

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

哈佛商魂—12位精英传奇和69条商规评点



哈佛商魂

12 位精英传奇和 69 条商规评点

第一章 里甘——“金融”暴君

唐纳德·托马斯·里甘，出身贫穷，但却生财有术。他曾在美国股票市场上兴风作浪，在华尔街翻云覆雨。在下属眼中，他是一位畏而远之的“暴君”；在全融界里，他是一个财雄势大的人物。他从华尔街大亨变为美国财政部长，政治上的成功又使他的事业如虎添翼。

个人档案

唐纳德·托马斯·里甘，美国马萨诸塞州人。1940年毕业于哈佛大学。二战时，参加美国海军陆战队。退役以后，进入华尔街著名的一家投资公司——梅里尔·林奇·皮匀斯·芬纳·史密斯公司工作。从此，他平步青云，直至在里根政府中担任财政部长、白宫办公厅主任。在职期间，他访问过中国。1987年，他卸任返乡。

作为财政部长，你在我们的历史上播下了意义最为深远的税收改革的种子。作为办公厅主任，你孜孜不倦并卓有成效的为我们向国会提出的政策、纲领进行工作。你帮助了我，我们感谢你。愿上帝赐福与你。

——美国前总统罗纳信·里根

1. 丈夫为志，穷当益坚

唐纳德·托马斯·里甘，1918年12月21日出生于美国马萨诸塞州的坎布里奇市，家境贫穷。他的父亲威廉·F·里甘曾是一名警察。1919年，波士顿市的警察举行了一场史无前例的大罢工。当时，马萨诸塞州州长卡尔文·柯立芝下令，把波士顿市每一个参加罢工的警察解职，而派遣一批包括威廉·F·里甘在内的警察去接替，但是老里甘拒绝服从命令，自动辞职不干。历史总爱开玩笑，68年后，他的儿子唐纳德·T·里甘也向里根政府提出了“辞去美国总统办公厅主任的职务”。

唐纳德·托马斯·里甘虽然家境贫寒，但他穷助益坚，凭得自身的才学获得了一笔奖学金，这使得他有机会进入贵族学府哈佛大学深造。1940年，他在哈佛大学毕业，得到文学士学位。虽然他在这所大学的主修科是英语，但由于他和美国前总统肯尼迪是同学，因而对家财亿万肯尼迪家族无限羡慕，遂产生了边读书，边生财的念头。他通过组织学生旅行团的办法，在1940年哈佛大学毕业之前，净赚了5千多美元。这在当时是一个不小的数字。

哈佛大学毕业之前，里甘就已经有了离开校门之后经商的打算。他知道，要想在商场上立于不败之地，必要的条件之一是具备法律知识。因此，他在哈佛大学毕业之后，又进入哈佛法学院进修，但仅读了2个月，就在日本偷袭珍珠港事件发生之前退学，投入美国海军陆战队。1942年，他被美国军部遣派到太平洋战区。在关岛和冲绳岛率领军队作战后，被调回美国，担任北卡罗来纳州拉朱尼军营后备军官学校的主持人，随后被提升为中校，然后在1946年退伍。

2. “我喜欢金钱，这是禀性，也是正业。”

里甘于1946复员回家时，已是两个儿女的父亲了。为了养家，他没有回哈佛法学院去攻读法律，而是在同年进入华尔街一家投资公司——著名的梅里尔·林奇·皮尔斯·芬纳·史密斯公司工作，初时当会计行政学员。“我喜欢金钱，”他当时说得很坦率，“在我看来，这是禀性，也是正业。”

他把职业与爱好冶于一炉，在梅里尔·林奇公司的职位步步高升。他本人的努力，加上他和这家公司创办人之一查尔斯·梅里尔的友情，特别是因为他的妻子白查南（Buchanan）的舅父温特罗普·史密斯是这家公司的五大股东之一的关系，他在这家公司里青云直上，在短短8年时间里从一名受雇的股票经纪，摇身一变而成为这家公司的股东。他在1960年至1964年在这家公司任秘书和行政管理处主任，1964至1968年任执行副总裁。1968年，他登上了这家公司的总裁宝座。他当时年仅40岁，成为这家公司历史上最年轻的总裁。3年之后，他担任这家公司的董事局主席和行政首长。从1971年至1981年在里根政府中担任财政部长，他除了在梅里尔·林奇公司里任职之外，还在美国其他机构及团体中担任要职，其中包括在1972年至1975年担任纽约股票交易所董事局副局长、曾任查尔斯·E·梅里尔信托公司理事、美国投资银行家协会会员等。他曾在1978年11月访问过中国。

3. “我凡事要求严格，但我不是一个粗暴的人。”

打从 60 年代中期在梅里尔·林奇公司担任执行副总裁起，里甘就逐渐成为华尔街一个财雄势大的人物。如今，只要一提起华尔街，人们马上就同世界上最重要的金融中心联系起来。

华尔街是曼哈顿岛南端一条狭窄的短街，勉强可容两辆汽车通过，步行六七分钟就可走完。华尔街及其附近一带，原先是印第安人的定居地。1664 年，印第安人把这块地皮以 24 美元卖给荷兰殖民者，荷兰人筑墙为界，华尔街（Wall）街的名称即由此而来。华尔街是在第一次世界大战期间，美国变成国际债权国以后成为世界主要金融中心的。华尔街通常泛指美国的全国金融市场，因为许多参加金融市场活动的主要金融机构和商行都设在这个地区，以这条街为中心。

自 1929 年以来，华尔街已发生 9 次股市暴跌，其中 4 次暴跌之后美国经济仅出现过短时的下降，只有 1 次暴跌之后发生了经济大萧条，这就是 30 年代大危机。

1929 年 10 月 24 日上午 11 时，华尔街股市开始暴跌，美国报刊物这一天为“黑色星期四”，其源出于耶稣殉难日被称为“黑色星期五”。股市暴跌引起了 30 年代大萧条：众多银行倒闭，不少老板与破产者跳楼自杀，血染华尔街，1/4 的工人失业，200 万人到处流浪，百业凋蔽，阶级矛盾空前尖锐。如果自股市开始下跌时算起，从 1929 年 9 月 3 日至 1932 年 7 月 8 日，道·琼斯工业股票的价值共减少了 89%，是现代史上美国经济在和平时期遭受的最大的一次损失。

30 年后，道·琼斯工业股票价值仍然损失，但经济却强劲增长。美国国内购买美国股票的人有几千万，可是它们当中的绝大多数，只有在股市风浪中载浮载沉的份儿，而没有反手为云，覆手为雨的能力。正如美国《人物》（People）周刊一位名叫大卫·贝克维斯的作者，在该刊 1981 年 12 月 14 日一期中一篇谈唐纳德·托马斯·里甘的文章里所说的，有能力在美国股票市场上兴风作浪，使熊市变为牛市，或者相反的人，是像这位里甘先生过去那样在美国以至全世界最大的投资公司里担任最高职位的人。

然而，里甘越来越难与人相处的坏脾气，也逐渐传遍整条华尔街。他曾粗暴地责骂下属。他在下属眼中，是一位畏而远之的“暴君”。“我骂过许多高级人员。”他承认。但他替自己的暴躁脾气和粗暴态度解释：“我凡事要求严格，但我不是一个粗暴的人。”他说：“我要求高标准，要求下属做事情达到我所定的标准。如果他们做不到，我就请他们另谋高就。”

4. 身在华尔街，心在华盛顿

罗纳德·里根在 1980 年 11 月的大选中当选美国总统之后，提名里甘担任财政部长。任命里甘为财政部长的决定虽然普遍受到金融界的欢迎，但也多少使他的同僚们感到意外。在他们中间，里甘尽管被认为是非常自行其是的人，但也享有绝顶聪明的声誉。

华尔街人士缘何大感意外？理由是：里甘不是里根的核心集团成员，也不是一名坚定的保守派。于是，熟悉内情的人都知道，里甘早就官瘾大发，早就身在华尔街，心在华盛顿，极想在美国政坛上一试身手，要登上财政部长的宝座。他没有能够在尼克松和福特政府中出任此职，已使他大感不快。他不甘心失败。他是共和党人，他本人全力以赴，并且拉妻子白查南上阵协

助，在共和党人的要人中拉关系。他终于搭上了曾任美国汇券与交易委员会主席，后来担任里根竞选总统运动的经理人的威廉·卡塞（William Casey）的关系，又由卡塞的穿针引线，击败了争夺财政部长职位的领先者——美国万国宝通银行（Citibank）主席华尔特·莱斯顿（Walter Wriston），而把里根政府中的“财神爷”职位弄到手，卡塞本人也在里根“登基”之后出任中央情报局局长。

里甘“商而优则仕”的愿望达到了，但是他却感到财政部长这个官并不好当。他由于把梅里尔·林奇公司发展成华尔街的最大和最富有创新精神的商行而受到人们的高度尊重，但他的大多数华尔街同仁却更多地把他看作是一个经理兼行政管理人，而不是一位政策分析家。确实，由于没有经济政策问题公开发表过意见，他并不比自己在银行里同等地位的人那样有名气。从政之初，舆论普遍认为，他是金融投机市场的专家，却不是管理国家财政的能手。他可以随意地在他1972年出版的《街上眺望》（A View From The Street）一书中发表他对华尔街金融业与股票市场的见解，却不能在美国政府的财政部里为所欲为。一句话，他不能把他在梅里尔·林奇公司里坐第一把交椅的一套做法，搬到里根政府的财政部来，虽然他在这里坐的也是第一把交椅。

5. 每一个成功男人的背后都有一个女人。

“每一个成功男人的背后都有一个女人。”这是欧美社会人们常说的一句话。里甘背后的女人是他的妻子——安·里甘。

就在1981年的春天，在美国首都华盛顿的白宫举行的一个宴会上，一个女人对新上任的美国总统罗纳德·里根说：“你可能以为你得到了一个聪明的商人做助手。可是，如果他真是一个聪明人的话，为什么他竟然放弃年薪95万美元，每年有6个星期假期，一架公司供私人使用的飞机和言出必行的职位不要，而接纳现在这个伤脑筋的、常被下属反问‘为什么，的公职呢？’”

这自然是一句没有诚意的，甚至有一点儿挖苦味道的话。身为白宫新贵的里甘当然不是傻瓜，自然明白个中含义：唐纳德·托马斯·里甘为了当你的财政部长，放弃了多么巨大的私人利益。说这话的女人便是里甘的妻子。会说话的人，说话贵精不贵多。安·里甘不愧为一个会说话的美国上流社会女人。她的话道出了她的丈夫出任美国财政部长之前的社会经济地位。

里甘，不是一个出身于豪门大户的人，但他从华尔街大亨变为美国财政部长，从华尔街强人变为美国财政部头号强人。他的事业之所以有今天，一半靠他年轻时长袖善舞，生财有术，一半是靠他有一个能言善道、舌粲莲花的妻子。就连里甘本人也不得不信服：男人的一半是女人。

里甘夫妇有一段被称作是“一部非常奇特的罗曼史”。

那还是里甘在美国弗吉尼亚州关提科（Quantico）的后备军官训练学校接受训练时，一个朋友向他表示，可以为他安排一个“盲目的约会”，即男女双方初次见面的约会，他大受欢迎。在朋友问他喜欢什么样的女子时，他回答说：“高身材的白肤金发碧眼女郎。”一语定终身。他与一个这样的女郎初次会面，双方一见钟情。一年之后的1942年7月11日，他和这位芳名叫安·戈登·白查南（Ann Gordon Buchan）的女郎举行了婚礼。这位白小姐不是小家碧玉，也不是蓬门淑女，而是美国首都华盛顿一个名门望族的大家闺秀。两人的结合，一个是下嫁，一个是高攀。以后里甘在美国金融界步步

高升，在政界扶摇直上，与在华盛顿上层社会中十分活跃的“贤内助”的有力扶持是分不开的。

6. 里根打了个如意算盆

里根在大选获胜后，立即着手筹备组阁。1980年11月22日，罗纳德·里根在洛杉矶召开了“厨房内阁”会议。“厨房内阁”会议后，里根相继选定和宣布了内阁主要成员名单。12月11日，里根的发言人詹姆斯·布雷迪宣布第一批内阁成员名单，里甘名列其中。国防部长卡斯帕·温伯格；财政部长唐纳德·T·里甘；司法部长威廉·史密斯；商务部长马尔科姆·鲍德里奇；卫生与公共服务部长班查德·施韦克；运输部长安德鲁·刘易斯；行政管理和预算局长戴维·斯托克曼；中央情报局长威廉·凯西。

1980年12月16日，里根又宣布，任命：国务卿亚历山大·黑格劳工部长雷蒙德·多诺万。

12月22日里根宣布，任命：内政部长詹姆斯·瓦特；住房和城市部长塞缪尔·皮尔斯；能源部长詹姆斯·爱德华兹。

12月23日里根宣布，任命：总统国家安全事务助理理查·艾伦；总统内政事务助事马丁·安德森；农业部长约翰·布洛克。

1981年1月7日，里根宣布，任命：教育部长特雷尔·贝尔。

由此看出，里根内阁有三个特点：

(1) 具有浓厚的保守主义思想的人占大多数，但也吸收一些温和派人士。

(2) 里根注意平衡不同利益集团，兼顾东西南北中各个地区利益，内阁班子具有广泛性。

(3) 已任命的内阁成员最大的67岁，最年轻的34岁，平均50多岁。多数人具有丰富的金融和经营管理经验，经济学家、金融家和实业家占大多数，其中不少人在尼克松、福特政府担任过要职。这表明里根将把调整和振兴经济作为新政府的主要任务。

人们不会忘记，里根就职后在第一个国情咨文的结尾曾感情洋溢地说：“我们能给我们的子孙留下一个还不起的巨额负债和一个残破凋零的经济，我们也能留给他们在这一片国土上的自由，在这片土地上每个人都有上帝意欲我们变成的那种人的机会。所有这些，要求的只是一点普通常识并且承认我们自己的能力。我们团结起来就可以为美国创造一个新的开端。”里根热衷于发展美国经济。他需要像里甘这样的人才。因为他知道，他在就职演说中答应美国人的经济复兴的承诺不能成为空谈。于是，他拨弄着他的如意算盘，请里甘入瓮，里甘也自然正中下怀，欣然受命。

7. “他真正懂得把世界联系起来的方式。”

1981年7月，里甘在众议院筹款委员会作的证词中提出了一些类似总统罗纳德·里根的经济顾问们所提过的建议。他提倡实行一项由三部分组成的刺激税收的计划：对企业实行更迅速的资本贬值，以最大限度为21%的幅度削减资本收益税，扩大个人所得税等级的范围，以抵销因通货膨胀而引起的各项开支的增加。里甘认为，如果颁布一项法令，制约联邦开支总额的增长，

就能够在不使通货膨胀恶化的情况下消减税收。他坚定地认为，消减税收将有助于经济的增长。

总统里根在其就职演讲中说：“现在是时候了，应当重新唤醒这个工业巨人，使政府能够重新量入为出，减轻我们惩罚性的赋税负担。这些将是我们的第一批优先任务，在这些原则上绝不会妥协。”里根在向参、众两院联席会议发表国情讲话时，提出了他的长达300页的“经济复兴计划”。这个庞大而复杂的计划，概括地说，就是“三砍一稳”：大砍联邦预算开支，平衡预算；大砍个人和企业的税率，刺激储蓄和投资；大砍政府下达给企业的规章条例，发挥企业的积极性；制定一项稳定的货币政策，实现“没有通货膨胀的经济增长。”里根的《经济复兴计划》是其经济政策的集中表现，反映了里根经济学的中心思想和主要内容。

里根的《经济复兴计划》关于削减赋税部分的主要内容是：

——大幅度削减所得税边际税率，以增加对工作和投资的刺激。

——实行折旧改革，削减企业税的主要途径是加速折旧。

里甘对里根提出的《经济复兴计划》大加赞赏，二人一拍即合。

路透社曾针对里根的《经济复兴计划》报道说，西方国家领导人欢迎里根的经济计划，认为这使美国经济有了加强的前景，经济计划将有助于美国经济回升。法国经济部长说，这是朝正确方向迈出了一步。英国持怀疑态度。德国企业表示谨慎的欢迎。意大利银行家也反应谨慎。

然而最终，美国报刊在评论里根执政两年的经济“政绩”时，颇具讽刺意味地指出，美国经济处于战后最严重的危机之中，出现了40年来的最高失业率，50年来的最高企业破产数，有史以来的最大财政赤字。美国著名经济学家罗伯特·萨默尔森说：“里根经济学寿终正寝了，它的死亡并非由于失败，而是因为它根本就不存在。”萨默尔森的话不知是在替里根讲情，还是在向人们解释着什么。但纵横于台前幕后的财政部长里甘却深知其味，他与总统里根相扶相携着走过一个个责备与同情的关坎，而他心里却装着宏图大略。难怪世界银行司库尤金·罗特伯格评价说：“他（里甘）真正懂得把世界联系起来的方式。”

8. 从北京给白宫带来了一个好奇有趣的报告

甘在1968年登上梅里尔·林奇公司的总裁宝座后，又于1971年，担任了这家公司的董事局主席和行政首长。他曾以华尔街金融人士的身份访问过中国，时间是1978年。里甘当选为白宫财政部长后，于1984年春天又一次访问中国。此次访问，意义深远，他的出访实是为里根总统访华投石问路。

1984年3月，里甘结束北京之行，给白宫带来了一个令人好奇有趣的报告：中华人民共和国正在缓慢地但却是肯定地移向接受一个自由企业市场，还邀请外国资本家来投资。许多农业公社正在被解散，中国农民正在得到长期租约，有权利为赚取利润出售他们的产品。美国国家安全委员会根据里甘提供的报告，为总统里根准备了一部反映中国现状的短影片，目的是让总统预先了解将访问的国家和将要会见的领导人。

在总统里根动身来华之前，里甘曾开玩笑地劝靠他：在欢迎宴会上别去问他们给你们送上来的食物，尽管大吃吧。4月22日，里根开始了他访问中国的6天之行。在抵达北京后当晚举行的欢迎宴会上，里根意识到果然如财

政部长里甘所云，宴会隆重而热烈，但他却难于弄清楚他的盘里的几样食物是什么东西，便只好拨弄它们以图掩饰自己不情愿吃下它们。然而在以后几天举行的宴会中，里甘曾回忆道：“不知怎么地，吃这些东西比起头一次可顺当多了，我猜想我是真正听取了里甘的劝告了。”

财政部长里甘在促成里根总统访华后的3年中，继续对中国发生的种种变化感到很大兴趣。他认为，中国仍然是一个坚定的共产主义国家，但是在鼓励小商业，把农业工人从集体农场中解放出来，允许他们租用他们所耕种的土地，共同分享土地的收益，他们在创造出干事业的人。

里甘在访问中国时，游览了万里长城。当他亲眼看见长城高高耸立，蜿蜒消失在两端方向上的群山峻岭之中时，体会到一种前所未有的经历，他说：“甚至直到如今我还难以充分形容出来。”总统里根也在游览了中国的众多古迹后，与里甘颇有同感：“那驱车行驶经过的无边无际的麦地田野、点缀其间的村庄乃其坟堆和中国古代的遗迹——种种这一切，将令我长久难忘。”

9. “斯托克曼风波”

里根政府的财政事务中有三巨头，除里甘之外还有联邦储备局局长沃尔克（Paul Volcker）和预算局长斯托克曼（David Stockman）。三人之间的意见往往相左，不时发生争吵。例如，里甘说：“我们要经济持续增长，以便增加就业。”沃尔克马上会辩护说：“增加货币供应会给通货膨胀火上加油。”但是，里甘与斯托克曼却常常明争暗斗，二人尤如水火不容。

戴维·斯托克曼，1946年11月10日生于得克萨斯州，毕业于州立密执安大学，获得历史学学位。同年又进入哈佛大学神学院为神学研究生。1970年到国会工作，曾任众议员约翰·安德森的助手，众议院共和党全体会议执行干事。1976年以来曾三次当选众议员。他是州际和对外贸易委员会成员，共和党经济政策特别小组组长。他后任行政管理和预算局长。

从1981年2月18日晚总统里根提出“经济复兴计划”后，在赞成和反对两种意见激烈争论过程中，斯托克曼在公开场合没有对里根的经济政策提出过不同看法。直到11月9日《国际先驱论坛报》发表了斯托克曼与财政部长里甘围绕减税问题的争论。报道说，里甘和斯托克曼在总统面前进行了激烈辩论，斯托克曼给总统上奏说明他为什么必须减少联邦赤字的原因，而里甘则表示，他决不能背叛他提出的决不在加重纳税人负担的基础上平衡预算的原则。

据《国际先驱论坛报》报道，斯托克曼认为，经济衰退将使赤字上升到如此高度——新的估计为1000亿美元——因此，再削减社会计划对弥合1981年度和1982年度的赤字不会有多大帮助。他认为，最好增加对香烟、饮料或能源的税收。然而里甘认为，为了减少赤字而增税会抑制经济回升。如果在减税几个月后就建议增税，那就等于重演里根经常嘲笑前总统卡特作出的那种令人难堪的倒退。里甘是一个自称的货币主义者，他认为造成通货膨胀的不是赤字而是货币供应增长过快，减少赤字最好的办法是消减预算开支，这当然是预算局长斯托克曼的责任。

两人的争吵没有直接针对总统的经济政策。在《大西洋》杂志公布了斯托克曼对总统减税政策的攻击后，引起了斯托克曼的不安和总统的不满。斯托克曼对里根减税政策的指责，使得政府内部和国会一片哗然。里根连夜阅

读《大西洋》杂志刊登的采访记后，“怒气冲冲”地来到办公室，要求同斯托克曼当面谈话。某些议员认为斯托克曼的政治信誉已成问题，要求他辞职。一些官员也对斯托克曼的行为表示不满。斯托克曼在同里根面谈以后，提出辞职，但是里根挽留了他。接着，这位预算局长戏剧性地在记者招待会上表示他相信总统为美国经济“制订了一个健全的、建设性的政策”，并对自己“判断力差和说话随便”表示道歉。

这场风波最终以里甘的胜利而告结束。

1

0. 飞扬跋扈引起的不满

里甘仕途春风得意，但自当上白宫办公厅主任后越发飞扬跋扈，积怨甚多。据《华盛顿邮报》1987年2月27日发表的社论中说，里甘表面上效忠于总统，而实际上总是玩忽职守。

白宫办公厅人员，内阁成员，以及国会领袖都感到里甘非常自负，这使他难以与人交往，他那种待人接物独断专行的方式，使得他在办公厅工作人员的士气很坏。里甘有时自认为是“代总统”之类的人物，拥有作出与政府有关的重要决定的权力。他不让别人单独拜访总统里根，除非由他首先过目，他不会把一些信件或文件直接上呈给总统。关于里甘的怨言，白宫内外传得纷纷扬扬。白宫办公厅主任的任命虽不需要国会批准，但其权力的大小要看总统的授予，往往是权倾朝野，谁可以见或不见总统都要经过他，甚至副总统也不例外。哈佛大学一位专家说，从宪法上来说，他是总统的唯一助手，但实际上是总统的代表，有时甚至替代总统发号施令。据说，里甘和里根二人碰头，讨论政策问题时很少，就是爱互相说笑话。里甘担任白宫办公厅主任后，在美国记者的笔下，他不仅控制了白宫的人事、总统工作日程的大权，而且爱出风头，经常摆出一人之下、万人之上的架势，除此之外还是一个彻彻底底的大男子主义者。

1987年2月26日参、众两院特别调查委员会向里根递交的调查报告，对所有卷入美伊秘密武器交易的里根政府高级官员进行了措词强烈的批评，特别是对盛传将于近日内辞职的白宫办公厅主任里甘提出了尖锐的指责。报告说，里甘必须对外界揭露美伊武器交易后给白宫造成的混乱承担主要责任。这对本来处境已相当不妙的里甘又是一次沉重打击。

在1986年11月，里甘曾向里根总统递交了一份辞呈，希望解甲归田。直到1987年2月还在鼓励里甘“顶住”的里根总统，在特别调查委员会向里根递交调查报告后，突然改变了主意。2月27日，里根宣布接受白宫办公厅主任里甘的辞职要求。里根在一份声明中说，里甘表示“他愿意按原定计划，退出政界。所以我很遗憾地接受了他的辞职。”

1. 第一夫人南希的恩怨是非

美国第一夫人南希同里甘的矛盾由来已久。1985年里根肠癌手术后休养期间，里甘对记者发表讲话时声称，他正在处理平常由总统处理的决策性工作。因而被新闻界称之为“首相”或“助理总统”。第一夫人对此大为不满，认为他过于妄自尊大。同时，南希还担心，这些话会在人们心理上造成一种印象，总统力不从心，从而产生信任危机。

里根做前列腺手术后，“伊朗门”事件内幕不断被揭露。里甘苦无良策，急于把总统请出来恢复正常活动，以转移外界视线。他安排总统发表国情咨文讲话，里甘的建议遭到第一夫人的反对。她不仅不同意讲话内容，而且担心只休养三个星期的总统，在全国人民面前表演不佳。一直认为女职员的作用就端端咖啡的里甘接到第一夫人电话时一言不语便挂断电话。尽管里甘事后向第一夫人道歉，但态度很不严肃，他开玩笑说，是他夫人让他这样做的。第一夫人气不打一处来，认为里甘不仅没有诚意，而且是侮辱了她。南希公开向新闻界宣告，她将不再同里甘打交道。观察家们认为，里甘被迫弃官，南希起了最后催化的作用。《新闻周刊》1987年3月7日公开披露里甘气得摔了第一夫人打来的电话一事，可能打破了多数美国人心目中白宫里一切是彬彬有礼的天真想法，但对于过去两年中耳闻目睹里甘与南希之间你争我吵情况的白宫工作人员来说，这一事件并不使他们感到吃惊。忠于里甘的工作人员称里甘同第一夫人的关系是“反复无常”的。他们之间的关系实际上已经到了不仅里甘摔第一夫人打来的电话，而且第一夫人在其他场合也摔里甘打来的电话的地步。据《美国新闻与世界报道》报道，里根曾深情地回忆说，他担任加州州长期间，一旦南希·里根听到别人抨击他，她就会在私下“愤怒地加以驳斥”。里根夫妇的老友雷诺丝说，南希是里根“强有力的顾问，最可信赖的心腹”。里根担任总统后，南希更把维护丈夫的总统形象看得比什么都重要，她曾当着千百万电视观众的面与里根咬耳朵，告诉他怎样回答一名记者提出的难题，使总统从窘态中解脱出来。人们通常把南希看作是里根政府中真正掌握人事实权的人，认为她直接促成了不少政府上层人员的下台，其中包括前国务卿黑格、前国家安全事务助理艾伦和克拉克，前内政部长瓦特等人。

据传，里根原来并不想撤掉里甘，但在第一夫人和助手们的压力下，不得不忍痛割爱。南希要撵走里甘的努力终于达到了目的。《纽约时报》1987年3月3日报道说，第一夫人现在比里根执政以来的任何时候都更有权、更自信，而且更卷人政治。第一夫人准备在丈夫的最后两年任期内继续如此。这是在成功地赶走白宫幕僚里甘之后，第一夫人的密友和白宫官员对他所作的评价。

12. “我过去一直喜欢里甘，欣赏他爱尔兰人的幽默，但那不是我希望的经营之道。”

这是总统里根忍痛割爱，里甘被迫弃官后说这番话的。

事实上，唐纳德·里甘和罗纳德·里根不仅在姓名上只有二字之差，在血缘上同属爱尔兰血统，而且性格相似，私人关系极好。里根1981年入主白宫后，里甘担任财政部长，尽心尽力为里根政府重振美国经济立下汗马功劳。1985年里根连任后，里甘更登上白宫办公厅主任的宝座。

里甘辞去办公厅主任之职，里根遗憾地接受了他的辞职，并宣布任命前参议院共和党领袖霍华德·贝克接替这一职务。里根为什么终于改变了主意？白宫发言人菲茨沃特对此作了回答。菲茨沃特说，特别调查委员会的调查报告包括了总统过去不了解的“许多新事实”，因此里根总统“理所当然地对报告中所描述的（白宫内部）管理不善状况感到愤怒，他打算尽快作出改变。”

“伊朗门”事件曝光后，麦克法兰作证说，里根早在武器运送到伊朗以前就知道此事，里甘对麦克法兰冷嘲热讽，矢口咬定说里根在事后才知道。白宫内部有人揭发，对把向伊朗出售武器所得部分款项转移给尼加拉瓜反政府武装一事里根也了如指掌。当记者问里甘时，里甘说：“我不知道武器款项转移之事，我也不相信里根总统知道这件事。”里根在参议院情报委员会作证时说：“我并未躲避任何问题，我并未采用行政特权。我是宣誓作证的，我可以作证，我以前不知道将出售武器所得的款项转移给尼加拉瓜反政府武装的任何情况，现在我还是不知道。”共产党参议员哈奇说：“里甘在作证时非常坦白，也非常有说服力。”而在场的一位民主党参议员则说：“这位主任用非常可信的方式，讲了一个令人无法置信的故事。他说他对这件事一无所知，我发现那实在无法置信。”这反映了两党立场不一。里根借托尔特别调查委员会向他递交的调查报告之际，顺水推舟地接受里甘的辞职，借机扔掉了他的一个政治包袱。里根后来曾在他的自传中说：“我过去一直喜欢里甘，欣赏他爱尔兰人的幽默，但那不是我希望的经营之道。”里甘辞职后，里根曾致函于他，原文如下：

“亲爱的里甘：

我希望你能知道，当我接受你的辞呈时，对你为政府和国家所作的一切，我是多么感激你。作为财政部部长，你在我们的历史上播下了意义最为深远的税收改革的种子。作为办公厅主任，你孜孜不倦并卓有成效地为我们向国会提出的政策、纲领进行工作。

我知道，你已安排了你告辞还乡的时间，而你在这个时间后还坚守岗位，你这样做是因为在一个困难时候能助我一臂。你帮助了我，我感谢你。不论在你所喜爱的航船上，还是在你的旅途上，我们祖先的精神将伴随着你，愿温暖的阳光洒在你的脸上，愿上帝赐福于你，祝你一帆风顺。

罗纳德·里根
谨启

在霍华德·贝克担任办公厅主任后，里根对他的评价是：“他十分适合这一工作——精明、公道、有风度，善于理解华盛顿的事情，是一位正派的人物。”而曾被白宫人士公认为“经济事务的魔术师”里甘解甲归田后便销声匿迹了。

【点评】

白手创业成大器

美国前任财政部长、白宫办公厅主任唐纳德·托马斯·里甘的出生地——坎布里奇，是一座古色古香、幽静典雅的小城，清澈透底的查尔斯河，在那里静静地流淌着。哈佛大学便矗立在这澄澈的查尔斯河南岸。里甘凭得他自身的才学获得了一笔奖学金，这使得他进入哈佛大学深造。1940年，他在哈佛大学毕业，得到文学学士学位。毕业以后，有过参军史的里甘闯荡了华尔街，在金融界里呼风唤雨；后来又进攻政界，担任了美国财政部长，又升迁至白宫办公厅主任。难怪人们都认为哈佛大学是一个能让所有的“金子”

发出光的地方，在那里毕业的学生仿佛有着一一种神奇的能力和力量。作为一名哈佛人，里甘用自己的辉煌证明了哈佛熠熠生辉永恒不泯的信条：“为增长智慧走进来，为更好地为祖国和同胞服务走出去。”

哈佛选成了一代又一代的社会精英，用知识和智慧创造的大量精神财富与物质财富，为人类所共享。然而哈佛的辉煌成功，绝非来自传统与岁月的荣光，而是来自哈佛人一代代的努力与拼搏，里甘秉承哈佛励精图治、追求真理的精神，怀抱自己居安思危、执着自信的人生信条，驰骋于他的财经仕途中。他好似一个世界秩序的塑造者，但自己却置身秩序之外，有时采取嬉笑怒骂的超然态度，有时又是忧郁哀伤的语调。里甘本人不是一个狂热者，他对狂热者并不信任。他觉得处理世界上的事，一定要靠经营管理和判断力而不是靠规劝和热诚。他并不具有圣人的庄严气度或圣洁的虔诚，他是一个冷静而置身局外的思想倡导者和坚定者。他并不生活在思想的疆域中，他甘于冒风险，他投身于人生的竞技场中，把他的思想放在现实世界的各种情况中加以考验。他在塑造这个世界方面，和其他哈佛精英们一样出了力。

哈佛商规 1

想做一个称职的企业家，必须养成终身好学的习惯，不断进取，永不知足。只有不断改进思维，更新知识，才能不断增长才干。

一个人的理论知识和实践能力可以用博和专两个字来概括。企业家的知识面要宽，博学多才，因为企业经营活动是一个庞大系统，牵涉的关系方面很多。教授企业家是博和专的典型身分，他们创办一些体现和运用科研成果的企业，对科研开发很有好处。这是把科技转化为生产力，把科技成果用于生产中的方针政策上的大课题，也是解决企业家知识技能“博”和“专”的大课题。本世纪30年代，美国的特曼在斯坦福大学任教时，就支持他的学生威廉·付立特和戴维·派克德创办公司，帮助人们筹措资金。他在50年代初任该大学副校长时，开始实行“技术专家社区”的设想，聘用高水平的工程师和教授进学校，使电子工程系跃居全美之首。随着把一批新兴企业建立起来，大学与公司的科技经济联合日益发展，教学、科研、生产互相促进的“斯坦福工业公园”日趋完善，硅谷和大学同时振飞。这个在50年代初是默默无闻的小地方，却一跃成为世界瞩目的“电子王国”、“信息社会”的典型区域——硅谷，高技术产品诸如袖珍计算器、家用计算机、无线电话、激光技术和数显手表的诞生地，成为美国九大制造业中心之一。经济学家认为：教授企业家的崛起，解决了科技与经济的结合问题，开发了高技术产业。这不能不说明一个至关重要的道理：企业家的知识能力水平与创造企业业绩是成正比例的。

教授企业家特曼的确是创造了一个奇迹，里甘也不逊色。

里甘喜欢用知识武装自己，他知识渊博而又善于分析，他强调知识在社会中起着相当重要的作用。他还善于思索，他的“思索”往往等于是一位作者由于要使一项大胆的构思有逼真感而对细节加以精细的描写。他常喜欢用

苏格拉底式的问答法问自己：你真正想做的是做什么？你为什么要做这件事？你现在在做些什么？你为什么这样做？

这便是他常常检验自己的法宝，他用“简单问题”的方式来达到他学以致用用的目的。他具有广博的与证券经纪有关的知识，诸如有多少种类的证券及其利弊，各证券间如何买卖兑换，能反映股票价格升降趋势的“价格指数”等都有深入透彻地研究；较好的法学知识又是他从事证券经济必不可少的；金融学（包括银行学）方面的知识也较为广博丰富。这些知识是构成他在股票市场中叱咤风云的一个方面。

他善于掌握信息，能准确分析行情是他极富操纵能耐的又一方面。在证券（股票）经营中，能否取得成功关键在于能不能充分掌握和利用一切有关信息，眼观六路，耳听八方，把握住经纪金融的脉搏，正确加以分析，及时作出决断：哪些可买进，哪些应赶快卖出才能赚钱。为此，他根据美国大型股票市场只设在纽约、芝加哥和旧金山三地的十几家全国性交易所的特点，通过专门途径不时地掌握这十几个交易所的行情，自己分析判断，并根据“价格指数”进而作出决断。如70年代初电脑业开始迅速发展，生产电脑的公司其股票价格呈上涨趋势，它们的股票渐成热门货，他看准了这个行情大量买进这类股票，结果赚了大钱。

从这两方面可以看出，他不愧是证券经纪方面的高手，金融行业的专家。也正是这两方面的能耐，帮助他逐步发迹成了华尔街的一位大亨。

实际上，里甘并非技止于此。他曾说：“我从不认为自己会是一个好的业务人才。我是很蹩脚的经营者，而这不是一种婉转的说法。我能理解业务如何进行，这使我很惊讶，因为我从未认为自己在这方面有任何天资。另一件使我惊讶的事是我把事情弄好之后所得到的满足感。”

里甘认为，在美国，了解经济学的最佳途径是通过阅读通俗的刊物而不是学术性的刊物。一个阅读《商业周刊》、伦敦的《经济人》、《华尔街日报》和《幸福》的人，是能够很好的掌握这门学科的。

里甘适逢其时而又适逢其会。对金钱的兴趣使得他对经营管理学也有一套说法：‘我们谈论财务管制，在这方面我们所做的许多事都并不是我们要做的，而是美国社会强迫我们这样做。’

对于一个人来说，不能精通所有的学科知识，“博”是有限度的。但要能比较广泛地掌握与他经营目标有关的政治、经济、科技、管理和哲学方面的知识，一直到天文、地理、历史方面的有关知识，学会和运用现代管理学中的系统论、信息论、控制论、技术经济学、未来学等综合性、边缘性的学科知识。在开放条件下，还要懂得国际上的一套外贸经济学问，并把它加以实践，解决经营中出现的各种矛盾。努力使自己成为一个万事通晓的杂家，万金油效用的通才。目前，由于经营事业日益复杂，一个人很难具有所需要的全面知识，因而要从博中求专，干一行钻研一行，对所经营目标中的专业，设法掌握它的全部真谛，成为专业中的权威专业，这个要求对有些企业家来说是难以做到的，但最低限度也应该身怀一技。“博”了会拓宽他的视野，丰富他的头脑；“专”了会热爱他的事业，增加胜利的信心。

哈佛商规 2

只有运筹于帷幄之中，才能决战于千里之外。运筹是思维过程，即未雨绸缪、精于策划；决战是实践过程，即补充运筹、

完善运筹，它是一个“先筹后战，且战且筹”的过程。

美国人史考特·摩格可能是继哥伦布之后唯一一个令差不多整个世界都耳目一新的人。他的一个梦想浪漫了整个世界，那就是——“拥有一片美国”。为了使这个迷人然而十分遥远的梦想降临现实世界，摩格充分展示了他那作为一个冒险家的天才策划能力。为了构成一个完美的美国象征，他计划着从每一个州购买一块土地的可能性。

但买下土地仅仅是万长征的第一步。为了让这一跨国界的极其琐碎的购买合法地进行，摩格面临着更大的挑战。首先，他不能惊动公众。任何绝妙的策划如果尚未实施便公之于众，让人评头品足，那策划必将因人们的适应而反感或熟悉，正式实施时不可能有强烈的轰动效应。面对这两难处境，摩格小心谨慎，精心策划，从美国SEC（美国证券管理委员会），到各州土地局；从注册商标，到会计事务所……摩格时而晓之以理，时而动之以情；巧妙地化解了征途上的各种障碍，凭着其坚韧顽强的毅力最终把他的创想变成了现实，并且尽可能地绕开了新闻界的纠缠，成功地掀起了一股全球性的美国文化热。

在整个行动的最后关——销售上，摩格更是以精美绝伦的策划打动了无数消费者的芳心。到底有多少人会来参加他所号召的享梦活动对于他的整个冒险至关重要，如果形成轰动效应，掀起一股文化狂潮，那么他就可以大享其利；但一旦失败，那不仅仅意味着几十英亩土地的荒芜和十年来花在整個划活动中大笔律师费、土地税及其他对财产的损失。因此，摩格尽可能创造出空前的成功。

从这一动人心魄的策划杰作中，我们初次领略了一个成功的冒险家是如何巧妙运筹、精心安排，运用各种方式、借助各种力量，打通障碍，消除困窘，努力达到自己目的的。摩格变梦想为现实，将“不可能”实现的东西做得有声有色，并成功地掀起一股全球狂潮，其超群绝伦的策划与坚韧细致的实施堪称商场主宰沉浮的典范。

唐纳德·托·里甘是从不名一文、白手起家到富甲一方，摇身一变为华尔街大亨、美国财政部长的。他在财界亨通，在仕途得意，这与他善于操纵、精于策划的能力是分不开的。毫不夸张地说，里甘是一个惊心动魄的策划家。

里甘曾经巧妙地驾驭各种风险，在精心的策划与巧妙的安排中顺利达到自己的目的。他冷静而理智地注视着发生在他身边的一切，清醒地分析着风险与机会，巧妙地利用争夺中的各种力量，稳稳地把握控制着自己的航船。一待时机成熟，他便搅起轩然大波，一举成为春风得意的主宰者，数尽风流。为了达到自己的目的，他尽可能地采取一切手段，精心策划，巧妙控制，操纵局势向有利于自己的方向发展。里甘在商场中呼风唤雨，主宰着它的沧桑沉浮；在政界中挥斥方遒稳稳地穿梭于灾难和不幸之间。

里甘认为，策划是一种运筹帷幄的艺术，是对自己所要达到的目标设定最佳的路径，以最少的代价换取最大的成功的一种精心设计与安排。它将宏伟的目标与现实的条件紧密结合起来，是沟通天才创想和现实途径的桥梁。精妙的策划可以化腐朽为神奇，变平庸为卓越，点石成金。

里甘从财界闯入政界，从华尔街大亨摇身变为美国财政部长，致使华尔街内外、白宫上下吃了一惊。他们想不到唐纳德·托马斯·里甘如此精于谋划，攻于心计，收买人笼络人。但同时，他们又不得不佩服里甘的智慧与才学，胆识与魄力。在精于策划的里甘面前，他们甘拜下风。

里甘作为一个成功的策划家，无疑也是一个的冒险家。他大胆探求，勇于进取，不落桎梏；他的一举一动甚至都有天才般的创想和震聋发聩的影响；他智慧超群，胆魄过人，时常挽狂澜于既倒，扶大厦之将倾，于绝处见精神。难怪美国总统里根极其赏识才思敏捷、运筹帷幄的里甘呢！

作为一名财雄势大的金融家及经营管理学家，里甘曾对人讲了这样一个故事：有三个人同时到了天堂，天使圣彼得只有供一个新来者住的地方，于是就说他只让那个从事最古老职业的人来住。其中一人站出来说：“我想我就是，因为我是外科医生，众所周知，上帝在六天中创造世界后就创造了人，上帝还用亚当的肋骨创造了女人——这就用了外科手术。”他还没来得及向前挪一步，第2个人就站出来说：“稍等一会儿，我是工程师；在创造人之前的那6天里，万物一片混乱，上帝只好连着6天6夜工作去消除混乱，这就用了工程技术。”圣彼得还未及作答，第三个人站出来说：“得啦，我是谋划家，要是没有我，上帝上哪儿找所有这些混乱？”圣彼得想了想，最后把地方让给了第三个人。

里甘的故事表明了一个精干策划、后发制人的道理。反过来，如果里甘不会精心巧妙的策划，不会眼观六路、耳听八方，及时运筹帷幄，那他也只是一个有勇无谋的纠纠武夫，他或许可以逞一时之勇，凭运气昙花一现，而绝不可能成为商场中炙手可热的“王座”，长时间领略风骚。

而策划在企业经营管理中占据着什么样的地位呢？美国著名学者卡耐基曾这样说：“管理的关键在于策划。”里甘就是用他那敏锐的眼睛紧紧地盯着稍纵即逝的机会，用生机勃勃的智慧统领着这个变幻莫测的世界。他懂得如何用策划决谋征服他所能得到的东西，事实上，他成功了。

恩格斯说：“一个民族想要站在科学的最高峰，就一刻也不能没有理论思维。”经营上一个重大的“决战”行动，必须经过严密的“运筹”。所谓运筹是指在广泛收集情报、信息的基础上，通过人脑的逻辑、演绎思维，对掌握的信息进行去伪存真，去粗取精，由此及彼，由表及里的推理、判断、决策的过程。企业家的产品开发方向，重大的投资规模，商品的营销决策，以及企业内部分配关系等等重大行动的实现，无不需要有周密的“运筹”，即逻辑思维为主的思维过程。一个大胆探索的企业家，他的能量是敞开心扉、能兼容并纳明晰的、模糊的、甚至错误的信息（对错误信息，可以从反面得益）。对所有的信息，经过辅助工具、智慧团、助手们和自己大脑的先后加工，进行逻辑演绎、推理和判断，作出正确的运筹决策。在运筹过程中，特别要注意掌握有关项目的未来发展趋势和潜在能量，国内外科学技术发展的影响，再联系本企业自身人员、设备，技术条件和企业机制的应变能力，并充分借鉴过去的经验教训，才能作出正确的决策。

哈佛商规 3

白手创大业者都必须有坚定的信心，这是他们在危难之中度过难关的最有力的武器。但凡逆境成才的人，都具有超人的坚强意志，他们懂得如何把握自己，主宰别人。他们不怕非议，

面对非议，泰然自若。

许多人之所以能够成功，就在于他们能矢志不渝地追求自己的目标，而不管别人如何看待。越是不可能的东西，越是身处逆境的挫折里，对他们而言越具有挑战性。威廉·李尔是世界航空业和电子界传奇式的先驱者、发明家、飞行家、实业巨子、亿万富翁，还有——“疯子”。李尔“疯”就“疯”在敢于不断地向“逆境”挑战。当有一次他公开宣布他要制造一种新型的喷气式飞机时，航空界的专家们都不屑于发表评论，但他自己丝毫不管这些专家所判的“死刑”，仍然大搞特搞，而且预言：他的飞机将成为一泻千里的畅销品。结果，正如他事后的得意宣称：“我造出飞机来了；飞机也飞起来了；我也把它卖出去了。”他的自信极其突出地表现在他勇于反抗嘲弄与反对，勇于克服逆境，横眉冷对那些悲观的评论，坚定地按自己的想法去行事。他做了世界上所有其他飞机制造商都认为绝对不可能的事情！但李尔却充满了自信，他先做好了飞机的生产线，而后直接造出了飞机。这种做法给他节省了一大截研制试生产时间，使他的新型飞机总是能以极快的速度面世，从而获得高额利润。“这样的做法，你不是对极了，就是错极了，”李尔自己说，“而我是对极了。”

这就是逆境成才之人自信和意志所创造的奇迹，这就是他们与众不同的风采。敢于向逆境挑战，敢于向不可能问鼎，敢于独辟蹊径，花费大量的时间和金钱于一个不知前景的事业上去。而很多白手起家的人，他们都有超越现实的欲望，渴望能够摆脱困境，把梦想变为现实。他们都是“疯狂”的人，都是兴风作浪的勇者。

里甘出身贫穷，要不是凭借他自身的才学获得了奖学金，也就不会有去哈佛深造的机会了。他自小便身处逆境，但他知道如何在逆境中抗争，如何不屈从命运的安排。他发愤图强、自励自勉、白手起家，终于在他的人生道路上确定了自己的人生坐标。那么，他的逆境成才之术是什么呢？逆境为什么能更好地造就人才呢？

首先，逆境能提高个人的认知感受力。没有对事物深刻的认识，就无法进行创造活动，更难有作为。人在顺境中和逆境中对同一事物所获得的感受是不相同的。从某种意义上说，环境越是恶劣，给人带来的痛苦越大，越是能促使人进行反思和加深对事物的认识，并加速完成认识上的飞跃，从而开阔了思路，产生新的见解，使创造性思维得以激活。出生在官宦之家的曹雪芹原本是一个纨绔子弟，整天只知道吃喝玩乐和女孩儿厮混打闹。后来由于家道中落，他被推向社会的最底层，过着十分贫困的生活，饱尝了人间的辛酸。而正是这种破败的境遇推动了他的认知感受力的提高，丰富了生活经验，激发了创作欲望。后来经过10年的努力，创作出了被誉为生活百科全书的文学名著《红楼梦》。

其次，一个处在顺境中的人，无论是物质方面的需要或是精神方面的需要都易于得到满足，因此，难以产生改善自己的愿望，成才动机也较弱。而一个处在逆境中的人，由于物质的匮乏和精神上的压抑，因此改善自己的愿望就强烈得多。他们力图通过自身的努力去改善不良的境遇！从而推动了个

人走上成才之路。

苏秦是我国历史上战国时期最著名的纵横家。他凭藉出色的才能游说燕、韩、赵、魏、齐、楚六国联合抗秦，终于获得成功，并佩带上六国相印，当上了纵约长。然而，苏秦的成才却是逆境激励的结果。苏秦功名未成时，家里的人都反对他到各国从事游说活动。希望他“治产业、力工商”，帮助家里干点活以维持生计。当他第一次游说失败狼狈归来时，父亲、母亲、妻子都不理睬他。众人的冷嘲热讽使他难过极了，但也使他从中受到激励，强化了成就动机。从此，他闭门读书，潜心钻研学问。有时夜里读书困了，便用锥子刺一下大腿，使自己重新振作起来。经过一番苦学，他学业日渐长进，为第二次游说成功打下了扎实的基础。从中可以看出，正是恶劣的生活和人际环境给了苏秦以巨大的成才推动力，使他加快了成长的步伐。

里甘在哈佛大学与肯尼迪是同学，两个境遇不同的人偶然地相遇在一起。处在逆境中的里甘看到处在顺境中的肯尼迪家世显赫，家财万贯，遂萌生了生财的欲望，决定靠自己勤劳的双手，智慧的头脑为自己闯出一片天空，里甘愿望最终是实现了。再次，逆境能增强个人的挫折耐受力。艰苦的生活环境，充满着不幸和挫折。有苦难生活经历的人，由于经常与不幸和挫折打交道，所以具有较高的挫折耐受力。这种人在进行创造活动时，能经受住失败和挫折的考验，易于获得成就和成为人才。发明大王爱迪生出生在一个贫穷的农民家里。他没有受过正式的学校教育，很小就帮助家里干活。8岁时就能自己种菜并挑到街上去卖。12岁开始打工，到城市和火车上卖报纸，饱受了艰难生活的磨练，培养起较高的挫折耐受力，而这种良好的意志品质使他受益终生。爱迪生一生中的发明共1300多项，而每项发明的成功都历经百次、千次甚至上万次的失败，最后才取得成功。

里甘也许没有像爱迪生那样有千万次的失败，但出身同样贫穷的里甘和爱迪生一样是从逆境中奋发出来的，要不里甘怎会有从家徒四壁到华尔街大亨的辉煌呢？

哈佛商规 4

许多伟大的创业家都有过苦不堪言的成长历程。贫穷是他们痛苦的记忆，也是他们财富的咒语。他们一开始一心追逐的是金钱，但是到后来，冒险与兴趣本身成了他们生活的意义。

美国通用电气公司由著名的发明家爱迪生创办于1878年，刚开始是在爱迪生科学实验室基础上的一个电气照明公司，直到1892年，爱迪生照明公司与美国另一家主要的电力工业公司汤姆森·休斯顿公司合并，才正式定名为通用电气公司。漫长的岁月使通用电气公司变得家大业大。80年代初，通用电气公司共有350家大小工厂，40万员工，经营着几乎无所不包的产品，并且机构重叠，官僚主义盛行，内部亏损严重，患上了严重的“大企业病”。1981年，公司的总裁琼斯宣告退休，年仅44岁的韦尔奇坐上通用电气公司的第一把交椅。摆在韦尔奇面前的，就是这样一个烂摊子，350家企业，1/4正在亏损，1/3正在走下坡路。韦尔奇任命于危难之时，他精简机构，提用人才，他对于经营管理的兴趣十分浓厚，这使得他发挥了管理上的才能，使公司闯过了道道难关。在短短的5年间，

他“砍掉”了通用电气公司 25% 的企业，削减了 10 多万份工作，是一场毫不留情的革命。那些受害者给韦尔奇起了一个“中子弹杰克”的绰号。在一段时间里，韦尔奇被广泛地认为是世界上最无情的管理者。他的成就是巨大的：销售额从 270 亿美元上升到 601 亿美元；股东资本收益率从 17% 上升到 22%；市场价值高达 934 亿美元，雄居美国公司榜首，全球名列第三。公司取得如此辉煌业绩，这是与韦尔奇的功劳密不可分的。韦尔奇在经营管理方面的兴趣，使得他最大限度地发挥他的才干。他提出“群策群力”，提出“情感管理”，公司在他的管理下如同枯木逢春，拥有了新的活力。里甘一生的兴趣除了政治，便是金钱。他把追求金钱当作一种义务，并曾坦率地说：“我喜欢金钱，对我来说，这是禀性，也是正业。”通用电气公司总裁韦尔奇的兴趣使企业从垂死挣扎到鲜活复苏，而里甘对金钱的兴趣不仅源于他的爱好，也源于他的本性，更源于他自身赋有的占有欲。

从里甘那里可以看到兴趣的威力有多大，它缘何使得人斗志昂扬、激情迸发地发挥才干。

兴趣的产生是十分奥妙的。通常的解释多是环境的影响、家庭的熏陶。但更多的人的兴趣似乎是自发的。同一父母养育的几个子女，环境和受教育相同，但爱好却大不一样，这种例子在生活中比比皆是，更值得注意的是有的人客观上缺乏成才的良好环境，但凭毅力和兴趣竟然成了世界上享有盛名的伟人。）

如 2 岁丧母、9 岁丧父的托尔斯泰；7 岁死母亲，父亲把他送牧师家寄养的司汤达；自幼以棺材当床，生活艰难的安徒生；童年时父母相继亡故的但丁……过去较多宣传困境出天才，而现在呢？顺境固然也可以出天才，只是从逆境中成才的人更不容易让人忘记！也许是贫穷的出身，身陷困境的里甘才有了这种对金钱的奇怪而又实际的兴趣。

兴趣的力量是巨大的。兴趣，可以使人废寝忘食，夜以继日地工作、研究；可以使人付出毕生精力、时间和金钱积蓄。知道了兴趣的巨大魅力，我们就不难理解达尔文一生许多时间甘愿在荒岛、密林中采集生物标本中度过；兴趣，可以使舍勒去尝氢氰酸；可以使罗蒙诺索夫以白帮别人于 40 天活的代价换一本《算术》书；兴趣，可以使发明柯达照相机的伊斯曼全心扑在研究上而误了与女友黛娜的约会，后来终身未娶；兴趣，可以使列文虎克为发明显微镜而从早到晚磨玻璃片，整整磨了十年；兴趣，可以使唐纳德·托·里甘用金钱去赚取金钱，用金钱去收买白宫一句话，还是当代最伟大的物理学家爱因斯坦讲得好：“对一切来说，只有‘热爱’才是最好的教师，它远远超过责任感。”我国古代学者曾留下“痴迷而成才”的论断！“好之不如痴之，不痴不成才”，“书痴者文必工，艺痴者技必良”。“痴”的前提自然是兴趣，由此可见，里甘的兴趣便是他对金钱的痴迷。

一个人对某事物产生的兴趣是依一个人的性格而定的。而良好的经营性格，是企业家成功的重要素质。按优秀企业家的能耐要求，需要具备什么样的性格特征是应视经营行业的性质、经营环境条件的异同、社会身分和管理地位而选择适应的在某个人身上可以扬长避短，也可以修短补长，发扬其自有的特点为好。善于经营管理的企业家，应要求他的性格刚强而不可摧折，

坚韧而不可屈服。所以，在强好于弱，刚决于柔的情况下，也常能以柔制刚、以弱制强。如果企业家只有柔韧而无刚强，其经营能力也会丧失弱化。只有既刚强而又柔韧，刚济相柔，文武结合，才能胜任经营业务的要求。企业家对宏观事物和经营实业的兴趣是推动企业家认识活动的动力。兴趣必须是高尚的，其结构必须是合理的，不能偏颇。

优秀企业家应该有广泛性与中心性相统一的兴趣结构。视野、涉猎、爱好是广泛的，促使自己去接触和注意各方面的事物，从而使自己获得更多的知识和技术。但决不能朝秦暮楚，狗头上抓抓，猫头上摸摸。这样才能使经营某行业的中心兴趣持久而稳定，“逐鹿者不顾兔”，用心专一，使自己获得某行业领域中深邃的知识，发展某行业方面的特殊才能，使自己的经营活动富有创造性，做到尽善尽美。对中心兴趣专注，才能推动经营事业不断深化，产生深刻效果。

哈佛商规 5

爱人敌友，两种知己。与知己分担一个痛苦，一个人只有半个痛苦；与知己共享一个欢乐，就成了两个欢乐。

爱情可以使一个人在颓唐失意中振作起来，抚平那受挫的心灵。相爱的人可以相扶相携着在闯荡人生的河流中同舟共济、破浪而行。正像人们所说，世上只有两种人最难忘记，一个是爱人，一个是敌人。如果化敌为友，那么敌友的力量与爱情的力量均可以使一个人脱胎换骨地战胜困境。

美国钢铁大王安祖·卡内基，这个奠定美国钢铁业基石的商场巨人，之所以取得如此辉煌的成就，正在于他善于审时度势，化敌为友，采取进退自如的攻守之道，从而在巨大的市场竞争中如履平地。他非常善于将矛盾化解，从而把看似滔天巨浪的风险化为乌有。有一次，美国议会通过了建设横贯美国大陆铁路的法案。闻知这一消息的卡内基立即动手，争取获得铁路卧车的制造权。但是，芝加哥的布鲁曼公司同时发现了这一良机。它不仅比卡内基的公司规模更为宏大，发展更早，而且在卡内基着手推销卧车订购工作时，布鲁曼的经销网便已遍布全国各地。与这样的竞争对手打硬仗，即使能赢，也要耗费巨大的财力。审时度势的卡内基觉得不能硬拼，必须另辟门道。卡内基巧妙安排，于是有了某旅馆中的“邂逅”。手足无措的布鲁曼碰到了老对头，惊讶万分，而卡内基主动言和。卡内基诚恳的合作态度和毫不计较的真挚完全融化了布鲁曼的敌对态度，布鲁曼紧紧握住卡内基的手。化敌为友，布鲁曼豪华客车公司成立以后，两人合作非常顺利，签订了大笔订货合同，为各自都赢得了巨额的利润。站在更高更远的立场上看问题，放弃狭隘的利益之争，主动与对手携手，共同开发财富之源，这不仅是高瞻远瞩的大将风度，同时也是避免无谓牺牲的行之有效的风险驾驭的方法。

“没有爱人是寂寞的，没有仇人也是寂寞的。”培根这句话对里甘非常适用。

没有爱人而寂寞是一般常人的感觉，没有仇人而寂寞是稀有的非常之

士。里甘既是常人也是非常之士，爱人、仇人虽是两种相反的人物，其实二者都属于广义的“知己”。英雄好汉，或不打不相识，或不相识不打。一世瑜亮，对立到底，但惺惺相惜，余子不在眼内。在背后支持里甘的两股力量，其中之一是“女人”，另一种就是“仇人”。

里甘所爱的人安·里甘是一个美国上流社会女人，她金发碧眼，极具交际之能事；她舌绽莲花，能言善道，为丈夫事业的成功立下了汗马功劳。爱情能够驱使一个人获得重大的成就，爱情的作用就像一个安全阀，它能使人获得心情的宁静、平衡、以及获得创造性的努力。这种情感可以将一个人提升到天才的地位。当两个人把他们结合在“一种完全和谐的精神中，为了达到一个明确的目标而努力”时，这个目标的本身或是目标背后的“愿望”，可以比喻为是苹果种子，而这两个人情感意志力的结合，则可以比喻为是空气与泥土，从这两者之中可以获得构成那项“愿望”物质目标的元素。吸引及组成这些意识力量的幕后力量，相当于组合各种元素，使苹果树得以“成长”的那股力量。但最重要的是，从一粒正确种植的种子，可以长成一棵苹果树。因此，只要有系统地把两个意志情感结合起来，以一个明确的目标作为他们努力的目的，那么，伟大的成就自然就会出现。里甘与其妻安·里甘便做到了。他们犹如一棵结满果实的苹果树，在金灿阳光的照射下，折射着迷人的光芒！

“每一个成功男人的背后都有一个女人。”这句话早已成为经典。达尔文在《物种起源》的初稿写出后，重病缠身，非常着急。他的妻子爱玛便劝他说：“亲爱的，你好好休养吧，《物种起源》这部手稿，我替你整理。”后来，《物种起源》发表了，达尔文捧着新书，凑在鼻子下嗅嗅，深情地对妻子说：“这里面有你汗水的香味哩！”而里甘背后的女人便是他忠爱的妻子安·里甘，她为她的丈夫在迈向成功的阶梯上效尽犬马，扫除障碍，使得里甘无论在财界还是在政界都数尽风流。

爱人带给人期望，仇人带给人威胁，但他们都是事业成功的催化剂。

两虎相斗，势必两败俱伤。仇人所施加的压力，使得自己明白如何化敌为友，才是解决问题的关键。感同身受的里甘懂得，如果自己面对的是一个比自己占有优势的强大对手，或者自己需要付出昂贵代价才能战胜对手的时候，你强攻不下，便可考虑以退为进的策略，与敌人携手，化风险为平地，化干戈为玉帛。共同获取利益。里甘在白宫时与斯托克曼的风波便最终淹没在“化敌为友”的气氛中，致使里根总统不无骄傲地称他们为白宫事务中的“左膀右臂”。

对一个企业家来说，爱人敌友可以出忠告，能够使人走出烦恼的经营世界，步入和煦风光的企业春天；爱人敌友可以出智慧，能够使人摆脱焦思苦虑的决策世界，步入逻辑的思考境地；爱人敌友可以出谋略，能够使人跳离深锁狭窄的市场世界，步入广阔的销售覆盖面的世界。

第二章 大卫——大通银行的掌门人

大卫·洛克菲勒，老洛克菲勒的孙子，华尔街大通银行的掌门人。他师承祖训，勤奋、勇敢，工于算计，富有商人的冒险精神。41岁即任大通银行董事会的副董事长。在他的努力下，大通银行和曼哈顿银行合并，构建了全美最大的银行。老洛克菲勒及其家庭背景对于大卫来说只不过是发给他的一手好牌而已，为了打好这副牌，大卫付出了很大代价。

个人档案

大卫·洛克菲勒，1915年生，老洛克菲勒的小孙儿，1936年毕业于哈佛大学。以后的时间里，他读完了经济学博士课程。他参加过二次大战，担任过战地情报官。由政府小公务员到银行小职员，由部门业务主管到全美最大银行的首脑，大卫在华尔街创造了并不亚于老洛克菲勒的商业奇迹。

通过控制自己的时间和思想，你将懂得如何控制生活，控制世界。

——大卫·洛克菲勒

1. 从家族里成长起来

全美国乃至全世界的人恐怕没有不晓得洛克菲勒的。洛克菲勒是财富的代名词，洛克菲勒家族是财富的储藏库，一代又一代的人在运用它的金钱为它赚回更多的金钱。上帝若把谁投生到洛克菲勒家族，那么这个人的一生也就同时注定了——守一辈子财，赚一辈子钱。对于这个家族的人来说，金钱就和空气、水和食物一样，不可或缺但又极其平常。用中国的古话说，“富不过三代”，但洛克菲勒家族却将财富和赚钱的技巧传了一又一代。全美国及至全世界的人都渴望了解这个家族，都目不转睛地注视着这个家族的明星。

大卫·洛克菲勒就是这个家族的一颗耀眼巨星。

大卫生于 1915 年，在兄弟中排行最小，他的父亲小约翰·戴维森·洛克菲勒是家族财富的第二代传人，他生于 1874 年，卒于 1960 年。大卫的祖父——洛克菲勒家族事业的第一代创始人，名叫约翰·D·洛克菲勒。他完全属于上个世纪的人，比大卫早 76 年来到人世，他生于 1839 年，卒于 1937 年。洛克菲勒的神话最早起源于他。

约翰·D·洛克菲勒从石油上发家，最后成为世界商业巨子。1870 年，在三十而立之年，创办了“标准石油公司”。

小约翰，即大卫的父亲，承接老约翰的衣钵，青出于蓝胜于蓝，27 岁时已成为美国 17 家最大的金融和工业企业的董事。

洛克菲勒家族有着优秀的家规和对子女的教养方式。从这个家族中出来的人都彬彬有礼，成府在胸。更重要的是，都具有作商人的良好教养。

从下面的故事可看出洛克菲勒家族的人是如何教化的。

大卫兄弟中除约翰三世外，都曾在林肯学校就读。然而，当大家说起“令人讨厌的洛克菲勒”时，一般指的都是大卫·洛克菲勒。

在年少时，小约翰要求孩子们要谦虚谨慎的戒条显然没有在小儿子大卫身上起充分的作用。他以自己的姓氏为荣，“我们洛克菲勒家……”已成了他的口头禅。

大卫注定要为此吃点儿苦头。在林肯学校的一次晚会上，当大卫又向一个女生夸耀，说“我们洛克菲勒家……”时，那女生非常不耐烦地对他说：“你只不过碰巧生在这个家里罢了，除了你爷爷赚来的钱，你还有什么？”大卫无言以对，讪讪作罢。

小大卫虽然在为人上有点不太招人喜欢，但是对于他的聪明和用功大家都是一致肯定的。他有较高的分析能力，思考问题有条有理。性格也很好：沉着稳重，果断干脆。他的昆虫学老师对他的评价尤其好：“大卫很聪明，而且难得的是他能够静下心来做事。他为了一个小昆虫标本可以花上一下午的时间，对他那个年纪的人来说，这实在不容易。”

大卫还有一种韧劲，他希望自己成为最坚强的人，能承受旁人无法承受的考验，做别人做不好的事。在潜意识里，他仍同几个哥哥没什么区别。所有的洛氏兄弟者试图证明自己作为一个“人”的能力。他们想让世人知道，他们之所以在事业上取得成功，依靠的是他们的才能和勤奋，而非洛氏的财富和权势。

选择哈佛大学可能就是这种追求“最优”的结果。林肯学校中种种不愉快的经历促使他反思自己的毛病。他开始弄明白，向不如自己的人吹嘘自己

的长处并不是什么明智的举动。他的三个哥哥——纳尔逊、劳伦斯和温斯普之所以很得人缘，就在于他们不把自己打入洛氏家庭这个名人册。“我该向他们学学呢，”大卫这样想。

他的这种检讨真的起了作用。不管心里怎么想，他不再在嘴边挂着“我们洛克菲勒家……”。在林肯学校，他的成绩也不错，但是，拿“全优”的只有昆虫学这一门，其余的课程则大都是“良”。

1936年毕业时，大卫已经成了一个成熟英俊的小伙子。棕色的眼睛，沉着、镇定，又不失风趣。从他的身上，人们可以感到一种不可动摇的自信，这不能不说是他改造“洛克菲勒式的优越感”的产物。

小约翰·D·洛克菲勒为这个小儿子做的安排是让他到麦肯齐·金那里学习取经。就是那位曾帮助他渡过了一场大危机的能干律师，现在已经成为加拿大的总理了。他为儿子安排了行程，并叮嘱他说：“麦肯齐·金先生是位能干的人，而且，作为长辈也有丰富的经验，你去的主要目的是学习，少说多听，孩子，这对你会有好处的。”

“噢，是的，爸爸，”大卫一副心领神会的样子，他说，“我会像树上的老猫头鹰一样，听得多，说得少；说得少，干得多。”

他又追问：“可是，我该跟麦肯齐·金这位先生学什么呢？学习如何治家理国吗？”

“不，”做父亲的断然说道，“你要学的是如何做事，这才是最重要的。”于是，大卫带着父亲的“指示”飞赴加拿大。

麦肯齐·金如期约见了这个年青人。他的棕色眼睛与他父一模一样，在第一次见面时麦肯齐·金这样想。在他眼中，大卫不失为一个举止稳重而又得体的成熟青年。但是，他又觉得大卫有那么些过于自信，认为他能够做好一切。

“年轻人，路才刚开始呢。你不知道前面会有什么，而且你也很难确定你将面对什么——并为此做什么。你的家庭、才干使你会有很大发展，这一点是确定无疑的，但在做出决定之前，为什么不再等等、看看呢？”

麦肯齐·金的一番话对大卫起了作用。回到美国之后，他下定决心再继续学习。他先去了英国伦敦，在伦敦经济学院就读，后来又回到美国，在芝加哥大学读完了经济学博士课程。

对于大卫来说，在伦敦的一段日子是美好的，也是重要的，在那儿，他接触到了许多上层人物，美国政府在英国大使馆的工作人员经常举行鸡尾酒会，他们总不会忘记邀请在伦敦读书的大卫·洛克菲勒。大卫与他们的关系很融洽。这些外交官往往会乘着酒兴，大发评论，有的时候几乎是在唠叨，而大卫总能耐心地把他们的话听完，这大得他们的欢心。“大卫是个好小伙子，聪明又有耐心，他以后的前途无量。”许多人这么说。

其实，大卫对他们的那些话并不总是感兴趣，但他能够做到的是神情专注地一听到底，而且绝无遗漏。大卫这种习惯日后帮了他的忙。他自己曾解释说：“难得有人不说废话，但是，一堆废话之中不见得一点有用的东西都没有。没准也会说出什么让他感兴趣的事实来，粗心漏掉就太可惜了。”

1938年，大卫完成了他的博士论文，题目是《未用资源和经济浪费》。这个课题的选择比较符合洛克菲勒家的清教徒传统——俭朴节约的治家理念。他父亲和母亲对此大加赞赏。为了这篇论文，大卫呕心沥血，写了260多页。内容涉及商业、工业、银行业、垄断事业、政治机构和自然资源等各

方面。论文答辩的时候，父母申请旁听，他们要亲眼看到儿子的出色表现。

论文答辩那天，大卫没有像其他人那样带着一叠叠的资料，所有的资料都装在他的脑子里。他的棕色眼睛反射着内心坚定的自信。他的导师看他这副样子，也不由得暗暗钦佩。正式答辩时，他口若悬河，言辞条理清楚，论辩充分。老师问他的最后一个问题是：“大卫·洛克菲勒，能为我们谈谈你现在站在这里的心情吗？”

“这个……”他回身望了望父母——他们有几丝得意地看着他，显然，他们为儿子的成就感到骄傲。

他又回过身来，接下去说：“我想，我终于证明了，除了这个姓氏之外，我身上还有一些别的东西。我的价值不在于洛克菲勒，在于我自己。”

2. 初出茅庐

1940年，大卫回到纽约，并结了婚。

这时候，大卫开始他今后何去何从的问题。大卫的父亲希望他能够从事银行方面的工作。还在伦敦念书的时候，他就常在周末去大通银行的分行工作，以便熟悉银行业务。这些工作他说不上喜欢，也说不上讨厌。他只是肤浅地看了看银行业务的操作过程，却没有深入。

但是，别人都认为他很有政治前途。在伦敦大使馆中，他与外交名流和官场显贵相处愉快，他在其中有种如鱼得水的感觉。后来，他决定去纽约市拉瓜加市长那里，在他手底下做个帮手，以便积攒点从政经验。他已见过银行是如何被操纵的了，但却从未见过政府是怎样运行的。

头几个月中，他就可以非常轻松地处理好手边的事务。同事们很钦佩他，纷纷向他讨教：“大卫，你怎么能做得又快又好？是不是一念口诀就会有神仙来帮你的忙？”

“哪里，”大卫说，“只要不让老巫婆把你的时间偷走就可以了，这个老巫婆的名字就叫做‘懒惰’。”

在那篇令父母得意的博士论文中，大卫明确指出，懒惰才是“最最严重的浪费”，他不允许这种事情发生在自己身上。他对时间有着严格的规划，在某一时间段应该做的某事，会被清楚地标示在他的记事簿上。而且，尤为重要，大卫是规规矩矩地按照这张时间表做事的。“有时候我真怀疑这小子是不是有分身术，”他的一位同事说，“一个人怎么可能这么轻松地做这么多事？简直不可思议，也许我也该试试他的法子。”

他的工作成绩很令上司满意，但是，他的“洛克菲勒自我中心主义”时不时地表现出来，又让人不得不提醒他注意。例如，他一接电话总是回答说：“市政厅，洛克菲勒在说话。”

市长很委婉地向他暗示过：“大卫，在接电话时可不可以换一种说法，比如说——，呃——市政厅，我能帮您做什么？——我的意思不是说你的说法有什么错误，而是说……呃……，如果考虑到大家的感受的话，是不是后者更好些？”

人们都预料实习期过后，大卫在政治上将大有作为。这一行看起来与他的脾气比较相投。然而，出人意外的是，实习期结束，他的从政生涯也跟着结束了。

这是什么原因？他后来说：“这一领域（政治）的危险在于它会把你的全部时间都消耗在竞选上面。”也许说得准一点，他并不是对政治不感兴趣，而是对竞选政治不感兴趣。不停地讨好选民，由他们来决定他的政治生命，这不太对他的胃口。他不是不喜欢在政治游戏中参与者所能得到的权力和随之而来的种种乐趣，但是，他更欣赏一种能够稳定、持久地发生效力的权力。

1942年5月，在日本偷袭珍珠港之后的五个月，大卫也抱着为国效力的想法应征入伍了。

洛克菲勒这一姓氏并没有给他带来特别的优待，他进入部队之后，首先接受的是严格的基本训练，这对他那种与生俱来的优越感是一个不小的打击。他在军队调来调去，后来在一次很偶然的情况下，上司发现他居然会养马，还会说法语，就把他选拔为少尉情报官，派往北非，作拉尔夫·S·史密斯少将的助理武官。

洛克菲勒这一姓氏使他在与人交往之中获得了很大优势，不少自由法国运动的高层人物都与他打过交道。当他们听到他的姓名后，常会这样问：“洛克菲勒？创建美国标准石油公司的约翰·D·洛克菲勒是你的什么人？”

“是我的祖父，先生。如果他在世的话，他最关心的一定是什么时候战争才能在欧洲结束，什么时候法国才能重新自由。”大卫的这种回答常能取得良好的效果。一个好的开头，预示着一个良好的过程。他在与法国未来的领导人和欧洲各国的上层人物交往时，轻松而又愉快。他的许多情报就是这样在早餐会、午餐会和晚宴上得来的。

史密司将军很欣赏他的才能。一次出游的时候，史密司将军与大卫坐在同一辆车中，车行到半路，他转过身来对大卫说：“你干得真不赖呀，小伙子。不过，我要是跟你干同样的活的话，我会嫉妒你的姓氏的。”

“噢，先生，”大卫笑着说，“姓氏是天生的，但也需要人恰如其份地使用它才行。”

在史密司手下工作的这段时间，大卫对外事工作有了莫大的兴趣，周旋于各国显要之中，与他们闲聊，再从看似琐碎的、不着边际的言语中提炼出他需要的内容，这使他感到很有意思。的确，这是一项高级智力游戏。

3. 小虾吞大鱼

战争结束后，大卫和兄弟们一起回到了熟悉的纽约和熟悉的洛克菲勒中心。小洛克菲勒——小约翰·D·洛克菲勒问他，战后想干什么？他回答说：“我还是干点儿最简单的吧。”

他到大通银行的海外部，任该部助理，这是最低一级的经理职位。两年后，他被调到海外部的拉丁美洲处。这一调动与其哥哥纳尔逊在拉美的频繁活动不无关系。不过，对大卫来说，因为谁的原因调动都无所谓，关键是工作。在任职期间，他在古巴、波多黎各和巴拿马开设分行，还创办了一份很有影响的金融季刊《拉美要闻》。

大卫的提升速度是很快的，1956年，他就当上了大通银行董事会的副董事长，这一年他才41岁。大卫知道很多人把他的提升与他的背景联系在一起。他的态度是“这无所谓”。是非自有公论，凡是与他接触得多的人，都知道洛氏的背景只不过是发给他的一手好牌而已，为了打好这副牌，大卫付出了很大代价。

在最初的六个星期中，他巡视了国外部的每一个组，记下了每组的工作任务及组织机构，在此基础上，他草拟了一份改造现有结构的组织系统表，并上报给他的上司谢丽尔·史密斯。他盛赞大卫的努力，但是关于该表的下文，却始终不曾出现。

这没有关系，大卫接着去做他应该做的事，他并不追问，机会在以后会随时出现的。一位同事评论大卫说：“他对一切新颖的东西都有一种包容一切的好奇心和兴趣。我猜想你可能说他是永恒的乐观者。”他就是以这样一种劲头投入工作。

布雷顿森体系建立以后，美元成了主要的国际货币。各国银行争取美元存款的竞争日益激烈，大通银行显然处于不利地位。它的业务集中在企业和海外业务上。

大卫是对海外业务最为关心的，主管拉美事务期间，他经常去拉美实地考察，一方面是扩展业务的需要，另一方面也帮助他理解那里人们在想什么。1951年，新的任务落到了他的肩上，他要带领大通银行的一个小组进行计划和发展工作，而且主要目标是在国内业务上。大通银行有28家分行，但只有两家设在曼哈顿，这对于吸收新兴的“中产阶级”存款相当不利。这些新兴的“中产阶级”日益庞大，美国经济在战后迅速发展，使得他们口袋里的钱越来越多。

大通银行对此并不敏感，它的对手已经先行一步，在吸收这批人的存款方面走到了前面。大通银行的存款排行由第一位降到第三位，大卫认真考虑了以上问题，而且花了一定时间组织了一个市区分行部，大力扩充各分支行的业务。但是，这些措施还不足以扭转大通银行面临的不利的竞争局面。

当时，温斯洛普·奥尔德里奇看中了曼哈顿公司银行，并拟定了一个吞并计划，曼哈顿银行在全美只排在第15位，这次合并恐怕有点门不当，户不对。大卫对此大惑不解，找到舅舅讨教。奥尔德里奇问他：“大卫，依你看大通银行的劣势在哪里呢？”

“就在市行数目不够这一点上。”大卫好像又回到了答辩会场一样，开始滔滔不绝地引用有关数据、资料详细的阐释和论证他的观点。“你可提供解决办法吗？”奥尔德里奇追问。“我现在的工作就是发展市行。但是，恐

怕这需要一段时间，我们的根基太薄弱了。”

“好，”奥尔德里奇接下去，“与曼哈顿公司银行合并就是一个省时而又省力的办法。它有一个完善的分支机构网络，大都经营零售业务，这正是我们所缺少的，合并能迅速有效地解决我们的问题，对他们来说也是有利无害，这何乐而不为呢？”

“喔，不错，……”大卫沉思了一下，接着说道，“看来以后我得多多转转脑子。”他与奥尔德里奇共同拟定了细节，交由董事会讨论。在1951年8月21日的《纽约时报》上，有一条惊人的消息，它是“两家华尔街银行正在考虑美国银行业历史上最大的一次合并。”但更为惊人的消息是在第二天的报纸上，报纸头版巨大的黑体字吹奏着谈判告吹的葬曲：“银行合并告吹，谈判业已结束。”

当天，妻子问大卫这些乱七八糟的事情到底是怎么回事，他垂头丧气地说：“我们看到了曼哈顿公司银行的营业执照，它上面写着，如果没有银行全体股东的一致批准，曼哈顿公司银行不能并入其他公司。”事情就这么简单，因为一张1799年的执照，我们计划的、双方都会获益的合并计划就要告吹。”

事情一放就是四年，奥尔德里奇与大卫，同全体经理人员们一直没有想出好的对策。要知道，让全体股东一致同意纯属天方夜谭。1953年，米尔班克——特威德律师事务所的约翰·丁·麦克洛伊接替奥尔德里奇成为大通银行的董事长，这一让人头痛的难题就落在了他的头上。

他曾与大卫商量过这一问题，他问大卫：“还有没有更好的发展市行业务的办法？”

大卫摇摇头说：“发展出曼哈顿银行那样完备的市行体系要花上极长的时间，它已有一百多年的历史了，又有良好的声誉，合并是最好的选择。”

“可是，说服全部股东显然是不可能的，”麦克洛伊咬着下唇，又加了一句，“而且也不能回到1799年去改变他们的章程。”他转向大卫问：“你还有别的主意吗？”

“没有，”大卫无可奈何地说，“遇到这种问题，连上帝都会束手无策的。”

麦克洛伊不愿撒手不管。然而，有一天他忽发奇想：既然曼哈顿银行不能并入大通，那就把大通银行并入曼哈顿，这就用不着它的全体股东一致同意了。

他向大家公布了他的想法，并立刻着手实施。1955年，有16亿美元资产的曼哈顿公司银行吸收了有60亿美元资产的大通银行，新成立的大通曼哈顿银行成为全美最大的银行。报上说：“小虾吃了大鱼”，这一点丝毫不过分。

在新成立的机构中，大卫提任了副总经理的职务，并主管银行的发展部。这个职位并不高，但对他来说合适极了。他和手下的一小班人马，对大通银行的业务设置及组织机构中的种种弊端做过深入的研究，现在他们的任务是提出整顿计划并着手进行改革。

4. 下注华尔街

有人预测，在不久的将来，大卫就将接替麦克洛伊成为大通曼哈顿银行

的董事长，大卫对此不愿过多提及。他总是温文尔雅，少说多听，而且看起来好象不愿意在银行内部事务中多出头似的。

但份内的工作他总是做得让人无可挑剔。他的旺盛精力是别人无法比拟的，有时一天的工作时间竟达 18 个小时。“我感到吃惊，竟然会有人那么卖力地工作。”他的一位同事说，“如果你在他出席美国银行家协会会议时看到他的日程表，你不会相信它。我看着这张日程表不禁自己想，如果我是大卫·洛克菲勒，我会把它退还给秘书。那简直使我连让上厕所的时间都没有了。”

的确，洛克菲勒家庭是大通曼哈顿银行的大股东，但他们实际持有的份额并没有超过股票总额的 5%，因而，他们没有决定权。而且，董事会的其他成员，也都是具有相当实力和资格的人物，由洛克菲勒家族来指挥一切是行不通的。在这样的银行中，人们要求于领导的是才干，而并非努力。即使只有一次经营失败，也是不能容忍的。大卫的种种背景条件使他处于有利的竞争地位，但他必须拼搏才能如愿以偿。他把自己叫做“白手起家者”，从某种意义上来说，事实真的就是这样。

银行业务只是大卫日程表中的一个方面。作为一个洛克菲勒，他还有自己的家庭事务要处理；而作为他的爱好，他在对外关系领域投入了许多精力，如对外关系协会，大卫长时间是其中的一员。然而，让人难以想象的是，大卫面对这众多事务却能应付自如。他绝不会把这些事务搅得到一块，它们彼此之间是泾渭分明的。在下了班回到家中之后，他又成了一个好丈夫和好父亲。“工作和生活是两码事。”他常这么说。

认真并且能干，大卫的这两种素质使他父亲认定他将是洛克菲勒医学研究所最合适的领导人。1950 年，他担任了这家研究所的所长，三年之后，他辞去所长职务，成为理事会的理事长。大卫不喜欢旧组织按它原来的面貌一成不变地发展下去，他支持研究所进行了改组，使他成为一个大学研究院和一个科学研究中心的混合体。

然而，大卫最最投入的事业是对曼哈顿的边缘地区——莫德赛宁地区的改造。在以前，他就曾积极介入过对这一地区的投资工程。

莫德赛宁高地是建在山上的纽约的卫星城，它居高临下，俯瞰着哈德逊河。高地上座落着哥伦比亚大学、协和神学院等一系列教育、文化和宗教机构。大卫的父母又在其中添加了两个庞然大物——国际大厦和河边教堂。而在这些庄严的建筑群的下边有一条带状区域，这是一个情况日益恶化的地区，就像风雨之中的小木屋一样摇摇欲坠。高地与低地之间形成了强烈的反差。

还在 1946 年，他就雇请了一位芝加哥大学毕业的社会学家对国际大厦的情况做一次独立研究。结果是令人失望的。这位社会学家在报告中说道：“如果周围环境持续恶化的话，国际大厦实在没有什么得力之处好说。”这是一种必然的发展线索：环境恶化、投资的收益减低。在一个日益要变成贫民窟的地方，谁愿来投资呢？大卫的父亲在高地上有大量的投资，为了维护这些，必须做出有力的措施改造低地。

“制定目标，提出方案”，这是大卫给自己下的任务，但执行起来谈何容易。许多穷人因为改建而被迫搬离现在的住址，而计划中的公寓楼群又并非他们所能承担得了的。一些人举行了抗议示威，他们说：“不要侵占穷人的土地和房屋，”但同时另外一些人却把这当作进行市容改造的典型。争吵

无休无止，有时候大卫不得不亲自出面，向市政府呈交他的委员会的报告。他说：“我希望当局能够公正地不带偏见地阅读这份计划，因为这关系到这一地区的未来。”也只有他亲自出马才能抵制住反对力量。最后，城市当局同意把 3000 多户居民从 10 英亩土地上迁走。从开始为此事奔走到第一户居民迁离贫民窟共花去了 8 年的时间。1954 年，恰逢哥伦比亚大学 200 周年的校庆。为了表彰他为改善这一地区环境所做的种种努力，哥伦比亚大学授予他荣誉学位。

华尔街是美国乃至世界上最大的金融中心，大卫甚至想在这里小试牛刀。大通银行因为发展迅速，原先的业务大楼已容纳不下全部机构，结果行政部门不得不分散在 8 栋大厦之中，这给银行的经营带来了诸多不便。

银行董事会做出了搬迁决定，但是并没有选择好合适的地址。大通银行如果离开华尔街，又有谁愿意守着这块“昔日宝地”呢？这种搬迁之后，华尔街寸土寸金的地价将会迅速下跌，而大通银行在这一地段的 4000 万美元地产投资也要大受损失。

威廉·泽肯多夫回忆了决策过程。他是大卫请来的高参，是建筑产业的顶尖人物，曾参与过联合国会址的选址工作，并且设计过在华盛顿的儿童广场。据他说，是大卫促使大通银行决定在离华尔街只有一个街区的自由大街和拿骚大街的街角建立一幢新的总部大楼，他坚持说，就在他被召去参加大通银行关于大楼建筑计划讨论的那一天，这个决定才确定下来。在此之前，每个与会者心里都没有谱。

谁也没有料到事情能这么快就定下来。“简直就是大卫在领导这个会，”泽肯多夫写道，“他很婉转地提出这个建议，因为这是他的方式，而且也因为这屋子中坐着的许多人，在大通银行中比他更有资格说话。但是，是大卫他自己领导大通在华尔街下注，以促进它的稳定。”这一措施的意义是很深远的，有人称大卫是在“维护供给自由世界的资本主义的血液的心脏。”

5. 荣登董事长宝座

泽肯多夫忙于兴建大通银行的新总部，而大卫又开始在别的地段打主意。他想在南部的曼哈顿市中心建一幢“世界贸易中心”，具体位置在曼哈顿地价最昂贵的一段，他准备在那里建起两座 110 层高的摩天大楼。

“成立一个世界贸易中心似乎是合乎逻辑的。”他简单地解释说：“把这一中心安置在为美国对外贸易服务的主要银行附近也很合适。”大卫的计划得到了政府的积极支持。他的哥哥纳尔逊作为纽约州的州长也自然会助他一臂之力。在 1969 年，纽约州成立了“公共服务办公室”，以便强化它在曼哈顿地区的办公机构。他们费尽力气找到了 200 万平方英尺的空地，这是曼哈顿地区低价格的最理想的地段。即便这样，世界贸易中心还是要花费巨额的资金。据他们估算，在头 40 年中，每平方英尺的维护费也要有 4 美元。在 1971 年秋天，一位州官员对《纽约时报》的记者说：“我们没法预计在 40 年后维护费用到底会是多少。但是，从长远来看，这座世界贸易中心会帮助我们节约许多费用，它还是值得我们花番力气的。”

州里决定，在中心建成后，把 8000 名雇员的办公地点迁到中心南塔楼，现在他们分散在全市的 50 个租来的办公室内工作。纳尔逊也要把他的曼哈顿办公室从西区 15 街迁到这里。如今大卫办起事来心里更有底了，因为中心近

四分之一的面积交付政府使用，这无异于得到了政府的保证书。

住在世界贸易中心建筑地范围内的住户对这个工程可并不欢迎，因为他们也将像莫德赛宁高地的那些住户一样被迫迁到别处。但是大卫要按他的计划办事，这样的反对意见他即使不是充耳不闻，也肯定没有把它放在心上。

大卫在银行中的地位是直线上升的。麦克洛伊退休之后，乔治·钱宾出任董事长，大卫升任行长。他对这样的安排并不满意，他需要的是处于顶峰的执行权。

在麦克洛伊手下做事的时间已经够长的了，还要他在钱宾手下苦熬度日是他不能接受的。大卫向董事会表明自己的态度：“我不能成为首席执行官，如果我还得在钱宾的指挥棒下再转上八九年，那我宁肯离开大通银行，虽然我很喜欢这里。”钱宾也不示弱：“好吧，要么是大卫，要么是我，看来我们两个注定要有一个离开这里。”

董事会对两人的争执大伤脑筋，在多方的劝说之下，最后达成协议：二人都成为首席执行官，但分工不同，各管一摊。这场风波才算平息。到1968年，钱宾超过了65岁的年限而自动退休，大卫如期登上了他渴望已久的宝座，成为大通曼哈顿银行的董事长，控制着这家在全世界也是屈指可数的大银行。

6. 兼作政治家

银行是一个很微妙的部门，它是商业组织，却又布满了敏感的政治神经。各企业在向银行申请贷款的时候，也把自己的一部分要求和一部分权利放在了这里。银行不仅要支持企业的生长，它还要反映企业的要求，在银行的董事会中聚集了各方利益的代言人，他们争吵不休，不停地要求更多的利益。因为银行家们表达了私人企业界的共同利益，银行的董事会是公司权力集团的集合场所，所以银行家是企业界的政治家，他们一手拿着算盘计算利息，一手拿着权杖分发权力。

战后的美国经济发生了巨大的变化，金融机构对工业公司的控制加强，投资机构对个体股东的控制也在加强，它们已经成为国家一些重要公司的合法主人，还控制了为数更为巨大的养老基金，这样，银行已经成为经济秩序中巨大的实力派。在这里，大卫找到了不受选民左右的稳定的权力。他坐在位于曼哈顿广场1号的公司总部大楼里，眼看着整个工业世界在他的眼皮底下，按照他的精密头脑中设想的那样运行，这的确太对他的胃口了！

银行家——政治家，这种身份是大卫特有的。对于他来说，政治与外交并不仅仅是一种个人爱好，它们同他的银行业务联系在一起。“国家之间没有永久的朋友，只有永久的利益”，这是大卫经常念叨的一句话。他周游世界，同各国首脑频繁接触。在大通银行的总部之中，他有一个专门的卡片箱，里面有两万多张名人卡片，“噢，他们呀，”大卫很不经意地说，“他们都是我的私人朋友。”大卫在美国外交方面产生的最重要的影响是通过对外关系委员会实现的。这是一个民间团体，无党派、非营利性质。它的宗旨是研究一些对外政策问题，将那些关于长期政策问题的争论结果首先提供给领袖，然后提供给公众。它办的刊物《外交季刊》是所有国家领导人的必读刊物，大卫作为金融界的代表参加委员会的工作。1954年，他参加了一个非常有意思的工作——亨利·基辛格领导的核武器和外交政策专门小组。

基辛格是个风趣的德国人，他头脑灵活，不拘泥于成见，善从实际出发。大卫十分欣赏他。一次，大卫在与他共进午餐的时候，问基辛格博士：“我们是多造点核武器好呢，还是节制点好？大家都说，我们手中的核炸弹越多，俄国人就越不敢轻举妄动，你的看法呢？”

“这是个一时半刻难以解释清楚的事情，大卫先生，”基辛格非常肯定地说，“因为情况太复杂，而且人们对核弹头就像你对曼哈顿的地价一样敏感。”基辛格的话引得大卫哈哈大笑，他说：“您真幽默，基辛格先生。但我对曼哈顿地价是心中有数的，对核弹头却不敢这么说了。”

基辛格接下去解释道：“我们的核战略基础是‘打击俄国人’，更准确点说是要杀死俄国人。”同样，俄国人也要杀死我们，所以我们都拼命制造核武器，好象是谁跑在前面谁就更安全一样。可是，如果两辆全速行驶的火车撞到一起会怎样呢？”

“同归于尽。”

“没错，大卫先生，”基辛格说，“我想我们应该找到更好的办法。”

大卫对基辛格的看法很感兴趣，他支持基辛格的工作，自己积极地参与讨论，并提出独特见解。《核武器和对外战略》作为小组的研究成果出版时，在美国上层人物中间引起轰动。大卫向基辛格表示祝贺。从此两个人之间建立了亲密的伙伴关系，后者还曾作为纳尔逊竞选班子的成员为纳尔逊出了不少力。大卫在对外关系委员会中担任了20年的副理事长，与麦克洛伊默契合作。1972年，他升任理事长。在这个委员会中的优越地位，可以使他清楚地判断政府的政策走向，并以此来指导大通曼哈顿银行的海外业务。反过来，为了大通的利益，大卫可以向政府施加影响，修正既定的外交战略。这只不过是同一过程的两个方面而已。只有过程本身对大卫来说才是最重要的，即获取利润。

60年代是不太平的年代。对大卫来说，似乎每天都有点麻烦事要发生。1959年1月1日，50年代的最后一个新年这一天，菲德尔·卡斯特罗的游击队在古巴取得胜利，结束了旧政权的统治，而这旧政权与大卫、大通银行和美国各界都有着千丝万缕的联系。

“我们可不能坐这里，眼睁睁地看着他们把古巴闹翻了天。”大卫在对外关系委员会中这样说。美国政府也是这么看的，它与其他拉美国家一起组织了一个“争取进步同盟”，目的很明确，就是对付卡斯特罗。

不久之后，大卫就走马上任，为“争取进步同盟”四处游说，并且推销他个人在中美洲的种种计划和主张。他要求成立拉丁美洲的共同市场，他说：“拉美各国就像围篱笆一样把自己围起来，这样对谁有好处呢？”这个问题难以回答，但是很明显，如果建立了共同市场之后，跨国公司就不必再如此费力地同各国政府打交道了；而且古巴自然是在共同市场之外的，他反复对工商界强调这样一点：“争取进步同盟”是防止卡斯特罗主义蔓延的最为有效的屏障。

得知肯尼迪政府计划用武力解决古巴问题，大卫毫不犹豫地表示了支持态度：“这是符合我们的利益的”他这次表明自己的态度采取的还是很含蓄的方式。但在1965年当约翰逊总统决定派兵直接介入越南战争的时候，大卫开始大张旗鼓地表示支持。这一年，他与几位金融巨头，像尤金·布莱克（世界银行行长）、麦克洛伊等，一起组成了一个“争取亚洲有效和持久和平委员会”。9月9日《纽约时报》刊出了整版广告，上面刊有各位巨头的亲笔

签名，他们一同支持约翰逊总统的决定，并称“他们（越南人）应该拥有在没有暗杀、暴力行动或其他恫吓形式的条件下自由选择他们政府的权利。”这个广告达到了预期的效果。金融界之中原先持观望态度的一些人也公开表示要支持总统的决定。

“可是，爸爸，”他的儿子问他，“我们美国有什么权利去解决越南人的问题？你们这不过是拿着刀枪把你们所认为的和平强加给他们罢了。”

大卫瞧着儿子，很严厉地说：“你怎么可以这样想？不要听了一些反战宣传就跟着他们跑了。为了我们的利益我们必须战斗，此外别无选择。”

美国政府要求大卫在西贡开设一个分行，以处理美国在越南的种种经费问题。仅一年的时间，分行大厦就建成了。为了抗击炮火的袭击，这栋大厦看起来倒更像一座碉堡。1966年大卫亲自飞到西贡主持了分行的开幕典礼，南越总理阮高其与大卫进行了私人会谈。

阮总理与这位棕色眼睛、身材魁梧的美国人亲密地坐在一起。他的东方人的身材相形之下矮小了许多。“洛克菲勒先生，要知道我们现在多么需要您们的帮助。”阮高其说。

大卫用十分恳切的声音说：“阮先生，我们是老朋友了，患难见真情，在这种时候，我们是不会缩回友谊之手的。”

大卫不仅仅会支持政府，他还是政府政策的向导。在一些敏感问题上，大卫以私人身份出面进行斡旋，效果甚至更好。他在国际上的广泛接触也使大通银行在竞争中处于更为有利的地位。因为在国际金融乃至石油业务的整个活动中，不论是复杂的私下交易还是巨大的公司项目，国家的各项政策总是具有决定性意义的因素。

在前苏联这个长期与美国冷战的国家中，大卫就走在了同行们的前面。1971~1972年间，大卫夫妇对东欧进行了旋风似的业务旅行。在匈牙利、南斯拉夫、罗马尼亚和波兰四国，他与政府首脑和国家银行头头就对外贸易和有关问题进行了会谈。大卫给他们留下了深刻的印象。波兰共产党的总书记盖莱克对下属说：“你看他那双棕色眼睛，就知道他大脑里的每个细胞都在不停的奔跑。这是一个活资本家。”

大卫也把自己的业务扩大到了这些国家，例如波兰就出台了一些新法令，允许美国公司在波兰搞合营。但这还不是大卫最主要的目的，也不是他最重要的收获。1971年3月5日，他在罗马尼亚的一次会议上说：“美国与苏联，这两个大国之间应该建立更密切的联系，尤其是经济、贸易的联系。铁幕应当为玻璃板所代替，这是两国人民的共同呼声。”

1973年，苏联政府向曼哈顿银行借了一笔款子，数额有8000万美元，这是曼哈顿银行历史上数额最大的一笔贷款。谈判成功之后，大卫极为兴奋。他对妻子说：“赚钱并不重要，但是这是个好兆头，在第一笔之后或许有第二笔，苏联这么大的地方，它会不断地需要我们的贷款的，好戏已经开始了。”

这年5月份，大通银行在苏联开设了一家分行，自从1929年以来，这是第一家在苏联开设的美国分行，第一国民银行和美洲银行曾为此与大卫展开竞争。谁都相信，在苏联取得这样一个机会意味着东西方的贸易将会大大增加。但是，让大卫捷足先登了。分行座落在卡尔·马克思广场1号，离克里姆林宫只有一条街。

他的同行有些嫉妒地评价大卫：“他的鼻子比猎狗还灵，动起手来像美洲豹，凡是被他盯准的东西别人是抢不走的。”

在尼克松访华，打开中美关系的大门之后，1973年，大卫在北京拜会了周恩来总理和其他一些中国官员。访问结束后，大通银行又取得了一次胜利，它成为中国银行在纽约的代理行。“噢，这家伙真是太走运了。”许多人都这么说。大卫不仅仅为这高兴，而且为大通在中国大陆的广阔未来而欢欣鼓舞。

在中东他也有出色的表现。世界石油的大部分几乎都蕴藏在中东这块宝地之下，大卫自然要对这里的秩序给以注目。1971年3月，他与夫人拜访了埃及的新总统萨达特。1974年，在中东局势稍趋缓和之后，他率先在开罗设立分行，并为埃及的石油管道工程提供了大笔贷款。

纳尔逊很为大卫的成就感到骄傲，但同时，也有一些不服气。他问大卫：“亲爱的弟弟，你是不是学会了阿里巴巴的开门咒语？真是奇怪，这些见了我们的政府官员、外交家平时总是板着脸孔的家伙们，为什么对你总是那么彬彬有礼、殷勤周到呢？”

大卫做了个鬼脸：“噢，亲爱的哥哥，这里有一个很简单的秘密。因为他们是外交家，而我是银行家兼外交家。没有谁能对金钱板起脸来的，这也就是银行的魅力所在。”

7. 更换门将

有关大卫·洛克菲勒的风趣故事及流言蜚语也是和他所从事的职业有关的。

七十年代，美国一个图书商别出心裁地把一本有关大卫的书捧火了。“对大卫·洛克菲勒来说，要他当美国总统就等于降级。”——这是书商当时在推出那本书时使用的广告语。这的确不是危言耸听。1974年，有人建议他担任美联邦财政部长一职，而这个职务在当时的人们看来，由大卫来当是再合适不过的，但大卫拒绝了这一建议。还有什么能比银行对大卫的吸引力更大？

面对流言蜚语，大卫似乎也总是能够大度处之。一次，他的儿子对他说：“爸爸，您处理银行事务轻松自如，而且与银行那些事务有关的消息总逃不过您的耳朵，为什么对那些诽谤您的话，您就要像聋子似的充耳不闻呢？天哪，难道就让那伙人老是在一旁胡说八道，肆意践踏您的名声吗？”

大卫哈哈大笑说：“别这么激动，孩子。如果那些制造谣言的人知道你已给气成这副样子，那他们就会得意死了。明天，他会编出十倍的谣言出来。你只要不理睬他们就是了，这是最好的解决办法。他们会以与一个洛克菲勒打官司为荣的。而且，人们爱信什么就信什么吧。如果他们真的想把我看得很高，认为我比总统还有权力，那也不错嘛！”

谣言终归是谣言，它在自信的大卫面前没产生任何影响，但大通银行业务上的挫折却给大卫震动不小。大卫的事业看起来是由一个接一个的胜利连接起来的。他自己回忆说：“在我成长的过程中只遭受过几次战术性的挫折，但没有战略性的失败。”然而，就在他一连串的“海外战役”取得成功的时候，在自己的阵地上却意外地受到了挫折：大通银行近一个时期经营不利。1971年~1972年度，几个月之中忽盈忽亏。一位执行人员说：“这是本行历史上最黑的一年。”好象走了一步错棋，接下来步步都跟着错。年底，亏损状况持续如旧。而在1972年的头6个月里，大通的盈利率只有1%，而它的最大的竞争对手——花旗银行的盈利却增加了16%。而且，后者的董事会还

预计在将来的盈利每年会增长 15% ~ 20%。

为什么会出现目前这种处境？这里面有客观的原因。首先，大通银行的对对手花旗银行由一位精明强悍的人物领导；其次，银行业的市场现在有利于花旗银行经营的银行零售业务和海外分行业务；再次，大卫在 1968 年接任董事长时，进行了彻底改组，大通还没有完全恢复秩序。但是，人们仍然要指责作为大通银行领导人的大卫。

当时的大卫受到了来自许多方面的非议。《幸福》杂志用尖刻的语言批评他：“大卫·洛克菲勒是很熟悉本国的银行业务和货币制度的。关键的问题却是，他对大通曼哈顿银行漫不经心。人们恰如其分地把他描绘成一个乘坐装有空调的大轿车到处转悠，关心着这种那种世界问题的人；他只是在思考这些全球问题的过程中，偶然停顿一下，去做出有关大通银行的决定。一个人不能把时间花在既当对外关系委员会主席、又经营像大通银行那样的银行上，大卫对大通银行人员情绪普遍低落的情况放任不管。”

面对这些指责，大卫不是无动于衷。便他表现得极为镇定，仍没有丧失对自己的信心。在接受《纽约时报》记者采访的时候，他从容地表达了自己对未来的信心。他说：“我在大通银行工作的 26 年里，从来没有像现在那样对未来充满信心。”接下来，他采取了一个大胆的举动。大卫觉得他应该换个行长，一个更加坚定的助手，但这事又多少有点困难。现任行长帕特森在大通已经工作了二十多年了，是自己的亲密伙伴。他工作勤奋，声誉也很不错，但他不是那种强有力的改革人物，而大卫正缺少的是这种人物。大卫暗地里向一些董事会成员咨询过关于“换马”的意见。许多人保持沉默，只有一位董事说：“保持利润率上升是我们的责任，但首先是你的责任。至于为此该做什么，你有决定权，大卫。”

在一个星期三晚上，也就是 1972 年 10 月 11 日，大卫把帕特森请到自己家中，帕特森隐隐感到有些不安。银行的事务陷于低谷，工作没有起色，在这种时候被大卫邀请到家中不会仅仅只是同他一道用餐。

大卫亲自在门口将帕特森迎进了屋。他将帕特森引进客厅，热情有余地说：“多长时间没到我这里吃饭了？老伙计，好象我们之间除了银行再很少谈别的了。”

帕特森微笑着回答：“因为你没有时间，大卫。如果你对自己再要求严一点的话，你就连打喷嚏的时间都没有了。”

大卫的妻子为他们烧了顿简单而又可口的晚餐。三个人在饭桌上谈些轻松愉快的笑话，帕特森的兴致很高。饭后，大卫请帕特森来到书房，要跟他单独呆会儿。

“帕特森，”大卫开门见山地问道，“你对大通的印象如何？呃，我是说，在大通呆了这么多年你有什么感觉吗？”

“什么感觉？”帕特森很诧异，“你怎么有兴趣关心起这个来了。我的感觉可不能帮你提高利润率。”

“呃，怎么说呢？”大卫定神望着帕特森。他沉默了好久，帕特森有些紧张，他对大卫说：“大卫，我们一起共事了二十多年，你知道我是怎样一个人，你有什么话尽可以对我直说。”

“嗯，如果，——如果要你离开大通，你会怎么想？”

“为什么？”

大卫犹豫地把话说下去：“你知道，最近我们的状况很不好，这件

事我们两个人都有责任。我对大通银行的关心可能——可能真像某些人说的那样，不太够。但是，我想，在我们推行这些改组计划的时候，有一个强硬一些的行长效果会好些。帕特森，我不是说你干得不好，你已经尽了力，但是，有些事……”

帕特森涨红了脸。他打断了大卫的话：“我明白你的意思了。你需要我什么时候辞职？”

大卫没有料到帕特森会这样痛快，他反倒有些难于启齿：“这就看你的意思了。”

“那就明天吧，”帕特森说，“有些事情也不是你能定得了的，这个世界就是这么在转，我不会怪你的，大卫。”

第二天早晨，大卫在大通银行召开了新闻发布会，宣布帕特森业已辞职，自即日起生效。这个消息使华尔街乱成一锅粥。

继任的是原先主管国际部的副行长及负责计划、发展和业务多样化的副董事长布彻尔。布彻尔精力充沛，性格开朗，而且尤其重要的是，他明确表示要坚决执行大卫的意图：“大卫定调子，我来按调子跳舞。”

危机过后，大卫仍然稳稳地坐在他那董事长宝座上，行使他的权力。在世界上发生的任何重大事件都有他的影响在发挥作用，人们把他当作神话一般的人物。大卫与他的哥哥纳尔逊不同，纳尔逊在宦海沉浮，每一波动都逃不过公众的眼睛，而大卫处在幕后，通过他那庞大的银行网络，悄无声息地发挥着影响。人们能够感觉到他施加在自己身上的影响，却常常不能够明白分辨出来它来自何方。

从出生到现在，大卫走的路够长的了。然而，就连他自己都无法给自己下个确定的结论。他有一个美满的家庭：贤惠的妻子和6个儿女，过着令人羡慕的安适生活，而且掌握着这个世界上也许是最重要的两种东西：金钱和权力。

“爸爸，”他的儿子理查德问他，“每个成功的人都有些秘诀，您认为您的成功秘诀是什么？”

“信念，”大卫毫不犹豫地回答，“对你已经做的、正在做的和将要做的所有事的坚定的信念，相信你所做的一切都是正确的，相信未来掌握在你的手中。”

大卫坐在他的办公室中，手下人对他噤若寒蝉，他们总感到大卫身上有股说不出的威严。尽管年岁不饶人，白发已爬上了头，但大卫仍然按照他那密密麻麻的日程表来安排生活。

对他来说，这一句话永远正确——“通过控制自己的时间和思想，你将懂得如何控制生活，如何控制世界。”

【点评】

商业骄子生意经

洛克菲勒家族的几代人创造了商业上的神话，大卫·洛克菲勒，这位华尔街奇才使家族的神话篇章锦上添花。

从大卫的祖父约翰·D·洛克菲勒起，这个家庭的人就把金融纳入了他们的商业运作系统，在许多家银行拥有相当多的股份。

但在大卫·洛克菲勒前后，这个家族中还没有哪个人能在金融方面做出比他更辉煌的成就。“金融首脑”这顶桂冠不仅适用于洛克菲勒家族，也同样适用于美国乃至全世界金融界。

“少说多做，”大卫·洛克菲勒秉承的家教融入了他的商业经营精神。按时间表做事，时时把握着命运的主动权，从最低层的、简单的事做起，善于发现劣势和优势，制定目标，拿出方案，保持着敏锐的嗅觉——作为一个成功的商人，大卫展示给人们的，是那么的精彩，那么的诱人。

学一学大卫吧，即使学不到他的赚钱术，那也要学学他的风度——相信他的风采会征服我们每个渴望成功的人。

哈佛商规 6

善于运用时间，做好计划安排。绝不要浪费一分一秒在不能给自己带来好处的人和事上面，一个称职的经理会知道他下一步要做什么。

在美英两国合起来的六大橡胶公司，已经高居世界消费市场的60%以上，轮胎几乎占全世界三分之二的情况下，法国首屈一指的米其林公司公司勇敢在站起来，跟美英两国相抗衡，并且从不输让一步。

70年代中期，米其林公司制定了向美国轮胎市场进军的计划，这并非轻妄之举。米其林公司所依赖的是该公司居于领导地位的两大技术发明：一是辐射型轮胎，二是长条型轮胎。这两种轮胎在美国市场十分看好。

自从米其林公司旋风般地占据了整个欧洲市场，就为其进军美国市场创造了有利条件，此番进军美国，仍然依靠其一向的政策，先以外销的方式在国外建立市场，当达到一定销售额时，再于该国建工厂生产。米其林先在加拿大建立了数座工厂。

1974年，米其林公司首次在美国投资了30亿元，并成功地建立起它在美国市场的声誉。如今，又作出投资6亿美元，在美国建厂、建分公司的新计划，这使得美国的轮胎商们紧张得很。

当米其林全面展开进攻之时，美国轮胎制造商们也不甘示弱。以固特异为首的几家大公司投资几十亿美元用来改造设备。

面对成长起来的竞争对手，米其林公司一方面利用其领先的技术，生产最好的轮胎，一方面展开了激烈的销售战。

1975年，米其林公司轮胎在美国的销售额就达到4.5亿美元。

米其林公司为了攻占美国市场，可谓费了一番心机，计划制订得很是缜密，采取步步推进的策略，终于达到了目的。

作为企业，需要制订生产、经营计划；作为企业主管也要制订好自己的做事计划。

卡耐基曾说过，每一个成功的人都会小心计划他的一生，他以选定一个明确的主要目标起始，然后将其所有时间中的一个明确的部分用以达成那个目标。

大卫是个按时间表工作和生活的人。

“通过控制自己的时间和思想，你将懂得如何控制生活，如何控制世界。”大卫如是说。他从芝加哥大学毕业后到纽约市市长手下工作，在任上的头几个月，他就可以很轻松地处理好手边的事务。同事们向他讨教，他说：“只要不让老巫婆把你的时间偷走就可以了。”的确，他不允许浪费的事发生在自己身上，他对时间有严格的规划，在某一段时间应该做某事，被清楚明白地标示在他的记事簿上。并且，他是规规矩矩地按照这时间表做事的。

做事有明确的目标和严格的时间规划，这几乎是古今中外事业有成者无一例外的习惯。目标模糊会失去努力的动力，时间控制不严格会阻滞事情发展的时程。

成功者一定要计划好工作和时间，并严格遵守他的规划。一个没有明确可行计划，走一步看一步的人办的事情，好比一艘没有方向、随波逐流的船，它迟早会触礁搁浅的。

马克在谈论日本商人六大素质时，曾说到日本人的时间观念：和他们的耐心一样，日本人办事十分准时，不管是对你还是对他们自己都一样。任何迟到或别的不守时行为都会使他们不快。

制定发展目标需要头脑的敏锐，而执行发展计划和时间在很大程度上需要的是自制力。一个人必须善于控制住自己的缺点，为达到一个具体的目标锲而不舍。

如何按时间表做事？

现在就去做，说做就做。

拖延时间等于丧失机会，等于失去金钱。一个商人会因不遵守时间而轻易地失去金钱吗？

遵守时间会使人养成良好的习惯，大卫正是做事有良好的习惯，才严格地履行时间表。洛克菲勒家族的人有记账的习惯，即使小孩子买一块糖，大人买一束鲜花也要记下来。这可不是可有可无的习惯，而是一个高素质的商人所应当具备的习惯。

美国 500 家成功企业创办人谈“成功企业 57 条经验”时，第 38 条就是：“一定要懂得利用时间。”

美国 IBM 公司前总经理小托马斯·J·沃森谈到企业成功的经验时说：“我从未偏离过这样一条管理原则，即管理上最忌讳让问题睡大觉。解决它，而且要马上解决，无论对还是错。倘若解决错了，问题还会跑回来打你的嘴巴，那时你就可能会解决对了。让问题躺着睡大觉而无所事事当然是一种舒服的办法，因为他不会马上承担风险，但这绝对是企业管理上的大忌。”

对于如何规划好时间，厂长经理们卓见频出。美国的玛丽·凯化妆品公司董事长玛丽·凯认为人才的三个特征之一是：你要能够象规划假日生活那样细致地规划你的工作日。

哈佛商规 7

闭上你的嘴，少说多做、多听。言多必失——少说可保守你的秘密，多听可获取别人的秘密。

豪华·休斯是位神秘的亿万富豪，他是美国两三个最有钱的人之一。

他有个明显的特点，他的一生中没有有一个固定的发号施令总

部。他做生意的地方也许是公用电话亭，也许是旅馆房间，要看他在什么地方而定。他做生意的方式，显然没有计划，也没有正式的作息表，这使得他那些较井井有条的主管们心神不安。

对休斯来说，他企业王国的命令程序、文件、时间表，都没有什么正式的组织。他在周末里会跟一般日子一样工作，即使午夜之后，也跟早上九点到下午五点之间一样。

一个认识他的人说：“他是这种人，他打破了哈佛商学院所教导的所有规矩，但除了这条：你应该赚钱。”

他常常看起来像个非常凌乱的人，甚至好象有脑子不清楚。这个印象是不正确的，休斯也许是个天才。他脑子吸收问题的饥饿性，就像狗见到了肉。当一个问题被吸收、消化之后，他又要寻找更多的问题。他的兴趣广泛，他对一切都好奇。他的吸收性极强，一个时候可以对十几样事情感到兴趣。

休斯快70岁了，显然已经不再那么奔波不停了。他一直不接见新闻记者，对于他自己的行动也绝对保密。

与我们常见的企业家形象不一样，休斯不是坐在总部的办公室里喋喋不休地发号施令，而是奔波在路途上，忙于推进他的工作计划。

这个位居美国第三的亿万富翁还不大乐于见新闻记者，由此构成了他的一个谜。

显然，休斯是个重视行动的人。

的确，大部分时候，去说不如去做。事情是靠做的，不是靠说的。

大卫也是个少说多做的人，这种优秀的素质使他在人生及商业中得到了很大实惠。

大卫·洛克菲勒从哈佛大学毕业后，被父亲推荐到加拿大总理麦肯齐·金那儿开眼界，学习从政的经验。

临行前，父亲叮嘱他说：“麦肯齐·金先生是位能干的人，而且，作为长辈他有丰富的经验，你去的主要目的是学习，少说多听，孩子，这对你会好好处的。”

大卫将父亲的教诲牢记于心，并转化为实际行动，这种处事技巧（其实是素质）帮了他的大忙。

大卫在伦敦学习时，经常参加美国驻英国使馆举办的酒会。那些外交官喜欢乘着酒兴大发宏论，有的时候几乎是唠叨。而大卫这时就表现出了“少说多听”的良好品行。他总是耐心地把他们的话听完，纵使对那些话题不感兴趣也一听到底。这样做大得外交官们的欢心，他们更喜欢大卫这个小伙子了。

大卫从这种倾诉中并不是没得到实惠。他自己曾解释说：“难得有人不说废话，但是，一堆废话之中不见得一点有用的东西都没有。没准他会说出什么让你感兴趣的事来，粗心漏掉就太可惜了。”

“少说多听”似乎不单单是从听中学到有益的东西，大卫对“少说”的把握有更多的值得称妙之处。

大卫做上大通银行的董事长之后，毁誉参半，面对谣言，大卫似乎总能泰然处之。一次他的儿子责怪他为什么对诽谤装聋作哑。大卫哈哈大笑说：“如果那些制造谣言的人知道你气成这副样子，那他们就会得意死了，明天，他会编出十倍的谣言来。你只要不理睬他们就是了。”

对流言蜚语采取不理睬、任其自生自灭的态度未尝不是解决这类问题的好方法。不知选择这种方法和他所信奉的“少说多做”有无因果关系？

不过，有一点是可以肯定的，“少说多做”是洛克菲勒家的传统。

大卫的祖父约翰·D·洛克菲勒在上中学时，喜欢上了同班一位富商的女儿罗拉，这位罗拉日后成了他的妻子。当罗拉的父亲和他聊起广博的生意见闻时，约翰总是极有兴趣地听着，有时甚至专心得一动不动，就像他凝视罗拉时一样。

美国国际管理集团创始人马克·H·麦克科迈克在谈到“成功经理十戒”时曾说到——“闭上唠叨的嘴巴。”他说，如果你保持缄默，就没有错误之虑，更重要的是，你在忙着说话时，很可能不会去注意你的听众不断变化的状态以及自己的处境，唠叨的嘴会使你另外两个重要器官——眼睛和耳朵——变得迟钝。

同是商家之言，尽管说的出发点不大相同，但意图却非常相似，那就是多听别人说的话，从中学到东西。

商场如同战场，暗藏诸多玄机，多听别人的谈话，无非是多了解情况，从而为正确决策提供依据，另外，中国古训说，“言多必失，”自己少开口，可防失言，对方开口多，可得失言所透露的真实信息，为我所用。

这个原则不仅适用于生意场上，在人生诸多“战场”上或许也可以通用。

许多年轻的厂长经理，正值事业有成之时，意气风发，惯于在大庭广众之下口若悬河，夸夸其谈。要么大念其生意经，要么东拉西扯，显山露水。将恣意言谈当作才能，将拉拢听众当作公关，这在某种场合下或许是行得通的，但在另外场合下正好适得其反。

人有一嘴，除了吃饭、喝水、呼吸，另一重要功能就是说话，话不可不说，但要慎言！

哈佛商规 8

把握主动权。在情况还没发生变化之前就预测到变化，就采取对策，跟在别人后面一时，但不能跟在后面一世。

紫色的棉被，曾经在日本大为流行，1974年5月，丸广百货商店卖出2400多套，八木桥百货也出现了类似的情况，高田百货商店看到这种产品有利可图，于是立即新设紫色棉被销售部，在半年之内卖出4千多套。

多么，日本的紫色棉被为何如此畅销呢？

几百年以前，日本就有赠送紫色棉被给老人的风俗，特别是辛亥年，睡在儿子送的紫色棉被里就能去病消灾、延年长寿的传说，令人深信不疑。

造成紫色棉被大流行的人是一家棉被厂老板，叫岗村。一天，他去请教图书馆馆长，馆长说：“在德川时代，听说有一位孝子送了一套紫色的棉被给他病弱的双亲，他的双亲睡在儿子赠送的棉被里，没有多久就奇迹般地恢复了健康。”

听了这话，棉被厂的老板计上心来，尽管那个传说无法证实，他还是干脆就随便编造一个史实来，尽可能地传播出去。不久，他所制造的紫色棉被就大为畅销，竟然无法应付纷纷而至的订单。

制造一段神话或传说，给商品蒙上一层神秘的、吉祥的色彩，紧接着便是顾客蜂涌而至，商品大为畅销。对这种商家玩弄的招式，人们不会陌生。但我们的确欣赏出此上策的商家之精明。他们的精明之处就在于，把一种商品的开发、市场、顾客，甚至最后的盈利，都把持在自己的手中，正所谓将天下玩弄于手掌之中。

暂不论以上所述商业行径，单说“把握主动权”这一商家素养。人是高智能动物，人们时时刻刻在认识所处的社会，并尽其力去适应或改造。改造便是把握主动权的行径。

把握主动权，就是控制事情的起源、发展、终结，把全过程中的时间、速度等众多因素操纵在手中，让它慢它就慢，让它快它就快。竞争激烈的商场中，谁把握了主动权，谁就最有可能取胜，人生竞技场上，谁把握了主动权，谁就可以成功。

在麦肯齐·金手下实习时，大卫表现很好，人们都预料实习期后，大卫在政治上将大有作为。“这一行看起来与他的脾气比较相投。”然而，出人意料，大卫的从政生涯随着实习期的结束而结束了。

人们很惊异，他后来解释说，政治的危险在于把一个人的全部时间都消耗在竞选上面，他对竞选政治不感兴趣。

对可预见的将来进行预测，然后预先采取措施，以应对即将到来的事情——这就是所谓的“把握主动权”要做的事情。

对未来预见得越远、越准，就会为采取措施做更充分的准备；应对未来的措施准备得越充分，赢得将来的可能性就更大。

这也可叫先发制人，未雨绸缪，但说到底，还是一个意思，就是不要接受客观现实的随意摆布，处处放主动些。

大卫在大通银行的职位提升得很快，但他还是不满意，因为他相信某个位置只有他去担任才合适。

在董事长麦克洛伊退休之后，乔治·钱宾出任董事长，大卫升任行长。大卫认为在原董事长手下苦熬度日已令自己不能接受，现在还要在钱宾手下再熬时日，更非他所能接受。

于是，大卫向董事会表明态度说，如果他不能成为握有董事长权力的首席执行官，那他就要离开大通银行。

但现任董事长钱宾也不示弱，摆出决一雌雄的架式。最后，董事会想出了一个妥协的策略，才满足了大卫的意愿。二人都成为首席执行官。

要官！要权！

大卫要这二者的目的很明显，就是能让自己的意志在大通银行里畅通无阻。大卫不是权力崇拜者，因为他有行使这种权力的才华。

这或许就是美国人的作派；该争的利益丝毫不让，把命运的摆布权握在自己手中。

哈佛商规 9

从最简单的事做起。从基层做起。中国老话说：“集腋成裘，积沙成塔”，就是强调重视基础。一个经理的成功不是一夜之间赚得的，而是一步一步积累的。

薄利多销是商业工作者提倡的经营之道，前些年，哈尔滨市一家饭店就是本着这一原则，不以利小而不为。

这家饭店地处哈尔滨市一条偏僻的街道，服务对象是普通职工和进城的农民，价格稳中有降，是他们赢得顾客的法宝。

五香花生米就是一个例子，最初按照牌价卖 1.7 元一斤，毛利率 30%，每天只能卖 30 多斤，营业额 50 多元，毛利 15 元左右，经过几次调价后，每斤降到 1.5 元，毛利率只有 28%，可每天能卖 100 多斤，营业额 150 多元，毛利 40 多元，比过去提高了一倍多。同等质量的肉馅包子，别的饭店卖 1.8 元一斤，他们只卖 1.4 元一斤。

该饭店不仅价廉，而且物美，二两一个的馒头，他们比别家饭店的个大，面白，好吃，这是面案师傅们手艺精益求精的成果；同样一盘菜，他们店要比别的饭店量大，可口，比如 1 角钱一盘的溜豆腐，多放些鸡汤并不增加成本，顾客花 2 角钱，就能吃上一顿美味的饭菜。

正是因为这家饭店确立了自己的经营宗旨，不以利小而不为，不以利大而妄为，因而该店在竞争中独占鳌头，荣获哈尔滨市“最佳饭店”称号。

近年来，他们周围新增了 20 多家同行，但是来这家饭店就餐的顾客却有增无减，而且 70% 是回头客。

真所谓“一分利撑死，十分利饿死。”

凡开店也好，做其也生意也好，都是为了赚钱，多赚钱，赚大钱。按一般的思维，单位商品售价越高，利润也就越多，赚的钱也就越多。

真的是如此吗？这家哈尔滨饭店的例子给了个相反的解释。他们不嫌利低，靠薄利而多销，因销多而利丰。对于这家饭店来说，他们的赚钱诀窍在于重视了不起眼的“一分利”。

是的，有许多事业的基础也是由众多的“一分利”构建的，没有对基本情况的了解，就没有对大局的充分把握，没有微小的积累，就没有金字塔顶尖的巍峨与辉煌。

商人不避利，商人不避小利。此是大理。

大卫世家经商，资产雄厚，环境宜人，他家族的人若刚从大学毕业，想到某家族公司去做个副经理什么的，该不是什么难事。事实上，大卫的几个兄弟中有两个便是乘家族东风，一步登天的。

大卫与他们有所不同。

二战结束后，大卫回到了洛克菲勒中心。他父亲问他想干点什么，他回答说：“我还是干点最简单的吧。”

这个观点把大卫安置到了大通银行的海外部——一个不起眼的小部门，任该部经理。这是最低一级的经理职位。

就是从这个微不足道的海外部经理做起，大卫一步步高升，直至最后成了这家银行的首脑。

要想明白大卫是如何高升的，还要看一看大卫在大通银行的最“基层”时做了什么。

在任海外部经理期间，他除了在古巴等中美洲国家开辟业务，设立分行

外，还创办了一份很有影响的金融季刊《拉美要闻》。这不是无关紧要的工作，它为大卫日后建立广泛的海外业务联系打下了必要的基础。

即使在大卫担任副董事长期间，他也是深入“基层”，调查研究。他巡视国外部的每一个组，记下了每组的工作任务及组织机构。

常言说，站得高，看得远。但如何能“站得高”呢？对自己工作的基本情况不了解，能“站高”吗？如何能“看远”呢？对眼前的时局都把握不准，岂能“看远”！若说时下没做出什么成绩作为必要的铺垫，那么更甭说最终的“走远”了。

要打好基础，要从简单的事做起，要重视积累——经验的、教训的、以及资历等。

普陆奇是美国籍的意大利人，他是做豆芽这种中国最简单的食品而成为亿万富翁的。一根豆芽值几个钱？但是，上亿、十亿、万亿根豆芽——他的豆芽成为国人餐桌上不可或缺的菜——又值多少钱？

史东是美国最有钱的人之一，他的公司的股票价值达5亿美元，他号称保险业怪才。他的发迹是从站在街头推销保险开始的，尔后开公司，扩大业务，做起了更大的保险生意。

格兰·透纳是个穷人的子弟，曾做过推销员，推销别人的产品，后来跟别人借了五万美元，在短短的三年时间内，就把那五千元变成了一亿多美元。他的暴富是从五千元开始的！

永远铭记，经验只有从亲历中才能摔打出来，财富只有从积累中才能多起来。

哈佛商规 10

保持敏锐的嗅觉。抓取稍纵即逝的有益信息，深入下去钻研它，从中看到前景。重要的是，采取行动也要迅速。

派克钢笔是产于美国的世界名牌笔。派克笔的生产商为了开拓和占领市场，除了不断地改进笔型设计、经常推出新品种新款式吸引顾客外，往往抓住重大历史事件的机会和利用重要人物的活动来扩大派克笔的影响范围，提高知名度。

1943年，正当第二次世界大战处于艰苦对峙的阶段，派克笔生产商赠送给盟军欧洲战区总司令艾森豪威尔将军一支派克金笔，以表扬他在军事上取得的成就，两年后，艾森豪威尔在法国用这支笔签署了第二次世界大战结束的有关条约。

1962年2月20日，美国太空宇航员约翰·格林上校乘坐宇宙飞船成功地在太空绕地球飞行3周，历时4小时55分23秒。

为了庆祝和纪念人类航天史上这一重大壮举，生产商用助推火箭的“太空材料”制作一支派克笔，赠送给格林上校。

1972年，美国总统尼克松访华，开创了中美关系的新篇章。当时，尼克松总统赠给毛泽东主席的是一对含有月球尘埃的特制派克笔。

1987年12月，美苏签署“撤除中程导弹协议书”，美国总统里根和苏共总书记戈尔巴乔夫所使用的笔都是专门用纯银制作的派克笔。笔身上有两个人的签名，协议签

署后，两人相互交换派克笔作为纪念。

这是讲派克笔这种商品如何抓住机遇扬名的，其实，类似的事例还有很多。当年百事可乐为了登上原苏联市场，便抓住一个机会大做文章，使这种饮料在东欧出尽了风头。

1959年美国博览会在莫斯科召开。当时任美国副总统的尼克松与百事可乐的董事长肯特私交甚笃，肯特便利用这种特殊关系，事先要求尼克松“想办法让苏联总理饮一杯百事可乐。”尼克松大概是同赫鲁晓夫打过招呼，因此，在各国记者的照相机前，赫鲁晓夫手拿百事可乐瓶子，做出一副非常满意的表情，任记者拍照。这样一来，百事可乐终于在苏联市场站稳了脚跟。

派克笔和百事可乐为扩大产品宣传，走了许多“上层路线”。其实质还是利用特殊的条件推广自己的产品。

这种特殊条件无非是由特殊人、特殊时间、特殊地点和特殊事件因素组成。但若让这些条件同时具备，是得费一番脑筋，出手要快，眼光要准。当有关信息表露出某种可能时，要敏锐地发现其中蕴含的商业机会。

大卫在外交方面有许多优势，他周游世界，同各国首脑频繁接触，通过这种接触，他捕捉着瞬间即逝的商业机会。

美国侵入越南南部时，大卫闻风而动，应美国政府的要求，在南部城市西贡开设一个分行，以处理美国在越南的种种经费问题。

1971年至1972年间，大卫夫妇对东欧进行了旋风式的访问，在匈、南、罗和波四国与政府首脑、国家银行头头就对外贸易的有关问题进行了会谈。因为那时美苏正处于冷战正酣之时，双边的贸易量不是太大，金融业务更是少得可怜。而东欧诸国又迫切需求西方的资金，美国商人也想把货物卖到东欧赚大钱。大卫抓住了这个机会，并迅速出击，终于赢得了东欧诸国的信任。1973年，苏联政府就成功地向大通银行借了一笔8000万美元的款子。

紧接着，大通银行在苏联开设了一家分行，这是1929年以来在苏联开设的第一家美国银行。当时有好几家银行与大卫展开竞争，但还是让大卫占先了。因为大卫把工作做在了前面。

大卫的同行有些嫉妒地评价大卫：“他的鼻子比猎狗还灵。”

在中国，大卫也抓了个头彩。1972年中美关系解冻，1973年大卫就到北京拜访了周恩来总理等中国官员，访问结束后，大通银行成为中国银行在纽约的代理行。

1974年，当中东局势稍趋缓和时，大卫就率先在埃及开罗设立分行，并为埃及的石油管道工程提供了大笔贷款。其实，在1971年3月份的时候，大卫就拜访了埃及新总统，为日后开展业务打下了基础。

做生意要讲机会。机会好时，财源广开；机会不好时，困顿难解。

抓机会如何抓呢？抓信息。信息会告诉商人，在什么时候，什么地方，将会有什么样的商业机会，赚钱的机会，抓得机会以后，抢在同行之前，把生意做了，胜利与盈利就属于你了。

重要的是，要保持敏锐。当今世界处于信息爆炸时代，对于商家来说，不是缺乏信息，而是缺乏敏锐的判断力以找出有价值的信息。

第三章 格帝——石油帝国的建造者

保罗·格帝，美国石油大王。从 1957 年起便成为世界首富，一直持续到 1976 年 6 月 6 日去世为止，他性格矛盾复杂，令人难解。生意场上，铁腕强硬，顽强拼搏，冒险神勇，日常生活中却表现出胆小惜命，被恐惧所困扰而无法返回故国。格帝的石油政策最成功之处在于：以充分的信心，制定长远的战略规划。

个人档案

琼·保罗·格帝，1892 年 12 月 15 日出生于美国加利福尼亚州。1909 年 6 月，毕业于哈佛军事学院，完成了高中教育，后离开美国到牛津上大学。二十年代，曾专注于购买地皮开采石油。到了三十年代，股票市场崩溃，他以绝妙的收购策略和方法收购石油公司的股权从而达到控制该公司的目的，成为美国的首富。同时，他还着重致力于经营。晚年，致力于北海油田的开发。

企业家不能仅仅着手于某一项企业，还应拓宽眼界，认准整个社会经济发展的方向，具有超凡的想象力和进取精神，并且有勇气冒大危险，敢于在工商业方面大赌一场。

——格帝

1. 冒险神勇

出生加州的保罗，童年惨淡，居无定所。13岁前，就迁居二次，流浪者的性格，使他染上欧洲的旅行热，荒废学业四处游玩，奢侈放荡，再三向家中索取巨款。一塌糊涂的学业成绩激怒了他的父亲，他的零用钱被削减，他小时想当作家或外交官的梦幻破灭了，名下身无分文的格帝离家前往俄克拉荷马的塔尔萨，参与了掘油者的竞争。这里云集许多寻财觅富的流浪汉、赌徒、妓女和不屈不挠的掘油者。在这里一夜之间，一些人发了大财，成为巨富；一些人倾家荡产，销声匿迹。在粗暴无情的塔尔萨，22岁的格帝是唯一戴着手表的人，而许多掘油者带的是枪。这里生活艰苦，道路泥泞，住宿简陋，饮食粗劣，更困难的是面临着许多竞争对手。

当格帝想在萨尔顿附近的南希·泰勒农租赁时，其他比较富有的独立石油商也很想得到这块租赁地，为此出价可能超过他父亲给他规定的价格极限。于是他想出了一条妙计：他驾车来到马斯科的小县城，说服当地的一个银行高级职员代他去投标。他的推理是很清楚的。一些在这家银行借了钱的独立石油商将不会与他作对，其他人可能以为这家大银行为一家实力雄厚的大石油公司来投标的。这个计谋成功了，格帝公以原价的三分之一的价钱就得到了这块租赁地。

格帝说过，做生意足以考验人的才智，并充满了激情和冒险，而且好处多的几乎使人无法想象和处理。

当时，俄克拉荷马的人都相信那块叫做红床的地区不可能有石油。地质学家、大石油公司的专家以及到处乱探油井的人都一致认为那个地区干得一滴油都没有。格帝却有自己的看法。他深深觉得，这所谓的一致看法只不过是迷信和瞎猜而已。当格帝知道他们在红床地区所做的探测，根本就是在没计划、没秩序的情况下进行的时，他的信心增强了。于是，他决心要冒一次大险，在那个地区租了一块地，开始钻探。

不负辛劳，他果然开拓了一个新的产油地区。勇气和眼光，使他获得成功。

2. 顽强拼搏

有一块地，位于加州储油最多的西堤，四周林立着油塔，格帝的油田夹在这些油塔之间，每个人都认为这块地没有指望。因为这里的面积只相当于一间小房子的大小，而且唯一到公路的通道是一条几百尺长仅有四尺宽的狭路，很难利用长车从这条狭窄的通道输送供应的工具。即使可能，这块像邮票一样大的土地上，也立不下像平常那样大的钻油塔来。邻近油田的开采权属于一家公司，拒绝格帝通过他们的土地来运输工具，因为格帝钻的井如果出也油，将会影响他们油井的产量——所抽的是同一油矿。

“放弃了吧！”跟他商量的人都忠告他，“他就算花100万年，也不可能钻成那口油井。”

格帝顽强地坚持一定能想出个办法来。他求教于钻井工人中最有经验、最值得信任的老手。他们仔细听过后，意见与他一致，赞同老板的决定，决心帮助解决这个很有吸引力、挑战性很强的难题。

“我们一块去看那块地，老板！”一位老钻井工很有信心的说：“一定

有办法，别担心。”他们几个人详细勘察了实地的情况，那位老工人深思熟虑后说：“我想可以搭建一个小型的钻井塔来钻井！”但运输问题怎么解决呢？格帝突然从这位老工人的建议中得到启发：既然能用小型的塔来钻井，为何不能造个小型的铁路来解决运输问题呢？这确实是个完美的方案：用一条窄铁路一两节车厢，运载拆开的小型钻井塔、供应品和其他设备，从公路通到工地。

终于，小型的钻井和小型铁轨造好了。他们把塔拆开，由铁路运进工地，再在那块巴拿大的地上安装起来。

油井钻成了——这次不寻常的工作又赚了不小的利润。

3. 逆流而上

30年代的美国经济大萧条给格帝创造了一个投资的天然良机，当绝大多数投资家和商人纷纷退缩和躲避的时候，格帝却具有与经济危机逆流而上的洞察力。他相信国家的经济基本上是正常的，虽然在近期内可能会萎缩，但最终会复苏的，并且会比以往任何时候都要兴旺。

这次经济危机促使保罗·格帝的商业意识发生了一次质的飞跃。在20年代，由于石油公司的股票价格高于其账面价值，定价太高，油水不大，因此格帝的目光过多地专注于购买地皮开采石油。到了30年代，股票市场崩溃，格帝便觉得可以根据石油公司的产油情况，以相当于其价值几分之一的价格收购这些公司的股票，完全可以收到事半功倍的效果。

“好的股票，在低价时以投资的目的买进，在价格缓慢变动时继续保有，将来非常可能由于股息及价格的上升而带来高利润。”这是格帝晚年总结出来的投资艺术。他在30年代的石油股票大收购正是他经营心得的明证。

1930年12月，保罗·格帝说服了乔治·格帝公司的董事们，开始购买加利福尼亚两家石油公司的股份。这两家公司是墨西哥潮水公司和太平洋西方石油公司，它们在重要的凯特尔曼山油田拥有宝贵的地皮，格帝拿出250万美元贷款，从这两家公司购进了300万美元股票。然而，与格帝的愿望相反，股票市场突然萎缩，使格帝刚买来的股份的票面价值一下子损失了100万美元。乔治·格帝公司的董事们和他的母亲均大发雷霆。

然而第一次投资的失败并没有挫败格帝迈向加大投资的信心和胆量。他要进行一场赌注，把他所拥有的每一块钱都用来购买股票，他说：“如果此次失败，我将身无分文，负债累累”。

一项谨慎的购买潮水公司股份的计划在悄悄地进行着。

4. 拿手好戏

在30年代，潮水公司被控制在庞大的美孚石油公司之手。对于一个42岁的独立经营的石油商来说，要想战胜自己强硬的对手，就必须把赌徒的本领与严密周到的计划结合起来，在一家资产净值远远超出为它们付出的钱的公司里以低于帐面价值的价钱得到一笔投资，正是保罗·格帝令人感叹的拿手好戏。

1935年春，格帝用萨拉的托管金购买了太平洋公司拥有的30万个潮水公司的股份，这是格帝兼并潮水公司所迈出的第一步。

格帝为了在收购其它公司的竞争中处于优势，狠下了一番调查研究的功夫。他对各公司错综复杂的财务帐目以及资金平衡表都加以认真的搜集、整理，这为他以后进行“买进”的正确的决策奠定了良好的基础。

然而，乔治·格帝公毕竟只是一个不大的公司，格帝要想通过收购潮水公司的股份来控制该公司，真是难上加难。然而此时的格帝已不能自拔了，他从不为对手的强大而害怕，他有自己绝妙的收购策略和方法。

作为石油行业的小字辈，保罗·格帝力求避免与美孚石油公司的潮水公司直接交锋，他通过收购美孚石油公司所控制的使命公司的股份间接地达到目标。

保罗·格帝瞄准使命公司这个突破口，显然是精明和正确的，因为反托拉斯法的推行已强烈地威胁到洛克菲勒和他的美孚石油公司的生存，洛克菲勒正疲于保护他的老本不受侵犯，已无暇顾及他在使命公司10%的股份了。

5. 颇富戏剧性的收购

1934年元旦，格帝接到了他的朋友、证券投资分析家约翰·杰伊·霍普金斯从纽约打来的电话，霍普金斯说：

“喂，保罗，有一桩大买卖，美孚石油公司已经把潮水公司股票，转移到犹他州一家控资公司，名叫‘使命公司’。并且打算把使命公司的股票，按比例分配给它的股票持有人。这个办法，是要把美孚石油公司的潮水公司股票广为分散，使我们永远没有办法达到控制这家公司的目的。”

格帝的心一下子就沉了下去，不过，这只是短暂的一刹那。

霍普金斯又说：“约翰·洛克菲勒二世很明显地不知道为什么要把股票分开的理由，他愿意把使命公司的股票以每股10.125元的价格卖出。他持有美孚石油公司普通股的16%，能买到他按比例分得的使命公司的股权，就等于是获得了潮水公司股票的一大半。这对我们来说是向前跃进了一大步。”

“我要买下他的股权，”格帝喜不自禁地说，然而他马上又担心起来，“杰伊，如果美孚石油公司的上层人员知道洛克菲勒有意出售股票，他们会劝阻他的！”

“根本没有机会，”霍普金斯说，“他已经搭上了前往阿利桑那州的火车，他们找不到他了，而我却获得了他出售股权的授意权。”

这笔交易接近80万美元，二人就在电话讲定了。

后来，霍普金斯又告诉格帝，大意是洛克菲勒从阿利桑那州回到纽约之后，就和美孚石油公司的董事们相会。他们告诉洛克菲勒，他们正在为保护潮水公司的控制权而战，请求洛克菲勒无论在什么情况下，都不要出售使命公司的股票。但洛克菲勒却将股票卖给了格帝。他并不知道格帝为了取得潮水公司的控制权正与新泽西美孚石油公司发生着一场较量。漏子被捅开了，美孚公司的董事们大力失望。既然洛克菲勒在股权分配之前，从那么远的地方就把他的使命公司的股权卖掉了，他们只好也跟着做。这大大便宜了格帝。

格帝利用这个机会得到了使命公司越来越多的股份。他花了两年时间，获得了641000股，占总数的40%。这些股份虽然仍未达到多数，但他拥有了最大的一批股份，可以监视使命公司在潮水公司的利益。

当格帝拥有了使命公司45%的股份，他就最终控制了这家公司的董事

会，这使他得到了投票权。

保罗·格帝就是这样慢慢地渗透进了潮水公司，若干年（1952年）后，他终于占有了它。

至此，格帝家族的财富又增加了好几倍。到1938年，乔治·格帝公司的总资产已达4500万美元。不管85岁的萨拉对她儿子的个人生活有多少成见，她也一定会被这种惊人的作为深深感动。

1938年，当格帝收购潮水公司股份的战役渐趋高潮的时候，第二次世界大战爆发了，梦想建立世界性石油帝国的格帝，他的经营活动就不能不与这次大战联系在一起。这不能不影响到他的商务活动的顺利进行。然而，尽管有这样或那样的原因，格帝的事业仍是大大地向前发展了，只是发展的侧重点似乎偏离了他原来所孜孜以求的目标。

6. 独树一帜的收藏风格

30年代中叶，有关格帝与女人的丑闻一次次地轰动加州。格帝为逃避指责，来到了纽约。

作为世界金融中心的纽约，同时也是全球闻名的文明之都。那时候，在当地的上层社会的名流们中间，蔓延着一股浓厚的收藏古字画的热潮。格帝耳闻目睹的结果，使他也染上了这一长期投资的行当。

格帝后来在他的自传中说：“收藏艺术品确实是一种很好的——很可能是最好的投资。……绘画、雕刻、缀锦图案、美好的古董家具，几乎所有形形色色的艺术品，它们金钱上的价值，有着显著的上升——甚至飞涨的趋势，这当然是因为大家都发觉，艺术品拥有的基本价值，不只是不会消失，而且还会随时间的流逝而增加。”

成为一个大收藏家的途径不止一条。格帝的精明和过人之处在于他并不像他的前辈，如大交易商约瑟夫·杜维恩那样只是一味追逐价值最贵的艺术品。他有自己的想法。

格帝认为，收购艺术品，并非一定要那些过去大师的作品，才算是获得理想的投资；而且也不见得要花许多钱去收藏艺术品，永远有许多以廉价买到艺术品的好机会。因此，在这项投资计划中，格帝和他的以往性格一样，他不是那种慷慨大方的人，他要的是便宜货。

1938年7月，格帝取得了一次巨大的成功。他参加了伦敦的一次艺术品展览会。其中有一幅是意大利的圣母玛利亚的画像，已经破旧不堪。展览会上的专家说，它是一位不知名的画家的作品。虽然那幅画弄得脏兮兮的，但格帝却很喜欢，于是他就用200美元把这幅画买了下来。后来，格帝想把那副画清理一下，就把这份工作交给著名的绘画修补公司汤玛斯安格纽父子公司。不久之后，这家公司代表很兴奋地打电话给格帝，说这幅画是大画家拉菲尔的作品。后来，英国艺术家杰拉尔德·布罗克赫斯特也证实了这一点。格帝非常得意，他声称，他仅用200美元的投资就买下了又一个潮水石油公司。

在以后的几个月里，随着战争恐慌的迫近，格帝更是加劲地收藏字画。

1938年11月，格帝又获得了一次大的成功，他仅花了65000美元就购得一幅伦勃朗早期为阿姆斯特丹富有的谷物商马顿·卢顿画的肖像，这个价钱只相当于一位荷兰富商1928年买进时的价格的1/3。格帝的这笔交易引起

了荷兰艺术界的极大愤慨。

除了收购名画之外，格帝对一切便宜的工艺品，诸如波斯地毯、波旁王宫的装饰品、古瓷器等都大力搜求。这些收藏品曾于 1939 年在弗拉辛草原举行的世界博览会上展出过。

保罗·格帝凭着他独树一帜的收藏风格打进了艺术品收藏界。

7. 高瞻远瞩投资房地产

保罗·格帝在他的早期并没有对这个一本万利的行当表现出过多的热情，随着美国工业经济发展和城市建筑的蓬勃兴起，格帝意识到投资房地产的巨大潜力。

地产是一种厚利的投资方式，但是这种投资方式却远非人们想象得那么简单，它很可能需要冒极大的风险。

格帝深谙这个道理，他投资房地产时远没有他购买潮水公司的股票时那样大胆和执著，他小心翼翼地捕捉低于原价的房地产生意。

1938 年，格帝作成了一笔成功的交易，那年，有人向他销售纽约曼哈顿一块上等房地产。这块地皮，在第五大道和第 61 街交界处，正对着中央公司耸立着 42 层楼的皮埃尔饭店。格帝经过实际调查发现，这幢在美国大萧条时期建造的豪华饭店实际上从来没有赢利过，到 1938 年开始急剧亏损。格帝颇有眼光，他趁机以 235 万美元的低价把皮埃尔饭店买了下来，所花的钱还不到饭店原建筑成本的 25%。

然后，格帝着手经营皮埃尔饭店。为了使饭店成为纽约最为抢手的地方，格帝把当时走红的宴会歌星斯图尔斯请来助兴，斯图尔斯所在的地方就是值得一看的地方。皮埃尔饭店开始恢复生机。

“二战”期间，格帝设法利用他在墨西哥的高阶层关系网，以便能在太平洋沿岸卡普尔科以南得到一块便宜的海滨地。在这块土地上有一个大牧场，牧场的主人是一个美国家庭。这一家人犯了一个错误，他们没有把其资产置于一家墨西哥公司里，因此它很容易失去。格帝利用他们的困境，在墨西哥一些政治家的帮助下，取得了这块地皮的所有权。当时，每公顷的平均售价才 6 美元。

如果说，此时的格帝还过分钟情于“便宜货”的话，那么“二战”以后情况就大不一样了。

第二次世界大战刚结束，美国的房地产业就迅速繁荣起来，各种建筑物、家庭住宅、商业工业用地，以及市内的公共建筑设施都需要大量的土地，进入土地市场的房地产商人以及公司，大都是真正的买主而非地产投机者。他们想买或想建造房屋、高楼、工厂，留给自己用，或租给别人，赚取利益。

保罗·格帝也是其中的一员。他预测到将来土地的价值还会有更大的增长，于是让他的公司在这个行当作了相当规模的投资。潮水公司在洛杉矶，耗资 1000 万美元建造办公大楼，史凯利石油公司在俄克拉荷马州也大兴土木。而最新的格帝公司大厦则矗立在纽约，格帝想借此表明他对房地产价值的前景有看好的信心和希望。

8. 大刀阔斧经营飞机公司

早年，格帝在与美孚石油公司争夺潮水公司控制权的斗争中，控制了使命公司，从而收到了许多意想不到的好处，美孚石油公司高级职员的眼光只看到了潮水公司，却不晓得何以忽略了使命公司还掌握着史凯利石油公司 57% 的股权。史凯利公司是美国很大的中部大陆石油公司。这样，格帝占有了使命公司，他也同时占有了史凯利公司。更进一步，他控制了史凯利公司的诸多属下，其中包括斯巴达飞机公司。

海军部长弗兰·诺克斯显然知道这一点。弗兰克告诉格帝，他可以通过经营设在塔尔萨的斯巴达飞机公司来很好地为国家服务。格帝愉快地答应了。

斯巴达飞机公司是由比尔·斯克利于 1928 年组建的。它是壳牌石油公司的子公司，其下属可以分为两部分：一是飞行学校，曾成功地训练了上万名年轻的飞行学生，盈利累计 200 多万美无；二是生产训练飞机和零部件。但是，壳牌公司在 30 年代面临的困境意味着斯巴达公司很不受人注意。因为它与美国海军签订了一个有利可图的合同，生产代号为 NP—1 的飞行员训练飞机。不幸的是，这种飞机被认为对放单飞的学员不安全——据说飞机的焊接不合标准，在失去控制时会四分五裂；在格帝搬到塔尔萨之前两个星期，海军停飞了十架这样的飞机，并威胁说要取消合同，现在他们决定给这家公司最后一次机会。

格帝决心大刀阔斧地改造斯巴达飞机。他要做的第一件事是撤换无能的人，重新安排公司的人事制度。他把比尔·斯克利排斥在公司的日常管理之外。保罗还规定，当他离开塔尔萨时，每个经理必须将自己每天的所有活动在每周周末写信向他汇报，以满足他每时每刻控制着这个公司的愿望。

第二件事：大力加强公司工作的效率和进展速度。格帝在他的一生中的其他任何时候，都没有当他全身心投入战争行动这个时期那样勤奋和忘我。他从一个股票经纪人和艺术品收藏家变成了一个新上任的工厂经理，他以为经营成功的关键在于满足主要承包人的时间进度要求，而完美的设计和推销并非主要的因素。

第三件事：和工人打成一片，格帝只要在塔尔萨，就一天到晚都呆在工厂里，常常连午饭都忘了吃，每月只领 100 美元的薪金。他通过自己的行为 and 允诺、提高工人福利待遇的方式说服工人努力工作。1942 年 3 月 30 日，格帝要求工厂在星期日无偿工作一天，为海军赶制一架免费赠送的训练机，考虑到海军威胁说要取消合同，这是格帝作出的一个绝妙的公关姿态。在飞机交货仪式上，格帝鼓励工人们说：“你们是忠实、正直、勤劳的美国公民，是值得骄傲和效仿的人民。”

战争结束后，格帝适时地把斯巴达公司的任务转到生产和平时产品上来，他对房屋拖车和活动房屋产生了浓厚的兴趣。等到这些东西成为现实以后，他才离开了塔尔萨，重新把注意力转到石油上面。

9. 舍不得孩子打不了狼

1946 年，格帝 50 多岁了，他双肩下塌，灰白的头发现在染成了褐色，并作了整容手术。一夜之间的苍老可能急剧地冲击了格帝那本来蓬勃向上的进取心，他重新燃起了第二次退休的热望。但是格帝并没有把他的热望变成现实，在打算出售石油股权和退休的企图破灭之后，他决定把自己的企业扩

展为一个世界性的石油帝国。

长久以来，这位加州石油商就对中东沙乌地带很感兴趣，他非常渴盼能把自己的探油触角伸向那个神秘的地方。自然，现在的格帝已非昔日的格帝了，他已具备了雄厚的物质基础，完全可以染指中东了。

二战以后，美利坚合众国的经济逐渐复苏。国内的石油生产已越来越满足不了日益增多的汽车数量的需求了。美国的工业生产开始严重地依赖外国石油——主要是中东的石油。1948年5月，第一批阿拉伯原油运到了美国东海岸。

当时，许多石油商认为美国的所有大油田已被发现，因此，他们纷纷到中东探油。这些人似乎都比格帝有先见之明。在极短的时间内，中东地区的石油生产就被七家大的石油公司垄断了。这七家公司被统称为七姐妹。在这种情况下，保罗·格帝要想在中东获得立足点，真是难上加难。然而，他不会放弃任何一次成功的机会，很快地，他把注意力集中在一个被各大石油公司所忽视的稍小的地区，即所谓的“中立区”

中立区位于沙特阿拉伯和科威特之间，是一块楔形的沙漠地带，遍野黄沙，一片荒芜，只偶尔点缀着一些被风化的岩石。这块本来显得毫无生气和价值的土地由沙特和科威特两国共同管理、共同拥有开发权。科威特已把自己的那部分利益交给了独立石油公司，而剩下的属于沙特的那一半还没有人来争取。

格帝决心不再重犯 1932 年的错误，他决定抓紧时间得到沙特的特许权。为此，他马上派能干的保罗·华顿博士前往中东，考察这个地区的石油前景。1948 年秋，华顿博士兴致勃勃地给格帝发了一封简短的电报：

“结构显示有石油。”

华顿博士的判断激起格帝要迅速争夺开采权的欲望。不久他就向沙特国王交付了 800 万美元的预付定金，以美国独立公司的眼光来看，格帝简直是发疯了。

格帝并没有发疯，他有自己的打算。首先，他不愿意再次失去这么好的一次探油机会，也不愿意让这块未来的肥肉落入他人之手。其次，他预测到将来石油价格仍会继续上涨，也肯定有大赚一笔的可能性。“舍不得孩子打不了狼”，只有下大赌注，才会有大收获。

协议签字以后，情况起了变化。美国独立石油公司认为他们首先从科威特得到了中立地区的石油开采权，因而理所当然地是资深公司。为此，他们提出，两个公司共同进行钻井活动。不幸的是，独立公司的找油方向完全错了。一晃三年过去了，中东探油毫无进展。

格帝亲自到中立地区去，看看石油公司到底在搞些什么。

10. 中东之行后的石油帝国之梦

1954 年 3 月 2 日，格帝从威尼斯乘东方特别快车到达科威特后，迅速地观看了中立地区，然后到了沙特首都利雅得，拜访了沙特官员，并且受到了王储费塞的隆重欢迎。费塞悄悄地问格帝：“石油在哪里？钞票在哪里？”

“就在眼前。”格帝坚定地用阿拉伯语回答。

渴望达到成功的心理支撑着格帝继续与美国独立石油公司合作下去，虽然这种合作是极其令人不愉快的。

在经历了四年的挫折之后，幸运之神突然降临了。1953年2月10日，格帝第一次在穹底顶部附近钻他的第六口探井，这口井冒出了黑油油的石油。

中立区石油的发现对太平洋公司的股票产生了奇特的影响。在1953年3月这一个月之内，它的股票由每股23.75美元翻到47.75美元，这使格帝的财富因此成倍的增长。

格帝的石油机构终于掌握了自己的中东的命运。到1974年，中立地区生产的石油每天生产80000桶左右。这样，格帝就在营建他的世界性石油帝国的漫长征途中又迈出了至为关键的一步。

为了在中东建立起他的石油王国，格帝决定到他最喜爱的游乐地西欧居住。那里位于中立区和南加利福尼亚之间，前者有他希望能找到石油的含油沙层，后都有他要通过手下人实施日常管理的公司。这本来是一个临时安排，然而他却却在欧洲过起了长期的流浪生活。

这样的流动生活并没有延误格帝事业的发展，相反地，他时时关注着全球石油业的发展走向。当他看清自己的财富正由于中东探油的成功而成倍地增长时，他就迈出了营建他的石油帝国之梦的第二步——打进被七姐妹垄断的世界石油生产和销售市场。

为了达到这一惊人的目标，格帝大胆地采取了一系列让他的同行们担心而又赞叹的策略和措施。首先是积累资金，其次是采掘废油，还有兴建炼油厂和建立自己的油轮船队，格帝终于建成了他的世界级的企业王国，这个王国开始源源不断地为他带来数不尽的巨额利润。

11. 无限风光在海滩

1940年，格帝在墨西哥度假，住在阿普科波，一天，一位热情的游客告诉格帝，他发现了一处全世界最美丽的海滩，问格帝想不想看。爱好自然的格帝一口应允。

他们乘坐一辆破旧的老爷车在崎岖不平的小路上颠簸了一夜，穿过一处人迹罕至的热带森林，终于到达了那个后来叫做雷弗林柯洛的美丽的海滩。格帝一看到这个海滩，马上被这里独特的海滨风光所陶醉了，他感觉到这是未来投资的绝佳场地。回来后，格帝暗下决心在此处买下数百亩地，建造一座豪华旅馆。

显然，格帝的计划带有很大的超常性，当他把这一宏伟目标告诉他的朋友时，他仅仅得到了朋友们的三个字：“不可能”。

朋友们的意见从表面上来看是很合理的，雷弗柯洛海滩完全未被开发，要改造它必须花费昂贵的费用；并且该地名不见经传，游客们不见得到这儿来游玩……

格帝却固执地认为他的计划是完全可行的。因为他把该地开发出来之后，就能增加其价值。海滩的美妙风光以及未来的超豪华大旅馆，定能使雷弗柯洛大大出名。同时，墨西哥有大量的廉价劳动力和原料，可以部分地抵偿在该处女地上施工的额外费用，这种种筹算促使格帝买下了这块土地并开始他的建造工作。

1956年，皮尔旅馆正式在雷弗柯洛海滩开张。半年以后旅馆就收回了建造成本。保罗·格帝成功地完成了这项本来不可能的事业。

12. 胆小惜命

格帝虽是位事业上的强者，却是惜命的懦夫。他曾买过一艘 260 英尺长的远洋游轮，却不是为了游览的乐趣，他对他的妻子安说，他很害怕共产党人，如果他被迫躲开那些可能想夺走他的百万家产的敌人，依靠这艘游轮，任何时候他都可以从海上逃离。

这位把自己人身安全看得高于一切的亿万富翁，在生命的最后 25 年离开故土美国，在英国的萨顿宫居住。他将这幢有着 72 个房间的楼房变成了一座私人堡垒。十几条经过严格训练、能将侵入者撕成碎块的阿尔萨斯猎狗在庭院里游荡。楼房的 500 个窗户都装上栅栏。入夜，武装保镖戒备森严地守卫在主人卧室紧闭的大门外面。

这位年迈的亿万富翁在一个手持猎枪的保镖的警戒下，每天下午绕萨顿宫散步。他在卧室窗口安了一架滑梯，一旦发生危险，就能滑到地面，他还备有好几根警棍。

这位曾为自己知识的渊博而自豪的大富翁，竟然害怕上医院，不去请英国最优秀的医疗专家来对他进行全面检查。当他患前列腺癌，医生想叫他上医院作手术时，他坚决拒绝了。他害怕麻醉，因为它会使他失去控制力。临终前，家里人劝他乘飞机回美国，他却不敢，因为他害怕坐飞机。

格帝的妻子安·洛克说格帝：“实际上他确实不是一个胆大的人，只是在投资上例外。”

13. 爱狗胜子

格帝喜欢有生命的东西和动物，因为两者都不会回话，唯独对人不信任。

格帝说过：“我之所以喜欢狗胜过喜欢人，是因为狗总是为了你本身而喜欢你。”

具有讽刺意味的是，格帝对他的狗肖恩，比待他亲生的儿子还要好。当这条狗死去时，他呆在自己的房间里整整悲叹了 3 天。在格帝生命的最后时刻，他在日记里为未能记起“肖恩”的死亡纪念日而悔恨不已。

格帝与第五任妻子生的儿子蒂米身体不好，一出生眼睛就有毛病，需要做几次手术，当蒂米正在洛杉矶接受痛苦的脑部手术时，格帝正在欧洲纵情享乐，从未去看过这个他自称对之比其他儿子更喜欢的儿子，并且常常抱怨蒂米的住院费用太高。

当蒂米因脑肿瘤开刀三次，最后死于麻醉剂时，格帝正在欧洲谈判买一家意大利炼油厂。把做生意当作第一位的格帝并没有回去参加蒂米的葬礼。在他的自传里，对他儿子之死的记述文字只有一行半，夹在一段被他视为法国的一场危险的政治活动的记述与一段记录他的商业活动的文字之间。

格帝临终前 3 年，他的孙子保罗第三被绑架达 6 个月之久，因他迟迟不肯交付赎金而失去一只耳朵，而格帝心疼的却只是交出的 320 万美元的赎金只找回 1.7 万美元，格帝有生以来可是从未被拿走过这么多的钱哪！

14. 好色寡情

格帝的一生离不开女人作伴，他要她们提供娱乐和性乐趣。他追求变化，却不喜欢承担任何责任。

格帝一生结过五次婚，他说过：“我的妻子嫁给我，我可没有娶她们。”他曾直言不讳地表明他对女人的态度。“尽管我没有特意追求其他女人，但我确实有这种许多男人都有的，但对他们的妻子来说是该诅咒的人生观。我有许多很好的女朋友，我觉得不能仅仅因为我结了婚就故意避开这些女人。”

风流不羁、到处沾花惹草的格帝，喜欢在大街上或公共场所和女人勾搭，看看她们在不知他身份的情况下，是否愿意和他来往，以此证明自己除了名声和财富外，还深魅力。他喜欢身边有不止一个女性崇拜者，甚至和妻子去看电影时，还约请老情人相会。

格帝对女人有非凡的吸引力。“即使他有时相当讨人厌，但总是有女人围绕在他身旁。”这也许是因为他独一无二地将财富、权力、见多识广的头脑、完美无缺的举止、冷嘲热讽的幽默感及显然十分旺盛的性能力集于一身的缘故。当他于1951年离开美国时，许多女人为之心碎，多少年以后，这些女人仍不断来信倾诉痛苦的爱情，恳求他回复只言片语以慰芳心。对于女人，他是慷慨的，即使是区区100美元，也会令她们感动不已。格帝虽然接到过上千封情书，但他自己从未写过一封。他不在日记中记录他的爱情生活，也从未记过一次幽会的情况。

他的出版家和朋友马克·古尔登称格帝是一个色鬼，一个吝啬鬼，一个追逐女色的人。他的私生活常常怪得令人难以置信。他从未能够征服对死亡的恐惧，他企图通过频繁的整容阻止时光的摧残，但徒劳无功。他暗地蔑视他周围拍马屁的人，尤其是后宫人员。他缺乏柔情，但他又渴望被人所爱。他的整个成年时代没有得到过爱。就连他最敬爱的父亲去世后，竟仅留50万美元的遗产给他，而近1000万美元的财富落入他母亲手中。他对母亲产生了某种爱憎交织的矛盾心理，甚至为了托管金，他竟对他的母亲提出了起诉。

15. 慷慨广交

格帝喜欢结交富人和名人。为萨顿宫盛大的开张典礼举行的宴会，格帝显得非常慷慨。为了这次宴会，萨顿宫张灯结彩，恍若举行加冕典礼之夜的宫殿，描金托座上熊熊燃烧的火炬将室外游泳池的四周照得通明。

应邀而来的有许多公爵和公爵夫人、电影明星、大企业家、制片商、名导演、政治活动家、新闻记者等。被邀请的有1200人，但前来赴宴的是这个数字的两倍多。一些人是擅自闯入的，另外一些是在黑市上用高得惊人的价钱购买伪造的请柬入场的，有的报社记者冒充侍者混入宴会。600辆汽车的长龙一度堵住了伦敦的公路，安全保卫完全瘫痪了。

当晚会开始的时候，络绎不绝的宾客花了两个半小时来与格帝握手。凌晨1点30分，14个人组成的乐队开始演奏，到6点15分，晚会仍方兴未艾，晚会取得了轰动性的成功，使他名声大振，显赫一时。

16. 吝啬孤独

正如格帝在《18世纪的欧洲》一书中描写他的黄金时代时所说的那样，他本人的生活很难称得上“18世纪的人们所过的高雅而舒适的生活”。他曾

在巴黎第 16 区豪华的乔治五世饭店拥有一套房间，但一位来访者称它“乱七八糟，一张破烂不堪的沙发两用床，残羹剩饭……它很可能被当作一个赌注登记者的办公室或一间秘密集会会议室。”格帝似乎过着连一个手提箱和鞋盒都没有的生活。

在伦敦，他曾经住在里兹饭店所能提供的最小最便宜的套间 611—12。当他不在饭店居住时，他指示门房将他的邮件改写地址，而不是装入新信封给他寄去。这样可以节省邮资。

有关格帝近乎病态的吝啬故事不胜枚举，即使在他蜚声国际之前，他也常常抱怨人们总是要他付就餐的钱，尽管他很少这样做。有次，随笔专栏作家马克斯韦尔在巴黎一家餐厅举行的晚宴结束时，给格帝一张账单，要格帝为他召集来的一群衣冠楚楚的大人物支付饭钱。格帝从口袋里掏出钱来，只留下他那一份额饭钱便走了出去，令马克斯韦尔在那里目瞪口呆，七窍生烟。

格帝对廉价品异乎寻常的偏爱，他的装饰艺术顾问之一跃森爵士说：“吝啬的行为给了他极大乐趣。格帝的收藏是一种超艺术性的活动。他是这样一种大富翁：首先收集的是金钱，其次才是艺术品。”

他死后仍是个流浪者、吝啬鬼。当他的尸体运回洛杉矶时，人们发现他的棺材太小，造价太低，好似一个“西部犯人”的棺材。

那些在他活着时免费接受过他盛情款待的英国贵族、石油大亨、报界巨头、政客、电影明星们，竟没有一个来看他最后一眼，他一定想不到死后竟然没有一个朋友、一位家人来替他送终。

格帝一向明白他周围的人都在算计着他的财富，他以惯有的冷嘲幽默感，几乎将他所有财产都捐给加州一座以他的名字命名、他却从未光临的博物馆，确使众人对也死后所公布的遗嘱大失所望。

格帝在他的一生中对每样东西，甚至爱情和友谊，都赋予了经济上的价值，也许格帝不知道如何与他人保持一种持久而亲密的关系，但他对于获取财富和权力之道却非常在行。

他是一个神秘人物。在他一生终结时，这位干瘦驼背的石油商与创建美孚石油托拉斯的大资本家约翰·D·洛克菲勒有着惊人的相似之处：格帝的嘴唇薄得如同一块洛克菲勒银币，体现出他的吝啬：他那又长又大的鼻子和冷酷的、毫无表情的蓝眼睛，表明了他的能量和冷淡。

这就是世界首富保罗·格帝的生动形象。

【点评】

胸怀大略，投资有方

1957 年 10 月，美国著名的《富星》（Fortune）杂志刊出一篇文章，列举当时全球最富有的一些人士，其中来自南加利福尼亚的保罗·格帝赫然排在第一位。

一个早先还默默无闻，貌不出众，驼着背，长着双冷酷的蓝眼睛的石油商居然在一夜之间变成全球最富有的人，这不能不引起世人的瞩目、惊讶和好奇！从那时起，有关这位富翁的神秘行踪、辉煌业绩便时时成为人们茶余饭后的谈资。其实，这个世界头号“石油大王”的发迹和成功，应该归因于他天才的投资艺术和卓越的管理水平。在商场中，有许多情况是不可能完成

的。而一个成功的企业家，他所拥有的最为宝贵的财富就是，能在已知的情
况中，研究推测出所有的因素，并且决定哪些因素是可能完成的，哪些是不
能完成的，然后制定长远的战略规划，有针对性地进行投资。这种思想，贯
穿了格帝一生的石油策略。

哈佛商规 11

一个公司尽管所选定的目标明确，所制定的策略也正确，还
是会被自己的资源和实力所限制。因此，成功的公司将根据本
身条件而调整步伐，相时投资。

美国杰出的企业家阿曼德·哈默，在世界上享有“万能博士”
的美誉。1921年，他勇敢地踏入“险地”苏联，在那片土地上，投
资几项大事业，导演了几出好戏而大发其财。当哈默来到乌拉尔山
考察时，他看到饿殍遍野，但是白金、绿宝石应有尽有，各种矿产
和毛皮堆积如山。“为什么不出口这些东西去换取粮食？现时的美国
粮食大丰收，价格大跌呀。如果他们愿意，赊销他们价值100万
美元的小麦。”这么一条建议，改变了哈默的生活道路。哈默成了
当地的红人。

哈默的经营思想十分灵活，善于捕捉灵感。有一次上街想买铅
笔，发现德国进口铅笔比美国的价格贵近10倍，他说服了苏联有关
领导人，办起了铅笔厂，并从德国的法伯铅笔厂聘来了高级技术师，
从荷兰引进先进设备，仅半年时间，就投入生产，产量达1亿多支，
并出口10多个国家和地区。

1956年，位于加州的西方石油公司摇摇欲坠，公司总经理上门
求援。年近花甲的哈默又当上了石油公司的董事长，并投资5万美
元。经过他20多年苦心经营，西方石油公司已成为美国第8能源企
业，第12大工业公司，1986年公司收入达16亿美元，其业务遍及
五大洲，在全球50多个国家设有子公司。哈默因此又成为举世闻名
的石油企业家。

投资，使哈默富甲天下。那么，什么是投资呢？

用脑子使钱再生出钱来，就是投资。

投资是商场中再普遍不过的情形了。创业要投资，开辟更大的领域要投
资，从事股票、期货交易要投资，搞外汇炒作、房地产交易也要投资……只
要你投身商场，你就必然要与投资打交道。

投资场中的风云变幻，既可以在顷刻之间使你平步青云，从不名一文到
腰缠万贯；也可以一夜之间使你血本赔尽，从亿万富翁沦为街头贫民。在这
条铺满荆棘、充满风险的生财之道上，时时刻刻上演着人间最精彩的悲喜剧。
可以说，格帝的第一次投资为他以后的石油事业写下了极其重要的一笔，成
为其一生强大的推动力。

格帝10岁的时候，正是美利坚石油业崛起的黄金时代。黑色的石油似魔
方般唤起了小格帝浓厚的兴趣。他开始用自己非常幼稚的笔墨记下自己对“油
田工作中，即石油搜寻、勘测、钻探中所固有的挑战性和冒险性”迷恋。

格帝是个聪明但不十分刻苦的小学生，成绩不太理想。父亲严厉而粗鲁

的管教，培养了他刚烈的叛逆心理。乔治和他的妻子都相信工作伦理，他们要儿子认识：金钱，是要努力才能赚得的。格帝从小就懂得了这一点。他经常为父亲清理书籍，赚得几个小费；或去卖星期六杂志，挣得几毛钱。

格帝用他挣来的钱进行了第一次投资，购买了明尼荷马公司（他父亲的公司）的 100 个股份。尽管这些股份后来被父亲收回了，但格帝首次体验到了投资者的风险和乐趣。他敢想敢闯，头脑灵活，主动出击，在少年时代就显示了战略家的气度和风采。

欲创立大业的投资者需要的正是这样的风采。这种战略家的眼光和冒险家的胆魄是投资者把准时机、捷足先登、抢占大市场的制胜法宝。许多创业者正是以这样锐不可挡的气势创立起自己的一方“国土”。无论是哈默，还是格帝，他们都以明晰的战略、清醒的头脑和果敢的行动，赢得了胜利。

哈佛商规 12

知识越多，经验越丰富，在商业管理中所设想的问题便越多。这可以使一个经理的眼光广阔，思路全面，决断正确，具有不断上进的雄心壮志。

以美国福特汽车公司为例。众所周知，亨利·福特的孙子亨利·福特二世 1930 年出任该公司的董事长时，完全甩开了他祖父的某些片面经验。他勤奋好学，虚心地向其他公司的成功经验，并聘请大量能干的专家组成了研究室和试验室。在以后的几十年中，他又成功地把电脑引进该公司的许多工作领域，大幅度地提高了工作效率。亨利·福特二世的好学精神弥补了他本来缺乏的能力和经验的不足，使福特汽车公司能迅速地跟上时代发展的步伐，在竞争日益激烈的汽车业中，继续保持着它本身的强大生命力。

对于任何一个经营者来说，永远都要有不自满的工作态度，像福特二世那样，不断地总结经验，改进工作，丰富知识，哪怕已经获得了巨大的成就。

格帝认为，一个企业家必须具有丰富的知识储备，这是他事业成功的前提。

一方面，他应当掌握全面的专业技术知识，才能在强手如林的竞争中不致于迷失自己；另一方面，在当今这个专业化分工越来越细的时代，企业家强化自我对社会应负的责任，进行大量的人文科学方面的训练是至关重要的，因为这能使人高瞻远瞩，看清形势，以不变应万变，达到预测将来的目的。以上二者是相互促进的，在人的事业发展中不应有所偏离。

的确，格帝本人就是这样。他既对石油钻探、股票交易等专门技术有着令人惊讶的熟练，又狂热地学习世界历史，搜集各地的精美艺术品。而这些能力的得来，在很大程度上源自其早年随心所欲的学习和实践。

格帝在哈佛军事学院读日间部期间，成绩平平。他想接受更高的教育，研究经济学和政治学。在当时，美国的经济课程只注意美国的经济，而且大部分都是设计了一套理论来证明美国的经济政策是无可匹敌的。至于政治学方面，教科书和教师都是同样的盲目，甚至幼稚。这严重限制了格帝力求拓展眼界的要求。

1912 年 4 月，格帝光明正大地退出南加州大学。自愿离校后，进入了当

时非常自由的牛津大学。在这里，他可以学他愿意学的任何一门课程，这正好使格帝散漫的性格有了一个充分发挥的余地。

格帝虽然成绩无过人之处，但哈佛大学源远流长的传统还是在他的脑海里扎下了根。那就是：永远追求向上，从不言败。

哈佛造就了一代又一代的社会精英，他们用知识和智慧创造的大量精神财富与物质财富，为人类社会所共享。然而，哈佛的辉煌成功，绝非来自传统与岁月的光荣，而是来自哈佛人一代代的努力与拼搏。

在哈佛，分数并不代表成功的唯一需要。美国时代华纳公司的董事长理查德·芝罗有句话：“仅有聪明是不能把任何人带到高职位的。今天商业界的领导人士其高考成绩并不理想。”高学历、高分只能说明你本身聪明，在掌握知识方面的能力超然卓越。你的确需要这些基础和才能，但仅有这些远远不够，你更需要增强和传达你的精明和能干。这里的精明与聪明有很大不同，是指善于发展和沟通。一位上司对他手下的一位财务天才是这样评价的：“他是如此地聪明，以至于无法再前进一步。”

企业经营活动是一个庞大系统，牵涉的关系方方面面。一个称职的企业家必须知识面宽广，博学多才，做到身怀绝技，万事通晓，这样才会胸有成竹，投资有方，一本万利，财源滚滚。

哈佛商规 13

目光敏锐的企业家能够在别人尚未注意时便发现迹象，并能抓住随之而来的问题。这些问题能使他们较早地发现下一步该做什么。

60年代初，福特公司敏锐地觉察到汽车市场发生了微妙的变化。他们很快从潮水般的市场上发现，跑车和豪华车正受到越来越多的新一代美国人的喜爱。这些年轻有钱、乐于享受的知识分子在等待一种外型美观、操作容易、价钱公道的新产品。福特汽车公司立即集中一批年轻、有冲劲的专家们夜以继日地设计新的汽车。终于在1964年春，他们赶在纽约世界博览会之前达到了目的。他们给它取了一个新的、富于朝气的名字——野马。奇迹被创造出来了。白领阶层认为是豪华、漂亮的汽车，蓝领阶层则视它为地位和荣誉的象征。广阔的市场为福特汽车公司赢来滚滚利润，沦落的福特家族也得以再次主宰“汽车王国”。

可见，科学的预见是企业成功的先导，它使创业者旗开得胜，抢占市场制高点，赢得主动。

所有高层次的企业家，都是因为他们能在别人拒斥、忽视、以为不可能的事情中，看出可能而踏上成功之路的。同样，他们也因为通常能辨识出不可能的事情，并加以躲避，而不致向后退步的。

格帝认为，并没有什么不变的定理能决定一件事是否可行。但是却有一种合理的方法，可以利用在任何商场情势中，做研究衡量的标准，那就是：在面临抉择的时候，企业家应当组织他的思想，并以极度客观的眼光，审查所有的问题。

其次，不必计较一城一地的得失，要富于想象的远见。

从 60 年代起，格帝就定居在远离他纽约总部的英国的萨顿宫。那时，他已敏锐地意识到，由于中东石油输出国组织采取了石油保护主义，世界原油价格在不远的将来将会大大上涨。于是，他开始让阿米诺伊尔在中立区的石油产量超过了格帝石油公司。这意味着格帝石油公司留在地下的原油比较多了。从表面看来，格帝石油公司的销售额大为降低了，但当阿拉伯产油国催促七姐妹提高油价时，格帝被证明是英明正确的。他的石油公司趁机扩大生产和经营，以较低的价格垄断了美国的大部分石油市场，从而收到了出人意料的巨大成功。

可见，格帝的石油策略从某一年的利润来看或许是糟糕的，但从长远来说，它是所能想象到的最廉价、最巧妙的石油储存方式。而这正是一个企业家具有长远的战略眼光的最生动的体现。

企业家应该具有一种超前意识，洞察和预见到别人没有看到的光明前景。正如一位研究市场竞争的专家所言：

“最高明的行动是别人没有意料到的行动，最高明的计谋是别人一时还认识不到的计谋。”

企业家必须能够找到这样的行动与计谋，要达到这样的目的，他们就必须要想别人未曾想的，想别人不敢想的，并且注意到别人容易忽视的。

科学的预见常常是在发现问题的基础上找到灵感的。发现问题就意味着发现了机会。

经营之神松下幸之助曾这样告诫那些目光短浅的经营者：“企业家要具备凭现状以判断未来趋势的能力。现在是零，将来可能是无限的。”

在众多的竞争者蚕食鲸吞今天已有的市场的同时，明智的创业者却把目光投向了明天的市场，并赢来了巨大的经济效益。

哈佛商规 14

总而言之，主管人就是要做好：“计划、组织、领导、控制”四项工作，谁能好好掌握这四把管理的钥匙，谁就能开启宝库，获取无尽宝藏；谁能好好抓紧这四条绳索，谁就能平稳驾驶，驶向预定目标。

李·艾柯卡离开福特公司后，被美国第三大汽车公司克莱斯勒公司聘任为公司的董事长和业务主管。他到任后立即招募“福特人”，不仅招聘了退休的福特公司的三名经理，而且挖走了在岗的 300 多名初高级管理人员和工程技术人员。艾柯卡花了整整 4 个月的时间，在迈阿密和拉斯维加斯进行会晤，终于将福特汽车公司主要骨干格林活尔德拉进公司出任财务主审官，以拯救公司财务的混乱局面。后来在其协助下，艾柯卡又挖来了福特的财务部业务员米勒；还挖来了福特公司的两个能干的销售经理派克和吉斯以及在福特汽车公司担任 20 多年广告员的贝茨及副总经理多奇；而且通过多奇又带过来一大批年轻的生产管理人员，被聘于克莱斯勒公司的各生产制造部门。结果，福特汽车公司人才大量流失，业绩年年下降，竞争实力大大削弱。而克莱斯勒公司由此实力大增，为以后的东山再起打下了坚实的基础。

成功的企业家，不但自己是一个实干家，而且更是一个善于识才，长于求才的赢家。

作为主管，他是介于公司总裁和下属员工之间的中介阶层。当主管是一个企业家的起步阶段，起步的好坏，直接影响到其未来进一步的发展。那么，怎样才能做一名优秀的主管呢？

格帝认为，在现代企业中，主管的主要任务是沟通上下级关系，指导员工如何执行公司的政策以及完成公司的目标。因此，担任主管职务者最忌讳两点：对属下的态度像是驱使奴隶，而对上级的态度又像是个没有常识的马屁精。

一个经理应当忠实地执行上司交给的任务，但不是说他应该像毫无头脑的机器人那样，盲目地去执行。

美国国际管理集团创始人马克·H·麦克科迈克说：“有些业务需要慢慢促进，有些业务则应趁热打铁。明白了这一点，一个精明的经理需要更具灵活性。”

人都是会犯错误的。对于上司工作中出现的疏漏及失误，主管必须指出来。否则的话，他就是不称职的。因为第一流的总裁，宁愿属下事先指出他的错误，而不愿让公司蒙受不必要的损失。

格帝根据他多年的实践经验，总结出一套衡量某个主管优劣的法则来。他认为：

第一，必须有独立思考及活动的的能力。好主管应该有才智及能力去产生、构想发展计划，制定行动方案，解决困难及适应情况，而不必不断地向上司要求指正。

从实例中我们不难看出，艾柯卡的确是位优秀的主管人才，他善于计划组织，精于领导控制，重视挖掘人才，充实公司队伍骨干。

第二，具有一定的领导才能。好的主管人才，一定要像领导者一样能统御和思考；能使属下安心工作，发挥他们的创造精神。这对公司部门的工作得以顺利进行至关重要。

企业家不仅自身要干实事，而且还要善于鼓励和带动全企业的职工发挥形象思维的能量，进行创造性劳动。“士众一，则军心结”，集中意志，共同努力，通过群众的实践完成经营指标。

以创新活动闻名于世的美国明尼苏达采矿制造公司，提出超过基督教徒行为准则的摩西十诫以外的第十一诫：“断不可扼杀任何一个有关新产品的设想”，以此作为职工的行为准则。由此，该公司每年提供的新产品超过一百项。如游泳时水洗不掉的防晒皮肤膏，外科用金属丝快速缝合的切口缝合器，抑制杂草生长的农药等。为了把“第十一诫”落实到行动，该公司还组成“新事业开拓组”，并把“允许失败”作为支持开拓组的保证条件。公司主管对他们说：“我是把你们看作一个集体委以重任的，你们试创的产品能够占领市场，就会从产品的增长利润中得到较大的好处。万一没有成功，还是保证你们的职位待遇，至少不低于目前的水平。”从而在企业中形成一个生动活泼的为实现和开拓经营目标而奋斗的新局面。

所以，称职的主管，应该积极而富有创造性地搞好“计划、组织、领导、控制”四个环节的工作，以求达到预期的目标。

老板最重要的领导工作就是为企业提供一个理想,指引一个前进方向,使组织能够欣欣向荣,使全体成员对工作,对生活和对未来都充满了信心和希望。

香港报业女杰胡仙,领导胡氏香港报业和其他企业时,年仅22岁。她执掌大权后,增发欧美航空报。她还把报纸同时销往台湾。“领导管人不管事”,这是她的口头禅,也是她的座右铭。她没有搞一朝君子一朝臣。对于父亲在世时聘用的各科室负责人,她不是要他们交权,而是把职责明朗化,让其各司其职,星岛报系的各种报刊,虽然属于胡氏家族企业,但在管理上却是现代化的,那就是当今最流行的“事业部制”。总公司只有一个方针和基本的业务范围,其他一切事情都由各事业部去负责。胡仙说,“这个道理是干了一二年后才摸到的,别只相信自己,要相信别人与你一样有本事。”报系的人很快意识到,这姑娘比她父亲厉害。这种厉害,是对他们造成的威胁,一些指望升组长、部长的人的愿望落空了。

胡仙在抓报纸的同时,没有忘记父亲“以商养报,以商救报”的遗训,她坦诚地和经理们交心,同时进行改组,实行事业部制。这种层层负责、人人有责的管理办法,立竿见影。第一年下来,各部门的利润几乎就翻了一番。当然,那些“二号老板”的衣袋也比以前更沉了,他们感谢新主子“有能力”。

与主管相比,老板的眼界更为开阔,职权范围更加广泛了。

从胡仙的例子中我们可以看出,当老板要管理一个或数个企业。管理并不仅仅是一门科学,也是一门创作的艺术。空有一肚子不着边际的管理理论知识,而缺乏感受、感觉、意愿和下定决心能力,决不是一个好老板。

当格帝第一次在俄克拉荷马油田开始挖油井的时候,所有的专家都一致认为,在所谓的红床地区不可能有石油。按照他们的看法,掘油人都应避免在红床范围挖油井。可格帝就不信“邪”,他宁愿以适度不合逻辑的主观看法,来调整所有分析性的想法。他凭直觉感觉到,那个地区仍可能蕴藏石油。于是,他开始派人在红床挖井,终于发现了石油,得到了大片生产基地。

在这里,格帝强调了企业管理富有冒险性、趣味性、刺激性和实验性的特点,这是正确的。但他同时又完全排除企业管理的科学性,他觉得自己很幸运,不是在商业学校,而是在油田里学到了管理人员的基本课程,虽然没有管理手册,但却不缺少实际的训练。可见,从某种程度上说,格帝企业管理的观念仍然是落后和片面的。

格帝着眼于老板与雇员的关系,这一点,和胡仙颇为相似。在格帝看来,老板不仅要知道自己的工作,也应知道他手下每个人的工作。老板应当拥有相当的技术水准,他懂得怎样、为什么、在什么地方、经由什么样的工作人员而得到结果。

老板可以斥责自己的工人,但那是建立在正确的原则基础之上的,而非暴君式的辱骂。

马克·H·麦克科迈克认为:做一个老板,最重要的是实现价值,而不是行使权力。大部分成功的老板都是抑制自身权力的专家,而不是滥用权力。他们明白当老板并不等于专横霸道。最好的老板会经常扪心自问:“我究竟

给公司带来了什么，我的存在是否为改进局面做出了贡献，是否为公司提高了价值。”

格帝讨厌现代企业中以委员会之类的组织代替个人的绝对领导。他认为这种方式削弱了权威，减少了责任。当一个错误造成时，容易开除一个人，但却不容易开除整个委员会。然而，委员会所订的政策，几乎难免是一种柔弱的政策。

很明显，格帝的这种管理艺术，还残留着个体独立经营者的特点。在日益现代化的今天，显然是落伍了。但在他那个时代，仍是有必要和有价值的。

哈佛商规 16

企业家应当具有承担风险的勇气与气魄，敢于接受不断变化的环境的严峻挑战，渴望向新的、有风险的领域进军，乐于变革旧的思想 and 行为；即使暂时受挫，也能坚持不懈。

1992年11月，美国著名公司——通用电气公司一举震惊美国经济界：该公司竟然以30.5亿美元的巨额数目，整个儿卖掉了它的航天技术事业部。

是谁作出了如此令人难以置信的决断？他为什么要制定这一决案？谁都知道航天技术事业部是通用电气公司的核心部门之一，一向是通用电气努力发展的业务，而且航天技术无疑是未来企业的重要选择，把它整个儿卖掉，难道是决策者发了疯？

尽管人们纷纷地议论，但是通用电气公司的总裁韦尔奇——作出这一惊人决断的神秘人物，仍然坚定不移地按照他的方式管理着这个庞大的电气王国。

天生具有冒险家血液的韦尔奇是在80年代初走马上任，接手通用电气的。他一开始就面临着严峻的现实。当时美国经济正经受着来自太平洋彼岸的冲击。日本、韩国、台湾产品纷纷挤进美国市场。当时的日本汽车以每天6000辆的速度源源不断开进美国。受其影响，通用电气也大受挫折，在市场中举步维艰。

针对现状，韦尔奇狂想惊人：要使通用电气在激烈的竞争中保持强大和发展，其产品应当是世界第一或第二的，凡达不到这一要求，就必须淘汰掉。

果断制定如此惊人战略的韦尔奇在行动起来更是不迟疑、不手软。他的决断之坚毅、行动之迅速、成效之显著，令那些墨守陈规的企业家望尘莫及。

可以说，投资是每位创业者必然要选择的路，而这也是一条最能体现商界风险的路。

美国著名女企业家玛丽凯·阿什曾说：“当我们创业时，对于可能遇到的风险早已了如指掌。我们投下的每一分钱，毫无疑问，正是因为它的冒险性，才能激发创新、勤奋和高度的企望。”这便是积极的冒险态度。

日本东芝电器公司前总理土光敏夫说：“企业有必要给人们下述的自由：制定大胆计划的自由，开拓新的未知领域的自由，当提案被人反对时进行反驳的自由，冒风险以及失败的自由。”成功的冒险来自于成功的当机立断，成功的当机立断来自于正确的原则和果敢的行动，韦尔奇的成功之路，给了

我们深刻而清晰的认识。

格帝在他的经营心得中认为，一个成功的企业家，应当具备两点：一，从大的方面来说，要具有“天生能力”。企业家不能仅仅着手于一项企业，还应拓宽眼界，认准整个社会经济发展的方向，具有超凡的想象力和进取精神。二，有勇气冒大危险，敢于在工商业方面大赌一场——所投注金额之大为次等商人所难以匹敌。如果这类企业家成功的话，就会赚大钱，同时为成千上万的人提供就业的机会。

格帝本人就是这样的企业家。

1930年12月，格帝开始购买加利福尼亚两家石油公司的股份，他拿出250万美元贷款，从这两家公司购进了300万美元股票，由于股票市场突然萎缩。使格帝刚买来股份的票面价值一下子损失了100万美元。

这次投资的失败并没有挫败格帝还要加大投资的信心和胆量。他要进行一场赌注，把他所拥有的每一块钱都用来购买股票。他说：“如果此次失败，我将身无分文，负债累累。”

1942年2月，格帝为了在中东获得立足点，迅速争夺石油开采权，他向沙特国王交付了800万美元的预付定金，美国独立公司以为格帝简直是发疯了。

格帝并没有发疯，他有自己的打算。他预测到将来石油价格会继续上涨，肯定有大赚一笔的可能性。“舍不得孩子打不了狼”，只有下大赌注，才会有大收获。

美国亿万富翁鲍洛奇的观点是：“一个人活在世界上，没有一点作为，不能把人们煽动起来，那他的生活不会有趣味可言。”他十分得意地以一位“以疯促疯”的天才自居：

“我是一个兴风作浪者。我相信这可能是我成功的主要原因。我做了每个人都认为做不到的事，而且我做这些方法，使每个人都说我疯狂。如果有年轻人到我这里来，问我他怎样才能致富，我就会同样地教导他，凡事不要跟别人学，不要气馁，多少要有点疯。”

如果格帝当初像一些知难而退的企业家一样放弃那些生意，那他失去的将不仅仅是利润，而是一种精神。这种立身商场、创立大业的精神就是冒险。

伍德鲁夫是美国可口可乐公司的第二任董事长，雄才大略，精明能干。他当上董事长后的第一个惊人设想，就是“要让全世界的人都喝可口可乐。”这是具有战略意义的设想。基于美国国内市场已近饱和，必须另辟市场才有出路。但是，要把一种略带药味的饮料推销到国际市场，使各种人都能接受和欢迎，谈何容易。如果伍德鲁夫没有超人的胆魄和大胆的冒险精神，这个设想是很难变成现实的。

为了实现这个设想，伍德鲁夫拿出锦囊妙计——利用美军进行“义务推销”。当纳粹德国与美国作战之时，可口可乐登上欧洲大陆。在各种消费品的经营十分困难的战争期间，可口可乐的生产不仅没有受到影响，反而大大发展了。而且，广泛地开辟了国际市场，可口可乐的名字很快传遍了世界。

可见，大胆冒险，积极冒险，巧妙冒险，才是纵横商场的秘密。

巨额的利润不会从天而降，要得到最大的利益，就要以承担最大的风险为条件去争取。一帆风顺从来不是商场的特质。

一业为主，就产品专业范畴，以系列产品、多型号产品、复型产品的多元开发策略，求得销售、储备、研制、设想、多品种、多层次产品齐头并进，以增强经营的稳定性。

哈罗德·杰尼是美国企业管理界最有影响的人物之一。在美国企业界领袖的群星中，他是一颗当之无愧的超级明星。从 1959 年起，杰尼任美国国际电报电话公司（ITT）总裁达 20 年，在杰尼接管 ITT 的时候，公司的业务大部分在美国以外。在欧洲，公司的投资比例高，利润却很低；在拉丁美洲，盈利虽高，但政局动荡。当时 ITT 的各个分公司各自为政，总部虚有其名，整个公司无通盘计划，处于得过且过的混乱状态。

在杰尼的领导下，ITT 不仅制造精密的电信器材和经营电话公司，而且把经营范围扩大到出版业、旅馆业、保险业、房屋建筑业、汽车出租业等行业。不少 ITT 属下的公司本身就是其行业中的佼佼者。如喜来登宾馆是美国第二大联营宾馆，哈特福德保险公司是美国第四大意外保险公司，艾维斯汽车出租公司是美国第二大汽车出租公司。ITT 拥有 250 个分公司，遍布全球 115 个国家，有 37 万雇员，是世界上最大最盈利的多行业联合企业。

在市场的大范围内多元经营，具有广阔天地。独木不成林，单一产品乃经营之所忌，多元才能左右逢源，求得东方不亮西方亮，黑了南方有北方。但要注意，多元经营之时，决不能形成大杂烩之势，一定要有支柱产业，从而实现一品为主，多品相辅，以主带副，群龙有首，全面发展的局势。

格帝建立了他的世界级的企业王国，这个王国源源不断地为他带来数不尽的巨额利润。格帝和 ITT 公司高明的企业家杰尼一样，不仅致力于石油开发，还兼顾房地产投资和经营飞机公司，并特别热衷于艺术品的收藏。

显而易见，格帝收藏艺术品的目的在很大程度上是由于它的价值能力。他的保管人和艺术品交易商常常发现，格帝会中断手中正在处理的石油公司的业务来谈论他的一幅名画或古董。

虽然格帝对艺术品有相当的鉴赏力，但他对艺术品的态度却令人迷惑和百思不得其解。一方面他津津乐道于购买艺术品；另一方面，他又对他感兴趣的东西掂量再三，以确定自己的买价是否低于这件艺术品的即时转卖价；若是太高，不划算的投资，他会弃之不顾。这充分体现了格帝总是以商人的眼光看待他的艺术品搜集。

断断续续持续了 45 年的艺术品购买收藏，使格帝收到了许多意想不到的好处。首先，把这些买价低廉而后来价格猛涨的东西用作税款，从而保住了他的那些巨额财产免受高额个人所得税的搜掠。其次，格帝把自己的某些名画运到美国，在纽约的大都会博物馆和华盛顿的国家美术馆展出，从而使自己有了国际声誉。

名列第二的世界银行家郭芳枫，在二战刚刚结束时马上就预感到，经过大战，人们必将重建家园，因此必然会出现物资短缺。新加坡又是转口贸易港，于是，他和他的兄弟立即投入资金，以低廉价格大量购入战争剩余物品，正如他预测的那样，在短短的几年里，这些东西都成了紧俏商品，给丰隆带来了巨大的财富。不仅如此，郭芳枫还预料到，不久的将来必然出现经济大

发展，到那时，地皮、建筑原材料必定是热门货。于是，他逐步把注意力转移到房地产、建筑原材料的生意上来，同时掌握时机，创设了水泥工业。钞票就像水泥一样，源源不断地流进他的公司。这样，新加坡丰隆集团迅猛发展，成为举世闻名的跨国家、跨行业的大财团。

在多元化、全方位经营要求日益高涨的今天来看，闯入其他领域，开展与自己的主营项目毫不相干的经营活动，已不再是不可思议的举动。实际上这种看似冒险的投资行动，是“以险制险”的手法。开辟的领域越多，成功的可能性就越大。这样，即使在某一行业中遇上风险，遭受损失，也能从其他成功的经营中得到弥补，从而避免全军溃败。

哈佛商规 18

商场上的投资，有时候需要挥金如土，有时候需要锱铢必较。吝啬，也算是条生意经。

法国巴黎有一道法国名菜叫做“不要赔死”，据说那是鱼店街的吝啬老板想出来的菜名。

所谓“不要赔死”（法语译音）无非是鱼杂烩，它的特征是汤呈橘红色，因为掺了番红花原料的缘故。

在马赛的鱼街，当把鱼从船上卸下之后，会有些鱼掉落在岩壁上，吝啬的鱼摊老板就把它拾回去，切成大块大块的丢进汤里面，当作丰富的晚餐。

既然是掉出来的鱼，有些鱼腹内难免腐烂，为了除去腥臭，就加进番红花当佐料，据说这是那道名菜的起源。

吝啬，也算是条生意经。几乎很少有人知道，作为世界首富的格帝，还有令人难解的另一面。有人曾评价他是“吝啬鬼”、“情场老手”、“冷酷的皇帝”等。

财富对于格帝来说，是一种其实属于他的、神圣的、不可侵犯的东西。他总怕他的财富会失去，财富就是他的一切。他曾在他的萨顿宫里装了一部带钱盒的收费电话，而把其余的电话均装上了特别的锁。用这种方式，格帝试图向众人表明，他不是那种随便什么人都可以沾上光的百万富翁。

就像鱼摊老板舍不得掉在岩壁上的鱼，而把它当作晚餐一样，这种极度的吝啬有时也表现在他的生意谈判中。格帝总是要求他的谈判对手能花掉比他多的谈判费。他不能吃亏，即使这能换来更大的利润。

甚至当他的孙子保罗三世被绑架时，他因拒绝支付 320 万美元的赎金，而使孙子被歹徒割掉一只耳朵和一束红发。

对于自己的这种吝啬，格帝解释说：“只是对把钱胡乱用或闲置起来深恶痛绝。”他认为，一个不奉行这条原则的人是成不了亿万富翁的。

商业上不拘一格的投资方式也明晰地印证在他的爱情生活中。像许多富有的商人一样，格帝也渴望得到性的满足。他把自己无休止的原始性冲动作为幸福的源泉和事业的动力，而巨额财富无疑为他的人生追求提供了可靠的保证。

但格帝从来没有真正重视过爱情，他也从来没有与任何人建立过坚实的爱情关系。他曾五次结婚，五次离婚，把这一切处理得如同小孩子的游戏一

样简单，毫不吝惜。

他认为，没有一个女人能适应他的特殊的社会地位、知识、财富所产生的所有要求。因此，格帝与他的女朋友只是进行肉体上的愉悦，金钱上的交易，而非感情上的交流。格帝常常说：“事业上的成功产生了性冲动，性冲动又推动了事业的成功。”

美国汽车零件制造业老板威廉海利曾说：“若要事业有成，必须具备三个条件：敢做敢为，首当其冲，与众不同。”尽管格帝有吝啬和寡情的一面，但他确实是个天才的企业家、成功的冒险家和独特的收藏家，为美国的石油事业做出了不可磨灭的贡献。他经营有术，以术经营，权衡利弊，乘势而行，相时而动，高瞻远瞩，不拘一格，开拓经营，在美国的石油界曾经一鸣惊人，一枝独秀。就是在今天看来，他仍有为我们可借鉴和可取之处。

第四章 亚马尼——引发石油危机的清教徒

赛义克·阿哈迈德·扎基·亚尔·亚马尼，沙特阿拉伯王国石油及矿藏资源大臣，最有财富、最有权势的阿拉伯人。一个美国石油商回忆说：“亚马尼在谈判时总是低声细语，绝不高声恫吓。他最厉害的一招是心平气和地重复一个又一个问题，最后把你搞得精疲力竭，不得不把自己的祖奶奶都拱手让出去。他是我打过交道的最难对付的谈判对手。”

个人档案

赛义克·阿哈迈德·扎基·亚尔·亚马尼，1930年出生，21岁获法学学士学位。50年代初，他由政府保送到美国哈佛大学读书，1962年被任命为沙特石油大臣。亚马尼身上兼收并蓄着东、西方两种文化，沙特在石油方面所取得的各项成就，与远见卓识、纵横捭阖的石油大臣亚马尼的贡献无疑是分不开的。

石油供应的短缺在某种程度上削弱了工业大国的权势，并且在工业国和原料国之间开创了一种新型关系。

——亚马尼

1. 沙特功勋卓著、名声显赫的王牌握有者

在沙特阿拉伯首都利雅得王宫一间宽绰的办公室里，坐着一位仪表堂堂、身穿宽大长袍的人，他的脸色凝重中透出亲切，眼光中显出一股不可侵犯的威严，正在不间断地接待着来自美、日、英、法等国的贵宾。他，就是沙特阿拉伯王国石油及矿藏资源大臣赛义克·阿哈迈德·扎基·亚尔·亚马尼。

亚马尼是沙特阿拉伯的一个普通公民，同时又是一个权倾一时的显赫人物，原因是他的手中握有一张全球都梦寐以求的王牌——石油。依靠这张王牌，不仅使得亚马尼成为最有财富、最有权势的阿拉伯人，也给他的国家带来滚滚财源。国外客商不远万里，车水马龙般地来请求晋见，厚厚的公事皮包里塞满了在沙特阿拉伯兴建炼油厂、大型船队和石油化工项目的计划和建议书。亚马尼显得沉着、老练，他总是在听完客人们的详细计划和建议书后才开始说话，话语虽不多，但掷地有声，常使那些讨价还价者沾不到多少便宜，在一些关键的、原则性的问题上从没有丝毫让步，不仅对方心里暗自叹服，更主要的是得到本国领导人的赏识。

沙特阿拉伯位于西亚的阿拉伯半岛上，地理位置优越，矿产资源丰富，石油储量居世界首位，是第三世界最富有的国家之一，真可以称得上是一个富得流油的国家。它是西方工业大国不可缺少的贸易伙伴，与西方国家有着密切的贸易往来。亚马尼在这个国度里扮演着一个特殊的角色，虽非王储，却有着一些王储享受不到甚至嫉妒的待遇。每天中午， he 可以与国王共进午餐，这令许多人羡慕不已。政治上开明、工作极其认真负责的亚马尼总是利用与国王共进午餐的机会，为争取沙特的政治进步而慷慨陈词，他们经常在一起讨论最多的自然是石油问题，有时在个别问题上甚至与国王争论的面红耳赤。争归争，吵归吵，一个共同的目的是为了国家的利益，制定的各项政策影响各国经济的发展，继续在全世界引起巨大反响。

亚马尼以其横溢的才华、丰富的学识、过人的胆识和专家治国之道，为沙特赚取了高额的外汇收入。石油销售额仅 1974 年沙特年收入就超过了 83 亿英镑，80 年代以来，日产石油已经达到 2 千万桶，年收入超过了 200 亿英镑。现在拥有的现金和海外投资总额可达 1 千亿英镑以上。

这一组数据，体现了亚马尼的功绩，每一笔的外汇收入中都凝聚了他的心血。亚马尼的名字也随之家喻户晓，上至耄耋老人，下至幼龄玩童，都为之而感到自豪与光荣。是他，使国家富有、世界瞩目；是他，使人民享受着幸福与安宁。称他为功勋卓著、名声显赫的王牌握有者丝毫都不过份，他当之无愧。

进取永无止境、工作永不满足的亚马尼不满足于既得的成就，他的眼光极其深远，瞄准了世界发展趋势及各国经济状况，有的放矢地制定了相关政策和措施，在现有销售水平的基础上，他还敦促国王领导下的沙特继续通过石油生产来积累巨额财富，为提高综合国力水平而献计献策。

亚马尼就是这样一位把祖国利益、人民利益看得高于一切，尊重人民从而受人民尊重的最有财富、最有权势的阿拉伯人。

2. 立志改变祖国的贫穷、落后面貌

在一间破旧不堪的民房里，一声嘹亮的婴儿啼哭声宣告了一个新生命的诞生，此人就是我们文中的主人公，后来被人称作才子的亚马尼。这年是1930年。亚马尼的家里摆设简朴，饭食简单。也难怪，整个的沙特阿拉伯都是一贫如洗。俗语说的好：大河无水小河干，他的父辈们大都目不识丁，他们赶着羊群寻找水源，在沙漠里漂泊不定，过着居无定所的生活，小亚马尼就是在这样艰难困苦的环境里日复一日地成长，从而也就渐渐地形成了他坚强、刚毅的性格，甚至也为他后来成为沙特石油大亨奠定了基础。

尽管家庭如此困苦，可小亚马尼的诞生也给这个普通的家庭带来了无尽的欢乐和幸福，他机智活泼、天真无邪，过着无忧无虑的生活。他不可能理解父辈贫困的原因，也不明白王国可怜的收入主要靠椰枣和到麦加朝圣者所缴纳的“什一税”，他在父母的爱心呵护下健康地成长。

1938年亚马尼8岁时，在沙特阿拉伯探矿的美国人在波斯湾岸边的达兰地区采出了石油。不到十年工夫，老国王成了当时世界上最富有的人物之一。然而，他在建设现代化国家方面却很不尽心。大部分沙特人依然是文盲，没有议会，没有铁路，穷苦百姓享受不到基本的医疗保障……。这种破败景象使得少年的亚马尼忧患重重，在这种忧患意识驱使下，少年亚马尼在学校里学习刻苦，出类拔萃，深得老师和同学的好评，他发愤读书，广泛涉猎各种知识，为日后出色的人生汲取营养。

这个时期的亚马尼便开始默默估量自己能否有朝一日改变现状，他暗下决心，立志改变祖国的贫穷落后面貌。

3. 初涉政治，表现不俗

青年的亚马尼更加认识到知识的重要，他认为一个人如果没有丰富广博的知识，他在这个世界上就没有立足之地。第二次世界大战结束不久，他就前往埃及的开罗攻读伊斯兰法规和民事诉讼法。他与同学磋商，与尊敬的老师共同研究课题，走遍了各大图书馆和阅览室，然后整理出一份份宝贵的材料。法律知识的学习使他的思维更加敏捷、逻辑性更强。他掌握了谈判时语言的严密与技巧，好多校友都领教过他巧言善辩、目光犀利的出色表现，21岁时他顺利通过考试，获法学学士学位，被人称作沙特的“才子”。尔后返回沙特在总部设在麦加的财政部供职。那时的他就充分认识到，除非能获取西方的专门知识，否则阿拉伯世界是无力与西方抗衡的。

放眼世界，放眼西方。亚马尼的注意力被西方国家所吸引。他要使阿拉伯世界与西方抗衡，他要让祖国的人民过上幸福生活，就要获取西方的专门知识，那么他只有再一次走出去，这一次是到美国。50年代初，他由政府保送到美国纽约大学、哈佛大学攻读法律。亚马尼特别珍惜这次难得的机会，他夜以继日、废寝忘食，他说他这样做的原因只有一个，那就是他在少年时代就立下的志向：改变贫穷落后的面貌。在美学习时，他还利用暑假到哥伦比亚去研读精神病学。当时的学习使他掌握了谈判时人们心理活动的实际知识，给他后来与外国石油商的谈判带来了莫大的好处。他运筹帷幄，挥洒自如，令每一位与他交锋的对手都暗自叹服。亚马尼越来越显示出其独特的、杰出的一面，使他已成为沙特少有的专业人才。

亚马尼的成才，归根结底有两点：一是他从小立下的志向成为他刻苦学习、努力工作的原动力；二是政府为他创造了一种环境——保送他到美国去

学习，使像他这样的拔尖人才能够脱颖而出。“尊重知识，尊重人才”的沙特政府也为日后学成归国的亚马尼营造了一个可以充分展示其才华的工作空间。1956年他由美国返回沙特，这不只使他的家人高兴，也使人民高兴，国家高兴，到处都请他谈战略，谈远景，谈规划。

一件事情成败的关键就是能不能发现人才，能不能用人才。两年后亚马尼在总理府担任法律顾问，初涉政坛，表现不俗。此时他还不到而立之年。

年轻时的亚马尼除信仰宗教外，就是拼命地阅读介绍阿拉伯外部世界的书籍，这与他从小养成的良好的读书习惯不无关系，他说：“远在孩提时代，我就开始贪婪地读书了。”不过，这时他读的大都是美国等一些西方国家的专门知识。亚马尼横溢的才华、丰富的学识一开始就深得身为总理大臣的费萨尔亲王的赏识并重用，亲王的赏识和重用对亚马尼来说如虎添翼，他对自己的前途充满信心，他的雄心壮志正在一步步得以实现，他以特殊的身份、特殊的待遇、特别的才能浓墨重彩地书写着一幅丰富瑰丽的人生画卷。

4. “谈判天才”的秘密武器

亚马尼有着出入西方国家的“通行证”：他的法语讲得漂亮，英语也说得无可挑剔，他的刚毅的性格又成为他的护身符，他是沙特优秀男性的代表。作为一个常人，一有闲暇便忘不了听听音乐，他既欣赏阿拉伯民族音乐，又喜欢莫扎特的作品，他还有着极其高雅的审美情趣，他乘飞机从阿拉伯世界飞往罗马，解掉头巾，脱下长袍，便立即穿上流行式样的皮靴和法式的皮埃尔·卡丹装。这位脚踏东、西方两种文化的“谈判天才”的秘密武器在哪里呢？

1962年亚马尼被任命为石油大臣，国王授权他与阿美石油公司谈判一项该公司向沙特政府纳税的问题。亚马尼渊博的业务知识，对细枝末节的精通，对该公司获取暴利的底细了如指掌，令阿美石油公司的官员们个个目瞪口呆。亚马尼重任在肩，不辱使命，他精心策划谈判方案，模拟谈判现场，精心安排谈判步骤，全心设计谈判技巧，经过长达一年的实地交手，阿美公司终于同意向沙特政府缴纳税款7500万英镑。作家海明威把他创作的每一部作品比作一头狮子，要完成一部作品，就必须付出艰辛和汗水，仿佛与狮子搏斗一样，对于亚马尼来说又何尝不是如此呢？这第一头狮子也曾让他毛发俱张、汗流浹背、通宵不眠。但亚马尼迎来了属于他的胜利，恐怕连他的亲人都料想不到他们的亚马尼家族会在这时声名显赫，而使这个家族声名显赫的正是这位谈判天才。此次出征，亚马尼是代表国家利益的，是人民利益的代表，亚马尼坚持原则，寸分不让，从而为沙特赢得了这次谈判的胜利。初战告捷，亚马尼从此一发而不可收，屡战屡胜。当有人问到胜利的秘诀时，一个美国石油商后来回忆说：“亚马尼在谈判时总是低声细语，绝不高声恫吓。他最厉害的一招是心平气和地重复一个又一个问题，最后把你搞得精疲力竭，不得不把自己的祖奶奶都拱手让出去。他是我打过交道的最难对付的谈判对手。”可见亚马尼的谈判风格是独具一格的，他不以势压人，而以沉稳拖延来达到自己的目的。

据说，态度是自信的灵魂，一个男人如果满怀自信，那么他就不会在任何困难面前屈服——仅仅这一种态度，就足以使人们觉得他身上充满了魅力，亚马尼的独特风格正是来源于他的自信。一个自信的男人往往也是对生

活充满热情的男人，亚马尼对生活中的美好事物有着广泛的兴趣和热情，他的每一根神经都是那么敏感，随时捕捉谈判桌上的蛛丝马迹，以致使他在每一次谈判中都能成为常胜将军，将其男人的魅力推向极致。

亚马尼的勇气和理想是建立在知识基础上的，他常常寻找和探索一些改进现状的新方法并且逐一付诸实施。尽管他身份特殊，身居要职，还注意向每一个人学习，他放下架子跟园丁、仆人和雇工交谈。他说，“你必须走进人民群众当中，看看他们的吃穿住行，那么你就能了解他们的呼声，理解他们的心愿。”每次谈判他都把大多数人的利益放在首位，言简意赅的话语却能达到以情动人，以理服人的目的，每每使对手佩服得五体投地，俯首称臣。

5. 与西方工业大国的较量

沙特的经济以石油出口为国民收入主要来源，石油储量和出口量占世界首位，产量也名列世界前茅。1936年美孚石油公司的子公司——加利福尼亚石油公司在沙特达曼地区发现了第一个油田。1938年3月达曼地区第一口油井喷油，揭开了沙特阿拉伯石油工业的历史。1938年11月，第一批石油从沙特港口运往国外，1940年沙特石油产量达到69.6万吨，1948年和1951年阿拉伯——美国石油公司（简称“阿美石油公司”）相继发现目前世界最大的陆地油田加瓦尔油田和最大的海底油田萨法尼亚油田。沙特阿拉伯的石油资源为国家经济和人民生活带来了巨大的财富。

1964年沙特王室废黜了国王，费萨尔亲王出任沙特国王兼内阁首相。费萨尔执掌政权后，采取开明和灵活的统治政策，发展石化工业，改善社会福利，为本国石油权益同外国垄断资本作斗争，以石油经济为基础力争国民经济全面发展。他和亚马尼都认为，在沙特人取代国外石油公司之前，仍可发挥美国各大石油公司在石油开采方面的主要作用。于是，亚马尼建议采取“分成制”的方案将石油生产部分收归国有。起初，美国的董事们讥笑这个方案行不通，但是亚马尼却毫不让步，采取了一些积极而有效的措施，如创建自己开发石油的国家石油公司，并从中学到了宝贵的实际生产知识和经验，在达兰开办了一所石油学院，培养沙特人掌握石油的生产技术，把数十名富有学识的幕僚派往英国和美国进修。这些不仅为沙特人开采石油和生产加工石油奠定了必不可少的基础，更主要的是通过斗争，提高了沙特在国际上的地位。以国王及亚马尼为首的沙特人向西方工业强国证明：沙特是强者，从不屈服于外国的压力与歧视，靠自己的努力，我们同样会发展壮大自己。

石油经济的发展为沙特经济、社会带来重大变化，随着石油开采和出口的发展，石油收入增加，1947年沙特政府制定了第一个发展国民经济的发展计划，阿拉伯美国石油公司参与了计划的实施。直到1962年11月，在亚马尼被国王任命为石油大臣之后，沙特阿拉伯才成立了国家石油公司——石油矿业公司，旨在发展民族石油工业。石油矿业公司成立后，在亚马尼的直接领导下进行了卓有成效的工作，主要活动是与西方工业大国的石油公司通过谈判、斗争合资联营开发石油和参预外国石油公司股份。1964年经过激烈的谈判，同法国私人资本合资兴办了阿拉伯半岛钻探公司，沙特阿拉伯持股51%，占多半部分，贸易往来中占有优势地位。公司还参与阿美石油公司股份，1974年已达60%。此外，亚马尼还依靠自己的实力，在1964年购买了阿美石油公司的一家小炼油厂，1966年赎买了阿美石油公司石油销售网点，1967

年成立了石油销售部。这些都凝聚了亚马尼的血汗，都为民族石油工业的发展奠定了基础。

亚马尼是一个永远的强者，在他出任石油大臣期间，建立并完善了民族石油工业体系，并配合政府制定了在石油生产和出口的基础上大力发展石油化工工业的政策，维护了民族利益，促进了国民经济的稳定发展。通过在沙特东部、中部和红海沿岸地区的勘探，于 1990 年在利雅得西南部又发现了一储量 300 亿桶以上的大油田，1990 年石油储量 2549.9 亿桶，占世界储量 1/4，居世界之首，石油产品已能满足国内需要，石化工业建设成效显著，沙特民族石油工业体系已形成一定规模并在继续发展之中。

沙特石油开采业建立以来，勘探、开采、销售业务完全由外国石油垄断资本掌握，石油租让地占全境面积的 74%，98% 以上的石油输往国外。这是旧有的客观情况，沙特人民面对自己国土上的宝贵财富，唯有叹息与无奈，任由白花花的银子流向国外。掌握石油权益的主要是美国的阿拉伯美国石油公司，英国、日本、法国也获取一部分租让权，沙特政府只能通过租让费和石油税款获得石油收入，其收入仅占外国石油公司收入的十分之一，外国公司通过高产低价和美元贬值对石油收入造成影响。亚马尼执掌石油大权以后，采取灵活而果决的措施，针锋相对的向各西方工业大国发起挑战。在亚马尼的建议下，沙特政府向阿美石油公司提出了对石油收入要达到 50% 的要求。1960 年 9 月，沙特同科威特、伊拉克、伊朗和委内瑞拉共同发起成立了石油输出国组织，联合抵制西方石油公司和弥补由于高产低价及增加出口政策对其他产油国造成的损失。亚马尼出任石油大臣之后的 1963 年，他仿效伊拉克和科威特，收回阿美石油公司 75% 的租让地，1972 年 10 月又同科威特、阿联酋、卡塔尔、伊拉克一起与西方石油公司签署了参股总协议。1974 年在伊拉克和利比亚实现石油国有化以及联合国第六次特别会议有关控制和限制跨国公司活动直到实现国有化的决定鼓舞下，加快了石油国有化进程。亚马尼亲自领导并落实了这一伟大的进程。不久，将在美国石油公司的持股枚增至 60% 到 1980 年 9 月全部收回了该公司股份，并把国有化日期回溯到 1970 年 1 月 1 日，旨在增加赔偿费，到此，完成了石油国有化。石油国有化是沙特向建立独立的石油工业迈出的第一步。

6. 对美国发起石油禁运

在亚马尼的政治生涯中，有一笔对他来说太值得大书特书了。那是 1973 年的 10 月。10 月 6 日，埃及和叙利亚军队向以色列发起进攻，第四次中东战争即斋月战争爆发。一周之后，沙特国王费萨尔宣布派武装部队援助叙利亚对以色列的作战，10 月 18 日费萨尔下令削减石油生产的 10%，以抗议美国支持以色列。在这决策的背后有一个“参谋”，他就是亚马尼。按照国王及亚马尼的意图，沙特外交大臣赴美向美国总统递交了费萨尔的亲笔信，警告美国如继续向以色列空运武器，便对美实行石油禁运。美国置若罔闻，批准向以色列提供 22 亿美元紧急军援法案。20 日，沙特果断实施了对美国的石油禁运，石油产量猛减百分之二十五。这项措施带来的猛烈冲击，迫使依赖阿拉伯石油的美国进行痛苦的抉择。

战争与石油危机处于高潮时，沙特国王和石油输出国组织指派亚马尼周游列国去解释阿拉伯国家的立场。10 月 22 日，亚马尼作为沙特代表在联大

发言谴责美国强权政治和争夺势力范围，10月27日和11月8日，亚马尼作为石油大臣发表谈话支持阿拉伯石油输出国于10月19日采取的石油禁运决定，表示要顶住美国压力，继续实施石油禁运和减产措施。

一夜之间，亚马尼名扬天下，这次游说使他成功地说服了多数阿拉伯国家同意把石油禁运推迟到1974年初春。此时，费萨尔国王果然满意地看到了华盛顿在为以色列撤军进行周旋。同时，亚马尼和费萨尔亲王的确也在担心，如果毫无节制的石油禁运引起美国的经济衰退和削弱西方盟国对抗苏联力量的话，恐怕也会产生事与愿违的结果。

到1974年7月，沙特与其他阿拉伯石油输出国对美国的禁运给以解除，把石油生产量恢复了战前日产850万桶的水平，做出了满足美国日益增长的石油需求的承诺。当然，这些是以阿拉伯国家能和以色列达成一项公正的协议为前提。美国还答应帮助沙特实现现代化。这样一旦石油资源枯竭，沙特也能够维持将来的生存。于是亚马尼又操起了他的老行当，同外国石油公司谈判、做生意。

解除对美石油禁运之后，沙特石油生产和出口逐渐转入正常。沙特是世界第一石油出口国和石油生产大国，是仅次于加拿大和委内瑞拉的第三对美输出国，它带头实行石油禁运和减产措施，在阿拉伯产油国中影响很大，使美国和西方经济蒙受了严重损失，沙特的“石油武器”有力地支持了阿拉伯国家反对以色列的斗争，震慑了西方大国的嚣张气焰，使本国人民及全体阿拉伯人扬眉吐气。全体阿拉伯人将永远铭记一个名字——赛义克·阿哈迈德·扎基·亚尔·亚马尼。

后记：

在亚马尼出任石油大臣的24年期间，为维护沙特石油主权，运用石油武器制裁支持以色列的西方国家，以及促使阿拉伯石油输出国组织采取统一政策方面起过重要作用。后因反对限产保价政策，与国王有分歧，于1980年被撤去石油大臣职务。1969年获日本大学、1975年获印度奥斯马尼亚大学、1979年获奥地利里奥本大学和亚利桑那美国研究院荣誉哲学博士学位。出版有：《伊斯兰法与当代问题》（英文和阿文）。

【点评】

永远追求好中最好

现代企业管理的理论和方法大量引进我国已有八、九年的历史了，而且还在不断地引进着，这些精神产品一经引进我们这块土地后，与我们固有的管理思想、方法和技巧，以至古代的管理思想相互接触、渗透、融合，在新旧体制交替的大背景下，经过实践的过渡，被消化、被吸收、被应用；同时又引起新的思考。对于善于适应形势，善于学习的人们，在改革的实践中，得心应手地创造出管理的业绩，而仍然依恋于旧体制的人们则有待于观念的更新。

沙特阿拉伯石油大臣亚马尼对我们来说既陌生又熟悉。陌生的是他生活在距我们比较遥远的国度，且不属于同一种肤色、同一个民族，熟悉的是，他作为一个成功者的光辉典范，带给我们许多深深的思考。他的成功之路，

他的创业经验，正是如亚马尼一样的巨子们在过去至现在的漫长岁月里，在充满成功与失败的商战中，用血和汗换来的宝贵结晶，是用无数金钱冶炼出来的一颗颗法宝。他们凭借这些法宝，从残酷的商战中冲杀出来，取得了今天的辉煌成就。他的身上，他的言与行，闪烁着哲理、智慧的光芒。亚马尼做为一个政界英才，同时参与到商战的拼杀中来，以他的实际行动为他所在的社会的发展起到了巨大的推动作用，为他的祖国的繁荣与兴旺做出了不可磨灭的贡献。亚马尼是哈佛大学天才的学生，是祖国的栋梁，是人民的福星。随着他呕心沥血做出的巨大成就，这个伟大的名字也将牢牢地扎根于永远爱戴他、敬仰他的人民的心中。

纵观世界，今后摆在每个人面前的将是竞争，是没有硝烟但又充满火药味的商品战场，或沉或浮，几乎没有第三种选择。在这种形势下，让我们认识亚马尼，从他的身上学习应该学到的东西，给我们增添勇气和力量，以使我们能在波涛汹涌的商海中，找到一条能够乘风破浪的航船，一盏能够辨明方向的航灯，帮助我们在商战中成为勇者、强者、成功者、胜利者。

哈佛商规 19

培养自己对所从事行业的浓厚兴趣，树立积极的进取心，全身心地投入，永不满足，这是成功的必备条件。

无锡市协新毛纺织染厂，是个有 50 多年历史的老厂，座落在江南水乡，太湖之滨，惠麓山下，它依山傍水，人杰地灵，并且具有非凡的胆量，敢摘“皇冠”明珠。

精纺呢绒，因其雍容华贵，滑软高雅，颇受消费者青睐，故有人把它比作是纺织品的“皇冠”，那一块优质产品的奖牌，便是这“皇冠”上璀璨闪耀的明珠。明珠虽然令人眩目，令人向往，但是在毛纺成群，强手如林的当今时代，摘取她谈何容易？！然而协新厂已把她作为梦寐以求的目标了。

其实，协新厂生产的“协新花呢”已达国内部颁一级水平，也算是高质量的产品了，而该厂厂长金振民却并不满足，志在世界一流产品，于是把国际羊毛局的标准作为厂里的质量内控指标。这无疑选择了一条艰难之路，似乎是自讨苦吃。因为内行人都明白，国际标准要求产品质量的服用性能大大高于国内部颁标准。一种毛料在设计之初，就对制成后的色泽鲜艳、动态摩擦强度、肘膝部位起拱的恢复度等几十种项目进行预测试验，各项指标都必须达到国际水平。因此，从原毛到成品出厂，流经的 60 道工序，每一道工序都来不得半点虚假。看来，这颗明珠绝非伸手可得，必须要奋力拼搏一番了。

早在 1984 年，社会上刮起了一股西服热，地处无锡北郊的协新厂顿时门庭若市，客商盈门，精纺呢绒身价倍增。面对这种局面，金振民厂长并没有盲目陶醉，而是在构思新的经营战略：协新应该跳出国内，把目标转向美国，转向欧洲，转向世界。那里有广阔天空，协新呢绒只需插上优质的翅膀，完全能够在那里自由地翱翔。

协新厂确定了目标，立志在产品质量、企业管理等方面创国内一流水平，到国际市场去占一席之地。

几年来，为了实现这个目标，协新厂积极进行各项改革，在 10

年中先后用了近 5000 万元，引进技术、进口设备，对企业关键设备、部件进行了技术改造，增强了企业后劲的竞争能力。

有志者事竟成。昔日的自讨苦吃，使协新厂通向了金牌之路，协新厂的产品在国内历次质量评比中屡屡获胜。近几年中先后荣获各类奖牌 43 块，其中金牌一块，银牌 4 块，部优产品 5 种，全厂 70% 以上的产品被评为省级以上优质产品。到 1988 年，经国际羊毛局审定，协新厂的全毛花呢、全毛华达呢、全毛啥味呢、全毛女士呢等 9 种产品质量达到国际标准，获准使用国际羊毛标记。美国奥斯福实业公司专程从美国送往协新厂“最优良质地”奖牌一块。

协新厂靠的就是永不满足的积极进取的精神，永不停息，奋斗不止，走出了一条闯名牌之路。靠名牌产品去竞争，靠名牌占领市场，靠名牌走向世界。

协新厂靠积极进取的精神创出了一片天地。

本文的主人公亚马尼在他从政生涯中取得了辉煌的成就，充分发挥了自己的领导才能，展示了一位政界精英的风采，为他自己的国家带来了不尽的幸福源泉。

这里，把“进取心”与“领导才能”这两个名词联系在一起，是因为，“领导才能”是获取成功的基本条件，而“进取心”则是建立“领导才能”这个必备条件的基础。“进取心”是成功的必备条件，其重要性有如轮轴与车轮。

胡巴特对“进取心”作了如下的说明：这个世界愿对一件事情赠予大奖，包括金钱与荣誉，那就是“进取心”。

什么是进取心？那就是主动去做应该做的事情。

早在少年时代的亚马尼就是一个富有这样优秀品质的人。

在亚马尼的少年时期，沙特阿拉伯一贫如洗，百废待兴，还要遭受西方国家的层层盘剥与压榨，对这个过去曾经不幸过的国度来说无疑是雪上加霜。

面对破败景象的亚马尼心急如焚，忧心忡忡，如何摆脱贫困，走上幸福的康庄大道，成了年幼的他日思夜想的问题。要奋斗，要抗争，要进取，要靠自己的双手建设自己的家园，要实现自己的人生价值，为国家为人民做出一份应有的贡献，成了亚马尼不泯的信念。

成年的亚马尼实现了这个愿望，证实了这样一个事实：他走上政治道路，充分发挥自己的领导才能，并取得巨大成功，少年时代树立起来的坚定不移的进取心是他获得成功的至关重要的第一步。

富有进取心，满含希望是达到目的的第一步，若一个人不先有希望，那么他绝对不会计划去完成任何事情，最后必然是一事无成。开始运用个人进取精神的最佳时机，就在于一旦决定了个人希望有什么成就之后，立即开始。

领导永远是付诸行动的人，他基于获胜的坚强意志，有选择而行动，而不是基于需要，不得不行动。亚马尼就是一位这样既有进取心而又积极付诸行动去实现自己抱负的人。

他认为，生活就是活力，就是精、气、神，就是精力和振奋，人生最主要的责任就是主宰人生。虽然人生有许多的痛苦和困境，只要内心充满积极的希望和奋争的活力，就可以散发积极乐观的想法，依着因果律的原则，四

周的世界也会以积极乐观的成果回报。

亚马尼成功了。是他一生中永远伴随着的进取精神，永不满足的信念促成了他的成功。

由少年时代到迈进哈佛大学的校门，到走向社会，步入政坛；从初涉政坛协助国王制定治国良策到与西方工业大国的奋力抗争，并最终屡屡获胜，亚马尼一生中贯穿的就是积极进取心，不屈不挠的坚强意志。

我们又会想起歌德的话：“不苟且地坚持下去，严厉地驱策自己继续下去。就是我们之中最微小的人这样去做，也很少不会达到目标。因为坚持的无声力量会随着时间增长到没有人能抗拒的程度。”

这就是说，富有进取心，继续努力，一切都没有问题。

亚马尼从开始就记住了这个坚定的原则：轻言放弃，就是失败的预言，只要你决定怎么办，就决定了你的未来前途。

想要获得什么，以及想要采取某种行动的这种火热的欲望，是成功者起飞必须的起点。冷漠、懒惰或缺乏进取心，是不能产生梦想的。

记住：所有在生活上、事业上获得成功的人，一开始就很不顺利，这正如少年时期的亚马尼，虽有满腔的热情，一片拳拳报国之心，而客观现实却为他实现自己的愿望制造了层层阻力。

成功者开始并不顺利，要经历很多令人伤心的挣扎与奋斗，然后才能成功。成功人士生活中的转折点，通常出现在危机的时刻，使他们得以看清楚自己的“另一个自我。”

所以说，希望获得某种事物，和准备接受某种事物，这两者之间是有差别的，一个人除非相信他能得到某种东西，否则他就无法得到它。他的意识状态必须是“相信”，而不只是“希望”而开放的心是信仰的基础。封闭的心态是不能鼓舞信心、勇气或信仰的。

亚马尼具有这种“开放的心”，他具有这种意识状态的进取心。

所以，他成功了。

哈佛商规 20

无数成功者的经验告诉我们，具有无比的自信心，对自己有信心必不可缺，在强而有力的自信心的驱策下，把自己提升到无限的高峰。

美国当代最伟大的一位推销员，本来是一家报社的职员，他为自己赢得“世界上最伟大的推销员”的雅号，因此，值得去分析他借以成名的一套方法。

他本是个胆小而内向的人，他总认为，凡事最好不跟人争先，偷偷自后门溜进去，坐在最后排。有天晚上他听了一次有关“自信心”的演讲，令他印象十分深刻，因此，使得他在离开演讲厅时，下了坚定的决心，要使自己脱离眼前的困境。

他去找报纸的业务经理，要求社方安排他当个业务员，不支薪水，而按广告费抽取佣金。办公室里的每一个人都认为他一定会失败。他回到自己的办公室，拟出一份名单，列出他打算前去拜访的客户类别。在前去拜访这些客户之前，取出这 12 位客户的名单，把它念上一百遍，一面对自己说：“在本月底之前，你们将向我购买

广告版面”。

结果到了那个月的月底，他和名单上的 11 个客户达成了交易，只剩下一位还不买他的广告。在第二个月里，他未卖出任何广告，因为他除去继续拜访这位坚决不登他广告的客户之外，并未去拜访任何新的客户。每一天早晨的每一次，当这位商人说“不”时，这位年轻人就假装并未听到，而继续前去拜访。到了那个月的最后一天，对这位努力不懈的年轻人连续说了 30 天“不”的这位商人说话了，他说：“年轻人，你已经浪费了一个月时间来请求我买你的广告，我想知道这到底是为什么？”

这位年轻人回答说：“我并没有浪费我的时间，我等于是在上学，而你一直就是我的老师。我一直在训练自信心。”

这位商人说：“年轻人，我也要向你承认，我也等于是在上学，你已教了我坚持到底的一课，这比金钱更有价值，为了表示对你的感谢，我要向你订购一个广告版面，当作是我付给你的学费。”

费城《北美日报》的一个最佳广告客户就是这样吸收进来的。同样的，这也代表了这位年轻人良好名誉的开端。最后，并使他成为了百万富翁。

这位很不错的小伙子之所以能够成功，重要的是因为他把足够的自信心灌注到自己的脑海中，使得他的思想成为一股无法抗拒的力量。

有数以百万计的人相信他们自己“注定”要贫穷和失败，因为他们相信，有一些奇异的力量是无法控制的。其实，他们就是自己“不幸”的创造者，因为他们心中存在着这种消极的信仰，这种信仰被潜意识所接受，然后将它们转变成为事实。

不必为生活而奋斗，不仅会削弱了一个人的进取心及意志力，更危险的是，它将使一个人的思想呈现出一种昏睡状态，而导致失去自信心。那些因为不需要生活奋斗而放弃进取的人，实际上等于应用“自我暗示”的法则来破坏自己的信心。这样的人最后将会进入一种心态，而对强迫他不必为生活奋斗的人产生轻视。

人类的思想就像电池。它可能是正的，也可能是负的。我们的思想要利用自信心来充电，以及发挥积极功能。

亚马尼就真的相信，他总有一天会成功。他抱着“我就要登上巅峰”的心态来从事他的工作，与外商打交道，与名式各样的人谈判，甚至与西方大国展开针锋相对的斗争，并凭着坚强的信心而最终达到目标。

与亚马尼相对照的是，每天都有更多的年轻人开始一份新的工作，每个人都“希望”达到成功，享受随之而来的成功果实。但是他们绝大多数偏偏都不具备必需的信心与决心，因此他们无法达到顶点。也因为他们相信达不到，以致找不着登上巅峰的途径，他们的作为也一直停留在一般人的水准。

年轻的朋友们，相信，真正的相信你能够移动一座山，你就一定可以办到。可是，真正相信自己能够移山的人并不多，结果，真正做到人的也不多。心中存疑，就会失败；相信胜利，就必成功。相信自己能够移山岳的人，会成就事业；认为自己不能的人，就没有办法做到。

亚马尼是个相信自己的人，也就是个有信心的人，所以，他就成了一个成功的人。

亚马尼刚被任命为石油大臣后，国王授权他与阿美石油公司谈判一项该公司向沙特政府纳税的问题。亚马尼就是靠着这份自信心，对该公司进行了深入细致的了解，连那些细枝末节也不放过，结果令阿美石油公司的官员们目瞪口呆。他最终取得胜利。

在与西方工业大国的较量也是如此，一个第三世界国家与世界一流的大国一争高下，不屈不让，该需要何等的胆识与气魄？亚马尼做到了，他相信自己，相信他的人民，相信他一定会成功。

结果，他再一次获得胜利。

相信，实实在在地相信，就会使你有能力获得成功。

相信会有伟大的结果，是所有伟大的书籍、剧本，以及科学新知背后的动力。相信会成功，也是每一种成功的生意与政治机构会成功的主要原因。相信会成功，是那些已经成功的人所拥有的一项基本而绝对必备的要素。

我们可以这么说，信心就像自动调温器，根据你设定的程度来调适你的成就。想想那些庸庸碌碌、过一天算一天的人，这些人认为他们做不了什么事，所以他们仅能得到很少的报酬，他们相信他们不能做出伟大的事情，他们就真的不能。他们认为自己很不重要，所以他们所做的每一件事都显示出重要的特质。久而久之，连他们的言行举止也会表现缺乏自信。

而亚马尼永远不是这样的人。他肯定自己有更大的价值，他就能得到很高的报酬。他相信他能处理艰巨的任务，真的就能做到。亚马尼所做的每一件事情，他的待人接物，他的想法和见解，他的措施和决策，都显示出“他是专家。他是一位不可或缺的重要人物”。

要获取成功，就要对自己有信心。要对自己有信心，就要记住以下“自我暗示”的原则：

信心是“永恒的万灵药”，它赋予思想生命、力量及行动。

信心是我们获得财富的起点。

信心是拥有“奇迹”的基础，也是所有无法以科学法则加以分析的神秘事物的基础。

信心是目前唯一已知失败的解药。

信心能把人类有限意识所创造出来的普遍思想，转变成为精神力量。

哈佛商规 21

有吸引力的个性对任何人来说，都是一笔极有价值的财富。发展自己吸引别人的个性，扩大自己的社交圈，就会增加成功的机会。

美国飞机制造出大名鼎鼎的女董事长欧雷芙·比切是个有主见、有胆识、不受人左右的人。

50年代，她的小型飞机订价都在15000美元以上，同行们为了与她竞争，所设计的同类飞机价格都在13000美元左右，为此，公司的研究人员纷纷向欧雷芙献策：我们也可以制造较廉价的飞机。他们一致认为，如果价格降不下来，在销路上一定会吃亏的，在价格上差2~3千美元，当然是个很显著的数字，但在内部结构上的差异却是很微小的，一般人不宜觉察，所以买便宜货的人也就自然多了。

“那么，我们为什么不能以现在制造的飞机削价求售呢？”欧雷芙笑着明知故问。

大家一致说：这可不行，我们讲求利润合理，若将现在的产品减价，公司就没有多少钱可赚了。

“这就是说，一分钱一分货，没有人会做不赚钱的生意，其他公司设计的 13000 美元的飞机，必定在质量上不如我们，不是吗？”欧雷芙随即作了决定：“既然东西不一样，那就让他们去制造那种便宜货，我们还是照高标准的生产方式作出，我们卖的是飞机，不是玩具，不能靠降低质量来求价格的降低。”

“那么，即使我们不放弃现在制造的飞机，至少也该增加廉价的一种，让消费者有个选择。”

“这更不行！”欧雷芙很直率地说：“这无疑是砸自己的招牌，如果廉价机出了毛病，人们会说比切公司的产品质量不好，这样，我们的好飞机也没有人要了，质量第一是维护信誉的关键所在，希望各位更加自觉地意识到这一点。”

由于欧雷芙的坚持，打消了研究人员生产廉价品计划。后来证实，她的决策非常正确，因为买私人飞机的都是大亨，他们重视品质和安，并不计较那多花的 2~3 千美元。

欧雷芙坚持了自己的观点，靠她的卓识与远见证明了这样一个道理：大多消费者本着选价心理去购买商品，也有许多消费者心目中却是“便宜没好货，好货不便宜”的逆反心理。因此，欧雷芙坚定地认为，对一些高档的价格上下浮动不太大的商品，价格订得高些，销售效果也许反而更好些。这正是迎合了人们的这种逆反心理的缘故。

欧雷芙以其胆识与主见，以她的鲜明的个性，独特的领导才能赢得了全体员工的敬佩与好评。

什么是迷人的个性？

答案当然是能够吸引人的个性。

但是，是什么造成个性能够吸引人？让我们在此发掘其中真相。你的个性是你的特点和外表的总和，这些也就是你和其他人所不同的地方。

显然的，你个性中最重要的一部分，就是品格所代表的那一部分，也就是外表上看不出来的那一部分。

有吸引力的个性对任何人而言，都是一项极有价值的财富。

对于亚马尼来说，最吸引人的个性是什么呢？让一位美国石油商的话来证明。他说：“亚马尼在谈判时总是低声细语，绝不高声恫吓，他最厉害的一招是心平气和地重复一个又一个问题，最后把你搞得精疲力竭，不得不把自己的祖奶奶都拱手让出去。”

用一句话来概括亚马尼在成功的路上具体他说在谈判桌上最具杀伤力的武器，也就是：对情绪的控制。

对情绪的控制也正成为亚马尼吸引人的个性。

许多人都曾经说过，人类的情绪控制他的行为。这个说法似乎满有道理。我们一般人受理智引导者少，受情感引导者多。做某事或不做某事，其间的取舍往往是因感觉而定。

我们的确必须为了自己的好处，而尽可能了解这股既能使我们成功又能使我们失败的力量。情感的力量，的确有这么大的作用。鉴于这个有意义的事实，我们应该力求能够控制这股力量，不仅仅在于增加自己个性上的吸引力，尤其在于不要陷入失败及悲惨的境遇。

伟大的亚马尼是个成功者，也就包括他在控制情绪方面的成功之处。为了他的事业，为了他的国家和人民，他真正做到了“鞠躬尽瘁”。在与外界繁忙的业务往来中，他培养出了良好的个性，这吸引人的个性促进了他的成功。

谈判桌上是看不见硝烟、听不见枪炮声的特殊的战场，从另一个角度来说，谈判桌上的这场战争比真枪实弹更具威力，更能显示其非同寻常，尤其是那些最关键的人物，能左右局势的“王牌者”。

亚马尼是一位在谈判桌上手握王牌的“常胜将军”，他最淋漓尽致地发挥了“自制”的功效，真可谓“此时无声胜有声”。

一个人除非控制自己，否则无法控制别人，先控制自己才能控制别人。拒绝或忽视自制力的人，实际上是把机会送掉，最糟糕的是，他们并不知道错过了这些机会。

研究世界上各伟大人物的生平事迹，你将会发现，他们全都拥有这种自制的美德。例如，你可以研究不朽的林肯总统的美德，他在最危急的时刻中往往表现出耐心、镇静与自制。这些美德，才能使他成为如此伟大的人物。他发现他内成中的某些成员并不忠诚，但是，因为这种不忠诚是针对他个人而来，而这些人拥有其他特点，使他们对国家极有贡献，所以，林肯表现出自制，对他们不予追究。你所认识的人当中，有哪个人能够拥有与林肯相等的自制力量？

比利·山戴在讲坛上以有力的话语宣称：“人们总是喜欢揭人短处，这是极为堕落的做法。”我在想，当山戴说出这两句话时，甚至连“魔鬼”也会大叫：“阿门，老兄，你说得对。”

不过，自制之所以在此成为一种重要因素，并不完全是因为缺乏了自制就会对它的受害者产生困难。主要是因为，不实施自制的人，将会失去他们在达成“明确的目标”过程中，所需要的一股强大力量。如果你忽略了实施自制，你不仅会伤害到别人，也一定会伤害到你自己。

在控制自己情绪的诸多方法中，对“声调”的控制最具表现力。正如那位美国商人评价亚马尼一样，他总是那样慢气慢声，心平气和，而又总是征服了对方。

一个能展现出百分之百有吸引力个性的人，知道如何借着声调，表达他的每一种情绪。亚马尼正是如此，他养成习惯在每一次讲话时都控制他的声音。

在绝大多数的情形下，说话是最有机会表达个性的媒介。因此，个人的声调应该彻底控制，使它能够富有色彩，并且经过适当修饰，以便能携带言辞以外的意义。因为不论个人是否能觉察这个事实，声调的确带有一种特别的意义。

亚马尼的成功证明了这样的事实；凡是允许思绪控制其行动的人，是弱者；凡是迫使他的行动控制其思绪的人，是强者。我们要达到吸引人的个性，就应该如亚马尼一样，控制自己的情绪。

当我们把情绪控制下来的时候，我们就控制住自己的命运了。

我们要做自己的主人。
我们也会如亚马尼一样变得很了不起。

哈佛商规 22

从商战中冲杀过来并获胜的成功者，从他自身来说，都有一种以丰富的文化知识为底蕴的特点，并且，他们注重积极培育企业文化，从而使他们经营的事业长盛不衰。

坦德是硅谷一家著名的计算机公司，它是在一系列井井有条的管理信念和实践的基础上建立起来的。公司的哲学强调人的重要性及其文化素养的高低。“坦德公司的成员，创造性的行动和乐趣是其重要的资源。”这一伦理思想人人皆被感染，并写成人人知晓和坚信的标语来加以说明：

“卓越的公司哲学，加倍的工作努力”。“它（指公司哲学）使坦德将人与计算机合二为一”、“务必把工作干成，不管代价如何”、“坦德化，就是要使其转动起来”，这些标语被印在T恤衫上，贴在公共栏中，并通过言谈广为传播。

高层管理人员大约要花费一半时间来训练和传达公司的管理哲学和公司的实质。为了坦德新一代的职工，公司领导正在着手把这个哲学思想汇编成册。一位高级管理人员这样说道：“这一哲学就是我们的未来”。

“坦德公司的所作所为正在说明着产品和人员都应该融为一体的这个道理。这里的所有东西都在一起共同工作，人与人，人与产品，甚至是产品中的处理器与处理器也是如此。每样东西都在一起共同工作保持了我们所赢得的地位”。这些话并不是出于坦德的执行总经理吉姆特雷比格之口，而是来自坦德的一位普通经理人员。同样的情感，也在各级职工中有着共鸣。

坦德公司的每一位职工都在谈论一个理想的公司，一个大多数管理者愿竭尽全力来栽培的公司。用大多数人的标准来衡量，坦德公司的成功是十分出色的。它以每季度25%的速率增长，年收入超过1亿美元，员工流动率几乎比全美计算机行业平均流动率低三倍。坦德公司忠诚的职工都喜爱他们的工作和公司的产品，在这种浓厚的文化氛围中，在充满哲学理念的公司里，他们接受着一些聪明能干而又富有经验的管理人员的领导。这班人马至今一直能够稳健地操纵着公司，使其以惊人的速度成长。

美国企业的成功经验受到其他国家的青睐。但究竟能从美国企业借鉴什么呢？仅仅引进其“硬件”如机械设备、技术资料等是远远不够的，更重要的是学习他们的企业文化。

每个企业都有一种文化。有时它看上去是支离破碎的，从外表上很难理解它：如一些人忠诚于他们的上司，而另一些人却忠于工会，还有其他一些人则仅仅关心他们的同事。有些企业的文化很强并富有凝聚力，每个人都知道公司的目标，并且在为这些目标而工作着。不管组织的力量是强还是弱，文化在整个组织中都有着深刻的影响，它实际上影响着企业中的每一件事；

从某个人的提升到采用什么样的决策，以至职工的穿着和他们所喜爱的活动。正是由于这些影响的存在，我们可以认为文化对企业的成功起着重要的作用。

企业要有深厚的文化底蕴，领导人首先要予以应有的重视，并以身作则，率先垂范，他们要不断地为自己补充“文化”血液，培养文化功底。沙特石油大臣亚马尼在事业上取得巨大成功，与他从小养成的良好的读书习惯不无关系，他曾这样说：“远在孩提时代，我就开始贪婪地读书了。”亚马尼是阿拉伯人，年轻时的他除信仰宗教外，就是拼命地、如饥似渴地阅读大量的书籍，阿拉伯内部的，阿拉伯外部的，政治、经济、法律、艺术……各方面都有研究。成年后走上政治道路，受到总理大臣的器重和赏识，与亚马尼横溢的才华、丰富的学识有很大的关系。亚马尼的法语讲得漂亮，英语也说得无可挑剔，在谈判桌上，以他特有的才华，超人的气魄与胆识赢得一个又一个的胜利。法律知识的学习，使他的思维异常地敏捷，逻辑性强，以他雄辩的口才、深邃的思想在与外商的斗争中运筹帷幄，挥洒自如，从而令每一位与他交锋的对手都翘起了大拇指。

亚马尼同时注重对其下属文化能力的培养，这正如美国企业的早期领袖，如国际商用公司的托马斯·沃森、P&G公司的哈利·普罗克特，约翰逊父子公司的约翰逊都认为：文化会带来成功。他们都同样地相信，职工的生活和生产效率是由其工作单位形成的。这些创业者将他们的作用看成是要在他们的公司中创造出一个环境（实际上就是文化）。在这种环境下，由于职工们有了安全感，因而他们才会作出必要的努力，并最终使企业臻于成功的境界。他们并没有魔术般的公式。事实上，他们反复试验，不断探索，以发现怎样才能形成自己企业的文化。他们始终对企业文化表现出狂热的关注。这些早期领袖人物的教导，通过他们公司中一代代的经理们传承了下来。他们所精心建立和培植的文化，无论在经济萧条或繁荣时期，始终顽强地支撑着公司，并使之生存发展至今。今天，这些公司依然保持着强大的文化，并在市场竞争中占有领先的地位。

价值是任何企业文化的基石。作为赢得成功的企业的哲学实质，价值为所有的职工提供了共同的方向，并指导着他们的日常工作。这些成功的准则决定了“有时是来源于企业文化中的英雄、神话、仪式和习俗”的类型。事实上，我们认为，成功的企业经常是因为它们的职工对组织价值的确认、信奉和实践。

共享的价值决定了公司的基本特征以及区别它与其他公司对内和对外的态度。这样，对组织中的人来说，他们应当有了一种个性感，他们会感到与众不同。更重要的是，这样，价值不仅在高级管理人员的心目中，而且在公司绝大多数人的心目中，成了一种实实在在的东西，正是这种把人们聚集一起的意识，使得共享的价值产生了效用。

成功的公司都有自己独特的强文化，通用电气公司的文化把任何一项企业活动都看得很认真，几乎认为每个行动都对公司有着极其重大的影响。在通用电气公司，成功是能够认真严肃地对待工作、尊重小组同事的强烈意识、对权威的敬重以及深思熟虑的意识等因素的一个函数。施乐公司有着与通用电气公司完全不同的文化。在施乐公司，成功（甚至于生存）是依赖于维持近乎狂乱的速度以及拼命干的能力，这就是施乐风格。

美国管理学家托马斯·彼得斯和小罗伯特·H·沃特曼在《成功之路》一

书中指出：任何一种有关组织工作的明智方法，都至少要涉及七个变量：结构、战略、人员、管理作风、体制和程序、指导观念与共有的价值观（也就是文化），以及公司现有的希望具备的长处和技巧。

这套框架促进人们能明确地既考虑到组织的战略与结构等硬件方面；又考虑到作风、体制、人员、技巧和共有价值观等软件方面，只有刚柔相济，才能所向无敌。

第五章 麦克纳马拉——无坚不摧的猎鹰

麦克纳马拉，曾任福特汽车公司总裁、美国国防部长，世界银行行长。他几乎不带感情，极度沉迷于工作，一心向前，有“人类电脑”、“顶尖的数学人种”之称。他信仰数字，崇拜效率，成为美国现代企业管理之父之一。他在非理性的世界里寻找理性的答案，使其成为一个悲剧性人物。

个人档案

罗伯特·史特朗奇·麦克纳马拉，1916年6月9日出生于美国旧金山，1939年春毕业于哈佛商学院，次年回哈佛任会计学助理教授。太平洋战争爆发后，他加入桑顿的统计管制处，工作出色。二战后，他与伙伴同时加盟福特公司，表现出超凡的聪明、才能，为福特公司立下了汗马功劳，被任为公司总裁。不久，又被肯尼迪总统任命为国防部长。在7年任职内，他成为华盛顿仅次于总统的第二号人物。1968年2月，麦克纳马拉离开国防部长职位，担任了世界银行行长。

那些受训的人认为，管理本身就是目的，就是一项专业，与管理对象并无多大关联。

——威廉·怀特

1. 亨利·福特难过得哭了

1960年11月9日，在美国，有两个新领袖——一个在企业界，一个在政界——站在台上仔细地端详着他们的信徒。企业界的是罗伯特·麦克纳马拉，政界的是约翰·肯尼迪。这一天，43岁的肯尼迪在海恩尼思面对着支持自己的民众，感谢他们把自己送上了美国总统的宝座。

同一天，亨利·福特二世和麦克纳马拉在福特公司圆楼的小礼堂召开记者会，两人一起在台上，亨利当众宣布任命41岁的麦克内马拉担任他的新总裁，自己担任主席兼最高执行长。就此，麦克纳马拉成为1906年以来第一个当上总裁的非福特家族成员。麦克纳马拉之所以被任命为总裁，按亨利的解释是：“麦克纳马拉先生所有的知识和数据，都记在头脑里，其他人却得去翻书查资料才会知道。”但真正的原因在于，当福特公司所有的部门都亏损连连之时，只有麦克纳马拉能够为公司赚进大把大把的钞票。这一次晋升，是亨利给他的报酬。

亨利·福特选择麦克纳马拉作为总裁，是因为他认为麦克纳马拉是能够保障他与公司未来的最佳人选。

麦克纳马拉本人也并不怀疑这一点，如果没有一个月后的那件事的话，他会努力证实这一点。事实上，他已开始了他的证明。

就任总裁不到两个星期，麦克纳马拉在公司高层主管的内部会议上，再次展现了他惊人的管理天才。他在长达两个小时的演讲中语重心长地警告说，美国的物价和工资不断上涨，必然会遭到国外厂商更大的竞争。为了防患于未然，麦克纳马拉呼吁福特必须降低生产成本和售价，才能跟外国车竞争；他认为，在生产成本和售价之外，也必须重估消费者如何计算单车的总成本；他提出了世界车的观念——将来一部汽车的零组件，会分散在全球各地不同的国家生产，以利用较低的生产成本——在无人正视外国竞争、或是预见外国车未来影响的底特律，这是一个突破性的观念。

麦克纳马拉引述哈佛商学院教授勒维特和福斯汽车负责人的谈话，对汽车工业做了一番权威而前瞻性的剖析，其论点充满了先见之明。然而，麦克纳马拉未能实现他对福特公司的理想。因为当选总统肯尼迪正在筹组新内阁，由于罗维特的推荐，新总统敦请他出任国防部长。

麦克纳马拉不为所动，他说他刚接任公司总裁，就这样弃亨利而去，实在有负他的赏识和重托；他说他如果入阁，就得放弃福特所有的价值数百万美元的股票和买卖选择权，也得放弃福特的高薪，1959年他的年薪是410833美元，这还是他出任总裁以前的数目，而政府公职的年薪只有25000美元。不过，他说：“我现在的钱一辈子也用不完。”

由于肯尼迪总统的力请，也因为麦克纳马拉渴望挑战的性格，他终究还是谢绝了公司的挽留，决心入阁。他说他赚的钱已经远超麦氏家族的列祖列宗，现在该是他回报社会、为国效力的时候了。麦克纳马拉正式宣布辞职那天，福特万分沮丧地坐在书房里，喝着酒，难过得哭了。他说：“这大概是我这辈子最难过的一天，我实在不敢相信会发生这样的事情。在我训练了他这么多年以后，他却要走了，我真不敢相信。现在我怎么办？”

亨利的难过是真的，但他的话未必全对，因为造就麦克纳马拉这样的英才，绝不只是福特的功劳。

2. 天生我才

1916年6月9日麦克纳马拉生于旧金山,其全名是罗伯特·史特朗奇·麦克纳马拉,中间名史特朗奇(Strange“奇怪”)得自信仰新教的母亲的姓。他出生时,只念到八年级的父亲已50岁了,而母亲只有25岁。年轻的母亲非常严厉,吃晚饭时她会朗读《大卫·科波菲尔》给儿子听,如果儿子的成绩单没有全部拿到甲等,她便无休止地帮他补习。

麦克纳马拉从小就很爱看书,求知欲非常强,算术好,身体却羸弱,一天到晚生病,15岁起开始上船当水手,到过巴拿马运河一次,东方一次,夏威夷四次。

他念皮蒙特高中时,成绩几乎都能令母亲十分满意,三年中他共得了26个甲、7个乙。他不但学业成绩令人刮目相看,课外活动更是丰富多彩。1933年初春,麦克纳马拉上高三的时候,小罗斯福就任总统,当时是经济大萧条最严重之时,国家正“涉于动乱边缘”。每四个成年男子就有一个失业,5千多家银行倒闭,27万多个家庭流离失所。

经济大萧条和社会的不安,并没有改变麦克纳马拉对经济学的兴趣。大二下学期结束时,他被选入全国学生会,证明他是受人欢迎的好学生。暑假期间他去挖金矿、学滑雪,而且培养出终生的兴趣——登山。1937年他大学毕业,累积了傲人的总成绩——288个学分。

他接着到哈佛商学院继续求学。当年的哈佛,一年级学生往往会有12%被淘汰掉,麦克纳马拉当然是不会上榜的。他是那种在班上老是举手的学生,发言的机会比任何人都多。“他喜欢受人瞩目”,他哈佛的同学说道,“但是他的确聪明,口才极佳,书又念得好,决不会虚张声势。”麦克纳马拉的意见总是一针见血,他综合问题的能力更让同学佩服。有的同学回忆说:“当我们还在山脚下时,他早已起飞到更高的地方去了。”

在哈佛,麦克纳马拉比以前更加独往独来,只专注于学业,变得冷淡甚至不近人情。大部分学生还都跟别人合租房子,他却一个人独住一室。1939年春天,麦克纳马拉以优异的成绩毕业,在普莱斯沃特豪斯公司旧金山分公司找到会计师的工作。之后,由麦克纳马拉担任向导和策划,与另外5个同学去欧洲旅游了3个月以资庆祝。这次旅游正碰上希特勒入侵波兰、英法对德宣战,而他们却浑然不觉。然而,战争还是给他们的归途增添了麻烦,因羁留日久,他们把钱花光了,为了抵付船费,他们在船上的餐厅担任服务生,每天工作14个小时。14天后,他们回到了美国。

3. 进入军界

麦克纳马拉在普莱斯沃特豪斯公司担任会计没多久就辞职,于1940年回到哈佛担任会计学助理教授。美国参战后,他才有机会开始自己一生的转折。1942年3月间,28岁的查尔斯·桑顿少校奉命出掌陆军航空队总部管理控制局下的统计管制处,他要把统计管制处建成一张完整的网络,把统计管制官派驻到全球各地的航空队指挥中心,负责搜集人员和装备的资料和数据,并加以整理、分析。

他们的数字代表真实、具体的事物,由身在第一线的人收集而来。有了正确的数字,才能够反映出无比庞大复杂的战事中的确切的细节。他们知道,

整体是由许多独立个体组成，而数字正能整合这些独立个体而发挥综效。后来，这个观念被彻底发挥：数字是制订决策的工具。

算术好，对数字十分钟爱的麦克纳马拉立刻投到桑顿麾下。他的首要工作是建立起一个系统，让航空队知道自己拥有多少架飞机。麦克纳马拉和他在哈佛的同事花了三天的时间，亲笔写出一份关于这个系统的报告，这份报告后来成为陆军航空队分派飞机及人员、配置装备，拟订训练时间表、动员部队的决策基准。桑顿及麦克纳马拉们首次见识到数字能够发挥多么惊人的力量。

麦克纳马拉渴望能扮演更重要的角色，因此在 1943 年 3 月，他进入陆军航空队担任统计管制处上尉，被派驻到英格兰。生活的艰苦，德军的空袭，他通通抛诸脑后，一心只专注于眼前的工作。他只对数字有胃口，总是不吃早餐，早上 7 点钟以前就直奔办公室。

麦克纳马拉和其他数字专家想出来的办法，可以说是日后管理革命的开端，他的天才在于他有能力在一个接着另一个的企划中，不断从数目字中萃取出惊人的效率。对于军队来产，效率就是胜利；对于企业而言，效率就是赢利。

4. 进军福特汽车公司

1945 年 8 月 14 日，第二次世界大战结束了，在庆祝活动中，桑顿开始计划未来——组建一支深具影响力而又能令人刮目的队伍，把这支队伍带入福特的汽车王国里去。在他组建队伍的过程中，唯一且主要的阻力来自罗伯特·麦克纳马拉。

在形式上，麦克纳马拉仍然处于向哈佛请假的状态之中，而商学院的院长急于要他回来，且已经授予正式教授之名，聘他返校任教，并允诺他爱教什么就教什么。他对生意没什么兴趣，特别讨厌人事运作，他热爱教学且热爱学术生涯。

“我们一定得找罗伯特·麦克纳马拉加入。”摩尔极力主张。而桑顿则已把麦克纳马拉归入他薪资表中所得最高的人之列，一方面因为他已经答应了至少要为麦克纳马拉争取到哈佛商学院薪水的两倍，一方面是因为他确实相当具有潜力。

然而，他们的目的不只是丰厚的薪水和奖金而已，他们想要有所影响，他们有更宏大的计划。麦克纳马拉相信，许多底特律的劳工问题就在于管理，他认为一些汽车公司多以招之即来挥之即去的态度对待他们的员工，时机好时招募他们进来，时机一坏就随即将他们裁员。数年来，对付工会的最常见的管理手腕就是先打压工会的领导人。他想改变这一切。他相信，公司有社会责任将它的企业管理得更好，以使工人能享有较高的安全感。

不过，麦克纳马拉和他的伙伴们不得不先接受进入福特的测验，那是在他们看来十分滑稽的可笑的数百个题目。这些题证实：这些人聪明异常，是集智慧、平衡和情感成熟一身的稀有动物。麦克纳马拉在思考和推理能力方面得了满分，他的语汇和非语汇能力都拿了最高分，是最接近电脑的人。在动机和魄力上，他与桑顿平分秋色。

显然，这些测验使他们在福特的声誉更加水涨船高。

5. 新老大

麦克纳马拉他们 10 个人是以桑顿为首进入福特公司的，桑顿是这个小组的大哥。因为与公司上层的矛盾，桑顿被迫去职。很快地，罗伯特·麦克纳马拉成了这个小团体的老大。这个团体的成员之一，查尔斯·包士华一点也不感惊异，因为他早就见识过麦克纳马拉了。

那时他们都在服役，麦克纳马拉因病住院，桑顿电令包士华去接替麦克纳马拉的指挥工作。包士华在病房里见到了麦克纳马拉，他神采奕奕，一如往常，坐在布满空军文件的床上。“哦，我很好很好”。他丝毫未谈他的病况。包士华来的目的是为了了解相关事宜，好接替指挥工作，但麦克纳马拉无意把工作交出来，即使是在病床上他仍要掌管一切。

那就是不屈不挠、凡事主控的麦克纳马拉，即使在病中也拒绝让出任何掌控权——就如这些人在福特公司里所见识到的他一样，面无倦容，决不让步，一路带着众人往更理性化的管理模式冲锋陷阵。精于计算的他，三两下就看完福特竞争对手的财务报告，一一分析给亨利，布里奇和克罗素听。他埋进公司里早被人遗忘的数字堆中，把成本分析出来，揭露某笔生意的实际利润。他决心要让福特公司的经营管理在 40 年代后期独领风骚。

他、蓝迪和米勒先设定好系统，让那些可供做财务控制之用的“事实”进入系统，再借他们诠释数字的能力，掌控愈来愈多的实权。以往的会计基本上只是将所发生的事记录下来——他所做的是会计的职责，以及做财务记录。麦克纳马拉为主计长规划了一个新的关键角色。在他们重新定义之下，这样的地位允许主计长从事计划、预测未来以及做数量分析。

这个新取向是受了哈佛教授汤姆·桑德思、路思·渥克以及艾德·仁特极大的影响。从他们的“成本中心”和“预算中心”这样的词语，自然而然地诞生了“利润中心”。而罗伯特·麦克纳马拉在幕后推动公司利润中心的设立，以此为每个运作把脉。他超越传统的生产成本控制，把控制的观念运用到所有的事物，包括市场营销和采购。他们计算产品对福特而言“应该付多少”，而不是仅仅接受最可能的好价钱。

渐渐地，麦克纳马拉为美国企业界衍生出一套新术语和新规则。他在数字方面的鬼才令布里奇和克罗素赞叹有加，遂在 1949 年提名他担任主计长一职。他的快速升迁显示了一个主要的改变：头脑对企业的经营比较重要多了。

6. 最怕失去控制或感情用事

麦克纳马拉的升迁远未达到顶点。不久他又出任公司最大的部门福特车系的总经理。他越来越叫人恐惧。那个忠实的丈夫、宠爱孩子的父亲、有人缘的朋友，一到办公室就变成一个靠聪明才智欺压别人的恶霸。大家都怕他，开会的时候他主导一切，别人甚至不敢提出不同的意见，也不愿说出内心真正的想法。对于不聪明的人，麦克纳马拉一点都不假辞色，他不止一次要求开除下属，就只因为他们在会议上对事实和数字交代不清楚，哪怕只有一次。

跟麦克纳马拉交情最好的米尔斯后来回忆说：“他不太了解别人。”他们几乎是生死之交，他们约定，如果麦克纳马拉夫妇有何不测，米尔斯夫妻会照顾他们的孩子；反之，麦克纳马拉也会照顾他们的孩子。米尔斯说：“他

跟同事的关系往往会让人有点害怕，有些人还不只是有一点害怕呢。他自己也清楚，可是他觉得无所谓，我想他大概也没想过要做任何改变。他就是继续做真正的自己，他不可能变成一个他不认识或不了解的人。

麦克纳马拉最害怕的事情，莫过于感情用事或是失去控制，即使是对他推崇有加的人也不得不承认这是事实。成本分析师查尔斯·贝克对于麦克纳马拉的聪明佩服得五体投地，他承认自己一走进麦克纳马拉的办公室，两腿都会发软。贝克回忆说：“他是我见过的最聪明的人，不过在我认识的主管里面，他也是做得最差的一个。麦克纳马拉从来不会去接近别人，他觉得他只要把问题分析过了，找到了一个合乎逻辑的结论，就一切OK了。他忘了要落实一个解决之道，必须有人实际去执行。”

贝克为麦克纳马拉主持过许多专案计划，其中有一项是解决模压厂一个关键性的瓶颈问题。当时模压部门生产的行李箱盖和挡泥板供不应求，赶不上麦克纳马拉的新车“猎鹰”的需求，整个新车的生产进度都被拉下来。靠着模压部门的协助，贝克把工厂里的工作重新安排，让模压的生产线能够畅通，10天内就解决了瓶颈。

任务完成后，贝克向麦克纳马拉回复经过情形，请他打电话谢谢模压部门的经理和全体员工的通力合作，但是，麦克纳马拉认定是贝克的功劳，无论如何不打电话。麦克纳马拉如果认定那些人不值得他去拍拍肩膀，那就绝对听不到他说一句感谢或称赞的话。

不过，他对自己要求也极其严格。

7. 严以律己

有很多人崇拜麦克纳马拉。有人这样说：“麦克纳马拉的聪明没人能比得上。如果他把我当成他书架上的一本书，拿下来随便翻翻他想看的东西，再把我放回去，我绝对没有意见，我会觉得那是我的荣幸。”

麦克纳马拉就是能吸引这一类人，他们往往会衷心支持他的理念，心甘情愿地围在他身边，沾他的智慧之光。绝对没有谁能批评麦克纳马拉犯错或是耍手段。因为他一向严以律己。

他的“十杰”第一次一起过圣诞节时，福特公司的广告代理商送给他们每人一份圣诞礼物。其他人收到礼物似乎都很高兴，直接就放在圣诞树下，跟其他的礼物摆在一起。麦克纳马拉可不这么做，他很生气地退回礼物，还附了简短的字条，责备代理商最初就不该送礼物。

他的一丝不苟是绝对无懈可击的，即使称不上是奉公守法的绝对标准，至少也是众人的典范。他做审计主任的时候，对于那些利用公物却没有照规定付费的主管，都一一开出账单，总金额达200万美元。有一位同事说，他对滥用公司资源的人开出账单，与其说是处罚他们的不当行为，倒不如说是希望借此建立企业里应有的行为标准。

麦克纳马拉告诉他的部属说，做老板的人必须比教徒更奉行教规。有一次，他打算到亚斯坪度假滑雪，需要一部车顶有雪橇架的车子，一个福特的同事告诉他：“没问题，我会叫丹佛那边找一部公司的车，装上雪橇架，你就去拿车好了。”麦克纳马拉断然拒绝，虽然福特每个周末都划出几百部免费的贵宾接送车辆。他坚持要福特帮他到赫兹租车公司租一部车，另外加钱租个雪橇架，然后把账单寄给他。

麦克纳马拉的律己令人叹服,而他的一丝不苟的条理性亦为他赢得了“人类电脑”的称号。

8. 条理分明

如果说麦克纳马拉会对什么事情着迷,那就是事事都要求精确与有条理。甚至全家出去度假露营的时候,他也搬出统计管制那一套,仔细分析他和妻子还有孩子们该带多少食物、饮水和器材,以及每样东西的体积和重量。

组织条理对麦克纳马拉来说更为密切。他的头脑分成许许多多的小区域,每一个想法,每一个数字都整齐地排列在这些小格子里,正如他的工作和私人生活,也是经纬分明。几乎每一个问题、每一个解决之道,都会有 8 个到 10 个的重点,他总是一口气举出来,一、二、三、四、五,或是 A、B、C、D、E。每提到一个数目或字母,他就扳下一根手指头,有条理地依序数下去。有时他的手指头会不够用,但字母和数目字永远都不怕会用完。他的幕僚坐在那里听着精确无误的谈话,大家都目不转睛。

没有谁比麦克纳马拉更守时。有一次,公司一早要开会,米勒跳上椅子,把墙上的时针拨快 10 分钟。麦克纳马拉准时 9 点钟到达办公室开会,时针却指着 9 点 10 分。

米勒开他玩笑,“麦克纳马拉,你今天怎么回事?我们等了你十分钟了。”

麦克纳马拉瞄了时钟一眼,笑着对他说:“时钟坏了!”然后,他开始主持会议,好像什么事都没有似的。

他的工作极度有条理,这和他的思考方式有关。他想问题一定要弄清楚每一个细节,找出所有的资料,然后尽可能归纳出一个合乎逻辑、理性的结论,而他的结论完全只根据数字而来。客观分析,这就是麦克纳马拉的技巧。他不像大部分汽车人,凭着直觉、心情或第六感来做决定。对麦克纳马拉这样一个局外人,客观分析也是他唯一的办法。因为他对汽车业根本没有第六感,对车子也没有真正的狂热。所以他对部属也要求同样的理性,那些凭“感觉”凭“直觉”而下结论的人,常会受他责备,被他看轻,被他逼着“有几分事实,才说几分话”。

有人开玩笑说麦克纳马拉的脑细胞,一定是像计算机的按键一样,排得整整齐齐,因为他想事情实在太快了。另一位崇敬麦克纳马拉的人多年以后写道:“对麦克纳马拉的表现,我们必须有彻底深入的认识,他的表现其实就等于运动员的完美演出。他的大脑就是块大肌肉,他吸收资讯,加以分类、组织,可以达到完美的艺术境地,就象外野手跳起来反手接球一样的无懈可击。”

9. 社会责任

麦克纳马拉认为企业对社会负有责任。10 年前的 1946 年,麦克纳马拉就认为,他们要帮助亨利·福特善尽企业的社会责任,使福特公司成为企业界的表率。

麦克纳马拉写过一封信给福特的经销商,要求他们逢年过节不要再送礼物给福特部门的人员。他说:“各位若能将为福特人员购买圣诞节礼物的那笔钱,即使是购买一点纪念品的小钱,转而捐赠给地方福利机构,让社区里

不如我们这么幸运的人，也能度过一个比较充足的佳节，我相信这会更符合圣诞节的精神。”收到这样一封信，经销商都觉得难以置信。

麦克纳马拉当上了福特部门的负责人之后，最迫切的愿望是提高汽车的安全性。车祸的伤亡人数不断增加，令他非常担心，而底特律对于车祸的矛盾态度，更令他震惊。早在 1952 年，他还是审计主任，没有调到福特部门以前，他就开始担心汽车的安全问题。他注意到康奈尔大学的约翰·莫尔主持过一个车祸伤亡研究计划，他们早期的一些调查结果，提出了令人心惊的统计数字。

1956 年，因为车祸而丧生的人数，超过 4 万人，受伤人数 150 万。而 15 岁到 24 岁的美国公民，死亡原因第一位就是车祸；25 岁到 29 岁的死亡原因，车祸占第二位，这是个可怕的悲剧。不过莫尔告诉麦克纳马拉，这主要是如何包装的问题。如果关紧车门，加强车内防护装置，例如安全带、安全玻璃、仪表板加装防护垫等等，事情会好得多。

麦克纳马拉认为这些道理根本就不言而喻，可他却不了解这个问题在底特律有多么敏感。汽车人对安全问题缺乏兴趣，一部分原因在于他们的卖点是美感与浪漫，他们可不希望大众注意到受伤、死亡的问题。通用公司对这个问题不是不担心，而是不感兴趣，他们不愿意承认汽车制造商对这个问题有任何责任。

通用的态度令麦克纳马拉大为不满，如果不是通用的麻木不仁和老大大作风，也许就不会激起麦克纳马拉的竞争心。对于通用的态度，麦克纳马拉惊讶愤慨兼而有之，也许因为通用使他在工作上备受挫折，他的部门处处受制于通用，通用的所做所为主导了汽车市场的秩序。麦克纳马拉气愤的另一个原因是，他很尊重社会，他认为即使是通用汽车，也必须关怀公众利益。

在安全问题上，麦克纳马拉相信他可以改变一些市场规矩，并为这一改变而努力。他要求行销人员推动一连串的福特汽车安全广告，这在底特律是前所未闻的。10 年后瑞夫·纳德律师才发起保护消费者权益运动，11 年后，也就是 1966 年，联邦政府才通过汽车安全法案。但是，当时许多人对麦克纳马拉这项行动抱着怀疑的态度，甚至福特内部都有人质疑，亨利·福特自己就喜欢开快车。不过，麦克纳马拉还是把他部门出厂的汽车都装上了安全带。他的安全带受到了来自方方面面的误解与攻击。

然而，加装了安全带的福特汽车，证明了那些攻击是大错而特错的。初期的统计资料证明麦克纳马拉的主张完全正确，而且也印证了他的承诺：赚钱和社会公益可以同时兼顾。统计资料中有一个发生在西岸的例子，一位驾驶人 395 号公路上翻车，他开的是一部雷鸟，时速 120 公里，但是因为系了安全带，使他能够毫发无损地走出车子。这个例子使麦克纳马拉深深感受到真理的力量，而对社会的关注也给了麦克纳马拉以丰厚的回报。

10. 彼竭我盈

美国汽车工业史上败得最惨的例子是艾德瑟车的生产与销售。从 1957 年到 1960 年，艾德瑟一共只卖出 109466 辆车，它一共造成了 2.5 亿美元的亏损，还不包括 1200 个艾德瑟经销商血本无归的巨额投资。

比艾德瑟车型早，在 1956 年推出的大道巡弋车型也惨遭败绩，后来被汽车专家投票选为美国汽车史上第六大失败的例子。

这两种车型的失败，从表面上看是因为车子做得过大、过奇，而实际上是缺乏足够的社会责任心，或者说未进行充分的社会调查的结果。

从 1957 年或许更早些时候起，麦克纳马拉就和莱特一直在提倡小型车，但是却遭到相当的阻力。不过，麦克纳马拉在四年之内下令进行了 14 次市场研究，终于搜集到足够的事实和数据，能够说服决策阶层，在 1958 年 3 月批准他和莱特生产一款小型车。

如果说巡弋是利斯的化身，反映利斯不顾后果的乐观，则麦克纳马拉的“猎鹰”就是一部十足只求实用的代步工具，反映出麦克纳马拉谨慎的个性。猎鹰是一部概念车，设计构想多半来自麦克纳马拉针对外国车买主、经销商和消费者所做的市场研究结果。福特公司上上下下甚至叫它“纸上汽车”；因为整部车可以说是福特部门的设计师访问过成千上万美国民众之后，从研究报告里堆砌出来的成果。他们调查民众对汽车的各种意见，从汽缸数目、车身长度，乘客人数到耗油量，再根据所得的事实来做决策，而不再凭借直觉，研究结果也非常符合麦克纳马拉的经济观念。

他认为车子的目的就是要以最低的成本把人从一个地方送到另一个地方，没有任何蛇足的经济代步工具。猎鹰使他的观念得以落实，他希望创造一部朴素、干净、实用又经济的车子。这样的一部车，对正统汽车迷绝对不具吸引力，亨利·福特也不会觉得兴奋。

1959 年秋天，猎鹰正式问世，车子总重量只有 1074 公斤，比标准的福特少了将近 700 公斤，车长也比中型的福特短了 1 尺多，任何人的车库都可以放得下。猎鹰推出后一炮走红，成为 1959 年三大汽车公司推出的经济车中最畅销的车款，单是在第一年，猎鹰就卖出 417000 辆，每部车的利润高达 209 美元。

猎鹰的成功暂时阻挡了来势汹汹的进口车，它受欢迎的程度与利斯的大道巡弋或是艾德瑟形成强烈的对比。猎鹰如此辉煌的成绩，就连亨利也不能说什么。

麦克纳马拉一步一步征服了底特律，1957 年利斯的水星惨遭滑铁卢之际，他的福特事业处总销量却超越了雪佛兰，这是福特公司自从推出 T 型车以来第一次打败雪佛兰。1959 年福特部门再一次摘下胜利的果实。他结束利斯一手造成的大灾难，虽然没有人认为他是个汽车人，他却创造了一部真正属于自己的车子，在市场上大受欢迎。

从而，麦克纳马拉在福特大获成功。

11. 铁面总裁

麦克纳马拉在福特的成功从 1960 年 11 月 9 日开始进入巅峰，这一天他被宣布为福特公司总裁。

新任总裁麦克纳马拉为了避免市场占有率更进一步下跌，呼吁福特必须降低生产成本和售价，提升汽车的稳定性与耐用性。但是，麦克纳马拉不计一切压低成本的做法，却与他的说法背道而驰，甚至连维持福特汽车基本品质的必要成本他也要砍。以致于在福特公司，大部分人所认识的麦克纳马拉就是只知压低成本、不问对汽车品质或人员有何影响的主管。

那时，如果想在福特出人头地，必须是麦克纳马拉过去掌管的财务部门的人，或者至少也要呆过财务部门。这个掌管数字的地方，成了福特公司新

的权力中心，其中握有最大权力的，是财务分析部。这是由麦克纳马拉所创设，后由其同党蓝迪严密监督的部门，它无所不管，对公司的每一个活动都要加以诠释、评估甚至批评、定期提出报告。他们改变了过去财务部门只知计算数字的角色，摇身一变进入全面掌控的权力高峰。这是个企业的核心，却又凌驾于企业之上，俨然公司中的太上公司，而不只是个别的主管。

与麦克纳马拉如出一辙，财务部门的青年主管老是利用他们的聪明才智和控制大权压制设计与行销人员。他们最拿手的，就是阻挠。任何人要申请经费，不论是汽车零部件或是工厂设备，都必须先经过财务部门核准，于是生产部门被一而再，再而三地驳回。当年的财务监控制度，战后初期振衰起敝的良药，将福特公司从倒闭边缘挽救回来，现在却开始窒息公司的活力。财务部门不仅扼杀许多产品创意，更严重的是形成一种捆手绑脚的企业文化，使得许多人干脆放弃了努力与创新的冲动。

到后来，许多人半带认真地开玩笑说，福特公司一定是准备结束营业了。在他们看来，这是唯一合理的解释，因此财务部门才会驳回这么多对长期营运影响重大的投资计划。福特工程师福瑞打过的仗，赢得的胜利比大部分人都要多，他常常忿忿不平地告诉部属说：“各位，我们一定是快要关门大吉了，这次一定是最后的一批货，大家通通不干吧，谁在乎？”

这是结束的开始，这个转变终于导致美国市场之门洞开，进口汽车趁势源源涌入。麦克纳马拉在年度主管大会上引述了无数的事实、数据，但是却未能认识到导致未来竞争失败的根源就在于，财务部门在福特的地位和权力愈爬愈高，已经动摇了福特的根基，致使公司愈来愈难以招架别人的竞争攻势。其他公司都深深了解，良好的设计、行销和生产有多重要——单凭财务制度不可能成功。但是，这一切，麦克纳马拉这个新任总裁，都不会也不及为之再烦恼伤神了。

走马上任刚刚一个月的麦克纳马拉被人向肯尼迪推荐为国防部长的人选，理由是：“麦克纳马拉的优点之一是他对任何机构几乎都抱着挑战传统的批判态度。这样的态度必须有所节制才会变成一个优点，但他凡事讲求事实的个性，对国防部却是大为有利，而这样一个讲求事实的人，必然也有超强的分析能力。”肯尼迪深信此说。

于是，尽管麦克纳马拉说自己对国防部长一职“不感兴趣”，也“缺乏经验”，且刚刚接任公司总裁，弃亨利而去有负他的赏识和重托，云云。然而，一旦他被说动了心，决定入阁，无论朋友的劝说，还是亨利遣人的劝说、挽留，都无法再让他回头。

铁面冷血，也许是麦克纳马拉的又一面。

12. 国防部长——人类电脑

新任国防部长带来的速度与自信使几乎所有的人都感惊异。

大家承认，麦克纳马拉的自信并非来自他对国防事务的了解，也不全然是基于经验甚至知识，而是因为他能够使身边那些不习惯于理性思考的人心生敬畏。他的博学强记更是让人佩服得五体投地。

有一次，肯尼迪在棕榈滩的度假别墅召开会议，讨论国防预算，乐梅将军要求肯尼迪恢复一项空军计划，他说麦克纳马拉删掉了这项计划的经费。麦克纳马拉平静地回答说，乐梅将军弄错了，他并没有删掉那项计划，乐梅

尴尬得不发一言。他的助理则连忙回头去查阅厚厚的一本预算书，他们还来不及翻到，麦克纳马拉已经说出正确的页次。

麦克纳马拉一次又一次的惊人表现，使他“活电脑”的形象更加牢不可破。他最叫人目瞪口呆的一次表现，莫过于检讨越南军备的一次会议。那天他一连坐了8个小时，看了数百张幻灯片。看了7个小时之后，麦克纳马拉说：“暂停一下，这张幻灯片，869号，跟第11张有冲突”。助理立刻找出第11张幻灯片，果不其然，麦克纳马拉说的一点都没错。在场的人都觉得实在不可思议。

麦克纳马拉仗着他的聪明才智恃强凌弱；凭着他丰富的知识，吓得别人俯首称臣。推崇他的人因其聪明才智而盲目，批评他的人因其聪明才智而噤若寒蝉。当时的副国务卿摩尔·包尔非常佩服麦克纳马拉“绝无仅有的自信心，而且他的信心不是来自夸口吹牛，而是来自他对客观事实的深入了解。他给人的印象是，国防部庞大的运作中每一个细节他都了如指掌，而且对任何一个问题他都有具体而深刻的看法，能提出大量的统计数字来证明他的论点，他引述明确的数字，而不是光会下达命令。”

就连国会议员对他也佩服得五体投地。前国防部长盖茨在国会所做的最后一次年度报告，共33页，而且是隔行打字，他很快地汇报一下，回答几个问题，其他事就交技术专家来接手。麦克纳马拉的第一次报告就有122页，不空行打字，外加44页详尽的图表。他的最后一次报告是256页，不空行打字，还有24页详尽的图表，以及5本一寸厚的补充资料。国防部长接受议员质询时，都会有一个幕僚负责查阅文件，找出相关的资料。安东尼回忆说：“刚开始的时候我还真的努力去查资料，第一年以后我就放弃了，因为他根本不需要我的协助，答案都在他的脑子里。”

他的耐力也同样令人惊讶。有一次国会的听证会从早上10点持续到下午1点，午餐休息一个多小时后，又从2点进行到6点。一如往常，质询的参议员来来去去，随他们高兴。但麦克纳马拉在答询席上前后坐了7个小时，轻轻松松地回答了所有的问题，额头上没有冒过一粒汗珠，脸上没有露出一丝倦容。

13. 没有结果的战争

麦克纳马拉一走进五角大楼就碰上了军事行动——入侵猪罗湾，然后是古巴导弹危机，最后是越南战争。战争伴随麦克纳马拉的整个国防部长的任期，甚至在他离开五角大楼时，越南战争也仍没有结果。

然而，安然度过古巴导弹危机后，肯尼迪总统对麦克纳马拉的冷静客观大为叹服，因而开始考虑要为他争取1968年的民主党总统候选人提名。假如肯尼迪得以实施他的想法的话，罗伯特·麦克纳马拉也许真的会入主白宫。然而，肯尼迪不得不中止了他的总统任期，只是他发动的越南战争却仍在继续。

在初期，麦克纳马拉一直积极努力地说服肯尼迪向越南增派大批美军，稍后是游说补任总统约翰逊。麦克纳马拉认为，如果不增派美军去越南，南越就会沦陷，这样会使美国在全世界受到伤害；如果美国要避免迅速的失败，势必要增派部队。身为国防部长，麦克纳马拉主导和主张派遣庞大的军队到一个遥远的地方，已经使他在华盛顿成为越战事务的领导人物，成为军方和

总统之间的裁判。他经常视察越南，使他在电视上受到广泛的注意。

然而，战争不光侵入了越南，也侵入了麦克纳马拉的私人生活。从一开始，越战就确实是他的战争，支持者提到被征召入伍的人时，说他们是“麦克纳马拉的人马”。早在1964年3月，参议员韦恩·莫斯就开始把越战叫做“麦克纳马拉的战争”。麦克纳马拉身上的压力逐渐增加，他在美国众议院被讥讽为“罗伯特·万事通·麦克纳马拉”。

麦克纳马拉逐渐变成反对越战。1967年5月，他告诉约翰逊总统，说美国不可能赢得越南这场战争，并且提议由他谈判谋和；还敦促总统，把增派军队的数量控制在3万以下，把对北越的轰炸限制为只轰炸向南越渗透的路径。不久，麦克纳马拉再度试图说服总统，把美国在越南的军事行动稳定下来，并且把更多的战斗责任交给南越政府，还敦促总统完全停止轰炸北越，好促使北越谈判解决战事。

约翰逊总统是接受麦克纳马拉的建议，才扩大越战规模的，对于他态度的转变，总统一时无法轻易地适应。过去约翰逊曾给予他极高的评价，现在别人偷听到他对一些顾问谈到麦克纳马拉时说：“我忘了他只当了一星期福特公司的总裁。”

1967年11月底时，约翰逊觉得麦克纳马拉已经成为负担，就悄悄地安排他当世界银行总裁。1968年2月29日，麦克纳马拉精疲力尽、声名狼藉地离开了五角大楼。右派攻击他压制军方，左派抨击他是战争贩子，连他在五角大楼的一些同僚，包括和他同样相信逻辑无可超越的同事，都对他觉得不解。

然而，对另外的人来说，麦克纳马拉是第一流的英雄，是美国所曾有过的最好的国防部长。“是自从美国建国以来，进入美国联邦政府行政部门最伟大的公仆。

要是硬说他是差劲的作战部长，但他或许是绝佳的国防部长，是美国历来最有效率的国防部长。精通数字、沉迷事实使他同时做得这么成功、也这么失败。量化技巧使他对于笨拙、官僚的国防体制取得前所未有的控制，可同样的技巧使他在真实的、无法量化的越战问题上，蒙蔽了双眼。

不管他留下了什么，麦克纳马拉在担任7年国防部长期间，一直是美国仅次于总统的第二号重要人物。在他道别之后好多天、好多周，多年来争先恐后批评他的媒体，却大都对他在任期间赞颂不已。政治评论家休·赛迪在《生活》杂志里写道：“上周在华盛顿，醒来的麦克纳马拉离开了内阁，就像某天早晨发现华盛顿纪念碑不见了一样。”

麦克纳马拉在国防部期间，始终在参与一场战争，一场没有结果的战争，虽然他离开了国防部，但这场战争似乎仍然没有结果。

【点评】

福特奇才的奇胜招式

1967年对于麦克纳马拉来说并不是一无是处的一年，尽管在这一年里他被解除了国防部长的职务，但也正是在这一年，密执根大学调查了400多位经理人，结果，麦克纳马拉、福特二世、保罗·格帝、美国无线电公司的大卫·沙诺夫和大亨霍华德·休斯，被同列为“当代美国最伟大的企业家”。

他在企业界获得了极大成功，以致于他离开企业界许多年后，和他同一代的企业领袖仍然极为尊重他，因为他比美国任何其他高级经理人，都更能具体表现出什么是现代企业经理人。所以，信仰数字、崇拜效率的他，成为美国现代企业管理之父中的一员。

毫无疑问，他的成功是顺应了时代潮流，但并非在那个时代所有渴望成功的人都如愿以偿。麦克纳马拉的成功不是偶然的，也不是无法捉摸的海市蜃楼，我们决不应该只是津津乐道于他的辉煌成就，而应该着重于探讨他成功的根源或条件，这比研究其它方面更有现实价值，在今天的中国尤其如此。

当然，谁都不会忽略这样一个事实：麦克纳马拉毕业于哈佛，并曾执教于哈佛。哈佛促成了麦克纳马拉眩目的成就。

哈佛商规 23

忙完秋收忙秋种，学习，学习，再学习。

人非生而知之。人生于世，要想成长、进步，有所成就，不学习是不可能的，工作中要学习，进入工作之前更要学习，不学习就无法工作，就干不好工作。

“忙完秋收忙秋种，学习，学习，再学习。”这一句在哈佛广为流传的格言，在麦克纳马拉未进入哈佛之前，他或许并不知道，但他的青少年时代有意无意、自发或自觉地实践了“学习，学习，再学习”这一格言。

我们可以看看麦克纳马拉，他有一位对他期望极高，又非常严厉的母亲，如果他的成绩不是全部甲等，母亲便帮他无休止地补习。这样，一方面培养了他热爱学习，求知欲强的特长，另一方面又造就了他追求完美、不服输、不达目的不罢休的性格。这种性格在他未来的奋斗历程中支撑着他，无论遇到怎样的困难、挫折，都不放弃，都尽力去拚搏。这种学习，是造就人的学习，从全面、整体上来看，是更高形式的学习。但是，最普通的学习——知识的积累，也不容忽视。从麦克纳马拉及许许多多的成功者的经历中，我们可以看到，不断的学习积累起来的丰富渊博的知识，是通向成功的可靠保证，甚至是必由之路。发明大王爱迪生的学习与成功之关系，最为明显。

爱迪生小时候对周围的一切表现出极其浓厚的兴趣，总想把事情的来龙去脉弄个水落石出：1+1 为什么等于 2 而不是 3？母鸡为什么能孵出小鸡来，而自己却不行？气球充满了氢气就会飞上天，而要把人也充满一肚子氢气是否也会飞上天？这些稀奇古怪的想法的验证过程，就是学习的过程；当他把所以然弄明白后，他就把知识学到了手。爱迪生这种“学习、学习、再学习”的求知欲望，使他学会了许多知识，而学习的过程更养成了乐于求知，善于求知的性格，这才使得他日后能够取得惊人的成就。

当前，乡镇企业在我国的经济生活中占有举足轻重的地位。但是，乡镇企业普遍存在着一个弊端——生产的粗放型，不重视产品的科学含量，对职工，甚至管理人员的知识水平不作要求。从短期看，以劳动力价格低廉的优势发展劳动密集型产业是可行的，但从长远来考虑，则一定会走入死胡同。

“知识就是力量”，“知识就是金钱”这是不言自明的真理。而知识只有通过不断的学习才能完善、够用，才能转化成力量、转化成金钱，迈向成功。从这一方面来看，哈佛的格言“忙完秋收忙秋种，学习、学习、再学习”，虽然十分简短，但并不简单，一旦真正拥有了它，学会运用它，则成功可计

日而待了。

哈佛商规 24

寻找挑战，很少有人会去主动寻找挑战，因而，有杰出成就的人就少之又少。如果你愿意去寻找挑战，你就会有更多的成功机会。因为挑战意味着风险，风险蕴含着机会，机会孕育着成功。

美国企业界巨子艾科卡是一位寻找挑战，击碎挑战，从中拾取机会，获得成功的强者。

克莱斯勒汽车公司与“通用”、“福特”两家汽车公司始终三分天下，是美国第十大制造企业，在整个西方世界的著名企业中排在第14位。进入70年代以来，克莱斯勒屡遭不幸，连年亏损，到1979年，当年亏损11亿美元，负债8亿美元，在美国500家大公司的排位急剧下跌到第17位。经济界人人认定，克莱斯勒倒闭指日可待。

在这风雨飘摇之际，克莱斯勒公司董事长亲自出马，请艾科卡接掌公司帅印。经过深思熟虑，艾科卡毅然接手了这个气息奄奄的公司。显然，这对艾科卡是严峻的挑战。艾科卡也深知这一点，但他更懂得，挑战与机遇并存，机遇是成功的前奏。

经过数年的挑战与艰苦卓绝的搏斗，艾科卡终于击碎了挑战，找到了机遇，并把机遇铸为成功——克莱斯勒公司“死”而复生。

这一奇迹，正是艾科卡寻找挑战，不避挑战，并最终击碎挑战的人。那些辉煌的成功者，几乎都是敢于寻找挑战的人，美国亿万富豪鲍洛奇即是其一。

大学第四学期注册时，鲍洛奇，这个学法学的学生正面临着他一生重大的抉择：做个好律师，每年可赚取1.5万到10万美元；做一个成功的商人，或许能把整个世界变成自己的天下。这不只是律师与商人的选择，实际上是选择挑战或者逃避挑战的决断。律师是舒适、稳定的代名词，但毫无疑问，它也逃避了挑战；商人的前路则是曲折而铺满了磨难的，但途中有更多更大的挑战，因而机会也倍增。

鲍洛奇选择了挑战。他后来赚了1亿美元。他说：“你可以靠工资安全地生活，但工资决不会使你真正富有。如果你想成为富豪，你必须退出靠工资生活的世界，步入一个高度危险的世界，一个充满了挑战的世界。”

“挑战”二字对哈佛学子而言，丝毫不陌生。因为“哈佛”二字就是挑战的化身。首先，哈佛的入学资格审查就是极其严峻的挑战，其竞争的激烈，选拔的森严，令人不寒而栗。

哈佛要求欲入其门者在高中时的全部课程成绩及美国“教育测试服务部”（ETS）主持的“学能测验”（SAT）成绩必须优异，每位学生应提供三封高中教师的推荐信；三到四次之多的学校录取委员会对考生的口试；对学生基本素质，如人品、意志、进取心、办事能力、特殊才能等的考察，对学生是否有发展前途的考察，等等。经过如此严格的选拔，能经受得住这一系列挑战而取得入学资格的考生，仅有10%~15%，可谓凤毛麟角。

进入了哈佛决不就是进入了“天堂”，相反，倒似进入了“地狱”。在哈佛校园里，学生的学习压力是非常大的，竞争的激烈是近乎残酷的，简直就是向自身极限能力的挑战。作为哈佛浓缩的 HBS（哈佛商学院）在这一点上表现得尤为突出。

HBS 的学制为两年，第一学年的课极重，有 11 门课程，校方要求每个一年级的学生至少有 10 个“良”。拿到 8 个以上“及格”或“不及格”的学生被称为“触网”。“触网”的学生能否升入二年级，要经学生成绩委员会根据学生本人的请求，教授的评价，“触网”的客观因素来决定。其中一小部分将获准升学，而另一部分则被迫退学，但可以保留重新申请入学的权利。尽管每年只有 5% 左右的人“触网”，可因“触网”而被迫退学的威胁是始终存在的。何况评分的范围不是整个年级，而是按照固定的百分比在班上分配，这就给所有学生制造出了时时刻刻都存在的挑战。为了迎接这一挑战，很多学生每天要学习 13~18 个小时，凌晨一两点钟睡觉，早上 8 点半还得上课，简直连气都喘不过来。

正是这些哈佛制造的挑战，才使那些能经受得起挑战考验的哈佛学生，变得不畏挑战，敢于也乐于寻找挑战，并从中取得成功。麦克纳马拉就是哈佛学子中敢于寻找挑战的典型。

麦克纳马拉从哈佛毕业后，进入普莱斯沃特豪斯公司担任会计，不久，他就失望地离职了。其失望在于，该公司没有挑战性。1942 年 3 月，他听了桑顿的游说，欣然前往华盛顿接受军事教育，打算日后为桑顿设计“统计管制小组”的课程和工作内容。他所以欣然前往，也是因为那里有着更多的挑战。在哈佛做了一年的军事教员后，麦克纳马拉又要求去前线。于是他被他派往英格兰。这里没有暖气，没有热水，只有德军的狂轰滥炸。这才是真正的挑战。在这充满挑战的环境里，麦克纳马拉如鱼得水，工作得有声有色。这不能不说是得益于哈佛的“挑战训练”。

战争结束后，麦克纳马拉完全可以回哈佛做他的教授去的，然而，他选择了福特，选择了汽车，也即选择了挑战。在与新的挑战的作战中，他取得了骄人的成绩，因而升任福特汽车公司总裁。然而，仅仅数周，当另一个更大的挑战向他招手时，他又义无反顾地迎了上去——国防部长对麦克纳马拉而言，这不啻是“来自猎户的玫瑰”，更具有挑战性。于是，麦克纳马拉又选择了它。

麦克纳马拉把哈佛赋予他的“寻找挑战”的性格展示的淋漓尽致，从而取得了一个接一个的成功，无论在企业界、还是在政界，他都不是一个易于被人忘记的人。

今天，我们的改革进一步加强，开放进一步加大，市场经济风起云涌，商品大潮波涛澎湃，我们面临的是空前的挑战，更是难得的机遇。我们必须有这样的认识：挑战就是机遇；我们还要有这样的自信：我们可以把挑战溶铸成为成功；我们更需要有这样的行动：寻找挑战，迎着挑战上。唯其如此，中国的改革才能不断成功，我们的开放才会更有价值，我们的成功才会实现，我们的梦想才会成真。

哈佛商规 25

人品、人格，这是无形而巨大的资源，大到取之不尽，用之不竭。工商行政等各行各业，无非都是与人打交道，或者通过人的参与而实现其价值，是故，人就不是附件，人品、人格就不容忽略，尤其在管理部门。

前面提到过的艾科卡接管克莱斯勒公司后，为挽救公司、振兴公司，采取了一系列的措施。首先是开源，继之以节流，狠抓企业内部的整顿挖潜，在降低成本上大做文章。裁人减薪是最便利的办法。在减薪时，艾科卡以人品、人格来保证其措施的顺利实施——他主动放弃了每年 36 万美元的薪金，只象征性地领取 1 美元的工资。艾科卡如此严以律己，其人品、人格给大家树立了良好的榜样，使大家深深折服。虽然从高级管理人员到普通员工，每个人的收入都被裁减了一大截，但有只拿 1 美元的艾科卡在，大家不但毫无怨言，反而同心协力，心甘情愿地接受减薪，为振兴企业而全力工作了。

在企业管理中人品、人格的作用是极为重要的，在其它的一些领域，熠熠放光的人品、人格，同样发挥着不可低估的作用。

东汉末年的一个夏天，因为躲避战乱，熟了的麦子没人收割。见此情景，正行军的曹操下令，不得践踏麦田，违令者：斩。岂料，令出不久，曹操的坐骑为鸟所惊，窜入麦田，踩倒了不少麦子。曹操立即叫来执法官，请他对自己处以军法。虽曹操再三坚持，军法官仍然不肯，最后，曹操割下了自己的一束头发，让人挑去示众。这就是有名的“割发代首”的故事。

东汉末年，群雄并起，四海纷争，曹操的实力并不怎么强大，可是后来，他一步步地统一了北方，为三国鼎立打下了基础。所以如此，原因固然很多，但与曹操的严于律己、令出必行的高尚品格也是分不开的。

同样，正是艾科卡严以律己，己先达而后达人的品格，使人们感到跟着他干有盼头，有干劲，他才能实现自己的目标，才会建功立业令人敬佩。

哈佛深知人品、人格对于成功的重要性，因而，在选拔新生入校时，极为重视人品、人格的考察，时刻注意对学生进行品格上的教育。在哈佛校门上写着一句名言：“为增长智慧走进来，为更好地为祖国和同胞服务走出去。”从校长到学生，都把这一信条校训作为自己的座右铭，鞭策自己、激励自己，塑造自己美好的人品及人格。

我们没法知道麦克纳马拉是如何学习这则格言，如何不断完善自己的品格的，可我们能够从他的行为中看到令人敬慕的品格，以及这品格在他通向成功之路上所起到的巨大作用。

麦克纳马拉告诫他的部属们说，做老板的人，必须比教徒更加严格地奉行“教规”。他是这样说的，也是这样做的。比如，当福特公司的代理商送圣诞礼物给麦克纳马拉时，他很生气地退回了礼物，还责备了代理商。当他要度假滑雪，需要一部车顶有雪橇架的车子，而有人要让公司派车时，他断然拒绝，坚持自己出钱租车。

麦克纳马拉这种严以律己、洁身自好的作风，给他带来了极高的威望，许多人佩服他，尊敬他，因而他能够令出必行，行必有果。所以，当他给那些滥用公司财物的主管统统开出账单时，他们才会服服贴贴地接受。而仅此一项，就替福特挽回了 200 多万美元。

高洁的人品、人格的威力，于此可见一斑。

我国的许多企业都有这种咄咄怪事：设备还是那些设备，工人还是那些工人，只是厂长、经理换了，就由亏变盈、由死复生。

因然，这些救命厂长、经理都各自有各自的高招，但大多数人都有着共同的一点——人品、人格的崇高、完美。能够严以律己，要求职工、干部做到的，自己先做到，自己行得正，做得端，也就“己身正不令而行”。以这样的厂子去闯市场，用这样的企业去弄商潮，怎么会倒闭，哪里会破产呢？

那些亏损、倒闭、破产的业主们，是不是应该首先面对自己的人品、人格，切实地自我反省一番呢？

哈佛商规 26

咬定青山，坚韧顽强。许多事情不是一蹴而就的，必需经过长期艰苦不懈的努力才能成功。这样，坚韧顽强，“咬定青山不放松”，就显得极为重要了。甚至，它会是通向成功的必由之路。

在著名的楚汉战争中，刘邦起初是战必败。军队一天天减少，地盘一天天缩小，妻儿老父也被项羽捉了去。

对刘邦而言，这仗根本没法打了，丝毫没有赢的希望了，他能做的似乎只有一条：低头服输、缴械投降。

但是，刘邦不灰心、不绝望，他坚信，只要打下去，胜利一定会属于自己。

屡战屡败的刘邦，“咬定青山不放松”，坚韧顽强，屡败屡战，终于，败楚军于垓下，逼项羽自刎于乌江，统一了中国，夺得了天下，建立了空前强大的汉王朝。应该说，这是“咬定青山不放松”，坚韧顽强所获得的必然报偿。

世界航空业和电子界传奇式的先驱者、发明家、飞行家、实业巨子、亿万富翁威廉·李尔，就是一个“咬定青山不放松”，坚韧顽强的典型。

当李尔公开宣布他要制造一种新型的喷气式飞机时，航空界的专家们不屑于发表任何评论。因为他们认为：李尔永远造不出飞机来，即使造出飞机，也飞不起来，即使飞得起来，也卖不出去。

但是，李尔自己丝毫不顾忌这些专家判的“死刑”，一旦认定，就咬住不放，大搞特搞，毫不懈怠。而且声称，他的飞机将成为一泻千里的畅销品。结果是，飞机造出来了，也飞起来了，更卖出去了。李尔获得了惊人的高额利润。

在亚太地区享有最高声望的新加坡航空公司的成功，也证明了“咬定青山不放松”，坚韧顽强的巨大威力。

1972年，当刚成立的新航决定购买两架波音747飞机时，许多航空公司都觉得不可思议；1979年，新航又一举购买13架波音747和6架波音727飞机。这笔总值为10亿美元的交易，是当时民用航空界最大的一笔订货，它“震撼了整个航空界。”更令人震惊的是，1982年，新航再次斥资16亿美元，购买波音747及6架空中客车A300；1983年，新航又购置同类飞机16架，总值15亿美元。尤其令人瞩目的是，新航的这些决策都是在世界经济不景气的情况下做出的，令人不可思议的是，这些决策使新航蒸蒸日上，而非江河日下。

仔细想想，无论是新航，李尔或是刘邦，其成功都是很自然的。马克思主义说，事物的发展总是曲折向前的，前进中会有挫折，但最终还是会前进的。新航、李尔、刘邦都看到了各自的“亮点”，发现了“曲折向前”这一规律，所以，他们才“咬定青山不放松”，坚韧顽强，不屈不挠，奋勇向前，最后都如愿以偿。

出身哈佛的麦克纳马拉，他身上同样具有哈佛给打上的“咬定不放”，坚韧顽强精神，麦克纳马拉病了，包士华去病房里找他，打算接替他的工作，但他却坐在布满文件的病床上，神采飞扬，一如往昔，根本不谈自己的病情，反而大谈特谈工作，他根本无意交出工作，尽管已卧病在床，他仍然咬定工作不放松。

这种认定正确的目标，就坚定不移地干下去，决不松口的坚韧顽强精神，正是哈佛赋予麦克纳马拉的成功法宝之一。他掌握了这一法宝，并正确地使用了这一法宝，所以他能够在成功之路上不断前进，从成功走向成功，从胜利走向胜利。

当然，渴望成功者必须明白：“咬定青山不放松”的实质内涵就是，不屈不挠，坚毅自信，坚韧顽强。不过，这一切必须基于这样一个前提：咬定的确实是“青山”，而非土包。换言之，所认定、追求的目标应该是正确的，可以有为的，否则，“咬”得越定，败得越惨。因为南辕北辙是无法达到预期目的的。

哈佛商规 27

做好市场调查，力求有的放矢。“知己知彼，百战不殆”。军中如此，商界亦如此。要“知彼”就必须进行市场调查，这才能确立正确的目标。否则，盲人瞎马，怎么会取胜？

洛克菲勒创业时迈出的关键一步是这样成功的。那时，洛克菲勒的女友的父亲斯皮尔曼是个州议员，也是与林肯一样持废奴主义见解的政治家。通过从斯皮尔曼口中探听出的关于南北战争的预测，洛克菲勒开始对美国可能发生的经济问题留意起来。在对战争爆发的必然性有了十足的把握之后，洛克菲勒做了一次大生意。这笔生意有他一向经营的食品，南方的棉花，铁矿石以及煤。

如其所料，战争爆发后，这笔生意获得的纯利润高达 2.71 美元，比预测的多了一倍。洛克菲勒成了借南北战争而发财的暴发户、名人。

1859 年 8 月，泰塔斯维钻探出了第一口油井，经过周密、认真的考察和谨慎、仔细的分析之后，洛克菲勒与人合资投入了石油开发这一崭新的行业。1865 年，洛克菲勒以市场调查为依据，做出了他“平生所作的最大决定”，开始了独立经营石油业。日后的“石油大王”的美誉，对他这个基于充分的市场调查、预测的基础上的决定，给予了精彩的肯定。

在河南省优质产品“状元红”酒进军上海的征途中，市场调查的魔力，更是令人叹服。

“状元红”是河南省上蔡状元酒厂的主导产品，畅销许多省、市，还打进了国际市场。1980 年，质优价廉的“状元红”首次进军上海这个名酒消费大市场，不仅没有畅销，反而严重滞销、库存积压，问题何在？

为找到问题的症结所在，上蔡厂先后派精兵强将到上海调查。调查结果显示：青年是上海的瓶酒市场最大的购买者，购买瓶酒一为送礼，二为当作装饰。“状元红”滞销的原因在于：一、外观质量差；二、包装不美观；三、

广告促销不力；四、售价不合适；五、销售渠道不够畅通。

经过上述市场调查、分析，上蔡厂找准了方向，采取了适当措施，扭转不利局面。1984年春节，“状元红”在上海的销售量和销售额明显增长。这年3月的全国烟酒会议上，“状元红”倍受赞誉，除北京、上海、广州三大市场之外，一次订货3.8万箱，占其年生产能力的70%，超过了历史最好水平。上蔡酒厂之所以能在同行业中称雄，就是因为他们自觉地研究消费者的需求，对市场进行了有根据的细致划分，即进行了科学因而是可信的市场调查，从而找到了正确的、切实可行的出奇制胜的策略与结果。

洛克菲勒的成功离不开市场调查，深得哈佛精华的麦克纳马拉也十分注重市场调查，他通过市场调查而获取成功的例子，莫过于“猎鹰”汽车的推出。

从更早些时候起，麦克纳马拉下令进行了14次市场调查，包括外国车主、经销商和消费者。设计师们访问了成千上万的美国民众，了解他们对汽车的各种意见、要求，从汽缸数目、车身长度、乘客人数到耗油量，他们把这些数据和事实汇报给麦克纳马拉，麦克纳马拉用这些调查结果，说服决策层，批准生产“猎鹰”。

“猎鹰”问世，一炮走红。单是头一年就卖出41.7万辆，每部车获利209美元。“猎鹰”成为1959年美国三大汽车公司推出的最畅销的车款，从而阻挡住了来势汹汹的进口车的进攻。“猎鹰”的成功，实质上是市场调查的成功，“猎鹰”的胜利就是市场调查的胜利。

在市场经济条件下，市场是上帝，如果不听它的指挥，不看它的“脸色”行事，那注定是要赔进血本的。长期以来，由于计划经济体制的制约，使我们不知“市场”为何物，更不知市场调查的无比威力。所以，一旦我们进入了市场经济的领域内，难免要手足无措，不知所措。这并不可怕，只要我们睁开眼来，看看麦克纳马拉们，看看先我们醒悟的上蔡厂之类，我们就会知道该怎么办了。

只要我们尊重市场规律，切实做好市场调查，做到有的放矢，我们难道还不能达到自己的目标么？

哈佛商规 28

发动大众，广开言路，从谏如流。一个人的能力是有限的，要想成功，必须善于借用外力，最好的办法就是让众人指出自己的长处及不足，自己虚心听取，扬长避短。

美国化妆品大厂商普罗特克公司千方百计广开言路，寻找谏言。为此，该公司使用了“顾客免费电话”的招谏办法。

他们在产品的包装上标明该公司及其分厂的800多个电话号码，欢迎顾客随时就产品质量及使用情况打电话向公司或厂方提出宝贵意见、建议和要求，他们设有专人接待，保证及时答复、处理满意，而且电话费都记在公司的帐上，对有价值的意见和建议还发给相当可观的奖金。

结果，仅1989年，公司就收到近20万个顾客电话，公司从中不断受到启发，改进产品质量，不断开发新产品，而且他们讲究信誉，对有价值的意见和建议，立即发给丰厚的奖金。

这种广开“谏”路，从谏如流的做法，使普罗特克公司的生意越做越红火，财富滚滚而来，所获利润比他们支出的电话费和奖金，不知高出了多少倍。

日本的西铁城手表公司的从谏如流也相当的到家。该公司想使自己的产品打入澳大利亚，但苦于不知如何做广告。于是张榜招贤。有人献计进谏，该公司择其优者，依计而行。

一天，在澳大利亚某广场上空，出现了一架飞机，飞机撒下了大批崭新的日本西铁城手表。许多市民闻讯从四面八方赶来，大饱眼福。那些有幸捡到手表的，喜不自胜，因为表虽从天而降，却都毫发无损，照走不误。西铁城手表迅速在澳大利亚打开了销路。

手表的质量好，广告策划更好，但最好的还是西铁城公司从谏如流的胸襟、方法。

像西铁城公司和普罗特克公司这样，能够主动听取意见和建议，并且认真对待的做法，是很可贵的。因为功成名就极易使人刚愎自用，听不进逆耳之言。

比如麦克纳马拉，当他在福特炙手可热时，他要不顾一切地压低成本，以至于连维持福特汽车基本质量的必要成本也给压掉了。对此，许多人提出异议，进尽忠言，但麦克纳马拉我行我素，拒绝接受。这样，就给福特公司带来了好多麻烦。

能够广开言路，从谏如流，是一个人综合素质的表现，也是一个合格的领导者必备的条件。从谏是一种学习，对别人眼光、见识、经历、智慧的学习；从谏又是一种迎接挑战，向自身的不足与缺陷的挑战；从谏还是一种人品、人格的自我完善、提高，能够听进别人对自己的指责、并闻过则改、闻过即喜，其品格不可谓不超绝；招谏更是一种“市场调查”。从中可找到自身的缺陷、不足，从而制定出正确的方略，以便在往后的残酷竞争中立于不败之地。

现在，我国的企业普遍实行了厂长、经理负责制，厂长、经理们的权力大多了，活动天地广阔多了，甚至成了一方之“皇帝”。

因而，他们必须保持清醒，有了权决不能独断专行，拒谏如仇，而该像普罗特克公司和西铁城公司那样，求谏若渴，从谏如流。这样才能最广泛地发动群众，集思广益。个人的智慧、能力是有限的，群众才是真正的英雄。

广开言路，从谏如流，是联系群众，发动群众的最好办法，也是依靠群众的最佳途径。如果我们能够真正地把群众这个最广泛、最永久的英雄发动起来，我们无论做什么事，都会成功。

当然，一个人、一家企业，他的成功或许有多种原因，但努力地、不断地学习，敢于迎接挑战，完善自己的品格，注重自身的形象，不断地做好“市场调查”，切实做到从谏如流，这几点，应该是最基本的成功途径。

第六章 霍格——永远的救星

克里斯托弗·霍格，曾任英国考陶尔德集团公司总裁。他两度受命于危难之时，以高瞻远瞩的个性化手段扭转了公司的困境。他非常清楚自己充分认识到自己的优点和缺点，要求自己克服弱点，事事做到一视同仁。对于霍格来说，本性上就有某种东西在为他自动地选择最可能成功的机会。

个人档案

克里斯托弗·霍格，英国人，生于1936年8月2日，任英国考陶尔德集团公司总裁。曾获英国牛津大学特里尼蒂学院文学硕士学位。获哈佛商学院的工商管理硕士学位。霍格是个文武兼备的人，曾服过兵役，参加过1956年的英国和埃及争夺苏伊士运河的战争。他两度使考陶尔德集团公司起死回生，在经营油漆和纺织品上显示出独特的管理才能，被英国誉为纺织工业的救星。

我们已经走过了100码中的35码，下一个35码会容易一些，尽管人们达到进行策略性管理的水平，还有一段较长的路要走。经验之路是无捷径的。

——霍格

1.44 岁出任董事长，受命于危难之中

霍格获得过文学和工商管理双料硕士文凭，又参加过 50 年代中期苏伊士运河危机的战争，是个文武双全的人。他由自己的亲身经历认识到了正规专业训练的作用。正是在考陶尔德集团公司对经理和员工们进行了正规商业经营训练，他才获得了“英国纺织工业救星”的美誉。他的经营策略可以说是在学校时学到的理论知识和商业实战的有机结合。人们都说，在学院里受过多熏陶的人，在面对现实时都会有些怯懦，而霍格并不如此。对于中国许多军人出身的企业经理来说，可以从霍格的身上找出我们同样具有和不具有的品质。

在霍格出任考陶尔德集团公司董事长以前，他还有着较复杂的求职和从业经历，他真正的辉煌是从 1980 年开始的。

1980 年，是英国纺织集团公司最不景气的一年。就在这时，霍格被推任为考陶尔德公司的董事长，荣登宝座的日子距他 44 岁的生日还有整整 8 个月，他兴高采烈地走马上任。当然，在这个董事长宝座下面是沉重的责任和使命。

霍格上任伊始就对公司状况做了详细调查。1981 年 3 月，他拿出了 1980 年公司财务报告，报告向人们呈现了一个严峻的现实：公司已由原来的盈利 1.5 亿英镑跌落到亏损 1.14 亿英镑的困境，过去的固定资产从帐面上消失了。在这一年中，为了进行调整，节缩公司开支。考陶尔德集团公司解雇了多达 2 万的雇员，减去了公司总人数的 1/4。从这次报告上看，霍格已认识到了这一年公司在财务和人力资源上的巨大损失，整顿势在必行。考陶尔德公司的状况代表了 80 年代初整个英国工业的状况经济，前景十分不乐观。霍格此时出任公司董事长，实乃受命于危难之中。但是，他下决心扭转公司的困境。

2. 明知山有虎，偏向虎山行的奇人

霍格的外表足以引人注目。他身材修长，体格健壮，浑身透着俊逸之气。岁月在他的鬓角上留下了痕迹，一缕白发更透出他的丰富阅历。他的轮廓分明的脸庞和锐利的目光，使我们知道这是一个处事果断的老人。在平常的时候，他穿着朴素。他喜欢让别人觉得他举止轻松自然，性格开朗。当然，这些本来就是他天性中的一部分。在他的天性中，还有更重要的一点，这一点足以使他成为一个合格甚至优秀的管理者：他非常清楚自己，能充分认识到自己的优点和缺点，所以，他要求自己克服弱点，事事做到一视同仁。

他受到伦敦商业中心区同仁们的高度推崇，并且授予他处理从银行票据划算，到英国铁路管理所有事务的优先权。他从来没有缺少过工作机会，工作的机会，或者说是工作的机遇一直在尾随着他。对于霍格来说，本性上就有某种东西在为他自动地选择最可能成功的机会。

霍格在青少年时期就很优秀。1954 年，当他还没有从牛津大学毕业就已经是学校里引人注目的人物了。他曾是学校板球队和橄榄球队的队员；还曾获得过牛津大学的特里尼蒂的一等奖学金，并在那里以优异的成绩取得硕士学位。他博学多才，英俊潇洒，风度翩翩，聪明而且有远大抱负。很显然这个年轻人的前程非常美好，无可估量。但是，他没有走他的同学们所走的路，

那些人几乎毫无例外地进入了伦敦商业中心、新闻界和企业界。走自己的路，这是不是霍格本性的一种体现？

从霍格的学生生涯中，我们可以推断，他在牛津大学学习期间，就已经形成了对工业的概念。这概念是他对工业的理解和认识。虽然，他想象的工业并没有实际上那么激烈，但他走出校门后并没怯懦。他感觉到他将能在工业界有所作为，他被这种感觉吸引了过去。从很大程度上来说，这反映出了他性格上的另一面，即“明知山有虎，偏向虎山行。”在军队服役的经历足可看出他的这种性格。

3. 在苏伊士运河战争中，他忘不了自己丧失锐气的情景。

在还没取得哈佛大学的硕士文凭之前，霍格在军队里服过兵役。在他服役期间，正赶上苏伊士运河危机，这或许和他的命运相符——总是出现在危难之中。苏伊士运河位于亚非两大洲交界的埃及境内，是一条早先由英殖民帝国征服埃及时开凿的，用于连接地中海和红海的航运，战略位置非常重要。1956年，埃及人为将苏伊士运河收回，与英国发生了战争。对这个背景的了解并不妨碍我们欣赏霍格在英国军队里的独到表现。虽然他没有被分派到皇家禁卫军，但还是理所当然地到了突击队。其中伞兵队最适合他，因为伞兵队是真正的精英集团。在那里，衡量一个人的标准是看他是否具有坚韧刚毅的品格。一个军官赢得了手下人的敬重也不是靠他的军衔，而是靠他的领导才能。

当苏伊士运河危机达到高潮时，霍格所在的第16伞兵大队正在地中海岛国塞浦路斯。他们当时正在塞浦路斯西南部的山区里追捕为塞浦路斯独立而斗争的人。那里灌木丛生，乍看去似乎沟浅坡缓。正当伞兵队渐渐缩小包围圈，把那些人包围到他们的几个坚固据点时，他们的行动却在1956年10月底被突然取消了。霍格所在的第三营接受了在埃及苏伊士运河附近的塞得港口加麦尔机场空降的任务。

11月5日的清晨6点刚过，霍格便在加麦尔机场上空跳离机舱。伞兵们恰好降落在敌人头顶上。他们用了45分钟才消灭了机场上所有的埃及人。到了下午1点多钟，伞兵队开始向塞得港口挺进。

通往港口的唯一的一条道路，是夹在一个湖泊和地中海之间的。霍格和他的战友们遭到了第一次真正的抵抗，埃及士兵躲在一个四周满是污水的芦苇丛中，用步枪和机关枪向他们射击，就像好莱坞的战斗故事片中的一个场面，但这个场面却是真实的。英国士兵向前挺进着，埃及士兵的火箭炮从远处向他们打过来，而配备着反坦克来福枪的伞兵队搬出了苏制SU—100型大炮奋起还击，同时英国海空陆战队的战士们也用火力扫射着敌人的据点。英国士兵清除了芦苇，忍着难闻的气味在污水地附近埋伏了一夜，第二天继续向前推进，去夺取塞得港。

在英国的殖民史上，苏伊士运河危机已成为一个小小的插曲，但它对霍格却产生了长远的影响。在那种环境下，他很快地认识到了面对死亡时极度的恐惧是个什么滋味。他忘不了自己那时丧失锐气的情景。通过这件事，他也认真了解其他人。俗话说，在生命的边缘时得来的人生体验更深刻，这种体验会深深地影响一个人以后的生活。霍格在年纪很轻的时候就接触到了死神的威胁，我们可以作个简单的推断，他何尝不会以置人于死地而使自己求

生的战争心态，来面对生意场上的商业竞争？

关于霍格的军旅生活，有一些他本人不愿意讲。比如，他曾讲过这样一段话：“我认为自己是个纪律观念很强的人，但我确实不喜欢军队里这种刻板的制度。我认为，由于军队的任务就是打仗，因而这种制度是非常必要的。当一个人进入军队里去冒生命危险时，他就会自然认识到遵守纪律的重要性。过去的那一段经历，就理解人类全部感情和历史来说是必不可少的。但是相反，在像考陶尔德公司这样纪律涣散的企业里，你不可能像在军队里那样轻而易举地制订一套纪律和行为规范来让别人遵守。我知道，除了像约翰·哈维—琼斯那样后来从事商业的被我称为循规蹈矩的军人之外，没有人会理你那一套。特别是一过了35岁，他们就很难在商业界有什么建树了。”这是他经过战场和商场后的肺腑之言。

虽说商场如战场，但商场终究不是战场，它们都有各自的特点。有时用在战场上使用的手段去模拟解决商场上的问题还是行得通的，甚至会取得特别的效果。但也有时候，不正确地运用这种手段，相反会带来危险的后果。对于久经沙场和商场的人来说，以上断言决非危言耸听，也非耳目一新之论。

4. 即将步入伦敦商业中心区的大赛场

霍格退役后便申请到工业界去工作。有一家帝国化学工业公司准备接受他，但他没有应聘，为了避免和约翰·哈维—琼斯成为直接竞争对手，霍格改行他途。他毅然去了美国哈佛大学商学院深造，而学院的学习也的确上他受益匪浅。

在霍格进了哈佛大学后，他才意识到他走进了一个生活的转折点。尽管他受到了尽可能高的英国文化的教育和熏陶，但在所有关键领域里，他的知识远远不能满足工作需要。这也是他又进哈佛读书的原因之一。他从此进入了一个非英国文化的环境，并接受了极有效的商业教育。这种教育使他能在今后的企业生涯里节省了三分之二的学习时间，并且很有竞争力，受益匪浅。哈佛的毕业生大约有三分之一不是创造企业就是继续经营他们自己原有的企业。霍格虽然不在美国长大，但他也以美国人的态度想当然地考虑到工业部门去工作。

霍格的哈佛毕业证书没能使他在英国工业界找到合适的工作。帝国化学公司再次聘任他，但是没有着重他所获得的工商管理硕士学位。他没有接受聘任，而是拿着工商管理硕士学位证书到瑞士的企业指导方法研究所的商学院当了教师。那期间，他经常巡回欧洲，考察工业界的情况。后来，他到了塞缪尔山地区的希金森·埃尔朗哥有限公司的一家商业银行的财务部工作了3年。他先是在德里克·帕尔默先生手下工作（现在是那家公司的总裁），后来又受罗伯特·克拉克先生的领导。现任摩根·格伦费尔公司的总裁克里斯托费·里费斯，以及现任尤尼莱弗公司财务部主任的科布·斯坦哈姆都是他当时的同事。霍格即将步入伦敦商业中心区这个大赛场之中。

意志坚定的霍格一步一个脚印地向前走。1966年，当工业改组公司（IKC）成立的时候，霍格为公司的二把手。他运用自己性格中具有的那种为人处事的态度和技巧，同公司的一把手弗兰克·克尔顿打交道。克尔顿总裁是从商场如战场中生长起来的典型的公司总裁，他独断专行，指挥别人就像领导军队，让人难以忍受。但是，霍格竟能与他合作得很好。在这儿顺利地

工作两年后，霍格去了考陶尔德公司，当了公司油漆部主任。

霍格在进入考陶尔德集团公司之前，经历可谓复杂，甚至还有被应聘公司拒之门外的時候。但正如文中所说，“意志坚守的霍格一步一个脚印地向前走。”

5. 油漆行业初试锋芒

考陶尔德公司在霍格加入之前刚刚合并了一个国际油漆公司，规模大增。另外它还拥有一家油漆公司，名为平森·约翰逊公司。这两家油漆公司，凭借硬通的牌子，把它的商业网遍布全球，其主要产品是涂在军舰上的保护漆。1969年，霍格进入考陶尔德公司，1970年7月就被任命为公司海外办事处的主任。他运用他过去在商业银行工作时积累的关于合并企业的经验，在他担任海外办事处主任时，兼并了两个海外公司。

所有这一切在霍格的心中留下了深深的记忆。这时，油漆工业生产增长缓慢，士气低落。国际油漆公司实际上未得到它在申报单上所预先估计的利润额，从而不得不降低其股息——这在伦敦商业界是极不应该的，这也是霍格所干过的最棘手的工作。整个企业的状况简直是一团糟。

但是霍格所受的高等教育帮了他的忙。对于这个年轻人来说，他在哈佛大学所受的训练以及在企业指导方法研究所从事的研究工作培养了他，这使他掌握了正确估计困难、制定策略去解决问题的才能。他认识到了油漆公司的长处就在于它拥有一个世界范围的销售网。他着手将它转变成为一个专业性经营企业。他大大推动了国际油漆公司的研究开发工作，鼓励向精密技术进军，并在适当时机利用这种技术服务于销售并使之转化成利润。

人们有时用当然的目光来看待现代产品，因而很容易忘记近20年来，是由于科学才使得油漆生产发生了一场深刻变革这一事实。但是，霍格的国际油漆公司在生产新品种的高质量油漆方面，特别是在生产船用油漆方面开创了先河。在霍格的指导思想推动下，该公司连续不断地推出了一系列备受消费者喜爱的新产品，例如：自洁油漆、防污油漆、防锈油漆、湿面用油漆、速干高亮度油漆、丙烯酸油漆，等等。

要做到产销对路，这是生产的一个重要环节。该把焦点集中于哪些市场？霍格为此斟酌了一段时间。他最后决定集中在工业市场上，特别是向海外市场上倾销。在国外市场上，国际油漆公司的油漆有三分之一销售给了外国造船主和买船者。随之，油漆便集中上市了。国际油漆公司对每艘驶进船坞进行整修的船只都作了登记，主动提出承担油漆业务。到1974年，油漆部已盈利400万英镑，霍格终于成功了。

6. 要有很强的心理承受能力

在经济市场上角逐，就要有很强的心理承受能力。霍格领导他的公司从“简直是一团糟”到赢得巨额利润，他的身心承受住了困境中的磨难。

霍格现在很自豪地说：“我认为，国际油漆公司是一家处于世界领先地位的英国公司之一，它完全不再是60年代末期的那幅景象了。在开始时，我想我起了巨大的推动作用，当时很有必要充分估计可能取得的成功。在1975年你如果要问我能干什么事的话，我会说组建一家企业。”但是，那时霍格

却已经预感到了一种危机：有一次，是 1973 年，他觉得自己心力交瘁，大概是由于旅行和过分劳累的缘故。这使他第次一意识到自己的力量是有限的。他一直记着这件事，因为它使霍格想起了在哈佛大学时上的一课，它告诉霍格，不要在疲倦的时候做任何决定。

霍格在现在的工作中，又反复地体会到了这一课的意义。在许多事务上，他都在忍受着不断传来的坏消息的打击，这就是改变现状所面临的困难。当然，公司的有些方面传来的不少好消息也会令人振奋，它可以慰藉你的辛勤劳作和一些不可避免的失望。所以，要有真正的耐心来正视困难。

霍格不仅心理上坚强，他还自觉地保持锻炼，使身体健康，以便迎接挑战。考陶尔德公司的经理办公室位于汉诺佛广场，霍格总是骑自行车去上班，而不是坐轿车。锻炼身体是一个方面的原因，另一方面是因为这样不会脱离实际太远。他说，置身于伦敦的天空、气候和车水马龙中，有助于他脚踏实地地做工作。

英国是在 17 世纪中叶开始其工业革命的，几个世纪以来，英国不仅拥有了完善的工业体系，同时，它也拥有了和这种完善体系相得益彰的成熟的工业管理者。管理者的素质和技能来自工业生产，又施用于工业实践，他们决定着所管理的企业的兴衰成败。霍格认为，保持锻炼，使身体健康，以便能迎接挑战。所以，他虽身为大公司的部门主任，却在上班时以自行车代轿车。这不是简单的现象，而是深刻地反映出了一个成熟的管理者的认识和素质。对于新兴的中国工业体系中的新兴管理者，霍格的观点和行为可资借鉴。

7. 每个经理必须创 12% 纯利润

1975 年，考陶尔德公司正处于峰尖浪顶之时。克顿爵士发展丝绸工业的宏伟计划似乎正在得到实施。“克顿是个了不起的人，一他是英国本世纪工业界重要人物之一。任何接近过他的人都不会否认，也不会忘记这一事实。”霍格说。

考陶尔德公司的销售额达 10 亿多英镑，利润近 1.2 亿英镑。不到 10 年的时间里，考陶尔德公司所雇佣的英国人从 5 万增加到 14 万。这是由于它大规模进行投资、建设，以便能够与从第三世界源源充入英国的廉价纺织品相竞争的结果。用于建造新的工厂和购买机器上的投资达数亿英镑，其中大部分是用在了生产方面。考陶尔德公司努力使英国纺织工业合理化、现代化的行动受到了工党政府和保守党政府的一致赞同和支持。

但在 1975 年以后，由于霍格更加注重于考陶尔德的纺织品生产，还由于他已不满于国际油漆公司的收入，所以他更加焦虑不安的生产、销售的一体化也不过是做做样子而已。他以前在油漆公司里订的制度在其他公司里见效不大。考陶尔德公司真正所做的就是招徕英国顾客，不让他们从眼皮底下溜掉。由于现代技术的日益复杂化，他低估了那成本费低的国家与英国展开竞争的能力。还有就是他没有估计到由于北海油田的开发，英镑升值的情况。当霍格在考虑这些问题时，他的身价已是考陶尔德公司的董事长了。

霍格被任命为公司董事长之后，考陶尔德所面临的困境还没有彻底地暴露出来。纳税前的利润从 400 万英镑增加到 6800 万英镑，销售量创纪录地达到了 3.18 亿英镑。然而，这只不过是第二年被揭穿了假象。但是，霍格这时已经开始把他的行动计划付诸实践了。

“我当上总经理以后，对于公司企业管理的盲目性感到吃惊。以前有几年我们的经营总是令人失望。经理们因此而惴惴不安，也缺乏足够的信心。这是个恶性循环。怎么才能扭转这一局面呢？尽可能地严明纪律，这就是办法。”

“同时，对于每一个人，我都有一个明确的要求。我只简单明了地说，每个经理必须负责创造出占实用资本的 12% 纯利润，并且以现金形式计算。首先是，这一标准人人都能达到，每个人都能顺利完成任务。因为，一个经理即使在销售额上亏损了 12%，他还可以将生产缩减一半，从而提取周转资本来支付现金利润。他得考虑来年会出现的情况，但是，他还是成功了，因此，这些年来现金纪录很高。我不知道是否还有别的办法来振兴考陶尔德公司，但我的这一做法对于重新增强公司的锐气是十分重要的。”

在苏伊士运河战争中，霍格忘不了他丧失锐气的情景。对于同样失去锐气的考陶尔德公司，相信他会有对两者相融通的认识，以及增强锐气的使命感和必胜信念。

8. 英国工业中最卓越的“斧手”

克里斯托弗·霍格声音沙哑，看起来表情冷漠，沉默寡言，像一个残酷无情的人。其实，这都是表面现象。他不愿让工人失业，他知道失业对一个工人家庭意味着什么。他养成了优秀的社会良知和自尊，不忍心看着工人们离去。但是，他当然也不可能回避对棘手事情的处理，于是他被称为英国工业中最卓越的“斧手”（解雇工人的能手）。

霍格制定了一个处理多余的工厂的办法，这意味着他知道在各种情况下该怎么做。他们备有一套简单的问题，要求在某个工厂被批准关闭之前得到适当的回答。不过，很少有大工厂关闭。考陶尔德公司前后共有 5.6 万人次失业，天晓得有多少是属于具体的事件和原因。集团公司里人都特别清楚这么做的必要性，因而也没有出现过有人联合起来大规模地抵制的事件。大部分的纺织工业部门都正面临困境，大家都明白，要奋起抵制的是来自海外的产品。

具有讽刺意味的是，霍格最感不快的一次闭厂竟是在 1985 年。那时候，最严峻的生产削减期已过了很久。由于纤维素和人造纤维的销售长期不景气，考陶尔德公司被迫宣布关闭北威尔士的两家工厂。一家在雷克萨姆，另一家在格林菲尔德，两厂相隔很近。因此，大约有 1100 名工人失业。另外，威尔士东北地区由于削减生产规模，致使约 10000 名工人失业。

尽管如此，如果不是首相在 4 月 19 日，即公司宣布关闭两家大工厂以后一周，来迪塞德访问的话，迪塞德邻近的雷克萨姆和格林菲尔德的两大工厂的关闭也不会引起人们的普遍关注。就在当时任首相的玛格丽特·撒切尔夫人开始觉察到失业率在继续上升的时候，当地群众举行了一场大规模的游行示威活动，这使她陷入难堪的局面。她随即给霍格写了一封措词严厉的信。两个月后，霍格就被传讯到下议院威尔士委员会上作证，并且由该委员会当场质问。

9. 别指望我能在三分钟之内就让你完全明白

因工人失业而引起首相批评和下议院质询的霍格永远忘不了那种难堪的情景。下议院的议员们，特别是前《每日电讯》报记者基恩·拉凡，搞得霍格很狼狈。拉凡是保守党当地议员，他告诉新闻界他曾被阻止在格林菲尔德工厂附近走动。除了遭受这一指责外，霍格还被人们指责没能在两个已经关闭的工厂里实行生产的多样化。只靠单一性产品生产，从而导致工厂倒闭和工人失业的厄运。霍格很难忍受这些攻击，接受这些指责，有时候他都差点忍不住要发作了。当被问到盈利和成本的有关数目时，他毫不客气地说：“先生们，别指望我能在三分钟之内就让你们完全明白。”

霍格说，考陶尔德公司最终基本上完成了他首先计划要做的一切。然而，质询使他不得不说出他所订的宏大竞争计划中有关个人因素的方面。在5年的时间内，他将公司里的劳动力减少了一半。解雇工人之多，仅次于英国钢铁公司和英国雷兰德汽车公司两家国营企业，这的确不使人羡慕。

公司用相当少的钱打发走了这些工人们。考陶尔德公司在1981年和1983年给被解雇工人的平均额外支出只有2500英镑。这个数目只相当于帝国化学公司此项支出的一半，相当于英国航空公司的1/4，相当于英国钢铁公司的1/12。因此，霍格可以理所当然地宣称自己是英国工业中最卓越的“斧手”。他不需要授予什么爵位之类的奖赏，但他迫不及待地需要换回他作为财富创造者的名誉。他已经用事实使商业界相信，他只不过是善于根据考陶尔德公司的实际情况而量体裁衣。他竟然魔术般地使公司获得了比在这一仍不稳定的工业环境下所能创造出的更巨大的利益。

10. 让他们不再阻止职员军用新学的知识

霍格越来越被评论家们所看重，他们认为霍德还能取得更大的成功。从哈佛大学商学院出来的霍格，想尽办法让考陶尔德的经理们回学校接受他当初在哈佛大学接受的那些培训。他说服了约翰·斯托佛德教授，在1981年为考陶尔德公司开设第一期伦敦商学院培训班，从而改变公司经理陈旧思想和行为方式。自此以后，培训班就以各种不同的形式继续办了下來。于是也出现了诸如“竞争者分析”和低成本产业“经验曲线”，以及与商业投资额有关的商业概念等。

霍格使之形成风气。更重要的是，这样的培训班，造就了考陶尔德公司的一批具有像霍格一样经商头脑的领导人才。也许第一期培训班促进学员的最佳方法是：规定学员们必须在1983年才能结束培训。而对更多的高级经理，则是送上一句忠告；不再阻止职员运用新学的知识。

微型培训班也因此应运而生，以便尽可能快地把这些新的知识在考陶尔德的各个分公司传开来。而这些培训也在沃里克附近的集团公司培训中心所要扩展的培训范围之内。然而事情也并不像听起来那么简单。霍格说有些经理仍希望重获那种克顿式独裁制领导。希望能被告知每个星期早上面东祈祷，因为这个世界是个冷酷、艰难之地。还有人说救世主总是能够拯救苦难的，就让我们听天由命吧。

霍格本人对培训的执著和信奉，使这种新型的培训起到了真正的作用。在考陶尔德公司里，霍格十分注重这种培训，尽管这在很大程度上是他个人的意志。他希望大多数的人都能相信他的这种方法。其实，他的这种策略正是面对未来的，是真正具有现代意义的一步。

“我们已经走过了 100 码中的 35 码，下一个 35 码会容易一些，尽管人们达到进行策略性管理的水平还有一段较长的路要走。

经验之路是无捷径的。”

所有的迹象都表明，克里斯托弗·霍格的确是经营有方的。他带领公司经历了严冬的考验终于迎来了明媚的春天。1985 年终，霍格与考陶尔德公司最重要的顾客之一马克斯·斯彭塞公司的总裁恩弗勋爵，坐在一起用午餐时，恩弗勋爵赞美霍格是英国纺织工业的救星，霍格非常高兴地接受了这一赞誉。

【点评】

且把商场作战场

霍格在众多的亿万富翁中或许只是普通的一个，在众多的企业管理中也许仍是普通的一个。包括他为促进企业振兴、发展所采取的方法措施，也是习以为见的。

但是，我们许多时候都碰到这样的事实：有众多的像霍格这样的企业经理，采取的治企方法并不比霍格逊色，但却不能得到霍格那样的成功。看来，霍格于普通处必然有不普通的方面。正是这些方面促成了他一步一个脚印使企业振兴、发达。

我们可以纵观一下霍格：他性格刚毅，性情平和；在企业决策中果断凌厉，而在同事面前表现得轻松自然、开朗乐观；他以切身的经历和体验，极为重视企业员工的知识更新，要求他们将实践和理论有机地结合；他胸有城府，怀抱远大理想，为信念锲而不舍；他处事方式灵活，左右逢源；他以一个哈佛大学 MBA 毕业生当之无愧的能力，科学地经营好了他的企业。

就让我们来具体看看，他的行为特点和自身素质、能力，是如何在企业经营中表现出来，又是如何推动企业走出困境，走进良性发展的辉煌之路；他又是怎样发扬光大哈佛商业精神的。或许，我们的启发将从这里真正开始。

哈佛商规 29

置之死地而后生。许多时候，顺境往往会令企业主管陶醉其中，不思进取；也有的时候，他们会在绝境之中迸发出巨大的能量。任何时候，企业及其主管都要保持求生的本能。

1989 年，由于大气候影响，国家银根抽紧，紧缩集团消费，彩电加收特殊消费税。加上市场疲软，彩电销售持续不畅，工商库存爆满。

在全国性电视机生产困境之中，无锡虹美电视机厂却是一枝红杏出墙来。他们经过市场调查发现：上海市民中大约拥有 300 万台黑白电视机，已使用 8 到 10 年，到了普遍更新彩电阶段。

于是，决断出奇策：挺进上海强手如林的市场，采用黑白“贴换”彩电的销售策略。从 1989 年 10 月起，两个多月中，“虹美”在上海销出彩电 6000 余台。20 多家商店本来眼看 1989 年要亏损，由于“贴换”经销，转危为安，全部超额完成指标。在 1990 年“虹

美”供货会上，获得 70 万台（含彩电 15 万台）的供货合同。

在全国电视机市场疲软的形势下，“虹美”却坚挺旺销。该厂的产值、销售收入、全员劳动生产率，在全国百家大型电子企业中稳居第二位，彩电产量却跃居首位，这是他们开拓性求生创造出的佳绩。

但凡在职时间稍长一些的经理们，都会遇到这样的状况；企业经营陷入低谷，力拔难却。或由于大环境的影响，或由于企业内部的原因。

胜败乃兵家常事，赢亏也应是商家常事，对于企业出现的困境大可不必气馁。这的确是一道分水岭，跨过去了，经营照旧，甚或步入坦荡之途；跨不过去，险境就在眼前，凶险不可测。

关键是，作为一个企业经理，你有没有应付企业危机的思想准备？一旦危机来临，你又有信心，更重要的是有没有办法去应付？

从这儿能看出一个企业经理的成熟程度，能看出他的经营素质，也或许能看出他的业绩前景。

霍格也遇到过困境，他是怎么做的？

1980 年，霍格被推任为考陶尔德公司的董事长。但是，公司的情况却是严峻的。公司已由原来的盈利 1.5 亿英镑，跌落到亏损 1.14 亿英镑的困境，过去的固定资产从帐面上消失了。

首先，霍格深入调查了公司的经营状况，翻清了公司的底子；其次，他根据实际情况裁减工人 5.6 万余人次；最后，他让公司的经理和其他管理员工学习新知识，提高管理水平。

经过一番努力，考陶尔德公司的帐面终于由亏转赢了。

从他扭亏为赢的过程中，我们或许难以直接看出到底有什么妙处。内在的东西有时是难以觉察到的，但霍格从军时的一件心理感受，或许有助于我们探究他的死地后生的奥秘。

那是 1956 年，埃及和英国争夺苏伊士运河的危机达到高潮时，霍格所在伞兵部队空降到了埃及北边的塞得港口。在进入塞得港口时，英军遇到了埃及军队的顽强抵抗。霍格们被火力压制在一个污水地附近，埃及士兵们占据有利地形，把英军包围了一夜。

那一仗，使霍格认识到对死亡时的极度的恐惧是什么滋味。他忘不了自己那时丧失锐气的情景。在生命的边缘中得来的人生体验是那么深刻，这种体验深深地影响了他以后的生活。

在那生死之交的时候，一个人首先感到的当然是恐惧，紧接着便是求生的本能迸发出来，他会全力以赴地采取一切可行的方式，使自己生存。

企业也是这样。当生产经营陷入低谷时，企业很轻易地站在了倒闭的边缘，企业——它的职员和它的主管——这时应做的当然是为生存而奋力拼搏。或许只有在这个时候，企业上下才能同仇敌忾，齐心协力，共度难关。只有经过一番这样的努力，在客观条件适宜的情况下，企业才能走向振兴、发达。

当然，并不是所有的人在生死之关头都能挺过来，也不是所有的企业在低谷时都能重新崛起。“人算不如天算”，光有主观热情是不够的，光有一己之努力是不行的，很多时候还须借助客观条件，创造于我有利的客观环境。

哈佛商规 30

因地制宜。商海波澜起伏，情况瞬间万变，企业经理必须时时瞄着市场行情，因地而变，因时而变，因守不变只能带来衰落。

1952年，日本电扇滞销，日本东芝电器公司的大量电扇原材料堆在大仓库，没法处理，企业决策者心急如焚。

公司上下都在分析滞销的原因，寻找畅销的办法。一天，一位职员向董事长建议说：“人们的物质生活越来越丰富，市面上许多商品也由实用转向又美观又实用。社会在变化，而我们没有改变想法去适应变化，所以我们的产品才滞销。若针对这个问题，把电扇的色彩改为漂亮悦目的水色，形态也改得更优美一点，那样不仅可以提高商品本身的价值，也可以美化市内环境。”

当时，不仅是日本，世界各国的电扇都是黑色的。好象不漆黑色就不是电扇，形态显得十分笨重，给人以一种浓重而灰暗发热的感觉。

董事长一听到这项建议，就立即来了兴趣。“好主意，你的建议道破电扇滞销的关键，你的办法也许是打开销路的最好和可行的办法了。”于是，他立即命令设计部门研究。

第二年夏天，新颖别致的水色电扇上市了。它的色泽宜人，形态优美，给人以清新、悦目、舒服的感觉。一上市就掀起了购买热潮，几个月就售出几十万台。从此，各色各样彩色电扇取代了黑色电扇。

事移时移，原是天理，墨守成规，固步自封，只能是自我灭亡。

东芝电器公司的电扇由滞销变畅销，也在于遵循了市场规律，即人们的消费需求变化，及时地调整了产品的颜色、款式。

有人说，东西方之间文明的差异，造就了东西方消费观念和产品的差异。东方人求稳、守旧，消费时喜爱用认定的东西，西方人求异、求新、求变，消费时心理需求变化快，啥能刺激起购买欲望就买啥。

不管这种说法真实与否，有无根据，但有一点儿却是事实，那就是西方发达国家的产品在品种、款式等方面变化较多，而中国的商品在这方面却远远不如西方国家。

举个例子说，男人用的剃须刀，在中国，长期以来用的都是刀片，只是近一二十年，才出现电动刀。但近80年来，电动刀的基本构造和功能一直是老样子，没有什么大的变化。近几年，从英国、荷兰等国进口的高级剃须刀，的确让中国男人又喜欢，又惭愧。

喜欢的是那先进的剃须刀确实好用；惭愧的是，为什么我们就没想到把老式剃须刀改进一下？时代不同了，现当今很少有人再去用刀片和老式剃须刀刮胡子了，但是，中国的剃须刀厂家都没有顺应形势推出新产品。

话又说回霍格身上。

霍格是个现实的企业家，他在考陶尔德采取的一些治企方法，反映出了他因地制宜的策略思想。

军旅生活给了霍格根深的人生体验，以及很好的教益，但是，有一点却

是霍格极力反对和军队挂上钩的，那就是厂子的某些制度。他曾说，他确实不喜欢军队里过于刻板的制度，尽管他自己是个纪律观念很强的人。由于军队的任务就是打仗，因而制订一些刻板的制度是可以理解的。但在像考陶尔德公司这样纪律涣散的企业里，不可能像在军队里那样制订一套纪律和行为规范来让别人遵守。

虽说霍格没有让企业纪律变成军纪，但考陶尔德公司在他的治理下还是兴旺起来了。实践证明霍格观点的正确性。

霍格的观点无非是，要因地制宜。军队不同于企业，企业的管理方法当然有别于军队。

在此，还就我国的实际情况来谈一谈军人治企问题。

中国的企业厂长、经理中，有许多是军人出身，他们往往会把军队里的一些观念和作法搬到企业中来。当然，有的方法取得了成功，商场和战场有某种相通之处，商人完全可以借鉴军人的一些作风，如雷厉风行等。但是，失败的也有，有的还败得相当惨。毕竟，商场和战场是两个性质不同的场合，二者有相通之处，却不完全相同。不因情况变化而盲目决策，等待来的必定是失败。

凡事物都有各自的特性。对于不同事物之间的相通之处，要实事求是地对待，不能人为地夸大、也不能盲目模仿。

哈佛商规 31

积极的心态，能将个人的一切潜在的魅力借着心电感应，吸引引导他所接触的人，扩大自己的社交圈，增加成功的机会。

1983年，美国奥尔康公司推出了一种叫“椰菜娃娃”的玩具。这是用电脑设计的，相貌各异，绝不重复。

产品的设计者——公司总经理罗伯士别出心裁地把“椰菜娃娃”塑造成一种有生命的真正的“婴儿”，每个娃娃身上都附有出生证、姓名、胎印，臀部还盖有“接生人员”的印章。当顾客选购时，不是说购买它，而是说领养它，甚至要签署“领养证”。通过“领养手续”，娃娃和买主建立起了“养子女和养父母”的关系。每到该娃娃的生日那天，奥尔康公司的推销员还给它寄去“生日卡”。

这些注入情感的“椰菜娃娃”填补了西方社会人际关系淡化后人们的感情空白，这种“情感之线”使顾客和制造商之间建立了一种长期的感情联系。

一时间，“椰菜娃娃”成了消费者争购的对象，销售额扶摇直上。1983年为5亿美元，1984年即达10亿美元。

这种使商品注入情感的商品，使制造商对顾客进行了“感情投资”，正是这种长期不断的“情感交流”，给公司带来了声誉，也使顾客喜欢你的公司，喜欢你的产品。

作为企业，需要做一些事来树立企业形象，并拉拢顾客感情；作为企业经理，也要充分展示自己的形象魅力，以期赢得人们对你的好感。这样做，于企业有利，于己有利。

一个人的魅力主要在于其性情。什么样的性情，就构筑出什么程度的个

人魅力。

试想一下，霍格若不是具有坚毅的性格，百折不挠的信念，那他的事业还会发出璀璨的光环吗？从某种程度上讲，霍格所具有的坚毅性格归因于他的军旅生涯。军人为了必然地战胜敌人，就需要从心理上藐视敌人（有克服困难的信心），思想上做出致胜的策略，身体上养精蓄锐（保持旺盛精力），一鼓作气（企业运作上雷厉风行）。我们虽不能断言说，凡军人都是经商的天才，但可以说，军人和商人确有许多相似之处。这种相似有助于军人轻易地转变角度而成为商人，并且也容易扮演好新的角色。

坚强不排斥乐观、平和。霍格虽是一个做事果断的人，但他却非常注意让别人觉得他举止“轻松自然，性格开朗”。如果说坚强的意志能使你产生勇猛的干劲，那么乐观的性格能带动周围的人一块儿奔向目标。

持乐观主义的人相信自己，对自己的能力充满信心。对自己的目标、思想、行为以及影响他人相当自信，并且还敢于承担起责任。假若一个人连自己都缺乏信心，又怎么会让别人对你有信心呢？

这是一个同样受哈佛经商理念熏陶的霍格校友的例子：美国自动靠椅公司总裁格林说，那些顶尖人物能成为执行主管的原因，是他们渴望当上主管，同时又不断告诉自己能成为执行主管。

日本东芝电器公司前经理土光敏夫在论及事业成功诀窍时说：“做工作，就会有困难和失败。在此时，能给人以知难而上、百折不挠的力量的，就是这种执著的信念……”

性格有生理上的遗传因素（如胆汁等），也有后天养成的因素。天生的没法改变但能反省，后天的全在于加强锻炼和修养。

性格会影响我们的一生，但不会决定我们的一生。性格也好，命运也好，都力争操握在它的主人的手中。这不仅仅是对企业厂长、经理施用的人生要义，也还值得我们芸芸众生去揣摩。

哈佛商规 32

随时注意提高企业员工的素质，更新他们的知识，改变他们的知识结构，这样做要比招纳新员工更有效，能使企业永葆活力。

美国惠普电子仪器公司在吸收人才、智力投方面，总是具有高瞻远瞩、重才惜才的特点。

他们同斯坦福大学约定，公司的管理干部和技术干部可以到大学随时旁听所有专业课程，以此来更新员工的知识。

他们规定，公司的大部分职工每周必须至少拿出 20 个小时学习业务知识。每年，惠普公司有 25% 的职工可参加各种培训学习、深造。公司培养人材所花的资金占销售额的 1%。此外，公司有 700 余名专职研究人员。

惠普公司的决策者认为，“人才就是资本”，“人才就是金钱”，“知识就是财富。”

对于知识和人才的重要性，霍格认识得很充分，并给人们作出了榜样。霍格本人接受过哈佛大学商学院正规的 MBA 课程训练，他经商的策略来

源于大学学到的理论知识和商业实践的结合。他实施了一个被称为“面向未来”的策略，那就是想尽办法让所在的考陶尔德公司的经理们回学校接受他当初在哈佛接受的那种培训。和惠普公司的做法相似，他和伦敦商学院约定举办考陶尔德公司经理培训班。

他是这样告诫属下经理的：改变陈旧思想和行为方式；不再阻止职员运用新学的知识。

霍格十分重视这种培训，他说：“经验之路是无捷径的。”即使是经理也是通过实践和学习得来的。

我们明白日本是如何在二战后的废墟上建立成了现代化的经济强国。五六十年代，日本提出了教育立国的战略，全民重视教育、重视知识，重视人才的培养，重视发展科技。

经过二三十年的不懈努力，日本挥舞着科技的旗帜最终赶了上来，并在诸多方面超过了发展了几百年工业的国家。索尼、东芝、三菱这些轻重工业产品凝结了现代高科技而赢得了全世界消费者的青睐。

韩国三星企业集团创始人李秉吉（音杰）也认为：“我们自从三星创业以来，一直花五分之四的时间来吸收和训练人才。我一直坚信，企业的成败就在于员工的素质。”

三星产品近些年来在国内市场上随处可见。当看到使用三星产品时，我们的厂长经理也好，“人才”也好，不妨玩味一下李秉吉的这句话。

目前，随着改革开放和现代化进程的加快，中国企业的决策者越来越注意产品的科技含量问题，非常重视员工的知识素养，着意提高在职技术干部、管理干部的现代化经营水平。总起来说，现在要比过去强多了。有许多厂长经理或部门负责人就是因为企业重才惜才而被委以重任的。

那么，我们做得够不够？我们和国外的差距还有多大？我们该朝什么方向努力？约十年前的一件事或许有助于我们能够冷静地思考这几个问题。

80年代后期，中国选拔了一批年轻有为、学历层次较高、具有培养前途的企业后备管理干部，在国内集中学习一段时间后，又到国外接受MBA课程学习。这些人毕业后，按哪来哪去的原则又回到原单位。他们中只有少数人受单位的重视并委以较合适的职务，而大部分人却尴尬地遭到冷遇，被无情地排斥在企业决策的大门外。

当时，这件事被中国青年的4名记者以《命运备忘录》为名写的报道披露后，在全国引起了很大轰动。正是那一次新闻轰动，才使更多的国人知道了MBA，知道了高级人才的无量价值。

我们在此无意对当时造成遗憾的个人过多责备。那时候，我们的经济体制似乎决定了企业不需要高明的管理者，而即使需要的话，因用人体制的弊端，又大多不会轮上他们这些人的份。

现在的情况当然要好多了。中国的企业近十几年来越来越多地明白了人才的重要价值，出现了重才惜才、花钱请才的可喜现象。

我们国家在70年代末也提出了“教育立国”的口号，在80年代做了大量的工作推动这一计划，并在各个方面都取得了良好的效果。但是，我们做得还不够，要不然同样是20年，我们也可以像日本那样创造出阶段性的辉煌。

作为企业的厂长、经理，你是否也有类似的体会：你的企业和另一个企业同时起步，采取近似的治企方略，但最后那家企业发展了，自己的企业却

爬窝不动。在这种情况下，你就得把问题考虑得深一些、细一些。

有一个事例还可以给我们的企业经营者以启示：据统计，八九十年代以来，国家专利局有 30% 的专利没有买主，有 40% 的专利没有顺利地转化为生产力、产品。另一方面，却有成千上万的企业存在产品科技含量低、老化、缺乏有竞争力的项目等问题。

说到底，我们现在已经看到了我们的差距，但我们还不谙于如何缩短这种差距。

美国通用汽车公司总裁斯隆曾说过这样一句有名的话：“把我的资产拿走吧，但是要把我公司的人才留下，五年后，我将使拿走的一切失而复得。”我们什么时候也敢说出如此有气魄的话？

哈佛商规 33

待机而动。不顾内外环境、条件而盲动，企业会毁在这种激情之下；天时、地利、人和，时机成熟，于我有利，瞄准目标，重拳出击，方能以较小的投入取得较好的效果。

柯达公司素持稳扎稳打的经营战略，将发展新产品作为其竞争的重要手段。它不鸣则已，一鸣惊人。袖珍型全自动照相机的问世是柯达公司出名的关键，也充分体现了它的这一战略。

柯达公司是乔治·伊士曼于 1881 年创立的照相器材公司。乔治梦想照相技术简单化，以便开拓大众市场，这些成为柯达的基本原则。

乔治去世后，其继承衣钵者始终不忘记“照相大众化”与“照相机简单化”的原则，生产了最新照相机“袖珍型全自动照相机。”

1963 年 2 月 28 日，是世界照相史上划时代的日子。已经席卷世界相机市场的伊士曼·柯达，同时在 27 个国家公开展示大众照相机新产品—袖珍型自动照相机。这是柯达 10 年秘密研究的成果。

袖珍型全自动照相机一投入市场就受到极大欢迎，供不应求。5 年内售出 2 千万台。这是世界照相机历史上最辉煌的金字塔。

袖珍型全自动照相机的成功绝非偶然，它整整经历 10 年的潜心研究，渗透了公司的心血。柯达公司最初简易照相机的构想始于 1953 年，到 1963 年 5 月出售，这十年中完全是在秘密中进行。最初 5 年，从世界各地收集资料，后 5 年，进行市场调查，准备广告发布。

就在柯达公开发表袖珍型全自动照相机的同时，又采取了一个出人意料的惊人之举。公司宣称：“我们不要独占袖珍型全自动照相机的专利，全部都可以提供给全世界的每个制造厂商。”柯达专利的公开，既是照相机市场的扩大，也是柯达市场的扩大。柯达公司自有它的精明打算。

到 1966 年，柯达公司的营业额达 21.5 亿美元，利润达 3 亿美元。

宁肯十年不鸣，也要一鸣惊人。许多企业或许都走过这样的路子。这样做是商业运作上的策略，是为了最终获得最大限度的利润。

“一鸣”可在一朝，但“不鸣”未必都要十年。韬光养晦，待机而动，全看时机。早也不行，晚也不宜。

霍格从哈佛大学毕业后，本来是准备在工业界大干一番的，但“时运”多少有点不济，他没有立即显山露水。这对霍格是有点不公平，但霍格并没有被动地对待这个现实。其实，在哈佛大学之前，他也经历了类似的情况。

泰国正大集团总裁谢国民说：“我的座右铭是，经常将眼光放前7年。我每天的工作成分，95%是为了未来5年、10年，甚至是未来20年的预先计划。换句话说，我是为未来而工作。”

站高看远的谋略，使得谢国民和霍格这样的人比常人多了一分清醒，少走了几许弯路，也比别人更多地享受了效益的甜果。

霍格从牛津大学毕业后，没有像他的同学那样急于进入伦敦的商业中心、新闻界和企业界。他选择了工业界，就是因为感觉到他在工业界将能大有作为。我们不敢说他的这种感觉都是百分之百正确，但霍格认准了工业界，其后在工业界的确是干出了非凡的成绩。这里面有没有预见性？有没有计划性？选准一个目标而孜孜不倦地追求，这就是霍格！

正是这种计划在工业界干出成绩的抱负，使霍格又做出了如下的选择，这种选择不能不说他对自己是了解的，是有把握的。

当从军队退役，要真正进入工业界时，他又发现他的知识远远不能满足工作需要。于是，他进入哈佛大学商学院攻读MBA课程。这种教育使他能在今后的企业生涯里节省了三分之二的学习时间，“并且很有竞争力”，使他受益匪浅。以退为进，将有所为而又不为。

到帝国化学公司应聘时，当公司对他的文凭——实际是他的能力——不重视时，他没有接受聘任，仍是采取隐退的方式，到另一个国度瑞士去讲学，并借机在欧洲巡回，考察工业界的情况，为他日后进入工业界经营企业做好准备。

我们不妨在此作一个假设来揣测霍格不接受帝国化学公司聘任的动机：

若帝国化学公司聘任他而不重视他的能力，那么可以说明该公司不重视人才，不重视人才的公司是没有前途的，在一个没有前途的公司里工作，一个真正有才能的人轻易不做这样的选择；公司不重视他的才能，他就鲜有实现抱负的机会，因而也就难圆作企业主管的愿望，不能给人以发展机会的公司，一个有才能的人也轻易不会选择。

对于霍格来说，受聘是反常的，拒聘才是正常的。

对眼前的情况一摸黑，不知道企业在经营中到底存在哪些问题，这些问题的症结在什么地方，解决的方式是什么，对企业长远的发展又缺乏预见、设想，把握不住发展的大方向，对自己和企业的成功又缺乏自信——这样的企业必定是个没有前途的企业，这样的企业经营者必定是一个不称职的、不会成功的经营者。

哈佛商规 34

要有合作的团队精神。合作是所有努力的开始，最能有效运用合作法则的人，生存得最久，而且这项原则适用于从最低等动物一直到最高等的人类。

三菱彩电与索尼、松下的等同。质量不差，广告费也花了不少

钱，但市场份额却占得很少。

什么原因呢？10 万多名员工的公司，多数家庭用其他牌子的彩电。每家若有 10 多名亲友来访则反广告为 100 多万份。

为此，公司开展了“做三菱人，用三菱货”的活动，增强每一员工的公共关系意识。

全员管理一百多万份反广告为正广告，甚至，每名职工都当企业的宣传员、推销员、信息员。这样，企业市场份额增长很快。

各家用各家的货，不独此一例。报载，德国一家啤酒厂的职工不喝其他厂家的啤酒，只喝自己厂里生产的啤酒。他们一到外地的酒吧或饭店，就高声叫着，来杯××啤酒，我们最喜欢的啤酒。

本厂的啤酒未必好喝，本厂的彩电也未必好用，但出于宣传自身，它们的职工就喝它们，爱它们。

这是一种协作的精神，一种企业不可或缺的团队、团结的精神。上下齐心，共举一事，遇山穿山，遇河过河，困难好克服多了。这一点大家都能认识清楚。

要想使企业内部形成一个融洽的环境气氛，形成一个友善、理解、尊重和团结的集体，经理、厂长就要以身作则了。

先看看霍格在这方面的做法。

第一件事：1966 年，霍格进入英国工业改组公司，任公司的一把手。当时的公司总裁克尔顿是从商场如战场的办事意识下成长起来的典型公司总裁。他独断专行，“指挥别人就像指挥军队”，让下属难以忍受。但是，霍格却能与这位总裁“合作得很好。”

第二件事：在不得已的情况下，霍格解雇了考陶尔德公司职员达 5.6 万多人才，他巧妙地转化了职员们对公司的意见，而是让大家明白：要奋起抵制的是来自海外的产品，而非联合起来抵制裁员。

对于职员来说，失业毕竟是件令人丧气、不顺气的事情，迁怒于主管是极平常的事。但霍格却利用手段把刺向他的“矛头”轻易地挡开了，并把它转化为公司职员一致对外的激情。这其中，暂且不管霍格付出了什么样的努力，单说一个公司的全体职员能达到这种上下一心的程度，就可见霍格在团结人、促进企业形成团队精神上的能耐。

是的，一个人和他人相沟通是件很重要的事，它是形成团队精神的基础，但同时，它又是不太容易的。

美国威科特公司总裁贝克特说：“你可以聘到世界上最聪明的人为你工作，但是如果他们不能与其他人沟通并激励别人，就对你一点用处也没有。”

日本本田汽车公司总裁本田在一次回答为什么两位资历相近的人，一位升到了高级职位而另一位却不能时，他说这是因为“个人的品格”。“那位成功的人一定与人相处很好。小的差别可以造成大的不同。”

著名的香港长江实业集团有限公司创始人李嘉诚先生，他在谈到人和人的关系时也说到：“假如今日，如没有那么多人替我办事，我就算有三头六臂，也没有办法应付那么多的事情。所以，成就事业最关键的是要有人能够帮助你，乐意跟你工作，这是我的哲学。”

一个企业也好，企业主管也好，都离不开人，都要做人的工作。人是最活跃、最不稳定，同时也是最有创造力的生产力因素。这个因素激发得好了，

成就事情可事半功倍，否则是事倍功半。融洽人际关系、企业与外界的关系，重点还是做好人的工作，是培养、理顺人的意志的工作。充分认识人、理解人、尊重人，我们的企业工作就好做多了。

第七章 王安——中西合璧的亿万富翁

王安博士，著名的美籍华人电脑发明家、企业家，王安电脑有限公司的创始人和业务主要领导人。他把座落在美国波士顿南头的只有一开间的店面变成了一家拥有 15 亿美元，制造办公室自动化电脑系统遍及全世界的大企业。作为一个中西合璧的发明家兼实业家，王安博士既有中国人刻苦耐劳，宽和诗人、知人善待的素质，又有美国人冒险进取的作风。

个人档案

王安，美籍华人，祖籍中国江苏省昆山县，1920 年出生于上海，二战期间在上海获学士学位。1945 年赴美留学，在哈佛大学获应用物理学硕士和博士学位，发明了磁芯、磁线记忆圈，研制出第一台程序计算机，是小型电脑的奠基人。王安在 50 年代创办了自己的电脑公司，80 年代初被列为美国第五大富翁。

我是个稳扎稳打的人。我只留在后面而不去扣杀。

——王安

1. 美国百万华裔中的首富

当今驰名世界的电脑大王王安，即是一位饮誉全球的科学家，又是一个勤奋进取的实业家。他是美籍华人中脱颖而出的超级富豪，首屈一指的经济强人，是世界上最大、最富有成就的实业家之一。王安的名字，不但在美国已是家喻户晓，在世界各国工商实业界也是众所周知的。

1982年9月13日，美国《福布斯》杂志公布了当时美国400名超级富豪排行榜，王安名列十分显赫的位置。据该杂志估计，当时王安拥有16亿美元，在美国前15名大富翁中名列第5位。两年后，1984年9月的《福布斯》发表了连续3年的“美国400名最富有的人物”名单，王安家族以其雄厚的财产成为美国80万华裔中的首富，并且挤进了美国著名的超级富豪杜邦家族、汽车大王福特家族、旅店业大王希尔顿家族、石油大王洛克菲勒家族、石油与白银富豪亨特家族、肯尼迪家族、梅隆家族，与出版业大王赫斯特家族等的行列中，名列全美400位巨富中的第8名。“华人第一，全美第八”奠定了王安当今在美国的地位。

由于王安的不懈努力，其事业不断发展。1981年，王安公司的营业额从1971年的3600万美元增加到8.56亿美元，增加22倍，利润从372万美元提高到7800万美元，增加了20倍，名列美国电脑同行业的第9位。1983年的营业额达到15亿美元，在美国电脑公司中名列第7位；1984年的营业额达22亿美元。在《幸福》杂志的500家最大的公司名单上，王安公司被列为第264名。

1985年和1986年连续两年，由于王安的事业遭受挫折，在《福布斯》杂志的前列富豪名单中，虽然没有了王安的名字，但这并不等于王安已经不是亿万巨富，由于他的根基十分深厚，尽管受了重大打击，他依然居于美国400名亿万富豪的金榜之上。1988年10月，王安和美国其他3名著名华人企业家（王嘉廉、蔡志勇、刘召）被美国出版的《商业周刊》“企业精英”特刊列入美国1000家最大企业负责人之中。波士顿市市长说，王安是波士顿最富有的人。

王安，这个出生在上海的技术奇才，在三十多年里，把一个座落在波士顿南头的只有一开间的店面变成了一家拥有15亿美元、制造办公室自动化电脑系统遍及世界的大企业。一个既是发明家又是企业家的亿万富翁，对多数人来说都似乎是一个谜。人们不禁要问：王安是超人吗？

2. 白手起家的电脑奇才

王安1920年出生于上海。父亲王龙孙，号隐庐，曾在江苏省昆山县第一高级中学任英语教师，为中医世家后代。他后来辞去教职，专门行医。王安幼年时同其他五兄弟都是在父亲任教的学校里接受的启蒙教育，所以他从小就懂得英语。童年的王安很聪敏，6岁时就读小学3年级；初中时，王安在昆山中学读书，高中则转入著名的省立上海中学，他在上中学时就打下了坚实的数理化功底。

第二次世界大战时，王安就读于上海交通大学电机工程学系。1940年毕业，获理学学士学位。在母校工作一年后，他便奔赴内地寻找工作，先后在桂林无线电制造厂和重庆资源委员会工作。在这期间，他的父母都去世了，

他也没能回到上海。

1944年，王安受重庆资源委员会选派，官费赴美国留学，进入哈佛大学研究院攻读应用物理，专门研究磁芯记忆系统。在学习期间，他勤于思考，善于探索，发明了磁芯，并于1946年研制出第一台计算机。1948年，王安获得哈佛大学应用物理学博士学位。毕业后，王安留在该校研究所进行了3年电脑设计和应用的专题研究。

1951年，30岁的王安在试验和研究中发现磁场振动的原理可以应用在电脑中贮存资料。根据这一发现，他研制出一种名叫“磁性脉冲控制仪”的初级组件。它是一项革命性重大发明，它使电脑的体积大大缩小，为今天的微型电脑奠定了基础，因而王安在美国工业界名声大振。此时，美国工业界对电脑的开发尚未正式开始，王安因此而成为小型电脑的奠基人，获得重大的荣誉。

不久，王安将第一项有关电脑记忆系统的重要发明——磁线记忆圈的专利权卖给了美国国际商业机械公司（IBM），这种“磁线记忆圈”后来成为电脑的心脏，在电脑界用了20多年，直到70年代才被体积微小的硅晶所取代。

“磁线记忆圈”的专利，为王安带来了50万美元的巨额收入。然而，买金子、买房地产、或者，将钱放在银行里生利息过舒服日子的念头，只在王安的脑子里转了几秒钟就消失了。他决定：“我要拿这笔钱去开创自己的公司。”于是，他于1951年离开了哈佛大学，以这笔钱作资本，在波士顿南郊他自己的私人住宅里创办了一家电脑工厂——王安实验室，专门研制办公用电脑设备，并为一些工厂设计各种自动控制设备和试验零件。以此为开端，王安踏上了自强不息的风雨创业之路。不久他就把实验室扩展为王安电脑公司。

3. “W” 商标流行全美国和世界

起初，王安电脑有限公司的工作人员，只有他新婚不久的妻子邱文霏和一名只有部分时间参加工作的助手。他1951年创立的王安实验室，只不过是一家座落在波士顿南头的克赖伦顿大街和哥伦布大道转弯角上的个体户企业。到1958年，王安电脑公司正式成立，第一年的利润权为15000美元。但是王安坚韧不拔，越过了一道道风险，使他的事业得到飞速发展。

为了实现办公自动化（简称OA），王安电脑公司致力于6项科技的突破：

文字处理——编排文书作业，省时方便；

资料处理——可由一般从业人员负责；

影像处理——以简明视觉图照显示出来；

音频处理——自动化声音通讯系统；

网络处理——将不同性质资料连接结合；

人文因素——使上述科技简化易于操作。

正是由于王安电脑公司在这些方面的科技突破性的发展，在处理资料信息时，能迅捷地达到目的，促进了OA的实现。从太空探险到日常家电，电子计算机已成为今日美国人生活中不可缺少的一部分；而在电子计算机的研究发展和制造业中，一个由中国人王安（WangOn）开创经营的“王安实验公司”（WangLaboratories, Inc.），已成为与此一巨大企业不可分的名字。早在1960年，在美国，王氏公司的产品，从千百家公司采用的计算总汇，到小

学生作算术时用的计算机，应有尽有。这家公司的电线曲折而形成的 W 形状的王氏商标，像“胜家”洗衣机的“S”商标一样流行全美国和全世界。这一成就，不但是留美华人所少见，即使在美国各大企业中，也是一个公认的奇迹。随着业务的发展和资金的积累，王安于 1964 年在离波士顿不远的杜思泊市郊购买了 80 余亩地，建立了新的电脑工厂。同年，他的“案头电子计算机”问世，这种电子计算机轻便小巧，使用简单，一般计算问题都可以解答，而使用者并不需要经过特别训练，深受用户欢迎。它的发明是一个伟大的奇迹，这种计算机第一次能够产生对数函数，大大简化了电子计算机的程序，从而使王氏计算机成为当时市场上最富生命力和竞争力的产品。出售这种计算机使王安公司的营业额收入从 1963 年的不到 100 万美元，上升到 1972 年的 3900 多万美元。1967 年，王安公司第一次公开发行股票，竟出乎意料地压倒了許多有名望的大企业、大公司，在证券市场上掀起了一阵空前的抢购狂潮。开始时，王安实验公司的每份股票发售价格为 12.5 美元，数日间飞涨到 40 多美元，王安的股票一下子成为投资者竞相争购的对象。这一抢购热潮，使王安实验公司的资产价值，在数日间达到了 7900 万美元，而拥有全部股份 64% 的王安家族，转眼间成为拥有 5000 万美元的巨富，公司的 400 名员工也都发了大财。至 1969 年，王安公司的分号已遍布全美国 50 个州及包括日本、新加坡和澳大利亚在内的 26 个国家和地区。

4. 时刻走在同行的前面

作为一个精明的企业家，王安懂得，要想在竞争激烈的世界电脑业立于不败之地，就要跟上世界经济不断变化的形势，时刻走在同行的前面，使产品日新月异。作为电脑专家，他又清楚地意识到，要实现产品的不断更新，没有先进的科学技术不行。因此，他对科研工作十分重视，把它视为企业成功与否的关键。他亲自挂帅，主持科研工作，促使产品不断创新。他的公司，除电子计算机外，各种专用附属设备亦层出不穷。从 60 年代开始，他先后推出了 30 多项高科技产品，包括第一部电脑排版机，第一座电子计分器；1965 年他推出了第一部可写方程式的计算机，只需按个钮，就可以计算、贮存、演算一连串复杂的科学技术性的问题，轰动了美国内外整个电子界。王氏公司还适时推出了“迷你电脑”即微型电脑，这是大型电脑的缩影，只是贮存资料的容量不那么大，有预先写好的方程式，专门供给小公司使用。

此外，在 60 年代，王安公司还推出卡片辨认机、自动打字机、无线电打字印刷机、记录带辨认机等。新产品的不断问世，使王氏公司在同业激烈的竞争中，得以确保它不可动摇的领导地位。1969 年，王氏公司兼并了规模巨大的飞利浦·韩金士公司。这一年，王氏公司本身的分号已遍布美国 50 个州和世界上 26 个国家。后来，王氏公司在美国 136 个城市设了经销店，形成了一个销售网。这些经销店雇用员工 2000 名，顾客一踏进经销店，他们的第一要务就是教育顾客，使他们首先对电脑有所认识，再认识电脑的好处。此后，王氏公司在台湾、爱尔兰、波多黎各都设有分公司和工厂，生产电子产品，他在台湾的工厂以生产终端机荧幕为主。

1968 年，王安开始研究文字处理系统，到 1972 年就推出了文字处理机（WordProcesson）。文字处理机是一种带有指令功能的奇特的打字机，加上适当的软件，文字处理机显著地提高了人们的编辑、资料汇集、文件编制工

作的效率。随着社会信息化步伐的加快，这种处理机迅速进入办公室和人们的家庭。王安说，他推出的文件处理机才是他事业的起飞点，他的王氏公司业务蒸蒸日上。

王氏公司 1960 年后期的营业纪录，已是这种趋势的印证。王氏公司 1964 年的营业额为 162 万余美元，1971 年已达 3600 万美元，1981 年则达到 8.56 亿美元。1970 年 5 月，王氏公司的股票是每股 30 美元左右，当时，全美国股票都被卷入跌风里，但是王氏公司的股票仍被视为“热门”股，价格保持在一般水平之上，呈现出“一枝独秀”的姿态。

再从其他方面看，20 年前，王氏实验公司靠着两项产品——计分板和案头电子计算机维持开支；80 年代，它已生产四、五十种办公室电子自动化设备。1981 年 6 月，王安公司在香港推出了一款最新式而售价最便宜的文字处理系统——王安电脑打字机（WangWriter），马上引起市场的轰动。这一年，王安公司的营业额从 1971 年的 3600 万美元增加到 8.56 亿美元，增加了 22 倍；同期内，利润从 372 万美元提高到 7800 万美元，增加了 20 倍。1983 年的营业额达到 15 亿美元，在美国电脑公司中名列第 7。王安公司的执行副总裁约翰·康宁汉 1982 年 2 月 10 日在香港表示，预测到 1990 年，工商界办公室自动化操作将成为普遍现象，王安公司为这种前景正在不断发展业务，并且定下了目标，预计 8 年后，即 1990 年王安公司的营业额会达到 50 亿美元，而在 1982 年进入 10 亿美元当无问题。

5. 以拓荒者精神独立经营

1951 年，当王安的研究已经具体化时，美国工业界对电脑的发展尚处于初始阶段，王安就显示出他独具的眼光，以拓荒者的精神，投资数十万美元独立经营。他最初仅为大工厂设计制造各种自动控制装备和试验零件，当试验成功被采用后，便开始接受订货。同年，30 岁的王安发现磁场震动的原理可用在电脑中贮存资料，发明了磁线记忆圈，卖给了美国国际商业机械公司（IBM），获得了 50 万美元的收入，为王安以后的发展提供了基本资金，也为他日后的发展奠定了基础。

就这样，1955 年，王安实验公司在波士顿一家水电行楼上开张了。随着业绩的不断拓展，1964 年，王安在现址——离波士顿不远的杜思泊市市郊购地 80 余英亩建厂，同年其案头电子计算机发展成功，立即轰动市场，产品十分抢手。1967 年王安公司公开发售股票时，立刻就造成了抢购的狂潮。而这些成就，无不与王安具有拓荒者眼光，走在时代前头的经营策略有关，他的成功并非偶然的；从王安公司的产品及其发展的历史看，成功决不是什么“无端之发达”，而是他努力奋斗、独立经营的结果。

1978 年，美国第一流的小型计算机制造公司——王安公司接管了洛维尔市另一家制造公司早已放弃、因而关了很长时间的一幢大楼。洛维尔位于马萨诸塞州波士顿市以北 48 公里，早期曾是新英格兰地区工业中心之一，到了 19 世纪和 20 世纪之交，这个城市开始衰落。王安公司的到来是洛维尔城市复兴方面最大的突破，如果洛维尔要想在未来重新繁荣，创造性地利用各种技术必定会对这个城市又一次发挥重要作用。在这以前，王安公司正在附近的波士顿地区进行试探性的扩展，寻找未来建厂的地点。尽管王安不需要洛维尔提供的全部空地，但售价低廉的厂址以及未来发展的潜力吸引了他。后

来，王安公司决定把总公司迁到洛维尔来，利用联邦政府“城市发展行动计划”的赠予，在洛维尔市区建造了一幢 14 层的办公大楼，这幢楼成为洛维尔复兴中最为光彩夺目的标志。

不久，王安公司又建造了第二幢办公大楼，这两幢楼总投资大约为 4000 万美元。王安公司还在工厂区获得了土地，建立起一个最现代化的计算机制造厂，雇用了 5000 名洛维尔人。尽管 1982 年总的来说，算不上美国计算机工业成绩最好的一年，王安公司却增加雇用了 4000 名新工人，公司的产品远销世界各地，总收入增加到 10 亿美元。

王安博士作为发展小型计算机和各种办公自动化装置（包括计算机语言处理系统在内）的先锋之一，他的王安电脑有限公司在新英格兰发展起来非常迅速，并带动了洛维尔市经济的发展与繁荣。

6. 带动新英格兰的复苏繁荣

本世纪六七十年代，新英格兰地区工业中心的洛维尔陷入了不景气和失业严重的状况。而王安电脑有限公司迁入洛维尔，已经给该市带来了滚雪球般的影响。与王安电脑有限公司最近建造的工厂在同一地区内就有两家新迁来的企业——阿思特罗集成电路公司和梅里马克磁性元件公司。在一年时间里，大约有 30 家工业企业在洛维尔实施新的扩建项目，甚至有一家还留在洛维尔的规模颇小的纺织公司——乔安纤维公司也在扩展。

由于王安电脑公司的带动作用，许多以先进技术为导向的公司在洛维尔纷纷开设，洛维尔获益匪浅，事实上整个马萨诸塞州的经济也繁荣起来。美国其他州和地方（特别是中西部经济萧条的那些州和地方）的政府官员纷纷前来访问洛维尔，想亲自了解一下该市究竟如何经济复兴的，这不会使人感到惊讶。鉴于王安博士对当地作出的贡献，王安博士被选为美国新英格兰杰出公民。

王安电脑有限公司迁到洛维尔来是有种种理由的。王安博士是华裔企业家，1948 年获得哈佛大学应用物理学博士学位。对王安博士来说，加利福尼亚州的“硅谷”——位于旧金山以南、主要由计算机公司和其他微电子工业公司组成的一个地区——并没有什么吸引力，新英格兰地区应用先进技术的公司可以从附近的哈佛大学和马萨诸塞理工学院等高等学府得到帮助，吸取他们的许多创造发明。这是王安公司留在洛维尔、留在新英格兰地区里的主要原因。

作为一个注重务实的企业家，王安博士认为洛维尔对于像他的电脑公司这样采用先进技术的公司来说，主要吸引力在于该市征税率低，而且具有受过教育和训练的工人，能够提供投机资本和银行贷款，而该市能够提供大批训练有素的工程师和科学家对于所有计算机公司尤其至关重要。王安博士说，洛维尔大学每年比马萨诸塞州其他公立高等学校向企业输送更多的电气工程工程师，这是洛维尔有魅力的地方。

王安博士曾经说过：“科技人才是促进采用先进技术的工业向前发展的基本动力。采用先进技术的工业公司当然关心这类人才能否得到充分的供应。”王安博士还盛赞洛维尔及其附近地区的居民为创造对企业更有吸经力的环境而作出的努力。1978 年，洛维尔有 40 多公顷工厂场地尚未被利用，王安电脑公司迁移到该市以后，那些空地全部派上了用场，得到充分的利用，

该市的失业率已从 14%左右下降到了 7%。

7. 坦然面对危机与挑战

在王安的不断开拓进取下，其事业飞速发展。在 1982 年美国《福布斯》杂志公布的美国 400 名超级富豪排行榜上，王安的名字赫然排在第 5 位；至 1984 年度，王安电脑公司已拥有了 30650 多名雇员，营业额估计为 21.5 亿美元，利润为 2.102 亿美元。在全世界 103 个国家之中，设立了 540 个办事处，其中仅在北美地区就设有 150 个办事处，产品遍及美国 2000 家最大公司。王安家族以其雄厚的财产成为美国 80 万华裔中的首富，名列全美 400 位巨富的第 8 位。这一时期，王安电脑公司发展到了顶峰。美国的电脑业也处于“黄金时代”。

然而，在前进的路上常常会出现曲折，遇到坎坷。

就在接下来的第二年，也就是 1985 年，美国的电脑工业突然跌进了“低谷”，一向一帆风顺的王安电脑工业，也遇到了前所未有的困难。

1985 年下半年，王安电脑公司的经营出现了大幅度滑坡。这一年第三、四季度公司生产速度减慢，产品滞销，营业总额一落千丈。在第四季度，公司首次出现了亏损，亏损额高达 1.09 亿美元。

1986 年 11 月，王安的长子、35 岁的弗雷德里克接替了王安的公司总经理职位。这一年第四季度，王安电脑公司在 6.69 亿美元的营业额中，亏损了 7900 万美元；继上年度裁员 1600 人之后，1986 年 7 月又有 1600 人自动退职。虽然这时公司仍有 3 万人，但一些高级管理人员相继离去，如追随王安多年的公司总裁康宁汉于 1985 年 7 月辞职，并一起带走了 6 名得力行政人员；接着另一位副总裁、主管质量管理的克罗特也坚决要求辞职。1986 年 4 月，接替克罗特不久的副总裁马西也提交辞呈，另谋他就。王安公司内部高层人员阵脚动摇，全体员工士气受到了严重影响，王安公司陷入了困境，其股票同时也因企业的不景气而下跌。以其 B 种股票为例，1983 年每股为 40 美元，1985 年 12 月 10 日跌至 13.5 美元。

王安公司从顶峰滑下来的原因，虽有其人事困扰和受整个电子工业衰退的干扰等因素，也有其它一些估计不到的特殊因素。美国《幸福》杂志的一篇专论评述，王安公司所面临的困境，其实是由于其本身成长太快而造成的。在过去 10 年内，王安公司的发展增长幅度为 3000%，因此，便由于扩展过速继而引发了生产不足、送货拖延、账单混乱、售后服务跟不上等一系列问题。另外，王安公司产品的狭窄性也是其吃亏的一大重要因素。

然而，王安并没有就此一蹶不振。1987 年下半年，在王安公司经过了长达近两年的打击之后，美国一家报纸在王安最困难的时候对他进行了一次专访。这家报纸说，单看王安的神色，并看不出他的公司正处于严重的危机之中。他安稳地端坐在会议室中，让另外 3 名主管人员回答记者的问题。报界评论说：“他了解高技术行业的风云变幻，已经在商界摸爬滚打了 35 年，他是电脑界的导数，技术上的天才，有远见卓识，有能力站在快速多变的商业战场的最前沿。他就是要凭着这种技能，带领他的公司度过当前的困境。”的确，在困难面前，王安下定决心重振旗鼓，再次争雄。崇拜王安的下属也都相信，王安有着巨大的魅力和超人的才智，有扭转乾坤的能力。同事们经常带着几分夸张的口气说，王安不需要计算机就能在脑子里算出财务报表中

的所有数据。

8. 以改革重振雄风

为了度过公司遭受的挫折和难关，王安大刀阔斧地进行了改革。

首先，王安对公司进行了整顿，逐步改变了经营方针。他准备着重增加专门用来扩大和连接计算机网络的微型机的生产。在同国际商用机器公司（IBM），数字设备公司等大企业的较量中，王安决定担任“战略性角色”。他准备亲自抓公司的日常经营，他估计自己不得不继续担任董事长兼经理至少3年或5年的时间，他表示，在他儿子弗雷德里克“能够充分显示继承他的事业的才能之前”，他将一直担任此职。

同时，王安还亲临生产和销售第一线，他奔波于各厂之间，并广泛访问顾客，征求他们意见，向他们推荐新产品。他走访了公司设在马萨诸塞州内4个城镇的工厂，视察了分布在40个州的王安电脑公司办事处，目的主要是为了提高公司职员的士气。此前，他的大部分雇员从未见过他，现在他们有了同他见面、向他提意见和建议的机会。

另外，负责在美国销售的副总经理说，他要重新组织王安电脑公司1200名推销员队伍，采取新的推销战略，王安打算把他的产品直接推销给经营信息系统的经理人员，而不像过去那样向销售部门负责人推销。

王安在会见顾客和未来客户时，通常直接去找处在关键环节上的人物，即管理信息专家。这些人给王安提出高技术方面的建议，王安常毫无保留地接受。在听取了顾客诉不完的怨言后，王安加强了公司服务部门的力量，并且加紧了对这支力量的培训。1986年1月份，这家公司为需要提供服务的顾客装了一条免费热线电话。

在王安及同仁们的努力下，经过一场波折之后，公司已经开始出现转折。据1987年5月《今日美国》报道，在1986年第三个会计季度表中，王安公司实现了收支平衡，订单比一年前增中了20%，1987年的年销售量也回升了20%，公司股票价格也有了上扬，这是公司复兴的征兆。

对于未来，王安充满了信心。他表示不打算离开波士顿外出旅行，而是将继续“无限期地”在公司工作；他还计划继续在波士顿地区从事慈善事业。对于他的电脑公司，王安这样说：“眼下各种问题都是暂时的，我们的长远前景非常美好。”

9. 不愿惹人注目

一天傍晚时分，美国波士顿一户内网球场，灯火通明。场上，一位年逾花甲的网球爱好者，神采奕奕，拿着一把特大号网球拍，在底线上谨慎地跑着跳着。这就是著名的电脑发明家、企业家王安博士——王安电脑有限公司的创始人和业务主要领导人。他每星期都要在网球双打赛中挥拍，拼搏一番。从球赛的表现中不难看出他的为人，他总是留在后场上，很耐心地打出一个个旋球而让他的副手去奔跑。

他说：“我是个稳扎稳打的人，我只留在后面而不去扣杀。”

由于他极不愿惹人注目，他通常都谢绝采访，遇到采访时只是彬彬有礼地谈一些个人问题。同时，可以说他受到他的2.4万多名雇员的尊敬，他们

毫无例外地称呼他为“博士”，而且他已经成了如此显赫的人物，以致外面经常有人来办公室要求他亲自签名，他对所有这些关注的反应则是愈益不安，他说：“我又不是电影明星啊。”

他的长子又是他的企业副总理王菲力，照管着外面的工作人员。王菲力谈到他父亲的社交时说：“这一方面是他的个性，一方面是由于他的文化修养。”王安博士的妻子邱文霏也同意说：“中国人一般都倾向于做个有节制的人，他们认为假如他们一直埋头苦干的话，他们就会有前途（或被提升）。我认为，大多数中国人不是很爱交际的，也许这是由于美国的社会使我们有点不知所措的缘故吧。”

此外，王安并不把他的公司叫做“人造偏振片”或“计算机”之类东西，而是以他自己的名字来命名。在美国，王安的名字到处都可见到，有王氏村俱乐部、王氏日托托儿所（职工子女也可入托），以及非营利的王氏学院（为培训高级计算机学员设立的）。王氏家族曾捐献了4百万美元来帮助前都市文化中心，使它免于在文化方面从顶峰跌下来。热心公益事业的王安曾被选为美国新英格兰杰出公民，并担任波士顿麻省高等教育委员会委员、哈佛大学及科学博物馆监督，还是他的母校——上海交通大学校务委员会名誉委员。

10. 面对成功依然执着追求

在洛维尔的14层楼公司总部屋顶上面，王（安）的名字以极为醒目的蓝字熠熠发光。40年前，王安的“WANG”（王），只在美国波士顿一家水电行楼上的墙壁上，今天，一幢幢顶端印着“WANG”字的白色建筑物，不只在全美国，也在世界各地陆续出现。

王安被一种掌握自己命运的强烈欲望左右，他从没有要想改变它。他以及他的妻子和家庭应寄予信托的子女持有投票权的股票能牢牢地控制着公司，他们的集体股份价值近16亿美元。王安说：“人们给公司起一些奇奇怪怪的名字为的是最后能把它卖个好价值。我可不愿意这么做。我说：‘这是我的公司。’这也就表明我是不出卖它的。”

这个极不愿惹人注目的人而又极为突出名字，这就具有一种神秘味道。大多数人所见到的王安（如果他们能见到他的话）是个并不令人难以理解的、直率的而又不善于谈家常的人。他步履轻快，动作敏捷。他不认为旅游有什么特别令人高兴的地方，也不觉得美餐特别必要。他突然戒掉了一支接一支从不离嘴的香烟，而且能记得准确的日期是6月17日。

但在某些方面来说，却存在着两个王安。在大楼顶层角落的办公室外面，他骤然的微笑和急剧的大笑都较之在办公室内更为明显。同时，我们可以说，他谨慎含蓄是由于他有执着的意见和有作出果断决定的能力。公司的总经理约翰·肯宁汉指出：“在这里，他成了另一个人了。”

王安的衣着方面依然是保守的，他总是系着一个领结和穿着用电话向布鲁克斯兄弟公司定做的西装。他多半在乘坐的蓝灰色高级大轿车的后座里细细地阅读报刊杂志，而即使已经是深夜他也很喜欢看些克里斯蒂的侦探小说（或神秘小说）来使自己入睡。他喜欢看电视里的体育节目。

王安夫妇住在林肯区普通的木板屋里将近30年，虽然已建在25英亩平滑而修整的土地上，并且有着一个游泳池、一个网球场和一架24个频道的人

造卫星转播的电视室外天线。另外，他在伍兹商尔有一所海滨避暑房屋和在波士顿海滩有一幢公寓。王安夫妇认为过得很愉快的事是和几个亲密的朋友打打桥牌等，其中有些人也是上海人。虽然王安博士也喜欢喝上一杯酒，他却不是那种在舞会整晚狂欢作乐的人。他的儿子王菲力说：“我的父母亲所去的最大舞会是公司每年举行的销售员庆功晚会。”

公司的事务支配着他的一切，夫人邱文霭谈起她的丈夫时说：“他几乎每时每刻把心思都放在工作上。因为随便什么时候他都会拿出一张纸来在上面划来划去。他一直都亲自记笔记。有时，在饭馆里吃饭，他会在餐巾上画些什么，即使在街上散步，他也是纸笔不离身。”

王安电脑公司的业务突飞猛进，成绩令美国人感到震惊。而久居异国他乡，对于生养他的中华故土，王安一直怀着深深的眷恋之情。在开创电脑工业之始，他就曾思考过如何将这一成果应用于中国。他说：“中文是中国人永久使用的文字，中国人需要一套中文电脑。”这句话成了王安公司进行技术开发的一项宗旨。经过多年研究，王安公司终于在1975年发明了世界上第一套软硬件齐全的中文电脑。王安公司已为中国数百个单位提供了技术服务，在中国安装了150多套王安电脑系统，应用在人口普查、物资分配、科学研究、医疗诊断等各个方面，均取得了良好的效果。1986年，王安电脑公司和上海计算机公司达成了长期合作的协定，共同创建了上海王安电脑公司。这是王安在中国大陆投资的第一家生产电脑的合资企业。王安表示，希望这个合资企业能够树立一个成功的典范，进而带动其他的电子卫星产业。他同时希望，能够和中国进行合作开发，共同研制出适合中国国情的计算机应用系统，并通过这些合作，为中国向外输出软件创造条件。

（附：1990年，王安电脑公司在激烈的电脑市场竞争中宣告破产倒闭；同年，王安博士也因病去世。）

【点评】

开拓创新，走向辉煌

在30多年的时间里，把一个座落在波士顿南边的克赖伦顿大街和哥伦布大道转弯角上的个体户小企业，变成了一家拥有15亿美元资产、制造办公室自动化电脑系统遍及全美国和世界各地的跨国大公司，这是令人感到惊叹的，王安博士无疑是一个成功的企业家。

尽管王安电脑公司后来在竞争日益激烈的电脑市场中逐渐衰落下去，但纵观全局，王安博士仍然不愧是个亿万富豪，仍是一个当之无愧的杰出人士。直至今日，王安的创业奋斗成功史仍不时被提到，在华人世界更为人们所津津乐道，他的创业经历对我们来说也是不无启迪的。

作为一个既是发明家又是企业家的亿万富翁，王安博士身上一方面既有中国人的刻苦耐劳、宽和待人、知人善任的素质，另一方面又具备了美国人富于冒险和开拓进取的作风，这也许就是他事业取得成功的要素吧。一个中西合璧的发明家兼实业家，既敢于冒险又保持谨慎，既精明又纯朴，这大概就是解开王安之谜的金钥匙。

对待发明创造和经营管理，王安的态度就是如此，他不怕在冒险中犯错

误，但又尽力减少犯错误，在开拓进取中不断走向成功。

哈佛商规 35

美国商业秘诀：有不怕犯错误的冒险精神，敢于大胆进行创造的设想，又有严谨的科学态度和一套缜密的检验流程。这是美国现代企业不断兴旺发达的秘诀之一。

美国百货大王梅西 1822 年出生于波士顿，年轻时出过海，以后开了一个小杂货铺卖些针头线脑。铺子很快就倒闭了。一年后他另开了一家小杂货铺，仍以失败告终。

在淘金热席卷美国时，梅西在加利福尼亚开了个小饭馆，木以为供应淘金客膳食是个稳赚不赔的买卖，岂料多数淘金者一无所有，什么也吃不起，这样一来，小铺又倒了台。

回到马萨诸塞州之后，梅西满怀信心地干起布匹服装生意，可这回不只是倒闭，简直是彻底破产，赔了个精光。

不死心的梅西又跑到英格兰做布匹服装生意。这一回他时来运转了，他做买卖干得很灵活，甚至把服装生意做到了街上，商店头一天开张时帐面上才收入 11.08 美元，但梅西却仍不气馁。现在位于曼哈顿中心地区的梅西公司已经成为了世界上最大的百货商店之一了。

生意场上从来不会一帆风顺，挫折、失败是和成功相伴而生的。梅西就是从一次次失败中走向成功的。

有人说，如果企业家不曾有过破产的经历，他只能算是个无足轻重的小人物。而一旦企业家破产超过三次，就会有人站起来拍胸脯支持他再干。因为别人相信只有那些跌倒了爬起来掸掸身上的尘土再上场拼一拼的人，才会在充满竞争的生意中获得成功。

美国钢铁大王卡耐基是一个典型的白手起家的成功人物，当别人问他成功的秘诀是什么时，他回答说：

“我觉得一个人若想真正成功，最好让他生长在贫贱的环境中。因为今天的社会处处凶险，犹如巨浪滔天的汪洋，所以必须要有坚强的决心，凭自己的力量，才能开拓美好的前程。创业时最好是一无凭借，才不会产生依赖的心理。因为，作为成功的人，最要紧的就是要有独立心，而一般生长在豪门富室中的公子哥儿，由于过惯了挥霍享受的日子，很难再要求他们刻苦耐劳，所以往往就成为不幸的失败者。卡耐基本身就是生长在贫穷家庭中，从学徒慢慢干起来，这段话是他的经验之谈。

王安的身上既有美国人富于冒险的风格，又具有中国人的稳重谨慎素质。

王安在进行创造时，通常采取各种小步骤，并以所有可能的方法使试验继续进行，直至取得成功。发明家都懂得，不能处罚在发明创造中犯错误的人；而王安则更进一步，他鼓励犯错误的人。他认为，在实施各种小步骤的过程中，要以把错误作为发现正确的方向而有意引入的干扰，以使经过干扰后试验能引发大踏步的飞跃。

但是王安同时又告诫人们：最后的成功是由为达到目的而进行的全部努

力来决定的。因此，偏离指导方面的干扰，是必要的试验过程，即使这种偏离本身就是一个错误，但是仍能减少重大失误。所以，对于每一个想法，王安都要用管理流程图和创新流程图来迅速地加以判断。

要想成功就要不怕失败，就要不怕去冒风险，但冒险并不等于盲目莽撞地乱闯一气。王安喜欢打网球，他每星期都要到网球双打赛中挥拍拼杀一番，左右逢源，得心应手，而且他总是留在后场打出一个个漂亮的旋球，他的副手则配合他去奔跑。他说：

“我是个稳打稳扎的人，我总留在后面而不去扣杀。”从这句话我们可以看出王安性格中稳重的一面。

王安性格中还有极为重要的一面——富于冒险精神。没有这种冒险精神，也许就没有后来拥有亿万家产、威震美国的电脑大王王安博士。

30岁时，王安发明了磁线记忆图，并卖给了美国国际商业机器公司（IBM），获得了50万美元的收入。50万美元，这是一笔相当可观的数目，王安完全可以坐享其成，买金子、买房地产或者放在银行里生利息，做一个依靠利息舒舒服服过一辈子的寓公，这对王安来说再容易不过了。

但是王安并未满足于现状，他打算把这50万美元作为资本，去冒一次风险，赚到更多的钱。于是，他作出了决定：“我要拿这笔钱去自己开公司。”经过一番拼搏，王安终于取得了成功，拥有了亿万资产。

美国福特汽车公司、克莱斯勒汽车公司前总裁李·亚科卡说过：“要冒一定程度的风险，这种胆识不是人人都有的。有人早上出门的时候，尽管太阳明晃晃的，也一定要带伞。可惜，在你盘算会有什么损失的时候，时间是不会饶人的。有时候，要冒一下险才行，边干边纠正错误。”

当然，冒险并不等于冒冒失失地办事。在每一次冒风险之前，你总要先进行研究和市场调查，只有调查分析结果与直觉完全吻合，才能放手去干，以减少失误与盲目性。

王安作为一名电脑专家，他对于当时美国的电脑市场行情自然是了如指掌的。在50年代初期，美国工业界对电脑的发展尚未正式开始，而王安则敏锐地预见到电脑市场的广阔发展前景。针对这样的历史背景，王安果断地以拓荒者的冒险精神，投资于电脑行业之中去独立经营，这种冒险是值得试一试的，可取的。

对我们来说，尽管你手上有了世界上的功能最好的电脑，掌握了全部图表和数字，但并不等于你已经了解了一切。因为你还要自己动手把各种信息归纳起来，进行综合分析，订出合理的计划，才能当机立断地采取行动。

也就是说，你的冒险行动的先决条件是要有事实做根据。

谈到投资的冒险性，台湾裕隆集团总裁吴舜文说：“投资设计中心固然很冒险，但就像打牌一般，要上牌桌才能见输赢。如果不敢上桌，固然不会输，但也绝对不可能赢。我们成立设计中心的宗旨，是为了工业发展。而不是为了自己的利益，既然方向正确，就不如放手去做。如果成功了，就对大众有所贡献；失败了，对历史有所交待，也相当光荣。我要轰轰烈烈地做点什么，而不要一点一滴、烟销云散式地失败。

吴舜文先生的话对我们来说，是很有启发的。结合王安当初创立电脑公司的情境，我们要想取得成功，就要不怕去冒险，不怕失败，不怕犯错误。当然，要冒险，就得去做有价值的冒险。

当前，尽管市场上疲软之声不绝，很多人感到生意难做，但你到市场上

转一转就会发现，各种市场上的“空当”仍能发现，你仍然可以在进行市场分析的基础上，进行投资的“冒险”。比如北京城里大小服装店遍布，但逛遍商店而买不到一件满意服装的消费者还是大有人在。这是因为尽管服装在花色、品种方面有了可观的变化和发展，但在满足各种消费者不同的需求上还有相当数量的“缺口”、“空当”，你仍然会有生意可做。

在现代企业中，要有不怕犯错误的冒险精神，敢于大胆进行创造的设想，又有严谨的科学态度和一套缜密的检验流程，不断地开拓市场。这既是企业成功的秘诀，也是王安获取发明创造硕果，电脑公司不断兴旺发达的秘密。

哈佛商规 36

成千上万的企业家都在倾其全力领导企业从事开发新产品，成千上万人都想开创一番自己的新事业。哈佛信条：创新，是成功发展的第一步，要想在商战中脱颖而出，只有创新，出其不意方能制胜。

想出耐高温树脂卖给美国太空总署作为太空船外壳材料的酬劳是 350 万美元，想出可口可乐瓶子卖给可口可乐公司的酬劳是 300 万美元，可这还不是世界上酬劳最高的创意！这是一项导致个人成功的交易：买方是制造罐头的世界性厂商通用食品公司，卖方是美国的皮革商人巴柴，成交金额 3000 了美元！

55 年前，巴柴常去纽芬兰海岸，在结冰的海上凿洞钓鱼。每次都钓起好多鱼，钓起来的鱼放在冰上立即就会冰冻起来。因为一次吃不完，他就把多余的鱼带回家。几天后当他要吃带回家的鱼时发现，如果鱼身上的冰不溶解，即使经过好几天味道也不会变。

于是，他就再进一步试验肉和蔬菜冰冻。结果，竟也能跟冷冻鱼一样保持新鲜。后来他又锲而不舍地反复试验，进一步得知，食物冰冻的速度和方法不同，会使冰冻后的味道和新鲜度产生少许的差异，如果冷冻不好就会失去原有的味道和新鲜度。经过几个月的摸索后，他终于研究成功不会失去原来新鲜度的冰冻方法。

1923 年 8 月，巴柴申请“冰冻法”专利，然后卖给了通用食品公司。后来他用这些钱终于成功地创办了自己的公司。

巴柴的成功就在于他创新的精神和灵感。纵览中外许多成功者的事例，人们不难发现，他们都是在创新中寻求自己的发展道路的。只要你能够不受死板观念的约束，不受传统想法的限制，多动脑筋，然后全神贯注，你的事业就会开化结果。

作为一个精明的企业家，王安博士深深地认识到，要想在竞争日趋激烈的电脑世界市场中立于不败之地，不能原地踏步自我满足，而必须紧紧追踪世界经济不断发展的步伐，时刻走在同行的前面，不断使产品日新月异，满足市场的新需求。

作为一个电脑专家，王安也清醒地意识到了要实现产品的不断更新，没有先进的科学技术是不可想象的。因此，他十分重视科学技术的研究工作，并把它视为企业成功与否的关键。

王安自己亲自主持科研工作，促使产品不断创新，走在了时代的前列，

并不断占领日益扩大的电脑市场。

促使王安电脑公司业务不断突飞猛进的主要原因，可以说是它的产品日新月异。除了电子计算机外，各种专用附属装备也是层出不穷。

从 60 年代起，王安先后推出了 30 多项高科技产品，如第一部电脑排版机、第一座电子分离机和第一架可解方程式的计算机等。另外还推出了卡片辨认机、自动打字机、无线电打字印刷机、记录带辨认机等。

新产品的不断问世，使王安公司在同业激烈的竞争中，得以保持它不可动摇的领导地位。1972 年，王安公司推出了文字处理机，在市场上刮起了一道“W”（王）的旋风；1981 年，王安公司又推出了一款样式最新而售价最便宜的王安电脑打字机，再次引起了市场的轰动。营业额猛增，1983 年王安公司的营业额达到了 15 亿美元，在美国电脑公司名列第 7。

企业间的竞争，都力求在本行业中的技术发展上，能够有所创新、有所发明，抢在同行的前面。

竞争中的赢家，如严寒报春的梅花，只充当百花的先导，走在前头，成为本行业的技术发展导向。

“市场就是战场”，竞争的结果必然是优胜劣汰，任何一个想成就一番事业的人，要想在这生死搏斗中站住脚，生存和发展下去，努力奋斗固不可少，但除了创新之外，就再无任何的出路了。

并且，随着科技革命的迅速发展，新产品，新创意层出不穷，这种情况决定着作为企业领导者或管理者的你必须要有雄才大略，具有战略眼光，居安思危，既要看到今天，也要想到明天和未来。只有不断创新，才能永葆产品生命的青春，才能把企业引向未来，把你的事业导向更高的成功，经久不衰。

任何行业的技术发展，都有其必然的趋势。以电脑业为例：1982 年，日本开始研究的具有接近人脑功能的第五代电脑，既有以前四代电脑的功能基础，又是第四代电脑的必然发展。当时日本电脑业的技术水平远不如美国，日本此举不仅震惊了美国，还促使英国、法国、联邦德国竞相研制。

美国企业界累积多年的经验表明，欲在本行业技术发展上争当前导，必须在研究开发上舍得花本钱，竞争越激烈，本钱越大。1985 年，美国的《商业周刊》对本国 820 家企业进行调查，1983 年的研究开发投资总额为 400 亿美元，1984 年为 455 亿美元，名列第一的美国国际商用机器公司（IBM）研究开发投资额高达 31.48 亿美元。

可见，要在市场竞争中立于不败之地，就必须不断推出新产品，尤其是产品更新换代速度日益加快的今天。

在激烈的商品竞争中，产品开发的重要作用愈来愈显得重要了。特别是一些特殊产品市场及不易为人们发现的产品中，由于具有特殊性和广泛的需要，生产厂家少，竞争不那么激烈，产品开发收益大。因此，加大新产品的开发，不断开拓市场，抢先占领市场，应当引起我们的企业领导者和经营者的重视。

凡是在国际市场上久享盛誉的传统产品，都以不断创新见长。巴黎时装，年年翻新，它在 1985—1986 年推出的“舒适型”、“浪漫型”、“都市型”和“迷人型”女装，令人耳目为之一新。

创新，是没有穷尽的。

这里的“创新”，既包括了通过改进产品的质量、性能、形态，增加花色品种，发展产品的新用途；还包括开辟新的市场，寻求新的消费对象，企

业营销采取新的办法和手段等多方面的内容。作为领导者和管理者，领导艺术和管理方略的革新也是一种创新。只要你敢于打破条条框框，开拓新思路，接纳新创意，付诸行动，努力奋斗，成功的桂冠就会是你的囊中物。

哈佛商规 37

在当前科技浪潮和高度服务化的时代背景下，任何一家企业想要在商战竞争中脱颖而出，都必须增强自己在顾客服务方面与对手的差异、特色和优势。

在第 14 届奥运会的马拉松决赛中，比利时选手阿尔贝·斯巴克一路遥遥领先，不料跑到半程时，他脚上穿的阿迪达斯跑鞋突然破裂了，眼看着到手的金牌落入了他人之手，这一意外使得阿迪达斯这一体育用品公司的名誉扫地。

面对这一沉重打击，阿迪达斯公司决定不惜血本挽回影响，对流落世界各地的跑鞋，一律按原价回收，并向有关商人赔偿由此带来的一切经济损失。与此同时，阿迪达斯公司狠抓产品的质量，致力于做好售后服务工作，很快又在公众中重新确立了信誉。

现在，作为世界最大的体育用品公司之一，阿迪达斯的影响已不止在运动场上，连举世闻名的乐队指挥家卡拉杨登台指挥时，穿的也是阿迪达斯公司的产品。

阿迪达斯公司重视信誉和售后服务，赢得了越来越多的客户。

“我坚信，销货始于售后。”这是德国汽车经销商吉拉德的著名信条。

销货始于售后，意思就是说，要做好生意，货物出手不是终结，而恰恰是它的开始。这就意味着，货物由卖主转到买主手里后，卖主的责任并没有完结，还要进行一系列跟踪服务，甚至在产品使用的全过程中，都对买主负责。

产后或售后的服务比什么都重要。吉拉德不仅为自己制定了口号，也毫不含糊地付诸行动，他建立了一种卡片书信制度。卡片上，他首先向顾客致意，然后就他卖出的汽车质量及用户要求等问题进行征询。他每个月都要向用户发出一万几千封这种卡片信件，十几年坚持不断。

他的努力收到良好效果：在德国所有汽车经销商中，他的汽车销售量居首位！

他成功的秘诀，在于在顾客心中建立了牢固的质量感、信誉感、责任感。其实手段并不复杂，只是一个“售后服务”。

在小型电脑方面，王安的电脑性能优良，名列前茅。王安作为一名企业家，很懂得顾客的需要和心理，提出了“铁一般的保证”的口号，十分重视产品的开发、推销、安装、使用和维修。

王安电脑公司拥有员工 24000 多人，有 370 多个分支机构分布在 78 个国家和地区，无论在产品推销和维修服务方面，都是信誉卓著的，这无疑加强了其产品在世界市场中的竞争能力。

作为从哈佛大学毕业的博士，王安十分重视产品的质量和售后服务。他所挑选的推销人员，都是比较精明干练，而且懂业务，通行情，能够独立自主地解决顾客提出的各种要求和问题。

另外，遍布全美国和世界各地的各分支机构与维修人员能够随时向用户提供维修服务，因此，王安电脑公司的产品在用户中享有极高的信誉，这使得公司的销售业务不断上升。

实际上，当今世界随着科技、经济和社会的发展，很多行业中的企业在产品、价格等方面很难与对手拉开距离，形成差异。无差异化市场逐步形成，消费者的期望进一步提高，服务就显出了其作为非常有效的竞争武器的作用。

这也恰好证明了吉拉德名言的预见性，当其他方面的竞争因素在顾客眼中变得毫无差异了时，就只能靠服务来形成差异化了。

杰出的服务会带来正面的影响，虽在不同行业程度有别。但即使在最平凡无奇的行业中，服务优异也占有较大的优势。

杀虫药业就是典型。

这个行业在美国每年有 28 亿美元营业额，聚集了许多小型业者。但是他们一般都是“扑杀”而不是“灭绝”老鼠和蟑螂，顾客则因为各家的扑杀效果都差不多，而频频杀价，致使业者只有微薄的利润可赚。

但有一家公司卓尔不群。竞争者和顾客都认为，在美国唯一称得上卓越的杀虫药公司是设在迈阿密的 BBBK 杀虫公司。BB-BK 公司的收费至少是同业的 4 倍，营业利润则高达 9% 到 12%。

BBBK 之所以能够成功的主要原因，是顾客得到了“服务保证”这一额外的价值。他们对第一次大清扫以及往后每月一次的服务不必负责，直到认为 BBBK 的清除小组已照承诺清除了老鼠、蟑螂和各种虫蚁的窝居和繁殖处所时。

BBBK 公司的杀虫服务如果不彻底，顾客有权索回以往一年间所付出的所有服务费用以及要求代付另一家杀虫公司以后一年的服务费用。一家旅馆或餐厅的客户如果抓到一只蟑螂，那么 BB-BK 就要受罚。它要替客户代付住宿费或餐饮账单、致道歉信，并奉上下一次住宿一晚或用餐的免费优待券。

在当今的世界经济舞台上，不论是实力雄厚的发达国家，还是奋发图进的发展中国家，都视用户为“帝王”。

“用户即帝王”，是一个出于精明企业家之口，富有战略意义和宣传效果的口号，标志着产品生产者和占有者观念上的变化。

企业对于社会，不仅仅是提供服务，而且应该使人们获得精神享受，这就是服务的高质量。王安电脑公司在这一方面是做得较好的。

质量是企业生命。质量有产品质量和服务质量之分。随着科学技术和社会经济的发展，人们对产品质量和服务质量的要求越来越多也越来越高；此外，产品的销售服务和售后服务也影响着产品的质量形象。

事实证明，随着社会经济上的发展，在市场竞争中，非价格竞争越来越重要，质量已经成为市场竞争的标准。

质量是企业效益最基本的决定条件，质量高，优质优价，盈利多，才有高效益。质量是企业任何预期的经济目标的最基本的基础，是解决企业经济战略的关键。

企业与顾客、用户或消费者之间的关系，可以说是企业面临的最主要的公共关系；而企业能否为顾客提供令人放心和满意的售后服务，又是企业公共关系成败的关键。

在这一方面，美国的美泰公司的做法值得我们借鉴。

美泰公司是一家生产洗衣机等机器产品的公司，它的广告上有一行醒目的文字：“运行十年，保无故障。”

这可不是一个简单的保证，他们是动真格的，请出保险公司为其担保，请公司支付一笔保险费，将保险单连同产品一起交给顾客。

上面写明：“10年之内产品发生非使用不当造成的故障，则由保险公司向顾客支付约为产品价格1倍左右的赔偿金”的保证，对顾客无疑具有莫大的吸引力，因为即使产品真正出现了问题，顾客也不会有什么损失，该公司的产品变得十分抢手。

更值得赞赏的是，这一保证对厂家是一种约束，促进了产品质量的提高，因为保险公司不会做亏本生意，接受保险前必然考察厂方的技术水平和质量标准，接受产品保险也常常到厂家检查监督，这种压力必然促使厂家保证和提高质量水平。

从王安电脑公司的“铁一般的保证”到美泰公司的产品保险单，我们企业的领导者和经营者该会从中悟出些什么吧。

哈佛商规 38

在当代西方国家，生产集中和垄断的趋势依然存在，大多数企业在经济生活中牢固地保持着其主宰地位。但在这些国家里，中小型企业的迅速发展也已成为一种普遍公认的现实。许多跨国经营的公司开始时也是从小本经营做起。

在欧洲，提起飞利浦公司，可以说是家喻户晓，妇孺皆知。它所生产的家用电器，无论在城市还是农村，几乎每个家庭都有几种，它生产的彩色电视机曾一度独占国际市场鳌头。

它以生产电灯泡起家，现在销售量最大的产品是各种专业性电子设备。电脑、仪表和显示系统。飞利浦公司同时又是西欧最大的军火企业之一，从“阿波罗”登月飞船，到航天飞机都有不少电讯仪表电器是它的产品。目前该公司生产的产品达5万种之多，它的公司或代办处，遍及世界65个国家，已成为庞大跨国公司。

可是，谁又曾想到，这个庞大的超级企业在它创办之初却是一个只有十几个人的濒临破产的小厂，它是怎样变成一个驰名世界的电器巨星的呢？

飞利浦公司创办于1891年，最初是荷兰机械工程师杰拉德·飞利浦购买三幢破产的皮革厂房生产碳丝。由于他只懂技术不会经营，以致这个只有十几个人的小厂连年亏损，第4年时打算清产出售。

但这时杰拉德·飞利浦的弟弟安东·飞利浦出来帮助他，由杰拉德主管技术，安东负责经营。安东着眼国外，把产品从狭小的荷兰打入地广人稠的俄国，因为俄国正推进现代化，尤其渴望把昏暗的油灯改为光亮的电灯泡，安东一到彼得堡就顺利地得到了5万个灯泡的订单，给他们的事业带来了新的生机。

这一转机，不但使公司度过了艰难的岁月，站稳了脚跟，而且为公司跨国经营奠定了最初的基础。这说明，这家小公司从一开始就有向国外市场进军的国际性厂家的素质。

此后，飞利浦兄弟于 1912 年把原企业发展为股份有限公司，更名为飞利浦电器公司，筹建了玻璃厂，先后研制成功新型的氧气灯泡、X 光管和收音机电子管，公司由单一的灯泡生产向无线电和通讯器材大步迈进 1919 年以后，飞利浦公司先后在比利时、瑞典、挪威、法国等 24 个国家建立了销售机构，向当时驰名世界的美国无线电公司提出了挑战。

王安电脑公司作为一个跨国经营的大公司，它的发展并不是一开始就是大规模的，而是逐渐演变发展而成的。

当初，王安投资数美元进行独立经营时，仅为大工厂设计制造各种自动化控制设备和试验零件，属于小本经营；王安公司的工作人员，起初也只有他的妻子和一名助手。但是王安坚韧不拔，闯过了一道道的风险，终于使他的事业得到了飞速发展。

翻开美国的《幸福》杂志，你会发现它所列举的当今叱咤风云的企业家中，很少见到以往那种钢铁大王、汽车大王或石油大王式的人物了，取而代之的是日渐引人注目的一大批新人，他们是形形色色的中、小企业的开拓者和创业者，他们到处开设公司，从计算机到包裹托运，创造出成百上千万美元的价值。

列特·约翰孙靠卖棒球帽起家；

威廉·柏加因给私人电脑设计程序而成名；

大卫·史灵格办了一家大受欢迎的“折扣书店”。

他们都是凭着个人的才智，敢与大公司抗衡的中年人或年轻人。他们也许不是美国最富有的人，但却是最富于创新精神的人，从而成为当代美国成功企业家的典范，就像当年王安博士白手起家的情形一样。

20 世纪两次伟大的科学技术革命的狂飙，有力地牵动了世界生产力前进的巨轮。

世界各国经济在广度和深度方面的发展是非常迅速的，带来了各国微观经济的引力主体——企业的结构、组织方式和管理行为的不断变革，在世界范围内企业组织结构的变革过程中，出现了一个举世瞩目的新现象，那就是中小企业异军突出、蓬勃发展。

美国的集中与垄断程度是相当高的，但是在近年来，中小企业的发展却最为引人注目。

据有关资料统计，80 年代末，美国企业总数超过 1500 万个，小企业数目在企业总数中的比重在 90% 以上，是美国经济中的一股很有活力的力量。

例如 1984 年，美国新成立企业 60 多万个，其中 90% 以上是中小企业。特别值得一提的是，在新兴技术领域和新兴产业部门中，中小企业也迅速发展。世界闻名的“硅谷”中有电子企业 2800 家，其中职员人数在 10 人以下的企业占总数的 70% 左右，由 10 ~ 50 人组成的企业约占 15% 左右，两者合计为 85%。

现在一些名牌大学的毕业生本来可以轻而易举地在大公司谋以高薪职位，但他们却踊跃地创办或就职于中小企业。例如哈佛商学院近年的毕业生中，有三分之一的人在职工总数 100 人以下的小公司工作。哈佛商学院院长麦克阿瑟还力排众议，亲自组织力量开设了三门关于自办企业的课程，以满足学生的兴趣和要求。

近些年来，企业家们纷纷将资金投向中小企业，许多技术人员和管理人员也流向中小企业，使中小企业在经济中的活跃程度和发展速度已经超过了大企业。“自由和对个人的尊重是最好的激励因素，特别在目标是创新的发展的对照。”科尔摩根如是说。

不仅在美国，在世界范围内企业界中小企业都是一股蓬勃发展的力量。《福布斯》杂志也有关于 500 家发展最快的中小企业的版本，它列举了一系列利润很高的小企业和中型企业。“这就像一个拳击手一样，他移动起来很轻，而打起来却很重。”IBM 公司的一位负责人说。

由此可见，一个企业开始发展时并不一定追求大规模和集团化。

中小企业的兴起冲击着旧观念，人们不再盲目地崇拜“钢铁巨人”、“汽车大王”，小有小的好处，它已经成为人们津津乐道的话题。

中小型企业西方世界蓬勃兴起的另一种表现形式是大公司的分散化趋势。国外许多大公司都在力争缩小规模，化整为零，以医治“大企业病”。例如：日本东芝公司就已经把有关的半导体设计部门分为若干个小公司，以提高其专业化程度，加快设计进程，降低设计费用，结果经济效益显著提高。美国的通用电气公司已划为 8 个规模较小，但专业化程度较高的工厂。中小企业，由于其特殊的机能，在维持经济的稳定和健康发展方面做出了巨大的贡献。

就我国目前情况来说，总趋势正处于由小至大的发展阶段，提倡集约化、规模经济，搞联合的企业集团，外向型跨国公司等。但是，基础还是中小企业。

上海香岛公司是中外联办的袖珍企业，上下共 30 人，开发的出口汽车制动盘已有两千多件销往美国，铅笔刨干机和可编程序控制器也是替代进口的先进产品，经济效益非常可观。微小企业大滚雪球发展到大规模的跨国经营，是一个渐进的过程。像王安那样，600 元美金滚雪球到拥有 3 万多名员工，年营业额高达 30 亿美元的大电脑公司，都是从不起眼的小生意开始做起。

美国国际管理集团创始人马克·H·麦克科迈克说过：“一个项目是否赚钱并不重要，与合适的客户合作，有买卖做总比没事干要好。做成一笔生意的本身就是迈出了积极的一步，只要我们工作做得好，将来会成为大买主的。我一直认为，特别是在创业初期时，同样要赚 100 万美元，做 100 个每次赚 1 万美元的小项目，比做 2 个 50 万美元的大项目要容易得多。”

小项目，可以说就是有发展前途的项目。

哈佛商规 39

尊重知识，尊重人才是新时代的价值观。在知识爆炸、技术进步日新月异的今天，人才显得尤为重要。要办好一个企业，人才重于一切，这是国内外企业家所公认的一条规律。

1968 年，罗伯特·诺伊斯与戈登·莫尔一起用 250 万元资本起家，创办了英特尔公司。

刚刚成立的英特尔公司规模甚小，业务的重点是制作半导体存储器芯片，也接受一些企业的订货。日本一家公司想让英特尔公司为它设计一种用于台式计算机的六种不同的专用集成电路芯片。在当时的历史条件下，由于没有通用的集成电路芯片而不可能大规模

生产和推广集成电路。日本人要求英特尔公司为他们设计专门芯片，意味着英特尔公司必须为这项设计定做六套不同的专用芯片的设置。

这对资金薄弱的英特尔公司是一个挑战，诺伊斯把这项艰巨的任务交给了工程师特德·霍夫。霍夫经过苦心冥想，脑中浮现了一个妙计：是否能够把起控制作用的中央处理机做在一片半导体芯片上，从而简化日本人六片专用芯片的方案。他抓住这一创造性的设计思想，立即着手设计“微处理器”——做在一片芯片上的中央处理机，仙童公司的斯坦·梅佐也来协助霍夫致力实施这一计划。

1971年，霍夫及其同事们做出了世界上第一只微处理器“4004”。微处理器的出现，使标准化大批生产集成电路成为可能，价格就会大幅度下降，集成电路推广的大门终于打开了，霍夫由于发明微处理器而成了英特尔公司的一尊财神。

霍夫的发明使英特尔公司“宣告集成电子技术的新时代到来。”英特尔公司在群雄并起之前垄断了微处理器的市场价格，赚取了巨额利润，一举成为“硅谷”第六大半导体生产厂家。

企业要腾飞与发展，关键在人。在科技与经济密切联系的今天，没有一批专业管理人才、技术人才，企业要有大的发展几乎是不可能的。企业要给人一个充分发挥其聪明才智的条件和环境，要重视人才，重用人才，这样才能使他们的智慧火花不断迸发，为企业创造出更为丰富的智力财富、物质财富，推动企业的发展。

作为王安电脑公司的创始人和主要业务领导人，王安博士本人就是一个难得的高素质人才。王安是美国哈佛大学博士、著名的电脑发明家，在专业技能和经营管理方面，他的才智都是出类拔萃的。

强将手下无弱兵。对于王安这样采用先进技术的公司来说，需要的是训练有素的工程师和科学家，以及受过教育和训练的工人。高素质的人才资源为王安公司注入了源源不断的动力，公司不断推出新产品、新发明，走在了同行前面，使公司的业务不断发展，延伸到全美国和世界各地，成为一家跨国经营的大公司。

美国IBM公司前总经理小托马斯·丁·沃森说过：“我认为一个公司的成败与否，与它能否使人们充分发挥能力和才智很有关系。”

美国通用汽车公司前总裁阿尔弗雷德·斯隆曾有一句名言：“把我的资产拿走吧，但是要把我公司的人才留下，五年后我将使拿走的一切失而复得。”

人才是企业发展的的重要因素，重视人才、重用人才，对一个企业来说是关键的一环。

在美国，众所周知的一句名言是：“人是最重要的资产。”因此，千方百计的拉拢人才、开发智能，是美国各企业的主要战略之一，只要是对企业有用的人才，他们会设法甚至不惜重金地挖掘和留住。

美国惠普电子仪器公司在吸收人才、智力投资方面，历来具有高瞻远瞩、重才惜才的特点。他们公司的技术人员、管理人员在业余时间到斯坦福大学进行知识更新；公司的几万名职工，每周必须至少拿出20小时学习业务知识，每年公司有25%的职工参加各种培训班，培养人才的资金占公司总销售

额的 1/10，所花的人力占公司人力的 1/10，公司有专职研究人员 700 余人。

惠普公司关于企业与人才的关系，有两个公式：

“人才=资本+知识=财富”

“博士+汽车库=公司”

正因为重视人才，才使得惠普公司在几十年时间里有了长足的发展，可以荣称为美国当代企业高速发展的楷模。探索其成功的奥秘，可以得出结论：人才就是一切。

尊重知识，尊重人才是新时代的价值观。新时代的价值观念，是知识的价值越来越大，而知识的价值归根到底又源于人才的价值，并且是靠人才来实现的。因此，人才观念的发展，是人类社会进步的内在动因。

从本世纪 40 年代开始，以信息技术为主要标志的新技术革命，极大地丰富了社会的人才价值观念。重视智力的开发，尊重人才，已成为新时代人才价值观的重要特征。

随着科学技术的发展，企业与科研机构、高等院校的关系越来越密切。在人才来源方面，企业把着眼点放在了学校，纷纷地与学校结成伙伴关系，以期发现那些在学校就展露出才华的优秀人才。同时，一些企业还在一些学校实行适合于企业的教学方法，使训练出来的学生更接近企业，能更直接为企业所用。

以 IBM 的经销人员为例，他们大多是来自美国高等院校的毕业生。每年，由 IBM 的基层经理亲自参加招工工作；同时，公司设有专门机构来协调各部门的招生工作。一流大学的毕业生要经过严格的考核和面试，一旦录取还要参加一年的基础培训。正由于 IBM 公司把人才视为“宝贝儿”充分发挥其作用，所以公司保持了经久不衰的活力。

美国玛丽·凯化妆品公司董事长玛丽·凯历来重视人才，她说：“你研究一下任何一家大型企业都会发现，它们之所以能够发展、兴旺，完全靠的是公司里的人才。首屈一指的公司里有首屈一指的人才。……人才历来难以发现，因此，一旦发现了人才，重要的是要千方百计的挽留。”

以世界汽车工业中的佼佼者奔驰公司来说，现在奔驰公司的品种多达 160 多个，有 3700 种型号，年产量控制在 70 多万辆，而营业额却达 400 亿马克，有 60% 的产品销往国外，奔驰车已成为世界上许多国家元首和知名人士的重要交通工具和接待用车。

奔驰公司生产的汽车质量首屈一指，而要提高产品质量，人是决定的因素。因此，他们特别重视对人的培训，可以说不惜血本。他们在国内设有 502 个培训中心，培训范围包括新招徒工的基本职业训练，企业领导力量的培训和在职职工的专业提高。最基本职业训练的人一般维持在 6000 人左右，每年约有 2.3 万在职职工参加再培训学习。

正是由于注重了培训，职工的业务素质较高，所以奔驰公司在国内外市场上能够保持够强的竞争能力，立于不败之地。美籍华裔科学家、企业家王安的成功，与其重视和拥有人才关系密切。公司里人才济济，有善于经营的副总经理拉克修斯，有实业家、电子学家朱传渠，有主管亚太地区销售部工作的经理庄家骏等。正因为如此，王安电脑公司在 1952—1983 年每年的营业以 40—50% 的速度增长，到了 1982 年经营额高达 10 亿美元之巨。

王安目光远大，办事果断，懂得人才开发的重要性，充分重视人才的作用，以最大的努力发挥公司每一个人的积极性。他对人才的使用自始至终都

充满着尊重、理解和信赖。

此外，王安还能够以长者的诚恳态度对待员工，并给予员工尽可能优厚的红利和赠予公司的股票，提供全部医疗保险。因此，王安在公司员工中享有很高的威望，公司的员工都很尊敬他，称他为公司之“父”。

王安电脑公司的这种员工导向管理方法，被不少美国企业所采纳：RMI公司、惠普和 IBM 等，他们都可以堪称为成功的典型。

顺应时代潮流，树立新时代人才价值观念，善于发现人才，团结人才，使用人才，是当代我国企业家应当学习和借鉴的。

第八章 格雷厄姆——纸老虎的传说

菲尔·格雷厄姆，曾经营《华盛顿邮报》、《新闻周刊》等全美赫赫有名的报业系统，创造出了新闻出版业上的奇迹。他是个热情洋溢而富有才华的人，能在所从事的工作中充分地融入良好的个性因素。他的权欲很大，并且靠着他的婚姻关系、他的报纸和他的才智。他几乎能直接接近华盛顿任何有权势的人才。他可以嘲笑一切，嘲笑人的弱点和愚行。

个人档案

菲利普·格雷厄姆（昵称菲尔·格雷厄姆），1915年生于美国的南达科他州，1939年毕业于哈佛大学法学院。凭着超人的胆魄和政治上的素质，他一步一步地跻身于美国新闻出版业。在岳父的帮助下，成为美国颇负盛名的《华盛顿邮报》等报纸的发行人和经营业主，并一度成为美国最大的报业主。在拥有巨额的金钱之外，他还拥有纵横于名利场的政治资本。这或许是新闻业主不同于一般企业家之处。

喔，我想每家报纸都需要至少一个蹩脚的专栏作家。

——格雷厄姆

1. 农家骄子

格雷厄姆 1915 年生于美国南达科他州的布莱克希尔斯。他的父亲是个矿工。在第一次世界大战之后，黄金价格下降，他们全家移居到佛罗里达州。最初，格雷厄姆的父亲经营一个甘蔗园。一群人在一个叫乔治·厄尔的人领导下，开辟了数十万英亩的土地。格雷厄姆的父亲曾在密执安矿业学校攻读过农业和采矿，所以也就被那群人要求管理这些土地。后来，1932 年美国经济大萧条进入高潮时期，厄尔那群人放弃不干了，格雷厄姆的父亲就把这块土地据为己有，并把它改为一个奶牛场。他开始只有约三千英亩土地，但是很快就有了几百头奶牛了。在很长一段时间里，日子是很艰难的。

格雷厄姆的母亲是一个受过教育的妇女，她的生活离不开书籍和杂志。格雷厄姆曾吹嘘过这样的事实，那就是在他家最艰难、最穷困的时候，他母亲仍然订阅着《纽约人》周刊。她经常和他谈论书籍和戏剧，告诉他书籍和杂志是一个重要的可以置身于其中的世界的一部分。

格雷厄姆的习性多多少少受到他父母亲的影响。他的母亲温柔而具有高尚的情操，而他的父亲则是个严厉、意志坚强的人。在 20 年代，要经营一座甘蔗园，常常要动用拳头才能解决一些麻烦。他的父亲最后当上了一名州参议员，为反对在佛罗里达征收人头税而斗争，并且曾一度竞选州长，但未成功。

不长时间，格雷厄姆一家成了佛罗里达州富有的家庭之一。

当菲尔·格雷厄姆到佛罗里达大学上学的时候，他使得大家都喜欢他。他个子很高，很瘦，身高 1.9 米，体重 50 公斤。他比周围的人都聪明机敏。他的朋友乔治认为，他从未遇到过像菲尔·格雷厄姆这么记忆力强的人。乔治也是总统肯尼迪的好朋友。乔治认为，肯尼迪装作有很强的记忆力，而格雷厄姆则真具有这样的能力。在佛罗里达大学时，他在课堂上好象很不专心，似乎根本不做功课，然而到年底，他却一鸣惊人地成为优等生。这是他独有的风格——头脑冷静，一副满不在乎的样子。

他唯一的缺点是他不能很好地节制，有时候喝起酒来就控制不住自己。有一次，老格雷厄姆听到了儿子在大学的情况，就驱车来到学校，揪住他的儿子拉出了学校。老格雷厄姆有点粗暴和冷酷无情，不仅他儿子怕他，甚至他的大多数朋友也怵他的这个脾性。他有一个学期没让儿子上学。当格雷厄姆回到大学时，变得老实多了，也严肃点了。

格雷厄姆想进法律学校，后来就进了哈佛大学法学院。

2. 尖子里的尖子

格雷厄姆初到哈佛大学时，看起来有点像乡下佬，又高又瘦，土里土气。哈佛大学法学院是美国当时唯一的法学院。它是周围声望最高的学府，招收美国最有才华的青年人，并且把他们输送给那些需要初出茅庐的智囊的有势力的机构。菲尔·格雷厄姆成了法学院的一颗明星。

哈佛大学法学院的教学风格颇有美国味。课堂里不讲道德和伦理方面的课程，也不讲社会良知；相反，讲授的是业务专长、实用知识和成功之道。

在 30 年代，哈佛大学法学院是唯一激动人心的地方，因为它通过弗兰克福特这个人和他的思想同华盛顿的重要事件和活动保持着直接的联系。弗兰

克福特控制着坎布里奇（哈佛大学所在地区）和华盛顿。他和在华盛顿同他联系的人挑选最有才华的年轻人，并且引导他们到华盛顿。在首都华盛顿，在他的主持下，他们居于中心地位。这批传奇式的年轻人自己组成了一个圈子，其影响超出了他们的年龄和头衔，使人尊敬和害怕。

在哈佛大学，格雷厄姆和普里查德成了心腹朋友。普里查德是从肯塔基经普林斯顿到这里来的。他自己就是来自穷乡僻壤的神童，爱开玩笑，讨人喜欢，具有乡间机智聪明的品质。他肯定将成为肯塔基州的参议员，也许还不止于此。在了解他的年轻人看来，普里查德显然具有伟人的气质。他将成为出类拔萃的人物，不仅在学校如此，在生活中也是如此。他才华横溢，风趣横生，待人和蔼可亲。

普里查德于 1935 年来到哈佛大学，在这前一年遇到弗兰克福特，当时这位大学教授正在普林斯顿讲学。弗兰克福特非常喜欢普里查德，邀请这个年轻人到哈佛大学时去找他。一来二去，两人熟悉了，建立了友谊。

在格雷厄姆和普里查德交上朋友之后，他经常带着这个年轻朋友到弗兰克福特家拜访。弗兰克福特把他们俩当作亲儿子看待。

在哈佛大学，由于菲尔·格雷厄姆的保护人是弗兰克福特，因此他受到了另眼看待。他在学业上成绩已经满不错，在一个有 400 名学生的班级里，他在毕业时名列第 10。他那种独特的风格，在哈佛大学的贵族气氛中几乎是士气十足的。其他有才华的年轻人能做到的，他也能做到，但是他设法使他自己和他的工作保持着一种距离，他似乎满不在乎。

他在哈佛的最后一年，被选为《哈佛大学法学评论》的编辑，这是尖子里拔尖子。《哈佛大学法学评论》被扩大发行到华盛顿和纽约，以便它的编辑们可以有一些用以他们施展天才和雄心的舞台。他在《哈佛大学法学评论》干得很不错。格雷厄姆早一年入法学院，但是他在法学院进修一年，助理这个职务是人们最想获得的职务，甚至比当《法学评论》的编辑更有价值。特别是在实行罗斯福新政的华盛顿，这等于是向外界宣布谁是这一年的最有才华的明星。

1939 年，格雷厄姆从哈佛大学法学院毕业，有两位最高法院法官在迫切地等着他来作助手，他有弗兰克福特签发的证书，当时需要的就是这个，的确，这几乎是唯一的证书。

在华盛顿，当时是一个伟大的和激动人心的时期。雷兰克林·罗斯福是总统，他的新政似乎正方兴未艾。第二次世界大战一天天逼近，政府在慢慢地作准备，权力在不断地集中，从议会转到政府手中，而且转得很快，政府需要有才华的青年。

年纪轻并不妨碍一个人进入政府，相反这是一个有利条件。年轻人能长时间地从事艰苦的工作，他们忠心耿耿了，他们想发迹，新政和国家需要他们。谁也不能靠过去的功绩和声望，在这个时期里，有才华的青年似乎可以一步登天。重要的是眼疾手快，精力充沛，而有才华的年轻人正是如此。由于推行新政，新的机构纷纷建立，因此需要男女青年来管理它们，这就得有人来推荐这些青年。格雷厄姆就受到了弗兰克福特的推荐。

不过，也恰恰在这个时候，格雷厄姆的政治敏感诱发了。他和周围人的谈话内容已不再是国内事件，欧洲问题和战争的逼近占了越来越大的比例。菲尔·格雷厄姆在那些日子里是很左的，他对生活充满激情。

3. 老报人的乘龙快婿

通过一个朋友，这两个优秀的年轻人走到了一起——一位是格雷厄姆，一位是《华盛顿邮报》的业主尤金·迈耶的女儿。格雷厄姆在法院干过一段时间后，又到弗兰克福特手下当助理。1942年，当格雷厄姆参加陆军航空队时，尤金·迈耶要他作出保证：当他打仗回来时，他将接管《华盛顿邮报》。

迈耶为什么要这么做？首先是，迈耶想使这张报纸在他的家族内世代相传，但长期以来他找不到理想的继承人，其次是，迈耶喜欢格雷厄姆，认为他是自己所见到过的最聪明最有天才的青年人；还有一点儿就是，这位有天才的青年是他的乘龙快婿。经过一番考虑，格雷厄尔才在退役后的1945年12月8日作了《华盛顿邮报》的副发行人。

他接管的这家报纸并不是一家很有名气的报纸。它的编排反复无常，广告和发行量都很少，它只是靠迈耶的倒贴才没有倒闭。在迈耶经营这家报纸的头20年，每年约损失100万到150万美元。

《华盛顿邮报》年轻的发行人格雷厄姆与迈耶不同。如果说他更开明的话，他继承这家报纸时的抱负也大得多。迈耶在成为发行人时，已经以种种方式闻名全国，他已确保了他在历史上的地位。如果在迈耶掌管《华盛顿邮报》期间，这家报纸继续每年损失100万美元，谁也不会认为这意味着他不会理财。但是格雷厄姆不同。他来管《华盛顿邮报》时只有31岁，并且放弃了在其他领域的光明前途。

格雷厄姆给《华盛顿邮报》带来了一个新时代，他比迈耶下了更大的功夫。他认识到他还没有出名，而名声是不能靠做尤金·迈耶的女婿取得的，也不能靠经营每年赔100万美元的《华盛顿邮报》取得。他一心想在财政上取得成功。他不想光作行动的旁观者，而是想置身于行动的中心，作行动的推动者。他有坚定的想法，并且几乎总是高见，但他是一个一意孤行的人。他朝思暮想地想兼并同它对立的晨报——现在已合并的《时代先驱论坛报》。他认为，这两家报纸只能有一家继续生存。如果两家报纸都继续生存下去——他认为这是不可能——那么两家报纸都将是软弱无力的。如果《华盛顿邮报》能把《时代先驱论坛报》买过来，那么它的前途将是无限光明的。

但这次兼并失败了。一位叫麦考米克的上校因掌握了《时代先驱论坛报》的内部情况，所以，这家报纸也就为他所接管了。尽管迈耶家族在这次兼并中坚决、全力地支持格雷厄姆，并做了最后一次努力，但还是不行。

这次失败对格雷厄姆来说是一次很大的打击，他认为全完了。他告诉妻子说：“我将无声无息地度过6个月，然后我希望我能安然无恙。”在这之后，他就陷入极为抑郁的情绪，断绝了同朋友的往来，不睡觉，整夜地读书，读的大部分是报界巨头的生平，他们都是27、28和30出头的时候成名的。他说：“我才30出头，我会成功的。”说了这样的话之后，他似乎又恢复了原来的活力，比以前更一心一意地想要吞并其他报纸。

《华盛顿邮报》在国会中受到了抨击。当时，麦卡锡主义在美国舆论界占据主导地位，报纸报道的观点大部随波逐流。格雷厄姆处于可怕的互相矛盾的压力之下。他是一个很有献身精神的、严肃的自由主义者，但是他也想受到尊敬，被看作是一个负责任的人。他信奉公民自由，反映在报纸上，则认为应多刊登能反映不同观点的文章；而另一方面，他又屈服于当时的形势，要撰稿者“放现实些。”

这对格雷厄姆来说是个困难时期。1950年，他35岁，他的雄心是相当大的。他少年得志的时期已过，他不想失掉他在步步高升的阶梯上的地位。但是他把全部精力都放在这家报纸上了，结果看来并未引起什么大的变化。无疑，在麦卡锡主义问题上，他几乎比华盛顿的任何其他人都处理得要更好一些。

在尼克松、艾森豪威尔于1952年竞选总统时，格雷厄姆试图在《华盛顿邮报》起到某种政治工具的作用。一方面这种工具为麦卡锡等人利用，另一方面又为格雷厄姆自己利用。他把表达自己的政治观点和办好《华盛顿邮报》结合到了一起。

在那些日子里，尽管《华盛顿邮报》有着无数的弱点，但是它的最大优点是，它在很大程度上是一张记者的报纸，它不受过多的框框和过多的官僚作风的束缚，它让一名好记者有很大的自由，可以写一篇好的报道。

4. 新闻业巨子

1961年3月，格雷厄姆买下《新闻周刊》。全价是1500万美元，它包括他们立即以250万美元卖掉的一座圣地亚哥电视台的一半股份，在存钱的抽屉里有300万美元。这是一笔非常不正常的交易。

那天晚上他们庆祝了一番。格雷厄姆像小孩一样，带上一顶窄边呢礼帽，在轿车后座位上不断地蹦上蹦下，因此弄坏了帽顶。

50年代，《新闻周刊》是一份平和、乏味的刊物，缺乏一定的文采和风趣，观点也温和而不过火。它的发行量是130万份。尽管如此，它却拥有以马尔科姆·缪尔父子为主的较高素质的编辑。

这项《新闻周刊》交易一夜间改变了两件事。它使《新闻周刊》立即出了名，一种优秀出版物的所有潜力都在那里，国内有阅读能力的人数不断上升，特别对青年读者来说，别的刊物没有能力完全填补这个空白，它所需要的一切是摆脱上层的编辑管理，吸收一些有才能的记者和增加一些有能力的商业方面的人物。

在这里，格雷厄姆行动迅速。假如说他在把资金和资源投到《华盛顿邮报》的编辑方在运作稍微迟缓，甚至在它开始赚钱后也是这样，那么他对《新闻周刊》却毫不犹豫。他开始大量投入资金，扩充了《新闻周刊》的工作人员和分社。使《新闻周刊》很快成了另一家有名刊物——《时代》周刊的真正竞争者。

现在，菲尔·格雷厄姆突然成为一名真正的新闻巨夫，而不仅仅是一家全国性报纸的发行人了。他在华盛顿有一家庞大的、垄断性、全国性报纸，在纽约有一家新兴的全性杂志。

这个时期对格雷厄姆来说是一段伟大的开创时期。他看来几乎是无法控制自己，他不仅获得了《新闻周刊》，而且还买下了《艺术新况》杂志。那年的早些时候，他又有了一个主意。他总是想扩大《华盛顿邮报》的新闻报道范围，建立某种通讯社。《纽约时报》有一家新闻社，通过报业辛迪加向100多家报纸出售其消息，它不仅对《纽约时报》非常有益，而且大大地增加了其全国性影响。他曾想《华盛顿邮报》能否也搞某种类似的机构。

现在到了使另一个梦想实现的时候了。格雷厄姆总是想要沃尔特·李普曼为《华盛顿邮报》工作。

5. 聘用一流的专栏作家

李普曼，这位华盛顿专栏作家本来早就能使《华盛顿邮报》成为华盛顿报纸。多年来，格雷厄姆相当强烈地想实现这个愿望。但是后来在买了《新闻周刊》之后，他另有主意。

他极其想使《新闻周刊》出名，而且是尽快使它出名。难道还有比叫沃尔特·李普曼每月为《新闻周刊》写一篇专栏文章更好的办法吗？一夜间那将使《新闻周刊》具有它总是缺少的理智方面的可敬性。

格雷厄姆向李普曼提出了这个新想法，而恭维和金钱都打不动的这位名家，逐渐地受到诱惑，但不是廉价的诱惑。据说，他来《华盛顿邮报》和《新闻周刊》工作一年可得 10 万美元。那时这在新闻界里是一笔巨款，这笔钱将继续支付，直到他死。如果他的夫人在他死时尚在，将由她每年接受一笔数目可观的钱。

于是戏台布置好了。格雷厄姆欣喜若狂。他所需要的就是同李普曼签订这项合同。这时，他变得极其诡秘。他打电话给吉姆·坎农——仍然是一位《新闻周刊》编辑，现在他是格雷厄姆自己在纽约的人。他拟定了一项可与中央情报局拟定的计划想媲美的计划。格雷厄姆的私人秘书查利·帕拉迪索将以假名从华盛顿飞往纽约，携带这项合同。

李普曼何许人也？

沃尔特·李普曼作为全国闻名的哲学家——新闻工作者的出现，最好不过地象征着美国报界的作用。大约 30 年来，他是全国第一流的专栏作家，他对美国两代最重要、最有影响的新闻工作者的影响几乎难以估量。

李普曼的主要信徒之一詹姆斯·赖斯顿在谈到他时曾写道，“他使我们这一代人对我们的责任有了较广泛的看法。”由于美国进入了同其他大国经常冲突的新的国际势力范围，所以李普曼满足了美国人对智力深度的急需，能够使人们对这些冲突的来龙去脉有所了解。以前在华盛顿的那些崇高的新闻界人物是由于他们了解这座城市、或者了解总统、或者美国众议院议长而出名的，而李普曼则是因为他了解这个世界而出名的。

作为一名每日专栏作家，他逐渐变得杰出。任何其他人都没有李普曼所具有的知识面和聪明才智，尤其是对自己的判断力的信心。

还是哈佛大学的一年级学生时，李普曼写了一篇文章刊登在一份学生月刊上，赫赫有名的哈佛大学荣誉哲学教授威廉·詹姆斯，穿过哈佛大学大院到一年级学生宿舍专程会见这位奇才。

李普曼首先在普利策领导下的纽约《世界报》作社论版编辑。1931 年，李普曼成了一名专栏作家，那年他 42 岁。他的专栏文章从一开始就非常成功。1939 年，在纽约写了 8 年专栏文章以后，他搬到了华盛顿。

李普曼认为，他首先做给读者的一件事，就是要使读者不被当今发生的重大事件所震惊而必须有的那种智力和眼力。他总是注视着更广阔的地平线，对任何细小的东西都不感兴趣。他非常善于控制自己的生活。其他新闻工作者是局势发展的俘虏，李普曼则是从一年前开始时就知道自己的整个计划。

他在早晨一定的时候起床，9：00 看必读的报纸，然后用手写专栏文章。12：30，《华盛顿邮报》派专车把他写好的专栏文章取走。

他对整个一代人产生了影响。他的存在使新闻业更受到了无限的尊敬，得到无限的荣耀。实际上使新闻业成为真正的职业。尤其是他对新一代成长起来的新闻报道名星如赖斯顿和本·布拉德利之类的人产生了巨大的影响。新闻工作不只是事实和新闻简报，它必须对事情作出解释，新闻工作必须包括见解。

格雷厄姆雇佣李普曼时，支付了格雷厄姆的大部分同事认为是过高的薪水。但是就某些方面来说，格雷厄姆是对的，李普曼配得上获得高酬，因为只有有一个李普曼，有他作为这个大企业的一部分，花这笔钱是值得的。后来，格雷厄姆对李普曼一直出色地为《新闻周刊》和《华盛顿邮报》尽力工作感到满意，便送他一辆大型轿车作为礼物。

6. 性情不羁

格雷厄姆是那种热情洋溢的人。只要他走进一个房间，他就左右一切。不管是男人还是女人，只要他愿意，他就能使他们神魂颠倒地围着他转。

在华盛顿没有人能在这方面比得上他，甚至约翰·肯尼迪在当上总统之前的日子里也比不上他。他瘦高个，长得英俊。当他微笑时，先有点羞涩，然后就大胆起来，这时周围的一切就沉寂下来。他才华横溢，足智多谋；有时严肃认真，有时富于想象；他不受当时人们公认的看法的约束，而有自己的独立见解；他善于思考，爱沉思默想，然而有时却出人意料地甚至于一句话没完就表现得无礼起来，几乎出言不逊。在华盛顿这座把权力奉若神明的城市里，他敢于在那些豪门的豪华宴会之上，对重大事件和伟大人物冷嘲热讽。当然他这个人权欲力也是很大的，并且靠着他的婚姻关系、他的报纸和他的才智，他几乎能直接接近这座城市里任何有权势的人物。他可以嘲笑一切，嘲笑人的弱点和愚行。在某种意义上，他同大多数华盛顿人都不同：他对思维能力的关心，并不亚于他对赤裸裸的摸得着看得见的选票和影响力的关心。然而正是这种不同，使得他更加显得鹤立鸡群。任何人、任何政治家都不能像他那样左右一个房间的人。

大家都想同他谈话，在宴会上坐在他身边，陶醉在他的激动人心的独到之见中，并很快由于他的微笑和机智而感到温暖无比。他似乎比任何人飞得更高更快，他有一种近乎狂热的性格；他似乎在同时间赛跑。他既没有时间、也没有兴趣考虑一般的想法。他总是在考虑一些既大胆又冒险的事业；从最好的政治意义上来说，他是一位冒险家。对于那些四平八稳的人，他是瞧不起的。生活对他来说，就是活一天干一天。他喜欢生活的激情，喜欢有所作为。他最痛恨无聊和使他感到无聊的人。

大家都非常崇敬菲尔·格雷厄姆。在一个崇尚清淡和卖弄小聪明的城市里，他是一个古怪和放浪形骸的人。他的笑是有感染力的。他一笑，别人也会跟着笑，并且在这瞬间会感到无拘无束。华盛顿的人都非常严肃，甚至很有才华的人也是政客。他们总要吹嘘一些东西，当然往往是吹嘘自己。他则不同，如果他要吹嘘自己，那他所采取的方式就是嘲笑那些自以为了不起的举动。他还有一种罕见的的能力，使几乎每个同他打交道的人在瞬间感到，他或她是那个房间里最重要的人物。在一个大多数重要人物都竭力想要证实他们是这个房间里最重要的人物的城市里，这是一种难得的天才。

在华盛顿的阴沉气氛中，他是一个认为生活很有趣的人，他喜欢放荡不

霸的举止，也喜欢贬低当时浮华的风尚，他讽刺人，也讽刺自己。

1950年，华盛顿曾因为一个公共游泳池实行种族隔离而发生了严重的骚乱。几年来，在那个黑人城市里，种族关系日益紧张。《华盛顿邮报》派了一名叫本·布拉德利的人去采访这个消息。

本·布拉德利是个好出风头的有本事的记者。他到现场作了深入的采访，掌握了大量第一手资料，然后怀着激动的心情向报社发了一篇详尽报道——关于已经发生和即将发生的骚乱。

当报纸出来时，他惊讶地发现，他的长篇报道被放在一个不起眼的位置，以茶余饭后消遣的方式来叙述这件事。布拉德利狂怒了，他大叫道，这个该死的《华盛顿邮报》在背离它自己的宗旨。布拉德利几乎绝望了，他被惊呆了。

这时候，《华盛顿邮报》的老板格雷厄姆来到他身边。他让布拉德利叙述所发生的事情，谈谈报纸上没有向读者披露的情况。当布拉德利讲完之后，格雷厄姆很快提出他想做的一笔交易的详细内容：除非政府在今年夏天立即关闭所有的游泳池，然后在第二年以黑白人共同使用的方式重新开放，否则《华盛顿邮报》将发表消息，将事实真相和盘托出。

布拉德利听着，当格雷厄姆提出他的条件，其他人也逐渐同意他的条件时，他既惊讶又佩服。他认为这是说明菲尔·格雷厄姆的本质的一段事实：在他认为适当的时候，利用他的报纸来实现他心目中的社会福利、仁慈和自由，但是也在很大程度上利用它作为他行使权力的手段，而不让华盛顿的人民以他们自己笨拙的方式来了解情况和作出决定。

他在英文上有很好的功底，这方面他的母亲对他的影响比较大。他可以很好地用精妙的词汇表达他的思想感情，并且也爱这样做。一次，他对《新闻周刊》的高级工作人员说，他希望《新闻周刊》写出“历史的第一个粗稿”。用这个词语来描述新闻职业，是再恰当不过的。

他才华横溢，一分钟也不能安静，但他的胆识有时接近鲁莽。他接管华盛顿的《时代先驱报》之后，一夜之内成了这个国家首都的最重要的发行人。

《时代》杂志考虑把他登在该杂志的封面上。一位和此有关的《时代》杂志编辑问他，作为一个自由派，他如何解释《华盛顿邮报》要聘请象乔治·索科尔斯基这样一位如此保守的专栏作家。他回答说：“喔，我想每家报纸都需要至少一个蹩脚的专栏作家。”

7. 夕阳薄暮

格雷厄姆是个复杂矛盾的人，他处在两条同样强有力而又不一致的轨道之间，处在自由和责任感之间。

好像有一个菲尔·格雷厄姆谋求取得绝对的自由，能够不对任何人感恩戴德，自由自在地过着一种放荡不羁的生活；而同时又有一个这样的菲尔·格雷厄姆，使他影响事件，成为一个起推动作用的人，能同这个国家最有力的人平起平坐。他既想对事件采取嘲讽的态度，又想处在这些事件的中心。但结果他没有遵循自己的生活道路，这条道路本来是可以为他的才华提供某种自由作为他的基础的。然而他最后还是接受了他的岳父的苦苦哀求——去办《华盛顿邮报》。尽管他的经营很精明，而且至少从营业角度来说，他比起岳父尤金·迈耶来更是成功得多的发行人，但他依然认为他的成功在某种

程度上是在别人的基础上取得的。

随着年龄一年年大起来，格雷厄姆就越加强烈地意识到他是人家的女婿。他认为不管他取得什么成就，这种成就在某种程度上都不属于他，好象在他的履历表的旁边都有注解。不幸的是，他的矛盾思想导致了许许多多精神上的障碍和痛苦。当他快离开人间的时候，他周围的人才开始认识到他是个重病在身的人。过去就有过迹象，但是这些迹象不是被忽略了，就是被误解了，或者就是被掩盖起来了。但是几乎从一开始起，病根就有了。他在上大学时，喝酒喝得非常凶，有一个学期他父亲没有让他上学。在军队服役时给家里写信承认，他常常想入非非，一会儿失意绝望，一会儿又心醉神迷，连他自己都不能完全理解弗兰克福特的年轻的有才气的助手使该城的名流赞叹不已，但是当他一个人在家里时，就完全垮下来了，暗自流泪，意志消沉。在50年代末，他的神经脆弱的迹象更明显了。1957年，他有好几个月没有工作。他的病情日益恶化，每次发病的间隔越来越短，症状越来越明显。他像是一架很好的机器，由于用得很久了，开始损坏了，发生故障的次数越来越频繁，越来越严重，直到最后他病入膏肓，对他的知己朋友和家人大发雷霆。在他临终的两年里，他跟他的妻子怄气，开始在大庭广众之下同一个年轻的女人调情，并扬言要同妻子离婚。

格雷厄姆显然已失去自制力。他擅自闯入白宫，要求晋见总统，对他高谈阔论各种问题。因此约翰·肯尼迪最后不得不告诉凯瑟琳说，她必须采取一些措施，他简直不能再忍受她丈夫的作为了。有人谈到一种使用锂的新疗法，这是格雷厄姆的律师建议的。但是，格雷厄姆对药剂和药剂可能对他起的作用，有一种病态的恐惧心理，因此加以拒绝。这场戏剧性的传奇传播了出去，引起了华盛顿众人的注视和议论。

疾病增加了格雷厄姆的权欲。只围着政治斗争和政治家转是不够的。生命的最后时期，他比以往任何时候都更是一个直接参加者。他像飞蛾扑火一样扑向权力中心。

他曾对林登·约翰逊说，如果他想得到总统职位的话，他就需要订个计划。于是他坐下来写了一个计划，约翰逊后来把这项计划视为“伟大社会”的先导。

但预期的形势发生了变化。在一次地方选举大会前夕，在格雷厄姆看来已经很清楚，林登·约翰逊的总统竞选活动将要失败。而格雷厄姆从来就不是一个象征失败事业的人。

在此之前的那年夏天，他由支持约翰逊暗中转向支持杰克·肯尼迪。为什么？他们互相了解。肯尼迪曾对格雷厄姆谈他为何要在人们的不可思议中参加总统竞选：

“第一，除了林登·约翰逊以外，我比谁都强，而他是无法取胜的。第二，如果我站在一旁而让别人当8年总统的话，那么他也许能够决定他的继承人了。第三，如果我在参议院多等8年的话，我会成为一个令人讨厌的参议员。”

的确，格雷厄姆和肯尼迪在许多方面都有惊人的相似之处：有同样的风度，同样的幽默感，同样的灵敏，对无趣的事物同样缺乏耐性。此外，促使他选择肯尼迪的原因非常明显：肯尼迪越来越像个胜者。

随着预选大会的临近，格雷厄姆反复在考虑一个已经在他心中想了一些时间的主意，一个提名肯尼迪——约翰逊为正副总统候选人的主意。

接着去见肯尼迪，要求他接受约翰逊作副总统候选人。肯尼迪立即表示同意。他又给约翰逊传话，说肯尼迪正在考虑他。接着，他又让约翰逊说服另一总统候选人史蒂文森放弃他保持中立的保证，这样史蒂文森可以提名肯尼迪为总统候选人了。

肯尼迪和约翰逊之间并非是一种朋友般的合作关系，他们竞选总统——谁也不甘心轻易放弃正总统去当副总统——暗地里较劲，挥舞着拳头。这种情况下，格雷厄姆发挥了关键的作用。他来回奔走，为他们撮合，防止两头分裂，最终他取得了胜利。这是一份极为出人意外的正副总统候选人名单：肯尼迪和约翰逊，这是他的候选人名单。

所以，他是一个竞选后台老板。他喜欢这样，他感到心情愉快，在他协助下，合适的人物在合适的时间结合到了一起。

关于他的所作所为，在他的报纸上或其他主要刊物上只字未露。直到一年以后一位叫西奥多·怀特的名记者出版了《总统是如何产生的》一书时，这一情况才被第一次透露出来。1961年底，菲尔·格雷厄姆的病情已经极其严重了。他的脾气更加暴躁，更加无法约束自己。他知道自己病得很厉害。在他一生最后几年中，他三次住进疯人院，其中两次是自愿进去的。他在心情更加阴郁的时刻越来越经常地对其朋友们说，他面临着如下的选择：要么作为大家认为是发了疯的一个重病人活下去，要么就自杀。他在公开场合的行为变得越来越古怪了。

1963年8月3日，这位年仅48岁的菲尔·格雷厄姆——他是在他这一代中最聪明的男子之一，他曾做了许多工作——拿起猎枪，开枪自杀了。

【点评】

特殊企业的特殊策略

《华盛顿邮报》和《新闻周刊》是当今世界著名的报刊，它们的所有者是富有创新精神的美国人，编辑总部也设在美利坚合众国这块土地上。这两家报刊，连同美国人办的其他报刊，对国际舆论都有着相当的影响。

如同关注这两份报刊一样，人们同样关心操纵它们运作的幕后人。人们想知道，是什么样的人，用什么样的办法，把充满新鲜观点的那么多份数的报刊，卖给了那么多的人们。

格雷厄姆本来是想搞政治的，这是他从小就有的愿望，并且在政治上也表现出了很好的前程。但机遇诱使他选择了报业，他的天才和睿智同样在报业经营上得到了发挥。从某种程度上说，他的成功是和他的勤奋工作分不开的。

一个人决定不了时代，但一个人可以影响一个时代。格雷厄姆就是对他所处的及他身后的时代带来影响的人。报业也是企业，经营报业就是经营一个企业，它需要经理人员付出智慧和辛劳。在此，我们探索格雷厄姆在经营报业上取得的成功的原因，或许可以从中学到一些有益的东西。

哈佛商规 40

好风凭借力。一个优秀的企业经理必须会充分利用对自己有利的条件，并时时刻刻注意创造这种条件。一个人的大脑体积是

有限的，但思维空间是无限的；一个人脚的长度是有限的，但其可以迈出很远。

《三国演义》第49回，讲了诸葛亮“借东风”的故事。当时孙刘联兵，共同抵抗北方的曹操。诸葛亮设计谋，欲火攻曹操。但“万事俱备，只欠东风”。周瑜因此而吐血发病，卧床不起。诸葛亮明晓这位年轻有为而又颇为负气的将领之心事，他对周瑜说，亮虽不才，曾遇异人，传授奇门遁甲天书，可呼风唤雨。若在南屏山筑台祭风，能借三日三夜东南大风。

借风之夜，天色清明，微风不动。周瑜很是怀疑：“隆冬之时，怎得东南风乎？”没料到将近三更时分，风声响，旗幡动，真的刮起了东南风。

不几时，孙刘的一场大火连烧曹操水军数里船舰，赤壁大战烽烟燃起，此战后，曹操缩退黄河北，再也不敢轻易举兵南下了。

诸葛亮巧借东风，并非神话，但确够神奇。此例无非是想借来说明一条道理：要善于借力。

借力，就是借助外界力量，为我所用，从而实现自己的目的。一个人的力量毕竟是有限的，但其能“借”的“力”都是无限的。中国古人说“君子善假（借）于物也”，意思是说，行业高手是善于利用周围条件为己所用的。

格雷厄姆走上事业成功之路，也借用了“外力”，尽管他不懂中国的“借东风”，但是他理解哈佛的商业铭训。

格雷厄姆幸运地生活在一个重视人才、重用人才的氛围中。一战后，美国总统罗斯福在全国推行新政，目的是拯救出现在国内的经济危机。那时，国家权力的重心从国会转移到政府，政府迫切需要像格雷厄姆这样有高学历、有才华的年轻人为它工作。这是格雷厄姆得以重用的客观条件。

那个时代给他带来的另一个不可小视的机遇是，他的导师弗兰克福特在很多方面是个举足轻重的人。弗兰克福特同美国首都华盛顿“重要事件和活动保持着直接的联系”，更重要的是，他能够为在华盛顿同他有联系的人挑选最有才华的年轻人，并引导他们到华盛顿。经他手所推荐的年轻人在华盛顿组成了一个圈子，影响很大。格雷厄姆就是被弗兰克福特相中并极力推荐的人。

从自身方面来讲，格雷厄姆能被弗兰克福特看重也是必然的。他比周围的人都聪明机敏，记忆力好，头脑冷静，是哈佛大学的优等生，“尖子中的尖子”。

如同埋在沙中的金子，没有淘金者的努力，它也没有见天日的机会。正所谓“千里马常有，而伯乐不常有”，一个社会、一个时代，的确需要这样一些慧眼识英才的“伯乐”和“淘金者”。

机会就是机遇，机遇可以改变或决定一个人才的命运。在古代封建社会的昌盛时期，主政的皇帝也算是个人才。但若他不是降生在天子之家，并恰恰是太子，那他还能有权力做皇帝吗？换句话说，那些生长于民间的下里巴人中，或许有比在朝的皇帝管家治国的水平更高的，但这样的人没有机会去做皇帝。而这种机会一般情况下不可能通过竞争得到。

以上所打的比方，目的在于说明机会对一个人成功的重要性。利用好机

会，就等于把握好了成功的捷径。这就是“善假于物”。

在中国知识分子的传统观念里，人们往往会这样想：“我有才，还怕得不到重用？”在这里，假定你确有经天纬地之才，小到能负责一个部门事务，大到能主管一个企业的兴旺发达。但是，你还应进一步寻找机会展露你的才华，让人们了解你的才华，着重你的能力。唯有此，待“天将降大任”时，人们才会把你推举出来。在竞争的时代，这也是一个很好的参与竞争的方式。

当然，像格雷厄姆那样得到名流的提携未尝不是好事，但却不是很微妙的事。这个“名流”或是你的顶头上司，或是你上司的上司，也或是其他社会贤达。虽不至于说识千里马者必要先是千里马，但识人才者本身也须是个人才。他可以不是专门的技术人才，但须对人才有较明智、独到的认识。这恐怕就是识才者的“慧眼”吧！

识才也难，所以常常出现有才不识，识非人才，识得歪才之事。一个真正的人才，是否也要考虑一下把自己交给有水平的“伯乐”去相识？

一个企业经理善于借用外部条件，但此外部条件必须是值得借用，并且借用来后能实实在在帮自己的忙。这是一个较深层次的问题。

哈佛商规 41

企业要创出特色。没有特色的企业就像风雨中飘摇不定的航船。对于一个企业经理来说，要时时刻刻拿出绝招来——管理的、产品的、宣传的，等等。

德国的戴姆拉——奔驰汽车公司是一个有百年历史的汽车制造厂，世界上最早的一辆汽车就诞生在这里。一个世纪以来，汽车行业发生了翻天覆地的变化，在激烈的竞争中，有的倒闭，有的新生，很多公司都或多或少地受到危机的冲击，唯独奔驰汽车始终“吉星高照”。

现在奔驰公司生产的车辆，从一般小轿车到 255 吨大型载重汽车，以及各种运输车等，共计 1600 多个品种，3700 种型号，年产量控制在 70 万辆，而营业额却高达 400 亿马克。当前，奔驰车已成为世界上许多国家元首和知名人士的重要交通工具和接待用的专车。

奔驰公司取得这样的成就，在激烈的竞争中获胜，靠的就是普通的三个宗旨。而这三个宗旨竟是奔驰公司致胜的法宝。

质量第一。奔驰公司曾刊登广告说：“如果有人发现奔驰汽车发生故障，被修理车拖走，我们将赠送您一万美金。”这虽然是则广告，但从某种意义上看，它的质量确实达到了令人叹服的程度。

以创新求发展。为了不断发展新技术，奔驰公司建有一支 8500 人的专、兼职研究队伍，每年花在科研上的经费达 14 亿马克。此外，公司还鼓励职工进行技术革新，按贡献大小发给革新奖，最高金额达 7 万马克。

广为顾客服务。奔驰公司以“顾客要求第一”、“广为顾客服务”为发展业务的方针，为实现这个方针，公司建立了一套完整而方便的服务网。

奔驰公司的这三条宗旨，并非什么独家秘诀，一般企业都了解并在实践中贯彻，但其结果各企业差异悬殊。奔驰公司正是出色地

做到了这三条，不是当作口号，而是脚踏实地地去做，才使它在竞争激烈的国际汽车工业中，始终立于不败之地，成为一颗举世瞩目的明星。

格雷厄姆经营《华盛顿邮报》和《新闻周刊》时，也采取了一个绝招，那就是聘请全美赫赫有名的李普曼做两报刊的专栏作家。

“专栏作家”在西方报刊界颇为流行。一份报刊要办出名气，办出影响，必须具备有多方条件，如有自己的特色，有独到的见解，有独家新闻等。其中，构成它们的一个不可或缺的因素是——要有一批办得成功的专栏，并拥有一批专栏作家为这些书栏长期供稿。

名牌栏目是一份报刊的灵魂，专栏作家是灵魂的缔造者，是报刊特色的缔造者。

格雷厄姆开始接手《新闻周刊》时，就决定重金聘请李普曼来做专栏作家。这可以说是格雷厄姆的远见卓识，为自己的报刊寻找到了——一条绝妙的招式，当有人认为他付给李普曼 10 万美金年薪有点过高时，格雷厄姆却认为，李普曼配得上获得高酬：“因为只有一个李普曼。”甚至，格雷厄姆还送给李普曼一辆大型轿车作为他尽力工作的回报！

为什么李普曼会被格雷厄姆看中，并把他押为振兴报刊的赌注？

李普曼“最好不过地象征着美国报界的作用”。他是 30 多年来美国第一流的专栏作家，并对美国两代最重要、最有影响的新闻工作者产生了“难以估量”的影响。别的新闻记者是因为了解他们所处的城市而出名的，而李普曼则是因为了解这个世界而出名的。解释性新闻，据认为就是李普曼首创的。这个创造产生了深远的影响：新闻工作不只是事实和新闻简报，它必须对事情作出解释，新闻工作必须包括见解。

作为一名专栏作家，任何其他人都没有李普曼所具有的知识面和聪明才智，“尤其是对自己判断力的自信”。所以，格雷厄姆认为：“有他作为这个大企业的一部分，花这笔钱是值得的。”

专栏作家的得力工作使格雷厄姆的《华盛顿邮报》和《新闻周刊》出足了名，格雷厄姆连同他的刊物在华盛顿叮当作响，声名显赫。

新闻业是特殊的商品制造业，报业是特殊的企业。“专栏作家”的运作在其本质上和企业的生产、经营相近似。说到底，专栏作家和报刊是一种合作关系，是双方互利互惠的关系。

能像奔驰公司那样，在企业经营中保持某种特色，作为“杀手锏”，在市场竞争中占据上风，这样的公司不胜枚举。人才其实也是“杀手锏”，选用一个好人才，可以树起一个特色，可以创造一个奇迹。正是因为如此，在哈佛大学商学院的 MBA 教材中，不厌其烦地在诸多章节中要求经理们创特色、用好人才。

对下面这个例子，人们一般也不陌生：

艾科卡是一个汽车界的奇才。他酷爱自己的事业，有着敏锐的职业灵感。也具有当机立断的领导魄力和工作作风，并且勇于负责，有一套令行禁止的严格管理办法。难怪其他公司以优厚的条件争相聘请他。克莱斯勒汽车公司求贤心切，决定不惜任何代价聘到艾科卡。公司董事长约翰·里卡多亲自出马，“三顾茅庐”，艾科卡终于被其诚意所感动，同意在危难之际接掌帅印，并且信誓旦旦地宣称：“我相信再过几年，克莱斯勒就会生龙活虎。”

艾科卡并非口出狂言，克莱斯勒以后发展的盛况验证了他说的这句话。

哈佛商规 42

商场中有不衰败的企业，但没有一帆风顺的经理。在企业经营中要时时正视出现的困难，觉察到于企业不利的因素。即使在失败的时候，也要看到企业优势，看到企业再次振兴的可能——并为这种可能奋起拼搏。

克莱斯勒汽车公司成立于 1923 年，与通用、福特汽车公司同属美国的老牌垄断企业，始终三分天下，各持一方，共同控制着全美国 95% 的汽车产业，是美国第十大制造企业，在整个西方世界居第 14 位。

但是，进入 70 年代以来，克莱斯勒汽车公司屡遭不幸。从 1970 年~1978 年的 9 年间，竟有 4 年亏损。1978 年本来是美国企业百年难遇的好年成，榜上有名的 50 家大工业公司大都坐收渔利，其中亏损公司只有 12 家，而克莱斯勒在这 12 家中成了“头名状元”，亏损了 2 亿多美元。1979 年，美国再次出现经济危机，汽车市场受到大的冲击，克莱斯勒亏损达 11 亿美元，积欠各种债务达 48 亿美元。经济界人士当时认定，克莱斯勒倒闭指日可待。

然而，出人意料的是，克莱斯勒惨淡经营几年以后，竟神奇地从死亡线上活了过来。克莱斯勒迅速获得转机的秘诀在哪里呢？

不失时机聘奇才。上文提到，克莱斯勒公司求贤心切，不惜重金、代价聘请到引气车奇才艾科卡。开源节流，争取资金。克莱斯勒存在的各种问题，归根到底，主要集中在资金短缺上。1979 年，经过向政府艰难的申请，终于争到了 15 亿美元的贷款担保。同时，又回过头来狠抓企业内部的整顿挖潜，在降低企业成本上大做文章。

推陈出新。多年的经验教训，使克莱斯勒十分重视对市场的研究预测，开发具有独特风格的新市场上以奇制胜。

先是开发生产出“道奇 400”新型敞篷汽车，结果卖出了 2.3 万辆，很是红火了一阵子。

接着，公司独家首创了一个王牌广告：“买我们的车可以试用 30 天。不管什么原因，30 天内退货，货款照退！”结果是大大增强了顾客的信任感，退货的人反而很少。

克莱斯勒经过几年大刀阔斧的改革，终于绝路逢生，度过了最危机的时刻，并且创造了奇迹。1982 年，还清了 13 亿美元的短期债务；1983 年，又提前 7 年偿还了政府贷款保证金，节省贷款利息近 4 亿美元。这标志着克莱斯勒已经摆脱困境，重新腾飞。

克莱斯勒汽车公司奇迹般地“死”而复生，它印证了艾科卡所言：“天下没有倒闭的企业，只有经营不善的企业。”

格雷厄姆创业的历程并非一帆风顺。在接替岳父成为《华盛顿邮报》的发行人时，只有 31 岁，正是一个抱负远大的年轻人踌躇满志的时候。为了发展壮大该报，他朝思暮想地想并掉同自己报纸对立的晨报——《时代先驱论

坛报》。

他自负地认为，两家报纸都继续生存下去是不可能的。但是，他的兼并失败了。《时代先驱论坛报》被另一位叫麦考米克的人兼并走了。

这次失败对他的打击不小。再坚强的人，在灾难突然来临的时候，内心都会不平静。他陷入极为抑郁的情绪，“断绝了同朋友的往来，不睡觉，整夜地读书……”

格雷厄姆会完了吗？不会的！他的理想和做事的理念在支撑着他。他的自我封闭无非是静心反思罢了。

当格雷厄姆看报界巨头生平的书时，他说，那些巨头们都是 27、28 和 30 出头的时候成名的。“我才 30 出头，我会成功的。”

自此，他从低沉的情绪中解脱了出来，又恢复了原来的活力，“比以前更一心一意地想要吞并其他报纸。”

格雷厄姆最终取得了成功。第一次没兼并成的《时代先驱论坛报》最后归在了他的门下。不久，他又买下了《新闻周刊》，并把这份原来很不起眼的报纸办得名声大振。

商场上竞争激烈，波诡云谲，顺利的时候或许会一日千里，不顺利的时候或许会阻梗难进。一个企业经理，能驾顺风、顺水船，也定会驾驭顶风、逆水船。面对企业在经营中出现的困难，一个成熟的企业主管应该是这样的：

首先，要看清现实，正视困难。对于阻碍企业发展的内外、主客观因素应明白于心。这样做是为以后的清障打基础。

再次，要坚定信念，抱有必生的勇气。精神力量在许多时候有着不可估量的作用。正如阴阳平衡一样，它盛我衰，我盛它衰。战略上藐视困难，困难就有被克服的可能性；若临困难而畏惧，那么困难就永远不会被克服，甚至形成恶性循环，一个接一个地来，最终会把企业推向破产倒闭的深谷。

其次，要有克服困难的妙法。光有精神是不够的，困难的最终克服还需要实施具体的方法。这个时候，就要“对症下药”，针对什么问题，使用什么解决办法。

最后，要讲个时机。市场是有规律的，这个规律几乎是不以一时一地某个人的意志为转移的。企业中存在的问题，有的可以马上解决，有的还须条件成熟时再去解决，有的甚至要创造一些条件，做些必要的铺垫，才能得到最终解决。

综上所述，作为一个成熟的企业主管，最重要的是不要被困难吓倒。精神一跨，什么都完了。

挫折未必都是坏事，“否极泰来”，机遇或许会在困境之后垂青于我们。塞翁失马，焉知祸福？鼓足信心吧！

哈佛商规 43

永远保持热情。热情地投入工作，全身心地经营、管理企业。把工作看作是自己的荣誉、自己的生命，如此以来，你就会有非同一般的激情和冲动。

俄亥俄州的奈尔斯座落着美国钢铁和国民蒸馏器公司的 RMI 子公司，生产多种钛制品。多年来，公司的工作效率低，生产率和利润率也上不去。

自从大吉姆·丹尼尔到这里担任总经理后，情况就发生了变化。大吉姆没有什么特殊的管理办法，他只是在工厂里到处贴上这样的标语：

“如果你看到一个人没有笑容，请把你的笑容分给他。”

“任何事情只有做起来兴致勃勃，才能取得成功。”

这些标语下面都签有名字：“大吉姆”。

公司还有一个特殊的厂徽：一张笑脸。在办公用品上，在工厂的大门上，在厂内的板牌上，甚至在工人的安全帽上都绘有这张笑脸。这就是美国人称为“俄亥俄的笑容。”《华尔街日报》称之为“纯威士忌酒——柔情的口号、感情的交流和充满微笑的混合物。”

大吉姆自己也总是满面春风。他向人们征询意见，喊着工人的名字打招呼，全厂 2000 名工人的名字他都能叫得出来。他还把工会主席叫到会议上，让他知道工厂要干什么。

结果，只用了 3 年时间，工厂没有增加 1 分钱投资，生产率却惊人地提高了近 8%。

热情是一种积极的意识状态，能够鼓舞、激励一个人对工作采取主动的态度。不仅如此，它还具有感染性，和它有过接触的人也将受到影响。

把热情和工作混合在一起，那么，你的工作将不会显得很辛苦或单调。热情会使你的整个身体充满精力，使你只须在不到平常睡眠时间一半的情况下，就能在一定时间内从事平常二倍或三倍的工作量，而且不会觉得疲倦。

格雷厄姆是那种热情洋溢的人。“只要他走进一个房间，他就能左右一切。”这一点与其说是他从哈佛学得，倒不如说是他的本性。他的可贵之处就在于，他把这种本性上的热情运用到工作中去了。

本来他是心仪政治的，想在政治的权坛上运用自己的才智，但岳父的建议使他把热情转向了《华盛顿邮报》，转向了报业这一陌生的领域。

他没有消极地观望和等待，而是一头扎了进去，在报业之海洋中遨游。不久，他就雄心勃勃地想兼并《时代先驱论坛报》。尽管这次兼并失败给他以很大的打击，但 6 个月后，他又重整旗鼓，精神焕发地投入进去，为购买另一份更大的报刊《新闻周刊》而奔波。

他的努力没有白费，《新闻周刊》经过一番紧锣密鼓的策划，最终被收买了过来。

格雷厄姆的热情始终伴着他的事业的进程。直到最后因精神上的障碍而自杀。

我们不可想象，若一个人勉强地去做一件复杂的事，他能把此事做成什么样子。但我们可以设想，一个有才华的人，抱着极大的热情投入工作，工作带给他的回报也是丰厚的。

有人说过，热情是股伟大的力量，你可以利用它来补充你身体的精力，并发展出一种坚强有力的个性。

有些人很幸运地天生即拥有热忱，而有些人却必须努力才能获得。

发展热情的过程十分简单。首先，从事你最喜欢的工作，或提供你最喜欢的服务。

如果你因情况特殊，目前无法从事你最喜欢的工作，那么，你也可以选择另一种十分有效的方法，那就是，把将来从事你最喜欢的这项工作，当作

是你的“明确的目标”。

热情的企业家乐观向上，认为生意场上充满了刺激和激情。他们投入的热情越多，从工作中得到的回报就越多。

有这样一个故事：

某造纸公司的董事长大卫，在大学毕业时成绩优异，曾在造纸公司工作过一段时间，一直升到会计主任的职务。由于他主要的工作就是做些汇、记帐等单调而琐碎的事情，他曾经为此向老板抱怨说：“这些单调的工作真烦人，我不想干了！”

老板却不这么认为，他是个乐观型的企业家，就笑着劝导他说：“你如果能够将支出汇票，好好地分类整理，并牢记在心，就可了解我们整个公司现在所进行业务的来龙去脉。另外，金钱上的往来也能够了如指掌。”

听了这番告诫，大卫的工作观念有了很大的转变，觉得他负责的工作十分有意思。从此工作兴趣盎然，干劲倍增。这种乐观的工作精神对他日后的成功是十分重要的。

人们对“工作”有着不同的看法，便导致了不同的工作态度和工作效果。

把工作当作事业来追求的人，他的工作态度必然是敬业的，热情必定是饱满的，并且也容易出成绩。

把工作当作差使来做的人，他的态度必定是消极的、被动的，热情也无从谈起，也很难干出易令人刮目相看的成绩。

如果把企业的经理比作鱼，那么他的热情是可比成水，高开水的鱼会有什么样的后果？

哈佛商规 44

相信在你的思路之外必定存在有另一种思路。解决问题的方式应该是很多的，企业经理的决策，就是从众多的解决问题的方案中选取最优的那一个。

国沃尔弗林环球股份公司生产的“安静的小狗”牌猪皮便鞋在市场上很有信誉。据 60 年代末期市场调查资料表明，成年人中大约有 90% 的人熟知这种便鞋。

这家公司早期并不生产猪皮便鞋，后来由于猪皮来源丰富，经过染色加工后光泽美观，他们便准备改变这种猪皮便鞋。

但是，这种新产品人们欢迎吗？这是必须弄清楚的。虽然他们已经各个方面做了可行性分析，但心里还是不踏实。于是，他们采取了一个有趣的市场预测新方法，把 100 双便鞋送给 100 位顾客试穿。经过 8 周的试穿以后，便通知顾客说：“公司准备收回鞋子，不过，顾客想留下也行，但每双必须付款 5 美元。”结果，大多数顾客都愿意留下。

当然，公司并不是真的要收回那 5 美元的鞋款，目的是为了获得信息。这个信息已经向厂方表明，顾客是欢迎猪皮鞋的，而且愿意支付每双 5 美元者或者可能更高的价钱。

由于这个成功的预测，猪皮便鞋投入了成批生产，很快占领了市场。厂主还给它取了个漂亮的名字：“安静的小狗”牌。

按照正常的做法，要检验一下公司的某型新产品被顾客的接受程度，无非是搞个调查统计，再来个批量试卖。尽管也有厂家别出心裁搞过：“试用”，但那商品可也真是一“试”不复返，被当作试验品无偿地消费了。

美国这家公司的做法值得借鉴。通过试穿，不仅检到了产品的受欢迎程度，而且还探出了价格底线，检验的内容可以说是丰富的。

看来，正如哈佛商业所提倡的那样，在你的思路之外寻找另一条思路。在众多可执行方案中，选出最优化的那一个方案。

这不是商人的狡诈，这是从商者必备的一种思维，做事品质。

格雷厄姆也曾遇到过类似的事，他为我们展示了很精彩的一招。

那是1950年，华盛顿曾因为一个公共游泳池实行种族隔离而发生了严重的骚乱。

在这个城市里，种族问题日益紧张，但当局似乎拿不出什么决心和好的办法来解决这一问题。

关注时事的《华盛顿邮报》派了一名年轻的记者去采访骚乱的事。他采访很深入，很详细，然后，向报社发回了一个长篇报道。

但是，等报纸印出来时，这位记者却发现，他的长篇报道被大大地压缩了，并被放在一个供人们茶余饭后消遣的版面角落里。他非常生气，甚至绝望，快要对《华盛顿邮报》失去信心。

这时，格雷厄姆来到了这位记者身边。格雷厄姆向他露出了自己的计划，在报上发个声明。

除非政府在今天夏天立即关闭所有的游泳池，然后在第二年以黑白人共同使用的方式重新开放，否则《华盛顿邮报》将发表消息，将事实真相和盘托出。

可以说，格雷厄姆的做法和那家皮鞋厂的做法有异曲同工之妙。不是见路就走，而是选择一个更好的方法，去达到目的。

格雷厄姆此招妙在何处？

美国政府表面上是倡导、赞同种族平等的，发生在首都的种族事件可以说是自己的家丑。“家丑不可外扬”，能捂则捂。真让《华盛顿邮报》或哪个新闻媒体把此事捅了出去，当局肯定会处于被人民指责、被在野党攻击的尴尬境地。此时，它也肯定会为自己狡辩，把证明自己的清白放在第一位，把解决问题放在第二位。当然，不管自己能不能下得来台，它一定会生方使《华盛顿邮报》这家使自己出丑的报纸下不来台。

一家报纸算得了什么？政府在平时已赐给新闻媒体一把双刃剑，新闻媒体在举剑而舞时，它自己也极易被伤着。

格雷厄姆看清了局势，他没有逞一夫之勇，正面攻击，而是采取欲擒故纵的方法，旁敲侧击，敲出老虎，把“杀手锏”握在手中，待机介入。

当然，格雷厄姆作为一个报业主，半个人是商业，半个人是政客。在政治较量中必定会小心翼翼，尔虞我诈，藏山露水，无招不用。

那么，商场中的商人是否也该具备一点儿这方面的技巧？

当今，世界一体化越来越快，东西、南北半球各个国度的商人有机会聚在一起，在预祝合作成功的美妙言辞下展开着一场又一场智谋的较量。

商场不相信眼泪，更排斥天真幼稚。

1985年4月，美国“百事可乐”趁强敌“可口可乐”更换口味配方之机，先后在纽约、香港等地大造“改方是正视现实，向‘百事’看齐”的舆论，

组织口味评论，声称喜欢“百事”的占 57%。

“百事可乐”为战胜敌手，可谓处心积虑，不惜采取一切非常的手段。当然，若论实力，“百事可乐”不如“可口可乐”，这场乘危之战以百事可乐的失败而告一段落。

第九章 比尔·盖茨——金钱皇帝

比尔·盖茨，美国微软公司总裁，西方最富有的人之一。美国《福布斯》杂志 1995 年把他列为世界十大富豪之首，在计算机世界的搏击中，他聚集了 239 亿美元巨额资产。但他拥有的不仅是资财，他是我们这个时代的爱迪生和福特。从一位技术人员成长为企业家，他体现的是数字化时代。

个人档案

比尔·盖茨，1956 年出生于美国西雅图郊外的华盛顿湖畔。13 岁开始玩电脑，16 岁就设计出记录西雅图交通状况的电脑软件。之后，以优异的成绩考进了美国最著名的哈佛大学。1975 年，19 岁的他毅然中途辍学离开哈佛，与另一位电脑奇才成立了名为“毫微软件”的电脑软件公司，从此开始了他辉煌的创业历程。他领导并开创了个人电脑领域的新篇章。目前，他正在开始一场浩大的新工程，将微软公司的软件领域扩展到媒体与互连网络。

在当今世界上，微软公司不能满足于桌面微机之一的地位。因为，现已起步的信息高速公路网络系统最终会使计算机工业的重心离开桌面。微软公司必须超越 PC 时代而走上信息高速公路。

——比尔·盖茨

1. 少年时代表现不俗

有一个人曾经这样评价盖茨：如果谁认识了盖茨，便知道世界上真有天才这么一回事。

盖茨从小智商高，聪明，爱动脑筋。当同学们仍为某一习题紧皱眉头时，他已经出色地完成了那道题，并且开心地玩了一大会儿了。即使他们再努力，小盖茨的学习成绩仍远远地跑在他们的前头。

“尚在婴儿时，他就常常在摇篮里摇前摆后。”盖茨的父亲老盖茨回忆说，他现在是一位退休律师，仍居住在西雅图郊外的华盛顿湖畔，盖茨就是在这出生并成长的。

他的母亲并非等闲女流之辈。她是银行家的女儿，善于社交，是商界名流，曾在多家董事会兼职，包括华盛顿大学在内。她于1994年去世后，市政当局以她的名字命名她家所在的大街。

小盖茨后来的成功也许来自最初的对电脑的天才和领悟力。他什么时候开始对电脑发生兴趣，已经无人知晓了。盖茨准备就读中学时，一家人开始真正为他操起了心。因为此前的他读小学时，就表现了一种非同寻常的举动与个性，这令父母很为他操心。

比尔·盖茨读六年级时，父母决定，他应该接受课外辅导。他与母亲玛丽关系不和，两人常常吵得面红耳赤。母亲满怀热情，望子成龙自不必说，而且要求儿子对她百依百顺，言听计从。她喊儿子，要儿子从地下卧室出来用餐，但儿子却不作声息。

“你在干什么？”一次她通过对讲机责问，“你干什么呢？”

“我在想问题！”他大声喊道。

“想问题？”

“对，妈妈，我正在想问题，”他嚷着说，“难道你就没想过问题吗？”

父母带他去看心理学家。那是一个冷漠寡言的人，给了盖茨一叠书，有弗洛伊德的论著要求他在课后阅读。盖茨确实学了不少的心理学理论。经过一年学习和心理测试，心理学家告诉玛丽：“你们无能为力，最好的办法是你们自己要适应现实，打他是没有用的。”尽管玛丽本人也很固执而且聪明，但最后还是认识到，与儿子争斗是徒劳无益的。

老盖茨说：“他读中学时，人长得小，又生性腼腆，需要保护，他的兴趣与同龄人迥然不同。”他在学业上的追求和好奇心，公立学校是无从满足的，因此家里决定送他到私立精英学校就读。读书期间，盖茨曾在彼特·谢弗的《黑色幽默》剧中扮演主角。他非常喜爱当演员，但真正使他着迷的是学校的电子计算机终端。

念中学时，刚刚16岁的他便已设计出一套记录西雅图交通状况的电脑软件。在这个别的孩子仍然处心积虑地为考试忙碌的年龄里，小盖茨已创立了他的第一个企业——“交通管理资料库。”西雅图郊区有个叫雷克塞德的小城，盖茨便在这里获取了毕生第一份合同：该市交通信息系统。他用一套自己设计的记录交通状况的电脑软件分析雷克塞德的交通系统，效果奇特。人们用赞许的口气和惊讶的表情谈论着这个仍读中学的孩子，神童，简直是个彻头彻尾的神童，于是“电脑神童”这个特殊而肯定的名字便成了他的称呼。有人也许叫不上他的真正名字，可是，一提电脑神童谁都知道，不就是那个16岁就设计出记录西雅图交通状况的电脑软件的中学生吗？中学时代，可以

这样说，他的大部分时间都在电脑旁度过，学习功课却成了他的业余爱好和兴趣。可是，他的学习成绩一直非常优秀，也许是因为他特别的天赋和才气。

他与同伴保罗·艾伦一道从操作手册上学会 BASIC 语言，在 8 年级时设计了两个程序，一个是用于基础数学，另一个用于游戏。稍后，他阅读有关拿破仑军事战略思想的书，就编写了名为《冒险》的计算机程序，一种以主宰世界为目标的棋盘游戏。

盖茨和保罗很快就在当地一家有大型计算机的公司度过晚上时光，在计算机程序错误排除前，他们可以免费使用这台计算机，条件是找出导致机器瘫痪的错误（他们很成功）。老盖茨说：“他对计算机十分痴迷，我们入睡后，他就从地下房间溜出去，大半个夜晚都在那家公司消磨掉了。”

心理辅导与计算机方面显示的才干，使他脱胎换骨，成了一位有自信心的年轻商人。正如前边所叙述的一样，他读高中时，就与朋友们一道开办了一家有利可图的公司，帮助市政府分析交通数据，并用曲线表示。“他的自信心增加，他的幽默感增强。他成了故事大王，他能模仿每个人的声音，他和母亲也讲和了。”

盖茨在社交方面则显得自信不足。父亲清楚地记得，有一次盖茨想邀请一位女生参加学校舞会，但在此两个星期之前，他就显得焦虑不安，最后还是被人拒绝了。父亲与儿子一样，谈吐之间，总是露齿微笑，脸上同样架着一副模糊不清的眼镜，镜片下也是一双闪烁有神的眼睛。

“上 9 年级时，我有了一种新的反抗形式，”盖茨一次用餐时回忆说：“我的学业一直不是优秀，但我决定我将不往家里带一本书，但门门课都要得优秀。我不上数学课，因为我懂得够多了，我已预习了。在一次全国性能力倾向测试中，我的成绩排在前 10 名，这使我增强了独立性，感到无需再反抗了。”上 10 年级时，他开始教计算机课，编排课堂程序。在程序设计中，他偷偷地把自己与喜欢的女生安排在一起。

就这样，盖茨于 1973 年以优异的成绩考进了美国最著名的哈佛大学，成了哈佛大学的高材生。在哈佛大学，他的兴趣仍在电脑，他主攻的也是电脑。他勤奋而执著，聪明而能干，成了那个年级最出色的学生。可是，正当老师们带着殷切的希望注视着这个虎气生生的学生时，发生了一件意想不到的令人震惊的事情。

盖茨的好伙伴保罗驱车千里迢迢跑来继续他们的合作，他终于劝盖茨退了学。1975 年，在哈佛苦读两年之后，19 岁的盖茨带着对未来电脑的憧憬，毅然选择了技术与商业相结合的道路，离开了哈佛，辍学创业，从而成为该校著名的辍学生。

老师和同学被他的举动惊呆了，那么好的成绩与天赋，一流的大学和学习条件，对于盖茨来说，是多么好的继续发展的机会啊！他却中途结束学业，创建没有任何保险的小公司，风险太大，弄不好便是鸡飞蛋打。可是，盖茨从小便是个主观意志特别强烈的人，早慧和掌声使他主观意志强烈的心上又多了许多自信感和自负感，他渴望拼搏，渴望流汗，渴望拥有一份属于自己创造的天空。他对当时的社会状况和电脑发展状况有清醒的认识，他明白电脑是一门实践性非常强的学科，没有了实践，电脑便没有了生命力。他从中学到大学所学的所有的东西都是为了将来的实践，与其在学校里安静的学习，不如在缤纷而热闹的世界里创建自己的公司，在实践中发挥自己的电脑天才。另一方面，她对电脑业的发展状况也有清醒的认识，他认为目前私人

电脑尚处于初步发展阶段，前景无可限量、灿烂辉煌。他确信“将来每个家庭、每张台面都会有电脑。”自己在这方面既有兴趣，又有天分，及早加入电脑业，前途必定比在大学里耽搁几年更光明。因此，他毅然放弃在一流高等学府受教育的机会，顽强而执着地投身于实业和社会实际中。结果证明，他选对了路子，选对了自己奋斗的方向。以后，辉煌的成功更使这艰难的选择发人深思。

2. 初试锋芒大获成功

盖茨离开哈佛大学，与其少年时代的好友、另一位电脑怪杰保罗·艾伦合作，成立了一家电脑软件公司，取名为“毫微软件”，专门从事电脑软件的开发和销售业务，为第一批个人计算机编写不同版本的 BASIC 语言。

盖茨最初替雅达利设计电脑软件，获得令人满意的成功，很快成为行内颇有名气的人物。当时，私人电脑销路快如火箭飞升，利润丰厚。而“苹果”电脑公司的便携式电脑以迅雷不及掩耳之势占领了市场。恰在这时，盖茨寻求到了一个合作伙伴，不对，应该说，是这家公司主动来敲微软公司的大门，是来请这位年轻有力、聪明能干的电脑天才出山。这是哪家公司呢？不错，它就是 IBM，国际商机公司。在这里，我们不能不探访一下盖茨的这个财大气粗、声名显赫的合作伙伴的发展轨迹。

“IBM”，这是全世界企业家和消费者都十分熟悉的三个字母。美国《幸福》杂志早在 1983 年、1984 年所评选的美国 10 家最佳企业中，IBM 公司得分最高，名列榜首。1994 年 IBM 公司的销售额 640 亿美元，市场价值 442 亿美元，在美国最有价值的 500 家大公司的市场价值排行榜中名列第 9 位。

“IBM”公司的创始人，被喻为“企业管理天才”的托马斯·沃森在谈到获得成功的原因时说：“你可以接收我的工厂、烧掉我的厂房，但你只要留下这些人，我就可以从新建起 IBM。”现任总经理奥培尔说：“公司是人办的，公司成功的秘诀是人，幸运的是 IBM 拥有一批努力工作，又能在工作中相互支持的人。”

“IBM”公司获得巨大的成功，有人说，服务是其一项非常大的收益来源。实际上，要是把 IBM 服务所产生的收益单独并入一家公司，那么该公司就会排在《幸福》杂志评出的 500 家最大公司名录的前 100 名里面。IBM 首创了“销售和服务是营销功能中不可分离的两部分”这一思想。它成功的优势，主要得益于它那无懈可击的服务策略。IBM 新总裁小托马斯·沃森对于“服务”曾做了非常贴切的剖析：“随着时间的积累，良好的服务几乎已成为国际商用机器的象征……多年以前，我们登了一则广告。用了一目了然的粗体字写着：‘国际商用机器公司就是最佳服务的象征。’”

我始终认为，这是我们有史以来最佳的广告，因为它很清楚地表达出国际商业机器公司真正的经营理念——我们要提供世界上最好的服务。”

这里我们不防举一个事例，从这里可以发现这位电脑巨子成功的原因。一位在菲尼斯工作的公司女服务代表正驾车前往顿普，她运送一个小零件，顾客需用它来恢复一个失灵的数据中心的存储功能。然而，通常是短暂而愉快的驾驶却变成了一场恶梦。飘泼大雨使盐河成了横冲直撞的急流，通往顿普的 16 座桥中只剩下 2 座可以行车，汽车头尾相接，交通堵塞，使原来 25 分钟的飞驰变成了 4 小时的爬行。这位女代表决心不能这样而失去整整一下

午的时间，她想起车厢里有一双旱冰鞋，于是，她抛下汽车，穿上旱冰鞋，一路滑行，为顾客雪中送炭。

IBM 几十年如一日的为顾客提供优质服务，奠定了公司繁荣头旺的基础。IBM 拥有 40 多万雇员、600 多亿美元的销售额，年利润超过 50 亿美元，在世界上几乎每个国家都设有办事机构，其宏大的规模和显著的成就举世瞩目。

好了，就是这个电脑界的“宠然大物”却遇到了棘手的难题。面对“苹果”电脑公司的步步紧逼，开始了冷静的观察与思考，不久，就陷入忧心忡忡之中。一向只生产大型电脑的巨人开始第一次面临着严峻的挑战，这就是必须更换新的思维方式和生产方式，把目光移向微型私人电脑，这就要去寻求新的合作伙伴。

企业要找到可靠的合作伙伴，首先自己应是可信的朋友。《三国演义》中讲说，刘备“三顾茅庐”求见诸葛亮，终于以诚感动了“躬耕陇亩”的智慧超群的“卧龙”辅佐皇叔南征北战。

这时，与此类似，IBM 公司想到了一个年轻人，一个天才的“电脑神童”。当“盖茨”这个名字突然出现在公司老板头脑中时，令他们兴奋不已，夜不能寐，与这位年轻有为、聪明能干的年轻人合作肯定会有一番新天地。1980 年，IBM 主动找上了门，敲开微型软件公司的门，三番五次地游说盖茨与他们合作，以合约的形式替 IBM 设计基本作业系统软件。

他们终于合作了。一个是老牌电脑王国，一个是后起的电脑业新星，合起来的力量必将势不可挡。这在年轻的盖茨一生中具有决定性的意义，使盖茨踏上创业的坦途，迈出了成功合作的第一步，他与 IBM 公司合作，IBM 购买了他的 MS—DOS 系统用于其个人电脑，盖茨因此也获得了巨额财富。

虽然“苹果”电脑公司的便携式电脑拓展了市场，可是，盖茨从电脑的未来和发展方向的分析入手提出自己的预言：前途属于单机电脑，而所有的与便携电脑争夺市场的电脑也必将使用便携电脑的语言，这个道理就像电冰箱一样，牌子可以不同，运转原则却只有一个。因此，他知难而上，勇敢地与“苹果”公司竞争，占领市场。这个时期，他还不到 24 岁，便做了一笔特大生意：为美国国际商业机器公司设计便携式电脑机芯软件，事实证明了盖茨的预言是正确的，他赢了，他因此获得巨大的成功。全世界除了“苹果”公司之外的所有电脑厂商都采用了他的 MS—DOS 程序，他因此坐收巨利。全球有 7000 多万台与 IBM 电脑相容的私人电脑，同时也就有 7000 万套 DOS（作业系统软件）来监控每台电脑的一举一动。他的最新产品“窗口”程序已经售出 1000 万件。

由于微型软件公司设计生产的 DOS、OS/2 和 WINDOWS 极受欢迎，是多年来最畅销的软件，雄霸了美国私人电脑作业系统的市场，因而，去年微软公司的股价暴涨，盖茨的家财也骤升至 48 亿美元。去年，在《福布斯》杂志的美国富豪榜上，盖茨的名次已由第 16 位跃升至第 1 位。

这一来，不少对手对盖茨的微软件的蓬勃发展感到束手无策。他们决心破釜沉舟，与盖茨的“毫微软件”决一高低，因此，他们联名起诉盖茨控断了软件工业。美国联邦贸易委员会因此特别对微型软件公司进行调查，看看他是否形成托拉斯并蓄意垄断市场。盖茨面对着强大的威胁和敌意，表现出了格外的自信与冷静。也据理力争，否认自己垄断市场的指控，他振振有辞地说：“我们成功地设立了工业标准，以合理的价格设计电脑用户真正想要

的产品，因而得到消费者的支持，但却招来别的公司的嫉妒。其实，这些老公司都没能反省它们的成本结构太不合理，它们的售价太高。”这巧妙而严密的辩护词恰恰道出了盖茨经营成功的秘诀：用户第一，适销对路，勇于探索创新。这是盖茨留给其他僵硬老朽的企业最好的忠言。如果谁死守几十年不变的方式，他们必然会成为时代的落伍者。美国联邦贸易委员仔细分析盖茨的产品和经营方式、销售渠道，终于得到公平合理的结论，这个结论恰恰与盖茨的辩护词取得了实质性的相同，盖茨又一次胜利了，对手的阴谋破产了。

这时，盖茨不仅在外部遭到其同行们的嫉妒、控告，而且他遇到了更大的难题：与他合作多年的 IBM，突然残酷地中断与他的合作，转头跟其“死敌”“苹果”公司合作起来，盖茨只好与 IBM 分道扬镳。

如果说同行们联合控告电脑软件公司是因为嫉妒和害怕自己被吃掉，那么 IBM 的掉头转向也使盖茨在巨大成功里感到恐惧。这次微软公司与 IBM 决裂的原因，表面上是由于两家合作发展的 OS/2 取代 DOS 的计划实施后市场反映不理想，于是盖茨全力发展 WINDOWS（视窗），双方因而出现分歧。但是实际上，是由于 IBM 担心盖茨那越来越强大的微型软件公司对自己有威胁，因此，它必须改变自己的斗争策略，寻找新的合作对象，联合与盖茨抗衡。它突然想起自己的死敌“苹果”公司来了，开始与“苹果”公司联手。要知道，当今的死敌是盖茨，而不是“苹果”公司。团结一切可以团结的力量，对付最应该对付的敌人。战场上如此，商场上也是情同此理。面对 IBM 与“苹果”公司联盟的威胁，盖茨的风度和态度比对待控诉还要冷静，他那惯有的自信的笑意又浮现在偏瘦的面孔上：“私人电脑约有 90% 是采用 DOS 和 WINDOWS 的，我们占了上风。它们那两家公司的成本都非常高，现在，它们联手搞新的一套电脑系统标准，与现时盛行的电脑硬件规格又不相容，我倒要看看他们下一步怎么办！”多么知道自己的特点，又多么知道对方的特点。对方的缺点被他一语道破，盖茨的头脑是灵活的，他的眼光是敏锐的，也许正是这种知己知彼的作风，才使他立于百战不殆的境地。他的自信与勇气也正来源于对自己和对方的彻底认识，用自己的优点对付对方的缺点，才能立于不败之林。即使再多的风波和挑战，凭借着超人的天才和自信，也能渡过风雨飘摇的难关。

盖茨与 IBM 分手后，专心致力于经营微软公司，重点是搞 WINDOWS 系统的开发，成为 IBM 最主要的竞争对手。目前，微软公司拥有 1.6 万名雇员，并在 42 个国家和地区设有子公司，在个人电脑软件方面居领先地位。已成为英特尔公司、苹果公司、惠普公司、诺威公司、富士通公司和西门子等电脑巨头的众矢之的。其业绩也令同行刮目相看，1994 年全年销售额 52.66 亿美元，市场价格 366.03 亿美元，在美国最有价值公司排行榜中名列 11 位。一个成立时间仅二十几年的“后生”，取得如此骄人的成绩，靠的是什么杀手锏呢？微软的秘密就是在于不断地创新产品，不断地去开发。

盖茨认为，有些成功的大公司，由于只把眼睛盯在已成名的产品上，而没能将自己的优势扩展到下一个发展阶段去，更没能发现新技术成果的巨大潜力，结果渐渐失去优势而遭受挫折。盖茨说：“我们绝不让这种事情在微软公司重演，绝不会因为缺乏对技术应用的远见而被抛在后面，而是要下定决心使存在的优势继续扩展。在盖茨和全体员工的通力合作下，微软公司从与 IBM 结缘后步步走在其他软件公司的前面，创造了一连串惊人的成功：1985

年，推出“Windows1.0”系统软件，1990年，微软公司就推出“Windows3.0”操作系统软件，全球几乎50%以上的微机都配备了这种系统软件，1991年又推出“Windows3.1”软件，年销售量达1千万个拷贝，世界上1.5亿台微机中，有90%以上都使用这种软件。可以说，“Windows”技术成了微软公司微机软件潮流的旗帜，近几年来，微软公司年年都有新产品问世，尤其是在1995年8月又推出了“Windows95”，销售势头强劲，受到了客户的一致好评，再次震动全球。

3. 独特的经营方式

除了天才和机遇，企业成功的关键是科学而合理的管理方法，管理水平的高低，决定着事业发展的快慢，每一个人由于对企业理解不同，由于经营范围和经营特点的不同，会有不同的管理方式，没有像定理、公理那样适合于每一个企业的管理方式。

怎样来描述和评价盖茨的经营方式呢？独特。他称他的办公总部为“校园”。事实上，那里的设施也颇像美国的大学校园，高科技的设备干净而整齐的摆放在实验室里和工作房里。外面绿树丛丛，喷泉点点，景色清新宁静，员工努力工作之余像学生课间休息那样可以四处走走，舒展一下绷紧的神经，然后再回到微机旁。盖茨说得很好：“我们采取这种独特的管理办法，是因为这是管理软件开发最有效的方式，这样能使员工觉得很自由，大家可以自由交谈。有好的气氛才有创意。”事实正如他设想的那样，自由的气氛使员工有积极的思维和创造力，他们像些调皮而聪明的学生一样不断的提出新想法，盖茨则像一个善于引导、鼓励学生的好老师，他们这个积极健康的班集体，这个奋发有力的大学“校园”以惊人的速度向前发展着。

高层次的产品往往诞生在高层次的人手中，为此，与IBM等公司相比，微软公司更加注重招聘顶尖人才。盖茨认为，能否开发出高技术产品，关键在于有创造力的人才，同时能不能为他们创造一个好的工作环境。微软公司负责招聘人才的凯瑞·泰比特说：“招揽具有非凡创造力的人才是我们的最高原则。”为此，他们每年到全国137所大学去物色人才，有些重点大学每年要去三四次。为了招聘一两个人，他们要阅读1万多份简历，面试7000多名应聘者。20年来，他们为测试一些应聘者是否有很高的创造力已总结出一套测试方法。例如，有一次测试一名叫约翰·尼尔森的应聘者，测试主持人、执行副总经理史蒂文·A·鲍默突然向尼尔森提问：“请你告诉我美国有多少个加油站？”并说：“你不必回答准确的数字，但必须让我知道你是怎样进行思考的。”当时尼尔森略加思考答道：“美国共有125000个加油站。因为美国有2.5亿人，每4个人有一辆汽车，而每500辆车应有一个加油站，所以答案是125000。”鲍默听了表示满意，接着又出了一道更难的题，尼尔森应答无误。尼尔森被录用了，他进入微软公司后工作很出色，四年后便升任地区经理。由此看出，微软公司采用的选聘方法是很成功的。

又如，詹姆斯·奥青是网络软件方面的顶尖人才，微软公司为了得到他，整整花了一年时间也在所不惜，最后，奥青同意加盟微软公司。

近几年，微软公司还雇用了不少远远超出PC机领域的各类专家，其中包括哲学家、语言学家、民族音乐专家、电影特技专家等。盖茨说：“如果要在软件开发上继续取得成功，我们还必须更多的理解外部世界，并从中汲取

营养，使微软公司继续发展。”

要开发就要有投入，在这方面微软公司毫不吝啬。1994年微软公司的利润是13亿美元，而该年用于研究与开发的经费就高达6亿美元。盖茨说：“软件工业是一种以创新为动力，以变化为能源的行业，大多数产品投产几年就已经过时了。因此，我们必须以设计创新来带动产品创新，使微软公司继续立于不败之地。”在微软公司，开发产品的工作常常是由小组来完成的，这些小组是开发工作的主力，小组是由若干人组成的小单位，一般包括开发人员、测试人员和文档人员。小组有组长，他有权根据具体情况解决自己面临的问题。

由于组的规模小，组员之间便于沟通，容易建立共同语言和明晰度；专业强手同在一个组工作，研究分析能力强，缩短了项目开发时间。有些项目还可以由若干个组共同开发，一个组负责某一功能，一组功能一旦完成，下一组就开始。这样，前一功能组的后期阶段很自然地与后一功能组的前期阶段相重叠，使项目总是向正确方向延伸，最后取得成功。例如，微软公司组织开发“WindowsNT”就是这样，加速了项目的开发。

在这里，我们还应该特别提到几个人物，他们是微软公司的中坚力量，是盖茨的亲密伙伴与战友，在他们辅佐与奋斗下，盖茨的成功率才进一步的提高。

盖茨从小就在一起的伙伴保罗现在是美国最大的高科技企业资本投资人之一，两人在业务上配合默契，保罗给盖茨的事业注入新的血液，经常特别向他举荐一些专家人才来充实微软公司的科技力量。

鲍尔曼是微软公司的活跃人物，他曾经是哈佛大学足球队经理，他们在哈佛大学一块修高等数学与经济课程。微软公司成立后，盖茨特意把鲍尔曼招来，充作他的“军师”让他负责公关及业务上的往来。

如果说鲍尔曼是盖茨社交方面的干将，那么37岁的米尔德就是他在智慧方面的得力助手，两人构成盖茨的左膀右臂。米尔德有好多学位，包括普林斯顿大学物理学博士学位，他是微软公司尖端技术攻关小组负责人，钻研领域广泛，从尖端技术到恐龙到烹调。“技术公司分为两类，一类公司的负责人懂得如何冲浪，而另一类公司的负责人则依靠岸上专家的指引。”米尔德说，“盖茨的关键之处在于他知道，而且热爱软件开发的技术要领。他做的每项决定事实上都是基于他对事实真相的了解。”“盖茨不会被聪明人吓倒，只会被愚蠢人所吓坏。”

盖茨的电话好像从未响过，微软公司总部里的电话铃声好像也不太多。办公区共有35座低层建筑，有草坪、白松和院路，像一所国立多学科学院。盖茨管理公司主要是通过三种方式：“他每天发出100多份电子邮件，他常常一边发稿一边自感有趣而一人暗自发笑；他几乎每月与高层经理开一次会：而最重要的是，他70%的日程是由自己根据情况安排的。他每天召开一两次小型总结会，与会人员都是公司开发各种产品的工作人员。在一次公司非计算机产品课题组会议上，年轻职员主谈，盖茨一目十行，浏览提交的报告，很快就抓住要旨，继之是接二连三的发问，如微软公司未来合伙人的政治背景、技术细节、潜在的竞争性和大战略等等。回答往往干脆利落，没人炫耀自己或特意吸引人们的注意，但都毫不犹豫直抒己见，向盖茨挑战。

盖茨从来不直呼下属的名字，从不赞扬也不批评。但他一字不漏地听，而且很民主。他出名的脾气是“克制”，即使他不同意人们对DVD功能的分

析，他也会说“请指教”，过了一两分钟，他就中断谈话，说：“把技术细节的报告送给我。”

在盖茨看来，智力挑战是乐趣，运动是乐趣，拼字也同样是乐趣，而与聪明的人一起工作则是超级乐趣。其他人可能认为他冷酷无情，甚至残忍。但对他而言，竞争就像体育比赛，或许是一场流血的体育比赛。他用的语言是孩子式的，而不是好战的，如夸饮料“真棒、”“真凉”，评不好的战略为“真差劲”、“真笨”、“无聊之极”。

4. 生活中的他

今天，众多的计算机公司得出的结论是：自从哈佛大学退学开始创办微软公司至今的21年里，现年41岁的盖茨击败了台式计算机操作系统及应用软件领域的所有对手。目前，他正在开始一场浩大的新工程，将微软公司的软件领域扩展到媒体与互连网络。

在计算机世界的博击中，他聚集了239亿美元巨额资产。1996年，微软公司股票升值88%，这意味着他当年财产升值109亿美元，平均每天3000万美元。他成为亘古未有、无可匹敌的巨富。但他拥有的不仅是资财，他是我们这个时代的爱迪生和福特。从一位技术人员成长为企业家，他体现的是数字化时代。

比尔·盖茨少年得志，青年时期更是青云直上，取得同龄人难以奢望、难以企及的战绩。在他奋斗的艰苦历史中，天才发挥了相当重要的作用，但并不是全部。他勤奋、好强、冷静、创新、宽容、独断，天才的科学头脑与一流的企业家素质有机地结合在一起，塑造成令人羡慕的电脑新星。

他的成功缘于他的个性。他的杰出的天赋、坚韧不拔的追求、顽强的竞争和全身心的投入，令人敬畏，使人害怕。微软公司也是同样。盖茨的个性决定着微软的文化。虽然他已成为世界上最杰出的商业天才，除了他的圈内朋友对他有所了解外，局外人至今仍觉得他高深莫测，难以琢磨。

他之所以让人感到不可思议，部分是因为他的智慧的特性。用计算机术语来描述他就是：他具有“令人难以置信的处理能力”和

“无限的带宽”以及从事“并行处理”和“多任务”的机敏。他在两台计算机上工作，一台机器的四个画面从互连网络中连续不断获得数据，另一台处理着上百件电子邮件和备忘录，把他的大脑与网络联成一体。他处理数据缜密严谨，可以想象他的思维可能真是数字式的：毫无草率之情，没有一丝马虎之举，只是将数十亿的二进位脉冲转化成正确的答案。

“我认为人类的智慧没有任何独特之处。”盖茨一次傍晚在办公室附近的一家印第安人餐馆用餐时说。甚至在吃饭的时候，他好像也是有任务的，可以一心多用。他在盘子上舞着刀叉，用闲着的手打手势或草记笔记。“大脑中产生感觉和感情的全部神经细胞都是以二进制工作的，”他解释说，“将来我会在机器上复制它们。地球上的生物最基本的物质是碳原子，计算机最基本的物质是硅原子，但这并不是主要区别。我们终有一天会确定人类基因的顺序并复制自然界是如何在以碳原子为基础系统中产生智慧的。”他承认这一想法有点惊人，但又说它可能不过是个笑话。最后他说：“在这方面，我现在还没有什么证据。”

在一个风雨之夜，盖茨驾驶他那辆深蓝色的“凌志”飞驰。他喜欢高速

奔驰的轿车。微软公司创业初期，基地建在新墨西哥，他买了一辆波尔谢 911，常常驾车在沙漠中飞驰。他曾违章驾驶而入狱，保罗·艾伦把他保了出来。他曾三次因超速而被警察撕了罚单，有两次是在同一条街上被同一位警察抓住的。后来，他又买了一辆波尔谢 930 旋风，称之为“火箭”，接着是一辆奔驰，一辆 38 万美元的波尔谢 959……他的一辆法拉利获得了“沙丘号”的雅号，因为他把它开进了沙堆。尽管有这些记录，但他却从不系保险带。他谈话时很少看你，因为会使你惊慌失措，但他在驾车时却会看你，这使你感到备加惊慌。

盖茨正在建造中的家已开工四年之久，今年下半年才可能完工，新家建在华盛顿湖畔的绝壁之前，面积 3700 平方米，耗资 4000 万美元。伸向夜空的是三个相连边的玻璃亭和经过加工的冷杉大柱，看上去有点像乔装的别墅，又像是大公司的会议中心。外观自然朴实，但室内却是超一流的豪华。盖茨在结婚前就选择了这种建筑风格，但夫人梅林达现在正打上她的烙印。盖茨与梅林达认识是在 10 年前，他们女儿詹妮弗去年 4 月出生，32 岁的梅林达已不在微软公司就职，她热心慈善事业，与盖茨的母亲相似，她十分友善，是社交精英，但她对自己的秘密守口如瓶，从不接受记者采访。

梅林达是位天主教徒，上教堂，希望按天主教方式养育詹妮弗。“但她给我提出一个交易，”盖茨说，“如果我开始上教堂，那么詹妮弗可以按照我选择的宗教抚养她。”盖茨承认他很受诱惑，因为他希望女儿信仰宗教，但教义不要太强烈。现在他还没有接受这个建议。“就时间分配而言，宗教不大讲究效率，”他解释说，“星期天早上我可以做好多事情。”

他们一家都爱玩牌，特别是大家庭周日聚餐后，总要组织桥牌比赛。“比赛非常认真，输赢很重要。”老盖茨说。盖茨有一个姐姐和一个妹妹。姐姐克里斯蒂长他一岁，是微软公司的税务会计。妹妹利比小他 9 岁，居住在离娘家不远的地方，正在养育两个幼儿，继母米米是西雅图艺术博物馆馆长。

老盖茨说：“他（指盖茨）是一个大忙人，我们见他也不多，但我们在一起共度佳节。”当家人聚集到一起时，时而举行篝火晚会，时而放风筝，或者进行一家人喜欢的竞赛游戏。星期六是网球比赛，星期日是家庭奥林匹克运动会。但相对协作性运动来讲，盖茨更喜欢个人运动，如滑水。1986 年，微软公司成功后，盖茨为家庭建立一座有四栋房子的假日宅院。父母帮助盖茨组织一些同事和朋友进行的大型的消夏活动，其中包括智力竞赛、表演和一些常见的游戏活动。

“盖茨第一年在哈佛大学上学就住在我楼下。他玩起扑克来通宵达旦，早餐时我碰到他，与他讨论应用数学。”鲍尔曼这样回忆他与盖茨一起在哈佛时的情景。“盖茨上课的方式很奇技，他选修的课程不去上，却去听他没选修的课，在考试前搞大突击。”“他是我所遇到的最聪明的家伙。”

“盖茨为公司带来了这样的一种思想，冲突可以成为好事”，40 岁的鲍尔曼接着说，“盖茨深信礼貌和殷勤常常使人难以迅速切中问题要害。他喜欢员工，甚至年轻的雇员向他挑战，当他回答你时，你知道他尊重你。”盖茨的一句口头禅是：“这是我听过的最愚蠢的事情。”而被批评的人却把这作为一种荣誉的象征。

盖茨对自己作为“名人”感到很矛盾，尽管他认为“好名声”往往可以使人“变坏”，但他对作为社会名人和他所缔造的公司的象征却感到很自然很舒服。他朴实自然，不带司机，不带随从，常常一人驱车奔驰在曼哈顿与

西雅图之间。在一个傍晚，41岁的他舒适地坐在曼哈顿一家高档饭店的宴会桌上，口若悬河，侃侃而谈。这时一个赴宴者走近他，盖茨把身子往里靠了靠。在平日，这种场合多是人们请他签名或同他探讨计算机方面的学问。但该赴宴者并没有认出他来，而是要求他把声音放低。盖茨腼腆他表示歉意。当人们不把他看作名人，而是看作充满孩子气的故事大王时，他感到更自在。

5. 比尔·盖茨的未来打算

面对未来，盖茨充满信心，他说：“在当今世界上，微软公司不能满足于桌面微机之王的地位。因为，现已起步的信息高速公路网络系统最终会使计算机工业的重心离开桌面。微软公司必须超越 PC 时代而走上信息高速公路。”

不惑之年的盖茨丝毫不缺乏对即将来临的新时代的预见，他说，“信息高速公路”是自个人电脑发明以来第一个令人激动的好机会。他认为，就像 80 年代出现的低廉、充足的数据处理能力使得计算机领域经历了一次革命一样，将来的低价格、大容量网络系统的爆炸性发展必然会从根本上改变我们下一个十年中应用技术的方式。“个人计算与以往的计算运作有着本质的区别。”盖茨说，“通讯业中相应的进步也将创造出通过通讯来进行学习、教育和从事商业活动的途径，从而远远超越目前所能做到的一切。”

为确保微机软件公司能赶上下一个技术大潮，盖茨正把这一软件巨人推向“信息公路”的各个角落，其中包括用以控制计算机和用来进入网络的其它小装置的各种程序；使网络运转的软件；以及通过网络所传输的内容与服务项目。盖茨预见到了各种各样的新发明——PC 机、个人数字辅助机(PDA)、数字电视和那些尚未发明的产品——以此进入同等的高带宽网络，获取多媒体信息，并与几十种联机服务接通。他说：“我们的软件将被应用于商业、家庭、口袋内和汽车上。我们下了个大注。”

不错，假如盖茨的计算能够获得成功，你将无法逃避微软公司的软件。它会陪着你去度假，揣在口袋中的它会替你支付酒吧的账单；它会与你在车中同行，策划出到达目的地的最佳路线；它会控制你的各种家用电器，并能为整座城市的电视机提供信息和节目；它还会帮助你在浩瀚的商品与服务海洋中挑选你所需要的东西，而要做这些事，你只需呆在家中或坐在办公室里就行了，当然你每次都要付费给盖茨。

195 年 9 月报载：美国软件业大王、微软公司总裁比尔·盖茨和集群电话业盟主、摩托罗拉公司的总裁莱格·麦考计划成立一个公司，以建立全球无线通讯网，那是一个雄心勃勃的 21 世纪卫星天线电话网。这个耗资 90 亿美元的庞大网络，由 840 颗距地球 700 多公里的低空轨道运行的通讯卫星来覆盖全球 95% 的区域，可以双向传递包括电视图像在内的各种信号。这将为“信息高速公路”在全球的实施提供必要的基础设施。

在写作本文的同时，1997 年 5 月 20 日从美联社获得消息：微软公司以“WindowsNT”进军商业计算机领域，向尤尼克斯计算机发起了直接挑战。

消息称。微软公司希望自己不仅仅是世界最大的个人计算机软件商，现在该公司决意改变美国企业处理繁杂计算工作的方式。

在微软公司总裁比尔·盖茨的领导下，该公司今天发动了一场营销闪电战，扬言其“WindowsNT”操作系统准备插手目前由数百万美元的大型计算机

所做的工作——包括处理为数众多的交易、跟踪存货信息等。微软对有利可图的商用市场的进攻，得到了几家计算机大公司的支持，其中包括康柏、惠普和数字设备公司。

目前，微软公司的“Windows95”是美国各公司的客户和雇员们最普遍使用的个人计算机操作系统。并且该公司的“WindowsNT”已迅速成为受人们青睐的台式计算网络系统。但是直到今年，人们还不认为“WindowsNT”的功能足以强大或全面到可以应付大型机处理的最困难的计算工作。大多数大型机运行的是尤尼克斯（Unix）操作系统，并且这些大型机是由太阳微系统、国际商用机器公司等屈指可数的儿家公司制造的。

今天在曼哈顿商业区的一个圆形剧场中，微软公司演示了“WindowsNT”软件如何能够使25台运行视窗操作系统的康柏计算机协同工作，在一天时间内处理10亿件交易，目前只有昂贵得多的大型计算机才能处理这么大的工作量。

盖茨对在场的业务经理、分析人士和记者等观众说：“这种转变——从以尤尼克斯为基础的计算机网络操作系统转到以NT为基础的计算机网络操作系统——已经开始了。”

几位分析人士说，鉴于微软公司以前的业绩，NT用来处理企业计算只是迟早的问题。UBS证券公司的软件分析人员乔·法利说：“微软公司已宣布他们要参与这一竞争。从经济上讲，该公司的产品总的说来很有说服力。”法利说，如果企业的计算机系统管理人员要向上级解释为什么不考虑使用“WindowsNT”网络系统处理企业最复杂的工作，他们恐怕会感到很困难。如果使用视窗桌面处理事物，企业就不必培训员工使用某种繁杂的操作系统。

一些信息技术的负责人早已急不可待地想使用“WindowsNT”处理复杂的工作——尽管他们认为这种操作系统还需要作更多的改进才能赶上目前使用的系统。

电子产品市场信息公司预计，今年“WindowsNT”操作系统的销售量将增长1.5倍，达到138万套，而尤尼克斯类操作系统的销售量预计只会增长9%，前者的增幅远大于后者。盖茨在推动推动微软公司进入新领域的同时，也在为他自己创造一些新机会，这位亿万富翁进行了一系列投资，他以资产多样化形式将投资扩大到了计算机与软件之外的领域。在过去几年中，他已投资2300万美元用以启动生物技术项目及研究。盖茨强调他的个人投资不致于使他分心，他说：“我进行投资，但用的是我自己的时间。”

看来，摆在微软公司——盖茨面前的路还很长，他们的开发任务还异常艰巨，但人们有理由相信，他们将以更加卓越的产品来美化人类的生活。因为，成功永远垂青那些开拓者！

【点评】

商战中的“杀手锏”

纵观在商场中叱咤风云，创造出无数奇迹的企业家，在他们成功的背后，无不有一部惊心动魄的冒险史。他们闪烁着鹰一般的眼光，紧紧盯住每个稍纵即逝的机会，凭借过人的胆略和顽强的意志，利用一切条件在商场中呼风唤雨。他们善于当机立断，大胆下注，一掷千金。他们最敢想也最敢做，他

们每一个都把握住他们能遭逢的环境，不仅是在那个环境里求生存，不仅是凭借它飞黄腾达，而是不留余地地将其完全征服。他们善于挽狂澜于既倒，逢绝处见精神，稳稳地穿梭于灾难和失败之间，主宰着商场的苍桑沉浮。在美国，这些传奇式的人物被人们称作英雄，赢得了广泛的赞扬。

在美国的马萨诸塞州，有一座古香古色的小城——坎布里奇。清澈透底的查尔斯河，在那里静静地流淌着。在查尔斯河南岸，矗立着一个爬满常青藤的红砖建筑群，里面林木茂密，绿草如茵，这就是享誉全球的王牌学府——哈佛大学。

哈佛大学是著名的“常青藤联盟大学”的领袖。“常青藤”在美国以至世界都颇具盛名。所谓常青藤联盟，是指包括哈佛、耶鲁、普林斯顿、哥伦比亚、布朗、达特默思、宾夕法尼亚及康耐尔等8所美国东北部历史最悠久的名牌大学的联盟。因这些大学校园内的建筑物上爬满了常青藤而得名。

哈佛是一所私立大学，像其它美国私立大学一样，它不仅是一个学府，也是一个企业。它经营投资和股票生意，有巨额的财产和基金，在其每年的年度报告中，首先讲的是财政收入，其次才是教学和科研情况。

哈佛大学是美国最古老的高等学府，也是世界是最负盛名的名牌大学之一，在其300多年的历史发展过程中，培养出了数不清的社会精英，美国微软公司总裁比尔·盖茨就是其中一员。比尔·盖茨是人类有史以来首屈一指的巨商，他发明并领导的“毫微软件”是世界软件业的首领，其股票价值已超过通用汽车公司。关于他如何领导个人电脑领域的革命的篇章浩如烟海，不可悉数，现在这个从少年开始就对电脑着迷的“电脑神童”又集中精力，要将微软公司变成媒体与互联网络巨擘。比尔·盖茨白手起家，依靠他的禀赋与天才，创造了一个又一个神话般的奇迹，取得了举世瞩目的成就。是何种信息、何种价值观驱使他锲而不舍，追求永无止境？这不仅仅决定着如何看待计算机，而且也决定着如何看待我们自己及我们赖以生存的世界。

哈佛商规 45

要生存，就必须不断地创新、开拓，不断地挑战。挑战者，绝不只是匹夫之勇的赳赳武夫，它需要充满智慧与发奋精神作保证。

西北国棉五厂厂长的风险经营就是一路超前决策思想。他认为：“任何改革都要经受风险，不能强求认识与改革的一致，而要敢于超前改革，敢于承担赔本、失败的风险。否则就不会前进。”

1984年，西北国棉五厂决定在海南投资，以便开发一个新的经营窗口。当时反面意见很多，许多人担心走错这步棋。厂长进行可行性调查后，敢冒群众的大不韪，毅然在海南投资400多万元，建立了4个厂。如今，这些厂的固定资产有1100万元。加上改革、开放的深化，海南单独建省，实施比特区还特的政策，给国棉五厂在海南的经营，提供了非常有利的再发展条件，达到了海阔凭鱼跃的环境，厂里的许多人都领首称庆4年前的冒险精神，既赚了一笔千万元以上的巨款，又占有了一个良好的发展战略基地。接着在三亚市，又投资兴建唐南信谊大酒店的合资企业。对该厂来说，走惯险

道反觉平常，办合资企业已不稀罕，正在努力走外向型经济发展的路子。

这真是：甘冒风险，大胆去得天下，小心寸步难行。在这方面，明智的企业家应把经历风险看作是自己素质养成的摇篮，开拓和创新是登上经营事业成功的阶梯。

美利坚民族是个注重实际的民族，她所孕育的电脑商业巨子无疑更具有本民族特有的性格，比尔·盖茨宁愿在现实中使 1% 的理想付诸行动，也不愿在理论上追求 100% 的完美。移民的性格孕育了美利坚民族的骄子——比尔·盖茨的冒险精神、开拓精神、创造精神，也造就了这个民族善于撷取其他民族精华的合金精神。

一部美国史，是一部美国人民创造奇迹的历史。从试管婴儿到“挑战者号”航天飞机，在这片国土上，拥有世界上最尖端的科学技术，拥有一大批奥林匹克级的优秀选手和诺贝尔奖金获得者。在这片国土上，科学家考虑的是如何创新，而百姓喜欢的是各种新鲜玩艺。企业家们则把创新看成是企业运转不衰的永动机，他们提出“创新不唯上”、“挑战创新风险”等口号，正是这种生机勃勃的创新精神推动着美国的社会经济向前发展。

比尔·盖茨具有这种不怕困难、勇于开拓、敢于冒险的创新精神。他离开哈佛大学闯荡商界，创建自己的电脑公司；当 IBM 突然离去，不与其合作时，他没有丝毫的惊慌与不安，泰然自若、一如既往地开创自己的事业，并取得辉煌的成果；当众多的竞争对手虎视眈眈，欲与微软公司一决高下时，比尔·盖茨顶千斤压力，冒万分危险，靠自己的实力与优势使对手的阴谋不攻自破，溃于一旦，这处处体现了他宝贵的精神财富——开拓、创新、甘冒风险、不屈不挠。

1492 年哥伦布发现了美洲大陆，这块神奇的土地像磁石一样吸引着欧亚各国的芸芸众生，对“新世界”的渴望使他们抛开一切，蜂拥而至，这里成了冒险家的乐园，然而前途未卜，对任何人来说这里都是未知数。北美大陆虽是沃野千里，却又清白一片。在尚待开发的土地上，人们既可能成功，成为暴发户，也可能在急流险滩或凄风苦雨之中丧生，还有可能在印第安人的突袭下饮弹毙命……。从文化学的角度考察，在一定程度上这里可以说是一片文化真空。向这真空驰入的，不是有组织的文化单位，而是一批对于传统制度已失去好感的亡命者。他们的头脑力叛逆精神所主宰，身上绝少传统思想的保守性，即使有，也没有发挥作用的土壤，因为险峻的环境迫使他们只能确定与传统不同的生活方式。倾家荡产、远渡重洋、背水一战的冒险者们必须尽除一切内耗因素去开垦土地，求得生存。这种冒险精神便成了美国人民的传统。他们把冒险探求“新大陆”看作是寻求新生活的机遇。这种冒险精神一直渗透到美国人民生活的各个方面，在商场中征战冲杀的比尔·盖茨同样也不例外。”硝烟弥漫的商战中，美国人民敢于开拓创新、敢于探求“新大陆”，处处体现了这种民族冒险精神。

美利坚民族是个富有创造的民族。最早来到北美大陆的拓荒者在艰苦的劳动之余，经常摆弄各自工具，做出许多奇妙的机械。那时候，征服自然，过美好生活是每一个移民的愿望。这种愿望促使他们充分发挥想象力，制造了一些新的工具来减轻劳动强度。

立国之后，在每一个美国人的心目中，最合理性的事情就是从这块土地

上获取物质财富，掌握征服自然的新方法无疑是实现理想的捷径。

那时候，上至总统下至平民百姓都非常重视发明、创造给社会带来的推动作用。有些总统和参议员本人就是多才多艺的发明家和创造者。

美利坚民族这种“自己动手”、敢于创新的精神从移民始祖那里一代一代往下传，不断发扬光大，那么到比尔·盖茨时代，他取得如此辉煌的成功也就不足为奇了。

麻省理工学院的教授埃德·舍恩认为：“新思想只有落到真正相信他、对他着迷的人手里才能开花结果，否则只会夭折。”著名的管理学家彼得·德鲁克也说过：“我了解到，任何成功的事情，一定是由一个具有使命感的狂徒完成的。”伟大的发明家托马斯·爱迪生就是这样的一个人“狂徒”；爱迪生的与众不同之处，就在于他善于通过漫无边际的夸张来表达他一定会获得成功的信心。无论遇到什么样的障碍，他都坚持连续进行，直到完事排除这些障碍。

冒险精神化为企业最高决策人——企业家的基本素质之一，是竞争取胜的最主要素质。在资本主义社会里，商品经济的竞争是“弱肉强食”的生死恶性搏斗，经营上的风险性极大，于是造就了他们的冒险精神。

我们中国式的企业家，由于历史的现实的原因，人们习惯于传统的文化观念，只有随着改革开放政策的实施，才使旧的观念和旧的机制受到冲击和否定。中国式企业家需要自觉地更新观念，努力培养超前、创新精神，西北国棉五厂经营取得的成功就是企业同行学习的榜样。

哈佛商规 46

一个成功的企业总是把服务作为促进销售的主要手段。只要心中时刻装着顾客，善于独创性地进行服务，就可以赢得更多的市场机会。

美国有一家由杂货店发展起来的百年老店“西尔斯”，虽然经历了几代人，依然生意兴隆，声誉卓越。迄今为止，西尔斯在美国 50 个州有 8000 多家分店，39 万个美国家庭是其老主顾。它被誉为“美国第一店”。

西尔斯之所以生意兴隆，其实并没有什么诀窍，用老板的话说，他只不过把大家公认的经营准则“货物出门，概不退换”改为“货物出门，保证满意，否则退款”罢了。

对西尔斯来说，这并不是戏言。无论哪一种商品，无论顾客提出了什么理由，只要顾客要退或要换时，西尔斯都是照退照换不误。

为此，西尔斯还制订了一项规定，要求公司的店员在收回货物退回货款时，决不与顾客争执。即使明知顾客在占小便宜，西尔斯也睁一只眼闭一只眼，甘愿上当受骗。有时退回一双已被穿旧的皮鞋，西尔斯的员工照样陪笑收下，有的顾客因使用不当而损坏了工具，他们也痛快地予以调换。

对此，有人困惑不解，但老板西尔斯说：“即使偶尔被少数人钻了空子，这也没什么关系。我们正是指望那些来退货的顾客，再买一些以后不再退货的商品呢！”广大顾客也正是看中了西尔斯良好的服务形象，才成为他忠实的“上帝”。

有一位成功的企业家曾经说过：“企业要推销自己的产品，只有两条路，第一条路是你的产品特别优异，有许多特点非同寻常；第二条路是心中时时处处装着顾客，而以售后服务来争取主顾的信任。”西尔斯的经验证明了这一点。

比尔·盖茨在分析他获取成功、战胜对手的原因时，曾说过这样的话：“我们成功的设立了工业标准，以合理的价格设计电脑用户真正想要的产品，因而得到消费者的支持，但却招来别的公司的嫉妒。其实，这些老公司都没有反省他们的成本结构太不合理，它们的售价太高。”

比尔·盖茨所讲的正是他经营成功的秘诀：用户第一，以质为先且适销对路。

在美国还有一个与微软公司齐名的公司，那就是美国国际商用机器公司（IBM），拥有520亿美元的资产，40万职工，产品销往130个国家和地区。IBM成功的经验之一就是用户对用户的彻底服务精神。IBM有一条著名广告是“IBM就是服务。”他们始终坚持这样的原则：公司销售的不仅仅是机器，还有最佳服务。这种服务不仅体现在良好的售前服务，而且体现在完美的售后服务。他们认为把产品销售出去、包装好，仅是服务的开始。在这以后，公司要时时同用户保持联系，提供用户需要的各种维修和服务。为此，IBM建立了一整套有效的通讯服务，以保证在24小时内解决用户提出的一切问题。有一次美国亚特兰大的兰尼尔公司所用的IBM主机发生故障，IBM公司在几小时之内请来了8位专家，其中有4位来自欧洲，一位来自加拿大，一位从拉丁美洲赶来，及时为用户排除故障。

这正是近年来在美国等西方国家出现的经营热——全心全意为“上帝”服务的CS经营。Cs意为“顾客满意”或“顾客满意度”，其指导思想是：企业的经营活动要以顾客满意度为中心，从顾客的角度来分析消费者的需求。

在经济生活水平不高的条件下，消费者首先着眼于产品是否经久耐用，较多考虑的是质量、功能与价格三大因素，以此评判产品是“好与差”的标准。在经济生活水平大有提高的条件下，价廉物美不再是顾客考虑的重点。相反，消费者比较重视产品的设计、品牌及使用性能，评判产品用的是“喜欢与不喜欢”的标准。消费者往往关注产品能否给自己的生活带来活力、充实、舒适和美感。他们要求得到的除产品的功能和品牌外，还有与产品有关的系统服务。于是，消费者评判产品用的是“满意与不满意”的标准。因此，企业要用产品具有的魅力和一切为顾客着想的体贴去感动顾客。一位汽车销售商说得好：“当顾客的汽车出了毛病，你也应当为他难过。”

目前，西方绝大多数行业已处于买方市场之下，如果不能使顾客满意，即使是“好商品”也卖不出去。最早对这经营环境作出系统反应的是斯堪的纳维亚航空公司。他们于80年代提出了企业要自觉地由生产率的竞争转变为服务质量的竞争。他们的信念是，企业利润的增加首先取决于服务的质量。

CS经营把顾客需求作为企业开发产品的源头，在产品功能、价格、销售、服务等环节以便利顾客为原则，最大限度地使顾客感到满意；及时跟踪研究顾客购买的满意度，并依此设立经营目标，调整企业的经营环节，以稳定和提高顾客满意度，保证企业在激烈的市场竞争中占据有利的位置。

CS开辟了企业经营管理的视野、新观念和新方法，把顾客满意所引发

的对企业的信任和忠诚视为企业最重要的资产。

90年代，是服务取胜的时代，这个时代企业活动的基本准则是使顾客满意，靠服务的优异性来争取顾客已成为越来越多优秀企业的共识。

享誉全球的摩托罗拉公司在全体员工中就十分注重宣传和树立顾客观念：顾客是摩托罗拉公司的衣食父母，顾客的需求就是摩托罗拉的机会，竭诚为顾客服务是公司矢志不渝的经营原则；顾客的满意是鉴定公司一切行为的唯一标准，摩托罗拉只能适应顾客而不能让顾客来适应摩托罗拉。顾客付出了使公司满意的价钱，公司有义务有责任向顾客提供使他们满意的产品和服务。顾客满足不仅是个人需求满意，还包含着社会需求的成分。因此，成功的销路来源于对不同层次公众的满足，这是一条经验。它使企业的知名度和信誉度双提高，它使企业的社会效益和经济效益双提高。

哈佛商规 47

在美国，众所周知的一句哈佛名言是“人是最重要的资产。”明智的企业家要抓住人才管理这个万物之灵，千方百计收拢人才，实施开发智能战略。

IBM公司是美国一家国际商用机器公司，几十年来一直在世界计算机和电动商用机器行业雄居霸主的地位。以该公司的经销人员为例，他们大多是来自美国高等院校的毕业生。每年由IBM的基层经理亲自参加招工工作。同时，公司设有专门机构来协调各部门的招工工作（因为IBM每年都要收到上百份工作申请书）。一流大学的毕业生要经过严格的考核（包括学习成绩、领导才能、协调能力、体格、工作能力等）和考试。一旦录取，首先要参加一年的基础培训，内容包括公司的经营宗旨、产品知识、销售艺术、公司机构等。这种培训严格地按照公司的要求进行，采取了与学校教学完全不同的方法，把公司的目标放在首位。在IBM的培训中，案例教学和模拟训练占有重要的地位，通过这类实践课程，学员如临其境，可以得到全面的锻炼。

他们认为：人是企业中最宝贵的财富，任何一个企业要有显赫的成就，离不开全体员工的勤奋努力，协力奋斗。因此，IBM公司把企业要实现的目标同职工个人目标要紧密联系在一起，使全体职工能够发现自己所从事的工作乐趣和价值，能够从工作中享受到一种满足感，从而热爱自己的企业。在IBM公司，每一位职工都有自己的业务名片。有位职工拿出自己的名片给别人看，名片上有一个蓝颜色镶着金边的盾牌，这是他25年工龄荣誉徽章的复制图样，上面还同时印着烫金的压纹字：“国际商有机公司，25年的忠实服务。”这种非常巧妙的做法告诉你，公司感谢你25年来的努力工作，称还可以和你认识的每一位朋友一起分享这一荣誉。

我们发现，虽然IBM公司费尽心思且耗资很多这样去做，但它使企业每一位职工感到心情舒畅，很多人认为自己能够在IBM公司工作而到非常荣幸和自豪，这就是该公司的高明之处。

随着科学技术的发展，企业与科研机构、高等院校的关系越来越密切。在人才来源方面，企业把着眼点放在了学校，纷纷与学校结成伙伴关系，以

期发现那些在学校就崭露出才华的优秀人才。同时，一些企业还在一些学校实行适合于企业的教学方法，使训练出来的学生接近企业，能更直接地为企业所用。在美国的不管哪个企业中，人与资源都作为一个重要因素而备受重视，每个公司都有自己的培训计划，对工人进行培训，帮助工人适应迅速变化的技术革命，人事部门也争相制订和改进公司的福利计划，以吸收和留住优秀人才。经营饭店业务的马里奥特公司还开发了残疾人的人力资源，残疾人工作比较稳定，不像一般人那样频繁调动，负责人事的副总经理凯思林·亚历山大说：“公司非常需要有才能的人，应把一切能找到的人才都收拢过来，因此，对残疾人我们也是利用人事政策吸引和留住他们，而不是歧视他们。”在美国，只要是对企业有用的人才，他们会千方百计甚至不惜重金地挖掘和留住。

美国企业全面追求卓越，卓越的人才，卓越的产品，卓越的工作，卓越的服务。但它认为，首先要有卓越的人才。因此美国企业一方面收拢人才，另一方面还加强培训，目的是要求雇员能够掌握和运用新的技术，担负起责任，这正是为将来储备人才。

既然是人才，就有一定的才能，而要发挥才能就必须拥有一定的权力，因此，信任并授予相应的权力是人才管理的重要方面，美国的许多公司正是如此。IBM认为，责任和权力是一对不可分离的孪生兄弟。你要使职工对工作负责，你就得给他以应有的权力，这就是对人的尊重和信任。如果你做不到这一点，甚至对也们的言论总是说三道四，指手划脚，职工得不到尊重和信任，就会变得唯唯诺诺，缺乏工作的主动性和创造性，当然，你也就难于要求他们对自己的工作负责了。在IBM，各级都有责有权，上级对下级的工作从不妄加干涉。但IBM同时认为，如果看到下级在工作中犯了错误，特别是这些错误可能给公司造成重大损失时，决不能无动于衷，而是要及时加以指导，帮助他走上正轨，避免损失。这跟充分信任与授权并不矛盾。

美国公司特别注重物质激励以外的其他重要手段在激发人才和全体员工的工作热情方面的重要作用，其中保持上下级之间平等、密切的关系尤为突出。IBM明确要求其各级经理通过各种形式同基层工作人员保持经常接触，鼓励下级人员不断就公司的工作提出批评和建议，并对下级的意见给予及时的答复，使职工认识到自己在公司和领导心目中的地位。

正是这些公司把人才视为“宝贝儿”，并充分发挥其作用，从而使公司活力经久不衰。

哈佛商规 48

一个成功的企业要在内部创造团结和谐、民主友善的气氛，使人人都参与管理，献计献策，充分调动起员工们的自觉性和主动性。

北京通县的一个农机厂三闯难关的事实，充分说明了“团结——胜利”的因果关系。

1981年初国家对农机进行调整、农机行业普遍不景气，有的厂先后倒闭，该厂领导带领全厂干部职工团结奋战，内部挖潜，找门路，搞副业，顺利完成了产品转产换代，企业有了新的发展。

1985年底，国家金融政策紧缩，企业遇到了资金短缺、等米下

锅的危险情况，由于各厂属部门配合，及时地向职工主动集资 40 万元，维持了企业正常生产。

1989 年 6 月后，企业效益普遍不佳。该厂没有采取发职工 70% 工资回家待命的办法，而是开展了同企业共生存的宣传活动，群策群力，保证了企业每月每人 30 元奖金的良好效益。

俗话说：“打铁先要自身硬。”企业作为一个经济实体，在社会大经济环境中，有它相对的独立性。在激烈的市场竞争中，要想生存、发展，首先要有一个良好的内部环境，即所谓的小气候，才能做到政通人和，有很强的凝聚力、向心力，发挥出人心齐、泰山移的巨大威力，去应付和战胜国内外市场经济大气候的突变和袭击。所以，内求团结友善是企业成功的基础。

说比尔·盖茨是个天才，不单单是只说他电脑方面神奇般的感悟力，也应该包括他在经营微软公司方面天才的、独特而有效的方式。他为微软公司创造了团结和谐的气氛，他能够协调好上下左右的关系，这对一个企业的生存与发展来说是极其重要的。商品经济发展的特殊需要，使企业内部发生了一系列的变化。诸如，企业的领导与职工由简单的执行命令式的工作方式，变成了全体人员在激烈竞争形势下，与企业共存亡的工作方式上来，这就使得生产过程中诸多因素协调同步，才能实现企业目标。而企业内部既有上下纵向联系，又有左右横向关系，其间相互的作用、影响，都会形成不同的凝聚力、向心力、感染力，企业内部生活、工作的环境，也对企业形象的塑造起着不可或缺的作用。人是社会的产物，人的生存离不开周围的环境。行为学家发现，当工厂厂房的颜色涂成深灰色时，工人情绪低落，心情烦躁，效率低下，而如果涂刷成淡蓝色或果绿色，并适时播放轻柔的音乐，那么工人就会轻松愉快，热情饱满地从事手中的工作，劳动效率也会得到很大的提高。

优美舒适的环境会使员工产生奋发向上、开拓进取的激情，并能产生一种热爱企业、以企业的成绩而为骄傲的认同感和亲和力。

同时，整洁优雅的工作环境也能使顾客或客户对企业产生一种目标明确、有信念、重视信誉的良好印象。特别是商业企业，更要依靠购物环境来强化独特的自我，对往来顾客产生 3~5 秒的视觉冲击，吸引消费者更多地驻足流连于销售空间，诱发其消费意识和购物需求。

风铃响叮当，顾客聚满堂。有一家小型商店，经营日用百货，从外表上看，它与邻近的商店没有什么差别，但是每天顾客盈门，令老板应接不暇。

为什么这家小店这么受欢迎呢？原来商店的门前挂着一串美丽的风铃，这是一位员工别出心裁的想法，轻风吹拂，风铃叮叮当地发出一阵阵悦耳的铃声，像是从天国中传来的声音，给过往行人带来美好、欣喜的享受。而且小店的店名就叫“铃屋”，一个充满温馨与浪漫的名字，令许多重视情调、追求美好心理感受的顾客流连忘返、浮想联翩。

比尔·盖茨在经营微软公司的过程中，为他的员工创造了一个民主的、自由的、宽松的环境，鼓励职工为公司献计献策，允许公司的职工当面指责，诉说自己的苦衷，使公司上下形成一种宽松、和谐的气氛。

细心的观察者都会注意到，凡是最能与人协调合作的，往往是在他本行中最有大成就的人，他是领导者。

首先，让我们觉悟，假如没有我们应该重视的团队精神，今日的工业化国家无法进行共庞大的运作。任何一个你叫得出名称的企业，都有一群从业

人员在友善的精神下协调他们的努力，为一项共同的好处而工作。小规模的个人事业或许可以由一个人经营，但是任何事业一旦有了工业化的规模，则必须保持、运用团队精神这个原则。这就是说，任何事业的成功，有赖于协调个人的努力，而每一位企业家，都应具备这种能力与意愿，在有效率及友善的方式下与别人合作。

以勇于开拓、大刀阔斧地进行改革而闻名全国的石家庄造纸厂厂长马胜利，在回顾他的改革历程时，深有感触地说：“除了靠党的方针、政策指引和自己做出好样子外，更重要的是要有职工群众的大力支持。有了这一条，就一定能战胜各种困难使改革立于不败之地。”

在石家庄造纸厂，职工的主人翁作用得到了充分发挥，他们通过职代会、合理化建议等多种形式，大胆地发表意见，参与企业管理。马胜利身为厂长，自觉地把自已置于职工的监督之下，在制订计划和拟订分配方案、奖惩条例、建立厂规厂纪等重大问题上，总是在充分吸取群众意见之后，才拍板定案。马胜利虽有用人权，但他任用的干部也都要由职工来评议，每半年评议一次，由职工代表根据每个干部的工作成绩、责任心、工作态度等，分别投以优、良、差票，被评议干部优、良票不足半数的，即被免职。在一次评议中，一位中层干部因为私心重，工作不扎实，群众意见多，多数职工代表了反对票，根据群众意见，马胜利立撤销了这位干部的职务，职工们高兴地说：“在造纸厂，我们工人说话是算数的。”

企业要发展，“内功”不可少，秘诀在于企业内部要团结和谐，重视职工的主人翁地位，宽严结合，调动其积极性。这也是内部公关的要领。

哈佛商规 49

管理是科学，同时是管理又是艺术。成功的企业家不应是企业的“警察”，要加强民主管理，实现所有者、管理者、员工的“三位一体。”

韩国有一家企业，从1983年起，该厂决定实行一种独特的管理制度，即让职工轮流当厂长管理厂务，这就闻名遐迩的“一日厂长”制。该厂厂长说：“实行一日厂长制的目的是让职工从参与中体会自己在工作岗位上扮演的角色，进一步培养主人翁意识和责任感。”

实行一日厂长制的这家企业，主要是生产卫生纸、化妆纸、卫生棉和婴儿尿片，该厂的产品在韩国很有名气，不论走到任何地方都会看到该厂卫生纸和卫生棉的广告或产品，厂长因企业管理成绩显著，被韩国劳动部评为“杰出劳资关系示范工厂”。

所谓一日厂长就是每周星期三，由基层职工轮流当一天厂长，负责管理工厂的日常业务，让职工有参与全厂工作的机会，1年多时间的实践，该厂500名职工中有40多人当过了厂长。

每周星期三，担任一日厂长的职工，上午9点上班，听取各部门主管的简单报告，先对工厂整个营运情况有一个初步的了解，然后陪同厂长到各部门、车间去巡视工作情况，这样，除了让一日厂长熟悉其他部门、车间的业务外，还可以借此开阔他的视野，走出平日自己工作岗位的狭窄领域，增进与不同部门之间同事的感情。

一日厂长和真正的厂长一样，拥有处理公文的权力。各部门、车

间主管送来的公文报告，需经过一日厂长签名批示后，再呈报厂长，厂长在最后裁决公文时，一日厂长还可以提出自己的意见，请厂长酌定。

当一日厂长对工厂有批评意见时，要详细记录在工作日记上，并让各部门、各车间的员工借阅。各部门、各车间的主管，得依据批评意见随时改正自己的工作，并在干部会议上提出改进工作的报告，获得全体干部的认可后才算结束。

该厂第二车间有一位 22 岁的女工黄美子，她当过一日厂长后说：“受到真厂长一样的待遇，的确让我手足无措，不过这个机会让我体验了工厂的业务，过去对工厂的有些做法不满，现在反而能够体谅了，如果再给我当一次厂长的机会，我相信我还可以干得更好，不过厂长这个工作确实相当艰苦，只有过来人才能体会得到。”

这个工厂实施一日厂长制以后，大部分干过厂长的职工，对工厂的向心力大为增强，过去厂方一再强调的互相合作、节省费用不再当成口号了，这些员工都能心悦诚服地接受。

一日厂长制施行的第一年，就收到了显著的成效，一共节省了生产费用 200 万元。厂方把这部分钱分作奖金发给了全厂职工，这样做更使全体员工皆大欢喜，同业望尘莫及。

“优秀企业家能够正视现实，人与人之间开诚布公，彼此之间高度信任，因而把权力广泛分配。既不重视个人专权，也不为自身的形象、权威而绞尽脑汁，而且从不庆幸自己多么优秀，或者认为不同意他们意见的人都是错的。他们能容纳许多相互冲突，甚至彼此排斥的观点和利益。优秀的企业家为调动雇员参与创新，变革技术，采取宽松的政策，使全体雇员拥有权利，广泛参与研究与创新；给予一定的自由度，在各方面给予支持，并监督其更快实施。这样使雇员能承受来自环境等各方面的压力及不可预测的打击，并能成功的生存下去。”

在一个企业中，我们唯有靠同事和部属的支持、合作，才能成功。要想获得支持与合作，必须有领导能力，所以我们也应该说领导能力实在是成功的必要条件，成功与“领导能力”是如影相随、不分轩轻的。一个成功的企业家应该经常地提醒自己：我不是被那些地位比我高的人拉上去的，而是被我的同事和部属捧上成功的宝座的。

詹森维尔公司是一个典型的美国式家族企业，规模不大，但由于 1985 年以来下放权力，所以发展相当迅速。1991 年刚刚 46 岁的最高主管史贴尔的体会是：“权力要下放才行。实际上我过去一点权力都没有，因此周围的人丝毫不关心公司，一把抓的控制方式是一种错误，最好的控制来自人们的自制。”

这家公司下放权力的主要手段是由现场工作人员来制订预算。刚开始时，整个预算过程是在公司财务人员的指导下完成的。后来，现场工作人员学会了预算，预算财务人员就只是“在旁插嘴”了。在自行制定的预算指导下，工作人员自己设计生产线。需要添置新设备时，他们会在报告上附上一份自己完成的现金流量分析，以证实设备添置的可行性。

为了让每一位员工更有权力，公司大胆撤销了人事部门，成立了“终身学习人才开发部”，支持每一位员工为自己的梦想而奋斗。每年向每位员工

发放学习津贴，对学有成效的，公司还给以奖学金。自从实行权利下放以来，公司的经营形势十分好，销售额每年递增 15%，比调资幅度高出整整一倍。

汤姆·彼得斯和南希·奥斯汀在《追求卓越》一书中说道：“最近 20 年来，我们已经给经理塑造了这样的形象：警察，裁判，吹毛求疵，争论不休，长于分析但毫无感情，业务专家，决策人员，总是唱反调，否决别人的意见，喜欢宣布判决等等。”因为在传统的管理理论看来，领导必须有至高无上的权威，必须是业务专家，必须是拥有处置大权的人物，只有这样领导行为才能有效率。

权威，是一种感召力，它可以使桀骜不驯者折服，使众说纷纭取得一改，使邪气受到威慑，使混乱状况变得井然有序。因而，一个企业没有必要的权威领导是无法正常运转的。但是，这并不等于说要抱着业务专家不放，因为领导权威有个发展过程。前工业时代，企业领导人的权威来自他的手艺；工业化初期，企业领导人的权威来自资本所有权；工业化时期，企业领导人的权威来自职业经理的规划和组织能力；现代企业领导人的权威则要来自他能否使部下进行创造性活动不断得到激励。为此，评价现代企业领导人的优劣，必须摒弃“唯才、”“唯能”观，而把使人信服的品格、作风放在重要位置上。

所以，汤姆·彼得森和南希·奥斯汀建议用一种模式代替传统的“警察、裁判”现象，在这种模式下的领导应当是鼓动家、热心人、革新闯将的培育者、识别千里马的伯乐……教练和导师、促进派、建议者。

美国早期的企业管理，是以明显的劳资对立为特征的。本世纪初泰罗的“管理革命”促使管理者阶层迅速发展，介入了两大对立阶级之间。泰罗认为：管理上高度的职能分离是提高企业效率的“普遍原则”，是推动工业革命的强大引擎。当今美国的管理学者认为，泰罗的让“工人只作简单明确的工作，管理者从事计划、组织、指挥”的管理思想对美国企业建立标准化大生产方式作出了杰出的贡献。然而今天这种思想的作用已经枯竭，它甚至成了阻碍企业进一步发展的障碍。《美国的再开拓》的作者罗伯特·瑞契批出，建立在所有者、管理者、员工三权分离基础上的管理原则的活力，现在已经泯灭，以互相分离制约为方针的管理思想已不利于企业生产要素的“整合”，必须代之以三者合作，共同追求“一体利益”的管理思想。

第十章 利斯——异国受勋的圣斗士

法兰西斯·利斯，曾任福特汽车公司副总裁。他野心勃勃，是个十足的工作狂；他全神贯注，信心十足，使法国福特汽车公司起死回生。他本可以获取更大成就，却因过于幻想而妨害了自己。不过，仍然不失为美国现代企业管理之父中的一员。

个人档案

法兰西斯·利斯，1914年9月4日生于美国的依阿华州首府第蒙市。1936年毕业于德雷克大学。珍珠港事件后从军并加入桑顿的统计管理处，遂进入哈佛学习。他的毅力和执著使他无与伦比，无可阻挡，他的魄力和野心使他一路向上。进入福特后，被派去法国拯救法国福特公司，获法国政府颁赠的勋章。载誉归国后被任命为公司副总裁。

商业是美国人真正的灵魂；美国人做生意，不是为了换取自己和家人生活上的必需品，而是以商业作为全人类幸福的基础；美国人对于做生意的热衷，堪可比拟十字军对于征服圣地的狂热……

——法兰西斯·格兰德

1. 奋勇向上

1914年9月，利斯出生在依阿华州第蒙市，双亲老来得子，家里没有其他兄弟姐妹。母亲是个令人难解的女人，个性极端内向，朋友来时她总像一抹淡影一样，很快地自门边逃离。父亲是大萧条的迫害者，对钱财和房地产最有兴趣，但时机转坏后，钱没了，房子也没了，失意之余只能在自家窗口前卖面包和杂货。他顶着一头乱蓬蓬的白发躺在家里，负债累累的他，对生命再也不抱任何期望，他失去了一切，连他的意志力、生命力和决心都一起失去了。“如果我父亲把花在省钱上面的时间用来赚钱，”利斯后来说，“我的母亲也不用那么辛苦了。”

如果他这一生有什么具体的目标，那就是说什么也不愿重蹈父亲的覆辙。他心里想，你不只是对不起自己，也对不起每个依赖你的人。对于那些放弃努力的人，他几乎是瞧不起的，他最鄙视的就是好逸恶劳。

1936年，利斯从德雷克大学毕业，凭着口才进入奇异电器公司储备干部训练班。太平洋战争爆发后不久，利斯离开奇异公司去从军，即将上战场打仗了，他无意间在布告栏上看到统计管制处的求才启事，哈佛这个有钱、有势、有名家庭的教育乐园，听起来挺不错，于是他去报名，也被录取了。他放弃回家过圣诞节的机会，直接到派特森营区报到，遂成为统计管制室主任巴林杰少校手下的上尉执行军官。

利斯在桑顿的整个单位居于枢纽地位，他的办公室一共排列了65架IBM四五机器。每天晚上，全国各地的陆军航空队基地和据点都会通过电传打字机，把统计管制处所需的报告传进这里。利斯他们连夜把这些初步数据转换成各式图表，变成有意义的参考标准，据此来研判空队的实力，找出最强大和最薄弱之处。

利斯帮桑顿把统计名词摆在一边，第二天早上，一份完整的报告就会送到将军的桌上，详细指出数千架飞机、地勤人员、成千上万的零件、数十亿加仑的汽油，确切的数目和所在地点，这就是桑顿整个业务的生命线。

每天早上，利斯都要说明美国本土一共有多少B—17、B—24和B—29轰炸机出故障停飞，他能说出停飞的原因、需要什么零组件才能修复，所需的零件又在哪里。他也能如数家珍他说出航空队将近60万种零组件每个月的库存量，美国在全球各地的空军基地各有多少军职及非军职人员，有多少人请假外出或是生病，他们是否受过训练，能否驾驶四引擎轰炸机、拆卸50口径机关枪，填写天气图或穿戴降落伞……对于战争，利斯有极敏锐独到的观察。

利斯的部门空前成功地控制了一个迅速扩充的庞大官僚体系，他几乎是从零开始，逐步发展成桑顿的统计管制处中最大、最重要的部门。在他麾下，直接或间接受他指挥的有5600人。战争结束时，利斯获得表扬，他整个部门的成功皆因他的领导，他一手为空军节省下10亿美元以上的零件采购经费。

利斯的成就不仅是节省了钱，更使得整个航空队得以重新投入空战，协助击溃轴心国。有段时期，空军有12%的飞机因为欠缺零件而停飞，利斯把比例降低到只有3%，使空军增加5000多架飞机，在1943年初的关键性时刻加入训练和执行海外任务。利斯令人刮目的成就得益于他玩命似地工作。他经常熬夜；埋首于数字之间。有一次他精神崩溃，但他仍不请假休息，只是请医生帮他开了些药，以便让他能继续工作。

由于这些成就，利斯受命掌管统计管制室，和桑顿直接搭上了线，并深得其欣赏。

2. 穷追美人

一看见穿着米白套装、白衬衫的玛克辛·明顿，利斯便惊为天人。清新动人，个性活泼的玛克辛在布兰尼夫航空公司当空姐。当时飞机降落误点，玛克辛对 21 位旅客一一致歉，利斯便是其中之一，利斯提出请玛克辛吃晚饭，遭到拒绝，但利斯并不灰心。第二天晚上，利斯就带她去了俄克拉荷马市的汀克营地，参加晚宴舞会。每个人都来恭喜利斯前一天晚上所做的演讲，当时的场面给玛克辛留下很好的印象。利斯卯足了来展现魅力，为未来的约会打下基础。

他们情投意合，进展得很快，突然间统计管制处在俄克拉荷马市出了许多问题，需要利斯亲自出马去摆平。再见面时，他便向她求婚，可是不久两人吵了一架，又闹分手。玛克辛已经有好多天不接利斯的电话，利斯中校陷入彻底的恐惧，心理状态几近错乱。

论魄力和野心，利斯可以和桑顿媲美，他一旦认定了目标，投注的毅力和冲劲没有谁能比得上。不管他还有什么其他的优点，他的执著使他无与伦比、无可阻挡，宛如猎犬咬住了东西，就死命不放。对工作是这样，对玛克辛的迷恋更是如此。

不管做什么事，利斯总是一头栽进去，有时候陷得实在太深，就得要人把他拉出来，或是帮他安定下来。他往往一次只能全神贯注在一个目标上，向来很少取得平衡，在爱上玛克辛之前，他一心一意只为桑顿工作；爱上玛克辛之后，他就全心全意地爱玛克辛，再也无法工作。桑顿不得不插手调停，他不光要促成他们合好，还游说玛克辛，要她嫁给利斯。

利斯有个想法：只要奉调到海外的战区，回国以后至少会变成一个小小的英雄，这样一来，就可以赢得玛克辛的芳心。但是，日本投降的消息突然传来，利斯调职海外的梦想顿成泡影。可是，利斯仍不死心，他折返戴顿市，直奔俄克拉荷马去找玛克辛。在他不屈不挠的攻势下，玛克辛终于软下心肠，同意战争结束之后嫁给他。

3. 站稳脚跟

玛克辛与利斯举行了婚礼，时间是战争胜利后的 1945 年 9 月 12 日。好消息接连而至，上级决定颁发荣誉勋章给利斯，因为库存控制系统的研制和执行，都要归功于利斯，而这个系统对于美国的军事行动有决定性的贡献。

然而，战争的结束使得利斯们失去军职，他们必须寻找新的战场，开始新的生活。经过多方选择，以桑顿为首的十个退职军官，包括利斯，选定了福特公司。他们凭着良好的素质，超人的能力，全部如愿以偿——通通进入福特，他们要去贩卖梦想、权力和速度。

进入福特的利斯仍然对工作极度狂热，因而，当桑顿被副总裁布里奇炒了鱿鱼之后，克罗素赢得了桑顿极力想要得到的职位，克罗素招募的第一批人马之中就有利斯。

在福特分部成立后没几天，克罗素就把利斯网罗来担任策划产品计划的

经理。这份工作包括监督一部车从款式设计、制造到完成的每一个步骤。这使得利斯成为克罗素的交通警察，负责管制所有进出他办公室的一切事务。他参与所有重要的会议，阅读所有重要的报告，判断什么事该做，什么事情该搁置，这是福特企业中最大部门里的一个核心角色。

上任没几个礼拜，利斯就接手负责福特的下一批新车。车子的计划已获批准，但公司建议拿掉八汽缸引擎，改为采用雪佛兰早就采用的造价较廉的六汽缸车款。中央财务方面的估计是八汽缸车的生产要多花 100 美元。财务、工程和行销已经同意了 this 改变。

利斯的一名助手，曾在派特森统计控制小组替利斯工作过的却思·摩西，对这个改变提出了质疑。早在 1929 年，当福特的 A 型车只有四个汽车引擎时，雪佛兰就已生产六汽缸引擎。福特决定生产八汽缸引擎。这种型车一推出立即造成轰动，福特车成为年轻人、黑道人物和警察的新宠。

利斯和摩西一同去找克罗素，并说服了他。克罗素又去找布里奇。布里奇不甘心不愿地给克罗素的人马 90 天的时间，去搜集资料来佐证他们为何主张生产八汽缸引擎的车子。利斯和摩西访问了几个主要的汽车经销商对这个新改变的看法，他们一致希望保留这个高马力的引擎。他们接着更仔细地检查财务部的数据，并到各个销售、产品企划、机械制造部门追踪估价，发现这 100 美元的估价是几个从通用汽车招募来的新进人员计算出来的。八汽缸引擎的实际造价成本只比六汽缸引擎贵 16 美元而已，但是福特却可以为此选择配备而多索价 100 美元。这样，既可以降低基本车型的造价，又可以保有公司与众不同的特色。

利斯利用确凿的证据说服了公司，结果证明利斯是对的：大多数客户都选择了较高马力，福特因而饱赚了腰包。

4. 机会来了

1952 年 11 月，布里奇从巴黎打电话给克罗素。他和亨利以及其他福特的高级主管在巴黎近郊布瓦西的法国福特分厂考察。这个分厂的财务亏损连连，单单 1952 年预计就要损失 2009000 美元。

在过去的四年里，这里的业务是由一名叫法兰斯·雷依德的法国人主持，布里奇告诉克罗素说他想要詹姆斯·莱特来接替雷依德，担任福特法国分厂的总经理。但是，克罗素推荐利斯接任。布里奇说让利斯三天后抵法。

利斯等待良机好几年了，现在，机会来了。

不过，利斯很快就发现，汽车巨子雷诺的外甥雷依德有丰富的汽车工业经验，在德国占领期间控制整个法国的汽车工业。但他鄙视美国人的建议，自认可以独立经营公司。

雷诺、雪铁龙、辛卡三家汽车公司的产销量遥遥领先，法国福特汽车公司却毫无进展。1952 年下半年，情势极度恶化，如果福特二世和布里奇不愿为贷款担保，他们的法国公司就会破产或被清算。福特二世只好让步，但要采取一些措施。布里奇建议以一美元的价格，把整个业务让给愿意承担资产和负债的人，他们知道，负债超过资产。福特二世只想收回福特公司的专利权、商标和品牌，但是法国所有大汽车厂都回绝了这个提议，因为他们清楚，想从法国福特公司搞出什么名堂，似乎不太可能。

利斯一句法文都不会说，想有所作为似乎更不可能。他在法停留了六个

星期，仔细检查了所有的业务细节，和雷依德、主要的经理人和大经销商讨论，在蓝迪派来的财务人员孟格——原统计管制处人员——的帮助下清理帐目。利斯在 1952 年初回到迪波恩，对福特公司执行委员会说明解决方案。

几十年后大家还记得这次完美无缺的报告。利斯应用图表、数字和照片一清二楚地说明状况，语言流畅、客观，完全不表现个人的好恶，也不露出丝毫乐观或悲观。报告表明：法国福特汽车公司很可能救得起来，但是要花下列支出；也可能卖得掉，但是没人急着想买。委员会告诉利斯说要研究这个问题，同时他应该回法国去，设法弄出一种迫切需要，又比较有前途的新车型来。

利斯在迪波恩只待了三天，忙着跟克罗素和布里奇开会、协助玛克辛准备移居外国的东西。为了再去法国，他组建了由三个关键人物组成的小组，一个是韩尼尔、一个是葛莱姆、一个是成本会计人员，三人都是美国人，都不懂法语，因此，后来利斯又吸收了一个年轻的财务分析师、法国人马隆尼进入他们的小组。

利斯开始伸手抓这个机会了。

5. 击溃挑战

法国福特汽车公司的人根本不乐意再见到利斯。这家公司从来不曾由美国人掌过舵，利斯来却是要从雷依德手中夺走公司的控制权。雷依德曾经在维希政府当过部长，身边聚集的人和他一样，尽是在德国占领法国期间和德国人合作的人。工会领袖是共产党人，早年曾阻碍生产，把工厂总经理抓起来当人质，并拒绝做任何提高生产力的事情。有关迪波恩来的新“美国先生”和他家庭的小册子，散落工厂一地。利斯要玛克辛随时把他们的汽车加满油，以防万一必要时可以迅速逃之夭夭。

50 年代的法国政治很不稳定，在戴高乐重新掌政前，政府极不稳定。法国的货币与其政府一样不稳定，福特二世也不愿意再把美元投资在法国业务上，为了让公司扭亏为盈，利斯和手下要设法说明法国银行借钱给他们。

政府推动反通货膨胀计划，抑制了汽车销售，也使利斯增加收入的努力受到限制，要扭亏为盈的话，他必须大力降低成本。这是漫长而痛苦的过程，每位经理都被叫到利斯的办公室里，就他们预算里的每一个项目做一场双语检讨，马隆尼要设法把利斯的美式英语翻成法语。利斯质问各种支出时，有些人会争相说话。反驳，有些人崩溃和哭泣，也有人的确很高兴，知道有了强劲的领导后，业务最后会受惠。

但是，有很多人仍然忠于雷依德，不是消极反抗，就是公开表现敌意。利斯告诉稽核人员开始缩减出差费用时，得到的是谄笑和遁词。

很明显，雷依德必须滚蛋。利斯发现雷依德和他的主要助理没有开发票，就把新车送给 100 多位名人、朋友、亲戚和情妇。利斯认为，雷依德也把私人的支出、在家里举行的鸡尾酒会和国外旅游的费用，算在公司的帐上，而且未经董事会的批准，就擅自和外面的公司签合约。利斯检查过所有记录后，算出雷依德积欠公司 950 万法郎。

利斯决定不冒双方公开对抗、搞得臭名四溢的危险，悄悄开始加强控制公司，同时让雷依德继续保持原有的职位。这样，雷依德留在家里的时间越来越长，到了 3 月 30 日，利斯终于叫这个法国人签了辞职书。

6. 涉险立威

利斯牢牢控制公司后，就设法在经理和员工之间，塑造更和谐的工作关系。他从迪波恩回法国已经有四个月了，却还没有在庞大的工厂里走过一遭，他决定巡视一次工厂，原因之一也是为了立威。法国籍人事经理却警告他别这样做，因为雷依德有一次被工会抓起来当囚犯。

“我们立刻就进去，”利斯说，“我们不能人在外面，却想经营这个工厂，我们一定得认识这些人。”

利斯和马隆尼走进工厂，人事经理畏畏缩缩地跟在后头。他们开始有一丝寒意，因为工人冷冷地瞪着三位不速之客。马隆尼走向人群，向大家介绍新任总经理利斯先生。

有些领班往后退，不愿和利斯握手或招呼，但是他们在工厂里走了一会儿后，大家逐渐热乎起来，他们很惊异这位美国老板有胆量到工厂里露面。这次震撼教育有其必要，显示新的美国人小组有意和他们一起工作。

利斯召集了 180 位资深经理人，以便为更和谐的关系奠定基础。他说：“你们当中有很多人在这里已经工作 10 到 15 年，业务好坏跟你们有唇齿关系。我如果不能成功，可以回美国，那里会有个工作等着我。不过我们如果能像一个团队一样地合作，我们就可以解决问题，你们也可以实施你们教育子女的计划，并且为你们的家人创设远景。”

利斯巡视工厂一个月后，工会决定试探这群美国人。代表带着一张要求明细表向总部大楼进发时，所有的工作停顿了一个小时。隔天又是如此，停工几乎使整个工厂都关闭。利斯在布告中声明：“除非恢复工作，否则绝不继续讨论。”同时他又许下一个巧妙的承诺：如果在八月的暑假间之前工厂能够达到生产目标，每个工人会有 3000 法郎奖金。利斯也把含有这个建议的信寄到工人家里，希望他们的妻子在背后对他们施压，要他们接受这个交易，结束罢工。结果，利斯如愿以偿。

现在，利斯的权威竖立起来了。

7. 转败为胜

法国福特汽车公司慢慢有了起色，利斯已经把支出压低，说服工人改进质量和提高生产力，新明星车型的工作也顺利进展。亨利·福特二世已经公开表扬利斯，《时代》杂志引述他的话，说：“利斯是唯一能让法国福特公司转亏为盈的人。”

1953 年 7 月，也就是利斯接任 8 个月后，利斯给了福特二世确切的消息：法国福特汽车公司的股票在法国证券交易所的价格已远远超过了 300 法郎，仅仅三个月前，雷依德辞职时，才只有 228 法郎。利斯裁减了将近 350 个人，并且削减支出，使法国福特汽车公司两年多来首次出现盈余。他解释说，他们正努力研制的 1955 年车型可以让生产成本更加降低，让利润大幅跃进。

在这段时间，有些小挫折也妨害了利斯。

雷依德在任时和法国一家车体公司签过合约，由这家公司负责制造跑车车体。问题是这种车体只能放得下四汽缸的引擎，以致这种跑车上坡时像爬一样。车子卖不出去，开始积压。虽然迪波恩的工程师不赞成，利斯还是把

卡车的八缸引擎硬塞进去。车子终于卖掉了。

有一次，利斯和玛克辛到摩洛哥短期度假，这时，法国汽车市场以惊人的速度解体，汽车的库存持续增加。等于利斯回来时，已经有 2000 辆新车无法卖出去。

最后，他们想出把这些车改成计程车的方法，卖出了其中的 1000 辆，不过换来的不是现金，而是巴黎北方的一座工厂和不动产。马隆尼雇了一个经纪人，把工厂卖给雪铁龙汽车公司，得款 2.75 亿法郎，使福特公司在这笔计程车的交易上还有赚头，也解决了公司的现金危机。

诚然，按福特公司的内部规定，利斯没有得到迪波恩的批准不能把汽车拿去换不动产，但是利斯根本无法赶去向福特二世或布里奇解释他们怎么超量生产汽车，而且还要把这些车子改装成计程车。

反败为胜的机会，稍纵即逝。

8. 大获全胜

利斯继续反败为胜。

凭着在 1955 年推出全新“明星”车型的计划，利斯说服了银行提供 21 亿法郎的贷款。但福特二世和布里奇仍希望退出法国，这个目标要由利斯完成。

最可能并购的是辛卡汽车公司，这是一家主要的汽车厂，可规模太小，长期看，没有竞争力，因此迫切需要扩大规模，而和法国福特公司兼并是扩大规模的简便方法。利斯向辛卡吹嘘说他们正在开发新车，以提高产量和市场占有率。辛卡觉得自己的市场地位受到威胁，就想到把两家公司合而为一。

经过秘密的反复的谈判，交易终于完成，辛卡汽车公司同意把价格从 40 万股辛卡汽车公司股票提高到 45.5731 万股。法国报纸上刊出巨大的标题。大型的兼并在当时不像现在这么常见，这件事在那时是条大新闻。

交易确定后，利斯成为美国俱乐部某次午餐会上最主要的演讲人，法国新闻界刊出很多赞美他的特写专栏。在底特律，《自由新闻》用“法国福特演出生产奇迹”为题，热烈地报道这件事。法国的福特经销商替利斯举办了一场盛大的送别宴会，利斯在会上用法语发表一篇演说，让福特二世、布里奇和克罗素都惊叹不已。

事实上，法国经销商很高兴有像新明星车系这样确实好卖的汽车上市，因而变得非常喜欢利斯，他们派了一位代表去见玛克辛，希望知道要送他什么礼物。最后，经销商在一场盛大的宴会上，送给利斯一张巨大的法国名牌桌子，和一座华丽的壁炉钟。但是，这些都无法比得上法国政府同意颁给他的法国荣誉勋章。

这种殊荣原本是拿破仑创始的，原意主要是要奖励在拿破仑征战中为法国作战的公民，现在演变成一种光荣之至的荣典，表彰在艺术、商业和政治上有杰出成就的人。有人把利斯在法国的成就告诉政府，说他怎么从美国来，挽救了这家公司，创造了很多工作机会。

政府在一家豪华饭店举办了一场盛大的午宴，授勋给利斯，场面极为庄严隆重。法国商业部长把勋章挂在利斯的脖子上后，轻轻地吻利斯的双颊。然后，利斯凯旋迪波恩，还带回一枚勋章证明他的英雄事迹。

9. 挑战通用

载誉荣归的英雄利斯几乎还没有体验到功成名就的滋味，就又大胆迈向一个更远大的新计划，他要带领福特正面迎战通用汽车，打一场福特从未见过的大仗。

那时，福特公司已晋升为全美第三大企业，仅次于通用汽车和新泽西州的标准石油公司。在利斯他们进入福特时间，公司的净值增长了一倍多，达到 18 亿美元，资产总值增加两倍，达到 26 亿美元。1955 年的税前盈余创下 9.86 亿美元的新纪录，比 1954 年的 5.11 美元几乎增加了一倍，比 1952 年的 2.89 亿美元增加了两倍多。仅每年的员工薪金，就超过 10 亿美元。

但是，福特还是比不过规模更大、地位稳固的通用汽车。多年以来，亨利一直希望能够重振他祖父的声威、恢复福特公司在 30 年代失去的领先地位。而对公司前途信心十足的克罗素，也很想对他的老东家报答，随着福特日渐强大，他们与通用汽车的竞争也愈来愈白热化在福特，“打败通用”的口号愈喊愈亮，克罗素很清楚野心勃勃、无所畏惧的利斯，正是福特的致胜武器。在桑顿集团中，利斯从不说“不”。他在克罗素手下时，对于新厂、设备的大胆投资通常会极力辩护，不像他那些在财务部门的同事，事事都保守谨慎，想要找人推动一个冒险计划，把通用汽车永远甩在后面，还有谁比他更适合的呢？

为了与拥有五个部门的通用汽车公司竞争，利斯决定也推出五个部门：福特、林肯、水星、欧陆，再加上一个新车系，可以叫艾德瑟。这项计划的经费可能高达数亿美元，要盖新的工厂，争取数千家新的经销商，设计新的车子，还得大做广告，让新车品牌像流行歌曲排行榜一样，人人耳熟能详。

利斯的勇气和野心把他带向险境，以刚刚获得的成功作抵押向通用挑战，这个赌注是太大了。

然而，美国民众对汽车的胃口，似乎永远也填不满。即使是最乐观的汽车公司主管，也没有料到汽车市场的需求竟会如此殷切。1955 年，通用汽车业绩突破 10 亿美元，创全球企业单年获利的最高纪录。这一年一共有 720 万辆新车申办行照，刷新了往年的纪录。

在这样的背景下，克罗素从利斯身上看到公司进一步成长的希望，他觉得利斯可以帮他击出致命的一拳，痛宰通用公司。他对众人说：“利斯现在做什么都没问题了，他对一部车的制造从头到尾了如指掌。现在公司不论给他什么位子，他都可以胜任。”不久，由克罗素的提议，利斯出任水星部门的副总裁兼总经理。

10. 我行我素

推出新的车系和大幅度扩充水星，这就是利斯的全部计划。尽管麦克纳马拉、莱特、米勒都不支持这个计划，但利斯还是使这个计划获得了董事会的通过。为此，利斯做出了种种努力。

利斯从不接受“不”的回答，对他说“不”的人一定会碰壁，他的决定就是定案。公司的机械设计人员曾经抗议说他们还要一整年才可能发明出自动变速箱，结果利斯一拍桌子，坚持福特 1951 年度的新车一定要有自动排档。他的坚持后来收到了成果，设计部门成功地推出自排车款，比他们自己预定

的时间表提早了一年，而且品质良好。

在利斯心目中，老罗斯福总统是偶像，他曾经说过：“该享有一切功劳荣誉的，是实际上起来实行的人，他在脸上蒙满尘土血汗，勇敢地奋斗，一而再，再而三地犯错，因为任何努力都必然会有缺失。一事不做的人，不论愤世嫉俗、或玩世不恭、或骄奢淫逸，都如史册上的黑白照片、虽生犹死。那种灵魂只有五分钟热度的人，一无是处。他们不会懂得伟大的奉献情操、高度的荣誉感、坚毅的信念、崇高的热情，不会懂得什么是震天撼地的男子汉。”

利斯不只是震天撼地，必要的话他也会连哄带骗。伟大的梦想对福特这样的大公司似乎没有什么伤害。

为了证明这个计划的可行性，利斯的人马必须端出种种数据和预测，这些数据却是违反了桑顿、麦克纳马拉和其他“十杰”成员长久以来最重视的理性原则，他们的名声就是建立在数据和事实上，但是利斯现在却利用数字来捕捉幻想，而非现实。他预测的销售量不断增加，并非基于任何彻底的分析，而是为了支持他所要求的庞大投资。一名高层主管说：“那些数据太离谱了，完全不切实际，这是一定的。要让整个计划看起来合理，只有夸大那些预测。”

洛伦兹是利斯自己的幕僚，对于利斯要他做的事情表示反对，可是利斯使出他一贯的手法，对他软硬兼施。

利斯决心一意孤行。

11. 疯狂斗士

利斯是真心喜欢车子，速度愈快造型愈豪华的他愈喜欢。利斯做梦都难以想象，他现在也有权力创造一部车子，能够塑造新一代爱车族的梦想了。为此，他发疯地工作。

利斯一接管水星部门，就要设计人员丢掉手边的标准水星款式，重心设计他们心目中的最豪华的式样，创造出全新的车系痛宰通用公司。这是一场大赌注，在50年代，打样桌上天马行空的草图要变成展示中心簇亮的新车，需要整整三年时间。推出一部新车不仅是商业上的成功，也是一段漫长的政治较劲。

一个优秀的底特律企业斗士总能熬过这段政治长路，当然也少不了许多失眠的夜晚。但很少有人像利斯这样卖命投入。利斯每天早上7点钟到设计中心，马不停蹄地看上几百份设计草图，他跟着设计人员一起讨论草图，往往到了吃饭时间也不休息，只是派两个人到迪波恩旅馆买些三明治回来，大家一边吃、一边继续讨论。晚上11点钟还停在停车场的车子，十之八九都是斯利部门的。几乎每个星期五晚上，他们都会接到通知说周末又要加班了，因为利斯星期一早上要看结果。

有时候，利斯一早醒来，才意识到他整晚都梦到设计室的事情，甚至他眼睛都还没睁开，就已经想到一些疯狂的新点子，准备带进办公室里去。不少设计称得上是独一无二，推陈出新，不过利斯还要新车更异想天开一点。他一心想要在这个夸大无度的时代创造一部空前绝后的车子，抱着这样的目标，他的一些奇想往往过了头：雷达控制的刹车、既能收听广播也能收听电视节目的汽车音响、汽车唱盘、车顶航行灯、桶状旋转座椅、斜背式玻璃车

顶、隐藏式遮阳板、伸缩式头靠、超速警报器、四门敞篷车……

他们给新车命名“大道巡弋”。1956年4月间，第一批“大道巡弋”完成了。10月，新车发布会举行，一共有5000多名经销商、记者、公司主管和夫人参加，但会场却只能容纳2500人，不得不举行了两次正式发布会。为了这场盛会，迈阿密的23家饭店和15家汽车旅馆、客房全被水星部门预订了。

当时，正逢史蒂文生和艾森豪威尔总统的总统竞选，双方都在竞争全国各大媒体的头版地位。《底特律新闻》在头版大幅报道水星新车的发布会，篇幅甚至超过了艾森豪威尔总统反对史蒂文生提议禁止原子弹试爆的新闻。

“大道巡弋”发布会确实是一场疯狂的胜利。

12. 折戟沉沙

迈阿密豪华铺张的新车发布会过后，利斯立刻栽进一连串的问题中。

新车的质量存在许多问题。1956年度的水星出毛病比例超过10%，在保修期间送修的案子高达13500件，公司为此付出近50万美元成本。就连公司配给主管的座车也挑不出一部十全十美的；克罗素心脏病突发，送往医院急救，利斯失去靠山，开始处处碰壁；利斯与同事的关系愈来愈紧张，每个人都在质疑他是否太大胆、太鲁莽……

最致命的是，利斯的大道巡弋在一切的风光和排场之后，市场反应却是彻底的失败。1957年度，利斯只卖出136162辆，比他最初预估的423000辆差了十万八千里，也是水星部门自从1947年以来最惨的业绩。后来知道，水星每卖一部双门巡弋，就倒赔726美元。

利斯原以为巡弋是只美丽的白天鹅，现在却逐渐被人批评成丑小鸭，是个毛病百出的粗俗产品，搞了太多的花招噱头，是标新立异、低级趣味的典型代表，是荒谬、过份的象征。二三十年后，《生活》杂志邀请一批汽车专家，评选美国汽车设计中最好和最差的十大代表，巡弋当选美国汽车史上第六大失败的例子。《生活》杂志编辑群写道：“一部笨拙的大车，加一个奇丑无比的噱头，就是向前倾斜的后车窗，更糟的是，后座坐着顽皮的孩子，车窗都可以摇下来。在最不光彩的十大失败例子当中，高居第一位的是艾德瑟，也是利斯向通用汽车挑战计划的产物。艾德瑟给福特带来的是2.5亿美元的亏损。

面对如此惨败，福特给利斯的处罚不算重，免去副总裁之职，保留各委员会的权责。最后，亨利安排利斯出掌加拿大分公司，但利斯认为自己应该离开福特，虽然许多朋友劝他应该去加拿大，他还是离开福特进入了艾维可实业公司。他的任务是扩大克罗斯利部门的商业和工业市场，如果他能够成功，就有机会成为公司的总裁。

然而，到1959年底，即利斯加入艾维可两年后，他发现他与公司总裁的宝座已经绝缘。这是又一次挫折和失败，利斯死心了。

1960年7月3日，是利斯的儿子查尔斯·克罗素·利斯的7岁生日，利斯家里本来准备要开个盛大生日会，然而就是在这天，利斯用手枪结束了自己的生命。

【点评】

转败为胜的成功之道

灿烂、炫目，万众瞩目，但却转瞬即逝，这与其说是流星，倒不如说是利斯。是的，利斯确实就像一颗明亮的流星。

奋勇向上、目光敏锐，这是利斯；坚韧不拔、全神贯注，这是利斯；雄心勃勃，工作狂热，这是利斯；宏才大略，无所畏惧，这是利斯……本可以成为美国历史中的关键人物，可他却一蹶不振、自杀身亡。

成功时的利斯、光华四射，征服了法国，征服了福特公司，有许多宝贵的经验可让我们借鉴：失败时的利斯，把失意深深地收藏在心底，他的失败及悲剧，都有可资我们借鉴的教训。固然，我们不能只盯住经验而不管教训，但是，在通往成功的小道上，我们还愿意更多地学习成功的经验。毕竟，我们渴望成功，毕竟我们不愿意失败。

哈佛商规 50

勤奋工作，是成功的基础。成功不会破空而来，任何伟大的构想，都必须通过踏实而勤奋的工作才能成为现实。

改革开放以来，大连石化公司以投入、产出 1 :21 的惊人比例，显示了企业的巨大能量。他们有 51 种优质产品销往 43 个国家和地区，9 年为国家创汇 25.6 亿美元，1987 年人均创汇 2 万美元，全厂上缴利 66 亿元。这些骄人的成就，都是勤奋工作，永不停息得来的。

1981 年，国际市场需要润滑油基础油，大连石化看准突破口，克服重重困难，在不到 3 个月的时间里，集中技术力量攻关，反复试验，取得了几万个数据，按国际标准生产出 8 种牌号的润滑油基础油，成为我国能够生产出口润滑油基础油的第一家企业。

1982 年，这种产品进入国际市场后，由于国际市场油价下跌，要继续坚持出口，企业一年就要亏损 1100 万元。他们认识到，参与国际竞争，要挤进去，不容易；一遇风浪就退出来，再想进去，就更难了。于是，他们一方面挖掘企业内部潜力、减少亏损；另一方面组织多品种出口，以盈补亏，力争在国际市场上站稳脚跟。这样，通过勤奋、努力地工作，他们成功地达到了预期目标。

1987 年，大连石化公司获悉国际市场石蜡走俏，价格看涨的情报后，立即决定将国家计划外自销的 1 万吨石蜡投入国际市场。他们把目光盯在了芬兰、丹麦、挪威、美国、新西兰等国，在前联邦德国，大连石化的石蜡很快赢得信誉，被称为“中国石蜡”，一次性成交 2500 吨。芬兰一家客商赶到汉堡找到大连石化公司的推销员，要求购进 1000 吨。

大连石公司终于实现了他们的产品畅销五大洲的战略目标。

大连石化的成功离不开勤奋地工作，毫不松懈地工作。利斯之所以成功，跟他的“工作狂”行为有很深的关系。

还是在统计管理处时，利斯就经常熬夜，埋首于数字之间。有一次，因

工作过度他精神崩溃，但他仍不肯请假休息，只是请医生帮他开了些药，以便让他可以继续工作。

在利斯主持开发“大道巡弋”的过程中，他几乎是投入了全部的生命：每天早上7点钟到设计中心，不停地看上几百件设计草图，跟设计人员一起讨论草图，午饭也在设计室吃，边吃边讨论，晚上到11点还不下班，周末加班……

在统计管制处的疯狂工作，使他深得上司赏识，获得荣誉勋章。在研制“大道巡弋”时，利斯的疯狂工作使得车子如期产出，比平常情况下提前了好几个月。在效率这一点上，利斯的勤奋工作仍然是成功的。

勤奋工作之所以能使人到达成功的彼岸，是因为其中包含着坚韧与顽强，也意味着自信与勇气。这其实都是很普通的道理，但若把它们组合起来，并付诸实践，通向成功之门的金钥匙就被找到了。

“你想成功吗，那么，勤奋地工作吧！”哈佛的这则格言，曾激励过利斯，我们不妨地拿它来激励自己。因为我们也想成功。

哈佛商规 51

集中精力，打歼灭战。要想成功，我们会有很多的事情要做，而时间却又如此不足。若能够自如地实施之，成功就不是神话。

80年代初，通用电器公司共有约350家大小工厂，40万员工，经营着几乎无所不包的产品，机构重叠，内部亏损严重。1981年，韦尔奇当上了公司总裁，他决心实施“集中精力，打歼灭战”的策略。从1981到1989年，韦尔奇将350个工厂减裁合并成13个主要的业务部门，卖掉了100亿美元的资产，裁撤了重叠的机构，将40万员工减到29万，把29个工资级别简化为5个粗线条的等级。

韦尔奇的“集中精力，打歼灭战”的策略，使通用机构精炼、灵活善变。从1981年到1994年，通用电气公司的销售额从270亿美元上升到601亿美元，股东资本收益率从17%上升到22%；市场价值高达934亿美元，雄居美国榜首，名列全球第三。“集中精力，打歼灭战”的妙用，可见一斑。

“集中精力、打歼灭战”，不是抛掉全局观，而是一种战略。若把相对分散的精力集中起来，投放到一点上，那就无异于集团冲锋，其威力将是不可限量的。利斯颇擅长此术。

利斯是这样的人，他一旦认定了目标，总是一头栽进去，宛如猎犬咬住了猎物，死命不放，投注的冲劲、毅力和精力，没有谁能比得上。在工作上利斯是这样，在追求爱情上的表现更突出了他这一特点。

利斯在飞机上对玛克辛一见钟情，立即提出要与她约会，遭拒绝后，利斯毫不灰心，又于当晚托人帮忙，与玛克辛会了面。第二天，利斯又设法带玛克辛参加晚宴舞会，第四次见面时，利斯就向玛克辛求婚，其“集中精力，打歼灭战的”劲头，发挥得淋漓尽致。玛克辛与利斯闹矛盾，要分手，利斯基本上放下了工作，电话不断地向玛克辛进攻……在利斯火力集中、威猛的进攻下，玛克辛只得举手投降，答应嫁给利斯。

“集中精力打歼灭战”之所以容易取胜、全在于“集中”二字之上。一

集中自己的力量——精力、财力、物力、时间等就相对强大起来，就有了优势，以优势攻劣势，肯定容易胜利。

当然，我们必须清醒地意识到，“集中精力”决不意味着对“其余”不管不顾，而是在一定时期内，在一定条件下，暂放“其余”，适当集中，当关键问题解决后，还是要分出精力去“零敲碎打”，兼顾其余的。

哈佛商规 52

要敢于逆水行舟。如果许多人甚至于你的上司，都认为是**对的事**，而你知道那是错的，你将怎么办？只要认定自己是正确的，面对众人或是上司，你都不要放弃自己的立场。

一个偶然的**机会**，索尼公司的盛田昭夫灵感横来：如果将立休声录音机里面笨重的录音设备及喇叭去掉，做成只有听音功能的单放机，配上一副个人享用的耳机，那些喜欢单独听音乐的人们不就可以随时、随处独享其乐了么。

不过，盛田昭夫的构想却招来了公司上下的一致反对，尽管制造并不困难。

盛田昭夫敢于“逆水行舟”，力排众议，坚持先制造样品。很快，一架小巧精致、音质优美的单放机问世了，盛田昭夫叫它“沃可曼”。他把沃可曼送到销售部门，他们对之不屑一顾。整个公司除盛田昭夫外，大家都极力反对这一产品。这个水逆得不可谓不大，这个众怒犯得不可谓不重。但盛田昭夫决意一逆到底，一犯到头，他索性决定：不再进行任何市场咨询与调查、预测，立即将沃可曼投放市场。

就连盛田昭夫也料想不到沃可曼投放市场后的空前盛况——无数音乐爱好者涌向索尼设在各地的经销点，皆欲先听为快。这个大家都极力反对的小产品，立时像飓风一般风靡了全日本，成了新一代的追求与享受。

大部分人，或者领导、决策层的决策错了，怎么办？如果你明知其错了，却还将错就错，依错而行，怕犯众怒，怕遭领导、上司的克，那你恐怕很难有什么建树。只要你发现确实有错误存在，不管有多少人，有谁在坚持错误，你一定要直言不讳地指出来，要敢于“逆水行舟”。你这样做也许一时会有不良影响、但与你最后所得相比，那实在是微不足道的。利斯在这方面做得很出色。

利斯刚刚担任福特分部产品计划经理没几天，就接手负责制造一批新车，车子计划已获批准，但公司建议拿掉八汽缸引擎，改为采用雪佛兰早就采用的较廉价的六汽缸引擎。财务、工程和行销等有关部门已同意了这个改变。当利斯发现这一改变是错误的时，他毫不犹豫，立刻向上司反映，坚持要造八汽缸引擎的汽车。

上司很不高兴地给了利斯不多的一些时间，让他证明他的观点的正确。利斯经过周密而艰难的调查、研究、拿出了有力的证据、说服了上司。事实证明，利斯是对的。他的“逆水行舟”虽惹得上司一时不快，但八缸引擎汽车带来的滚滚红利很轻易地就冲刷了他们对利斯的不正确的看法。他们毫不

犹豫地对利斯委以重任。

“逆水行舟”，只要认准了方向，“逆”得对头，一定会取得出人意外的优厚报偿的。比如沃可曼的走红，若非盛田昭夫的敢于“逆水行舟”是不可想象的。我们所赞成的逆水行舟决不是轻率、盲目、冲动或者刻意的标新立异，故作惊人，而是基于了解事实，把握市场的基础上的自信、勇气与魄力。

这种敢于“逆水行舟”的自信、勇气与魄力，正是利斯、盛田昭夫们成功的诀窍。一个人要成功，没有“逆水行舟”的自信与勇气、魄力，是行不通的：一个企业要繁荣昌盛，没有一些敢于“逆水行舟”，敢于揭“龙鳞”的中坚分子，也是很难的。

“敢于逆水行舟”，这是一进哈佛商学院，校方就要求学生必须培养的一种技能。

哈佛商规 53

抓紧机会，机会是成功的前奏，当前奏响起时，我们必须千方百计地抓住它，抓住它也就抓住了成功之门的把手。

70年代，随着美国作家 JantsFixx 的畅销书《跑步健身运动大全》大量发行，发达国家普遍掀起了一股运动健身浪潮，人们争购各种运动鞋参与体育锻炼。于是，穿运动鞋成为一种时尚，也成为舒适、自由、富有青春朝气和活力的象征。显然，这给所有的制鞋公司带来了巨大的发展机会，谁抓住它，谁就会赢得巨额财富。

但是，在运动鞋市场上闯荡了多年的阿迪达斯等“老字号”公司都放过了这个机会。基于对《跑步健身运动大全》一书畅销后引起的市场形势变化的认识，1972年，鲍尔曼果断地创办了耐克公司，独自研制和生产自己的产品。由于抓准了机会，公司赢利不断上升；1972年200万美元，1975年是830万美元，1976年则达到到70年代末和80年代初，对耐克的需求量大增，以致于800多家百货店、体育用品店和鞋店的销售商中有60%都要提前预订，常常要等6个月才能拿到货。到1982年，耐克公司销售额达到69400万美元，在全世界范围内的销售量已占全球市场的50%，成为运动鞋的新盟主。在美国市场上，耐克于1978年首次超过了阿迪达斯。

机不可失，遇到机会，一定要紧紧抓住，机会就是成功，只有抓住机会才能迈向成功。日本精工表的崛起亦说明了这一点。

瑞士是钟表王国，其钟表生产的质量之高、举世公认，但是，他们做梦也不曾想到自己的霸主地位会被日本人抢了去。

1960年，在瑞士举行的一年一度的盛大新夏特尔天文台钟表展览会上，一种新的钟表——石英表出现在世界消费者面前。这种新型表的研制者正是瑞士人。石英表的出现对钟表业而言是一个绝好的机会，但瑞士人没有看到这一机会，一直在凯觐瑞士钟表王国宝座的日本人在展览会上看到被冷落一旁无人问津的石英钟时，他们的眼睛为之一亮：他们看到了希望之所在。击败瑞士人，希望在于石英表。日本精工集团随后正式立项研制石英表。

很快，日本人取得了令人瞩目的成就。1960年，由瑞士公司承担的罗马

奥运会所用钟表大都是机械表，但在 1964 年的东京奥运会上，由日本精工集团包揽的大会用表却是清一色的可携式石英钟。这一成就敲响了瑞士这一百年钟表王国的第一声丧钟。

接着，在瑞士新夏特尔天文台于 1967 年举办的展览中，精工集团一举包揽了石英式怀表部门的前 5 位。当 1969 年世界上第一块用作商品的石英电子手表——“精工 35sQ”由精工集团推出时，这第二记丧钟彻底宣告了瑞士钟表的失败。

由于把握住了可贵的时机，石英手表掀起了一场手表革命，取代了具有 100 年历史的机械表的霸主地位。终于，在钟表王国里，日本人击败了瑞士人。

日本之胜，胜在抓住了机会；瑞士人之败，败在失去了机会。

不过，“机会总是偏爱那些有准备的脑袋。”没有准备的脑袋，即使机会在叩其脑门，他也未必知道张开双臂，拥抱找上门来的机会。利斯的脑袋是有准备的。

即将上战场打仗了，利斯看见了统计管制处的求才启事，他毫不犹豫，报名，进哈佛，去统计管制处。这个机会没有逃过利斯的手；在飞机上，利斯看到了玛克辛，他立即穷追不舍，愈挫愈勇，不言放弃，这个机会又被他抓住了，玛克辛成了他的妻子；战争结束了，成千上万的公务员被解聘，他们必须重新寻找机会，利斯和伙伴们一起，看准了福特挤了进去，他再次抓住了机会；1952 年底，亨利·福特二世决定派利斯去法国福特分厂收拾危局，利斯欣然前往。这回，他抓住了一生中最重要的机会，创下了他一生中最辉煌的业绩。说他征服了法国，丝毫也不过分。

对于机会，每一个人都想抓住，也都愿意抓住，都知道抓住，但究竟怎样才能抓住呢？首先要能看出机会、认准机会，其次才是把握好方法、手段。要做到这一切，首先是学习，其次是实践，同时还必须谦虚、虚心，保持清醒的头脑。

哈佛商规 54

知难而进，“不入虎穴，焉得虎子。”要想取得超人的成就，就要付出超人的努力，经受超人的磨难。如果“知难而退”，是无法取得成功的。

哈默是美国的亿万富翁，不过，在二战结束时他远不算是富翁。那时有一个非常流行的认识在制药业中传播：由于军队与政府的合同取消，大量的伤员减少，人们生活趋向安定，战时大发其财的制药业肯定会随之萧条。然而，哈默却知难而进，避难而上，当别的药厂张罗着大力裁员，解雇化学师和药剂师时，哈默都在增加和扩大药房，想方设法从国外进口药材。因为他预测到，战争结束后，战时药品配给制就会取消，军队订货会减少，但公众一定会掀起购买药品的热潮，药品价格不但不会下降，甚至可能上涨。

形势的发展证明了哈默知难而进、迎难而上是正确的。他的药品生意越做越兴隆，人们纷纷到他的药店来购买药品。他因此而大发横财。

约翰逊公司总裁吉姆·伯克抢救泰米诺尔止痛胶丸的经过，也是知难而进，迎难而上，“偏向虎山行”的成功。

约翰逊公司是美国一家信誉很高的公司，在 80 年代初却陷入困境——其拳头产品泰米诺尔胶丸在芝加哥地区正在被用作杀人工具。凶手把胶丸中的药粉换成氯化物，装瓶后再把此药放回药店的货架上出售。服用这种有毒药丸而死的已有 7 个。泰米诺尔胶丸的牌子随之寿终正寝，人们对其产生的恐惧心理和不良印象，也累及了公司的其他产品。

尽管公司将分散在各地价值 1 亿美元的止痛胶丸全部收回，可当公司把新出厂的产品投入市场时，依然严重滞销。60% 的人表示他们将不再服用这种药了。

面对人们的指责、社会舆论的压力，有人建议放弃这一品牌以免殃及池鱼。经过全面权衡，公司总裁伯克决定保住泰米诺尔胶丸这一牌子。为此，伯克决定：一、收回全部该产品；二、伯克亲自来到采访者和摄像机面前，直接接受人们的指责。

不少人劝他谨慎行事，这太难了。收回产品不光耗资巨大，还极可能引起其他不测；直接面对人们的指责，如若不能圆满讲清问题，反而会使公司、新闻界与广大消费之间的敌对情绪更加紧张。伯克自己也不可避免地成为处在盛怒之下的人们攻击的靶子，甚至成为凶手的替身。

伯克也深知这些，可他更清楚，如果临难而退，俱虎畏狼，那就一切都完了。因此，面对凶险他迈步前行；收回全部产品，在电视上向广大民众坦诚直言，他的诚恳、诚意赢得了人们的谅解与信任。于是，泰米诺尔胶丸的牌子保住了。

商场如战场，若虎山，处处充满了挫折、陷阱与凶险，如果没有足够的信心与勇气，不是知难而进，而是知难而退，怕是永远也不会战胜困难，跨越凶险，到达成功的彼岸的。

利斯从哈佛里走出来，哈佛造就了他知难而进，永不言败的气概。

利斯初到法国时，一句法文也不会说；而福特二世不愿再投资，一心只想收回福特公司的专利权、商标和品牌。但法国的所有大厂都无意购买和兼并；经营法国福特公司的雷依德狂傲无比，鄙视美国人的建议；法国福特公司的法国人显示不欢迎利斯；雷依德身边的人都是他的死党，而工会领导一贯不与厂方合作，甚至还曾经把经理扣起来当人质。当利斯首次进工厂时，几乎没有人和他说话；法国政府极不稳定，其货币更是如此……

这些困难、凶险没有吓退利斯，利斯不顾危险深入工厂，取得了工人及基层管理人员的信任，请走了雷依德，搞来了贷款，使工厂复苏。然后成功地找到了买主，完成了福特二世交给的任务，赢得了法国政府授与的勋章。

利斯的成功，最能说明知难而上、迎难而上对于创造奇迹，换取成功的重要。任何事情都不会一帆风顺，若没有知难而进，“不入虎穴，焉得虎子”的豪情壮志，是永远摘不到胜利的果实的。

哈佛商规 55

学会败中取胜。东方哲人曾经说过“祸兮福之所依，福兮祸之所伏。”由祸可以生福，由败可以取胜。只是，必须学习才能达到败中取胜的境界。

克兰梅是美国人感恩节餐桌上必不可少的一种深红色酸果。1959年11月9日，正是感恩节前夕，美国卫生教育福利部部长弗莱明突然宣布，当年的克兰梅由于除草剂的污染，在实验室年老鼠身上作试验，产生了癌。此时，正该是食品店里克兰梅销售最旺的时刻，这一消息不胫而走，使克兰梅的销售量直线下降。

面对这一沉重打击带来的意外失败，负责制造克兰梅果汁与果酱的海洋浪花公司副总裁史蒂文斯立即展开反击。公司首先向新闻界说明充兰梅作物是纯净的，并宣布举行招待会，在电视上安排一个专访节目，在纽约安排一个食品杂货制造商会议，以便让史蒂文斯有机会澄清此事。

接着，他们又致电弗莱明，要求他立即采取措施，挽回他失言造成的无法估量的损失。

11月11日，史蒂文斯又致电艾森豪威尔总统，要求他把所有的克兰梅作物区划为“灾难区”。同时又发电通知弗莱明已向法院提出控告，要求赔偿损失1亿美元。12日，他特别邀请了竞选总统的尼克松和肯尼迪上电视，让尼克松吃了4份克兰梅，肯尼迪喝了一杯克兰梅汁。9天之后，当法庭开庭时，双方已达成协议：对这比克兰梅作物是否有害于人体进行化学试验。接着，他们又及时向公众宣布了这项协议和化学试验的结果。

史蒂文斯终于败中取胜，使海洋浪花公司免去了破产之灾。

法国福特汽车公司濒临倒闭，可算是败象毕呈，但利斯一到，先摸情况，搞调查，再深入基层，团结工人和基本管理人员，树立自己的威信；再搬掉拦路虎雷依德，然后开源截流，接着开发新车，仅仅8个月，法国福特汽车公司出现盈余。你不能不叹服，利斯实在是败中取胜的高手。

在接下来的时间里，利斯又连着两次败中取胜。

一次是雷依德与人签的合同，造出的四汽缸引擎汽车卖不出去，大量积压。利斯不顾总部工师的反对，把卡车的八汽缸引擎换进去，马力加大了，车子也就卖出去了。

另一次是利斯去摩洛哥度假时，法国汽车市场解体，汽车的库存持续增加，到利斯回去时，已积压了2千辆新车。利斯下令把这些车改成计程车，用其中的1千辆换来了一座工厂和一批不动产，然后再把工厂卖掉，既解决了公司的现金危机，又使公司大赚了一把。利斯又一次于败中取胜。

从以上败中取胜的事例中，我们可以看到，要想败中取胜，必须做到如下几点：一、头脑清醒，镇定不乱。如果一见败象便惊慌失措，先自乱了阵脚，只会把小败扩大成惨败，取胜是毫无指望的。二、抓住关键，找准败因，逐个解决。如若不知重点，找不到关键处，不知败因何在，根本就不会有有效的反败为胜的策略、办法。有时候，败因会有多种，这就必须一个一个地逐个解决，当然也可以几个一齐解决，但不可一哄全上。三、知己知彼，注重时效。找出败因了，就得制定反败为胜的方案，这方案的制定，必须考虑到方方面面，也即知己知彼。方案出台了，还必须抓紧时间，立马儿实施。不然，败局一定，无论如何“反”，也无法取胜了。四、多管齐下，突出重点。当败因有多个时，就需找出重点，找出主要败因，将其作为重要对象来“照顾”，不过，其余的败因也不可置之不理，也必须兼顾。

只有具备以上各点，败中取胜才有希望，创造奇迹才有可能。

哈佛商规 56

声东击西。商战中，往往从对方或别人的“败”中取来自己的“胜”。如果每人都是这样做，那么，信息、情报就十分重要了。因此，必须把自己的情况、意图给保护起来。

“可口可乐”是美国可口可乐公司生产的闻名世界的清凉饮料，它的主要竞争对手是百事可乐。两者的竞争已长达几十年了。

1984年5月，可口可乐公司突然宣布要改变沿用了99年之久的老配方，改用刚刚研制成功的新配方。消息传出，公众大哗，公司每天收到无数份抗议信件和1.5万次的抗议电话，有的消费者举行抗议示威，甚至上诉法院。一些经销可口可乐的商店也因销售量降低而拒绝推销新配方可口可乐。百事可乐老板乐不可支，他认为可口可乐公司的这一做法，是美国最大的一次商业失败。于是趁机大做广告，号召消费者转而购买百事可乐的老牌饮料。

看着改变可口可乐配方的事已搅得满城风雨，吸引了成千上万的人们的关注，可口可乐公司老板于同年7月悠然宣布，为尊重消费者意见，公司决定恢复老配方可乐的生产；又考虑到消费者的新需要，新配方可口可乐继续生产。

闻此消息，全国各地的可乐爱好者为之雀跃，纷纷狂饮老牌可口可乐，同时也争相采购新可口可乐。立刻，市场上掀起了抢购可口可乐的热潮，可口可乐的销售量比上一年同期上升了80%。可口可乐公司的股票每股猛涨了2.57美元，而百事可乐的股票却下跌了0.75美元。

可口可乐公司的“声东击西”战术所以能取得巨大胜利，在于它有效地隐瞒了自己的意图，虚张起来的声势把人们的注意力转移，吸引到了“东”——新配方可口可乐上去了，从而使“西”——旧配方可口可乐，“空虚”起来，真正要击的地方一旦空虚，此时集中兵力，猝然一击，岂有不胜之理。

“声东击西”战术运用的关键有两点：一是声势要大，使对方感到自己确实受到了压力，他这才有所动作，才会有虚可乘；二是要真，也就是自己所声的“东”一定要使对方信以为真、要弄假成真。对方才会把你真正要击的“西”给你空出来。你才有机可乘。利斯就是这么干的。

因为福特二世希望退出法国，利斯就必须找到一家公司，让它兼并或购买法国福特汽车公司。利斯选准了辛卡汽车公司。在谈判中，利斯就用了“声东击西”的战术。他私下里已做好了撤退的打算，不会再致力于生产了，但在谈判桌上，利斯却向辛卡声称说，他们正在开发新车，要以此来提高自己汽车的产量，扩大市场占有率。这一虚张声势，十分逼真，也把自己吹得十分强大，辛卡就觉得省己的市场地位受到了威胁，要解除这种威胁，办法只有一个——把两家公司合而为一。这正是利斯所希望的。

声东击西，利斯又成功了。

在运用“声东击西”战术的过程中，必须注意，一定要对对方情况有足够的调查、了解，这样才好决定造出多大的声势来。对于“声东”必须有个

基本把握，即不要把声势造得大而无当，把“牛皮”给吹破了，那就会弄巧成拙，“击西”不成还要“蚀把米”。比如可口可乐公司，若要一味“声东”下去，人们怒不可遏时，它再回来“击西”，人们肯定会认为这是欺诈行为，跟它去法庭上对话。

凡事都有个“度”的问题，“声东击西”战术的运用，更得注意“声”的度。

当我们关于利斯的话题，以及因利斯而引发的话题行将结束时，我们仍会注意到他的成功，以及他成功的原因。很显然，他的成功与他曾就读于哈佛有着密不可分的联系。可以这样说：是哈佛给了利斯翱翔蓝天的双翅，是哈佛给了利斯畅游商海的双桨。哈佛是利斯成功之树的根，是他成功之渠的源头活水。

第十一章 兰德——“瞬间就永恒”的企业家

艾德文·兰德，曾任美国宝丽来公司董事长、总裁和研究部主任。他是美国著名的发明家，所获专利达二百多项，曾以其研制的瞬时显像相机而震惊世界。同时他还是世界上最富有成果的著名企业家之一。他有广泛的知识、新颖而富挑战性的思维。他注重创新，善用人才，做事有种不达目的决不罢休的韧劲。

个人档案

艾德文·兰德，美国人，1909年出生。1926年，入哈佛大学读书。美国著名发明家，曾因研制瞬时显像相机而闻名于世，所获得的专利达二百多项。他还是世界上最富有成果的著名企业家。曾任美国宝丽来公司董事长、总裁和研究部主任。

一个企业，不仅要不断地推出新产品，改善人们的生活，给人们带来方便，而且要考虑下一步该怎么办，这样，企业就不会停滞不前，将永远充满活力。

——艾德文·兰德

1. 一次拍照引来亿万财富

谁也不会想到，一次拍照竟会使人得到了拥有亿万财产的重要机会。1947年2月的一天，兰德给他的女儿照相，小姑娘不耐烦地问：“爸爸，我什么时候才能看到照片？”兰德颇有耐心地解释说：“不要着急，冲洗照片是需要一段时间的。”解释归解释，女儿的一句话却深深地触动了他。这时，他突然想到，照相术在基本上犯了一个错误——为什么我们要等上好几个小时，甚至好几天才能看到照片呢？如果能当场把照片冲洗出来，这将是照相技术上的一次革命。难题就在于如何在一两分钟之内，就在照相机里把底片冲出来，能适应0—100的气温，而且用干燥的方法冲洗底片。

兰德必须掌握解决的这些问题的方法。他以令人难以置信的速度开始工作。经过半年时间高效率的研究，他终于发明了瞬时显像相机，取名为“拍立得”相机。它能在60秒内洗出照片，所以又称“60秒相机”。

诚如他的一名助理所说：“我敢打赌，即使100个博士，10年间毫不间断地工作，也没有办法重演兰德的成绩。”可以说，这句话并不夸张。

但兰德自己无法解释自己所经历的发明过程。他相信人类和其他动物的基本区别，就在于人的创造力。

兰德曾经说：“我发现，当我快要找到一个问题的答案时，极重要的是，专心工作一段时间。在这个时候，一种本能的反映似乎就出现了。在你的潜意识里容纳了这么多可变的因素，你不能让它们被打断。否则，你可能要花上一年的时间才能重建这60个小时打下的基础。”

1937年，宝丽来公司刚成立时，销售额为14.2万美元，1941年就达到100万美元，1947年则达到150万美元，为10年前的10倍。“拍立得相机”投入市场后，使公司销售额从1948年的150万美元猛增至1958年的6500万美元，10年里增长40倍。“拍立得相机”的诞生，使该公司生产的软片销售量也大大增加。

2. 别开生面的推销方法

60秒相机在1947年成功推出后，兰德想尽快把它推到市场去，但如何宣传和推销这种新式照相机又成了兰德面临的一个重要难题。

怎样推销才能达到理想的目的？兰德和他的助理们没有少动脑筋。他们请来了哈佛大学商业学院的市场专家，一同研讨对策。有一段时间他所考虑的都是一些传统的推销方式，甚至还想采用沿门推销的方法。

但在后来，他们经过三番五次的考察论证，倒觉得用一般的销售方式就行了。紧接着就到推销人选问题。他所首先瞄准了一个声望很高的推销能手，他就是何拉·布茨。

起初，何拉·布茨不太热衷，显得比较勉强，但当他看到新式相机后立刻被它吸引了，狂热得要命，仿佛又经看到了推销这种产品的卓越成绩。他在1948年加入兰德的宝丽来公司，成为其副董事长之一，并身兼部门经理。布茨不仅为宝丽来公司带来了他响亮的声望，而且在个人推销方面，又一次显示了其极高的才

布茨几乎没有利用什么推销组织就把相机卖了出去，他花了很少的广告费，就使新式相机远近闻名，费用少到连在波士顿一个地区做普通广告都不

够。

为了使这种新式相机的市场占有率保持越来越高的势头，布茨和他的推销部主任罗勃曼想出了一个妙法：在各大城市选一家百货公司，给他们 30 天推销兰德相机的专卖权，条件是百货公司要在报纸上大做广告，兰德公司只是从旁协助，而且要在百货公司里大规模地推销。

1948 年 11 月 26 日，兰德相机首次在波士顿一家大百货公司上市。这种办法效果确实好，人们纷纷争相购买，以至于忙得透不过气来的售货员，不小心竟把里面没有零件的展览品都卖去了。

一段时间，兰德相机出现了供不应求的好势头，宝丽来公司也因此而扩大了生产规模，产量越来越大。相应地，布茨的推销文章也越作越活，他在迈阿密用了个别开生面的推销方法。他想到让那些到阿迈密这样的著名游览区度假的有钱人买照相机，因为他们来自美国各地，等他们回去的时候，无形中就成了兰德照相机的义务宣传员。

为了加强效果，布茨在旅游胜地的宣传方式也安排得饶有趣味。他雇佣了一些身材苗条的妙龄女郎，让她们穿上时髦的游泳装，在游泳池或海滨浴场游泳。她们假装溺水，被一些“救生员”求起，使得好奇的人们前来围观，一睹“英雄救美人”的场面。这时“拍立得相机”便大显身手，把一些精彩的镜头抢拍下来，马上把照片送到吃惊未定的游客手中。就这样，瞬时照相机大显神威，许多顾客争相购买，总是供不应求，成了畅销各国的名牌产品。

推销活动从一个城市转移到另一个城市。尽管全国多数的照相机推销店冷淡地接受兰德相机，但顾客的反应改变了这种情绪。宝丽来公司 1949 年的销售额达到 668 万美元，其中 500 万美元来自新相机和胶卷。

兰德一再要求他的设计人员设计出一种又轻巧又方便的照相机，使得大家都想拥有一部。他预测总有一天，一亿美国人携带兰德相机，就像身上皮夹、腕上的手表一样普通。他相信，等六十秒照相机变得这么方便的时候，每一个拥有相机的人，一天至少就会照一张相，不论做生意、旅行或在家，都会留下美好的瞬间永作纪念。兰德深信，宝丽来的规模将来定会比 60 年代要大 5 到 10 倍。

3. 新发明起先会受到嘲笑

新事物总是不能为人们一下子接受的。兰德革命性的发明在最初也毫不例外地受到所有专家的嘲笑，这些人一向知道为什么某项革命性发明总不容易获得成功的原因。而美国的每一个卖相机的人，每一个“高明的”业余摄影者，以及每一个华尔街上的生意人，都可以自以为是精明的行家。

这些专家以及整个照相企业，在 1948 年所不知道仅仅是照相机离它应拥有市场还差一大截。在那时，美国约有三分之一的家庭还没有相机，更多的人虽然拥有照相机，却并没有使用他们。理由很简单，因为所有其他的现代技术产物，从汽车到电视机，都只需插上电源，或一按开关便万事大吉，而且这些东西能立即产生效果。而照相机的使用者，要等上好几个小时甚至几天才能见到结果，喜悦就这样被严重地延迟了。其结果，会只有几百万名嗜好者玩玩照相机而已，这些人的快乐来自照相机的复杂性大于他们照出来的相片。

由于兰德的 60 秒照相机问世，能够很快见到照片，便诱使拥有兰德相机

的人买了相当多胶卷。拥有普通照相机的人，一年也许只买三、四卷胶卷，拥有兰德照相机的人，一年买 10 卷以上的胶卷的情形是常事。这样，宝丽来公司 1958 年卖了 15 万到 18 万卷胶卷，价值 2000 万到 2500 万美元。而到 60 年代后期，宝丽来一年所卖的胶卷，价值高达 2 亿美元。

4. 技术的革新和观念的转变使企业的前景更加广阔

兰德是一个专家，他从小就迷上了光。光与空气、水一样，是人们司空见惯的东西，很少有人会对它产生兴趣。然而小兰德却一心琢磨光的产生和对人类的用途，有时甚至到了入迷的程度。他成年之后，就把精力放在光的研究上，为了专心致志地探索这个课题，急于开展自己的事业，他甚至大学没有毕业就离开了学校。虽然他连一张大学文凭都没有，但他的想法和做法竟使自己成为世界上最聪明的科学家之一。

假若一名文艺复兴时代的伟人活在今天，他可能会发觉，经营一家美国公司是发挥他那丰富的才干最好的方式。在公司里他可能是一名科学家、艺术家、哲学家、政治家、发明家；而在公司之外，他可以影响国家执政者。他创办的会是一家令人兴奋的公司，它可能不是世界上规模最大的公司——因为单单规模本身不足以打动创办者本人；它甚至可能在初创时一无所有，就像有些人一样，只是到中年以后才大展宏图。

这个公司会成为一个特殊的展品，每一个有意义的细节都会受到这个创办者影响，他会创造出全世界都为之倾倒的作品，作为他天才的具体表现。

世界上确有这样的人存在，艾德文·兰德便是其中之一。他是一位具有辉煌才华的发明家和科学家，享有超过 240 项的专利，自从 1937 年创立公司之后，就一直是生产著名的 60 秒照相机的宝丽来公司的董事长、总裁和研究部主任。兰德的广博知识、新颖而又有挑战性的理论，还有其多方面的科学才华，吸引了麻省理工学院的研究所请他来担任客座教授，这是许多获得大学文凭的人无法企及的事情，但在兰德身上幸运地降临了。

说句客观公正的话，宝丽来公司目前的名气，以及公司 96.6% 销售量，都是建立在 1947 年兰德的发明的 60 秒照相机上。明显地，宝丽来公司所拥有的 230 个储备“瞬间照相术专利”，其中 120 个专利出自兰德本人；不只囊括照相程序，还包含其他实用的照相器材。

1947 年，兰德照相机问世的时候，销售额是 150 万美元，到 1958 年是 6500 万美元。宝丽来的股票，1956 年每股 12 美元，1958 年每股 100 美元，到了 60 年代后期，每股增至 600 美元。

宝丽来公司的发展速度惊人，它超过了“贝尔和郝尔公司”，这家公司在 1958 年销售额是 5900 万美元。当然，想超过伊士曼·柯达公司是不容易的，它的年销售额是 8 亿美元，其中 67% 是照相器材。而通用安尼莱公司是第二名，1.4 亿美元。如果不把安尼莱公司的非照相器材的生意计算在内，宝丽来公司就可以位居第二。

5. 解决社会实用的需要而获成功

兰德深信创作和发明的才能并不是仅为少数天才所独有，他觉得这种才能很普通，只是一般人没有挖掘出来而已。

当宝丽来公司 1938 年创立的时候，它是当时最令人兴奋的一家冒险的小公司，并没有人想到它会生产照相机。宝丽来最初的产品是一种透明的塑胶

片，可以偏光，即可以挡住和控制穿过的光线，形成光膜。

兰德对偏光的兴趣是一个晚上他在纽约百老汇街闲逛时突然形成的，那时兰德才 17 岁，还是哈佛大学一年级的学生。他在繁华的街上散步时，不时从面前驶过的汽车灯刺得他眼睛都睁不开。他突然灵机一动：有没有办法既让汽车照亮前面的路，又不刺激行人的眼睛呢？他觉得这是个很有实用价值的课题。他想到了偏光滤片可以减弱灯光，减少夜间开车的危险。

说干就干，第二天，他便去学校办了休学手续，专心研究他的偏光车灯。以后，兰德每天都要花 8 到 10 小时在纽约公共图书馆阅读所有能找到的有关偏光课题的书籍。晚上，就靠近百老汇的第 55 号街找了一间房子，租做实验室。为了作进一步的研究，他还常常偷着爬窗进哥伦比亚大学物理实验室做实验。

1928 年，兰德的第一块偏光片终于制成了。他匆匆赶去申请专利，不料已有四个人申请此项专利。他辛辛苦苦做出的第一项成果就这样白费了。1929 年，兰德又回到哈佛大学继续读书和研究。三年后，经过改进的偏光片研制成功，他要想办法把这种偏光片迅速投入生产。他再次要求退学，很多人劝他：再拿几个学分就可以得到学士学位了，何必这样着急呢？但是兰德不愿等待，也不在乎什么学位，而是退学投入偏光片的生产。由于兰德做出了成绩，专利局终于在 1943 年把偏光片的专利权给了兰德，这是他获得的第一项专利。

兰德跟哈佛的关系很好，而且得到校方的不少照顾和支持。哈佛大学特意把一个大实验室提供给他和太太使用，他们在那儿研究了三年，后来他的太太泰丽放弃了研究，专心致志抚养他们的两个孩子。

兰德一直也没有得到学士学位，但在 1957 年，哈佛大学却颁给他一个名誉博士学位，这给兰德以莫大的鼓励，他的科研欲望更加强了。

1932 年，兰德与年轻的哈佛物理学讲师乔治·惠莱合作，创立了“兰德—惠莱实验所”，制造偏光片并继续研究。

1937 年，兰德组建了现在的“宝丽来公司”，他所得到的赞助资金会令任何年轻的、自然也会令任何年老的发明家羡慕不已。有人把兰德介绍给华尔街几位非常有影响的人物，他们对兰德的才能和工作效率十分赏识。年仅 28 岁的兰德如此得人心，那些大老板们一出手就向他提供了 37.5 万美元的信贷资金，希望他把偏光片应用到美国所有的汽车前灯上，以减少车祸，保证乘车人和行人的安全。公司成立后生产出许多光学仪器和保护视力的产品，很多产品都成为市场上的畅销货，其中如何保护视力的太阳镜，实验和照相用的各种滤光片和滤色镜，汽车前灯的偏光片等都深受用户的欢迎。

从 1937 年到第二次世界大战前，宝丽来的销售额从 14 万美元上升到 100 万美元。宝丽来的太阳镜一副 1.95 美元，非常畅销；一种不会反光，供人们阅读用的灯罩也备受推崇，市场上经常供不应求。1939 年，在纽约举行的世界博览会上，宝丽来演出了彩色的立体电影，更是轰动一时。不过，观众必须戴上该公司生产的眼镜才能入场，尽管如此，好奇的观众还是纷纷掏钱入场观看，这又为宝丽来公司赚了一大笔钱。

同时，在实验室里，兰德和他的助手又在研究新三 D 制，这是把两种影像分别投射在影幕上，形成有三面效果的画面，但也是必须戴上宝丽来的眼镜才能观看得到。

当三 D 电影在 1953 年投入好莱坞之后，因放映方法陈旧，用两部放映机

放，影像总是很难调好，结果在银幕上所见的是一片模糊的画面。一年之后，这种电影就寿终正寝了。但是，在这段短短的时间内，宝丽来公司卖了差不多一亿副看电影专用的眼镜，价值 600 万美元。

当初那些纽约的银行家出资给宝丽来公司，目的是想使美国的每部汽车前灯和雨刷都采用偏光片。车子装了偏光片后，在夜晚行驶或对开的时候，驾驶员不会被对方的强光弄昏了眼，而自己的车灯又能照清前方的路面。

兰德正是解决社会实用的需要而获得成功的。

兰德很懂得用人的艺术，他以充分放权的方式来经营他的公司，他相信人们若为通过自己努力而得到的职位工作，表现会最佳。

虽然兰德对宝丽来公司的每一个部门，从研究到生产，从上市场到资金筹备，都有着透彻的知识，但是只要能找到顾问的话，他就毫不犹豫地去找。他把全美国最权威的科学家和华尔街一些脑筋最灵敏的人（有些是宝丽来公司的理事）看成朋友和顾问。

兰德自知他担任宝丽来的首脑及研究部主任的角色不太容易。他有一种罕见天才，有办法启示他的助理们，让他们创造自己卓越的成就。此外，他也非常谨慎，对于他人的创造从不泼冷水。

“任何一个有科研成果的人，”兰德说，“都能把别人的下一句话说出来。我们应小心避免这样做。”

兰德不光这样说，他也做得深入人心，颇受他的助理们的爱戴和尊重。

6. 创新，永远是他感兴趣的事

“一个没有理想的国家不能长存。创造出这种理想的方式，可能有好多种，而许多团体会扮演自己的角色。而什么是我们这个企业的应该担当的角色呢？我想，应该是这样的角色；能创造出一种新的产品，一种人们根本就不会想到竟会产生的东西。当多数人的生产水准都提高到某种程度，下一步呢？我觉得应该是替一位美国人提供极有收获、极有创造力、极有启发性的日常工作。”

因此，公司的主管知道他们的任务是什么，也知道去完成。在公司的圣诞晚会上，兰德也把他的理想表达了出来：

“我们马上就要建立一些新工厂，这些将会是世界上第一批特别设计的工厂，使用机器为人们工作，而不是人们为机器工作。我们美国所要追求的是一个工业社会，人们在其中工作，能够跟在家里似的得到同样的尊严。我不是在说什么傻话。我不是说，你们每一个人都将会快乐；你们会不快乐的。就像在家里一样，你对你孩子常常会不快乐。但是你为他们感到骄傲，你不愿放弃那些抚养孩子所遭受到痛苦的美妙日子。这是一种新的、刺激的和重要的方式，你会因为做出一件很有价值的事而高兴几个小时。”

兰德说：“在快乐和不快乐之间，你才会创造出新的东西。”

1968 年和 1969 年这两年，宝丽来公司的股票达到高峰期，兰德和家人拥有的股票，价值在 5 亿美元以上。

但是，兰德并没有停止他善于创新脚步。他说：“一个企业，不仅要不断地推出新产品，改善人们的生活，给人们带来方便，而且要考虑下一步该怎么办，这样，企业就不会停滞不前，将永远充满活力。”由于兰德注重创新，这就使他的企业不断开辟出新的路子。

当人们打听兰德有什么成功奥秘时，他只是笑笑：“我相信人的创造力，它的潜力是无穷的，我们只要把它挖掘出来，就无事不成。”同时，他又指出：“我的经验是：坚定地走自己的路，而不要管别人会怎么说、怎么做；事事依靠自己，不要把希望寄托在别人身上；干就要专心一意地干，不达目的决不罢休。这就是我的座右铭。”兰德在大学即将毕业时毅然放弃文凭不要，从事偏光片研制，创立“宝丽来公司”直至发明瞬时显像相机，从而使他本人因此而成为世界闻名的发明家和企业家，“坚定地走自己的路”也许就是他成功的秘诀吧。

艾德文·兰德的公司仍在成长，他的财产也会不断增加。

【点评】

发明家的生财经

一个人若想成名成家，达到名利双收的目的，你首先要有做冒险家的思想准备，要敢于并且能够自由创业，具有顽强的自由创业精神。为什么？因为自由创业常常意味着安定和舒适的消失，如果你想成功，就须敢于迈出这一步——置安定、幸福和眼前利益等诸多方面于不顾。最初的几步总是带有风险性的。

假如你前怕狼后怕虎，犹豫不决，遇到困难随时就“打道回府”，那你现在就不要去做成功之梦，你的最后归宿是有一个稳定的收入的工作。

曾受美国哈佛大学严格教育的艾德文·兰德，不但有广博的知识，而且有新颖并富有挑战性的冒险意识，在他看来，创新就是冒险。“只有在快乐和不快乐之间，你才会创造出新的东西。”兰德之所以成为美国著名的发明家、世界最富有的企业家之一，所获专利达二百多项，并曾因研制60秒相机而名震世界，这和他具有的自由创业者的基本素质是密不可分的，这对当今有致于创业的和正在创业的人来说不无借鉴意义。

哈佛商规 57

在不断变化的世界里，只有不断地创新，才能增强自己的竞争能力，免遭淘汰。凡成功的企业，他们都有崇尚创新并尊重创新者，乐于为创新者提供创新自由的优点。他们很少给提出不同想法的人当头一棒。

以创新求发展是德国的梅赛德斯——奔驰汽车公司上下的一个流行口号，早已深入人心，也是公司在激烈的竞争中成功的诀窍之一。他们大胆地科学在创新，把新的工艺技术及时应用到汽车上，不断地变换车型。1928年生产了“纽尔堡460”式八缸六座汽车；1936年研制出布尔爱柴油发动机轿车；后来梅赛德丝400、600型高级轿车相继投入市场；1984年初，又研制出一种小型车，这种车体积小、重量轻、能耗少，深受顾客欢迎。

奔驰公司尽心尽力满足不同订货者的需要。对于顾客提出的不同色彩，不同规格，乃至在汽车里安装什么样的收录机等要求，奔驰公司都给予满足。如果你到这个厂里就会看到未成型的汽车上都

挂有一块牌子，写有顾客名字，车辆型号、式样和特殊要求等。当顾客取车时，公司还赠送一辆可作孩子玩具的奔驰车模型，让顾客的下一代也能对奔驰留下深刻印象，争取下一代都买奔驰车。礼物虽小，但寓意极深。

汽车行驶安全，坚固耐用，乘坐舒适，外型美观，是奔驰厂改造创新的总目标，为了实验这个总目标，他们坚持不懈地进行一系列研制活动。

从40年代初开始，他们研制改造了安全系统，制造出世界第一个安全车身，这种结构在发生车祸时，车身不会被挤瘪，司机不致受伤害。

60年代，他们研制出ABC刹车系统，用电子控制轮胎，紧急刹车时不管地面情况如何，车身都能平稳，不会失去控制，滑向一边。

70年代末，他们花了7年时间，研制出190型小轿车，仅后车轴一项的研制就耗费了10亿马克。由于车轴达到了人工难以达到的精度，使车子转变灵活，直行时又快又稳，耗油量比一般车节省12%~20%，雨刷喷嘴在低温时也不会结冰。因此，受到顾客的普遍欢迎。1982年投放市场4000辆，一销而空。1983年的订货猛增到11万辆。

为了不断发展新技术，公司拥有一支8500人的研究队伍，每年科研花费达14亿马克。此外，公司还鼓励职工进行技术革新，按贡献大小发给革新奖，最高金额达7万马克。

企业吐故纳新的生机所在是产品的更新换代，创造出新和质量优胜。产品的开发，一是改进老产品，指其品质得以完善或提高，这叫推陈；二是开发新产品，指扩展和增加新品种，这叫出新。这是好多成功企业运用的所谓“推陈出新”之计，奔驰公司就是明显一例。

更新换代要“快、好”，创造出新要“奇、特”，使新老产品“四世同堂”。产品的经济寿命靠更新延长。对规定产品所处经济寿命的不同阶段，应采取“引入期短、生产期快、成熟期改、衰退期转”的更新延长策略。创造新产品应视企业实际情况，雄厚者以高新技术为目标，研制开发为主；单薄者以适用、配套新产品为目标，“拿过来”再设计，或者把科研成果试转产为主。看来，更新和出新产品，以合理构成为宜。但更重要的是需要企业所有职员都有较浓的创新意识和付诸实施的创新行动。

彼得·F·德鲁克曾说：“所谓创新，不是科学、不是技术，而是一种价值。”这种价值对企业的生存与发展表现得大为突出。在市场经济的大潮中，只有不断创新，才能增强自己的竞争能力，才能始终处于不败之地。

艾德文·兰德非常注重创新，以致于他的企业不断开辟出新的路子，事业蒸蒸日上。1967年和1968年这两年，宝丽来公司的股票达到高峰，兰德和家人拥有的股票价值就达5亿美元。

艾德文·兰德经常对他的助理们说：“我们应该担任这样的角色，能够创造出一种新的产品，一种人们根本就不会想到竟会产生东西。”他深信创作和发明的才能并不是仅为少数人所独有，他觉得这种才能很普遍，只是一般人没有挖掘出来而已。

1947年的一次拍照产生的灵感，使兰德发明了60秒相机，这次发明不但使宝丽来公司的销售额10年里增长了40倍，并使该公司生产的软片销售量也大大增加。另外，兰德的滤光片、滤色镜、偏光片和看立体电影戴的眼镜的发明、生产、上市及其带来的高额利润都不能不说是兰德注重创新的结果。

同样，德国奔驰公司为了达到总目标——汽车行驶安全，坚固耐用，乘坐舒适，外型美观，他们坚持不懈地进行了一系列研制活动。从50年代他们研制改造安全系统，到80年代的小型轿车的研制成功并上市，使该公司的汽车受到顾客的普遍欢迎，以致使1983年的订货猛增到8万辆。

美国三大经济杂志之一的《福布斯》认为，3M公司的不凡就在于它能启发职工的创新力。总裁鲁·莱亚一直在为培养具有创新力的企业文化而煞费苦心：“我们为发展职工独创性的思维能力和企业家精神而动足脑筋。这没有一个可供选择的范围。但我们要获得成功，就只能这么干。”

美国的另一家被管理学家啧啧称赞的企业——高新技术企业休立特·帕卡德公司的总裁比尔·休立特也对这样的文化氛围情有独钟。他说：“每个职工都希望干好工作，希望从事有创造性的工作。只要有一个合适的环境，他们就会干得很出色。”

由此可见，只有那些在技术、销售或组织方面有创新精神的企业，才能在竞争中处于领先地位，才是真正成功的企业。这些企业都有崇尚创新，并及时给创新者提供创新自由的优点。

那么，一个企业在为创新者提供创新环境方面该怎么做呢？创新力是可以培养出来的吗？

对于创新力的培养这个问题应该给予肯定的回答。因为创新力不是意味着企业一定要找到几个具有“天赋”、“灵感”或“智慧闪光”的创新者，只要企业给员工提供了合适的环境，从各个渠道不断激发他们的创新力，奇迹就会经常地出现。暂且不妨从以下几个方面探讨一下。

让员工的智力经常受到刺激。富有竞争的刺激性工作环境常有灵感的火花迸发。美国著名的贝尔实验室的9000名职员都是博士或硕士，他们经常聚到一块，不同专业的人畅谈自己的想法。没有人希望在这种场合被视为不学无术的人。他们都想方设法启动自己的大脑，积极思考。并且，这种把化学家、物理学家、数学家、计算机专家及心理学家聚到一起交流的做法无疑极大开阔了他们的思路，创新想法也容易萌发。一般的企业也可以创造这种刺激智力的工作环境，让职工在强烈的竞争意识中为企业献计献策。

互助创新。要强调互助合作，依靠集体力量共同开发。

德克萨斯机器公司以开发小组而闻名，也靠开发小组而盈利。这家公司共有9000个开发小组，它们一般由8—10人组成，既有车间工人，也有外聘的工程师。在这些小组里，大家互相帮助，互相关心，共同提高，为完成一个目标相互提意见，取得了很好的效果。

在惠普公司，人们互相帮助，甚至形成了“多管闲事综合症”，每个人都把现在正搞的不管什么东西，全摆在工作台的台面上，好让任何其他人都能一眼看见它，并且过来多管闲事地摆弄它，然后指手划脚地发表意见。

让出自由空间给乐于创新者。好多创业虽然大力提倡员工创新，但在实际中每人的创新之路有意或无意地设置了不应有的障碍，创新者很难获得支持。繁杂的批复，没完没了的论证，长时间的调整与预测常常最终会使创新

者心灰意冷。惠普公司由于对史蒂芬·沃兹奈克的小计算机不感兴趣，致使他离开公司与乔布斯合伙开创了苹果公司，后来竟取得了巨大成功，令惠普公司后悔莫及。美国数字设备公司不采纳卡斯特罗的新型计算机，他也同样离开公司，创建数据通用公司，并很快发展成美国第四大计算机公司，成了原来所在公司的主要竞争对手。这两种情况均为企业没有给创新者提供自由空间所致。

让员工汲取创新必备的营养。要想使员工具有不断创新的能力，就要多给他们一些吸纳新鲜事物的机会。各种形式的培训便是一般企业所经常采用的方式。他们不失时机地教给员工最新的知识和技术，让他们掌握更多更先进的东西，这对于公司的知识风气的培养是大有好处的。经常办一些新的竞争策略、营销方式的培训班，请专家搞一些有助于企业发展的知识性、技术性讲座，这些都有利于员工的创新力的提高。出外考察学习也是效果较好的办法。美国一家广告公司，定期派出员工到西海岸的旧金山，甚至大洋彼岸的伦敦去参观美术展览，以此来激发员工的创新力。

经验说明，创新是任何一个企业要生存发展所必备的文化，一个没有创新力的企业自然会被远远落在后面，一步步走向老化或衰亡。特别在当今的大变化、大发展的年代，一个企业主管者没有较好的创新力就会走向倒退，若到了这种地步，再想力挽狂澜，怕是很困难的事情。所以，企业在运作过程中应时刻想着及时消除那些遏制创新力的因素，让创新者的空间一定要有足够大。只要有志于创新力的着力培养，任何企业都可达到相当的程序，以致企业永葆良好的发展势头，处于长胜之地。

哈佛商规 58

新产品是企业的财富之源，它直接关系到企业的生存与发展。企业每时每刻都体会到来自四面八方的危机。不是光凭勇气和蛮干便能奏效的，你必须知道到自己的优势，然后充分利用。有了手中的王牌产品，你可以在任何棋局上镇定自若，从容下注，从而得到无数的自信与价值，以及源源不尽的财富。

日本东京都墨田区隅田川两岸，是著名的街道式厂区，这里集中着大批中小企业。阿尔法电子技术公司就设在这里，它生产着日本独一无二，在世界上也只有美国一家公司才能制造的超精密金属箔电阻。

金属箔电阻在一万瓦的电力下，温度只上升一度，电阻值只变化一千万分之一。这一尖端产品是该公司董事掘井和夫在东京电气工业公司开发研究所工作时研制出来的，他当时是这一科研项目的领导人。由于市场有限，公司认为赚不了大钱，不愿把这一科研成果投入生产。于是，掘井约集了13名志同道合者自筹资金300万日元，创办了名为阿尔法电子技术公司。2年以后，他们又在秋田县这个劳动力丰富，工资低廉的地区建立了协作厂，两处加在一起，当时这家公司也只有34名职工，4000万日元的资本。阿尔法电子技术公司除了把上述金属箔电阻投入生产和市场外，还先后研制成功超精密级电阻网络，高精度感温电阻等新产品。目前，产品销售额已达5亿日元。

阿尔法电子技术公司研制新产品的经验是，要敢于向未知的领域挑战。例如，金属箔电阻，前人没有做过，书本上也没有记载，只有凭自己的手反复做实验，不知经过多少次失败，才找到了最佳配方。企业能否发展，关键在于能否研制和生产具有特，与众不同，而且价格更低廉和质量更可靠的王牌产品。该公司在开业的初期连工资都开不出去，而现在，连东芝公司的最新医疗设备也采用了金属箔电阻，用户达到数百家。

阿尔法公司的创立和发展表明，这种研究开发型的企业有着强大的生命力，而这种生命力的基础就是该公司研究生产的王牌产品的竞争能力。

一个企业要想获得巨大成功，就必须有自己独特的产品，即“王牌产品”。它直接关系到一个企业的生存与发展，它是各类企业拥有的给自己带来滚滚财源的五花八门的优势产品。

艾德文·兰德之所以获得巨大成功，这和他拥有的王牌产品 60 秒相机、滤光片、滤色镜和偏光片等专利产品分不开的。这些产品在当时不但迎合了人们的消费心理，而且很快占领了大片市场，获得了很高的利润，这说明兰德在当时不光研究了消费者的需要，也准确地掌握了市场，像军事家一样找到了适合自己的能够充分发挥自己优势的战场，因此，他很有把握地打了一场漂亮的歼灭战。

同样地，王码电脑公司也正是由于它的技术占领了王牌优势才站稳了脚跟，并获得了丰厚的利益。

王码公司似乎根本用不着为扩大自己的名声发愁。当人们抬眼一见到那个巨大气派像一团火苗燃烧的“w”广告标志时，都会自然而然地想起它——和它那名震四海的王码（五笔字型）。在没有研制出新的比它更高级的汉字输入法之前，它已经稳坐该领域的盟主地位，并接受着由此而来的源源不断的利益。这一优势，使它迅速在这一领域崛起，并深入人心。

其实，王码电脑公司完全有能力向其它领域拓展。它的这一王牌号不是永久的，但仍然持续相当长的时间。因为即使在因行业又冒出了比它更有竞争力的产品，要想占领已经属于它的广大市场，绝不是件很容易的事。当然，除了耗费资金和时间以外。

一个企业如果拥有了王牌产品，那便意味着掌握了市场的主动权。它就像装甲部队掩护着你冲东击西，占领市场，即使遇上劲敌，也会迎刃而解。

当国门大开，展示出广阔的市场和诱人的前景后，国外的一些公司纷纷大举进军中国。高科技企业也相继长驱直入，直杀中国硅谷——中关村。IBM、康柏、微软等一批国际著名电脑公司相继安营扎寨，向中国市场发起了强劲攻击。四通集团总裁段永基惊呼：“国际电脑利用资金优势与技术实力围剿中关村企业，以达到全面占领中国市场的目的。”在这场生与死的挑战面前，中国的风险企业遇到了更大的风险和困难。没有自己的王牌，没有过硬的拳头产品，将很难在此立足。于是我们看到，当无数公司面临不景气的挣扎时，四通以系列文字处理机、新火花处理机以及电火花数控机库，京海公司以 SOP 电源，科海公司以工业自动化系统等王牌，仍然站稳了脚跟，赢得了优势，压住了洋电脑的优势。

销售作为企业家们的最后一个环节，对企业的命运影响巨大，所有其他环节的风险也聚集到这儿，稍一不慎，便有可能被风浪吞噬，仔细研究销售中可能遇到的风险，认真对待，是企业家称心如意地“嫁”出“美娇娘”的保证。推销最好以奇招制胜。

美国麻省巴威市的一家理发店的店主洛克，巧妙地将游乐场的趣味引进了理发店。他把自己装扮成各种人物、动物来吸引孩子理发。洛克的化妆还随着节日的变化而变化。在感恩节，他扮作大火鸡；情人节，他扮作爱神；复活节，他又扮成兔子；圣诞节，他又是圣诞老人。变化多端，层出不穷。

洛克装扮各种人物时，他手中的剪刀就变成了这些人物的道具，他的理发动作也成了节目的内容，孩子在观看表演的过程中，不知不觉地理好了发。以致有些孩子没等头发长长，就催着父母领他们到洛克的理发店去理发。

因此，洛克的生意兴隆，不仅吸引了众多的孩子，不少成年人也慕名前来理发。顾客越来越多，使洛克感到人满为患。

推销产品就像为自己的闺女找婆家一样，能否为自己的“千金”，找到“如意郎君”，从产品的开发开始便困扰着企业家。这销售关确实难过，如何使消费者一见钟情而慷慨解囊，企业家们在产品的设计、包装、质量乃至宣传公关上费尽心机，力图博得“上帝”的欢心。

宝丽来公司因起用推销奇才布茨，采用了别开生面的推销方法而出奇制胜，洛克对自己理发店的推销方法可谓别出心裁，收到了非常满意的效果，他们的奇招不能不让同行刮目相看。

宝丽来公司先是运用“借梯上楼”之计谋，让百货公司推销兰德相机，并要求其在报纸上大做广告，还要求作大规模销售。畅销的结果，忙碌的店员不小心时把一些没有零件的展览品也卖了出去。

其次，他们盯住了休假的消费者，又对他们施展奇招，结果呢，“上帝们”，不得不“就范”。美国是发达的工业化国家，自动化程度高，劳动制度宽松，工作的时间较少，相当一部分劳动者有充足的时间就近玩乐或出游，尤其是周末或周日。这期间，相当多的家庭都是举家出游，欢度周末。精明的兰德公司当然没有放过这样的推销良机，并使出了奇招：雇佣了一些妙龄女郎和一些“救生员”，让他们在游泳池游泳，让女郎假装溺水，然后被“救生员”救起，使得好奇的人们前来围观。这时，60秒相机便大显身手，拍下了精彩的救人镜头，马上把照片送到了正在吃惊的游客手中。结果，60秒相机大出风头，人们争相购买。公司的产品总是供不应求，成了畅销美国的名牌产品。

出奇之所以能制胜，是因为“奇”能引起注意，“奇”能引起新鲜感，从而勾起消费者的消费欲。

世界上几乎所有的孩子都怕进理发店，因为理发师身穿白大褂，模样与医生差不多。

然而，孩子们喜欢进游乐场。在那里，狗熊会骑车，猴子会打球，鸟儿会唱歌，鱼儿会跳舞，人都打扮成了各种动物嬉闹玩耍。所以孩子乐得笑哈

哈，家长也笑哈哈，表演者也笑哈哈。洛克的成功正是抓住了消费者的心理，才使得理发店生意兴隆，以致人满为患。

伊丽莎白经营的书店有一个特怪的名字：“间谍书店”，这在美国华盛顿的同行中是独一无二的，并且处处显出了与众不同，因此，引来了众多的读者。

西方间谍尤其是经济间谍活动频繁，间谍书籍也应运而生，导致不少读者对此类书籍产生了强烈的兴趣。伊丽莎白女士本人并不从事间谍工作，但她具有远见卓识，经办了这家专业书店，将世界各国出版的间谍书籍汇集起来，进行销售活动。

该店出售的书刊有些传授间谍技巧，如盯梢和反盯梢，怎样跟踪目标或是如何使自己销声匿迹而不被发现。怎样使用现代化工具、药物和武器，怎样藏匿宝贵财物和秘密文件，怎样改名换姓、乔装打扮等等。还有些书籍着重讲述如何进行审讯和逼供的办法，以及如何开展心理战，使用测谎器。有的书详尽地披露美国中央情报局和前苏联克格勃内容。总之，有关间谍的书，书店都有供应。其中还有不少珍藏本、孤本。书虽不多，却集间谍书籍之大全，而且经营方法灵活，顾客既可来“写字间”洽谈业务，也可到“会议室”交流读书心得，又可在“家庭书房”浏览藏书。所以，尽管书店地处 10 层高的深山里，但入山探宝者甚多。

哈佛商规 60

市场是个怪物，忽而把你推上浪尖，忽而又把你抛入谷底，扼住它，就是胜利。正确的市场战略，可以使怪物变成良驹。有深谋远虑的企业家都关心将来的市场，因为明天的市场关系到他们的命运。面对现实，他们只有关注明天的市场。

1990 年，美国波音飞机公司摄制了一部虚拟电视新闻片：一个天色灰暗的日子，众多的工人垂丧气地拖着沉重的脚步，鱼贯地离开了工作多年的飞机制造厂。厂房上面挂着一块“厂房出售”的牌子。扩音器传来“今天是波音时代的终结，波音飞机公司关闭了最后的一个车间……”

这是波音飞机公司总部告诫雇员们如果本公司不进行彻底的变革，末日就是如此惨状。正如波音飞机公司的新总裁菲利普·康迪特说：“我们的根本目的是要确保十年还能在电话簿上查到本公司。”

从 1990 年至 1991 年，波音公司先后派出 100 多名高级经理去日本学习考察，其中包括考察丰田、NEC、新日铁，小松制作所等。经理们通过考察认识到：当前世界船舶、机械和纺织等行业的不景气，也将很快降临到飞机制造业。日本从事运输制造业的大公司，如丰田等汽车公司正在把手伸向航空工业，将成为强硬的新对手。波音公司的危机感，迫使他们必须改革，实施企业再造计划。

1996 年，刚投入使用的波音 777 新型客机，便是波音公司彻底改革工作流程所取得的成功例证。

波音 777 是第一种完用计算机设计的飞机，它从计算机图像直接进入实物制造（免去绘图作业和实物机样），这是世界飞机制造

史上的突破。

波音公司为设计制造波音 777，共组建了 235 个设计和制造团队，这些团队为了设计出能令客户更加满意的作品，他们同众多的旅客，飞行员和飞机机械师谈话，收集意见和要求，寻找创造的“灵感”。

企业的未来是每个有深谋远虑的企业家绷得最紧的一根弦，他们中的任何人都关心将来的市场，因为明天的市场就是决定他们命运的战场。既要受现在市场上任意摆布，又要为明天的市场绞尽脑汁，不论前面有多么大的艰难险阻、有多么难测的结果，他们都必须提心吊胆，付诸行动来面对一切。

艾德文·兰德对明天的市场这个问题可谓洞若观火。他时常提醒他的助理们：“当多数人的生产水准都提高到某种程度，下一步呢？我们应该担当什么角色？……”他的理想表达得非常清楚：“我们马上就建立一些新工厂，这些将会是世界上第一批特别设计的工厂……”

兰德是这么说的，也是如此做的。

美国王安电脑企业创办人王安说：“市场不是静止不变的，如果相信我们将会继续占有市场，那就大愚蠢了。我们要保证市场的优势，就要预测市场的前景”。正是他的这种在变化中求生存，用反常人的胆识去迎接未来，抓住契机，领先时代去设计制造出新的产品的勇冒风险的精神，使他最终赢得了客户，赢得了明天的市场。

勇敢地挑战过去，充满信心地迎接未来，认真分析市场前景和消费要求，根据经济实力和技术实力制定切实可行的目标并为之奋斗，这是每个企业家应具有胆略和技能。

哈佛商规 61

奇迹多是在厄运中出现的，在创业的道路上，失败、损失是在所难免的，若畏缩退步，就等于停止前进。企业家应有不达目的决不罢休的韧性。

“天将降大任于斯人也，必先苦其心志。”卓越的发明家、企业家的一大优秀素质要求是：在不利与艰难的遭遇里百折不挠，不怕失败，去获取胜利。培根说：奇迹多是在厄运中出现的。在创业的道路上，失败、损失是在所难免的，若畏缩退步，就等于自绝前进。害怕失败的心理，可以说是一个人创造业绩的最大心理障碍。因为，凡事尝试之后，即使未能成功，至少获得了教训，可以东山再起，如果遇到不顺就逃之夭夭，始终不敢拼搏，那就没有什么成名成家的可能。

艾德文·兰德所在的哈佛大学对学生要求非常高，有时几乎到了近似苛刻的程序。为了选拔将来能担当总经理、企业家、商业巨头的人才苗子，入学委员会可谓煞费苦心。要对学生的观察力、综合力、竞争力、管理能力、专业技术能力进行综合考察，然后对录取的学生进行“因材施教”。兰德的坚韧的创业性格与哈佛的严教或许有某种关系。

兰德为了搞一个有实用价值的课题，毅然办理退学手续，专心研究他的偏光车灯。当他用了一年的功夫终于把第一块偏光片制成，匆匆拿去申请专利的时候，不料已有四人申请此项专利，他的第一项成果泡汤了。但他承受

了打击，没有气馁。第二年，他又回到哈佛继续读书和研究，坚韧不拔的性格使他又坚持了三年的偏光片研究，终于获得了他的第一项专利权。

创业的道路从来就没有一帆风顺的，挫折、失败是和成功相伴而行的。有人说，如果一个企业家不曾有过破产的经历，他只能算是个无足轻重的小人物。而一旦企业家破产超过三次，就会有人站出来拍胸脯支持他再干。因为别人相信只有那些跌倒了爬起来再上场拼搏的人，才会在充满竞争的生意场中获得成功。

1937年，兰德组建了现在的“宝丽来公司”，他所得到的赞助资金令任何年轻的、自然也会令任何年老的发明家羡慕。有人把兰德介绍给华尔街几位有影响的人物，那些人一出手向他提供37.5万美元的资本。28岁的兰德之所以如此得人心，是因为那些投资者看中了他的智慧和不怕失败的创业韧劲。

阻挡在你和重大成就之间的敌人就是缺乏毅力。把欲望转变成成功的过程中，坚韧是一个基本因素，坚韧的基础就是意志力。

意志力和欲望正确地组合起来时，就会形成一股无可抗拒的力量。积聚大笔财富的人通常是很冷静的，有时候还很无情，也经常因此而被人误解。他们所拥有的是意志力，然后和坚韧毅力混合起来，用强烈的欲望作后盾，以保证必能实现他们的目标。

大多数人在第一次看到反对或不幸的迹象时，就迫不及待地把它们的目标和目的挑到脑后，宣布投降。只有极少数人能够不理睬所有的反对力量，而坚持到底，直到实现他们的目标为止。

缺乏坚韧毅力是失败的主要原因之一。还有，从数千人的经验中已证明，缺乏坚韧毅力是大多数人常见的共同弱点，这弱点可用努力来加以克服，缺乏坚韧毅力是否能够克服，完全决定于一个人的欲望的强烈程度。

所有成功的起点是欲望。你脑中要时时记住这一点。淡薄的欲念产生淡薄的结果，就如同小火只能产生少量的热气。如果你发现自己缺乏毅力，只要在你的欲望底下燃烧起熊熊大火，就可以补救这个缺点。那些在意识中准备吸引财富的人，就像河流会流向大海一般。容忍失败就是一种常见的毅力体现。

许多美国最优秀的公司都像3M公司一样，非常支持创新动力，而且能够明确地容忍失败。爱迪生，这位举世无双的发明家说过：“我是沿着不断失败的道路走向成功的。第一田纳西银行总经理尤·特里也说：“承认犯过错误是我最大的力量源泉。”甚至一家计算机外围设备公司一条书面的经营哲学规定：我们要求公司职工每天至少要犯十个错误，如果你每天没有犯下十个错误，说明你工作还不够努力。

美国旁氏公司的子公司奥尔——艾达公司，是一个经营颇有成效的冷冻食品企业，这家公司为了鼓励职工在研究活动中的冒险精神，开展了一次试验性活动，称之为“理想的失败”。研制新产品，开创新方法的管理方式等创新工作中一旦发生这种“理想的失败”，就放炮表示庆祝，这样放炮庆祝不仅制止继续失败合法化了，而且保证了职工在失败之后仍然情绪饱满，振作起来投入下一次试验。

哈佛商规 62

注重开发人的智慧并使其社会化，因为止业变革之动力主

要的是人的变革，要为人们发挥自己的才能创造一个合适的气候。人才，是现代企业活力的源泉。

艾科卡是一个汽车界的奇才，他酷爱着自己的事业，有着敏锐的职业灵感，他具有当机立断的领导魄力和工作作风，并勇于负责，有一套令行禁止的严格管理办法，难怪其他公司以优厚的条件争相聘请他。克莱斯勒汽车公司求贤心切，决定不惜任何代价争聘艾科卡。公司董事长约翰·里卡多亲自出马，“三顾茅芦”，艾科卡终于被其诚意所感动，同意在危难之际接掌帅印，并且信誓旦旦地宣称：“我相信再过几年，克莱斯勒就会生龙活虎。”

艾科卡深知要收拾好克莱斯勒这个衰败摊子的关键是选准突破口。他经过调查研究，很快摸清了公司的三个致命弱点：一是纪律松弛；二是管理混乱，三是人浮于事。

看出了问题的症结，找到了下手之处，艾科卡毫不手软地砍了“三板斧”：

第一斧，先砍公司高层领导。对那些身居高位毫无建树者和把持要害部门的平庸之辈，统统撤掉，公司 35 位副总裁，先后辞掉了 33 位，高层部门的 28 位经理撤掉了 24 位。

第二斧，精减机构，压缩企业规模。

第三斧，削减雇员。他先后解雇 9 万多人，直属公司职工总人数由 16 万削减到 7 万多人，裁员率超过 50%。

这三板斧下来，使公司扔下了沉重的包袱，清除了人事上的重重障碍，为克莱斯勒的东山再起赢得了喘息的时机。艾科卡开始集中精力组建公司新的领导班子。艾科卡认为：一个有能耐的总裁首先是他能够选出一个有才的管理班子，要有很多精明强干，勇于献身的人才能使克莱斯勒改观。

艾科卡任用新人别具一格。他选人的首要标准是“志同道合”。志同道合，年轻资浅不嫌嫩，敢于破格提拔；能同道，年逾花甲不算老，照样委以重任。简言之，他要用的人，必须熟知他的领导作风，对他那套管理办法能彻头彻尾地贯彻执行。他连“挖”带“拉”，先后从福特公司挖掘了数名得力干将，都委以重任，同时也从克莱斯勒从上到下形成了以艾科卡为首的领导系统，为公司的发展奠定了基础。

优秀企业家认为企业变革动力的重要部分是人的变革，因此他们非常重视人才的选拔。在美国，众所周知的一句名言是“人是最重要的资产”。因此，千方百计地收拢人才，开发智能是美国各企业的主要战略之一，不管在哪个企业中，人与资源都作为一个重要因素而备受重视，每个公司都有自己的培训计划，必不可少地对工人进行培训，帮助工人适应迅速变化的技术革命，人事部门也争相制订和改进公司的福利计划，以吸引和留住优秀人才。

经营饭店业务的马里奥特公司还开发了残疾人的人力资源，残疾人工作比较稳定，不像一般人那样频繁调动，负责人事的副总经理凯思林·亚历山大说：“公司非常需要有才能的人，应把一切能找到的人才都收拢过来，因此，对残疾人我们也是利用人事政策吸引和留住他们而不是歧视他们。”在

美国，只要是对企业有用的人才，他们会千方百计甚至不惜重金地挖掘和留住。

艾德文·兰德非常注重人才，为了使 60 秒相机的推销能达到理想的目的，他请来了哈佛大学商学院的市场专家，一同研讨对策；在推销人选问题上，他首先瞄住了声望很高的推销能手何拉布茨，使其在推销方面显示了极高的才华。

艾德文·兰德很懂得用人的艺术，他以充分放权的方式来经营他的公司，他相信人们为通过自己努力而得到的职位工作，表现会最佳。虽然兰德各方面的知识都比较丰富，但只要能我到顾问的话，他就毫不犹豫地去找。他把全美国最权威的科学家和华尔街一些脑筋最灵敏的人看成是朋友和顾问。兰德说：“任何一个有科研成果的人，都能把别人的下一句话说出来。”

克莱斯勒公司之所以对文科卡“三顾茅庐”，是因为文科卡是一个汽车界的奇才。上任后的文科卡之所以在人事、机构上大动三斧，是因为他看到了人才之重要性，以致后来他连“挖”带“拉”，先后从福特公司挖掘了数名得力干将，都委以重任。

成功的企业家，不但自己是一个实干家，而且更是一个善于识才、长于求才的赢家。要成为优秀的企业家，造就出类拔萃的企业，就必须本着求贤若渴、诚心诚意、唯才是举的态度，千方百计的寻求企业需要的人才。

日本东京电器化学工业公司的经营管理部门非常缺乏人才，面对这种情况，素野福次郎想来想去，终于想出一种独特的租借人才的高招，即把别的公司花长时间培养出来的人才租过来，使他们在各自的岗位上发挥了才能，公司的产品也因此渐渐地打入了国际市场，公司得到了长足的发展。

美国计算机行业中的后起之秀阿普尔计算机公司正视自己的弱点，不惜重金聘请经理，使公司大发利市。

该公司的创始人斯蒂芬·乔布和前总经理麦克·马库拉虽然都擅长于计算机技术，但缺乏销售能力。所以刚开始公司发展不快。针对这一问题，公司不惜以年薪加奖金的办法，以总额 200 万美元的重金聘请美国百事可乐公司原总经理、精通销售的约翰施库利担任本公司总经理。他到任后不负重托，在决定接受这一聘请之前，除了同阿普尔公司进行商谈外，还花了整整三个月的时间分别同该公司的每一个经理仔细交谈，全面掌握了情况。于是他一上任，就马上提出了公司的发展战略计划，并立志要把阿普尔公司变成与 IBM 相媲美的大企业。

能否做到唯才是举是衡量一个优秀企业家的标准。有的企业家可能在某些方面有所欠缺，但是他能够通过任用适当的人来弥补自己的短处。这样，他仍不失为一个杰出的企业家。相反；有的企业家可能本人有较强的个人才能，处处事事都想自己亲自上马，尽管他长袖善舞，经营有术，恐怕也难免出问题。企业家是自己企业的“帅”，而不仅仅是“将”，他要领着别人干，而不仅仅是自己干。做到不拘一格，唯才是举，充分利用“外脑”，对于任何一个想要成功的企业家来说，都是不可缺少的。

闻名世界的日本大企业家盛田昭夫，在创办索尼公司的初期，虽然条件很差，却人才济济。在全公司 70 名雇员中，就有 16 人是大学毕业生。正是这些人才带来了公司的起飞。仅开业半年，他们就设计出一种适销对路的真空电压计。索尼公司在几十年的时间里能够获得很大的发展，一举成为日本的十大财团之一，其重要的一点就是盛田昭夫十分重视人才开发，不拘一格

选贤任能。

哈佛商规 63

人们满足的不是在理论中完成理想，而是在实际活动中去实现它，只有那些能满足人们需要的东西，才能引起人们重视。在这个竞争的社会里，重实效和讲求实际成为一种社会意识。

1984 年上半年投入生产的贵阳康益食品厂，生产出含有中药成分和微量元素的多种保健食品，表现了独特的经营艺术。他们生产馅料清香、甜而不腻的“仙人粮夹饼”，是贵州优质“黄精”，经特殊方法泡制而成的。配方参照清朝宫廷秘方而制。据李时珍《本草纲目》说，常服黄精宽中益气，使人五脏调良，肌肉气盛，骨髓坚强，有其力倍增之效。还有扎尔根，又名鱼腥草，是贵州民间喜食的野味佳青之一，具有清热解毒，开胃之功效。对肺炎、支气管炎有明显疗效。该厂推出的“扎尔根香酥”就是用地方特产扎尔根和鸡蛋、精粉配制而成。它具有浓郁的清香，兼有咸甜两味，酥松可口。既可食用，又有治病，当然备受青睐。

该厂推出含有微量元素的食品还有两种：

一是“青春白玉饼”，合微量锌并参照日本美容品花粉配方制成。皮质酥软，馅料细腻芬芳。具有延缓衰老，美容葆春，维持皮肤健美的功能。

二是“学生保健点心”，含有长期青少年普通缺乏的氨基酸和特种微量元素。具有促进发育和增强智力的作用。

另外，还有用维生素 E、麦芽、麻仁、蜂蜜等为主要原料，专门为老年人生产的“老来少口福”点心。酥松可口，有强身抗癌作用。

由于这个厂的经营思想有很强的公共关系意识，考虑大众利益，研究各类人的独特需求。因而，产品一上市，立即受到消费者的欢迎。北京、西安、汕头、香港等地客商纷纷提出订货，产品很快打入国际市场。

美利坚民族常常被人们称为注重实际的民族。他们随时都有弃旧图新，另起炉灶的准备。美国人有两句格言：“有用即真理”，“新的总是好的”。这种永远地背朝过去、面向未来的精神正是打上了实用主义哲学的烙印。实用主义哲学重行动、重效率、重科学的方法论使美国人民在吸收先进科学成果时很少受传统思想束缚。只要是有用的管理思想，即使是法国的法约尔的“一般管理理论”也可拿来用之；只要是有用的科学家，即使是纳粹国管制下的，也可引入用之；只要是先进的生产技术，即使是日本的，也可拿来用之。实用主义哲学用简单的一句话概括就是：“有用即真理，这种思想影响了美国人对新生事物的态度；只要对己有用就不排斥。

艾德文·兰德是实用主义哲学的信奉者，他从研制偏光片、滤光片和滤色镜以及看立体电影戴的眼镜到 60 秒相机的研制成功，他一直主张从社会实用的需要出发，他也因此而获得了巨大成功。

企业的知名度和美誉度，不仅在于产品质量高、服务好，还在于适应公众的需要，满足不同层次人的不同需要，即社会实用的需要。

日本松下电器公司根据消费者的年龄、职业、生活习惯和产品寿命周期，把市场划分为不同层次，并按各层次的不同要求提供不同产品，使市场上的商品能进一步适合消费者的需求。1979 年日本彩电的家庭普及率已达 97.8%，只有 70 万户没有彩色电视机了，已接近饱和。而在 1980 年松下电器公司根据不同层次需要发展了下列新产品投入市场，大受欢迎。

该厂生产的薄型录音机厚度只有 29 毫米，由于小而薄，使用方便。他们对技术要求很高，一般企业难以制造，这就成了松下的拳头产品，投入市场后销路一直很好。

因此，成功的销路来源于对不同层次公众的满足，这是一条经验。它使企业的知名度和美誉度双提高，使企业的社会效益与经济效益双提高。

第十二章 沃尔克——拯救美国的财经专家

保罗·沃尔克，曾一度连任美国联邦储备委员会主席，受任于整个美国经济濒临瓦解的边缘，以其杰出超群的聪明才智，果敢顽强的工作精神，使数度陷入困境的美国货币金融体系得以渡过难关，制造了一个“沃尔克时代”。他，是一个争强好胜的犟人，是一位身怀专业绝技的优秀专家，还是一个热衷于权力且以权力来经世致用的实用主义者。

个人档案

保罗·沃尔克，美国人，1927年9月出生，曾于1979~1987年连任美国联邦储备委员会主席。1949年8月，他进入哈佛大学学习，获经济学博士，1962年任美财政部金融分析办公室主任，作为联邦政府最杰出的10名年轻人之一获得阿瑟·S·弗莱明奖。1968年担任财政部货币事务副部长。1979年受命担任联邦储备委员会主席，制造了“沃尔克时代”，为美国人民留下了六大丰厚礼物。

感谢上帝，过去的8年幸亏有了他。每每想到如果这些年没有他在联储，我们的经济将会是怎样一幅图案，我便不寒而栗。

——一位美联邦职员

1. 令沃尔克铭心刻骨的经济危机

保罗·沃尔克 1927 年 9 月 5 日出生于开普梅城一个日耳曼民族的家庭中，自小就有一个非常突出的优点，受到德国人行为方式的影响颇深。他的母亲是德国移民的后代；父亲是个性鲜明，意志坚定，具有典型的德国传统的市政官。从他父亲身上，他学到了许多可贵的品质，使独立学习和思考的优点自幼得以培养和发挥。小沃尔克 4 岁的时候，有一天全家人都找不到他，后来才发现他躲在地下室锅炉房的煤柜里，正用煤盖着头伪装自己。他爱热闹，更爱冷静；爱群居，也爱独处，他常常独自躲在某个地方好奇地静思默想，有时还向姐姐鲁思和爸爸妈妈提出许多稀奇古怪、难以答复的问题。沃尔克的父母都觉得他天资不浅，从他玩童时起就注意开发他的智力。

然而，或许是时代造英雄之缘故吧，进入 30 年代，经济大萧条在美国蔓延，沃尔克一家人居住的小城开普梅也并未能逃此厄运。虽然那时沃尔克的父亲是市政官，家境并不十分困窘，加上沃尔克年龄小而没有真正体会到危机给人们的生活和心理所带来的危害。但是，他的父母从他懂事时起就给他灌输了大量节俭的生活观念，使他自幼就懂得了困难时怎样对付的简单而又深刻的道理。30 年代后期，沃尔克的姐姐鲁思在波士顿的西蒙学院上学时，家里每月仅给 25 美元生活费。而 10 年后，当沃尔克进入普林斯顿大学读书时，家里等量齐观地对待沃尔克，依旧每月的 25 美元的生活费使他大为不满。因为在此期间由于持续的通货膨胀，美元的购买力一直在不断地下降，只相当于鲁思上学时购买力的 40%。这时的沃尔克算是通货膨胀的受害者，使他对通货膨胀的害处刻骨铭心，为其大学立志以良多启迪。

沃尔克生性腼腆、沉默寡言；这是他善于思考的外在表现。但是活跃的家庭生活中，他又不甘于寂寞。他们家庭内部常常“争辩”不休，这多是他父亲有意安排的课堂；而在这个生动的课堂上，沃尔克总是显示出争强好胜的性格。他时常与父亲结成一派，而他的三个姐姐组成另一派，两派之间经常就各种社会、生活问题展开辩论。沃尔克常常充当反方角色，喜欢从各个方面各个不同的角度来提出问题，并自信掌握了回答这些问题的全部途径，即使自己无理也“取闹”，总是想把问题辩驳到真相大白方肯罢休，这些经验好似他在后来的外交谈判、政策施行前的演说的征兆。社会和家庭的文汇使他自小崭露头角。

2. 钓鱼也是读书，怀疑才是学习

天资聪慧的沃尔克在上小学时总是在班上获得最高分。这当然与他的父亲的“因材施教”有很大的关系，他父亲自小就使他养成了良好习惯，不让他把书读死，而是要他充分开启想象力。沃尔克上高中时，他父亲都还在对他的学习方法进行“干预”。有一次，沃尔克一天没有去上课；第二天，他便带着父亲的便笺去学校，便笺上写着：“请原谅我儿子昨天没来上课，我带他去钓鱼了。我想，让他偶尔出去钓钓鱼，调节一下神经，比呆在蒂内克高中上一天课更有益于学习。”可见外因与内因配合之妙处了。中学毕业后，沃尔克没有按父亲专攻工程学的要求而自作主张，申请进入了普林斯顿大学。在大学里，自小碰上的经济危机及节俭的生活观念时刻警醒着他，他所住的是校内最便宜的学生宿舍，所吃的是相对廉价的饭食。然而，在学习上

他却是严格要求自己。他颇具才气，又十分刻苦，学习成绩非常优异，曾被选为美国大学优秀生联谊会会员。

在大学里，沃尔克也非常喜欢体育运动，凭借他 6.7 英尺的身高，在体育比赛中具有居高临下的优势。他被选入校体育运动队，这为他强健体魄提供了有利条件。

在大学时代，他开始参加一些社会活动，洞察社会上发生的种种政治、经济、生活问题，联系所学知识各个解剖，还试图提出解决的方法；他的独到见解常常引起有关人士重视。

沃尔克大学毕业时，向哈佛的研究生院申请了法律、商业和公共管理学科的奖学金，这三个学科都录取了他。开始他在三者之间犹豫了几个月，最后还是那刻骨铭心的经济危机提醒着他，他果断地选择了公共管理学科。

在哈佛大学，沃尔克修完了经济学博士的全部课程，接触了花样繁多的经济学流派。他兼收并蓄，各取所长，以科学的态度来对待每一个经济学派。当他就读普林斯顿大学时，凯恩斯革命就已经在世界兴起，而且弗兰克林·罗斯福总统的政府已采用了凯恩斯经济学的政策主张，通过增加联邦政府支出以促进经济增长。沃尔克对此抱有怀疑态度。这种学贵存疑的态度，对他提炼不同经济学派实质性的东西是大有裨益的，对他成为身怀经济专业绝技的优秀专家更是不可或缺的。他常常以这种态度来审视一切。

3. 因为不安分守己，而成了显赫人物

1949 年 2 月，沃尔克以优异成绩毕业于普林斯顿大学，且被哈佛大学公共管理学科录取，不甘寂寞的沃尔克准备在入学哈佛前走进社会大舞台“表演”。他在纽约联邦储备银行找到了一份工作，在该行研究部，他当上了助理研究员。负责分析货币的供给和需求。在这个课题上，他很快就干得十分出色，显示了他早期在货币方面优秀的业务能力，得到了银行行长百般赏识。然而，沃尔克觉得在货币供求课题上，他掌握了大量有价值的知识，应该把求知欲转移到其他课题里，于是他去华盛顿财政部极力推荐自己，并在那里找到了他第一份正式工作。他任初级管理助理，接触经济计量学知识，并对经济计算学者的工作有了一个比较清楚的感性认识。自幼有生活节俭观念的沃尔克，对金钱并不十分看重，在工作之初，他并非以薪金的多寡确定成就，他看重的是在实践中掌握有用的知识。因此，他总是把自己投入到未知的领域去，寻求能获取知识和展现自己的场所。

1952 年，沃尔克通过与他父亲熟识的一位银行家的引荐，他见到了纽约联邦储备银行研究部经理罗伯特·V·鲁萨，并被鲁萨留用两个夏天。在这里，沃尔克又一次显示了他那丰富的知识，深刻的理解力，成了鲁萨“孩子”般的益友。鲁萨非常称赞这位年轻人的智力和谦恭，也很欣赏他接受新知识的迅捷。此时，沃尔克年薪达 3000 美元。他认为自己暂不能赚很多钱来资助家庭，因此他还打算结婚。然而，沃尔克的成功和才华并没有给他这个想法带来成功，他还是于 1954 年 9 月 11 日与一位主动求婚的普通医生的女儿巴巴拉·巴恩林结婚了。婚后的沃尔克工作和私人生活都很如意，然而，他还是未被小小的满足所拖累，他勤恳的工作和出色的成绩，赢得了许多有权势的金融家青睐，他们都竞相笼络这位天才的专家。1957 年，美国最著名的财阀之一的大卫·洛克菲勒诱使沃尔克来到蔡斯·曼哈顿银行担任金融经济

学家。在曼哈顿很行，沃尔克得以展示才华，银行对他的能力感到惊愕不已，也一直放开手脚使用他。在这里，沃尔克就国家金融机构进行研究和介绍，又使他在金融界崭露头角。

1962年，是沃尔飞黄腾达的一年，他应鲁萨之邀欣然前往，担任财政部金融分析的财政办公室主任，负责长期金融规划。他工作出色，很快又成了财政部的重要人物。作为联邦政府最杰出的10名年轻人之一，沃尔克获得了阿瑟·S·弗莱明奖，成了举足轻重的政要人物。

4. “史密森协定”靡声全球

60年代，是沃尔克青云直上的“黄金时代”，然而他却遇到了厄运的年头。1963年11月，肯尼迪总统遇刺。这一事件使沃尔克首次经历了政府危险。为了控制金融恐慌，财政部很快关闭了纽约的证券交易所和银行。而此时代沃尔克所想到的是如何拯救和治理财政，他与其良师益友鲁萨访问了所有遇到麻烦的银行，这次调查研究使沃尔克不仅从中学到了许多应付币值迅速下跌局面的知识，还提出了大量可行性意见，他增长了实践才干。1968年末，沃尔克担任了华盛顿最重要的职务之一——财政部负责货币事务的副部长，负责治理国际货币、政府债务和货币政策事务。1969年，尼克松当选为新一届美国总统，这时的美国面临着自战后从未遇到过的严重经济危机。1971年中，年通货膨胀率猛增到6%，失业率也达到了6%。尼克松政府期待着新的决策，然而他的经济顾问班子却不能提供方案。受财政部长约翰·B·康纳利之命，沃尔克制订了一项新的经济计划，通过冻结工资、物价来结束布雷顿森林体系。这一经济计划得到尼克松政府的采纳。1971年8月15日，尼克松总统发表电视讲话，宣布工资、物价冻结90天，收取10%进口附加税，同时关闭黄金窗口，全国为之震动。美元与黄金的脱钩，实际上宣布了布雷顿森林体系的终结，它使沃尔克陷入紧张的活动，整天忙于和财政部长及其代理人们商谈如何重新调整货币汇率，没有旧的体系的打破就没有新的体系的建立，沃尔克制定的新经济计划的实行，打破了布雷顿森林体系，同时违反了尼克松的保守派顾问的宗旨，几乎带来了短短的混乱局面。所有这些，都在沃尔克的预料之中，只有他知道，要遏制通货膨胀，这是必经之路。

在做出8月决策后不久，沃尔克出访各国，与财政部长们协商处理由此造成的混乱。在1971年秋天的几次会议上，美国抵制提高金价，而坚持要其他国家变更币值。但是，谈判十分困难。12月1日，在罗马召开10国财政部长会议上，谈判取得了惊人的进展。12月17日，著名的史密森协定产生。协定对货币汇率作了重新调整，它把金价提高到一盎司30美元。谈判的成果与沃尔克的参与是分不开的，尼克松把史密森协议称为“世界历史上意义最为深远的货币协定”。它是沃尔克荣誉的标志。沃尔克表现的非凡的谈判技巧，受到许多后来成为国家元首的外国重要官员的称赞，沃尔克因此已饮誉世界。

5. 金融风暴只有沃尔克才能平息

一个人的前途与命运，总是与整个国家或整个世界息息相关的。1973年10月阿以战争爆发，货币改革被迫中断。1974年，当尼克松被解除总统职务

时，沃尔克也离开了财政部。回到了他的母校普林斯顿大学，在那儿度过了教书、反思但主要是休整的一年；沃尔克是在以退为进，等待东山再起的机会。1975年8月1日，沃尔克重新回到了他第一次工作的地方，接任纽约联邦储备银行总裁。

70年代末期的美国，由于战后长期推行凯恩斯的政策主张，使美国经济发展受到很大损失，出现了生产停滞，通货膨胀和失业增加的经济滞胀现象。1979年，欧佩克（石油输出国组织）第二次提高了石油价格，美国出现了石油和食品短缺，价格持续上升，美元汇价不稳，通货膨胀严重的现象，使整个美国经济濒临瓦解的边缘。如何使美国经济走出低谷，是美国政府束手无策、左右为难的首要的重大问题，是卡特总统上任以来一直焦心的事。

吉米·卡特总统为了恢复公众信念，使自己的政府从最深重的经济和政治危机中解脱出来，他决定改组内阁。卡特撤去了财政部长米切尔·布卢汀撒尔的职务，由原联邦储备银行董事会主席威廉·米勒接替。而在决定联邦储备银行新首脑问题上，卡特总统不能知人善任，感到无从下手，因为这是关系到能否控制通货膨胀、能否摆脱经济危机的最重要的人选。卡特总统提出了大卫·洛克菲勒，而洛克菲勒并非熟悉货币政策操作技术的内行。如果任用了洛克菲勒就意味着抑制通货膨胀的金融工作将会失败。后来，财政部负责货币事务的助理部长阿舍尼·所罗门推荐了保罗·沃尔克，所罗门坚定地认为只有沃尔克才熟悉掌握管联储需要的货币政策和操作技术。所罗门的推荐，给正处在困境中的卡特总统留下了一个清晰的印象，此后，卡特在对为数不少的经济学家、金融家和产业界领导人的意见征询中，沃尔克得到了普遍的好评。此外，通过多方考察，卡特对沃尔克的聪明才智和自信心也抱有好感，并很欣赏他的工作能力和技术专长。在几经犹豫之后，卡特总统决定沃尔克为新任联储首脑。

1979年7月25日，卡特举行了一次记者招待会，正式宣布提名沃尔克为联邦储备委员会主席。两星期后的1979年8月6日，卡特总统又主持了沃尔克的就职宣誓仪式，总统宣称：“现在该是改变经济进程的时候了。”这个声明表明卡特总统感觉到，对沃尔克的任命将会平息正在金融市场上空雷鸣电闪的风暴。

6. 三十年谋求一职

美国联邦储备委员会成立于1913年，由于美国经济的实力和美元的国际地位，联储早年就已超过了英格兰银行而成为全球最重要的中央银行。它可以创造美元，可以根据需要为美国乃至世界的金融贸易活动提供美元。但联储自身却不能人为制造美元的需求，美元的需求必须来自经济活动本身。货币是推动经济发展的基本动力，中央银行要达到保持货币供应量与经济运行最有效率的货币需求相均衡，过多的美元又会限制中央银行希望实现的适度经济增长。因此，制订并实施货币政策，既是一门科学，又是一门艺术。货币政策的制订者与实施者应当能身兼双重角色：既是一个身怀专业绝技的优秀当家，同时又是一个杰出的“艺术家”。正是由于联储特别的殊荣和需求人才素质的高标，保罗·沃尔克在进入哈佛前寻找短期工作，第一个去的地方便是这里。当时联储的人万万没有想到，这个求职的小伙子30年后会坐上联邦储备委员会的第一把交椅，否则，他们也许就不会拒绝沃尔克第一份求

职申请了。

1979年，算是沃尔克改变了命运的一年，他在经济领域摔打了30年，已经51岁了，享受着11.6万美元年薪的待遇，生活过得悠闲平和。接到白宫联储总裁的任命，沃尔克并不感到受宠若惊，因为此时他的儿子吉米正与先天性大脑麻痹症做顽强斗争，妻子巴巴拉也正受着严重的关节炎和糖尿病的折磨，他一点也不想离开纽约与家庭分居两地；此外，联储总裁的年薪当时只有5.7万美元，几乎比纽约联储总裁的年薪少一半，这一差距也会给家庭开支造成困难。出于种种原因，沃尔克内心充满了矛盾。但是，经济危机、通货膨胀给人们带来的危害是痛苦的，沃尔克有刻骨铭心的记忆，再想想在经济领域折腾了30年，也终未能有真正赋予自己的大权来经世致用。联储总裁的职位，将给他提供一次向个人才能及其荣辱挑战的机遇，这是他以往未曾有过的——可以使他瞬间成为全球风云人物，并带来巨大的个人声誉的机遇。所有这些，对于争强好胜，热衷于权力的实用主义者沃尔克来说，是难以抗拒的诱惑。沃尔克终究成了联储总裁权力的拥有者了，30年前开始追求的能展示才华的要职等待着沃尔克实现他实用主义者的理想。

7. 八年抗战五车胜

所罗门所推荐的沃尔克在卡特总统的心目中先是怀疑，既而是略有了解，然后是在对许多经济学家、金融学家和产业界人士的意见征询后的好感。为了进一步把握沃尔克的货币政策和操作技术，卡特总统准备接见沃尔克，考察这位曾饮誉全球金融界的奇才。

1979年，沃尔克与卡特总统初次会晤，他将自己小时候碰上的经济危机对人们留下的创伤略加回述，又将整个美国多年来经济所面临挑战的局面详细剖析，还结合当时全球经济状况提出了深刻的见解。紧接着，沃尔克将自己要采取紧缩银根的经济策略做了简要的描述；而卡特总统当时表现出来的是半信半疑似的表情，沃尔克以为自己将得不到总统的任命了，但后来的事实表明，卡特总统没有拒绝沃尔克紧缩银根的政策方案，对他抱有成功的希望。

卡特总统举行记者招待会宣布提名沃尔克为新任联储首脑，接着又主持沃尔克的就职宣誓仪式后，美国金融市场上空雷鸣电闪的风暴正等待着沃尔克去平息，美国深受通货膨胀、失业侵害的人们正期待着沃尔克来拯救，沃尔克感到肩上的担子荣耀而繁重，但他相信自己的能力，深解专业技能，他满怀信心地接受了机遇与挑战。

沃尔克登上联储总裁的宝座之后，着手实施他的整套计划和方案，开始构造他的“沃尔克时代”。但沃尔克接着就认识到摆在他面前的是困难重重，光是劝说联储理事会和整个金融市场相信他的计划与方案，要他们认识到联储实施新政策的时机已经成熟，他就得作出很大的努力。在联储理事会内部，沃尔克发现有观点对立的两派——“鹰派”与“鸽派”。鸽派成员不太赞成强制通货膨胀的意见；鹰派则认为，除了限制货币供应量的增长之外，不可能通过其他途径培养出信誉良好的美元。最后，沃尔克费了九牛二虎之力才使联储理事会一致表决通过，把贴现率由10%提高到10.5%的水平。至此，沃尔克紧缩银根的货币政策，迈出了艰难的第一步。

1979年初，联邦储备委员会曾表示，它将力图使货币供应量的增长率控

制在 1.5%和 4.5%之间。但以了该年的第三季度，即沃尔克上任前后，实际上的增长率已上升到了 9.5%，这更引起了人们对通货膨胀可能加剧的恐慌。在这种局势下上任的沃尔克，急不可待地想把他的新方案付诸实施。为了掌握公开市场委员会的意见，为了寻求政府部门的支持，沃尔克找到了卡特总统的两名首席经济顾问舒尔茨和米勒，向他们陈述新方案的要点。然而，与沃尔克的愿望相反，舒尔茨和米勒却劝他放弃拟论中的行动。沃尔克感到新方案的施行举步维艰，进退维谷，他深晓新方案的实施是必须的，他决心锲而不舍地为推行新方案做毫不推卸的工作和努力。

国际货币基金组织与世界银行 9 月在贝尔格莱德召开 1979 年年会，沃尔克出席会议，会议期间，来自世界各地的财政部长和中央银行行长，都敦促美国迅速采取行动稳定美元汇价。这使美国会议代表十分尴尬，同时也坚定了沃尔克采取新政策的决心。这位性急的联储总裁恨不得马上飞回美国实施他的计划；他在会议结束以前就悄悄离开了贝尔格莱德。新闻界对沃尔克此举大肆张扬，使全球都知道了一个拯救美元的计划即将实施。

从贝尔格莱德会议归来，联储举行了公开委员会会议，会议在相当严肃的气氛下举行，沃尔克简要地勾勒出将要实施方案的大致轮廓、主要目标和可能遇到的困难后。每个成员都表达出各自的见解，最后，在沃尔克的努力下取得了一致意见。在会后的记者招待会上，沃尔克宣布联储将把贴现率提高整整一个百分点，即由 11%调到 12%。联储不再负责维持市场利息率在某一确定水平的责任，而要致力于把货币供应量控制在已经公布的年增长率目标内。按照这一控制目标，并考虑到金融业定期存款的大幅度增加和欧洲美元的大量流入，联储要求所有的金融机构，在遵守原有的法定储备比例之外，还必须将有 8%的存款作为附加准备。这使美元的世界为之震惊。

当时的新闻界并没有意识到这一政策变动会成为美国经济历史上的里程碑。沃尔克的时代已经来临，这一时代将发生具有历史意义的社会经济和金融领域内的变革。

沃尔克方案一经公布，立即改变了关于通货膨胀原因及其医治争论的条件，使全世界对通货膨胀的注意力集中在对货币量的认识上。控制危机、扼制通货膨胀，也许会出现越控制越危机、越扼制越膨胀的情况。沃尔克的新政策施行后，1980 年初，利息率继续迅速爬升，基准利率超过 15%年率的水平，到 2 月底，又跃升到 16.5%。利率的急剧上升，又与公众对卡特对管理国家经济事务能力的另一次信任危机交织在一起，3 月，卡特政府不适当地宣布实行信用管制政策，结果使整个国家经济开始出现崩溃的征兆。针对这种混乱的经济形势，联储自 4 月开始尝试着逐渐放松银根，到 8 月份，货币供应量以近 20%的年率爬升。面对这种局势，沃尔克断然采取了紧缩措施；由于货币政策行为有一个时间滞后期，通货膨胀依然以火箭般的速度上升，该年的通货膨胀度达到了 12.4%，利息率继续上升，达到了 20%的高指数。但是，沃尔克深信这种现象是短期的、正常的，要对现行经济问题加以调控，只有采取紧缩银根的货币政策，实行反馈行动。

由于通货膨胀率升而不降，经济危机制而未平，卡特总统凄然下台，里根入主白宫。开弓没有回头箭。沃尔克紧缩银根的货币政策已付诸反通货膨胀的战斗，虽未取得明显的效果，但是，成功的可能是很大的，只是不为眼光短浅的经济学家们看清而已。沃尔克再次向里根政府阐释紧缩银根的反通货膨胀计划，得到了里根政府的大力支持。沃尔克充满战无不胜的信心。

1981年5月，联储决定进一步抽紧银根并限制提取银行准备金以抑制通货膨胀，这是联储在试图控制货币流通总额而进行的3年试验期间所采取的最激烈的措施之一。但是，由于国会同时通过了总统的减税计划，联储的新紧缩政策并没有得到政府的全力支持。又加之联邦财政部的攻击指责，新紧缩政策作为并行的计划实施。然而，抽紧银根并非向财政部长里甘认为的那样“会使局面进一步恶化。”到1981年结束的时候，联储报告说当年货币供应只增长了2.25%，比计划确定的下限整整低一个百分点，是自60年代以来货币供应年增长率的最低点。笼罩着联储的阴郁和消沉的气氛随着1982年夏季的过去而消散了。7月，沃尔克在一次国会会议上意味深长地宣称：“现在的证据似乎十分确凿，通货膨胀的潮流已经改变了基本方向。”这是3年来他第一次公开宣称他的政策已最终转危为安，且是胜利达到目标的时刻。

1982年8月，第三次国际债务危机开始出现，为了遏制一些国家银行因破产而不能归还贷款的可能发生，沃尔克帮助墨西哥人编制的一揽子救援计划形成了模式，发展成了一套应付危机的综合战略。为债权美元提供了安全保证。

沃尔克的雄才大略和处理危机的能力，在他紧缩银根政策制订和施行过程中受到了严格的检验，1983年他再度被任命为联邦储备委员会主席。

在沃尔克放松银根、允许货币增长超出货币目标之后，美国经济开始从衰退中复苏，1984年出现了高经济增长率和低通货膨胀率。从纯货币目标的观点看，1984年可称为联储最好的年代，无疑，这应归功于沃尔克的努力。

8. 人格力量的胜利

沃尔克是美国七、八十年代经济领域叱咤风云的人物，是一个大大的成功者。探究沃尔克的成功之处，不外乎是他人格力量的自我实现罢了。

沃尔克人格力量的形成是其家庭与所处的社会现实造就的。沃尔克少年时代就显示了锋芒毕露的才华；他的市政官父亲对其性格的形成影响很大，市政官常把家庭当“战场”，把社会当“课堂”让沃尔克得以磨炼。沃尔克在家庭内部常设的“争辩”中，显出了他争强好胜的性格的潜能，在社会问题争辩中，他常常站在姐姐们的对立面，充当反方角度，以“无理取闹”来锻炼自己的口才，从而逐渐改变自己生性腼腆，沉默寡言的性格。他逐渐深刻地认识到，竞争的社会是斗智斗勇的战场，“物竞天择，适者生存。”这就造成了他倔强的性格在读书时代和工作竞争中得以发展。

中学毕业后，沃尔克的父亲让他上伦斯勒大学专攻工程学，可沃尔克却胸怀己志，自做主张，申请进入了普林斯顿大学。在大学时代，在许多同学的眼里，沃尔克是颇有才气的人，又争强好胜。那时，沃尔克与他的一位同学迪安·布尔曼互相一直憋着一股劲，竞争全校最好的学习成绩。沃尔克这位以方法论为学习指导的高才生，以其非凡的毅力和努力赢得了竞赛的胜利。

沃尔克是一个身体健壮的人，在体育场上他具有居高临下的优势，盛气凌人。这种强有力的外像表现，使他在大学时代崭露头角；他也常常抱着怀疑一切的态度来审视知识、经济领域，这使他有独到之见而不与鄙陋之识苟同。事事与人争高下的、近乎于“野心家”的沃尔克，在普林斯顿大学毕业

后，能在法律、商业和公共管理学科三方面申请得到奖学金这不能不说是他争强好胜的结果。

大学是一个小社会，社会才真正是一所无所不包容的大学。沃尔克进入哈佛之前就决定到社会这所大学去体验生活，锻炼自己，他选择的第一个地方是联邦储备银行总部，可是，他的求职申请被拒绝了。后来，沃尔克在纽约联邦储备银行找到了一份工作，从此写下了繁琐的履历：

1951年在财政部做初级管理助理，从事经济计量工作；1952~1956年在纽约联储银行工作；1957~1962年在蔡斯·曼哈顿银行担任金融经济学家，做大卫·洛克菲勒的助手；1962~1965年，担任财政部金融分析的财政办公室主任，负责长期金融规划；1965年末，辞去财政部的工作，接受了他的老上司大卫·洛克菲勒的聘请，作副总裁主管“远期计划”；1968年担任财政部负责货币事务的副部长；1974年，当尼克松被解除总统职务时，离开财政部返母校联邦储备银行接任总裁；1979年，接到联邦储备委员会总裁任命……如此繁琐枯燥的履历，不就证明了沃尔克不安于现状而实现自我的人格吗？

当沃尔克登上联储总裁宝座着手实施他的计划时，他意识到他面前是重重困难。沃尔克决心以其机智和果敢来克服障碍，他先与联储两派——“鹰派”和“鸽派”抗争，利用手中权力，硬是把贴现率由10%提高到10.5%的水平，这样，沃尔克紧缩货币政策迈出了第一步。而紧缩货币政策实施不久，货币供应量的增长率已上升到9.5%，这引起了人们对通货膨胀可能加剧的恐慌，而卡特总统的两名首席经济顾问舒尔茨和米勒劝告沃尔克放弃拟议中的新方案，而沃尔克坚持自己的“真理”，毫不动摇他的新方案的实施。10月6日，联储公开委员会会议在相当严肃的气氛下进行，沃尔克“舌战群儒”，针锋相对使大会取得一致的意见，使美国经济史上的“沃尔克时代”到来。

9. 这样造就自己的时代

“十六”会议后，沃尔克在记者招待会上宣布联储将把贴现率提高整整一个百分点，即由11%调到12%，这标志着沃尔克时代的来临，这一时代将发生具有历史意义的社会经济和金融领域内的变革。然而，沃尔克要形成他的时代，必然少不了创出惊心动魄的业绩。

联邦储备委员会以往的历史事实证明，每当联储采取了严厉的货币政策后，为了某些政治原因，又迟早不得不作出让步。倔强的沃尔克决心不重蹈前人的覆辙。沃尔克方案使全世界对通货膨胀的注意力集中在对货币量的认识上；而沃尔克本人则把目光盯在可能出现的新危机上。

沃尔克担心的新危机终于发生了，1980年新利息率继续迅爬升，基准利率超过15%年率的水平。到2月底，又跃升到16.5%。在这种情势下，许多经济学家，包括联储以及当选政府中的许多人，都担心会出现拉美式的通货膨胀，他们认为美国经济正处于崩溃的边缘。对于沃尔克来说，1981年的通货膨胀已使危机达到了一定程度，迫使他立即采取强有力的明确行动。他总是和那些与新政府一起来到华盛顿的空想主义经济学家们发生冲突。而新上任的财政部长唐·里甘是主要对手。曾是华尔街董事的里甘习惯于随心所欲，热衷于自己权力的沃尔克则以作为华盛顿第二号权势人物而闻名。现在，当这个对货币政策有其明确思想但不熟练的股票经纪人向他那神圣的领地提出

了挑战，并对他那使利率高于应有水平的“飘忽不定”的政策进行谴责时，沃尔克挺直腰杆迎接挑战。1981年，里甘提出一个内部计划来限制联储，终于激怒了沃尔克，他们两人开始在公开场合中互相攻击。沃尔克不顾群敌的浅见的攻击，坚持新紧缩政策真理，进一步抽紧银根并限制提取银行准备金来抑制通货膨胀。新紧缩政策的施行，使1981年货币供应量增长率达到了自60年代以来的最低点。沃尔克以其果敢顽强、坚持真理的精神平息了美国金融市场上空电闪雷鸣的风暴。

国内危机烟消云散，国际危机又四面潜伏。1982年8月中旬，短期休假中的沃尔克得到了一个有关墨西哥银行破产不能归还贷款的消息，他意识到是第三次国际债务危机已经开始出现了，于是他马上整理行装回到华盛顿。

自沃尔克上任这后，他就私下活动，试用阻止银行大量借款给第三世界的浪潮，因此对债务问题迅速发展成为今天的危机，沃尔克丝毫不感到奇怪，的确在其预料之中。

1981年，美国银行以令人眼花缭乱的速度向墨西哥提供借款。尽管沃尔克努力阻止，但以花旗公司总裁沃尔特·B·里斯顿为代表的美国银行家们根本不以为然，他们还告诉联储别对他们纠缠不休，他们相信主权国家不会无力还债。这样，城市银行、蔡斯曼哈顿银行、美洲银行和汉诺威厂商银行都有大量的利差存放在墨西哥银行，而一次实际拖欠就能使美国陷入严重的金融危机。墨西哥认为，由于国内石油的发现，它的未来是光明的，大量借款；而美国银行家们认为通货膨胀率会继续上升，于是盲目向墨西哥投资，给予大量贷款。1981年，墨西哥借款达210亿美元，到1982年达800亿美元。美国9家最大的银行共计44%的资本都被墨西哥人所占用，另外15家最大的地区银行也被占用了35%的资本。

正是在这样的背景下，1982年8月13日，沃尔克接待了以财政部长杰瑟斯·查乔·席尔瓦·赫佐格为团长的墨西哥代表团。

席尔瓦·赫佐格带来一个十分明确的信息：墨西哥无力偿还债务！沃尔克和席尔瓦·赫佐格进行了开诚布公的谈话。他告诉席尔瓦·赫佐格，他将请求各国的中央银行通过设在瑞士巴赛尔的国际清算银行安排筹资。并要求墨西哥重新调整其债务之外，通过与国际货币基金组织的交易筹资40亿美元。沃尔克还通过国际清算银行保证了15亿美元的一揽子筹资，利用它的帮助和影响撮合商业银行家们与墨西哥人一起进行商谈。

为了保证国际货币基金组织在决定一揽子交易之前确信不会产生危机，沃尔克向墨西哥代表团施加压力，告诫他们如果他们确信不会受到起诉，那么他们可以不承认并逾期支付存款的付款要求。经过大量精心准备的会议、电话、让步以及坚定的立场，沃尔克帮助墨西哥人编制了1982年的一揽子救助计划。后来，其他国家也按照沃尔克模式制订了类似计划方案。

1982年第三世界债务危机使沃尔克谈这判、处理危机的能力受到了严格检验。第三世界债务危机使他感到忧心忡忡，占用了他大量时间，当白宫认为财政部玩忽职守时，沃尔克对墨西哥危机的处理，改变了他在已经开始怀疑他的里根政府的政治家们心目中的形象。1983年沃尔克再度被任命为联邦储备委员会总裁。

沃尔克在编制一揽子贷款计划方面起了很大的作用，他唤起了公众对危机的注意，迫使银行增加更多的货币，发展了一套应付危机的综合战略。沃尔克对将来的担心是发达国家将疲于应付问题，或者世界经济将衰退到使债

务国丧失部分国际市场的程度，将引起危机的进一步深化。

沃尔克在职期间，不仅扼制了本国通货膨胀，而且对世界性的经济危机控制也作出了一定的贡献，制造了属于自己的“沃尔克时代”。

10. 明智的独立性遗产

通货膨胀严重，物价飞速上涨，美元汇率下降。这是 70 年代末美国经济濒临瓦解边缘的写照。而在这种紧迫的经济形式下，沃尔克于 1979 年 8 月受命主持联邦储备委员会工作，的确可称之为受命于危难之际。

作为美国联邦储备委员会 1979~1987 年连任的主席，保罗·沃尔克以其杰出超群的才智，顽强果断的工作作风，尤其是他明智的独立性的人格力量精神，使数度陷入困境的美国货币金融体系得以渡过难关，为美国经济稳定增长奠定了牢固的基础。沃尔克造成的“沃尔克时代”和一揽子救援计划，紧缩银根政策等，为控制经济危机、抑制通货膨胀提供了值得借鉴的措施和方法，也为美国人民留下了宝贵而丰富的遗产。

在“沃尔克时代”，美国通货膨胀率连续 4 年被约束在 4% 以下；沃尔克领导的联储所采取的措施和方法，使人们认识到，毋需抑制经济的发展也能征服通货膨胀。抑制通货膨胀不能采取一种孤立主义的经济政策。美元是世界上最重要的货币，要小心维护它的价值。联邦储备委员会主席是一种权限，只意味着在华盛顿的权力，而不是一种经济危机。联邦储备委员会不应当受政治的控制，制服通货膨胀应具有明智的独立性。

正如经济学家戴维·琼斯评论所说，“在那个‘黄金’岁月里，货币当局不仅达到了他们的目标，同时也进一步提高了反通货膨胀的可信性。”一位美联邦职员也评价沃尔克说，“感谢上帝，过去的 8 年幸亏有了他。每每想到如果这些年没有他在联储，我们的经济将会是怎样一幅图景，我便不寒而栗。”由此可见沃尔克与“沃尔克时代”对于美国的价值了。

【点评】

力挽狂澜度危机

一个人赤身裸体地来到世间，又将丝毫不带地消失于人类。人生，能否潇洒地走一回，我们认为，应看你给人们留下了点儿什么会令人睹物思人的东西——你所取得的成功，你所做出的成绩。人生在世，总得要做点儿有益的事儿，这是天经地义的；而做事都求其能成功，这又是人心所向往的。

怎样才能使事业取得成功呢？美国 1979~1987 年联邦储备委员会总裁保罗·沃尔克，在整个美国经济濒于瓦解边缘之际，果敢地采取了紧缩银根的金融政策，使美国经济得以摆脱滞胀，走出衰退的困境；在第三世界债务危机来临之际，他又理智地编制了举借新债还旧债的债务方案，将美国受债务危机冲击减小到最低点，从而使美国又摆脱了金融危机的险境，成功地创造了“沃尔克时代”，为美国创造了难以数计的财富。

哈佛商规 64

兴趣是最好的老师，她能引导你走进科学殿堂的大门；信念是

最好的朋友，她会指导你达到科学海洋的彼岸。

亨利·福特出生在美国密执安州迪尔本的一个农家。然而，谁也未曾料想到，一个农家孩子竟是日后驰名世界的汽车大王。

亨利7岁时在苏格兰农垦地学校上学，他除了数学成绩外，其他各科几乎垫底，因为亨利着迷的是机器而不是教科书。

一次，亨利随父坐牛车到底特律，在底特律，他第一次看见了火车头。这庞然大物引起了小家伙浓厚的兴趣和好奇；热心的列车长又逗趣地将他引到驾驶台，启动车头并让他鸣响汽笛，“呜！呜！”的叫声拨动了他的想象。

亨利回到家，一夜没有睡好觉，第二天一大早他就起来，瞒着母亲从厨房里偷来两个水壶，一个里面放满烧得通红的煤炭，另一个装进滚沸的开水；又从贮藏室取来雪撬，把两个水壶放在上面，“嘟——，火车来了。”

他在田间一边滑动雪撬一边高兴地大叫着。

火车头见闻更加激发了小亨利对机械的兴趣，从此使他在机械、小蒸汽引擎方面着了迷。在一次学校尝试制造小蒸汽引擎时，他被爆破了嘴唇。可是他毫不懊丧，还总结失败的原因，仍对蒸汽引擎的成功抱有浓厚的兴趣与希望。

小亨利的另一个爱好是研究钟表，他经常瞒着家人跑到底特律看钟表师装修钟表，晚上他又对“研究对象”进行分解组合，再分解再组合，直到第二天凌晨三四点钟方才罢休。

亨利对火车头和钟表的迷恋，似乎注定了他一生要与工业打交道；而浓厚的兴趣与奇特的幻想，又似乎预告了他将在汽车制造方面的成功。后来的事实这样给予亨利回报的。

一个人生活在什么样的环境，对于一个人的一生来说是至关重要的，因为环境、条件束缚着人的思想，左右他们的所作所为。一个人倘是处在逆境，要挣脱出来并进而改变它，需要有很大的勇气，要胜而不骄，败而不馁，方能走向胜利。当然，这其中绝不能缺少兴趣给予的引导和信念给予的支持。

试想，如果小亨利没有去底特律见过庞然大物的火车头的经验，能引起他对机械的兴趣吗？什么样的环境常常形成人们什么样的心理动向，产生什么样的追求和理想，特别是对于处在极度好奇的孩子来说就更是如此。

亨利处在其家庭从农转工的关节点，这为他一生与工业打交道又提供了可能；而从工业出发，又以工业反向服务于农业，似乎告诉人们“面壁图破壁”的道理。亨利打破束缚自己的环境，进而改变这一环境，兴趣和信念是他亲密无间、志同道合的战友。

保罗·沃尔克当然也不例外，他出身在市政官的家庭，做市政官的父亲给他的形象，和为他创造的辩论课堂，大大地引起了他的争强好胜的兴趣；他的沉默寡言的性格也在家庭辩论中得到了改变。市政官对他的自动引导，使沃尔克对一些社会现实问题有了设想和探讨，这为他日后的仕途定下了基调。

沃尔克遭遇到经济危机席卷欧美的时代，经济危机使他刻骨铭心，他是经济危机的受害者。经济危机给沃尔克小时候和读书年代带来的创伤，好象

时时警醒着他一伴，当再次遇到经济危机时，应该致力于拯救亦如当年自己一样痛苦的人们。沃尔克小时候形成的对从政的兴趣和信念，支持着他读书和工作期间，有意识地在经济、金融主管部门折腾、磨炼自己，增长自己的才干，以便能在金融领域展示才华，大显身手。这是他成功的一个至关重要的因素。沃尔克能扼制住美国 70 年代以来的经济危机和平息金融风暴，从某种程度和意义上讲，是他童年时代所处的家庭和社会环境造就了他，是兴趣与信念助长了他。

哈佛商规 65

才能，取得成就的必要条件。人们从事某项事业，要取得成功，必须具有该事业凭藉的某种才能，否则，或半途而废，或事倍功半，甚至于一事无成。

《史记·高祖本纪》中有这样一则故事：

一个天气和顺的日子，汉高祖刘邦在洛阳南宫举行宴会。酒酣兴致，汉高祖对列位说：“各位诸侯将领，千万不要隐瞒我，都应该对我说一说自己的真心话，谈谈我能够取得天下的原因是什么，项羽失去天下的原因又是什么？”

高起、王陵陡然而起，回答说：“陛下，您傲慢而又爱凌辱人，而项羽仁慈而且爱护人。然而，陛下派人攻城夺池，凡是所取得的战利品，就都赏给将官兵士和百姓，能和天下的人共享其利。项羽妒贤嫉能的人，对有功劳的人反而陷害，对贤能的人又反而怀疑，打了胜仗而又不给将士记功嘉赏，攻占了土地而又不给兵士百姓任何好处，这就是项羽失去天下的原因。”

汉高祖刘邦说：“你们只知其一，却不知其二。按说在帷帐之中谋划作战的方略，而且在千里之外打仗竟能取得最后胜利，我比不上张良；安定国家，抚慰百姓，在供给军队粮饷时，不使运送粮饷的道路断绝，我比不过萧何；统率百万大军，战必胜，攻必克，我又比不过韩信；他们三个人都是杰出的人才，可我能够各尽其能地重用他们，这正是我能够夺取天下的原因；可惜，项羽手下只有一个范增，却还不能给予重用，这就是他被我捉拿的原因啊。”

这则“汉高祖论得天下”的故事，说明了知人善用有才能的人胜，不知人不善用有才能的人败；同时，说明才能对于成就事业的重要性。张良“运筹策帷帐之中，决胜于千里之外”的军事才能，萧何“镇国家，抚百姓，给馈饷，不绝粮道”的管理才能，韩信“连百万之军，战必胜，攻必取”的统兵才能，刘邦“此三者，皆人杰也，吾能用之”的用人才能，四者各有其能，各得其宜，各得其所，是刘邦能战胜“力拔山兮气盖世”的项羽取得天下的先决条件。由此可见才能对于成就事业的重要性了。

亨利·福特在密执安车厂当见习生时，就显示了出人头地的才能。他在该厂上了五天班就被开除了，原因是老资格的修理工们无法修理的机械，亨利不费吹灰之力就能迅速修好，这让那些前辈们十分嫉妒。常言说，“人能处处能。”亨利出了车厂去到黄铜加工厂，在该厂制造黄铜门阀、汽笛和钟。然而亨利在这里仅仅于了 6 个月就辞职了，因为“这里已经学不到东西了。”

后来亨利去到一个造船厂，在这里，他对蒸汽内燃机产生了极大兴趣，对他以后进行内燃引擎开发帮助很大。

曾经有位哲人这样说过，人，是在不断解决矛盾中生活着，是在矛盾的不断解决中自我完善的。这句话一点也不错，世界是矛盾的统一体，而人这万物之灵，无时无刻不处在矛盾之中；当旧的矛盾解决后，新的矛盾又产生了。不过，人们也正是通过解决一个个的矛盾得以提高自己，得以发展事业。亨利·福特的跳槽是为了他的创造发明；保罗·沃尔克的不安分是为了学到未知的知识，找到发挥自己才能的相称位置。这两个商界精英的成功，可作为那位哲人话语的最好佐证。

保罗·沃尔克在纽约联邦储备银行找到了一份工作后，从此写下了繁琐的履历，他总是不安于现状，宁愿到不同岗位去折腾，因为他总是想把他的时间与精力投放到自己未知的领域去，汲取知识的养分，以便为我所用。

沃尔克在大学时代的才能就已令人惊讶，他向哈佛研究生院申请法律、商业和公共管理学科的奖学金，都被录取了。这说明他已是出类拔萃的人物了，在哈佛，他也是凤毛麟角般的高材生。

然而，沃尔克始终认为，哈佛毕竟是哈佛，而不是洁生生的社会，其教学绝不可能包容一切，这就是他投身于社会的大战场，千锤百炼成为有用之材的动机之所在。假如沃尔克不能在实践中去接触大量的具体的货币、金融方面的知识，那他也不会被受任于危难之际，更谈不上平息金融市场上空雷鸣电闪般的风暴了。亨利·福特跳槽为了发明而终于发明了世界上第一辆汽车，而堪称“汽车制造的先驱和专家”；保罗·沃尔克因为把时间和精力投放到未知领域，不安于现状而终于拥有胜任联储总裁才智而制造了美国的“沃尔克时代”，留下了明智的独立性遗产。处在当今竞争非常激烈的年代的读者朋友们，你是否可以从此得到一点值得借鉴的启发呢？

哈佛商规 66

领导者的任务，是把他手下的人从他们现在所处的境遇下，引导到他们从未处过的境遇中去。大众并不完全了解这世界正向哪里发展，领导者必须发挥他们洞察未来的远见所具有的点石成全般的魔力。做不到这一点的领导者，哪怕眼下名噪一时，最终将证明会失败的。

《三国演义》有“曹操煮酒论英雄”一段：

玄德也防曹操谋害，就下处后园种菜，亲自浇灌，以为韬晦之计。关、张二人曰：“兄不留心天下大事，而学小人之事，何也？”玄德曰：“此非二弟所知也。”二人乃不复言。

一日，关、张不在，玄德正在后园浇菜，许褚、张辽引数十人入园中曰：“丞相有命，请使君便行。”玄德惊问曰：“有甚紧事？”许褚曰：“不知，只教我来相请。”玄只得随二人入府见操。操笑曰：“在家做得好大事！”唬得玄德面如土色。操执玄德手，直到后园，曰，“玄德学圃不易！”玄德方才放心，答曰：“无事消遣耳。”操曰：“适见枝头梅子青青，忽感去年征张绣时，道上缺水，将士皆渴，今见此梅，不可不赏。又值煮酒正热，故邀使君小亭一会。”玄德心神方定。随至小亭，已设樽俎：盘置青梅，一樽煮酒。

二人对坐，开怀畅饮。

操曰：“……龙之为物，可比世之英雄。玄德久历四方，必知当世英雄。请试指言之。”玄德曰：“备肉眼安识英雄？”操曰：“休得过谦。”玄德曰：“备叨恩庇，得仕于朝。天下英雄，实有未知。”操曰：“既不识其面，亦闻其名。”玄德曰：“淮南袁术，兵粮足备，可谓英雄？”

操笑曰：“家中枯骨，吾早晚必擒之！”玄德曰：“河北袁绍，四世三公，门多故吏；今虎踞冀州之地，部下能事者极多，可谓英雄？”操笑曰：“袁绍色厉胆薄，好谋无断，干大事而惜身，见小利而忘命；非英雄也。”……操鼓掌大笑曰：“此等碌碌小人，何足挂齿！”玄德曰：“舍此之外，备实不知。”操曰：“夫英雄者，胸怀大志，腹有良谋，有包藏宇宙之机，吞吐天地之志者也。”玄德曰：

“谁能当之？操以手指玄德，后自指，曰：“今天下英雄，惟使君与操耳！”玄德闻言，吃了一惊……

何谓洞察力？洞察力，就是事物尚处于萌发阶段，就能发现和预见它发展趋势、状态的判断能力。

引文中，刘备洞察到曹操的杀机，恐为他所害，于是“下处后园种菜，亲自浇灌，以为韬晦之计”；而曹操又能洞察到刘备种菜的动机，断定“玄德学圃不易”的谋策。曹操、刘备都洞察到，“今天下英雄，惟使君与操耳！”。刘备天下枭雄；曹操为治世良臣、乱世奸雄。他们能三分天下，这与他们具有敏锐洞察世事的能力不无关系。

美国前国务卿基辛格先生在谈“领导者的任务”时，深刻揭示了洞察力对于领导者来说的重要性。

基辛格先生本人，在洞察力方面可说是颇具睿智的。当中国人民解放战争取得胜利，中华人民共和国成立之后，中国的强大势在必然，而在国际政治、经济关系中，中国占有举足轻重的地位和作用。作为美国国务卿的基辛格，他深晓这个真理，所以他极力推进中美关系结束对抗，走向缓和，他找出了中美关系僵化的症结之所在，于是朝着正常化方面努力。基辛格几次访华，为推进中美关系正常化作出了很大贡献。基辛格先生现在也常常被一些外交人士模拜为参谋，原因多在他有深明的洞察力上。

洞察力的产生并非与生俱来，也不是从天而降。它既要求身怀专技，又要求万事通晓，即需要高瞻远瞩，也需求立足现实。要胸有城府，要总揽全局，这样，才能运筹帷幄，指挥若定，把握未来，获得成功。

作为一个领导者，没知微见著、落叶知秋的洞察力，那他领导部下征服自然、改造自然，求生存、谋发展的结果是难以言定的。

沃尔克作为 1979~1987 年美联储总裁，如果没有深邃的洞察力，那他要创造“沃尔克时代”也是不可思议的。他之所以能一步步地走向成功，在于他能站在自身的位置预见事态的发展进程。也正因为他有高瞻远瞩的洞察力，才被大卫·洛克菲勒聘为副总裁、主管“远期计划”。也正因为他有洞察全局未来的能力，他才一意孤行坚持以紧缩银根的政策来扼制通货膨胀，并取得成功。

沃尔克上任后，不仅精心治理美国国内危机，还洞察到第三次国际金融

危机即将来临，自他上任后，他就意识到发达国家将会疲于应付问题，世界经济增长将衰退到使债务国丧失部分国际市场的程度，会引起危机的进一步深化，因此，他促成制定了举借新债还旧债的债务方案，发展了一套应付危机的综合战略。

美国国内经济危机和第三世界债务危机得以扼制，沃尔克立下了汗马功劳，而对于沃尔克来说，这应归功于他精明而深邃的洞察力。

哈佛商规 67

做一个老板最重要的是实现价值，而不是行使权力。大部分成功的老板都是抑制自身权力的专家，而不是滥用权力。最好的老板会经常扪心自问：“我究竟给公司带来了什么，我的存在是否为改进局面做出了贡献，是否为公司提高了价值。”可是，对于一个金融管理者来说，权力就成为最重要的东西了。

曾有这样一个小故事流传：一位名不见经传、也无法登大雅之堂的小小地方官，在执行他的任务时，遭到几个“对着干”的家伙指桑骂槐，无理非难。他未能搞好他的事务感到难为情；因为他是一个优柔寡断、不善用权的人。后来，他吃闭门羹的消息不胫而走，传到了他的老上级耳边。老上级在用权上可算精明能干，感到这样的下级“不可救药”。于是老上级召见那位地方官。

“假如你手中握着根棍子，在街上走你的路时，突然追来几只狗要咬你，这种情况你怎么办？——你打它，它要咬你，你不打它，它也要咬你。……你怎么不会用你手中的棍子呢？”

他听了老上级这个形象的比喻后默然无以应，又恍然若有所悟。

后来，又是这个地方官办事，他说一不二，干脆利落，雷厉风行，办事效率大为提高。总结经验教训，他意识到：会用棍子了。

这则小故事似乎提醒手中有权、用权行事的人们，要用好手中的棍子，或把它当成扫除路上障碍的工具，或把它用作拐杖以助走向成功境地。

崇尚权力者要争取先弄到权，拥有权力者要学会用好权，也许这样才对你的事业有一定帮助。特别是从事管理工作的人士更应该这样行事，因为只有这样才能有助于你管理的成功。

权力，是取得成功的一把锋利的宝剑，拥有和利用它，可以斩除你走向成功道路上的荆棘和草莽，助你一臂之力。在弄权与用权这两方面，具有“野心家”般上进心的沃尔克可算是哈佛学子中的佼佼者之一，在他看来，崇尚权力也就是追求真理。

沃尔克在大学时代就开始参加一些社会活动，对有关政府、政治问题都颇感兴趣。当他大学刚毕业，初涉社会舞台时，“燕雀安知鸿鹄之志”，他第一个去的地方就是美联邦储备银行总部，也许这就有慕权而前往的动机。

沃尔克获得第一份工作后，他总是不愿意寂寞而过，总不能安于现状，寻求高于现职的位置。1962年，放弃年薪12000美元的工作岗位，应邀欣然前往就任财政部金融分析办公室主任的职务。在此，他获得了联邦政府最杰出的青年阿瑟·S·弗莱明奖，成了财政部的重要人物。

1968年末，沃尔克谋得财政部负责货币事务的副部长，成为当时华盛顿最重要的人物之一。

当尼克松被解除总统职务时，沃尔克离开了财政部，他回到母校普林斯顿。然而他并不打算就此退出政界，相反，他在母校教学的同时反思、休整，准备借机东山再起。

1975年8月，沃尔克接任纽约联邦储备银行总裁，年薪高达11.6万美元，他与妻子、儿子住在一起，生活过得悠闲平和。然而，当他接到白宫联储总裁任命后，也不顾正与先天性大脑麻痹症做顽强斗争的儿子的医治，挡不住职位和声誉的诱惑，登上了联邦储备委员会总裁的宝座。

《史记》中有这样一句话：“争名者于朝，争利者于市。”依此看来，沃尔克当属争名者之列了。联邦储备委员会的年薪当时只有5.7万美元，几乎比纽约联储总裁的年薪少一半，可沃尔克毫不在乎年薪的多少，上任不疑。

中国封建时代士大夫阶层都崇尚把握朝中大权，他们多是为了名利双收之目的，“三年清知府，十万雪花银。”贪赃枉法徇私情，搜刮民脂民膏，把争权作为谋私利的目的。这是不可有丝毫效仿的历史糟粕。

而沃尔克似乎是为了展示自己的才能，实现自我人格力量，为了平息金融市场上空的风暴，扼制经济危机，使整个美国经济走出了滞胀的低谷。

沃尔克似乎拥有多大权力就能带来相应的利益。如1971年春，根据康纳利的命令，沃尔克制定了一项新的经济计划，为尼克松政府的经济决策提供了参考依据。

1971年12月，沃尔克在罗马召开的十国财政部长会议上，以非凡的谈判技巧使会议制订了史密森协定，对货币汇率作了重要调整，把金价提高到一盎司30美元，尼克松把这个协议称为“世界历史上意义最为深远的货币协定”。

沃尔克就任总裁后，还帮助墨西哥人编制了一揽子救援计划，发展了应付第三世界债务危机的综合战略，形成模式，将美国受危机冲击降到最低点。

总之，沃尔克争权是为了用权，用权又是为了使美国摆脱危机困境走向新生。他给美国人民留下了丰厚的遗产，权力使他取得了成功和业绩。

哈佛商规 68

先无环境的好坏，并不足喜，也不足忧，成功的关键完全在于自己之努力。只有不断努力，才有立足之地。

处逆境时，要不衣心丧气，培养实力，定能扭转颓势；顺境来临，不能因此自满懈怠，否则会脆弱瓦解。

上海一位名叫袁和的姑娘，为了达到出国深造，追求知识的目的，她一边在街道工厂里靠糊纸盒维持生活和筹集学费，一边学习英语。她凭着顽强的学习精神，通过了托福考试，被美国马萨诸塞州蒙特·荷里女子学院录取。

然而，她自己万万没有想到，当她刚到美国两个月，就被医生诊断为癌症，且只能有半年的在世可能了。

袁和这位柔弱的女孩，并没有被死亡与不幸吓倒，她对自己说，我一定要坚持学习，我一定要取得胜利。

她拼命地读书，排除病魔的威胁和干扰，甚至把死亡当成自己

生命的拐杖，倚着它，毫无畏惧地前行。袁和与死神抗争，信念支持她一年多时间的苦熬。

她学习上取得了很大的进步，终于穿着长长的黑色学袍，一步步走上了学院礼堂的台阶，接过了院长亲手为她颁发的硕士学位证书。

使人们取得成就、取得成功的力量是什么？在这种力量中当然包含着能力。但是，能力是必要条件，但还不是充分条件。这种充分条件就是还需要一种能赋予能力以起动力、粘着力、浸透力及持续力的力量，我们把它称为执著的信念。

做工作，就会有困难和失败。在此时，能给人以见难而上，百折不挠的力量，就是这种执著的信念……

如果一个人从来没有过坚持到底并取得胜利的切身体验，那他就可能不具有那种由于取得成功而获得的自信心。可以说，能力就是自信的深度和广度。逐步积累自信的过程，也正是增强能力的过程。一个缺乏执着信念的人，那么他也就不会得到增强自信的机会。

信念的执著追求是事业取得成功的动力，这么众多获得成功的人与事都可以得到可靠的验证。袁和对知识有执著追求的信念，纵然她面临着绝症的巨大威胁，最终还是获取了象征知识与水平的硕士学位证书。

保罗·沃尔克自小就有属于自己的信念，这个信念先是爱耍小聪明、爱钻牛角尖、爱争强好胜，后来发展到了为争取学校的最好成绩而憋气加倍学习，为了扼制经济危机而坚韧不拔、百折不挠地坚持紧缩银根政策。作为哈佛学子，沃尔克再现了哈佛培养执著追求真理的人才的成功。

沃尔克在实施他紧缩银根的新方案时，遭到联储“鹰派”与“鸽派”的激烈反对；卡特总统的两名首席经济顾问舒尔茨和米勒，还劝告他放弃拟议中的行动，里根政府的财政部长唐·里甘还在公开场合谴责沃尔克“会使局面进一步恶化”，还提出一个内部计划来限制沃尔克领导的联储和所实施的新方案。

然而，沃尔克坚信，要征服通货膨胀这个顽症，除了他握有的紧缩银根的货币政策外，别无出路。他决心坚持紧缩银根的政策继续往前走，决心以数据与事实来证明自己的正确与成功。功夫不负苦心人。在1982年7月一次国会上，沃尔克终于意味深长地宣称，“现在的证据似乎十分确凿，通货膨胀的潮流已经改变了基本方向。”沃尔克以此话作为他紧缩银根政策实施成果的结论，无疑意味着他信念的胜利，追求的成功。

有了坚定的信念和必胜的信心后，还要有破釜沉舟、背水一战的勇气和精神，要靠自己之努力。我国古代寓言故事“愚公移山”中的愚公精神体现了这一点。当他决定要平掉太行王屋二山后，他就不怕年且九十而胆怯，也不为河曲智叟“汝之不惠”的言辞所动心，他终以精神感动了上苍而平掉了两山。

沃尔克紧缩银根政策出笼后，坚信其具有真理性，以开弓没有回头箭的姿态来应对种种阻碍甚至诤难，以义无反顾的决心来承受种种压力。沃尔克的成功也证明了李嘉诚先生的话：“决策任何一件事情的时候，应开阔胸襟，统筹全局。但一旦决策以后，则要义无反顾、始终贯彻一个决定。”它是正确的、可行的。

哈佛商规 69

人的行动是结果的函数。只要对行动加以奖励，这一行为就会经常出现。只要对成效给以奖励，就会得到成效。如果你给人们留下的是能带来成效的原则，那么你的行动结果是难以用数字来加以计算的。

福特汽车公司是由亨利·福特于 1903 年创建的。

70 年代末，该公司拥有资产 221 亿美元，雇佣工人 30 多万，在美国 22 个州设有一百多家工厂。1979 年生产汽车 300 多万辆，在世界上约有 40 个国家和地区设有汽车制造、装配和销售点，协作厂商约 4 万家。1985 年，美国评选历史上对美国社会影响最大的十名企业家，亨利·福特位列榜首。

也许，这是因为除了他的业绩有惊人之处外，他还提出了一个经商致富的基本定律——“黄金原则”。

“黄金原则”的内容主要有以下五条：

一 不必留恋过去的成功，不应计较眼前的失败，不要畏惧未来的艰难。失败不过是给人们重新开始和更聪明行事的机会。一次老老实实的失败并不是耻辱。

二 谁经营得好，谁就能在竞争中取胜。竞争本身是光明正大的，不能故意制造竞争。一个企业硬抢别人的生意就是犯罪。

三 要把为顾客服务的思想置于追求利润之上，利润不是目的，只不过是为客户服务的结果而已。

四 物美价廉，薄利多销。产品的价格越低，实际利润就越大。

五 所谓生产，决不是廉价买进又高价出售。其原因则应该是，以合适的价格购进原料，花费尽可能少的费用，把原材料加工成有价值的产品，再卖给消费者。

冒险、投机、欺诈的行为只能阻碍生产的发展。

在任何国度，在任何时代，有杰出成就的人物总是屈指可数的，大多数的人总是充当了生活中的匆匆过客，像一棵弱不禁风的小草一样荣茂之后便衰枯，进而无声地消失了。究其原因，或许是大部分的人们在人生观、世界观上不如那一小部分人恰当与正确吧。

亨利·福特与保罗·沃克，一个是商海巨子，一个是理财行家，把他们进行攀比，似乎有些牵强附会。然而，我们仔细领略其成功之道，不觉大有相通之处——那就是在不断进取中体现人生价值！试想，亨利·福特没有小时候的好奇心，没有为了发明而跳槽的经历，他要造出那“不用马拉的车辆”是难以想象的。保罗·沃克，如果没有几起几落地涉足不同领域，涉猎多方面知识的折腾，他那“沃克时代”又能创造出来吗？亨利·福特为商界留下了囊括经商致富的基本精髓——“黄金原则”；保罗·沃克能够制造“沃克时代”，使美国经济得以复苏，留下了宝贵的扼制危机的理论武器和独立性遗产。他们可算是 20 世纪美国杰出的成功人物，从他们身上我们应该得到什么有用的东西呢？屏弃资产阶级拜金主义、利己主义的糟粕，

洋为中用其求知欲望和进取精神！这便是他们留给人们的启示。

