这样的事情或许需要几个月。于是，我谈了一些对这个问题的看法。

列宁一瞬间就明白了我的意思。他说，“官僚主义也是我们的祸根之一！我一直对他们这样说。现在我要做的是，就是指派一个由两个人组成的专门委员会——其中一人负责同工农检查委员会取得联系，另一个将同全俄非常委员会——契卡——保持联系，让他们处理这件事，尽力帮助您。您可以放心，他们会迅速行动的。这件事应该立即就办！”

就这样，在我的面前，产生了后来的苏联“特许权委员会”的雏型。

列宁接着急切地说：“您在达成一些临时性的协议以后，就可以同他们进行具体安排了，并且把情况告诉我。我们知道，我们必须确保取得特许权的人在俄国赚钱的条件。商人不是慈善家。除非他们确信在俄国能赚到钱，否则只有傻子才会来俄国投资。”

我对列宁说，我担心与俄国工人一起工作时是否会产生摩擦，特别是由于把资本家看作敌人的作法在俄国已司空见惯了。我问他，他是否能够确保我不会遇到劳资纠纷。

列宁果断地回答：“我们的工作如果得到就业的机会和满意的工资报酬，他们会很高兴的。只有傻瓜才会砍断他们所坐的大树枝。作为一个工人的政府，我们不能对工会发号施令，但有足够的影响来确保工会履行与你们签定的合同中的所有条款。不过，首先您必须熟悉我们的劳资法。这是最重要的。如果您遵守这些法律，您会受到我们政府的充分

保护……对于一些细节问题，则不必过于担心。我将会看到您受到公平的待遇。如果您需要什么，请写信告诉我。”

“再重复一遍，在您签订一项临时性的合同后，我们将毫不迟疑地把它提交人民委员会，予以通过。我们要作出决定，您知道，”他再次用右手做了一个果断的手势说：

“事实上，如果需要的话，甚至用不着等人民委员会开会就可以定下来了。用电话就可以很容易地做到这一点。”

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人，答应与苏联重建一项他还一窍不通的工业。

10月15日，列宁给路德维格·马尔滕斯写了一张便条，要他看看能否说服阿曼德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（当然是借贷的形式）。

之后，列宁又相继给马尔滕斯、契切林（外交人民委员）和波格丹诺夫（国民经济委员会主席）写了许多信，表明列宁锲而不舍地注视着执行与哈默签订的特许权协议的有关谈判的每一个步骤。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的形式固定下来，即使它们还不是真正的特许权。他说，向全世界表明有人正在取得特许权这一点，是非常重要的。（由于列宁制订了新经济政策，外国人才获了各类特许权。）列宁在10月27日给马尔滕斯的备忘录中写道：

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）？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，他在给对外贸易人民委员拉德琴科的便条写道：

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，是什么事情也办不成的。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……

列宁对官僚主义和仍然是苏维埃制度的灾祸的繁文缛节所造成的延误显然还十分担心。他要求每个月向他报告两、三次，以使他能够及时了解情况。

在11月3日哈默离开莫斯科的前夕，列宁给他写了一封热情洋溢的信。其结尾写道：“这个开端是极其重要的。我希望这将会产生巨大影响。”尽管这封信是用地道的英文写成的，列宁在附言中仍然为他“十分蹩脚”的英文表示歉意。

1921年12月17日，列宁在准备他向第九次全俄苏维埃代表大会作报告的讲稿时，还要求波格丹诺夫向他报告有关哈默的特许权问题的最新进展情况，以便将其列入他向代表大会所作的报告中。

这样，红色苏联的大门向哈默敞开了。

1924年的一天，哈默顺便走进了莫斯科一家文具商店，想买一支铅笔。售货员给他拿了一支德国制铅笔。在美国，同样的铅笔只值两三美分。而这

支德国铅笔却要价五十戈比，相当于二十六美分。

#### 四、在苏联建起了世界最大的铅笔厂

哈默说，“对不起，我要一支不易擦去笔迹的铅笔。”

售货员有点不耐烦了，但还是温和地说：“因为你是个外国人，我才给你拿的。但是，我们存货有限。按照规定，我们只卖给那些经常买纸和练习本的老顾客。”

哈默花了两个卢布——一美元——买了一支。

他成功地利用这支铅笔，使它变成了数百万美元。那天他没有便笺簿。但是，这支铅笔竟成了一个发射台，把他发送到各种各样新的和有利可图的事业中去了。

他回去见克拉辛。

他问这位人民委员道：“您的政府是不是已经制定了要求每个俄国公民都得学会读书和写字？”

“当然，我们认为这是我们的基本任务之一。”

哈默说，“假如是这样的话，我想要获得一张生产铅笔的执照。”

事情是办成了，但是他是在极度冷淡的态度下开始这一工作的。问题在于应该如何对付那家国营铅笔厂。尽管开始时人们对它寄予很高的希望和发表了一系列轻率的讲话，该厂生产的铅笔写起来还是不如俄国几代人以来一向从德国的大法伯工厂进口的铅笔那样好。有人说，俄国生产的铅笔只是在石头上写字时才好用，如果在纸上写，准会把纸划破。还有一个小问题：要求哈默拿出五万美元现金作担保，并在合同签字后十二个月内就碍开始生产。在投产的第一年内，就必须提交价值一百万美元的铅笔。除此以外，那家国营铅笔厂的官员们编造出“外国资本家想要剥削俄国财富”这类谎言来进行攻击。不过，在10月份，马克西姆·李维诺夫还是代表外交委员会签订了这份合同。

事情都办成了。但有一件事例外：阿曼德·哈默不知道如何生产铅笔。和以往一样，他的力量来源于他知道会做铅笔的人在哪儿。

他坐上头班火车到纽伦堡去了。

阿曼德·哈默突然出现在纽伦堡时，象瘟疫一样不受欢迎。此后不久，纽伦堡又成了希特勒梦寐以求的千年德意志帝国的圣地了。但就哈默而言，意识形态和种族背景与人们对他的冷淡无关。在那里，他相当坦率地要铅笔业行家中的一批骨干皈依他，而且恰好找对了门儿，如愿以偿了。1761年，卡斯珀·法伯创建了法伯铅笔公司，这比哈默这位专心致志的来访者的国家的诞生还早十五年。公司创始人的重孙约翰·洛撒·冯·法伯（1817—1896）把这家公司办得很出色，举世闻名，在纽约、巴黎、伦敦、柏林及其他地方还广设分支机构。他的另一个精明的做法是：与俄国皇族签定了一份合同，从而控制了从西伯利亚劳动营的矿山里榨取出来的全部石墨。这位叛逆的重孙甘冒团结一致的全家人咒骂他的风险，在亚伯拉罕·林肯第一次担任总统期间，到美国去开设了埃伯哈德·法伯铅笔厂。

事实足以说明，在哈默带着要打破这个垄断集团的意图来到该城时，A·W·法伯母公司实际上早已垄断了全世界的铅笔生意。该家族严格地控制了风景如画的弗尔斯城，并能操纵邻近的纽伦堡市的事务。它所发出的命令，可以轻而易举地取代任何选举出来的官员、警察、公用事业管理人员及其他半官方人士所发布的命令。在此之前，法伯集团就已经统治该地区多年了。

他们不需要用铁路将纽伦堡和弗尔斯连结起来，甚至也不需要轻轨，因为深怕与外界的这些联系会带进一些“不良分子”，使法伯家族雇用的劳工和领班们对外部世界某些社会改革所带来的好处有所了解。他们对法伯厂自己的雇员们如同对来到该城的陌生人一样猜疑。正如多年后美国研制原子弹的情况一样，只有支配这个家族的最可信赖的成员和法伯厂的核心领导人物，才知道制造这种世界上最熟悉的用品之一——铅笔的全部奥秘。这种情况就象难以剽窃到可口可乐或安哥斯都拉苦汁药酒的秘密配方一样。

被隔绝一两个星期之后，哈默摆脱了这种孤立状态。他给当地一家银行写了一封自我介绍的信，并私自打听到一些情况，见到了一位名叫乔治·巴伊尔的满腹牢骚的法伯厂铅笔技师。看来，巴伊尔年轻时是富有冒险精神的。当年他曾宣称，他将接受在俄国建设一家铅笔厂的诱人的建议。于是，人们把他当作一位传染上了瘟疫的病人。他离开了弗尔斯城，到俄国居住。在第一次世界大战的紧要关头，他在俄国被捕了。俄国人把他当成德国侨民，拘留了一段时间之后释放了他，告诉他可以自由地回到他的故乡弗尔斯城去。

但是，法伯的权力是如此巨大，以至于他不准巴伊尔回到德国。因此，他和一位俄国姑娘结了婚，直至战争结束时，才获允回到家乡。他在弗尔斯城一度受到了排挤。最后，人们才勉强同意他返回原来的岗位。他不但没有得到提拔，反而被加上了“拆法伯的台”的罪名。

巴伊尔告诉哈默，有一位在法伯服务了二十五年的老工头，曾接受了去一家新开张的南美铅笔厂工作的建议。然而，他竟遭到纽伦堡警察当局的反对，不许他离开德国。在这家公司的要求下，他在纽伦堡受到了十年的软禁，再也没有办法在他唯一熟悉的行业中找到工作。

哈默劝说巴伊尔振作精神，把他带进了这个制造铅笔的堡垒。这位美国人发现，那里的士气很低。他了解到，那里有他所需要的人力。哈默以每年一万美元的工资雇用了巴伊尔——而法伯只付给他每月两百美元的工资。通过他，哈默作出了安排，以得到他所需要的机械和原材料，并在那些愿意去莫斯科打开新局面的师傅中挑选出了一批骨干。高工资和丰厚的奖金使他们很受鼓舞。

哈默要张罗的事情实在很多。他又继续前进，到英国的伯明翰去，为将来的莫斯科铅笔厂的钢笔尖分厂物色了一批类似的核心人物。对他来说，这似乎是一个不必要的负担，但俄国人坚持说这是他的整个特许权协议的一部分。他发现，伯明翰几乎同样存在着法伯所施行的那种暴政。这是一项封闭性的工业，它的大部分工人从重工时代起，就在半封建式的条件下进行训练了。然而，哈默发掘了另一位叛逆的师傅——他又集拢了一批刚刚从第一次世界大战退伍回来的青年。当时，摆在这些青年面前的，是他们祖祖辈辈所从事的那一套令人沮丧的、枯燥无味的活儿。

哈默回到莫斯科去选厂址。他蓦然之间感觉到，他在列宁保护下的黄金时代已经发生了巨大的变化。两三年前，他可以选择到只需付象征性租金的场地。如今，由于新经济政策取得了进展，金本位卢布的币值也已趋向稳定，这样的机会和便宜的交易已经消失了。经过长期的寻访，最后他决定，解决问题唯一办法，是在俄国其他地方建厂。就在这关键时刻，他得悉该市郊外的莫斯科河边有一家废弃不用的肥皂厂，它已破败不堪，但在这幸存的一平方英里的土地上，还是有足够的空间可以让他为迁来的专家和家属建造住宅、学校、教堂、门诊所、花园和娱乐设施。将来，原有的建筑物修缮好以

后，还有些空地可以扩建厂房。修缮旧房是一项艰巨的任务，动用了一千个劳动力。他们修建新墙，更换屋顶，抹灰，油漆，并安装了现代化的取暖设备，以取代老式的取暖系统。

制造铅笔的师傅和他们的家属们以去芬兰度假为借口，摆脱了在纽伦堡和弗尔斯那种与世隔绝的生活。哈默为他们办好了去俄国的签证，在赫尔辛基等着他们。机器也几乎是偷偷摸摸地运出德国的。按照巴伊尔的建议和哈默的坚决主张，这些机器先从制造厂运到了柏林。那些制造厂商还以为要在柏林建立一家新的铅笔厂呢，对它的真正目的地毫无觉察。哈默甚至要求将所有的机器散装到柏林，并要生产这批机器的有关公司各派一名专家去重新组装这一大批部件。这些部件一到柏林就编上了号，然后装船运往莫斯科。专家们跟着货走，并仔细检查每一个零件是否安装在合适的位置上。过去，哈默曾见过价值数百万美元的精良的外国机器被未受过正式训练的、满不在乎的俄国工人毁坏了。

铅笔和钢笔的生产比合同所规定的期限提前几个月就开始了，这使特许权委员会和那家仍在挣扎的国营工厂大为吃惊。

哈默博士在他的书中，叙述了有关这个将成为世界上最大的一家铅笔厂的中期报告中一段内容：

制造商在苏俄所遇到的问题象在美国一样，主要不在于销售方面，而完全在于生产方面。从另一角度说来，在俄国生产是更为困难的。因为在那里得到原材料并不容易。特别是我们刚开始在莫斯科工作的那个时候，大部分原材料都必须从俄国境外运进来。有能力的工人也很缺乏，而且纪律松弛。一开始我就发现，自己正面临着必须生产越来越多的铅笔以满足需求的问题。起初，我们是一班生产。但我很快就发现，需要雇用两班工人倒班生产才成。在有些部门，还要三班倒。当时我们的压力是相当大的，必须拼命干才行。但是，我们的生产还是稳步上升了。第一年，我们远远超额完成了特许权合同中所规定的价值一百万美元的铅笔生产指标，而达到了两百五十万美元的产值。第二年的产值增加到四百美元。在第一年里，我们把高档铅笔的零售价格从五十美元降到五美分。从此以后，进口的铅笔就消声匿迹了。这进一步激发了我们的生产积极性。在这方面，我们握有真正的垄断权，生产的大部分产品由政府组织和合作社买了下来。不过，我们依然与私商做生意。

哈默采用了美国式的计件工资制来增加生产，这在当时的苏联是一项令人震惊的改革。在开始的时候，要使那些涣散的工人——他们会使他们的德国和英国监工气得发狂——理解“产品越多，收入越多”这个外国信条是困难的。哈默要求维克托继续在这条生产线上工作，为每一生产环节核定最好的生产率，以便确定计件工资的工值。维克托对此仍然畏缩不前。

他愤愤地说：“他们怪我从来没有给他们喝茶或喝咖啡的休息时间，甚至还说我从未去盥洗室。这简直可怕！可他们还挺有主意。”

最后，哈默工厂的工资超过了弗尔斯和伯明翰的标准。这消息自然而然地传遍了莫斯科，也传遍了苏联。该公司收到了数以万计的求职申请书。至少有一名共产党骗子任意伪造证件，到哈默工厂求职，后来被警察关起来了。显然，在俄国人人都要写字，而只有在哈默工厂这个地方获得必要的工具。到1926年，铅笔的年产量接近一亿支的水平；钢笔1925年的产量为一千万支，次年就猛增到九千五百万支。哈默不仅满足了俄国需要，而且把百分之

二十的产品出口到英国、土耳其、中国、伊朗和其他十几个国家。



## 五、醇美的威士忌酒

从 1931 年由俄国经过巴黎回到美国，到二十五年以后他打算退休，这段时间是哈默这位万能商人充分发挥其才能的时期。在这段高度活跃的时期内，他劝说成千上万名美国人去购买上百万美元的艺术品以点缀他们的生活。除此以外，哈默又在威士忌酒业和养牛业中成为一名实力派人士，同时又插手无线电广播事业、黄金行业和慈善事业。有时候他常常要应付几方面的事业或者甚至要同时应付所有的事业。

他的这种点石成金的奇运并未给他带来宁静。他同奥尔加的关系破裂了，终于客客气气地离了婚。哈默天生有一副炽热的永不满足于现状的性格。他的许多商业事务需要他在全国各地奔波，一走就是几天甚至几个星期。那位俄国夫人先是在纽约市第五大街的公寓里开始她的新生活，后来又搬到纽约高原瀑布幽静舒适的别墅中去居住，但是这样的环境比不上她原先熟悉的那种生活所具有的吸引力。她重新恢复了歌唱家的生涯，而且十分成功。这样，她同哈默就愈来愈不能经常在一起了。离婚之后，奥尔加带着他们的儿子朱利安搬往好莱坞，她偶而在电影中露面，扮演吉普赛歌女。在朱利安成年以后，这位几乎被行刑队枪杀而幸免一死的漂亮妇人，却默默无闻地被癌症夺去了生命。

哈默同第二位夫人安吉拉·泽维利是在 1943 年结婚的。这位夫人同前夫离婚后在新泽西州雷德班克附近的赛马之乡拥有一座小庄园，她的活泼的性格酷似奥尔加，而且往往喜怒无常。她的家族喜欢赛马。她有一位亲戚拥有美国最佳的良种赛马之一“泽夫”，这匹赛马是 1923 年肯塔基州大赛马的获奖者，并且在贝尔蒙特举行的一次赛马中击败了法国冠军“埃皮纳德”。逍遥自在的安吉拉喜爱生活，喜爱社交聚会，喜爱阿曼德的远洋游艇“幻影岛”号（此名取自他们的雷德班克农场），喜爱那位精力充沛、多才多艺的百万富翁的激情。

就在哈默尽力使不愉快的家庭保持和睦的同时，事业中突然出现了需要他去应付的另一项挑战。再也没有比这一次成功的袭击更能明白无误地显示出哈默的才干了，他向美国当时最难攻克的堡垒之一——威士忌酒行业发动了进攻。

这位魔术师，以往只是用障眼法从大礼帽中变出一只只兔子来，可这一次却换了一个花样，他自己突然从一只实实在在的大酒桶里跳了出来。当富兰克林·德兰诺·罗斯福正在逐渐走近白宫总统宝座的时候，哈默的眼睛虽然盯着罗曼诺夫艺术品的销售生意，可是他的耳朵却在听着别的事情。他听到了一个清晰的信息：新政。有朝一日，只要罗斯福的新政得势，那末，禁酒法令就会被废除，这将缓和美国全国对啤酒和威士忌酒的渴望。随后，对盛装啤酒和威士忌酒的酒桶需求量，就会出现一个空前的高额。

市场上却没有酒桶。

自从 1919 年 10 月 27 日“可恶的安德鲁·沃尔斯台德灾祸”降临到美国以来，没有人需要酒桶了。可现在却身价百倍了，特别是用经过晾干的白橡木制成的酒桶，需要量更大。还有啤酒桶、装杂料的木桶等等，都可以用来盛装威士忌酒，让酒液在桶内逐年变成陈酒。这位魔术师清楚地知道在哪里可以弄到桶板。除了俄国，难道还有别处可寻吗？他在俄国住了很久，苏维埃政府有哪些东西可以出口，在他的脑子里一清二楚的。他订购了几船桶板，

但苏联人把订货弄错了，货船到达后顷刻间使人大失所望。原来他们运来的不是成型的桶板，而是一块块晾干了的白橡木板，还要经过加工才能制成桶板。于是，就在停泊俄国货船的布鲁克林，哈默利用纽约船坞公司的一个码头修建了一座临时的桶板加工厂。因为供不应求，哈默又在新泽西州的米尔敦建立了一座现代化酒桶工厂。禁酒令废除之日，也正好是他的酒桶从生产线上滚滚而出的时刻。安休斯—布希、库尔斯、申利和其他各家制酒厂用高价把哈默制桶公司的酒桶抢购一空。

有一段时间，这位魔术师只是满足当一名酒桶供应商，而不想插手制酒业，因为在正常情况下，这一行业被人们当作黑帮生意看待。正当哈默同安吉拉前往墨西哥度蜜月之前，这对新婚夫妇的男宾相弗雷德·金贝尔递给哈默一份证券交易所行情预测表。第二次世界大战已经爆发，由于不准许酿酒厂使用当时奇缺的谷物，很难买到威士忌酒。“买点美国制酒公司的股票吧，”金贝尔怂恿哈默说，“这笔买卖不冒风险。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干忌酒作为股息。我们是零售商，法律不允许我们直接购买股票。你买股票，我们从你手中买威士忌酒，卖给我们一部分，或者全卖给我们都行。”

按每股九十美元的代价，哈默以当时规定先交百分之十保证金的方式购买了五千五百股美国制酒公司的股票。

这是哈默最不寻常的一笔投资，但这不仅仅是因为他不久就成为一名戒酒主义者的缘故。他从未涉足股票市场。因此1929年股票市场崩溃时，他是很少几个完全不受影响的富翁之一。二十年代初期，他是一位百万富翁，在俄国度过若干年后他就成了一位大富豪。某种求实精神促使他摆脱了那十年间狂热的投机买卖。因此股票市场崩溃对他来说只不过是在报上所看到的另一段新闻而已。弗雷德·金贝尔除外，要是别人拉他去做美国制酒业的生意，他可能会嗤之以鼻。可现在，哈默已经买下一笔美国制酒公司的股票，就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，他早已把这笔交易忘了。到纽约后，他又惊又喜地得悉美国制酒公司的股票行情已上涨到每股一百五十美元。他准备当时就把这批股票卖掉，这时金贝尔又来劝阻了。

“别卖，”金贝尔说，“你还可以从威士忌酒买卖中赚它一大笔钱，而股票仍属于你的。”

哈默的这桩买卖，并不是要把那批作为股息付给他的五千五百桶烈性威士忌酒运到纽约去出售。他把这批每桶五十加仑的威士忌酒全部存放在原产的美国工厂中，工厂还答应将这批威士忌酒改成瓶装，并贴上哈默自己的招牌。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。不过在布法罗市倒能申请获一张执照。于是他匆匆赶到那里，开设了一个办事处，经过申请取得了必要的证件。下一步措施就是命令皮奥里亚的工厂把威士忌酒装瓶并贴上商标。每瓶装五分之一加仑，酒精含量标准为八十六，商标就从“哈默制桶公司”名称中取出“制桶”两字为名。金贝尔很快就从哈默手中把威士忌瓶装酒买走。

金贝尔在纽约各大报纸上刊登整幅广告。在大型百货商店四周的街道上，人们排队购买哈默的威士忌酒。

哈默的五千五百桶威士忌酒很快就卖掉了两千五百桶。剩下的也将迅速售完，要不是一次偶然的机遇以及哈默固有的那种坚韧不拔的生活个性，很可能他把威士忌酒卖完以后就关闭工厂脱离制酒行业。有一天，哈默正在自

己的哈默美术馆办公室里忙于其他事务的时候，他的秘书告诉他有一位艾森伯格先生前来拜访。艾森伯格是一位化学工程师，七、八年以前哈默曾在俄国见过他。在那些多事之秋岁月中，两人再也没有见过面。现在，艾森伯格是一名受人雇佣的商业经纪人。哈默接见了，愿意听听他的来意，但希望不要过多地占用自己的时间。哈默的心思主要是放在他的艺术品和其他事业上，可是，他在影影绰绰之中感到艾森伯格所讲的话大有用处。这位客人打算向有点儿漫不经心的哈默解释的事情就是：在纯威士忌酒中掺进百分之八十的廉价酒精，可以使威士忌酒的产量变成原来的五倍，而在那个时候，绝大多数酒客都会把掺有酒精的威士忌酒当作是美味佳品。

哈默在脑子里作了一次神速的计算：如果来客所讲的情况属实，他剩下的三千桶酒就能变成一万五千桶，比他当初购买的还要多出九千五百桶。而且股票还在他的手中。

艾森伯格是来证明自己的论点的。他在俄国曾做过伏特加酒，熟悉这一行业务。他取出一瓶谷物制成的酒精样品和另一瓶用土豆制成的酒精样品。哈默博士手头就有一瓶“制桶”牌威士忌酒。艾森伯格在两只纸杯里各自倒进一点威士忌酒，然后分别在两只杯子里按比例掺进他的谷制酒精和土豆制酒精，搅拌一阵以后，就请哈默品尝一番。可是哈默竟分辨不出两者之间的差别；更使他高兴的是，他竟然还分辨不出掺有酒精的混合威士忌酒同纯威士忌酒之间的差别。

“下一步该怎么办呢？”哈默向这位虽然有此绝妙主意但手头却无一滴威士忌陈酒的来客问道。对于这一点，艾森伯格也早已胸有成竹。

“我来到美国已经两、三年，也知道一点情况，”他说，“我知道有一家关闭了的朗姆酒厂，就在新罕布什尔州的纽马克特，紧挨着缅因州的边界。厂老板拖欠复兴金融公司的一笔借款无力偿还，政府就接收了这家酒厂，政府打算把酒厂卖掉。咱们花一小笔钱买下酒厂，把它改成一家提炼土豆酒精的工厂。至于土豆嘛，咱们用不着发愁。缅因州那边市场上有的是！仓库里堆满了土豆，烂土豆的味道真是臭气冲天，可是政府却仍然给缅因州的农户补助津贴，要他们生产更多更多的土豆！《时代》杂志专门写文章谈到这件事，简直是糟透了！”

哈默一步一步地来安排这笔交易。当时新成立的战时生产局对酒精的生产是相当重视的。在战争时期，人们对于酒精的需要量很大，不亚于鱼雷所需灌注的燃料。哈默亲赴华盛顿，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（这两位参议员都是共和党人）。他们两人都欢迎哈默的建议，布里奇斯欢迎的是这项建议将会促进新罕布什尔州的工业，而布鲁斯特欢迎的是它将对缅因州的土豆种植主有所帮助。两位参议员安排哈默同战时生产局局长唐纳德·纳尔逊会晤。这位局长曾在西尔斯·卢布克百货公司长期任职。他同意缅因州土豆生产过剩使“整个乡村臭气冲天”的说法，并且签发给哈默一封可以同列宁的信件相比美的批准函件。该函件声称，鉴于土豆生产过剩的危机，授权哈默和他的合伙人可以生产供酿造饮料用的土豆酒精。而当时的法律却只允许生产工业用的酒精。

于是，哈默就去拜访波士顿的复兴金融公司，纽马克特那家倒闭了的酒厂就控制在这家公司的手中。他问复兴金融公司的一位负责人，把这家倒霉的朗姆酒厂从政府手中买下来要花多少钱。那人回答说，还清那笔欠款要五万五千美元。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）都归他所有了。说来也巧，仅仅在这笔交易成交的几个小时以后，另有一人也想用同样的价钱把这家酒厂弄到手，此人就是美国前派驻英国皇家法庭的圭权代表约瑟夫·P·肯尼迪。显然，这位代表早已明白这是一笔有利的投机买卖，因为不久以前，正当经济大萧条时期，他用非常便宜的价格买下了芝加哥百货商场，而转眼之间，市面恢复正常，他一下子就赚了几百万美元。

哈默遵循在苏联创办铅笔事业时所得到的规律，他在美国制酒业中物色人才，雇用了一位名叫汉斯·迈斯特的德国化学师，此人是一位善于把普通马铃薯变成烈性酒精的能手。接着，经过讨价还价，哈默以每袋（内装一百磅土豆）十美分低价向政府购买了几千吨土豆，把原先那家朗姆酒厂的几个仓库塞得满满的，把仓库的墙板挤得象酒桶桶板那样鼓了出来。在发酵的土豆汁酿造成酒精以前，在酒精原料的存储时间已达到配制陈年威士忌酒之前，哈默把“制桶”牌名酒的装瓶和销售工作停了下来，伺机以待。

没过多久，掺了酒精的威士忌酒就上市销售了。尽管来自皮奥里亚的真正威士忌酒在其中的含量只占百分之二十（这是当时美国法律所允许的最低含量），但金贝尔还是乐于经销这种混合的威士忌酒。不过，哈默在皮奥里亚剩下的纯威士忌酒也慢慢地被消耗着。弗雷德·金贝尔替这种新产品取了一下新商标——“金币”牌。金贝尔大做广告。把“金币”牌的种种优点吹得天花乱坠，百货商店四周又排起了新的长队，争购这种“名酒”。每名顾客只限购买两瓶“金币”牌威士忌酒，酒滔大的顾客不得不去购买要被罚款的走私品——古巴杜构子酒，以补不足。这就是当时美国酒禁开放初期对人们饮酒嗜好所作的限制。

就在这种“金币”牌土豆威士忌酒上市的时候，美国财政部酒税小组颁发了一项令人泄气的决定。决定的内容是：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，允许美国各家制酒厂恢复古老传统方法，用小麦、黑麦、大麦等谷物来酿制酒品。

“那时候我正好在纽马克特，埋在土豆堆里，可这一回真的臭气冲天啦，”哈默后来回忆说，“金贝尔打电话来，他说：‘把公司关掉，回家来吧！有了谷物威士忌酒，谁还买土豆威士忌酒呢！’那真是一场灾难。几天之内，‘金币’牌威士忌酒的退货单象暴风雪一般向我袭来，天塌地陷，‘金币’简直变成了‘伪币’。我把所有的技术人员召集起来，开了一次‘战事会议’。大多数人认为我们已经吃了败仗，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。我告诉他们说，‘继续用土豆提炼酒精，把酒精贮存在库房的圆桶里。我们要把整个仓库都装满酒精。酒精可以找到买主，而烂土豆则无人问津。’我们就这样干了下去。仓库里的土豆堆变低了，而酒精桶却愈堆愈高。一方面，我们要把那些倒霉的土豆消耗掉，但另一方面，却没有人想买我们的酒精。”

哈默猜对了。“谷物开放期”只维持一个月即告终止。人们对土豆酒精的需用量再次大增，而哈默手中有的是土豆酒精。无数加仑的土豆酒精被运到皮奥里亚，在那里同剩下的陈年威士忌酒掺合装瓶。“金币”牌比以往任何时候都更名副其实地变成了真的金币，使哈默在传统的制酒交易中处于有利的讨价还价的地位。哈默拥有中性酒精，而其他制酒厂则拥有陈年威士忌酒。他用四桶土豆酒精向美国制酒公司换取一桶四年陈的纯威士忌酒。生意的成功超过了他原先的意料，但是他知道自己的处境“如履薄冰”。政府很

可能宣布另一次时间更长的“谷物开放期”，到时候他在土豆酒精方面的投资就会象土豆本身那样腐烂报废。想到这一点以后，他就开始购买闲置的谷物制酒厂。他一共买下九家闲厂，这样他就能不停地去应付华盛顿当局所发布的种种有关谷物酒精的指令。政府每公布一次“谷物开放期”，哈默的谷物威士忌酒的生产份额也就上升一次。

哈默买下的谷物制酒厂中，最小的一家却是最好的一家，那是座落在肯塔基州丹特市的丹特制酒厂。这家小厂生产五分之一加仑的瓶装酒，十二瓶一箱，每年生产两万箱。该厂出品的掺有土豆酒精的混合威士忌酒，其售价虽与当时的名牌货“老祖父”牌、“老泰勒”牌、“哈珀”牌等不相上下，但销路不受影响。丹特制酒厂同近处肯塔基州格塞梅恩的另一家叫做“丹特与黑德公司”的制酒厂有亲属关系。“丹特与黑德公司”当时属美国制酒公司所有，而美国制酒公司当时正打算卖掉它一部分过剩的制酒工厂。于是，哈默就把“丹特与黑德公司”买了下来，又在巴尔的摩买下了“巴尔的摩黑麦制酒公司”。后来又在路易斯安那州的格雷特纳从美国制酒公司手中买下了一座大型糖浆酒精加工厂。就这样，哈默这位原先不那么愿意从事威士忌酒经营的人物，没有花多少时间，竟一跃成为全美国威士忌业中仅次于西格拉姆的第二号巨头。他把自己的公司取名为“美国联合制酒公司”。第二次世界大战期间全国对酒类的需要量很大，在“谷物开放”期间，哈默要全部酒厂加班加点。政府禁止使用谷物酿酒期间，他就用土豆酒精配制混合威士忌酒。对谷物的禁令解除后，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，哈默就同他的竞争对手一样，把每瓶酒中的威士忌含量降到百分之二十。陈年威士忌酒供应量充足时，就把含量提高到百分之三十到三十五。与此同时，他还采取措施，在制酒业中提高土豆酒精的声誉。他在每吨土豆浆中添加几蒲式耳的胡萝卜，从而得到政府的许可，可以在他出产的混合威士忌酒的瓶子上加上一行字：“本品由植物酒精配制而成”。这些字眼看来比“土豆酒精”要高雅得多。一经政府认可，哈默就能以完全合法的手段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加掺一点儿陈年威士忌酒，不过那时候哈默已经开始生产自己的陈年威士忌酒了，也从别处购买陈酒，而且数量越来越多。政府还允许哈默在谷物酿酒尚未开放的肯塔基州开设制酒厂，其交换条件是要哈默把他在肯塔基州以外地区的谷物酿酒事业让出一部分来。就这样，哈默在肯塔基州建立了威士忌酒厂，酒的售价略高于其他各州所产的威士忌酒。

后来，政府允许可以利用谷物酿酒，不再禁止。这时哈默知道人们不会再买他的新牌混合威士忌酒了，即使是用谷物酿造的威士忌酒，他的新牌子也行不通了。人们喜爱老牌的纯威士忌酒，而且至少是四年的瓶装陈酒。

在这个危机面前，哈默这位威士忌酒大王的地位似乎岌岌可危了，可是他又得救了。救星是他哥哥哈里的一个电话，还有他弟弟维克托的一次阴错阳差的机遇。哈里在电话中讲的是价格问题。他刚刚光临过一家纽约酒店，用他那种老酒客的风度要买一瓶五分之一加仑装的“丹特”牌威士忌酒。店员说他们不卖这种牌子的酒（实际上，哈默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一带销售）。于是，哈里就选购了一瓶“老祖父”牌威士忌酒（当时与“丹特”牌售价相同，每瓶七美元），这种酒的味道与肯塔基产的混合威士忌酒差不多。但是，那个店员并未从货架上取下一瓶“老

祖父”牌，而是做了一件对于酒店老板来说是异乎寻常的事。他伸手到柜台底下，捞出一瓶五分之一加仑装的肯塔基产混合威士忌酒，酒瓶上贴的商标是“天山”牌。他把这种未经许可非法生产的私酒满满斟了一杯。“尝尝这种酒！”他对哈里说，“这种酒我们不能备货，我们只能把它藏在酒柜底下，只卖给我们的老顾客。通常我们请老顾客先买几瓶别的牌子的酒然后让他们买一瓶‘天山’酒。”

哈里品尝了一下，觉得同“丹特”牌名酒和其他名酒不相上下。

“这瓶酒卖多少钱？”哈里问那人。

那人降低了声调。“四美元四十九美分，”他泄露了这一秘密价格。

哈里事后打电话把这个消息告诉了他的兄弟，无异在酒业界爆炸了一枚炸弹。出于巧合，哈默此时也正打算在威士忌酒事业方面打开新局面。他已经决定，要对自己在肯塔基州制出的四年陈酒作一次降价，把五分之一加仑装的“丹特”牌威士忌酒每瓶降价为四美元九十五美分（这个定价至少会使爱喝烈性酒的顾客们感到高兴）。当时，“丹特”牌威士忌酒的零售价是每瓶七美元，批发价每箱十二瓶为二十美元，年产两万箱，哈默赚钱不少。但是他决定全力以赴，大大降低“丹特”酒的售价，从而在市场上取得绝对优势。他希望在几年之内，每年销售一百万箱，把那些一心想把哈默排挤出制酒行业的者资格竞争对手们弄得目瞪口呆。可惜，此刻却接到了哈里的电话，市场上正在秘密偷卖质量同肯塔基名酒不相上下的私酒，每瓶售价四美元四十九美分，这个价格与西格拉姆制酒公司那种含有百分之三十五谷物酒精的“皇冠七号”牌混合威士忌酒相同。哈默把副经理纽特·库克叫到身边，这时库克正要发动一场广告宣传，那是哈默同他两人事先想好了的：出其不意地把酒价降为四美元九十五美分。

“把广告全都改一下，纽特，”哈默下令说，“新价应改为四美元四十九美分。”

“那可不行！”纽特争辩说。

“谁说不行？就这么办！”哈默下令说。他以为纽特不会再争辩了，但事情却并未到此为止。

“我说不行！”纽特说，“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，决不会有这样的人！”

“生意经恰恰就在这里，”哈默解释道，“我们就是要从这里打开局面！酒客们会自己问自己，‘好啊！买一瓶西格拉姆公司“皇冠七号”混合威士忌的价钱，可以买到一瓶真正的纯威士忌酒，还买混合威士忌酒干吗？花同样的钱可以买到一瓶真正的陈酒，还去喝什么六十五度的杂酒呢？’”

就这样，“丹特”牌名酒的瓶子上，又加贴了用凸体字母印出的标签，上面写着：“肯塔基名酒的皇冠宝石”，向全国推销。哈默的弟弟维克托则耍起了一套富有艺术性的把戏，他购买了大量的哈布斯堡王朝皇冠和珠室（后来在哈默美术馆出售），举行一次巡回展览，而实际上是一次推广“丹特”牌名酒的宣传活动。他在各地的义卖集会上，邀请当地的妇女名流作珠光宝气的时装表演。在报刊的特写文章中，报道有人惴惴不安地看着一顶价值连城的珍贵的奥地利皇冠歪戴在一个只值四美元四十九美分的威士忌酒瓶子上。哈默兄弟还另有发现：零售商们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，用来招徕“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美国全国第一流名酒，只经历了两年时间。哈默的竞争对手、申利制值公司的董事长路易斯·罗森斯塔耳被“丹特”名酒每年销售一百万箱的高指标激怒了。经过双方几经周折的谈判（有几次谈判是在佛罗里达州的河道中，罗森斯塔耳的游艇赶上哈默的游艇时进行的），哈默把丹特制酒厂和该厂的库存货物以六百五十万美元的现金价格卖给了罗森斯塔耳。从此以后，哈默又卖掉了其它各家制酒厂，卖掉了他的威士忌新酒和陈酒，卖掉了“植物”酒精的仓库，卖掉了他的名酒商标和有关的酒业股票，又获得了几百万美元。

对于威士忌酒事业，他已经腻烦了；对于安吉拉呢，他希望同样感到腻烦。

## 六、一头金牛

酒桶桶板把阿曼德·哈默引进了威士忌酒行业；有一个时期美国很难买到上等牛排，而哈默却爱吃牛排，这件事又把他引进了另一个行业，而且取得了几乎与他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品世界风马牛不相及的事业。除了养牛人是他制酒厂副产品（富有营养的土豆浆渣）的好顾客以外，他对养牛业一无所知。土豆浆渣是一种好饲料，而且也能赚到一点钱。

第二次世界大战期间，尽管哈默的生活富裕了，但他也能体会到普通的美国人很难在市场上买到优质牛肉。鸡肉倒不成问题。哈默在新泽西州雷德班克有一座十一英亩的庄园，人们称它叫“幻影岛”，他在庄园里雇佣了一名临时农业工人，来照料鸡群和各种蔬菜，主要是玉米。这名农业工人有一天听说哈默想吃一盘优质牛排，于是他就建议去买一条菜牛，屠宰以后就把牛肉储放在冰箱里。他估算了一下，一条菜牛大约要花两百美元。

哈默就叫他去买一条菜牛来，把它宰了。讲过以后，哈默就忘记了这桩小事。有一个周末，他又从纽约办事处回到了自己的庄园。

他在这里第一次见到了一头阿伯丁产的黑色安格斯良种牛。

农业工人感到抱歉。

“对不起，”他说，“我找不到菜牛，只好替您买了这头母牛。”

哈默耸耸肩膀。不过这也是牛肉，他想，两百美元是值得的。

那人咳嗽了一阵。

“这母牛怀仔儿了，”他说，“很快就会生下一头小牛犊来的。”

“天哪！”哈默惊叹说，“下仔的牛可不能宰啊，留着它好好喂着，让它在农庄里养着，以后再说。我可不要吃这样的牛排。”小牛犊出生了，母牛的死刑也缓期执行了。哈默看着这条小牛犊慢慢长大成牛。不久以后，那条母牛同邻居的一条公牛交配，又生下另一条小母牛。

附近有一位饲养黑色安格斯良种牛的权威人士。1947年，这位邻居邀请哈默和安吉拉陪伴他一起到特伦顿去参观一次纯种牛的评比会和展销会。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那天的头奖，并当众拍卖。养牛行家们的出价慢慢地超过了五百美元，哈默情不自禁地报了一个高价：一千美元，母牛连同获奖的彩带就立即归他所有了。

诺克斯的经理走过来向他表示祝贺。

“我好象没有见过您”他问这位镇定自如的获胜者，“您有多大的牛群？”

哈默一阵大笑，把实况告诉了那人。

“那您为什么要买我们的头号好牛呢？”

哈默自己也说不清楚这究竟是怎么回事。不过他也有理由可以辩解。他解释说，他有谷物酒糟和植物浆渣，他有酵母和维生素的副产品，都是喂牛的好饲料，接着他还说，“我想知道这些饲料能不能喂好本地最好的纯种牛。”

“这可真有意思，”诺克斯的经理说，他讲话时的神色似乎对此事很感兴趣。要不是他对这位在新泽西州十一英亩土地上只拥有两头母牛和一头小牛的人物竟然能在黑色安格斯良种牛事业方面有所作为一事表示怀疑，哈默也许早就放弃了对这个新行业所抱有的雄心壮志。



哈默的第六感觉发出了一个无声的信号。

“你愿意到我这里来替我工作吗？”哈默向这位在世界上最富有的安格斯良种牛饲养场之一中工作的经理问道。

那人踌躇了一下，然后说道，“诺克斯先生对我的工作并没有多大的兴趣。如果您真心诚意要想在养牛业上高人一头，那我就跟着您干。”

就这样，他们在特伦顿当场谈妥，接着就开始为实现哈默这项雄心勃勃的新设想而艰苦奋斗。

“您打算怎样办这个养牛场？”这位全国最小的黑色安格斯良种牛牧场的新任经理问道，“快一点呢还是慢一点？”

“当然要快一点。”

“那好！”那人搔搔头皮说，“要快，您就得买一头全国最好的公牛。”

正巧，在哈默钻进养牛事业的头几个星期内，就遇到一次良种牛拍卖，有两头获奖的公牛出售。两头中最好的一头叫“埃里克王子”，产于森比姆。这头公牛要在密苏里州的奇里科恩展出和出售。哈默飞到奇里科恩，在进入拍卖场以前详细了解了这头公牛的情况：“埃里克王子”五岁，刚刚被黑色安格斯良种牛饲养家们捧为“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”上展出过，但在其他各地的比赛中它一直稳居冠军，现已闻名全国。在行家们看来，同“埃里克王子”交配生下的小牛犊，不论是公牛还是母牛，都会是纯血缘的良种牛，决没有错。

“埃里克王子”的主人是一个名叫拉尔夫·L·史密斯的木材商，买它的时候还是一条小牛犊，而售价竟高达四万美元。这位木材商已经从“埃里克王子”繁殖的后代身上赚了许多钱，现在因为发展木材业需要资金，史密斯决定把自己的牛群，连同这头体态魁梧的公牛一起卖掉。

奇里科恩拍卖场上这笔主要买卖进行之前，哈默先买下了商头用“埃里克王子”配种的小母牛，每头五千美元，使场上的气氛活跃起来。接着，“埃里克王子”被牵进了拍卖场，哈默提出了一个正常的问题：

“你认为我该出什么价钱？”

“您打算出多高的价钱？”哈默的经理反问道。

“一万五千美元，你看怎么样？”

经理只是看了他一眼。拍卖价叫到一万五千美元的时候，哈默还是没有举手。价钱既然已经达到这个高度，他就定下心来听着。当报价以一千美元为一档，陆续上升到三万美元的时候，拍卖场上只剩下两名竞争对手，一个是哈默，另一个芝加哥的袜子制造商莱斯利·L·奥布赖恩。拍卖的升价又放慢下来，每档为一百美元。价格升到三万四千美元时，哈默开始冒汗了，这倒不是因为他花不起这笔钱，而是在紧张的拍卖交易过程中，他一时忘记了这样一件事：为了扩充自己的威士忌酒业务，他最近向十分保守的曼哈顿大通银行借了一笔一千万美元的贷款。他担心的是，该银行的执行副总裁比尔·杜波依斯如果在第二天看到了这场拍卖的新闻，他会宣称对养牛事业一无所知的哈默博士竟然买了一条世界上最贵的黑色安格斯良种牛，后果就很难设想了。不过，哈默还留在拍卖场上再坚持一会儿。

“三万五千！”他抹抹自己的眉毛，叫出了这个价钱。

“三万五千一百！”奥布赖恩轻松地回答。

哈默住手了。事情就这样结束了。“本世纪的最佳公牛”归奥布赖恩的大牧场所有。哈默心想，这条牛将会替它的新主人带来一大笔财富。

哈默狠狠地自责了一通。他决心把另一头好牛买下来，那匹公牛叫“野蛮王子”，也是产于森比姆，一年前它荣获国际预赛冠军，它的主人是纽约的餐厅业老板杰克·索罗门。在黑色安格斯良种牛交易所中，这头高贵的牲口有个大名叫“威利”，那是索罗门先生为了纪念他的已故好友威尔·罗杰斯而替这头冠军良种牛起了这么个绰号。为了替这次拍卖壮大声势，索罗门派一架飞机把百老汇的著名演员接到自己纽约州的农场来，只留下埃德·沙利文去主持“两足动物”们的演出。主意已定的哈默博士用两万七千五百美元的代价买下了“威利”。

哈默的牛群开始扩大了。十一英亩的一个农场发展成占地九百英亩的三个农场。这位没有开业的医生，在艺术品收藏和威士忌酒事业方面，他已是一名杰出人物，但是在那些头脑顽固的安格斯良种牛饲养商中间，他并没有得到公认的地位。他花费巨资，宣传招徕，使安格斯良种牛的售价普遍上涨；他搞成的许多项改革，往往被别的养牛商加以研究和抄袭。在最早几次“幻影岛”的良种牛拍卖活动中，哈默发现，一条售价五百或七百美元的母牛，如果它腹中怀有一胎用“野蛮王子”配种的小牛，售价竟能高达三千美元。

但是同行们对哈默的成功并不那么服气。出于哈默的自豪感（以及为饲料业务谋求利润），他热衷于想参加芝加哥国际牲畜展览会，在那里争取获得良种牛的冠军。他把索罗门的前任经理李·利奇曼留任下来，精心照料“威利”，使它在当年的几次展览竞赛中获得冠军。哈默对这头种牛抱有极大希望，把它运往芝加哥参加这次重大的比赛。就在评选活动开始的前一天，哈默得悉传统的养牛人士依然把他看作是一个“门外汉”，使他怒不可遏。这个消息是阿伯丁产安格斯良种牛饲料商协会的秘书弗兰克·理查兹告诉他的。

“别让‘威利’参加展览竞赛”，理查兹直截了当地说，“听我的话，没错！”

“我不明白你的意思。谁都知道，‘威利’是这次竞赛中最好的一头！”

那位秘书颇不高兴地喘了一口气。

“你的‘威利’决不会获胜，”他说道，“不错，你在养牛业中取得了巨大的成功，并且帮助改革了整个养牛业的结构。可是，这里有几位老资格的实力派，他们说你走得太快了。他们要降低你的声望，其中一个就是评判员。你不可能获胜，这样就有损‘威利’的身价。”

“好啊，让他们冲着我来吧！”哈默愤怒地说，“如果我干的行业就是这么回事，那我不再干下去了。不过，眼见为实，我倒要看一看你所讲的是不是真实。我还是要让‘威利’参加竞赛。”

“威利”落选了，正如那位劝告哈默的人所说的，这是一头不那么起眼的公牛。哈默对这次牲畜展览的评判员提出了一些强硬的意见，并且要求进行改革：在今后的牲畜展览会上应该指派不抱成见的畜牧专家担任评判员。但是，哈默咽下了这口怨气，仍然经营他的养牛业，理由有两条，他的牛群养得很好，生意兴隆；他已经爱上了自己的牛群，如果说，他不能击败那个养牛商组织，那末他倒想参加这个组织。于是，他开始参加一系列的展览，每个重要的牲畜展览会他都在场；他同一切饲养安格斯良种牛的人们会晤，无论是老的、年轻的、富的还是穷的。在每一次重要的拍卖场合，他都买牛。后勤问题对他来说不是一个严重的难题。哈默买了一架双引擎的“比奇克拉夫特”号飞机，机舱内安装着舒适的床铺、一个酒柜、几张安乐椅和一个厨

房。晚上，他可以从纽约飞到加利福尼亚州，中途只因飞机加油而降落一次。从丹佛飞到纽约或从纽约飞到佛罗里达州的产牛之乡，可以一次飞达不用降落。对于那些以往对他不大殷勤好客的养牛商，他就出最高的价格买他的牛。他开始在《安格斯良种牛杂志》上刊登大幅广告；凡是养牛商带着自己的一家到纽约或雷德班克前来访问，他总是慷慨地竭尽地主之谊。

“我受到同行们的承认了，”哈默回忆这一时期的情况说，“我的有些竞争对手说，我不仅是一名可靠的纳税人，而且是一个迷恋养牛业的行家。我真正享受到获奖和取得冠军的喜悦。同时也弥补了我生活中的一段空白，那就是我没有能够进修完毕我的那段医学课程。公牛的遗传特征和母牛的性格成为使我入迷的一个研究项目，我永无休止地进行着这一研究工作——替牛治病，使牛群保持健康。徒步穿越空气新鲜的牧场，翻越牛栏，已成为我的一种癖好。杰克·索罗门养牛，并展览他的良种牛，同时又在他自己的餐厅里销售烤牛肉和炸牛排。我可办不到，也不想这样做。我的牛大多卖给养牛商，不过有时候也卖给大型的商业畜牧场，我的公牛和母牛使这些牛群的质量提高了，而且还提高了牛肉的质量和产量。”

这位专心致志地为 1808 年在苏格兰培育出的这种良种牛进行繁殖的牧人哈默博士，为繁殖另一品种的牛犊，只进行过一次投资。在他新泽西州的牧场旁，有一个相邻的农场主要把自己的土地卖给哈默，但是这位邻居要求把自己的一群赫里福兹良种牛连同土地一起卖掉，否则就不卖土地。哈默答应了这一要求，土地买下以后，就用栅栏把那批白头白面的英国种赫里福兹牛群同自己的纯黑安格斯良种牛群分隔开来。事后哈默就忙于从事他的其他业务活动去了。

栅栏埋得不够坚固。一头赫里福兹公牛冲过栅栏同一头正在发情的安格斯母牛交配上了。哈默的牧场经理被弄得狼狈不堪。

“牛的血统！”他向哈默抱怨说，“真是创纪录啊！从来没有见过这样的事！再也不能发生这种麻烦了。请您拿定主意吧，要末养安格斯良种牛，要末养赫里福兹良种牛，就是不能养杂种牛。”

这对哈默来说并非是一件难办的事。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上去放牧。就在原先只有一头母牛（本来打算把它屠宰了放在贮存食品的冰箱里）的那个地方，“威利”同它的子孙们，还有哈默用重金买来的其他良种公牛，繁殖出了数以百计的后代。

哈默的牛群遭到了安格斯良种牛饲养业的妒忌。牧场中有着青翠幽美的草地；有着现代化的管理有方的牛棚；外出展览时，使用的运输设备也是全行业中最精良的。为了招徕生意，牛只是用最新式的大篷货车运送的，哈默随时随地要让自己的同行们记住：他的牛群之所以能养得这么肥壮、漂亮、饲料丰富，主要是靠“幻影岛饲料”——也就是他开办酒精厂和威士忌酒厂所剩下的取之不尽的下脚料。

笼罩在哈默养牛场上空唯一的一块阴云是他未能拥有那头“埃里克王子”；由于一时胆怯，他竟错过了买到这头“本世纪的最佳公牛”，的良机。尽管此刻他每年在幻影岛举办两次拍卖，每次可得五十万美元，但对这件事却始终念念不忘。除了公开拍卖每年可得一百万美元外，哈默养牛场每年还可从个别私人销售中获利几十万美元。

哈默面临着令人难以忍受的现实：他必须得到“埃里克王子”！如果得

不到，他就一刻也不得安宁。

有一天，他终于听到了关于这头最佳公牛的惊人消息。年仅八岁的“埃里克王子”竟然得了阳萎的毛病！

象人世间男女关系的谣言一样，“埃里克王子”阳萎的传闻也很快在养牛业中传开了。传播这一不幸消息的人士是伊利诺斯州水晶湖的巡回兽医克罗普赛医生。这位兽医定期来到幻影岛替牛群治病检查，由于哈默也学过医科专业，谈话投机，所以他特别乐于到幻影岛来。哈默往往同他一起穿上工作服、穿着长统靴、戴着橡皮手套共同操作。在克罗普赛为母牛进行阴道检查和谈论诸如怀孕和可能流产之类的产科问题时，哈默仔细地做着笔记。在一次会晤中，克罗普赛在餐桌上向哈默透露了“埃里克王子”所处困境的这段轶闻。

“是怎么回事？”哈默问道，心中不知是忧是喜。

“据我看，奥布赖恩先生让这头公牛交配过度了，”克罗普赛医生说，“他让这头公牛同五十头母牛交配，这对任何一头公牛都太过分了，对“埃里克王子”也是一样，依我看，差一点把这头公牛累死了。更糟糕的是，牧场上还有人用鞭子抽打“埃里克王子”，逼着它同一头母牛交配。这种办法，每交配一次它就要挨一顿鞭子。它才八岁，还不是一头老牛，我认为这头公牛的毛病是一种心理病，而不是生理上的缺陷。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。我总感觉到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，激发它射一次精液。然后再检查它的精液中是否有活的精子。”

“真是个好主意，医生，”哈默说，“咱们就这么干罢。我去拜访奥布赖恩，他可能会把‘埃里克王子’低价卖给我的，因为‘王子’不会交配了。然后咱们就做人工授精的试验。这头公牛一定还是头好牛，就把这头本世纪最佳公牛交给你，它一定会象你想象的那样用人工的方法繁殖后代。那简直比一座金矿还能赚钱。……我马上就去拜访我的好朋友奥布赖恩。”

哈默同奥布赖恩的农场挂通了电话，就赶到了芝加哥。两人愉快地寒暄一番，哈默就言归正传。

“好吧，老朋友，”他说，“把你的‘埃里克王子’卖给我，怎么样？”

“我也很愿意把‘埃里克王子’卖给您，”奥布赖恩说。

“那很好！”哈默高兴地说，“你得卖便宜一点，这头牛你打算卖多少钱？”

“十万美元，”奥布赖恩说。

简直是当头一棒，哈默咆哮起来：“你疯啦？我知道你的这头公牛不能再交配了，而且已经有一年多没有交配过了。”

“那你为什么还要买它呢？”奥布赖恩紧逼着追问道。还没等哈默想好怎样答话，奥布赖恩又紧逼一步。“我知道你想干什么，”他说，“大学里已经派人来谈过，他们告诉我说，这头公牛可以用来做人工授精的种牛。”

“那好，你为什么这么干呢？”哈默生气地反问。

“我的妇女内衣生意太忙，没有时间再经营这个牧场了。所以我要尽快把它卖掉。”

哈默又振作起精神。

“你花三万五千一百美元买了这头牛，”他说，“老实告诉你吧，我打

算把这笔钱还给你，三年前你付多少，现在我给你多少。总而言之，谁也不能保证这头公牛还能生育，我也只是想碰碰运气。”

“十万美元！”奥布赖恩又重复一遍。

“算啦，我给你五万美元。”

“十万美元！”

“好啦，让我们折衷一下，我给你七万五千美元，我只是为了进行试验嘛。”

奥布赖恩沉思片刻，接着说，“那么，我赞成你试一试。”

第二天一早，哈默就带着克罗普赛医生和农场经理比尔·杨达尔塔乘“比奇克拉夫特号”座机起飞。驾驶员把飞机降落在奥布赖恩牧草如茵的广阔的田野上，“埃里克王子”的主人满面笑容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。

“它还是一头最漂亮的安格斯良种牛，”哈默还是这样说。说话时的神情就象他在欣赏一幅伦勃朗名画或同勃列日涅夫进行一次私人会晤时那么全神贯注。“我的心脏狂跳了一阵。我站在那儿凝视着这头公牛，恨不得自己揍自己一顿，悔恨自己在三年以前失去了获得这头良种牛的良好时机。我想到在这三年之中这头牛替它的主人赚了大笔大笔的钱。已经八岁了，可以算得是一条老公牛了，但是看上去它还能健壮地活上许多年。问题仅仅在于它的精子。”

关于对公牛进行检查试验的事情是在电话中就谈妥了的。克罗普赛医生就对“埃里克王子”动手试验了。他带来了简易的设备、大口径的阴茎套、橡皮手套、玻璃涂片和一台小型显微镜。

这头本世纪的最佳公牛情欲大发。克罗普赛医生把一小滴精液样品涂在玻璃片上，赶紧放在显微镜下观察。他低低的吹了一声口哨。

“您来看，”他对哈默说。哈默很内行地观察了玻璃涂片。

“成千上万个精子在那里游泳呢！”哈默想到，“埃里克王子”的每一个后代，当前的市价就达五万美元，“我在显微镜中看到的，是一大批票面为五万美元的钞票在那里游动。”

克罗普赛迅速收拾起那套器械，这两位心情兴奋的医生就去找他们的主人。主人在农舍里。

“我们很满意，”哈默说，“经过检查，我要把这头公牛买下。这里是七万五千美元的支票，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。如果它从现在开始五分钟内突然死亡，那我也只能自认倒霉。（事实上，哈默在当天早上前往奥布赖恩农场之前就已替“埃里克王子”保了七万五千美元的生命险，劳埃德保险公司根据这头公牛的年龄，一年收取七千五百美元的保险金）。

奥布赖恩接过支票，看了一眼，然后又把支票还给哈默。

“钱数不够！”他说。

哈默吃了一惊，“钱数不够，你这是什么意思？”

“我告诉过你，我要十万美元。”

“不对，你没有那样说，当时我告诉你，让我们折衷一下，我出七万五千美元，你说你赞成试一试。”

“这就对了，我是说过赞成试一试的，”奥布赖恩说，“但是我并没有说过我要七万五千美元呀！”

哈默火冒三丈。在一般生活中他很少口出脏言，可这一回却对已有一大群儿女的老朋友奥布赖恩说了一大堆难听的话，“你这婊子养的，我不买你的牛了，即使它是世界上最后一头公牛，我也不买！”他转身向另两人说，“走吧，咱们回去，”说罢，他们就登上停在牧场上的那架飞机，这一天的计划就这样告吹了。

第二年的十二月，在芝加哥国际牲畜展览会上，他的一头年轻的母牛将要获得世界冠军，这头母牛是“埃里克王子”的后代，哈默买它的时候还是一头小牛犊，拍卖售价就达五万美元。这头母牛具备安格斯良种牛的一切高贵气质，身宽体高，脸面漂亮，这条母牛将会在美国和加拿大举行的为数不多但却较为重要的牲畜展览会上取得一系列的冠军称号。哈默在最初争购“埃里克王子”的回合中贻误了战机，在为“野蛮王子”威利争夺国际冠军的回合中又受人讹诈。但是这一回，他手中明确无误地掌握着一头出生于世界最佳公牛家族的名门良牛。这头年仅两岁的母牛决不会落选。人家对哈默的妒忌一扫而空；他是养牛业界腰缠万贯而受人尊敬的一位人士。有时他甚至被邀请来当评牛的裁判员。

哈默坐在他的朋友古西·布希在芝加哥牲畜展览会上定下的一个包厢里。在这样的日子里，他就在那里同朋友们谈谈生意经，有一个朋友叫卡尔·彼得森，是一位赛牛场的老手，他打断哈默的话头。

“你瞧！”彼得森紧张地说，“他们牵上场的母牛是你的吗？”

哈默满怀信心地转过脸去，却哑口无言地怔住了。牵上场的不是他那头“埃里克王子”的后裔！这是一头体态魁梧、步伐稳重、尽善尽美的母牛，此外还有一身美丽无比的细毛。哈默离开包厢找到了展览会的经理，经理认出了哈默，并对他的处境表示同情。

“那头母牛是哪儿弄来的？”哈默问道，“我整年在各地展览我的良种牛，从来没有见过这头牛。不过它确实是我从未见过的一头好牛。”

“它就是您那黑母牛的嫡亲妹妹，先生，”经理回答说，“这两头牛都是“埃里克王子”和同一头母牛交配后生下的。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”的科罗拉多后裔荣获冠军；“埃里克王子”的新泽西州后裔获候补冠军，用比较通俗的话来说，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第一次由一对亲生姐妹双双获奖。

“当时我真难受，”哈默回忆说，“我离开了比赛场，回到帕尔默大厦，躺在床上。不能象往日那样小睡片刻，怎么也睡不着。事情真够我受的了！眼看冠军可以稳拿到手，可是这第一次冠军就这样丢掉了……输给了我那头母牛的同胞姐妹。这两头牛都是“埃里克王子”的后代。“埃里克王子”可把我害苦了！于是我就打电话给奥布赖恩，问他是否可以立刻到旅馆与我会晤，我愿意答应他的价钱……”

“我就来，”奥布赖恩说。

哈默无可奈何地从床上起来，走到旅馆的门厅中，向值班的职员要了一张信笺纸。当他那位友好的对手来到旅馆以后，他把他领到门厅中的一张写字桌前。哈默就写了一张简单的成交单：先付两万五万美元，把牛交到后再付七万五万美元。

“当时我屏声息气，”哈默回忆他生活中这次摊牌式的交易时说，“毫

无疑，奥布赖恩一定知道“埃里克王子”的两个女儿刚刚取得了冠亚军。我想，如果他把“埃里克王子”的售价提高到二十万美元，我也不会感到奇怪。但是奥布赖恩签了字，收下了先付的两万五千美元。”

就这样，三年前哈默失去了第一次机会，现在又要多花六万四千九百美元，但撇开这笔损失不谈，“埃里克王子”毕竟是归阿曼德·哈默所有了。

那一晚在大厅中举行的晚餐舞会上，人们向哈默欢呼祝贺。他为安格斯良种公牛的售价开创了一个新的世界纪录，实际上养牛业行家们认为一头八岁的公牛是不可能再繁殖后代了。第二天早晨，哈默包租了一架DC—3型运货飞机，并把余额七万五千美元付给了奥布赖恩，又同克罗普赛医生签订了一份合同，要他为人工授精的任务全天替哈默工作，然后把“埃里克王子”装进货运飞机，还带了一头小牛替它作伴，飞回了幻影岛。

以后发生的事情简直难以令人置信。在“埃里克王子”最后三年的余生中，它射出的精液孕育出一千头良种牛，为幻影岛赚得了两百万美元。在它去世以前，它的后代曾获得六次国际冠军，它的有些后代一离开娘胎就被顾客买走了。在新泽西州哈默的养牛场上，一到拍卖的日子就有许多私人飞机不断在那里降落和起飞，就象在进行一场飞行表演似的。来自遥远的阿根廷的养牛商也到这里来签订合同，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产的令人可恨的劣种牛犊。幻影岛饲料（在养牛业刊物上被誉为“埃里克王子饲料”）的销售额也直线上升。就这样，在安格斯良种牛养殖业中，哈默这位后来居上的牧场主逐渐成为全行业公认的领袖人物。竞争对手们对此表示惊讶。他把在芝加哥比赛中失败的那头“埃里克王子”的后代母牛，以两万两千美元的售价卖掉，净赚了一万六千美元。在美国和加拿大，凡是举办良种牛展览会，他总是有会必到，从来不放弃任何一次做买卖的机会，从来不忘记推销他的饲料和会见最知名的顾客。为了替“埃里克王子”的后代公牛或母牛参加竞赛打好前阵，他乘飞机飞行了无法计算的里程。

“那是一个令人难以置信的时期，”他对一名记者说，“看来养牛业中没有一个人能够同我竞争。比如说，我花五百美元或一千美元买来一头母牛（有时只花三百美元），我把‘埃里克王子’的精液注射进这头母牛的子宫，这头母牛怀孕后我再把它卖掉，价钱就可以卖到五千美元。一头由‘埃里克王子’亲自交配怀孕后的母牛，卖价高达七千五百美元到一万美元。后来我想出了‘一笔生意三种做法’的办法。一头用‘埃里克王子’人工授精怀孕的母牛，生下小牛犊以后还可以用同样的方法再次怀孕，因此，我先卖母牛，小牛留在母牛的肚子里暂不计价，等它生下来以后再卖，小牛的售价可以卖一万到两万美元，视其性别而定，如果小牛犊是一头公牛，那末这头小公牛以后还可以繁殖这种良种牛。小牛犊的新主人就可以利用这头公牛作为繁殖一群‘埃里克王子’牛群的基础，从而开始自己的事业。”

“它真象一棵摇钱树。”

当“埃里克王子”进入十一岁老年期的时候，又发生了非常有趣的变化。十一岁的老牛相当于七十岁的老人，而“埃里克王子”竟然又恢复了对母牛的性爱，显然它已把挨鞭子强逼它同母牛交配的情景忘却了。牛场管理人员对这一变化也莫名其妙。但是，人工授精比自然交配更有价值。因为一次人工授精可以使许多头母牛怀孕。

——此外，克罗普赛医生正在试验精液冷冻法，射出的精液保存一年多时间以后仍然具有生命力。从理论上说，即使“埃里克王子”一旦死去，至

少在死后一年之内它还能大规模地传宗接代。这就是安格斯良种牛协会对人工授精时效所作的规定。

“埃里克王子”是在一次求爱中死去的。1953年8月13日晚上的某个时候，在抽取它的精液之前，在一群在一二天之内将要用它的精液进行人工授精的母牛旁边，用一排很高的带有铁刺的栅栏把“埃里克王子”分隔开来。这时，栅栏另一边的一头正在发情的小母牛把“埃里克王子”迷住了，使它企图翻越那排栅栏。翻越几乎是成功的，但是，显然是栅栏顶部的铁刺划破了它的肚子，它摔倒在栅栏旁，第二天早晨，人们发现它已经倒毙在血泊之中。

这件事发生以后不到一年，哈默打电话给他的朋友弗兰克·理查兹，也就是当年警告哈默说“威利”决不会获奖的那位美国安格斯良种牛饲养商协会的秘书。哈默告诉了理查兹一些使整个养牛业大为震惊的新闻。理查兹要求哈默用书信的形式把这些情况写了下来。哈默遵从这一要求，这封信的内容如下：

亲爱的弗兰克：

在几天以前，我以沉重的心情在电话中通知您，出于税务方面的原因，我决定解散幻影岛牧场。附上我们的税务顾问的信件，即可说明这一原因。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百分之二十六交税，而不是按一般收入的百分之九十交所得税。幸运的是，在我同兄弟们的合伙关系解除以后，现行的说法并不能妨碍我重新进入安格斯良种牛养殖业。

我相信，建立一座同目前的幻影岛牧场规模相同的牧场来繁殖良种牛，需要几年时间。我们最近七次公开拍卖六百三十四头牛，共计收入两百七十二万两千六百美元，平均每头售价四千四百九十四美元。过去五年中，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。

自从我登记购买第一头安格斯良种牛以来，为时已有十年。这是我一生中最愉快的一段岁月，其部分原因是由于我在建设幻影岛牧场和眼看我们的养殖事业不断发展时所得到的欣慰。同安格斯良种牛养牛商中许多友好人士的交往，也使我增添了无限的喜悦。

有几位朋友告诉我，现在的牛价比一两年以前的低了，这个时候把牛卖掉，太不上算。即使这样，我也不得不听从我们税务顾问的劝告，尽快卖掉。不过这件事使我回想起多年以前同你的一次愉快的会晤，那是在你芝加哥的办公室里，你给我看一本安德洛特1900年编印的安格斯牛品种目录。当我们看到，五十年前一头普通的安格斯牛售价为七千五美元，而一头良种安格斯牛的售价竟高达两千八百美元的时候，都感到有点不可思议。只要有人想到在五十年前花费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。

对于您和您的工作人员给我的多方关照，在此谨致谢意。我们的协会已经有了两万六千多名会员，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事表示“震惊”。他写道：“我不愿看到象你所有的这样优良的牛群被分散到四面八方去了。”哈默为解散牧场而编印的那本印刷精美的三百五十页目录《本世纪幻影岛良种牛大拍卖》，可以同他为收藏珍品所编印的《探索罗曼诺夫王朝的珍宝》一书相媲美。哈默在这本书中十分惋惜地记录了当时在苏联曾经发生对沙



皇时代的艺术珍品进行毫无意义的摧毁的情景。而那本解散牧场的目录则为“本世纪的最佳公牛，表示哀悼，哈默对这条公牛倾注着深情。

（请参见附录三哈默为这本目录所写的声明。）

幻影岛牧场解散大拍卖从 1954 年 5 月 10 日到 12 日，连续举行三天，卖价破天荒地达到一百万美元，对于从只想吃到一块优质牛排开始，逐渐发展成如此不凡的一番事业来说，这一百万美元的高价是恰如其分的。出于感情上的留恋，哈默留下了几头安格斯良种牛；在新泽西州牧场喂养过“埃里克王子”的地方替它修筑了一座坟墓，还立了墓碑。此外，还将这头伟大公牛的两头后裔，作为礼品分别送给了安格斯良种牛爱好者文森豪威尔总统和性格开朗的苏联独裁者尼基塔·赫鲁晓夫。

“埃里克王子”倒毙在带刺栅栏一侧之日，也就是哈默对一度为之紧张操劳的养牛业失去兴趣之时。

哈默对他心爱的这头最勇敢的公牛致颂词时说过这样的话：“它的路走完了，本来它还可以多活几年。”

## 七、成了石油业巨子

无论是对哈默本人，还是西方石油公司的三万名职工以及公司的三十五万名左右的股东来说，在利比亚突然发生的政变是使他们又惊又喜的一件大事。象西方石油公司那样一家企业，从来就没有遇到过象利比亚政变那样的事件，而且我们全都明白，这样的遭遇也许再也不会发生了。

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哈默说：“真主派您来到了利比亚！”。这就是这位胡须全白的年老的穆斯林埃米尔伊德里斯对哈默所作的评语。伊德里斯当时是西奴西部落的精神领袖和部族领袖，并被英国承认是昔兰尼加的埃米尔。

在卡扎菲上校推翻并驱逐伊德里斯国王以前，当年的利比亚，在国王的统治下，曾经是资本家所向往的天堂，就象早期的美国得克萨斯州那样，有人飞黄腾达，有人身败名裂。

下面是人们对这段时期的种种回忆：

哈默说：“我们决定在利比亚同其他竞争对手争夺租借地以后，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。在利比亚，我比别人稍稍有利，因为1961年我曾受美国总统肯尼迪的委任到过利比亚，而那只不过是五、六年以前的事。租借地问题是一个最为敏感的问题。”

雅各比说：“大家都知道万事都要经过培育磨炼。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进行培育，而这种培育往往需要许多年，脚踏实地地打好基础，进行种种接触和谈判。一切都考虑周到以后，我们才能以惊人的速度从事活动。”

《幸福》杂志的评论是：哈默决定把西方石油公司打进利比亚去，他就进入了一场不折不扣的同乌烟瘴气打交道的竞争。除了沙漠的“干风”把黄沙刮得蔽天遮日的日子以外，每一天都充满着买进和卖出、赢钱和输钱的气氛。的黎波里和班加西这两个互相竞争的大都市中，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都是各色的石油经营者（有来自各国政府的，有来自大型企业的，有来自独立公司的，也有来自世界各地的未来石油商）。带着随员的内阁部长们，带着旧属部下的前任内阁部长们，亲朋好友们，左右逢源的捐客们，为了取得租借地，为了获取地质勘探资料，为了摸清各种消息、秘闻和内幕情况，纷纷试图巴结上一名政客，再通过这名政客引见一位能向国王说得上私房话的人物，此人是一位冒牌的法国将军，但却是美国学术界的一位著名的行政官员，曾在哥伦比亚大学任职。

哈默说：“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以外，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概花费了一千万美元，结果一无所获。埃索石油公司花费了几百万美元以后，最后一口钻井似乎能打出油来，但仍以失败告终。壳牌石油公司大约耗资五千万美元打出了一批废井。法国国民石油公司的情况也是一样。有一位大胆的埃索公司的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。在阿尔及利亚已经发现了大量石油。于是，这位地质学家建议，无论是埃索石油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，而前人却从未作过这样的设想。嗣后，新泽西州的埃索美孚石油公司在这里发现了泽勒登富矿脉，事情就这样开始了。”

《幸福》杂志的评论是：西方石油公司来到利比亚的时候，正值利比亚政府准备进行第二轮出让租借地的谈判，出租的地区原先大部分都是某些公司所放弃了利比亚租地。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，如果开来不到石油，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，但也有许多块与产油区相邻的沙漠地……来自九个国家的四十多家公司参加了这次投标，有些公司的规模显然只比壳牌石油公司稍稍小一点。这些公司希望得到一块租借地，然后通过宣传吹嘘，抬高身价，以便在石油生产方面压倒其他对手。另有一些公司（包括西方石油公司在内）虽财力不足，但至少具有经营石油工业的经验。利比亚政府允许一批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公司和集团所控制，而后再考虑投标人的资金实力。

雅各比说：“回想起来，我们工作人员当时所处的环境简直是难以令人置信的。的黎波里和班加西这两个城市的条件还算不错，但利比亚大部分地区的生活条件还同两千年前相差无几：泥泞不堪的小村，无边无际的沙漠，棲居在帐篷里的贝督因人，大量的文盲以及身在石油海洋中却一贫如洗的景象。利比亚人是最保守的正统穆斯林信徒。他们笃信古兰经，生活方式大部分是宗教化的。利比亚人从不喝酒，自从卡扎菲上校掌权以后，来访的外国客人也不准喝酒。女权运动者会觉得利比亚的情况是不能容忍的。利比亚妇女必须在帘子后面生活，不让陌生人见到，如果妇女要想冒险到户外走动，那就必须用面纱捂住脸面，只许露出一只眼睛。”

哈默也有他自己的难处。尽管他同伊德里斯国王逐渐建立了私人关系，但在第二轮租借地的争夺战中，同一大批实力雄厚的大公司相比，哈默无异于小巫见大巫，只不过是一名讨价还价的商贩罢了。在哈默的石油生涯中，在加利福尼亚州以外进行勘探的唯一先例就是同得克萨斯州石油商约翰·梅科姆的一次短命的合作，那是在尼加拉瓜开办的一个劳而无功、以赔钱告终的石油勘探公司。此刻哈默又来到了烈日炎炎的利比亚，同那些一举手就可以把他推倒的石油巨头们进行竞争，同那些自称可以使利比亚国王言听计从的大言不惭的中间商们进行较量。

哈默同自己的董事而进行磋商之后，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。哈默在四块租借地中投了标。他的投标很出色，也很厉害。他把投标书用羊皮书的形式填写，卷成一卷并用代表利比亚国旗颜色的红、绿、黑三色缎带扎束。在投标书的正文中，哈默加了一条：西方石油公司愿从在科比亚取得的利润（未扣税款的毛利）中，取出百分之五供利比亚发展农业之用。此外，投标书中还承诺在库夫拉附近的沙漠绿洲中寻找水源，而库夫拉则恰巧是国王和王后的诞生地，国王父亲的陵墓也座落在那里。放在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氦厂。

1966 年 3 月，哈默得到了两块租借地，使他那些知名的竞争对手大吃一惊。两块租借地中有一块四周都是产油的油井，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”的

财团，已经认为这个地区没有希望出油而放弃了。西方石油公司是这个地区的十七个投标人之一。第二块租借地只有七名投标人，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“干孔”，不得不放弃了。

这两块租借地不久就成了哈默的一对败家子。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三百万美元，另外还花费两百万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。

对于哈默这个雄心勃勃的计划；西方石油公司董事会中有些成员开始感到忧虑。对哈默影响最大的要算是吉恩·里德的态度了，因为吉恩·里德当年曾协助哈默建立拉思罗普天然气田和布伦特伍德天然气田，此人又是西方石油公司仅次于哈默的第二位大股东。

“我们的事业不应在利比亚，哈默，”在一次董事会上，里德坦率地说，“只有那些大公司才站得住脚。象我们西方石油公司这样的小公司，那里不是我们该去的地方，我们应该撤退！”

这是一番经验之谈，但是哈默的第六感觉促使他不能听从这番劝说。几个星期之后，一心寻找石油的哈默同理财能手里德之间的这一分歧被撇在一边，两人都专心致志于在一块被几家优柔寡断的大石油公司所放弃的土地上，西方石油公司的钻机正在打钻的一口油井上。人们当时把这个地区称为奥吉拉油田，第一口井于十一月中旬出油，以后又陆续开出了另外八口油井，西方石油公司的业务开始运转了——这个油田的潜力每天可产油十万桶。这是一种异乎寻常的高级原油，其含硫量极低。更重要的还在于，这个油田在苏伊士运河以西。这就是说，这里出产的石油，通过地中海和直布罗陀海峡，在不到十天之内就可运抵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好望角运往欧洲，航期约两个月。

埃索石油公司得到这一消息后，就派埃索利比亚石油公司的总经理拜访哈默，哈默接见了。这位来客的建议使哈默颇感兴趣，哈默向董事会汇报了这一建议，使董事们欣喜若狂，这位来自埃索利比亚石油公司的人士提出的条件如下：他说，在别人都已失败的奥吉拉油田打出石油，这是一件好事，但是，你们西方石油公司要想销售这些石油，那还得等待一段时期！你们一无炼油厂，二无零售经销商。现在各家大型石油公司自己生产的石油尚且卖不完，你们要想销售石油，就得依靠这些大型石油公司。他愿意支付一亿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和销售业务，再将这部份业务所得盈利的一半付给西方石油公司。

这一建议当然会使哈默这样的人为之动心，特别是他得悉吉恩里德和董事会的同仁们对此很高兴，人数日益增多的股东们也十分赞同之后，他就怀着疑虑的心情，同这家全世界最富有的公司之一进行了谈判。经过简短的交谈，哈默就接受了对方的优厚条件。可惜，那位埃索利比亚石油公司总经理向新泽西州的母公司董事会提出这笔交易的建议时，却被董事们否决了。此事也就到此告终。

与此同时，在西方石油公司第二块租借地（即莫比尔石油公司放弃的那块荒漠地区）上也进行着一些高度复杂的探测工作。哈默手下的地质学家对于一种葡的地震测油技术深感兴趣，这种技术发明不久，而且已经取得成效，它把测得的数据输入电子计算机，并由计算机作出判断。在征得哈默同意之后，地质学家们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

公司的人员留了下来，以便对利比亚的两块租借地进行研究。这件事又取得了成功。在臭吉拉油田打出油井以后，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阵营内部的乐观派和悲观派都感到兴高采烈。哈默站在乐观派一边，立即下令花一百万美元打第一口油井。这口井每天喷油四万两千桶。西方石油公司钻到了一个在利比亚发现的第一个石油矿脉。从地质学上解释，所谓石油矿脉，就是一个石油集中的地质构造，不用油泵，石油也能无穷无尽地喷流不止。后来又在附近打出了第二个石油矿脉，西方石油公司（也可以说是利比亚）一跃而成为当地最大一口油井的拥有者，日产原油七万两千桶。

哈默得到比奇特尔公司的支持，着手进行一项耗资一亿五千万美元的油田开发计划，并铺设一条耗资一亿五千万美元的输油管道。这条油管直径为四十英寸，全长一百三十英里，是利比亚境内最大的油管，每天能输送石油一百万桶！考虑到西方石油公司的资产净值此时只有四千八百万美元，哈默的这一举动是极其大胆的。但是，哈默取得了一份“德戈里那与麦克诺顿技术顾问公司”的报告，确认西方石油公司租借地内拥有二十亿桶石油的蕴藏量，于是，哈默就能取得相应的贷款了。

这时，埃索石油公司又来找他。这一次却郑重其事地由一位董事出面，带领一班人马专程登门拜访。这位埃索石油公司董事告诉哈默，他受董事会之托，对这次协商负有全权处理之责。这一次，哈默提出的条件比前一次要苛刻得多了，但尽管这样，这笔价值数亿美元的交易眼看即将成功。可惜，令人惊讶的是，埃索石油公司的纽约总公司再次表示反对。这件事使西方石油公司的大部分董事感到沮丧，不难想象，大多数股东也会对此感到忧虑。但哈默却到处寻找解决办法，就象他每天必须进行一次游泳那样坚持不懈。他告诉埃索石油公司说，根据本公司的分析，有些地方还有石油储藏，以后还可以再谈。然后，哈默就开始同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·沃尔克普进行会谈。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、油轮队、油轮码头等等。西格纳尔石油公司的问题却是自己不产石油，当时正在寻找摆脱这种困境的办法。哈默就对西格纳尔石油公司的人士说：“请看，我们有的是石油，请你们用我们的油吧。我们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——尤其是设在比利时安特卫普港的那座每天炼制十万桶石油的大型炼油厂，并向你们支付佣金。你们每出售我们一桶石油，我们就支付一桶的佣金。”

谈判进入最后阶段，哈默提出了一个补充建议。

“顺便提一下，”他说道，“你们能不能让我买下你们整个销售网的特别选购权？我知道，这个销售网你们要卖一亿一千万美元。”西格纳尔石油公司的人士说，价格没有错。他们告诉哈默，如果要按这个价格取得特别选购权，请他在按照合同装运第一批石油时，必须用一半是五年期票一半是优先股的方式支付这笔一亿一千万美元的价款。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字已经足以使该公司有希望从中取得两亿美元的佣金了。

“当时我所做的一切就是为了要履行这项特别选购权，”哈默事后愉快地回忆说，“我没花一点现款就把整个事情办妥了，也可以说，我节省了一亿美元。一夜之间，我们就在欧洲有了自己的销售网，自己的油轮，自己的

炼油厂和自己的加油站。”

后来，有人问起埃索石油公司为什么在利比亚购买哈默油田这件事上竟会坐失良机，埃索公司的一名高级人员回答说，“这笔生意我们试了两次，但麻烦就在于有人认为‘哈默不懂得石油业务！’”

1967年4月一个风和日丽的日子，西方石油公司的黑色黄金流到了海边。《幸福》杂志的报道是这样写的：

红、绿、黑三色国旗在微风中飘扬。骆驼骑兵部队在油轮码头四周的沙丘上巡逻，穿着红色制服的军乐队列队肃立，他们的乐器在中午的阳光下闪闪发光，献祭的羊血染红了砂土。内阁部长们、穿着长袍的首长们、宗教界神职人员们、外交家们、一位美国参议员以及其他来自各方的贵宾们，总共约有八百人。在半小时的典礼仪式中满满地占用了一座华丽的观礼台。

这次庆祝典礼使西方石油公司花费了整整一百万美元。

从所附的相片上可以看到，在这次典礼仪式中，哈默就站在那位白胡须国王的身旁。在签订租借地的招标合同以后仅仅九个月，哈默同这位国王就成了莫逆之交。哈默在库夫拉地区打出了水井，水源丰富，国王要把自己祖先的这块古老的出生地命名为“哈默”。哈默彬彬有礼地谢绝说：“受誉过高，实不敢当”。同时，哈默问国王，他是否可以把以前被莫比尔石油公司放弃的这块广阔的新油田命名为“伊德里斯油田”，国王欣然同意了。

在某种程度上，在这里打出水井，比打出油井更为引人注目，打出的水井每天出水八十万桶。在库夫拉沙漠绿洲地区，至少已经有四分之一世纪没有下过一场雨了。要使库夫拉地区成为沙漠中的绿洲，就得靠稍带咸味的井水来滋润土地。不过虽然打出了水井，那里还是缺水。

雅各比教授对这段情景印象依然很深：

“我要说，那是一场百万美元的赌博。我们带了一套钻井设备和一队人马，在气温炽热的沙漠中穿越了五百英里，来到库夫拉，随后开始打井。不久就发现了地下水源，其蕴藏量竟然大得惊人，相当于尼罗河两百年的流量！这是一股美妙、洁净的泉水。但是人们简直不能相信，就连我们自己也难以相信，这股地下水离地面仅仅两百五十英尺。哈默到美国圣华金河谷地区，找到几位农耕专家，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，然后我们再教当地的居民怎样在沙漠上栽种植物。我们要沙漠上种植苜蓿，苜蓿在那里生根成长，就象在最肥沃的土地上生长一样。”利比亚革命以后，哈默会见了利比亚第二号人物（最近已任总理）贾卢德上校，把库夫拉的水利农业设施作为礼品捐赠给新政府。

西方石油公司在利比亚发现石油大矿脉的喜悦，从该公司的股票价格上也得到反映。每股价格一下子超过了一百美元，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五十五美元。哈默决定，利用这个大好时机，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种经营。

1968年1月，西方石油公司以一亿五千万美元的代价买下了美国第三家大型煤炭公司“岛溪煤矿公司”。该公司的年销售额大致也是一亿五千万美元，但该公司所拥有或控制的原煤蕴藏量却达三十五亿多吨。1974年，岛溪煤矿公司的净利润已近一亿美元！

在此之前，西方石油公司于1966年和1967年间以八千八百万美元的股票买下了珀米安与麦克伍德公司。此后，又买下了加勒特研究与发展公司，这家公司取得了多种研究成果，其中有一项是把垃圾炼成石油，此外还研究出原煤的经济气化方法，取得了专利权，研究出“在矿山内部”页岩油的回收方法，而不致造成生态环境问题。

1968年7月，西方石油公司又以八亿美元优先股的代价买下了“胡克化学与塑料制品公司”，据说这是到当时为止任何一家公司从未做过的最大一笔兼并买卖。胡克公司的产品都是那些同全体美国人日常生活息息相关的东西。在你驾驶的汽车上，大约有一百五十磅重的化学塑料制品，用来取优先前那些比较笨重、不太可靠而价格又高的金属零部件。在你餐桌上放着的各种水果和蔬菜，全靠化学杀虫剂和化学除草剂的帮助，才能生长成熟。你家花园中的种种花卉都是用一种商标叫做“彭塔克”的胡克公司杀螨药来加以保护的。老鼠是你朝夕相处的邻居（纽约市共有老鼠八百万只，不论男人、女人和儿童，平均每人摊到一只老鼠），胡克公司所产的含有亚磷酸锌的灭鼠剂或多或少地遏制了老鼠的猖獗活动。胡克公司的影响遍及全球。

买下珀米安公司、岛溪公司和胡克公司是非常明智和具有远见的。当卡扎菲上校发动政变，他的革命指导委员会于1969年9月1日推翻了伊德里斯王朝从而使西方石油公司的租借地一度受到威胁的时候，有力地证明了哈默的这种明智和具有远见的胆识。

在利比亚革命指导委员会对石油实行国有化的时候，使一部分石油商深受震动，但哈默却安然无恙。在这阵国有化的风浪袭击的一个月之前，西方石油公司早就渡过了这道难关。哈默肯定，他的公司是能够同容易激动的卡扎菲上校相处的。利比亚从那个时候开始，要求从西方石油公司插入撒哈拉沙漠地面的昂贵设备中抽出的、并通过输油管输送到海边的石油中，拥有和销售其中百分之五十一的份额。哈默派驻利比亚的全权代表乔治·威廉逊按照这条百分之五十一的国有化法令受权签了字，取得了最优惠的条件。在签字以后，按百分之四十九对百分之五十一的分配份额，西方石油公司取得了一亿三千六百万美元的现款——这是该公司在利比亚总资产的帐面价值的百分之五十一，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——几家石油公司——却遇到了波折。他们咒骂哈默，说他向卡扎菲举手投降，其目的是使别的石油公司无法同难以对付的卡扎菲上校做生意。其实，哈默同利比亚政府达成协议之前，在访问莫斯科期间会见一位道琼斯股票行市报道员时，就曾指出过这方面的议论。这位报道员引用了哈默所说的一段话：“我们正在同利比亚人商谈一笔一方占百分之五十一、另一方占百分之四十九的买卖，我们不久就可达成协议，并将取得相应的补偿。”实际上，哈默所说的是指“整个石油业，”而并非指西方石油公司一家。（实际情况是：在几个星期以前，哈默曾经在一次石油业的会议上提出建议，要整个石油业向利比亚政府提出百分之五十对百分之五十的条件，但应准备接受百分之五十一对百分之四十九的条件，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迅速效法西方石油公司，没有等到利比亚发布国有化的命令，就把百分之五十一的资产卖给了利比亚政府。“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，就拒绝了这一条件。不久卡扎菲

上校对埃索利比亚美孚石油公司、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采取了措施，把这些公司的资产的百分之五十一收归国有，同时声称这些公司可以得到补偿。

“有人说我背着他们同利比亚打交道，要不然就是说我一定有先见之明，”哈默在谈到利比亚的新问题时说，“这两种说法都不对。我当时的想法就是：只要石油界把百分之五十一的控制权交给利比亚政府，那末利比亚就不致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。总的来说，我们逃过了这一关。”

在对邦克·亨特石油公司实行国有化的时候，卡扎菲上校说，现在该是请美国人“吃耳光”的时候了。在推翻伊德里斯国王一世（国王曾经赞扬“真主把哈默派到利比亚来”）四周年时，卡扎菲控制的黎波里电台讲到9月1日实施国有化的决定时，言词更为激烈。这家电台咆哮说：

“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。”

哈默对这一时期作了这样的分析：“我担心的只是一件事，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部损失掉，从而引起公司的股票跌价。”

哈默起草了一封消除股东们疑虑的信件，准备向西方石油公司庞大的股东队伍散发，后来他改变了主意，于1973年9月12日在纽约证券交易分析会学会上发表了长篇讲话。在讲话中，他不仅提出自己对利比亚所持的乐观态度，而且还公布了西方石油公司其他部门所取得的新的巨额毛利，同时还就人们对同苏联做生意提出的种种疑问作了答复。

如果利比亚仍由伊德里斯国王当权，事情就要好办得多。但哈默也善于应付卡扎菲上校。

“大家都说他是一名激进分子，”哈默说，“但据我看，他是一个机敏出众，富有理想或幻想的人物，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两百万人口，而利比亚的近邻埃及却有三千万人口。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，两百万人口是远远不够的。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，建立一个阿拉伯国家联盟，由他自己当领袖。他同埃及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。他的生活严格遵守可兰经的教义精神，而许多埃及人却已偏离了这种精神。对于怎样才能最好地利用我们在库夫拉发现的地下水，他接受了我们的设想，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，已经养殖了几十万只羊。用不了多久，利比亚就能达到肉品自给，不再从澳大利亚、南斯拉夫和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品需要。我们在那里发现的地下水一直是一个奇迹，也许是它比石油更有价值。”



## 世界航空业霸主：波音公司

波音公司是世界上最大的航天公司，它制造民用和军用飞机、航空控制系统以及一系列国防与战备武器系统。它是这个行业的最大雇主，美国的头号出口商，也是全球民用喷气式飞机领先制造商，其所占市场份额达 45%。1992 年其销售额达 300 亿美元，资产额为 180 亿美元，在世界最大工业公司中排名第 35 位。

波音公司的系列飞机飞遍了世界每一个角落。它在美国的制造业中占据了极为重要的地位，它也给美国称霸世界立下了汗马功劳，长久以来，它就被视为美国的“精神象征”。

波音公司是世界上最大的航天公司，它制造民用和军用飞机、航空控制系统以及一系列国防与战备武器系统。它是这个行业的最大雇主、美国的头号出口商，也是全球民用喷气式飞机的领先制造商，其所占市场份额达全球市场总份额的 45%，是名符其实的航空业巨人、霸主。它的波音系列飞机在全球家喻户晓，每年乘坐波音所生产客机的人数以亿计。1992 年，它在《幸福》杂志世界 500 家最大工业公司中排名列第 35 位，足见其规模宏大，实力非凡。

波音公司在美国人心目中有着极为重要的地位，有“美国精神的象征”之美誉，它代表了美国人艰苦创业，不断创新的特色，这种特色正体现在它自创立以来八十年后不平凡的历史之中。研究和解剖这样一家企业，对我们来说，是极有助益的。

## 一、波音公司的早期历史

波音公司是威廉·波音于 1916 在美国西海岸的西雅图市创立的，其最早的名称是“太平洋航空产品公司”。

威廉·波音曾就读于著名的耶鲁大学机械系，对机械制造有着浓厚的兴趣，同时，他们身上又有着商人的敏锐和勇于创新的精神。

世纪之初，人类正处于航空革命的前夜，飞机制造作为一种新兴产业，还没有被大多数人所注意。1915 年，当威廉·波音首次乘坐了飞机之后，便萌发了要研制飞机的愿望。在此之前，他从事的是木材贸易和飞艇制造业。此外，他找到了一个对飞机制造有同样兴趣的人：海军军官威斯福特。

那时候，马丁公司已在美国东部的马里兰州开设了马丁飞行训练学校。威廉·波音既然决定在航空业上一展身手，便毫不迟疑地用了约一万美元，买下了一架马丁型飞机，并在马丁学校去接受飞行训练。

在这所美国最早的飞行训练学校中，波音不仅娴熟地掌握了飞行技术，而且对飞机的性能、构造原理有了深刻的感性认识，并且更加坚定了他要投身于飞机研制的决心。

波音的高明之处，在于他充分地认识到了飞机非常诱人的发展前景和巨大的实用价值，虽然这些东西眼下还不明朗，但他深信这种新型的飞行器将会改变人类的时空观念，以及人类的实际生活。

当他回到西雅图以后，立即开始着手飞机的设计、建造工作。威斯福特自然兴趣很大，他承担了飞机的设计工作。波音又雇佣了一位年轻的机械师兼驾驶员，他的名字叫赫伯特·蒙特，由他协助飞机的制造。而投资的资金则由波音负责。

这一年，波音 35 岁。他在木材经营和飞艇制造上已干得有些名声了。很多人带着怀疑的眼光，看着这位言语不多而风度优雅的商人，从各处买来零部件和原材料来制造飞机。

熟悉航空史的人都知道，早期的飞机是用帆布、木材和机械设施组合而成的。尤其是木材，被大量运用在机身的各个部位上，主要使用的是坚硬而有韧性的针叶枞木，机翼则用帆布做成。发动机则需向专门生产的厂家购买。

有了波音买回的那架马丁型飞机作原型，威斯福特再通过自己的途径弄到了一些数据，飞机设计的图纸很快就画出来了。

随后便开始了组装。由于零部件的匮乏，一些装置不得不用手工打造。这是波音建造的第一架飞机，它还谈不上有何创造，不过是马丁型水上飞机的复制品而已。

但这架飞机毕竟是他们自己动手造出来的。他们给它取名为“蓝色比尔”——比尔是威廉的昵称——，不过一般人都叫它做 B & W，那是波音与威斯福特名字第一个字母的组合。

望着那虽然粗糙但却不乏威武与气势的“蓝色比尔”，众人激动的心情难以言喻。它重 2800 磅，翼展 52 英尺，机长 31.2 英尺，可坐 2 人，时速为 67 英里。它用去了波音一万多美元的积蓄。

那么，它能飞起来吗？

这是阳光明媚的一天。西雅图市的联合湖畔，聚集着一大群人。“蓝色比尔”号被运到了一块开阔的平地上，戴着飞行帽、穿着皮衣皮裤的威廉·波音昂首望天，观察着白云片片的天空。

这是重要的关头！威廉·波音要亲自为他的第一架飞机试飞！

这是考验勇气的时刻！在当时的航空界，由于各种技术都还处于初创阶段，飞行事故屡屡发生，不少勇敢的人为此付出了宝贵的生命。作为他们自己制造的第一架飞机，在没有更多安全保证的情况下，其危险性更是大到了极点：弄不好就会机毁人亡。

威斯福特、孟特等人都紧张到了极点！

波音反而倒显得很从容自在。

他登上了飞机！他发动了飞机！

飞机在水面上猛地颤动了一下，随即飞快向前滑行。众人只看见一片迷濛的水雾升起，瞬间之后，飞机从水面腾空而起！

飞起来了！

众人一片欢呼。飞机很快在天边化为一个黑点，然后转了一个大弯，又折了回来。

波音稳稳地驾驶着，让飞机在空中盘旋了数周，同时细心体察着发动机的轰鸣声，机身的颤动，方向舵的灵敏度以及整机的平衡……

很好！整个感觉与他们以前驾驶的马丁型双浮筒水上飞机，没有太大的差异。

最后，他飞了回来，降落在联合湖的水面上。

成功了！“蓝色比尔”号试飞成功了！

威斯福特握着走上岸的波音的双手，两人都激动不已。

“蓝色比尔”号试飞的成功，使波音大受鼓舞。这说明，他已经有能力制造飞机——这种人类最新型、最先进的飞行工具了！

波音很快作出了决定：再造一架同型号的飞机。

恰在此时，威斯福特接到了一纸调令：要他立即到东海岸某海军基地报到。

“太遗憾了！”

在送威斯福特离开西雅图的时候，波音恋恋不舍地说道。

“是啊，我真不想离开你。但是比尔，你也知道，这是没有办法的事。不过，你要坚持下去，我相信我们选择的目标是正确的。而你，完全有能力在航空业上做出一番大事来！”

威斯福特说着，波音用力点了点头。

“一当时机成熟，我将向海军当局说明 B&W 情况，争取让海军下一份订单给你。”

威斯福特又说。

“谢谢。B&W 是我们两人的，永远是我们共同心血的结晶。”

波音诚恳地说道。

威斯福特调离西雅图，对波音雄心勃勃的飞机生产愿望是一个打击。不过，这并未阻碍住他，他是属于那种认准了就决不后退的人。

眼下最紧要的是立即找一位有实力的机械工程师，以负责飞机的设计和改进。波音四下打听，终于找到了一位合适的人选：毕业于著名的麻省理工学院的华裔美国人王苏。

经过几次接触，波音认为这位黄皮肤的中国人完全有能力担负他交付的任务，而王苏，也为波音提出的 80 美元的月薪所吸引——这在当时已算是较高的月薪了——另外，能从事这样一项富有挑战性的工作，对这位麻省理工

学院的高材生来说，也是一件求之不得的事。再有就是波音本人那种诚恳的态度使他深刻地感到，自己投身这项工作，是能够得到最高的尊重的。

随后，波音在西雅图市郊的多石米西河岸，找到了一处闲置的船坞，决定用它来作为生产各种飞机部件的工厂，又在联合湖畔购地建设了一个机棚，用以组装飞机的机身。

此外，他贴出招工海报，招募了 16 名有熟练技术的临时工，作为基本生产力量。他们的工资按小时计，每小时工资从 14 美分到 40 美分不等。他又购了一辆大货车作运载之用。

这样，波音搭起了他工厂的基本骨架。

1916 年 7 月 15 日，波音在美国西雅图市正式成立了他的飞机制造公司，全名是美国太平洋飞机制造公司。

公司的领导层比较单纯：威廉·波音任董事长，他的表兄弟爱德加·N·戈特任副董事长，秘书由詹姆斯·C·菲利担任。

在公司成立大会上，波音发表了简短有力的演讲。他的演讲具有深刻的哲理和预见性，表明了他投身于航空事业，并非一时冲动的盲目之举，而是深思熟虑，对自己的行为有充分的价值认识与道德判断。

波音说道：

“我将努力让我周围的人像我一样，感觉到我们是一群新科技与新工业的拓荒者，我们所面临的难题，都是前人见所未见，闻所未闻的。”

“在我们的观念里，没有什么是荒诞不经的，也没有什么是不能做到的。我们的工作就是不断地研究与实验，并且尽快把实验出来的结果做成成品，绝不让已经改良的飞行物及飞行装备，终止我们不断求新求变的心。”

波音的讲话表明了一种开创、发展、永远向前的决心，这种决心成了波音公司后来数十年不断求新求变的动力，也成了整个公司后来运行的基调。对当时刚刚成立的集体来说，这一点非常重要：他为这个集体提供了精神上的力量。

“波音先生的话让我们久久难以忘怀，至今为止我都还记得波音先生演讲时的那种激情与理想闪耀的声音和面部表情。”

一位当时在场的人后来如此回忆道。

是的，一个企业的形象，是与它的领导人的精神境界密切相关的。波音的思想并不仅仅对本人所创立的公司举足轻重，而且代表了 20 世纪以技术、探索精神为核心的工业发展方向，今天，波音的演讲已成为航空业界富有启示性的经典性文件。

王苏果然身手不凡，在他身上不仅有着中国人的那种聪颖、敏锐，更具有中国人那种善于吃苦耐劳的优异品质。

他经常把自己关在研究室里，往往一干就是 10 来个小时。画图、计算、阅读、思考……

波音给他的任务是对“蓝色比尔”型飞机作一些改进，以期能在某些方面取得突破。波音知道，仅凭“蓝色比尔”，是不能获得大的成功的。这种飞机一共造了两架，都被海军方面拒绝了，现在都还停在机库里。

经过数十个日夜的研制，王苏拿出了他的改进计划。此时他已是面目浮肿、神情萎顿了。

波音首肯了王苏的成果，决定立即投入生产，并把这种改进型的飞机称为 c 型机。第一批共制造 5 架，准备让威浙福特再向海军方面推荐。

波音的心情很紧张。如果这一次海军方面再不认可经改进的 C 型机的话，那问题就会变得较为严重了。

命运终于首次给了他机会。

当时，第一次世界大战正在欧洲打得热火朝天。英、法、俄等与德、奥集团刚刚进行了历史上著名的凡尔登战役。失利的德军统帅部在制定 1917 年战略时，犯了一个致命的大错，其直接后果是把美国拖入了战争。

转攻为守的德国人在潜艇方面一直处于世界最领先的地位。于是，他们决定发动无限制的潜艇战，向一切在海上航行的船只发动攻击，试图以此来卡住协约国的脖子，把协约国拖垮，从而赢得这场战争。

本来美国在国内孤立主义的影响下，一直无法参战，而是偏安一隅，作一个旁观者。岂料德国人无限制的潜艇战不仅给英法等国造成了极大的损失，同时也击沉了不少的美国船只。在航空业尚不发达的时期，美国与世界各地的贸易往来，几乎全部依赖船舶运输，长此以往，岂不等于美国的脖子也被卡住了？

一时之间，美国国内要求参战的议论之声四起。于是在 1917 年 4 月，美国正式宣布对德开战，加入了第一次世界大战。

但是，美国军方发珊了一个重要问题：他们的军用飞机只有 23 架！

这真是一个天大的笑话。本来，飞机的发明者是美国的莱特兄弟，而且在 1909 年，美国就成了第一个拥有军用飞机的国家，然而，由于美国政府在相当长的一段时间里，没有对飞机制造业予以应有的重视，所以，在飞机发展史上，美国反而落在了其它国家的后面！

飞机从诞生到现在，不过只有 10 余年的历史。在飞机诞生的一段时间里，人们只是把它当作一种体育运动的工具来看待的。但在第一次世界大战中，参战各国率先改变了这一观念。它们首先认识到飞机是一种非常具有实用价值的交通运输工具，继而认识到它还是一种机动性极高，威力极大的新型战争武器。这种认识驱使他们为了获胜，而花费极大的人力、物力，投入飞机的研究、制造工作。

据统计，在第一次世界大战之前，世界上没有一个国家的飞机超过 100 架，最多也就只有几十架。但在 1914 年战争爆发的一段时间里，各国的飞机数量，特别是军用飞机的数量呈现出类飞猛长的势头。到美国参战时，法国的军用飞机已达 1400 架之多，德国的飞机则有 1000 架，苏联为 800 架，英国为 400 架，中国、日本、保加利亚、希腊、巴西等国家的飞机数量亦有较大的增长，而且还在继续增长。

正是不比不知道，一比吓一跳。美国人一梦醒来，发现了事情的严重性。好在美国人的工业技术和工业基础都很雄厚，政府立刻作出了大力发展飞机的部署。

但远水解不了近渴。美国已经正式卷入战争，眼下就急需大量的飞机！形势迫使政府把目光投向以前遭受冷遇的发间飞机制造厂家，向他们寻求支持，以便获得能够很快投入战争的飞机！

波音的太平洋飞机公司生产 C 型机，可谓生逢时，加之威斯福特离开西雅图之后，并未忘记以前的朋友和自己倾注了心血的飞机制造事业，在华盛顿向海军方面大力游说和推荐，海军方面同意让波音的飞机参加竞争与投标。

不久，海军方面在对两架 C 型机进行试飞检验之后，马上与太平洋飞机

制造公司签订了购买 50 架 C 型机的合约，其金额总数达 57.5 万美元，这在当时已经算得上是一份非常大的订单了。

机遇的到来使威廉·波音信心倍增，公司的人员也因此大受鼓舞。海军方面定购这批 C 型机，是用来训练飞行员的训练机使用的。由于航空业落后，飞行员也奇缺，他们想通过这批飞机，很快为海军培养出一批飞行员，以投入战争的空运或实战之中。

面对这份庞大的合约，太平洋飞机制造公司原有的规模显然太小了。为此，波音作出了几项重大决定。

首先，向社会招募熟练工人，使工厂工人数量从 10 余人扩大到 100 余人；其二，把原来用于生产的厂房加以扩建，使生产场所的面积大大增加，这座厂房的位置仍在多石米西河的那个船坞。波音给它命名为“一号厂”。

第三，波音决定更改公司的名称，把“太平洋飞机制造公司”改为“波音航空公司”。这个新名字后来注定让世界为之侧目。现在，它被以巨大的白色字，刷在公司那鲜红的屋顶之上，在很远很远的地方都能看到，极为醒目。几十年之后，这座被称为“红色仓库”的建筑物，成了西雅图航空博物馆的一部分。

此外，波音还在西雅图市中心租了一间办公室，作为对外联络与接洽之处。可以说，正是由于战争和美国的参战，催生了波音公司。表面看来，这带有某种偶然因素，但实际上，如果没有波音本人对新技术的革命的敏感，这一切是不可能发生的。

作为公司的董事长，整个战争期间，波音呆在生产场地的时间并不多，制造工作主要的负责人是副董事长，他的表兄爱德加·戈特，他每天都呆在工厂里，监管工人的劳动，制造进程，而波音则大多数时间呆在华盛顿特区，与军方人士、航空业人士交往，以沟通各个方面、各个层次的关系。他知道，目前正是他的公司发展、扩大规模的良机，必须通过不断地获取新的生产订单来保证公司步入良性发展的轨道。

随着生产规模的扩大，资金成了一个新的难题，波音几乎把他以往经商的积蓄全部投进了飞机制造当中，仍然不能填补日益扩大的资金缺口。

在迫不得已的情况下，波音开始举债，以期获得短期周转的资金；另一方面，他试图通过发行新的股票来积聚资金，但由于公司刚成立，影响不大，所以收效甚微。

那段时间，借债成了波音的家常便饭，有时债务高达三四万美元，考虑到当时美国公司的中高级职员一般月薪为 80 至 50 美元，这个数字便显得很大很大了。

这些借来的钱大都是用来按时给工人和职员发放工资的。波音认为，这些人就是未来公司发展的中坚力量，所以不应该让他们来承受公司的困难。况且在得到订单的情况下，不做到这一点便会导致人心涣散。

整个战争期间，新兴的波音公司发展还是顺利的。工人和职工都有一种忘我的献身精神。很多人都自动加班加点地工作。条件虽然并不好，但这种精神力量却成了一种强大的动力。正是在这种情况下，一架一架的飞机造了出来，被交付给货主。信誉，是波音公司一开始就极为注重的课题。

不久，由于战争仍在继续，美国军方扩大了飞机生产计划。波音经过努力，又拿回了承制 50 架寇尔提斯 HS—2L 型飞机的生产订单。这是一种大型的三人座水上巡航机，比生产 c 型机难度要高一些。

正于此时，公司的首席工程师王苏由于种种原因，向波音递交了辞职报告。波音本来对这位麻省理工学院的毕业生颇为赏识，也对他在C型机的设计上做的工作极为满意，无奈人各有志，经多次挽留无效后，只好让他离开了波音公司。

作为一家制造飞机的企业，研究、设计人才当然是不可缺的，而且还得找有真才实学的佼佼者。波音非常重视这一环节，知道这个问题关系着公司的兴衰成败，立即通过多种渠道，招揽这方面的人才。

正是在这个情况下，两位对波音公司的未来起了重大作用的青年人，应邀前来加盟。

这两个人都是刚从华盛顿大学毕业的学生。一位是菲尔·强森(Phil G. Johnson)，长得英俊漂亮，谈吐不凡，风度优雅。他被安排在管理部门工作，并很快显示了他在行政管理上的卓越才能。仅仅一年之后，他就升任成为波音公司的副董事长。

另一位的名字是克莱尔·埃格维特(Claire L. Egtvedt)，是挪威人的后裔。他被安排在设计部门做绘图员，也是不到一年时间，便升任为首席测试工程师。他在技术方面的才能，对波音公司的发展极为重要。

他们初入公司时每月的基本工资为90美元，另视公司业务和贡献大小发放奖金。

得到这两员干将之后，波音略略松了一口气。如今人力齐备，虽然资金上有所欠缺，但只要不断能得到大量订单，波音公司的腾飞就是指日可待的了。

按照一般人看来，作为一个新成立的公司，能迅速扩展到如此规模，实在是一个了不起的成就。一切都是比较顺利、值得乐观的。没有人想得更多，也许包括波音本人在内。

1917年6、7月份，美国军队漂洋过海，踏上了法兰西的土地，在那里与协约国军队一道，向德奥军队展开了强大的攻势。

本来自“凡尔登战役”之后，德奥军队已呈衰颓之势，难以抵挡协约的国军队的压迫，此时因一念之差所发动的无限制潜艇战，给美国留下了参战的口实，而美国人在人力、物力、财力上的优势，无异于给德奥集团雪上加霜。随着美国军队源源不断地开赴欧洲大陆，德奥集团的日子一天比一天难受，最后不得不扯起了降旗，表示愿意和谈。

于是，这场旷日持久的战争很快便告结束了。参战各国刀枪入库，纷纷奔赴巴黎，进入了另一个战场——谈判。

在没有战争的岁月，除非它有了侵略的野心或是受到了别国的威胁，因为军备扩张意味着消耗金钱。

作为在战争中的实际受益者，美国的地位得到了迅速提高。由于它在地理上写上与别的军事强国相距遥远，所以也不用担心会受到什么攻击。当战争的硝烟一散，美国国内要求削减军费的呼声便四处响起，军方也认主既然战争已经结束，便用不着再花更多的钱去订购这需物资了。

战争曾使美国经济一度突飞猛进。在美国参战以前，国内的生产厂家可以接到来自协约国雪片似的订单；美国参战以后，订单数量更是猛增。战争催涨了美国经济，但现在，和平正在将其消解。

美国经济陷入了不景气的苦闷之中。停战之后不久，便有一些公司开始破产、倒闭了。

波音公司也是这批“和平的受害者”中的一个。

在西雅图市中心的办公室里，威廉·波音慢慢踱着、沉思着……

情形非常严峻！

他刚刚接到海军方面的一份电文，上面通知波音公司，海军将单方面取消尚未造好的 25 架寇尔提斯 HS—2L 型飞机的合同。原因不言自明，战争已经结束了。

作为公司的董事长，他不会不清楚这对公司来讲意味着什么：100 余名员工将变得无事可干；他投下巨资建造的飞机制造厂将闲置无用；刚刚步入正途的以他的名字命名的公司将面临破产、倒闭的前景……

波音倒吸了一口凉气，实在水敢再去想象那幅凄惨的情形……

怎么办？怎么办？

眼下，要寻求新的订单几乎是不可能的，即使是已经签订的合约都正在被取消。根据各方面传来的消息来看，受此打击的并非是他这一家公司。在战后出现的普遍性萧条中，航空业首当其冲，也是受害最深重的产业。

没有订单，没有生产，一个公司只有步入消亡，这是无情的经济法制。因为有那么多工人正等着通过工作领取工资来养家糊口，因为在大萧条的背景中公司连售出也不可能……

“也许可以通过裁减工人，压缩开支来解决困难？”

这个念头一冒出来，波音自己立刻把它否定了，“不！绝不能这样！实践证明，这批人都是忠心耿耿、勤奋踏实的优秀员工。也许，这就是我成立公司以来的最大收获，我不能在这样的时刻抛弃他们！”

在内心深处，他仍然留存着一般信念，那就是他始终坚信他对航空业前途的认识是正确的。也许眼下正是黎明前的黑暗，熬过这时间，曙光就会来到。

“但是，眼下又到哪里去找一笔资金用支付薪水和日常开支，来渡过难关呢？”

波音又陷入沉思。蓦地，他眼睛一亮：

“蓝色比尔”！

“对，蓝色比尔！”

波音鉴定了自己的想法。他最早造的两架“蓝色比尔”型飞机，一直未能售出而存放在机库当中。值此危难时刻，不妨寻找买主，把它们卖出去，它们是现成货，换回的钱总可以维持一段时日的！

在随后召开的公司职工大会上，波音向大家谈了他的打算。

不少人热泪盈眶，深为自己找到这样一位好老板而庆幸。他们知道，不少航空业主都是通过削减工人来解决危机的。而解雇、失业，对他们来说，不难想象意味着什么。

现在，波音先生并不如此做！他们知道，他不仅在为他的公司坚持，而且也在为他们而坚持。

所有的人都只有一个心愿，那就是用加倍的劳动，来回报波音先生的慈悲胸怀！

经过一段时间，四处联络之后，波音总算给他的两架“蓝色比尔”找到了买主。



买方是远在南太平洋的岛国新西兰航空公司。该公司为这两架飞机的低价所打动，于是与波音公司签订了合约并支付了款项。1919年底，这两架飞机通过大型运输船运往新西兰，后李成为新西兰航空业最早的机型。

这也是波音公司第一次向外国出售飞机。对于日后执飞机制造业之首的波音公司来说，在这种情况下向国外出售飞机，无疑是极富戏剧性的。

售机所得也不过区区一万多美元。对于目前初具规模的公司而言，虽不说是杯水车薪，却也难以持久，而且也不能让工人仍坐吃山空，守株待兔。于是，波音决定另寻门路，以使工人有活可干，好歹也能使他们通过劳动，在一定程度上自己养活自己。

考虑了数种方案之后，波音飞机公司开始进入了家具制造业。一方面因为波音本人曾经营木材，熟悉门道，另一方面是波音拥有一大片林产，可以就地取材。

这是波音公司历史上又一件极富戏剧性的事。建造飞机的工人们开始伐木拉锯，生产五斗柜、床、桌椅等等。波音从极其匮乏的资金中拨了一笔钱，以展开这一很不寻常的业务。

正因为员工们深深理解波音先生和他的公司的苦衷，所以干得格外卖力。公司上下呈现出一派团结一心，共渡难关的局面。那种情形后来很多人回忆起来，都还感动不已。

威廉·波音，此时已年近40，在困境中显示出了他那商人一筹的战略眼光。他没有让埃格维特和其他机械工程师停止对飞机的设计和研究，而是要求他们更加全身心地投入，以期在时机来临时，能够走在别人的前面。

在1919年整整一年时间里，波音公司仅仅生产了一架名为B—1的新型水上飞机，那年的3月3日，波音亲自与新雇来的驾驶员埃迪·修帕一道，驾着这架飞机，从哥伦比亚的维多利亚市飞抵西雅图，机上带了60封信，这次飞行成为北美航空邮件的处女航。

另外，在这一年中，波音公司与陆军航空部门签订了改造哈维蓝23DH—4型的合同，而这项合同本身，完全是无利可图的。

形势日趋恶化，到了1920年更甚。波音内心虽然焦虑不已，但仍在苦苦支撑着。而人们盼望的航空业的复苏，依然没有到来。

1920年，波音公司整整亏损了30万美元。这个数字，足以令绝大多数人心灰意冷。而在威廉·波音精神、人格的感召下，波音公司虽然举步难艰，依然是一个强有力的战斗集体。

值得庆幸的是，在战后美国政府高层人士对航空业的一片漠视中，也不乏头脑清醒、见识远大的人。陆军部的比利·米歇尔将军就是其中的一位。

作为战争的经历者，米歇尔将军敏锐地认识到了飞机将在未来战争中发挥重大的、甚至有时是决定性的作用。战后，他一直在为陆军能够建立自己的航空队而奔走呐喊。

在飞机的使用历史上，最初用在军事方面主要是执行侦察任务，从仅能进行侦察的侦察机演进到战斗机，是在飞机上装置机枪之后不久的事。此时大多数美国人对飞机的认识，还停留在初级阶段，所以在相当一段时间里，美国政府对飞机的发展并不热心，米歇尔将军为了改变这种稀里糊涂的，而且最终对国家有害的谬见，在各种场合发表演说，力陈建立空中打击力量的重要性。事实上，米歇尔将军是极富战略眼光的。他不仅提出陆军必须建立独立的航空队，而且要求制造重型轰炸机作为未来主要的战略武器。

他提出了大量的具有说服力的论据。他举例说，在一战的两次重要战役——1918年8月英国人发动的索姆河反攻和1918年9月美国向圣米耶尔的进攻中，由于首次使用大规模轰炸机和强击机进行进攻火力准备，给据守各战线的德国军队造成了重大伤亡，并彻底打乱了德国人的战略部署，从而有力地支持了地面部队的进攻。米歇尔将军认为军用飞机的使用对这两次战役的胜利起着决定性的作用。

所以，米歇尔将军认为尽快建立新型的轰炸机群，以及进行地面攻击试验，已经是刻不容缓的事了。

在米歇尔将军的强烈坚持下，陆军方面开始着手航空队的建设。

这个消息对于战后一蹶不振的航空业来说，简直就是最美妙的福音。各航空业主闻风而动，立即四下活动，争夺这份有如甘霖的订单。

当时的马丁公司、寇尔提斯公司，波音公司等等都加入了这一战团，那情形完全不亚于一场战争。无奈僧多粥少，只得以投标的方式进行争夺。陆军方面面临着两种抉择；一种是由陆军方面自行设计飞机再交由民间生产厂家来竞标承制；另一种就是采用民间设计，再另外招标承制，比如马丁公司设计的飞机较为合理，而波音公司的投标价最低，便由波音公司负责制造该种飞机。

值得指出的是，就飞机设计的资历而言，波音公司当时并不占有利地位。如若陆军方面采用第二种方案，那么这份合约极可能不会落到波音公司手中。原因很简单，在同等条件下陆军当然更愿意让设计厂家来承制。

所幸陆军方面执行的是第一种方案。他们拿出了地面攻击机的设计方案，然后由各家公司投标竞价。这种地面攻击机，也就是今天一般所称的强击机，它的功能主要是用于协助地面部队作战，为进攻或防守的军队摧毁、杀伤敌人及其武器。

波音从听到这一消息起，就不停顿地在为此而奔走。他深知能够获得这样一份合约。对自己的公司来说就可以赢得一个宝贵的喘息之机。他决定不惜代价达到这个目的。

竞价的结果，波音公司如愿以偿，以最低的制造价格中标。合约到手了，它涉及20架地面攻击机的制造。

波音人终于盼来了转机，立即停止了傢俱生产，从那些五斗柜，床头柜中走出来，投入到飞机制造激动人心的繁忙之中。许多人感到在过去的的时间里，就像做了一场恶梦。

但是，这项合约只执行了一半就被取消了，原因在于陆军方面的设计有问题。

这种地面攻击机是一种三翼机，装配了两个自由引擎，配有口径为37厘米的大炮，另外还有8挺机枪。在一些关键部位，安装了极为厚实的防地面攻击的钢板。

在波音公司按照设计要求造出飞机进行试飞检验时，陆军方面很快就发现这种飞机太过笨重，速度极慢，而且摇摇晃晃，抖摆不停，一副随时都会坠落的样子。显然，这样的飞机是无法用于实战的。中止合约，陆军方面着手对这种飞机进行重新设计，并把这种称为GA—2型的地面攻击机继续交给波音公司制造，以作为对前面违约的补偿，波音当然无话可说。

在这种早期竞争中，波音的低价竞争策略屡显奇效。不久，他又获得了生产200架MB—3型驱逐机的合约。与前一份合约比，这份合约来得更为不

易，也更为重要。MB—3 型机的设计者是托马斯·摩尔，并非波音公司的机械设计工程师，但这份制造合同却被波音公司以低价竞得：它是一份总额为 140 万美元的订单，并且是一份赚钱的订单。

波音低价竞标秘密在哪里呢？难道他真是放弃利润，在做亏本的买卖吗？

显然，这不是事实。

波音的秘密就在他的那一大片森林里。前面已经说过，当时的飞机主要是用针枞木制成的，而波音拥有的森林里恰好就生长着大量这样的树木。由于这种木材既坚硬又耐久，所以成为制造飞机的首选原料，价格当然也不菲。波音既然拥有这种木材，成本自然比其它厂家大为降低，加之波音目光又较为远大，注重长远发展，与军方建立长期合作关系，只把价位维持在一定的赢利水准上，所以他又一次成功地获得了军方的合约。

这么多的飞机造出来当然得找地方存放，而波音公司的“红色仓库”正被一些杂七杂八的像俱堆满。于是，波音决定以极低的价格，把那些高档傢俱卖给公司职工，作为给公司职工的一种福利。

威廉·波音到此时才得以喘了一口气。现在，公司的难关过去了，他不仅成功地保持住了基本的生产力量，而且开始再一次扩大规模继续招工，使公司人数扩大到了近 300 人。

在职工中妇女所占的比例更大。大量使用妇女的原因很简单，因为需要她们用什么来缝合机翼和机身的麻布。

1921 年成了波音公司摆脱危机的一年。到了该年年底，公司已经有了一笔赢利。波音和董事会决定，给每一位职工购买一份 500 美元的人寿保险单，钱由公司出。

军方的计划成了美国航空业起飞的原动力，大大刺激了各飞机公司研制新型飞机的热情。由于主要的订单来自军方，因而军用飞机的开发呈一路领先的形势。

威廉·波音深信他的飞机设计师们，一定能够设计出比托马斯·摩尔的 MB—3 型机更好的军用战斗机，他找来埃格维特，要他开始着手开发代号为 M—15 的新式战斗机。波音期望这种研究能够在该领域击败其它竞争对手，从而获得更多的订单。

在美好的前景下，其它飞机制造厂也不甘落后，加快研制、开发工作，与波音公司形成齐头并进之势的，是寇尔提斯拥有的飞机制造公司。

寇尔提斯·坎多是早期美国航空业著名的设计师，曾设计出一系列独步一时的新机型。在波音公司开发新产品的同时，他已推出了 PW—8 型机，成为波音公司强有力的竞争对手。

此时，陆军部门已设计出了 PW—8 型机与 PW—9 型机，并有意交给波音公司承制。PW—8 型与 PW—9 型机使用的，都是寇尔提斯生产的引擎，两者的设计也颇为类似，而且两者各有优劣。这不禁使陆军方西颇为犹豫。

相较之下，PW—9 型机速度稍快，配置的武器也较为厉害；PW—8 型机，则以稳定见长，性能良好。

竞争的结果，是寇尔提斯赢得了制造 25 架 PW—8 型机的合约。

陆军方面在订立了合约之后，仍然对 PW—9 型机念念不忘。在试飞了波音公司承制的样机之后，陆军方面又把一份制造 30 架 PW—9 型机的合约下给了波音公司。这样，两个制造厂家在一场争夺中打了个平手。

就在这期间内，威廉·波音对公司进行了一次改组。他自己升格为董事会主席，而他的表兄艾加·戈特则升为董事长，开始实施一种新的领导模式。

自 1922 年开始，波音公司开始步入平稳发展的轨道。非常重要的一点是埃格维特及他的设计小组的设计思想日趋成熟，设计风格也渐渐凸现。由埃格维特设计的 MB—1 型水陆两用飞机为公司赢得了海军方面一份 41 架的生产订单。

此时，波音、埃格维特已经在开始考虑，以金属来代替木材，作为未来飞机的材料。这是一个革命性的构想。如果这种构想能够实现，那么意味着大大提高飞机的抗力和使用寿命，同时会给生产带来批量型生产的改变，大大简化技术程序，迈向机械化生产。

为海军方面生产的 PB—1 型巡逻轰炸机，就是波音公司在此方面作出的一次尝试。这种飞机仅仅生产了一架，从经济的角度来讲并未带给波音公司什么东西，但是它的机身却全部是用铝作材料制成的。这是这种轻金属材料在飞机上的初次使用。它成了埃格维特设计小组对飞机制造业的一个重大贡献。

不久，埃格维特又设计出了一种新型的代号为 FB—4 的海军战斗机。它是航空史上外观最漂亮的小型飞机之一，也是波音公司第一架气冷式引擎动力飞机。FB—4 及其以后的改良型战斗机，逐渐成为海军航空母舰上的标准战斗机型被广泛使用。

正当各大飞机制造厂家把眼光瞄准军用飞机市场而展开争夺之时，波音公司的领导者们已经开始在为这场悄悄到来的革命作准备了。

不管从哪个角度来看，从 1916 年威廉·波音创业起，到眼前的 1925 年，已经过了近 10 年的时间，波音公司经历了种种考验，终于脱颖而出，在航空业中站稳了脚跟。它已是美国最大的飞机制造商之一。

## 二、二战时期的波音

第一次世界大战后，美国总统柯立芝制定了陆海军长期飞机补给计划，并同私人运输公司签订了报酬优厚的航空邮寄合同，极大地促进了民用航空业的发展。太平洋航空产品公司此时更名为波音航空运输公司，经营着旧金山和芝加哥之间的航空邮寄业务。

波音航空运输公司积极参加了 20 年代的合并浪潮，吞并了一些小的货动公司，于 1928 年组成了一个名为波音飞机制造与运输公司的控股公司。1929 年，该公司并入了一个更大的控股公司——联合飞机制造与运输公司，波音出任董事长。然而到了 30 年代，罗斯福任美国总统后，产业合并运动遭到了反对。1934 年，国会通过了《航空邮寄法案》，要求飞机制造商与航空运输公司相互分离。这使得联合飞机制造与运输公司被强制分割成三个独立的企业：联合航空公司、波音飞机公司、联合飞机公司。波音飞机公司专门从事飞机制造活动。

这种分割对波音公司的打击是极为沉重的。威廉·波音对政府的这种做法极为不满，一怒之下，他辞去了在波音公司的一切职务，宣布退休，并卖掉了所有波音公司的股票，和他一手创立的公司割断了一切联系。克莱尔·埃格维特继他之后出任波音公司董事长。

埃格维特是波音公司早期的优秀飞机设计专家，后来的发展证明，他同时又是一位卓越的企业管理者。在他手下，迅速聚集了一批航空业中出类拔萃的人物，如查尔斯·蒙提斯、乔治·马丁、埃迪·威尔斯、比尔·阿伦等等。他们不断研制出了新的机型，如 B—247，它是新型客机的蓝本，B—299，它是美国重型轰炸机的鼻祖，后来以 B—17 而名扬全球，此外还有 B—314 水上飞机等等。

二战的爆发，使波音公司把飞机制造的重心，放到了军用飞机、主要是轰炸机的制造上。

B—17 的设计者埃迪·威尔斯不是一位书呆子似的工匠，他对飞机设计有自己的一套想法，对飞机的作用也有自己独特的见解。

他曾在私下对人说：

“我的 B—17 是为那些真正有远见的，有战略眼光的人设计的。它将是一种进攻性武器而不仅仅是一种防御性武器。”

“防御性武器”，这是美国军方最早对 B—17 的认识。那时候，轰炸敌人主要工业区或政治、人口中心的战略思想尚未产生，虽然 B—17 以及 XB—15 在实际使用中表现了攻击与自卫的双重能力，但大多数人并未认识到 B—17 的潜力究竟有多大。

另外，B—17 最早是为陆军航空兵设计的，海军方面对这种航程远、航速快的新型轰炸机感到愤怒。那是“海权论”占主导地位的时代，海军按传统把保卫领海看做是自己的使命，不容陆军染指，B—17 可以飞到海上——上千英里以外的海上——这在海军看来纯属侵犯了他们的权力，甚至带有污辱色彩。所以，在这种事情偶有发生之后，三军总参谋长下令：在今后的任务当中，陆军的飞机不得飞离美国海岸线 100 英里之外。

虽然 B—17 生不逢时，但对它的设计者埃迪·威尔斯来说却重于一切。自第一架 B—17 制成完工之后，他就不断对其加以改进，使它在各方面都向航空战略性武器的日标靠近。他坚信它终有出人头地的一天。

一件鲜为人知的事实就是：在战云密布，德国人正准备对波兰开刀、二战即将爆发之际，波音公司差一点就完全放弃了 B—17 空中堡垒的生产计划。如果真的如此，极有可能二战的历史就不会像现在那样了。

事情的起因是：面对日益迫近战争危机，美国军方开始新的竞标，要求各民间飞机制造厂家承制军事飞机，波音公司仍以 B—17 空中堡垒参加轰炸机的竞标，并且显得信心十足。

此时，军事学家们认识到，对一个工业高度发达的国家进行战略性的轰炸，有着重要甚至决定性的作用，而能够圆满完成这项任务的，非 B—17 空中堡垒莫属。

在以前的竞标中，B—17 空中堡垒因为试飞事故，输给了道格拉斯的 B—18 型机，从而使其赢得了 350 架 B—18 的订单，对此，波音公司一直耿耿于怀。这不是没有原因的。首先，B—17 的四引擎装置使飞行速度要高于 B—18；其次，B—17 有 5 挺机关枪，而 B—18 却没有武器装备；其三，B—17 是全金属结构，而 B—18 型机却是木制的。

眼下，军方又下达了 200 架轰炸机的竞标计划，其目的就是要组建美军的战略轰炸力量。与战略轰炸的目标相对应，B—17 和其主要竞争者的优劣立见：远程轰炸需要高速、快捷，远航能力强、携弹量大、能够自卫，在这诸种方面，B—17 都要比 B—18 优越许多，再加之两种飞机在军方评估和使用中，B—17 的口碑甚好，不再像几年前那样大受非议，所以，波音公司理所当然地认为自己会中标。

但这不仅是一桩生意，而且是一桩军火生意，理想和现实之间总是存在距离的。

董事长克莱尔·埃格维特召集董事会人员开会，研究竞标方略。他们决定：按照薄利多销的原则，销售 200 架 B—17 空中堡垒给军方，每架售价为 20.5 万美元。

令波音公司感到极为失望的是，竞标结果是，空军仅仅订购了 52 架 B—17！

虽然空军也承认 B—17 是一架好飞机，但空军高层的一些人认为，一架轰炸机要付 20.5 万美元太高了，这会使本来就短缺的军费更为捉襟见肘，这个价钱可以买 2 架双引擎轰炸机或是 3 架战斗机，作战部门也认为，这样做极不合算。

波音公司也不得不开始考虑，以这个售价出售 52 架 B—17 从经济角度讲，是否是合算的。

但军方还要釜底抽薪。

1939 年深秋，波音公司驻华盛顿的办事处主管接到军方通知，说有一张暂订为 38 架的 B—17 合约需要重新商谈，看是否适合军方 1940 年度的预算。言下之意，要对 B—17 杀价！

果不其然，在随后开始的谈判中，军方负责谈判的乔治·H·布莱德毫不留情地大力削减 B—17 的售价。

此时，波音公司的最高领导层有了变动。克莱尔·埃格维特升任董事会主席，因“空邮事件”远走异邦的前董事长菲尔·强森又从加拿大回来担任董事长一职。这位风度优雅的管理天才刚刚上任，负责向军方销售 B—17 的谈判代表默莱就打电话向他汇报说：

“我已同空军方页的布莱德见过面，他说，每架 B—17 空军出价 19.8

万美元，不管是正在制造的或后续订单的，都是此价。”

好家伙，布莱德一板斧，便砍掉了 7000 美元。

强森是行家，自然不会接受。他说：

“你应该告诉他，即便我们按 20.5 万的价格售出，都会赔钱的。”

“我对他说过了，但那家伙非常粗暴。”

默莱回答。

“告诉他，绝对是 20.5 万美元这个价。波音必须坚持原则，按商业原则办。”

强森坚定不移地命令说。他清楚，他没有退路，由于 307 型机及其它项目的失败，今年的前 9 个月，公司已经亏损 260 万美元，而订单上的数目还是屈指可数，再亏本作生意，波音公司就会自己毁了自己。

默莱再去找布莱德，布莱德态度更加恶劣，叫他滚出去，并声称他的报价是不可改变的。

默莱作为推销人员，谈判者，两头为难。但他知道，这笔买卖对公司来说是十分重要的。苦思良久，他决定去找空军首席参谋 H·H·阿诺，布莱德正是阿诺的助理。他曾听人说过，作战部长琼斯本人是一个持战略轰炸论的军官，并喜欢 B—17 型空中堡垒，也许在他那儿可以想法。

听完默莱的诉说，阿诺说：

“我完全理解贵公司的苦衷，但恕我爱莫能助，我既已把采购任务交给了布莱德，就不便再插手此事了。”

“那么……！”

默莱心凉透了，他不知道下一步该怎么走。“找作战部长路易斯·琼斯，至于有没有用，我就不敢肯定了。”

默莱万般无奈，只好跟着空军首席参谋长，来到了空军作战部长路易斯·琼斯的办公室。

阿诺向琼斯说明来意。琼斯说：

“既然如此，也就不必多说了。我们的报价已经封顶了：19.9 万美元，到此为止。”

这 1000 美元好像是给阿诺面子的。默莱立即申辩说：

“部长先生，这是不够的，这个价格甚至低于我们的造价，如果我们按低于造价的价格出售飞机，我们将无法经营下去。”

默莱有些不识时务。像琼斯这样的作战部长办公室，每天不知道被各大军火厂商的代表踩过多次，琼斯对此肯定不耐烦。

果然，阿诺还想为默莱或为 B—17 说几句好话，琼斯也开始向他吼叫道：

“把这个人给我带出去。他不同意我们的价格，就别再带他进来！”

问题就这么搁下来了，双方的僵局一直难以打开。军方的顾虑主要在于，一是国会中有些孤立主义者在攻击说 B—17 是一种侵略性武器，不宜为它多花钱；二是军方的军费实在也有紧促之感，不得不在各生产厂家头上杀价。

埃迪·威尔斯还是埋头搞他的改良。到了 1940 年春，美国已开始大量向英国提供军火，军方提出了招标计划。波音公司推出了 B—17 改良型 B—17D 型机，空军表示要买，但价格还是雷打不动：19.93 万美元。

董事长强森已经没有耐心了。前面说过，这种亏本买卖必将使波音公司陷入财源枯竭的困境：

“那无异于上吊自杀！”

强森一针见血地指出。董事会的其它成员都是搞生产或经营的，深有同感。于是，强森决定，删掉一切有关 B—17 的生产计划。

“空中堡垒”即将夭折了！

默莱提出了一种解决方法：

“可否考虑变更 B—17 的设计，比如减少一些装置，这样仍然可以赚钱。我知道很多厂家都是这样干的。”

菲尔·强森瞪了他一眼：

“不！绝不！我们绝对不做任何见不得人的事。记住，这是波音公司创始人的原则，一种正直的原则。公司既以他的名字命名，就不能玷污其名声。不管如何，我们绝不赔钱的生意，绝不违背原则的事！”

接下来发生的事挽救了波音公司，也使 B—17 空中堡垒不致夭折。谁都想不到的是，这种因素首先来自波音公司的竞争对手道格拉斯公司。

原来，道格拉斯公司承接了法国政府 240 架双引擎攻击轰炸机的合约，加上美国空军方面的 140 架，共计 390 架。订单大，时间上也催得很急，道格拉斯公司无法独力完成，只好邀制造能力强的波音公司来分担制造。于是，波音公司承制了其中的 250 架，从而使波音在财政上获得了一些周转的余地，能够继续与作战部周旋。结果获得了一笔额外的补贴：由重建金融企业贷给波音公司 550 万美元款项，作为对波音公司 B—17 的一种变相加价。

这种结果是极好的，但空军方面的价位仍旧显得太低。强森知道，空军对 B—17 也是一直恋恋不舍的。他认为自己的要求完全合理，无可非议，军方固然有其难处，但这种难处不应该让飞机制造厂家来承担，所以，讨价还价还得进行。

强森指示默莱，可以再谈。军方代表提醒默莱说：“波音公司必须理智地考虑军方的报价。要知道，这和未来重轰炸机的命运密切相关。想来波音不至于为此而失掉其在该领域的市场吧？”

默莱立即答道：

“当然不愿意。但是，波音如果因为承制空军方面的 56 架 B—17 而导致破产，那未来的轰炸机市场对官又有什么意义呢？我提醒各位从经济的角度考虑这一点。”

一位空军的代表说：

“我们不要扯那么远，19.9 万美元的报价，波音究竟接不接受？”

默莱不松口：

“不能，我们坚持 20.5 万美元的报价，并且，正如我们在投标时声明的，这是 200 架以上订单的售价，现在，我们按此售价承制 56 架 B—17，我们根本就是亏本的，只是因为现在有替道格拉斯公司创造 250 架飞机的合约，我们能够从其它方面弥补这个损失，才接受这个小量订单的。”另一位空军代表提了一个建议：

“你们能否考虑减少一些 B—17 的装备，而使价格降一些，变得双方都能接受吗？”

默莱觉得这倒是个好主意。他曾如此提过，但受到了菲尔·强森的告诫。现在，既然是买方自己提出了这样的建议，情况又不一样了。

“请稍候。”

默莱走出去，到另一间屋内拨通了西雅图总部的电话。

隔了一阵，他回到会议室对空军代表们说：



“如果空军方面愿意的话，波音可以减少B—17的机外炸弹悬挂架、襟翼电子控制器及一些别的小设备，售价可降至20.25万美元。”

于是，军方代表立即向参谋长请示。最后双方历尽曲折，终以20.25万美元的价格成交。

B—17死而复生！

后来，当参加谈判的人回忆起这次谈判时，无不哑然失笑：整个战争期间，仅波音公司就造了7000架B—17空中堡垒，道格拉斯和洛克希德公司还一共承制了5000架，波音公司另外还造了2700多架B—29超级空中堡垒。而1940年春，他们却在为微不足道的56架飞机讨价还价，争执不休！

美国终于卷入了战争的漩涡。

在某种意义上说来，希特勒又是在重蹈德国人在第一次世界大战中的覆辙。先是德国对大西洋的封锁，击沉了不少美国商船。1941年9月4日，美国驱逐舰格里尔号遭到德国潜艇的攻击，虽未击中，但却是美国军舰首次遭到攻击。1941年19日，在巴拿马注册的美国商船平克斯塔号又在冰岛西南被奇沉，罗斯福于10月9日向国会要求修改1939年中立法，要求武装商船，恢复美船开赴作战区域的贸易权。

正当国会内辩论得难解难分之际，10月17日，美驱逐舰基尔尼号又在冰岛西南被击伤，死8人。3天后，美驱逐舰卢本·詹姆斯号被击沉，死96人。

11月7日，美国参议院以50票对37票，众议院以212票对194票“通过再次修改中立法，取消禁止武装商船和关于美船不得进入战区和交战国港口的决定。”

1941年12月7日，日本偷袭珍珠港。当晚8点40分，罗斯福正式对日宣战。

美国人的孤立状态结束了。

众所周知，飞机在第二次世界大战中扮演了极其重要的角色，甚至常常成为战役、战略上的决定性力量。作为一种空中武器，飞机在二战中得到了飞速发展。同盟国和轴心国在空中的较量，堪称人类历史上最为凶险的大格斗。飞机的使用揭开了新的篇章。

1939年9月1日，德军进攻波兰。戈林的空军大逞淫威，将波兰各个机场炸了个稀烂，波兰人的500架飞机全部被毁……

随后，德军在4000架飞机支持下，连克丹麦、挪威、荷兰、比利时、卢森堡。1940年6月，欧洲大陆的军事强国法兰西投降，英国远征军10个师将辎重全部扔下，36万人在敦刻尔克实施大撤退。德国人的轰炸机、战斗机乌鸦般地飞临英吉利海峡，英国皇家海军的驱逐舰被炸掉2/3……

同年8月中下旬，戈林实施了对英国本土进行战略性轰炸的“鹰计划”。德国人的“斯图加特式”轰炸机群在“福克—沃尔夫航空公司”出产的FW—109和“梅塞施米特”109等型号的战斗机护航下，向英伦三岛疯狂出击，进行了不间断的连续性轰炸，炸毁了英国人的很多飞机制造厂和战斗机机场，给了英国皇家空军以沉重打击，然后又向伦敦、曼彻斯特、考文垂等工业中心进行了轰炸。英国人殊死抵抗，在伦敦上空与德国空军展开了有史以来规模最大、最为激烈的空战……

1941年6月22日，德军又以雷霆万钧之势，扑向苏联，空军仍然充当战争的急先锋。战争开始后几小时内，苏联就损失了1500架飞机，其中大量

尚未升空就被德军轰炸和炸毁。因为德国人一向是把对方的空军，列为头号打击目标。苏联的损失是惨重的。因为战前苏联飞机的年前量也不过 2000 架……

1941 年 12 月 7 日，在对珍珠港美国太平洋舰队的偷袭中，日本人也成功地使用了空中力量，收到了极佳的效果：从航母上起飞的数批一共 381 架飞机，持续不断地进行了 2 小时零 4 分的攻击，美国 19 艘大型舰只——其中包括 8 艘战斗舰——被击沉、击毁，150 架飞机毁于地面，美国官兵死亡 2400 人，伤 1178 人，而日本仅损失了 20 来架飞机和 5 艘袖珍潜艇……

飞机，越来越重要。军事史上的空中打击时代来临了，而战略轰炸，又成为最为引人注目的空中打击方式……

作为那时候最先进的战略轰炸机，B—17 空中堡垒和 B—29 超级空中堡垒，在实战中建立起神话般的声誉。它的作用从一份美国官方统计资料中可见一斑。

在大战期间，波音公司的 B—17 和 B—29 两种机型，在美军轰炸机的数量中仅占 17%。但是，轰炸德国工业区的炸弹，有 46% 是它们投下的；而对日本的轰炸，有 99% 的是空中堡垒的功劳……

这里面有个原因。那就是在实战当中，B—17。空中堡垒的优越性能日益明显，作用日渐增大。所以，它总被投入到战事最激烈，责任最重大的地区与敌人作战。可以说，“空中堡垒”的声誉，是在血与火的考验中得来的，而不是纸上谈兵的产物。像以前曾在军方竞标中战胜 B—17 的道格拉斯公司的 B—18，战争开始后因为太易受敌军战斗机的攻击而被降格为训练机，B—17 却威风凛凛地出现在战火当中，成为德、日军队最感畏惧的战略轰炸武器。

B—17 和它的驾驶员在战争中付出了非常沉重的代价，进入战区的 B—17 有 30% 以上被击落或损毁。因为虽然 B—17 的性能优越，但很多人都记得后来表现二战的影片所展现的防空火力那种强烈、惊人的场面。一般而言，B—17 执行任务总是要穿过枪林弹雨，并与敌机周旋。它要轰炸的乃是敌人的心脏地带，当然也是防范最为严密的地带，它完成任务付出的代价当然也就很高很高。

纵使 B—17 坚固、耐打，机员的伤亡率仍仅次于美军潜艇战斗人员。曾有一架 B—17 摇摇晃晃地飞回基地，人们一数，发现它的机身已被打了 1000 多个洞；另一架飞回来时，整个机尾都折断了。B—17 战斗环境的严酷性，从这里可以看出些许来。

战争日益加剧，军方越来越着急：他们要求厂家提供更多的 B—17 来。于是，波音公司成了战时世界上最忙碌的公司之一。

人们从后来关于二战的书、影片、回忆录等当中，大都可以看到 B—17 的战斗形象，却很少有人注意到它的生产厂家和生产管理者们为它付出了多么艰辛的劳动。实际上，波音公司虽然没有置身于战火之中，但生产的 B—17 却是另一种形式的战斗——与法西斯飞机生产厂在飞机性能、生产速度、生产数量上的战斗。

埃迪·威尔斯是 B—17 之父。就在战争期间，他完成了对 B—17 一系列改造。他常常通宵达旦地研究每一份战斗飞行员送回来的报告，尤其是对 B—17 某方面的性能有埋怨、怀疑、建议的报告，再根据实际情况，从设计的角度，对 B—17 进行了各种各样的革新和改良。威尔斯心中明白，飞机的性

能越好，战争中机员流的血和军方蒙受的损失就越小。他宁愿让自己发挥最大的潜能，到达身体、精力的极限，也要使 B—17 成为能赢得机员们青睐的机型。所有飞过 B—17 的人，后来都对埃迪·威尔斯尊崇不已，并对 B—17 满怀深情。

而处在生产第一线的工人，也是竭尽全力，争取生产更多的飞机。在生产的高峰，波音每月要出厂 360 架 B—17 空中堡垒，也就是说，它平均每天要生产 14—16 架 B—17！

这真是航空业有史以来不可思议的奇迹！前面我们曾谈到过，B—17 在很多方面，都有创新之处。它的良好性能是与它复杂的设计密不可分的，因而它的生产环节、工序很多，生产起来极为困难。

在创造这个奇迹的波音集体中，有一个人功不可没，那就是生产部特别助理奥利弗·威斯特。

他是一位半瘫痪的关节炎患者，行走有困难，而建立高效率的生产线，正是他最拿手的本领。他是菲尔·强森的长期合作伙伴，以前在联合航空时，就结下了亲密的关系。当菲尔·强森从加拿大回波音公司时，便邀威斯特和他一道共事，委请他为主产部特别助理。他了解威斯特的才干：在早年，他能记得一架飞机每一个零件的号码。作为杰出行政管理专家的强森也知道，不论飞机设计得再好，在制成成品之前，它是毫无价值的，所以，威斯特这样一个生产专家对波音公司来说，是必不可缺的。

作为一间生产型的工厂，劳动生产率的提高是头等大事之一，威斯特在这方面充分发挥了他的才能。

他做事极为认真，讲原则，成天开着他的小汽车巡视于各厂之间，了解生产进程。在他要去巡视的地方，工人们得把道路腾出来，以便他的车子行驶——因为他行走不便。他与各厂负责生产进度的人沟通，了解具体情况，一起寻找提高效率的途径。他手下也有两员干将：一个叫卡斯特，一个叫赫尔兹。卡斯特头脑敏捷，熟悉生产，点子多，善于想出新招，而赫尔兹则能切实可行地推广和运用新的生产方法。

菲尔·强森在提高波音公司生产效率上，也露了相当漂亮的一手：他向汽车业招募那些在这方面很熟练的工人。这些人来到波音后，立即把汽车业中机械制造的新方法、新工具带了进来，诸如强有力的空压机、打钉机等等，用它们来取代以前的手工操作——头敲、电焊、车床等等。此外，波音还从通用公司、福特公司招募了大量熟悉流水线作业的工人，加入波音的生产行列。因为当时这些公司在生产自动化方面走在了制造业的前面。菲尔·强森快刀斩乱麻，很快就使生产效率大大提高，以前，波音飞机的年产量仅为 35 架，而现在生产这个数量的飞机却只要三四天时间，这种进步之大，简直可以说是有天壤之别。

此外，在劳动力的数量上，威斯特等人也颇下了一番功夫。以前，仅一架 B—17 机翼厂的生产线，就要工人 6000 名，改进后这个数字大为下降。威斯特的想法曾让赫尔兹大为吃惊。他说：

“你不只一天要造 8 架飞机，你还要把工人人数减到 3000 人以下！”

合并生产程序、减少生产程序，是他们努力的另一个目标。狄更斯发明了一种方法，把 B—17 的领航舱和相邻的轰炸舱合并成一个组件组装，这样也就可以同时放入机腹，这个改革便减少了两个工序。另外有人又发明了吊索机，将机翼吊起来，以便与机身组合。

这样的改革还有许许多多，而其成效也是斐然的。到最后，单是机翼厂一个部门就把工人从 6000 人减至每班 300 人，总生产率达到每 49 分钟就送出一架 B—17 的辉煌纪录。

这种改革为未来波音的现代化生产方式打下了深厚的基础。劳动生产率的提高在这里又一次被证明为管理者的首要任务。波音日后的辉煌，也是与这一点密不可分。

当然，工人们的劳动所作的贡献也是巨大的。许多波音工厂的工人们记得，那时候，工厂为了赶工，一日三班，一星期 7 天，一年 365 天，连感恩节、圣诞节这样的节假日也取消了。有些工人必须每天在工厂工作 10 小时。

但没有人抱怨。因为他们的国家正处在与别国交战状态。他们的许多同胞，正在前线流血流汗，甚至献出宝贵的生命，他们自己觉得自己的劳作是应该的。

他们最大的安慰之一就是那些记者从前线发回的 B—17 参战之功的报道。比如，一则关于麦克阿瑟下属的第 5 航空队的消息使让他们欣喜不已：

记者综述：第 5 航空队指挥官肯尼在巴布亚纳半岛集中了 207 架轰炸机和 154 架战斗机，准备对日本舰队实施“跳弹轰炸”战术。

3 月 1 日，肯尼的一架巡航机发现了日舰在不列颠岛海岸航行，立即向第 5 航空队报告。3 月 2 日，云开雾散，晴空万里，第 5 航空队的 29 架 B—17 轰炸机首先对行驶到休恩湾的日舰进行了高空轰炸，炸沉了一艘日军运输舰，另有两艘中弹起火。

3 月 3 日，肯尼出动了由 100 多架飞机组成的庞大机群，向仍在向前航行的日本舰队发动猛烈攻击。在这次攻击中，第 5 航空队首次表演了跳弹轰炸技术。B—17 轰炸机几乎是贴着海面飞来，在靠近敌舰时先是用机头上的机枪猛烈地向拥挤在甲板上的日军扫射，然后从与桅竿一样高的空中投下炸弹，这些炸弹像投篮球一样地被准确地投在船舷上，多数命中了目标，日舰冒起了股股浓烟，在蔚蓝的海面上升起了根根烟柱，其状况有如末日来临。

攻击一直进行到傍晚。结果，日本舰队几乎全军覆没，全部 8 艘运输舰和 4 艘驱逐舰被击沉，只有 4 艘驱逐舰得以幸免于难……

麦克阿瑟将军闻讯大为高兴，他马上草拟了一份致全体参战将士的贺信，骄傲地把这次战斗称为“一次能够载入史册的歼灭战”。此外，将军还对 B—17 轰炸机的作用赞不绝口。

战时，类似如此的报道在美国报纸、电台、广播中屡见不鲜。使美国人扬眉吐气的 B—17 对波音公司的员工而言另有一番真实、动人的含义：他们就是那驰骋天空的“空中堡垒”的制造者，有什么荣誉能比这种荣誉更值得自豪的呢？

与 B—17 空中堡垒相比，B—29 超级空中堡垒投入战争的时间要晚一些。

美国军方关于战略轰炸的观念，在 30 代末、40 年代初得以成熟。在持该种观念的人中，空军首席参谋 H·H·阿诺，太平洋战区空军指挥官寇蒂斯·勒梅——就是那个说“波音造了他妈一架好飞机”的领航员——等人是其中最为热烈的鼓吹者。

随着欧洲战场和太平洋战场的局势日趋紧迫，以及其它一些方面的原因，比如美国的交战国之一日本是一个岛国，海、空军力量显得特别重要，远程战略轰炸观念逐渐为大批军方高层人士所认可。

既然有了远程战略轰炸机的观念或称军事构想，就得有实施它的武器，而 B—17 空中堡垒现有的性能对于远程轰炸机而言，还显得不够。也就是说，要真正实施远程战略轰炸，必须要有比 B—17 空中堡垒飞得更快、更远，载弹量更大的飞机才行。

于是，空军提出了一份编码为“R—40B”的文件，要求制造符合上述要求的远程轰炸机，航程至少要达到 5000 英里以上。

事实上，在空军首席参谋 H·H·阿诺将军把 B—40B 文件发给了生产厂家要求竞标之前，波音的工程师们已开始在做类似的研究。这个项目的提出人又是克莱尔·埃格维特，时间大概是 1939 年底。当时，他还是波音的董事长，作为走在时代前列的飞机设计家，他已从纳粹德国入侵波兰事件中，看出了远程轰炸机在未来战争中的必然性。

也许对于一个企业来说，没有什么比它的领导人和骨干力量具有长远的战略眼光和有效的预测能力更为重要的了。

波音在此方面可谓独步一时，所以它一向享有“航空革命先锋”的美誉。这种观念已成为一种传统，并成为波音在与同代厂家的竞争中历尽艰难、始终充满生机、而最终走向辉煌的第一推动力。

这架后来以 B—29 超级空中堡垒扬名的巨型飞机的设计和制造，经历了非常繁杂、非常曲折的过程，也从同时代别的飞机中吸取了有益的经验。

第一个要解决的也是最重要的一个难题，就是它的发动机问题。众所周知，发动机是飞机的心脏要害，它直接决定了飞机的速度、航程等重要性能，B—29 由于要求比一般飞机高得多，所以它选用的是当时世界上功率最大的莱特 R—3350 型引擎。但是，该引擎刚由莱特公司研制出来不久，它的毛病极多，而发动机的毛病，就会成为飞机的空中飞行隐患。

波音的主要设计师像威尔斯等人已经没有更多的时间来一一解决这些引擎问题了。飞机发动机的技术在航空史上，总是落后于飞机的机身制造技术的。威尔斯常说，设计飞机最好的方法，就是先找一个好的发动机再设计一个机身“包住它”。但他又以行家的口吻指出，实际上这种可能性很小，也很少有人这样做。他们只有找一个权宜的办法，即边做边改。

由于工期紧迫，工程师们常常没有时间去定稿，当工程需要改变时，随时就改了。一位负责人后来回忆说：

“我看见工程师们在衣袖上绘草图，然后脱下衬衫，让别的人去照着画下来，再交给生产部门去做。”

这样做的结果使负责制造的人极为不满，但也知道没有办法，只好双方互相忍耐，互相体谅，毕竟他们所从事的是一种非同一般的工作。B—29 的另外一个重要问题，就是它的机翼设计。机翼是飞机用于产生升力的主要部件，因而机翼的设计非常讲究，需要能够承受得起飞机上升所产生的巨大阻力，如果机翼设计不合理或选材不当，便会在上升中被阻力或者压力所折断。

对 B—29 这样本身重量和载重量都非常大的飞机来说，机翼的设计就更为重要。波音的重要飞机设计师之一的乔治·斯契勒设计、创造出了一种新型翼面结构，它的承受力非常之强大。事实上，B—29 机翼每平方英尺的受压量是 B—17 的两倍。一个数据可以说明斯契勒翼面设计的重大突破：B—29 机翼的表面积是一架比伯·卡布型机的机翼表面积的 9 倍，但是 B—29 的载重量却是比伯·卡布型机的 90 倍！

在 B—29 的内部结构上，波音的工程师们参考了德国汉克——111 型轰

炸机的内部设计。他们在拆解汉克——111 型机时发现，这架当时较为先进的轰炸机有许多值得借鉴之处。其中一项就是那些德国飞机专家们，在让飞机的肋骨与表皮连结时采用的是焊接技术，而不是美国飞机厂家通常使用的铆钉工艺。这种做法的优越之处在于它可以大大减轻飞机的重量。波音工程师们毫不犹豫地移植了这种方法。

就这样，波音人一次又一次地解决 B—29 研制中的难题。1940 年夏天，波音造出 B—29 的原型机。

此时，德国正在对英伦三岛进行疯狂的战略空袭，美国也越来越逼近战争。空军首席参谋 H·H·阿诺将军，要求军方立即订购了两架 XB—29 原型试验机。而当他到西雅图去视察了 B—29 实物模型和风洞实验材料之后，立刻毫不迟疑地与波音公司签订了为数至少 250 架的 B—29 超级空中堡垒合约。

这是一份需要眼光、需要魄力的合约。

接下来就是对 B—29 原型机进行试飞检验，在这个过程中，波音献出了他最伟大的试飞员之一埃德·艾伦的生命。

试飞过程是飞机正式投用前最后一道关口。如果设计或其它方面有问题，有经验的试飞员可以在试飞过程中发现，再把情况反馈给设计师和制造单位，以作迅速的修正。过了这一关，飞机才能真正算完成了。从某种意义上讲，飞机的合格证是由试飞员来颁发的，试飞员的作用也是非常重大的。

同时，这又是一项需要极大勇气、富于挑战性的工作，只有那勇敢和技艺高超的驾驶员才能够胜任。一架新型机，在缺乏任何飞行经验的情况下让你去飞，而它的问题肯定是有的，只是不知道它有多大、在哪里——这正是试飞员的工作职责。但当飞机一旦升空，你的生命就只有交给这架飞机以及你自己的应变能力、驾驶经验了。谁也说不准会出什么事，很多优秀的试飞员都因之而丧生。

本来，埃德·艾伦认为 B—29 值得改进之处甚多。在最初的试飞时，27 小时之内就换了 16 个引擎，22 个化油器，前 5 个月只飞了不到 35 小时，而标准应该是 200 个小时。也就是说，艾伦需要 200 个小时的试飞资料，才能宣布 B—29 是否可以大量生产。

艾伦曾表示，B—29 引擎问题太多，试飞危险极大，要求威尔斯等人考虑暂缓试飞，但他自己也知道，情况不允许这样：现在军方已把 B—29 的订单下到了 1600 架之多，这在波音历史上是空前的，波音公司需要这份订单，需要尽快使 B—29 投入生产，战争和国家也需要 B—29！

于是，艾伦决定：继续飞。

但是，XB—29 出事了！

这天，艾伦驾着 XB—29，在华盛顿湖上空作试验飞行，飞机在 1500 英尺的空中着火燃烧，导致机毁人亡。

埃迪·艾伦献出了他宝贵的生命！

和他一道遇难的还有波音的 11 位优秀工程师！

这是对波音公司又一次沉重的打击！公司上下再度陷入巨大的悲痛之中。

但是，B—29 计划仍在继续。董事会主席克莱尔·埃格维特说道：

“也许对埃迪·艾伦和所有为 B—29 献出生命的波音英雄来说，慰藉他们在天之灵和悼念他们的最好方式，就是让 B—29 飞上蓝天，实现他们的梦

想，完成他们的未竟之业。”

飞机着火，大多是因为发动机太热引起。波音的工程师们对 B—29 又作了许多改变，增加了防火壁，并重新设计了引擎回压器。

B—29 在克服了一个又一个技术难题中，日趋完善、成熟。从后来的技术数据中看，战时生产的 750 架 B—29 超级空中堡垒，每架试飞时间仅为两个半小时，做一次起飞与降落，而需重新检修的飞机不超过 5%，并且检修的时间没有超过两天的。对于每天曾生产 4 架 B—29 的生产速度来说，这种优良品质不得不让人赞叹！

在整个 B—29 研制阶段，它一直是军方和政界要人关注的重点，也是属绝密性质的军事计划，这使它笼罩上一层神秘的面纱。

而当 B—29 超级空中堡垒首先在太平洋战区投入使用之后，立即显示了它巨大的威力。寇提斯·勒梅，这位美国太平洋战区航空司令，B—17 和 B—29 的狂热鼓吹者，充分领略到了他曾加快其诞生的“超级空中堡垒”的作用。

1945 年，太平洋战争已接近尾声，美军日益迫近日本本土。为彻底摧毁日本的战争潜力和日军的抵抗意志，创造进攻日本本土上的有利条件，从 3 月份开始，美军加强了对日本的空中轰炸和海上封锁。

3 月 9 日夜，美军第 20 航空队在寇提斯·勒梅将军指挥下，从关岛一举出动了 334 架 B—29 轰炸机，对东京实施第一次低空大规模“火攻”。

对许多东京人来说，那是死亡的一夜，地狱般的一夜。B—29 超级空中堡垒共投下了 1667 吨燃烧弹。东京顿时成为一片火海，8 万多人被炸死或炸伤，1/4 以上的市区被烧毁，100 万人无家可归。以后 10 天，勒梅又出动轰炸机 1595 架次，对东京、大阪、名古屋和神户投燃烧弹 9373 吨，被称之为“火攻闪电战”。这种要命的“火攻”，其规模越来越大，并扩大到其他城市。到 7 月份，肯尼的飞机和哈尔西的舰载机也加入到这一轰炸行列。肯尼说，他几乎每天都以冲绳为基地出动 600 架以上的飞机对日本进行袭击。哈尔西自 7 月 1 日率第 3 舰队自莱特湾再次出海后，三次袭击东京、两次袭击北海道、三次袭击濑户内海。大轰炸使日本 98 座城市遭到程度不同的毁坏，轻者被毁一半，重者全部成为废墟；大轰炸给日本平民带来深重的灾难，数十万人被炸死，上千万人流离失所；大轰炸几乎使日本工业陷于瘫痪状态，飞机、电力和炼油工业分别下降 65%、70% 和 80%，其他军工生产下降 30% 以上；大轰炸给日本的海、空军也带来极大的破坏，大量机场被摧毁，日本海军残部被基本消灭。这些连续不断而肆无忌惮的轰炸，几乎未引来任何报复性行动。日军大本营已把飞机（其中大部分是“神凤”特攻机）隐蔽起来，一心准备在本土与美军决战。

然而，决定性的打击还在后面。

8 月 6 日凌晨，蒂贝茨上校驾驶“伊诺拉·盖伊”号 B—29 轰炸机在两架护卫机的护航下从提尼安岛起飞，机上携带着取名“小男孩”的原子弹。8 时 15 分，“伊诺拉·盖伊”号在日本广岛 1 万米上空投下“小男孩”。43 秒后，这颗当量为 2 万吨梯恩梯的原子弹在距地面 666 米处爆炸，顷刻间，广岛大部分市区化为一片焦土，10 万人被炸死。16 小时后，白宫发表声明，宣布对日本使用了原子弹，并称《波茨坦公告》的目的在于使日本人民免遭彻底毁灭，但日本领导人却拒绝了它。“如果他们现在仍不接受我们的条件，那么一系列毁灭性打击将如雨点般从天而降。这种毁灭在地球上还从未有

过。”

东京对这一警告仍不予答复，只是电令佐藤在莫斯科加紧活动。

8月8日下午，莫洛托夫终于召见佐藤。佐藤欣然前往，但他等来的不是帮助，而是宣战。当晚，强大的苏军在华西列夫斯基元帅指挥下，以迅雷不及掩耳之势进入中国东北同日本关东军作战。

9日上午，斯威尼少校驾驶 B—29 轰炸机“博克的小汽车”，携带取名为“胖汉”的第二颗原子弹来到小仓上空。但由于小仓上空云层较厚，无法找到瞄准点而改飞长崎。11时零1分，“博克的小汽车”在长崎上空投下“胖汉”。由于长崎周围都是山，影响了原子弹的轰炸威力，因此破坏程度不及广岛，但仍造成 10 万人的伤亡。

原子弹彻底摧毁了日本人的意志。8月15日，日本天皇发表了无条件投降的诏书，太平洋战争结束了。

波音公司的 B—17 空中堡垒和 B—29 超级空中堡垒是他们的骄傲，在二战这场人类历史上最大的浩劫中，它们双剑出鞘，扮演了消灭法西斯势力极其重要的角色，说它们在某种意义上加快了结束战争的进程，那是一点也不为过的。

它们以其优异的性能和卓越的表现，受到众口一辞的称赞，并被视为神话般的新型空中力量，成了美国强大的一种象征，也使它的制造者—波音公司成为具有国际性影响的杰出公司。战争期间和战后，B—17 与 B—29 是各个国家都欲弄清的军事秘密，无数间谍为它们绞尽脑汁。当美国打算援助苏联一批轰炸机，以支援其对德作战时，苏联却断然拒绝了美方提出的 B—24 型轰炸机，指名道姓要 B—17，当美方拒绝之后，苏联人千方百计地在空中强盗般地使一架 B—17 迫降在苏联境内，并把飞行员一直关押到战后。

后来，波音的工程师们发现了苏联人的新式轰炸机，大量抄袭了 B—17 的结构。

而对于那些在战争中飞过 B—17 和 B—29 的飞机驾驶员来讲，它们更具有不同寻常的意义，因为战争时期，飞行员的性命与飞机紧紧相连。

一位 B—17 驾驶员说出了所有驾驶过这两种飞机的人的心声：

“B—17 的优越性能大大减少了飞行员的死亡率。很多人能从死亡的阴影中活着回来，要归功于它。所以，我们对造出了这样优秀飞机的波音公司深怀感激之情。”

波音的人们认为，这是对他们战争时期辛勤劳作最有意义的评价。



### 三、波音 707 研制始末

二战之后，比尔·阿伦接替埃格维特任波音公司董事长，又接连研制出了 B—47、B—52 等重型轰炸机。

比尔·阿伦是波音发展历史上的一位关键人物。他正确地看到，飞机制造业的最大市场，乃是在民用航空市场。所以，他决定将公司的发展方向作一些调整。

事实上，就在波音研制上述两种轰炸机的同时，他们也没有放弃对民用客机的开发和研制。在比尔·阿伦看来，民用航空市场是波音拼尽全力也要进入的领域。虽然在波音的历史上，向民用航空市场作出的一次又一次努力，都以失败而告终。但是，波音的目标是坚定不移的。

波音仍在与各大航空公司频繁接触，虽然他们并没有多少民用客机可卖，但他们知道保持与这个市场的联系是极为重要的。比尔·阿伦亲自挂帅，与威尔伍德·毕尔组成了一个销售联络小组，走遍了美国和欧洲的航空公司，提醒他们别忘了波音的存在，波音正在研制新的民用客机。

当时，世界上最先制造的喷气式客机是英国人研制的“哈维兰彗星号”，这种飞机是如此之好，以至于让比尔·阿伦怀疑，波音能否制造出比这更好的飞机。波音的重要工程师之一麦纳德·彭纳尔却肯定地告诉他：

“放心吧，阿伦，我们能造出比这好得多的飞机。”果然，不久之后，波音就研制出了先锋—80 型机。它就是波音 707 的前身，而它的设计者正是麦纳德·彭纳尔。

1952 年 4 月 24 日，在波音的董事会上，作出了波音公司 36 年以来最重大的一次决定。

会议是由阿伦主持的，董事会主席克莱尔·埃格维特也参加了会议。阿伦宣布，波音已决定实施研制代号为“707”的喷气式客机计划。同时强调，计划中喷气式客机，也有成为军用飞机的可能。

阿伦随后让他的“前卫设计小组”向董事会报告了设计经过。“前卫设计小组”是比尔·阿伦为开发新型飞机专门设置的部门。之后，销售部门的负责人又从军用和民用市场的角度，阐述了 707 型机的潜在优越性。

董事会的评估结果是：虽然制造一架 707 原型机要花掉波音公司 1350—1500 万美元，但是，董事会认为，这种冒险是值得的。

威尔伍德·毕尔补充说：

“我已同发动机公司达成协议，他们愿意免费提供原型机的发动机，这可以让我们在原型机的开发上节约一笔不小的开销。”

接下来就是就具体问题进行磋商。由于投资额极大，有人提出能否争取国家财政方面的支持。副董事长尼斯汀说道：

“也许这架飞机的造价，比我们估计的还要高，如果能够争取财政部的援助，能够全部报销研制费用，那是最好的。”

埃格维特说：

“就目前的情况看，这种可能性恐怕不会很大。”

比尔·阿伦静静听完各方意见，斩钉截铁地说道：

“在波音的历史上，争取国家财政援助的次数，实在很少，但波音仍然研制出了同时代最优秀的飞机。我认为，民用航空市场是波音未来的立足之本。我们要坚定信心，不惜代价地进入这一市场。也许有人会说，这是一场

赌博，在我看来，波音目前需要这样一次赌博，对飞机制造行业来讲，民用飞机和军用飞机是它的两只翅膀，如果只有一只，它就始终不会真正腾飞起来。现在我认为，它是时候了。”

阿伦的话，激起了全体董事的共鸣。

的确，对于波音来说，在民用航空市场的屡次受挫，使每个人的心里都窝了一股闷气。而每个人都渴望波音的飞机，能为各大航空公司所接受，成为干线飞机，改变波音在人们心目中的形象——只是军用飞机制造商的形象。

全体董事一致举手同意阿伦的决定，重要的负责人也都签名表示支持。实际上，在董事会召开之前一个月，阿伦已分别征求了各位董事的意见。又约见了几十名主管人员，他们中有工程师、制造经理、财务经理等，他们也一致同意进行新型民用客机的开发。

一个对未来民用航空业有重大影响的决定作出了。

要理解波音喷气式客机研制计划的重大意义，先得看看当时民用航空业的现状。

在美国国内，波音的三大竞争对手都还没有意识到，未来的民用航空市场，将是喷气式客机的天下，道格拉斯公司此刻还沉醉于 DC—7 型活塞式飞机的成功之中，洛克希德公司和康帕尔公司也对此茫无所察。在其它国家，英国人研制的“哈维兰彗星号”虽然走在了喷气式客机研制的前列，但他们并未发掘出喷气式客机的潜力，所以机型小，载客量有限，而苏联人此时开发的 TU—104 型机，虽然可载客 100 名，但是它是从 T—16 轰炸机改制而成的，发动机过重，功率不够，速度较慢。

而波音的 707 型机，一开始就是一架革命性的喷气式客机。它的原型机机翼，像 B—47 一样，是采用后掠翼式的，后掠角度为 35°，发动机也是采用“豆荚式”安装，它是载客量为 100 人以上的巨型喷气式客机。而“哈维兰彗星号”仅可载客 36 人。

但是，有些人却认为这样的大型客机，会让人望而却步，他们提出：

“波音能否经受得住一次空难就夺去 100 多人生命的考验？”这种事情一旦发生，波音的声誉就会一落千丈，这是个不得不考虑的问题。

最后，鉴于这种担忧，波音 707 的机体被缩小了。

对于这样一架新型客机而言，要解决的问题实在是多如牛毛，足以令它的设计者们头大如斗，比如，作为一架客运飞机，如何解决它在高速飞行中带来的噪音问题。

对于波音的工程师来说，解决这样的问题，毫无可惜鉴的经验。彭纳尔说：

“我唯一能做的事情就是听 B—47 和 B—52 的噪音，然后揣摩怎样去解决它，要知道不仅飞机上的乘客不会容忍噪音，机场附近的居民也会举起旗帜，群起而攻之的。”

经过一番努力，彭纳尔终于研究出了一个吸收噪音的装置，安置在飞机上，解决了这个问题。

又比如，由于波音 707 的降落速度极快，飞机自重达 95 吨，所以，如何让它平稳地降落在跑道上，是一个难题。军用飞机解决这个问题的方法是在机后拖一个伞，但它却不能用在民用客机上。波音工程师们想出的办法是让发动机逆转，利用它产生的反推力使飞机停下来。

此外，根据美国民航局的要求，民用客机必须进行“鸟撞实验”，驾驶舱的玻璃要经受得住一只飞行时速达 500 英里的鸟迎面撞来所产生的破坏力，彭纳尔解决这个问题的方法是在驾驶舱的两层玻璃之间，加了一层名为“乙烯基”的化学物质，再用超高温把两层玻璃熔在一起。

1954 年 1 月 10 日，一个惊天动地的消息传来，一架英国航空公司的“哈维兰彗星号”喷气式客机，在地中海上空 27000 英尺的高空上爆炸了！

爆炸之前，“哈维兰彗星号”在英国一度被作为全民族的光辉业绩而大肆宣扬。飞机爆炸和乘客遇难的消息传来，令英国人无不感到心灰意冷。同时，也给喷气式客机的研制者们敲响了警钟。

事故的原因很快被查明。因为，彗星号机身的下方有一个排气孔是作为增压和减压之用的，排气孔的闸门轴因金属疲劳而断裂，刚开始时，裂口不大，但一经撕裂，就一发不可收拾，最终导致整个机身被撕开，从而酿成悲剧。

波音 707 的设计人员，立刻警觉起来。为防患于未然，他们研制出了防止爆炸的减压方法，并把相关设施安装在飞机上，解决了这个问题。

1954 年 5 月 15 日，这是第一架波音 707 出厂的日子。当那架颜色有如黄铜、金光湛然的巨型神鸟展现在人们面前之际，一位老人流下了激动的泪水。

他不是别人，他正是“波音”——这只金色神鸟的制造者——的创始人：威廉·波音先生。此时，他已是 72 岁的高龄了。比尔·阿伦特地邀请他来参加这次盛典。

他的口中喃喃自语：

“奇迹！奇迹！不可思议的奇迹！我太高兴了，能看到这样的场面。”

一时之间，他的眼前仿佛又出现了当初制造“蓝色比尔”的情景。那是波音的第一架飞机，它的支架是木制的，机翼是帆布制的，38 年之间，一切已是多么的不同！

在参加典礼的人群中，有军方的代表，各大航空公司的代表，很多飞机制造厂家的工程师也闻风而至。人人都对波音 707 型机那流畅的线条、宽广的机体感到惊讶，当他们典礼之后看了放映的有关波音 707 型机研制试验的纪录片时，真正感到了波音在技术上的革新。

这部纪录片实质上可以说是波音公司的一段广告片，它分为两个部分。影片一开始是一架普通加压机的机身，被放在一个台子上，机身上是两把大钢刀。当钢刀下落、在机身上刺了几个洞时，人们看到机身的金属片开始撕裂，口子越来越大，最终使机身完全被撕毁，机内的椅子、假人及其它物品一齐向外飞去。那情景可怕极了，它展现的正是“哈维兰彗星号”空难事件中曾经出现的情况。

一位航空公司的董事长失声叫道：

“我的上帝！怎么得了！”

紧接着放映的则是装有增压设备的波音 707 型机，它圆圆的窗户，使它均匀地承受机内的压力，它的机身的金属片较厚，横向有肋骨式的钢片环绕，纵向有许多钢条环绕。当五把钢刀在机身上刺开五个大洞时，机内的高压汽开始外泄，机身金属片也开始撕裂，但这种可怕的现象却被钢条和钢片阻止住了。

情况显而易见，波音为乘客的安全作了周密的考虑，刚才那位航空公司

的董事长舒了一口长气，说道：

“这还差不多。”

令波音 707 真正出尽风头的，是它在 1954 年的“金杯赛”上的表现。“金杯赛”是为各飞机生产厂家展现最新设计飞机的一个舞台。波音首次公开推出了它的波音 707 型机。

事前，比尔·阿伦找来飞行员波林·安勒斯特和德克斯两人，对他们说道：

“你们可以把飞机飞到华盛顿湖上空，让他们瞧瞧明天的飞机是个什么样。”

华盛顿湖正是“金杯赛”的现场，这天午后，德克斯驾驶着波音 707 以时速 450 英里的速度，飞临华盛顿湖上空，它的高度仅 300 英尺。突然，飞机以 35°角爬升，然后迅速来了一个 360°的空中翻滚！

现场的 30 万观众目睹了这一惊心动魄的场面，无不目瞪口呆，惊讶万分！

德克斯却意犹未尽，重复了一次他的表演。

比尔·阿伦面色如土！德克斯从未向他说起过要作如此大胆的表演。当着 30 万人的面哪，万一有什么闪失，波音 707 型机岂不就完了！

他回过头来，对站在旁边的贝尔飞机公司的老板莱内·贝尔说道：

“把你的救心丸给我 10 颗，我比你更需要它。”

贝尔还以为这一切都是阿伦的安排，笑着说：

“比尔，我想你的飞机这下已经卖完了。”

阿伦没有答话，只对另一边的公司公关部负责人卡尔·克尼夫尔说：

“我不想在报上看到这件事。”

克尼夫尔无可奈何地说道：

“要让一件 30 万人都看到的事情不在报上出现，我只有辞职。”

德克斯的表演，完全比所有的推销方法都来得更真实、客观，波音 707 大出风头，成为“金杯赛”上的明星，压倒了所有参赛的飞机。

第二天，所有的大报都报道了波音公司的新型 707 喷气式客机，以及它的精彩表演。

而当日早上，德克斯走进阿伦的办公室时，阿伦的脸色还没有好转，威尔斯、毕尔、斯契勒、马丁，这些波音的高级工程师都在屋内。

阿伦首先向斯契勒问道：

“是你叫他这样做的吗？”

“不，不是。”

答话的是德克斯。“你为什么这样做？”

阿伦转过来问德克斯，神色很是不善。

德克斯轻松地说：

“我在卖飞机。我在打销售广告。你别担心，虽然作了那种动作，但是我们的飞机绝无问题。”

阿伦沉默了一会儿，说：

“你知道这些，我知道这些，但现场 30 万的观众却不知道这些。以后别这样做了。”

麦纳德·彭纳尔出来打圆场说：

“这样做没有必要，不过不失为一个证明飞机性能的好方法。阿伦，他

的技术很好，危险并不很大，你别担心。”

实际上，彭纳尔对德克斯精彩的表演非常满意，因为他很了解波音 707 的性能和构造，是完全能够作这样高难度的飞行的。

德克斯是波音又一位出色的试飞员，他曾帮设计部门发现了很多设计上的问题。其中之一就是，波音 707 型机的平衡性问题。

由于波音 707 原型机的防偏航舵杆设计不够理想，德克斯在试飞时，曾两次出现偏摆现象。当第二次发生这种事故时，德克斯立刻给威尔伍德·毕尔打电话：

“毕尔，我要开一个会。”

“什么事？”

“关于 707 的平稳性。”

毕尔回答说：

“行，我会在一两天内给你安排这样一个会的，找几个人来听听你的意见。”

“不，毕尔，我要马上就开。”

“那么，你要哪些人参加呢？”

“你、斯契勒，还有威尔斯。”

“好吧。5 分钟以后，怎么样？”

“太好了！”

德克斯来到毕尔的办公室，其他人已经到了。德克斯直接了当地说：

“我要求修改 707 的尾翼。因为现在的尾翼有毛病，导向平衡性能差。我认为应该换上不可逆转的舵，而且要把它的最大压力增加 40 磅，此外，垂直尾翼也要整个放大。”

试飞员是检验飞机性能的权威，几位高级工程师立即就德克斯提出的问题进行讨论。讨论的结果是，在舵上装一个“偏航节流器”，并把垂直尾翼增大。

现在，飞机是造出来了，紧接着就是打开市场的问题。

公司董事会既然已经下定决心，要凭波音 707 型机去打开民用航空市场之门，便在心理上和人员上作了相应的准备。但这条路并不平坦。

波音 707 型机的开发，前后历时 6 年左右，道格拉斯公司等竞争对手已闻风而动，加快了他们的新型民用客机的研制步伐。于是，波音的推销员与道格拉斯的推销员在营销市场上展开了一番争夺。

时过境迁，此次的情形大不一样，波音既在开发时间上领先了一步，又有现货可供，便显得胸有成竹，胜券在握。

事实上，这是波音真正进入民用航空市场的开端，也是它在销售手段上真正的开始。

即使如此，道格拉斯公司富有经验的推销人员还是在市场上掀起了一番波澜。他们声称，道格拉斯公司正在研制的 DC—8 型机比波音 707 型机更大，航程也更远。他们还说，DC—8 型机的后掠角度为  $30^\circ$ ，比较容易飞也比较安全。另外，该机的窗户大，景观好，乘客乘坐舒适，有足够的活动空间，而且飞行也较平稳。言下之意就是说，波音 707 型机比不上他们的 DC—8 型机。

所以，他们要求各大航空公司稍后片刻，一年之后 DC—8 型机便会投放市场，而 DC—8 型机将会给他们带来意想不到的收获。

但波音 707 型机作为赫赫有名的 B—47 和 B—52 的“后代”，又是美国第一架喷气式客机，它的诱惑实在太大了。波音公司几度在民用客机开发上占据领先地位，但只有这一次才真正体会到了先行一步带来的快感。

航空业人士纷至沓来，航空公司的人想来亲自体验一下乘坐喷气式客机的滋味，试飞员们想来学习喷气式飞机的驾驶技术，好奇的人想来看一看新时代的飞机。西雅图变成了一个航空业人士穿梭往来的集市。

第一个向波音发出购买信号的是泛美航空公司的老板——裘恩·崔伯。他是一个对新型飞机始终满怀热情的人，波音 707 的问世，使他立刻动了心。

但是，有人对他说，波音 707 的 JT—3 发动机功率太小，不到 1300 磅，无法进行横贯美国大陆的飞行，更不用说飞越大西洋了。而且，波音 707 的机翼太小，不能改用推力更大的发动机。

作为一家国际性航空公司的老板，崔伯不得不考虑上面的问题。于是，他选择的天平开始倾斜了，他开始考虑道格拉斯的 DC—8 型机。

与此同时，另一件对波音 707 不利的事情发生了，联合航空公司的老板帕特·帕特森也选择了道格拉斯的 DC—8 型机。他的理由是，该机座位较多，座舱宽大。

这对波音而言是一个打击。因为联合航空公司是美国航空客运的领头羊，既然它都选择了 DC—8，那么其它航空公司几乎肯定也会向 DC—8 型机倾斜。他们会想，龙头老大都这么做，必然是会有他的道理的。

面对困境，比尔·阿伦亲自挂帅，迎接挑战。他天生的性格就是认准的事绝不回头。他已决定要带领波音进入民用航空市场，就不会轻易放弃，何况现在还胜败难说。

在同泛美航空公司的谈判中，阿伦表现了他的魄力和决心。

阿伦率领克莱德·科恩和威尔伍德·毕尔飞赴纽约，去参加与泛美航空公司的首轮谈判。崔伯得意洋洋地接待了阿伦一行，作为航空公司的老板，他当然愿意看到众多厂家竞争，而使自己坐收渔翁之利的情形出现。他现在是脚踏两只船，所以他对阿伦显得轻松、和蔼：

“阿伦，报个价吧！你的飞机是美国第一架喷气式客机，你总得先开个价吧，告诉我，你的成本是怎么算的。”

阿伦和克莱德点了点头，克莱德拿出所带的资料，逐章逐条给崔伯介绍了一番。

崔伯一边听一边点着手中的笔，然后向克莱德问道：

“那么你们打算卖多少架飞机给我？”

克莱德知道这个问题非常关键，因为数量决定着价格。

“150 架！”

“价格？”

“每架 428 万美元，包括发动机，但不包括零配件。”

崔伯转过身来，向阿伦说道：

“阿伦哪，道格拉斯父子二人就在隔壁房间里坐着，他们的 DC—8 型机才卖 390 万美元，你说我选哪一家？”

阿伦知道，所谓 DC—8 型机现在还在设计阶段，所谓报价，也只不过是天方夜谭，但他还是毫不犹豫地說道：

“克莱德一定是搞错了，崔伯先生，我们的飞机售价是 390 万美元！”

还未等克莱德惊讶的嘴巴合拢，崔伯已经说道。

“如果是这样，阿伦，那我先订 20 架。”

1955 年 10 月 13 日，泛美航空在宣布购买 20 架波音 707 的同时，也宣布了它购买 25 架道格拉斯的 DC—8 型机的计划，这对于比尔·阿伦来说，无疑于当头一棒。崔伯打电话给阿伦，说他认为波音 707 是一种过渡型的飞机，它的 JT—3 型发动机比不上 DC—8 型的 JT—4 发动机。

唯一支持波音 707 的是美国航空公司，他们恰恰喜欢它的速度，但他们也提出一个问寂，就是对波音 707 的机身宽度不满意。至于崔伯所说的发动机问题，他们已通过可靠的渠道了解到，不久扇叶涡轮发动机将问世，它会彻底取代 JT—3 型发动机，并且要优于 JT—4 型发动机。

比尔·阿伦深刻地认识到，作为飞机制造商来说，用户的意见是至关重要的，它直接影响到自己所开发的飞机的销量。这种认识促使阿伦在以后建立一支真正面对市场的销售队伍。眼下，他决定增大波音 707 的机身，使它比 DC—8 型机更大。

美国航空公司方面非常满意，在波音作出这个承诺的同时，立刻宣布购买 32 架波音 707。

威尔伍德·毕尔负责欧洲方面的销售，他所遇到的情况，和阿伦等人在国内遇到的情况差不多。法宙航空公司的负责人告诉他，他们对波音 707 很有兴趣，但却无法忍受它的马力和航程的不足。

毕尔给阿伦打电话，说道：

“现在的情况已经很明显了，我们必须制造大飞机，它要有更大的发动机、更大的机翼、更大的容量，否则，情况就会一团糟。”

波音更改 707 型机的决定让各大航空公司再度燃起了对它的兴趣，从市场中波音的工程师们学乖了，他们对 707 型机进行了好几次修改。第一次更改的型号为 707—120 型，随后的一型为 707—320 洲际型喷气客机。

法国航空公司很快买进了 707—320 型机，紧接着德国航空公司也宣布了他们的购买计划。波音飞机就这样首次打入了欧洲市场。

波音尝到了甜头，开始对客户有求必应，彭纳尔直截了当地说。

“既然飞机的用户要求这样做，问题就很简单了：我们不得不这样做。”

自此之后，波音始终把用户放在首位，只要可能，就尽量满足他们的要求。这样做的效果是惊人的，波音 707 的销售不久就突破了百架大关。

刚刚开始进入市场的波音销售人员会发现，他们有时会和自己的竞争对手住在同一旅馆，而他刚刚谈好的生意，不久就会被对手敲掉。卢朴罗就曾有过这样的遭遇。

有一次，他想卖一批 707 给一家外国公司，结果却被道格拉斯公司的人抢走了。卢朴罗好生纳闷：自己的报价比对方有利，但买方却并不接受。

后来，那位对手在一次聚会上问他：

“你还记得那次卖飞机的事吗？”

他回答说：

“怎么记不得，简直让我终生难忘！”

“你不觉得奇怪吗？那笔生意怎么会失掉？”

“肯定是你多给了他好处嘛。”

那人趁着酒意，说道：

“好吧，让我来告诉你实情吧。事情很简单，我买通了旅馆专管送电报的人，让他把你和西雅图来往的电报都先给我看，这样，你的底牌我一清二

楚，我只要在上面略加一点好处，事情不就成了吗？”

这真是生动的一课，后来波音的销售负责人曾多次把这个故事讲给销售人员听，提醒他们别忘了竞争是多么的残酷。虽则如此，波音却绝不让它的销售人员去使用类似的手段，采取不正当的竞争方法，只是提醒它的销售人员倍加小心罢了。



#### 四、波音 747 的震撼

在 60、70 年代，波音公司继波音 707 之后，连续推出了波音 727、737 等具有开创性的机型，并参与了研制厂“波马克”、“民兵”、“民兵”等战略武器的工作，确立了它在民用航空业和国防武器中的地位。此外，它还承担了名震全球的“阿波罗登月计划”中的一系列主要工作，但它在超音速客的研制中却遭到了失败。

却说波音在超音速客机研制失败之后，一直在寻找新的突破方向。我们知道，飞机的发展标志一是它在速度上的提高，另一个就是它在运载量上的增加。而对民用客机来说，超音速客机既然被证明为是一条暂时不可行的道路，波音自然就把研究的重点向运载量的增加上转移，也就是说，要造更大的飞机。

当时，世界上几种主要民用客机的客座数一般都在 150 座左右，按道格拉斯公司的设想，能够造一架运客量达 259 人的飞机，一定会有巨大的市场潜力。波音的人听说泛美航空的人想买大飞机，立刻派人前去洽谈。

波音的销售人员康纳利代表波音，拜见了泛美航空公司的总裁崔伯。

“我想，我们不妨憧憬一下未来。”

康纳利发挥出他那销售员特有的口才，滔滔不绝地开始了他的谈话，从过去到现在，从现在到将来，说得口沫直溅。说得崔伯也不得不不住地点头。“当然，你也是知道的，我们既能做我们的对手能为你们所做的，也能做我们的对手不能为你们做得到的，那就不仅仅是把飞机扩大加长，而是要满足你们的需要——造一架大飞机。我们给你的小册子中，有一些初期的设计图，相信你已经看过了。”

“你们是真想干一番与众不同的事吗？”

崔伯偏着头，怀疑地问道。

康纳利说：

“这是不容怀疑的，你也知道，波音目前正在寻求一些新的发展。我想听听你的意见，你想要多少座位的飞机？”

崔伯不慌不忙地伸出手指头：

“400。”

这一下，轮到康纳利吃惊了。

康纳利回到西雅图，马上找到比尔，把有关情况向他作了详尽地汇报。比尔·阿伦考虑了几天，深感这正是一个发展大型客机的良机，要慎重行事，好好把握。

波音在 C—5A 的竞标中的失败，如果能造一架新的大型客机，就可以在某种程度上挽回一定的损失。阿伦知道，在 C—5A 上波音的研究人员花了很大的功夫，并在技术上取得了一些突破，大型的运输机和大型的客机在某些方面，是有相通之处的。如果能够造大型客机，那么已经在 C—5A 上取得的突破，就可以移植在大型客机的技术上面来，这是一个捷径。

阿伦给崔伯拨了一个电话。他要最后确证一下崔伯的意图。

“崔伯先生，我想问一问，你是真的想买那么大的飞机还是只想让我们造出来看一看？你知道，这事儿不是闹着玩的。”

崔伯肯定地回答：

“阿伦，我向你保证，我是非常认真的。”

阿伦顿了顿，然后说：

“好吧，一言为定，我就赌这一次。”

阿伦深知自己作出了一个对波音公司来说，非常重大的决定。从 100 多人的载客量，到 400 多人，增加了 3 倍，这对飞机各个方面的技术要求，会高得多。但阿伦心中还是有底的。在 1965 年末到 1966 年初，波音就已经在开始研制新的大型客机了，它的代号就是“747”，它的总设计师就是公司副董事长、727 的设计者——杰克·斯坦勃。然后，阿伦又派摩尔·史托普任 747 的总经理，乔·夏特为首席工程师。

现在，747 正式提上了波音的议事日程。它的目标就是要造世界上最大的飞机，而且根据泛美航空公司的要求，必须在 1968 年 12 月 17 日进行首次试飞。

在董事会投票表决时，格林沃特说：

“看来这件事困难很多，似乎不可能有什么结果，我看不如打消这个念头的好。”

阿伦坚定地说：

“打消这个念头？如果波音公司说要建造这架飞机，我们就要去建造它，即使是倾家荡产也没有什么了不起。”

斯坦勃后来说：

“你们以为是董事会决议的？我看其实就是他一个人的决定。”

在说这句话时，他特意将“一个人”说得特别重。

可见，在当时，747 要上马是阻力很大的。唯其如此，更显得比尔·阿伦在波音的每一次重大问题的决策上是有远见的，这也正是他常为 747 的成功而自豪的原因，以前，他也曾力排众议，独立为生产 707 承担巨大的财务风险、但又哪能与 747 相比呢？747 后来的售价，是每架一亿美元，它的开发费用之巨大，也就可想而知了。

我们可以通过一些技术数据来比较 747 和以前的客机的不同。

在飞机的几何尺寸上，波音 737—300 的翼展为 28.91 米，机长为 33.40 米，客座数为 149 人，巡航速度为每小时 927 公里，航程为 2570 公里；苏联的 TU—144 的翼展为 28.80 米，机长为 65.7 米，客座数为 140 人，巡航速度为 2.2 马赫，航程 6500 公里；而波音 747—200B 翼展 59.64 米，机长为 70.66 米，客座数为 452 人，巡航速度为每小时 967 公里，航程 9636 公里。

泛美公司的起初的要求，是要有 400 个座位，5000 英里的航程，能够在 8000 英尺内起降，巡航高度 35000 英尺，另外要求，747 必须从机鼻上货，泛美的工程师约翰·波格对此解释说：

“崔伯对我说，他坚持这一点，因为他相信再过 10 年，超音速飞机将占据民用航空业，到那个时候，747 就只能用来作货运机了。”

崔伯真称得上一个狡猾的家伙，在他身上充分体现了一个生意人的本色。

当他听说洛克希德公司获得了空军 C—5A 的合约，便马上与洛克希德公司联系，建议他们制造 C—5A 民用型客机，这说明他当时对波音 747 并无信心。

但洛克希德公司却通知他，他们为空军的合约忙得不可开支，没有时间满足他的要求，波格后来说：

“幸亏他们没有时间，不然就惨了，因为我们后来发现，747 要比 C—5A

好得多。”

泛美公司一次性地就与波音公司签下了 5.5 亿美元的合约，在当时而言，这是一笔空前未有的最大买卖。在合约中，崔伯再次显示了他作为一个生意人特有的精明。合约如下规定：

“在泛美航空公司的 25 架飞机没有交清之前，不得把 747 交给任何一家航空公司。但是日航、意大利航空公司、法国航空公司除外。”

崔伯之所以要把这几家航空公司排除在外，是因为他们都是泛美航空公司长期以来的对手。崔伯不希望他们因为买不到 747，就说 747 太重、太吵，就不准使用他们的机场。

波音首先遇到的一个难题就是，必须先得专为造 747 建一座新厂房，因为以前的波音系列，机体最高的 737 也只有 11 米，而 747 机体则高达 20 米，原有的旧厂房无法满足这一重任。

为了盖 747 的工厂，波音得买 2000 亩土地。其中有 5 亩是属于一时十分难缠的老夫妇所有，他们硬把 4700 万美元的市价，抬高到 5000 万美元才肯脱手。波音公司为盖新厂房所付出的代价，由此可见一斑。而厂房的实际的建造过程，更是困难重重。

一开始，负责修建的伯轨·拉摩就对斯坦勃要求：

“我要增添一些人手，否则无法如期完工。”

“马上派人给你。”

“我们还缺少工具，特别是推土机和运土车。”

“马上给你配置。”

“我们最需要的是要有三个星期的好天气。”

“可以，气象预报说的近期是：晴间多云。”

但是，实际情况是，接连下了 67 天的雨，工人们不得在一片泥泞之中，奔来跑去。当雨很大的时候，负责人们就只得坐在窗户前，望雨兴叹。

从单位面积来算，波音 747 的厂房至今仍是世界上最大的单一屋顶厂房，在这个屋顶之下，覆盖的土地面积达 43 亩之多，总造价为两亿美元之巨。

从各个方面来看，这都是一次巨赌，胜败难测。因为当波音宣布 747 的计划的时候，冷嘲热讽者有之，怀疑观望者有之，很多人都对这样大的飞机抱有不信任感，好事者更传出话来说，一架 747 的坠毁所造成的死伤人数，会比美国全年的空难死伤的总和还要多。747 成了一个令人闻之色变的怪物。

一次，国防部长麦克马拉曼来参观了波音的 747 工厂，阿伦陪同他到处转悠。

午餐时，他对阿伦说：

“阿伦，你要知道，你的飞机上有许多乘客，如果第一架飞机就失事了，你将怎么办呢？”

阿伦沉默良久，实在不知如何作答，最后，终于说：

“部长先生，我们能不能谈一些令人愉快的话题。比如说，核战争之类的。”

崔伯看中 747 自然有他的道理的，他相信，有了 747 他将会在国际旅游业中赚回大量的钱，因为 747 的载客量是 707 的 3 倍，这样，他的票价就会下降，具有很强的竞争优势，在崔伯看来，747 将变成他的一棵“空中摇钱树”。对波音来说，抓住泛美这样的一个大客户，就等于抓住了一大批航空

公司。因为泛美在航空业中是很有影响力的，任何行业中的人，都是瞄准大户走的，一般航空公司会想，既然泛美都买了 747，那一定不会有错，于是，他们也会迅速跟进。

情况果真如此，当泛美宣布了他的购买计划之后，其它航空公司都纷纷递上了订单，甚至包括一些道格拉斯的老客户也转而向 747——世界最大的客机现出了笑脸。

这对辛苦的工作人员自是一种最好的鼓励。摩尔·史托普这位 747 计划的总经理，在他接手的前 4 年中，只休了一天假（一个圣诞节），许多个晚上他都睡在办公室的沙发上。若是真的回家吃顿晚饭，一定是匆匆忙忙地胡乱吃完了事，然后开着车带着太太到工地去，看另一班工人在探照灯下干活。难怪他的太太总是为此而埋怨他：

“史托普，亲爱的；你为什么总是这样忙？连领带都得在车上才有时间系。”

前面不是说过连下了 67 天的雨吗？那是气象局有明确记载的真事，这场“马拉松大雨”使波音公司多付出了 200 万美元。

“有了想法，马上记下来。”这是波音公司的工程师们的口头禅。梯·威尔逊常说：

“别伯改这换那，立刻去做你的所想，这就是一个工程师的喜悦。”

夏特说：

“客户的建议是最值得重视的，许多人认为飞机有足够的空间，你几乎可以在飞机里放任何东西。我们收集到了许多意见——速食餐厅、美容院、小型电影院。美国航空与大陆航空曾在 747 上装置钢琴酒吧。后来生意越来越好，由于他们需要更多的座位，才把这些玩意儿逐一拆除。有一家航空公司还问能不能安装一些小型的赌博机。”

但对于 747 这样的大型客机来说，最重要的还是安全。这是 747 设计人员最不敢大意的问题。因为，747 如果因设计出错，而导致空难发生，将会给波音带来巨大的经济损失和名誉损失。所以，747 有一个 5 人安全工程小组，专门负责研究 747 的安全防护问题。

他们首次把导弹研究上的，用来检查分析错误的系统方法——“错误树分析系统”——运用到了 747 的研究之上。这是这种方法第一次运用于民用客机研制上。运用这种方法可以准确地找到错误之所在，并能预防错误的发生，具体的操作程序是：

先把飞机各部门的资料，输入树形的分析图中，一旦哪一部门出了错，自动系统或闪灯或发声以示警告，连驾驶员做了不必要的动作，都有预示信号发出，要求操作人员注意。

夏特后来回忆说：

“一切以安全为第一优先。我们心中时时刻刻引以为戒的事就是一次坠机事件将导致 400 人丧生，这是等于 5 架活塞飞机失事死亡人数的总和。上层管理人员从来不会说：‘对安全的问题可以不必太认真！’我对他们的要求一贯是：第一是安全，第二是安全，第三还是安全。”

1968 年 9 月 30 日，这是波音历史上最欢乐的一天，因为，就在今天，用波音人的汗水与智慧浇铸而成的波音 747 就要出厂了。

经过严格挑选的 26 位美丽的空中小姐，容光焕发，浅笑盈盈，代表着 26 家订购了 747 的航空公司。她们每人手中捧着一瓶香槟。

比尔·阿伦满面春风，笑迎来宾。公司董事会的成员、设计工程师、各航空公司的代表也是西装革履，衣冠楚楚，情绪饱满。波音赢得了巨大的荣誉，它仅用不到3年的时间，就造出了世界上最大的喷气式客机——747，在此之前，航空业人士已经把它誉为“不可能的奇迹”。

展场上，停着波音客机家族的4种机型的客机：707、727、737和747。747一身银白，窗框下一条醒目的红线，它那巨大的机身，简直令人叹为观止，当比尔宣布747正式出厂之时，掌声雷动，笑语喧哗，26位空中小姐在747的机鼻上打碎了手中的香槟，代表26家航空公司，向这架空中巨人的诞生表示祝贺。

每一种产品，从它开始酝酿，到设计构思，到实验论证，到进入生产，再到投放市场，都会经历无数的挫折，历经无数的坎坷。对于747也是一样，它的提出到实施，已是全靠比尔拨雾见天，而现在它生产出来后，究竟如何，还必须在飞行中去检验。这也就是说，摆在747面前的并非是一条坦途，不会总有它出厂时那样的美酒与鲜花伴随它。因为，到现在来说，747还并没有脱去每一种机型在出厂对不可避免的那种稚嫩。

果不其然，不久，就有人提出，机体过重和发动机推力不够是747的主要问题。

面对这一点，夏特非常矛盾。因为，在他看来，加装后襟翼是为了使747的降落速度能够像707一样慢，而着陆力也能像707一样的轻，这样，就不仅安全，也不易损伤跑道了。这本来是他最为得意的一招，却有人出来说应该换掉后襟翼。

而另一问题，更是直接与他有关，使他这位747的首席工程师有点左右为难。因为当初，正是他兴奋地找到747的总设计师斯坦勃，告诉他这一设计构想的：

“斯坦勃，是你吗？”

睡眼惺忪的斯坦勃抓起了电话，电话里是夏特兴奋的声音，他看了看腕上的表，已是凌晨两点，他只说了一个“嗯——”字，就又被夏特迫不及待地打断了：

“告诉你，斯坦勃，我们应该把747的降落架改为4支柱16轮，就可在降落时如轻了一半，也可安全降落了。”

为了赶造747，达到泛美的要求。夏特他们经常是苦战到深夜，以厂为家，有时虽然也争得面红耳赤，但过后，谁也不会记住那些不愉快。

而就是这个设计，现在被人指出是又笨又重，过于复杂。所以，夏特想到这是以“安全第一”为原则而设计的，也就不予理睬了。

现在看来，施行“减肥术”只能是减去那些多余的东西，但只要一涉及到安全问题，夏特是一定会以他的“第一是安全，第二是安全，第三还是安全”为原则的。设计工程师们一旦明白这一点后，就只有着手在发动机的改进以增加推力和缩短机身以减轻自重上下功夫了。

747可说是全美国共同制造的，美国的50个州中，就有48个州为747生产零件。用的工程人员最多时高达4500人，最后还远从英国请来了几位航空工程专家。

要造747，并不是一个单纯的工作。它必然是一个浩大的工程。这必须分三步走：第一，网罗世界上而不只是美国的最优秀的航空航天的专业人士，将他们组织起来，成为一个攻关工程小组；第二，要盖一座世界上最大的全

新厂房，它高达 20 米，占地 43 亩，总造价为两亿美元；第三，要组织管理好这样一批科技精英，让他们在这样一个全新的环境里，制造出世界上前所未有的大型飞机。

一般人看来，只是走好其中一步，已是很了不得了，何况是要连跨三大步。

试飞前，阿伦对试飞员杰克·瓦德尔说：

“杰克，我们希望你了解，波音的前途就全系在你这一飞了。”

杰克·瓦德尔看着阿伦，脸色凝重地说：

“比尔，到目前为止，我没有感受到任何压力，我真的很高兴你告诉了我。”

试飞结果很好，阿伦的心情也很好。

它操作起来非常轻便，就像在飞 727 一样。速度也真的很快，唯一能追上它的，就只有 F—86 军刀机了。直到今天，747 仍然是超音速客机中最快的飞机。

747 并没有达到崔伯所要求的速度，也没达到预期的高度。原因是它比夏特所预计的重量重了 1.1 万磅，发动机的推力也比原来设计的小了一些。夏特与泛美的工程师波格同意机翼后掠度为 37.5°，这是应崔伯要求的 40° 后又改进设计的。经风洞试验，后掠为 37.5°，飞行效果最好。

后来，又发现飞行时，副翼有颤抖的现象。而艾非里·魏布用了一个极简单的方法就把它解决了。他巧妙地在在外舷发动机上加了些重量，就让机翼的平衡重新恢复了。这在外人看来似乎很简单，但往往许多事，都是知其然而不知其所以然，这其中的奥妙也只有行家才能可以理解了。

艾非里·魏布的航空动力的构造及理论，尤其是关于大飞机的理论，是举世闻名的，日本东京大学的伊藤教授就是慕名者之一。

一天中午，夏特打电话给魏布：

“魏布！你能来吃午饭吗？我要给你介绍一个人。”

“哦，是吗？但是我最近很忙。”

“你知道伊藤其人吗？”

“他吗？是不是那个在日本科技界很有影响的那个伊藤。”

“是的，就是他。放下你的工作吧，也该轻松一下嘛，他可是非常想见你一面呢。”

15 分钟后，他们就在夏特的办公室见面了。

“伊藤先生，请让我向你介绍，这就是波音公司的魏布先生。”

伊藤的英文不太流利，但也还能勉强应付。只见他寒暄后说道：

“魏布先生，在见到你之前，我就想象过无数次我们见面的情形，没想到我会这么快就与你见面了。你乃当今巨型飞机航空动力构造学的权威，我拜读了每一篇能找到的你的文章，实是受益匪浅！幸会，幸会。”

魏布听了半天，只见他点头哈腰，不知他说了些什么。原来，魏布根本不懂日语。

1970 年 1 月 21 日，747 进入航空公司服役。由于过重与发动机推力不足的连锁问题仍未得以解决，因而造成泛美与联合 747 班机经常误点，甚至取消。由此得了一个很难听的绰号“巨无赖喷射机”，想到它出厂时的“巨无霸喷射机”的雅号实在是一种极大的讽刺。

泛美公司的总裁崔伯曾称它为“和平的最大武器”，而谈道洲际导弹则

被指为是“人类的厄运”。747 本应成为他光荣退休的业绩，现在反而成了他的反对者的一个口实。

在 1970 年初这一段时期，波音公司的 747 的销售到了最低谷，泛美曾经一度有 5 架 747 病倒在机棚内，而波音公司的停机坪上还有 30 架等着找买主，因此，联邦航空总署差点要波音公司全面禁飞 747。

747 用的是 P&W 公司的 JT—90 发动机，推力一直无法增大，使得两家公司的气氛越来越紧张。

由于夏特的勇气与出色的判断力，使美国的航空技术在 1969 年法国巴黎航空展上大出风头。

法国巴黎国际航空航天展览会，是世界上规模最大的、最具影响的航空博览会，它第一次于 1909 年 8 月在法国兰斯举办，是世界上举行时间最早的。以后每年举办一次。1922 年开始改为每两年举办一次，通常是在 5—6 月份。

这次，夏特要把第 4 架出厂编号 N—731PA 的 747 送往巴黎参展。从西雅图直飞巴黎，从事 5600 英里的“表演”飞行，这是史无前例的。波音的人自己都有点怀疑，当然是由于对发动机的推力不足而产生的惧怕。

阿伦把威尔逊召到办公室，说：

“听着，我决定要参加巴黎航空展，但我已无法正确判断，该如何行事，你自己拿主意吧。”

临走，阿伦又找到了威尔逊：

“我顺便说一句，如果你有任何拿不准的，请保持冷静的头脑，我们宁可保守一些，也不能弄出什么事来。”

阿伦的郑重态度，使威尔逊也开始小心起来，他找来技术顾问，要他列一张必要条件表，然后逐项对照，威尔逊说：

“如果确定每一项都没有问题，我们就让 747 飞巴黎，否则我们就不去参加这次展览。”

但事实上，并不是每一项条件都得到了检验，他们仍然决定要飞巴黎。比如，其中有一条就是要求 747 要有持续 20 小时的试飞纪录，但现在天气很坏，根本无法在参展前进行这么多的时间的试飞。

起飞前，威尔逊对机长唐·克鲁斯说：

“克鲁斯，现在是一切由你作主了。一觉得有哪里不妥，就要马上停飞，而别去管参展的事。”

这是一次冒险的赌博，拿一架未经过足够试飞时间的飞机，去飞完 5600 英里的航程，是一般人根本无法想象的事，但，波音人就这么做了。

当 747 穿云破雾、横越大西洋、抵达法国拉玻璃机场时，航空展的数十万人都听到了它那震天动地、雷霆万钧的声势，众人抬头望天，只见一支银色巨鸟，呼啸而来，很快便气势磅礴地降落了下来。

后来，《西雅图时报》的一名记者回忆道：

“我不妨告诉你我当时的感受，当这个美国最光荣的科技样品。出现在航展现场时，我真的感受到了作为一个美国人的光荣。”

747 的到来，引起了轰动，很快就成了巴黎航空展的明星，订货量直线上升，这赢得了它应该赢得的荣誉。

70 年代中期，世界爆发了石油危机，当时的航空公司都想买较小较省油的飞机，747 遇到了麻烦，因为如果乘客量少，航空公司使用 747 便会亏本，现在油价疯狂上涨，似乎看不到希望。

于是，道格拉斯推出了 Dc—10，洛克希德推出了 L—1011，都是有 250 位乘客的经济型中型客机。

波音为了生存，忍痛将 747 切掉一段，变成 747SP，即特别型或短机身之意。因为机身较短，所以成矮胖型，有 300 个座位，可从纽约至东京迎着时速 25 英里的逆气流飞行，而且可连续飞 7000 英里，其他一切与 747 原型机没有什么差别，这又给航空公司一个很大的好处，即可直接将原来为 747 服务的机员调到 747SP 上去工作，省去了许多训练上的琐事。

1973 年，泛美航空已经在与道格拉斯公司洽谈 DC—103。747SP 就在这个时候产生了。

波格后来说：

“我还是第一次见到设计如此之妙的飞机！”

7 天之后，波格来见泛美的新任董事长彼尔·苏卫，详细地介绍了 747SP 的优点如何如何，它比原型机短了差不多 50 英尺，轻了 3 万磅，在 1989 年 747—400 型的进入市场之前，它就是航程最远的喷气式客机了。

每一次，波音有了新生儿，波音人总是要带着它的有关资料去作一次环球旅行，进行“全球大促销活动”，这几乎成了波音的一个不成文的规定。这一次，自然也不例外，而每次销售人员每到一处，都会采购当地的土特产以作纪念。

旅行前，自然也会带许多小礼物，以备送给当地的各航空公司。包括：打火机、领带、领带夹、波音公司的高尔夫球帽等等。另外还有鳕鱼及烤鳕鱼用的酱，以准备在南非吃的。

通常外国客户也会回赠一些礼物给来访的波音客人。受礼的波音人员回到西雅图时，首先都得按规定向纪律委员会汇报，获得允许才能保留。这一点，在波音是铁的纪律。

747 后来也有了改善，是梯·威尔逊继比尔·阿伦任波音董事会主席后的第一次大投资，他决心要上任后作出一个大姿态来——花 7500 万美元，以 GE 的发动机更换推力不足的 P&W 发动机。

在他做此决定之前，曾找到波音市场部主管征求意见，问他们如果波音把 747 的发动机更换了，市场状况反应会如何？

“我们可能会多卖 3 架飞机。”

市场部主管克兰西的回答简单明白。

“我不信，你们的想法错了，回去再仔细研究调查清楚，等两天再给我一个详细的分析报告。”

威尔逊也直截了当地表示了他的怀疑。

克兰西他们重新研究后，于两天后找到了威尔逊：

“装上 GE 发动机的 747 最多可以卖 5 架，不会超过 5 架。”

“克兰西，我认为你们的市场研究不够准确。”

威尔逊接着说道。

“可能吧，但是威尔逊先生，5 架已是最大的乐观了。”

头靠在椅背上，威尔逊说：

“好吧，也许是我太乐观了。”

克兰西后来说：

“他所做的决定，从来都是那样的令人不解，而事实又总是他对，我们总认为这是一个科技专家头脑发热的结果，哪知道，他才是市场学的专家。



而以市场专家自居的我们，却彻彻底底的错了。”

747 的上层舱多加了几个窗户，这也成了一个有利的销售条件，因为这样乘客的视野开阔。联合航空公司就是因此而购买了波音 747 的。

日航要求在新购的 747 上层舱休息区开 10 个窗户，当飞机送交东京时，日航首席技师野田看了之后问道：

“另外 4 个窗户在哪儿？”

原来每边只有 3 个，这是制造图纸上出了错。波音少开了窗户，日航的驻厂人员也忽略了这个问题。波音只得派人前往日本，为 747 开窗户。

对许多外国航空公司而言，购买波音 747 被视为国家的光荣。日航购买 747 喷气式客机时，要求在装配线上悬挂日文的日本航空字样，字已经由专机自日本送来西雅图，厂方要求多付 2000 美元。为此事日航的副董事长还亲自来到西雅图磋商，可见他是非常重视的。

窗户的错误及在生产线上悬挂日航标识的事件，使得波音与日本航空公司之间的友谊日见加深，最后，日本航空公司终于成了 747 客机的最大客户。

说到 747 的销售，有一个人不得不提，他就是波里昂。他因为出色的谈判技巧、善辩的言辞以及无人可比又令人羡慕的销售成绩，而成为波音公司中的名人。只要一提到他，许多同行都会竖起大拇指，啧啧称赞。因为公司里的销售不论是在何时、何地触礁搁浅，那下一个被派去的人就一定是波里昂。

与新加坡航空公司的那次买卖，就是一个典型的例子，他们本打算买 DC—10 的，后来却改变了主意。于是，波里昂出马了。

“贵公司的业务可谓是蒸蒸日上，除了让 747 来帮忙，我想不出来还有什么办法。”

波里昂故作轻松地说道。

“我们的旅客人数不会增加到要用 747 的。”

对方也针锋相对。

“你买了 747，如果旅客不能增加 60%，波音公司将会给你们补差。而如果旅客人数超过 747 的载客量，则由你方补差。你认为，这样是否很公平？”

波里昂见对方如此强硬，只得在未征得公司方的同意之下，大胆地代表公司作出了承诺。

经过深思熟虑，新加坡航空公司与波音公司签订了购买 747 的合约，但在合约中，却没有看到那些波里昂所说的条件。

就是这样，波里昂运用他的大胆、机智的谈吐，让新加坡航空公司的人打消了顾虑而购买波音公司的 747，从而为波音公司又赢得了一笔数目不小的收入。

波里昂后来在一次与好友喝酒时，说道：

“几年之后，他们很高兴地告诉我，他们幸好没有接受我的建议，不然就只有每年给波音公司上贡了。”

还有一次，约旦国王胡森想买 747，可是钱又不够。彼里昂向他建议可向沙特阿拉伯借钱买。

“这个主意不坏！你能不能先把飞机开来，我们一起再飞去沙特阿拉伯商谈购买事宜？”

最后，胡森如愿以偿地得到了 747。

后来，胡森访问西雅图，临时要将一张 2.5 万元的支票及 2.5 万元的旅行支票兑成现金。按照惯例，星期六下午，是很难办成这件事的，因为许多银行已关门度假了。比尔·阿伦打了几个电话给几个银行的董事长，回答都是爱莫能助。

问题绕了一圈，又回到了波里昂这里，他认识一位乡下的小银行的负责人，问题就这么简单地解决了。波里昂与胡森也由此结下了不解之缘。

波里昂的名字与他的销售业绩与波音公司，从此就连为了一体。

后来 747 成了美国总统的座机，换下了曾为 8 位总统服过务的 707。这时，747 在人们的眼中不再是“空中巨无赖”，而是高贵的“空军一号”——总统座机，再也没有人再说它是不经济、不可靠、又危险的了。

后来，太空总署与空军都把它选为临时备战的紧急备用机型，以作最高指挥之用。

到 1991 年为止，747 已卖出了 1000 架以上，其中有 400 架是 747—400 型，售价一亿美元一架，比第一次卖给泛美公司的还要贵些。

747，已经成为世界航空业的传奇、佳话。

## 五、波音的销售服务体系

进入 70 年代以后，波音步入了稳定发展的时期，它在航空业界的“王者之气”渐渐显露出来，通过上面我们对波音历史的叙述，可以看到这种良好的局势，正是建立在五六十年代波音的艰苦搏击之上的。新时代的来临，使波音的研制目标、经营方向、经营方式都发生了新的变化，特别是随着波音飞机在全球的畅销，如何建立先进的销售服务体系，已成了一个事关波音前途的大问题。

最早注意到这个问题正是梯·威尔逊。一次，威尔逊、乔治·尼布尔，还有德克斯·波里昂与 P&W 发动机的专家艾特·史密斯联袂造访欧洲的客户，商讨有关 747 发动机方面的问题。他们在德国、法国与意大利都遇到了麻烦。

在德航的时候，一位技师格哈在采购部经理的陪同下，参加会议。格哈在战时是隆美尔沙漠兵团的战车驾驶员，被俘后曾监禁在美国，除得克萨斯州外，他对美国的一切，均羡慕不已。因为当时的战俘营就在得州，他能说一口流利的英语，但由于太流利了，一上来就口若悬河地花了半小时在数落发动机的缺点，让波音特遣小组的人插不上嘴。

格哈说：

“以前的各型飞机发动机都还好，现在 747 的却糟到极点了。”

采购经理也点头同意其看法，而且神情很是不高兴。

到了巴黎，由法航的总经理保罗·贝生出面，也是一下就来就长篇大论地数落 747 的发动机如何差，而且又无售后服务，及如何令人困扰等等。

参与会议的波音人员毫无机会辩解。

威尔逊从来就是从容不迫地，这次却让他非常地尴尬。你可以想象，这趟旅途该让他多难过。

本来会后还有个酒会的，竟被法航取消了，波音特遣人员只好在旅馆，闷闷不乐地各自喝酒了。在意大利的遭遇也差不多。

威尔逊一行立即飞回西雅图，尼布尔说：

“除非改善售后服务，否则今后别想再卖一架飞机了。”

事实就这样摆在面前，众人不同意也只得点头。波里昂把欧洲之旅的遭遇告诉了马尔·斯坦普，大家商议之后又联袂去找吉姆·布鲁。

当时是 1970 年，布鲁负责试飞与交机工作，手下人员奇缺。他们要求他仔细调查一下现在的顾客服务情况。

布鲁的报告更令人失望，偌大的波音公司，竟然没有一个综合性的销售服务部门，整个情形无非是，试飞员向销售部报告试飞情形，技师向工程部报告发动机运转情形，检修者向工程师报告检修情形，全都是各行其事。

布鲁急迫地说：

“我们一定要有一支专门的、具有独立操作能力的技术保养修护小组，以扩大顾客服务的范围，并能快速提供服务。”

于是，波里昂与斯坦普指定尼布尔为负责人，布鲁为其助理。他们很不情愿地把尼布尔从 747 计划的首脑调至顾客服务部负责，但是顾客服务实在太重要了，必须得由一个高手来主持。

在新的顾客服务部还没有组成之前，尼布尔与布鲁要再往欧洲去参加由 40 家航空公司联合举办的一个会议，这次由德航主持会议，会中对波音痛加

批评，令布鲁与尼布尔无地自容。

布鲁后来回忆道：

“他们说，我们的顾客服务糟到了极点。售后服务人员不够，而波音公司却还要裁减几千人。”

当他向威尔逊汇报之后，威尔逊当即说：

“尼布尔，我可以告诉你，新的顾客服务部一切由你作主。但有一件事，你得给我记住，我今后可不愿意再听到顾客不满的投诉。”

这不完全是一张空头支票。但要完成此艰巨的任务，确实是够尼布尔与布鲁两个人辛苦的。他们像两把新扫帚，要清扫陈积已久的陈年老垢。布鲁自己说的：

“也不是说波音没有这种服务机构，只是它们未受到公司的重视而已。有些人想做，却因预算不足而作罢。尼布尔与我去访问了好几家航空公司，他们都说很久没有看到波音的人了。”

“要争取别人的重视，我们付出了极大的代价。我的太太告诉我，我初上任的3年中，平均每年有195天待在国外，体重下降了很多。”

“我们招募了许多非常优秀的干部，我们的工作态度很简单——顾客的飞机有问题，我们立即去修，接着我们会告诉公司或供应厂家，请他们调查一下，是不是设计上有什么可以改进的地方。如果客户告诉我们没有，那就是有问题。”

开始，波音的顾客服务人员与业务分散在各部门。这种作法在707时代尚可应付。但等到波音喷气式客机家族时代，这就不行了。最新且“独立”的顾客服务部门成立之后，就有了自己的工程师、飞行员、机械师与零件管理人员。每次支出飞机之前的一个月，服务部就会派出一个特遣小组，前往受机公司。特遣人员的多少，要看任务性质而定，有时是一位检修工程师和一位保养机械师，有时庞大到十几二十位各种专家一起同行。

这样的服务不仅受到了各种客户的赞赏，而且被其他同行竞相模仿。室士汽车就曾经派人来西雅图研究学习过，空中客车公司也来问过。

空中客车是欧洲最大的制造厂家，也是波音的重要敌手。它是欧洲各国航空业为了对抗美国的波音、麦道以及洛克希德公司对世界民用航空业的垄断，而成立的一家大型合伙公司。1969年5月，法国和西德政府达成一项联合生产民用客机的协议，并于1970年12月在法国成立了空中客车工业公司。合伙成员有法国的航空航天公司、德意志空中客车公司、英国航空航天公司、西班牙的飞机制造公司以及荷兰、比利时的两家公司。

他们不断推出新机种，诸如A300、A310、A330、A340等，而且针对美国飞机费油的特点，加强飞机节能的功能，同时以较低价格吸引顾客。可以说空中客车工业公司是欧洲社会唯一的非军事工业的技术成功的公司，它的生存将永远依赖于它与波音和麦道的竞争能力，它必须占据一定份额的客机市场，任何少于25%的市场占有率都应被视为一种失败，它正在成为美国各大飞机生产厂家的劲敌。

但波音公司并未因为空中客车公司是自己的竞争对手，而对自己的经营诀窍秘而不宣。当空中客车公司向波音公司求援时，也得到了波音的这种顾客服务的运作程序，这表现了波音的大度和自信。

尼布尔和布鲁成了在世界各地飞来飞专的人，他们大多时候都是在国外度过的，甚至连圣诞节也不例外，其中甘苦只有他们自己心里才明白。

尼布尔虽然不喜欢飞行，但他仍然马不停蹄的到处奔走，解决客户的困难或抱怨，布鲁也是一样。他们一言九鼎，说出的一句话往往胜过 50 页的契约书和上 10 位律师的签名，所以他们赢得了客户的尊重与信任，甚至在反美的国家也是一样。克兰西是波音派出去的另一位“大使”，他卖了几架飞机给泰航，泰航回赠一头巨象给西雅图，而且命名为克兰西。

顾客服务部的人通常是教导人的老师，但也会从他们的学生那儿学到一些新教训。像住在地球另一边的 4 家航空公司——安色侍、澳洲、纽西兰及坤塔斯——他们在赞赏波音之余，也指出波音的短处，他们要求苛刻是出了名的，他们认为波音这个名号不足以保证客户的要求。

澳大利亚坤塔斯航空的艾瑞克就是其中之一，他 13 岁进坤塔斯。连续服务长达 47 年，退休时任副董事长。波音的赫特曼到达悉尼后，被领进艾瑞克的办公室，面见这位 6 英尺高的红发保养厂厂长，介绍后他说：

“你将排名第 17 号。”

“17 号什么？”

“第 17 位被我骑过的混蛋美国佬。”

赫特曼有些不悦的说：

“我告诉你一件事，在你离开时，我还会在这儿。”

艾瑞克退休时，坤塔斯特别举行晚宴送别，赫特曼就坐在他身边。各级主管轮番致辞，赫特曼用胶带缠住艾瑞克的双膝。

“这是干什么？美国佬！”

“你大约 10 分钟之后就要走，艾瑞克，可是我还在这儿。”

波音顾客服务的另一大特色就是快速，连航空公司都觉得惊奇。几年之前，一架英航 747 客机在印尼上空 3.7 万英尺处遇上了火山灰云层，4 个发动机全熄火了。当飞机降到 1.2 万英尺高度时，发动机重新发动了。

机长发出求救信号，44 分钟后，降落在印度尼西亚的雅加达机场，下机时，他第一个看见的，就是波音的技师吉米·加伯。

“机长，我是波音的机场服务，我了解你的飞机有些问题，你看有用得着我的地方吗？”

机长没有先说飞机的毛病何在，只问他怎么会这么快就赶到机场，他说他是接到西雅图的通知赶来的。

机长回头对助理驾驶说：

“我告诉过你吧，波音一直在看着我们，波音一定有一枚间谍卫星。”

波音对派往航空公司的服务人员采取 3—5 年轮调的制度，赫特曼的理由是：

“如果你把某一个人放在某一个地方太久了，若不是他变成了地头蛇，就是他的太太爱上了那个地方而拒绝搬迁，这时你就甩不掉了。你也不能永远把某一个人留在某一家航空公司，而让波音一直付他薪水。”

第三个要采用轮调的理由也是同样重要，这就是某人在某地某航空公司学到某些独到的秘诀，也可因轮调的关系而把这些有力的独到秘诀，带往别的地方或别的公司去，如此经验交流，对波音及客户都是有好处的。

各制造厂家之间——波音、道格拉斯、空中客车或其他任何公司间——有一个不成文的互相帮助默契。波音的驻机场代表会去检修 DC—10（道格拉斯）的 A—300（空中客车）或是 L—1011（洛克希德），而它们也会来帮助波音。

“一个主要目的，就是使航空公司的飞机能平安地飞，至于是哪一家公司的人并不重要。”

赫特曼强调他说。

波音的驻机场服务人员会天生自然的帮助客户，对别家的飞机也往往会做些超越其职责范围的事。赫特曼到台湾去检修中华航空公司的飞机，遇到了负责保养的副总经理李将军，他见到赫特曼时，显得额外热情。

“我要你见一位空中客车驻台北的代表，”他坚持地相邀道：“他是我所见过最好的一位，绝对能尽忠职守、百分之百完成任务的代表。”

赫特曼不怎么情愿地跟随着李将军走进一间办公室。李将军开了门，指着一位职员说：

“这位是空中客车派驻远东区最优秀热心的代表。”

赫特曼注视着汤姆·唐，发现对方竟是波音派驻台北的代表。

事情原来是这样的，一架空中客车的机腹门把掉了，所以门无法关紧，因而不能飞行，空中客车的人报告回去，回答是立刻派人送来好的门把，但得几个星期之后才能送到，李将军就问计于汤姆·唐，唐说：

“你可以自己设计一个暂时的代用品。”

“有用吗？”

“当然，至少可先用一阵子，等新门把到后再换上去。”

“你可以设计一个吗？”

“可以，不过这是空中客车公司的飞机，将军，他们一定能服务的。”

第二天李将军又来找汤姆·唐。

“唐，空中客车的人说，他们不会。你一定得帮我这个忙。”

唐做了，很管用。赫特曼把这件事记在心里，波音人员支援顾客的事例在档案中又多了一件案例。

波音的客户服务特遣小组的修护能力几乎与制造能力相等。有些连客户自己都不愿修的飞机，他们也能修好，让一架几乎要报销的飞机继续安全飞行。

他们修护飞机时，常常在野外露天工作，日晒雨淋也习以为常 1960 年，一架泛美航空公司的 707 喷气式客机在法国紧急迫降时撞毁，幸好无人员伤亡，泛美航空已打算放弃不修了，波音派遣了一支“地面飞机”特遣人员前往抢修。依照惯例，飞机一经坠毁，公司立即将机尾机身的标志涂掉。等“地面飞机”人员着手修理时，看起来更像一堆废铁。

等他们 5 人把飞机修好飞回美国圣胡安机场时，海关人员极为怀疑这是一架没有标志的飞机，5 位机要员又只有格能·琼斯有护照。

“这就是坠毁在法国的那架 707 喷气式客机吗？”海关检查人员问。

“不可能的，”泛美的机场经理坚定地说：

“我看过那架飞机坠毁后的照片，要修到能飞非几个月不可，29 天是不可能的。

他们 5 人被捕送入监狱。格能·琼斯打电话到西雅图，派人向海关证明他们的身份及那架飞机的事，证明一切都是千真万确的。

1980 年 1 月 15 日，南非约翰内斯堡机场刮了半个小时的暴风雨，拳头似的冰雹，使南非航空公司的 4 架 747、一架 727、4 架 737 与两架 707 同时受到严重损害。冰雹打击在机翼机身上，造成下陷达两英寸深的凹洞。

747 调查小组花了 4 天时间，每天至少工作 12 小时，才填好了一份修复

所需零件、材料及工具清单，至于 707、727、737 则花了 8 天的时间。一架 747 飞虎货机载了 6.3 万磅的零件、材料从西雅图飞往约翰内斯堡。两架 747 于一个月后开始服务，其余的 10 架也在 3 月中都开始加入航线。

“地面飞机”组的成员，都懂得自立更生的道理，也都知道他们随时会被派往遥远或蛮荒之地。自带咖啡与卫生纸已经成了他们下意识的行为，工具自最小的扳手至起重设备都随身携带。赫特曼记得有一次在葡萄牙的里斯本要换装一架 707 的尾翼时，没有起重机，后来借用一辆货车的绞盘，可是尾翼太重，货车头翘起来了，若再继续下去，被吊起来的不是飞机尾翼而将是货车。后来请来几位当地居民，坐在货车头上，这才使重量平衡，最后终于把尾翼换装好了。

“地面飞机”组的工作，绝对不是随随便便的事。每一位成员都有一个随身行李袋，装好自己日常必需品。尼斯特加有一次奉命去拉斯维加调查一架 707 客机，它的鼻子被炸了。看起来是一件很容易的差事，所以他对太太说，他当天晚上就会回家。他自西雅图搭机飞在旧金山，准备换机飞往拉斯维加斯，不料在旧金山机场听到了要找他的播音。原来是要他去南非的约翰内斯堡，不要去拉斯维加斯了。这时他又得飞回芝加哥，在等换机的两小时中，临时买了一些衣物。后来他在约翰内斯堡逗留了一个星期，在伦敦与赫斯特会合。

赫斯特告诉他：

“我们有一架 727 在丹麦出了事，西雅图方面希望你去调查一下。”

等尼斯特加回到家时，这趟本以为是一天的差事，竟奔忙了 3 个星期才完成。

“地面飞机”组的成员，个个都是全才，电子、机械、发动机、飞行控制与油压系统等等无所不知，说他们是波音的精华，绝非过誉之词。

与许多国家从事商业来往、技术转移与售后服务时，很重要的一点就是对当地文化、传统习俗的尊重，且要时加注意，因为他们对东方的商业行为模式大陌生。在交往过程中，得处处小心，否则必致失败，尤其是与日本、中国打交道更得如此。

1972 年波音首次与中国达成交易，那是轰动世界的头条大新闻。1972 年 2 月，国务卿亨利·基辛格为总统尼克松打开了中国之门，并联袂访问中国。这是第一位访问中国大陆的美国总统。自此以后，中国陆续向波音买了 10 架 707、737、757、767 与 747，就是没有 727。据波音中国的服务人员说，中国之所以要买 707，完全是受了它是“空军，一号”总统座机的影响。

这件事是罗特曼一手促成的，他 1966 年进入波音，谈这笔买卖时，他已是国际销售部负责人。

“这是一件前所未有的买卖，主要就是尼克松与基辛格访问中国时，“空军一号”总统座机是 707。”

罗特曼说。

波里昂花了几个月的时间，想与中国有所接触，多数都是经由罗马尼亚大使传达讯息，波音卖 707 给罗马尼亚也是这位大使促成的。波音的退休销售员拜荣·米勒于 1971 年与中国建立了直接接触的渠道。

在尼克松访问中国之前，已有传闻说中国想与西方通商。喷气式客机是首先要买的项目。

1972 年 3 月初，米勒写了一封信给中国机械进出口公司，说波音有意思

卖飞机给中国。

3 星期之后，米勒收到回电及两份邀请函：一是参加广交会，一是前往北京讨论喷气式客机之事，邀请米勒于 4 月 15 日前往，他在中国前后待了 5 个月之久，这期间他蓄了一脸大胡子。中间他回美国两次，准备正式销售之事，获得政府的销售许可，也学了一些与中国人做生意的习俗与方式。他们招待热情隆重，但杀价却绝不含糊，这是米勒与波里昂一致的感受，波里昂后亲成为正式的谈判代表。

“最棘手的莫过于财务问题，”波里昂说：“中国人不要与美国银行来往，建议我们安排一个加拿大银行做为付款银行，很少亚洲国家愿意签长篇契约，日本与中国都是如此，不像我们这样要一排（36 人）律师写上一大堆契约语言。”

“还有，中国人是很难商谈的人，他们的谈判似乎缺乏连贯性，今天与你谈妥的部分，他点了头，也说了可以，可是第二天又要重新再谈，好像前一天没有谈过似的。所以你得谈了又谈十几二十次，甚至三十次也有可能。”

中国民航（中国国有航空公司）所用机种大多是俄制飞机，过重的发动机与不可靠是众所周知的。后来他们买了 10 架 707 喷气式客机，还要加买 40 台发动机做为备用。赫特曼 17 年后往访中国，发现那 40 台发动机还有 38 台原封未动。

波音公司销售部与中国签了 1.25 亿美元的 707 喷气式客机契约之后，就把工作交给了“地面飞机”，即客户服务部手中，他们紧接着就是训练中国驾驶员及保养维护技工，共计约有 200 位空勤及地勤人员。第一梯次来到西雅图“波音大学”的学员，令美国人很难接待。因为他们的政府规定不准与外人接触，他们住在西雅图奥林匹克饭店的临时隔离区，他们甚至自己带了厨子来，一切都由客户关系部的彼得森负责。

巧的是台湾也派了学员来受训，双方都要求其学员不得与对方接触交谈。波音的管理人员只好把双方的休息时间错开，免得他们在走廊上或上厕所时巧遇了。有一位管理受训学员事务的人来到尼布尔办公室说道：“我终于把他们弄到一起了，今天上午，我让他们同坐一辆巴士。”

“他们怎么相处呢？”尼布尔有些焦虑地问。

“我怎么知道？他们都会说中文。”

尼布尔以及许多波音的人，都成了中国通与日本通，也是他们的好朋友。尼布尔讨厌旅行，但到东方时则例外，他在那些地区建立了良好的社会关系，他退休后还维持了很久很久。赫特曼每一次去中国或日本，总有人问候道：

“尼布尔先生还好吧！身体可健康？”

若有现代化的好工具，中国人必有极优秀的表现。事实上，他们已经得到了报偿，他们另外也已获得为波音制造零件的契约。中国制造的 737 垂直尾翼，与波音威奇托厂制造的一般没有什么区别。他们的铆钉工的技术简直是无话可说，你只要给他们好工具，他们一定能报以优异的表现。

中国买了 767 喷气式客机之后，因为这型飞机的电子装备格外多，波音就选了几位中国学生去参加电子控制系统的训练。老师发现中国学生竟会买些旧录音机，回到旅馆去拆卸研究，然后再装回去。

他对尼布尔说：

“当这些中国学生毕业之后，他们自己就已经会救人了，请相信我，他们真的很聪明。”



这二些话对尼布尔来说，是多么意味深长。

波音的销售及保养支援者在中国所感受到的温暖友谊，在日本也有同样的感受。约翰·斯未赫的经历就是一个好例子，波音与日本的关系，可回溯到1964年，这年全日航空买了4架727。全日航空的董事长曾试坐过727的推销飞行之旅。他当时就对拜荣·米勒说：

“如果波音能早些交机的话，我将买727以取代现有的三叉戟机。”

米勒打算把第4架出厂且本该交给联合航空的727，以租赁的方式先给全日航空，这样既不违背联合的交机合约，又可把全日这桩买卖搞定。不料日本民航局出面为日本航空（国家持股）撑腰，除非波音在交机给全日航空的同时也交飞机给日本航空，否则日本民航局将不核发全日的新机执照。

这时波音的销售人员根本没有机会与日本航空的技术或管理人员见面商谈，政府施压要日本航空与全日航空走向一条路线，这就不止是727喷气式客机的事，百是关于日本政府与日本对波音的牢固友谊了。

斯未赫决心要抓住日本航空。他的首要任务是卖747SR（短程）型机给日本航空，以取代DC—10，747SR可载旅客500人。

他到日本还不到5个星期，就认为应该与日本航空的董事长浅田见见面了，于是他打电话给浅田的一位男秘书，他还记得那天是星期二。

“我明天下午想过来看看浅田先生，谈谈747与DC—10的优劣问题。”

“啊！不行的，斯未赫先生，两个星期以后的星期三你才有机会见到董事长，而且只有10分钟的时间。”

“好吧，就这么说定了。”斯未赫叹息道。

斯未赫失望之余，万般无奈的去找一位日本好友。

“海部先生，”他求教他说道：“你是知道的，我打算卖飞机给日航，我要等到两个星期后的星期三才能跟董事长浅田先生见面，而且只有10分钟。”

海部盘算了一下这个难题：

“斯未赫先生，你会打高尔夫球吗？”

斯未赫说他从未摸过高尔夫球杆。

海部打了几个电话，为斯未赫安排了一个速成高尔夫的课程，于是他按照海部的计划去练了3天。然后约了浅田和日航的董事长高木一起去打高尔夫，连打球带吃饭，共度了15个愉快的小时。斯未赫尽兴而归，下车时再三向海部致谢。

“你现在可明白了吧，”海部笑道：“打高尔夫球在日本是多么重要。”

两个星期后，他去赴那个与浅田的短暂约会，那时他已经知道日本航空决定买DC—10了，因为他们觉得747SR太大了一点，虽然如此，他还是去与浅田见了次面，这是日本式的礼貌与习俗。

因为买了波音的飞机，波音就会在当地设厂制造或购买零件或原料，使当地增加就业机会，或增加原料出口。中国是一例，日本也是一例。位于地球另一边的澳洲，是第一个为波音制造零件的国家。

一般说来，这种抵消贸易差额的作法，在许多国家发展得很好。譬如说日本吧，他已经是波音飞机零件的主要供应厂家。但刚开始时仅制造747的襟翼，这不是采用竞标方式的契约，而是经过审慎的考虑的，先让他做点什么，试验看看结果如何，如果成绩很好，这才给他承制契约。

德克斯·波里昂于1972年首先把707卖给罗马尼亚，这是与共产党国家

的第一桩买卖。此外，他又接触到苏联的有关人员。不料苏联不只对买 747 喷气式客机有兴趣，竟附带要求波音提供一些制造商用喷气式客机的资料给他们，他们也会回报一些波音想要的资料。一位波音的官员有一次搭乘苏联国家的航空班机，看见空中小姐从一台西尔斯旧冰箱中拿冰啤酒出来招待乘客。

波里昂、斯坦普与路普洛为这件事忙了 4 年，与苏联方面的人在莫斯科与西雅图不断的磋商，终于达成协议。

双方都经过各自政府同意交换科技成就，苏联要知道宽体客机的构造，波音也想知道他们超音速飞机的构造。

乔·夏特回忆道：

“伊留申（苏联的两大航空公司之一）小组的人开始问我，为什么波音要把发动机放在机翼下，他们设计了一架伊留申—86 型喷气式客机，机身的宽度差不多跟 747 一样，但是 4 台发动机却在飞机尾部，结果造成的不是一架飞机，而是一堆废铁。我对他说了我们的设计背景与理论，因为没有带纸张，我在餐巾纸上画图解释，后来他连餐巾纸也一起带走了。”

后来这位代表特地到西雅图来，送一块纪念盾牌给夏特以示感谢。盾牌上刻的是一架新的伊留申—86 型喷气式客机飞过克里姆林宫上空的景观，而 4 台发动机都在机翼下。

“看起来就像是一架发福了的 707。”

夏特说。

苏联本要买 25 架 747 的，后来减为 5 架，最后只买了一架，猜想是他们已经学会了波音制造大飞机的诀窍了。令人感到讽刺的是，在 70 年代，波音还卖了不少飞机给利比亚、伊朗、伊拉克，后来这三个国家被美国政府列为黑名单，因为他们已经威胁到美国本身的安全了。

作为一个推销员，自有其人所不知的苦处。罗特曼记得，在新加坡与 DC—10 竞争的时候，新航一直不宣布要买谁的飞机。他与道格拉斯的代表心里都是七上八下地坐立不安。当波音的公关部人员带来了一张全新发行的邮票，上面印的图案竟是一架 747。罗特曼这才知道，他的任务完成了，波音赢了。

罗特曼说：

“在销售部工作的人，最感孤独的时候就是失败了，一个销售员是很不愿意承认自己未尽责，或是说自己没有好产品，更不愿说对手有较好的飞机。”

波里昂对销售员的要求甚多，不仅要与采购飞机的人关系亲密，更要结交驾驶飞机、保养飞机以及在飞机上服务的人，他说：

“我要求我的销售员在一家航空公司的工作是，从最上到最下都是一个整体，对公司的飞行计划、飞行时间表、驾驶员、技师、随机服务员、公共关系、财务等整体地了解。这是一项费时的工作。可是一旦到了彼此了解信任的程度，事情就大大的不同了。克兰西很聪明，可以办到这一点。柏杜在达美与西北（虽然克兰西在西北也很得人缘），克芬福在东方航空，穆森在泛美，巴默在美国航空等等都是如此，总之每一航空公司必有专人负责，销售员是对买卖双方负责的，如果美国航空有一架波音的飞机出了什么差错，第一个被叫去的就是巴默，搞不好就会被轰了出来。如果是联合出了事，我就得一肩挑。这样才能使波音与航空公司之间维持健康的关系。”

国际销售人员在较广大的地区，常常是几个小航空公司由一位销售员负责，他们也都各自尽其所能地与各航空公司发展彼此信赖的关系，包括以前的社会主义国家在内，像波兰、南斯拉夫，同样都对新的波音喷气式客机的到来感到分外的兴奋。

第一架卖给外国航空公司的飞机在交机时，波音的高级人员通常会随机前往，以示郑重。阿伦以身示范，随行的尚有一些高级助理人员。波音的客户大小不一，个性互异。譬如世界航空的爱德华·德利是克兰西的好友，有一次竟让波音的销售员在旅馆里苦等了5天才同意与他见面。然后带他去旧金山湾坐船，乘风破浪畅游两日，但绝口不提生意的事。船靠码头时，德利交给他一张单子。

“好吧，我买4架747货机，这上面有我要的东西。”他说道。

德利的世界空运公司已经用了5架707货机，仍然无法抗拒这种大型机的出现。

总而言之，波音在70年代，迅速登上了世界飞机制造业的霸主地位，与波音所建立的一整套完善、优质、迅捷的销售服务体系，有着极大的关系，也与波音销售人员的艰苦努力密切相关，正因为他们的不辞辛劳，走遍了世界的每一个角落，到每一个可能购买波音飞机的地方，开展工作，并在飞机售出之后，投入大量的人力、物力，为飞机在客户手中正常运作提供坚强有力的后盾，才使波音的产品，成了有口皆碑的优质产品，这一点对所有的企业来说，都是值得学习的。

## 六、波音的管理之道

现在，我们来谈谈波音独特的管理之道。

一位波音退休主管曾说过：

“回顾波音的历史，只要看它创建以来的6位领导人，就会知道他们都是生逢其时，为时代作出巨大贡献的传奇人物。”

这位主管在波音公司工作长达40余年，经历了3位董事会主席的更替。他的话是意味深长的。

威廉·波音创立了波音公司，继承他的是菲尔·强森，然后是克莱尔·埃格维特，他是一位真正的航空动力学工程师，在当时，把飞机视为特技表演的成分多于交通工具。强森又再回来领导波音公司走过大战年代。第三任董事长比尔·阿伦，把波音带入了喷气式客机时代，并爬升至航空工业的巅峰，执航空事业之久。接他班的是梯·威尔逊，这位雄才大略的冒险家，把波音带入重重险境，又胜利地突围而出，奠定波音厚实的根基。新任董事长弗朗克·薛龙兹，作为波音新一代的领导人，深刻地意识到波音公司的当务之急，就是要改变对工人的管理，利用诱导与沟通方式使其与公司紧密结合，建立良好的劳工关系，这也是波音的立足之本，也是他以前的领导人所一贯坚持的原则。

在正确处理劳工关系上，747—400型喷气式客机生产之所以迟延及品质欠佳，就是一个很好的例子。

当时工人数量增加过快，大都缺乏经验、不听劝导。有时管理人如经理及督导等本身也缺乏训练与素养，当时工程设计人员也是如此，波音公司后来发现，一位好工程师不一定是一位好上司。同时也领悟到，再崇高再光荣的传统，若不能适应千变万化的社会，它就不宜保留。

波音于1987年特别请了一位工业问题的专家盖瑞·邱瑟纳，来评估公司的管理方法。

盖瑞曾为福特汽车评估过，他毕业于密西根大学心理学系，在耶鲁拿到硕士与组织心理学博士学位，他是一个安静、文质彬彬的年轻人，福特请教他如何改进工人的情绪、打破小团体的界线，并改进旧的官僚作风，使之成为切实可行的新制度。

盖瑞的父亲是波音的电子技师，所以他对波音略知一二，间接地也很想深入地了解一下这家没有完善组织与制度的大公司是如何运作的。

当盖瑞深入了解波音之后，他发现事情并不是他所想象的那般散漫无章。虽然他没有通用汽车或是IBM那么严谨有条，但仍有其自成一格且有效的体系存在。

“我发现波音是一个很矛盾的公司，”盖瑞说：“有些事的确是很松散，也没有体系，可是另一些事又是非常井然有序，体系完备。”

“让我惊奇的是，有些资深的主管很能虚心地向新方法学习并尝试各种新机会，这是我想不到的。另一方面，不以波音的缺点为耻的人也不少。”

“这本来就是不一样的，至今仍然不是。并不是每一个人都在为找寻新的方法而抛弃旧习。”

盖瑞在波音发现到一个福特也有过的现象，那就是“帮派主义”，许多人在自己的工作职权范围内建立属于自己的“个人王国”，这是一堵看不见的“墙”，令外来者难以进入。在波音他们称之为“饭碗”，他们在波音的

各部门各自划定自己的势力范围，并严禁外人插足，这是波音不能大团结的障碍。

堪萨斯州威奇托厂首先扭转了工人的向心力，厂长杰克·波特是一个作风保守的主管，他是从基层升上来的，用工人的语言与工人谈话，也了解自己的工人。上任后，就吩咐秘书立刻通知所有的督导隔日上午7点半在会议室开会。

秘书说。

“波特先生，他们是8点才上班呢！”

“以后都是7点半上班。”

此外，他开始逐个召集工人谈话。

波特接着说：

“好了，现在督导都不在这儿了，你们有什么话尽管说。我不会引用你们的话，也不会说出你们的名字，只管把你们喉咙里的鱼骨头吐出来就是。”

渐渐地，他让工人们知道，他也是一位工人。要赢得他们的信任，得有耐心，这是要时间与事实两相印证才办得到的。当他告诉工人们说他将重新粉刷装潢厂房时，他们开始有点相信了。

威奇托厂的条件比西雅图落后10年，波特致力于革新的工作，餐厅只是一个开端。

有顶篷的候车场建好了，高机棚里也有了冷气，把华氏115度的温度降至70度，真是为工人造福不少。厂里重要地方都安装大屏幕电视，使工作人员的彼此沟通方便多了。他一面革新，一面征询工人的意见。

波音的业务发展迅速，威奇托厂也快速膨胀，工人人数日增，旧工人升组长、组长升督导、督导升经理。一片喜气洋洋，不过在喜悦的气氛底下所蕴藏的隐忧是这些新升上来干部都没有受过训练，不知如何督导、管理。

这种现象不止是管理干部、工人也是一样差，慢与品质不良更是这些工人的“杰作”。另外连新进厂的工程师也一样，他们在大学里没有修过人际关系的课程，不懂如何与别人沟通，他们会拉计算尺，会搞电脑，就是不会与人谈话。

波特设计了一个约谈计划，让这些新升上来的经理约谈工人。每人一小时，让工人无所畏惧的直言不讳。由那位从外面聘来的心理学家盖瑞拟定问题，诸如：你心里想些什么？你工作的部门有什么事发生吗？你想谈点儿什么问题？……

约谈人每4个月整理一次，将收集来的资料转送上层研究。波特从这些资料中发现到一些事情。

波特说：

“他们并没有一大堆的特别问题，除了些鸡毛蒜皮的小事外，主要重点是他们想知道公司正在做什么？威奇托厂在波音公司的地位如何？它对公司的未来有何影响？”

薛龙兹奔走于遍布全国的波音分属机关，与工人谈话，召开小型会议，但不准管理人员参加。从工人的谈话中，薛龙兹了解到督导阶层的人员很不称职，经理阶层的干部不了解下情。

一位经理说：

“下情不能上达，这就是工人们为何宁可信赖工会代表，而不信赖波音管理人员的原因，管理上出现了领导的真空，工会代表就乘虚而入，这是自

然不过的事。”

薛龙兹的行为使工人们渐渐地意识到，公司真的是在力求改进各厂之间，及厂与公司之间的关系，也愿意听他们的诉求，然而这进步是非常缓慢的，比如说直升飞机部门的人仍然没被公司重视，且有未被视为波音家族成员之一的感受。

薛龙兹之所以如此急着改变一些老的管理态度与方法，并不是因为这些管理方法已经无效了。波音许多为人们所艳羡的声名，当然不是由不良的管理所造成。但是新的挑战来了，不同的挑战，得用不同的方法去对付才是。

早在 1972 年，马尔·斯坦普就设立了一年两次的春秋高峰会议，会议的地点是远离公司所在地的地方，主题是讨论公司未来的方向。这样的春秋两季高峰会议，使波音的负责人员，都有一个自我反省与汇报的机会。

盖瑞说：

“以前那种老式的会议一般采用训示的单向沟通方式，大家围着一张椭圆形的桌子坐着，由少数几个人讲，多数人静坐默听，讲完之后，来一段问答就算完结了事。”

经过薛龙兹的同意，盖瑞筹划 1990 年春高峰会议，参加入共 28 位，分成 4 组，每组 7 人。每一组都是一个波音的缩影，由公司不同部门的人参加，换句话说，7 个人都是来自波音不同的部门，且每个人都要发表意见。

在未出发前往开会地点之前，每人发一份研读资料，这一次资料是研究日本的本田及汽车工业的世界级巨人。

会议由刚从日本研究考察回来的布鲁士做开场白，报告完了之后，再分组研讨。主题是：波音缺点何在？长处为何？站在自身立场看波音，也要站在竞争对手的立场看波音，以他们即将取波音而代之的设想来考虑，他们会用什么东西（产品、技术）来打倒波音主控市场的地位？波音该如何预先防止？会议讨论的细节均详加记录，有些问题谈得十分坦率。

分组讨论完了之后，再就工作部门分组，然后讨论各自的专门问题。全国各分属机构的负责主管经过这样的讨论之后，自然有一种祸福相依的感觉，不期然地会想到要把“小饭碗主义”变为一个“超级大饭碗”；换言之，要把一个个孤立的“小山头主义”变为一个一呼百诺、共富共荣的大帝国。要做到这点，归结到最后是一个“人”字。

人，对了；就是人，人是一切。怎样想办法把人训练成更好的督导人员、更有向心力的技术工人？如何与他们沟通？如何引导他们？如何使他们觉得自己很重要而不只是薪水名册上的一个代码而已？如何使工人确信，你是愿意听取他们有关改进工作效率的建议？这些众多的问题就一一地摆在了波音公司管理人员的面前了。

没有人认为这是一件一蹴而就的事，薛龙兹尤其这么想。当然他们也谨慎地行事，以免改变太快，而走入了极端。

薛龙兹警告似地说：

“千万注意，别把小孩儿和脏了的洗澡水一起泼出去了。因为到目前为止，我们所做的，并不是一无是处。”

1969 至 1971 年间的大裁员，是波音的一次“存货大清理”，许多中级干部一去不返，造成公司 10 年干部不足的大空档。到 80 年代的后半期，工人人数年增一万人，连续增加了 5 年。到了 80 年代中期，许多经理级的人到了退休年龄却无人替代，波音被迫升任一些本身没有犯错，但还没有能力任

经理的人来当主管。补救办法就是开班授课，给予在职教育。老练的约翰·德不洛曾任交机中心的经理，常常因为油漆欠理想而迟延交机进度。联合航空更要求每3年重漆一次，以替代原来5年漆一次的合约，因为油漆维持不到那么久。德不洛听了后既不生气，也不责怪喷漆组的人。只把他们集合起来检讨原因，听听他们的说法。

结果发现，不是工作的错，而是工人工作的场所出了错。因为喷漆机棚使用多年，一层层的油漆早已把机棚污染了。于是德不洛申请了一笔钱，把机棚及用具彻底清洗了一番，后来成效立见，为了确保品质水准，他每个月跟工作人员开一次会。

在一次会议中，一位年轻的喷漆工对德不洛说。

“我听你至少说了4次品质这个名词。”

“没有错，我是说了4次。”

“就是你使我无法达到品质标准的。”

“我？”

“没错，是你排的班。我是上第二班的，每次当我上班时，飞机总是刚洗完没有干，再不就是漆未烘干，我一定得等一切都干了才能工作。换句话说，我一开始工作就碍赶工，否则就做不完。你若把我的上班时间延后两小时，我就能完成你所要求的品质水准。”

“你为何不与上头班的人商议一下呢？”

“德不洛先生，我们已经有7年没有说过话了。”

“你为何不与督导谈谈呢？”

“他是替你工作的，你可随时把他叫来。”

德不洛把这位喷漆工的上班时间调整了一下，并对别个厂也做了同样的安排。老练的经理愿意听属下意见，接受新建议新方法的态度，这就是新工业文化的转向。

年轻的工程师们也像工人们一样有不愉快的经验。

80年代，公司成长太快，整个管理系统相当欠缺沟通能力。普遍的现象是年轻的工程师都只想：“波音对我有何利益？”而不想：“我能为波音做些什么？”重要的还不在此，而是他们普遍的有一种恐惧感，怕波音不够积极进取，怕波音有功成名就、踌躇满志、一心想保持现状及不欲战胜竞争对手的苟安心理。

魏里弗说：

“他们真正担心的，是他们自己的前途。他们看见底特律发生的事——美国雄霸世界、不可一世的汽车王国，在突然间就被日本以惊人的速度抢走了。对一位年轻的工程人员而言，最引以为忧的莫过于经营管理的不善，尤其是因文化导向的转变所引起的更为可怕。我22岁，在寇尔提斯飞机公司服务，眼看那种一团糟的管理，我就产生了不可久留的心理。当一位工程师看到该修理而不予修理的事情发生时，他对自己未来的信心就动摇了。”

眼看一些没有管理经验的工程师升任管理责任的主管，魏里弗总是对他们说：

“当你被晋升为主管时，我们会把你叫进办公室，向你道贺，与你握手，但忘了告诉你，你已经换了工作。你以往所学的一切与你现在的新工作毫不相关了。学工程的人只会做他自己的工程工作，也不用教别人做。等他升了经理，我们告诉他该与下属沟通，指导部属或听取他们的意见。”

把资历浅的工程人员调去当基层督导员，是有些风险的。

魏里弗说：

“如果你的运气好，他能胜任地做下去。如果不幸，你就失去了一位好工程师。”

对管理部门缺点的及时认知，远比眼前要造什么飞机的争论更重要。几个月以来竞争者一直在谣传，波音即将推出的 767—X 只不过是 767 的“加长型”而已，没有什么新鲜，他们并认为波音还沉醉在他过去的辉煌成就中。

正在传说纷坛，流言四起的当儿，波音于 1990 年宣布：推出 777 型喷气式客机，这是当时世界上最大的双发动机客机。

777 喷气式客机的推出，是想取代已老旧的 DC—10 与 L—1011 三星客机，它的大小在 747 与 DC—10 及 L—1011 之间。1986 年的原始想法是把 767 加大一些，这样又快又省开发费用，可是在随后的 3 年中，又有几次三番的更改。

斐尔·康地是当时民航机部门的当家副董事长，他很不喜欢添加、改装老型飞机的衍生机种，他想设计一架全新的飞机。

这一方面道格拉斯已遥遥领先，占尽先机，他们推出 DC—11，其实只是把 DC—10 大大的改装并添加而已，它可载客 323 人，加上新的省油发动机，预定 1990 年交机。

比 DC—11 稍后的是空中客车推出两型新款客机：首先是 A—340，是属于 4 发动机且载客 300 人的客机，1992 年交机；另一型 A—330，是属于双发动机且载客量比 A—340 多 35 人的客机，但航程较短，预定于 1993 年交机。波音于 1988 年圣诞节前 3 天宣布推出的全新的 777 宽体喷气式客机，基本客户照例还是联合航空。道格拉斯已有 32 家客户，他们订购了 173 架 DC—11。

波音的飞机几乎排在 400 架之后了。

这又是 737 当初推出时的历史重演。737 刚推出时，DC—9 及百克—111 都已经卖了 300 多架。康地估量再玩一次的胜算，决定先下一步投石问路的棋。

他花了将近一年的时间，邀约“八人帮”航空公司的工程师前来西雅图开会，联合、美国、达美、英航、日航、全日、坤塔士与国泰航空都派了首席工程师来与康地共议新方案。

会议的要点就是：“告诉我，你们希望这是个什么模样的飞机？”大家一致观点是要比 DC—11 及 A—330 宽，这又是次重演的历史，当初的 737 也是比 DC—9 与百克—111 宽。结果是 777 比 DC—11 宽 5 英寸，比空中客车 A—330 宽 25 英寸，比 DC—11 至少多 30 个座位，比 A—330 多 31 个座位以上。

乘客座位上面的随身行李舱更是“八人帮”一致的要求，他们非常喜欢波音的这种设计构想。

美国航空有项独家要求，那就是 777 的机翼两端要折叠向上，这样它就可以与 DC—10 及 767 采用同样的登机门。777 的翼展 199 英尺，比 747—400 短 12 英尺，比 DC—110 长 44 英尺。为了配合美国航空的停机要求，波音设计 777 的翼端各可折叠 23 英尺，使它的翼展长度大约与 DC—10、L—1011 及 767 相等。

这次 777 的设计，一反以往由一位工程师独挑大梁的作法，分别指派了一组工程师分部门做设计工作。但彼此随时相互沟通，以免有南辕北辙之误。

销售组的人也了解，空中客车的开发费用由政府补贴，售价必然低廉。



道格拉斯为了在民航业中保留一席之地，必然不惜贱价出售，只有波音向来以高品质高价位战略出击。

1988年，威里费来到薛龙兹的办公室，他单刀直入从上一年度的营运数字说起，上一年波音的毛利155亿，净利4.8亿美元，至少花了25亿无意义的钱在追加预算上，这本来也应归于净利项目之下的。

“无意义的追加款，还包括工程师设计变更，制造人员的修改费用，这不只是金钱的浪费，也是人力及时间的大浪费。737是如此，747也不例外，”威里弗侃侃而谈，康地在旁应声帮腔。“下一架飞机若要发展成功，波音势必负担不起这样的浪费。在DC—11与A—330低价的夹击之下，波音的制造费不能节省，售价也绝对低不了，不像竞争对手的产品既开发在先，又有吸引人的低价位。因此，波音的767—X也好，777也好，都是注定要失败的。”

要打赢这场仗，必得在设计技术上力求改进，减少中途工程变更的事，制造费用就会降低。下面就是威里弗的重点话了：

“我们要把整架飞机的各个细节全面电脑化，用三度空间的实物模型代替平面的制造图样，然后再在电脑上预为组合，在我们给工人制造图之前，我们早已知道这零件合用不合用，如果有不合时，我们在电脑上已经发现，并重新设计过了，直到完全吻合才发出去生产。这样就把大量‘无意义的’追加经费省了下来。”

“737是一架设计很好的飞机，但是777将更好些，至少减少10%的更改设计成本，换言之，就是至少要省10%的制造费。我们要一次把它做好，所以要邀请工厂的工程师一起来参加设计。只要他们了解之后，就会说：‘是的，我们能做这个，我们知道如何做，也知道要花多少钱。’”

这种电脑处理系统，甚至可以取代模型机的制作，让人们可以从立体电脑图中，看清这架飞机的真实模样，甚至试为操作，这不仅比模型机更翔实，当然也更省钱。

“这是一个新的纪元，”威里弗说：“我们不是正在努力重新整顿波音公司吗？这架飞机的设计也是一种崭新且前所未有的体验。有几位朋友说走得太快太前了，甚至超前了10年，我说，我们总不能坐在那儿等10年，一事不做吧！”

有的人批评777也没有什么新改变，只是在大小上与竞争对手有所差异罢了。此外，他们也认为波音推出的飞机不但不是新的，而且时机也太迟了。康地早已听过类似的批评。

“有一件关于波音的事，你们一定要记住，”康他说：“我们并不是每一次都走在最前面，但我们常常是最好的。第一架喷气式客机是英国的‘彗星号’，至于第一架三发动机喷气机则是洛克希德的三星客机，前后只不过制造了100架，但是我们的727，却总共卖了1800多架。第一架双引擎喷气式客机是卡拉维尔，第二架是百克—111，第三架是DC—9，波音的737虽只是第4架同型机，但其销售量是前三者的总和。有人担心我们太迟了，迟不是没有好处的，我们可以确切了解客户的需要，并适时地满足客户。”

1932年联合航空向波音买了60架247客机，价值400万美元；58年之后的今天，又花110亿购买34架777及30架747—400。当时买247的400万元，今天用来买一架777的飞行控制系统都不够。

全日航空是777的第二个客户，他们除花了26亿美元购买15架777外，也买了5架空中客车。为什么会多买777呢？可能是波音答应让三菱、川崎

与富士重工分享 20%777 的零件制造的缘故。

波音有 3500 多家供应厂家，分布于世界各地，起先管理上有些混乱，往往有同一家厂商被波音的甲部门拒绝往来，但又被乙部门颁奖表扬，原因是他没有按期交货给甲而对乙的供应却十分顺畅。波音现在把主要的供应厂商也纳入品质管制系统，并与他们签订长期合约。这样的改革，使供应者有安全感，愿意投资增加新设备、雇请优秀工程师，零件产品品质自然提高了。

波音与政府的交易一连赔了好多年，1988 年赔了 9800 万；1989 年与政府做了 40 亿美元的生意，损失了 5.59 亿；1990 有将近 60 亿生意，但也赔了 4.18 亿美元。1991 年的第 4 季，制造 B—2 隐形轰炸机后才刚开始有些利润。但又因冷战结束而使国防经费遭到大量削减，当然波音又遭到池鱼之殃而转盈为亏了。

马尔·斯坦普在退休之前接受访问时说，波音的未来在于国家的太空计划上，皮力克也做如是观。

皮力克指出：

“太空是一个正在成长的市场。国家太空总署的预算应该增加。”

最近美国国家太空计划，当然是“大空实验站”了，它的生活空间、实验室与各种设备都是波音设计的，著名的“惯性上节火箭”就是波音的杰作。它能把太空船的东西送到更高且太空船不能到达的外太空去，国家太空总署用它，欧洲的太空单位也用它，空军更是要用它。

其实早在 1978 年，波音已经有太空站的概念了。那时“土星 5 号火箭”及“阿波罗计划”刚结束，曾经一度有 5000 人的杭斯维尔只剩下屈指可数的 1000 余人，鲍布·韩格是硕果仅存的人之一，他也深信，波音的前途在太空。

因为太空站的计划成立，波音赢得了两项合约，杭斯维尔到 1990 年，又增加到 3700 多人而再现兴旺，韩格认为 15 年至 20 年之间，应有载人的太空船做火星之旅，到时说不定月球殖民地也已建立起来了。

韩格说：

“你看我们今天在太空的处境，就像我们 130 年代的航空事业一般。那时我已经知道，我们可飞，但并不确知未来的航空事业何去何从。是送货呢？还是载人？像 747 这样的飞机是当时的人想都不敢想的，曾几何时，不过才 40 年，747 就问世了。自今而后，再过 60 年而到 2051 年，你能预料那时的太空计划是个什么样的计划吗？”

“那时的波音，又会扮演什么样的角色呢？是了，我们还是搞我们的运输事业。我们把人载往一个密周的基地，那时太空站就很重要了，因为这是我们工作延伸，也是我们的本行。我现在谈的不是飞 5 到 15 个小时，我所谈的是人们在太空或月球基地住上个 10 年 8 年。当这样的事发生之后，一定有交通的道路要建设，我们就为月球移民准备月球车，就像阿波罗计划中所用的一样，那不也是我们波音公司制造的吗？我们不懂得搞下水道、发电厂，那是别人的事，也自有人关心。但是提供安全的生活环境、建立良好便利的交通网道，乃是波音义不容辞的工作。”

据韩格说，一个月球殖民地其实就是一个采矿场。月球没有磁场，又没有大气层。40 年间又吸收了大量的氦气，加上氦的沉积物质，称为氦 3 (UM3)，普通氦用于热融合，可产生能量，但是氦 3 核融合后所产生的能量是普通氦的一万倍。

韩格继续说：

“我们可以从月球运回氦 3，因为它就在月球土壤的上层，它所产生的能量足够全球耗用 2000 年。这就是一个前往月球的很好的理由。此外还有一个理由，那就是氦 3 还可以做任何推动器的动能，如此一来，人类前往火里的动力能就不成问题了。”

韩格于 1955 年加盟波音，他是一位主管核子武器的试验的专家，拥有工程硕士学位。民兵导弹时期，他为梯·威尔逊工作。在他被派往大空计划部之前，已是民兵计划的第 7 任经理。他一直醉心于月球殖民地的建立。

最后，让我们来听听波音现任董事长——薛龙兹的话：

“管理的最大挑战，就是适当地了解、诱导与管理公司的人力资源，如果有人要说我们公司以往是人未尽其才，才未尽其用，那就是很不了解我们公司的历史，就我所熟知的两位前任主席比尔·阿伦与梯·威尔逊，都是人适其位，位得其人的，只不过作风上大不相同。我们的管理结构层次严明，这可能与我们长年与国防工业结缘有关。”

“我现在正努力改变这种风气，我要使工人积极参与日新月异的改进行列，不只是做好自己的事而已。在以往的那些年代里，波音的好些令人羡慕的良好记录，像有效的管理体系，就是其中之一。我也认为，我们的管理体系是波音最大的资产。但是科技在进步，管理的观念、工具及方法自然要跟进，社会制度在变、经济结构在变、人的想法在变、价值观念也在变。所以我们已往的管理虽然很好很有办法，也很令人羡慕，仍不得不做些调整。这种调整终是持续而缓慢的，绝非也绝不可能在一夜之间予以更新。”

## 金融霸主：摩根与摩根财团

华尔街是美国乃至世界的金融中枢。而长期以来，“摩根”这个名字就是华尔街的代名词，足以令美国总统也变得恭敬。

体弱多病的摩根在几十年内，掌握了美国的经济命运，成了权势和意志的化身。诚如《华尔街日报》所说：“上帝在公元前 4004 年创造了这个世界，杰·普·摩根在 1901 年重新组织了这个世界。”

在“摩根时代”，华尔街主宰着美国，而摩根则主宰着华尔街。

## 一、战争商人

1837年，一场前所未有的金融恐慌和接踵而至的经济萧条笼罩了美国。成千上万家银行倒闭，企业破产，大批工人失业，国内建设停顿不前。

就在这年的4月17日，一位将振兴美国经济的财政巨人诞生于康乃狄格州哈特福，他就是约翰·皮尔庞特·摩根（J·P·摩根）。

摩根家族系1600年前后从英国迁到美州的，这是一个神奇的金融世家。J·P·摩根的祖父约瑟夫·摩根来自英国移民的第五代，最初开一家小小咖啡馆，积累了一定资金以后，又开了一家大旅社，既炒股票，又涉足保险业。

可以说，约瑟夫·摩根是以他的胆识发家的。

一次，纽约发生一起大火，损失惨重。保险投资人惊慌失措，纷纷要求放弃自己的股份以求不再负担火灾保险费。约瑟夫横下心把他们的股份全部买下，然后，他把以后投保手续费大大提高。他还清了纽约大火赔偿金，信誉大为提高，尽管他提高了投保手续费，可是投保者还是大为增加。这次火灾，反倒使约瑟夫净攒15万美元！

这笔钱，奠定了摩根家族的基业。

J·P·摩根的父亲是杰诺斯·斯宾塞·摩根，以开干菜店起家，23岁那年与牧师皮尔庞特的女儿结婚。

后来，杰诺斯与银行家皮鲍狄合伙经营乔治·皮鲍狄公司。公司设在伦敦，专门经营债券、股票生意，这是英国第一家以发行证券和组织股份公司为主的银行。约翰·皮尔庞特·摩根上学以后，同学们都觉得他的名字很罗嗦，干脆称之为“皮柏”。于是，皮柏的名字一直启用下来。

皮柏传奇的经济业绩，始于他20岁时一次冒险的商业投机。

1857年，皮柏从德国格廷根大学毕业，进入邓肯商行工作。一次，他去古巴哈瓦那为商行采购鱼虾等海鲜归来，途经新奥尔良码头停泊时，他下船在码头上闲溜，突然，一个陌生人来到他的面前。

“先生，买咖啡吧，我可半价出售！”

“半价？咖啡好吗？”皮柏疑惑地盯着陌生人。

陌生人马上自我介绍：“我是这艘巴西货船船长，为一位美国商人运来一船咖啡，可是货到了，美国商人却破产了，这一船咖啡只好在此抛锚……先生！您如果买，等于帮了我一个大忙，我情愿半价出售。但有一条，须现金交易。”

皮柏一看咖啡成色不错，价钱便宜，就以邓肯商行的名义买下了这船咖啡，然后，他给邓肯发去了电报。但邓肯回电却是：“不准擅用公司名义！立即撤消交易！”

皮柏大怒。他只好求助于在伦敦的父亲。父亲回电同意他用自己伦敦公司的户头偿还挪用邓肯的商行的欠款。

皮柏大为高兴，索性放手大干，在巴西船长的引荐下，他又买下了其他船上的咖啡。

皮柏初出茅庐，如此大手笔买卖，不能说不是一桩冒险之事。但老天偏偏青睐于他，就在他买下这批咖啡不多久，巴西出现高寒天气，一下子使咖啡大为减产。“物以稀为贵”，咖啡价钱一下子暴涨二、三倍，不用说，皮柏赚了一笔大钱，不仅父亲大为高兴，邓肯也对他刮目相看了。

这次商业交易的成功，使皮柏更加看重自己家族的力量，他不仅非常欣

赏自己的家谱，而且对前辈的商业冒险、经济思维心领神会。据说，华尔街大老板们流行一个说法，皮柏对十七世纪时横行海上的著名大海盗亨利·摩根很为敬仰，为了纪念这个祖先，他把自己的一条游艇漆成黑色，命名为“海盗号”，并在船桅上高悬一面以骷髅和大腿骨为标志的海盗旗，飘游海上，以此为荣。

然而，年轻的皮柏并不是一切都以理性的商业利己为自己的价值判断、行为取向，在他的情感深处，关怀与爱也是人生的一大需要。……

皮柏的第一次婚姻就是这种生活哲学的一次生命体验。

1861年10月7日，皮柏同亚美莉小姐结婚。婚礼是在新娘家的豪华宅邸举行的。这是一个不寻常的婚礼。

婚礼充满忧伤的气氛。

穿着雪白婚纱的新娘，在伴娘的搀扶下勉强站在祭坛前，目光惨淡，无精打采，显得病体软弱。

牧师见她支持不住，就只作了极为简短的祈祷了事。整个仪式只用几分钟就结束了。

当新郎新娘拥抱接吻时，新娘再也支持不住，一下子瘫倒在皮柏的臂膀里，边咳边喘；伴娘忙端过一碗水，帮她服下药……

谁都会预感到这是一个不祥的兆头。

亚美莉小姐长得年轻美丽，能歌善舞，可惜同皮柏定情不久，就患了肺结核。在他们举行婚礼之际，她已病入膏肓。

皮柏的父母不同意他们的婚事，所以也未曾出席婚礼仪式。

但皮柏是个重感情的人。他认为既然自己爱她；她患了病，也应一如既往，于是他决定与她结婚。

婚后，在医生的建议下，他携妻子赴阿尔及尔这个温暖秀丽的海滨城市疗养。一对年轻夫妇沐浴着地中海柔和的海风，晒着暖融融的太阳。心情虽然很好，可亚美莉小姐的病精却越来越糟了。

皮柏携妻先后赴法国威尼斯、巴黎为她治病。但亚美莉小姐却终于客死在巴黎一家医院里。

妻子死后，皮柏极为伤心。他带着妻子的骨灰返回了纽约。

父亲鼓励他振作起精神，把精力放在事业上，他就会从梦魇中恢复过来。父亲从儿子在那场咖啡交易中已认识到他是一个人才。父亲出了大部分资金为儿子办起了“摩根商行”。

“摩根商行”实际上是伦敦的乔治·皮鲍狄公司在纽约的分支机构，皮柏作为他父亲派驻纽约的代表。

摩根商行位于曼哈顿岛纽约证券交易所对过儿。这个位置对于摩根以后大展宏图，起了不小的作用。

不久，经声望很高的皮鲍狄公司鼎力推荐，摩根在纽约证券交易所拥有了一个席位。

皮柏从此开始他的金融生涯。

就在这年，发生了美国历史上著名的南北战争，同时，一个伟大的“解放者”出任了美国第16任总统，亚伯拉罕·林肯。

以积极主张限制并逐步废除奴隶制而闻名的共和党人林肯执政，引起了南部奴隶主们的不满，他们害怕共和党人执政后会损他们的利益，开始制造分裂，发动叛乱。南卡罗来纳等十州先后宣布脱离联邦政府，于1861年2

月组成南部同盟，另立总统，林肯就职后，曾试图同奴隶主谋求和解，但是早就蓄谋叛乱的奴隶主不但置之不理，反而把刺刀提到日程上来。4月12—14日，南部军队首先炮轰并占领了政府军守卫的萨姆特要塞。4月15日，林肯宣布对南部同盟作战，号召美国人民为恢复联邦的统一而战。

战争不仅塑造了战争英雄，也为冒险家们商业投机制造了机会。

战争开始，北部拥有二十三州，二千二百万人口，有发达的工业、丰富的粮食和充裕的兵员；南部同盟只有十一州，九百万人，其中黑奴占了四百万，人力、物力、财力都相形见绌。

但是在战争的头两年，却是南方奴隶主叛乱军获得局部胜利。1861年7月在马纳萨斯附近的会战，北军失败，首都华盛顿几乎失守。北军失败的主要原因，是南部叛乱各州早就作好战争准备，并得到英、法的援助，在军事上暂占优势。

与西欧金融中心伦敦有密切联系的“摩根商行”一时间成为了大家关注的焦点。

有一天，一位青年投机家克查姆来拜访摩根。

“有一桩黄金买卖，想不想干？”摩根知道这是一桩有大利可图的大买卖，忙道：“只要能赚，为什么不想？说说看！”

“我们先同伦敦的皮鲍狄先生打个招呼，通过他的公司与你的商行共同付款方式，购买四、五百万的黄金——当然要秘密进行……”

“不错”。

“然后，将买到的黄金的一半汇往伦敦皮鲍狄，剩下一半我们留着。一旦皮鲍狄黄金汇款之事流传出去，而查理斯敦港的北军又战败时，黄金价格肯定会暴涨；那时候，我们就堂而皇之地抛售手中的黄金，岂有不大赚一笔之理！”“非常好，其妙无比！”摩根因汇兑大宗款项走漏了风声，社会上许多人都说大亨皮鲍狄购置了大量黄金，“黄金非涨价不可”的舆论甚嚣尘上。于是，很快形成了争购黄金的风潮。由于这么一抢购，一下子就把金价抬了起来。

摩根见火候已到，把手中黄金全部售了出去，大赚了一笔，此时深不可测的摩根，再搭配上短粗的浓眉、胡须，会让人感觉到他是一个深思熟虑、老谋深算的人。

摩根清楚地认识到，战争提供的巨大商机比和平时期更多，关键是谁能迅速掌握信息，这是商战中致富的一个法宝。

于是，在摩根商行，设立了电信情报检索部门，这在美国金融机构中是第一家。许多商人都还在电信部门办理电讯业务时，摩根商行已自己开展了电报通讯工作。

一次，克查姆到商行来，不解地问：

“摩根先生，你的商行怎么搞起电信业务来了？这可是电信部门的事。”

摩根笑了笑指着一位新招聘来的青年人说：

“这位史密斯先生，是摩根商行的电讯人员。他负责商行的电报通讯工作。”

原来，史密斯刚刚从军队复员不久，过去曾作过陆军部电报局的接线生。摩根看中他的一点是北军的主要首领格兰特将军的电报秘书文尼尔上校与史密斯交往甚密。这样一来，摩根很容易得到这场南北战争中前线的军事情报。商场如战场。在战争中欲求得商行发财，没有正确的军事判断，是办不到的。

听完摩根的解释，克查姆兴奋地说道：

“真了不起，真有眼光！”

没有过多久，电报这种新式武器就发挥出了显而易见的威力。

与摩根一起出入于“煤炭厅”地下黑市交易的克查姆，很快从“新式武器”中获益。

1862年10月28日，北方政府的马克利兰将军的波多马克部队，向威灵顿发起猛攻，迫使南军撤回南方。

自然，这条情报史密斯从电报室中得到的。而这条情报仅仅是在南军撤退几分钟，就收到了。

克查姆听到这消息，忙道：

“几分钟！我的天！真是时代不同了！”

摩根笑了一下，说：

“别忙，还有呢……”

不一会，史密斯拿着一份电报从报室中出来。

“摩根先生，这是一份从华盛顿发来的电报……”

“念念吧。”

“好！‘选举后11月5日，林肯总统决定由班塞特接替马克利兰将军的总司令之职。’”

克查姆兴奋得满脸通红，拍案大叫：

“形势大好！卖了！又可以捞一笔！”

无疑，“新式武器”为摩根商行的商业交易插上了翅膀，生意越做越红火。

一天，史密斯送过来一份由摩根的父亲杰诺斯和皮鲍狄从伦敦发来的电报：

“南军用以突破北军海上封锁线的许多炮舰，都是由英国人的造船厂提供的。美国为此一再向英国提出抗议……林肯总统和斯瓦特国务卿已通过驻英大使亚当斯向英国政府提出了最后通牒，要求停止为南军供应炮舰。你要特别注意华尔街的动向。”

摩根心领神会，不仅密切注意华尔街的反应，而且密切注视华盛顿的动向。

他来到电报室，令史密斯向华盛顿方面查询。

史密斯“啪啪啪”一阵电键响过，传来了新的情报：林肯总统已下最大决心，为炮舰事件不惜与英国断交。

紧接着，父亲杰诺斯又发来电报：

“英国已答应美国的要求，决定停止为南军承造炮舰，但提出一个先决条件：美国须于5月内拿出100万元英镑的赔偿费，用以向英国各承造厂家的赔偿。”

接着，杰诺斯再次来电：

“美国大使亚当斯奉命游说，但更改先决条件的希望终于落空。美国政府只好委托皮鲍狄公司于24小时内准备好价值100万英镑的黄金，作为赔偿费。此消息绝密！除总统、国务卿外，再无人知晓！”

然而，除林肯总统与斯瓦特国务卿，还有第三者知晓这一绝密消息，那就是皮鲍狄公司。杰诺斯获知天机，为儿子带来了一捆烟的美钞。

摩根看完电报，高兴地直拍桌子：“此乃天赐我也！买进黄金！”



他立即筹款买进大批黄金；皮鲍狄果然大量收购黄金。这样一来，黄金价格飞涨起来；摩根趁涨价，又全部抛售出黄金，他轻而易举地大赚了一笔。

此时，作为青年投机家的摩根，他的口袋里已装满了为数可观的钞票，为他施展更为远大的抱负奠定了丰厚的根基。

1863年，年事已高的皮鲍狄先生，只好退居二线，皮鲍狄公司拥有2000万美元资金，可谓豪富至极，他退休之后，由杰诺斯担任公司继承人，他改组公司，公司也易名“J·S·摩根公司。”

父亲杰诺斯地位、势力的提高，为皮柏飞黄腾达，提供了便利条件。

1865年4月9日南军总司令李将军向北军总司令格兰特将军投降。历时四年之久的南北战争以北部的完全胜利而结束。

美国土地上的炮火声终于停息了，北方在欢庆他们的胜利，摩根家族的人们也在为战争中获得的商业投机成功而庆祝。

然而，这种喜庆只是短暂的，当饱受战争之吉的人们正在享受一刻的平和安宁时，摩根正在酝酿一场新的扩张，一个垄断帝国的计划，一场资本主义时期更冷酷、残忍的战争。

## 二、铁路争霸

美国南北战争结束，为经济的繁荣带来了大好环境，皮柏的摩根商行亦更名为“达布尼·摩根商行”，银行家查尔斯·达布尼、古特温一起加入了该商行。

1866年，摩根重新结婚，他的妻子是法兰西斯·崔希。

1867年，摩根的独生子出世，其子与父同名，世称小摩根。

已具有丰富投机、经营经验的摩根，成了华尔街名声大噪的银行家。

如今，他可不像当初倒卖咖啡那种小打小闹的小青年了，而成了大手笔的人物。

他看准铁路的发展极有前途，所以决计把触角伸到铁路线，让美金滚滚而来。铁路在资本主义的历史中占有一种独特的地位。在十九世纪下半叶和二十世纪的最初年代中，铁路网的修建直接吸收了大量的资本，以资产增长为指标，从1850年至1900年，铁路投资超过了所有各个制造工业部门加在一起的投资，在十九世纪的最后二十年，即垄断化过程真正进行的时期，私人资本形成约有百分之四十至五十是在铁路方面，投资这样集中于一个工业部门，在以前或以后的任何时候肯定都是无与伦比的、如果加上铁路对经济活动、对投资的间接效果——在范围和数量上无疑地堪与蒸汽机和汽车的间接效果相比——可以看到，这一种发明真正是统治了资本主义发展的半个世纪。

美国是世界上少数几个由私营公司拥有并经营着全国铁路的国家之一。大多数其它国家的铁路都是由政府经营的。

美国的第一条铁路建于1830年，即在世界第一条铁路在英国投入使用5年后建成的，这些早期的火车虽然行程不很远，速度也不很快，但在当时却是一种比以前先进的交通运输工具。

火车第一次在美国出现时曾经遭到一些人反对。例如，有些医生曾警告说，火车的速度对人体有害。但是，人们很快便明白了，铁路运输是使美国发展和安定的最好方法。

在美国南北战争期间，火车显得特别重要，北方所以能够打败南方诸州的反叛，部分原因就是拥有较好的铁路，可以运送军队和军需品，国内战争以后，铁路运输公司决定把铁路继续扩展到美国西部一些不稳定的地方去。计划在1869年，铁路将把太平洋沿岸连接起来。

机会再一次撞在了摩根的枪口上。

轰动一时的萨斯科哈那铁路争夺战如火如荼。

顾尔德、费斯克联手，对付范德比尔得。双方为了争夺这条铁路，不惜收买法官、警官，甚至酿成许多人死亡的血案。

为什么萨斯科哈那铁路对人有如此大的吸引力呢？因为萨斯科哈那有着异乎寻常的重要性。

这条铁路自纽约州首府奥尔巴尼，至宾西法尼亚州的宾加姆顿，全长227公里，铁路虽然不算长，但由于它的地理位置十分有利，于是成了投资家的大动脉。宾加姆顿是煤炭的集散地，萨斯科哈那铁路则变成了煤炭运输的大动脉，西可达美国中部重镇芝加哥，南接顾尔德掌握的伊利铁路，同时，产油河的石油，匹兹堡的钢铁，均可通过这条铁路，运往纽约以及其他地方。

顾尔德、费斯克惯用阴谋诡计，不择手段，来达到自己的目的。他们首

先收买了范德比尔得盟友、心腹和投机家达尼叶·第尔。

按照顾尔德、费斯克的好计，第尔竭力怂恿范比尔得大量地买进伊利铁路的股票，而第尔、顾尔德、费斯克却秘密地在纽约渥多维剧场地下室中，日以继夜地印制“交换公司债”股票。为了扩大发行量，竟雇来美女跳裸体舞，以招徕顾客，自然，范德比尔得大赔其本。

范德比尔得吃了这么大的亏，自然不会就此罢休。他抓住顾尔德股票的弊端，向纽约州法院申请裁定禁发伊利铁路股票；然而，顾尔德一伙早已买通法院，置范德比尔得的申请于不顾，新股票仍然大印，照抛不误。

范德比尔得也如法炮制，向法官大行其贿，纠集政界律师诉诸公堂，揪出了接受顾尔德贿赂的两位法官，从而判决顾尔德、费斯克、第尔三人“蔑视法庭”之罪。按照美国法律，各州独立行使法律，这州定的罪到了那州就无罪了。顾尔德一伙决计钻这个法律漏洞的空子，在一个伸手不见五指的深夜，携带 700 万之巨的黄金偷渡哈得逊河，到达河对岸乔治市。

范德比尔得的耳目早已递过情报，派人堵在伊利铁路几个主要站口，等候抓获顾尔德一伙。而阴谋家顾尔德一伙早已布置在先，他的打手与范德比尔得的打手，开始了一场混战。

官方派出缉拿顾尔德一伙的人已被顾尔德用大量的钱收买，所以顾尔德一伙仍逍遥法外，并进逼原萨斯科哈那铁路总裁拉姆杰，想痛痛快快地接过该铁路大权。拉姆杰决定与之对抗，但他深知顾尔德一伙极不好对付，便打算联合一位势力更强大的人。

他找到了摩根。

摩根听完拉姆杰的请求之后，心里暗暗得意：“为萨斯科哈那铁路，范德比尔得与顾尔德弄得了两败俱伤，如今，该是我来收拾残局的时候了……”心里这么想，面上却不动声色，仰在沙发里吐着雪茄烟圈。

拉姆杰见他有些无动于衷的样子，有些急了，忙补充道：

“当然，事成之后，我一定好好地报答摩根先生……”

“唔，怎么说？”

“铁路权争过来之后，我将发行 3000 个新股，摩根行政管理便是新股东之一……”

摩根站起来，在烟灰缸里掐灭雪茄：

“还有：请您雇用崔希律师和他的助手韩特律师，我可保您成功！”

拉姆杰高兴极了：“那就说定了！韩特律师、崔希律师也在新股东之列！”

拉姆杰知道，那位大名鼎鼎的崔希律师，是摩根先生的岳父大人。

摩根点了点头：“很好！我们可以在法庭上与他们决一雌雄！”

拉姆杰明白，摩根此言并非只是随便说说而已，而是深思熟虑之策。

顾尔德向法院提出申诉，要求取消拉姆杰新发生的 3000 股股票。

而拉姆杰在摩根的幕后斡旋、策划下，一个上诉状，推翻了曾被顾尔德收买的法官巴纳德的判决，恢复了拉姆杰原来担任萨斯科哈那铁路总裁之职。

拉姆杰取得第一步胜利。

但事情并没有到此结束。

在铁路股东大会上，还有决定性的一场较量。

摩根分析了整个形势，拿出认为可以取胜的方案反复推敲，作了充分准备，然后派韩特律师先一步出发到会场所在地奥尔巴尼作一些布置，并指定

这次股东大会由韩特担任幕前指挥。

会议开始前一天，摩根与崔希提前赶到了奥尔巴尼。

三个人碰头以后，又紧锣密鼓地商讨了可能出现的情况以及相应对策等。

他们觉得，股东大会的选举，已有稳操胜券的把握。

崔希毕竟老马识途。他提出了一个关键问题，“别的问题虽有把握，但顾尔德、费斯克乃卑鄙小人，很可能在选举不利于自己时，拿出杀手锏以武力威胁。这我们必须也有准备，否则势必败于他手。”

真是震聋发聩。

拉姆杰、韩特都觉得大律师确有高见。

然而摩根却是一位举一反三的商人。他决计不以武制武。因为这并非上策。

“这件事交给我。我自有办法令顾尔德一伙束手就范……”

至于什么办法，摩根没有细说，但其余三个人皆知他并非虚言。

几个人在商讨整个斗争策略时，为了准确无误，都分头作了记录。

但是，就在召开股东大会的前一天晚上，幕前总指挥韩特突然失踪了。原来，这天晚上，韩特到奥尔巴尼的哈得逊河码头去等一位回纽约的朋友，结果却是通宵未归。

而次日则面临的是一场你死我活的殊死大战；怀揣战策的韩特失踪，岂能不使摩根焦急万分！

韩特是被顾尔德绑架了，还是被杀死了？”

几个人在屋子里踱来踱去，不知究竟发生了什么事。

韩特确实遇到了麻烦，但却与顾尔德一伙无关。

韩特送友一直送到客轮上，可是二人在甲板上依依惜别时竟然忘了即将开船，甚至客轮开至江心才蓦然惊觉。

韩特这时才真正着急了。因为他还有要贤事要做，误了大事还得了吗？他匆匆去找船长，请求客轮返回码头。船长不能因他一个人而徒劳往返。

韩特急中生智，跳上了客船舷的一艘小艇，奋力向码头划去，尽管夜深风高浪急，他总算挣扎着来到码头。

他不顾浑身疲惫，一溜小跑来到火车站，打了票，进入闸口，准备乘火车返回奥尔巴尼。

可是，当他进入一节车厢门时，却见费斯克率领他的一伙打手们在车厢内大吃大喝。

他急忙把头缩回来，跳下车去。

他惶惶然如丧家之犬，躲在路旁觉得也不是办法，因为他务必得赶上股东大会。好在列车启动不一会儿，车速尚未提高很多，所以他还是七手八脚地攀上了车厢。他就是这样用攥着车厢扶手一直到了奥尔巴尼。

他返回住处，天已大亮，大会在即。

他一出现时，摩根还以为他是从天上掉下来的又惊又喜。

韩特报告了自己的遭遇，又谈到列车上费斯克及其打手们的奇遇。

摩根狠狠掐灭雪茄，说：

“果然不出岳父所料！”

他又仔细询问了费斯克的打手们的衣着、颜色、人数、武装等等情况后，拨动了案上的电话……

摩根、韩特、崔希和拉姆杰驱车来到股东会会场时，恰遇费斯克在一伙全副武装的打手簇拥下来到会场。

费斯克向拉姆杰等嘻笑怒骂。

摩根站起，报以冷笑，然后道：“费斯克先生！你早啊！”

费斯克正欲反唇相讥，只听大喝一声：“费斯克！你被捕了！”

费斯克还未明白怎么回事，数十名穿着警察制服、端着枪的警察已冲到跟前，并三下五除二地给他戴上手铐。

那些耀武扬威的打手们见势头不对，纷纷抱头鼠窜而去。逮捕费斯克的“警察”、“警察局长”均系摩根花钱雇来的角色所扮演，而费斯克一时未辨真伪，在未曾见到出示逮捕证的情况下老实就范，实是恶人尚须恶人制，正所谓“魔高一尺，道高一丈。”

费斯克被捉，打手作鸟兽散，顾尔德原来的全盘计划皆被打乱；而摩根，则一步一步按既定计划行事，将顾尔德击了个一败涂地。

不难预料，股东选举大会上，选举拉姆杰为总裁，摩根为副总裁，当然，崔希、韩特也作了股东。

于是乎，萨斯科哈那铁路的实权轻而易举地落在了摩根之手。

这是摩根第一次拥有了铁路的股份，在后来的经济生涯中，摩根拼命地争夺美国铁路的控制权，大搞铁路兼并，几乎垄断了美国铁路运输业。

这也确定了后来的摩根财团把基础工业作为自己领地，并以此大展霸业。

1869年，在南北战争中驰骋疆场的“战争英雄”北军总司令格兰特在大选中以绝对优势击败了民主党候选人，入主白宫。

然而，这位战争圣杰，却是个“糟糕的政府首脑”，他对财政的无知，竟让顾尔德有了可乘之机。

顾尔德败了，而且败得很惨。但顾尔德并不是那种认输的人。目下，他在打着堤内损失堤外补的主意。

在费斯克的豪华剧场，正在演出歌剧。

顾尔德夫妇正坐在格兰特总统夫人的旁边。边看剧边作总统的工作：“总统先生，我建议把俄亥俄州以及中西部生产的谷物销往国外。这对解决农民的困难是很有好处的。”

格兰特生长在俄亥俄州的农村，有不少农民朋友对农业问题一向十分热心。

八面玲珑，包藏祸心的顾尔德对总统了解得入木三分，所以先出此计，以令总统首先感到有兴趣，那么，后头的文章就好作得多了。

“噢，这主意不错……”

总统一下子就上套了。

“总统先生，要想让谷物大批顺利外销：我建议政府下令禁止黄金买卖；这样一来，那些腰缠万贯的投机家只好放弃赚钱的黄金买卖而转向谷物市场，那么，农民兄弟的谷物就会源源不断流往国外……”

格兰特总统农民出身，身经百战，立下了战功后跻身政界，对于金融投资家们的伎俩似乎了解不深，所以他轻易地答应了摇唇鼓舌的阴谋家顾尔德。

“你想的不错……”

总统果然采纳了顾尔德的建议。

顾尔德可谓一本万利，一石二鸟。

第一，他抢先大量买进谷物，在倾销国外中狠赚了一笔。第二，他大量购进谷物后，再把风放出去，于是投机商们纷纷购买谷物，而这些谷物，要想运出，又必经他掌握的伊利铁路，这就可以为顾尔德赢得数目可观的运输费。第三，顾尔德抢先购进大量黄金，政府下令禁止黄金买卖，他手中的黄金奇货可居，以高价悄悄售出，又大赚了一笔。他在萨斯科哈那铁路的损失，不仅补回，而且收到了许多位的暴利，此人可谓“老谋深算”！

顾尔德从对总统的这项“建议”中发了横财，而华尔街却出现了经济恐慌，许多公司、商行纷纷破产、倒闭，负债累累，有的竟然走向自杀之路着实坑了不少人。

这就是美国历史上有名的“黑色星期五”。一想起“黑色星期五”，令许多企业家、投资家不寒而栗！

一些气极败坏的破产户，提着手枪迫寻顾尔德、费斯克。

顾尔德命大，躲的快、藏的深，没有出事；而费斯克却被人一枪打死。

### 三、摩根雄风

南北战争前，美国资本主义生产已日益扩大，战后，生产集中的过程迅猛发展。在工业资本迅速集中的同时银行资本也日益集中。南北战争后，工业和铁路的发展，需要巨额资金，其长期资金一般通过发行公司债券取得。因此，以发行和包销有价证券为主要业务的所谓投资银行，在金融界占有重要地位。

投资银行与商业银行的结合发展成了银行垄断资本。以银行垄断资本开始，结合工业垄断资本形成财团，这是年仅 40 岁的摩根一个抱负。

也许他本人也未意识到，这个抱负的实现竟是那么容易，仿佛一夜之间，他不再仅是一个银行家，而是美国一个产业的领袖。

在林肯总统任期内，为取得南北战争的胜利，在乔伊斯财政部长主持下，曾发行了 3 亿美元的债券，而其中有 60% 是由沃城的一位投机家杰伊·科克销售的。科克因此而发了一笔战争横财。

南北战争结束了。科克又想继续走他的发财之路，为此，他极力笼络新任总统格兰特。

科克想出了可以说服格兰特总统。

“总统先生，战争期间发行的纸币在和平时期兑换，可能会引起通货膨胀，我想，政府应当发行一种新国债……”

南北战争中，格兰特曾担任北军总司令，在某种意义上讲，格兰特率领北军的胜利，并因此在总统竞选中获胜，也和科克承购、销售国债避免危机发生，有一定关联，所以，格兰特不能驳回科克的请求，决定重新发 3 亿美元的债券，年利率为 6%。

科克提出发行新国债，自己是出于独霸销售债券的目的，这是司马昭之心，路人皆知之事。

精于经济情报的摩根，很快就知道了事情的原委。

“一块肥肉，让科克一个人独占，可没有那么便宜，我倒想跟他较量一番。”

科克是费城的头号金融家，资金雄厚，政治势力也不小。

摩根决计联合费城的银行家安冬尼·德雷克塞尔一起与之抗衡。

他来到电报室，令史密斯给父亲杰诺斯发去了电报。

父亲马上拍回报，完全赞同他的计划。

这样，德雷克塞尔银行—摩根父子掌握的美英法国际联合募购组织一起联手，与科克展开了承购国债争夺战。

德雷克塞尔、摩根向政府提出承购申请，而且条件对政府也颇优厚：票面额 100 点，年利率 6%。

德克塞尔利用手中掌握的《大众休闲报》为已方广为宣传其“爱国精诚”，并大肆揭露抨击科克大发国难财的嘴脸。

科克的新闻媒介更为厉害，竟有 1500 余家新闻机构，为其摇旗呐喊，对集团大肆攻击：

“摩根联合募购组织是为其战败国法国作嫁衣裳罢了。政府应该把国债直接售给人民，而不应交给这种媚外之寄生虫……”

双方唇枪舌剑，一时斗个没完没了，不可开交。

格兰特总统觉得在摩根们的优厚条件下，如果置之不理而将国债一股脑

全部交给科克，势必引起大哗，于是来一个折衷方案；由科克与摩根联合募购组织各自承购一半。

摩根达到了预期目的，发了一笔横财。

在这场国债债券争夺战获胜后，1871年，摩根和安冬尼·德雷克塞尔合办了德雷克塞尔——摩根公司，这是一家从事投资业务的银行，但摩根清楚地知道，这仅是开始，下一步将是他的垄断之梦。

然而，就在国债争夺战的一年后，即1873年的9月，席卷美国的一场经济危机爆发了。

这场危机，让美国工商业由战后的繁荣走向萧条，而持续时间之长，是历次周期性经济危机中少有的，直到1877年3月，格兰特离开白宫时，新任总统海斯公然坦言：

“过去3年中我们遭受了巨大的困难和衰退，从1873年9月直到今天，全国工商业的萧条依然如旧。”

这场危机的引发点，在于战后新兴的工业员族牟取暴利几乎达到疯狂的地步。私人企业为了谋求更多的利润，盲目地扩大生产。他们生产得大多了——机器、钢铁、纺织品等等。一切都显得太多了。资本贵族的财富在膨胀，过剩的产品堆积如山，而政府和企业主又不断压低人民的购买力，于是市场萎缩，商业开始萧条了。

1873年9月18日，费城头号富翁杰伊·科克开设的费城银行倒闭，这象征着金融的全面破产。平纺机的嘈杂声和其他机器的轰鸣声骤然停止，到处呈现出一派恐慌的景象。

华尔街的首富德尔，相继破产倒闭了。

此二人公司的垮台，在美国金融界引起了一连串的连锁反应，接连有40余家公司跟着破产倒闭，造成了一场经济恐慌。摩根综观风云变幻，颇为感慨：

“时代在变！过去的投资法已过时；新的时代需有新的投资法，以后美国应该是投资银行家的天下！”

以后几年中，摩根接受科克与德尔失败的惨痛教训，小心谨慎地等待时机。

机会终于来到了。

1877年，新任总统海斯，在经济政策上，决定恢复使用硬币支付，签署了为维护复本位制和铸造银元的《布兰德——艾利森法》。

正币复原论者财政部长夏曼，提出了发行5000万元国库金币作为保证的新国债。

对于他的财政政策，巴黎、伦敦的许多金融巨头并不赞同，甚至动手脚从纽约回收黄金，以威胁正币复原。

夏曼只好求助于摩根。

摩根觉得有两条可取之处：一，有国库金币的保障，这桩生意不会有问題；二，借此机会可以对美国的财政政策施加影响。

摩根决定承购这批国债，并得到了父亲杰诺斯以及德雷克塞尔的支持。

事实证明，摩根判断是正确的，他又赢了。

年仅42岁的摩根，已取得辉煌的成就。雄伟壮观的“德雷克塞尔·摩根商行”大厦，巍然屹立在华尔街一块三角地上，跟美国联邦政府的财政金库和纽约股票交易所相邻，成为全美金融界举足轻重的一面旗帜。摩根在麦迪



逊街 219 号，购买了一栋昂贵而豪华的住宅；他在哈得逊河畔还购买了一座大别墅，豪华而宽敞，场地内有网球场等，可随时到此度假；在哈得逊河畔，他买下一个码头，以供自己的“海盜号”游艇进进出出……

摩根坐在他的商行的大厦内，聆听着厦顶悬挂的星条旗猎猎作响，俯瞰着纽约城街道、建筑、河流，一种豪气油然而生。

“这座大厦，应该是整个美利坚基础工业的指挥塔！”

一天，秘书敲门后进来，报告说：“摩根先生，范德比尔得先生求见。”

“唔……”

摩根习惯地喷着雪茄烟圈，凝视着天花板上镶嵌的一个个银饰，若有所思地问：

“他怎么说？”

“他说邀请您赴宴……”

摩根笑了一下。他知道一定是小范德比尔得有什么生意与他商谈，而他也正准备进一步扩大商业领地。

“请他进来。”

进来的是威廉·范德比尔得，系铁路大王老范德比尔得的儿子。老范德比尔得已于两年前谢世，留给了威廉·范德比尔得一笔巨额遗产。想当年，在伊利铁路争夺战中，摩根曾帮过范德比尔得一把，踹过顾尔德一脚，所以，范德比尔得一家与摩根是颇有渊源的。

如今，威廉·范德比尔得接下了父亲留下的纽约中央铁路的产业。

摩根料到，他必是因为近日州政府向中央铁路开火的事而来。

他从橡木大写字台旁边站起身来，伸出手欢迎范德比尔得。

二人寒暄过后，就坐在墙上挂着一组名画下的沙发处。

“摩根先生，想必您已经看到报上连篇累版攻击中央铁路的文章？”

摩根颌首道：

“见了。纽约州政府似乎要把中央铁路打垮，并向国民收取更高的州税……”

“您真有见地，一针见血！……这真是令人头痛的事。而我，对于铁路既无兴趣，也没有家父那么精通。不知摩根先生对铁路是否有兴趣？如果有意思，我们可以商量一下。”

摩根大喜过望：

“对于铁路，我已经有过一次尝试了，倒有些兴趣……”

“那是再好不过！请您今晚到敝舍一聚相商，如何？”

“当然遵命！”

摩根如约前往范德比尔得宅邸。在宽敞而又富丽堂皇的餐厅里，桌上摆满了名贵餐具与美酒佳肴。

二人边饮酒边谈生意。

“摩根先生，我想把中央铁路的股份开放！”摩根忍不住心头的惊喜，忍不住冒出一句：“您说什么？出让股份？”“是啊，我现在成了报上千夫所指的十恶不赦者，什么‘毒蛇’、‘章鱼’、‘市侩’，我开放了股份，我就不是众矢之的了……”“那么，你打算出让多少呢？”“35万股！”

“啊！”摩根忍不住惊呼起来。纽约中央铁路是全美铁路的大动脉，有谁不对之馋涎欲滴呢？摩根呷了一口酒，借以掩饰自己的失态，然后道：“您打算每股出多少价？”“120 点到 130 左右吧。”按说，这个价并不算高；

但讨价还价是一种经营艺术——特别是在范德比尔得受到巨魔压力的情况下，煞价更为有利可图。“恕我直言，这个价在目前似乎高了些……”“摩根先生，如果您肯承购股票，还可以商量。你开个价吧！”“115点吧。”“可以”摩根没能料到范德比尔得竟这样地简单，心里十分轻松愉快。“那么，我与家父的联合募购组织来消化这35万股。”“那就说定了。”范德比尔站起来，高兴地握住摩根的手，摩根突然意识到这场交易还可在加筹码，他飞速地运用自己的大脑细胞，稍加思索，然后说：“不过，我可有几个条件。”“唔？条件？说说看。”范德比尔得好奇地问。“其一，您出让35万股的事情必须严守秘密，以免走露风声引起股价下跌。”其实，摩根真正的目的是力求避免其他投资银行对纽约中央铁路股票的收购。

“当然！这是你我的共同利害，双方都会遵守绝密原则。”

“其二，须在5年内保证我享有8%的股票红利。”

“没问题。因为你知道，中央铁路的效益一向很好。我保证您的这个红利。”

“其三，为了使新股持有者没有后顾之忧，无论我把股票卖给谁，您都须给我一份公司干部任命书。”

“您想得很周到，这三个条件我都答应。”

“好，我们可以签约了。”摩根兴奋地对范德比尔得说。纽约中央铁路的股票，由设在伦敦的“J·P·摩根公司”共销售2500万美元。先以119点售出，后来一直涨到135点。

摩根、德雷克塞尔赚了300万美元，利润在10%以上。

不仅如此，还使摩根在纽约与伦敦的声望大为提高，使之指挥塔上的灯光更加耀眼了。华尔街获得国际首肯。

摩根借父亲在西欧开创的国外金融联系，和自己的业绩，开始充当英法资本家向美国工业投资的代理人。巨额的欧洲资本流经摩根的公司，输到美国铁路等企业中去。这种特殊地位，不但使摩根获得利润，并使它代表英法投资者行使股权，进而夺取企业控制权，而且还是英法政府对外扩张筹措款项的经纪商，如后来在1899年—1902年的布尔战争中，摩根公司前后4次为英国筹措战费2.2亿美元之多，占英国所耗战费的五分之一。

获得中央铁路的股份后，摩根重新把目光瞄向热点铁路。他决心把全美铁路由自己统一起来，实行梦寐以求的企业垄断。

他把手伸向西海岸铁路。

西海岸铁路与纽约中央铁路平行，起点为新泽西城，沿着哈德逊河北行，至五大湖畔的水牛城，全长640公里。

他把德普请到他的寓所。

德普原为驻日大使，卸任已久，目前是纽约中央铁路的负责人。

摩根以纽约中央铁路大股东的身份说：

“德普先生，我请你尽快将西海岸铁路的有关资料提供给我，”

一个星期以后，德普将一份资料放在摩根的橡木写字台上。

资料表明，宾西法尼亚铁路总裁罗勃兹已抢先一步，秘密购买西海岸铁路。这样，罗勃兹就可以实现夙已的宾西法尼亚铁路系统化，与纽约中央铁路抗衡。他可以利用自己的铁路线，把中西部、五大湖地区的谷物，匹兹堡的钢铁，源源不断地运抵纽约中央铁路收入。

摩根他仔细地看完资料后，说：

“下个星期日，请你把罗勃兹先生请到‘海盗号’上……”

“也请威廉·范德比尔得先生吗？”

“不。我会请他们到我公馆一叙。”

晚上，威廉·范德比尔得应招前来。摩根说服他购买西海岸铁路，当然，得出高价。尽管范德比尔得十分不情愿，但看在曾一度合作过的份上，只好硬着头皮答应下来。

星期日到了。

罗勃兹应约来到“海盗号”游艇上。

“海盗号”游艇，是摩根购买的大型豪华游艇，为了保密起见，许多生意都是在艇上成交的。

摩根说：

“您与范德比尔得先生角逐西海岸铁路，看来您有获胜的可能。但是，据我所知范德比尔得先生决心与您周旋到底，决不退让，我应他的请求，也将在资金上全力以赴支持他。”

罗勃兹虽然相信摩根之言是真话，但并无惧意。

“但我相信我仍然赢！”

罗勃兹这个人很不好对付。

摩根又道：“也许范德比尔得先生在西海岸铁路争夺中真的会输，但是，倘若他与卡内基联手来对付您，那么在南宾西法尼亚铁路争夺战中，究竟鹰死谁手，倒很难说了……”

这，倒使罗勃兹心里为之一震，因为目下的确是“钢铁大王”卡内基与范德比尔得正合伙建筑南宾西法尼亚铁路呢。

此时，德普心里已然明白，前几天摩根与范德比尔德密商购买西海岸铁路之事，原来是声东击西的策略。

“摩根先生，把您的想法宜说出来吧。”

看来，罗勃兹有些软了。

“德普先生，把预算表给罗勃兹先生瞧瞧。”

德普把一份表格放在罗勃兹的面前。

罗勃兹不着则已，一看则出了一身汗，从预算表上可以看出，如果范德比尔得与卡内基停建了南宾西法尼亚铁路工程，蒙受具体损失将会是多少！也就是说，目前所投下的整个费用之大，足可以补偿宾西法尼亚铁路的损失——即成本价便可买下南宾西法尼亚铁路。

罗勃兹点着头，连说：

“便宜！便宜！”

摩根说：

“您还有更好的选择……”

心有灵犀一点通。罗勃兹是个精明人：“你是说，我把西海岸铁路按原价卖给纽约中央铁路？”

“如此，可以两全其美，因为这样一来，你与范德比尔得的争夺战即可握手言和：你把西海岸铁路卖给范德比尔得，范德比尔得与卡内基则把兴建中的南宾西法尼亚铁路卖给你，在这笔交易中，获好处最大，还是您罗勃兹！”

“照此办理。”

“德普先生，把合同书给罗勃兹先生。”

罗勃兹又进一步明了：“西海岸铁路由阁下独自购买？”

摩根说：“当然范德比尔得先生现已占有纽约中央铁路，不便再占有西海岸铁路——因为舆论界都在抨击垄断——况且他又缺少资金……”

摩根与罗勃兹签约不久，又同纽约中央铁路签了199年的租约。然而与范德比尔得签约不几天，范德比尔得却猝然死亡！这是天意巧合，还是人为，一时难以结论，但有一条却是千真万确的：纽约中央铁路这条盈利极丰的全美大动脉，从此归属于摩根。

至此，摩根成为了美国真正的“铁路大王。”

摩根计划以纽约中央铁路为基础，一步一步将其他铁路都纳入自己的掌握之中。

1882年2月的一天，摩根邀请了拿美铁路主要干线负责人以及美、英、法等金融界巨头会议，可谓全美企业“群英会”。

《纽约时报》曾作如下报道：

“……这是投资金融家商讨促成铁路大联合的阴谋会议。纽约投资银行有在此次会议中取得了胜利……成为那些面临倒闭却仍互不相让的铁路的新人。”

这次“群英会”促进了美国历史上所谓铁路“改组”运动。约翰·洛克菲勒支持的顾尔德与摩根支持的范德比尔得家族开始了公开的争夺战。摩根凭借自己的金融优势击败了对手，成功地从银行资本垄断走向了工业资本垄断，此时的摩根独霸了向外国人推销券权，并占据到优势的铁路控制权，从而确立了他在铁路运输业中的独占地位。

摩根大搞铁路兼并，吞并了许多中小铁路，他每组织一次合并，除了取得铁路公司董事地位，更有巨额酬金到手。如以35家公司合并而成的南方铁路公司为例，摩根在“改组”中就拿到佣金75万美元的普通股和10万美元的现金。

#### 四、走向托拉斯

1884年，格罗弗·克利夫兰出任美国第22任总统，这是南北战争之后人主白宫的第一位民主党人。

摩根从克利夫兰开始，直接参与了白宫财政事务，他在美国的政治生活中开始起着举足轻重的作用。

然而，摩根与克利夫兰的密切关系，并非始于蜜月。

铁路垄断的形成，开始左右美国的经济，这让政府甚为不安，于是政府对铁路的控制加强了，理由是有些铁路公司用不正当的、非法的手段挣钱或破坏竞争，所以美国政府开始加强对它们的管理。

联邦政府的控制包括限定铁路公司的收费标准。克利夫兰上台后，他勒令铁路公路公司清退了近8千英亩非法占用的土地，并签署了《州际贸易法案》——第一个由政府加强对铁路公司加强管理的法案。

1887年《州际贸易法案》一出台。受到一片责难声，因为此令不仅斩不断积弊，而且侵犯了企业家们的利益。

摩根首先站出来发难。他召集全美铁路企业家以及国际联合募捐组织的负责人，在他的“海盜号”游船上举行秘密会议，对法案加以抵制。

他说出了石破天惊的话，成了美国几个世纪以来的名言：

“如果政府和法律不做，我自己来！用以推动世界的不是什么法律，而是金钱！金钱！”

摩根的策略，后来被称为“美国经营摩根化”，这是美国垄断资本的真谛。克利夫兰总统面临严重的经济危机。因为在《厦曼白银购买法案》严重冲击之下，美国企业受到了重大打击，相继有30多个企业倒闭，黄金大量流往伦敦，美国国库翼空如洗。

在这种情况下，财政部长卡利史尔公开募集5000万美元的公债——他是事先瞒着投资银行家的情况下进行的闪电战。这，无疑侵犯了摩根等人的利益。

正在摩根余怒未息之际，克利夫兰总统又将摩根请到白宫，向其求援，企盼摩根施法使黄金从伦敦流回美利坚。

但总统却碰了一鼻子灰。他领教了摩根的桀骜不驯。摩根说：

“总统先生，并非我不爱国。承购国债，行，但有一条，要么是全部，要么是零！”

财政部长卡利史尔找到肯出2000万美元的史提曼填充国库，史提曼又在财政部长的苦苦央告下，来说服摩根，也为国库投资。

摩根只以讽谕对答而已。

克利夫兰只好再次请摩根到白宫。

摩根毫不松动：“解决陷入破产状态下的国库，只有一个办法：由我与罗斯查尔组成‘辛迪加’。不过，总统何去何从须快作决策，否则我的资金也将流入伦敦。如果不信，我可以马上拍电报，把1000万美元的黄金汇至伦敦！——因为伦敦方面早就催我这样办了。”

谈判陷入僵局。

总统退出办公室，找财政部长去商量。

摩根仰坐在总统办公室沙发上，点着一支雪茄悠然自得地过着烟瘾。他相信总统只能甘拜下风。

过了一会，总统回到了办公室，摊开双手，无可奈何地说：“摩根先生，可以接受你的‘辛迪加’提案……”摩根掐灭雪茄，站起身来。

摩根的铁路联合计划取得很大的进展，新纳入的铁路有：里丁铁路、伊利铁路、宾西法尼亚铁路、新泽西中央铁路、拉卡瓦那铁路、特拉华·哈得逊铁路，乞沙毕克·俄亥俄铁路，以及新英格兰北部、南部的几条线路，摩根体系共掌握了 124084 公里的铁路。

全美所有铁路，除摩根手中的之外，还有顾尔德控制的 25700 公里、哈利曼控制的 32400 公里。这三国鼎立之势，显然是摩根帝国占据首位。

摩根垄断了铁路，可以戴上“铁路大王”的头衔了。

1893 年，对美国打击最大的一场经济危机爆发了。大批大批的中小企业纷纷破产，一些大银行、大工业公司也自顾不暇，摩根的公司虽受冲击，但自恃实力雄厚，手段多端，当一些公司有求于他时，倍加索求，强行吞并。

这一年，摩根不但没在这场经济危机中受损，反而借着危机在加强铁路控制权之后，进一步把大量资本转向工业部门，以空前巨大的规模组织托拉斯。摩根在这一年组织成立了后来著名的通用电气公司，并控制了许多其他企业。

也是这一年，克利夫兰东山再起，二进白宫。

在第二个任期内，克利夫兰面临的主要问题是经济危机，于是库根出任克利夫兰的主要财政顾问，出谋发行公债以举借黄金，一切商洽由总统的法律顾问、后来任摩根公司律师的司台特森经办。摩根公司等一群华尔街银行把政府发行的一批又一批债券抢购一空，然后上市卖高价，转手间获取厚利。摩根公司更是居于优越的地位。克利夫兰政府为报答摩根，派兵去伊利诺斯州，血腥镇压摩根财团所属的普尔曼车辆公司工人罢工斗争，制造了美国历史上第一次大规模的流血惨案。

1894 年，德雷克塞尔死去，摩根主管德雷克塞尔——摩根公司，并把它改名为“J·P·摩根公司”。

1896 年，在摩根等金融家和企业家支持下共和党人威廉·麦金莱出任美国第 25 任总统。

麦金莱入主白宫，正值美国垄断资本迅速发展，美国由资本主义经济强国迅速向帝国主义军事强国发展的时期。他上台不久便召开国会特别会议，通过提高关税率的《丁利关税法案》，后又于 1900 年通过《金本位制法案》，以期进一步保证本国工业发展。他大力扶植工业联合企业，促进托拉斯组织迅猛发展和国内经济繁荣，同时致力于把实力日趋雄厚的美国推向世界的舞台。

1898 年 4 月，美国与西班牙发生了战争，4 个月后，美国以胜利者的姿态结束了战争。

战争虽然使美国从战败国西班牙手中得到不少好处，但美国也欠下了不少战争债。为此，美国总统麦金莱决定发行 2 亿美元的债券，准备直接卖给全体国民的方式进行。

摩根可以说是从承购国债中起家的，深知好处有多大，自然不会放过这个发财的机会。

深得摩根好处的麦金莱只好让步。结果摩根及其联合筹购组织承购了 2 亿元的债券，发了一笔大财。

他与墨西哥政府作了笔生意，为其发行 1.1 亿美元的国债，发了一笔大

财；承购了阿根廷 7500 万美元的国债，又发了一笔；承购了 1.8 亿美元的英国国债，再一次发一笔大财……。

自从南北战争后，钢铁工业迅速发展，美西战争和布尔战争又为钢铁工业开辟了巨大市场，钢铁价格上涨，利润猛增。起先，美国钢铁工业中占主要地位的是安德鲁·卡内基的公司。该公司的钢产量占全美国钢产量的四分之一。摩根原来只想合并一些企业与卡内基竞争，分享利润，后来野心更大了，干脆计划高价收买卡内基的公司。

钢铁业是工业的基础产业，不把钢铁拿到手，就很难控制全美企业。这，摩根不仅明白，而且已在着手进行兼并。

他悄然把触角伸向兴旺发达的明尼苏达铁矿公司，并伺机以它为根基搞钢铁联合公司。

机会来了。

一位叫约翰·盖兹的绰号“百万赌徒”的人，在新泽西州联合 7 家倒钩钢铁丝公司，组建了一个拥有 7000 万元资金的“美国钢铁·钢丝公司”。他准备以该公司为基地，进而称雄美国乃至世界的铁业。

他向明尼苏达铁矿公司提出了与美国钢铁·钢丝公司合并的方案时，不料对方却提出了一个条件。

“合并可以，但业务全权须委托给摩根先生。”

一时，这个一向在赌桌上无往不胜的赌徒却不敢轻易下注。他只好向与他交情甚深的律师加利请教。

“摩根财大气粗，将业务大权交到这号人手里，那不是羊入虎口吧？”

“盖兹先生，那么您是不肯答应这个条件了？”

“还不完全如此。我只是一时拿不准，所以请您去谈判合并事宜，从中也摸摸摩根的脉……”

加利出马以后，经常与摩根及其律师史登松接触。接触中，摩根有意拉拢加利为己所用。加利自然对财大势强的摩根也频送秋波。

加利回去向盖兹汇报说：“摩根先生只是事业很强的人，为人倒是坦诚正义……”

于是，盖兹拿出一个投资高达 2 亿美元的“联邦钢铁公司”的构想方案，建立了一个排斥卡内基在外的中西部各州钢铁大联合企业。

加利带着这一使命去见摩根。

摩根说：“排斥卡内基，也是我的战略。可是盖兹没有想到薄铁生意。”

加利忙问：“什么薄铁？盖兹倒是没有提及……”

“现在兴起了一个汽车业，方兴未艾，却大有潜力。目下福特一些人正全力以赴……汽车外壳全部由薄铁制成。所以薄铁业的发展前景看好！”

加利一听，觉得摩根虽腰缠万贯，原来这么有眼光。他暗暗钦佩不已。

摩根接着说：“请您转告盖兹先生，他的方案另加 265 家薄板企业，成为一个企业复合体，资金由他筹措。”

“联邦钢铁公司”终于在纽约正式成立了。

成立大会之后，摩根将加利邀请到自己公馆饮宴。

“摩根先生，谢谢抬举我，让我担任联邦钢铁公司总裁，可是……让盖兹先生怎么想？”

摩根宣布由加利任总裁，既未征求盖兹的意见，也未征求加利本人的意见。他以闪电手法造成事实的效果更佳：一是令盖兹措手不及；二是令加利

死心踏地跟着自己。

摩根抚着加利的肩膀说：“你就干吧！薪水由你自己决定，干部由你指派。那位‘百万赌徒’搞个什么饼干公司之类还凑合，怎么配当控制全美乃至全球钢铁业的总裁？”

加利其实内心是很高兴的，听了摩根贬低盖兹来抬高自己，心里甚是舒坦。

“摩根先生，但愿敝人不至于辜负你的厚爱和期望。”

“现在，我来谈一谈建立该公司的设想，加利先生，我们的目光不能只瞄着国内市场，还应该看得更远一些，比如说，欧洲、亚洲、非洲、中南美洲……这些地方，不仅需要大量的钢铁、钢铁制品，还需要其它许许多多的美国商品，当然，主要是钢铁，东北亚的日俄之间，据我观察，一场战争势必发生；中日之间麻烦也不小；中国内部义和团也在威胁清廷及列强；欧洲各国之间也在争战不息……他们迫切需求钢铁和钢铁制品，车辆、武器，都由钢铁来制造，钢铁的需求是无穷无尽的。‘联邦钢铁公司’的前景，无限美好！你我大展宏图、抱负的时刻到了，我们能来支配这个世界！”

这铿锵的话语，久久地回荡在加利的耳畔。

摩根的野心，也激发了加利的雄心，决心跟着“摩根帝国”好好搏一搏。

加利已经摸透了摩根的心思，他把一份调查资料放到摩根面前。

“唔，卡内基？”“是的，这是关于卡内基年收入的明细表。”

“唔”

摩根边翻阅边轻声念道：“三年净赚 700 万美元……去年净赚 4000 万美元！啊，这个讨厌家伙！竟然让他赚了 6 倍！如此增长率，今年他该赚几倍！”

“摩根先生，你算得没错，否则你怎么会戴着‘钢铁大王’的桂冠呢？”

摩根凝视着窗外的远天，悠悠地吐着烟圈。半晌，他头也不回，没头没脑地说：“我恨！我好恨！我恨那些居然敢超越摩根的人！”在全美钢铁业中，坐第一把交椅的是卡内基，而摩根只能坐第二把交椅，他盘着算着如何把卡内基的钢铁业抓到自己手中，坐上去那第一把交椅。

“卡内基、佛里克二人有将钢铁、焦炭及附属产业的股票转让给莫尔帮的迹象。”

摩根听了这个情报，一喜一忧；喜的是，卡内基的钢铁吐了口；忧的是，又冒出了一个无名鼠辈莫尔帮与自己抗衡，而且居然捷足先登！”

莫尔系芝加哥的投机家。莫尔帮与弟弟来到华尔街，称雄一时，真有点叱咤风云味道，甚至有人评论道：“华尔街的皇帝，究竟是摩根还是莫尔帮，倒很难说哪。”

莫尔帮，系指莫尔帮及其弟弟与其同伙们。

“说说看，这笔交易目前到什么程度。”

“卡内基开出 3.2 亿美元的价码，已全权委托搭当佛里克处理。定下期限是半年，莫尔帮须交出 100 万美元的定金作保证；过了半年，莫尔帮如不全部付清欠款，生意告吹，那 100 万归卡内基了……”

摩根紧紧跟踪这笔生意。

不久，他得到个令人高兴的情报：由于莫尔付不起这笔巨额交易而使交易告吹了。

摩根异常高兴：“莫尔小子胃口太大了，他不懂吞咽这么又硬又多的食



物会消化不良，哼！不自量力，以后就瞧我摩根的吧！”

莫尔与卡内基交易破裂以后，佛里克与卡内基的关系因故发生破裂。

一次，卡内基任命许瓦布为总裁。许瓦布应邀至纽约大学俱乐部去演讲，恰巧与摩根坐在一起。二人交谈后，非常投机，颇有相见恨晚之意。

演讲之后，便是晚宴。二人坐在一起饮酒，谈得更加热乎。直到宴会结束，二人尚谈兴未减。

“到我那去。”

二人来到摩根办公室，一直谈到深夜。

几天以后，许瓦布又应邀来到摩根办公室。可以说，二人已结为知己。

当然，摩根不会白白结交一个“知己”的，二人在谈关于卡内基的钢铁交易。好事多磨，摩根与卡内基终于4亿美元达成了交易。

1901年4月1日，摩根的“美国钢铁公司”正式宣告成立。该公司资金为8.5亿美元。

一个月以后，公司举行新闻发布后，宣布“美国钢铁公司，是一家持股公司，下有十几家经营公司、几百个工厂，从原料开采到成品加工全部都有，拥有资产13.7万美元（美国第一家资产超过10亿美元的工业公司）职工116.8万人，钢产量占全国的65%。

这样，美国钢铁公司独占着美国钢铁业这一重大基础工业，被称为“钢铁王国”。

这时，摩根长长地出了一口气。

“莫尔孺子已经望尘莫及了，卡内基么，你这个当今世界级的钢铁大王已让位于我，那么，你这世界上最富有的桂冠也快摘掉了！”

加利是美国钢铁公司的总裁。

以美国钢铁公司成立为标志，美国的垄断资本主义进入托拉斯帝国主义新阶段。

此时，美国的工业生产已从世界第四位跃居第一位，产品占全世界的三分之一。两大托拉斯集团：摩根的美国钢铁公司和洛克菲勒的美孚石油公司几乎占去了全国企业总产值的三分之一强。托拉斯经济产生了帝国政治，帝国政治又服务于托拉斯经济。这是麦金莱总统时期主要政治特征。

美国一位女记者马丽·黎斯当时报道中指出：

“美国是一个由华尔街所有，华尔街所治，华尔街所享的政府。”

## 五、摩根霸业

在托拉斯风云中，能左右美国经济的财团除了摩根之外，就是洛克菲勒财团。洛克菲勒财团主要控制了全美石油开采和经营权。在全世界七大石油公司中，洛克菲勒财团独自和共同控制着四家。是当时世界能源的巨头。它的发展与摩根财团相反，它是从工业走向金融，从“石油大王”走向金融寡头。

洛克菲勒曾拥有明尼苏达州的美国最大的铁矿产生——马萨比矿区，接着又控制了美国西部最大的钢铁，煤炭企业——科罗拉多燃料和钢铁公司。

洛克菲勒曾与顾尔德结盟，与摩根和范德比尔德争夺铁路控制权。

摩根对洛克菲勒一直怀有妒心，力图排挤洛克菲勒势力。

一天，加利对摩根说：“美国钢铁是美利坚空前的伟业；但这样一来，如购买不到洛克菲勒的五大湖铁矿、公司则将面临原材料匮乏的危机……”

马萨比矿山位于明尼苏达的五大湖畔，不仅品质优良，而且产量也居全美第一，藏量在 5000 万吨，可以满足全美 60% 的需求。摩根一向不喜欢比他富有的人，他当然也不喜欢洛克菲勒。

但为了谈这笔生意，他只好硬着头皮来到纽约西区 54 号洛克菲勒的豪华宅邸。

洛克菲勒听了摩根道明来意以后，却端起了架子：“五大湖铁矿吗？我已经交给小犬管理了。待会他回家，我让他去拜访您。”

其实，洛克菲勒用的无非是缓兵之计。他需要一点时间与儿子商量如何跟摩根斗。

小洛克菲勒带着父亲与他商量好的既定方策，来到了摩根公司。

“摩根先生，我来此并非是售五大湖矿山……”

摩根不明白他此言何意。

“这么说，你是不卖矿山了？”

“卖！但您不会买。家父让我转告您，他并不想打破您的一个梦……”

“干脆说吧，开多少价？”

“7500 万美元。”

“什么？！这么多？！”

要价实在太高，高得惊人，无异于敲诈！洛克菲勒就是洛克菲勒！洛克菲勒知道美国钢铁公司目前迫切需要的是什麼。

根据摩根掌握的情报表明，当年洛克菲勒购买这座铁矿仅花 50 万美元，卡内基、佛里克也只是还过洛克菲勒 500 万美元的出让价，而今，好家伙，竟然要 7500 万！小洛克菲勒在摩根惊呼时，仍从容不迫地补充说：“还有哪，这 7500 万须用美国钢铁公司股票支付。”

摩根微笑地凝视着小洛克菲勒，内心却在激荡不已：“美国钢铁公司，铸成了我作为华尔街皇帝的宝座。洛克菲勒的传人，也想在宝座上插上一腿，却不会动摇这宝座。”

他伸出手，握住小洛克菲勒的手，以激动不已声音说：“请转告令尊：当今推动美国的力量，来自华尔街，这是不可逆转的新时代！为此，我们必须彼此信赖……”

洛克菲勒因无法同摩根在钢铁业的势力相抗衡，被迫把马萨比矿区并入摩根控制的美国钢铁公司。但同时，洛克菲勒也获得了美国钢铁公司的部分

股权，并将他儿子小洛克菲勒安插到美国钢铁公司董事会里。

1901年9月，麦金莱总统遭刺身亡，42岁的副总统西奥多·罗斯福一跃登上美国总统宝座。

西奥多·罗斯福系后来二战中美国著名总统弗兰克林·罗斯福的堂兄。

罗斯福是在美国跨进20世纪时出任总统的。其时，19世纪末迅速发展起来的托拉斯垄断组织引起人民普遍不满。罗斯福上台后，一方面向国会提出反托拉斯议案，努力革除托拉斯“弊端”，限制腐败力量，一方面则采取一系列保护劳工和维护公共利益的措施，宣扬以公正方式调解劳资纠纷，从而缓和了国内阶级矛盾。

罗斯福执政后，先后对40家垄断企业提出起诉。历史上称他为“托拉斯破坏者。”

一天，在摩根宅邸举行的一次宴会上，他突然接到一个电话。他气极败坏地把话筒摔了下去。

众人无不为之一愣。

“奉罗斯福总统之命，司法部长诺克斯向我提出无理控告，说北方证券公司违反了什么‘反托拉斯法’，下令予以解散，混蛋！”

罗斯福一上台，就将炮口对准了垄断企业狂轰乱炸。这次控告事件，是罗斯福革除弊政的一部分。

摩根回到餐厅，余怒未息，吼道：“这个罗斯福简直不想干了！那好，我就叫你下台，下一任总统由马克·哈那先生干！”

其实，罗斯福的矛头并非针对摩根一人而发，而是针对整个美国的垄断企业。美国托拉斯企业总资本高达130亿美元。

这一天，摩根带着智囊团首脑人物马克·哈那来到了总统办公室。

马克·哈那是共和党全国委员长，曾是当年摩根的高中同窗好友。

摩根火气很盛，单刀直入：“总统先生！您为何不事先与我打个招呼，就径直提出诉讼北方券？”

罗斯福也很坦率：“为什么要事先与你打招呼？我作风就是一贯如此，一经决定，立即执行！”

“如果总统认为我违法，可以请司法部长同我律师协调么。”

“不可以！”总统毫不退让。“走着瞧吧！”摩根也不退让。携马克·哈那的手站起身来，拂袖而去。

司法部长诺克斯送了出去。

诺克斯回到总统办公室。

罗斯福忿忿然地说：“摩根把总统当成什么人了？当成对手！别看他今天这么狂傲，一旦失利，就该妥协了。”

“他会妥协？”

“难道我会吗？”

1904年3月14日，联邦最高法院最终宣告司法部长控告北方证券公司一案终结，以摩根败诉告终。

此时正值美国总统大选年。

摩根原计划支持马克·哈那竞选总统职代罗斯福的事也告吹，因为马克·哈那已卧病不起。

摩根估计了一下形势，觉得罗斯福在马克·哈那不能参加竞选的情况下，连任总统的可能性很大。他决定玩弄伎俩，小小教训一下罗斯福，以令其以

后能驯服一点。

许多财团竞相向罗斯福提供竞选经费，高达 210 万美元。这在当时，是一笔巨额数目。

摩根通过焦炭大王佛里克之手向罗斯福捐赠了 15 万美元。乔治·顾尔德继承父业成为太平洋铁路股份的大资本家，也为罗斯福捐赠 50 万巨款。而罗斯福的反垄断“正义无私”形象焉复存！

摩根抓住这一点大做文章，为抨击罗斯福大造舆论，佛里克也不甘落后，谴责罗斯福：“罗斯福表面装得公允、强大，但事实是他唯恐竞选失利而答应同我们妥协，即在他保证不会对铁路、钢铁部门动手才提供政治捐助，但他重登宝座就违约了！让我们白花了冤枉钱！”

佛里克之所以同摩根站在一个战壕，那是在垄断问题上的利益是一致的，同白宫斗争，可以说是同仇敌忾。

罗斯福却不认帐，公开发表声明予以否认：“摩根他们是在撒谎！”

罗斯福尽管嘴硬，但不久就退让了。在摩根财团为他起草，由他发表的国情咨文里说的再明白不过了：“我们不要毁灭大企业。因为大企业对于现代工业发展具有重要作用。我们不可对大企业进行冲击，而只能对付那些随之而来的弊端。”摩根乐了：“哼！我摩根没有妥协；妥协的是你总统！”

摩根“走着瞧”的预言，让他言中了！因为他深信推动美国政治的是金钱。

在美国资本主义从自由竞争进入垄断阶段中，摩根公司利用种种特权和手段，经过激烈的竞争，不断削弱和击败对手，逐步固定和发展了自己的地位，成了美国金融界最有势力的统治者，迅速扩大了摩根财团的势力范围。美国总统西奥多·罗斯福，不得不公开承认老摩根在主融界的“独霸局面”。和摩根竞争的约翰·洛克菲勒等人，也曾一度表示“听命”于摩根。华尔街的金融巨头把摩根公司当作“银行家的银行家。”

1913 年 3 月 31 日，摩根逝世了，终年 76 岁。他在弥留期间，说了最后一句话：“啊！我要爬山喽！”他带着微笑离开了人间。直到将死，他也要往高处走。

这，也许就是胜利者的微笑、成功者的微笑。这样的微笑，具有永恒的意味。

摩根死时的 1913 年，据美国国会发表的《货币托拉斯调查报告书》，1912 年，摩根财团控制着 53 家大公司，资产总额达 127 亿美元，包括金融机构 13 家，30.4 亿美元；工矿业公司 14 家，24.6 亿美元；铁路公司 19 家，57.6 亿美元；公用事业公司 7 家，14.4 亿美元。

摩根死后，他的独生子小摩根同 J·P·摩根公司的合伙人托马斯·拉蒙特一起领导摩根财团。

摩根死后，但摩根财团雄风未减，摩根霸业更加显赫。

1914 年到 1945 年三十年中，摩根财团的垄断地位曾上升到前所未有的高峰。

在第一次世界大战后十多年里，摩根财团进一步扩大控制范围，在国民经济各个部门占据明显优势。它所属的金融机构的组织情况发生较大的变化。根据美国 1933 年新的银行法，杰·普·摩根公司改为商业银行，把原来的投资银行业务由新设立的摩根斯坦利公司包办，后者由亨利·摩根（老摩根的孙子）和哈罗德·斯坦利经管。该公司很快就成为美国最大的投资银行

之一。

1940年以后，一向以合伙形式经营的杰·普·摩根公司改为股份有限公司，并开始经办信托业务，利用经营的信托资产，继续对工商企业施加控制。财团所属金融机构的控制情况又有了新的进展。

1929年，摩根公司、保证信托公司、银行家信托公司、纽约第一国民银行的总资产达40亿美元，相当于洛克菲勒财团控制的银行总资产的4倍。同年，杰·普·摩根公司的17个合伙人，占有72家金融和非金融公司的99个董事席位，这些企业的资产合计200亿美元。其中主要的金融机构有保证信托公司、银行家信托公司、互惠人寿保险公司、谷物交换银行、纽约信托公司；主要的工商企业有美国钢铁公司、通用汽车公司、肯尼科特铜公司、标准商标食品公司、得克萨斯海湾硫磺公司、大陆石油公司、普尔曼车辆公司、通用电气公司、费城和里丁煤铁公司、通用柏油公司、鲍德温机车公司、联合百货公司、蒙哥马利—华德公司；主要的公用事业公司有联合公司、费城电力公司、国际电话电报公司、全美电报（海底电缆）公司；铁路有北太平洋铁路、艾奇逊—托佩加—圣太菲铁路、西太平洋铁路、芝加哥和厄尔铁路等11条。摩根财团还通过银行家信托公司、保证信托公司和纽约第一国民银行在更多的公司中出任董事，扩大控制范围。这些企业主要有美国熔炼公司、联合化学和染料公司，美国和国外电力公司、公平信托公司、古德里奇橡胶公司、纽约人寿保险公司、北美航空公司、纽约黑文—哈特福德铁路等等。

在金融业以外，摩根财团除了扩充原有的某些企业外，还着重公用事业和汽车工业等部门增加投资。1929年组织公用事业的持股公司，名为联合公司。该公司开办时，资产仅15亿美元，一年后就上升到7.5亿美元，它的子公司拥有51.2亿美元的资产。加上其公用事业垄断组织，摩根财团在公用事业中的垄断程度很高。哪1935年美国电力生产有35%在它的控制之下。

二十世纪初，汽车工业刚刚兴起时，摩根认为油水不大，通用汽车公司创办人杜兰特要他入股，他只投下50万美元。第一次世界大战后，汽车工业发展很快，利润大增。1920年，摩根的儿子资助尼莫尔·杜邦买下杜兰特的股权，和杜邦家族一起取得了通用汽车公司的控制权。

摩根财团也很早就同杜邦财团一起插手化工、航空和飞机制造业。

关于摩根财团对美国经济的控制情况，美国官方也无法否认。国会的国家资源委员会发表的《美国经济结构》一书透露，1935年摩根财团所属企业的资产总额达到了302亿美元，占当时八大财团总资产一半左右，远远地超过其他任何财团。这时，摩根财团对美国经济的垄断地位已经达到了最高峰。

正当气盛时，三十年代的经济危机沉重地打击了美国垄断资本，摩根财团也无法幸免。

第二次世界大战期间，摩根财团虽也捞取大量战争利润，不少企业不断扩大。但那时它再也不能象第一次世界大战时那样独揽西欧金融、军需采购业务，在飞机制造等新兴工业部门拿到定单较少，扩张势头大受打击。

总的说来，直到第二次世界大战结束，摩根财团所控制的企业资产总额继续增长，仍为美国最大的财团，影响遍及各个经济领域但随着垄断财力发展不平衡加剧，其他财团把摩根财团作为进攻的主要目标，打击了摩根财团的力量，阻挡了它的扩张步伐。这样，从三十年代下半期开始，摩根财团的垄断地位便相对下降，对美国金融界的领导权和政治经济的决策作用，也大

为削弱了。

但是，摩根帝国仍是强大的！

## 梅隆家族之谜

如果说在美国有财富超过洛克菲勒、杜邦·福特这些超级巨富的财团，可能人们会摇头不信，但梅隆家族正是这样的财团。这是一个不尽知名但实力大得可怕的家族，并且在美国政治、经济中起着举足轻重的作用。梅隆家族历史悠久，操纵着包括金融、铝、石油、煤矿、造船、炼钢等行业在内的上百个大企业。仅以梅隆银行公司为例，其资产高达 300 亿美元，为全美实力最强的 25 家银行之一。

梅隆家族创始人托马斯·梅隆是与洛克菲勒等同时代的人物，到了安德鲁·梅隆时期，担任美国财政部长的他使家族大放异彩。今天，虽然由于种种原因梅隆家族呈现衰落迹象，但仍是美国经济一大霸主。

梅隆家族是美国的超级巨富，它的资产要远远超过洛克菲勒、福特、杜邦财团，更甚于休斯、葛提、亨特等新富家族。安德鲁·梅隆是这个兴旺发达的工业界各门望族的主要奠基人，当过财政部长，在本世纪二十年代三届共和党政府中曾任阁员。他的祖辈是一九〇八年在宾夕法尼亚定居下来既有苏格兰又有爱尔兰血统的移民。安德鲁的父亲托马斯·梅隆生财有道，他同一个现金短缺却拥有大量地产的家庭的女儿结婚，这战略性的一着对他后来的事业无疑有很大的帮助。

安德鲁·梅隆在经商方面颇有头脑，年方十五便成功做成了一笔地产生意。1882 年他接管了全部梅隆财权，他与兄弟理直德·梅隆及侄子威廉·拉里默三人创建不同种类的多样化企业，通过银行作为控制协调中心，并利用联合信托投资公司进行各种活动，他的几家银行总起来占匹兹堡全部存款的三分之一。这家联合大公司不仅拥有铝、石油、金刚砂公司，而且还生产火车车厢，煤焦油等产品。后来匹兹堡的煤矿、造船、炼钢业和公用事业都被梅隆的多样化联合大公司所垄断。梅隆的财权一步一步扩展。他不借助于股票交易、贷款以及专利控制，关税保护等手段掌握了市场的控制权，甚至提出用诉讼解决竞争。在安德鲁·梅隆任财政部长期间，他不仅利用职权大走税收法的空子，还为保护大企业主的利益提出两项削减税收的议案。从而使梅隆家族又得到不少好处。

安德鲁死去，他的儿子保罗宁可去管理老梅隆捐赠给政府的“国家美术馆”，也不去经商，这个庞大的企业帝国便由保罗的堂兄理查德把持了大权，时代潮流向前奔流不息，而当理查德死后，这个家族再地没有人能够充当旗手，扛起创业的大旗了，于是，衰落、分离、不可避免在梅隆帝国产生了……

## 一、翻过栗树岭，来到“酸苹果”

十八世纪以前，梅隆家族一直生活在英国，他们最早的祖先在下卡瑟顿这个地方定居，耕作。这儿有一片二百英亩的可耕地，是他们的苏格兰祖宗阿奇博尔德 1641 年跨过寒冷的北海峡而夺取的土地。

到了 1800 年，梅隆家族的人开始意识到阿奇博尔德掠夺的土地已经屡遭分割，支离破碎，他们后裔将来的生活就会象佃家一样清苦。的确这样，家境每况愈下，梅隆世家的发迹人托马斯·梅隆幼年学步时进出的草顶木屋，现在对一位绅士来说是不堪入目的。在他的记忆里，他的父亲和叔叔阿奇为了使奶牛不致淋雨，曾匆匆地修补过另一处爱尔兰风格的田舍，家里祖辈遗留下来的田产，到他这一代只剩下了二十三英亩，而且土地贫瘠，碎石遍布，只能种些燕麦。家里养了一些鹅，它们在矮矮的，稀稀落落的几棵小树下游摆着笨拙的身体，狗不时地窜入它们中间，引得一片惊叫。在收获季节里，叔叔姑姑们在灯光下围拢桌旁，分配家中仅剩下的食粮。那个时候，他们已见到周围人开始迁居，很多是远渡大西洋到达美国，传回的消息说那里挺不错。

梅隆家的人决心改变这一切，因为这种前景使全家沮丧，甚至连带着狗蹦蹦跳跳于斜堤上毛茸般扫帚花丛中猎击水獭的孩子们也感到难受。种族仇视在这一带的邻里关系上造成了巨大的隔膜。梅隆家族天生对周围天主教徒有反感情绪。

十八世纪刚刚结束，托马斯·梅隆之父安德鲁正准备结婚，但二十三英亩的小块上地无法维持他家的最低生活标准，于是，迁居的决定作出了，他们整个家庭将远渡重洋，在美国购下一座农场，使之成为梅隆家族的集结中心。1808 年，叔叔阿穆尔和托马斯两位打前站，离开了伦敦码头。在大洋上，由于拿破仑的战争造成了人力衰竭，英国皇家海军这时正在强征外国船支，捕捉未婚男子服役。阿穆尔的新娘也在船上，当远处出现一支巡洋舰时，她拿出了一件女人用品，交给了托马斯，就在英国人登船抓丁之际，托马斯使用一顶“时髦的软帽”遮住了脸，装模作样地打起毛衣来。

他们终于安全抵达费城，途中的艰辛八十年后小托马斯还屡屡向重孙们提及。他们不得不忍着眩晕，在甲板上坐成一圈，目目相视，几十天中吃着同一锅中煮熟的土豆。阿穆尔去威斯特摩兰县探视了一番，在新亚历山大附近买下了一位乌尔斯特出生的老处女的一份地产。叔叔阿奇和威廉于 1816 年 8 月也抵达美国，同年十一月，祖父一行及年龄较大的孩子们来到尤尼蒂镇与阿尔穆家连在一起。冬天来临之际，祖父阿奇博尔德获得了他认为这一带最完美的农场，该农场邻近一个叫“酸苹果”的地方。在十一月九日这天，梅隆全家将为“自己家族翻过栗树岭，来到酸苹果”举行庆祝活动。

大家一定居下来，便开始了四处的探索。当然，就在梅隆家族的中年一代开始远渡大西洋之际，他们已在考虑除农业外其它生活方式的可能性了。因为他们家庭成员中自十六世纪基督教改革运动后，对农业生产的兴趣已经淡漠。他们开始倾向经商，这种念头要比意向，决定埋藏得更深，它隐藏于梅隆家族的细胞之中，然而却毫不溢于言表。

塞缪尔与阿奇合伙，承揽了一些建造“收税路”的合同。托马斯兄弟正在新奥尔良一带经营糖，棉生意，买卖颇为兴隆。到 1819 年 4 月份，安德鲁叔叔已花去他的两百多尼金币，作为现款支付，买下了富兰克林镇附近龟溪



支流沿线的土地，那有一座破烂不堪的小房舍，几块草地，一片不算小的树林，以及蓓蕾欲绽的苹果林。需要动手做的活计彼彼皆是，然而不管怎么说，最艰难的时期总算捱过去了。

叔叔们发现孩子们除农活外开始对学问发生兴趣，于是运去成箱成箱的书籍，这一行动为孩子们的发展起到了决定性的作用，尤其是托马斯·梅隆。

## 二、发迹

托马斯，梅隆的父亲安德鲁比他的兄弟们迟到美洲，祖父阿奇博尔德本应将希尔营的家产遗赠给他的长子阿穆尔，然而由于他讨厌阿穆尔的新娘，所以就把这份财产留给了托马斯的父亲安德鲁，但当塞缪尔叔叔们远渡后，安德鲁也想到美洲去了，他的妻子丽贝卡，坚决支持他，于是在卖掉农场和牲畜之后，丽贝卡将相当于一千美元的二百个几尼的金币，缝在了随身携带的钱袋里，他们以后可以用这笔款子重新购置地产。1818年10月，他们到达了巴尔的摩，包租了一辆六匹马拉的有篷大货车，将他们的用品拉到格林斯堡。这一年，小托马斯·梅隆已经五岁了。

几个月的旅行对托马斯·梅隆来说是一次愉快的嬉戏。六十五年后，成为商界巨富的他能津津有味地追忆起自己如何依照果园主的吩咐，在树下被风吹落的熟果中挑出一些种子种下后，几年后，果树长得那么娇艳，茂盛的样子。

他们初次落脚的简易木屋十分寒碜可怜。为了避免屋顶起火，他们不得不用泥一把一把地抹在烟筒周围。虽然这块土地已支付过现款，但还欠有一笔令人心焦的债务。不过，好在这里无须再付家乡那种让人无以维生的苛税和重租，而且，这个地方从面积上讲，等于他们那份爱尔兰地产的七倍。逐渐地，梅隆家的日子走上了正轨。

好景不长，灾难来临了，这就是1819年的金融危机，其后一连串沉重的金融振荡就象朔风吹动木轮一样改变着梅隆家族史的轨迹，通货膨胀在蔓延，粮食价格在下跌，可以说与其将它们卖掉倒不如拿去积肥更合适，梅隆全家族的人团结在一起，经过一番苦斗，农场终于保全下来了，成人们所思考的问题，所作出的努力，以及他们绞尽脑汁想出一条又一条对付危机的办法，这一切都深深地印在托马斯·梅隆的脑子里，托马期从中学到了很多东西，后来总结自己的成功之道，他不无得意地写道：“一般来说，在顺利的条件下，或是致力于广泛的事业活动时，父母总是和孩子保持过大的距离。他们低估孩子的理解力和判断力，因而从不和孩子亲昵到推心置腹的地步，这是错误的……应该使你的孩子成为你乐与忧，希望与畏惧的分享者。萧条时期结束了，托马斯家又购进了几处大农场，母亲丽贝卡生下了托马斯的弟弟塞缪尔和三个妹妹：玛格丽特，爱丽诺和伊丽莎白。

托马斯十四岁时，他偶然发现一本《富兰克林自传》，他贪婪地阅读了起来，从那以后，本杰明·富兰克林对他产生了巨大的影响。他暗自下决心象富兰克林一样生活，凭着个人的勤奋，节俭使自己成为一个才识出众，睿智果断，富有而又闻名的人物。他看到了象他一样的普通人。也可以做到富有教养、通达事理、处理日常事务干净利落。托马斯·梅隆在思考过程中，意识到自己可能要放弃土地，他想这一念头可能会引起父亲的反对，后来事实也的确如此。他终于向父亲表达了自己要进一步求学的强烈愿望，父亲安德鲁不同意，但读书的愿望对于托马斯·梅隆来说如此强烈，以致一次劳动中，他想到自己毕生将要埋头体力劳动时，突然将斧头甩出篱笆，自己一口气跑了十英里，翻过山坡，跨过沼泽地，找到父亲表达了自己的意见。

富兰克林的影响，使他放弃了许多休息时间，把全部精力用于阅读上，他开始讨厌邻里那些愚笨、迟钝的孩子，去教堂前后，孩子借着夏日傍晚最后一道光线，刻苦研习他的英文文法，练习算术，并自学起拉丁文来。接着，

在 1832 年春，托马斯·梅隆开始全周住在乔纳森·吉尔神父那儿准备功课，到 1834 年，他认为上大学的条件已经成熟，最后由杰佛逊学院转入匹兹堡的西方大学，在这里，他为振兴梅隆家族打下了有力的基础。在念大学期间多学了一门法律，1838 年他被纳入当地律师协会，加入大学的文学团体蒂尔曼读书会，这一关系使他有幸成为阿勒格尼县民事诉讼法庭的助理书记员，法庭每日审理的各种案件使这位法学学生受到启迪，他渐渐明确了司法之要点和应该学习的方向。

当托马斯·梅隆读大学时，这时的匹兹堡市正逐步显露出其在美国的历史作用，可以说它是阿帕拉契亚山脉之后那些中西部巨大的未来工业的先驱。匹兹堡市最先是一个贸易中心，最初开发期英法两国都意识到控制这一关键地带的战略意义，为争夺这片当时的荒原展开了连年不断的血战。到了十九世纪三十年代，匹兹堡已成为一座工业城市了，它的人口超过两万五千人，而且以它西部之殿炉的名气，吸引着欧洲劳工的到来。匹兹堡周围各县烟煤，铁的藏量丰富，生铁产量当时已达五百万吨。地位稍次的是纺织工业，另外还有酿酒厂和吹制绿色玻璃的作坊。它已成为车马喧嚣的驿站式的交通枢纽。这里可以停歇驮马，或是把一、两块美元交给那些丰乳肥臀的酒吧女郎，她们会在码头边酒馆内室的地板上准备一张生满虱、蚤的熊皮，和你欢乐一番，似消除你河上贸易的疲乏。

大学毕业，何去何从，选择何种职业，引起了托马斯·梅隆的深深思考，他考虑过当教士，但最终放弃了。一八五九年，由于朋友们的说服，托马斯参加竞争，当上了阿勒格尼县民事诉讼法庭的法官，法律这一行当成了收入甚佳，然而又使人烦恼的苦差，十年的法官生活，这使梅隆相信自己确有尊严，从而打消了原有的不安。由此，他的混沌心理不断产生，下面是两句触及他的打油诗：

不择手段地掠取  
是件光彩的事情

后来托马斯·梅隆在他的《托马斯·梅隆和他的时代》中总结到：我认为这两句话是全部事物的精髓，它是可以从哲学，道德和一般常识中找到根据的。因为当我获得金钱时，我总把它用到最有力的地方，用在我所能发现的最保险，最赢利的投资上去。我挣钱、投资、再投资、这样一来我的积蓄就会不断地增长。

担任法官期间，托马斯十分辛苦。从早上九点一直坐到下午五点，全天精神贯注，以至到傍晚时分已精疲力竭。但此时社会上许多赚大钱的机会，在他任期的最后两年，虽然法律事务对他来说十分对口味，但他发现，继续担任这一职务就是在作出慷慨的金钱方面的牺牲。因此托马斯·梅隆在 1869 年任期一满就卸任，不再争取联任。他终于在圣诞节前夕放下他的木槌，将他的法官长袍永远地收藏起来。

托马斯·梅隆的迅速发迹却不是因为干了法官的营当，当他还在念书的时候，就曾以富兰克林为偶象，摹仿他将自己积攒下来的几美元进行再投资。一干起来，他发现这种资本积累速度要远远超过他的设想。他把一些钱款以当时通行的百分之十至十五的利率贷出去；他采用严格的合同制，逾期未偿是不客气的。当一八四五年一场大火摧毁了匹兹堡市时，托马斯·梅隆趁重

建之机，投资建筑办公楼的居民区。这样仅一八四六年他就建起了十八座出租建筑物，到 1849 年，梅隆的资产已经得到巨大的扩展。

1859 年，他又进行了更大规模的煤矿投资。大约有二十年时间，法官与科雷合伙经营，他的投资被赔得精光，毋庸置疑，现在他觉得有必要暂作收敛，仔细分析再作下一步安排。托马斯·梅隆与科雷的交往可远溯至一八五九年，即法官正要宣布去民事诉讼法庭任职的前夕。朋友们当时警告托马斯别与科雷往来，因为科雷已被挤出了他自己的煤矿企业。但梅隆听不进去，因为他喜欢这个能干而又有进取心的人，并预料到铁路贯通后，采煤业将是最好的投资方向，这时科雷迫切想用自己的名字开办一家大企业，这正好与梅隆既不愿意露头，又要赚大钱的野心合拍，于是，两人成了合伙者。科雷公司成立了。科雷的任务是管理企业，梅隆的责任是寻找现金，科雷把梅隆搞来的钱投入到布拉多克和河溪两处煤矿。科雷和法官之间的台股经营 1864 年破裂。但他们仍有往来。科雷到宾夕法尼亚州的偏僻之地勘探低价煤田后，仍然将自己的发现告诉了他可敬的前伙伴。托马斯认为在这个工业迅猛发展的世纪，煤就是一棵摇钱树，于是他提供了资本。科雷作成了一笔合适的买卖之后，此矿地契便转入了托马斯之手，成为他的一项不动产。1856 年，托马斯·梅隆在他的借贷人的一项取消财产抵押权的法律手续中发现，西弗吉尼亚有一处包括一座高炉和具有丰富铁矿石的一千七百亩地产，那里生铁技术方兴未艾，但梅隆作过一番细致的调查之后，却卖掉了那笔资产，因为他打算追求更大规模的事业。那么这个更大规模事业是什么呢？

那就是办银行，这时他对家族的未来已有一个初具轮廓的考虑，那就是为两个孩子着想，他认为儿子们有良好的经营潜力，打算将来引导他们进入经营领域。而且搞银行，对于充满自信的法官来说是比较容易的事。对于托马斯来说，银行家这一营生最使他接近教士才享有的那种神圣境地，因此他决定从今后——向资本进军。

当托马斯·梅隆年满三十岁时，分析了自己的处境之后，觉得自己完全有资格成家立业，他追求一位性格同他一样坚冷的女性。他了解到雅各布·尼格雷的女儿萨拉·珍妮过于任性，执拗而不交通，甚至不欣赏绅士们的恭维时，具有怪诞、冷漠、孤僻性格的托马斯·梅隆被这些优点迷住了，并使他有了追求目标。

雅各布·尼格雷是当地名流，他是一名勘测师、技师，他在蒸汽碾粉坊方面投资甚巨，还是当地路税管理董事会的董事长，有甚为广阔的田产，如果谁与他女儿结婚，将会得到一笔相当可观的田产。

托马斯·梅隆开始了对雅各布·尼格雷女儿的进攻。求情的访问日渐频繁，但一种不即不离的关系持续了一段时间，终于在 1843 年 8 月 22 日与萨拉·珍妮订婚。

从萨拉·珍妮一幅年青时候的肖像照片中我们看到她生着一双又大又圆的眼睛，在大理石一样光滑雪白的前额下显得特别突出，头上盘着一丝不乱的发髻，只有一绺卷发搭落下来。她的双唇很薄，似乎只是一条令人不解，对你表示怀疑的线。

1819 年的经济崩溃使雅各布破产，幸好被他朋友买去了田产，以使萨拉·珍妮的兄弟们有机会赎回田产。托马斯·梅隆与尼格雷庄园的继承人的结合，使得他获得了大面积的田产。

婚后他们在 1844 年夏生了第一个孩子，托马斯·亚历山大，后来詹姆

斯·罗斯·梅隆降生，以后两个小女儿生下不久便夭折了。1850年在他们新建的四〇一号宅第里，那儿的新鲜空气，使梅隆夫妇焕发了青春，他们又连续生下了四个孩子。1853年，塞尔温诞生了；

1855年，安德鲁诞生；最后一个孩子是乔治，他出生在1860年。

积累资本是托马斯·梅隆的一种嗜好；另一种偏爱是对孩子——那些即将继承他的毕生斗争成果的后代。在他的思想中。家庭生活比经营企业占有更重要的地位。

托马斯担心社会上乌合之众对孩子的影响，他建起了自己的学堂，并指导其授课内容。他的要求精细致微，孩子每学过一个新的问题，都要他们知道如何应用，其后教师才许讲新课，他主张每个孩子都要学习适当的技艺，并有足够的高等教育作前朗准备。对男孩子主要就是培养，增进他们对经商的兴趣，同时又压抑其它各类嗜好。

他甚至在孩子们小的时候，就总使他们不管干什么工作都有一定的金钱报酬，这样，挣钱零花成了一种趣事，他们在挣钱的同时付出了劳动，于是使孩子们懂得了金钱的价值，并养成了一种节俭的性情，推变成了拉、诱使、引指、试验、必要时给以表扬，——反正梅隆家族的骨头上不许附有惰性的脂肪。

十九世纪六十年代是梅隆家族受挫时期，法律事务令人失望，南北战争使他们濒于破产，更使他忧伤的是几个孩子遭到厄运。詹姆斯的健康随时有恶化的可能，托马斯险些患伤寒送命，两个小女儿已经死去，塞尔温患上了白喉，经过反复治疗无效，终于咽下了最后一口气。

塞尔温的死使托马斯改变了对子女威严的态度，他试图以对第三个儿子安德鲁·梅隆的温情细语来赎回他以往对自己那些大孩子，特别是那些夭亡的孩子所作的苛责。安德鲁·梅隆便成了第一个受惠者。

### 三、帝国创建者

托马斯·梅隆认准了要把他的第三个儿子安德鲁培养成为自己的接班人。安德鲁在少年时期就作派自然，他那紧绷的双唇很少有闲聊的时间，他常常在表示轻蔑的时候撅起嘴来，时常给人一种孤僻、冷漠、专心致志的感觉，小的时候，他对哥哥们的繁忙不感兴趣，他既不象其它孩子那样在果林和树荫中追逐，也不与他们一起躲进冷藏室，或是跟在那些恶棍般的车夫后面调皮。

安德鲁自幼就懂得了盗窃与进取之间的相似之处。几个月来，他看到农民的马车吃力地经过自己的家门，于是他把家里的鲜草打成捆，以五分钱一捆的价格向他们出售。他的生意渐渐兴隆起来。托马斯觉得颇为有趣，就拿出一挂车，一头驴给安德鲁，安德鲁则用这挂车载上梅隆家出名的芦根、草莓、桃子和玉米在这一带出售。但没有多久，实际上摘果子，赶驴车的工作就成了理查德和乔治的活了——安德鲁则守在家里充当总经理兼会计。萨拉则沿街道市场购置猪油储存，我们可以看出，安德鲁从小就显示了经营方面的天赋。

安德鲁被父亲送进了匹兹堡市区的格兰特学校，这样，他就可以和安德鲁一起。在旅途中，托马斯不时地讲着话，安德鲁则很少开口，极认真地听着，他与安德鲁讲话的口气和内容，不象对孩子，倒象对一个智力成熟的大人。他的话迫使安德鲁按成人的方式思考，这种伙伴关系缩短了安德鲁的童年时期。

研究人员调查结果表明，一些神经敏感的人物由于幼年受到摧残，所以在与他人的共处中遭到挫折，因为他们倾向于思索一些能控制他人的战略。有洞察力的专家卡林·霍恩内观察说：“这样会使孩子骄傲，从而造成畸形发展，最终他会变成一个恶魔，吞噬掉所有的情感。爱情，怜悯体贴等所有人类属性都会被看成是通向荣耀之途的障碍。这一类人将永远保持其孤僻，冷漠的习性”。患有此种症状的人，“实际是畏惧他人”。安德鲁正是如此，他，已成为父亲的影子。

在格兰特街学校读书这一段时间里，安德鲁支下了许多朋友，如彭诺克·哈特等。从格兰特街学校毕业后，专门监视孩子发展的法官把安德鲁送进了西方大学的预备班，不久进入了正式班，此时他已成了二个不引人注目，然而却心有盘算的成年人，为了多了解社会，他甚至藏在当时作法官的托马所审案的桌台下，偷听起诉，桌面上法律卷宗使蜷缩着的孩子不致暴露于法庭。

托马斯若有什么新的体会观点，他总是把安德鲁找来交谈，这位介于哥哥和弟弟之间的孩子，此刻就会毫无怨言地出现在父亲幽暗的书房里，在跳跃闪烁的灯光下朗读起如亚当·斯密，傅立叶，卡尔·马克思，狄更斯，华莱士·格里利，或托马斯·赫胥黎等人的著作，以此消磨晚上的时光，安德鲁的读书声与地毯那边罗弗的鼾声交杂成一首梅隆家的小夜曲。

法官不遗余力地教诲孩子熟谙所有必要的知识。因为每种交易手段在不同场合都有其不同的用处，各种情形都需要仔细地思考一番。要学会分析估价人的心理，没有把握的事不干。有些时候也会发生不测，如某人出于疾病和自然灾害而陷入经济困境，这样，银行家就得发发善心而放宽偿还期限，并将利率减少，或允许其日后补还。然后要求顾客先支付一笔资产作保。

托马斯的生意日渐兴隆，由于他过于疲劳，有时不得不将重大的责任交给这位自信的安德鲁处理。托马斯另外两个大孩子经营东利伯蒂木材场，十分的赚钱。詹姆斯显得尤其能干，使他初露锋芒的是他盘出了法官拥有的那个难予出手的奥西奥拉煤矿。托马斯计算了一下，此时两位大孩子在出售建筑场地、煤、木材之中已获得了十万美元以上的资产，而这时詹姆斯还不足二十一岁。两兄弟在 1867 年又建立了梅隆银行分号的合股公司，后成为东区银行。

安德鲁十八岁就完成了自己的学业，托马斯已开始为他设计未来，法官对安德鲁的能力予以完全信任，他承认安德鲁能够出色、成功地指挥他的银行生意。安德鲁将其父老托马斯的事业向前推进着。

他每天去银行的时间，可以说非常准时，既不早也不晚。早晨，他戴着自己的那顶圆礼帽，背心纽扣上打着活领结，谨慎地走进办公室，然后开始一天的工作，他不苛责仆人，而自己工作起来注意力非常集中，这时他太阳穴上总是挂着晶亮的汗珠。他基本上是我行我素，与社会之联系并不紧密。

安德鲁不仅继承了银行，也把老法官的第一个顾客弗里克承接了下来，弗里克是个焦炭投机商，到 1880 年，亨利·弗里克与安德鲁·梅隆的交往已超过了友谊的界限，成了共谋伙伴。1882 年后，匹兹堡变化日趋剧烈，托马斯·梅隆已经隐退，他的事业已由安德鲁这位沉默寡言的青年继承下来。1890 年，法官突然决定彻底脱离经营事业，他将保守估计约二百四十万美元的私人财产交给安德鲁，让他分给几个继承人。老法官托马斯十分清楚他四个儿子现在都拥有和他类似的一笔资产，其中安德鲁的一份，众所周知，大概已达到了一百万美元。

时代潮流势不可挡，历史的车轮滚滚向前，它随时抛弃着那些跟不上时代的落伍者，到了十九世纪末期，一些新的行业，新的发财途径又被发现，匹兹堡市处于工业改革的高潮，它如一条巨龙，忽而拱起，忽而耸立。树干一夜之间化作了电线杆，悠悠晃晃的马车变成了有轨电车，它们冒着火星，开遍所有能够赚钱的街区。在河岸，冶铁业兴隆起来，高炉成群矗立，犁状的贝西默平炉象神祇的孕身一样向外喷吐着滚滚钢水。洛克菲勒在石油行当里大赚其财，史密斯菲尔德街的银行家们受到了震动，另一个世界在诞生，这些威风凛凛的人物，确定了工业发展的方向，安德鲁灵敏的嗅觉意识到必须赶上潮流，否则他将成为落伍者。

安德鲁·梅隆的侄儿威利是一个敢闯敢干，野心勃勃的孩子，当他来到安德鲁身边，匹兹堡市就风传在邻近的依科诺来发现了储量惊人的油田，威利被打出石油的巨大利润所吸引，他说动了安德鲁给他一笔钱，加入了这场热闹非凡的探油战。

威利雇佣了一名胡克斯敦的钻工，开始勘探。由于兴奋，他竟睡在井架之下。经过几周的努力，一口日产二十五桶油的可怜的井终于打了出来，史密斯菲尔德街的叔叔们纷纷向他祝贺。于是，由安德鲁·梅隆起名为 W·L 梅隆专业公司的石油企业开张了，他们与洛克菲勒的石油公司展开了强有力的竞争，威利突然走运，他获得了围绕科奥里波利斯和麦克迪农场一带的土地租约，大大增加了梅隆的资产。而且有了自己的油罐运输车，1891 年已达四百辆之多。

随着石油开采量的增大，他们又开始铺设石油管线，梅隆银行久经沙场的租地商在前面开路，后面跟着梅隆的律师们，他们借助国家对企业的支配

权获得了优先筑路的待遇，但是当管线穿过宾夕法尼亚铁路基时，预料中的麻烦出现了——铁路人员将管线切断。梅隆家族在法庭上获得支持以后，便要求制裁这些铁路人员。

在马库斯胡克海岸，安德鲁督促着他的工人完成了码头边的储油池，一段小规模转运铁路，以及一座原始的炼油厂。到一八九二年末，据说梅隆公司往外输出的原油已占全美出口量的十分之一。当宾夕法尼亚州一项法律规定禁止合并竞争中的油管公司失效后，于是美孚石油公司购下了梅隆的石油产业。

梅隆家族与弗里克息息相关。弗里克是一个颇具传奇色彩的人物。1892年，一个俄国人伯克曼，他避开沙皇警察，从维尔纽斯逃了出来，他带了一支手枪和一耙自己用钢挫的短剑，当弗里克，这位焦炭业大王刚刚在杜肯俱乐部用完丰盛的午餐，回到办公室，正与副总裁利什曼在了却几件小事。突然，伯克曼冲进来，一颗子弹穿透弗里克的左耳轮，嵌进了他的肩膀；另一颗擦着他的脖子飞过。利什曼向伯克曼扑了过去，伯克曼在最后挣扎中用自制的那把短剑朝弗里克的肋部和臀部猛戳，令人惊奇的是弗里克居然没有死，煤钢工人的运动也因社会舆论对弗里克的普遍同情而受挫，刚临周末，罢工便不欢而散，这件事使美国工会运动一下推迟了四十年之久，于是弗里克成了雇主阶级中的英雄。安德鲁与弗里克联手是最恰当不过的了，一个有雄厚的资金，一个有强有力的手腕和钢铁般的意志。匹兹堡市正处于翻天覆地的大变化之中，这座城市一夜之间便被那些持股于卡内基财团的钢铁资本家们所占有。梅隆和H·C·弗里克就攫取了全部股票的五分之四。1889年，卡内基承认弗里克这位焦炭大王在管理方面的“上进天才”，任命他为卡内基兄弟公司的总裁兼总经理，弗里克却至始至终向安德鲁汇报焦炭公司的会计数字，并且连卡内基公司的内部经济情报也一并告之，因此在许多年里，梅隆银行都坚持贷给卡内基个人六位数以上的流动资金。

安德鲁·梅隆保持了孤单儿童的那种专心致志的精神。随着年龄的增长，他的皮肤变得折皱、暗淡起来，犹如赛跑中狗嘴上突起的肌肉。他双唇微启，淡蓝色的眸子里总是跳跃着警党的光点。他对自己银行业务中的每一情形都要从头到尾地思索一番，事先将各项紧急措施分析得透彻全面。理想的结果会使大家受益。倘若不得已蒙受损失，那也要摊派一下。梅隆能够承受损失，而且多数情形都是为他人所承担的。当然，梅隆家族的事业也有受挫的时候。1900年，梅隆兄弟以一千九百万美元购下了这些小型合金炼厂，重新投资，建成克鲁西伯钢厂。安德鲁·梅隆是克鲁西伯钢厂的资助经理，但1903年的经济崩溃摧毁了克鲁西伯公司。随着危机的到来，订货也取消了，厂子还未建成，但已证明这乃是个价值一千万美元的错觉。接着联合信托公司宣布克鲁西伯公司克莱尔顿的这家分号破产。1903年，梅隆经营的煤炭业也告失败。

一种新的工业资源被发现，一个很偶然的会里，披安德鲁·梅隆撞上。

1889年的一个普普通通的日子里，三位神秘的青年人出现在史密斯菲尔德街，问他愿不愿意替他们偿还欠某银行的一项四千美元的款子。这三个青年说话间流露出绝望的神态，他们是亨特、化学家乔治·克拉普和三十二岁的亚瑟·维宁·戴维斯，同时，戴维斯从衣袋里掏出一块点心状的物品，外面还包着薄纸。他故意吸引梅隆的注意力，缓缓打开纸包，露出一块银蜡色的金属，充满敬意地放在梅隆伸出的手掌中。这块金属很轻，戴维斯告诉梅隆，



这是铝，未来的金属。它有一定的强度，虽然很轻，又是优良的导体，而且它的矿源遍及上中。在将近一个世纪的漫长岁月里，科学家们一直在探索如何将其从氧化铝中提出，目前一名叫查尔斯·霍尔的人已经成功研究出了一种可行的电解生产法。戴维斯他们三人共谋成立了匹兹堡电解铝公司，但经营不善，电解铝公司资本耗竭了，公司借了四万美元，不久，它连偿还这笔钱款的利息都发生了困难，他们的债权人威胁要关闭该厂。

这样，他们只好来找梅隆。梅隆听着他们的每一项阐述，然后提出了令人吃惊的具体问题。梅隆早就在等待这一天了，他同意偿付公司四万美元的债务，然后怯生生地问这三位“我对你们公司很感兴趣，能不能让我买下一点股票？”这当然是匹兹堡电解铝公司求之不得的。于是到了1890年12月，匹兹堡电解铝公司将生产成本升至一百万美元，并搬迁了原铝厂，梅隆兄弟用美元换取电解铝公司的股票，不久就掌握了大约三分之一。

铝的生产量不断扩增，梅隆认识到要发展成为大规模生产，一要找到市场，二是要大规模使用另一新发明：可控电力。后来梅隆兄弟的挚友，宾夕法尼亚参议员卡梅伦帮助他们促成了一项关于对进口铝征收每磅十五美分进口税的法案。于是1895年，匹兹堡电解铝公司在尼亚加拉大瀑布处建起了规模宏大的电解铝厂，并开始运转。梅隆同时买下了融化、分解两项工艺，到了1901年，匹兹堡电解铝公司已掌握了北美的铝生产。他们试图从各个方面去控制铝工业。他们获得第一家矿源提供者是佐治亚铝土采矿公司，接着是通用铝土公司和诺顿公司。此后凡有新的矿源发现，电解铝公司都一一购下，卖者没有它路可寻，只能将自己的矿石卖给梅隆一家。1908年，公司通过其分号——加拿大北方电解铝公司瓜分了欧洲大陆市场。另外，在亚洲、非洲、澳洲及合同规定的主要岛屿市场上，匹兹堡电解铝公司和德意志混合铝公司几乎对半瓜分，形成了卡特尔的垄断形式。

铝公司的很多交易都是违法的，但却十分机巧，1912年，司法部在一份裁决中下令铝托拉斯停止其违反工业条例的各种行为，如价格固定或旨在排挤他人的削价，以及为抗击竞争而进行跨国勾结等，随着政府掌握的证据的增多，梅隆铝公司的非法手段，已成为同行业中矛盾的焦点。

自此，铝已成为梅隆的骄傲，1904年，匹兹堡电解铝公司的投放资本已达三百八十万美元。该年度的股红计算证明，公司的全部资本达二千万美元；1915至1916年度，公司的再投资款额可全部从利润中提取，无需另发股票。

1907年，匹兹堡电解铝公司更名为美国铝公司，它的股票价值已达一亿五千万美元，其中梅隆兄弟一宗占相当比例，公司改组，理查德·B·梅隆出任总裁。

梅隆兄弟昔日去海湾地区所进行的石油投机使他们认识到，石油工业从其固有的性质来说，与其说能获一点利润，倒不如说是蚀掉资本的一种方式。搞石油生产，十分危险。油井处是一群乌合之众，他们手持“神杖”，疯子一样四处钻探，另外还有一伙自己资金不足，又专能吹牛皮的资办人，这些人犹如赌徒，根本没有对事业的责任感，盖雷是专探油矿的勘测家，他意志坚定，沉默寡言，他有个合伙人即詹姆斯·M·格菲上校，当时斯宾多托普传闻有石油，盖雷颇有经验，他们准备购进一种新发明的轮转铝机，以打开这一油盆。盖雷和格菲很快从梅隆银行获得了三十万美元的贷款，这笔款子风款不大，因为当时格菲的资产要大于此数，1910年他们打出了一口自喷井，格菲一个冬天都在恳求梅隆兄弟帮助，但梅隆兄弟谢绝格菲于门外，主要是

因为石油业风险太大。格菲仍然不懈地造访两位银行家，他似乎充满了信心。安德鲁·梅隆改变了主意，决定在某些密友中组织一个辛迪加，为格菲在得克萨斯的资产提供一个有限的财政组织。对此抱有感兴趣的有梅隆的律师詹姆斯·里德，死板的威廉·弗林，以及其它一些喜欢冒险的企业家。该辛迪加共集款一百五十万元，梅隆兄弟出资六十万。这个辛迪加在得克萨斯取名为格菲石油公司，该公司将其中十五万股库存股份定值为一千五百万美元，其中五万股以上以三十元一股的价格售给了辛迪加的成员，格菲持有七万股。辛迪加将盖雷·露卡斯的股权买了下来，一下花净了资本。

现在他们需要现金，梅隆兄弟心生一计，建议说库存股票余下的三万股也许会得一大笔钱，于是他们将该股票定为六十六美元一股向外抛售。这一切简直是海盗式的投资方式。梅隆兄弟既未购置管道，也未租用土地，但他们除了保留格菲，却剔出了所有原探矿者，而且，他们两人控制了该公司百分之十三的股票。此外还保有巩固其资产的二百万美元。1907年，扩展后的海湾石油公司正式成立，由安德鲁·梅隆任总裁。·托马斯·梅隆的孙子威廉·拉里默三十二岁时，已在梅隆家族占有举足轻重的地位。他的身上，既有拉里默世家好冒险的特点，也有梅隆世家刻意求精的传统。他相貌上继承了老法官托马斯那种大耳廓和具有拉丁美洲人风格的络腮胡子，以及那给人以锷党的、充满倦意的平静目光，都赋予这位年青人一种——雄心勃勃、雍容华贵风度。十年前曾命令他跑回匹兹堡去叫个大人来的那些洛克菲勒代理人现在也对他刮目相看了。

梅隆家族成员在一起显得和睦，沉静、甚至略显保守。用餐也有一定的规矩，老法官托马斯在吹灭自己书桌前排列成弧形为他读书用的蜡烛后，就吃力地穿过长廊，走进饭厅，留在那里住的成员都在那里静候他。托马斯·梅隆一到，大家便开始用餐。生性活泼的迪克一般都喜欢聊上几句，但经常是和母亲闲谈。而安德鲁则老是警觉地坐在桌子一端：因为他吃饭时总是保持沉默、不紧不慢，若有所思，不与别人牵扯，节日时，家里要会聚一堂用餐，可是这种场合又往往郁郁寡欢十分沉闷。对于安德鲁·梅隆来说，消遣是无足轻重的，但他偶尔也会过夜生活，他的资产已由1902年的一千五百万美元，1906年二千万美元，增加到了1920年的一亿二千五百万美元，时光飞逝，安德鲁又发现了新的消遣方式，他每年夏季都去欧洲度假，通常陪伴他的是亨利·弗里克。1880年，弗里克和安德鲁从欧洲大陆归来时每人都购回了价值千元的美术作品，而老法官托马斯·梅隆气得骂道：“自古以来从没有值这么多钱的画。”弗里克很清楚艺术品的价值，安德鲁则无定见。整个九十年代，弗里克在随安德鲁出游途中总是遍访画廊，购下他认为有重要内容的艺术作品。

1898年，安德鲁·梅隆和弗里克乘“德意志号”轮船渡过大西洋，在欧洲遇上了一对刚刚作环球远航归来的英雄夫妇，即亚历山大·P·麦克马伦先生和他的太太及最小的孩子诺拉·玛丽，弗里克很快讨得了麦克马伦夫妇的欢心，然后把梅隆介绍给了他们。

安德鲁·梅隆很快被诺拉吸引住了，诺拉生得迷人，尤其当她撇嘴微笑时，她那双睡意惺忪的眼睛使人感到她不再是一个孩子。此后，安德鲁·梅隆象患上海洋痴迷症，他自己也承认“那仿佛是在童话故事中，大海改变了安德鲁的心绪，平素沉默寡言的银行家这回也无时无晌地呷着茶，兴高采烈地向诺拉讲着自己所知道的一切——科学、政治、以工业复兴大自然，甚至

还多少谈起了搜集艺术品的经验，诺拉既惶惑不解，又深深感动。她在德国一所精修学院里学了几个月的社交活动，这次旅行正是她走向成熟的开端，现在，她竟能引起一个重要人物的极大兴趣……对她来说这真是想不到的，到了秋天，安德鲁·梅隆从匹兹堡给亚历山大·麦克马伦寄去了老法官的一本自传，并且也给诺拉去了信，次年，他去欧洲，提出了要与诺拉结婚。但诺拉很快回信表示了不同意，但是安德鲁的信一封一封地寄来，坚持向诺拉求爱。诺拉渐渐动摇了，她的父母感到不安，劝诺拉接受安德鲁的爱，于是安德鲁·梅隆与诺拉一直保持着通信联系，最后，在1900年4月，她一贯使用的称呼“亲爱的梅隆先生”变成了“安德鲁”，安德鲁立刻赶上最近的轮班前往英国，两人决定在九月份结婚。

婚礼当天，匹兹堡来的代表团乘坐一列包租的火车，行驶二十英里，来到哈特福郡。简短的仪式完毕后，客人们被引着从圣安德鲁教堂去哈特福城堡，在他们的结婚照上，安德鲁打扮得光彩夺目，以胜利者的姿态面向身段优美而丰腴的诺拉，安德鲁为诺拉所陶醉，任他脸上的胡须再乱，也无法掩饰那种痴呆的表情。安德鲁大衣的绸领上插着一支从山谷里采来的百合，它光彩照人，在照片中与城堡墙壁上垂落下来的荡郁的常青藤形成鲜明的对照。他们身后是城堡的窗子，呈暗色。草坪处，即他们拍照的地方，是一块磨旧的优质东方地毯。两人去柏林旅行，欢渡蜜月。

诺拉为安德鲁的生活增添了感情色彩。蜜月完后，诺拉表示要自己料理家务，便辞掉保姆，她自己上街购买物品，把一切都安排得井井有条，她有英国人那种节俭的习惯，安德鲁对这点极为欣赏，她记录家庭的收支费用，从不乱花钱。晚上，如果不出去，他们就在家玩，唱歌，聊天，有时还读读文件，他们之间相亲相爱，安德鲁认为这是一种很难得的幸福。当然，他们也发生过一些口角，但每次都很快地和好，从未破坏过两人的感情。次年六月二十八日（1901年）艾尔萨出世，八月他们带孩子去英国，在哈特福郡住了些时候，9月份回到了家里。整个1901年冬季，都如以往一样美满。几乎每到夏天来临，他们就租下宫殿般的避暑别墅，在那里骑马、待客、旅游，一玩就是一个月之久，1906年冬，诺拉接受手术，安德鲁在曼哈顿罗斯福医院诺拉病房的隔壁住下，在她康复以前的数周内，一直守候在她的身边。1907年，保罗诞生，孩子的出世唤起了父母的某些情感。在梅隆的日记里，常常可以看到这样的记载：“今天在畜圈和孩子们逗小兔”、“与文尔萨、保罗过家家”、“试着放风筝”等等。

安德鲁与诺拉原来都相爱至诚，但是保罗出生后他们之间的爱情开始走下坡路，诺拉1908年夏从英国的森宁希尔给安德鲁写信质问：“难道生意总是比我重要吗？为什么要让那些讨厌的生意夺去你那本来应有的活力？为什么你总是拖着疲惫的身体回来与我过夜？……”不久，诺拉向安德鲁提出了离婚的要求，梅隆认为这个消息对他来说仿若晴天霹雳，他一点不知道是啥原因，更丝毫不了解她会有什么不幸福的地方，安德鲁一经认识到问题的严重性，就提出给他七至十天的考虑时间。宾夕法尼亚法律规定，离婚者必须分居两年以上。诺拉一经得到分居的判定，就开始沉溺于她穿洋过海的打算。梅隆此时还细细地捉摸着事情的原因，他发现其中大有蹊跷，便派出自己的心腹威廉·拉里默去英国跟踪诺拉的去向。不久拉里默就带着证据回到了匹兹堡。梅隆手中掌握了诺拉私通的细节。他通过里德——史密斯法律顾问所的律师于九月份以诺拉犯通奸罪为依据，提出了离婚诉讼，上面记载了诺拉

与柯菲鬼混的经过，阿弗雷德·乔治·柯菲，此人身体强健。是个亡命之徒，早在诺拉作姑娘时，他们就往来频繁。这两人从登上“凯泽林·奥古斯塔·维多利亚号”开始，便在该船的一等舱内通奸，然后又去纽约、匹兹堡和伦敦各地，在旅馆中同居。据说他们两人在布洛涅树林一线的私人住宅度过了冬天。他们厚颜无耻已极，律师指出，在一次假期中诺拉竟毫无顾忌地用柯菲夫妇的名义租下了温莎的维尔农庄，安德鲁现在不得不克服不愿离婚的念头了，这个女人水性杨花，不守贞操，不愿作母亲，现在除了离婚，再无它路可寻。

#### 四、美国历史上任期最长的财政部长

安德鲁·梅隆的银行业务需要反复思索的问题太多了。二十世纪到来之前，经营业务并不那么复杂，搞银行经营只须常识，也就是善于观察，避免拐骗发生，现在，则方方面面都需要有透彻的了解与认识，否则便会触霉头。梅隆兄弟也进入了实业界，他们拥有 W·L·梅隆专业公司。城市公共交通网、联合钢铁公司，为了他们的梅隆帝国，也为整个战前的匹兹堡市带来成倍的财富，他不间断地研究着错综复杂的金融学。

安德鲁几乎每天都在史密菲尔德街度过，他的钢笔不断地在纸上沙沙地划过，处理不完的文件一律带回家了结。他的晚饭总是在沉思中吃下去的，晚餐用毕，他一般将自己关在房间里，与亲密的生意伙伴谈天，这时，香烟的烟雾就会不断地从钥匙孔里冒出。

与诺拉分手后，银行家的感情受到了严重挫伤，甚至在他的业务活动中也有所流露。他坐立不安，愁眉不展，胡须也不刮不梳，蓬乱地长着，眼泡肿起，这更突出了他的年迈和孤寂。他不再购买美术作品，常常欲有所言又不知所云，亲戚们怀疑他患有某种未诊出的语言阻碍症。托马斯·梅隆已经相当苍老了，1908年去世了，他的妻子萨拉第二年也就谢世了。

一战前的匹兹堡是一幅兴隆的景象。匹兹堡市和梅隆兄弟二样每天都目睹着这轰轰烈烈的发展。市中心，刚刚出现的廉价铁皮汽车在街道上轰响着象爆炸似地驶过，铸造厂的烟囱口喷出滚滚黑烟，闪烁的红光、浓厚的雾霭低低地压在城市上空，连街上的行人也无法避开，破烂不堪的砖墙上，到处张贴着出售古德古夫和比曼的口香糖的广告。沿着匹兹堡码头望去，拖船、游艇象各种动物一样挤在仓库的附近，就如同水中出现了一条大街，汽车在中午时分有时还要点起首灯。

梅隆兄弟两人仍采取商量解决问题的办法，每到星期天，他们总要在一方的私邸里请客，将一周的大事详细地讨论一番，这时，威廉·拉里默也来作客。虽然梅隆兄弟两人每到分红时总同以往一样对半劈，但安德鲁一直是决策人、审计人，他从不漏过一份最新交来的帐单，理查德扮演的只是跑腿的角色。安德鲁在理查德肩上不断增添的重担超过了 he 所能胜任的限度。所以理查德和安德鲁一样也逐渐养成了由律师出面交涉的习惯。在安德鲁这一方，律师的作用是证实他的计划与意图。经常与安德鲁打交道的律师对他的谈话方法非常厌烦，因为安德鲁总是首先提出问题，如果得到了他不需要的回答，那他就抓住了对方的漏洞、重新组织这个问题。

理查德·梅隆生活豪华奢侈，禁酒法案待决时，理查德一次购下了几棚车的老奥弗霍尔特威士忌，使曼哈顿林克斯俱乐部的成员目瞪口呆。他的衣柜里挂满了各色的时装，他的生活里经常会发生这样的事件：如总会计师发现某雇员盗用银行公款。理查德将该人召来，听完这位惊恐万状的人讲完家庭的困难后，他从自己腰包掏出钱来补上亏空，直到该雇员逐渐还清。但有时他也会发作，捡起墨水瓶，漫无目的地掷向离他最近的秘书。

理查德追求土地，随着年纪的增长，这种追求日益强烈。他的头发越来越稀，靠近太阳穴的地方已经脱光，胡须也渐渐变硬，他越来越象自己认为不能充任的角色：安德鲁的超高薪杂役，责任是每个星期五下班前干净、整齐地收起帐目。

世界大战的乌云开始凝聚，詹姆斯·罗斯将他的东区储蓄银行交给了他

的欲壑难填的弟弟们，自己只保留一个名义上的总裁职位。他的外表给人一种神情严肃的元老的印象，双眼象牧师。有的人称他为“梅隆家族的教长”，但事实上这个家只要有安德鲁这样的人就不再需要什么教长了，至第一次世界大战时期，海湾石油公司的营业额已达惊人的程度，威廉·拉里默统管一切。

安德鲁·梅隆已年逾花甲，这位赫赫有名的人物星期日在居民区大街上锻炼身体，一辆皮尔斯——箭牌轿车，底盘安装的铝制绿色高级卧车，停在旁边，随时准备供梅隆使用。梅隆的声望，若是放在一位满足于现状的人身上，足以使该人生活停滞或僵化，但梅隆一直忙碌着。他照常吸烟，照例去林肯俱乐部，并准时上下班，需要作出决策的事宜，他也从未有间断过。

理查德的儿子小理查德，童年喜欢游戏，打猎，滚石公园的建造在某种意义上也可以说是为了他。亲戚们都记得，他小的时候颇有些女孩子气，每当宾客临门，他不是依偎在妈妈身边，就是自己躲在一旁玩一些女孩子玩的东西，他温和驯顺得使人沮丧。小理查德最感不安的是上学读书，他特别喜欢军事，凡是军人作风，他都表示出极大的兴趣和赞助，比如说准时、守秩序、注意军风军纪——这些都给他的生活带来了很大的影响。书越来越念不下去了，1917年他彻底退出学校，加入了第三宾夕法尼亚民兵组织，接着他又入伍，在弗吉尼亚李营服役，期满时为列兵。然后进入普林斯顿大学念书，毕业后成了父亲银行里的通信员，在史密斯菲尔德街，他从一个通信员升至处理债券的职员，然后又作出纳、助理会计师，于1928年当上了副总裁。小迪克（理查德·梅隆）的作法是不露头角。当时新闻界把他为人处事的态度描述为“友好”而“谨慎”，至此，他的许多长处还未表露出来。

在十五年前，安德鲁还是习惯于冒险，默默无闻的小银行家，而现在却是个举足轻重的人物。他有着强大的影响力，每投资一元，都不知意味着将获多少倍利益。梅隆庞大的公司比比皆是，他的工业已卡特化，梅隆的财产可以说是数十亿美元之巨。梅隆家族成员惯于经商，而对政治却不太热衷，但随着经营规模的愈益扩大，财富成倍地增加，安德鲁·梅隆逐渐认识到政治与金钱之间的关系联结得是如何的紧密。而安德鲁的伙伴弗里克则是对政治极为热衷，一次，安德鲁·梅隆通过弗里克找到政客彭罗斯，一次送给他十五万美元，彭罗斯通过议会幕后活动，居然使得政府1918年大胆决定，将梅隆公司已贬值的资产定为未开发资产，这样通过国会表决后，使公司有权不断扣除其开发成本。如此成功的斡旋，使得梅隆家族认识到了不能对政治等闲视之。

安德鲁·梅隆最初萌发的狂热意念是染指国家事务，1916年，他们兄弟二人为共和党人的竞选捐助了二千五百美元，这个数字不过是象征性的。当时梅隆兄弟乃以地方捐款为重点，因为那里的政治事务与他们的财金收入是须臾不可分割的。政府开始征收所得税，联邦储备系统开始干预银行业，另外，使企业家们“窒息”的超额利润税收开始执行，农民们闹事，威尔逊总统又在设法使美国更加开放，为此，匹兹堡的梅隆家族为了攫取更多的利益，他们需要强有力地左右政府事务。

1920年，美国大选经过一番激烈的角逐，沃伦·哈定成为了总统，哈定总统选择了冰冷的查尔斯·埃文斯·斯作国务卿，圆滑而细心的赫伯特·胡佛作商业部长，他看到安德鲁·梅隆是这个国家中最富有的人，其经营着美国唯一一家垄断财团，是洛克菲勒、摩根财团所无法比拟的，于是提名安德

鲁为财政部长。

梅隆找不出足够理由拒绝自己的任职，只好同意。梅隆上任后，各家杂志都对他进行了人物介绍式的报道。

新官上任，适应性学习是一件累煞人的苦事，但梅隆在其任期的第一个年头就作出了值得我们重温的事情。一次内阁讨论某军需厂战后如何处置的问题，其他成员各自发表了他们的意见，梅隆却象往日那样一言不发，总统最后转向他，向他到底是什么主意。

财政部长这时迟迟不敢作结论，因为这类事务对他来说还是陌生的。而且该问题的处理严格他说也不属于他权限范围，但是，恰好他在匹兹堡的一处生意也与此类似，何不借鉴过来，梅隆和他的弟弟合办了一家军工厂，战后已使他们二人亏损了一千五百万到一千六百万美元，该厂也要求他们决断，是改产，还是报废。

房间里的人都竖起耳朵捕捉梅隆那低哑嗓音组成的每一个字眼。

梅隆先生说：“告诉他们，拆掉了事。”

梅隆一句话结束了讨论。哈定先生就此作为定论命令执行。

另一件事是梅隆参加内阁对中华东方铁路的讨论。哈定的密友司法部长多尔蒂悄悄对总统说：“这回可难住他了，此事他肯定不曾染指。”

哈定问道：“梅隆先生，我想你不会对中华铁路感兴趣吧？”

梅隆回答到：“感兴趣，我们持有该铁路一百万到一百五十万美元的债券。”

总统转而对多尔蒂说：“没办法，他是个包罗万象的金融家。”

随着时间的推移，俄亥俄马里安的那些乡巴佬（内阁成员大多为俄亥俄州人）逐渐意识到，他们引到华盛顿来的这位梅隆，如果不是美国第一号超级富豪，也可以是第二号。这位身材瘦小，穿着老式衬衣，外着颜色灰暗的西装，脚踏一双接头亮皮鞋的老人，几乎一夜之间成了粗陋的联邦政府的莫洛克神（比喻为需要牺牲人命的恐怖事物），而在哈定心里，梅隆就是祭司。

梅隆喜欢工作，他无意之间来到华盛顿，就象墙角上的蜘蛛一样默默无闻，几乎没有参加新旧政府更替之际的喧嚣吵闹，当上财 0610 政部长后，他辞去了自己的六十三个董事职务，由于财政部长亦是联邦储备系统的当然成员，所以他的律师建议他卖掉那笔会受到攻击的联合信托公司的股票。正如梅隆所预见的那样，他的职责与匹兹堡企业和经营管理相似，除了规模更大，其复杂程度不相上下。因此，管理这个国家的经济也可以使用管理企业的原则，也要经受大多数营业所经受过风险。管理好一国经济，也不过是发掘人材，避免负债过多，保证利润及时变成资本和在不断革新中谋利。

在梅隆到任的最初数日，人们对新财长的注意力，都集中在他如何处理这谁也无法解决的二百七十亿的政府债务问题。这笔款子就要到期，战争储蓄公债与政府吸收的贷款等，许多证券在战后的萧条中都跌落到票面价值以下，可是这些债券都要按原订本金和利率如期偿付。另外，新财长刚上任，还有一笔财政部发放的价值五亿美元的证券在十一天内到期。再者，1921年，还要偿清一笔两倍于收入的二百五十万美元的欠款。梅隆明白这些问题的份量，他以惊人的毅力支持着自己日渐衰老的身体，运筹于帷幄之中，通过几天的深思熟虑，他迅即作出了决定，通过合理再投资和分寸地强制压低联邦储备系统的再贴现率，迅速地延长政府债务的偿还期限，并将政府借债的利息从本该偿付的百分之五点五降至百分之四点二，多数人赞成这一决

定。从而使政府摆脱一场危机。

随着年月的流逝，看惯了官场马拉松似的争斗，倾轧，一向吝啬、严于律己的“梅先生”开始放松了对自己的要求。他的髭须留起来了，一夜之间变得密绒绒的，显得慈祥了许多。他的形象不久为美国公众所熟悉。“安迪大叔”这个绰号也由此家喻户晓。

二十年代《柯里尔》双周刊的编辑对梅隆任财政部长期间的日常饮食是这样描绘的：梅隆面颊红润，他每天都要步行一英里去财政部办公，早晨要喝一杯水，晚上吃一顿可口的晚餐。进早餐时，他总是“……一点不剩地吃下两三只水果，然后大口喝下橙汁、玉米粥、热腾腾的麦片粥，再用上几只鸡蛋、一点猪肉肠和法国面包……这样的胃口对于一个七十五岁高龄的人来说可谓英雄行为！”

1923年夏，沃伦·哈定在西雅图的一次演讲中出现了语障，又经过了一两次无精打采的集会，哈定总统在8月2日晚死去。总统中风去世的消息最先传到了他的继承人，副总统柯立芝那里，柯立芝当时正在佛蒙特州穿着便衣修理一棵枫树，梅隆一向善于观察，未等秋天消逝，他已经发现柯立芝是个对自己胃口的人。他们都寡言少语，因而两人之间切磋问题时，总不是那么生动，但柯立芝很信任梅隆，总把经济问题的决策交给生意界的执政官梅隆去解决。梅隆越来越得民心，比如当时电影观众经常在新闻纪录片中见到这位面带愁容、身材瘦小的老头，人们对他的关注要远远胜过对其它任何名流的注意。在共和党的宴会桌上，主持人使用了连梅隆本人也为之惶恐的极度奉承之词，将他说成是“自亚历山大·汉密尔顿以来最伟大的财政部长”，发言人告诉那些达官贵人，刚才那位朴实无华，在演讲中度过了一个小时的人，就是使政府欠各州官方的债务从二千四百万美元降到一千六百万美元，从而为我们带来繁荣的管理天才——安德鲁·梅隆，台下顿时掌声如潮。在柯立芝任总统期间，安德鲁·梅隆以其稳健、富有预见性赢得了大多数美国人的赞可。

干扰梅隆象征繁荣的借贷机构的一项扩展辅助部分就是国外的借贷问题。第一次世界大战结束后，美国成了全世界的债权人，比如魏玛共和国，“协约国”国家的无数战争借贷、英法的欠款等。德国整个社会已陷入疯狂的通货膨胀，在这种情况下，使在许多方面依靠德国赔款作附属担保品的西欧负债国濒于毁约，于是造成美国这一最终的债权人两手空空，只有一大皮包无法收回的帐单。美国开始对欧洲的金融实行干预，制定了延期付款和分期支付的道琼斯计划和杨格计划，其最终目的是防止西欧经济崩溃而收回贷款。

就在这样的世界经济形势下，梅隆以其银行家的冒险精神操纵着贸易和国外投资。他压低了联邦储备系统的再贴现率，等待欧洲人来再贷款，这一举措受到了国内金融人士和国会及学界人物的猛烈抨击。安德鲁·梅隆却有自己的看法：“欧洲是我们最大的主顾，只有欧洲的金融得到恢复，她的货币稳固下来，她的人民能够挣到钱，能够买东西，这些国家才有可能处理她的剩余产品，原材料和其它制品，尽管战争以来欧洲共欠下我们一百亿美元，但我们还要放给他们钱，我们要多贷出些钱，增快欧洲经济复苏的步伐，从而使她们更快地还我们的钱。”当然他认为借款是肯定的，拒绝偿还则不允许。

博伊斯·彭罗斯于1921年死去。这时梅隆来说是一个不小的打击。鼓罗



斯控制国会中的保守派势力，出任参院财政委员会主席，他把自己保护的梅隆所提出的要求设法送进参众两院辩论，将梅隆所反对的措施易如反掌地打入坟墓。现在则不同了，梅隆的财政计划，往往受到参众两院议员的反对，为某个方案经常发生激烈的争吵。

1929年美国大选，胡佛获胜任新总统，在他的内阁名单中，安德鲁·梅隆的名字赫然在目，他继任财政部长。但梅隆的处境日益艰难。1929年3月，观点各异的一伙参议员对赫伯特·胡佛不动声色地将梅隆收入他的内阁表示气忿，纷纷指责这是一种不负责任的行为，他们认为梅隆违反了财政部长不可直接或间接地从事投资贸易和商业活动、不许购买和出售任何州或合众国的公债债券的禁令，梅隆进行了强有力的反击，他说：“从这些公司来说，我与它们从1921年起就完完全全地主动断绝了联系，这种断绝之彻底，就好象当时我已死去了一样，从那以后，我再未关照它们的事务，也未以任何形式控制它们的经营。”

安德鲁·梅隆沉默少言，长于思索，但不善于演讲，记得在1924年的一次大会上，他接受了一项由他动议的安排，走上讲台后，怯场使他不能清楚地表达问题，等了好长一阵，只好由一位职员走上前去，将财政部长的建议从头至尾又重复了一遍。1928年，在支持胡佛的一次全国讲演中，梅隆一想到那么多的人在聆听自己的讲话就惶然无措，结果几百万听众在静电干扰中只听了一些与啾啾声混在一起的音调，居然分不清哪个声音是讲话，哪个声音是静电干扰了。一次在亚历山大·汉密尔顿塑像揭幕式上，这位财政部长讲了一阵后突然忘记讲到了什么地方，站在原地拼命地翻弄着陌生的发言稿，大颗大颗的汗珠从额角滴落，怎么也讲不下去了。恰好在场的仪仗指挥官以为讲话结束，就下令枪上肩。梅隆抬头望去，自言自语说“看来他们不喜欢我的讲演”，他的这句话声音十分清晰。

新任胡佛内阁的财政部长三月初在匹兹堡的表演又重复了以前的失败。成千上万的人拥挤着，想看一看这位身体单薄的传奇式的人物。梅隆在演讲中除了表示其强烈的党性，就是敦促听众们向华盛顿送去一名坚定支持共和党政策的议员。他又说起了很少有人理解的政府事务问题，人们试图靠近些，听个明白，但梅隆已翻过最后一页，停了下来，又一页页翻回，看看是否有漏掉之处，然后大声对自己说：“呵，大概就这些了。”

匹兹堡的记者们注意到这位金融家安德鲁先生自从胡佛就任总统后“明显地苍老了。”注意到“他在搜寻头脑中断断续续的词句时经常擦脸的那些纤细、富有艺术感的手指是如何地抖动着。他苦心思索时习惯合眼的动作，现在也更加频繁，而且持续时间也久了。”发表这些评论的《巴尔的摩太阳报》驻华盛顿记者说，事实上，“虽然梅隆先生自己不知道，但他却有三年不在内阁了。”实际执行财政部长职权的是奥格登·L·米尔斯，此人被恰如其分地描述为“高傲自负，除了有时表现出斯文有礼之外，总给人一种冷酷无情的印象。”他毫不留情地称安德鲁·梅隆为老头子，对此梅隆未作任何表示。记者们还发现，梅隆的热情因近来的挫折和总统对他的建议故意置之脑后而减退。这些记者由此得出结论：梅隆已开始讨厌他的宝座，他似乎在考虑享清福的可能。

的确，在胡佛总统与财政部长安德鲁·梅隆之间因为国际国内经济政策问题出现了不少分歧，国家财政正处在阵阵严重的危机之中，报业记者发出一篇篇刊载于头版的文章，都是阐述赖特·帕特曼的调查员在国会山挖掘

出来的有关梅隆在商业界受到牵扯的丑闻。帕特曼的证据象店主从猪脂桶中挑出象鼻虫那样不断积累，他坚持不断地揭露出梅隆的非法活动，而且每发现一条新的读职证据，都不由得暗自高兴。此时已是1932年1月了，新的竞选即将开始，胡佛为了自己的清白形象，不得不与安德鲁保持一定的距离，这时，驻英宫廷大使查尔斯·道斯在未预先声名的情况下辞去了伦敦使馆的职务。机会来了，胡佛极力赞成安德鲁继任驻英宫廷大使职务，这的确也适合梅隆的心愿。1932年3月，安德鲁·梅隆由芬利夫妇陪同，登上“海怪”号远洋客轮；前往英国就任。连威廉·拉里默也承认，这项工作比他（梅隆）预想的要轻松得多。”事实上，他在英国度过的这段时间就象是政治流放。国会和胡佛总统似乎是合谋，将狡黠的前财政部长放到尽量远离债务问题的地方。

实则，安德鲁·梅隆出任驻英宫廷大使完全是为自己的利益考虑的结果。那就是为了他的海湾石油公司。

第一次世界大战的硝烟一散，中东这块土地就成了投机冒险、开辟实业的目标。英国远征军在这次战争中的一个重要收获就是在阿拉伯次大陆，运用外交手段和部落战争手段，占据了不少酋长和苏丹们统治的国家，早在1908年，伊朗西部所罗门清真寺附近出油后，夺取中东石油就成了英国外交部一项重要任务。华盛顿官员对此表示强烈的不满。在1920年瓜分石油地区的圣雷莫协定暴露后，美国驻伦敦大使就“强烈照会”英国外交部，指责英国妄图垄断民主世界的主要能源。1928年的一天，世界多数石油生产国的领袖人物，以打猎为名云集于苏格兰的阿契约大利城堡，瓜分石油势力范围，会议制定了价格和生产配额，参加者包括威廉·拉里默·梅隆。海湾石油公司由此更加重视中东地区的石油勘探工作，1927年，他们买下了巴林波斯湾内地全境的矿产专采权，巴林属于英国的保护地，这样一来，引起了英国上下一片议论，海湾石油公司不得不又将巴林的专采权卖给了比自己实力雄厚的加利福尼亚美孚石油公司，虽然这一行动遭到英国方面的反对，但美国国务院的强硬派很快就迫使它作出了让步。海湾石油公司的官员提醒美国政府警惕这一事态的发展。国务卿亨利·斯廷森立即电告自己新委任的驻英使节安德鲁·梅隆请他敦促英政府尊重中东石油的“门户开放”政策。梅隆以国家的名义，不遗余力地为自己的海湾石油公司争取权力，真是方便之极。后来，一份报告中说，保护海湾公司，使之得以在中东立足的谈判是由安德鲁·梅隆的下属雷·艾瑟顿进行的。“在这个问题上梅隆的利益是显而易见的，他曾以私人名义向英国外交部呈送过一份措词强烈的照会，并因此受到美国国务院的批评。”

经过梅隆的斡旋，实业家们又坐到了谈判桌边，协议达成，由英——波斯公司与海湾石油公司分割科威特石油储区。英方巨大的石油产量被安排妥当，便开采日期适当延长以不至造成世界范围内的石油利润下降。海湾石油公司则可依其需要从英——波斯公司在伊朗的油井中汲取原油。至此，美国各大公司又一反门户开放政策，不许他人染指，在海湾石油战争中，梅隆打了一个大胜仗。

## 五、善行

我们应该回过头来看看安德鲁·梅隆的感情生活了，在他的内心深处，一直深爱着诺拉，尽管诺拉曾经那样地对不起他，他试探着与诺拉开朗的兄弟们恢复了信件往来，通过这些兄弟，他与自己的岳母保持着和睦的联系。

诺拉一直处于犹豫不决的状况，随着时光的流逝，她与梅隆之间的裂痕渐弥合，起初两人只是通过电话安排孩子们的事，后来渐渐发展到邀请吃茶，最后，安德鲁在赴华盛顿任职之时，两人开始通过信件、电报互贺生日，而且只要一方有意，还可以通过长途电话谈天。梅隆毫不迟疑地向自己这位花钱似流水的前妻馈赠债券，其数额每年达三万美元。孩子们长大以后，梅隆又赠给诺拉几处别墅，先是在纽约哈德逊河附近，后又在康涅狄格的利奇菲尔德。最后，他又为诺拉购下了弗吉尼亚阿珀维尔附近海军上将里·格雷森的一处四百英亩的地产。

然而，1922年10月，诺拉突然通知他的丈夫，说她将与一位艺术品经销商结婚，梅隆伤心不已，立即复信，要求诺拉考虑是否有可能与他复婚，诺拉回信拒绝了他的要求，这给安德鲁刺激很大，他为此感到很伤心。

安德鲁·梅隆一直非常喜爱的女儿艾尔萨结婚了，艾尔萨不是一个举止轻浮的人，她很有头脑，懂得事理，凡事三思，并不附和任何人，家庭宴会全都由她计划安排。还要陪父亲去社交场合，参加各类仪典，他的丈夫眼里，她是一位美丽的少妇，有着能作模特儿的体型，看上去精力旺盛，十分健康，她几乎每天都要骑马和参加宴会。她交了许多朋友，在华盛顿、纽约有不少相识。

艾尔萨的未婚夫戴维二十八岁，是个完全能吸引人的小伙子。他们的婚礼当然是一件远近皆知的事情。艾尔萨兴高采烈，她穿上为新娘特制的燕尾服，戴上面纱，那双微微眯起的眼睛配上瘦长的身材，一时间仿佛一只嗅到水汽而心满意足的白天鹅。婚礼在华盛顿圣公会大教堂举行，柯立芝总统夫妇也应邀到场。举行婚礼的地点，是艾尔萨决定的。财政部长梅隆所关心的是选择什么样的情侣，而不是举行什么样的仪式。出乎意料，他一到场就看中了戴维这位出身名门的有教养的青年。一些人认为戴维不管是在匹兹堡，还是在其它地方，他对人对事的判断力是惊人的，他那常常沉思的神情中隐藏了一种钢铁般的意志。

儿子保罗·梅隆在那鲁大学读书时，家庭对保罗的影响根深，他继承了梅隆特有的狡黠，以及不表露感情的本领。保罗对自己的前途、命运听之任之，从不强求自己做不了的事。他结交不广，但珍视友谊，十分的腼腆、谨慎。他成了学校《新闻》的候选人，为此，他渡过了无数的不眠之夜，遍访店主、征求广告，由于他的顽强努力，后来终于成了该报的副主任，他撰写的一篇关于唐·伯恩的散文，使他在大学一年级就获得了麦克劳克林奖。他在毕业前夕又当上了那家刊物的编辑，这是一种很高的荣誉。

保罗并不想出人头地。当校园里“骷髅会”把保罗算作他们班级“最风流的十五名”学生之时，保罗拒绝了这一称号，但他也因独来独往，毫不顾及周围的优雅粗俗而闻名。

真正了解保罗的人都喜欢他，他富有幽默感，并对生活充满了信心，这正是保罗在谨慎而不出风头时，又给人增添了愉快成份的秘密。保罗的幽默多数是表现在言语谈话之中，但有时也搞恶作剧，和保罗相处，你会觉得轻

松不少。

保罗的父亲安德鲁当然有理由为儿子感到骄傲。他常给偶来华盛顿私邸一访的客人看一条条剪裁下来的《耶鲁大学新闻》编辑部的文章，那是保罗的杰作，二十年代的生活为梅隆提供了一件又一件感情上的补偿，生活给他以安慰，以填补诺拉离去后的空白。

梅隆家族在慈善方面的贡献颇大，众人皆知，梅隆的受益者广泛而实惠，梅隆不但给音乐学校的学生捐赠钢琴，也为聋哑收容院提供基金，对于自己这些慈善行为，他总是小心翼翼地遮掩，因为他憎恨那种大呵大嚷旨在扶植个人名望的假善意行为。在圣诞节时，梅隆还烧掉了那些时乖命麦的负责人欠下的债务单据。

匹兹堡大学校长麦考密克多年来一直在劝说梅隆，要他资助这所大学，为了感化梅隆，这位校长还提出为梅隆祈祷，此时学校已债台高筑，校舍已摇摇欲坠，于是梅隆用一笔象征性的款子将学校买了下来。起初，梅隆在匹兹堡大学为与他们亲密合作的邓肖提供了一座两层楼的建筑，还为初始三年的研究提供了五万二千美元，理查德对建设感兴趣，也拿出了相同的数目，到了1913年，各实验室已发展到不能再拥挤的地步，于是梅隆兄弟又出资三十二万五千元，并另附维修费用，为纪念他们的父亲而建造了梅隆学院。这所学院成功地解决了梅隆各个公司的许多研究课题，事实证明，制造商们都想得到学院的帮助，以解决生产中存在的问题，梅隆学院不负使命，为海湾公司研究出了数百项专利。对于学院的工作，梅隆兄弟很少过问，放心让学院自我发展。

不管学院研究出什么技术，都被梅隆兄弟如饥似渴地接受，他们是非常信任学院的发展，安德鲁·梅隆在去世前几个月修建了可以容纳今天梅隆学院的经会性建筑。它与匹兹堡大学相接，现已为烟尘飞灰覆盖，1937年的落成典礼上，安德鲁·梅隆说：“如果今天有人不得不卖掉它，大概连十分之一的成本也赚不回来，但它对人类的价值，劫数以百万计。”梅隆很欣赏这笔投资，他同意立起一块纪念碑，刻上林肯的名言：“每一件新鲜的有意义的事物，对于向着未知目标奋斗的人类来说，都是永恒的礼品。”

而对于另一些请求捐款的项目，梅隆则采取了回避的态度。长老会教徒经常排队走进银行大厦，陈述他们的信念，希望梅隆捐赠点资金，梅隆最后不耐烦地回答他们，节日里将送他们最漂亮的猩猩木，供他们装饰祭坛。整个二十年代，梅隆对西宾夕法尼亚州的各种机构捐出了六位数字的款额，儿子保罗在肖特读书使他高兴，安德鲁为那里赠了数十万美元盖起了一座图书馆。当保罗加入耶鲁大学的开一普赛俱乐部时，财政部长又捐建了一座联谊会。

梅隆收藏艺术品的历史已很久了，一次，他手下的人问他搜集艺术品的原因是什么，梅隆缓缓地回答：“每个人都愿意将他的生活与一种永恒的东西联系起来，如果你把我的话推敲思索一番，就能发现你所提问题的答案。”

梅隆大量买画与他参政一样，都是他那刚愎自用的教诲者去世以后的事情，他并不经常的购买，而是一阵阵地。结婚不久，他花了七万美元购下了柯罗著名的《风景》、雷诺兹、雷伯恩的一些次要作品，以及各色现代派的巴比宗装饰画。在以后几年里，他又买下了艾尔伯特·库依尔的《牧牛人》、庚斯博罗的《约翰·泰勒太太》和乔治·罗姆尼的可爱的《威洛比小姐》。接着，梅隆的家庭解体了，在这十年的痛苦中，他未买一幅美术作品。1917

年，他和孩子们买下了伍德兰路的那幢令人愉快而宽敞的寓所，这时，梅隆又重新出现在画廊。从天性上讲，梅隆购买艺术品乐于等待，并不急于到手，一幅霍普纳伪作品和罗奶尼的《戴帽子的女人》，另外还有几幅庚斯博罗和英伦期的作品有的已落入其他收藏家手中，因为梅隆觉得这几幅的索价高得不合情理，只好放弃。

梅隆私人已收藏了不少美术名作，很长时间，他一直在考虑华盛顿应该有一座巨大的国家美术馆。他认为没有这样一座美术馆可以说是耻辱。他甚至打起了当时与西方国家格格不入的布尔什维克苏联的主意，1930年5月，梅隆花了大约六百五十万美元，从苏联列宁格勒获得了二十一件无可非议的杰作，这些将成为美国国家图书馆的灵魂，其中有拉斐尔超群绝伦的《阿尔巴的圣母》、《圣徒乔治与龙》，也有波提契利的《马麦基的崇拜》以及提香的半裸画《镜子里的维纳斯》。

从此，梅隆停止了购买，整个1931年，两位画商都在急促地敦促梅隆，希望他再购下一批包括一幅举世无双的乔尔乔涅的杰作和两幅精美的达芬奇作品，以完满梅隆的收藏，但此时身体每况愈下的财政部长却不打算再买，而且否认关于自己收藏东西的任何报道，还有一个秘密，随着股票市场的崩溃，财政部长的资产也不断地受到威胁。1933年3月，安德鲁·梅隆卸去驻英宫廷大使职务，回到了匹兹堡。他将面临着严峻的审查。国内正在进行令人心惊肉跳的反抗运动。

消息透露梅隆1931年税务申报单将受到审计。5月5日，一向攻击梅隆的刘易斯·麦克法登宣读了一份戴维·奥尔森呈送的信件。奥尔森就财政部长曾漏过对外国发货人收税一事而发起诉讼。

奥尔森还指责梅隆曾用转向联合信托投资公司的纸面债券进行交易，用以填补巨额市场亏损。他指证说，在规定的三十一天预备期里，梅隆把这些股票悄悄转入梅隆财团的其它单位，而且更多的是转入了百分之百属于梅隆及其亲属所有的联合公司，而这种交易并不是货真价实地做买卖，实际上，乃是以欺骗手段从政府支取所得税。

梅隆的发言人对这种指控表示抗议。1934年5月7日，司法部还在匹兹堡大陪审团前起诉了梅隆，希冀梅隆1931年所得税能成为他欺骗政府罪的基础。结果联邦方面的律师在诉讼中失败，阿勒格尼大陪审团未经多少讨论就判定原告控辞“是不真实的”。梅隆在这一判决后说：“当然，我对这次判决感到满意，大陪审团虽然在起诉我的过程中遇到不寻常的方式，还是作出了正确的结论，这一事实证明了美国人民的公正。”

司法部对梅隆仍旧耿耿于怀，该部又成立了一支专门办理此案的突击队，与财政部合作，准备针对“逃税嫌疑犯”提出诉讼。早在大陪审团组成成立之前，财政部就写好了有关梅隆的欠款信，信中说梅隆1931年欠付税款一百三十一万九千零八十美元九角。信中还罗列了梅隆十大罪状，其中一条是指控他蓄意欺骗政府，为此，又规定对他增加百分之五十的罚款。

梅隆声明：“我宁肯坐一辈子的监牢，也不赔款。”接着，他又接二连三地发信给专横的司法部长，解释自己的税务问题。梅隆召来了自己的律师，指示他们向美国税务上诉局提出诉讼，要求政府赔款十三万九千零四十五美元，以偿付在复检他的个人纳税报表后发现的他在1931年超付的部分。

政府立刻反起诉。

梅隆的七六四九九号起诉案在匹兹堡上诉局审理，不断更换的审理小组

由三名法官组成。从 1934 年冬入手一直搞到 1935 年春。证人们在 5、6 两月分别去华盛顿作证，最后几位出庭的证人一直到重新开庭的 1936 年 2 月才完成使命。此案文件浩繁，共达九千九百多页，仅梅隆的律师所作的答辨就足足订了五卷。

这里的每一个细节都有战略意义，政府对梅隆的每一项私下交易都做了反复核审，而且把梅隆苦心经营的控股公司也翻了个底朝天。

最终，大陪审团宣布梅隆无罪。

梅隆在被指控期间不顾可能产生的不良影响，雇佣了当时最擅长夸夸其谈的辩护律师弗兰克·霍根为自己击退进攻者。事后，他支付了七位数的报酬，代价可谓高昂。他希望律师所做的只有两件事：一、保住他的财产；二、保住作为孩子们的保护人的自己。至于自己的名声，他从来也未过于看重，但是华盛顿的生活，他在历史上的位置，艾尔萨的设想，这些重要问题他却从不忽视。1932 年，他险些在危机中破产，此时他感到，经济拮据的苦恼。但不久又有了好转。他不能活许多年，能够为后代造下阴福，只是问题的解决要依据自己的条件，而不能受人家欺负，屈从于别人的苛责。

此后还有匹兹堡煤公司最大的一宗股票是安德鲁·梅隆的十二万三千六百二十二股，也受到类似的质疑。但都被梅隆的律师们所否决。

在安德鲁·梅隆正受着国家各部门对他进行税收调查的日子里，他的儿子保罗·梅隆一直不在场，但被调查中的许多交易，保罗却是受惠者，安德鲁已经有计划地把他的财产分别转到孩子们的名下了，以确保自己亡故后家族财产受到最小程度的损失，保罗·梅隆之所以不在场，不愿出庭作证原因大概有二，第一，不愿说出与我们耳闻相符的证词，因为这对他开辟经营事业不利；第二，他担心在对质的情况下会对父亲的案件造成被动或失利。

1931 年，保罗从那鲁大学回到匹兹堡，他的愿望是仍进行学术研究，进研究生院，他喜欢书籍，也愿意作出版商或教师。但父亲安德鲁对他继续深造并不那么支持。他曾迫使保罗答应，在学校放假期间开始研习银行业务。可是 1930 年 7 月，保罗在曼哈顿下船后，立即向前来会见他的人透露，他们家族还有比他更适合照顾家庭利益的人，意指迪克。但作为父亲，当然希望自己的儿子能继承偌大一笔家业，保罗被父亲安排到银行实习。他不时参加唐诺拉、沙勒罗瓦分行的会议。每天还要早起晚睡，学习折价问题，以掌握滑动利率。他还与威科夫和另一位耶鲁校友一道去曼哈顿银行家托拉斯那里学习过三个月的会计业务。威科夫说：“这里的数字，每天把保罗搞得头昏眼花。”保罗也表示他对那些数字根本就不感兴趣。

保罗也曾尝试着做了两次生意，可都亏了。业余时间保罗最活跃。他的一些表兄妹发现，就个人性格来说，保罗不注重仪表，也不愿表露自己的感情，只有在挚友中，他才表现出那富有感染力的欢快，每当听到妙语佳句，他就会兴奋得称赞不已，平时爱参加舞会，宴会，也喜欢姑娘。

关于父亲要把他培养成什么样的人，保罗是这样认为的：“凡是我喜欢的事，我做起来都非常愉快。父亲对我将来的事业有特别的定见。只要是他作出的决定，不管是否会合我的心意，我都尊重他的看法，愿意去试试看，但是我一面尝试父亲让我做的工作，一面为缺少读书时间和无暇顾及自己产生兴趣的东西而遗憾。”

从这里我们可以窥见保罗对财金，企业经营并不感兴趣，无意于商场，他希望自己从事学术、艺术氛围的事业。看来，安德鲁·金·梅隆如果明智

的话，那么不应把保罗·梅隆作为自己的继承人，而应该另择他人，否则，后果不堪设想，梅隆帝国会崩溃得更快。

安德鲁把他的目光转向了侄儿，也就是理查德的儿子，迪克（理查德·金·梅隆）。

1933年，理查德在视察纳丁一处建筑工程时伤风，不久转为肺炎，于12月1日去世。记者前来采访迪克，迪克谦虚地接待了他们，他那善良的姥姥脸已渐渐雍肿，两鬓也挂上了几缕银丝。他说：“我的工作如果能赶得上父亲的二分之一，我就满足了，”此后，不到一年时间，迪克就坐到了父亲留下的办公桌前，开始了繁重的工作。迪克面临的困难比匹兹堡人所意料的要多。理查德留下了一千一百多万美元和价值七千五百万美元的阿洛克塞特公司股票，这些钱由珍妮、萨拉和迪安平分。

随着年龄的增长，小迪克那轮廓柔和的圆脸和越发红润的面颊更象他的父亲理查德。他脸上泛起血色，是在一天紧张的生意活动后多喝了一两杯酒的苦果。他对经营业务还是埋头苦干的。他起早贪黑，生活很有规律。报纸对他所作的描写也越来越多，而且经常谈到他所具有的典型的普斯林顿大学毕业生的风格。但迪克并不具有很强的自信心，他时常担心自己不能胜任这一经营管理工作，因而入睡后常被恶梦所惊醒。安德鲁·梅隆只要觉得有必要，他就把迪克找去，而迪克就会说，咱们找保罗谈谈，安德鲁回答则是不行，因为保罗不感兴趣，因此，人们都认为迪克是安德鲁·梅隆的红人，安德鲁·梅隆倾向于把未来的担子交与迪克。

1935年，保罗·梅隆与一位名叫玛丽·康诺弗·布朗的女人成婚，她是一个美丽，但又带异国情调的女人，她觉得无法驱散自己与保罗的隔阂感，而这种隔阂正是匹兹堡生活造成的。保罗理解她。于是夫妻两人时常去安德鲁为诺拉在弗吉尼亚阿波维尔购下的那所农场。那时，关于安德鲁逃税行为的调查已经开始，他们为避免麻烦，借机离开了匹兹堡。

理查德·金·梅隆的妹妹萨拉·梅隆于1927年与艾伦·斯凯夫成婚。1933年，艾尔萨生下了一个女孩，安德鲁·梅隆十分高兴，他看到家族子孙一个个出世，不由得给自己衰老的身体注入了许多活力，他时常开大型的宴会、派对，一个家族的成员几乎到齐，簇拥在老梅隆身边，别提有多么的高兴了。

后来，有人说国家美术馆的刘立，乃是梅隆想抵消逃税诉讼中加于他的罪名，区种说法使梅隆一家大为扫兴。而且梅隆手中的画迟迟不捐赠出来，也使人们更有理由相那些风言风语。

实际上，梅隆也有借建国家美术馆之名取得财产兑换权之实、但他想建立一座国家美术馆的计划也确有其事，赫白特·胡佛在自己的回忆录中也记载了与梅隆谈话时涉及到过这样一座美术馆，当时梅隆找总统的目的是要求为他留一块地皮。1932年，他已开始了美术馆的设计工作，他雇佣约翰·罗塞尔·波普承担建筑艺术方面的总监。波普是位著名的新古典派建筑师。梅隆多年来在油画丛中所耗费的精力使他对博物馆的建筑风格有了自己的看法。他认为博物馆首先要恢宏宽敞，其次要给人以舒适感：真正的风雅应该与庄严相辅相成的。梅隆要求他的建筑，必须给人以亲切感，这是画廊造型中少有的风格，馆中一百个房间的装饰各有不同，伦布朗的作品，用橡木结构对配合，早期意大利的作品，即用石膏和石灰相衬。梅隆曾对芬利讲：“我不在乎花多少钱，只要看上去不奢华即可。”按照梅隆的选择，建筑物正面的墙壁要用粉红色的田纳西大理石垒成，砌成后的石块须给人以相互搭接的

感觉，所以做起来格外破费。其具体要求是，先将石块按色泽深浅分类，使最红的处于基底，然后一层层向上排列，颜色渐淡，直接顶棚，仅此一项就需耗资一千五百万美元。

美术馆共有一百间陈列室，其排列错综复杂，总宽度已超过国会大厦。这样，如果仅陈设梅隆个人的收藏品，馆内就会显得空空荡荡。为了吸引其他收藏家，梅隆放弃了为自己树碑立传，自我标榜的做法。他一直申明建筑物上不铭刻自己的名字，因为真正的慷慨应首先将自己的利益排除在外。

人们评价梅隆所收集的艺术品，足以反映出从十三世纪到十九世纪西方有关美术方面的成就，梅隆在三五年又买下了三十幅美术作品中的二十四幅，还买下十八件雕塑，共耗资二千一百万美元，偿付这一笔钱，安德鲁·梅隆手头出现现金短缺，不得不用债券支付，这样一来，大家谁也不再怀疑他向国家献画的动机不纯。

1936年12月20日，健康状况愈来愈差的梅隆去信给F·D·罗斯福总统，正式提出建造一座国家美术馆，以收藏他捐赠的美术作品，接着，托马斯·克拉克收藏的全部美国肖像画又被梅隆买下，三百六十九幅中，后来经过鉴定，其中只有一百一十五幅有进入美术馆的资格。

富兰克林·罗斯福对梅隆的捐赠表示分外高兴，关于美术馆选址问题，作为众议院二一七号联合决议提交国会讨论，确定建在华盛顿的宽洁大街。国家美术馆于一九四一年建成，可它的倡议建成者安德鲁·梅隆已去逝四年多了。

1937年春，安德鲁·梅隆年事已高，身体越来越不行了，他多次昏倒。有一回，他在散步中跌倒，摔破了下巴。五月份他去新建成的梅隆学院致开幕词，可是从房间走向门外汽车时，他却表现出了动脉硬化之症状，说了许多词不达意的话。到了夏天，梅隆的身体开始垮了下来，但他仍旧试图打起精神来生活，布鲁斯夫妇每次带来四岁的小外孙女奥德丽，他都表现得喜形于色。可是，他的食欲已下降，也不再散步，并于一夜之间戒掉了从青年时代就养成吸雪茄的习惯。

最后，女儿艾尔萨说服他躲开华盛顿最湿闷的季节，去她的西奥塞特的家居住，这是安德鲁所不情愿的，因为美术馆的建筑蓝图已臻完善，波普每天都有一些问题需要他答复。在去尤尼恩车站的路上，他经过美术馆的地基开挖工地，手下人叫来一辆汽车，上车时，他还说，“我从未使用过出租的私人汽车。”在南安普顿巡游期间，他仍拒绝治疗，这样他足智多谋的女婿就不得不把住进来守护的医师说成是客人，以遮梅隆的耳目。也许梅隆心里明白，只是嘴上不说罢了。他的支气管炎越来越严重，但老人还不愿卧床休息。八月末，他的病转成肺炎，尿毒症也同时出现，终于闭上了他的眼睛。

安德鲁·梅隆的葬礼相当显赫。他的亲人中，除了理查德的长子理查德K·梅隆正在阿拉斯加猪熊未能赶到外，其它亲属大多数都按时来到南安普敦，护送梅隆的灵柩回匹兹堡。借此机会，诺拉也来到匹兹堡与孩子们相会，她与亚瑟·李的婚姻也未持久，一九二八年再次离婚后，诺拉又恢复了梅隆的姓。安德鲁生前嘱咐，他的葬礼应允许公众参加，前来观看的人们成群涌向铜制的棺材，有身穿便服的工人，也有穿鲜艳上衣的女人。梅隆被安葬在阿格尼勒墓地的一座由常青藤覆盖的地下墓穴中，那里也安置着他弟弟的遗骨，人民的代表——匹兹堡市信托投资公司董事长A·C·罗宾逊在悼词中说：“他是一位在金融方面的天才，一位任何人都不曾真正了解的乐善好施者，



他是一位罕见的慈善家、理想的公仆、温柔忠家的家长、诚挚可信的朋友和最杰出的实业家。”

匹兹堡内外的许多人都认为死去的金融家已把自己的财产劈作了两半，一半用于慈善事业，另一半留给了保罗和艾尔萨。这种说法虽然能够令人相信，但实际却是一种误会。梅隆手下的人作出财产估值的时候正是杰克逊调查案进行的日子，那时人们的注意力只是集中在一笔两千多万美元的财产上。就其历史长河中的一瞬来说，他们当时对这笔财产的估值还是近似准确的。

但是，股市一经复苏，梅隆的重要股票也迅速升值，只要随便观察一下，这些股票价值的变化，就可以明白当初作出的估值已过时。拿艾尔萨私人的控股公司阿斯卡洛特公司为例，政府估值人员将该公司总债券额定在一千四百万美元左右，当经济萧条严重时，艾尔萨的七万五千股铝公司普通股票的总值跌到了只有一百五十万美元的地步。接着，经济开始回升，到了 1938 年 9 月，铝公司的普通股票盘价高达每股一百六十美元，艾尔萨自己所持有的阿斯卡洛特公司自身的股值也达到了二千四百万美元之巨。

从这一点上，我们可以看到老金融家梅隆，身体逐渐衰弱，但为了自己去世以后仍能保持家族应有的财富地位，十分善于在资产上开动脑筋，他的欺骗技巧是绝妙的。

梅隆从不拿他所信赖的那些债券----铝公司、科珀斯公司、金刚砂公司、海湾石油公司的债券作生意，当然，更不拿国民银行的债券开玩笑，在萧条期的最低点时，他将股权重新安排，将管理不善的竞争者挤垮，并在事后坚持不懈地出庭抗辩，其目的当然是为了保全自己的所有权。因为资本就是他的生命，他必须毫不动摇地保全它们。

据匹兹堡“接近梅隆家族”的消息灵通人士透露：可以肯定，梅隆的孩子将会继承五亿美元的遗产，这笔遗产，足够他们今后享用，足以使他们在一定程度上左右选举事务，也足以供他们沽名钓誉或造福子孙。

## 六、迪克与保罗

安德鲁·梅隆的去世，标志着梅隆帝国进入迪克时代。理查德 K·梅隆处事谨慎，他好冲动，但从来不让自己细微的感情变化溢于言表。虽然他取悦于每一个人，但却很少有人能接近他。迪克与康妮 1936 年 4 月成婚，康妮的父亲是个有权有势的人物——银行家管理委员会的董事长，康妮是再婚，她美丽、苗条、纤巧而又结实，正因为她长得标致，所以她的容颜才吸引了待人亲近、略微缄默的猎狐大师——梅隆国民银行总裁，年轻的迪克。

疯狂的满足，这是迪克所渴求的。他爱好冒险、热爱大自然，他能对这样一个一切都可以理解的世界里发挥自己的特长而感到喜悦。运动是消耗剩余精力的最好出路。小迪克婚后不久，他最大的满足就是看到了康妮应付艰难形势时显示出的勇敢。

1940 年，他们乘汽艇来到阿拉斯加附近的岛屿上猎熊。正在一只大公熊扑向他们的向导时，就被迪克一枪打死了，在狩猎即将结束的最后一天，他们想包围那些在沙洲旁的小湾里捉大马哈鱼的熊龟。当时迪克、向导、布鲁斯、约翰斯通三人分头行动，准备捉住它们，迪克正在密密的铁杉林的灌木丛中爬动，忽然听到一声枪响，他跑去一看，布鲁斯仰面朝天地倒在一个浅浅的泥坑里，枪压在了身子底下，一只熊压在他身上，正在撕他的脸。他赤手空拳，正在抓熊的下颌和右颊上的毛，使出全力支撑不让熊的脑袋靠近自己，他向迪克喊道，“开枪，快开枪，我支持不了多少会儿了！”这时，迪克当机立断，把他的斯普林菲尔德枪枪口对准了熊的肩部，但他突然发现布鲁斯从熊身下伸出的脚与枪筒正成一线。他迅速改变要式，压低枪托，瞄准熊喉头的下部，一枪打了出去，熊当即死掉了。布鲁斯得救了，迪克从中获得了极大的满足。

迪克完全不同于他的上辈。生活中真正在意的只有三件事，军队、滚石俱乐部和国民银行，而且其主次轻重也依这个顺序排列。

二战爆发后，迪克自愿入伍，并获少校军衔，在部队服役的那几年，大概是理查德 K·梅隆最幸福的时刻，他每天都有机会发挥自己独到的才能——物色人选、解决困难，尽管他担负着许多责任，但并不感到生活紧张。他喜欢干净利落、因循旧规和虚荣奢侈。对他这个毕业于普林斯敦大学的学生来说，晋升为上校以后，便感到了最大的满足。战争结束后，理查德 K·梅隆在达夫州长的要求下，留在部队，管理宾夕法尼亚州的民防系统，这一任职使他得以升迁，到 1961 年，他已成为宾夕法尼亚国民警卫队的中将，后又在美国陆军后备队中任职。

迪克有意当一辈子职业军人，但康妮却不允许，因而只好作罢。

康妮再婚前已做过绝育手术，因此不可能生儿育女，1939 年她和丈夫收养了理查德·普罗泽，1940 年又买来第二个孩子卡桑德拉，以后两年又收养了两个孩子。迪克对作父亲并不那么向往，他认为他是一个至高无尚的自我主义者，收养孩子对他来说，只要履行一下他的历史义务。他与孩子们的关系并不密切，他不是一位体贴孩子的慈父。他尊重那些男孩，但孩子们都害怕他，迪克在孩子们面前一向也不自然，如果孩子们出了错，他就会暴怒得让孩子畏惧，匹兹堡是梅隆家族的兴旺发源地，可正是由于他们的发迹，匹兹堡这种工业城市在迪克时代已污染得不成样子了。这儿的码头和居民区就象采掘出来的煤一样黑。潜流冲走了大河边二百万居民的排泻物，船上的垃

圾也不断落入水中。河中来往行驶着运输石油的货轮。当笼罩在城市上空的雾光散去时，办公大楼上面的领袖人物可以透过窗子看见连绵不绝的贫民窟和妓院。一位著名的建筑师到此一访后说：“放弃它要比使用它付出的代价更小些。”

迪克对匹兹堡是很有感情的，他说：“我们的先辈们创造了它，就个人利益而谈，我在这里还有大批的财产，我们的银行也不那么容易迁出，因此，必须改变现状，以便梅隆公司从外地召来的专业人员在这里心情愉快地工作，”

在劳伦斯 1945 年当选为匹兹堡市市长不久，阿勒格尼会议的计划师们设计了一项改良市容的工程，决定修造一条交通干线，将拥塞的商业区街车引开。这条奔——林肯高速公路估计初始投资要用五千七百万美元，由于这条公路需经过两河之间的一片无人地带，计划师们设想在这片旷野上开辟一处三角形的绿地公园，这笔花消预定还要耗资四百万美元。

阻碍这项计划实施主要是政治斗争。梅隆出面终于促成了这一计划。1947 年，阿勒格尼会议的技术人员们受权制定了改良“匹兹堡的一揽子计划”为了推动计划的实施，又成立了“匹兹堡城郊再开发管理局”。

匹兹堡市通过了消烟令和这个地区的列车全部改用内燃机车牵引，梅隆家族愿意承担街心花园的建设费用，这些一定程度上改变了匹兹堡市污秽的面貌。

梅隆家族已不象安德鲁·梅隆时代那样了，他们正处于分裂的边缘，再也没有一个核心人物能够一呼百应。保罗想从事建筑在他弗吉尼亚农场上的企业管理工作。艾尔萨则守在她曼哈顿的寓所里，很难说服她关心小迪克这边的事。威廉·拉里默的几个孩子中，只有雷切尔和她丈夫小约翰·沃尔顿留在了匹兹堡。

相比之下，迪克与保罗的关系要紧密一些。保罗的财产无以数计，而且在 1946 年后，他还代替艾尔萨处理财政问题，就是在珍珠港事件前，他和姐姐两人就各持有二亿美元以上的债券，这个数目数倍于小迪克和萨拉继承的产业。迪克对此很不平静，于 1946 年初，T·梅隆父子公司的新型牟利机构成立，迪克任公司总裁，它的成立不仅为缅怀祖父托马斯的业绩，还要调查社会和经济的需要，以协调梅隆家族投资经营方面的事宜。但保罗对此并不买帐，仍旧我行我素。

虽然迪克能够拒绝形形色色的乞求施舍要求，但是当他看烦了窗下停车场上密密麻麻的汽车顶部以后，却从萨拉、保罗和艾尔萨那里各筹措了一百万美元，建造了一座梅隆广场。但是梅隆家族试图在另一代人保持“共同帐目”的愿望不会实现了。斡旋于保罗和小迪克两人之间的某人说“保罗和迪克在一起谈话，脸皮厚得象扒手。”这个家族实际已经分裂。他们的兴趣也各不相同，比如迪克在罗切斯特、纽约、克雷普塔电影业上的冒险投资，以及琼·保罗·格蒂带回南海发现的金枪鱼后，保罗与洛克菲勒财团合资成立了艾兰德包装公司。

随着梅隆家族成员之间关系的恶化，T·梅隆父子公司最大的益处就是提供了一个批准分裂集合处。迪克尽量避免矛盾冲突，只要有可能，他就使梅隆家族脱离外界活动。他认为梅隆公司的人的职责就是管理这家公司，而不是进入外面的董事会。这种观念保持了梅隆帝国的绝缘性，迪克通常是把他的董事人数限制在很小的范围，他喜欢用驯服的人，而且多数业务官员和职

员都从其它梅隆公司调用。公司难以解决的争端都拿到执行委员会会议上讨论，或是面呈迪克亲自解决，他总是严密注视银行业务的细节。

梅隆家族掌握有绝对多数的股票的铝公司，第二次世界大战给他们带来意想不到的机会，由于空战的需要，铝的需求猛增，从而迫使铝公司将自己的生产能力翻了几乎三倍。由于政府包罗万象的订货合同，公司还建造、管理了价值五亿美元的铝电解工厂和制造厂，因为政府持有这些工厂的契证，当战争结束不久，政府国防工厂股份公司代表就利用“美国铝业公司租借契证中的技术性漏洞，收回它的这些厂房，这样炼铝业生产设施有一多半都成为战争剩余资产，准备拍卖。这无疑对铝公司是一个巨大的打击。政府剩余资产管理局局长公开指证铝公司企图阻碍政府处理铝工厂的正常进行。巡回法庭在一项有约束力的裁决中已认定铝公司确实垄断了美国铝锭生产，以戴维斯为总裁的铝公司谈判团与政府进行了几轮交锋，不得不认输，被迫让出了从劣质矿石中提取铝金属的工艺流程的全部专利。此后美国铝公司成了一家普普通通的只是管理得体的大企业。它亦有了自己的竞争对手。

海湾石油公司的形势与铝公司差不多，也面临改组与重建。

迪克的妹妹萨拉·斯凯夫很少介入战后梅隆家族成员之间的争斗，有些股权上，迪克和他的妹妹使用同一本帐，并代为管理根据法律条款应由萨拉的丈夫负责的经济事务，战后的繁荣和理查德K·梅隆在改革各梅隆公司过程中的成功使萨拉·斯凯夫成了一位最富有的女人。据《幸福》月刊报道，到五十年代中期，她的财富象小迪克一样，具有四亿到七亿美元之巨。但迪克尽管与他的妹夫有多年的交情，却不想让他掌握重大的决策权。

梅隆家庭传统的圣诞节聚餐豪华奢侈，但少有欢乐祥和的气氛。各人有各人的心事，表面上的繁荣掩饰不住骨子里的悲凉。

保罗·梅隆与玛丽邂逅于1933年冬第一场大雪后的滑雪比赛。

——当时他们两人被安排在一支雪橇上，在驶往中央公园游艺场的途中，他的雪橇的前横木折断了，但保罗仍以高超的技艺操纵着雪橇飞驰，最终取得了胜利，在一阵欢笑中，两人产生了感情，玛丽较保罗长几岁，高高的个子，活泼健康，感情外露。她当时二十八岁，她坚持住在曼哈顿，不愿回到堪萨斯城的老家去，她觉得父亲在那儿的地位过于惹人注目，她的母亲是法兰西联盟的董事长。1935年2月2日，保罗与玛丽成婚，安德鲁·梅隆和诺拉参加了婚礼，婚后，夫妇二人登上“莱克斯号”客轮去欧洲和中东某些国家旅行，途中，记者通过刚刚研制成功的轮船与大陆间的无线电通讯设备，不断地向他们了解俩人爱情发展趋向，这使得保罗变得很不耐烦。

人人都喜欢玛丽，她有着迷人的幽默和充沛的精力，尤其她的学识更值得一提。一位认识她的人说：“她穿着并不那么出色，也不特别时髦，但她博学多才。”对于事无定见的保罗来说，她成了可靠的“参谋”，玛丽身上充满了活力，她面色红润，精神振奋，一对充满激情的诱人嘴唇，每一开启，都象是在补偿保罗以前那一本正经生活方式给他带来的损失。1936年，玛丽怀孕了，当年末，他的女儿凯瑟琳在匹兹堡圣玛格特医院诞生了。

玛丽产斯过后，保罗觉得再去银行已失去意义，他说：“我发现自己正渐渐试图离开匹兹堡，而且这已成为压倒一切的愿望。”不久，他和玛丽就把他们的“总部”迁到了弗吉尼亚州的阿波维尔，保罗早已在那儿建起了卢克比农庄，在他看来，饲养赛马本身也是一种生意，他们还建了一座相当规模的乔治王朝式的大厦。在此其间，国家美术馆已层层盖起，保罗同意继承

父亲的总裁职位，负责美术馆的建筑。

保罗相比之于迪克更注重精神方面的探索与追求，世俗的贵族式、富豪式的生活已激不起保罗夫妇的任何激情，对于周围的人的生活，他们两人都感觉到了一种无形的窒息，对下一步棋该怎么走十分焦虑，后来，他们又回到了英国，保罗要在剑桥完成历史学硕士学位的攻读。

保罗考虑到他的个人事务和生意活动占去了大量时间，以致于他觉得再保留自己在美术馆的任职是不明智的，于 1939 年 7 月，他辞去了国家美术馆总裁的职务。两个月后，他又辞去了海湾石油公司和梅隆国民银行的董事职务。

这一年夏天，保罗一家又迁到瑞典，他们遇到一位心理分析学家卡尔·琼并成为了好朋友。保罗已经三十开外，他那长长的颈部，下垂的鼻子以及温和的目光仍然给人一种充满慈爱的感觉。他试想着多做一件事，因为这样便不能成功，自己也不会给人留下平庸的富家子弟印象。现在，专栏作家和编纂年鉴的人都把他看成是美国最富有的财产继承人。

玛丽和保罗的兴趣是如何处置他们的收入，他们建立起一些基金会，然后通过基金会对各行各业特别文教科研方面进行捐款。比如二十五年里，老自治领基金会共放出七千七百多万美元，其中近四千八百五十万美元用于教育。保罗以及她的表妹艾尔萨的这些行动表示出他们两人有义务分发安德鲁的财富，保罗坚信，他之所以有如此多的财产，正是由于公众的容忍。

1941 年末，保罗居然当上了骑兵部队的列兵，爱国主义发自一个人的内心——这一论点至少可以用来解释保罗入伍的决定。保罗为避免不必要的张扬，在哥伦比亚特区登记入伍，他对一名跟踪而来，询问他为什么到这个年岁还愿意入伍的记者说：“我已经考虑了很久，而且妻子也认为这是我应该做的事。”

保罗喜欢讲叙他多年服役期间唯一的一次真正的危险，一天他与另一伙军人乘火车，为显示自己，他把左轮手枪从枪套中拔出，由于动作笨拙，枪上保险突然滑脱，差点发生事故，这就是保罗·梅隆参加的战争，但事实上，他档案里载有：与英军共同训练过伞兵着陆；其后一整年又担负过指挥西欧各地投降谍报人员的使命；他当上空军少校后，还率领过一支作战部队，试图在溃退的德军后方进行渗透等活动。后来肺炎遏止了他的活跃，即便如此，他在欧洲作战的勋带上还是别上了四颗铜星。

1942 年 7 月，凯瑟琳的弟弟莫西出世了。可 1948 年玛丽心脏病突然发作病亡。保罗为此痛苦不已，很长一段时间他沉溺于悲伤之中不能自拔。

邦妮曾是玛丽的朋友，玛丽死后，邦妮就常来协助保罗解决管理问题。保罗也承认邦妮的管理才干，并且他迫切需要这样的助手。邦妮也说：“我与保罗结婚，是因为我觉得可以助他一臂之力。婚姻使我们成了互相帮助的伙伴，我们一直保持了这种关系。”这样保罗便与邦妮 1948 年 1 月结了婚。

自从艾尔萨离婚后，劳德就忠实地借替了布鲁斯，尽力帮助艾尔萨生活。他几乎天天陪伴艾尔萨去她所喜爱的那家小餐馆，甚至在艾尔萨“休息”的日子还鼓动她打扮起来，参加美术馆早已预订好的会见，或是出席重要的晚宴。

艾尔萨有着惊人的收入，只要报上登出她的名字，常常都要出现“世界最富有的女人”的提法。实际她生活得并不幸福，倦怠的生活，空虚的精神世界、消沉，导致她病情日渐严重。她的医生说：“她患上了一种常常感到

虚弱的致命的慢性病，叫盘状红斑狼疮。”

艾尔萨不同于她的兄弟们，她很少出游，她在诺拉和劳德居住的格林威治购下并装饰了几处房产，但她从未下决心在任何一处过上一夜。她在棕榈溪一带也有房产，随着年龄的增长，她身上的恐惧症也随之严重。不幸的是，她的女儿奥德丽早夭。艾尔萨的精神世界更无所寄托了。

岁月流逝，时间才是永恒之王，一个又一个浪潮改变着许多人。然而保罗·梅隆却未受到任何影响，在他身上，几乎看不到变化。保罗厌恶即席采访，报纸上每谈到他，总是用他知名的先辈作注解。

保罗现在又增添了几分贵族气派，他开始驯养良种赛马，并和妻子共同收集法国知名印象派画家的作品。

亲戚们都已认可了保罗的后妻，称邦妮为“新的女人”，而邦妮已把保罗牢牢地控制在她的意志之下。邦妮评价保罗时说：“他的性格非常矛盾，他是作家、学者，头脑敏感，待人温柔，对他的朋友，包括对我都很友善。另一方面，他又是橡胶园主，管理着那样多的人，父亲铁腕作风的遗传，使得他有时亦专横、暴躁。”

邦妮有时她抱怨保罗与她呆在一起的时间太少了，这种抱怨从根本上说也是嫁与梅隆们的几代女人的报怨。她们在婚前都充满了愿望，但婚后却发现她们失去了生活的乐趣，在为别人保护一笔巨大的财富。邦妮的负担太重，或是与他的会计师威斯曼商议生意，或是接到他在威尔登斯坦或其它地方了解他口味的艺术经销商的通知，去那里观看为她准备好的油画时，邦妮总是到别的地方去。一个炎热的夜晚，她在一处悬崖的平台上走过了头，掉下去，摔断了一条腿。

在保罗夫妇家中，每晚通常有六七位来客。他们有时也举行更大的招待会。1961年，他们发起一次庆祝伊丽莎白从巴黎毕业归来的聚会。地点是阿波维尔，那里的帐篷如海洋，每座帐篷的顶端，都插着迎风拂动的彩旗。穿着白色宴会服装的来宾，掩映在密密蓬蓬苍翠欲滴的树木之中，绝妙地再现了凡尔赛宫树林的迷人景色。在通道的两旁，排着有巴黎特色的小店，其中有一家是高卢人占卜先生，还有一家专做煎饼的厨师，伊丽莎白和妈妈站在别墅中亨利·鲁索的一幅热带丛林画前，接见排着长队前来祝贺的人。在埃米尔·科尔曼和巴锡子爵乐队的轮番伴奏下，人们跳舞直到天明。与此同时，人工湖倒映出五彩缤纷的烟火。一位社会新闻记者透露，这次招待会花了大约一百万美元。杰基·肯尼迪总统也在威廉·沃尔顿的陪同下参加了这一活动。那一个周末，连总统先生的后背都累得酸疼了。宴会一过，一群工人的就铲掉了为这次聚会而在农场曲径上铺的一层柏油路面。

保罗的农场是他最亲密的伙伴，也是他灵魂之所在。只要在这里闲荡，他也会觉得十分惬意。农场的一切都给人以静谧的感觉，从整个布置来看，邦妮的风格处处可见。空气中散发着农村特有的芬芳，茴香草、圣多丽娜、桃金娘、迷迭香竞相争奇斗艳，这都是邦妮在暖房里培植出来的，先使它们长成密密层层的小团，然后再修剪得象月桂树一样，制成盆景。农场里装有一道道门，无论从哪一段观察，都层次分明，十分和谐。

保罗喜欢赛马，极为重视在有名的赛马大会上夺得名次。他在英国埃普索姆丘陵赛马会上获胜的那一天，惊喜之下，他脸色苍白，人们不得不把他扶到女王包厢里。其实梅隆家族与英王家相识已有几代人的历史。在女王和菲利普亲王一九六七年访美时，她所作的唯一一次私人逗留，就是去阿波维

尔。

到 1966 年，保罗夫妇收集到几百幅油画，可以说是一批印象派最珍贵的代表作，价值接近一亿美元。此后，他们又购下六幅重要的油画，直接赠给了国家美术馆，由于绘画价格猛涨，连保罗也不禁叹到：“贵得已使我不敢问津！”同年，保罗夫妇和艾尔萨一道，将他们收藏的法国名画祖给了国家美术馆，以庆祝该馆创建二十五周年。保罗于 1963 年任美术馆总裁，因为参与美术馆的活动，使他们夫妇，尤其是邦妮，不得不招待一批又一批外交人士和文化团体，这对他们两人来说，简直是灾难，本来他们极为珍视家庭生活，平时很少举行社交聚会，这一次当总裁，光是招待会的花销也使保罗力所难及。邦妮说：“在当今所有的富翁中，保罗最无意将金钱用作权力的杠杆去损害他人。找不到象他这样，拥有如此惊人的财富，又如此谦逊的人……”

除赛马以外，保罗·梅隆狂热追求的就是如同他父亲安德鲁·梅隆那样搜集名画了。一次，他在吉姆克雷克俱乐部演讲时，突然话题一转说：“我们这些生活于赛马、狩猎、垂钓和射击运动世界的人，如果不会享受阿尔肯给我们带来的乐趣，还不了解费恩利纯青的技艺、赫林的亲密感、马歇尔的才华、摩尔兰的柔美、波拉德的冗长、罗兰森的下流与无耻。西摩的风韵与简朴、斯塔布斯的庄严，那么这就说明我们的视野十分狭窄、可怜。”那些坐在包厢里的贵族们对保罗如此熟悉绘画艺术而感到大为惊讶。

保罗的本钱越下越大，他已经完全陷入艺术品购买热。当时英国报纸都问道，为什么这样富有的人会收藏这些东西？一九六三年，保罗·梅隆大批的收购还在继续进行。最后，他存放在弗吉尼亚别墅的英国美术作品已有一千八百张左右油画、五千张版画、七千张素描和水彩画，以及名目繁多的珍稀书籍，其中有冈尼斯的藏书，也有威廉·布雷克自己裱装的《耶路撒冷》等，共计一万六千件。

如此多的书画，保罗是历年来逐渐购买的，而不同于他的父亲，安德鲁·梅隆则采取海盗式的购买方法，当他所需要的绘画被当作附属担保品而无法购进时，他就会连同持卷的银行一起买走。

1966 年圣诞节前一周，耶鲁大学校长布鲁斯特宣布，保罗·梅隆把他收藏的英国绘画等赠给了该校，另外还赠送了一座美术馆和一座图书馆。该大学为此举行了接收仪式，但最该出席的保罗·梅隆却没有到来。耶鲁大学校长由此感慨道：“可以肯定，梅隆先生没有到会，这是因力他的谦逊，可是他从没有谈起自己的这种美德。”

匹兹堡是梅隆家族的发迹地，也是他们的大本营，这么几代人大部分都居住在这儿，他们对匹兹堡产生了很深的依恋之情。年与时驰，梅隆的子孙后代们观念也开始发生变化，安德鲁的两位后嗣已决议离开匹兹堡，然而理查德的后裔却仍然守在这座城市里，威廉·拉里默生了四个孩子，他依然精力充沛地坚持工作，他的假日很多，但在假日里因事找他的人们也从未断过，此外还有信件、电报要他处理。岁月不饶人，他的身体已开始萎缩，皮肤松弛，那张本来就有点过长的脸拉得比以往更加难看，加上那两撇扫帚似的胡子和两只薄皮大耳，整个身子显得很雍种，虽然他身体很萎缩，但敏锐的感觉却不减当年。

三十年代后期，威廉·拉里默从一张他缺席通过的加强税收预测单发现，联合托拉斯已经收回了它投资的 80%。然而在此之前，他要求收回自己那一

百万美元的投资时，他的申请却被驳回。为此，他以联合托拉斯董事会没有通知他这件事为理由对它提出了诉讼，一位审查员受命审理，审查结果是威廉·拉里默得到了一笔为数可观的奖费，并且大有登上董事长宝座之势。

1948年，已近八十高龄的威廉·拉里默辞去了海湾公司董事长职务，让德雷克接替自己，并且还擢用办事谨慎的斯温德勒担任经理，负责日常工作。威廉·拉里默的退休意味着这个四处蔓延的庞大的海湾公司将失去它那一统天下的直观形象，不久后，威廉·拉里默去世了，根据他的遗嘱，雷切尔的丈夫小约翰·沃尔顿成为拉里默后裔的股权代表，他当上了托马斯·梅隆公司的经理并兼任海湾公司的董事，在海湾公司的金融委员会供职。此人心地善良，待人宽厚。



## 七、势所必然

威廉·拉里默的长子马修当他父亲将死之际正值盛年。可安德鲁·梅隆的孙辈们早已失去锐意攫取财富的劲头，他们所思考的、追求的与先辈们大相径庭。

马修是匹兹堡第一个乘飞船旅行的人。在政治方面，他对德国纳粹的同情由来已久。1935年，他应邀在《匹兹堡新闻》上发表了一篇文章，为第三帝国的兴起而辩护。他在德国拥有一定数额的财产，他认为恰恰是希特勒从共产主义暴民手中救了他的家，如果不是因为希特勒1933年开始执政，那么共产主义的狂风会席卷整个欧洲。当然，据此断定说马修一直毫不动摇地虔诚信奉纳粹也未必合乎实际。他的弟弟评价哥哥的信仰说：“除了玩世不恭以外，他什么主义也不信奉。”的确这样，后来发生的一系列事件，动摇了马修对纳粹的看法，以致后来，他坦率地承认说：“我当时受了欺骗，被大量的宣传欺骗了。”

人世沧桑，几经变迁，而马修依然固我。他颇有点象比较保守的东方人那样，心地善良、性情冷漠、百事不问，一头钻进自己的小天地。他现在唯一热衷的事业就是编纂梅隆家族的历史，他已经私下出版了好几卷家庭回忆录，详细地记录了这一家所走过的路程。正象大多数反对崇拜偶像的人们一样，多愁善感这个词在他身上不合适。在德国那些年里，他也曾努力地奋斗了一番，希冀凭借自己的过人才智独自干出一番事业。从某种意义上来看，他看破红尘乃是后来的事情。在德国时，他的前程象一朵含苞欲放的玫瑰一样展现在他的面前，他不仅有了职务、地位而且在教学的同时还翻译了《无边无际》以及都德的《最后一课》等作品，此外，他还被艾伯特·路德维格大学提拔当了大学评议会的名誉会员，这是一个相当于荣誉理事之类的职务。显然，在当时，这是令人羡慕的。

1938年，威廉·拉里默写信给马修，告诉他局势已经越来越紧张，要他赶紧回家。就在这一年圣诞，他与格鲁德以及刚出生不久的长子卡尔回到了美国。1942年，他又生了次子詹姆斯（杰伊）。早在他们住在德国的那些年，马修也乐意夏季来临时返回美国缅因州避暑，乘快艇游玩。他把家安在费城，并在棕榈滩买下一处临时住所。对他们这些大阔人来说，这个海滩算得上净化过的炼狱。从此以后，他就开始沉湎于好奇的探索之中，可以说有点放任不羁了。他开始航海考察。

马修的航海旅行，最具有代表佐的是1947年冬以及1948年的两次洪都拉斯之行，他当时邀请了卡内基博物馆的两位科学家陪他一道前往，他去这个共和国的目的是“收集鸟类标本”，然而他们在搜集加勒比海吃喝玩乐情况下所花费的时间，却远远超过了他们用于收集鸟类标本的时间。

每到一个地方，只要无线电设备允许，这位旅行者从没忘记与他那位棕榈海滩的妻子格特鲁德通话叙情。她的生日到了，他也要拍电报表示祝贺。

在威廉·拉里默的四个孩子中，也许可以说整个梅隆家族中，小拉里默是最没出息的。他简直是一个天生的货真价实的赌徒，也是一个基督教徒，人们喜欢称他为“海地的梅隆大夫。”他的姐姐，还有那个专爱讽刺挖苦人的哥哥马修总是称他为“婴儿拉里默”。他在家成了个“附属品”，大家都为此感到好笑。然而拉里默却比他哥哥、姐姐更能理解他温柔多病的母亲的苦衷，他母亲常为那种封闭性商业化而担忧。局势变得已非人力能左右，

拉里默却给他来了个火上浇油。他开始发表议论说：“就拿财富来讲吧，不管怎样，它不能为你工作。有了财富，你可能产生一种荒谬的想法，认为自己多么了不起，甚至不可一世，再不你就会产生一种自卑情绪，由此可以看出，金钱可以迷住人的本性。我曾想到过美元之荒谬，随即我就觉得那些拼命追逐金钱、终身只恨所聚不多的人们非常荒唐。

尽管拉里默的这些话颇具颠覆性，也很蛊惑人心，然而却没有多少实际价值，因为它很难转化成任何意义的东西。

小拉里默爱上了一个贫寒人家的姑娘格雷丝，婚事遭到了老威廉·拉里默夫妇的反对，差不多一年后，才宽恕了他们，允许他们公开宣布结婚。1932年，他们生了一个儿子，取名为威廉·拉里默·梅隆三世，不久他与格雷丝婚姻破裂，两人就此分手。

拉里默从普林斯顿大学退学后，先尝试了一下银行工作，才开始为海湾公司当信使，他这样做是为了博得父亲的欢心，刚干了半年信使工作，老威廉·拉里默就把他提拔到公司营业部工作，但他在营业部呆了不到三年，就开始讨厌那种空虚无聊的生活了，于是他不顾父亲的反对，去了西部，办了一个大牧场。他对自己所从事的事业有着一种坚韧不拔，百折不挠的毅力。当战争爆发时，梅隆三世又迫不及待要求参战。当时战略服务部正在寻找一个能够常驻里斯本记录中枢航运情况的人。就这样，他们找到了拉里默。随后，拉里默又以“商务随员”的身份从里斯本去了西班牙，在那里他担任联络员，负责与法国地下力量的代表联系，把被击落的同盟国的飞机残体偷运到比利牛斯。尔后，他在日内瓦艾伦·杜勒斯手下当了一名那人员，负责对那些在彼缴获的埃达·墨索里尼的日记中提到倾向于投降的德国将军们做劝降工作。

1942年他母亲去逝，这对拉里默来说的确是一个很大的打击。他的妈妈认为做谍报工作很危险，而且低人一等，希望拉里默最好成为一名医务传教士。

战后，拉里默和一位泼辣而勇敢的妇女格温多琳·格兰特·罗森结婚了。拉里默和前妻格雷丝生的小儿子比利，每逢夏季总要出去避暑，随后他开始学起了阿拉伯语。然后开始着手准备当医学传教士的工作了。

1952年夏天，他与格温多琳随一艘“道奇”战舰在海地登陆，接着就遍访中部种植场，希望找到一块迫切需要建立医院的赤贫之地，可是这里差不多所有的地区都有这个迫切需要。他们受到了当时海地共和国总统保罗·马格洛瓦的接见，拉里默表达了自己的要求，于是海地政府为梅隆提供了足够的土地。于是，拉里默动用自己几百万资金很快建起了一座现代化医院并开始接纳病人。

梅隆大夫经常巡视病房，他对自己的工作兢兢业业，不辞辛劳。梅隆看见厕所的水龙头在滴水，便走了过去，拧紧阀门，因为医院的财经预算一直问题严重，勤俭节约也是他的一贯风格。

为了医院的正常运转，拉里默费尽心机，功夫不负有心人，这个医院医疗技术水平日益提高，年复一年，这个医院也培养出了一批业务熟练、忠于职守的海地医务人员。拉里默办事一贯讲求实效。很早以前，他就力图教育附近村民，使他们懂得饮水卫生对于身体健康的重要性。他亲自建造了一个比较原始的地下管道系统，把泉水引到村庄，以供饮用，他还在岛上帮助建起了一个最大的制瓦厂。1963年，小拉里默的儿子小比利，已成为波士顿医

科大学预科班的学生，他受父亲的影响，已准备投身医学事业。然而世风日下，大学毕业他居然干起了贩毒、吸毒的勾当，最后 铛入狱。

1958年，迪克（理查德·金·梅隆）已近花甲之年，这是人们本来估计他可能会比较谨慎地卸去一部分职务。但情况并不是这样，整整十五年来，这位将军一直统治着匹兹堡，他所担负的职务一层叠着一层，对他的赞美声也一阵高过一阵，早在1948年，理查德·金已成为福布斯的调查表中所列举的美国五十家最大的商业巨头之一，而且，在他那枚军队授予的尊贵的服役勋章旁边，又添上了一枚宾夕法尼亚州授予的竞赛奖章。1953年，沃顿校友会还赠给他一枚金质功勋章。1958年，美国商会曾称梅隆为“伟大的现代美国公民”。

此时，荣誉博士的桂冠也飞向了他的头顶。他曾先后在庇特马卡内基博物馆、卡内基技术大学和美国自然历史博物馆里任过理事，并且还在“为美国黑人大学筹集资金”全国委员会里任过职。如：梅隆研究所、所有梅隆企业、宾夕法尼亚公司、宾夕法尼亚铁路局、匹兹堡玻璃板公司、泛美国际航空公司、通用汽车公司以及威斯汀豪斯气闸公司都有他的职务，另外，他除了照顾自己办的一些基金会，还需主持匹兹堡地区计划协会的工作。三十多年来，理查德·金每年至少要花上一百天时间乘飞机或火车来回穿梭地奔走，参加理事会、董事会等会议活动，后来他的遗孀康妮饶有风趣地说道：“他是一个不知疲倦的人，经常五点三十分起床，一直工作到晚上七八点才回家。”

康妮也是风蚀残年了，瘦得只剩下一把骨头，背驼了，腰也弯了，那样子就象一个龙钟老妇。她经常穿着宽松、肥大的裤子躺在椅子上，灰白的头发梳成两条满是乡村风味的辫子。她评价理查德·金说：“迪克非常勤奋，他生来就如此。对他来说，没有严冬，没有酷暑，炎炎烈日，暴雨狂风也无可奈何。”康妮的眼睛忽闪着，象是缅怀往事，每讲过一阵就把过滤嘴香烟往嘴边一送，狠狠地吸上几口，然后又以坦率的语言，滔滔不绝，热情洋溢他讲起来，“他是一个相当慷慨的人，也是匹兹堡的骄傲，他乐于助人，却甘当无名英雄，从不渲染自己。他给那些得不到银行贷款的人以私人贷款。”

1958年的一天，一位名叫赫伯特“库布利”的记者采访了理查德·金·梅隆将军。当他看到这位匹兹堡市梅隆家族的家长，这个氏族八十五亿美元财产的监护人时，不由得一阵激动。他看到梅隆将军的办公室静谧安恬、光线柔和，无论是脚下的地毯，还是墙上的全家福照片，都给人一种色泽宜人的感觉。甚至人们打电话也是那么悄声细语缠缠绵绵，采访结束后，他对梅隆的评价是：“待人诚挚热情，渴望与人交际。”1947年11月，理查德·金·梅隆基金会诞生，通过这个基金会，理查德·金·梅隆争取在有生之年，多办一些好事，为了改善这个国家不断恶化的市政状况，他不惜血本，出资兴建了不少培养这方面人才的学校，此外，基金会不仅为布鲁金斯学校研究项目提供了经费，帮助一些天主教学校解决了困难，还曾一次拿出一千万美元在卡内基技术学校创办了一个都市规划学校。同时，基金会又拿出一笔钱，用来补助那些在医学院担任教学工作的医生。基金会竭尽全力完成的一项事业就是创办了梅隆都市事务学会，并由这个学会在三个城市的大学里设立了试验工程，以培养从事市政事务工作的专门人才。至于基金会对匹兹堡大学以及西宾夕法尼亚州医学学校的捐款，则更是大量和经常性的。

再让我们回过头来看看迪克的家庭生活吧。迪克与他夫人的关系怎么样

呢？他的一位亲戚曾经说过：“他们的关系，就我所知是坚如磐石的。当然他们也发生矛盾，却能找到妥善解决矛盾的办法，看来他们会白头到老。”

光阴似箭，几十年转瞬即过。迪克一直是精力旺盛地担负着各种工作，只是偶尔才得一点空闲。得空时，这对夫妇也去育肯或英属哥伦比亚搜集动物标本。除了这项活动，理查德·金还喜欢赛马，在英格兰及爱尔兰都建有他的驯马场，他不时与保罗举行比赛，以对对方的赛马进行检验，示其优劣。

此外，这对夫妇也去国外旅游，去伍尔兹霍尔避暑，避暑的住房是康妮亲自挑中的。那里的确是一个避暑胜地，著名的科德角半岛一直伸向大西洋之中，不亚于蓬莱仙境。

有一位与理查德·金关系不错的人给他总结道：“总的看来，迪克要算一个心地善良、和蔼可亲的人。他与夫人确实有过矛盾，因为两人都比较固执，都想按自己的主意办，有时简直吵得不可开交。理查德·金的虚荣心也比较大，他有一个庞大的种植场，种植场沿着佐治亚洲的弗林特河形成一个矩形，面积约二万公顷。假如从捕猎鹌鹑的角度出发，那倒是一个非常理想的地方。他们夫妇经常带着随从去那里捕鹌鹑。在射击技术方面，与康妮相比，理查德·金虽然要逊色一些，但两人都可以称得上是好射手。”

在过去年代里，迪克颇喜爱赛马运动。1935年，在一次赛马中，他骑的那匹灰色雄马因心力衰竭躺倒以后，把他压在了下边。他从死马底下爬出来，摸了摸受轻伤的肩膀，一笑了之，那种身强力壮的年代对于理查德·金而言，已经一去不复返了。

战后，赛马成为风行美国的重要运动项目。那时，俱乐部发起了滚石俱乐部世界杯跑马赛。这项竞赛是从1935年开始为纪念理查德·贝蒂而举办的。每年越野赛马项目均安排在十月上旬的星期三和星期六。每逢竞赛周，赛马场就成了一个社会性的大型场合。竞赛期间，利戈尼尔的商店都要遍插旗帜，装饰一新，宾夕法尼亚州铁路局也增设专列，把成千上万的匹兹堡中产阶级运往竞赛地点，以便他们能尽情地观赏一下这个城市贵族阶层拥挤于滚石俱乐部正面看台上的那种热闹场面。梅隆非常痛快地对这项活动进行了捐助。他用来参加这项竞赛的马匹曾获得过西班牙国王和国际草地运动协会授予的奖杯。这种奖杯的获得主要应归功于他那匹叫“格伦格西亚”的赛马。他的另外两匹叫“阿赖克”与“平克蒂佩德”的赛马也颇负盛名。然而现在，迪克的这几匹赛马也大不如前了。到了1948年，保罗·梅隆，来了个后来居上，成了美国第一流的赛马主。从此需要他参加的重要赛马活动越来越多，以至于再也腾不出时间去参加利戈尼尔举行的赛马了。

在办公时间，理查德·金从不分散精力，他总是力争把事情办得好一些，令人满意一些，然而有时却事与愿违，主要是他仗着自己的势力，不把别人放在眼里的结果。他喜欢用一种呆滞的、莫名其妙的眼光看着别人，初次还使人觉得不好意思，而后就会使人感到难堪。

理查德·金·梅隆对孩子们的教育很重视。他认为身教重于言教。他喜爱外出，希望孩子们学会观察世界，在观察中增长知识。

其实，在教育方面，理查德·金夫妇均是行家。这两夫妇无论哪一个外出，在离家之前，都要认真听听孩子们的想法和要求，然后表示赞同或者反对。每当他们一起离开家庭，把家务交给仆人去管理，这时，家里就会出现一种新的宽松气氛。理查德·金似乎高深莫测，既可敬又可畏。

当然，迪克也有他的隐私难以表露于人，这位统治匹兹堡的上层人物也

有他的忧虑之处，他始终担心总有一天，会有一个地位比他高，势力比他大的人物降临匹兹堡，从而打破他的一统天下。这个人将会是保罗。在最初十年内，保罗还不是一个举足轻重的人物，然而至五十年代末期，他的势力已经越来越大，有关人士也意识到保罗崛起的主要原因是因为他有一批能干的下属。

保罗于 1945 年重新担任了美术馆的董事。1957 年 1 月，保罗交给斯塔达德一份长达十五页的备忘录。备忘录大体反映了保罗对自己当时所担负的职责的一些想法。保罗此时已年近半百，他已经悟出这么一个道理：不切实际的幻想，无论多么美妙，也不能带来美好的结果，充其量只是水中月、镜中花。设想并不等于现实。在备忘录的第二页，保罗就对自己那种固执的个人愿望进行了抨击：“我有这样一种考虑：即我坚持认为，人们有理由期望那些有着广泛的赞助资金来源的机构和团体对目前教育界那种过分强调理科教育的重要性而忽视文科的状况进行调整。换句话说，就是应该通过教育、研究、出版单位设立奖学金，对创造发明给予奖励，并拨款扶助中学、大学加强人文科学的教育，人文主义者普遍认为，目前，所有人文学科，包括希腊古典文学、罗马古典文学、哲学等等，都受到了不应有的冷落，因此，有必要改变这种状况，很有必要加强对古希腊思想与哲学研究。”

这种考虑曾驱使保罗去圣约翰大学“填补空白”。1947 年，他开办了保罗·梅隆慈善联合公司，花了四百五十万美元在麻省的斯托克布里奇资助办起了“新型的文科大学及研究生院”。但是，其它外部捐款却迟迟没有送到，工程已经上马，而校方管理人员又只图谋本身的利益，结果，据一位梅隆发言人供认，为了节省资金，等着建筑成本的下降，设计蓝图“被搁置了至少一年之久。”然而建筑成本却并没有下降的趋势，因此，保罗又给圣约翰大学增加了补助，这是因为他依然感到有必要采取措施复兴这些古典人文科学的教育与研究。

保罗花了三百万美元才办起了博林基金会。此后资助又达到一百万。为此保罗几乎耗尽了他在海湾公司的股份。他亲自负责有关人类学、哲学、美学以及种族学等书籍的出版工作。他们计划出版一百套书。每套都有好几卷。保罗经常亲自阅读材料，他一直密切关注着博林基金会的情况，觉得这纯粹是一项私人爱好，不应该让别人插手。

保罗有个特点，他决不轻易改变他认为正确的东西，他非常耐心，总是用事实去说服别人，因为他讨厌个人之间发生冲突。他乐于跟人谈起他经历过的几件事，然而又恰恰是这几件事给他带来了灾难，其中他特别喜欢谈及的是有一次他手术后住院的情况。当时他自己住一个单间。每天早晨，那好斗的护士都闯进来叫他漱口。床头柜上摆着一个大号瓶子，瓶子里装着蓝色的液体，这就是他的漱口剂。保罗·梅隆一切都严格遵照医嘱进行。可是一天下午护士走进来却发现瓶子里的液体毫不见少，于是就问保罗是否自带了漱口剂，保罗回答没有，两人都纳闷：为什么瓶子里的液体不见少呢？而后据了解，原来是医院勤杂人员把擦窗剩下的净窗剂倒进了这个瓶里。

另一件事发生在 1969 年的一天上午，那天保罗去参加博福特公爵举行的一次追猎活动，但他迟到了。因为他的牝马容易受惊，每逢过沟都不敢跳。保罗在追赶大队人马之时，突然从马上摔下来，跌进了沟里，礼帽也顺水漂走了，沟里水有两三尺深，凉得刺骨，保罗爬起来擦了擦身上的脏泥，又翻身跳上了马，显出一付狼狈相。他说：“当时真有点难乎为继，水冰凉冰凉，

天又冷得要命，实在够受的。我本想回家去，但又怕他们讥笑我，说我不敢过沟。实际上一遇到大沟我也有点害怕，谁叫我那匹马不争气呢。最后，我冷得无法忍受，也顾不得他们怎么想，就回家去了。”

就象其父安德鲁·梅隆一样，保罗也总给人一种谦虚的印象。他从不粗野地拿起话筒命令说：“喂，一点以前给我完成这个工作。”他总是用商量的口吻说：“比尔，假如你有时间，请给我把这事处理一下，好吗？”他考虑问题非常仔细，周到。从表面看，你也许会觉得他是一个马大哈，对一切都马马虎虎，但实际并不，他精明着哩，时刻留心各种事物，一切都休想逃过他的眼睛。

但与保罗相处，最要紧的是与他保持一定的距离，保持一种不即不离的关系。威斯曼说：“他讨厌人们给他开门，给他穿衣服或总跟在他屁股后面。我知道该如何同他保持关系，那就是别跟得太近了。”

社会舆论当时有这么一种看法：这个梅隆集团野心勃勃，今天策划控制这个，明天策划控制那个，后天企图控制一切。实际上这家梅隆集团并不存在，当时梅隆兄弟都是八仙过海，各显其能，谁也不过问谁的事情。

梅隆银行百年史中有一两段提到了保罗的成就，并附了一张他的照片。这张照片再现了一位潇洒、漂亮的贵族后裔的形象：他身穿一套得体的细条子衣服，两只耳朵竖起，一只眼睛有点散光。整个照片，虽然给人一种比较怪僻的感觉，但却活脱脱地再现了这位和蔼可亲、总是面带三分笑的保罗·梅隆的形象。百年史上有关保罗成就的那段文字写道：保罗·梅隆先生是“梅隆银行董事会中最为活跃，最有影响的董事。”

然而，保罗最关心的还是慈善事业中的问题。他在1957年的备忘录中提议，应从基金会的财产里拿出一千万美元，用在加强梅隆工业研究所的工作和化学、物理学等项基础科学的研究上。这个家族共同聚集了最后一笔资金，合伙做了最后一次捐赠，而后就分道扬镳了。1967年，研究所与卡内基大学合并，这时，保罗应邀出席了卡内基大学最后一次独立的毕业典礼，并发表了讲话。他向毕业生介绍了自己的亲身感受与经验。他说：“要有学海无涯苦作舟的精神，诸如历史、考古、诗歌、哲学等领域的学问都深如大海。遨游学海会给你们带来无穷的乐趣。我希望你们，读书要读原著，尤其要读西狄底斯、吉朋的作品，还要研究贝利尼、提香、维米尔及特纳等人的作品，仔细琢磨他们的用心所在。这些真正的、原始的、独特的杰作能给你们智慧、激起你们的情感，使你们有创造的灵感。在这方面，任何东西都是不能取代它们的。”

他接着说：“就象艺术原作没有任何东西可以替代一样，感性认识也是任何东西都替代不了的。比方说吧。金色十月开始变红的枫叶；在雪白的美洲皂荚的叶丛里拍着翅膀的黝黑黝黑的鹤哥；夏日夜晚的满天繁星；襁褓中婴儿张开小嘴发出沁人心脾的甜笑，还有那带着夏日晨风气息的新鲜可口的咖啡，那刚从小溪里钓来活蹦乱跳的小鱒鱼等等。所有这些只有亲自目睹，才能感受较深，描写起来，才能维妙维肖，跃然纸上。”

“此外，肉体的感受也是同一道理。比方说吧。躺在海滩上，背贴温暖的细沙，和煦的阳光温柔地轻抚着前胸……跨上龙驹，一甩鞭子，耳旁就起一阵风……还有那肉体之间的接触，尽管我把它排在最后，但并不意味着不重要——这就是男女之间那种神秘而兴奋，就象触电似地酥麻的接触而产生的快感和爱情……。所有这些，不亲身经历，能品出其滋味，谈出其感受吗？”

“当然，它们也都是与其它别的东西联系着的——感性认识、灵感的闪现、交响乐、孩子的笑声、晶莹的雪块等等，都是相互联系的。就象人类与大自然中其它生物都是相互联系的一样，科学、艺术、生活这三者也是紧紧地连在一起，成为一个不可分割的整体！”

如同大自然万事万物一样，梅隆家族也经历了原始、发展、成熟阶段，现在已逐渐走向衰亡。

六十年代末期，理查德·金也感觉到了他的势力已经开始不断减弱，梅隆帝国正在崩溃。随着年岁的增大，他怪僻越来越多，身体也不断恶化下去，在外表总给人一种非常粗暴的感觉，这种粗暴好比一根短短的导火线，一点火即爆炸，直到黄泉将近，理查德·金的脾性才有了些改变，开始显得有些温柔，但这种温柔却不是女人那种特有的温柔，而是有些类似于多愁善感。在迪克身边，经常可以看到一群担任中层职务、衣冠楚楚、年青而漂亮的随从。这些人每五年轮换一次。他们对理查德的旨意毫不违反，坚决执行。例如，有一次，州长来电话，理查德·金的一名随从在电话中对州长说：“将军要我转告你：我们应该对松鼠山的地道采取点措施。今天早晨，我们花了三十分钟才穿过地道。以后至少要在那里派上几名警察，以便我们顺利通过。”

随着孩子的成长，理查德·金对他们的看法也有了改变，他认为小迪基是不能够代替他的，迪基能力欠佳，言行举止有点躲躲闪闪，没有男子汉的气魄。比如，他说起话来吞吞吐吐，似讲非讲，甚至连抬头正视别人的勇气也没有，他握起手来，那么软弱无力。看来，要控制这座你咬我一口，我还你两脚的城市，小迪基的能力还差得太远，那些各方面的巨头，根本不费多大的力气就可以把他吃掉。有人评论说：“他长得倒很漂亮，但是没有主心骨，奴性十足。”

迪基那种辛辣而深沉的幽默性格，毕竟还是讨人喜欢。迪基在理查德·金去逝后，担任了理查德·金·梅隆基金会的总裁。关于他的婚姻，朋友们都认为应该算得上是非常美满的了。

迪基的弟弟普塞罗则当上了理查德·金·梅隆父公司的总裁，并且接过了理查德·金的大部分职务，普塞罗当时仅仅十来岁，长得瘦长，然而却相当结实，他喜爱摩托，又是个优秀射手，论其射击技术，可以说有资格参加奥林匹克运动会的决赛。

普塞罗在萨斯奎哈纳大学毕业后回到匹兹堡，他很快就开始了银行业务受训，并在信用部供职，他认为在这里可以学到更多的东西。当普塞罗担任了托马斯·梅隆父公司经理和他父亲的基金会的董事时，没有任何人对此提出异议。理查德·金去世前一年安排普塞罗担任托马斯·梅隆父公司的总裁时，却引起了保罗的一些想法。保罗认为他太嫩了一点。当时，人们对迪克把普塞罗安插入几家主要的梅隆公司的董事会从而帮助他确立其地位一事颇有些议论，持什么看法的人都有。

在儿女婚姻大事上，理查德·金更不称心的据说是他的二姑娘康斯坦萨的婚姻，他对这个女儿有点偏爱。康斯坦萨性情急躁，锋芒必露。她体型丰满，肤色属浅黑型。她对动物的酷爱丝毫不亚于她父亲。此外，她天资聪明，记忆力惊人，有着能把颜色与比例结合起来的能力。

理查德·金·梅隆去世前他凭吊了祖辈的故居，还拜访了拉里默·梅隆。一位大夫看到理查德·金·梅隆已是脸色青紫，无疑是心脏病晚期恶化的症

状，终于，1970年5月底的一个周末，他心脏病发作，医治无效，在利戈尼尔逝世。当时他躺在西宾州医院的病床上，一直拖延到下一周的星期三才闭上了眼睛。匹兹堡的普通百姓、各种社会名流、各界要人包括尼克松的财政部长在内的政府代表一道列队从他的灵柩旁走过，瞻仰遗容。很多人对他的去逝而悲恸。无疑，在人们心中，都认为这位伟人把自己的一切献给了匹兹堡，城内为他降半旗致哀。他的遗孀和约瑟夫·休斯照料他的葬礼。他就长眠在生前自己住房后山的一块不太显眼的地方。他的二女，即那位反偶像崇拜者的小康妮说：“他是个讨厌鬼，但我又非常爱他。”她的话说出了很多人内心的一致看法。

理查德·金一死，整个家庭的统一局面也随之消失。税款就象一阵风似地吹散了他的家产。迪克的遗孀说：“每逢家里死人，一切都搞得四分五裂，致使许多财产均流向了慈善事业。”

股票行情暴跌大大影响了这个家族的地位。1972年一场舆论宣传又给理查德·金的名声增添了几点黑斑。由于停止对匹兹堡大学捐款而使之成为“国立大学”。

1975年12月，普罗塞被家庭、婚姻问题缠住了，他的妻子要与他离婚，而普罗塞内心并不愿意，最终还是离散了，普罗塞遭受了重大的打击，见着他的人都认为他形容憔悴，而且听觉也迟钝了。正在这时，“海湾公司丑闻”也日益公开，梅森·沃尔克对普罗塞说：“就象你一样，我对海湾公司的政治捐款有怀疑。”

其实，海湾公司的行贿活动早在十年前就开始了，水门事件揭露后，舆论界一片哗然，这件丑闻在美国掀起了团团漩涡。“共同案件”委员会迫使行政当局公布了“总统竞选连任委员会”的那个保密的捐款一览表，其中就有海湾公司捐赠的十万美元。找到这个线索后，特别检察官们坚持要求继续查下去，他们发现海湾石油公司董事怀尔德早于1972年就开始了贿赂活动，每年捐赠给政府官员的资金都达三十到四十万美元，而且全都是现金。

海湾公司在美国大型联合企业中基本上保住了它的地位——位于第六名到第八名之间，每年的产品销售额为一百五十亿美元左右。海湾公司试图从事多种经营，但它却瞻前顾后，缩手缩脚，每次都坐失了良机，缺少理查德·金·梅隆那样有远见卓识的领导，海湾公司在国外的事业同样风雨飘摇，没有好转趋势。后来，人们都爱把这一系列的爆发性的挫折与理查德·金·梅隆的逝世联系起来，这种看法不是没有根据的，早在六十年代初期，海湾石油公司普通股票平均股值就趋于停滞，不再增长，而办得好点的石油公司，比如美孚石油公司，股票平均值仍有所增长。到了1976年，整个梅隆家族在海湾公司董事会的代表只剩下了两人，他们在海湾石油公司的影响力可以说无足轻重了。

保罗·梅隆和理查德·金·梅隆的后代们再也没有出现过托马斯·梅隆和安德鲁·梅隆那样的人物了。子孙们享受财富的本事远远超过获取财富的能力，而他们各有所好，信仰尽不相同，尽管他们之中不乏才智之士，但都无力支撑业已倾斜的梅隆帝国大厦，于是先辈们攫取的财富又将回到茫茫人海中去，势所必然，理无可阻！



## 沃森父子与计算机霸主 IBM

IBM 是全球计算机产业当之无愧的霸主，虽然最近几年全球信息技术竞争激烈，但其地位迄今依然屹立不倒。它的固定资产高达 900 亿美元，销售额高达 800 亿美元，在全球大公司中排名第 15 位。

IBM 成为计算机王国是托马斯·沃森父子两代不断开拓的结果，也为美国在计算机研制领域赢得了国际性声誉。它的重要性还在于，它带动了美国在计算机产业上的发展，使计算机业继汽车，飞机之后，成为美国第三大支柱产业。

IBM 是国际商用机器公司的简称。它是世界上最大的计算机制造公司。多年以来，IBM 这三个字一直是计算机的象征，它的产品不仅占有最大的市场份额，而且始终居于世界领先地位。在 60 年代中期，便有“哪儿有计算机市场，哪儿就是 IBM 的天下”一说。由此可以想见 IBM 在计算机产业中的地位。

战后以来，美国以武器、航空航天、计算机业、汽车工业为支柱而称雄世界，而 IBM 就是美国计算机业的半壁江山，对美国经济起着极其重要的作用。

但有谁知道，IBM 的前身竟只是一家制造磅杆、时钟、制表机等“小玩意儿”的公司呢？

这是一段耐人寻味的故事。故事的主角是托马斯·沃森和他的儿子沃森二世。

## 一、托马斯·沃森的经营管理术

IBM 创建于 1910 年，其前身是计算——制表——记录公司，简称为 CTR，其主要产品是商用机器、制表机、刻度盘及时钟。1914 年，市场专家托马斯·沃森离开国民现金出纳器（NCR）公司成为 CTR 公司的总经理，并表现出了他非凡的销售、管理才能。

他建立了一支阵容强大、训练有素的销售队伍，并将精力和主要资源集中在为大型公司和政府生产大型制表系统。1924 年，CTR 更名为 IBM。由于一流的产品和销售服务，到 1928 年，IBM 在制表机这一特殊领域以及在办公室技术方面均居于领先地位。到了 1940 年，IBM 成为美国最大的办公机器公司。

在成功的背后支撑 IBM 大厦的，除了战后较好的经济环境外，就是托马斯·沃森严格的管理方法、高工资高福利的雇佣方式、独特的经营方法。

IBM 管理的严格在美国是很有名的。比如，在 IBM，喝酒就是件忌讳的事，即使是在 1933 年禁酒令取消之后也是如此。公司明文规定：在工作期间，雇员不许喝酒，公司聚会不许喝酒；凡是在 IBM 的工作区不许有酒出现。不成文的规矩是，过量的饮酒，即使是在家里，也会影响此人的提拔和升迁。在 IBM 的工厂区恩地科特，据说，凡是比较谨慎的工作人员在家与家人喝酒时都要把窗帘拉上。托马斯·沃森对这些传说听之任之，但这并不意味着他干涉了人们的私生活。他仅仅是不能让 IBM 惹事生非。他的下属都知道他厌恶寻欢作乐，有时，他要把这种观点强加到雇员的头上。

托马斯·沃森在 IBM 公司实行禁酒制度，这其中还有一则小故事。

那时在托马斯·沃森 19 岁时，他去布法罗城谋生，他的第一个工作如同在漆邮镇一样：赶着马车到处卖缝纫机。这一次他的老板是惠勒，有一天，来到路边的一家酒馆，庆贺他刚刚卖出的 5 批货。他喝得太多了。当酒店关门时，他发现门外的马和马车以及车上的缝纫机全被人偷走了。惠勒解雇了他，并且让他赔偿全部的损失。当然此事后来传开了，这使托马斯·沃森费了一年时间才找到稳定的工作。可惜的是，这件往事没有记录在 IBM 的历史中，否则它可以向成千上万的公司员工们解释为什么托马斯·沃森不让大家喝酒。当时，他一定感到他这辈子是完了。不知道那时托马斯·沃森喝了多少酒，但就丢了马车这一项，也足以使他以后再也没沾。

喝酒尚且如此，其它方面的要求之严格也就可想而知。托马斯·沃森就是以这种严谨的方式管理着已可称之为王国的 IBM——此时它的职工总数已达两万多人。这也使托马斯·沃森赢得了“独裁者”的名声。

虽然如此，IBM 公司仍然是美国最有吸引力的公司，其原因就在于它那令人羡慕的高工资、高福利的优厚待遇。

托马斯·沃森对雇员的需要极为敏感。自从 30 年代 IBM 开始赚大钱的那一时刻起，他一直使公司在人情味方面处于领先地位。IBM 的待遇是最好的，在早期这意味着一份好薪水，稳定的就业，得到提升的机会、教育机会、清洁的车间以及乡下俱乐部。罗斯福的新政和工会的兴起改变了公众对大机构应该提供什么看法，托马斯·沃森的反应是提出一个内容广泛的新计划。战争一结束，他就通过一系列尽可能动人心弦的讲话一步步揭示出这一计划的内容。

那些讲话是按罗斯福的“炉边谈话”的思路设计的。因为 IBM 规模太大，

不可能将所有的人都召集到一个地方，于是托马斯·沃森请电话公司在他桌上装了一个麦克风，同电话线联上。这样，通过波基普西、恩迪科特的工厂及好几个大办事处里的广播系统，人们都可以听到他的讲话。他那几次讲得相当有吸引力。一开头他说：“战争已经结束了，战争期间你们尽心尽职极大地支持了公司。”然后他回顾生意上的成功，感谢雇员们付出的努力，并提及 IBM 目前已经提供的福利。他会讲到 IBM 作为就业单位一望即知的优越之处，例如任何人如果感到待遇不公都可以直接向他申诉。最后，他宣布一个新的方案，涉及生病、工伤、住院、致残或其他什么方面。托马斯·沃森在宣布 IBM 的新养老金计划时是这样归纳他的讲话的，IBM 的“一贯目标”是免除雇员“对照顾自己及家人的担忧”。尽管有些话是老调重弹，但 IBM 在 1947 年仍是令人吃惊地紧跟形势。

托马斯·沃森过问 IBM 的几乎所有事情。直接向他报告的经理多得异乎寻常——有一次多达 38 至 40 人。这些人各有自己的头衔，有的高，有的低，然而他们都直接向沃森报告，他的门外总是有人等着要见他。有时要等一两个星期。当然，他召见重要的人，但是当有人抱怨说，人们把时间浪费在等候他的召见上时，他却说：“噢，让他们等好了。他们的薪水不错。”

IBM 公司没有组织序列表，因为托马斯·沃森不希望人们把全部精力放在特定工作上，不关心那些工作以外的事。他总爱讲一次登门造访收款机公司的一位老朋友的故事。那人后来到一家汽车公司就职。在他的办公室里到处是组织序列表。每个雇员的办公桌上都有一张，其中每个职员旁边都有一个方框，注明这个人的具体职责。托马斯·沃森说：“这是我见过的最糟的事了，限制得太死！”他希望每个人都关心所有的事情，托马斯·沃森往往叫一个销售经理干工厂里的事，或让工厂经理管销售的事。或让人就公司业务的某一方面回答问题，发表看法或做出判断。显然，IBM 变得越来越大，这样做也逐渐不那么实际可行了。但他的习惯是扩展每个人的视野，使他们将公司的生意作为一个整体来考虑。

托马斯·沃森日常办事的习惯作法令人着迷。他来办公室的时候，心里总是想好四五件要干的事。这些事可能是他头一天夜里想起来的，也可能是在早上刮脸的时候，也可能早饭时他同某个人聊天，无意之中使他想起了什么。总之，他一到办公室，就知道要完成什么事。他会在办公桌前坐下，为解决第一件事确定找哪个经理，并不一定是人们通常认为应当负责此事的那个人，而是他那天感到适合做这件事的人。托马斯·沃森让人将他找来。吩咐几句。有的事可能要找好几个人，就此开个会，在一天之中，他会把这四五件事办完。

如果他午饭前就把几件事都分派好了，那么在午饭后他就会坐在办公室里，随意找来几个人。他会这样想，“啊，我有一段时间没敲打敲打某某人了，得把他找来，问问他那个部门的事，给他挑挑毛病。如果他干得不错，就拍拍他的肩膀，如果干得不好，就踹他两脚。”就这样，在一个月当中，那 38 个向他报告的人他几乎都会找到。他批评和表扬的时候差不多各占一半。

托马斯·沃森曾把主管财务的人折腾得死去活来。尽管 IBM 公司销售会计设备，可托马斯·沃森并不特别相信数字。他认为数字可能使人步入歧途，误了手边的正事，那时候 IBM 的总会计师名叫阿尔·威廉斯，最后当上了 IBM 的总裁。他是个极有才干的人，但这并不妨碍让他叫苦不迭。阿尔有一个小

活页本，上面用工整的笔迹记下公司的基本数据。托马斯·沃森有时看看那个本子，说：“威廉斯这个人脑子里什么也记不住，全靠那个小本本。”他并非完全开玩笑。当然，托马斯·沃森问的那些问题太随心所欲，要全答上来得有 20 个本子。比如说，他会问：“威廉斯，我们去年在秘鲁干得怎么样？”

威廉斯答道：“我得查查。秘鲁分公司太小了，我真不知道他们干得怎么样。”

“没关系，咱们换个大的，巴西。我们在巴西干得不错，对吧？”

于是威廉斯回到自己的办公室，把他的助手都召集起来，那些人是一辈子吃这碗饭的，对这行当了如指掌。他说：“咱们来在我的本上加一个栏目，标明所有国外子公司的情况。”IBM 公司当时在近 80 个国家有业务，这意味着又要增加好几页，写满清秀的小字，可下次阿尔见到托马斯·沃森，托马斯·沃森又问起别的事情来了。“威廉斯先生，铂的情况怎么样？我们要用铂吗？我注意铂的价格最近涨了不少。这些数字你应该掌握！”最后，那个活页夹子变成了 400 页，阿尔再也没办法把它装进自己的口袋。他平常也爱出汗，但多在托马斯·沃森的办公室里，每当离开时他总要用手绢裹着才能用透湿的手掌转动门柄。要知道，此时的托马斯·沃森已是一位年近 70 的老人，虽然他一直仪表不凡，举手投足颇具气势，但毕竟精力有限，仍能够承担如此繁重的工作，事必躬亲，的确让人赞叹！

高工资、高福利的雇佣制度，必须要求有高额利润来支撑，实际上这一点才是 IBM 公司的关键，也是任何一个企业的关键。一个成功的企业家必须有独特的手段，在社会上通过自己的产品去获取利润，以养活大批的工人职员，发展企业规模。

IBM 公司长期高速增长和发展，是与托马斯·沃森独特的经营思想和经营哲学密不可分的。托马斯·沃森的经营秘诀，就是他们的租赁制。

我们知道，产品在市场进入用户手中，不外乎有三种途径，分别是购买、租用或租借，IBM 公司在经营中最为广泛采用的方式是租用，或称租赁。这种方式的特点是用户不需掏钱购买，也能得到机器的使用权。租用的机器按规定是在 3 或 6 个月之内不许退还，用户只要支付一定金额的使用费，便可获得机器的使用权。在使用期间，用户不必支付机器的维修费，固定资产税以及机器保险费。当然，它最大的好处在于用户不需支付大量现金，即可获得机器的使用权。

租赁制是托马斯·沃森经商多年经验的结晶。它的成形要回顾到托马斯·沃森初干推销工作之时。

当托马斯·沃森开始推销风琴、钢琴、缝纫机等货物时，他的生意很好，有 2/3 的利润。但农民并不是经常有现金。有些农户购买钢琴或缝纫机一类商品，现金不足的部分用牛支付，或以燕麦、小马等来支付。沃森将交易所得的家畜等弄到市镇上去出售，换回现金，因而他博得了信誉。

沃森这样经商了两年，他认为，这样做不但自己做成了生意，买主也高兴。后来，他回忆这段经历时说，“一笔好的生意，应当使买卖双方都受益。”那时铭记在这位青年人心中，不只是这种公理式的印象，真正使他高兴的是，他发现了“在世界上，有许多人很想买东西，但金钱不足。如果卖主最初只收部分贷款，以后再设法回收那一部分欠款，那么，生意的规模就会越做越大。”这种经验和发现启发了沃森，使他在穿孔卡片系统的企业化和普及过程中采用了租赁制度。

下面，我们来看看一个 IBM 公司的销售人员的具体销售过程。

通常，销售人员要做的第一件事就是带顾客到展示设备的地方看机器运转的示范过程，然后，他们便要求去顾客的公司中做一个调查，实际是在他们的办公室中找出可以使用 IBM 公司设备的工作，这种设备主要是打孔卡。一旦对路，推销人员会尽量说服客户使他们的办公室工作实现自动化。因为 IBM 的打孔卡特别适用于处理帐单、会计收据和销售分析，将大大让办公室工作人员从繁琐的数据整理、统计中解放出来。一般在这种情况下，办公室人员都会说服他们的上司采用这种系统，该系统的功效一望而知，足以令任何苦干数据重复、繁琐的工作人员心动。

而 IBM 公司并不出售打孔机系统。在 IBM 公司的人口中的“销售”一词实际上就是“租赁”的意思，即说服潜在的用户租赁使用他们的机器。

这也就是说，任何要使用 IBM 打孔卡系统的用户，都得从 IBM 公司租用这套设备，其最大的优点不是能够牢牢掌握客户，保持对市场的高度占有率。当然，这种租赁制并非是把机器租出去就完事。对 IBM 公司的人来说，这恰恰是一桩买卖的开始。

他们提供的是一种全方位的服务，从提供机器设备到售后服务的展开，租赁行为完成之后的设备保养和维修是一件长期而艰苦的工作。托马斯·沃森在长期的商业实践中看到，实施租赁制虽然需要很大的物力和财力、人力，但却是促使一个公司长期稳定发展行之有效的办法。一旦遇到不可预测或无法抗拒的萧条经济期，即使公司难以发展新的客户，仅靠做旧客户的售后服务工作，公司的营业额和利润也不会出现大的滑坡。

由上可见，租赁制，正是 IBM 公司 20 余年来长期高速发展的秘密所在。

当时，IBM 公司的机器租期都是一年，其用户遍及包括政府部门，高等院校，各地商家、政界要员等社会各阶层人士。

租赁制的实施给用户带来了极大的方便。例如当时 IBM 的一套名为“国际 50”的机器，包括一台卡片分类机，一个打孔键和一台不能打印的制表机，一个月的租金为 50 美元，它的效率可以替代一个办公室工作人员，而当时一个办公室普通职员的工资是 100 美元左右，用户使用 IBM 的设备显然要划算得多。如果再花 200 美元，就可租到一台打印机，这样所有记帐和核查工作都可由机器来处理了。

在激烈的市场竞争中，商家必须有自己独特的经营方法。托马斯·沃森给 IBM 公司带来了这种行之有效的方法。可以说，租赁制是托马斯·沃森一生经营思想的精华所在，也是 IBM 公司成功的秘诀。

诚然，租赁制并非是 IBM 公司的“独家专制”，同时代的众多商家都在采用这一方法，在办公设备领域内，IBM 公司的竞争对手也用这种方法在与 IBM 争夺市场。但确定无疑的是，托马斯·沃森和 IBM 公司是使用这种方法最为合理，成效最大的。

## 二、沃森二世使 IBM 进入计算机业

30 年代，IBM 与学术界建立了广泛联系，并资助哈佛大学的数学家霍华德·艾肯研制出了最早的计算机 Mark I。但是，托马斯·沃森并未意识到计算机市场的巨大潜力。认识到这一点的是他的大儿子沃森二世。

1945 年，沃森二世从美国空军退役进入 IBM。在随后的一段日子里，他对 IBM 进行了一系列改革，并把其重心向计算机领域转移。

在此，我们先看看 IBM 公司进军计算机产业的背景和对手情况。

事实上，直到 1950 年，计算机都远远没有达到形成一种产业的程度。从 1951 年开始，这种情况开始改变。当时众多研制计算机的企业，也没有把它当作一种产业来看待。

据 IBM 公司称，1952 年时，美国共有 12 个公司具有生产计算机的技术，这些公司的总销售额约为 100 亿美元，IBM 公司当时销售额为 3.34 亿美元，名列第 7 位。占据首位的是美国电话电报公司，销售额约 40 亿美元。其次是通用电气公司（26.5 亿美元）、美国无线电公司（6.9 亿美元）、斯佩林·兰德公司（6.3 亿美元）、班泰克斯公司（5.1 亿美元）、法鲁柯公司（3.7 亿美元）；

IBM 公司以下的是国民现金收入记录机公司（2.3 亿美元）、安塔沃多公司（5700 万美元），门罗公司（3000 万美元）。而这 12 家公司的电子数据处理产品销售额，总计也不过是 5000 万美元。也就是说，必要的电子数据处理技术和情报主要掌握在政府和教育机关。如果情况的确如此，那么对所有的企业来说，提供的机会是均等的。

在一个发达国家内，计算机产品总共 5000 万美元的销售额，还是够不是一种产业水平的。在上述数据中，值得特别注意的一点，是 IBM 公司在这些潜在竞争对手中并不突出，它的总销售额，或者说经营规模大大低于其中 2/3 的公司，与其中名列前茅者相比，更是不在同一个级别上。不仅如此，IBM 介入计算机的时间和眼下所取得的成就，也落后于其中的大多数公司。

但是，后来取得计算机行业霸主地位的，却是 IBM 公司。

此外，国外潜在对手也非常强大。例如英国的莱昂斯公司、法国的布尔机器公司、英国制表机器公司、德国的祖思公司——它的创始人祖思有世界电子计算机之父的美誉——等等，都是实力强劲、进入计算机研制很早的企业，非 IBM 所能相比。

在即将萌生的计算机世界中，IBM 与这些未来对手们的最大区别，就在于以沃森二世为代表的一帮人是有备而来，预见到了计算机未来的广阔前景。而其它起步虽较 IBM 为早的公司，都大多尚在糊里糊涂中，干着一项伟大的事业。

意识的高低，决定了这些起步不一的企业将来造化的大小；观念的力量，可从我们下面叙述的历史中得到有力的印证。

1952 年前后，人类计算机事业正处于即将获得重大突破的边缘。这段时期风头最劲的，是雷明顿——兰德公司的尤尼瓦克计算机（UNIVAC）。

兰德公司进入计算机业的起因是由于对计算机先驱者莫奇莱·埃克特创立的 Eckert—Marchly 公司的收购。当初两位科学家在费城设立了专门从事计算机研制开发的这家公司。后因主要赞助人的死亡而破产。当时，他们曾到 IBM 要求被收购，但 IBM 却迫于反垄断法的压力，不敢这样做，兰德公司

则捡了个大大的便宜。

两位科学家身手不凡，不久就推出了尤尼瓦克，并拿到了美国统计局的订单。

1951年6月14日，国际舆论通常认为这一天是人类进入计算机时代的标志，因为尤尼瓦克通用自动计算机在这一天，由兰德公司正式交付给美国人口统计局投入使用。在1952年揭晓的美国总统选举中，尤尼瓦克大出风头，引起了强烈的反响。

1952年大选前夜，在美国著名的哥伦比亚广播公司的电视画面中，出现了一台人们从未见过的机器。深受美国观众喜爱的节目主持人向电视观众介绍说：

“摆在我面前的这台奇异的机器是一台兰德公司生产的电子计算机，是无与伦比的电子大脑。它将准确的为我们预测出总统大选的结果。”

美国人的好奇心大增，争相传诵这从未见过的奇闻怪物。当时，参加竞选的人是德怀特·艾森豪威尔和阿德莱·史蒂文斯。

民意测验表明，这两个人的选票势均力敌，难分高下，而“尤尼瓦克”则根据很小一部分选举结果，就预测到了艾森·豪威尔将以大比数获胜。

具有戏剧性的是，兰德公司的人不敢相信尤尼瓦克的预测，因为它预测的结果与民意测验差别太大。于是，技术人员作了手脚，以便尤尼瓦克预测结果与民意测验一致。

但大选的结果却证明，尤尼瓦克的预测无比准确。艾森豪威尔果然大获全胜。

这时候，更是戏剧性的一幕出现在刚刚看完选举结果的电视观众面前。一位兰德公司的工程师走上荧屏，羞羞答答地承认，电脑曾作出了精确的预测，但由于害怕，他把电脑的结果修改了。

“哇！”

观众们不去责怪这位工程师或兰德公司，而是对这台神奇的机器大感兴趣。结果是兰德公司和它的计算机自此名声大震，相当于作了一次最有轰动效应的公告。

“计算机！”

不少美国人初次见识并牢牢记住了这个“新生事物”。

尤尼瓦克的面世，在计算机历史上有两个重要作用。其一，它标志着计算机已从实验室走向社会，作为商品交付给客户使用，其二，它标志着计算机从单纯的军事用途，进入了公众领域的数据处理，引起了强烈的社会反响。

尤尼瓦克的成功使雷明顿——兰德公司的人喜上眉梢，而IBM的人却叫苦不迭，甚至有些慌乱。

这当中的原因是可想而知的，尤尼瓦克一问世，就是IBM打孔卡的命中克星。以往，人们处理办公室中和科研实验室中的数据，一般都是使用IBM的打孔卡系统替代人工，而现在，电子计算机已以打孔卡永远无法比拟的快捷，给了打孔卡致命的一击。

IBM的人能不感到惊慌吗？

它正在失去它的客户。美国人口统计局一收到尤尼瓦克，便把IBM的打孔卡系统堆到了一边，视如无用之物。而这不过是个开端。确定无疑的是，IBM如不在电子计算机上拿出产品来，终有一天会被逐出办公领域。

而此时，IBM公司唯一的计算机项目，就是沃森二世主持开发的国防计

计算机——在 IBM 公司中，它的代号叫 IBM—701。前面说过，它是为政府的国防事业研制的，而此时尤尼瓦克已进入了商用领域。

沃森二世当机立断。立刻召集手下的工程师们，着手把 IBM—701 型计算机的成果，努力强化成能与尤尼瓦克角逐商用机器市场的产品，并给它取名为 IBM—701。

但是，在研制 IBM—701 的过程中，IBM 的成本和定价人员却发现了一个大问题。通过分析 IBM—701 的耗资额，发现当初报给国防部用户们的价低得不可思议。当初他们的报价是每月租金 8000 美元，但现在的结果是每月租金必须达到 1.2—1.8 万美元，IBM 才不至于做亏本买卖。

沃森二世只好让手下的人向客户作解释。总算由于 IBM 一贯的声望，以及计算机眼下很吃香，用户们都没有撤销定货，并允诺 IBM 的新报价。

从这里，沃森二世看到了计算机用户们有着多么大的热情，即使在提价一倍的情况下，他们也仍然接受。可见，计算机是一个大有可为的市场。沃森二世从此坚定了前进的信念。

1952 年 12 月，IBM—701 型机正式设计制造完工。

托马斯·沃森决定大张旗鼓地推出 IBM—701，部分原因是 IBM 需要从兰德公司那里争取注意力。于是他们把第一台 IBM—701 运到纽约，安装在总部大厦的底楼，准备接受盛大的献辞。为了给新计算机腾出空间，他们拆了原来的那台老计算机——托马斯·沃森的这台“计算机之王”来到世上只有 5 年就已经过时，可见电子技术的进步实在是日新月异。

正式推出 IBM—701 机的仪式是在 4 月份举行的。150 名顶尖的科学家和美国商界领袖参加了典礼，包括晶体管的发明者威廉·夏克雷，计算机理论专家约翰·诺伊曼，美国无线电公司的老板戴维·萨尔诺夫将军，还有美国电话电报公司及通用电器公司的老板。仪式的主宾是杰出物理学家罗伯特·奥本海默，他曾领导一队科学家制造出第一枚原子弹。他在贺辞中称 IBM—701 是“对人类极端智慧的贡献”。托马斯·沃森在新闻发布稿中夸口 IBM—701 将为致力于重大国防项目的专家们冲破时间的阻碍。

新计算机赢得了参观者的赞赏。全国的报纸都刊登了这一新闻。但是最喧闹的反响来自 IBM 的大客户，几年来他们一直在催促 IBM 制造计算机。现在既然 IBM 已推出了用于科学的 IBM—701，他们希望 IBM 宣布正在设计中的商用计算机。他们说：“快别浪费时间了。拿出你们的东西来，我们也好决定是否买台 UNIVAC（尤尼瓦克）。”

甚至到了这个时候，IBM 的一些打孔机时代的主管们还在坚持说计算机永远也不会变得经济实惠。但是用户在等待 IBM 的计算机问世这一事实帮助了沃森二世。沃森二世战胜了他们的反对意见。9 月份沃森二世宣布了制造 IBM—702 的计划，随后的 8 个月里，IBM 收到了总共 50 台 IBM—702 的订单。

自信窥见到了计算机未来的沃森二世接着又展开了一次堪与他父亲当年向罗斯福新政提供打孔机设备相媲美的伟大销售活动，那就是他用尽全力，争取到了为美国国防系统提供电子计算机的合同。

在这里，沃森二世又一次表明他继承了他父亲身上某些伟大的天赋，即认准机会、把握机遇的能力。当时，冷战正进入高峰，东西方对垒搞得美国和苏联都神经兮兮，疑神疑鬼。1949 年，苏联成功地爆炸了第一颗原子弹，立刻引起了美国的恐慌，他们害怕受以苏联核力量的攻击，于是，军方提出要在美国本土上建立一个覆盖其上的防空系统，并且要采用电子计算机来建立



这套防空系统。

这种担忧是非常真实的。当时美国人对苏联的恐惧，完全不亚于苏联人对美国的恐惧。美国已把在西海岸的一些重要国防工业，迁移到了中部地区，以免受到苏联人的攻击，就像后来中国把军工企业迁往西部山区一样。

沃森二世立刻意识到这是一个天赐良机，并动用一切力量，去争取这个合同。

沃森二世在回忆录中写道：“政府与麻省理工学院签订了一份合同，在那里的一些美国最优秀的工程师制订了一个广泛的计算机——雷达网络工程计划，这个网络将覆盖整个美国国土，24小时连续运行，计算每一架进攻的轰炸机的位置、飞行轨迹和速度。军方把这个系统命名为 SAGE（半自动地面环境）。在此之前，美国的防空设施只包括一些散布在各地的雷达站，观察员在那里用计算尺运算，然后手绘外来飞行体的运行路线，SAGE 的构想是为了避免混乱。指挥官可以利用 SAGE 来监测他的整个辖区，并能通过 SAGE 向他的拦截机和高射炮台发出命令。

麻省理工学院负责“半自动地面环境”的工程师是杰伊·福雷斯特，一个和我年纪相仿的严峻的人。他坚信电脑可以做超出任何人想象之多的工作。1952年夏天，他巡游全美的计算机行业，参观了其中5家最优秀的公司，有美国无线电公司（RCA），雷松电子公司，雷明顿·兰德公司，西尔维尼亚电子公司及 IBM，各家都在为赢得弗雷斯特的青睐而全力以赴。美国无线电公司和西尔维尼亚公司带他转了他们巨大的真空管工厂，本行业中每一个人都在使用这里的产品。雷明顿·兰德公司炫耀了他们的 UNVAC 电脑，并请来了著名的莱斯利·戈洛夫斯将军作为他们的发言人。此公在战时曾负责“曼哈顿计划”。正是这个计划制造了原子弹。

我尽量不去担心戈洛夫斯或其他竞争对手们，只是让 IBM 自己证明自己。我带领福雷斯特去参观了我们的车间，并把他介绍给我们最天才的成员们。他当时正处在把该系统尽快投入制造的强大压力之下，我认为使他难忘的是我们已经开始在工厂里生产计算机了。我们承包了这个项目初级建设的一小部分任务，那就是与麻省理工学院联手搞样机的制造。

为了使该系统的实施成为可能，计算机必须以一种前所未有的方式工作。那时候，运算多是以批处理的形式完成的，它要求先收集数据，接着把数据输入电脑，然后再等答案出来。这有点让人觉得像马戏团里的高台跳水演员，每次表演都需长时间的擂鼓助兴，然后迅速地一跳，最后溅出一个水花。

但是 SAGE 需要随时掌握瞬间万变的防空全貌。这意味着电脑必须持续不断地接收雷达搜集来的信息，并连续对这些信息进行及时处理。因此，SAGE 的电脑系统更像一个杂耍艺人，他不断地抛开旧球，以接住助手从四面八方投来的新球，而半空中总有几个球停留。即时信息处理的技术难度已经够大，可是空军还要求这一系统必须绝对可靠。那时，如果有谁制造出可在8小时内成功地连续运行的计算机，就已堪称了不起。但是 SAGE 的电脑需要能够年复一年，一天24小时精确无误地工作。

当苏联于1953年夏试爆了它的第一枚氢弹后，完成“半自动地面环境”工程的任务正为当务之急。我们从其他的计算机项目中抽调出自己最优秀的工程师去同福雷斯特的人一道工作。工程开始一年后，我们有700人投入这一项目，设计和制造合格的样机只花了14个月的时间。样机是台庞然大物，

比以往的任何计算机都大得多，空军把它命名为 AN/FSQ—7，简称 Q—7。它装有 5 万只真空管，它的数十个机箱占据了一整间大仓库。尽管电传递的速度接近于光速，信号从这台计算机的一部分输送到另一部分仍然需要很长的时间，由此可以想象它的庞大。

虽然我们成功地制造了样机，但这并不保证我们能拿到整个工程下一步的任务。

SAGE 工程的大头——生产维修整个系统所需的几十台计算机的合同——仍不知鹿死谁手。我觉得，赢得这个合同对 IBM 的前途具有相当重大的意义。它能使得这批计算机制造权的公司领会到成批生产的奥秘，从而在整个行业中遥遥领先。我们为 SAGE 制造了样机，这使我们在竞争中占了有利地位。但是在与麻省理工学院打交道的过程中，有几次我真以为我们把这事儿给搞砸了。

福雷斯特是计算机硬件方面的天才，但他丝毫不设身处地为我们想一想，建立一个可靠的生产流程是多么的艰难。他认为我们的处理方法是全盘失误。他把他所理解的管理叫做“白马骑士原则”。这个“白马骑士”指的是拿破仑。福雷斯特认为每一工程项目都必须有一名独裁者，然而我们的技工不吃这一套。他没完没了的批评令他们气愤，同时也愈加执拗。我真担心福雷斯特会把 SAGE 工程转移到别处。我为签订这一合同书所付出的努力，比我一生中为任何其他生意付出的都多。我不断地去麻省理工学院。福雷斯特一直唔唔嗯嗯拿不定主意。最后我告诉他。如果他把生意给我，在合同签订之前我就可以为他建一座工厂。我知道他很怕空军中的公文旅行浪费他的时间。“只要你点头，这一周内我们就可以开始盖工厂，”我说。他同意了。

几年之内，我们已有几千名工作人员投身于这项宏大的工程巨型的 Q—7 计算机在北美大陆各地运行着。我们一共制造了 48 台。有时当你驱车行驶于荒远地区时，你可能会遇到“半自动地面环境”系统的中心站。这些水泥建筑没有窗户，每座占地一英亩，里面装有两台 Q—7 计算机。控制室是一间用怪异的蓝色灯光照明的大房间，监视情况的指挥官坐在一张巨大的辖区地图前，在控制板上，电脑把天空中所有飞机的移动用黄色描绘出来，并有符号标示他们是朋友还是敌人。如果有入侵者进入，指挥官只须用一种叫做“光枪”的仪器指向它在屏幕上的标志，系统就会自动地把它所在的位置传送给拦截机和高射炮台。空军所要求的系统的可靠性也可以保证，我们让 Q—7 机两个一组轮流运行。每组中，当一台机器操作雷达时，另一台接受检修，或在一旁待命。这样大多数 SAGE 中心站就能够在 97% 的时间里处于警觉状态。”

在这里，必须看到国防系统庞大的订货量，自 50 年代以来，美国在半自动地面防空系统上投入约 100 亿美元的巨款，从而建成了防空网。其中，大部分资金投入到了兵器系统，而被称为 Q/7 的计算机及其程序是由 IBM 公司研制的。

Q/7 计算机中的 1 号机是以 IBM/701 型机为基础的，使用了 6 万只真空管，全机重量达 110 吨。在半自动地面防空系统中还联接了图形显示装置。系统的每个中心需要两台 Q/7 计算机，全国的 19 个中心安装了 38 台。Q/7 型机每台平均成本约为 2000 万美元。IBM 公司从 Q/7 计算机上至少可得到 7.6 亿美元的收入。

沃森二世从 IBM—701 上初次尝到了计算机生产的甜头。它的影响直到

50年代末期。在这段时期，“半自动地面环境系统”所使用的电脑一直由IBM提供，几乎占了这段时期IBM电脑销量的50%。

但对于沃森二世来说，最为重要的倒不是从这个项目中捞到了多少，而是通过这个项目，使IBM先于其它的计算机企业，建立起了高度现代化、自动化的工厂，并训练出了数千名新的电子产业工人，为IBM未来新的腾飞，打下了坚实的科研、生产基础。

这才是最大的赢家！

沃森二世就一针见血、直言不讳地说过：“是冷战使IBM成为计算机行业的霸主！”

50年代中期，“电脑”正成为一个十分时髦的字眼，受重视的程度不亚于当时颇为引人注目的“维生素”。许多公司的高级主管和老板们都确信，未来将是电脑大行其道的日子。许多公司的董事长都说：“我们也得搞一台电脑！”尽管当时对如何使用电脑还神秘莫测，但大家还是乐此不疲，都想安装一台。在电脑化管理方面，与其坐等，不如冒险一试，这在当时成了人们通常的认识。

要是雷明顿·兰德公司从一开始就把金钱和心血倾注在电脑上，那么登在《时代》杂志上的就会是兰德公司而不是IBM了。但是，在兰德公司的高层人员中竟没有一个人意识到电脑在将来的地位和作用。该公司的老板吉姆·兰德更是什么行业都想插手，搞多种行业的联合大企业。托马斯·沃森主张持之以恒，选准一两个有潜力的事业搞到底。但是兰德公司则什么都产都销，从办公设备到电动剃须刀，从自动导航仪到农业机械，无所不干。兰德甚至不准许该公司的打孔机推销人员兼销电脑，因为他说这样会大大增加公司的成本开支，这么一来，如果新的UNIVAC电脑取代了雷明顿·兰德的打孔机，那打孔机推销人员还拿什么回扣呢？

IBM则根本没有这种问题——他们心无旁骛地把全部推销力量放在我们的电脑上。起初，他们的推销人员对电脑也几乎一窍不通。但他们确认懂电脑的高级主管和工程师们可以发挥作用，帮助他们开展推销活动。早在电脑发货前几个月，IBM就雇用了一大批学数学、物理的毕业生和工程师，到客户门上教他们如何操作使用电脑。为了普及推广这个新领域的知识，IBM还在波基普西为客户和推销人员举办各种讲座。

在IBM的历史上，技术创新往往不是一帆风顺的，要几经挫折才略有所成。但是现在，技术问题已不再那么重要。相比之下，推销手段则重要得多。他们从一开始就坚持派出懂技术的业务人员登门拜访客户，讲解如何顺顺当当地安装电脑及如何操作使用电脑。他们推销电脑的秘诀与托马斯·沃森成功地推销打孔机的秘诀别无二致，即系统的知识。这就是IBM能够垄断市场的原因所在。他们的竞争对手没有一个在这方面投入足够的精力，雷明顿·兰德公司同他们公司一样也从事打孔机业务。该公司的人本应精于此道，但是却并没有做到。

到1954年春天，IBM和UNIVAC处于并驾齐驱之势，在实际安装的电脑方面，雷明顿·兰德公司仍略占上风，领先大约15至20台。但是，IBM的推销人员比工厂和工程师们干得出色得多，他们拿到手的订单比雷明顿·兰德公司多4倍。现在剩下的问题是如何把这些电脑交到客户手中。当时最畅销的新电脑是应用于会计系统的“702型”。

IBM已获得50台“702型”电脑的订单。从秋天开始干起，这批货就够

他们的生产部门忙乎 3 年的了。生产计划在如期进行，但是把如此多的人手投入到“702 型”电脑上，沃森二世非常担心会顾此失彼，捉襟见肘。就连托马斯·沃森也感到紧张，担心其他公司会眼红插手，把这笔生意抢走。他着急地对沃森二世等人说：“照现在这样的速度，我们怎么完成得了这批订单！”

要如期把这批“702 型”电脑交给客户，IBM 公司的所有部门——生产计划部、工程部、制造部、经销部都必须通力合作，环环相扣，缺一不可。沃森二世并不指望这种局面会自然而然地发生，因为协调工作非常复杂。而且，当时有许多人对打孔机驾轻就熟，得心应手，他们不希望电脑成功，反倒乐于看电脑的“洋相”。为了避免砸锅，沃森二世决定派专人负责此项工作。沃森二世所挑选的人是文·利尔森——IBM 出类拔萃的执行总裁之一。他身高 6.6 英尺，富有魅力。他只要在某个地方一露面，就立刻引起人们的注意。后来证明，这是 IBM 历史上所委派的最重要的任务之一。

到夏天，IBM 的工程师们知道，“702 型”的功能并非像他们以为的那样好，可能难以同 UNIVAC 匹敌。这使工程师们忧心忡忡。最大的一个问题是这种电脑的记忆功能尚不完备。虽然他们使用的储存系统在处理速度方面比 UNIVAC 快，但经常出现“遗忘”的毛病。把这样的电脑交给客户，无疑会损害 IBM 的信誉。他们必须改进“702 型”的可靠性，而当时可行的办法只有派实验室培训的专家去保养这种电脑。IBM 的工程师和生产主管们不知如何办才好。

利尔森不愧是个排难高手。他的第一招是弄来一台弃之不用的“702 型”旧电脑，送到麻省理工学院，求教于从事美国空军半自动地面防空警备系统的专家。麻省理工学院研究半自动地面防空警备系统的工程师们在开发记忆技术方面取得过历史性的突破。他们能把大量资料储存在一小块螺帽状的“磁蕊”上。磁蕊的记忆功能极为可靠。IBM 的工程师本来计划把磁蕊应用于 IBM 的下一代电脑，但大约需要 3 年时间才能上路。利尔森要他们来个飞跃，立即上马。他紧催工程师们大大加快进度，结果不到半年，IBM 的所有电脑生产线都装配了记忆磁蕊。同时，利尔森还决定继续生产可靠性较差的老式的“702 型”，以此作为权宜之计，但时间只限定一年。一旦新型电脑研制出来，他们就能把客户的老式电脑全部更新换代。

一年多一点时间之后，这种改进设计的电脑就开始出厂交货。这种产品使 UNIVAC 相形见绌。IBM 很快就遥遥领先，使雷明顿·兰德公司望尘莫及。到 1956 年举行大选的时候，IBM 已有 87 台电脑在运行，还有 190 台电脑的订单到手，而其他所有的电脑制造商却只有 41 台电脑在运行，收到的订单也只有 40 台。这次大选，艾森豪威尔又一次击败了史蒂文森，可人们在电视上看到的电脑却统统都是 IBM 制造的。

只要 IBM 拥有领先的技术以完善我们的系统知识，IBM 的业务便扶摇直上。1954 年 IBM 刚开发出一种“650 型”的小电脑时，这种情况就发生了。“650 型”小电脑在性能方面远不如国防计算机，但在价格方面却便宜得多，当时，IBM 的竞争对手如安德伍德打字机公司，全国现金出纳机公司等都竞相制造符合一般商业用途的各种小电脑。但“650 型”在性能上都压倒了它们，并在数年间使 IBM 把数千家打孔机用户带进了电脑时代。

“650 型”每月的租金只有 4000 美元。它可以同普通的打孔机连用，所以成为那些急于使用计算机的公司的最佳选择。它所具有的计算功能则远胜

于打孔机。举例来说，人寿保险公司是根据客户的年龄，性别及其他因素按不同的保险利率来确定保险金额的。因此，保险公司必须用人工计算，往往要花大笔钱雇人来计算保险金。公司职员们一边看看桌上的利率表，一边用加法器算出帐单。但是，如果使用 IBM 的“650 型”电脑，只要把计算公式输入电脑储存。它就能自动计算出保险公司所需的各种数据。它处理这种日常工作的能力在市场上掀起了一股“650 型”电脑热。及至 IBM 的价值达数百万美元的 700 大型系统计算机问世，“650 型”就变成专用于会计的原型机了。

在开创诸如程序设计、系统工程等新领域方面，IBM 发挥了重大的作用。最终的结果表明，他们开创了一个崭新的产业；他们也发现，世界并非是完全属于他们的。这好比他们有飞机，但没有人去驾驶它，也没有地方供它着陆。IBM 的客户经常抱怨说，购买电脑后最难办的事是要雇用专业人员去操作、维护它，当他们有困难要求帮助时，他们又派不出足够的技术人员，而当时的大学又都没有开设电脑课程。有时，他们甚至感到处于不得不退掉客户订单的境地。因此，沃森二世在 1955 年又跑了次麻省理工学院，要求他们着手培训电脑人才。他准备了一份礼——一部大型电脑和一笔资金。麻省理工学院和美国东北部的另外 10 所学校同意与 IBM 合作，共同使用这部电脑和资金。沃森二世还决定，凡是使用“650 型”电脑的学校享受与使用 IBM 生产的打孔机同样的优惠，即凡是开设商业资料处理课程或电子计算机课程的学校，可打 40% 的折扣；凡这两门课程都开设的学校则可打 60% 的折扣。沃森二世把这些优惠于教育的做法作为 IBM 的工作重点，因为 5 年之内新一代的电脑专业人才从学校毕业，就可能满足扩充电脑市场的需要。

在那些年里，沃森二世不管走到哪里，都想方设法为 IBM 的研究和开发招揽高级人才。最难吸引的是那些毕业于斯坦福大学、加州大学的工程师。这些佼佼者根本不愿离开西海岸的明媚阳光而跑到东海岸来。因此沃森二世当机立断，决定在圣何塞建一个实验室，并购买了原先计划用来开办超级市场的一座建筑物。沃森二世派雷诺·约翰逊去主持这个新实验室。此人来自恩迪科特，原在托马斯·沃森手下工作，是一个自学成才的发明家。他以前在明尼苏达州的一所高中执教，30 年代到 IBM 来建议为学校研制一种能自动判阅多种选择试题的机器。当时，一些董事对他说，这种构想不可行。但托马斯·沃森力排众议，高薪雇用了他，让他研制这种机器。没想到，IBM 靠这种判分机赚了数百万美元，而且这种设备在学校里沿用至今。

雷诺·约翰逊本来就想摆脱在恩迪科特的工作压力和勾心斗角，对让他去主持一个实验室欣然从命。他到了加利福尼亚，雇了 30 多个年轻的工程师。不到 3 年，他们为 IBM 搞出了引人注目的成果——电脑磁盘。它可以把资料储存在细微磁体的表面。当时约翰逊面临的问题是如何处理磁盘表面以便能有规则地储存资料。他向沃森二世演示了解决这一问题的方法。他站在一张旋转着的铝制碟片前，手里拿着一只盛有磁粉的纸杯。他小心翼翼地把磁粉倒在碟片的中央。一直到磁粉扩散到碟片的边缘，约翰逊才罢手，而一张磁盘也就大功告成了。他所发明的这种电脑被称为 RAMAC。它容纳了 50 张磁盘，宛如把唱片选放在一只自动电唱机里。所不同的是，这些磁盘都是立即转动的。使用时，一个小型的机械臂会像一个磁头一样在磁盘表面来回移动，以取得所需要的内存资料。雷诺·约翰逊发明的这种磁盘几经改进，至今还是各种电脑系统的主要储存装置，从大型电脑到个人电脑无不使用这种

磁盘。可以说，这种磁盘实现了电脑实用性的一场革命。当时国防计算机所使用的那种电脑磁带应用性能不佳，要检索某一项资料如客户的帐户、某次航班还有多少座位等都非常麻烦。没有雷诺·约翰逊的磁盘，电脑的实用性就不过是纸上谈兵。其中原因，就好比一个音乐爱好者既有电唱机又有盒式录音机，他如果想要听录音磁带上的某一首喜爱的歌曲，就必须按动快转键，直到找准那首歌的位置。但如果使用电唱机， he 可以把唱针对准位置，就可以立即听到那首歌曲，装有磁盘的电脑则以类似的原理检索储存在磁盘上的资料。RAMAC 电脑处理资料的速度可以比磁带快 200 倍。

虽然 IBM 连续取得了一系列成果，但沃森二世并未飘飘然而忘乎所以。他知道，就计算机产业而言，IBM 还不过是个初生牛犊，必须从各个方面汲取营养，这种营养就是计算机方面的尖端科学家。

他开始寻找一位足以担负 IBM 未来新产品研制、开发的优秀人物，这样，伊曼纽尔·皮奥里被招揽到了 IBM。

皮奥里曾任海军研究所计算机方面的首席科学家，在开发冷战时期的军事装备方面发挥过重大作用。

此君眉毛浓黑、头发蓬松，皮肤黝黑，举止懒散，嘴含烟斗，说话口齿不清，一副倨傲自大的样儿，但却是一个有真才实学的高手。

皮奥里上任后果然身手不凡。

IBM 的一些负责产品开发的工程师为之感到震惊，犹如短跑运动员遇上了跑在前头的马拉松运动员。他们惊奇地发现，在一些似乎渺无成功希望的异乎寻常的领域，IBM 开始取得成功的经验。这些领域包括超导体和人工智能等。皮奥里大刀阔斧，往往把工程师们原先当作基础研究的项目改为长期的产品开发项目，把工程师们正在进行而又认为根本没有必要的项目改为研究项目。由于皮奥里的努力。

IBM 从研究和开发工作所获得的收益翻了一番，对纯科学研究所投入的费用也增加不少。

在正式进入计算机领域短短几年时间内，IBM 的经营出现了令人惊讶的上升之势。1955 年，IBM 的营业额突破了 5 亿美元大关，年增长率以 20% 的速度递增。

新兴的产业给 IBM 带来了全新的活力。昔日的巨人又像重焕青春一般奔跑上路了。

值得特别一提的是他们针对市场推出的 IBM—650。仅在 1954 年，该产品就推出了 1000 多台，考虑到当时的计算机产量都是以“10”来计算的，这个成就不能不说类似天方夜谭了。

### 三、决定 IBM 未来的威廉斯堡会议

1956 年，托马斯·沃森去世。

托马斯·沃森的过世一下子把沃森二世推到了 IBM 的最前台。

此时，沃森二世 42 岁，进入 IBM 已有 10 年之久。

IBM 的人不免因为至高无上的“国王”的“驾崩”产生一种恐慌。全国都在议论，IBM 何去何从？它还会像托马斯·沃森在世时那么强大吗？

沃森二世经历着前所未有的考验。

沃森二世洞察到了这种状况，并作出了相当高明的抉择。

他说：

“一个领导人死后可能发生的最糟糕的事情就是他的追随者丧失士气，像机器人一样做事。我尽快采取了行动，以防止这种情况发生。”

沃森二世的行动就是于 1956 年 12 月，在弗吉尼亚州的威廉斯堡召开了历史性的改革会议，会议召集了 110 名 IBM 的重要干部，历经 3 日，连续讨论了从集体集权制转向分权化的组织改革方案，使 IBM 的面貌发生了根本性的变化。

会议的主要议题涉及如下几个方面。

第一，创立了 IBM 有史以来第一个自上而下的组织系统。简单说来，它就是一个由高层参谋人员和一线经理构成的模式。

根据沃森二世的自述，该模式的情况如下。

我们所做的工作与其说是改组，不如说是创建了 IBM 有史以来的第一个自上而下的组织。它主要是狄克·布伦设想出来的，布伦是我在头一年任命的组织设计师，他有工商业管理硕士学位，按照他的计划，我们保留了我们已经成立的产品分部，对它们进行整顿，以便使每一个经理都有明确的任务，然后取消对它们的限制，使它们有相当大的灵活性。打个比喻说，这是 IBM 的四肢。在公司的内部，为监督各项计划和重大决定的实施，我们成立了一个六人公司管理委员会，其成员有我、威廉斯、拉莫特、我弟弟、米勒和利尔森。我让每一个人负责 IBM 的一项主要工作，由我自己统管公司的全盘工作。最后，我们成立了一个公司参谋班子，其成员有金融、制造、人事和联络等领域的专家。他们的任务是充当神经系统，防止我们的年轻公司像在几个月前发生的情况那样出现失误。当时，我们的两个分部曾不知不觉地投标彼此争购用于修建工厂的同一块土地。

到 50 年代中期，几乎每一个大公司都采纳了这种所谓的参谋和一线结构。它仿效的是拿破仑时代普鲁士军队的组织形式。在这种安排中，一线经理好像战地指挥官，他们的任务是达到生产目标，超过销售定额，夺取市场份额。与此同时，参谋相当于将军的助手，他们为其上司出谋划策，从总部向下级传达政策，处理规划和协调等错综复杂的事务，通过检查工作确保各部分追求正确的目标。杜邦公司和通用汽车公司早在 20 年代就开始将这一体系用于企业。但是对 1956 年在威廉斯堡举行会议的 IBM 人员来说，这是一场革命。在那个会议室出席会议的每一个人都是以完全相同的方式由我父亲培养出来的——我们都是推销员出身，都当过一线经理。关于一个成功的 IBM 经理，你听到的一句话是：“他知道如何把驴赶过山。”我们都知道如何把驴赶过山。但是，在考虑到翻越哪座山或者从山下绕过去而不是从山上爬过去是否更为明智的时候，我们自己往往同驴一样愚蠢。会议期间，我发表了

一次简短的讲话，说时代已经变了。“过去我们一直是实干家。如今，我们必须学会调动参谋人员，靠他们出谋划策，解决我们的许多错综复杂的问题。”

接着，我们当场宣布成立参谋班子，可是人手不够，空缺几十个职位，IBM 又没有多少在职专家，我们只好让人们边干边学，“造就”我们自己的专家。威廉斯和我不同意从外面聘请专家的主张，但是像法律和科学这样的专业性很强的领域除外。我们用了几年的时间才清除了父亲时代的那批唯唯诺诺的人，换上了精明强干、意志坚定的决策者。我要是聘用一批教授或顾问并让他们担任这些人的参谋，这些新来者就会被活活吃掉，于是，我让 IBM 的最优秀的经理担任这些新职务，由阿尔担任参谋班子负责人。把阿尔调离指挥系统是巨大的牺牲，对他来说，这意味着从一个手下有 2.5 万人的岗位调换到一个手下只有 1100 人的岗位。但是，通过把我们的明星调入参谋部，使它博得了各分部的尊重，这是令公司运转起来的关键。

威廉斯计划的强大力量在于，它给我们的经理们提供了最明确的目标。每个经理的工作好坏，完全看他所在部门的效益；每个参谋的工作好坏，完全看他在其专业领域为使 IBM 成为世界第一流公司所做的努力。所以，关于每一项经营建议，财务人员都要求知道如何增加利润，公关人员都力争确保提高 IBM 的形象，制造人员都坚决主张我们应保持我们工厂的最高生产率和我们产品的质量。经过几天的讨论，会议结束了，IBM 无疑发生了脱胎换骨的变化。为了突出这种变化，我们公司的内部报纸出版了一期特刊，刊登了 IBM 有史以来的第一个组织结构图。奇怪的是，我根本没有感到我们的做法违背了父亲的意愿。我想，他要是还活着，也不会为我们所做一切感到震惊。我要是能够问他“这个公司您想怎么经营？”他的答复大概是“我不知道，儿子，自从我离开以后，它已经变得这么大了，我不知道怎么搞了。凡是你认为对的，你就干吧！”我想，这就是我得到的授权。我没有一天不想起父亲，但是我真正的唯一一件事还是怕把公司搞糟。

在组建 IBM 的新参谋班子时，我的朋友阿尔在一生中从来没有这样卖过力气，他必须把只会埋头做事的人培养成专心思考的人。他的直接下属共有 123 人。他每天工作 16 个小时，每周工作六七天。他做的第一件事是教他们写报告。一份合格的参谋报告应该是简单明确。它应简洁地提出一个问题，末尾提出明确的建议，这样，高级管理人员所要做的一切就是阅读一遍，说“同意”或“不同意”，阿尔告诉参谋人员：“你们必须注意这种书面的东西。要记住，你们将把它交给一个高级管理人员，使他能够看懂。如果他批准了你们的建议，他就将把报告交给其他人去执行，此人也必须能够看懂报告。”这个忠告没有奏效。过了 6 个月，报告内容仍然没有条理，建议不明确，阿尔感到绝望。他把参谋人员召集到一起，拿出了个卷宗。“每当你们当中的一个人交给我一份草率的报告，”他说，“我都要拿出这样一个卷宗，把报告放进卷宗左侧的口袋里。然后我按照你们最初应该做到的方式改写，再把改写的报告放进右侧的口袋里。随后我把卷宗交给在座的每一个人传阅。”后来，如果有人写的报告不好，他的 12 名同事都能看到，报告的质量才明显好转。

阿尔必须不断地对参谋人员和一线人员之间的争议进行仲裁。一个典型的难题是，当一名参谋人员发现一个分部有什么差错的时候，他又得亲自动手，起草一份措词强硬的备忘录，说明应该采取什么措施。这常常使分部经



理大嚷大叫，说参谋人员试图干涉内政。参谋人员还养成了对他们不喜欢的项目拖后腿的坏习惯。阿尔对他们的训斥肯定不下一百次：“必须改掉像官僚一样办事的坏毛病，你们必须促进项目的实施，而不是从中作梗。”

在威廉斯堡会议之前的几个月里，阿尔和狄克·布伦曾用很长时间讨论如何将参谋人员和一线经理之间的正常紧张关系转变为推动 IBM 前进的动力，而不是给我们拖后腿的摩擦。他们最终提出的组织解决办法是制约与平衡方案，它最终成为 IBM 的争论解决制度。它不仅使参谋人员同一线经理的争论变得可以接受，而且还鼓励争论。在这个制度中，IBM 的经营计划不经一名参谋人员的同意，就不是最后敲定的计划。如果参谋人员在计划上签了字，他就跟制定计划的经理一样承担相同的风险。如果经理和参谋人员不能取得一致意见，问题自动提交给上级处理。他们必须到公司管理委员会陈述他们的不同意见。公司管理委员会看不惯犹豫不决的作风。这足以使我们的经理解决他们之间的几乎所有最棘手的问题，同时又迫使重大问题迅速暴露出来，由高级管理部门解决。

第二，改革利润分配制度。

沃森二世对这个问题的叙述如下。

金钱也是争论解决制度行之有效的另一个原因。有一次，我正在一次管理委员会会议上慷慨激昂地谈论着某一件事——我想是值得谈论的事，我办公室的一个名叫汤姆·巴克利的，他很喜欢挖苦人，并且是个直言不讳的家伙，他侧过身子问斯派克·贝策尔（后来他当上了高级副总裁）：“你知道他们为什么都听他的废话吗？”贝策尔当时生怕引起我的注意，只好耸了耸肩，巴克利说：“因为他们都发了不义之财！”

我特地奖赏 IBM 依赖最多的那些人。我们不仅给靠近上层的那些人提供有利可图的股票奖励，而且在 1956 年结束之前，我还同董事会开会，悄悄地制定了一项独一无二的奖励计划。它涉及到我父亲的薪水，此时它当然是我的薪水，他在世时总是领取一份薪水和一定百分比的利润。他去世之后，我曾特意争取为我自己完整地保留这种安排。但是，在威廉斯堡会议之后，它已不再适用了。如果有人有权分得一份利润，那不是沃森，而是沃森的班子。那年我应分得的利润在扣除红利之后为 0.25%，或者说是 29.8 万美元，我决定把这笔钱分给威廉斯和拉莫特，让他们按照他们认为公平的方式进行分配，结果，我得到的利润只是本来会得到的数额的三分之一。在随后几年里，我们分得同样多的利润，分配的范围更广了，13 名高级经理人人有份。这种安排产生了有力的象征性作用，因为事实证明演独角戏的年代已经结束。

第三，把竞争机制引入 IBM。

沃森二世认为：

“办好一个企业是件复杂的事情，你不能简单地宣布‘明天我们将执行 A 计划，星期五我们将执行 B 计划，明年我们将执行 C 计划。’把人们调动起来的最好办法是让他们相互竞争，我总是想方设法掀起内部的竞争。这使我在威廉斯堡会议几年之后作出了争议最大的一项决定。尽管我们作出了分散经营的种种努力。数据处理设备分部的规模还是太大，它负责生产我们的所有计算机和打卡机。它有变得机构臃肿、层次过多的危险，所以，我指定成立一个特别工作组，研究如何把它分成可以管理的单位。经过一个月的研究，他回头找到我说：“办不到。它是一个完整的企业，无法分开。”

“好啦，”我说：“我给你们分分看。月租金一万美元以上的所有产品

属于一个分部，月租金不到一万美元的所有产品属于另一个分部。”我选定按一万美元划线，是因为这是我们的年均租赁价格，这样，两个分部的产品就大体上相等了，每个分部各有大约 3000 名员工。但是，除此以外，这是非常笨拙的分工。它基本上把我们的计算机企业分在了彼此竞争的两半。公司参谋人员绞尽脑汁才想出如何把我们的实验室，工厂和销售力量平分给两个新的单位。

我认为，我们没有以其他方式管理 IBM 的足够智慧，从那时起，我们就不必依赖高级管理人员的才华来决定需要进行什么改革了；当单独的单位彼此竞争时，它们在很大程度上都照章办事，新的安排使每个分部的经理都产生了强烈的竞争意识，我们可通过将一个分部的情况同另一个分部加以比较来衡量 IBM 的效率。我可以直接找到数据系统分部的经理，我不是说：“哎呀，你能肯定你们的间接费用是合理的吗？”而是说“通用产品分部的间接费用为什么比你们低？”或者说：“你们研制一种计算机为什么要用四年，而通用产品分部只用两年就能研制一种大体类似的机器？”在很多情况下甚至都没有必要提出这样的问题。普克罗特—甘布尔公司(P.G)在消费品方面采取了这样的做法。他们研制出两三个牌号的洗衣粉，然后让这些产品在杂货店里竞争。当然，通用汽车公司出售几种不同类型的汽车。但是，像 IBM 这样应用内部竞争机制的确是大胆的设想，许多人告诉我，它永远不会奏效，但是，它是我们公司发展壮大的秘诀之一。

威廉斯堡组织方式是在恰到好处的时候确定的，因为当时 IBM 的增长速度不断加快，除了 1943 年的战时扩展以来，在父亲去世后的两年里，这个企业的发展速度比它历史上的任何时候都快。我们刚一赢得同雷明顿—兰德公司的竞争，市场的心理就变得对我们完全有利了，即使计算机是人们所见到的最复杂和最昂贵的商用机器，客户们还是离不开计算机，他们选择 IBM 是因为我们的机器和服务都享有盛名，我们推销人员和技术人员知道如何提供能起作用的系统，我们的数十名专家能解决棘手的程序编制问题，我们向客户免费提供大量的计算机程序，购置一台计算机是一项巨额投资，大多数公司都需要董事会批准，对于负责选定合适的机器的经理，IBM 已成为可靠的选择。正如《幸福》当时所说，“董事会可能不大了解机器，但是他们了解 IBM。”

威廉斯堡会议的意义对 IBM 来说是怎么强调也不过份的。从历史来看，它是沃森二世自 40 年代末期以来对 IBM 改革的继续，而且它的作用不仅仅在一次会议上，这以后，IBM 总是针对市场，作出相应的变革。在 1956 年之后，IBM 更是作出了和威廉斯堡会议精神一脉相承的一系列改革举措，诸如废除蓝领工人和白领工人之间的差距，于 1959 年实行了月工资制；从布尔顿舍尔保险公司借贷了巨额的研究开发资金，制定了经常维持高水平的开发研究方计等等。

威廉斯堡会议为 IBM 未来的发展奠定了坚定的领导、组织基础，自此以后，IBM 便在新的组织系统领导下，步入了蓬勃发展，高速增长时期。我们可以从一些数据上来说明这一变化。

在沃森二世的领导下进入计算机产业界的 IBM 公司，于 1953 年推出了最初的商业化机器 IBM/701（大约装配了 18 台）。接着，于 1955 年发表了 IBM/702，出厂约 13 台。1954 年推销了 1000 多台世界上最早实现批量生产的计算机 IBM/650。直到 5 年以后发表 IBM/1401 型机为止，IBM/650 机一直

是畅销产品，先后共出厂 1500 台。在大型机方面，1955 年和 1956 年分别推出 IBM/705 和 IBM/704 型机，被美国及世界不少国家的政府机关所采用。

随后，计算机步入晶体管化的时代。1959 年中，IBM 公司不仅推出了产量高达 1 万台的 IBM/1401 型机，而且还发展了 IBM/1410 型机，超大型机 IBM/7070 和 7090；在科学用小型机方面，又发表了 IBM/1620；同时，不断增加构成系统的各种成套外围设备以及主机的专卖权。

晶体管式计算机出现以后，系统程序的编制越来越复杂，加之采用所谓的“软件”这种令人迷惑不解的不能看到的应用技术，用户几乎很难知道它的成本是多少。到了这个时期，已成为格里巴巨人的 IBM 公司的牌价，就成了计算机产业界的定价标准了。

根据司法部 IBM 公司反垄断法审判提交法庭的 IBM 公司秘密备忘录，IBM 公司对用户支付计算机系统的价格是相当随意和狡猾的。美国的专业报纸《计算机世界》报道了此事。其中谈到负责财务的董事海拉利·弗吾于 1971 年 12 月给凯里经理的备忘录中记述道：最早实现商业化的 IBM/701 机，估计不一定有相当多的用户，并考虑到其后更新换代时的成本，认为不应定价过高，租金定为 1.5 万美元，仅相当于该机实际价值的一半；对原来估计只能销售 6 台的 IBM/702 机，定价也相当低，仅为 3 万美元。可是，IBM/702 机的实际定货是 60 台，竟达到原来估计销售的 10 倍。为此，IBM 公司决定停产 702 机，将该机略加改进，以 IBM/704 型机出售，定价为 45000 美元，并保住了原来大部分的定货主顾。

IBM 公司在经营穿孔卡片系统的时期，技术上采用某些更新方法的价值，是以手工业成本为基准计算的。而在经营电子数据处理系统时期，代替方法的价值与更新系统的价值已经脱钩。若按照 IBM 公司的说法，这叫做出租功能，也可以说，随着硬件的复杂化，IBM 公司可以远比穿孔卡片系统时期更加自由地走价。特别是对定货高达 60 台这一出乎预料的事实，充分说明了外界人们对于复杂的计算机系统，其成本究竟是多少是很难估计的。

通过沃森二世在 50 年代的努力，IBM 迅速崛起于计算机产业，成为一代巨人。到了 1963 年，IBM 的规模已经扩大了两倍半，年销售额跃升到 20 亿美元，这与托马斯·沃森时代的数千万美元相比，实在是天壤之别。而如果把狄克经营的世界贸易公司计算在内，IBM 的规模扩大了近 4 倍。

1961 年初，在美国正在运作的 6000 部电脑中，有 4000 部以上是由 IBM 制造的。

也就是说，在不到 10 年的时间内，IBM 就从计算机行业的后来者，跃升为占统治地位的头号计算机王国。

IBM 的霸业初成了！

这是一项多么了不起的成就！

#### 四、IBM/360：美国工业史上最大的豪赌

50年代末期的成功并未使沃森二世陶醉其中。计算机产业一开始就显示出它是一门千变万化、更新频繁的产业，沃森二世对此深有感触，知道稍有不慎，即便是IBM，也会落后于时代。

沃森二世在1961年将理财专家阿尔·威廉斯升任为IBM公司总裁，自己则任董事长兼董事会主席，以便腾出手来，主持进行新产品的开发。

这是不落后于时代的唯一选择：永远不停顿的更新。

“要干！不管怎么样，一定要执行这个计划。”

IBM公司一向令人敬畏的最高级副经理温塞特·T·利尔森终于作出决定，一直争论不休的IBM/360计划开始执行。《幸福》杂志刊载了这则消息。

在发展IBM/360前后的4年间，研制费、生产费、贷款利息和推销费总计开支大约高达50亿美元。计划规模之大是空前的。这项计划如果失败，IBM公司就会有破产的危险。第二次世界大战中，美国为原子弹开发计划（曼哈顿计划）投入20亿美元，IBM/360计划竟远远超出原子弹开发计划的规模。甚至与当时美国的宇航计划一年中的投资总额相比，也不相上下。

并且，IBM/360系列中包含了一些在当时看来是破天荒的设计思想，反映这些新设计思想的课题有：（1）必须使原来彼此独立的一些产品具有兼容性，并把它们纳入一个系列之中，（2）必须超出原有产品的应用范围，使新产品真正具有通用性。（3）对于构成系列的每个机型，都应具有输入/输出设备标准接口，使之能互相连接。IBM/360系统的360，是360°的意思，也就是一个整圈，意思是它的运用范围极其广泛，从工商业到科学界都可运用，为了实施该项目，IBM仅在工程开发方面就花费了7.5亿美元，然后又花了45亿美元建厂，增添机器和设备。

这是美国工业史上最大的豪赌！

这场豪赌的分量是：如果成功，IBM就可以雄霸天下；如果失败，IBM则会破产！

其实，电脑“360系统”是适应世界发展的需要而诞生的。60年代早期，科技的发展水平终于促使计算机得以长期发展。早在二次世界大战后，人们就正确地预测了科技发展的奇迹，尽管有的预测并不准确。例如能自动预报天气，但它的成果被转移到其它用途上去了，从自动提款机到宇航技术都从这些科技成果中获益，计算机开始每天都在改变人们的生活，例如，美国航空公司已经使用电脑机票预约储存系统，这种系统可以把所有代理人的电脑和在韦斯切斯特的中心电脑联网，至此人们不必日夜等候确认机座了。人们还可以作出更加大胆的构想。沃森二世甚至设想过，把电脑普遍地装在每一间教室中供教学用，以提高教育水平。更有人大胆地预测，总有一天，电脑将进入各个家庭，那时它将像电和电话那样普及。

文·利尔森不愧为IBM公司新电脑之父，他一心想让IBM公司的“360型系统电脑”战胜所有其它的电脑。包括他们当时出租的几千架电脑。取代它们的将是一代全新的电脑，这个电脑家族包括，每月租金只有2500美元的小型处理机和每月租金达1.15万美元的高速运转的大型电脑，但它们都有一个革命性的特点，即具有“兼容性”，它意味着尽管这些电脑在型号上有巨大的区别，但它们能使用相同的软件，也就是说所有的电脑配置了相同的磁盘驱动器，打印机和其它配件设备。IBM提供的目录有各种各样的配件，主

机装上后将具有多种混合功能。这对双方来说都很简单、方便和有利。它的用途多达 360 项，一旦客户使用上这种机器，他们将在长时间里摆脱不掉对 IBM 的依赖。

1961 年 8 月至 10 月期间，IBM 公司各事业部的负责人往来频繁，不时地进行争辩，但始终未能统一意见。在这种情况下，最高级副经理利尔森出面召集各主要部门的代表 20 人，组成 SPREAD 委员会（包括系统、程序设计、调查、工程技术、开发等各个领域组成的委员会）开展工作，于同年 12 月中旬，提出了 80 页的报告，建议完成上述课题。

自 1953 年 IBM/701 型计算机问世以来，IBM 公司在各地分散设置了 15~20 个技术组，各组独立地开发、制造产品，因此机型五花八门。公司虽然曾大致确定：数据系统事业部负责大型机系统，普通产品事业部负责小型机系统。但前者却销售 IBM/7040 那样的中小型机，后者却销售 IBM/1401、1410、1460 之类的中型机。这样势必造成不少机器互有重复而缺乏兼容性。此外，数据系统事业部还跳过 7000 系列去搞 8000 系列的开发计划，况且，各个技术组在公司内的这种互相竞争关系，也是经营家们有意搞的，正因为如此，要执行向单一生产线转移的 SPREAD 计划，就有人极力反对，因而必须花费几个月的调整时间。尤其是普通产品事业部部长约翰·W·汉斯特拉一直反对 IBM/360 的构想，他预料到 IBM/1401 机将会成为畅销货。但最担心 IBM/360 系列的发表将导致已大量普及的 IBM/1401 型机出现大批退货，因此要求新系列能够解读 IBM/1401 的程序，当时的普通产品事业部是 IBM 公司的摇钱树，公司收入的 2/3 是该部门创造的，因而汉斯特拉盛气凌人，但是汉斯特拉所提出的可以组装读写专用磁芯的不同意见，在方案论证时失败了，在研制出的 IBM/360 系列的样机 30 型机上，实验已证实了这个问题。这段时间内造成的隔阂并没有消除，在 1967 年，汉斯特拉被通用电气公司选中，就任了通用电气公司信息系统事业部部长。1969 年夏天，汉斯特拉的私人飞机在飞行中不幸发生了事故，结束了他悲剧性的生涯。

另外，托马斯·J·沃森二世的弟弟阿瑟·K·沃森提出，要把代号为“小淘气”的计算机改造成符合美国标准的产品，并使之商品化。“小淘气”计算机是 IBM 世界贸易公司属下的 IBM 英国分公司研制的，该机与 IBM/7044 型机很相似，利尔森下令对这两种机型的性能进行比较试验，结果不分高低。阿瑟·K·沃森不得不打消改造“小淘气”计算机的想法。

强行牵引着充满纠纷的 SPREAD 计划前进的火车头式的人物利尔森毕业于哈佛大学，1935 年进入 IBM 公司，长年活动于经商领域。在他那颀长身材和堂堂的男子汉风貌中隐藏着一种生机勃勃的气质。1954 年，沃森二世提拔利尔森任公司副经理。1956 年，他又被任命为统管普通产品事业部和数据系统事业部的 IBM 公司最高级副经理，还兼任集团执行董事。由于 IBM/360 系列的成功，利尔森于 1966 年被提升为 IBM 公司总经理，主管全公司工作。

利尔森在 IBM 公司任职期间，表现出了犹如高山万年积雪永不融化般的、无与伦比的、不屈不挠的精神；给人以沃森二世所不能比拟的压倒一切的印象。他处理事务态度坚决，有时甚至近乎粗暴。而沃森二世，在第二次世界大战期间，曾任向莫斯科空运美国高级军官的任务，在执行军事任务中，成为一名飞行时间超过 1500 小时的优秀空军中校。同时，他也是一位技艺超群的滑雪运动员，又是一位操纵高级私人快艇的航海爱好者。他敏锐地感觉到 IBM 公司的未来。正是他把老沃森的集权式经营转变为分权化的经营。1969

年，他把在美国拥有 75954 名职工（IBM 世界贸易公司有 4322 名）的各个部门都健全起来。他认为，为了着手开发 360 系列这样的单一生产线，无论如何，利尔森这个性格坚强的人物是必不可少的。”

利尔森虽是经商出身，但他具有预见技术开发转向销售能否发挥优势的洞察能力。当一些工程技术人员在技术论证会上动辄显耀自己的技术知识，或者为使自己的主张得到采纳，故意卖弄一些晦涩难懂的术语的时候，利尔森会像机枪扫射一样令人不得喘息地提出一系列质问，以致大多数技术问题都能迎刃而解，消除假象而暴露事物的本质。

1964 年 4 月 7 日，IBM 公司提前发表了 IBM/360 系列机。这也正是司法部以“为了先发制人，在检测尚未达到要求的阶段，就抢在竞争对手的前面予以发表”，作为反垄断法诉讼的起诉理由之一。发表是在美国 62 个主要城市和海外的 14 个城市同时进行的，提前发表的主要原因，据说是由于 1963 年底霍尼韦尔公司发表了 H/200 系列，在其发表后的一周之内，订货量竟超过了该公司过去 8 年内计算机的总销售量。随后，H/200 系列机以破竹之势取代了 IBM/1401 型机，招来了新的顾主。在这种情况下，IBM 公司的推销部门多次要求提前发表 IBM/360 系列，对公司的压力非常大。于是，就将已经问世的在公司内部代号为 SPREAD 的机器，作为一种通用系列机，命名为“360”系列提前发表了。起名 360 是为了给人们一种新的印象，使人们以为在各种应用领域都进行了 360 度的全面革新。

IBM 公司在当天同时发表了 IBM360 系列的 30、40、50、60、62 和 70 这 6 种机型，而根据原计划，这些机型本应在 1964 年第一季度至 1965 年 3 月份逐步发表。以后，到 1969 年，又先后增加了 IBM360 系列的 20、25、44、65、67、75、85、90 和 195 型机。

IBM/360 系列发表之后，获得了巨大成功，使 IBM 公司在世界市场上确立了决定性的、不可动摇的统治地位。可以说，IBM/360 系列具有如下划时代的意义。

（1）首创世界上任何制造厂家都未曾设想过的单一生产线概念。

（2）虽然过去由于技术方面的原因，担心发生供不应求的现象而采用了混合集成电路，IBM 公司还是从 IBM/1401 时代的标准模块电路转向采用固体逻辑集成电路。美国无线电公司针对 IBM 公司的弱点，在 1964 年 11 月发表了完全采用半导体集成电路的 SPEC-TRA/70 系列，随后，其他的一些生产厂家也发表了采用半导体集成电路或镀线存储器作为主存储器的系列机。这样，IBM 公司在以后所发表的 IBM360/85 和 25 等机型中也不得不采用半导体集成电路。而可以说，从销售战略方面考虑，是有意义使低档机器具有兼容性。

（3）决不能说在硬件方面已具备完全的兼容性，总之，使之具有兼容性的目标基本上已经实现，但是，使软件具有兼容性的目标却未能达到。尽管如此，IBM/360 系列的操作系统仍然是前人未敢涉足的大规模尝试。通过这个系列，在体制上确立了所谓的系统控制程序，并且，机型的操作系统具备自动解读（模拟）功能已成为制造厂家出售机器的一个优越条件。

为了适应新的形势，IBM 公司总结了一些全新的经验：

第一，在世界范围内，包括在德国、法国、英国、加拿大和日本等国的 IBM 分公司在内，统一组织、分工生产特定的机种。既要充分发挥各国技术的潜在能力，又要按统一的方式实施生产。如果公司的控制缺乏权威性，那

么，各个工厂生产出来的产品就会很不规范，甚至五花八门。IBM 公司终于最大限度地实现了分工生产，在 1967 年和 1968 年，中央处理机及外围设备等分别由相距很远的工厂生产。最后，按照用户的要求，在主厂把送来的标准化的设备组装成整机，并使之成为系统，然后出厂，这就是说，从第二代计算机以后，在制造工程方面采用了计算机控制技术。

第二，集成电路全部由本公司自己生产。在第二代计算机以前，IBM 公司设计的电路大部分依赖得克萨斯仪器公司生产。沃森二世认为，电子电路是计算机的心脏部分，它的研制成果也就是电路的技术秘密，不能向其它公司泄漏，而应当由 IBM 公司自己进行生产。于是，他在 1960 年下达了要求研究本公司自行生产电路器件的命令，并且在 1962 年的董事会议上，批准拨款 1 亿多美元设立器件事业部和建设器件工厂的投资方案。

在 1967 年和 1968 年，制造集成电路的企业如果每年不能推销 100 万件产品，就不能收回研究开发费，赚不了钱。IBM 公司生产集成电路的企业，却因 IBM /360 系列的成功，充分保证了生产量。甚至有时因 IBM/360 销售过多，不足的一部分电路芯片还得从外面购买。这样，IBM 公司又变成了世界上第一流的集成电路制造公司了，不仅生产中规模集成电路和大规模集成电路，而且还致力于以 FS 系列机为目标的超大规模集成电路的企业化生产。

此后，集成电路工艺取得很大的进步，并且实现了自动化，单位面积和单位时间的生产效率有了惊人的发展。针对这种情况，1973 年 9 月 IBM 公司又撤消了器件事业部，将其合并到生产硬件的各个工厂（为了提高质量和效率，海外使用的大规模集成电路由日本的野州工厂和法国的埃索讷工厂进行生产）。按照利尔森董事长的说法，此时这样做的理由是“由于大规模集成电路的发展，以往能够分工明确的工程设计、制造、器件设计和系统开发的各个工序已互相渗透、互相重叠，对于这种情况决定进行改组工作，是为了更有效地利用 IBM 公司的资源。

第三条经验来自指令数目庞大的 IBM/360 操作系统的开发工作。若根据第二代计算机当时投入的人力来估计，IBM/360 操作系统的开发需要 200 人工作 25 年才能完成。实际上，IBM 公司投入的程序员人员、打字员、操作员、书记、秘书、管理员、支援小组人员等，在高峰时期超过 1000 人，从 1963 年至 1966 年人用了 4 年时间，才完成了 IBM/360 系统程序。

沃森二世对如此的耗费人力和费用深感惊愕，多次询问：“为什么编辑程序那么困难？”弗雷德里克·P·布鲁克斯博士于 1974 年撰写的往昔辛勤工作的回忆录《按人月计算的神话》回答了沃森二世提出的问题，据该书所述，IBM/360 操作系统的开发费用超出当初预算好几倍，而且历经千辛万苦才完成了这个操作系统。

软件开发与硬件开发不同，如果要在短时期内完成软件的开发工作，即使增加从事开发项目的人数也是无济干事的。因为程序设计工作根本不同于收割稻子之类的工作。收割稻子这种单纯的劳动无论谁都可以干，只要增加人数，那么稻子就可以比预定时间提早收割完。而软件设计则如同运动员登山一样，有若干条路线可走，有一定的独创性。另外，一般编程人员都比较年轻，充满了自尊心和自信心，也比较乐观，他们总是在考虑自己的编程方法。但是，在设计相互间有关联的系统程序（当然其它的程序设计也有这种情况）需要互相配合时，这种自信心反而会招灾惹祸。

在操作系统的设计中，需要全体编程人员在设计思想上完全统一，要抑

制自己的创造欲望，对于偏离方针的任意改动必须慎重。并且，应当经常交流设计进展情况和开发现状。正像某位博士所说的，《旧约》中所记载的没有完成的通天塔的失败，并不是因为当时的土木工程技术不高明，而是因为神与神之间互相交流思想的语言太混乱。绘制程序框图和程序设计，恰似作外科手术一样，操刀者必须是主任医师，其次才是为使手术作得完美所必需的各方面助手。IBM 公司 1000 多名程序设计人员按照 10 人左右的规模编成许多小队，各队均以优秀的编程人员为首，其下配有程序设计助理员及各个方面的助手。

软件的开发是相当复杂的，若把软件的开发状况文献化，做到在必要时无论是谁都能够阅读，那是最费劲的一项工作。但是，通过计算机而实现的、大大节省劳力的文献编辑系统已被设计出来。并且，若把硬拷贝（文件）堆积起来，则比美国纽约时报的办公大楼还要高数倍，将这些文献逐次拍成微型胶片，就可以用投影仪进行检索。

此外，还开发了模拟实验 IBM/360 操作系统的模拟程序，提高了第二代计算机的使用效果，总之，IBM/360 操作系统的经验，就在于民间企业进行了特大规模的软件工作，从而使 IBM 公司的销售力量能够长期强有力地保持下去。

IBM/360 系列尚有不少美中不足之处。其一是联机通信功能不强，这个弱点步了 UNIVAC 机的后尘。本世纪 60 年代初期的超大型计算机 STRETCH 的失败，一波三折，波及到超大型计算机的整个领域，给 CDC/6000 系列泼了一瓢凉水。其二是分时处理功能不理想，根据用户电报/IBM 公司反垄断法审判时所公布的文件，IBM/360 操作系统存在的弱点表现在下列功能不健全：

- （1）分时处理用会话功能；
- （2）数据库/数据通信功能；
- （3）计测功能。这些弱点 IBM 公司自己也供认不讳。

1964 年以后，美国无线电公司的 SPECTRA 系列、霍尼韦尔公司的 H/200 系列、尤尼瓦克公司的 9000 系列、宝来公司的 B/500 系列、国民现金收入记录机公司的 Century 系列等一些富有竞争性的系列机竞相拥入市场。为了与这些对手抗衡，IBM 公司在 1970 年 6 月底发表了 IBM370 系列的 155 型和 165 型。

IBM 为了 360 机，可以说是倾尽了全力，而且历经艰难。由于它是提前发表的，不能做到按时交货，而且实际耗资大大超过预算，几度使 IBM 濒临崩溃的边缘。

沃森二世曾回忆说：

“那年的冬天，一切都是那样的晦暗，晦暗。人们对这项电脑系列的生产也越来越悲观了。我们按计划紧紧地抓住生产，但士气开始低落，半年来，我们工厂的一些部门一直在加班加点，每星期工作时间多达 60 个小时。雇员们都累得筋疲力尽，对技术人员的压力也在层层加码，他们要装配越来越多的电脑。工程师们也都快被压垮了。当我去波基普市检查软件问题时，有一件事情给我留下了深刻的印象。我们在那里有很多软件程序设计人员，他们的经理叫吉维司，他没有上过大学，但对程序设计很内行。我走到他办公室时，看到他累得坐在椅子上睡着了，旁边放了一件皱巴巴的衣服。我对他说：‘你为什么不能把程序设计工作搞得快一点？’

他根本没有理会我是公司的主席。他咆哮着说：‘好啊！如果你离开这



里滚到地狱去，让我们单独留在这里，我们大概早就完成了。’我赶快退了出去。

狄克在这样巨大的压力下干得不算出色。他的另一个问题是他的下属未能起到好作用。他的最高副手是一个修养到了家的家伙，他从未激怒过我。有一次我们正在开星期一办公会议，他来报告说生产出现了严重问题，调子还是那样不紧不慢。这次我实在失去了耐心，大声训斥了他。这时狄克插进来为他辩护，我把狄克也训斥了一顿。

10月中旬，狄克跑来告诉我集成电路板又出现了镀金属的问题。生产将被迫削减一半，我们将不得不推迟交货，这个消息把我们都震呆了。我问狄克：“交货时间要推迟多久？”狄克说：“这不是一两个星期，而是三个月。”

我一下子惊慌起来。在IBM公司的历史中，交货从没有推迟过这样长的时间，而且这么大数量的“360型系统电脑”将被延误下来。当我认定决不能推迟交货时，便产生了强烈的自我保护感。我现在是51岁，在我前面还应当有辉煌成功的9年，我不愿意我的前途受到影响，整个生产线不能停下来。至于在这种情况下，狄克怎么感受我就不予考虑了。

我立刻把公司最强的工作人员动员起来，要求他们马上到出现问题的工厂去了解情况。阿尔和我也和他们一起去。就连早已退休的雷德·拉姆特也让我找了回来，让他提出解决问题的意见。现在回想起那些日子仍心有余悸。因为我们越往下挖问题，发现的问题也就越多，通常一出现危机都是这样的情况。

阿尔仍然和以前一样担任顾问的角色，提出解决问题的方法。他对公司的财务问题一直很担心。以前我们公司的财政一直非常稳定。我们原来估计“360型系统电脑”的延误不会影响公司的预算，至少在短时间里不会影响，因为我们一直安于公司的巨大利润。但阿尔一直在考虑另外的问题。他一直在想1965年结帐时，有很多钱不知去向，尤其令人头疼的是资产负债表上关于生产过程中的存货清单，表明几百万个零件和几万台机器在生产过程中不知去向了。出现这种情况的原因是会计制度和时代脱节。以前IBM公司规模不大，只有几座工厂，各个厂对自己的产品负责。而生产360型系列电脑却是一个大规模生产系统，各个工厂2/3的产品都是半成品，由一个工厂生产然后到另一个工厂去加工，而我们又没有建立存货清单，造成了帐目混乱，阿尔估计约有1.5亿美元的产品不知流落何处。

于是我指派了一位名叫约翰·欧伯尔的人去解决此事，此人在产品资料部工作，也是一位晋升最快的年轻董事。阿尔令他立即查清这些存货的数量和价值。欧伯尔懂得生产，也具有优秀分析家的美称，他把所有的工厂都理了一遍，但仍然理不出存货的具体数字。本来他应当在24小时里就向阿尔提供一个估计数字，最后他不仅没做到，而且作了存货只有5000万美元的错误估计。最后他终于灰心了，决定采用最原始的办法，要求各个工厂经理各自拿出清货单来，叫各厂办事员拿着本子下去一件一件物品清点。这是以前从未发生过的事情，现在却发生了，这一切说明公司的会计制度早已过时了。清点的结果发现共有价值6亿美元的产品分散在各个厂内，各厂没有一位经理愿承担责任，大家都互相推诿。

这件事使阿尔伤透了脑筋，它造成了大量资金的积压，实际上“360型系统电脑”吸取了我们全部的资金。几个礼拜后，我们的一批紧急贷款也到

期了，此时正好是阿尔功成名就准备退休的日子，在 IBM 历史上，我们的财政从来没有像现在这样窘迫过，以前货出款进，现金滚滚而来，我们没有把资金短缺的情况公布于众，只好额外地出售了 3.7 亿美元的股票。”

这就是奋斗者、成功者活生生的艰难写照。的确，在任何成功背后，都隐藏着大量不为外人所知的痛苦、艰辛。“成功是来之不易的。”

IBM 在 360 机上的历程，再次令人信服地证明了这一点。

后来，在利尔森的主持下，IBM 终于挣扎着渡过了难关。

IBM/360，美国工业史上最大的豪赌赢了！

它给 IBM 带来了滚滚财源。

仅以 1966 年底为例，此时，IBM 装配了“360 型系统电脑计 8000 台，公司的年收入便超过了 40 亿美元，税前纯利高达 10 亿美元。而我们知道，IBM/360 前后共计卖出了数万台之多，IBM 公司从中究竟赚了多少钱，便不难想象了。

这绝对是一个天文数字！

IBM/360 的豪赌成功在于沃森二世的信心和勇气，得力于利尔森的管理能力，完成于 IBM 销售服务体系。

1966 年 1 月 26 日，由于利尔森在 IBM/360 上的杰出贡献，他被公司董事会一致推举为 IBM 总裁。

这是对他劳动和价值的最高肯定！

在 IBM/360 之前，世界上没有一套电脑系统的销售超过百台。IBM/360 标志着一个时代的到来，即计算机产业的 IBM 时代。

## 五、IBM 海外市场战略的巨大成功

1949年12月31日，沃森一世在纽约创建了IBM世界贸易公司，以作为IBM外公司的海外事业大本营。在1950年~1957年的7年间，由于基本上是以销售穿孔卡片设备为主，欧洲和日本又都在忙于战后复兴，所以海外事业的比重还是较小的。1959年西欧经济共同体成立，1960年日本又开始实施国民收入倍增计划；迎来了世界经济贸易的扩大时期。这时，IBM公司推出了世界上最早大批量生产的机种IBM/1401，最高产量达1万台之多，以此为转机，1959年以后，海外事业的比重与日俱增。特别是在1969年和1970年，IBM公司的国内事业的年增长率比上一年分别减少收入3.8%和2.8%，但其海外事业创造了分别增加收入24.4%和17.2%的记录。这样，才使IBM公司避免了负增长那种不体面事态的出现。

1959年以后，按每5年计算，IBM公司的海外事业的销售额增长倍数始终高于国内事业。1971年海外事业销售额已占全公司总销售额的40%以上；1975年时，海外事业的销售额终于略超出本公司的国内销售额。

IBM公司在全世界的经营战略，概括起来是：

(1) 从IBM公司在全世界的经营之需要出发，培养人才、提高技术、分配物资和资金，(2) 在各国建立100%投资的分公司；

(3) 分公司的经营班子和从业人员，几乎100%地雇用当地人；

(4) 设置在各国的工厂应按专业分工，生产计算机的特定主机和外围设备，以便提高总的利润；(5) 分公司的日常业务可全权委托当地的经营者办理，凡属重要决定，一定要由IBM本公司来掌握，以维持IBM公司作为出类拔萃的企业在全球范围内不断地发展。IBM公司的目标是：完税前的销售额利润率要达到25~30%的超高水平；要维持10~15%左右的销售增长率，带有根本性的重大决策主要包括：利润规划、产品的开发与发表以及市场政策等。为坚决贯彻这些政策，就得维持金字塔型的管理结构，还要运用“胡萝卜加大棒”的手段，即实行高薪和奖励制度、比其他厂家优越的劳动环境、及持之以恒的职工教育等。

前面我们曾提到，IBM公司对海外事业的大本营——IBM世界贸易公司实行了改组，将它一分为二，即IBM世界欧洲/中东/非洲公司和IBM世界贸易美洲/远东公司，因而使其发挥了更大的威力。三个管理公司都设在税收低的特拉华州，但办公大楼却在自然环境优美的纽约市郊。

从狄克进入IBM世界贸易公司以来，始终作为最高决策人的吉尔怀特·E·乔治，于1970年就任IBM公司经营委员会的主席，并在以后一直兼任副董事长。他与凯里董事长和臭贝尔总经理联合办公，以“三套马车”方式，制定最高决策。也就是说，乔治虽然是IBM世界贸易公司的董事长，但却往往从IBM本公司的立场出发，操纵IBM世界贸易公司的活动。乔治辞职之后，法国人墨索尔纠坐上了IBM的世界贸易公司董事长的交椅，尽管他也是IBM本公司的高级副经理，但他却不是经营委员会、财务委员会、职工报酬委员会等任何委员会的成员。这样一来，他只能以IBM世界贸易公司董事长的身份，向本公司联合办公室或委员会提出报告，而不能以委员这样的更高身份参加决策。

关于跨国公司的标准，墨索尔纠曾经列举出下列5条：

1. 跨国公司是在经济发展处于不同阶段的许多国家中办事业的企业，只

在两三个国家中开展事业的企业，不能认为是跨国公司。

2. 跨国公司必须在国外设有分公司，这些分公司在研究开发、制造、销售和服务能力方面应与真正的工业企业水平相当。仅仅有一个销售机构的企业，不能设过多的经理职位。

3. 外国分公司中的经营管理人员、应当任用该公司所在国的人，因为他们比任何外籍人都更了解当地情况。

4. 在跨国公司的本公司中，不同国籍的人应该占多数，这样就不会造成某一个国籍的人占优势。

5. 股票的所有关系应该是多国籍的，股票必须为不同国籍的人所持有。

墨索尔纠曾说：“满足这 5 项标准的跨国公司，当前还不存在。然而，向跨国公司发展，看来是大势所趋”。纵观 IBM 公司近年来的活动，仍然是设在美国的 IBM 本公司至上，不能不令人感到与真正的跨国公司相比，差距还相当大。

提出这种说法的墨索尔纠，曾周密地规划过 IBM 世界贸易公司的改组方案，但遗憾的是，这个方案遭到 IBM 本公司经营委员会的拒绝并加以修改。

1970 年美国经济萧条，以往从未出现过“负增长”的计算机事业，也遭到暴风骤雨般的袭击，有不少推销员完不成销售指标，IBM 公司的国内销售额，1969 年比 1968 年减少 3.8%（47 亿美元），1970 年比 1969 年减少 3.9%（45.7 亿美元）。这是因为作为 IBM 公司主要收入来源的大企业延期实施电子数据处理计划的结果。经营评价委员会甚至犹豫是否停止例行的“百分之百俱乐部”的表彰活动，但在海外，IBM 世界贸易公司的销售额 1969 年却创记录地增长了 25%（25 亿美元），1970 年也增长 17.2%（29.3 亿美元），对 IBM 本公司作出了贡献。IBM 世界贸易公司的经理墨索尔纠以他的成绩为资本，提出了将 IBM 世界贸易公司的本部迁到巴黎的提案。但此提案却被经营委员会拒绝了。在同年 9 月 9 日的经营评价委员会会议记录中，记述了对该提案的处理意见。那天，经营委员会的主席乔治和卡希尔委员，将小型计算机、超小型计算机、超大型计算机、外围设备、IBM 世界贸易公司的组织计划等问题的研究结果，向经营评价委员会作了报告。其中，有关 IBM 世界贸易公司的部分是这样写的：

“乔治作了拒绝将 IBM 世界贸易公司本部迁往欧洲的报告，拒绝的主要理由是：经营委员会认为该公司的高级执行董事与 IBM 本公司总部所在地之间的距离将需要更加近些，乔治在报告中说，经营委员会已决定从巴黎的（IBM 公司欧洲本部）821 人中抽出部分人员派遣到 IBM 世界贸易公司下后的各国分公司以支援日常业务，并指示要进一步考虑压缩巴黎的班子。经营评价委员会同意经营委员会就此问题进行调查。”

IBM 世界贸易公司的组织计划是经过 12 个月的深思熟虑而制定的。但是，经营委员会却拒绝了将公司本部迁往欧洲的提案。理由是：“当时正值 IBM 世界贸易公司日益强盛之时，若它的经理和财务董事远在 3000 英里之外，则不便于同 IBM 本公司紧密协调。因为在一个月之内，至少也要做出几次重大决策。唯有离 IBM 公司总部近些，才能顺利执行有关产品系列管理方面的命令。”

IBM 世界贸易公司改组的目的，在于把总部迁往巴黎，便于适应已经变化了的环境，因为（1）设置在欧洲和纽约的两个班子职能重复，造成上情下达迟缓；（2）IBM 世界贸易公司在欧洲共同体和其他地区，跨国公司的作用

更加明显；（3）截止到 1975 年，IBM 世界贸易公司在 6 个国家分公司的销售额应当超过 10 亿美元；（4）大国与中小国家的需求情况大不一样；（5）越来越需要为那些在 IBM 世界贸易公司内供职的不同国籍的人员创造晋升条件。

作为具体的机构改革，IBM 世界贸易公司所提出的提案是：（1）负责国际服务的副经理和财务小组保持不变，但要统一 IBM 世界贸易公司的财务数据，全部取消纽约班子；（2）重新确定 IBM 世界贸易公司同其它分公司之间的关系；拟定把它们划分为 11 个明确的业务单位（利润管理中心），以便把 IBM 公司在 6 个主要国家中的分公司及其在各地区的集团之间的关系，彼此一一地分清楚。这些地区集团是：设置在拉丁美洲、远东地区和欧洲各国中的中型集团，在欧洲各国中的小型集团，在东欧、以色列和非洲地区的各个集团。但是，经营委员会却回避这些问题，作为其妥协方案，只采纳了业务管理中心的想法，由 IBM 世界贸易公司（在巴黎或纽约的本部）派遣人员组成班子，还规定了向设在纽约的 IBM 世界贸易公司本部的汇报制度。

为了控制产品的开发和制造，对一些设有工厂的主要分公司规定，负责产品系列的经理在向其纽约的 IBM 世界贸易公司本部汇报的同时，还要与 IBM 本公司数据处理组的负责系统管理工作的经理取得联系，彼此协调地从事生产。

关于 IBM 公司决定产品政策和市场政策的程序，举例如下：

1970 年 3 月 2 日召开的经营委员会会议包括有四项议题。前两项议题结束后，沃伦、法尔、弗伍、布朗斯柯姆、戈阿、帕德尔尼特等 6 人走进会议室。他们带来了一项关于在 IBM360/65 型机上增配接口，以使它能够与 NCR/315 型计算机实行连接的提案。这个提案是为了落实与日本一家银行之间的一笔交易而提出的特别要求，因为这家银行购置了多白 NCR/315 型机。

数据处理组和弗伍认为，这样做至少要对系统组件负有责任，并且，一旦与“初始设备制造”发生关系，就会在全世界产生连锁反应，因此反对这个提案。并提出了一个最容易实现的两全齐美的办法，即在 NCR 机中增配 IBM 机的接口，这家银行对此却认为，他们已经订购了 NCR/315 型机，国民现金收入记录机公司又没有那种像 IBM360/65 型的大型机，因而银行不能依赖于国民现金收入记录机公司。

对于 IBM 公司的设备如何与其它公司的设备接口的问题，经营委员会一贯坚持只出版接口资料而不调整接口的作法。与此有关的承担法律责任的部门，也未提出异议，只是明确地表示不希望改变例行的作法。经营委员会估计，国民现金收入记录机公司进行这种调整所需的成本，可能在 2 万至 5 万美元之间，IBM 世界贸易公司认为，如果此提案得到了承认，除了对日本的其他企业外，对别的国家，特别是对于英国的用户，也必须采取同样的做法。但是，经营委员会否决了 IBM 世界贸易公司的此项提案，这就是 IBM 本公司的最高决策机构在进行认真研究之后做出决定的一个事例。

在 IBM 本公司的经营委员会成员中并没有 IBM 世界贸易公司的领导成员。尽管 IBM 世界贸易公司、IBM 世界贸易欧洲/中东/非洲公司以及 IBM 世界贸易美洲/远东公司确实具有多国籍的特色，但这些公司的高级职员如墨索尔、卡萨尼、椎名董事，都只是以外国人的身份挂个名而已；其余的董事席位全被美国人占据了，也就是说，在阿穆克那里，外国人并不具备与美国人平等的地位。

IBM 公司的管理机构是双重的。在 IBM 世界贸易美洲/远东公司、IBM 世界贸易欧洲/中东/非洲公司和各国分公司的业务活动域内，每个主要地区都设置办公室。如图 8.1 所示，在欧洲大陆上的这类地区办公室，都由 IBM 欧洲公司管辖。同样，在美洲和亚洲大陆的地区办公室，分别由 IBM 拉丁美洲公司和 IBM 世界贸易亚洲公司管辖。IBM 欧洲公司的本部设在巴黎，IBM 拉丁美洲公司和 IBM 世界贸易亚洲公司的本部都设在美国的特拉华州。

IBM 本公司的股票，虽然是在纽约、芝加哥、旧金山、蒙特利尔、多伦多、巴塞尔、法兰克福、日内瓦、伦敦、巴黎、维也纳、苏黎世、东京等地的各个证券交易所进行交易。但 1972 年 IBM 本公司的股票，有 94% 为美国人占有。除了 IBM 德意志分公司和 IBM 哥伦比亚分公司为 90% 出资外，其他分公司的股票全部由 IBM 本公司 100% 出资。

1977 年 2 月，IBM 公司宣布，为了公开买回自己公司高达 550 万股的股票，准备了 15.4 亿美元。这开创了美国证券界有史以来大宗公开购买自家公司股票的先例，人们对 IBM 公司此举的真实意图感到莫名其妙。IBM 公司表面上解释说：“购买自家公司的股票，是为了把 IBM 公司的一部分资金用在有魅力的投资方面。”但其真实目的则是为了进一步强化对世界各地的 IBM 分公司的控制。

设置在纽约的 IBM 世界贸易公司、阿穆克的 IBM 本公司以及 IBM 世界贸易公司下属的各个分公司之间，都通过通信线路联结起来，本公司对世界上各个分公司的情况了如指掌，宛如身临其境。

IBM 公司执行过为期 7 年的计划。计划一旦被批准，IBM 世界贸易公司的分公司总监督（地区总经理）就必须为完成计划指标而不断地进行周密部署。IBM 世界贸易公司每个月都要通信线路向上级报送计划与执行情况，每月月初汇报上一个月的计划完成情况，为了做好准备，IBM 世界贸易公司实际上每周都要对计划与实施情况进行监测。阿穆克希望尽早地知道现金流通状况，及时地控制全公司的总收入与总支出之间的差额，以便把剩余资金投放到短期资本市场上。在美国国内，甚至要以天为单位来掌握计划与实施情况，而且经常搞一夜间的现金放贷。

由于 IBM 公司在各国实行特定产品的专业化生产，所以在当地调配部件的比率非常高。在 70 年代末期，当地互相交易的企业约有 33000 多家，确实对各国经济的发展做出了贡献；IBM 公司在美国国内设有 16 家工厂，在国外设有 26 家工厂。在世界 129 个国家进行经营活动，与其他的竞争厂家相比，IBM 公司在各方面都处于优越地位。

第一，在制造方面，由于采用专业化生产，使产品的成本得以降低，再加上可以逃避关税，就越发使生产成本低廉。

IBM 公司的生产成本，虽然由于产品不同而有所差异，但估计只占市场销售价格的 12% ~ 20% 左右。

第二，合理安排各分公司之间的出口和进口，以求获得最大利润。对已经制成的产品（虽然多少包含一些进口国不能生产的关键部件，而大多数则可看作是成品），如果是由法人所得税和出口税较高的国家，以低廉价格向低关税国家出口时，则出口国家的 IBM 分公司就压缩销售额和降低完税前的利润。另外，如果从法人所得税率低的国家向关税率低的国家出口时，就可以提高价格销售给当地的 IBM 分公司。这样一来，整个 IBM 公司的完税后的利润就可以大大增加。以上是雷克斯·马利克先生指出的。因为 IBM 公司有

高达 60% 左右的市场占有率，有充分的资金来控制市场价格，所以利润的积累越来越多。

第三，IBM 公司授与 IBM 世界贸易公司生产专利权的交换条件，是抽取平均 3.68% 的技术情报使用费，也就是说要征收专利税。而证券投资或者短期贷款所获得的利息，以 1976 年为例，合计 4.94 亿美元。

第四，通过恰当地使用世界各地的 IBM 分公司的剩余资金而调动了职工的积极性。IBM 公司邀请 100% 完成任务的或超额完成任务的推销员带着夫人到世界上最令人神往的地方去进行一周的旅游。这项闻名的活动被称为“百分之百俱乐部活动”，任命专职董事负责（任命期为一年）搞这项活动。参加这种表彰活动的推销员人数超过 1000 人并不罕见。公司为他们包租第一流的旅馆，让他们交流经验、发表感想，看戏，观光，公司要求必须使此项活动产生最好的效果，1974 年，在欧洲的 IBM 公司人员曾举行过两次这类活动，一次是在西印度群岛，花费超过了 75 万美元。雷克斯·马利克认为，IBM 公司一般选择在那些货币管理严格、向美国汇款困难的国家举办这类大规模的活动，在西班牙的马德里举办的那次活动，就是其中一例。

通过前面的介绍，我们可以大致了解到 IBM 这个跨国公司的情况。分布在如此广阔地域的 IBM 分公司，能够出色地贯彻本公司的方针，其秘密究竟在何处？作者认为，如果简单地说，那就是建立起了技术专家领导体制，形成了一种令人感到自豪的 IBM 公司作风，并进一步把这个作风传播到各个分公司。

沃森二世在掌管 IBM 公司的时代，要求公司职工开放而又有活力。但他也仍在实践着沃森一世时代的一些古老而美好的传统（例如，百分之百俱乐部活动，门户开放政策，“思索”口号等等），并追求现代的科学性。因此，若借用卡尔布雷斯的说法，那就是“伟大的领导者已经不存在，而存在的只是伟大的委员会了。”

经营评价委员会和经营委员会的成员们精力充沛地工作，就说明了这一点。经营评价委员会要对全公司重要的战略问题和经营委员会不能解决的审议事项进行审议。经营委员会要对全公司日常业务中的一些重要问题作出决策。两个委员会经常整月整日地进行审议，有时甚至通宵达旦地工作。

沃森一世、二世、阿瑟·K·沃森所遗留下来的 IBM 帝国的组织机构，犹如天主教一样，是教区式的、金字塔式的，遍布世界各地。其至高无上的“罗马教皇宫殿”就是美国人统治的阿穆克。

天主教有修道会，有的通过办教育对传教做出贡献，有的通过义务服务或医学对传教做出贡献……，总之，按各自的目的开展活动，形成一个自治体，然而，普遍的信仰者不论是在教区，还是在修道会，都向教皇大毆齐声宣誓尽忠，一旦被命令到何处去赴任，即使是天涯海角，也要去从事传教活动。

IBM 公司的分公司就相当于教区，引以为荣的象征是第一流的技术和超时代的企业。公司鼓励和支配职员的办法是“胡萝卜加大棒”。所谓胡萝卜就是高报酬，高达 1 万英镑的无息贷款制度，突然发给成绩优秀者 500 ~ 5000 美元的奖金，以及超现代的公司大楼和工厂等等。“大棒”就是严格的业务考核，不间断的再训练，甚至毫不留情地向家中发送多种必读的杂志、报纸和行动指南，以及对于失败的处罚和严格控制对外言论等等。

当然，IBM 在世界各地的发展也并非都是一帆风顺。各国的产业政策就

是 IBM 世界市场战略的最大威胁，IBM 在很多国家都曾遇到麻烦，不过它一般都能转危为安。

1977 年 10 月 14 日的《日本工业新闻》报道：“IBM 公司在印度尼西亚处于是否停业撤退的关键时刻”。印度尼西亚当时正在推行印尼化计划，规定外国企业在 1977 年底以前，必须把销售业务移交给印度尼西亚企业。印度尼西亚行政管理协会的欧曼·鲁克玛明确指出，在印度尼西亚从事营业活动的外国计算机公司当中，强烈反对执行印尼化计划的只有 IBM 公司。

随后，印度政府也向 IBM 公司提出了同样的要求。1977 年 8 月 23 日出版的《日本经济新闻》报道：“印度政府迫使可口可乐公司和 IBM 公司的分公司削减股票比率；因此，多数人推测 IBM 公司将会撤退，”又报道：“因为印度方面对留在印度的老型号的计算机，没有足以代替维护管理的能力，所以还存在着妥协的可能性。但应当引起注意的是，一系列的强化对外资限制的措施，说明新政权的外资政策是非常倾向于保护国内产业、排除外资的。”

IBM 公司接到了要求它保持有 100% 投资的分公司股票比率下降到 40% 以下的指示。不过，还附加了这样的条件：如果分公司的产品能 100% 地出口，分公司也可以保持 100% 的投资。对此，IBM 公司提出了代替方案，作为 IBM 分公司把产品 100% 外销的交换条件是：要在印度另外设立公司，承担对租用的计算机、外围设备的维护管理以及有关的服务工作。新设公司的出资比享，可以为 40%。

但是，印度在它的国营计算机服务公司里已设有计算机维护部门，因此，拒绝接受外资服务公司的存在。IBM 公司还希望，把产品 100% 出口因而获得 100% 出资的分公司，可对印度国内获得的机器进行维护管理，这也遭到印度政府的拒绝，最后，IBM 公司只得无可奈何地作了该公司有史以来的第一次撤退。

IBM 公司在 1977 年的营业报告书中，对于从印度撤退一事，曾这样写道：“我们相信，通过与印度政府长期进行磋商，可以找到彼此都能接受的解决办法。然而，不幸的是，事与愿违，因此，我们关闭了孟买工厂，而且在 1978 年 6 月底以前，将终止市场交易和维护工作。”

至于在印度尼西亚的事业，在 1977 年 12 月份，IBM 公司与印度尼西亚签订了协定，指定了代替 IBM 公司出售产品的代理商店，并且，为了维持 IBM 公司在印度尼西亚的继续存在而进行了机构改组，这样才勉强强地避免了撤退。

IBM 公司在其他国家也曾多次面临撤退的危机，但都巧妙地摆脱了。南希·弗依先生曾讲述过下面的一件事。

那是在 1963 年，IBM 世界贸易公司的阿瑟·K·沃森董事长有一天同尼日利亚的几位部长共进午餐，席间，他被问道：“尼日利亚在您的分公司中为什么没有股票啊？”阿瑟老练地回答说：“据我所知，一些国家的多数公司皆认为中央管理最佳。”他又补充说：多年来 IBM 公司的成功来源于将内部保留的利润以高比率转化为研究开发资金，在美国以外的股东当中，能够站在这种立场上并肯定这种做法的寥寥无几，所以 IBM 公司认为，在外国保持 100% 的出资比率再好不过。

IBM 公司在缅甸设有一个小规模的分公司。新上任的缅甸政府高级官员曾严肃地提出通告：“按照我国的方针，准备对贵公司实行国有化”，IBM



世界贸易公司董事哥顿·威里亚姆森回答说：“请阁下尊便。您大概知道，卡斯特罗在古巴曾经这样干的结果是什么？！”当威里亚姆森要走出房间时，这位缅甸高级官员的态度又立刻和缓下来，并说：“请先生暂且留步，不能再谈谈吗？”这次危机就这样过去了，这是因为，缅甸方面已经考虑到，如果没收 IBM 缅甸分公司，IBM 公司的备件供应将全部停止，缅甸所没收的机器也就无法维护管理了。

1959 至 1960 年，IBM 公司在日本发生的危机反映了它在先进工业国采用的巧妙做法。当时，计算机在日本历史上是前所未有的，日本厂商要生产计算机，必然会触及 IBM 公司的基本专利。日本政府看到了计算机的发展前途，反复同 IBM 公司交涉，要求向日本厂商开放这一基本专利，同时为了创造有利条件，还要求将 1949 年在日本建立的 IBM 日本分公司的 50% 以上的股票转让给日本（该分公司是以日元方式建立的由 IBM 公司 100% 出资的分公司），结果遭到了 IBM 公司的拒绝。直到 1960 年，IBM 公司才同意在日本厂商支付 5% 的专利使用费的前提下，可以自由地使用 IBM 公司的基本专利。专利使用合同为期 5 年，每隔 5 年要修订一次。当时，日本政府批准了 IBM 日本分公司向 IBM 本公司签订引进技术情报的合同，IBM 日本分公司便开始生产计算机。

IBM 公司是世界上最大的没有工会组织的公司，它在日本的分公司当时却建立了工会组织，劳资关系十分紧张。总部设立在阿穆克的 IBM 公司。将这件事看得极其严重。它坚持 100% 出资的理由之一，就是为了管理职员的业务，监督职工的劳动状况。在这种气氛下，当然很难赞同联合经营，这一点下边还要讲到。

为此，IBM 公司曾任命一个特别小组，进行了三个月的研究。研究的问题是：日本的生产厂家能否生产出富有竞争力的机器；日本的用户会不会不顾日本政府的限制而选择 IBM 公司的产品。IBM 公司为了弄清这个问题，全面地调查了日本的用户，调查结果肯定了他们对 IBM 公司机器的信赖。

当时，IBM 公司的机器大多用在日本的经济要害部门，这些用户对 IBM 公司非常信赖，使 IBM 公司充满信心，于是它佯装遗憾地向日本方面表示，如果让 IBM 公司在所有的问题上都向日本做出让步，那就只能关闭公司了，在这种情况下，考虑到当时日本的国产机生产厂力量很弱，日本政府只好撤回转让股票的要求。

现在来谈谈前面提到过的 100% 占有股票的问题，以及 IBM 公司坚持出资 100% 的理由。1971 年 7 月 15 日举行的经营评价委员会会议上，面对民族主义的压力，讨论了 IBM 世界贸易公司在海外分公司的“所有方式”问题。在当时的会议记录中有这样的记载：在不得不做出让步的时候，只能同意联合推销，在生产方面则要坚持保留 100% 的股票。

IBM 公司列举的占有 100% 股票的理由如下：

（1）为了对各个方面做出统一的、正确的决策，其中最重要的是有效利用产品资源、分配科研任务并支付其经费、制定产品价格、支付股息。

（2）为了落实各方面基本政策的管理，其中重要的是工资、职员的业务和职业道德。

（3）为了最小限度地筹措必要的资金，并根据实际情况支付关税，支付与利润相应的税金，以得到最理想的企业之间设定价格的结构。

对于在 1977 年从印度撤退的问题上，坚持 100% 出资的理由，在 IBM 公

司当年的营业报告书中有这样的记载：“我们相信，像我们这样的具有高超技术、飞速发展的产业，要在研究开发、制造、销售和服务方面进行世界范围的调整，就必须 100%地占有股票。”IBM 公司这样公开地阐述“所有关系”，还是破天荒的第一次。

为了操纵企业的经营主导权，坚持 100% 出资可能是最牢靠的做法。然而，在不可能实现 100% 占有股票的时候，上述理由就值得怀疑了。

斯佩林·兰德公司的董事长李雅在 1976 年全国计算机会议上发表施政演说：“美国企业对国外掀起的几起保护行动负有一部分责任，这是由于对围绕国家的荣誉和地位的极其真实的动机缺乏充分的感受而产生的。在欧洲和远东，是否具备计算机能力标志着一个国家的技术水平。尤尼德塔公司的目的，就在于要排除来自美国的竞争。这种限制，乃是针对美国企业的，因为美国企业对于 100% 占有外国分公司资本已成为一种兴趣。我们（尤尼瓦克）对少数派的股东将给予非常优厚的地位，并且相互之间可以进行有益的学习。”

那时，墨索尔在接受《哈佛德事业评论》的记者对跨国公司经营家的采访时曾说：“孩子在成长的过程中，身体及相貌都会发生变化，可是，仍然是两只手、两条腿和一个脑袋。企业则与人截然不同。就是说，它的成长将导致结构的变化。而且，这种变化又因人们的抵抗而成为困难的事。在 1980 年以前，IBM 公司的几个分公司，年销售额也许会超过 10 亿美元。到那个时候，本公司与分公司的关系，可能就会像现在这样了。如果要问发展趋势如何？我认为，会比今天更进一步地大幅度地分散权力。假若您的公司像 IBM 的德意志分公司和法兰西分公司那样，在各自的国家中是屈指可数的和最有实力的，那么，您必须融化那个作为共同体一部分的分公司。将那种在世界各国所贯彻的方法用于这些公司，已是困难的了。”

确实如此。已经很强大的 IBM 世界贸易公司。在调整它与本国之间的权益时，究竟怎样才能使 IBM 公司的文化与各国的自治自尊感融合起来呢？

## 六、租赁制在 IBM 的不断完善、发展

前面曾提到，租赁制是托马斯·沃森使用的主要经营手段，是 IBM 成长、壮大的秘诀之一。六七十年代，租赁制在激烈的竞争中不断得到了发展，为 IBM 带来了滚滚财源。

人们使用计算机，一般是通过购买、租用或租借三种途径。租用与租借这两种方式无大的区别，只是“不许退货的期限”不一样。租用机器的不许退货期限最多只有几个月，或者是一年，只要过了这个期限，什么时候都可以退还租用的设备。租借机器的不许退货期限一般为 2~7 年，如果中途解除合同退还机器，用户必须支付较高的违约金。

用户如果采取租用方式，就不需要支付设备维修费、固定资产税以及机器保险费；采取租借方式就得支付上述各种费用。当然，也有例外情况，如尤尼瓦克公司就没有把维修费包括在租用费中，而是另外签订合同，向用户单独征收。

租用和租借的优点，可列示如下：

(1) 它是增加资本的一种方式，能起到发行公司债券和股票的作用；对于企业成长，它是一种颇有吸引力的方法。(2) 购买物品，必须立即支付大量的资金；但租借物品，每月只需支付租金总额的几分之一即可，因此，它有利于流动资金的周转。(3) 人们如果租用设备，则可以避免设备日趋陈旧所产生的经济损失，在必要时，可以换成新的设备。美国早在南北战争以后，租借制度就开始萌芽了，但作为产业而繁荣起来，则是在第二次世界大战之后。

如果考查一下计算机产业，正如前面所述，穿孔卡片系统的历史，起源于 IBM 公司的前身——计算制表记录公司。并且，在以后的 30 多年中 IBM 公司一直实行穿孔卡片系统租用制度，不出售穿孔卡片系统。就是说，用户若要使用穿孔卡片系统或计算机，除了租用别无他法。

租用本来是短期的。但实际上，为了方便使用，租用的机器往往长期留在用户那里。尤其是在供不应求时，因为只能向有限的用户提供租用，所以用户退换设备的诱因只能是来自于出租者对设备的技术革新或者是出现了新兴企业的技术挑战。

计算机产业的发展起始于 1946 年 ENIAC 机的研制成功，随后，斯佩林·兰德公司制成 UNIVAC/1 机，并实现了商品化（1951）。在此之前，经历了 30 多年的穿孔卡片系统的时代，那一时期，穿孔卡片系统的提供者只有 IBM 和尤尼瓦克两家公司，如果穿孔卡片系统只能租用，那势必出现同一机器长期滞留在用户那里，形成机器在用户那里走居的现象。

IBM 公司和尤尼瓦克公司虽然都热心于技术革新，但是穿孔卡片系统时代革新是相当缓慢的，它与计算机时代无法比拟。

在 IBM 公司于 1972 年宣布采用定期合同制度以前，该公司的计算机出租就以制度形式规定了不能解除合同的约束期限为一年，超过这个约束期限，用户如果提出退货，可以在 3 个月后退还机器。在 70 年代末期，用几千万日元或几百万日元就可容易地购买到一台大型计算机，但在第二代计算机期间，就连 IBM/1401 型机那样的小型计算机，也得花大约 1 亿日元才能买到手。那一时期，IBM 公司的出租机器，每月征收租金为机器售价的 1/45~1/60。简单地说，IBM 公司花费 1 亿日元或几千万日元制造出来一台机器，需 3 年

零 9 个月至 5 年才能收回成本。

IBM 公司的主要用户是美国联邦政府、地方政府或者大型企业。这些用户使用机器，往往不是一台两台，而是大批量的，其中还包括有大型计算机。用户如果要直接购买机器，则要花费巨额的资金，因此，几乎都采取租用办法。

IBM 公司虽然要等 3 年零 9 个月至 5 年之后才能收回机器的成本，然而一旦机器折旧以后，用户再继续使用机器，IBM 公司获得的租金收入几乎就完全变成为利润。IBM 公司的成长和壮大，是这种租赁制发挥作用的一个典型的例子，可以说，只有租赁制才是 IBM 公司发育成长的力量源泉。

对于用户来说，穿孔卡片系统已经相当复杂。可是，计算机比穿孔卡片系统复杂得多，因而对计算机的操作使用，就成为更困难的事情。在 1956 年以后，尽管用户可以购买计算机了，但他们还是租用计算机，因为这样就可以从 IBM 公司得到各种各样的支援服务，比较放心。一部分用户认为，与其换成新机器，还不如使用已经用惯了的旧机器，因为新机器需要一段熟悉掌握的过程。还有些用户并不想很快地实现机械化。所以，即使是被退还的旧机器，IBM 公司可以把它擦洗后，再出售或租给第二个用户。这样一来，因为租赁制本身就使机器带有定居的性质，所以租赁制成为 IBM 公司成长和增强竞争力量的源泉。对此，只要看一下 IBM 公司内部备忘录中记载的 T·C·佩布斯的一段话就十分清楚了，他说：“可以预测出老产品在更新之前有多少年的‘寿命’，在发表新产品时，就签订大型的租借合同，使之成为长期的、稳定的、有价值的收入来源，这将会给生产厂带来切实的利益。”

1935 年底，IBM 公司在美国国内的穿孔卡片系统的状况是：制表机为 4303 台，分类机为 4106 台，穿孔机多达 8412 台；市场占有率分别是：制表机为 85.7%，分类机为 86.1%，穿孔机为 81.6%。在进入计算机时代 10 年之后的 1963 年，IBM 公司还保留约 20 亿美元的穿孔卡片系统，其年收入约达 5 亿美元。1963 年，IBM 公司在美国国内完税前的纯利润约达 5.89 亿美元，其中穿孔卡片系统的出租利润约占 1/2。

协助经营公司的罗莎·秀瓦尔姆在 1969 年推测，在美国国内那时仍然有 45000 台穿孔卡片系统在运转；其中，IBM 公司出租的有 3 万台，占 67%，收入约为 5 亿美元，IBM 公司确实由此发了一笔横财。

另外，据美国调查公司——国际数据协会的调查，截止到 1977 年 6 月 1 日，IBM 公司向世界市场出售和设置的计算机为 73268 台，其中有 IBM/1401 和 IBM/700 系列机这类第二代计算机 4356 台，IBM/360 系列机 10141 台在运转。租借公司所租借出去的机器，其中相当大的一部分恐怕都是从 IBM 公司那里租来的。

从 IBM 公司出租机器和部件的投资状况来看。出租机器及其部件的累计金额，1961 年还不到 20 亿美元，但在 IBM/360 系列机出厂之后却迅速地增长，到 1970 年接近 67 亿美元。IBM/370 系列机出厂后，累计金额又进一步增长，到 1976 年终于突破了 104 亿美元。纯投资额（其中包括对国内的工厂和事务所的纯投资额）也有同样的增长趋势。

租赁制度作为 IBM 公司的资本源泉，发挥了绝妙的作用。但是，在 1966 ~ 1968 年，使 IBM 公司担心的种子却迅速地萌生。这就是从金融机构得到贷款援助的计算机租赁公司的兴起。

1956 年以后，IBM 公司的机器可以直接出售了。那时，像协助经营公司

那样的以经营穿孔卡片系统为主的租借公司雨后春笋般地发展起来。尤其是在 60 年代后期，即性能稳定、数万台成批生产的 IBM/360 系列机开始问世的时候。

租借公司最初是针对 IBM 公司的出租方式采取了对策，IBM 的出租公司有两种出租方式，一是提供“附带购买权出租合同”，二是提供“购买更新合同”。前者保证从出租合同生效之日起，用户若在中途希望购买机器，只要按一定比率从新产品中扣除已支付的租金总额，便可售给机器，后者虽然没有附带购买机器的保证，但在中途急于购买机器时，也可扣除一定比率的已支付租金总额而售给机器。

租借公司唆使用户从 IBM 公司购买机器，然后，再立即从用户手中把机器买过来，以低于 IBM 公司 15~20% 的租借费再租给用户。那时，IBM 公司出租机器的折旧期平均为 4 年；而租借公司却把买到手的机器的折旧期延长到 8~10 年，以此增加利润，并将利润中的一部分用来降低租借费。

租借公司对用户讲：“我们已筹备了购买机器的钱，请您从 IBM 公司把机器买过来卖给我们，我们再廉价租给您用”。这样，对用户来说，不但可以照例使用机器，而且每月的租金又便宜，当然是意外的好事。

IBM 公司对租借公司的这套作法非常厌恶。由于反垄断法的限制，即使把机器转让给租借公司，IBM 也必须免费提供软件，还必须进行维护服务。这样一来，也疏远了 IBM 公司与用户的关系，失掉了大有发展前途的租金收入。因此，1965 年 10 月，IBM 公司缩小了在中途购买机器时的减价比率（从租金总支付额中所扣除的比例），并提高了维护费用。据当时的报纸对此事所作的报道说，这些措施是 IBM 公司针对租借公司所采取的对策。

尽管 IBM 公司采取了上述对策，但租借公司并未停止购买 IBM/360 系列机；1966 年至 1968 年，购买量约达 14 亿美元，若将 1969 年的也包括在内，则高达 25 亿美元。这是因为 IBM/360 系列机不但大大优于第二代计算机，而且性能稳定，人们认为该机至少会有 8~10 年的寿命，因此租借这种机器的租借企业不断增加。IBM 公司本身也由于 IBM/360 系列机的畅销，制订出庞大的投资计划，并把机器直接出售给租借企业，以弥补与租借企业之间的隔阂。

仔细观察，就可以发觉租借产业正在不断地成长为强大的势力。1968 年初，IBM 公司对租借产业进行了全面的评价，并带着危机感进行了展望。根据司法部门/IBM 公司反垄断审判时公开的资料，到 1967 年 10 月，这些租借企业所具有的和租借的机器，月租金额达到 2400 万美元。这样，除了 IBM 公司外，在出租系统市场上，租借企业已经超过了尤尼瓦克公司，市场占有率达到 19.7%。

那时的租借企业约有 100 家，其中主要有：协助经营、猎犬计算机、兰德卢布、莱比·多温塞德、邦卡斯·利辛格、李斯柯等 15 家公司。这 15 家公司操纵着租借企业所有系统的 90%，其机器几乎全是 IBM/360 系列机。

IBM 公司称租借产业是“一种新兴的有魅力的产业，”认为“这种产业的一个基本因素，就是以机器的寿命做赌注。租借公司自己认为：（1）IBM 公司将不会使 IBM/360 机过时；（2）设置寿命可以出租/购买市场期限（即购买价格除以月出租金额所得的月数）两倍以上；（3）从而可以进行为期 10 年的租借，这样，光靠折扣费，就可以维持经营”。

其次，IBM 公司如果允许租借公司对机器寿命为 8~10 年的设想得以实

现，那么，租借企业在财政上转为“黑字”的盈亏分界线，就应根据市场期限、银行借款金额及其利息、对 IBM 公司租金的折扣率等因素来确定。虽然这种算法也是可行的，但 IBM 公司还是在这些无数的前提之下，选择了市场期限为 44 个月，8 年进行折旧，所需资金的 2/3 用借款来解决。此外，还设定了折扣、利息、折旧后的剩余价值、维护成本、一般管理费的比率等。IBM 公司以此得出结论是：在前 7 年，租借公司在财政上不会达到扭亏为盈。也就是说，IBM 公司在 1968 年时已经预知，租借产业在 1975 年，在财政上不会转为“黑字”。

对于租赁产业来说。最沉重的打击莫过于它所保有的租赁资产的陈旧过时，如果一旦发表 IBM370 系列机，那么，租借公司为了延长 IBM360 系列机的租借寿命，就不得不进一步降低租借费，这样就会更加推迟扭亏为盈的实现。

IBM 公司于 1970 年 6 月底发表了 IBM370/155 型和 165 型机，并相继发表了配有半导体存储器的其他机型，这迫使租借企业的经营活动处于困境几家企业不得不洗手不干。

事实正如 IBM 公司所评价的那样，影响计算机流通的重大因素，不是制造产品时在多大程度上进行了技术革新，而是决定于租用或租借的时候向用户提供的价格和条件（提供服务的程度）。只有当其他厂家的价格与 IBM 公司的价格相同，或者低些，才能扩大产品销路。

前面已经谈到，1967 年司法部因涉嫌 IBM 公司违犯反垄断法而开始对其进行内部调查，并提出了警告。

1969 年 1 月 IBM 公司遭到司法部的控告。在这之后又经过 5 个月，即在 1969 年 6 月 23 日 IBM 公司宣布：过去包含在租用费里而提供的软件、系统工程设计服务及教育服务等，将要分别计价（价格分离），并决定从 1970 年 1 月开始实施。

对 IBM 公司来说，租赁制曾作为一种适用的制度而发挥了作用。在穿孔卡片系统时代，租用费与未租用机器之前使用手工生产的成本大致相当。步入计算机时代之后，人们把机器连续进行信息处理的过程编写成为程序，随着计算机不断的更新换代，这种程序的规模日趋庞大，为了使计算机应用于整个企业的各个环节之中，就需要包括结构分析在内的系统工程设计服务和对主要人员的教育。所以，一个企业想处于比竞争对手更优越的地位，就得扩大所得提供的免费服务的种类及内容。在这方面，一揽子计算机租用费的办法起了伪装的作用。IBM 公司有效地使用其充足的资金，向用户提供笼络人心的服务。这种一揽子计费，使新兴的软件承包企业和维修公司的继续发展受到了阻碍，这使用户受到了相应的损害，这就是司法部对 IBM 公司起诉的理由之一。

从司法部宣判前的文件摘要书来看，IBM 公司出租价格中所包括的服务项目，竟达 45 种之多，由此也可以看出计算机所包含的服务范围是相当广泛的。

IBM 公司宣称，价格分离与司法部/IBM 公司的诉讼毫无关系。但是，从 IBM 公司的内部绝密资料来看，该公司的经营家们早在 1968 年的时候就已经意识到，把软件以及各种服务与中央处理机的价格挂钩并进行一揽子计价销售是违犯反垄断法的。

IBM 公司拒绝向法庭提交自己的内部备忘录，审判官判定 IBM 公司犯了

侮辱法庭罪，宣判一天罚款 15 万美元。

IBM 公司向最高法院上诉，但被驳回，在无可奈何的情况下，才把备忘录的一部分提供给法庭。

在 1970 年 3 月，IBM 公司对软件产业的现状及其前景进行了评价。在这份评价报告中宣称：“IBM 公司在 1969 年 6 月 23 日宣布的价格分离，博得了软件产业界的喝彩，软件单独作为一种产业自那一天诞生了”。

那时，美国国内有 1000 多家独立的软件公司，1965 年软件产业的总销售额为 500 万美元，1969 年为 2.7 亿美元。但是，在这些软件公司中，多数是属于一个人或几个人经营的小企业，真正值得评价（即销售额达 600 万美元至 1.8 亿美元）的企业只有 12 家。

IBM 公司把 1969 年视为软件发展的“转折年”，因为软件产业的发展出现了新的症结，即：（1）软件包的开发费用相当高；（2）如同汽车用收音机一样，许多用户都连同硬件一起买软件；（3）在软件包的开发中，生产厂家必须提供文件，要开发具有竞争力的软件产品需要花费一定的时间。所有这些都是制约软件产业发展的主要因素。尽管如此，但从用户程序不足和软件费用上涨、新产品的发表等方面来看，利用外来软件公司开发软件的机会，估计将会多起来。1964 年，IBM 公司曾委托作为独立软件机构的尤塞兹公司开发远程成批处理操作系统以及美国联邦宇航局使用的 IBM360/50 型机上的系统软件，这也是上述估计的主要证据。

如上所述，自 IBM 公司实行价格分离以来，迎来了软件产业、维护服务业以及与此相关的其他产业的发展时期。同时，在计算机成本构成方面，硬件所占的比例迅速下降，而软件所占比例则大幅度地上升，在这种压力下，IBM 公司就连包含在租金中的操作系统，甚至也要实行价格分离，以便尽可能地收回成本。毫无疑问，深知出租奥妙的 IBM 公司，即使在 80 年代后期或 90 年代，也一定会把出租作为主流（包括许诺软件的使用权）加以维持。吉塔·皮帕德公司的报告认为：在 1978 年至 1988 年这 10 年内，IBM 公司软件和固体的收入将占总收入的 40% ~ 50%。

## 七、IBM/PC：席卷全球的风暴

早在 70 年代初，电子计算机的品种就从小型到大型，应有尽有。但售价太高，只有那些有钱的企业才能买得起。当时，国际商用机器公司在计算机行业占据绝对优势地位，拥有 70% 的计算机市场。剩下的 30% 的市场份额由该行业其他公司激烈争夺。国际商用机器公司不仅具有计算机行业最好的研究开发机构，而且拥有最雄厚的营销经费来源，因而似乎具有坚不可摧的优势。该公司由于在急速发展的计算机行业处于领先地位，拥有增长极快的人力、物力，那些较小的公司难于与之竞争，它们只好满足于在计算机市场的边缘地带垂死挣扎、苟延残喘。

自 60 年代初以来，计算机工业的特点始终是技术革新极为迅速。但到 70 年代初，引进新技术通常只涉及那些外国辅件，而主要部件并没有多少重大发展。

在微电子技术——它使制作较小的零件成为可能——出现之前，计算机既价值昂贵，又极其复杂，因此，一个人使用一台计算机，从经济上说也是不适宜的。那时，那些自己买不起计算机的人只好到数据处理中心进行数据处理。

“小型”或微型计算机工业开始于 1974 年，当时一些小企业开始用存储器芯片制造供单个人使用的小型计算机，售价只有 400 美元。事实证明，这些微型计算机很受欢迎。从而在计算机行业掀起了制造供业余爱好者和小商人使用的微型计算机热。

1975 年，微型计算机和小型商用计算机的销售额超过 10 亿美元。随着计算机主机（包括处理器及存储器）市场日臻成熟，微型计算机工业以火箭般的速度迅速发展起来。1975 年，第一台个人用微型计算机投入市场。

我们可以把这种个人用微型计算机定义为操作简便的桌上机器，它以微处理器为主体，自带电源，售价在 1 万美元以下。通过运用不同的软件包，可以按不同需要制造微型计算机，譬如有商业上需要的微机，有供会计、金融分析家、科学家和教育家等各方面专家使用的微机，还有供善于精打细算的人持家使用的微型计算机。应当看到，国际商用机器公司，即在 70 年代中期在主计算机市场上占居统治地位、收入占全部计算机收入的 2/3 的那家公司，并没有参与制造个人用微型计算机。因此，本世纪最具传奇色彩的传说之一，便随着微型计算机的问世酿成了。苹果牌计算机最早于 1976 年在一个家用车库中制成，资本仅用了 1300 美元。到 1982 年，其销售额已达 5.83 亿美元，这种计算机的创造人是年仅 21 岁的大学肄业生斯蒂文·乔布斯，当时已拥有资本净值 2.5 亿多美元，成为美国最富的人之一。

过去，IBM 公司主要是生产大型和中型计算机 70 年代，IBM 公司几乎成了大型计算机的代名词。直到今天，它仍然控制着将近 70% 的大型机市场，但是，在小型机和微型机领域，却一直是处于落后状态。直到 1975 年，IBM 公司才生产属于第三代计算机的 System/32 和 serics/1 等小型机系列。在此基础上，以后又研制出了更先进的第四代小型机 Ssytes/38 和 36 系列、中小型机 IBM/8100 系列以及 IBM/4300 系列。从此，改善了 IBM 公司在小型计算机市场上的竞争状况。然而，在 1981 年之前，IBM 公司在微型机方面，却一直无所建树。

许多小公司发展了微型计算机产业。特别引人注目的是苹果公司，在



1981年以前，它一直是微型计算机市场上的霸主。至于IBM公司的传统市场到1980年就没有多大进展了，这时，IBM公司的销售人员却在老顾主们的桌子上，看到摆有苹果公司和无线电棚房公司的微型机。于是，IBM公司的高级首脑们在1980年7月作出决策，决心进入微型机领域，一定要在一年内研制出一种像样的个人计算机。

1979年8月，IBM公司组建了一个12人的秘密研制小组研制个人计算机。小组负责人是埃斯特里奇，成员有工程师、程序设计人员和销售专家，在佛罗里达州博卡拉顿附近的一座不显眼的大楼里办公。经过整整两年的努力，于1981年8月12日上午，IBM公司在纽约市向世界宣布，它的新产品——个人计算机研制成功，发表了被视为微型机产业的巨人——IBM/PC。这台IBM/PC的诞生，是该公司计算机历史上的一次重大突破。从那时以后，IBM公司在微型计算机的开发方面投入了巨大的人力和物力。先后发表了IBM/PC系统、PC/XT系统、XT/370系统、3270/PC系统、IBW/9000系列、PCjr（少年）和IBMPC/AT等，在微型机市场上展开了猛烈的进攻，并取得了成功。

前已述及，IBM公司的保密措施是严格的。多年以来，它一直独揽研制、生产和销售的大权，创办的分公司或其他企业绝对保持百分之百的投资以排除外人的干预。对于新机器的技术资料，实行严格的封锁政策，甚至公司内部的一般职工也无法知道机器的全部技术细节。可是，在微型机的开发方面，IBM公司却一反常态，实行了“技术大开放”的政策，让IBM/PC“吃百家饭”由一大群小公司把微型机“巨人”IBM/PC抚养成长起来。

在发表IBM/PC以后，IBM公司于1981年10月改变了以往那种研制、生产和销售独揽的政策，把IBM/PC的硬件和软件的技术规范完全公开，允许零售商销售该产品，并且提供服务。这项政策获得了巨大的成功。

鉴于国际商用机器公司的威信，IBM/PC的先进功能以及各项技术细节又不保密，许多公司都为IBM/PC承担了研制附属的扩充硬件和750多个软件包，其中包括8种不同的操作系统。这样一来，由于功能全、价格低廉，又有许多实用而完善的应用软件，许多用户都乐于购买IBM/PC，它很快就成了个人计算机市场上的佼佼者。1981年，该机的销售量还不到1万台，而1982年就售出20万台，1983年增加到60万台，已与苹果公司并驾齐驱。

近年来，计算机的发展已远远超出单机的范围，要求计算机拥有通信和联网的功能。IBM公司在加强IBM/PC机的通信能力和联网功能方面，倾注了不少心血。例如，为IBM/PC配备了一系列的通信软件，其中最令人注目的是仿真程序，它使IBM/PC拥有与主机进行通信的能力，这是其他公司的微型机所望尘莫及的。

美国管理科学公司于1983年11月发表了三种直接IBM大型机与IBM/PC的接口产品，这不但使IBM/PC和各种IBM大型机可以共享联机实时数据库和文件，也可以彼此共享各自的文字处理文件。IBM大型机所产生的彩色图表可以在IBM/PC的图形显示器上显示，或印在特殊的绘图仪上。

IBM公司为IBM/PC机配备了SNA3279仿真程序的远程作业输入支持软件SNA3770RJE之后，使IBM/PC机如虎添翼，它可以作为一个3270始端同主机系统进行通信。此外，还提供一个3101仿真程序包，使得IBM/PC可以像IBM/3101/20型终端一样进行工作。

政策管理系统公司成功地设计了一个网络系统，它可以将28台IBM/PC连成一体。国民存储器公司在1983年的下半年，发表了最大容量可达1000

兆字节的磁盘机系统，可供 IBM/PC 和 PC/XT 以及其他的兼容式机器使用。该磁盘机系统可供多台 IBM/PC 共用，这种组织起来的 IBM/PC 网络可以代替小型机。

IBM/PC 机的成功，进一步促进了 IBM 公司对微型机的开发和生产，1983 年 3 月，该公司又发表了功能更强的 PC/XT 型机，并向商用计算机市场推进。这两种强有力的机种使 IBM 公司在微型机市场竞争中稳操胜券。而那些帮助 IBM 公司培育“IBM/PC”的公司，也从中得到了好处。

微型计算机发展过程中的第一个里程碑，是苹果公司于 1977 年发表的，APPLE— 机，第二个里程碑是 IBM 公司于 1981 年发表的 IBM/PC 机。

为了争夺微型机市场，苹果公司曾以 5000 万美元的投资和三年的呕心沥血换来了新的个人计算机丽莎（Lisa）。丽莎不仅在硬件方面显示了最新的技术水平，更重要的是采用了一体化的软件系统，这是 IBM/PC 和 PC/XT 所不及的。此外，丽莎的独到之处是用户可以在显示屏上开辟几个窗口，用来显示文本和图形信息。通过这些窗口，用户可以看到操作系统同时进行处理的几个进程，可以看到数据从一个程序转向另一个程序。这是微型机发展史上的一次大突破。但是由于丽莎缺少有效的应用程序，因此它同过去的 APPLE— 机一样，销路一直不好。

1984 年 1 月，苹果公司发表了 APPLE32 机。该机吸收了丽莎机因软件太少而导致失败的教训，准备了许多软件，而且请了约 100 多家公司为该机编制软件；还建立一个每 27 秒钟可生产一台 32 机的自动化工厂。苹果公司的经营首脑们对此机寄予厚望，称 APPLE32 机可能成为微型机发展中的第三个里程碑。

面对苹果公司及其他公司的挑战，IBM 公司对 IBM/PC 的市场实施了保护，1983 年 6 月，在香港的 IBM 世界贸易公司宣布 IBM/PC 机约降价 11%，从而展开了价格竞争。不久又发表了性能比 IBM/PC 机高一倍而价格又低的个人计算机 Baby/PC。1983 年 5 月，IBM 公司宣布将为微型机用户开展现场维修业务。在大约 100 个城市中，有 38 个城市设置了现场维修服务站，IBM/PC 的维修费每年为 392 美元。由于采取了这一措施，使得用户不再为机器的故障而担心，更乐于购买 IBM 公司的微型机。1984 年 3 月，该公司在个人计算机零售中心又提供了“IBM 信用卡”业务，以便于顾主购买它的个人计算机。

据 IBM 公司低档计算机系统事业部的经理埃斯特里奇宣称，为了满足市场对 IBM/PC 的极大需求，IBM 把原订的 1984 年个人计算机生产指标增加两倍以上。

IBM/PC 生产线上的组装速度将由原来的每 16 秒钟，缩短到每 7 秒生产一台。并继续投资来扩建其低档计算机系统事业部，提高生产能力。

在稳步发展 IBM/PC 和 PC/XT 的同时，IBM 公司仍在努力开辟新的领域，发展新的产品，以牢固控制微型市场，1983 年 10 月下旬，该公司又发表了两种功能进一步增强的微型机 XT/370 和 3270/PC，只要把它们连接到原有的大型或中型 IBM 机器上，即可以正常工作，使大型机上的软件发挥更大作用。

IBM 公司的这两种新产品又获得巨大成功。

伴随着向信息化社会的迈进，家庭用计算机发展迅速，需求量激增。

IBM 公司当然不会放过这个机会。1983 年 11 月，IBM 公司的输入系统事业部发表了人们瞩目的家庭用计算机“少年”（PCjr）。

这其中，还有一段小插曲。在 1983 年初，IBM 公司制定了规划，准备发

表家庭用计算机，并将其命名为“花生”（Peanut）。可是，在 IBM 公司的花生微型机尚未发表的时候，台湾和日本却已出现了冒牌的“花生”。

IBM 公司的经营首脑们当机立断，于 1983 年 10 月下旬宣布：将“花生”改名为“少年”。

“少年”机具有较高的性能/价格比，投入市场后影响很大。然而，因其开关不好用和存储容量不足，广大顾客大失所望，很快就产生了滞销现实，不得不于 1985 年宣布停产。

IBM 公司的经营首脑们为微型机的产品制定了全面发展的方针。IBM 公司下属的独立经营分公司——IBM 仪器公司于 1982 年 7 月，研制成功一种面向科学应用的新型微机 IBM/9000 系统。该系统兼有定时、多用户、多任务和多功能。它的功能与所谓的“小型机帝国”数字设备公司的小型机 PDP/11 系列相当，但售价低 40%。这种微型机适用于仪器控制、数据采集、数据分析，图形显示和绘图以及通用的程序设计，特别适用于科研部门。因此，IBM/9000 系统正式投放市场后，受到了科学家们的欢迎。

1984 年 8 月，IBM 公司发表了新的微型机 PC/AT，该机采用性能先进的 Intel80286 作为中央处理机，在微型机市场上又掀起了轩然大波。IBM/PC/AT 有两种型号：一种是 68 号基本型，配置 256K 字节的随机存储器，两个 12 兆字节的软盘驱动器，外加一个 20 兆字节的温式硬盘。这两种 PC 机最初均采用 PC—DOS3.0 操作系统，因此它们只能适用于单用户、单作业系统，未能充分发挥 Intel286 的功能，内存最大只能用到 640K 字节。

1985 年一季度，美国微机软件公司把 IBMPC/AT 开发成一种多用户、多作用的操作系统 XENIX，可支持三个用户，最大支持 3 兆字节的内存。XENIX 的使用，使 Intel80286 的多用户与存储保护功能得到一定程度的发挥。

尽管目前的 IBMPC/AT 机尚未完全成熟，但由于它的处理速度、内存容量以及存储器保护等功能均处于领先地位，再加上与原来 PC 微型计算机的兼容性，今后，可能在市场上成为强劲的竞争者。

1983 初，IBM 公司购买了英特尔公司的 12% 的股份，1984 年 4 月又增购到 18.8%，这表明 IBM 公司正在把更多的精力放在研制微型机产品系列上。有的公司认为，IBM 公司的微机发展策略主要有两点：第一，在 1986 和 1987 年，大幅度增产各种商用的个人计算机，到 1987 年以后，目前的一些产品将代之以功能更强的新产品；第二，IBM 公司将尽量维持高价政策，因为加强产品竞争力的办法，是不断提高产品的性能，而不是简单地降低价格；1986 年以后，IBM 公司将把产品增长率稳定在 20% 左右。

