

百年企业巨头传

世界

即使把我衣服脱光，再放到没有人烟的沙漠中，只要有一个商队经过，我又会成为百万富翁。

——约翰·戴·洛克菲勒



九洲图书出版社

SHIJIEBAINIANQIYEJUTOUZHUAN

前言：智慧、魄力和财富

程企藩

在我们这个时代，靠诚实劳动过富裕生活已经成为人们的正当愿望；凭奋斗拼搏获得事业成功也成为许多人的梦想；成功的大企业家成了人们心目中的英雄。本书作者有这样的雄心：浓缩 100 年来企业巨头们智慧与经验之精华，做到使想读企业家传记的人，买这一部书就够了。

本书选取了 19 世纪末到 20 世纪末 100 余年 40 多位拥有世界影响的各国大企业家，描述了他们从一般人到世界巨富的传奇经历，展示了他们创业、发展、失败、成功的曲折、辉煌的人生历程。他们来自计算机、电子、通讯、钢铁、石油、化工、军火、飞机、汽车制造、航运、房地产、报纸、广播、旅游、餐饮、食品、服装等 20 多个行业，或者在他们的时代执世界同行业之牛耳，或者其企业在世界大企业排行榜上赫赫有名。他们都以自己的成就影响了世界经济，不负企业巨头之盛名。

做为一部人物传记，本书在生动描述企业家一生经历的同时，详尽分析了天时、地利、人和等多种因素对企业家成功的影响。尤其着重以人为核心，从人物的性格因素与智力因素诸方面探讨企业家成功的原因。从这些大人物的经历中我们可以找到成就一番大事业所有必不可少的品质、个性与能力。

例如。做大事的雄心壮志、精微细密的思维、超群的预见力与想象力、承担巨大压力的勇气与魄力、把握机遇的能力、有价值的冒险精神、出众的人际交往能力等等。本书集中描述了企业家事业发展中最关键的大动作，剖析了其智力与勇气交相辉映的详尽过程。本书对这些人物的感情世界与家庭生活也做了生动的描述。

综合这些成就大业的人们一生的经历，我们可以看到一些共同的东西。

一）这些人都是胸怀大志，目光长远的人。对于他们来说，金钱固然是目的，但同时也是成就大事的手段和工具。对于大事的终生向往使他们永不停步，登上了事业的极峰。那些眼里只有金钱知足偷安的人，也许会成为一个比较有钱的人，但成就不了大事业。

二）历史性的重大机遇在世界上只出现一次，只属于一个人。成功的企业巨头对这些巨大的机遇有着超常的敏感，他不惜代价把握这个机遇，成功了，所以成了世界上别人无法替代的人。

三）巨大的魄力必须与精微缜密的头脑相结合。鲁夫莽汉也许能喧赫一时，事业肯定难以长久；小聪明小算计的人能够维持一个小家当，却不能把它发展为大事业。

您如果读过这部书肯定会总结出更多的东西。

中国虽然耽误了许多宝贵的光阴，值得庆幸的是，她终于进入了一个经济时代。对于所有不甘碌碌无为的人来说，我们正处于一个奋斗者与成功者的时代，本书就是写给这些人的。本书作者是一批富有人文修养和深厚的专业功底青年学者，他们力图把本书写成一部富有智慧与经验含量的书。本书的作者也衷心希望中国有更多能干大事的人们，希望在不久的将来，中国大陆能涌现出一批世界级的大企业家。

1996 年 3 月 16 日

世界百年企业巨头传（上）

化工巨头——杜邦

皮艾尔·S·杜邦生于法国巴黎塞纳河畔的古都尼摩尔，曾在法国路易王朝任职。1799年，杜邦全家迁往美国，他的小儿子艾尔·杜邦于1802年在特拉华州的白兰地河畔建火药厂，取得成功，成为全美有名的大工厂，杜邦家族也成为有名的望族。一次大战中协约国所用炸药的一半是由杜邦提供。

1834年艾尔去世，他的女婿安德宛“比铁尔曼接管杜邦公司。经过亨利·杜邦、犹仁·杜邦、皮艾尔·杜邦等几代人的努力，杜邦公司垄断了世界火药的价格，经营范围扩展到化纤、医药、石油、汽车等领域。杜邦公司发明的尼龙、人造纤维、人造橡胶，改变了整个世界。

一、逃亡美利坚

饥饿的人群拥进民房，吃完了所有的食品，扬长而去，唯有杜邦一家留下了一枚金市作为饭钱。

在巴黎南约60公里，可以看到美丽的塞纳河畔的古都尼摩尔。在尼摩尔的郊外，有着绿意盎然的田野和涓涓的小河。皮艾尔·S·杜邦一家就住在这个宛如世外桃源的地方。

皮艾尔·S·杜邦出身贫寒，世代以制造钟表为业。皮艾尔志向远大，他想成为一名文学家或外交家，他信奉自由思想，与当时名声显赫的启蒙主义者——杜哥特交往甚密。

皮艾尔·S·杜邦具有出色的政治才干。

1783年，美国独立战争结束，英国战败。皮艾尔作为法国政府调停小组的人员活跃于当时的外交舞台，参与了《巴黎条约》的起草与签署活动。在同英国争夺欧洲霸权的法国是支持美国的，于是皮艾尔与当时名声显赫的杰斐逊，富兰克林等美国政要结成知己。同时他又因为调停英美和谈功勋卓著而被路易十六封为贵族，不久之后又被擢升为法兰西王国的商务监督。

皮艾尔在政治上的成功对杜邦家族以后的命运产生了深远的影响。

大儿子维克多同父亲一样步入政坛，他作为法国外交部见习生，被派往法国政府驻英大使馆所在地费城。不久，由于法国国内政局混乱，大使被召回国，维克多于是成为代理大使兼总领事，在这期间，维克多有机会结识了众多的美国显要人物，为日后家族在美国的发展打下了基础。

小儿子艾尔·杜邦由于年岁尚小，每天往返于学校和寓所之间。同艾尔的父亲在英美和谈期间结为好友的杰斐逊此时由于缔结美法通商条约而来到巴黎，后来便升任驻法大使，常驻巴黎。杰斐逊经常造访杜邦家，博识的杰斐逊令小艾尔大开眼界，深感敬佩。而这位美国后来的总统也很喜欢聪明的小艾尔，当时在巴黎的富兰克林、拉法埃特等美国名流都同杜邦一家交往甚密。这些经历对于杜邦一家日后在美国的创业起了十分重要的作用。

“法国近代化学之父”安东尼·拉瓦锡则为艾尔·杜邦的事业提供了方向。拉瓦锡当时以火药和肥料方面的研究而著称，他经常造访当时任商务监督的皮艾尔的寓所。拉瓦锡渊博的化学知识深深地迷住了小艾尔，每当拉瓦锡同艾尔的父亲谈论一些火药、化肥等制造方面的问题时，艾尔总是听得特别仔细。

拉瓦锡注意到这个孩子对化学感兴趣，于是他经常有意识地对小艾尔加

以培养。有一次，拉瓦锡给艾尔带来一包粉末，说道：“小伙子，把这些东西倒进花盆看看会发生什么。”艾尔照做了，此后的日子可能会令艾尔永世难忘，因为花盆中的玫瑰一天天显出令人惊奇的生命力，对这个年轻人来讲，这一切是神奇的，拉瓦锡当时负责政府经营的火药工厂的管理，这位耐心的化学家带着艾尔参观了当时世界上最大的法国火药制造厂。如果说艾尔认识火药并为之着迷是从此开始的话，那么这次访问便具有历史意义。

“拉瓦锡先生，这粉末和我们上次放入花盆的粉末是一样的吗？”艾尔指着那些黑色火药好奇地问。

“噢，怎么说呢，二者不太一样。这些火药是将硝石磨碎后，再加上木炭和硫磺一起搅拌得到的。”拉瓦锡解释道。

“您的意思就是说肥料混合木炭和硫磺就会爆炸吗？”小艾尔有些迷惑不解了。

“不，不能简单地这样说，但是……”化学家的解释令艾尔感到惊讶，此后的日子中，他沉迷于拉瓦锡所教授的化学魔术，如痴如醉。校方无法忍受他这种疯狂的行为而将他开除，然而他竟不在意，干脆进入了拉瓦锡的工厂工作。

1789年，革命风暴席卷法国，路易王朝倒台了。对杜邦一家来说，这真是个不幸的时代，拉瓦锡在革命前被升任为路易十六的财政部长，愤怒的人们毫不留情地将他送上了断头台。没有了拉瓦锡，火药厂也没有了靠山，艾尔辞去了工厂的工作。父亲皮艾尔也失去了商务部的职位，父子二人只好共同经营一家出版社。由于皮艾尔父子深受自由主义思潮影响，这家出版社在当时是相当进步的。然而人们不理睬这些，他们认为曾为国王效忠的杜邦一家只不过是演演戏，可以想象，这家出版社生意萧条。

1794年皮艾尔·S·杜邦决定全家迁往自由国度——美利坚。

动身前往美国之前，皮艾尔在听取了维克多有关美国的报告并仔细研究了美国地图后，决定在法国创立殖民公司然后去美国开拓新的殖民地。皮艾尔认为位于弗吉尼亚州的亚历山大西边申南多亚河畔是个理想的地方。

然而皮艾尔没有考虑到，此时的法美关系已是今非昔比。1799年10月2日，申南多亚河畔殖民地公司的股份招募失败，没有人愿意对这个前景不明的公司投资，在变卖了全部家产之后，杜邦一家从诺曼底搭乘“美国鹰号”启程前往美国。一同前往的杜邦家族成员是：父亲皮艾尔，长子维克多和他的妻子及他们的子女亚美利娜、查理斯，艾尔和他的妻子及他们的子女维克多利诺、爱贝利娜、阿尔弗莱德。

这是一次艰苦的航行，尽管这次横渡大西洋是在哥伦布之后3个多世纪，然而所花费的时间却比哥伦布多了近3周。“美国鹰号”不仅航行缓慢，而巨无能的船长使它两次误航。旅途中发生了饥荒。人们甚至于捕捉老鼠为食。如果不是中途曾经得到英国船只的补给的话，这艘船可能就到达不了美国的海岸了。

“美国鹰号”的目的地是纽约，然而1800年1月1日的早上，它却抵达了罗德艾兰州的海岸。这是一个天寒地冻的早晨。重重迷雾笼罩着海岸，饥饿的乘客们争先恐后地泅水上岸，他们立刻发现了岸边的一间小屋，于是蜂拥而至。人们用力地敲门，但是没人答应，从窗户望进去，炉火烧得正旺、餐桌上摆满了丰盛的菜肴。人们推测，这家人肯定是到附近教堂去做礼拜了。饥饿的旅客们无所顾忌地砸碎玻璃，冲进屋里，风卷残云般地吃尽了所有的

美味，大家满意地离开了，然而没有人想到付钱。但当皮艾尔·S·杜邦离去时，他悄悄地从皮包里掏出1枚金币放在桌上。杜邦一家一到美洲大陆就成了破门越窗的人，然而，与别人不同的是他们没有白吃白喝。

杜邦一家到达美国后，处境并不太好。当时的议会通过了外国人法及治安法，对外国移民来说，该法是相当苛刻的。其中一条规定外国移民要取得美国国籍，需要在美国居住15年以上的时间，而原来只需5年。对杜邦一家来说这是个坏消息。在这困难的时刻，杜邦家的老朋友，当时的副总统杰斐逊帮了他们一个大忙。

“我无法让你们全家马上获得美国国籍，但是对维克多我可以办到。”杰斐逊说道。

“但是维克多留居美国的时间也不到15年呀。”皮艾尔略带疑虑地说。

“没关系，维克多曾是一位驻美的前法国大使，对于美国，他可是有功的。”

就这样，在杰斐逊的帮助下，维克多在亚历山大购买了地产，以此为居住地而获得了美国国籍。

皮艾尔在殖民地计划失败后，又制订了第二个计划——创办邮轮公司，长期以来，西班牙一直垄断了大西洋上的邮运业务。然而新兴的海上霸主英国正在同西班牙进行有力的竞争。皮艾尔认为，在维克多已取得美国国籍的情况下，在美国注册设立一个邮轮公司，加入世界竞争会有光明的前景，然而这个计划尚未实施就破产了。这倒不是由于皮艾尔算计错了，而是由于英、西两国关系缓和，邮运市场由他们两家垄断。

不甘失败的杜邦父子马上又提出第三计划，该计划准备在美国和西印度群岛的法属哥德罗普岛之间进行转口贸易。但由于拿破仑恢复该岛奴隶制度的决定引发了黑人革命风暴，这一计划又告吹了。

就这样，不走运的杜邦一家接连提出了七个计划，可是没有一个能够成功。艾尔对于这七项充满投机心理的计划始终保持冷静的态度。事实上，他一直在酝酿他自己的计划。

1800年底，艾尔向他的父亲提出了他自己的计划——杜邦家族的第八个计划。这个计划意义重大，它不仅改变了杜邦家族，在某种程度上，它还改变了美国。

二、艾尔的第八个计划

一次打猎中，艾尔的枪支发生了几次爆炸，艾尔差点受了伤。但就这次爆炸激发了艾尔的灵感，他意识到战争的扩大会使火药前景无限。他投入了自己全部的精力，也取得了极大的成功。

艾尔早在和拉瓦锡一起的时候就认识了火药并对之十分感兴趣，然而他决心投身于火药制造业却是出于一个偶然的機會。

1800年的秋天，初到美国的艾尔·杜邦结识了生于法国的美国陆军上校路易·特萨德，特萨德上校在美国独立战争中失去了右臂，他最大的功绩是创立了著名的西点军校，此外他精通火炮制造方面的知识。

有一天，上校邀请艾尔到特拉华河畔狩猎。山林中的猎物非常的多，可两人非但成果寥寥，还险些出了麻烦：艾尔·杜邦在射击时，好几次发生爆炸，艾尔差点受了伤。

“看吧·这比英国货价钱贵了数倍，可却是这种蹩脚货。”艾尔不满地抱怨。

一个念头在艾尔脑海中闪过：我能不能制造同英国货一样好的火药呢。于是艾尔请求特萨德带他去参观一下美国的火药厂。特萨德带着艾尔来到了全美最有名的一家名叫法兰克福德的火药厂。艾尔用他从拉瓦锡那里学来的火药方面的知识详细地考察了这家工厂，然后满意地离开了。在回家的途中。他已经知道自己今后该做什么。他决心生产火药。

在艾尔同父亲进行了仔细的交谈后，皮艾尔认为这是个不错的主意，为了获取政府的支持，艾尔带着父亲写给杰斐逊的信，到亚历山大去拜访当选的总统杰斐逊。

艾尔向杰斐逊总统指出，美国制造的火药质量太糟糕，而从英国进口大量的火药，不仅价格昂贵，而且这使得美国的国防没有保障。一旦美英之间发生战争，美国将得不到任何维持战争的优质火药，这对美国来说是危险的。进而，艾尔建议美国政府能够给予他足够的财政支持来生产优质的火药。艾尔的意见受到了杰斐逊总统的重视，然而他表示对于提供财政支持他无能为力，因为政府为一家私营企业提供财政支持在美国历史上是没有先例的。尽管如此，总统允诺提供其它方面的方便。

法国的经验告诉艾尔，厂址的选择具有重要意义，河流最好是水深流急，但最重要的是流速要快，这样水的冲力才能转动水车，树木应繁茂，因为木炭的制取需要大量的木材。另外，厂址最好能在花岗岩的产地，这可以节约建筑厂房的费用。

这是一个相当苛刻的条件，艾尔调查了弗吉尼亚州、马里兰州、宾夕法尼亚州和新泽西州，但始终没有找到合适的地方。后来，艾尔认识了一名叫彼德·波提的法国人。彼德·波提建议艾尔到特拉华州的白兰地河畔去看看。

白兰地河是特拉华河的支流。它源于宾夕法尼亚州境内的萨斯科哈那与史贵尔基尔河溪谷地带，全长约 60 英里，艾尔高兴地发现，白兰地河非常狭窄，但是它的水流速却惊人，它的每秒流量高达 280 立方英尺。在这里曾经建造过纺织厂，自从发生了一次火灾之后，该地就一直闲置着。

艾尔紧接着又对整个投资作了一个计算，根据艾尔的估算，他所要建造的工厂的制造成本如下：

原料费共计 200 美元。

全年劳务费计 638.75 美元。

制造中的损失事故费和机械的全年维修费共计 6183.75 美元。总计的全年生产费用 3 万美元，而生产的火药至少能够赚回 4 万美元，这样，头一年就能够有利润 1 万美元。

艾尔在他的成本预算书上附加了说明：宾州。

“美国政府主要的火药供应商，位于宾州的法兰克福德。那里的火药工厂同先进的法国拉瓦锡工厂相比，技术上落后 50 年，这家工厂所用的硝石颗粒是用木制篮子和筛子选出来的，这是一种效率极低的办法，大部分硝酸钾成分都被抛弃”艾尔雄心勃勃地声明，他的工厂将采用法国技术，生产全美乃至全世界最好的火药。

年轻的艾尔·杜邦此时还身无分文，为了获取父亲的资金支持，艾尔费尽心机进行了一番劝导。他向父亲指出·美国今后的火药需求量，将会比独立战争及对印第安人战争时期还大，开拓者们需要大量的枪支弹药。欧洲有

可能爆发战争，美国同英国之间很难长久地维持和平，这一切都使得火药业前途无量。

已经遭受了数次挫折的皮艾尔·S·杜邦尽管相信儿子的话是有道理的，但他还是心存疑虑。不管怎样，艾尔计划所要求的3.6万美元的投资是个不小的数目。最终，皮艾尔同意出资2.4万美元，另外1.2万美元，皮艾尔要求艾尔到法国去筹集。

临去法国前，皮艾尔指示两个儿子到了巴黎后要同拉瓦锡的遗孀拉关系。只有凭借他的特殊关系才可能说服拿破仑同意向杜邦家提供制造火药的机械和技师。对于到法国去筹集资金，皮艾尔有更深的目的。他知道，只要法国老板们拿出了钱，他们就会向政府施加压力，为杜邦家的火药生产提供方便。

这次巴黎之行十分顺利，两兄弟成功地同欧洲工商界，政界有影响的人物——瑞士银行家比戈尔曼、路易王朝的前财政大臣路易·涅卡及法国银行家杜肯瓦三个签订了合约。投资者马上施展浑身解数，对拿破仑政府展开了游说活动。与此同时，拉瓦锡的遗孀也正在利用他的各种关系来帮助杜邦兄弟。

拿破仑开始对艾尔的这个火药制造计划表现出兴趣。法国政府的火药局局长表示，由政府提供资金是不可能的，但是法国政府可以提供充分的技术支持。法国政府不仅答应向艾尔提供专门的火药工厂设计师，为艾尔设计施工图纸，同时还提供艾尔所需的机器设备。

1801年7月，艾尔·杜邦先于维克多返回了美国，尽管商务繁忙，艾尔还是没有忘记给家里人带上一些礼物，他给太太苏菲娅和两个女儿买回了巴黎的时装和流行的无边帽，而他送给儿子阿尔弗莱德的礼物是七头可爱的西班牙美丽奴羊。

艾尔杜邦向父亲详细报告了这次法国之行，并同父亲就公司的股份结构进行了商议。艾尔建议将3.6万美金的总投资额分成18股，每股2000美元。欧洲的银行家戈曼、前财政大臣涅卡和皮艾尔的朋友杜肯瓦各持1股，杜邦家作为公司的主要决策人，应该有11股，最后的4股在美国募集，这样可以获得美国工商界的支持。皮艾尔·杜邦对儿子的计划表示赞许，并表示他将向杰斐逊寻求帮助，以获得政府的订单。

在美国筹集的4股中，艾尔的朋友彼德·波提答应购买2股，另外一位名叫阿齐波尔德·马克的费城商人买下了剩下的2股。他们看中了白兰地河畔因火灾而废弃的那座棉纺厂，决定由彼德·波提负责去买下面积约为95英亩的那块地皮。那个地主显然十分贪心，他提出的卖价为1万美元，波提十分有耐心地同他洽谈，最终双方以6740美元成交。

1802年6月，艾尔一家包了一艘帆船，满载着全部家当从阜尔根启航来到了特拉华州的新塞港。然后他们弃船乘车，浩浩荡荡地直奔目的地——新买下的白兰地河畔的土地。杜邦家族的伟大事业从这里开始。

艾尔·杜邦的工厂建设紧锣密鼓地展开了。艾尔一家搬进了被原来地主所废弃的小屋中，这是一幢两层楼房，建在白兰地河畔的西侧斜坡上，工作的第一步就是砍伐遍地是响尾蛇的森林，焚烧密密的丛林，开垦土地，播种蔬菜和粮食。这里的夏天，空气潮湿。在那幢两层的石砌楼房中，不仅白天热气炙人，即使是晚上，室内也十分闷热，令人无法入睡。在这艰苦的环境中，艾尔一家人的健康受到了损害。

尽管这样，工厂的筹建工作进展还是十分迅速，根据从法国带来的图纸，艾尔打算在白兰地河畔的西侧斜面，紧靠河边的地方，建造几座小型的石砌厂房。尽管艾尔的英语并不太好，被雇来的石工、木匠还是在短短数天内初步领会了艾尔的建筑意图。

根据图纸，面临河川的那面墙壁，比其余三面要薄得多，而且屋顶只铺盖薄薄的一层木板，这种设计是充分考虑了对付爆炸事故而作出的。一旦爆炸事故发生，爆炸气流就会击穿屋顶，如果爆炸更加猛烈，就会击倒沿河的较薄的墙壁，这样因爆炸而发生的伤亡和损失可以减至最小。建筑工人们显然对这种设计十分不理解，然而他们不知道，这在当时是全美最安全的火药厂房设计。

1804 年春天，艾尔·杜邦的首批黑色火药制造出来了。艾尔将 25 磅样品寄到纽约的维克多那里，委托维克多为其产品进行宣传、展览。展出马上引起轰动，这确是美国人所见过的最好的火药。它色泽鲜艳，爆炸力强，品质不亚于任何欧洲火药。

订单雪片般地飞来，杜邦公司的生意真是好极了。销售额大大超过了预期的目标。这时军方的火药需求也在上升。为了打击地中海袭击美国商船的海盗，急剧扩充的美国海军一下就订购了 2.2 万英磅的火药。在艾尔写给父亲皮艾尔的信中，我们可以看出艾尔那种兴奋的心情，他写道：

“父亲：儿子所造的黑色火药，在华盛顿的无数次实验中证明它比任何美国制造的火药都要好，比起陆军部所购买的英格兰火药它也一点不逊色。

陆军部的狄亚朋老将军一次就订购了 12 万磅火药，相信不久之后我们将供应全陆军部的订货，另外西班牙驻美大使也下了 4 万磅订单。”

艾尔·杜邦制造的黑色火药随着战争的逼近而越来越畅销。1806 年它的销售额为 3.2 万美元，1807 年则为 4.3 万美元。到 1810 年，全美共有大大小小的火药厂 200 余家，但它们一般都是家庭式的小作坊，根本无法同杜邦工厂相比。

1812 年 6 月，在美英战争爆发前不久，为了加强战备，美国政府创纪录地订购了 21.5 万美元的火药。作为全国最大的杜邦工厂得到了 3 万美元的政府订单，位居全国之冠。

就在艾尔的事业蒸蒸日上之时，他的不善经营的哥哥维克多却又一次破产了，艾尔得知这一消息后，就把维克多请到了白兰地河畔，开始计划经营美丽奴羊的毛纺织事业。当时，美英之间战大密布，本土的毛纺织业受到政府的鼓励，因为减少了对英国毛纺织品的需求。特拉华州通过了对毛纺织业者给予免税待遇的法律，看来毛纺织业前景不错。

彼德·波提愿意同维克多一起投资，他还叫儿子费迪南德来帮忙。不久，艾尔的长女同费迪南德相爱并于 1813 年 11 月举行婚礼。然而这是桩不幸的婚姻，婚后仅 3 个星期新郎死于肺炎，艾尔的长女维克多利诺就此成为寡妇。维克多雇了一个来自英国名叫威廉·克里福德的小伙子，他自称他父亲是英格兰的毛纺织业巨头。不久，维克多的长女亚美莉娅同威廉相恋并结婚。第二年，他们有了一个儿子取名为卡布利艾尔。可是有一天，另一名来自英国的工人认出了威廉并指出他在英国已经有了妻子。愤怒的杜邦家立刻驱逐了这个骗子，然而亚美莉娅也成了寡妇。

然而这还不是杜邦家灾难的全部。早在 1802 年因思乡而返回法国的父亲皮艾尔这时在巴黎也面临窘境。从 1803 年皮艾尔加入巴黎工商协会到 1807

年当选为副会长这一时期，皮艾尔在巴黎社交圈中一直甚为活跃。但以后的日子里，皮艾尔接连几次触怒拿破仑，再加上法国经济萧条，他几乎到了破产的境地。不幸的老人最终留下因病待在法国的妻子，先行回了美国。艾尔把他最好的房子让给父亲住，对老人照顾十分周到。从皮艾尔写给巴黎妻子的信中可以看出他对此十分满意。

战争在继续。

战争中杜邦工厂的火药名声大振，成为美国军方的首选产品。战后，矿山、道路、港口的长足发展使杜邦火药供不应求，年销售额节节上升。到 1834 年艾尔去世的时候，杜邦工厂已经成为全美有名气的大工厂，而杜邦家族也成为有名气的名门望族。

艾尔死后，他的女婿安德宛·比铁尔曼接替他的职务。艾尔的长子阿尔弗莱德当时已经 36 岁，他迷恋研究工作。每天在实验室中忙碌，次子亨利当时 22 岁，毕业于著名的西点军校，在陆军部服役。三子阿雷克斯当时年仅 18 岁，同大哥一样迷恋于化学试验。

1837 年，即艾尔去世后的第三年，安德宛·比铁尔曼前往法国购回了巴黎股东们持有的杜邦公司的全部股份。这时，阿尔弗莱德三兄弟也开始参与公司的管理。按照杜邦家族的规定，杜邦公司不设董事长这个职位，而称老大阿尔弗莱德为高级伙伴，老二亨利和老三阿雷克斯为低级伙伴，公司的公文全部由阿尔弗莱德签署。公司的财产、土地、宅邸等杜邦家族名下的财产都是共有的。

阿尔弗莱德三兄弟工作勤奋。团结一致。

1846 年至 1848 年的美墨战争使得公司再度快速发展，由于联邦政府数百万英镑的火药订货，杜邦公司极度繁荣，新的工厂不断建成，生产能力成倍增长，战争结束时，杜邦公司每天的火药生产额高达 1 万英镑。

1850 年工厂发生一起严重的爆炸事件，18 名工人丧生。尽管当时的美国政府还没有制定劳工伤害赔偿方面的法律，杜邦公司还是对遇难者家属进行了赔偿。这次爆炸事故使得阿尔弗莱德心力憔悴，健康状况日渐恶化，于是他把高级伙伴的职位交给弟弟亨利。6 年后阿尔弗莱德病逝。

毕业于西点军校并在军队服役的亨利同醉心于化学研究的哥哥不同，他具有优秀的企业家素质。他上任后第一项工作就是大力开拓加利福尼亚淘金者的火药市场，拓展火药销售渠道。另外他把年仅 21 岁的，哥哥阿尔弗莱德的长子艾尔提尔·艾尔二世任命为高级伙伴，培养他的管理才能。阿尔弗莱德的次子拉蒙此时年仅 19 岁，已在宾夕法尼亚州立大学攻读学位。亨利的弟弟——迷恋于化学试验的阿雷克斯在一次爆炸事故中不幸身亡。

1849 年，拉蒙从宾州大学毕业后，一头钻进白兰地工厂私人实验室进行火药方面的研究。当时美国的硝石原料一直依靠从孟加拉进口，拉蒙认为这不是个长久的办法，美国应该有自己的更为可靠的硝石原料供应。他还认为祖父艾尔所信奉的拉瓦锡的那一套生产技术已经过时，杜邦公司应该开发出更安全，更有爆炸力的火药产品。

经过不断的努力，拉蒙终于于 1857 年从一种产于南美的贝壳状软石中成功地提炼出了硝酸苏打，并成功地申请到了美国专利。拉蒙的叔叔亨利不久之后便在煤矿附近的萨斯科哈那支流两岸建立了新的工厂，对杜邦公司来说，拉蒙的发现意义重大，大量的原料在美国就可得到，不再需要从孟加拉输入。这大大降低了运输成本。另一方面，制造火药的原料不再依赖外国，

国家的安全有了更大的保障。

美国南北战争爆发前不久，美国陆军兵工厂专任技师托马斯·罗德曼上尉找到了拉蒙。托马斯告诉拉蒙，陆军兵工厂设计了一种口径为 20 英寸的巨炮，整个设计、制造都没有问题，但最后在火药方面遇到了困难。上尉说，现有的火药爆炸速度太快，无法产生足够的推动力，现在希望拉蒙能够帮助他们制造出爆炸速度慢的火药。

阿雷克斯的长子犹仁·杜邦，也就是拉蒙的堂弟，此时年仅 21 岁，刚从宾州大学毕业。拉蒙决心同他一起解决托马斯上校委托的任务。经过不断的努力，他们终于获得了成功。经过试验，这种火药完全符合上尉的要求。

1861 年 4 月，美国内战爆发，急不可耐的托马斯上尉将这种火药命名为“巨型火药”。当时的北军便装备上了当时威力最大的火炮。

1862 年 3 月 8 日，南、北双方在南卡罗莱纳州的罗特海进行了一次大海战。由于北军战舰上装备了杜邦公司制造的新型炮弹，南军战舰一触即溃，战斗迅速以北军获胜告终，杜邦公司由此而获得军方的赞赏。

战争中，杜邦家族在政治舞台上也崭露头角。

1861 年，林肯总统密令拉蒙前往英国。此行的目的地是不惜代价抢购硝石，这一方面是扩充军备，另一方面是破坏南军的硝石原料供应。拉蒙到达伦敦后，迅速动员杜邦公司在英国的全部力量，将全英国的 22880 桶库存硝石全部买下，另外又将由加尔各答运往伦敦途中的 10553 桶收购一空，总共达 335 万磅。不久，南军的官员也到达了伦敦，同拉蒙的目的一样：收购硝石。然而他们在全英国几乎找不到一点硝石库存了，林肯对拉蒙的成功表示感激，他认为拉蒙帮了北军一个大忙。

苏菲娅是艾尔的第三个女儿，她的丈夫就是萨缪尔·F·杜邦，当时的海军提督。1863 年 4 月，对战局过于乐观的海军当局轻率地命令萨缪尔进攻都尔斯港。尽管萨缪尔认为时机尚不成熟，可最终还是服从了命令。不幸的事情发生了，北军舰队惨败，萨缪尔也被林肯总统撤职回到家中。两年后萨缪尔死于家中。不久，人们明白了海战的失败不是萨缪尔的错。为了表彰他的功勋，1884 年，美国国会把华盛顿市马诸塞街和康涅狄格街交会的广场命名为“杜邦广场”，并为萨缪尔·F·杜邦树立了铜像。

南北战争结束了，借助于战争，杜邦家族的财富再次获得巨大增长。更令人注目的是杜邦家族在美国的政坛上已经有了 一席之地。

三、帝国崛起

杜邦帝国诞生了！他们自豪地宣布：杜邦公司要为全世界制定火药价格。

1872 年 4 月，亨利·杜邦在华尔街 70 号杜邦特约店 F·L·尼兰德商行的办公室召开秘密会议，参加会议的是包括杜邦在内的火药业 3 家大公司和 4 家中型公司，会议的议题就是如何组建火药托拉斯。3 家大公司中另外的两家是纽约的拉福林、南德火药公司和康涅狄格州的哈萨德火药公司。

在会议上亨利·杜邦时组建托拉斯的意义进行了说明。然后将他精心拟订的《合约书》发给各公司代表。这是世界上最早的托拉斯协议书之一。

按照事前的安排，拉蒙·杜邦顺利地当选为协会会长，哈萨德公司及拉福林和南德公司选派的常务理事担任副会长。在协会中，表决权分配如下：杜

邦、拉福林和南德、哈萨德三大企业各得到 10 票的表决权，另外 4 家中等规模的企业中，东方火药公司得到 6 票，来自佛罗里达州的亚美利加火药公司。宾夕法尼亚州的奥斯汀火药公司及迈阿密火药公司各得到 4 票，总的表决权数为 48 票，此后不久，亨利·杜邦又私下同哈萨德公司联合，又买下了东方火药公司 2/3 的股权。这样，杜邦公司在协会中就拥有了 24 票的表决权，基本上控制了协会各项决策，杜邦，终于称霸于火药业。

在亨利的一封信中我们可以清楚地看到杜邦公司当时所处的地位。他写道：

“现在，并不是托拉斯或企业联盟来决定产量及价格，而是杜邦公司来决定一切，我们具有全部的决定权、没有任何障碍、从现在起，我们要为全世界制定火药价格。”

杜邦帝国诞生了！

杜邦公司对加利福尼亚州人药公司的购买被证明是笔好生意。成立于内战时期的这家公司，从 1869 年开始制造硝化甘油，它被内华达山的矿工们称为“黑色的赫克力斯”。产品一经问世，便受到极大欢迎。尽管它的价格大大高于黑色火药，但由于惊人的爆炸力，矿山的开采者们对它十分青睐。

与此同时，面对日益扩大的黄色炸药市场，亨利·杜邦决定同福林和南德公司共同组建新厂，这家合资的名为里帕诺化学公司的火药厂位于新泽西。在投产的 1880 年，这家公司的业绩令人瞩目，它共售出了 50 万磅黄色火药。第二年，公司的产量剧增到 300 万磅，是第一年的 6 倍。

然而，就在杜邦家族欣欣向荣的时候。火药却再次给杜邦一家带来灾难。

1884 年 3 月 28 日，临下班的工人们像往常一样把硝化甘油放到铅制的贮存槽中。第二天上午问题发生了。工人们闻到了贮存槽中发出阵阵恶臭，惊慌失措的工人们马上将拉蒙请到了现场。还未等他作出反应，贮存槽中的硝化甘油爆炸了，拉蒙·杜邦及其它几名工人当场身亡。后来的调查表明，事故的起因是由于前天的工作人员忘记了将硝化甘油冷却。

拉蒙死后留下了 9 名遗孤，最大的女儿才 16 岁。5 年后，即 1889 年 8 月 8 日，亨利·杜邦也因病去世，这位领导杜邦公司达 39 年的家长，是杜邦帝国崛起的策划人，不久之后，在杜邦家族会议上，阿雷克斯的长子犹仁·杜邦当选为杜邦公司的第四任高级伙伴。

新上任的犹仁·杜邦对杜邦公司的财产分配和管理模式进行了大幅度的改革，他认为原先那一套已经过时了，他指出庞大的家族企业如果再实行前辈留下来的“伙伴”制度，财产的公有制度不变革，势必对公司的发展不利。他建议在家族内部划分股份，明确职责。

经过家族会议的议论，杜邦公司的股份分配如下：犹仁·杜邦总裁执有 20% 的股份，阿雷克斯二世副总裁 20%，另一位副总裁法克兰 20%。亨利·阿尔加农 20%，余下的 20% 的股份由维克多的儿子查理斯和阿尔弗莱德二世平分。尽管大家力主公平，可是股份的分配还是出了问题。犹仁的堂兄为家族作出巨大贡献的拉蒙的儿子皮艾尔没有分到任何股份。这确实不公平。皮艾尔从麻省理工学院毕业后，在杜邦公司效力已经 9 年了。他是位天才的化学家，已为公司获得了两项无烟火药专利。但是，除了薪水和一些专利奖金外，他一无所获，愤怒的皮艾尔离开杜邦公司，到他堂兄科里的公司里去工作了。几年之后，即 1902 年，1 月 28 日，杜邦家族的改革者，犹仁·杜邦总裁死于肺炎。

犹仁死后，杜邦家族经历了一场危机，由于犹仁没有留下任何遗嘱，死前也未指定合适的继任总裁，杜邦公司乱成一团。家族会议上大家争论不休，但却毫无结果。信心不足的董事会最后的决定是卖掉公司。

阿尔弗莱德紧急赶到肯塔基找到了皮艾尔和科里，将家中的情况告诉了他们。皮艾尔和科里了解到，副总裁阿雷克斯和法兰克年长体弱，根本无法管理庞大的公司，而查理斯则对企业经营毫无兴趣；亨利·阿尔加农则忙于竞选联邦参议员，根本无暇顾及公司事务；除了可尔弗雷德外，全体股东都打算将杜邦公司卖掉以换取现金。

皮艾尔和科里为此感到愤怒。他们认为，祖上几代苦心经营的杜邦公司不能就这样被断送掉。最后，皮艾尔、科里和阿尔弗莱德一致同意坚决制止出卖杜邦公司的计划。

决定杜邦公司命运的杜邦家族会议终于到了最后摊牌的时候。股东们轮流表态，除阿尔弗莱德之外，大家一致同意将杜邦公司卖给另外一家大公司——拉福林和南德公司。最后发言的阿尔弗莱德先是沉默了片刻，然后慢慢他说道：“我坚决反对将公司卖给拉福林和南德公司。如果大家坚决要卖的话，那么我一个人买下。”

阿尔弗莱德的话让大家吃了一惊。同时对他的话表示怀疑，会议的主持者亨利·阿尔加农问道：“阿尔弗莱德，你有这么多钱吗？公司的最低估价可是 1200 万美元。你上哪去筹集这么一大笔钱呢？”

然而阿尔弗莱德胸有成竹。他向大家指出，即使是拉福林和南德这样的大公司，在当前不景气的经济形势下，也不能一下拿出这么一大笔钱来，他接着说道，即使能够获取这笔 1200 万美元的现金，将它们存进银行也只能得到可怜的利息，阿尔弗莱德的话击中了大家的痛处。他们很清楚，当时的美国经历着历史上少有的萧条，卖掉公司可能会使所有股东遭受损失。

阿尔弗莱德看到大家一片沉默，他知道他的话已经起作用了，于是他紧接着提出了计划，阿尔弗莱德提出将其余股东的股权变为对杜邦公司的债权，债权的年息 4%，而公司所有股权归他本人。作为让步，阿尔弗莱德同意在公司原来评估的 1200 万美元基础上再加 800 万。将这 2000 万美元的资本额按股东的持股比例转为债权。

这是一个诱人的方案，没有人觉得吃了亏。但股东们向阿尔弗莱德提问；到底谁来经营杜邦公司，是阿尔弗莱德还是别人？股东们很明白管理者的素质将决定他们未来的债权是否能够被偿还。当阿尔弗莱德宣布新的管理者将是皮艾尔和科里时，大家感到既高兴又惭愧，高兴是因为他们知道皮艾尔是唯一能够胜任的人，惭愧是因为他们曾集体出卖过这个年轻人。

杜邦家族的危机就这样解决了。皮艾尔·S·杜邦又回到了白兰地，并且带来了他的经营助手约翰·拉斯科布一位商界天才。新的杜邦领导集团很快定了下来，科里担任杜邦新一任总裁，皮艾尔·S·杜邦负责公司的财务，阿尔弗莱德则做了副总裁。

新的领导者们为了显示他们的雄心，进行了大规模的宣传活动，他们在报纸上发表公告：

“为了庆祝本公司创业百年，同时为了迎接 1902 年 7 日的美国独立纪念日，我们杜邦公司将举行盛大的庆祝活动，并将公司总部迁入威明顿城，请各界朋友继续给予我们一如既往的支持，谢谢！”

7 月的独立纪念日，数千名各界名流聚会在白兰地河畔，人们沉浸在欢

乐的海洋之中。

12月，杜邦公司总部迁入威明顿。

历经百年的杜邦公司以昂扬的步伐走入20世纪。

拉斯科布是个个子矮小但精明过人的家伙，他在清理了公司的帐目之后向皮艾尔汇报：杜邦公司此时的净资产价值约2400万美元，也就是说他们的收购计划大大地使他们赚了一笔。根据事先的协议，皮艾尔、科里和阿尔弗莱德决定对公司的股份进行重新分配。最后的结果是科里获得4.3万股，阿尔弗莱德获得2.46万股，皮艾尔得到2.16万股。杜邦家族原先放弃股权的人总共得到了3.33万股，总股份数为12.25万股。

拉斯科布建议解散亨利·杜邦一手建立起来的火药制造协会。他指出这个组织已经不适应新时代的情况了，当时的杜邦公司表面上看已经完全控制了哈萨德火药公司，但实际上该公司2/3的股份都由他自己的子公司持有，公司的实际决策权掌握在子公司手中，拉福林和南德公司的关系也是错综复杂，两家公司共同持股的中型火药公司就有22家，如果算上小型的公司，那就至少有50家以上，这种互相牵制、互相制约的持股关系对杜邦来说是不利的。拉斯科布进一步指出，解决的办法就是进行规模巨大的收购，将几个竞争对手牢牢地控制在自己的手中。

杜邦新一代的领导者身手不凡。他们迅速吞并了拉福林和南德公司，并将亨利时代杜邦公司与拉福林和南德公司合建的雷伯诺化学公司也收入麾下。收购活动在不断地进行。为了解决资金不足的问题，精明的拉斯科布提出了发行公司债券筹资来收购股票的办法：对于被收购的经营不善的企业，他们毫不犹豫地将其解散。为了避开谢尔曼反垄断法，他们又成立了特拉华证券公司作为拉福林和南德公司以及其它一些公司的控股公司。

到杜邦公司的收购计划完成的时候，在全美巨大的火药市场上杜邦已经占有75%的市场份额。在最重要的黄色炸药市场上，杜邦的占有率则接近100%。

在对外扩张的同时，皮艾尔对公司内部进行了重大调整。他针对原来各部门之间责权不分，政出多门的弊病，重新划分了四大部门。它们分别是销售部，黑色火药生产部，无烟火药生产部和黄色火药生产部。另外又新设立了原材料采购部，负责全公司的采购工作。这无疑是相当明智的，大规模的采购行动能够有效地降低成本，提高利润。另外值得一提的是皮艾尔新设立了一个研究部——美国历史上最早由企业成立的科研机构之一。在这个研究部中，杜邦公司网罗了一大批来自哈佛、耶鲁、麻省理工学院、宾夕法尼亚州立大学等全美名校的毕业生。这些研究人员不仅进行火药的研究工作，而且开始进行其它化学产品的开发。

就在杜邦公司所向披靡的时候，它遇到了一个不小的麻烦。早在亨利·杜邦担任公司总裁的时候，罗伯特·瓦德尔就主管杜邦公司在辛辛那提的业务，后来董事长科里将其调到总部，因为科里欣赏他魔术般的销售才能。后来瓦德尔突然辞职，在位于伊利诺亚的一个名叫奥立亚的煤矿成立了一家专门制造黄色炸药的“巴卡伊火药公司”，企图打破杜邦的垄断地位。

皮艾尔和科里认为瓦德尔是在耍花招，只不过是想要将这家公司高价卖给杜邦从而赚上一笔。他们马上派出拉斯科布去同瓦德尔谈判，打算将其收购。然而令人意想不到的是瓦德尔态度强硬，拒绝进行任何谈判。在伊利诺州的矿山地带，瓦德尔表现不错，从杜邦公司手中夺走了不小的市场份额。

杜邦公司对此无计可施，收购只好作罢。然而不久之后，在瓦德尔工厂中发生了一起原因不明的爆炸事故，这使得事态复杂化，瓦德尔坚持认为是杜邦公司的阴谋，他向各大报社。国会政员们发函，要求对此事进行调查。

法兰克·莫内是全国及垄断联盟的律师，他曾经对洛克菲勒家族的标准石油公司进行指控，指控该公司违反了反垄断法。瓦德尔决定同他联手，揭发并指控杜邦公司对军方的行贿行为及军方的读职行为。他们宣称，海军部的元烟火药专利被杜邦公司无偿使用，制造出每磅成本仅 35 美分的火药，然后以每磅 70 美分的高价出售给军方。海军兵工署署长牛顿同陆军兵工署署长洛萨以增加元烟火药的产量为由，促使议会通过了在马里兰州建造新工厂的预算案，而实际上他们的目的是同杜邦公司勾结以共同谋利。

瓦德尔和莫内的指控在美国引起轩然大波，举国上下顿时沸沸扬扬。然而这还不是全部。瓦德尔进一步披露，杜邦公司通过已当选为参议院议员的亨利·阿尔加农·杜邦向谋求连任的西奥多·罗斯福总统行贿，条件是总统保证对政府与杜邦公司间的秘密协议加以保密。

这真是爆炸性的新闻，全国为之哗然。新闻界坚信瓦德尔的话是真的，他们对这位打着自由主义旗帜，声称反垄断的总统进行了严厉的打击。司法部成立了专门的委员会，对此案进行调查。庞大的调查工作持续了 5 年。最终杜邦公司败诉，它被判违反了谢尔曼反垄断法，法院对罗斯福总统也判了罪，但是，早在案件的审理过程中，他就已经因任职期满而下台了。

1907 年，威廉·塔夫脱继任西奥多·罗斯福成为美国第 27 任总统。1912 年，在法院审判结束之后，塔夫脱总统马上召见了杜邦公司副总裁阿尔弗莱德，就杜邦公司违犯谢尔曼反垄断法一事进行协商。在总统办公室内，阿尔弗莱德据理力争，为杜邦公司辩护。他声称，欧洲不久就将爆发战争，杜邦公司对火药制造的垄断同美国的国家安全是一致的。

总统决定为此举行听证会，在听取了各方人士意见之后再对杜邦公司进行处理。前来参加听证会的人士包括陆海军首脑，政府各部首脑及许多大学的著名教授。最终的意见是：只有在非常时期，即战争时期，由杜邦公司对全美的火药制造业进行垄断对于美国的国家安全才是有利的。

1912 年 6 月，塔夫脱总统终于作出了最后决定，将杜邦公司分解成 3 家公司：杜邦公司、亚特拉斯公司和赫克力斯公司。杜邦公司仍然是主要的火药制造公司。两家新公司在兑付杜邦公司拥有的股票和债券后成为独立的公司，但在过渡期的 5 年内，两家新公司仍然归杜邦公司领导。

相对于 1911 年美孚石油公司被分解为 38 家公司来说，杜邦真是太幸运了。被分割后的杜邦公司仍然强大无比，而两家公司在 5 年内又受制于杜邦公司，这使得杜邦公司有足够的时间和机会重新获得垄断权。

一波未平，一波又起。

1915 年初，杜邦公司再次传出重大新闻，总裁科里宣称他将辞去总裁职位，同时将出售手中持有的所有杜邦公司的股票，这是令人难以理解的。当时的第一次世界大战正进入第二个年头，欧洲的参战国给杜邦送来了大量的订单，随着战争的继续，杜邦的前景十分看好，赢利会大幅度增加，股票价格也会大幅度攀升。任何一个稍有远见的人可能都不会在此时抛售他的杜邦股票。

人们对科里这样做的原因议论纷纷。这使科里的健康受到严重损害。

1914 年底，科里再次因健康问题住进了位于明尼苏达州的玛丽医院。

住院期间，科里给皮艾尔写了一封信，表明了他的意见。信中说：“杜邦公司的普通股股票目前的市价大约为 180 美元一股，但不久之后它就会涨到 200 美元一股。由于我有别的紧急需要，我必须卖掉 2 万股杜邦公司的普通股股票。然而这些股票分量很大，它会引起股权结构的重大改变，所以我希望公司内的股东能将它买下。如果是这样，我只要求每股能得到 160 美元。”

皮艾尔面对此种情况，立即召开了杜邦公司股东大会。皮艾尔认为杜邦公司前景看好，科里的价格可以接受，他坚持认为这样大批的股票不能由杜邦家族以外的人执有。阿尔弗莱德同样认为杜邦家族应买下这批股份，但是对于科里的出价他表示不能接受，他认为每股不能超过 125 美元。股东会上气氛活跃，但由于阿尔弗莱德强硬的态度，最终未能达成任何协议。1915 年 2 月 17 日，科里的心腹李·当哈姆找到了拉斯科布——新任的杜邦公司财务经理，当哈姆转达了科里的意见：在股票价格不断上涨的情况下，如果股东们不能采取果断行动，他将另想办法。

情况紧急，皮艾尔迅速召集除阿尔弗莱德以外的其他股东举行秘密会议。皮艾尔表示，他建议到会的各位联合承购，买下科里的全部股份。尽管这个主张十分诱人，但是亨利·阿尔加农还是怀有疑问，他认为科里的股票至少价值 1000 万美元以上，这笔巨款是难以筹集的。

但皮艾尔还是想到了办法，他立即派拉斯科布去纽约华尔街同摩根银行商谈借款事宜。由于这是一笔在当时数额十分巨大的借款，谈判双方都十分谨慎。经过艰苦的磋商，最终双方达成如下协议：摩根银行同意贷款 1400 万美元给杜邦家族，但是必须以所购买的科里的全部股票作为担保，贷款的年息是 6%，期限是 18 个月。

拉斯科布马上将情况通报了皮艾尔，这使皮艾尔陷入了一个两难境地。这样一笔高利的短期借款是具有相当危险的，一旦到时还不起的话，作为担保的科里的股份就都是摩根银行的了，但如果拒绝这笔借款的话，别处再也难以得到这样的巨资，购买科里股份的计划就要告吹。

皮艾尔展开了激烈的思想斗争。他的看法是，美国迟早会介入欧洲大战，杜邦的前途是不可限量的，到期还借款问题不会太大。下定决心的皮艾尔指示拉斯科布同摩根银行签约，同时他开始劝说科里卖掉所有的股份而不是原先的 2 万股。

1915 年 12 月 23 日，科里终于同意出售他所执有的所有杜邦公司股票。同时他给了相当宽松的支付条件，800 万美元用现金支付，余款分 5 年还清，年利息率为 6%。这样也使得皮艾尔大为放心，因为他现在只需向摩根银行借 850 万美元就可以了。这桩交易最终完成后，皮艾尔获得了科里出售股票的 50%，他的两个弟弟艾尔和拉蒙各得 16%，阿雷克斯得到了 8%，拉斯拉布和卡宾塔各得 5%。

然而事情并未结束，被排除在外的阿尔弗莱德恼羞成怒，他决心与皮艾尔对簿公堂。

1916 年 6 月 28 日，在联邦地方法院，阿尔弗莱德指控皮艾尔·S·杜邦读职。同时他宣称摩根银行贷给皮艾尔的 850 万美金非法，因为这笔钱是信孚银行等 15 家银行共同的协调资金。

此案关系重大。华尔街的头面人物，包括斯瓦德·普罗沙（信革银行常务董事）、阿尔伯特·威金（乔伊斯国际银行总经理）都被传出庭作证。自

然，所有的证词都对皮艾尔十分有利，法院最终于 1917 年 4 月宣布了判决。根据这个判决，杜邦公司董事会重新改选，然而科里出售的股票在这次改选中没有表决权。

看来这次改选是一次势均力敌的竞争，因为皮艾尔阵营拥有的股票同阿尔弗莱德的支持者们拥有的股票差不多，胜负的关键在于分散在小股东手中的股票了。双方开动各自的宣传机器对小股东们进行了大规模的宣传攻势，运气再次降临皮艾尔头上，他最终以绝对优势获胜，正式就任杜邦公司总裁。此后不久，不甘失败的阿尔弗莱德再次上诉，然而又以失败告终。

皮艾尔以铁的手腕击败了阿尔弗莱德，牢牢地控制了杜邦公司。他在购买科里的股票的交易中尽赚 2000 多万美元，这在当时是个天文数字，杜邦公司的皮艾尔时代到来了。

四、杜邦不能只会生产火药

杜邦公司发明的尼龙、人造橡胶、人造纤维这些划时代的新产品改变了人类生活，改变了世界。

1908 年，比利·杜朗创立了美国通用汽车公司（General Motors）。

然而，杜朗不顾一切的扩张最终使其陷入困境，他缺少资金来运转过度膨胀的公司。杜朗经历了他一生中最大的挫折，然而并不就此服输，当时，雪佛莱汽车公司、通用汽车公司的股价都在大幅度上涨，汽车股票成了华尔街投资商们的热门话题，皮艾尔·S·杜邦也在此时买下了 2000 股通用汽车公司的股票。

1916 年，渐复元气的杜朗决心夺回他在通用汽车公司的控制权，他的支持者考夫曼找到皮艾尔，希望能够得到他的帮助，尽管皮艾尔只是一个拥有 2000 股的小股东。当时“协调银行团”贷给通用汽车公司的 1500 万美元将于 10 月 1 日到期，还贷是没有问题的，因为余款还只剩下 250 万美元。但问题是杜朗此时在公司内已拥有过半数股票持有者的支持，他的目的是在股东大会上将银行团的势力排挤出局，巩固他的领导权。

可以想象股东会上双方争吵的激烈程度。斯特劳作为银行团的代表坚决反对杜朗的主张，因为那会使银行团在通用汽车公司中彻底失势。会议一直僵持到深夜，直到考夫曼提出了一个折衷方案。他提出，公司的高级干部职位一共 15 个，6 个由斯特劳一方指定，6 个由杜朗指定，余下 3 个由皮艾尔指定。与会各方别无更好的办法，只好表示接受。结果杜朗把皮艾尔选为他的 6 名高级干部之一，而皮艾尔则将弟弟拉蒙、拉斯科布和另一名心腹亨利·哈斯凯选为他的 3 名高级干部。这是个具有戏剧性的结果，握有少数股份的皮艾尔一方却在 15 个高级干部席位中拥有 3 席，杜邦家族成为通用汽车公司股东大家庭中重要的一员。

1917 年 6 月 4 日，美国对德宣战，世界上最后一个大国终于卷入第一次世界大战。美国政府将钢铁列为重要的战争物质，实行配给制，坦克、大炮、装甲车等武器的大规模生产使钢铁严重短缺。议会通过战时法案，对钢铁征收税副税，以配合配给制的实行，这些战时措施给底特律的汽车工业以沉重打击，包括通用汽车公司在内的所有美国汽车公司的股票价格一路下跌。

火药业的垄断者杜邦公司却大发战争财，大量的美元流入了杜邦家族的腰包。精明的拉斯科布却居安思危，他认为，强大美国的参战使得战争不会

持久，同盟国短期内将会被彻底击溃；发迹于战争的杜邦公司战后将面临严峻考验，人们的反战情绪使战争短时期内不会再度爆发，以火药业为主导产业的杜邦将陷入困境。同时拉斯科布认为，战后的和平建设时朗一旦到来，汽车业将再度繁荣。基于以上考虑，拉斯科布向皮艾尔建议大规模地收购通用汽车公司的股票，皮艾尔对拉斯科布的意见极为欣赏。

1918年2月21日，皮艾尔在纽约宴请华尔街的名流，同时宣布仕邦公司已拥有价值2500万美元的通用汽车公司股票。这是杜邦公司进军汽车业的重要一步。

第一次世界大战结束，忍耐已久的杜朗抓住时机再度实施他的扩张计划。但此时通用汽车公司的规模已经极为庞大。它有75家汽车装配厂和零配件生产厂，全体员工多达8.6万人。庞大的生产规模和投资计划使得该公司再次面临严重的资金短缺。

走投无路的杜朗再次向华尔街的大亨们求援，希望他们能够买下通用汽车公司的债券和新股。然而这一次没有人愿意帮助他，因为通用汽车公司的股价正在节节下跌。

1920年11月，皮艾尔·S·杜邦做出惊人的决定，他将购买价值3500万美元的通用汽车公司股票。这是历史性的抉择。此时杜邦公司握有了通用公司23%的股票，皮艾尔本人持有15%的股票。

1920年12月1日，皮艾尔·S·杜邦就任通用汽车公司董事长，杜邦家族正式成为美国汽车业新的一霸。

在杜邦家族的多角化经营战略中，进军汽车业并不是战略的全部，对于用途极广的民用化工产品的开发在此时也同时展开。

美国的化学染料工业当时还十分落后，大量的优质染料要从欧洲主要是德国进口。两国的交恶使美国面临严重的染料短缺。权威人士指出，这将使纺织、皮革、油漆等行业的数百万人失业。

目光长远的皮艾尔注意到了这一变化。

1916年，皮艾尔决定杜邦公司进军化学染料工业，此后不久，杜邦公司的计划开始付诸实施。他们首先拨出专款进行化学染料的研究开发，此后不久杜邦公司收购了阿林顿染料公司。这时，皮艾尔的弟弟艾尔刚从麻省理工学院获得博士学位，皮艾尔决定让他来领导化学染料方面的工作。

传统的染料工艺是从木炭和煤的焦油中提炼出有用成分再经过加工而制得。杜邦公司进行了开创性的研究，生产出了质量惊人的染料。

1917年2月，杜邦染料工厂在新泽西州建成，它前后共投资2800万美元，是当时全美国大染料工厂之欧洲战争结束后，自由主义的信奉者美国对国内的化学染料工业采取了保护措施，这使杜邦公司大获其利。当时的美国总统威尔逊认为，第一次世界大战给美国的最大教训就是，美国必须有自己完整的工业体系。威尔逊声称，欧战中美国对于德国化工产品，特别是染料的严重依赖使美国处于极为不利的处境，他要求对美国化工业进行严格保护。

美国政府的政策对刚刚起步的杜邦公司的染料生产极为关键。战败后的德国要支付大量的战争赔款，这使得德国马克大幅度贬值。没有美国政府的保护，价廉物美的德国化工产品会使美国的化工业受到极大冲击。

另一项对杜邦公司极为有利的法案就是美国的“敌国资产管理法”。依据此法，德国有4000件专利被没收，其中包括大量的化工专利。杜邦公司没

费一分钱便得到了当时最先进的化工染料技术，短短几年中，杜邦的染料技术水平便已处于领先地位。

如果说在染料工业技术上美国杜邦有窃来之嫌的话，那么人造橡胶就确实是不折不扣的美国发明了。

第一次世界大战后，美国的天然橡胶需求量一直激增。1918 年需求量为 16 万吨，1920 年已激增为 60 万吨，这个数字是全世界总需求量的一半。天然橡胶的主产地为亚洲的马来西亚。英国为了抬高世界市场上的橡胶价格，而对马来西亚的橡胶生产进行限制，这使天然橡胶的价格从每磅 20 美分暴涨到 1 美元 30 美分。

美国作为世界上最大的天然橡胶需求者自然大受其害。美国政府迅速作出反应，一方面积极在本土和中南美各国种植橡胶树，另一方面鼓励人工合成橡胶的开发。

1925 年，杜邦公司在人工合成橡胶的研究中获得重大进展，他们从氢和碳的合成物乙炔中，首次研制出具有天然橡胶性质的化合物。毕业于哈佛大学的艾尔玛·波尔顿博士是这一研究的主持者，他的开创性研究给人们带来希望。

纽约圣母玛丽大学的纽兰德博士也在进行这方面的工作，他利用铜作触媒，从乙炔中提取出了一种名叫染色乙烯基乙炔的物质，一个偶然的机会波尔顿博士同纽兰德博士相识，之后两人便共同进行这方面的研究，不久，波尔顿在一次实验中将氯化氢气体加入到单基乙烯基乙炔中后得到了一种透明液体。波尔顿博士惊讶地发现，这种新的物质比异戊二烯还要接近纤维性质。这种新化学物质就是最早的人造橡胶。

杜邦公司尼龙的出现使全世界爱美女士们惊喜不已。1930 年，杜邦公司以卡罗萨斯博士为首的研究小组经过十几年的努力终于合成出了划时代的新产品——尼龙。8 年后，尼龙终于商品化，杜邦公司的尼龙产品开始大量上市。最引人注目的是杜邦公司以高分子聚酰胺尼龙制造的妇女用品，它引发了全世界女性的服装革命。仅以尼龙丝袜为例，该产品上市的头一年就盛况空前，总共卖出了 6400 万双，彻底垄断了世界丝袜市场。

此后，杜邦一发不可收拾，相继推出人工纤维、塑胶等新产品，深刻地改变了世界化学工业。

今天，杜邦公司作为全世界最优秀的高科技企业之一，继续领导着世界化学工业的新潮流。军火大王杜邦，这个具有近两百年历史的经济帝国，正焕发着新的青春。

三菱霸主——岩崎弥太郎

日本“第一财阀”三菱集团创始人岩崎弥太郎，1834年12月11日出生于上佐国安艺郡井口村的一个“地下浪人”的家庭。弥太郎幼时生活在下层社会，1864年才当上了下级官员，后来经营官方的“土佐商会”，成绩卓著。1871年弥太郎买下商会，并改名为“三菱商会”，从事船运业。在他的领导下，1877年三菱拥有61艘汽船，占日本全国汽船总吨位的73%，一跃成为海上霸王，1885年2月7日，岩崎弥太郎因病去世，他弟弟岩崎弥之助继承了家业。在他的努力下，三菱又由“海上王国”变成了“陆上王国”。经过百十年来的发展，到1970年时，三菱垄断集团44个公司的总资产已占日本全部企业总资产的十分之一，被称为日本“最强最大的企业军团”。

1855年，21岁的岩崎弥太郎因为父亲岩崎弥次郎被陷害入狱，赶到奉行所（幕府下负责部分政务的机构），为父亲鸣冤叫屈。可他的控诉非但没有被接受，而且连旁听审判的资格也被剥夺了。弥太郎难抑悲愤，便在奉行所柱子上和外面的白墙壁上写道：“无贿不成官，罪由喜恶判”。奉行所那班人恼羞成怒，便将他逮捕入狱。

弥太郎和一位擅长算术的樵夫关在同一牢房里。这个樵夫在不到一个月的时间里教弥太郎学会了算术，弥太郎感激地对他许下诺言：如果有一天他岩崎弥太郎成了天下巨富，将报以樵夫一大柜小判（当时的钱币单位）的酬金。后来，弥太郎果然成了巨富，可是弥太郎是否信守诺言了呢？有人说弥太郎并未忘记他的诺言，送了很多钱给樵夫之子；有人说，弥太郎成为巨富后，有人劝樵夫去找弥太郎兑现诺言，可是，樵夫拒绝了；还有人说弥太郎与樵夫所说的话“真伪难辨”。这些传闻就由别人去说吧！我们还是来看看这个后来成为“日本第一财阀”的岩崎弥太郎究竟是如何把牢房里的话变成现实的。

一、官场上的“商人”

1855年，江户发生大地震，“昌平堂”的学生都争先恐后避难去了，只有弥太郎不顾危险，坚持留下来照顾民斋老师一位生病的亲戚。

1834年12月11日，岩崎弥太郎出生在土佐国安艺郡井口村的一个“地下浪人”的家庭。

岩崎弥太郎七代以前的祖先，经过多年苦心经营，买下乡士（乡居的武士）的地位，使得岩崎家脱离了平民之籍，但后来却家道中落，弥太郎的祖父因为贫困不得不把乡土地位卖掉。岩崎家从此便被排斥于正规武士之外，成为地下浪人，不再有武士家族的荣耀了。岩崎家由于当时严格的等级制度，备受歧视和冷遇。这些屈辱、痛苦的下层生活的经历，使得小弥太郎胸中充满愤懑，培养了他不屈不挠的性格。

弥太郎的母亲美轮是一位乡村医生的女儿。她待人宽厚仁慈，且非常勤劳。她为小弥太郎的成长倾注了大量心血。她先送小弥太郎到自己的娘家，让他跟随弥太郎的姥姥学识字和书法。后来，她又与丈夫商量，让小弥太郎拜本地最有名的私塾先生为师。

1848年，小弥太郎被送到他姨夫冈本宁浦家。冈本宁浦在家乡开办私塾，弥太郎也就成为他的门徒。经过一段时间的接触，冈本逐渐了解到弥太

郎虽调皮却是很有前途的孩子，他求知欲旺盛，在诗文方面十分有天赋。因此，冈本一度曾想收弥太郎做养子，可弥太郎的父母没有答应。

那时候，冈本宁浦以前的学生奥宫造斋也做了弥太郎的老师。

1854年，冈本因病去世了。奥宫觉得在闭塞的家乡难以有所发展，准备到江户去寻找新的生活。听到奥宫老师去江户的消息，弥太郎激动不已。对于一直在井口村长大的弥太郎来说，江户犹如天上的星星一般遥不可及，但是，弥太郎的心中却涌上无法抑制的渴望。他三番五次到三里远的布师田村去拜访奥宫老师，央求他带自己到江户求学。奥宫老师拗不过他，又念他是先师冈本宁浦所器重的学生，就答应了弥太郎的恳求。

弥太郎跟随老师到江户后，拜江户“昌平堂”的名师艮斋为师，才学大有长进。

1855年10月2日，江户发生大地震。“昌平堂”的学生部争先恐后避难去了，只有弥太郎不顾危险，坚持在学堂附近照顾艮斋老师一位生病的亲戚。艮斋老师因此非常感激他，认为他是个很重情义的年轻人。

也在这个时候，弥太郎得到父亲弥次郎遭人陷害的消息。他救父亲不成，自己也身陷囹圄，结果在牢狱中呆了近一年，1857年正月才获得自由。弥太郎出狱后，他的姓（当时只有士族才有姓）与刀都被剥夺，同时还受到活动范围受限制的处分。弥太郎被迫过起了隐居的生活。这时，他深切体会到了社会的不公道，改变黑暗现实的愿望也越发强烈。他静下心来读了好些书，见识大长，精神境界也提高了一层。

一天，他与弟弟弥之助在安芝河钓鱼。看着滔滔的河水，他说：“这河面真宽阔啊！”弟弟弥之助说：“洪水涨时，如果没有宽阔的河面，就会产生严重的后果。”弥太郎此时突发奇想：要是能在河岸筑堤，拦河造田，那不是一举两得的美事吗？当时，他在朋友的帮助下，已重新获得了曾被祖父卖掉的乡土身份，因而，当他以最快的速度向本藩的郡公所提出拦河造田的申请方案时，很快就被批准了。

1864年，拦河造田大功告成。当年，他的粮、棉都获得了丰收。从此，河边几百亩的田产给弥太郎带来了丰厚的收入，甚至给他带来仕途好运：弥太郎因造田有功，被任命为高知城奉行所的下级官员。后来，因政局变动，后藤象二郎控制了高知政权。

1866年，后藤创立“开成馆”作为藩的直营商馆，弥太郎被任命为开成馆货殖局的下级官员。

开成馆的业务就是将藩内的产物（纸、樟脑、砂糖、茶、柴鱼等）贩卖到别藩。所得款项作为藩的资金，其目的在于购买武器。然而，开成馆并没有得到好评，有人戏称它是“愚人馆”，做的是“傀儡生意”。的确，官办的机构总是作风拖沓，效率很低，开销又大，弥太郎实在无法忍受这种气氛，在1866年3月就辞职了。

这中间的1865年，弥太郎的长子岩崎久弥出生。家中增添人口，全家人都很高兴。

弥太郎辞职不久，“开成馆”分馆“土佐商会”与外国商会产生纠纷。后藤处理不当，背了一屁股债。这样下去，不仅“开成馆”会倒闭，连土佐藩的财政也岌岌可危。后藤开始找寻能够替他收拾善后的人。大家一致认为除岩崎弥太郎外，无他人可胜任。从此，弥太郎重新受到后藤的器重。不久，后藤任命弥太郎为长崎“土佐商会”的负责人。

1867 年底，岩崎弥太郎因为工作成绩显著，被提升为新留守居组。第二年，日本国内局势发生了很大变化。当时，主张改革的大久保利通等领导了“倒幕运动”（即推翻德川幕府，大政奉还皇室的斗争）。在伏见鸟羽一战中，德川方面完全崩溃。在战乱中，长崎发生大火，长崎土佐商会被烧毁。

1868 年 9 月 8 日，新政府改年号为明治，史称明治维新政府。这时后藤已升任为新政府的参与（官名）。1869 年 1 月，因长崎土佐商会已被封闭，弥太郎由长崎调至土佐藩开成馆大阪商会，7 月被任命为开成馆代理干事。

1870 年，土佐藩基于财务困难，决定缩小“大贩商会”。也正是这一年，明治维新政府认为藩营事业会压迫民间企业，决定大举废止藩营事业。弥太郎在这一年 9 月来到东京，与后藤等商谈，决定 9 月底“大贩商会”脱藩自立，以“土佐开成商社”民间商社的名义继续营运。但是新商会在正式开张时，商号却不叫“土佐开成商社”，而称“九十九商会”，这个商号取名于土佐九十九湾。

弥太郎虽然表面上没有参与九十九商会，可却是实际上的负责人。他获得了商会里的红叶、夕颜、鹤等三艘藩船的使用权，开始经营大阪——东京、神户——高知的海上运输业。

1871 年 7 月，明治政府决定废藩置县，土佐藩变成高知县。县当局劝弥太郎将“九十九商会”转变为个人的事业，弥太郎同意了。他以 4 万两银子将夕颜、鹤两艘船买下，船上的标志与今天的三菱标志一样，是由三柏叶的标志与岩崎家的三阶菱组合形成的。

1872 年 1 月，“九十九商会”改为“三川商会”；1873 年 3 月，弥太郎又将“三川商会”改名为“三菱商会”，正式向各界表明，三菱商会是他个人的企业。

三菱商会拥有原来隶属于藩的商会财产以及汽船 6 艘。拖船 2 艘，库船、帆船、脚船各 1 艘。弥太郎长久以来在官场服务，虽无大过，但也无所建树。回想过去，弥太郎感慨万千，他决心脱下官服，专心从事海运事业，有一番大的作为。

二、“船运巨子”的遗恨

岩崎弥太郎奖罚分明，他的心腹近藤廉乎利用公司一张便笺写私信，他发现后立即给予从周薪 70 元中扣除 15 元的处分！

岩崎弥太郎虽然从“官场”走进了“商海”，但激烈的商海鏖战往往与激烈的官场斗争联系在一起。当时在海运界，弥太郎有一个强劲的对手涉泽荣一。此人不仅与弥太郎同年出生，而且在家庭出身、学问等方面也很相似，两人年轻时也都有过反叛权威的行动。但是，他们的经营观念、事业策略却恰恰相反。

1869 年，涉泽荣一被任命为大藏角租税正（官员），即现在的国税局长。当时，涉泽才 30 岁，他的上司是比他小一岁的伊藤博元。但是，涉泽在大藏省工作时，和他最默契的上司却是井上馨。

当时日本是以米纳租税，为了把贡米从地方输送到中央，需要有得力的船队，才能很好完成这项任务。而民间用的是旧式和船，容易遭到沉船与浸水的危险，而且运费也相当高，因此，涉泽荣一与三井公司协商成立一个半官半民的船运公司。1870 年 1 月，涉泽等组织的邮政蒸汽公司成立后，毫不

客气地把许多民间的弱小船运公司挤到破产的边缘，弥太郎的公司也受到很大的冲击。

后来弥太郎在给其弟弟弥之助一封信中提到：“现在，受大藏省庇护的日本邮政会社与我们三川商会竞争得非常激烈。邮政公司以15年分期付款的方式买下大藏省十五六艘船，称为大日本邮政蒸汽公司，假政府的威望，其势锐不可挡；而我们三川商会严守规规矩矩做生意的原则，以获得内外界的信誉为目的。”正如弥太郎在信中所提到的那样，他的公司在“内外界获得信誉”这方面远胜过邮政蒸汽公司。邮政蒸汽公司的经营方式是“官僚式”的，而弥太郎本着“规模虽不大，然以在野之身，任意做官方办不到的事情”的精神来经营公司。弥太郎以信誉为上，重视服务，积极从邮政蒸汽公司争取到顾客及船货，为自己公司打开了广阔的前景。

1873年日本发生政变，一直庇护三井、支援邮政蒸汽会社的井上馨等长州派政治家逐渐失势。结果，井上辞去内阁职务，涉泽也跟着辞职。不过，涉泽城府颇深，他已准备好后路，即与小野共同出资，设立第一所国立银行，由他本人担任总监。这年10月，大隈重信出任大藏大臣。11月，大久保利通被任命为内各大臣。大久保利通、大隈重信等文人派势力大长，武人派遭到排挤，乃至放逐。岩崎弥太郎一直与文人派保持密切的联系。

1874年，日本出兵侵略大清帝国的台湾岛。弥太郎积极向大久保利通请示承揽一切军需输送工作。大久保利通同意以771万日元为政府购得13艘汽船，托与三菱，从这个时候开始，涉泽的邮政蒸汽公司与三菱商会的地位就颠倒过来了。侵台之役后，被邮政蒸汽公司视为命脉的补助金也被停掉，政府将邮政蒸汽公司的18艘船以22.5万日元买下，连同政府所有的13艘，几乎不要代价地借给三菱商会。另外，政府又在1875年9月15日发布命令：每年给予三菱25万日元补助金。

1877年日本国内发生西南之役。大久保利通等时刻关注战况，深夜与大隈重信商量，破格优待弥太郎，以15年分期贷款偿还的方式，借给弥太郎345万日元资金，购买10艘船，让三菱商社全面协助军事运输；等到战后，将这些船全数送给三菱公司。在西南之役8个月期间，政府花在船运上的费用高达1300万日元，相当于战争总费用的三分之一，其中大部分被三菱公司赚去了。

1877年，三菱共拥有61艘汽船，吨位高达35464吨，占日本全国汽船总吨数的73%，三菱公司一跃成为海上霸王。从此，弥太郎以汽船为中心，将事业范围扩大到汇兑业、海上保险业、仓储业等。在三菱公司进行押汇的货物都由三菱的船只来运送，由三菱负责保险，收在三菱仓库之中，于是，三菱的汇兑、保险、运输、仓储等方面的利润都成倍地增长，一派蒸蒸日上的景象。

与三菱公司相反，昔日对三菱不屑一顾三井物产公司在三菱的迅速扩张中受到猛烈的冲击。一般竞争不过三菱的地方性小汽船公司，破产后不得不租用三菱的船只。对于别的小汽船公司，三菱很大方地出租给船只；唯独对于三井物产，弥太郎不同意租给它船只。纵使三井物产公司最后提出每年提供超过70万日元之高的租赁费，也枉费心机。

正当三菱独霸海运，业务如日中天之际，忍无可忍的涉泽荣一与三井物产公司的董事长益田孝商量，纠集敌视三菱的地方船只、批发商、货主，采取涉泽最擅长的合股方式，创立一家大型海运公司，企图对“骄恣”的弥太

郎进行反击。他们成立的新公司取名“东京风帆船会社”，投入资金 36.6 万日元，董事长预定由海军上校远武秀行担任，头取（相当总经理）由涉泽荣一的堂弟涉泽喜作担任。

面对来势凶猛的威胁，岩崎弥太郎也未敢怠慢。他迅速召集会议寻求对策。首先，三菱公司展开了全面的离间行动。弥太郎先派得力干将在地方上说动当地的富户，不要投资经营困难的海运公司，而接受三菱全面的帮助，组织物产公司。结果，准备投资或已经投资东京风帆船会社的地方实力派，都纷纷抽身，借重三菱的协助，成立物产公司，与涉泽、三井竞争。

其次，弥太郎还通过媒介大造舆论，攻击涉泽、三井一派。如当时日本的《团团珍闻》载：“涉泽由于投机生意而亏损 50 万日元，造成财力上的一个破洞，为弥补破洞，他才设立风帆会社，以此来弥补亏损……”《近事评论》也载：“涉泽荣一在米业及银行方面的投机生意失败，失望狼狈之余，与三井银行商量……组织风帆船公司……各处筹募资金，以弥补自己的亏损……”在真真假假的舆论攻势之前，涉泽在米业及银行上早已一天不如一天，如第一国立银行，抄纸公司等都连连亏损，而谣传鹊起更使涉泽等人陷入进退维谷的局面。

另外，弥太郎还开始秘密收购涉泽与三井派合股创立的东京股票交易所的股票。弥太郎绞尽脑汁使收购股票的策略成功，涉泽荣一的弟弟涉泽喜作被迫辞去头取之衔。

弥太郎向涉泽所做的反击不止于此，他还对涉泽支持的商法讲习所（一桥大学）施加压力。他命令在东京府会中任职议员的属下，在府会中议决停止商法讲习所继续授课。虽然弥太郎的反击有时未免过人，但却很凌厉，几乎招招命中要害。最后，东京风帆船会社由于地方资本家的背叛，资本锐减为 17 万日元，客户一一被抢走，船员也不断被挖走。情况最凄惨时，仅能维持营业而已，与处于最盛期的三菱公司简直不可同日而语。

涉泽虽在与三菱的竞争中败得一塌糊涂，却未彻底垮台，而且随着局势的发展，意外地得到了卷土重来的契机。

1881 年，当权者大隈重信被反对派排挤，被迫下台，而另一位弥太郎的支持者大久保利通也早已被杀。明治政府内部已无人能帮助弥太郎的三菱。而与三井息息相关的井上、同县及伊藤等长州人物开始掌权。下野的大隈组织改进党与政府相抗衡，弥太郎鼎力支持大隈的反政府运动。于是，形成“长州藩阀政府加三井”的联盟对抗“大隈的改进党加三菱”的联盟的局面。对弥太郎而言，真正的龙争虎斗才刚开始。

就在政坛斗争激烈，陷入一片混战之时，涉泽荣一再度活跃起来。他指使心腹田日卯吉在《东京经济杂志》上发了一篇名为《论三菱公司的补助金》的攻击性文章。由于涉泽的推波助澜，三菱越来越处于不利的地位，特别是明治当局也看到，若是弥太郎的财力和大隈的行动结合在一起，图谋颠覆政府，将是一件最可怕的事。于是，1882 年明治当局计划成立一个打垮弥太郎三菱公司的大海运公司，由涉泽出面，井上赞助，农商大臣品川负责指挥。

弥太郎在政府这一计划出台前得到消息，立即提出“意见书”阻止，然而政府却以一篇《辨妄草案》的长文加以驳斥。就这样，规模空前的大公司——共同运输公司按计划成立了。这个公司采取涉泽最擅长的合股形式，其中 260 万日元由政府投资，其余由三井集合民间游资形成，共计总创业资本为 600 万日元。

1883年1月，共同运输公司将东京风帆船会社的三家公司合并。社长向英国订购最新式的船只，启航后，其航线与三菱公司航线完全一样，于是“天下大角力终于开始”。当时的《东京日报》报道：“两家公司一起由神户出航之后，为了抢先到达目的地，船员与船长都绑上头巾，不计成本，拼命将煤炭铲入火炉中，双方都不肯认输，在海上进行马拉松赛跑。到达纪州藩时，火炉内的火力强到烟囱烧得赤红，船员却不因烟囱可取代火炉的暖气而高兴，因为，当时船内已达灼热难耐之温，由陆地遥遥望去，好象看到两只火龙在竞速一般，情况十分可怕。”两家公司为了抢乘客，抢业务，几乎是“不择手段”。共同公司企图通过附赠礼品来吸引乘客；三菱公司也不甘示弱，不惜把船费降到不能再降的地步。接着，两家公司的竞争演变为降价竞争。最高兴的还是乘客与货主们，他们甚至威胁说：“你们不多打折扣，我就去坐别家的船。”

在危机四伏的情况下，弥太郎以坚定的信念、高昂的斗志、超人的谋略与共同公司角逐。他既重视对方的变化，以便采取相应的对策，也非常注意内部整顿。他将公司重新改组，裁撤冗员，削减开支，采取彻底抗战的姿态。他的心腹近藤廉平（日本邮船社长）利用一张公司便笺写私信，弥太郎发现后，居然立刻给予他从月薪（70元）中扣除15元的处分。当时有人讽刺说：“近藤使用一张纸花了15元，近来物价实在太贵。”尽管有人觉得弥太郎对属下太苛刻了，但他的办法却的确使三菱走出危机。1884年，每吨汽船的平均收入三菱为100元，共同公司只有50元。

与共同公司的竞争，三菱虽获得了胜利，然而，赤字的打击使它元气大伤，不得不停止香港至琉球间的航线，连三菱汇兑所也被迫停业。此时，共同公司也精疲力竭，他们拼命宣传，但其股票在1884年下半年已陷入毫无红利的窘境，股价落到面额的2/3以下，持股人争相抛售。弥太郎抓住机会，秘密收购这些抛出的共同公司股票。到1884年末，弥太郎已控制了过半数的股权。

这样一来，共同公司的高级管理者与股东乱作一团，尤其是井上、品川、涉泽等三进、长州派与批评公司做无谓竞争的萨摩派更是产生激烈的争执。但面对共同的敌人三菱，两派都咬牙切齿。

到此地步，政界自由党的干部觉得已不能袖手旁观，加上政治、经济形势发生变化，自由民权运动逐渐普及到贫民层，演变得过于激烈。于是，他们在发生激烈暴动前便解散了组织，大隈重信也由改进党脱党。对政府而言，已无须再整垮三菱。另外，经济不景气的风暴愈来愈强，公司、银行一家接一家倒闭。两家公司拼打下去只会两败俱伤。1884年12月15日，农商务卿两方从道为使两家公司白热化竞争降温，订立了关于两家公司船只出发时间、速度的规定。1885年2月5日，在政府的斡旋下，两家公司在运费、出发时刻、承包人、船员雇用等方面达成临时协定。

1885年2月7日，岩崎弥太郎由于饮酒过量，再加上日日劳心，胃癌难愈，终于带着无限遗恨撒手西归了。他弟弟岩崎弥之助继承了他未竟的事业。弥之助指示各分公司负责人“社长丧期，为免忽略事业，各人须更加小心谨慎。”没有让各旗以致哀。

岩崎弥太郎死后不久，共同公司与三菱公司的临时协定又宣告破裂。弥之助列举了共同公司对协定背叛的事实，发出最后通牒。于是，“战端”重开，甚至比以往更激烈，7块7毛钱的运费竟降至2毛5，到最后，几乎是完

全不需费用，还馈赠礼品。当时《东京日报》载：“几乎完全免费，又附赠一条毛巾。”

面对如此态势，三菱公司决心背水一战。弥之助决定：月薪百元以上职员，不论其资历多深，薪俸一律减半。同时，弥之助为了表达自己对政府偏袒共同公司的不满，扬言要将弥太郎时代向政府申请的辅助金全数偿还，并且将所有的船只集中在品川外海引爆。政府方面原先不相信会这么做，但是，弥之助居然真的退还 3200 多万日元，使得政府人员开始感到提心。如果弥之助真的引爆船只，社会舆论定会交相指责政府，因此，他们不得不更换共同公司的社长，任命温和的森冈昌纯为新社长。森冈昌纯上任后不久就与弥之助进行秘密会谈，讨论两家公司合并之事。虽然在共同公司内部，涉泽与益田等极力反对合并，却不能抵挡大势所趋。后来共同公司召开临时股东大会时，合并派以绝对多数票大获全胜。

1885 年 10 月 1 日，两家公司合并成立日本邮船公司。共同公司出资 600 万，三菱公司出资 500 万。由于共同公司股份分散，加上很多股票早已被三菱秘密收购，实际的权力便掌握在弥之助手中。后来，这家新公司终于成为日本最大的公司，同时，一切高级干部都是三菱一系的人。

至此，两家公司的激烈竞争最终以三菱获胜而告一段落。岩崎弥太郎开创的三菱公司，历经十几年风风雨雨，几濒危亡存续关头，都挺过来了。岩崎弥太郎作为一个由封建官吏转变而来的大资本家，在前期善于利用政治资本发财，甚至善于从战火中捞一把。然而，善于利用政治条件发展事业，仅仅是弥太郎特色的一方面，他后来与官方支持的共同公司的决斗，更有他经营观念高超的一方面。弥太郎的经营特色，主要体现在以下几个方面：

首先，岩崎弥太郎以强烈的国家意识和“家族经营观念”维系三菱的团体的斗志与信念。弥太郎早年就有强烈的国家意识，而且，他自己曾担任藩士佐商会的负责人，从事藩营事业多年，因此，他把强烈的国家意识熔进自己的信念之中，并把它推及于三菱的每一个职员。这是其他财团，如三井、住友、安田财团等，都无法可比的。

明治初年，美加太平洋邮船公司曾给日本政府一封文书。其中写道：“开拓日本沿海运输，使之更趋隆盛，然未开化人民不宜兴起如此基业，政府亦无法有所助益，因此，清暂由本公司来负责。”象这样的侮辱文书激怒了全日本的政治家及海运业者。1875 年，日本明治政府确定排挤外国汽船公司势力的方针，弥太郎主动请缨。

1875 年 9 月，岩崎弥太郎对全体员工致辞，说：“从我国与外国展开邦交以来，外人一直甚为轻视我们。其中，美国邮船公司在我国内地通航，实在是国人的奇耻大辱，同时，也侵占国人的权利，我奉命开办上海这一条航线，必须使该美国公司倒闭，我们才可扬眉吐气，航运之权始可复得，所以，希望大家夙夜匪懈，方能致胜。”

接着，弥太郎与太平洋邮船公司展开了激烈的降价斗争，受到日本政府大力支援的三菱获得最后胜利。但是，1876 年，弥太郎又遇到英国 P.O 汽船公司这个劲敌。

英国 P.O 汽船公司不只在香港——上海——横滨间打开了航线，也在东京——阪神间进行航运。P.O 汽船公司还与大阪的 22 个货运公司订立契约，掌握了货物运输权。这些航线都是三菱的摇钱树。三菱决定完成市场独立时，却出现一个大洞，这就是为了降价竞争而造成的日渐庞大的赤字问题。

弥太郎与得力干将们努力寻求对策，他的弟弟弥之助也从美国赶了回来。弥太郎最后表示，为使三菱取得最后胜利，他与弟弟弥之助薪金减半，其他人减三分之一即可。弥之助提出，可从大藏省借来资金创办押汇金融，凡是委托三菱运送货物的人，都可由三菱借到资金。这条妙计一出，一直与P.O 汽船合作的货主们，都纷纷投入了三菱的怀抱。

弥太郎执着于“一家事业”而创设三菱公司，要求员工对身为“一家之长”的他绝对忠诚。他的属下各公司和直系各公司的股票不公开，几乎都为持股公司或岩崎家族所有。在这种持股情况的背景下，属下直系公司的经理及重要职员均由岩崎家人充任，弥太郎的几个兄弟均占据要职。家族以外的经营人员作为“代理人”被置于与本家族身份不同的地位，这是岩崎弥太郎“家庭经营观念”的体现。

其次，弥太郎非常重视培养人才，尤其好用有学之士，强调人才的“为人”。弥太郎有时很吝啬，但在人才培育费用支出上却显得非常大方。

1873年3月，他送弥之助到美国留学。为了使弥之助成为自己最好的助手，弥太郎交给弥之助的留学费用是8000日元。据说当时文部省接到报告后，“一看到此项金额，皆表惊愕。”

弥太郎不但非常重视培养人才，而且在选用人才时，非常重视他们的特长。弥太郎虽然专制，却能善待人才。他在土佐藩的低级武士中，发现了锋芒锐利、机敏果决的石川七财；并起用出身于土佐贫穷乡下村长家的川田小一郎，此人思考周密，老实又有魄力。弥太郎深信自己的力量，也信任同僚，开了日本实业界起用书生的先例。

弥太郎要求所用的人才要绝对忠诚，他绝对不用有强烈自我意识的人。弥太郎自己是绝对的个人主义者，不能与别的个人主义者共事，在他所采用的土佐人中，没有比他更高地位的人，因为上佐本来就有很多个人主义者，新进公司的人，必须与弥太郎保持主从关系。这并不排斥他也看重人才的才干与实绩，他对“贤才”会尽心尽力给予关怀与帮助。

对这一点，岩崎弥太郎的老对手涉泽荣一也深有感触。他曾说：“三菱的第一代岩崎弥太郎反对由多数人共同出资经营事业，他认为人多，意见就多，工作成绩也定然不明显。他认为最好的事业型态应由一个人负责经营，我所主张的合股经营方式正好与他相反，他积极网罗人才，任用许多饱学之士，我想，这是弥太郎录用人才的一大特征。”

所以，尽管他们两个曾长期明争暗斗，但涉泽荣一对弥太郎仍是非常佩服的。弥太郎死后，涉泽荣一曾经对三菱的事业提供一定帮助，1883年甚至应聘做三菱公司的社外重役（公司外聘的高级干部），由此可见岩崎弥太郎长久的影响力。

再次，弥太郎经营管理能做到严格规章，奖勤罚懒。弥太郎每天早上都到公司去督促职员，发现有人怠慢的话，立刻就加以严声叱责。他赏罚分明，提高上进者的薪水，有时，甚至“支出数倍于薪水的奖金”激励员工。《三菱重工社史》记载：“公司与从业员的关系就如同唇与齿、车与轮，利害始终一致，共存共荣，必须信赏必罚。罚要峻，赏要厚，随机应变则富人情味。”

三菱公司制订了日本最早的公司规则，而且很严明。如三菱公司坚持：“凡有成规之事及定例，金穀出纳，允许自主行事；无成规之事或新的设施，规定临时出入的金穀。未受社长许可，不可独断行事。若违犯公司规则或怠忽职守，管事要对社长负连带责任，公司的业绩好坏，亦属份内之责。”随

着三菱的发展壮大，其规章制度也日趋健全，它的“公司职务章程”、“总则”、“文书制度”、“接客制度”、“薪水及旅费制度”等，在当时称得上是世界优秀的经营管理规定。

岩崎弥太郎虽然英年早逝，但也给三菱公司留下了宝贵的精神财富。三菱的后继者正是以岩崎精神为基去闯、去拼，把三菱公司迅速由“海上王国”推向“陆上王国”。

三、后继者们的奋斗

1970年，三菱垄断集团出版的自皮书称：“1969年，（三菱）十个公司的销售额差不多等于国家预算。”

岩崎弥太郎在世时，明治政府虽一度曾为三菱公司购置汽船，并给予辅助金援助困难中的三菱公司，但是，明治政府严禁三菱发展海运以外的事业。唯一的例外是明治政府还允许三菱发展附属于海运的事业，比如，可应用于海上运输的煤矿开发事业。

弥太郎很早就注意上了九州的高岛煤矿，这座高岛煤矿最初由英国人古雷斐开采，古雷斐是著名的“死神高人”，他是甲汀·马迪逊公司的长崎代理店负责人。

1873年时，日本政府考虑到避免本国矿产区受外国资本的操纵，因此，一律将矿业改为官营。其后，才售与后藤象二郎，这是1874年9月的事。后藤象二郎一直不改其散漫的经营态度，他的负债愈来愈多，最后，福泽渝吉出面斡旋，让弥太郎在1881年3月买下高岛煤矿。这座煤矿后来与吉冈矿山同时成为三菱的摇钱树。

弥太郎进取心非常旺盛，积极拓展自己的经营范围。年7月，海上保险公司设立发起人会议在东京召开。这原本是从前的诸侯与文官为筹募全录公债（为补偿华族、士族等世袭贵族的俸禄，而于1876年所发行的公债）资金而开设的一种公司，创立的总代理人是涉泽荣一。涉泽所打的如意算盘是，三菱将是该公司的最大顾客，必须要拉拢才行。他主动地与弥太郎进行交涉，弥太郎原来就迫切地感到海上保险业的迫切性，因此，东京海上保险公司的60万日元资本中，有11万是来自弥太郎这一方，弥太郎成为最大的股东，反而将海上保险公司转为自己可以操纵的公司。

1881年，岩崎弥太郎又在福泽渝吉的建议下，创立了日本第一家人寿保险公司——明治人寿保险公司。另外，为了更好地与英国的P.O汽船公司竞争，弥太郎在弟弟弥之助的鼎力支持下开办了东京——大阪间的押汇金融业务。

1880年4月，资本投资额达100万日元的三菱汇兑所正式开张。此后，弥太郎又在这些公司的基础上建立了三菱银行。

因为政府禁止三菱从事海运业以外的事业，弥太郎就想方设法以海运业附属事业的名义，开办经营一些有前景的公司，在各方面为三菱走向企业联盟、走向“陆上王国”埋下了事业之根。在弥太郎去世后，弥太郎的后继者们本着岩崎精神，一步一步地使三菱走向组织化、现代化的庞大的企业联盟。

弥太郎的首位继任者是他弟弟弥之助。弥之助从美国留学回来后，立刻进入三菱商会，担任副社长，辅助弥太郎。1874年，弥之助与后藤象二郎的长女早苗结婚。在三菱的领导层，只有弥之助留过洋，因而，也只有他能以

全新的思维方式去谋划公司的战略与策略，弥太郎非常器重他。

弥之助当上社长之初，三菱商会处在极度困境之中。如前所述，弥之助大胆地决定将自己的船运公司（三菱商会的主体）与共同公司合并，成立日本邮船公司，并巧妙地使这个新公司的控制权从对方逐步转换到三菱一系的人手里。

因为三菱的主体即船运公司已分离出去了，弥之助便以原附属三菱的煤矿业、铜矿业、造船业等为基础，准备将“海之三菱”转变成“陆之三菱”。他把原来的三菱公司改名为三菱社，同时，因原公司的地址已让给日本邮船公司，弥之助还将新公司的本部迁至隅田川附近灵岸岛的滨町，然后向官方重新申请营业登记。

弥之助为新公司三菱社订下规定：本公司职员之进退与业务执行，不论事情大小，一概由社长来决定，不允许职员自做主张。这完全禀承了弥太郎制定的“公司规定”中的“一家事业”的观念与“社长独裁”的组织。不过，实际经营时，弥之助的做法又与他哥哥弥太郎不尽一样。他比弥太郎更善于倾听下属的意见与建议，没有弥太郎那么专断。

弥太郎时代购进的高岛煤矿是三菱社的顶梁柱。1889年，弥之助又买进新入、鲛田两处煤矿，再经营筑丰煤田，并把采煤、运煤的新技术运用到他的煤矿事业中。除煤矿业外，弥之助还致力于金属矿业的经营。他买下尾去泽、生野、佐渡、旗峰、面谷等矿业，并为之铺设了坑道、铁轨，采用巴尔顿水轮、翰尔顿磨矿机、水套式熔矿炉等设施，正是因为他大胆地推动各项技术革新，提高了生产率。最终使煤与铜矿业成为弥之助时代三菱最大的收入来源。

弥之助并不感到满足，他又利用矿业获得的收入投入到造船业上。

1884年，日本政府将收入一直呈现赤字的长崎造船厂租给三菱。

当时偏袒共同公司（三菱的对手）的明治政府将长崎造船厂租给三菱，并非为了帮助三菱，而是送个包袱给三菱，以减弱三菱与共同公司的竞争能力。

1884年6月，三菱公司决定承租长崎造船厂。三年后，弥之助向政府申请，停止租约，直接买下造船厂，他希望以造船业作为振兴三菱社的核心事业。

明治政府很快批准了弥之助的申请，因为明治政府已在长崎造船厂投入113万日元，也未见有由亏转盈的迹象，而现在，三菱居然愿以45万日元买下来，何乐而不为呢？弥之助购买造船厂也并非一时冲动，他巧妙地与政府谈判，以45.9万日元、分50年付款的方式获得造船厂的转让权，再提出申请，以一年一成利息，现金归还，亦即每年偿还9.1017万日元。这样一来，三菱可捡到一个大便宜。弥之助把长崎造船厂办成了“东方最大的造船厂”。在1905年又开办了神户造船厂。当时有人称弥之助“右手掌握日本邮船公司，左手设立造船厂，吸收海运界资本，技巧实令人惊服”。

除了矿业、造船业外，银行业也是弥之助一直关注的事业。三菱的船运公司与共同公司合并后，日本政府改变了过去对待三菱的方针，允许它往银行业方面发展。当时，银行都冠以国立银行之名，实际上纯属民间银行，只是没有银币发行权而已。后因条件变更，国立银行可以获得巨大的利益。于是，银行如雨后春笋般迅速成立，共有151家，竞相发行纸币，造成极大的混乱。当时的第119、第49两家银行濒临破产，便向弥之助求援。由于这两

家银行的出资者是一群旧武士出资创立的，出身于没落武士家庭的弥之助据说对此深表同情，产生了救人的“侠义之心”，而接过来经营。当然，弥之助虽然很果敢，却不失慎重。他预测银行业前景十分看好，并盘算好接手后的周密计划，才开始行动。他以托存在三菱东京仓库公司的商品为担保，进行“商品担保金融”，以这种办法保障了银行的盈利。

弥之助后来还让慎重、能干的堂弟丰川良平出任银行的董事长。丰川良平不仅在财界很活跃，而且当时日本著名政治家几乎都是他的朋友。同时，他也坚持弥之助的行事方针，敢在艰险中慎重地求发展，因此，即使在1895年后，日本发生经济大恐慌，三菱的银行也能比其他银行稳定，并迅速摆脱困扰。

矿业、造船业以及银行业，是三菱振兴的三大支柱。弥之助以此为基础，不断使三菱社向房地产、综合商社、铁路、电机、重工业、制纸、玻璃、啤酒等方面拓展。

日本东京皇居前的丸内林立着三菱社的大厦。那地方原来是长满杂草的练兵场，日本政府在1889年将它卖给三菱。13.5万坪的土地卖价150万，因此，每坪约值11块1毛1。当时，地价最高的地区是麹町，每坪只有2块3毛4。由于价格贵得离谱，且又是整批地出售，这块地当然就无人问津了。然而，年轻时曾游学外国，看过不少美丽大都市的弥之助心中却有自己的计划。他很快就买下了这块地。很多人对弥之助的决定不是惊讶，就是嘲笑：“买这么大地，究竟有什么用呢？”弥之助对这些人只是淡淡一笑，或漫不经心地回答：“没有目的，只想种竹子，养老虎。”

话虽如此，他却没有闲着，弥之助在这块称为“三菱之原”的地区，开始着手建设现代化的办公大楼。他舍弃日本传统的木造房子，改用石、砖等西式建筑材料。就当时的民风而言，这可是破天荒的创举。后来，那条办公街就被冠以“一个伦敦”之名。建筑物所采用的美丽红砖，不仅吸引了东京人，连世界各地来访的客人们，也甚为其优雅、壮观而折服。

此外，弥之助也对冈山几岛湾海浦新生地、干叶印幡植林事业及新泻耕地进行投资。他还与人合伙在岩手山地区买下一大片平原，并以几人的名字来为那块地命名。弥之助对土地的关注，成为以后的三菱地产形成的基础。

弥之助对投资铁路也很感兴趣。现在日本的铁路，多半是明治时代的平民铺设的。除了在弥太郎时发展的日本铁路外（今日本的东北本线），弥之助又投资建造山阳铁路（山阳本线）、九州铁路（鹿儿岛本线、长崎本线），铁路事业不仅可运输煤矿，也是煤矿的主要消费者。

弥之助特别重视提高日本国产技术。长崎造船厂在弥之助的指导与支持下，全力投入制造日本国产的第一部涡轮机。由于长崎造船厂所制造的蒸汽涡轮的出现，三菱内燃机制造业与三菱电机业很快就脱离造船业，并逐渐形成三菱重工业。

弥之助早在1889年时，就看好造纸业必有发展。他先出资赞助瓦修兄弟所设的神户Paper Mill Company，后来，买下那家公司，此即三菱制纸业的由来。

弥之助让自己的第三个儿子俊弥到伦敦学习应用化学，归国后创设玻璃工业，弥之助从旁援助，并为该公司命名旭玻璃公司。旭玻璃公司的苏打事业又演变为今天的三菱化学工业。

弥之助是明治中期经济界人士中最现代化的经营者。他脱离了弥太郎时

期的“官商”身份，舍弃过于专断的作法，发扬了在艰险中果敢创业的岩崎精神，以组织人身份重新建设三菱，使原为“海上王国”的旧三菱转为“陆上王国”的新三菱，并使之成为庞大的企业联盟。弥之助并非单纯的调整人，而是自身下决断采取行动的现代化领导者。他也不单单使三菱现代化而已，他通过三菱，更加推动了日本产业现代化，对于日本经济的运行有极大的影响。

1893年12月，弥之助辞去三菱社长之职。弥太郎临死之前，曾交托弥之助办理后事，并要求弥之助等儿子岩崎久弥成人之后，令其担任社长。弥之助一直遵照哥哥的使命，未曾有过违拗。而且同哥哥一样，他也把自己的侄子久弥早早送到美国去留学。这一年，他将岩崎家在三菱中所拥有的权益，全数归为久弥所有，并以弥太郎家为本家，弥之助自己这一家则为分支，分支所得只有本家的四分之一以下。人们都为他的手足情深、深谋远虑的作风感到由衷地钦佩。

三菱社到岩崎小弥太（弥之助长子）任社长时，已进入了工业机械，电气设备、化工、炼油、飞机制造等生产领域，成为一个巨大的康采恩。小弥太采用了现代股份制，共设立11个独立的三菱公司，每家公司都公开出售一部分股票。小弥太通过三菱总公司保持了无可争辩的控制权，一直到1945年财阀解散，岩崎家族还保持了三菱各公司47.8%的股份。

二次世界大战结束后，美国以战胜者的身份，占领并统治了日本国土。日本财阀，包括三菱、三井、住友等，或多或少都卷入了侵略战争，而美国垄断统治者为了排除日本垄断资本的竞争，早就想打击日本垄断资本的力量。

1945年10月20日，“盟军总部”发出指令，要求三井、三菱、住友、安田等15家财阀就本公司的事业内容、资本活动状况等提出报告。

10月31日，“盟军总部”又发出了冻结这15家财阀资产的指令。

11月1日，盟军总司令部根据美国总统杜鲁门的声明，对日本政府发出了解散财阀的“基本指令”。

根据这一指令，麦克阿瑟司令部要求日本方面自动提出解散财阀的方案。当时处于被占领军控制下的日本政府只得俯首听命，提出了解散财阀的计划。但日本财阀都以不同方式进行抵制。在财阀家族中，实际掌握事业指挥权的三菱的岩崎家族作了极为顽固的抵抗。三菱总公司社长岩崎小弥太曾固执地表示：绝无自动解散的理由。后来，日本的藏相涩泽荣三和他促膝谈心，鼎力说服，岩崎小弥太才勉强表示：“自动解散是不行的，但如根据盟军的要求，作为国策而命令财阀总公司解散，则是万不得已的事。”

在1945年9月到1950年期间，美国使尽各种方法解散了日本的旧财阀，从而清除了日本垄断资本的封建家族式统治方式，摧毁了自上而下的金字塔型企业控制体制，在一定程度削弱了日本垄断资本的统治力量，但是，日本旧财阀赖以生成发展的命根子——银行资本被几乎毫无损失地保存下来了，这就导致了日本的旧财阀以银行资本为中心得以复活——形成独特的战后日本垄断企业集团。

一段时期内，美国占领军禁止日本旧财阀各企业使用“三井”、“三菱”等作为公司名称。三菱公司被分割成139个公司后，三菱银行改称千代田银行；三菱重工业公司被拆成了三个公司后，分别称为东日本重工业、中日本重工业和西日本重工业，如此等等，难以尽述。旧金山和约生效以后，原属

三菱的公司又开始加上了“三菱”的头衔。后来，由于朝鲜战争爆发，美国对日本放松了管制，旧财阀又开始“复活”了。

在本世纪 50 年代到 60 年代，日本逐渐形成了掌握国家经济命脉的六大垄断集团，其中三个是作为旧财阀康采恩重新改组后出现的垄断集团，其中包括三菱、三井、住友等；另外三个是区别于财阀而成立的新兴垄断集团，这就是芙蓉、三和、第一劝业等。在六大垄断集团中，要数三菱垄断集团经济实力最强，被称为“最强最大的企业军团。”（据日本《东洋经济》1972 年 9 月 23 日）。

从参加三菱垄断集团的“金曜会”的 28 个成员企业来看，它们包括金融、商社、造船、机械、化学、水泥、玻璃、合成纤维、食品、海运、不动产、建筑、仓库等几乎所有的主要行业，而且这 28 个企业，几乎可以说都是每个行业中的第一流企业。加入三菱垄断集团“情报委员会”的成员达 44 个公司，所涉及的行业则更广。

1970 年，三菱垄断集团为了纪念三菱康采恩创建 100 周年，出版了“三菱集团白皮书”，其中说“三菱集团 44 个公司的总资产，占日本全部企业总资产的 1 / 10。

1969 年，10 个公司的销售额差不多等于国家预算。”

60 年代到 80 年代初，垄断集团内的相互持股率一直是住友与三菱较高，其余 4 个集团约低一半。从集团外的情况来看，如在全部上场企业中的股票占有率来看，则三菱又远远高于住友，在 6 大集团中，仅次于 3 和居第 2 位，高于 6 大集团中的其他 4 个。所以，从资本集中的深度和广度来看，三菱集团无疑居于首位。

与其他财团相比较，三菱财团有自身重要的特点。首先，它在重工业、化学工业部门中有极强的实力。三菱财团的部分骨干企业是重工业、化学工业部门中的一流大企业，其中最具有代表性的企业为三菱重工业公司，这家公司是三菱“三大家”之一（另外两个是三菱银行和三菱商事），是三菱财团中一个规模最大的垄断企业，也是目前日本最大的重工业联合企业。三菱重工业公司有广泛的系列企业网，子公司和旁系公司多达 40 多家，而且不少是日本机械工业企业中实力较强的企业，而且它与日本防卫厅的关系密切，在战后日本历次“防卫计划”中接受了巨额军需订货。另外，三菱重工业公司也积极向海外扩张，在美国、哥伦比亚、巴西、泰国等地设有子公司和旁系公司。

其次，三菱的银行和综合商社的实力在日本也是首屈一指的。在战后重新组成的日本垄断财团中，银行和综合商社占据重要地位，它代替战前的财阀总公司，具有组织机能。早在 60 年代末，三菱银行就是日本名列前茅的大商业银行，后来由于第一银行和日本劝业银行合并成为第一劝业银行，才在日本大商业银行中的地位相对下降，但仍然是具有强大实力的大商业银行之一。该银行和三菱财团的其他 3 家金融企业——三菱信托、东京海上火灾保险以及明治人寿保险等公司有相互持股关系，而这些三菱财团金融机构总的资金力量在 6 大垄断财团金融机构中居首位。三菱商事公司是目前日本最大的综合商社。据 1985 年统计，它的资本额为 720 亿日元，总资产达 51472 亿日元。经营项目主要有金属工业品、机械设备，食品、燃料、化学工业品、纺织品及其他各种器材等。进入 80 年代以来，三菱商事公司进一步加强同国内外垄断企业的资本与业务的联系，在我国北京、上海、广州、南京等处设

有办事处。

再次，三菱财团的聚集力极强。财团聚集力的强弱，主要看财团的“系列贷款”率、综合商社的作用、人事关系上的结合、“经理会”成员企业的构成及企业间持股状况等诸多因素，其中最重要的是财团内骨干企业相互持股率的高低。据 1983 年度的统计，三菱财团、“经理会”成员间的平均持股率为 24.39%，在 6 大垄断财团中仅次于住友财团而列居第 2 位。“系列贷款率”越高，表明三菱财团内企业在资金上的联系越紧密，也就是财团的聚集力越强。

最后，三菱和军用工业的联系比较密切，武器生产在 6 大垄断财团中居首位。三菱石油、三菱电机、三菱精密机械等公司向日本防卫厅提供导弹、护卫舰、潜艇、坦克、鱼雷、轰炸机、电气通信机等军用物资。据 1974 年统计，三菱重工业公司接受军用物资订额达 750 亿日元，占防卫厅订货总额的 24.5%，居武器生产企业的首位；三菱电机公司接受军用物资订货额为 118 亿日元，占防卫厅订货总额的 3.9%而列居第 4 位。这就是说，以上两家企业和三菱石油、三菱精密机械等三菱所属企业的武器和军用物资生产在防卫厅订货总额中约占 1/3。

目前，三菱垄断集团成员之间联系得比较紧密，作为一个集团来说，集结的力量比较大，这和历史上三菱各个企业发展的历史有密切的联系。垄断企业之间的千丝万缕的联系、彼此结合在一起的利益，并没有因为解散财阀总公司和分割他们的企业有所减弱，反而加强了他们所谓的“大三菱意识”。作为旧三菱财阀的遗产，留下了巨大的、比较完整的机械工业体系，这一点和日本的经济发展，特别是和重工业、化学工业化完全合拍。旧三菱的遗产还包括庞大的经营和技术队伍与保守党的密切关系，与国外垄断资本的关系等等，都在三菱一跃而为日本最大最强的垄断集团的发展中起了巨大的作用。

当然，旧三菱财阀的遗产还包括以“三菱”创业者岩崎弥太郎为首的老一辈企业家的经营艺术与拼搏精神。如果没有弥太郎的忍辱负重和成就大业的志向，这一切都是不可想象的。

钢铁巨头——卡内基

安德鲁·卡内基，1835年11月25日出生于英国顿弗姆兰。1848年，卡内基全家迁往美国匹兹堡。卡内基在一家电报公司当信差。24岁时，卡内基任匹兹堡电信管理局局长。后来，他辞职创办建造铁路的公司，1862年改名为拱心石桥梁公司。卡内基致力于钢铁事业，兴建艾加·汤姆逊钢铁公司。1881年，卡内基兄弟公司成立，卡内基兄弟的钢铁产量占全美七分之一，成为美国最大钢铁企业。钢铁大王卡内基的钢铁业后来以合并后的公司债为交换条件归于摩根。1919年8月11日，卡内基去世。

“西方！西方！自由乐土在西方！气势雄浑的密苏里河滚滚流向加勒比海，纵然付出辛劳的代价，也在所不惜，在那里，贫穷的人至少可以摘取地上长出来的果实……”

一艘帆船满载着移民们抖擞的歌声和美好愿望，正由英国的苏格兰向美洲的纽约湾驶去。暗淡的客舱里，乘客们因旅途的劳顿都横七竖八地躺下了。一个大约十二三岁的少年却还仁立在客舱的窗口，望着远去的家乡，若有所思。他就是后来成为美国“钢铁大王”的卡内基。

1835年11月25日，安德鲁·卡内基出生在英国顿弗姆兰一个生意颇为兴隆的亚麻编织匠家庭，父亲叫威廉。小卡内基7岁那年，第一家蒸汽动力作坊在村里开工，使威廉丢掉了饭碗。当时英国正在“饥饿的年代”重压下喘息，威廉和另几个编织匠参加了“宪章运动”，但它没给威廉家饭桌上带来食品，全家的生计仅靠卡内基母亲的缝缝补补和开一家小店的微薄收入来维持。

19世纪40年代，正是激烈的革命风潮席卷欧洲大陆的时代，苏格兰经济急剧恶化，大量苏格兰人移居美国。卡内基母亲玛格丽特的两个妹妹在1840年就已移居美国，给卡内基一家带来越来越令人鼓舞的消息。在1848年，威廉、玛格丽特、13岁的卡内基以及他5岁的弟弟汤姆登上前往美国的帆船。那一年欧洲被一系列革命以及卡尔·马克思发表的《共产党宣言》所震撼，卡内基一家都向往到美洲寻找另一种生活。

一、“矮子王”的跳跃

在局长不在的情况下，为了应付铁路的紧急情况，16岁的卡内基竟冒着被革职的危险，以局长的名义拍发了调度列车的电报。

卡内基一家到美国后，在匹兹堡的新兴市郊住宅区阿勒格尼城落脚。匹兹堡位于俄亥俄河与阿勒格尼河汇合之处，是美国东北部的军事、政治、经济重镇。匹兹堡两侧，有辽阔的密西根、西弗吉尼亚及俄亥俄、肯塔基等农矿地带。1820年，该市有1800户，人口约10000人。40年代，人口增至130000，户数达10000。1848年欧洲革命失败后，各国移民纷纷涌向匹兹堡，匹兹堡比以往更加热闹兴旺起来。

卡内基及家人暂时寄住在舅父霍甘家。安顿好全家，卡内基的父亲威廉又重操旧业，织起布来。不过，他现在所织的布以餐巾及桌布为主，这与在家乡顿弗姆兰所织的输出用民俗工艺品不同。这些新产品找不到批发商是常有的事。在苏格兰人看来，向人推销商品是最低下的商业行为。可是，为了生计，威廉不得不将这些手织的餐巾、桌布装入大布袋，背着挨家挨户去兜

售。

父亲威廉的钱远不够养家糊口，母亲看到一家人生活拮据，只好以缝鞋为副业，经常缝到三更半夜。父亲开始发牢骚：“早知如此，何苦不远千里跑到这种地方来！”而母亲总是好像没有听见，只是一个劲默默地缝鞋。有时，卡内基和弟弟汤姆也呆在母亲身边帮助穿针引线。一家人每周只能赚 5 美元。

舅舅霍甘曾几次与母亲说让卡内基去码头卖点东西。据说在码头兜售东西，生意挺不错，弄个篮子，卖些杂七杂八的小玩意，也许能挣不少钱。可卡内基母亲听了霍甘舅舅的建议，却像悲剧中的女主角一样，凄哀地站了起来，泪如雨下。她紧紧地搂住卡内基与汤姆说：“不要听你们那糊涂舅舅的话。”更有一回，母亲对舅舅说：“你说什么？叫安德鲁（卡内基的爱称）去码头和那些粗人一块儿当小贩？你要知道，男人的事业有多么重要。干那种贩夫走卒的下贱工作，不如死掉算了！”卡内基母亲说完话，整个人都僵住了，还不停地颤抖着。

卡内基家附近的一些男孩子们，总爱称卡内基为“苏格兰小子”或“矮子王”。卡内基比较矮小，说起话来带着浓厚的苏格兰腔。他的眉宇之间比别人宽，看起来有点憨厚，一头漂亮的银白色头发，高耸的苏格兰鼻梁，挺招人喜欢。在与当地一帮小朋友的整日厮混中，卡内基的苏格兰口音逐渐消失了。这些朋友是邻近的苏格兰移民的后裔。他们在一起，不管口音重不重，相互间的种族意识与团结心理特别强烈，很快就成了亲密的铁哥们儿。

卡内基的这些朋友中，有一位父亲经营纺织工厂，是老苏格兰移民。这位朋友设法让卡内基父子一同进了这家工厂上班。卡内基最早的薪水是每周 1.2 美元。他耐着性子，在昏暗狭窄的锅炉房中努力地工作。后来薪水终于长到 2 美元，但卡内基的父亲因讨厌机器，受雇不久就辞去了工作，又开始在家做手工纺织。

有一回，雇主问卡内基：“你会写字吗？”卡内基点点头，写给他看。雇主边看边说：“嗯，挺好的，愿不愿帮我记帐？”卡内基正想说点什么，雇主又说：“管帐的人辞职了，我又不擅长记帐。”卡内基心想：总算可以摆脱那热得令人发昏的锅炉房了，便欣然同意。

一天晚上，卡内基的几个铁哥们来到他家闲聊。其中有位叫约翰·菲浦斯的“机灵鬼”，他对卡内基说：“你现在做的帐，只是简单的收支单式簿记吧！当然，这种记帐对小商店绰绰有余，可是匹兹堡的公司，现在都是采用借贷与损益可一目了然的复式簿记。”

坐在旁边的另一位朋友汤姆·米勒敏捷地接过话茬：“我认识一位教复式会计的教师，我们可以利用晚上去上课，学费还挺便宜的。”

不久，约翰·菲浦斯、汤姆·米勒及另一位朋友威廉·泰莱，加上卡内基四人，晚上开始学习复式会计，每周上 3 天课。学习复式会计，不仅是卡内基，同时也是这几位朋友的新起点。复式会计知识的增长，使卡内基变得更为精明。

却说被卡内基母亲痛斥的霍甘舅舅，一直为自己说错话而深感懊悔，很想为卡内基找一份好工作将功补过。好容易打听到大卫·布鲁克斯先生的电报公司需要一位送电报的信差。经过努力，卡内基终于进了这家电报公司当了一名信差。

世界上最早的电报，是 1844 年在华盛顿与巴尔的摩之间开通的铁路用电

报，当时，在匹兹堡，只要有人提起自己和电报公司有关，都会洋洋得意，即便是一个微不足道的电报信差，也如同现在可接触高科技工业一样引以为荣，身穿绿色制服的卡内基也感到了前所未有的自豪。

卡内基虽然矮小，但很勤快。在一星期内，卡内基就熟悉了匹兹堡的大街小巷。两星期后，他连郊区也了如指掌。小卡内基到电报公司不久就受到公司上下一致好评。他越干越有劲头，并且开始向电报公司推荐新手来当信差，他的铁哥们儿罗伯·比肯、大卫·麦考尔、亨利·奥立利、威尔·摩兰等均受到卡内基的推荐。

一年后，卡内基已成为管理信差的监督者，这意味着卡内基在信差中的突出地位。按公司的惯例，若投递的电报超过责任区，可索取1毛钱的小费，这些小信差们常为这1毛钱外快争抢这份差事，甚至引起冲突。自从卡内基当监督后，纷争就消除了，因为卡内基规定：“小费全部放在箱内，到月底大家再平分。”

每天早晨，大家轮流提前1个钟头到公司打扫卫生，但卡内基每天都提前1个钟头到达公司。打扫完之后，就悄悄跑到电报房操作电报机，这个稍纵即逝的秘密学习机会成为卡内基极其珍惜的快事，对此，他毫不以为苦，有的只是无比的兴奋。

有一回，卡内基一大早赶到电报公司，打扫完卫生便进入电报房，忽然听到有人说：“紧急电报！这里是费城电报公司。一位叫沙利邦的人过世了，谁能收下这份电报！”卡内基即刻收报，录在纸上，赶忙送到收报人家里，一点也没耽误。大卫总经理到公司后，听到卡内基作的汇报，相当赞许。

到月底了，电报童穿着绿色制服排成一列等着领取月薪，唯有卡内基被大卫总经理召唤到另一间房。卡内基心想是不是自己偷偷操作电报机的事被发现了，心里一直忐忑不安。只听见大卫总经理说：“你做得很好，从这个月开始给你加薪，好好干。”卡内基一下子领到了13.5美元，比原来的每月11.25美元多出2.25美元。领了月薪，卡内基像往常一样把它交给母亲。可这次增加的2.25美元他自己存起来了。

这天晚上，他把弟弟汤姆找来，把2.25美元神气活现地拿出来。7岁的小汤姆眼睛瞪得滚圆：“哇！老天，哥哥，你有这么多私房钱呐！”卡内基故作严肃地说：“汤姆！有一天咱们兄弟俩合开一家卡内基兄弟公司，赚好多好多的钱，送给母亲一辆闪闪发亮的马车，现在妈妈缝鞋总是不停地缝到深夜。”说完，两兄弟勾手指为证。

市中心古老的匹兹堡戏院内，一到晚上就公演莎士比亚的戏剧。电报童均享有戏院给予的免费看戏的特权，一大群电报童经常溜到包厢里站着看戏。卡内基看着当时的名演员夏罗德·库修曼和茱莉亚·布斯朗诵莎士比亚的作品，深受感动。从此，莎士比亚强烈地吸引着卡内基。他非常想看书，却又没钱买。舅舅霍甘告诉他有位上校办了个私人图书馆，卡内基便常常去那儿读书，上校很喜欢好学的卡内基。卡内基在那里如饥似渴阅读莎士比亚的作品，阅读历史书籍。后来又悄悄地迷上了有关钢与煤的专业书籍，这为他日后搞钢铁生意打下了基础。

在匹兹堡东边约48公里的地方有个乡下电信局，有位报务员临时请假有事，几天后回来，要求总部派人暂时代理他的职务。总经理问卡内基愿不愿去，卡内基感觉到机会来了，就答应下来了。于是，卡内基搭驿车赶往那个称为格林斯堡的地方。在路途上，他看见数以万计的工人，在开山埋沟进行

铁路铺设工程。这给年轻的卡内基留下了深刻的印象，他模糊地感到了一个新世界的来临。

到了格林斯堡电报分公司，卡内基被领去见那位要请假的报务员。那男人见了矮小的卡内基，傲慢说道：“我不需要电报童。”卡内基铿锵有力地答道：“我是报务员卡内基。”那人要卡内基进电报房实际操作给他看看，卡内基在机前正襟危坐，一听到收报音，就有板有眼地工作起来，终于让那人口服心服。卡内基在格林斯堡很快就圆满地完成了代理报务员的任务。

卡内基 16 岁那年，匹兹堡与费城之间的铁路通车了，宾夕法尼亚铁路要在匹兹堡设立西部管理局。届时，电报的收发量不知要增加多少倍。卡内基也为此感到无比欢欣鼓舞。一位叫汤姆·斯考特的先生受命为西部铁路管理局局长。斯考特先生温文尔雅，对人十分客气。一上任就对卡内基说：“安德鲁，能不能帮我赶快把这 15 封电报拍发出去？”卡内基毫不含糊地说：“能！”遂立即去办，获得斯考特先生的赞赏。此后，斯考特先生经常指定为他拍发电报。不久，斯考特与卡内基成为了知交。

后来，斯考特下决心把卡内基调到西部管理局。电报公司极力挽留卡内基，愿把月薪提到 33 美元，而斯考特先生却愿意给 35 美元。卡内基决定辞职，接受斯考特先生的安排。在铁路管理局的斯考特事务所内，不仅新设的电报收发装置完全归卡内基管理，而且斯考特先生还授权卡内基监督公司会计。以前学的复式会计又派上用场了，卡内基感到意外的欣喜。斯考特先生在他房间隔壁的小房内，给卡内基弄了间办公室：并且，他还劝卡内基在工作之余，多读好书，充实自己。卡内基感觉前途一片光明！

卡内基在新的工作岗位上进步很快，还不断协助斯考特先生处理一些棘手事情。一天，卡内基忽然收到这样一封电报：“货车在阿尔图纳附近的单轨路线上被堵塞住了；客车从早上开始，已堵了 4 小时。”卡内基感到非常担心，因为经理斯考特先生外出还没有回来。按规定，除铁路管理局长斯考特外，其他人不管在何种情况下，都不能对列车下达调度的命令。若是违反了禁令，不问任何理由，立即革职。卡内基斗胆走进了斯考特先生房间，查看了货车的配位图，立刻发现了阻塞的原因，于是提起笔来，拟好电文，并冒名签上“T·S”（汤姆·斯考特），然后拍发出去。

斯考特先生回来后，发现桌上有堵塞报告的电文，立即书写命令、电文。他要卡内基把这份电报发出去。卡内基接过电文便向电报间走去，看了看，又往斯考特房间走去。他窘迫地对斯考特先生说：“我先前拍发了一份同样的电文……”当斯考特严厉地追问是谁签的名时，卡内基只好承认是自己冒签的。斯考特先生盯着卡内基看了好一会儿，而卡内基几乎不敢正视他。斯考特先生一语不发，默默地看着报告书和卡内基递给的电文。隔了一会儿，斯考特先生回到自己的办公桌，此事就这样平息下来了。斯考特先生不肯赞许卡内基这一行为，也没有责备他。自从出了这件事后，斯考特先生上班都很准时。

1855 年 10 月，卡内基还不满 20 岁。他的父亲威廉突然病倒了，再也不能往返于俄亥俄河上，往外推销自己的手织桌布了。时隔不久，威廉便穿着自己手织的衣服离开了人间。卡内基全家感到莫大的悲哀。出殡那天晚上，卡内基对母亲说：“妈妈，以后由我来照顾您。妈妈在世之日，我决不结婚。”母亲决不允许儿子卡内基为自己而牺牲幸福，她劝卡内基不要说傻话，哪里知道这后来竟成儿子一生的信念。

二、寻找“下金蛋的鹅”

第一次收到 10 美元红利的支票，卡内基万分喜悦，他体会到了“我也是资本家”的自豪。

汤姆·斯考特先生不仅在工作中特别照顾他这位秘书兼报务员，而且还不失时机地把年轻的卡内基引向了 19 世纪投资业的奇迹当中。当时，亚当斯快运公司是美国最悠久的快运公司。在卡内基来美之前，已在波士顿、费城、匹兹堡、华盛顿、圣路易及欧洲各地都设立了分公司。亚当斯快运公司以经营铁路运输赚了大钱，另外还经营汇款业务，目前正在经营银行业务。斯考特先生的一位朋友买了这个行情看涨的快运公司股份，可不久就不幸去世了。这位朋友的太太将遗产的股份，卖给斯考特的另一位朋友的女儿。“现在这位女子急需用钱，想让渡股份，是亚当斯快运公司的 10 股股票，恰好 500 美元。红利是一股 1 美元……非常稳定的股票，很快就会涨价。我想你应该买的。”斯考特关切地对卡内基说。

卡内基感到很为难，但并没有露出一丝难色。由于支付亡父医药费、丧葬费，家里的钱已经差不多花光了。并且，他们每年还要付房款给舅舅。如此沉重的负担，哪里还有闲钱去投资股票。于是，卡内基只好婉言回绝：“500 美元？这么大的一笔钱，我筹不出来。”但是斯考特先生却恨铁不成钢地说道：“好，那我先垫好了，好歹要把它买下来，”如此一来，卡内基不好再推辞了，就答应下来了。

第二天，斯考特先生却沮丧地问卡内基：“对不起，人家非 600 美元不卖，还要吗？”卡内基却来劲了：“要，我还是要买下来，先代我付 600 美元。”卡内基能这样做也许源于他与生俱来固执和自信。1856 年 5 月，卡内基写了一张 610 美元的借据交给斯考特先生，并且说在 11 月 1 日还清借款 600 美元及利息 10 美元。半年内，卡内基母子省吃俭用，终于还掉 200 美元借款，可剩下的 410 美元却再也无力偿还。

母亲玛格丽特非常理解儿子卡内基的苦衷，为了让他按期归还借款，她不辞劳苦乘船溯俄亥俄河而上，到俄亥俄州的东利物浦，拜访了经营庞大不动产兼投资事业的胞兄，以住宅作抵押，借得 400 美元回来。又过一段时间，一封工整地写着“安德鲁·卡内基先生”的信寄到卡内基手中，信封里装有 10 元红利的支票。卡内基毫不犹豫地把它和 400 美元还给了斯考特先生，卡内基终于从债务的重压下解脱出来了，他感到由衷的喜悦，更让他喜上眉梢的是他第一次体会到“我也是资本家”的成就感。

在一次聚会上，当卡内基向朋友们坦白地说出“股票事件”的整个过程时，却遭到他们的同声指责：“你已经是资本家阵营中的一员了！”这时，尽管卡内基的老家邓弗姆林的民权运动已完全平息下来了，但阿勒格尼的伙伴们仍然以民权运动者自居。自然他们要仇视资本家和所有的有钱人了。在这场充满民权气息的晚会中，卡内基毫不隐瞒自己想发财的心迹：“这里有下金蛋的鹅！”听了这话，大家莫名其妙，卡内基接着解释道：“既然千里迢迢来到阿勒格尼这个地方，不如在这机会均等的开放社会中，专心致志寻找金蛋。”显然，这个 20 岁的小伙子这时候已经很注重实际，很成熟了。但无论如何，寻找“下金蛋的鹅”绝非易事，有着极大的风险。

这一年秋天，斯考特升任阿尔图纳事业总部部长，进入直属董事长的中

枢部门。卡内基跟随斯考特一起到了事业总部工作。月薪也提高到 55 美元。月薪一下增加了 20 美元。卡内基回到家里，激动地把这个消息告诉母亲，并劝母亲不要再做副业了。

斯考特先生刚刚丧偶，他将两个儿女托付给侄女和女佣，只身赴任，并与独身一人的卡内基同住在一家旅馆。在阿尔图纳调车场附近的这家旅馆中，两人的友谊得到进一步加深。

有一次，卡内基在紧张工作的间隙，前往俄亥俄州的克雷斯特新镇旅行。在月台上，一位叫伍德拉夫的陌生男子向卡内基推荐自己发明的卧铺车模型。这辆模型车造得相当精密，车内两侧各有一组面对面的两个木制座位。当时的客车，两侧仅有前向，并没有后向的木制座位。这种面对面的构思，是很奇特的。伍德拉夫确认自己面前的这位面熟的先生便是宾夕法尼亚铁路的卡内基，便不失时机地详细解释起来：“此后铁路将进入人长途时代。不久，铁路就将延伸到俄勒冈及加州，可供旅客硬卧旅行之用，非常方便，一到晚上，可以将这种对面座位铺上装有弹簧的垫子当铺。车窗上还另藏有一个床铺

听了伍德拉夫的介绍，卡内基又端详了这辆模型，一时对它着了迷，随后双方互留了地址。回去后，卡内基向斯考特先生汇报这件事。斯考特立即派人拍电报约请伍德拉夫速来阿尔图纳事业总部。在总部办公室，斯考特亲眼看见了伍德拉夫带来的卧铺车模型，对模型的精巧构思惊叹不已，没有过多地交谈就拍板成交了。伍德拉夫说：“如果宾夕法尼亚铁路准备制造，请付给我设计费和专利权使用费。”斯考特满怀希望地说：“好的，请尽快制造两节车厢来看看。”

伍德拉夫走出办公室时，把卡内基拉到一边耳语道：“卡内基先生，有没有意思合伙做这行生意？”卡内基问他是什么意思，伍德拉夫说道：“我打算开一家卧铺车厢制造公司，你出 $1/8$ 的资金。这事业会赚钱的。”这分明是贿赂的交易。卡内基却很想投资，何况又是很有前景的行业。于是他更进一步向伍德拉夫打听投资额，伍德拉夫说道：“要您马上拿出 $1/8$ 的资金，或许有些困难。第一次只要您付 217 元 5 角，第二年，再按同额的比例付款。也就是说，随着订货的扩大，再增加投资金额……”卡内基迅速地盘算了一下，答应两三天给伍德拉夫回电话。

作为铁路事业的总务长秘书，卡内基取得卧铺车制造商的股票，从而增加卧铺车的订货，按现在的观点来说，这是渎职的行为。虽然卡内基心里并不十分明了此事后果将会如何，但确实想试试看。他走访匹兹堡的银行，申贷第一次必须缴纳的 200 余元钱，虽然是无担保的申贷，但在教会里所认识的银行家洛伊德说：“那倒是值得投资的事业，我愿意借给你，将来要是赚了大钱，要存入我的银行啊！”卡内基微笑着点点头。没过多久，不只是宾夕法尼亚铁路签下卧铺车订单，其他公司的订单也源源不断。一年之间，卡内基投资的 200 元，居然获得红利 500 余元，真是捡了个“大金蛋。”

1859 年，斯考特晋升为宾夕法尼亚铁路的副董事长。他要到费城去上班，卡内基有意跟随他一起去。斯考特却对卡内基说：“不，我已向汤姆逊董事长推荐你为匹兹堡管理局长，这次要扩大匹兹堡管理局的职能，宾夕法尼亚地区将进入你的管辖之下。”不到 24 岁的卡内基做梦也没有想到会有这等美差事。可这是真的，斯考特还给卡内基定了年薪：1500 元，这与斯考特自己任管理局长时的年薪一样。

卡内基赶快回到家里，向母亲与弟弟汤姆报告这一好消息，与他们分享快乐，并商量准备事项。卡内基向母亲建议搬家，把原来老房子卖掉，听从斯考特侄女丽白卡的建议，搬到她居住的霍姆坞德镇。她的邻居都是高级知识分子。卡内基一家搬到这片高级住宅区后，好学的老友汤姆·米勒也搬到了附近，服务于匹兹堡的车轴工厂。卡内基自己的弟弟汤姆则成了新任匹兹堡管理局长的秘书。

住在这附近的另一个显耀家族则是创立匹兹堡铁工厂的威廉·柯尔曼家族。这位富有的柯尔曼先生引以为骄傲的是，他有5位才貌双全正值妙龄的女儿。汤姆·米勒及卡内基的弟弟汤姆，分别娶了柯尔曼的女儿为妻，因此卡内基、柯尔曼及米勒三家遂结为姻亲，此为后话。

正是这位柯尔曼先生把卡内基领向石油投资，当有人在产油河的提特斯维尔开采到石油后，柯尔曼找到精明的卡内基，问他有没有兴趣一起到实地看看。两人一拍即合，立即赶到提特斯维尔。当时的提特斯维尔正是风云乍起的时候，比卡内基大3岁半的洛克菲勒虽在克利夫兰做着农产品的批发贸易，但他的商业嗅觉很灵敏，在卡内基之前，他早已来过提特斯维尔。

卡内基到产油河一带观察过数次后，终于与柯尔曼一起出资4万元买下了提特斯维尔下游的斯陶利农场来开发石油。1年后，卡内基就分到100万元的现金红利，3年后，达到500万元。

1861年，林肯就任美国总统后不久，南北战争爆发了。战争持续了4年。这期间，斯考特已升任联邦政府陆军助理次长。在他的指挥下卡内基不停地带人奔波于各地，修复铁路，修补大桥，并冒雨察看铁路通行的各站。联邦政府设在费吉尼亚州亚历山大城的铁路电报总部，由卡内基负责。

1861年7月，电报里传来北军在普尔兰决战失利的消息。不久，林肯总统重整战略阵容，并谋划在南方各港进行大封锁战。一天，他亲自来到亚历山大城的电报房，当时卡内基正埋头拍发电报，忽然听到背后传来一个熟悉的声：“辛苦了！经常让你忙到三更半夜。密苏里有没有发来电报？”卡内基回头一看，原来是林肯总统。他赶紧立正行举手礼后回答道：“是，总统先生……还没有接到。”以后一个星期内，林肯总统几次来到电报房，不论和谁说话，都心平气和，从没有因人而改变了态度。

由于连续拍发并处理总统的电报，卡内基了解到了林肯总统的许多计划。他和斯考特交谈时也常常谈到作战、军需、计划之类的大事。斯考特明显感觉到，昔日的邮差卡内基已经成长为一名优秀人才了。

自战争一开始，华盛顿就流行伤寒。1861年底的一天，卡内基突然感到一阵晕眩，蹲在地上，眼前顿时一片黑暗，加之头疼、发烧、恶心，卡内基感觉自己有些顶不住了，最后终于下定决心，向斯考特递交了辞呈，斯考特再三挽留都无效。

卡内基之所以辞呈还有一个原因，是他惦念着他在匹兹堡的事业。当时的匹兹堡因战争而大为繁荣，城中洋溢着如熔矿炉所散发出来的热气。陆军部的订单如雪片飞来，数量之多使得车轴工厂及枪支炼造厂应接不暇，宾夕法尼亚铁路的货物运输已呈饱和状态，汤姆逊董事长竭诚欢迎卡内基返回公司，重新出任匹兹堡管理局长。卡内基的铁哥们儿也聚在一起，为他举行隆重的欢迎会。

卡内基在向汤姆逊董事长请求复职的同时，就提出一个大方案：将匹兹堡与阿尔图纳之间的单线，变成复线。紧接着，他又以书面形式向宾夕法尼

亚铁路提出加强劳务的方案。他要求延长铁路员工的战时工作时间，采用一天 12 小时乃至 12.5 小时制度，并为应不时之需，星期天也应上班。

在匹兹堡干了一段时间，卡内基感到尚未痊愈的身体又有点不舒服。他对母亲说：“这么热的天气，好像快中暑了！”母亲关切地回答道：“孩子，回邓弗姆林就好了，苏格兰的夏天比较凉爽，对你的病有益啊。”卡内基微笑着点点头。

这时，卡内基的各项“外快”已十分丰厚可观，他在伍德拉夫的卧铺车制造公司的红利一年高达 5000 元。在斯考特的游说下购买的亚当斯快运公司的红利，一年亦不下 1200 元。这些收入早已远远超出了卡内基在宾夕法尼亚铁路的薪水。他自己也很想荣归故里，并休养生息。

他和母亲及挚友汤姆·米勒一行三人在利物浦下船后，喜欢独自流浪的汤姆·米勒，为了让卡内基母子更好地与故乡亲戚团聚，便不再跟它们同乘列车北上苏格兰，就此分手。卡内基和母亲乘列车进入了故乡的土地，望着熟悉的景色，两人热切地盼望早些见到亲人。当他们到达了海岸边的邓弗姆林车站时，受到了热烈的欢迎。亲戚们全都来迎接他们，城市音乐队的孩子们奏起了苏格兰民谣，教会的钟也撞响了。

苏格兰的夏日令人陶醉，在家乡丘陵的斜坡上，黄色的野花朵朵地怒放着，海风凉爽地吹过来，卡内基感觉到了很久未有的轻松、舒畅。但他未敢留连忘返，身体刚刚复元，他便立刻与母亲一同返回美国。

三、钢铁时代的抉择

卡内基对他的一位竞争对手说：“不管什么时候我想占领市场，市场都是我的，因为我能造出比你们任何一家都便宜的钢材。”

南北战争爆发之前，匹兹堡的钢铁工厂就已如同雨后春笋，但钢铁、铁路及造船等工业的发展还只在起步阶段。刚从德国北部移民来美的制造专家柯路曼，凭着在钢铁铸造方面的过人技术，生产出了强韧而经久耐用的钢铁产品，在南北战争中，柯路曼的钢铁产品受到了青睐。这引起了卡内基的注意。

卡内基在南北战争中带人修桥时，就常常思索能否用铁桥代替大桥。后经人介绍，他认识了一位叫比波上校的首屈一指的架桥天才。不久，一家由卡内基兄弟、比波和两位工程师组成的建造铁桥的公司便宣告成立了。

卡内基开始迈出进军钢铁制造业的第一步。他想方设法把制铁天才柯路曼与架桥天才比波上校弄到一起，并让弟弟与他们保持密切联系。这样一来，便为将来建设成为称霸全美的企业打下了牢固的基础，一想到这些，卡内基便难以抑制住内心的激动。

最初的订单来自潘汉德尔铁路在俄亥俄州的一家地方公司。这家地方铁路计划在斯拖本维尔城建立桥梁，横跨俄亥俄河。这件生意在卡内基的竭力争取下成交了，那家地方公司的董事长将建造木桥变为建造铁桥。卡内基清晰地记得自己还是报童时，俄亥俄河的泛滥曾使斯拖本维尔城的电报线全遭毁坏，这是一座令他怀念的城市。如今，卡内基终于有幸要在那宽阔的俄亥俄河上，建造一座 90 米长的铁桥，他为此感到兴奋与自豪。

比波上校建议先造熔矿炉，再制造钢铁及铸铁，用以建造桥墩及其吊桥的桥链。但卡内基认为暂时还难以筹建制铁工厂，拟先向柯路曼的都中钢铁

公司购买钢铁。当人们看到工地上数十根长铸铁制成的铁柱时都很怀疑：“这么长的铁柱，怎么能使它们立在俄亥俄河中呢？”卡内基的架桥班子很快解决了这个难题。不久，俄亥俄铁桥就通车了。卡内基内心充满成功的喜悦。

卡内基按照心中如意盘算，继续扩充班子，不久，汤姆逊董事长以太大的名义入股卡内基的铁桥公司，成了大股东；陆军部的汤姆·斯考特先生也持有8万元股票，与卧铺车辆制造公司那时相同，以折半为条件以卡内基的名义持有。1862年铁桥公司根据宾夕法尼亚州的别名，改名为拱心石桥梁公司。

汤姆逊与斯考特的入股，给拱心石桥梁公司带来很大的方便。在陆军部斯考特握有实权，订单不断，而其他公司的线路建桥工程的订单以及宾夕法尼亚铁路的订单也蜂拥而至。这时，圣路易市决定在密苏里河上建一座铁桥，拱心石桥梁公司承揽了这项大工程，并派比波前往圣路易市协助设计这座大桥的架设工程。

由于设计资金不能按时到位，卡内基亲自到圣路易施工现场安抚比波说：“资金未送来，就停工，等钱送来再进行。”可比波说：“我要回匹兹堡。”大概由于工作不顺利，比波产生了返乡的念头。卡内基深知比波很喜欢马匹，就送他三匹英国好马，比波就不再提回家的事了。最后卡内基与比波、伊兹等人设法解决了各种接踵而来的问题和困难，终于使圣路易铁桥彻底竣工。卡内基带着成功的喜悦回到匹兹堡。

过不多久，在柯路曼的都市钢铁公司谋职的汤姆·米勒遭到柯路曼的排挤，卡内基帮助协调也无济于事，只好劝汤姆·米勒重开一家新公司，并谋划把都市钢铁公司一分为二。卡内基还请曾与自己一起投资过产油河油井的柯尔曼先生为大股东创建了独眼巨人制铁公司（取名于希腊神话中的独眼巨人）。从此以后，卡内基必须同时关注米勒和柯尔曼的两家各自独立的制铁公司。

1863年7月4日，北军的格兰特将军攻陷了维克斯堡，使南军通向西方的联络线全部中断；1864年6月2日北军占领亚特兰大，年底又攻克塞芬拿堡，这样，林肯对南方联盟实施的海上封锁发生了实际的效果。为了挽回颓势，南军开出钢铁装甲的弗吉尼亚号军舰，开始突破封锁。北军也派出了河川装甲舰及装有旋转炮塔的装甲舰监视号相对抗。

卡内基预感钢铁时代就要来临，他心想，帆船时代过去之后，南北战争的发生，使木造船舰也几乎成为历史名词了。这时候，卡内基制造铸铁、铸铁的公司成立了，铁桥公司的业务也蒸蒸日上，而伍德拉夫卧铺车公司的收益也很好。因此，当弟弟汤姆告诉卡内基政府召集令下来了时，卡内基惊慌了一下，他感到这时候是绝对不能去当兵的。他想到了一个办法。

当时，匹兹堡有为人找替身的代理商。在战争末期若要躲避召集，合法的条件是捐献300元并找个替身。但物价飞涨到10倍以上，这个时候找替身是非常困难的，而适龄青年又很少。最后，卡内基足足花了850元才找到了一个替身。

1865年5月，随着最后一批南军向北军投降，南北战争宣告结束，但南北矛盾并未彻底消除，林肯总统在战争尾声中被暗杀，证明了南部是不甘心失败的。

卡内基和弟弟也经常讨论国内的形势，但卡内基最感兴趣的仍是他的钢铁。有一次，他对汤姆说：“汤姆，我要将都市钢铁公司与独眼巨人公司合

并。毕竟，要双眼的巨人，才能应付今后用铁的要求。战争一结束，大量的订单一定会涌来的。”卡内基预料“买美国货，使用美国制的铁轨”这一法案将获得通过。他向弟弟透露：“我已经决定辞去宾夕法尼亚铁路的工作。”弟弟汤姆追问：“为什么？”卡内基平静地回答道：“我一直打算战争一结束就辞职。”

人生的旅途中，20多岁是一个重要的阶段，卡内基20多岁时，战争造就了大量的机会，但稍有失误就会丧失前途和生命。卡内基凭着自己的聪明才智和独到眼光，躲过了风险，抓住了机遇。

卡内基向宾夕法尼亚铁路公司提交了辞呈。在这以后，他并没有在家闲居，为了思索在人生中的这次转变，他打算返回家乡作一次旅行，顺便到英国企业界做短期考察。

起程前，他有意敦促柯路曼兄弟、菲浦斯与汤姆·米勒合好，将两家制铁公司合并为一家，创立了联合制铁公司。同时，卡内基也让弟弟汤姆创立匹兹堡火车头制造公司。以比波上校为核心的拱心石桥梁公司到战争结束时，股金也从每人1250元增长到80000元。

时值五月，在灿烂阳光下，卡内基躺在霍姆伍德住宅前的草坪上，想到在自己的人生路途中已经历过的风风雨雨，他感慨万千。他问在旁边的好友邦迪波特和亨利·菲浦斯，想不想去邓弗姆林看看，两人都很感兴趣，但听到估计每人要花3000元，他们都有些垂头丧气。他们急切地问卡内基：“至少要多少钱才去？”卡内基诡秘地笑了笑：“500元或300元。”

卡内基向二人每人要了300元，然后在匹兹堡消失了一个星期，他回来的时候，给两个人每人3000元。300元一周之内变成了3000元，亨利，邦迪波特都十分惊讶，他们问：“这几天你去哪儿了？怎么弄来的？”卡内基非常轻松地答道：“在提特斯维尔买了石油股票。”

卡内基是玩石油股票的老手，但他对那污黑的东西并不感兴趣，在阿勒格尼纺织厂负责锅炉时，除了木材，他也曾使用过石油，一闻到那股刺鼻的味道，他就感到恶心。他深深地感到：“美洲大陆现在是铁路时代、钢铁时代！需要建造铁桥、火车头和钢轨，钢铁是一本万利的。”

南北战争后，实力雄厚的联合太平洋铁路公司，在华盛顿议会正式推动下，正呈现出一片大好前景。美国各地也掀起了铁路建设的热潮。卡内基心想，铁路造得越多，就越对自己有利，但如果想垄断大陆横贯铁路的铁轨和铁桥，又要采取什么方针呢？他带着如何实现这个梦想的思考，渡过了大西洋。

在欧洲，卡内基、邦迪波特和亨利·菲浦斯一行三人，先后从卡内基的故乡邓弗姆林来到伦敦，渡过多佛尔海峡，踏上欧洲大陆，前往巴黎、瑞士和罗马，在游览了庞贝古城的维苏威火山后，结束了这次为期280天的旅行。

到了英国伦敦，卡内基在堂弟乔治的陪伴下参观了伦敦钢铁研究所。他们了解到一种钢铁的最新制法。以往都是先铸造成铁，再制造成铁轨。内含相当多的碳，缺乏弹性，容易产生裂纹。而伦敦钢铁研究所的道兹兄弟发明的这种钢铁，是采用一种特殊的方法制的：在炉中以低温还原矿石时，除去了碳和其他杂质，这样，可以增加约1/3的纯度，大大地延长铁轨的使用年限。卡内基果敢地与道兹兄弟签约买下美国的专利，这项专利的价值至少值5000磅黄金。在英国，卡内基通过乔治的介绍，还买下了焦碳洗涤还原法的专利。卡内基自信这两项专利会给他带来金黄的果实。

卡内基离开伦敦，来到巴黎。在巴黎逗留期间，他给留守匹兹堡的弟弟汤姆写了一封长信，要求弟弟在自己回国前，从速办好以下几件事：1.和汤姆·斯考特秘密签订为期10年的收购所有匹兹堡铁路煤渣的合同“这可以带来巨额利润！2.根据已收到的联合太平洋铁路即将开工的报告，立即转告汤姆·斯考特，马上与联合太平洋铁路公司董事长艾姆兹签订合同，独占伍德拉夫卧铺车公司。3.马上前往田纳西州的纳会维尔、曼菲斯和维克斯堡——北方事业家对这3个城市还抱有反感——迅速垄断联合制造的公司。

22岁的汤姆很快收到哥哥的来信，他忠实地遵照那富于冒险精神的哥哥的指示，一一照办，毫不迟疑。

卡内基从欧洲回到美国后，就像是重新上了发条的钟表一样，发疯似地行动起来，向钢铁发起了进攻。不久，在联合制铁厂里，矗立起一座22.5米高的怪物，这是当时最大的熔矿炉，取了汤姆的未婚妻（她是富翁柯尔曼的女儿）的名字，命名为露西炉，露西炉建造耗资巨大，超出预算的两倍，投资商都对此提心吊胆，生怕把老本都赔进去。但是卡内基的努力让这些担心成了多余。他大刀阔斧地行动：聘请化学专家驻厂，检验买进的矿石、石灰石和焦炭的品质，使产品、零件及原料的检测系统组织化。

在当时，从原料的购入到产品的卖出，往往处于混乱的状态，到结帐时才知道盈亏，完全没有什么科学的管理方法。经卡内基大力整顿，工厂管理方面已改变了那种不周密的现象，贯彻了各阶层职责分明的高效率的方针，大大提高了生产力。

冬天的一个晚上，卡内基来到号称当代第一饭店的纽约圣尼古拉斯大饭店。吃过夜宵，卡内基坐在餐厅的一个角落里独自静静地看报纸，他注意到对面的另一个角落，一位年龄与他相仿的绅士也在独自享用点心。当这位绅士吃完点心匆匆离去时，卡内基快步跟了上去，与他攀谈起来。

这人不是别人，正是乔治·普尔曼，他的父亲以制造厨柜为业，住在纽约州比较偏远的乡下。普尔曼以后来到了芝加哥，从事马车木匠的工作，由于乘坐过伍德拉夫的卧铺车，便对卧铺车产生了兴趣，不久与地方的小铁路洽谈，以收取1000元的加工费为报酬，将该铁路的普通客车改为卧铺车。后来，居然得到芝加哥大铁路商人的赏识。

1859年科罗拉多发现金矿，普尔曼就马上放弃改装卧铺车的工作。在那里他开的工具店比挖掘金块还要赚钱。

当他在科罗拉多赚足2万块钱后，他又重新回来向卧铺车挑战。这回，他依照伍德拉夫的设计，制造了新式的卧铺车。他所制成的普尔曼皇宫车是一种宽阔舒适的卧铺车，这使他获得了巨大的成功，如今，在美国各地奔驰的卧铺车都叫普尔曼车。

卡内基此次找普尔曼，是想与他谈谈两家卧铺车公司合并事宜。原来，联合太平洋铁路公司准备在圣尼古拉斯大饭店召开董事会，将决定这条横贯大陆的铁路向外订购的卧铺车车种，卡内基知道了这个情况之后立即在这家饭店订了一个房间，但还没来得及与艾姆兹直接交涉，就得知订单已下给了普尔曼。

普尔曼并不认识卡内基，因此当卡内基提出：“让我们共

同制造卧铺车怎么样？”普尔曼有意推托。卡内基只好亮了底牌：“假如不行的话，那我们（指伍德拉夫卧铺车公司）不得不倾销卧铺车了，这实在是情势所逼呀。”普尔曼心里清楚这是个很大威胁，就接着说道：“如果

合并，那新公司的名字足……”卡内基似乎有点漫不经心地回答道：“普尔曼皇宫车。”

于是他们一同来到卡内基的房间，普尔曼进来后注意到桌上有一张电报：“贵电已拜读，如果普尔曼与伍德拉夫合并，宾夕法尼亚铁路的大量订单将给合并后的新公司。特此约定。汤姆·斯考特。”普尔曼读完这张电报，很快就同意了卡内基的合并计划。

待普尔曼走后，卡内基立刻拍回电报给汤姆·斯考特：“普尔曼已被攻陷、继续进攻联合太平洋铁路！祝你马到成功！”果然不出卡内基所料，仅仅用了5年时间，汤姆·斯考特便占据了联合太平洋铁路。

由于弟弟汤姆·卡内基与柯尔曼的千金结婚了，卡内基将位于匹兹堡郊外霍姆伍德镇的家让给了新婚夫妇，自己与母亲搬到了纽约，订下了圣尼古拉斯大饭店套房的长期租约。

卡内基需要乘列车频繁来往于匹兹堡和纽约之间，他的工作日渐繁忙，同时，他在爱荷华也承揽了密西西比河的造桥工程，在美国中西部各地，铁桥的订单也逐日增多。事业蒸蒸日上使卡内基突然感到有些莫名的失落，他想进一步充实自己，便打算前往牛津大学发奋读书，并设法购买伦敦报纸的股票。那时，年仅33岁的大实业家卡内基，年收入已超过5万元（现在的这个数要用亿来计算），在匹兹堡的纳税排行榜上，他始终高居榜首，而他却来了个大转变，并在自己的备忘录写道：

“人必须而且应该崇拜点什么，崇拜财富是最丑陋的行为，对于我，现在继续发展事业，在一段时期内还会积累更多的财富，但这会不会让我堕落下去呢？因此，我打算在35岁以前退休，现在离退休还有两年，以后，每天至少应在工作后抽出一小时，做高效率的学习，专心致志地读书。”

对于卡内基的这种想法，弟弟汤姆觉得难以理解，他批评兄长不该丢下这样的大家业去读书。由于弟弟等人的反对，卡内基只好把到牛津深造的计划搁置起来。

卡内基又获得了建造跨越俄亥俄河的两座大铁桥的订单，一座在灰林镇，一座帕克斯堡市。拱心石桥梁公司很快圆满完成了任务，令全美瞠目以视。公司为此举行了热烈的庆功宴。在宴会上，卡内基头脑里，装的仍是钢铁。他在与股东们干杯时说：“在密苏里河及密西西比河上，也建造更大的铁桥吧！”他决心将全美的铁轨全部变成钢轨，并向弟弟汤姆表明他的决意：“汤姆……还是要请你去照顾钢铁工厂。”但生性谨慎的汤姆丝毫没有妥协的余地，他说：“我要留在露西熔铁炉。菲浦斯也这样说。”而且汤姆还提到钢铁专家柯路曼一派也表示强烈反对。

尽管有这么亲朋好友反对，卡内基仍执意要致力于钢铁，他在布罗多克买下工厂用地，在苏必利尔湖畔发现不含磷的铁矿石。不久，柯尔曼、汤姆·斯考特与汤姆逊等人都先后加入建造钢铁厂的队伍中来。更让卡内基感到高兴的是他的堂弟乔治工程师，也由邓弗姆林来到美国，参加工厂建设。新兴的钢铁厂总投资为70万元：卡内基投入25万元，是大股东，柯尔曼投入10万元，其他的投资者则在5万元以内。公司以宾夕法尼亚铁路董事长汤姆逊的名字，取名为艾加·汤姆逊钢铁公司。工厂采用的制钢法有三种：改良后的道兹专利法，汤姆·斯考特所实验的韦伯法、贝西默法。技术还有必要重新加以研究，这些主要由乔治负责。

正当卡内基为建造钢厂日夜奔忙的时候，忽然收到汤姆·斯考特的一封

紧急求救电报，卡内基连忙由纽约赶往费城。当他走进斯考特办公室时，看见了脸色铁青的斯考特和傲然挺胸的 J·P·摩根。摩根被誉为百年才出一位的投资家，卡内基记得在承建俄亥俄河的桥梁时，曾在华尔街委托摩根发行公债。

摩根单刀直入地说：“斯考特先生的得克萨斯太平洋铁路的公司资本额是 25 万元……想必你知道？”卡内基虽已明了其中原委，却故意问道：“那怎么样了呢？”摩根咬了一下雪茄，盯着卡内基说：“他曾在我的银行贷过款，现在借期届满，必须更新契约。假如你愿意在票据上签字，现在就可以更新续借。”

卡内基也深知自己能有今天，与斯考特的帮助分不开，但他不知比自己年长 10 岁的斯考特为何在摩根面前这般卑恭屈膝。当年斯考特向卡内基坦白他兴建得克萨斯太平洋铁路的计划时，卡内基就看出各地的铁路建设将陷入“战国时代”，预知这股一窝蜂的投机热潮，将会招致经济恐慌。因而他忠告斯考特应自己拿出钱来投资，面对摩根则断然拒绝说：“对不起，我无法签字。”

摩根见卡内基不愿上钩，只好说：“你坐视不救你多年的老友，不，你的恩人？……卡内基先生你忍心吗？”卡内基很有分寸地回答道：“你也相当清楚，我现在正在创设钢铁公司。25 万元？那和我赌钢铁的金额是相同的。万一斯考特先生的铁路计划破产，我的钢铁计划也要跟着泡汤。我实在是泥菩萨过江，自身难保！”卡内基感到救斯考特是小事，防止摩根染指他的钢铁事业才是大事，因此绝不容他插手。

1873 年开始的经济恐慌，证明卡内基的判断是正确的。虽然不出他的意料之外，但在钢铁的制造还未就绪的情况下，这一猛烈袭来的大恐慌，仍迫使他卖掉大部分的普尔曼卧铺车制造公司及拱心石桥梁公司的股票以度过危机。

在这一时期，卡内基弟弟汤姆的老丈人柯尔曼也遭到破产噩运，他不得不找到卡内基说：“对不起，我投入钢铁公司的股金能不能还给我？”这位联合制铁得力伙伴的失败，对于卡内基来说，是一个沉重的打击。在逆境中，一贯强硬的柯尔曼变得一蹶不振了。股票大幅卜跌，钢铁制造也不如人意，倒霉事件接踵而至。只有卡内基坚持着。他断言：“在经济恐慌的不景气下，才能廉价买到钢铁厂的建村，工资也较便宜。其他制铁公司相继倒闭，向钢铁挑战的东部企业家，也不再插手。这是千载难逢的好机会。”这时的卡内基，已没有闲情去实践他“35 岁退休，前往牛津留学”的愿望了。

这时候，卡内基又发现了一位制钢天才，他就是简化贝西默方法，并使之快速化的亚历山大·霍利。卡内基把霍利招到自己麾下，并与他一同来到伦敦，走进摩根设在伦敦庞德街的办事处，他们的目的并不是作投机生意的。霍利首先对制造钢铁所需要的新设备计划作了一概要的说明，然后卡内基接着说：“我打算进行一个百万元的投资，贝西默式 5 吨熔铁炉 2 座，旋转炉 1 座，再加西门斯式 5 吨熔铁炉 2 座……瓦斯生产器和电气钢铁设备……”摩根掐算了一下，对这个比股票还要赚钱的百万元大工程很感兴趣，最后同意在伦敦为卡内基发行公债，部分像一般股票一样公开上市。

工程进度比预先定下的时间稍为落后，1875 年 8 月 6 日，卡内基与购买钢铁的公司订下了第一个契约，契约数量是 2000 支，两个星期以后，熔铁炉点燃了。

卡内基坚信：“密切注意成本，就不用担心利润。”卡内基很重视成本核算：他的公司生产的钢轨，每吨的劳务费是 8.元，原料 4086 元，石灰石和燃料费等 6.31 元，贝西默、西门斯专利费 1.17 元，总成本不过 56.6 元。这个数字比预计的还便宜，卡内基对未来充满信心。

卡内基曾对它的一位竞争对手说：“我能造出比你们任何一家都便宜的钢材并以低价抢走你们的生意，不管什么时候我想占领市场，市场就是我的。”他正是一直以此为信念，大胆地引进最先进的生产技术与人才，大刀阔斧地改进生产管理，努力使钢铁生产程序现代化和一体化，进而在降低成本、低价出售上战胜对手，使自己一次又一次地走向成功。

四、“带着财富去天堂是莫大的耻辱。”

从华尔街的档案可以知道，卡内基拥有了 3.5 亿至 4 亿美元的资产，超过了美国当时的国防预算。

1881 年的一天，在纽约豪华的温斯旅馆的一楼。卡内基与母亲玛格丽特正在诚恳地款待两位贵客：男的叫佛里克，是卡内基弟弟汤姆的一位好友；女的，是佛里克新婚不久的太太。佛里克被称为“匹兹堡焦炭大王”，他的太太是匹兹堡富豪查德家的美貌千金。

卡内基与佛里克寒暄了一会儿，便切入正题：“佛里克先生，有没有兴趣与我合作经营呢？”佛里克先提起迫切需要资金的事，他想，如果卡内基拐弯抹角或单刀直入地提议吸收合并，他一定不吃这套。卡内基早已从弟弟汤姆那里了解到佛里克的脾气。因此他心平气和地对佛里克说：“你的焦炭公司估计值 32.5 万元，新的公司以 200 万元设立，公司名称是 H·C·佛里克焦炭公司……”佛里克仍有些顾虑地问题：“持有的股份呢？”卡内基很干脆地回答：“当然是对半。”最后，他们为愉快的合作举起了酒杯。

第二年，卡内基建议投资 300 万元，遭到了佛里克的书面拒绝。卡内基感觉到佛里克是一位难以折服的合作者，他没有为此恼怒，反而更加欣赏佛里克的为人，开始重视起佛里克的意见。卡内基的经营哲学是：机器的“零件”用过，一产生故障。就应该立刻更换新品。自发生大恐慌以来，卡内基毫不留情地将钢铁公司的投资者逐一逐出公司。此时，卡内基却还不能这样对待佛里克。

德国工程师柯路曼兄弟，是卡内基从事钢铁事业的最初合伙人之一。经济大恐慌时期，柯路曼兄弟自己经营的投资陷入破产状态。当卡内基知道他们的股份被迫抵押时，马上翻脸无情，抛弃了他们，并收买了他们的股份。

当年曾邀请卡内基投资提特斯维尔油井的恩人、弟弟汤姆的岳父柯尔曼，同样逃不脱被卡内基抛弃的命运。导火线是柯尔曼批评卡内基的经营方式有问题，卡内基从汤姆那儿获得这一消息后，在第二天一早，就结束了与柯尔曼的合作关系，买下了柯尔曼的股份，让他回去颐养天年。

把柯路曼兄弟和柯尔曼赶走，卡内基便将艾加·汤姆逊钢铁公司的股份增加到 125 万元，任命弟弟汤姆为董事长，这一年盈利超过 40 万元。卡内基最信赖的天才工程师琼斯，每月为他生产 7000 吨钢轨。在卡内基钢铁事业中，琼斯所作的最大贡献是构想出一个如怪物一般的大铁箱，可以支撑 50 万磅（大约有 227000 公斤）重的铁溶液。卡内基感到：技术使钢铁的生产成为现实，天才的工程师琼斯及他的班底可继续生产下去；在经营管理上，汤

姆足以应付，但他一人仍无法面面俱到，因此有必要把与汤姆感情不错的佛里克提升为专职。

1881 年，以艾加·汤姆逊钢铁、联合制铁及露西制铁三家公司为主体，加上煤矿山以及许多小焦炭公司（佛里克焦炭除外），卡内基兄弟公司成立，公司共有 7 名股东，其中卡内基的股金 278 万元；他弟弟汤姆为 87.8 万元；亨利·菲浦斯为 87.8 万元；斯图亚特为 17.5 万元，其他三人均在 17 万元以下，卡内基兄弟的钢铁产量已占全美的 1/7，为当时全美最大钢铁企业。卡内基的事业蒸蒸日上，正稳健地迈向垄断化。

在匹兹堡的西南方，莫农卡黑拉河流的拐弯处，刚好就在卡内基兄弟公司的布罗多克工厂北方对岸的一个叫霍姆斯特德的地方，有 7 家匹兹堡中型制铁公司，在这里联合买下大面积的工厂用地，建造了一座设备规模不亚于卡内基的布拉德克大型铁厂，成为卡内基不可轻视的竞争对手。卡内基与弟弟盘算过如何吃掉它，可弟弟汤姆却说：“我知道啦！不过，哥哥现在不是要常带妈妈去实现当年梦想吗？尽管去玩儿吧！”于是，卡内基将钢铁事业全部委托给汤姆，自己与母亲开始了环绕英格兰的旅行。

正当卡内基母子一行玩得非常愉快之时，一封加急电报飞到卡内基手中：“佛里克的焦炭公司发生罢工。劳方要求提高 12.5% 的工资。我方艾加·汤姆逊公司的熔矿炉因燃料不足，陷入不得不关闭之状态，敌对公司霍姆斯特德的熔矿炉业已关闭，请电示。汤姆。”卡内基立即回复：“答应劳方要求。”卡内基想在事态还未恶化之前，先采取妥协的措施，回国后再彻底调查背后的关系。这无疑是他的一贯手段。

焦炭公司的佛里克当时也在苏格兰，他认为焦炭公司事务听凭卡内基处理是违反约定的，因此，他一回到匹兹堡，马上运用铁的手腕，将罢工压制了下去，因而被称为“压制工会的佛里克”。

卡内基回国后，得到汤姆的报告：竞争对手霍姆斯特德工厂也陷入罢工状态。卡内基兄弟毫不迟疑地吃掉了它。5 年后，新落成的霍姆斯特德工厂的纯收入即超过 500 万元。

1886 年 10 月，年仅 43 岁的弟弟汤姆就在昏睡状态中去世了。此时，树叶已经染红了秀丽的克里森山庄，正是落叶的时候，景色异常凄凉。卡内基没有参加弟弟的葬礼，他从弟弟去世的第二天早上，就开始高烧不断，陷入深沉的昏睡状态。并持续了几个星期，没等卡内基苏醒过来，他母亲玛格丽特也追随汤姆而去，或许是由于悲伤过度，抑或是她本已风烛残年。

同年 11 月底，在纽约的露伊接到了久违的卡内基从克里森山庄寄来的信。信里写道：

“过去的 6 星期，我生活在暗无天日之中，今天才能见到光明。

我将大病初愈后的第一句话想告诉你的是，现在我失去了一切，妈妈和汤姆，除了你一人……

我只为你而活，至死为止……

安德鲁（即卡内基）”

至此，卡内基人生的舞台发生了 180 度的转变。

1887 年 4 月 22 日，即母亲与弟弟骤然去世半年后，全力投身实业，年过半百的卡内基在 30 名观礼者的祝福声中，与露伊举行了简单的结婚仪式。一小时后，他们从布鲁克林码头登上富尔达号，开始了蜜月旅行，目的地是伦敦，预定由伦敦再到威尔士，在英国停留大约 2 个星期。

两年后的一天晚上，正当布拉德克工厂厂长琼斯检视自己刚开发的新熔矿炉时，高炉突然爆炸了，天才工程师就在这场意外之灾中离开了人间。卡内基在琼斯灵柩前，喃喃自语：“整个布拉德克工厂，是琼斯一手建立的啊！这都属于你，而今……”正因为有那可支撑 50 万磅熔液的巨大“琼斯混合炉”，才能使从许多熔矿炉产生出来的铁再熔炼。琼斯在遇难的前两三年，完成了许多发明，光是铁的制造、压延及切割等技术的专利权，就超过 12 件。若把矿炉的运转，建造及机械类零件的专利也算在内，实际上应有数百万元的价值。假如琼斯没有完成改变钢铁的革命，卡内基也不会有今天的局面。

1890 年，卡内基提升 39 岁的佛里克为卡内基兄弟公司的董事长。表面上看，刚上任的佛里克只拥有公司股票 2%，但他的手腕是相当厉害的。在他就任董事长的第二年，通过各种途径，公司纯利即达 350 万元。第三年就跳到 535 万元。

被公认为全美数一数二的压延铁轨制法，首先是匹兹堡的狭克仙钢铁公司发明并采用的，这个由 6 位投资者联合兴建的公司一度因罢工而濒临倒闭，佛里克向卡内基建议：这正是买下它的好机会。卡内基也看到，若能买下狭克仙，要垄断全美铁路用铁轨就不是梦想了。最后，狭克仙钢铁公司以 100 万元的低价卖给了卡内基，这真是天上掉下来的金蛋。在合并后的第二年，狭克仙的收益就达到 500 万元。

佛里克在布拉德克工厂、霍姆斯特德工厂以及匹兹堡的狭克仙钢铁厂之间，铺设了三角形的连接铁路。此后，卡内基兄弟公司资金猛增到 2500 万元，公司名称也变更为卡内基钢铁公司。那时的 2500 万元简直是天文数字。毫无疑问，卡内基钢铁公司是世界上最大的钢铁公司。不久之后，卡内基钢铁公司又被更名为 US 钢铁。在这个巨大的企业集团里，卡内基掌握了过半的股份，达 1383.3 万元，亨利·菲浦斯为 275 万元，亨利·佛里克也是 275 万元，堂弟乔治·拉文达 100 万元。

天有不测风云，1892 年 7 月 6 日，霍姆斯特德工厂掀起罢工风潮，工人们与“破坏罢工”的武装暴力集团（佛里克雇佣的警备公司）发生流血冲突，造成 11 人死亡，60 人受伤的大惨案，罢工风潮一直持续到 13 日才被州长派出的骑兵团平息下去。

罢工风潮期间，卡内基恰好又不在公司，他在妻子露伊的陪伴下去了苏格兰的拉诺克牧场避暑。《纽约世界日报》成功地和卡内基联络上了，并刊登了卡内基的发言：“工厂的事全权委托佛里克，我不能表示任何意见。”这则消息一经发出，全美舆论哗然，竞相指责卡内基。

7 月 23 日，佛里克用过午餐后，正和另一位股东在办公室商谈一些事情，突然，有一位持枪的年轻男子闯进来，举枪射中佛里克，第一枪贯穿佛里克的左耳后，从颈子进入头部，第二枪命中右颈及肩膀，第三枪幸亏没有击中，佛里克大量出血，人们立刻将这歹徒制服在地。

当时的报刊纷纷报道了这一事件，英勇的佛里克因此名声大噪，而对卡内基抨击的舆论却更加高涨。如《圣路易邮电报》载：“英勇的佛里克，卑劣的卡内基。只要这位卑劣者说一句话，流血的惨剧或许就可避免。……据说现在卡内基没有回美国的意思。”

卡内基回国后没多久，没有彻底痊愈的佛里克送来一封信给 US 钢铁的董事会，那是佛里克的辞呈。卡内基接受了他的辞呈，并任命许瓦布继任董事

长。许瓦布曾经是琼斯的副手，琼斯死后，他担任过布拉德克厂的厂长，是一位引人注目的后起之秀。

1898年，美西战争的爆发使得匹兹堡的钢铁需求量暴涨。此时已控制卡内基老巢宾夕法尼亚铁路的“华尔街大佬”摩根下达指令：这次的作战目标是钢铁。其实，早在美西战争前，摩根就已经把眼睛投向了钢铁。他首先以安插高级干部作为融资条件，向伊利钢铁及明尼苏达钢铁两家公司渗透，最终控制了这两家公司。

但与卡内基钢铁相比较，这两家公司只不过是中小型企业而已。由于战争导致钢铁价格暴涨，摩根终于把主意打到傲慢不逊的“钢铁大王”卡内基身上。

战端由摩根一方挑起，刚开始，联邦钢铁公司的关系企业及摩根所属的全部铁路，一齐取消了对卡内基钢铁企业的订货。但是，卡内基方面却没有任何反应。作为一个玩股票起家的人来说，冷静是最良好的特征，股市风云变幻已锻就出卡内基冷静对待突变的良好耐性。他什么也没有说，甚至连代理人许瓦布也不知道卡内基正在想什么。

卡内基心里很清楚自己的钢铁业在美国所占的市场。这些市场如果失去卡内基钢铁公司的支持，必定会有许多相关企业因此蒙受损失，所以，卡内基并不想他的钢铁的出路，“战争”如果照这样进行下去，损失的不是卡内基，而是那些不向卡内基钢铁公司进货的企业，这无疑对卡内基十分有利。

但摩根坚信自己的诺言：“美国的钢铁业必须统一。”他发现自己的进攻没有给卡内基带来威胁，很快就转变了策略。他扬言：“卡内基若拒绝的话，就找贝斯列赫姆谈。”

卡内基也认识到如果摩根和居美国钢铁业第2位的贝斯列赫姆钢铁联合起来，势必对自己不利。经过再三考虑，并与许瓦布等反复商量后，卡内基说：“告诉摩根，大合并方案相当有趣，不妨参加。”但卡内基提出的参加条件是他要大合并后的新公司债，不要股票。股票是以时价卖掉，故卡内基不要合并后的US钢铁的股票，而要具有黄金保障的公司债，希望以1对1.5的比率兑换！卡内基是捡了个大便宜，而摩根能接受吗？

摩根在与许瓦布商谈后，接受了卡内基提出的条件，并打算请卡内基到华尔街23号的摩根总公司，但卡内基依然有些傲慢：“从第51街到华尔街的距离，与从华尔街到第51街的距离是相同的。”摩根听属下转达这个信息后，只好说：“是吗？那我过去好了！”对于拜访卡内基寓所的摩根而言，这是前所未有的，他摩根压根就未屈驾光临过别人的寓所和办公室。

商谈终于有了结果，卡内基的钢铁业归了摩根。按照合约，卡内基钢铁公司的价额以大合并后新组建的联邦钢铁公司的公司债还清。从华尔街的档案中可以知道，卡内基拥有3.5亿至4亿美元的资产，超过了美国当时的国防预算。

卡内基曾对一位友人说过：“一个人死于富有，那就死得个光彩。”卡内基一生都在为他着迷的事业奋斗着，赚钱已不是他根本的目的，他曾在家乡邓弗姆林建造了一座宏伟的图书馆，他也追求无拘无束的“自由人”生活，在世界各地漫游。在即将结束自己的传奇生涯之前，他还设立了卡内基国际和平基金会。这就是美国近代史上最有影响的钢铁大王的临终选择，这就是一位亿万富豪的福音。

1919年8月11日，安德鲁·卡内基去世，享年84岁。

华尔街的神经中枢——摩根

1837年4月17日，约翰·皮尔庞特·摩根出生在美国康涅狄格州哈特福德城的一个富有的商人家庭。摩根从小就显示出了过人的经商才能，尤其在投机方面具备超常的判断力，可以说他是靠投机本领发迹的。人到中年的摩根大肆收购铁路，贯彻他的摩根体制，并通过摩根体制控制了当年美国大批工矿企业，把全美企业资本的1/4集中到了他的麾下。摩根不但用金融资本控制了美国许多重要部门，还利用其庞大资本对外国放债，经济上依赖他的不仅有墨西哥、阿根廷这样的国家，甚至连英、法这样的老牌资本主义国家在关键时刻也不得不向摩根求援。摩根的力量总是超过人们的想象力。

一、不同凡响的投机家

纽约的黄金价格突然飞涨，伦敦的金价也节节上杨。这次影响金融界的现象原来与国家经济状况无关，一个年仅26岁的投机家竟是这一重大事件的操纵者。

从摩根的祖父约瑟大到他的父亲J·S·摩根，摩根家族经商都很成功。也许正是因为这种特殊的家庭氛围与商业熏陶，摩根从年轻时就敢想敢干，很富有商业冒险和投机精神。

有一次，摩根旅行来到新奥尔良。当他信步走过了充满巴黎浪漫气息的法国街，来到嘈杂的码头时，突然有一位陌生白人从后面拍了拍他的肩，问道：“先生，想买咖啡吗？”

那人自我介绍说是往来于已西和美国之间的咖啡货船船长，受委托到已西运回了一船咖啡，谁知美国的买主破了产，只好自己推销。为尽快出手，他愿意半价出售。这位船长大概看出摩根穿戴考究，一副有钱人的派头，于是找他谈生意。

摩根看了货，又仔细考虑了之后，决定买下咖啡。当他带着咖啡样品到新奥尔良所有与他父亲有联系的客户那儿推销时，人们都劝他要谨慎行事：价钱虽然让人心动，但舱内咖啡是否与样品一致则很难说。然而摩根觉得，这位船长是个可信的人，他也相信自己的判断力。于是，他毅然决然地买下了咖啡——当然，付款是请父亲帮的忙，老摩根也毫不犹豫地支持了儿子的行动。

摩根赢了，事实证明他的判断没错：舱内全是好咖啡。不但如此。就在他买下这批货不久，已西咖啡因受寒减产，咖啡价格一下猛涨了2—3倍，摩根很大赚了一笔！为此，老摩根对儿子也大加赞许。

摩根在德国格廷根大学受完高等教育后，其父老摩根为他在华尔街纽约证券交易所对面的一幢建筑里，挂起了一个新招牌——摩根商行。老父亲充分相信自己儿子的经商能力，认定他一定会青出于蓝而胜于蓝的。

这时已经是1862年，美国的南北战争已经爆发，林肯总统颁布了“第一号命令”，实行了全军总动员，并下令陆海军展开了全面进击。

一天，克查姆——一位华尔街投资经纪人的儿子，摩根新结识的朋友，来与摩根闲聊。

“我父亲在华盛顿打听到，最近一段北军的伤亡惨重！”

这消息马上触动了摩根那敏感的神经。“如果有人大量买进黄金，汇到

伦敦去，会使金价狂涨的！”摩根沉着地说道。

克查姆听了这话，对摩根佩服得五体投地，自己怎么就没想到呢？两人于是精心策划起来。最后，商量出了这么一个计划：先秘密地买下 400 ~ 500 万美元的黄金，到手之后，将其中一半汇往伦敦，另一半留下。然后有意地把往伦敦汇黄金的事泄露出去。这时，估计许多人都应该知道北军新近战败的消息了，金价必涨无疑，这时再把手里的一半黄金抛售出去。

两人说干就干，而事情也一如他们所料，黄金价格眼见得飞涨，不但纽约的金价上涨，连伦敦的金价也被带动得节节上扬，摩根与克查姆可谓大获全胜，发足了财。

《纽约时报》对此次金价上涨做了调查，得出结论说：“没有任何正当理由来解释此次金价暴涨，这次涨价根本与军需品、粮食、棉花等的输出和输入无关。这一事件的实际操纵者，是纽约的一名青年投机家——J·P·摩根。”

摩根头脑灵活，于起投机生意来游刃有余，并且总能想到别人从没想到过的招儿。

第一次投机黄金买卖胜利后，摩根深深体会到了信息的重要性，先得到信息就意味着胜利。为此，摩根千方百计地弄到了一位原陆军部电报局的接线员——史密斯来摩根商行做电报工作。这位史密斯的好友文尼尔上校是北军统帅格兰特将军的电报秘书，通过这种关系，摩根就能比其他任何人都抢先一步获得准确的前线最新军事情报。

不久，电报就显示出了它的威力。

1862 年 10 月的一天，摩根收到了父亲 J·S·摩根从伦敦发来的电报：

“南军用来突破北军海上封锁线的炮舰，都是英国的造船厂承造的。合众国为此再三向英国政府提出抗议，然而英国方面充耳不闻、毫不理会。为此，林肯总统和国务卿斯瓦特正通过美国驻英大使亚当斯，向英国政府提出最后通牒，要求停止为南军造船，你要特别注意华尔街的动向！”

摩根马上通过史密斯向华盛顿查询，得知林肯总统这次是下定了决心，态度强硬，甚至不惜与英国断交。

不久，老摩根又来了电报：

“英国政府已答应了美国政府的要求，停止承造南军的炮舰，但必须有个先决条件，即 5 天之内美国政府必须准备价值近 100 万英镑的赔偿费，作为对各造船厂停工的补偿。”

很快，新的电报又到了：

“亚当斯大使穿梭于伦敦金融界，到处游说，希望能得到帮助，然而失败了。事已如此，美国的皮鲍狄公司被委托在 24 小时内准备好价值 100 万英镑的黄金。这一消息属于绝密，你可以见机行动。”

摩根毫不犹豫，立刻大量购进黄金。第二天，由于皮鲍狄公司大量吃进黄金，金价飞涨，摩根趁此机会卖出黄金，就此又大赚一笔。

二、铁路也是摩根的天下

摩根成了名副其实的“铁路大王”之后，美国铁路界和金融界的经营都带上了“摩根化”的色彩，经济界称此为“美国经营摩根化”。

南北战争后不久，各地铁路纷纷营建，成了美国的热门，已经成为华尔

街银行家一员的摩根也把目光瞄准了铁路投机事业。南北战争之前，摩根就投机咖啡生意而获利不少，南北战争中又搞黄金投机而收入颇丰，他早已获得了丰富的投机致富的经验，在云集华尔街的投机者中，他注定要战胜所有对华尔街还有一位年轻的投机者，叫乔伊·顾尔德，手段也非常高明，曾经与华尔街当时的铁路大王范德比尔特争夺伊利铁路的所有权，居然被他获胜。现在，顾尔德一心想夺得萨斯科哈那铁路的所有权，岂料就在这儿，他碰上了摩根这根钉子。

萨斯科哈那铁路起于纽约州首府奥尔巴尼，通到宾夕法尼亚州北边的宾加奴顿，虽然全长只有约 227 公里，但地理位置极为优越。宾加奴顿从来就是煤炭集散地，而巨在宾加奴顿，有不少铁路已经修好，通向各煤炭产地。这样，萨斯科哈那铁路就成了联结东部工业城市与煤炭产地的大动脉。

看准了是块大肥肉，顾尔德就要千方百计地把它弄到手。他用各种手段，弄到了萨斯科哈那铁路公司半数以上的股份，宣布辞退萨斯科哈那原总裁拉姆杰。

拉姆杰总裁被辞退后，为了雪这个奇耻大辱，便想联合顾尔德的仇人——范德比尔特，当他拜访范德比尔特的下属——哈得逊铁路第一任总裁斯罗伦时，斯罗伦向他推荐了艾德·摩根——J·P·摩根的堂兄，这件事于是注定要与摩根发生联系了。

艾德·摩根听完顾尔德的介绍，马上表示此事必须由 J·P·摩根来办。而这，就成了摩根向铁路投机业迈出的第一步。

摩根在详细研究了所有资料后，与两位律师——崔西和韩特商量出了一份几乎无懈可击的上诉，要求法院推翻以前被顾尔德贿赂了的巴纳德法官做出的撤销拉姆杰职务的判决。当时的州法院主审法官经常更换，因此推翻原判决也并不是一件大难的事。由于事过境迁和对种种利害因素的考虑，法院推翻了原判决，恢复了拉姆杰的总裁职务。

斗争取得了初步的胜利，下一步就是铁路股东大会上的争夺了。摩根一行为此做了充分准备，他们考虑到了各种可能遇到的紧急情况和相互应该采取的措施。

其中，崔西律师提出的担心是切中要害的。他认为应该防备顾尔德使用其一贯的老伎俩，即派出他的得力打手费斯克，在大会上以武力相威胁。摩根也觉得这一手不得不防，但他并不主张以武制武，那样就显得太不高明了。经过周密的协商讨论，他们终于想出了相应的对策。为了便于按计划行动，做到万无一失，他们还将计划详细记录在笔记本上，交由韩特律师随身携带。

第二天，就是总决战的日子了。

晚餐前，韩特律师的一个友人要回纽约，韩特律师便去奥尔巴尼的码头送他。但这一送人就没有回来，韩特律师神秘失踪了！

整整一个晚上，摩根未曾合过眼。“到底发生什么事了呢？是被人绑架了，还是已经被人杀死了？计划泄露了吗？还能照原定计划行动吗？”在这节骨眼上，韩特律师关系到整个行动的成败啊！

其实，韩特律师既没被绑架，也没被人杀死。他的整夜未归，与顾尔德、费斯克等人毫无关系，纯属一场偶然事件。

韩特与友人来到码头后，便上了开往纽约的汽船，与友人话别。岂料话谈得热烈，以致忘记了下船，等想起来时，汽船已经开到了哈得逊河中央。韩特再三要求船长靠岸，但船长因为离码头已经太远，不肯答应。这时的韩

特如热锅上的蚂蚁一般焦躁不安。汽船开了好长时间，他才想起可以利用船上的小艇。经船长许可，韩特放下小艇，也不顾风急浪大，拚死命划到岸边，上了岸就朝最近的一个火车站跑，气喘吁吁地到了附近的火车站后，他挤上了一班火车。但韩特一打开车厢门就惊呆了：他们的冤家对头——费斯克领着一群彪形大汉坐在里面！清醒过来的韩特拔腿就跑，不顾火车已经开动，跳下火车，之后又奋力抓住最后一节车厢的扶手，吊在火车车尾，一直吊到奥尔巴尼火车站。

随着时间一分一秒逼近，一年一度的股东大会就要开始了。因为韩特的失踪，摩根和崔西正不知到底该不该采取行动，急得团团转。一见韩特，真是喜出望外。

这时，费斯克领着一群彪形大汉也到了。他们坐着马车，拿着武器，气势汹汹，眼见一场恶战在所难免。

就在这时，戏剧性的事情发生了，身着灰色制服的奥尔巴尼郡的警察们在警长的指挥下，早已埋伏在此，一待费斯克露向立即大喝一声：“费斯克！”就在费斯克不知所措的那一刻，警察立即将他逮捕了，接着将他押上马车，扬长而去。正所谓“擒贼先擒王”，费斯克被擒，那帮乌合之众就不成气候了。股东大会上的一切，都照着摩根他们的计划顺利地进行。大会的结果，拉姆杰继续担任总裁，摩根被选为副总裁。

摩根他们大获全胜！而摩根虽然职务上是副总裁，但萨斯科哈那铁路的实际权力是掌握在他手上的。

这件事发生在 1869 年，如果说这是摩根在铁路投机业上的起步的话，那么 10 年后的一件事，则可以说是初步奠定了摩根在铁路投机业中的地位。

1879 年的一天，范德比尔特来拜访摩根。这位范德比尔特是老范德比尔特的儿子，叫威廉·范德比尔特，他厌倦经商，曾一度务农，但他父亲在遗嘱中指定他来继承事业。他来拜访摩根是为了邀请摩根去他家赴宴。

“一定有什么事。”摩根心里想，但脸上不动声色，也不多问，一口答应去赴宴。

果然，范德比尔特只邀请了摩根一人。酒过三巡之后，范德比尔特告诉摩根，他想开放纽约中央铁路的股份。这对摩根来说不啻于天上掉下来的惊喜，但他脸上丝毫不露。

“你打算出让多少股份呢？”

“35 万股，将近 50% 吧。我厌烦透了报纸上对我的责难，说什么我是多爪章鱼，紧握着纽约中央铁路的股份不放，这么一来，我可能就不会受到批评了。”

摩根心里暗暗觉得范德比尔特好笑，但 50% 的股份，这可是个天赐良机。

“每股你打算开价多少？”

“大约 120 到 130 点吧。”

“恕我冒昧，我认为，目前纽约中央铁路股票的时价是 115 点左右。”摩根也不敢压得太低，怕激怒了范德比尔特，反而不卖了。

“那也行。”范德比尔特答道。

“那么，就由我父亲在伦敦负责销售，你看如何？”

“那太好了！”

就这样，摩根承购了范德比尔特的纽约中央铁路股票，把大部分买进了

自己的名下。出于对摩根的“慷慨”的感激，范德比尔特还答应了摩根的两个条件：一、在 5 年内享有 8% 的股票红利；二、今后不管股票再转让给谁，摩根手里都有一家公司干部的空白委任状。摩根这儿下，就把纽约中央铁路置于自己的控制之下了。

这次私人企业股票交易的规模是空前的。同时，美国铁路股票以个人交涉方式达成秘密交易，这也是首次。

摩根通过这次交易，在纽约中央铁路中布下了阵势，他本人成厂铁路的负责人之一。由于控制了纽约中央铁路这样的干线，在铁路业中渗透的目的就达到了。不仅如此，附带的隐形收益还有摩根在伦敦的信用大大增加了。之后，摩根又打破惯例，发表了一篇计划，详实精密地阐述了他的经营策略与铁路的进一步扩充计划。他打算把纽约中央铁路的网路加以改造，并降低车费，以此使顾客受惠。由于摩根的一系列措施，纽约中央铁路经营业绩很好。当初以 119 点卖出去的股票，很快就涨到了 132 点，继而又到了 135 点。摩根在这一交易中赚到了 300 万美元，但更重要的是，他为自己赢得了伦敦和美国金融界与企业界的信任和肯定。

美国铁路的增长速度是惊人的，1870 年还只有 83200 公里，到 1880 年，仅仅只过了 10 年，就增长到了约 14.4 万公里。

纯粹的自由竞争造成了铁路建设上的很多问题。首先是重复建设，如在奥尔巴尼和布法罗之间，短短的 32 公里，居然有 4 条铁路并行。再者是铁路之间的衔接问题，铁轨的宽度各不相同，轨间距离也各不相同，这就造成了极大的混乱与资源浪费——不得不设下大量的中断站，而中断站中不得不备有大量的各种类型的机车与机厢。

摩根敏锐地察觉到了这个问题，下决心要不断地购买铁路加以整合，形成铁路业上的彻底的垄断。

1882 年 2 月，在摩根的书房中举行了一个极为隐秘的会议。与会者有伦敦不少著名银行的代表，如巴林银行；还有华尔街各大金融力量以及中部与西部铁路的所有人，如宾夕法尼亚铁路的罗勃兹、巴尔的摩·俄亥俄铁路的米西等等，可谓是银行界与铁路界的群英会。

这次会议是摩根为整合铁路做出的一次努力，内容极为隐秘。当时，《纽约时报》对此会议做过如下报道：

“据称，这次秘密会议是应去年颁布的州际通商法而召开的紧急会议。事实却不然，这其实是投资金融家商议促成铁路企业联合的阴谋会议，纽约方面的投资银行家在这次会议中取得了胜利，而四大铁路及芝加哥、圣路易斯的西部新兴铁路的所有人却惨遭失败。此后，自我毁灭式的削价竞争将全面停止，而投资银行家将完全成为那些面临倒闭关门却仍然互不相让的铁路企业的主人。”

这次会议是摩根整合铁路的一个初步尝试，真正的“摩根化”的时代的来临，是在 1888 年。这一年，北太平洋铁路与以里士满为终点站的南方铁路系统相继破产。

弗吉尼亚的里士满是南方铁路系统的中心，往南可到佛罗里达、阿拉巴马、密西西比、佐治亚等州；往北有华盛顿、纽约、肯塔基、俄亥俄等州，支线干线纵横交错，关联到 30 多家公司。北太平洋铁路是大陆横贯铁路之一。这条铁路以明尼亚波利中（明尼苏达州）及亚士兰（威斯康辛州）为起点，延伸到北达科他州的新兴都市伸斯麦，再沿落基山脉经蒙大拿州及爱达

荷州，计划到达太平洋东岸的西雅图。由于 30 多家铁路公司全部宣告破产。无论是政府还是业主，都面临极其严峻的考验，他们都认为有必要尽快收拾残局。事关重大，无数的债权人、股东成天围着州际通商委员会的官员们喧闹不已。

摩根看到，千载难逢的机会在向他招手了。

一个初夏的早晨，摩根的私人游艇——“海盗二号”缓缓驶出了港口。身为国家银行总裁的乔治·贝克先生是船上的座上宾。摩根此行就意在拉拢贝克，一起参加铁路事业，抓住目前的机遇，完成整个铁路系统的“摩根化”。

贝克比摩根小 3 岁，他创办的第一国家银行号称是商业银行中储金最高的。

船一开航不久，摩根就逐渐把谈话引向正题。

“花旗银行的史提曼与洛克非勒联手买了不少股票啊，他似乎对太平洋沿岸也很有兴趣。贝克先生，你对破产的里士满终站公司，以及史提曼想要染指的北太平洋铁路的重建，有没有兴趣？”

花旗银行的詹姆士·史提曼，是贝克的第一国家银行的最强劲的竞争对手。经过了解，摩根也知道了贝克对铁路很有兴趣，对各地铁路的融资颇为可观，于是便出言相激。

但贝克也不是新手，他淡淡地一笑，玩笑似地说道：“我？第一国家银行负责重建铁路？”完全不置可否。不但如此，他还反问了一句：“听说您摩根先生已经有一整套方案了吧？不知是什么呢？”

这套方案就是铁路“摩根化”的构想，除了摩根和他的几位高参之外，是秘而不宣的。外界对这套构想的存在与否一直摸不清楚，连身为第一国家银行总裁的贝克也对此颇为好奇。

现在，为了能够钓出贝克这条大鱼，摩根不得不抛出这个饵，首次讲述了“摩根化”的有趣的构想：

“我想弄个专为债权人而设的信托委员会。”

“信托委员会，委托什么呢？”贝克满腹狐疑地问。

“委托公司的重建，委员会由 4—5 人组成，人数越少越好。”

原来如此！这是用摩根的信用来稳定陷于恐慌状态的股东和债权人，同时达到控制公司的目的。贝克为这个想法出了神，呆呆地想了好一会儿。

摩根趁热打铁：“若您也能加入信托委员会，那么信用度能增加好几倍。”

贝克本已被摩根的想法弄得颇为心动，现在又受了如此舒服的一拍，当即表示同意。

就这样，摩根与第一国家银行的结合大功告成，两大金融资本的联合宣告成立。

那么，所谓的“摩根化”具体细节与实行步骤到底是什么样的呢？

第一，组成一个调查小组，对铁路企业内部的财务状况进行彻底调查，推算出最低收入，定下改组期限。同时告知广大股东与债权人，为使公司尽快复苏，股利不派发，利息不支付，摆出破釜沉舟的架势，以使股东与债权人下定决心，相信摩根会给他们带来光明。

第二，初步稳定了旧股东的人心之后，立刻实行增资计划，给予股东们再投资的机会。不过，要做到这一点关键靠信托委员会的“信誉”。正因如此，摩根才费尽心机拉拢贝克入伙。第一国家银行素来以信誉好而著称，有了贝克的介入，信誉确实可以增加数倍，如此才能在这关键的一步棋中带来好的

效果。不但如此，贝克的介入还能给人一种有第一国家银行作靠山的幻觉。

第三，也是最关键的一步，是摩根用意之所在，即派出自己的人介入各铁路。四五个得力人员组成一个企业介入小组，权限在股东大会之上，俨然是企业的太上皇。这样就达到了彻底控制、操纵企业的目的。

微妙的是，虽然“摩根化体制”并不是什么出于仁慈之心的方案，正如有人所说，不过是一种“巧取豪夺”，但在当时那个困难的时刻，摩根完全是冠冕堂皇地、救世主般地出现的。他拯救了因破产而走投无路的铁路股东和债权人，没有人认为他是趁机大捞了便宜。

由于方法得当，时机巧妙，“摩根化体制”势如破竹，除了哈利曼和顾尔德控制的一些铁路外，其余的铁路在世纪之交时，纷纷完成了“摩根化”。依照1900年作出的统计，摩根体系控制了约17.3万公里长的铁路，而哈利曼与顾尔德合起来只控制了6.8万公里左右。摩根的势力已远非他们可比了。

J·P·摩根本人担任着信托委员会的理事，大权在握，是摩根体系的主宰。形势的发展越来越表明，“铁路大王”这个称号对摩根是再合适不过的了。从此之后，美国的铁路界与金融界的经营都带上了“摩根化”的色彩，也就是所谓“美国经营摩根化”。

在此之前，并非没有人做过“铁路大联盟”的构想。石油大王洛克菲勒的愿望最为强烈，可惜，他没有成功。

南北战争前，一般的中小企业仍是规模极小的家庭式工场，他们所需的周转资金，只要向本州的商业银行或野猫银行（地下银行）借款就绰绰有余了。但这样的场面并没有维持多久，到了1880年，资本的需求剧增，企业所需的资本越来越多了。很快，以往为小商品生产者提供资金的商业银行就显得对新形势力不从心了，而投资银行则正好顺应了潮流，可以提供更大量、更灵活的资本，投资银行家们愈来愈受人们青睐。

而这时的企业界，也开始产生各种联盟与托拉斯。无论如何，想在激烈竞争中求得生存，同时又想增加利润，就必须组成更强有力的企业联合。当时美国产业界最重要的运输手段就是铁路，铁路也未能逃脱企业联合的命运。在逐渐形成庞大企业联合的同时，也必须投下资本以延长铁路线或增加机器设备等等，因此，公司债券的发行量必须随之增加。而所需金额是如此庞大，以致铁路企业不得不依靠投资银行。

正是由于看透了这一点并抓住了时机，摩根运用自己的投资银行系统对铁路进行渗透，终于成功了。所以“摩根化体制”实在是顺应时代潮流的产物。

三、世界债主

摩根购买了法国、墨西哥、阿根廷的国债，作为老牌资本主义的英国在困难的时候也来向他求援。

摩根并不满足于铁路业上的成就，他很快就把目光投向了新的目标——钢铁业。为此，他创办了联邦钢铁公司，几经拼搏之后，联邦钢铁在企业界奠定了自己的地位。

这时，在美国钢铁企业的排行榜中，坐第一把交椅的仍是钢铁大王卡内基，摩根排在第二，第三是那个在五大湖周围一直到南方大肆购买铁矿山并

插手制铁业的洛克菲勒。

摩根与卡内基两人一向交恶，这大约是由于“一山不容二虎”吧。当摩根急欲全面控制钢铁业时，更觉得横在路中的卡内基是个讨厌的庞然大物。但摩根知道此事不能性急，想要吃掉卡内基必须等待机会的出现。

1899年，机会来了。摩根得到了一条消息：卡内基似乎有将与钢铁及焦炭有关的全部制铁企业股票卖给莫尔帮的企图。

芝加哥投机家威廉·莫尔，生长在一个投机者的家庭中，父母都是银行家。他从小耳濡目染，长大又专攻法律，更使其精于投机之道。在华尔街上，他是新一辈中的佼佼者，他与其弟和伙伴们在华尔街被称为莫尔帮。

卡内基怎么又突然想隐退的呢？这也是事出有因。这段时期，他接二连三地遭受失去亲人的打击，先是他亲密合作的弟弟汤姆和最敬爱的母亲相继撒手西去；时隔不久，在布拉德克的工厂里，由于发生熔炉爆炸事故。他失去了最可信赖的助手琼斯厂长。

这些接踵而来的沉重打击，使卡内基陷入了痛苦的思考之中：自己从一个织布工的儿子，一个穷光蛋，发展到今天这个地位，拥有这么多财富，究竟是为厂什么？为什么现在我富有了，上帝却偏偏在这时让我承受亲人朋友离我而去的痛苦？难道是聚敛这些财富给我带来的罪孽？最后，他得出了一个结论：“富人如果不能运用他所聚敛的财富来为社会谋福利，那么就是死去时也是死不安稳的。”出于种种考虑，卡内基决定放弃事业。

但莫尔并未成功地吃掉卡内基奠定的庞大家业。以后又有消息传到摩根耳朵里：莫尔与卡内基的谈判没有结果，卡内基认为，莫尔根本没有足够的财力来接纳和吸收卡内基那庞大的钢铁帝国。

之后，摩根又得知卡内基想把事业卖给洛克菲勒。虽然摩根心里暗自着急：为什么不卖给我？！但摩根知道，事情总会有瓜熟蒂落的时候。他坚信，只有自己有足够的能力、精力和财力来接管卡内基的事业。

果然，洛克菲勒此时正忙得团团转呢。首先他正忙于控制世界的石油生产与买卖，其次又刚刚有一项投资俄亥俄新矿山的计划失败，最后还被骤然而起的反托拉斯的风潮首先选中，首当其冲地成了被责难的对象。可谓被搞得焦头烂额，自顾不暇，哪里还有心思来考虑卡内基的那份事业？

漫长而耐心的等待得到了回报，摩根的机会来了。

卡内基以前的总裁叫佛里克，这两人都对摩根没有什么好感，因此摩根做工作都无从做起。而刚好现在卡内基与佛里克之间发生了严重的矛盾，佛里克辞厂职，许瓦布被任命为新总裁。事有凑巧，摩根的女儿路易丝的丈夫是许瓦布的知交也有人说，卡内基任命许瓦布正是由于知道这层关系，因为他也觉得，除了摩根再元第二人有能力购买他的事业了。

总之，事情就朝着摩根希望的方向发展过去了。一次许瓦布应邀到纽约大学俱乐部演讲时，“凑巧”与摩根邻座。一番交谈，两人都觉得甚为投合。大学俱乐部晚宴一结束，摩根迫不及待地许瓦布邀请到座落在华尔街的办公室里，与许瓦布一直恳谈到深夜。几天之后，许瓦布再次被邀请进摩根的办公室中。

卡内基从斯吉伯堡回来后，在纽约的圣安德鲁尔俱乐部与许瓦布打了一场球，两人走进卡内基别墅的书斋，卡内基在一张纸上潦草地写下了：

“一元五角。”

他指示许瓦布，若摩根肯出时价的1.5倍，他就卖。根据摩根的资料，

这次交易”以4亿美元以上达成协议。”

令人咋舌的庞大数字！

1901年4月1日，正好是愚人节那天U·S·钢铁正式宣告成立，举行了盛大的新闻发布会，宣布了新公司的资金是8.5亿美元。

摩根的愿望实现了。这么一个钢铁大联合，可以说是美利坚合众国历史上不多的盛事，摩根就是这次盛事的主角。

买下了卡内基的事业，成立了U·S·钢铁，这样一来，摩根就非得购买洛克菲勒的五大湖矿不可了，否则就会出现原料不足的危机。

刚刚战胜钢铁大王，摩根又不得不转身再战，对付石油大王洛克菲勒。

洛克菲勒拥有的铁矿山中，数检瑟比矿山最吸引人。它是全美最大的铁矿山，储藏量5000万吨，原来是当地叫检利特的五兄弟开发的。矿石品质优良，居全美之冠，所以摩根一下就相中了这个矿山，决心要从洛克菲勒那里买过来。

一大早，摩根就来到西区54街拜访洛克菲勒。名震世界的两大巨头，互相之间以前只见过一面，但一句话也未曾说过。

这次，摩根被请进客厅后，他甚至没有寒暄，开门见山他说：“我想购买检瑟比矿山和五大湖的矿石输送船。”

“哦？检瑟比矿山我已经交给我儿子管理了，一会儿我叫他去拜访您吧。”

两大巨头的谈话到此为止。

小洛克菲勒按父亲指示来到摩根办公室后，从容地开出了7500万美元的高价。尽管摩根知道洛克菲勒当初只不过用了50万美元买下这座矿山，但摩根想的更多的是这座矿山对他具有的重大战略价值。一阵思考后，他爽快地同意了 this 出价。谁知小洛克菲勒未了又补上一句：“价款必须用U·S·钢铁股票支付。”

“就连洛克菲勒，也想要我摩根U·S·钢铁公司的股票？”摩根很清楚7500万的股票并不能对他摩根造成什么威胁，那么，洛克菲勒确实是非常看好摩根的事业了。自从合并卡内基的事业后，摩根在华尔街多了第二个绰号——“朱庇特”。在希腊神话里，朱庇特是天之主神，众神之主。这个绰号形象地道出了摩根在华尔街中的地位。现在摩根完全陶醉在了胜利之中，当然，这种感情丝毫也不会表露在他的脸上。他伸出右手，默默地却又是坚定地握住了年轻的小洛克菲勒的。1871年，经过了普法战争和巴黎公社革命，法国政局一片混乱。成立于法国西部加伦河畔的波尔多临时政府的首脑梯也尔给摩根的父亲J·S·摩根拍发了紧急电报，让他赶到托文城士，越快越好，有要事相商。

J·S·摩根火速赶到了托文城，会见了梯也尔的密使。原来梯也尔想让J·S·摩根包销国债，金额为2.3亿法郎，约合5000万美元。5000万美元，在当时是个相当大的数字。美国从法国手里买下的大路易斯安娜，整整214万平方公里，不也才1500万美元吗？

老摩根决定承购这笔法国国债，他指示在纽约的摩根接受一半的国债在美国消化掉；但鉴于一个人承担如此大的一笔数目可能负担过重，老摩根想到一个新点子——成立辛迪加（联合）。也就是把华尔街上大规模的投资金融公司集合起来，成立一个国债承购组织，共同承购国债。

摩根觉得父亲这个想法非常高妙，立刻着手去实行。这种方式其实就是

各机构分摊风险，来消化掉那 5000 万美元的国债，这确实是一个大胆而富有创意的想法。

然而，正当摩根拼命努力时，他的努力遭到了舆论界的打击。《伦敦经济报》这样评论：“发迹的美国投资家 J·P·摩根承购法国政府的国家公债。承购者想出了所谓的‘联合募购’的方法来消化这些国债，并声称这种方式能将风险透过参与‘联合募购’的多数投资金融家，逐级地分散给一般大众，而不再象以往那样集中于某个大投资者手中。乍一看来，似乎因分散而降低了风险性，但其实假如经济恐慌一旦发生，其引起的不良反应就快速扩张，有如排山倒海一般，反而使投资的危险性增加。”在纽约舆论界，也有类似的评论。

不管评论是褒是贬，一个青年投资家引出这么大的话题，对摩根知名度的提高本身就是一件好事。大众的目光都集中到了他身上。而事实证明，“联合募购”是成功的，摩根成功地消化掉了 5000 万美元的法国国债。这一来他名声大振，各种赞扬之声不绝于耳。到了后来，对国债实行“联合募购”几乎就成了不成文的规矩，而摩根在这一行中，则早就打响了名头，确立了自己的领袖地位。

到了 1898 年美西战争之前，摩根由于在重大的关头决策正确，已经是财源遍地，其事业远非祖父、父亲可比了。这时的摩根，更是把目光投向了整个世界，美国的庙已经有些嫌小，装不了他这么一尊大菩萨了。他要向美洲扩张，向世界扩张，而扩张的最有力、同时也是摩根很早就已运用熟练的工具，便是购买外国政府的国债。

美西战争之前就有消息透露：墨西哥政府由于无力偿还西班牙政府的旧债，已到了破产的边缘。在一只脚已经踏向了深渊的情况下，墨西哥政府当局不得不死马当作活马医，继续着手发行公债，计划金额将达到 1.1 亿美元，以利用新债偿旧债，度过眼下的难关。

常人一般都不会去认购墨西哥政府在此情况下发行的公债，而摩根的想法却与众不同。他想：正因此时墨西哥政府处境艰难，我伸出手去帮一把忙，既可以要求较多的实惠，又为以后的继续接触打下了良好的基础。别人不敢做的事，做了才有更丰厚的利润，况且墨西哥的政局还是稳定的。

基于这些想法，摩根立即和德国银行联合组织了辛迪加认购那些墨西哥公债，当然，有实惠的条件：取得墨西哥油矿及铁路权作为担保。事实证明，摩根的决策是对的，这次行动不管从短期还是长期来说，都为他带来了不小的收益。

事后，不仅是华尔街、庞德街，就连法兰克福及巴黎的商人们都佩服摩根头脑敏捷，判断准确，都不得不承认自己无论是在眼光上还是在魄力上都差摩根老大那么一截。

摩根不但在墨西哥有动作，在阿根廷，他也以一个救世主的形象出现了。

阿根廷经过 1864 到 1870 年与巴拉圭的战争后，元气大伤，到了 19 世纪 90 年代，即陷入了经济危机之中。伦敦的哈林公司以阿根廷的广大土地作为抵押，购买了大量的阿根廷公债，获利不少，然而因其财力限制，无法全部承担阿根廷政府发行的公债。这就使摩根动开了脑筋：阿根廷的铁路非常有潜力，乳酪产品在世界驰名，虽然政府非常腐败，但对于外国资本却是恭敬有加，这样的政府倒台了，对以后往南美发展也没有好处。买阿根廷政府的公债，一则可以获利，二则可以维持现政权，有利于自己今后发展，是合算

的买卖。

就这样，摩根毅然出资购买了 7500 万美元的阿根廷政府公债。

时光流逝，站在今天的角度，当年摩根对墨西哥与阿根廷放的债究竟起了什么作用？是拉了美洲人民一把，还是更深地将其推入深渊，压迫了各国人民？众说纷纭，难以分辨，但摩根通过这样的手段，扩大了自己的势力与影响，捞取了大量的财富，这一点是确凿无疑的。

做各国的债主自然风光，而摩根最感得意的，是连大英帝国都不得不向他摩根求援。

作为荷兰东印度公司的殖民地而开发的霍屯督族的国家 布尔（即现在的南非）在拿破仑战争结束后，成了大英帝国的一块殖民地。不久，该地的钻石与黄金被探险家们开发了出来，而大英帝国为了开发钻石与黄金。制定了残酷而苛刻的殖民地政策，这样就进一步加深了与原先就住在那儿的布尔族人的矛盾。随着矛盾冲突的激烈，爆发了第一次布尔战争（1880～1881）。英国人胜利地将布尔族人驱逐到了北方，将黄金与钻石的产地统统收归己有，加以管制。这样一来，英国人与布尔族人的对立进一步加深，终于又爆发了第二次布尔战争（1899 年）。

这一次，布尔族人吸取了上次战争失利的教训，采用灵活而顽强的游击战与英军周旋，使英帝国的远征军备受困执，欲进不能，欲罢不甘，其势已成骑虎。而且第二次战争开始后。英国的战争费用出乎意料得庞大，远远超出人们开战初的估计。屋漏偏逢连夜雨，历来与英国水火不相容的德意志皇帝，又正野心勃勃地计划建造一支大舰队。英帝国历来是海上的老大。岂能容忍他人取而代之？必然要与德国抗衡，于是展开了激烈的军备竞赛。

一边开战一边扩充军备，英国的财政顿时陷入了极端困难的境地，单靠自身的力量已元力回天，必须求助他人了。这时，英国政府首先就想到了摩根，于是派出罗斯查尔公司纽约代表处的贝尔蒙来征询摩根的意见，向他求援。

摩根毫不推辞，一口答应了下来。

摩根首先从第一次布尔战争的公债下手，负责购买了价值总计 1500 万美元的公债。后来又反复地追加认购，实际上。总共认购了价值达 1.8 亿美元的英国政府公债。

做了这么多笔战债、公债生意，对摩根来说是利益无穷。到了 20 世纪初，可以毫不夸张他说，摩根已经成了世界的债主。

四、总统妥协了

罗斯福总统的反垄断政策威胁到了摩根的垄断地位，但面对摩根的政治捐献金，总统不得不妥协了。

1902 年 2 月 19 日晚，正当摩根在他麦迪逊街 219 号的寓所举行简单的、只有几个亲密的朋友参加的宴会时，传来了急促的电话铃声。摩根接完电话回到餐桌时，气得手都有些微微发抖：“司法部长诺克斯在罗斯福授意下提出了控告，说北方证券公司违反了反托拉斯法，必须解散。”

罗斯福是一个纽约的荷兰人的后裔，思维敏捷，精力充沛。这位总统在 2 个月前的一篇国情咨文中，直接把炮口对准了垄断性企业。他说道：

“资本过分集中是一种罪恶，即使不禁止，也必须对这种资本过度集中

的垄断性企业联合进行严厉的监视和管制。”

自从摩根成功组织了 U·S·钢铁以来，他就开始一步步迈向彻底的垄断。虽然他估计从第一年度起就可获得 10% 以上的利润，但他并没有采取稍微降低钢铁价格的方式。

U·S·钢铁根本没有回馈利润于大众的意思。它采用了从东欧、意大利及德国引进新移民的策略，巧妙地避开了 AFL（美国劳工联盟）准备用罢工来提高工人工资的攻势。

至于北方证券公司，这是摩根、哈利曼、希尔三者和解的产物，它是一家控股公司，控制着通往西海岸的 6 条铁路中的 4 条，是一个地地道道的企业合并大本营。

自从罗斯福发表了国情咨文，摩根就一直没有放松过警惕，谁知第一把火还是烧到了北方证券公司的头上！

华尔街股票开始暴跌，情况岌岌可危！假如法院判罗斯福胜诉的话，接着受到起诉的将不止北方证券公司一个，这一点甚为明显，U·S·钢铁与标准石油以及其它的托拉斯都将难逃法网。此时的美国企业界，人人自危，一副“山雨欲来风满楼”的景象。

就在诺克斯提出控告后的第三天，摩根晋见了总统。

一见总统，摩根就满嘴火药味：

“您为什么径自提起诉讼，而不事先通知我？”

罗斯福总统并不惧怕财界，尤其是控诉提出后的当夜，雪片般飞来的表示支持的投诉信和电话更使他信心十足：

“我才不事先通知呢！自从向古巴出兵以来，我的一贯方针就是决定以后立即执行。”罗斯福总统甚至没有通知包括国务卿与陆海军部长在内的一切政府高官，只命令司法部长诺克斯立即提起诉讼。

“总统如果认为我们的企业违法，可以请司法部长同我们的律师互相协调嘛。”

“不，不可以！”罗斯福斩钉截铁地将摩根的抗议顶了回去：“我们要禁止垄断，因为它妨碍了自由竞争，这是无法协调的决心。”

“这样说来，总统是一定要解散 U·S·钢铁的喽！”

“不！除非抓到 U·S·钢铁违法的依据，我决不会命令仅有垄断嫌疑的企业解散。”

与白宫的会谈终于破裂了。摩根头也不回，扬长而去。但他敏锐地感到，问题没有想象的那么可怕。毕竟总统是要靠选举才能上台的，而竞选经费是从何而出的呢？他相信自己掌握着真正的武器。

1902 年是中期选举的一年，各小选区的众议员都必须更换，而争议的焦点落在了关税变化与企业垄断之上。罗斯福感觉到了这股沸腾的反托拉斯浪潮，趁此时机攻击各大垄断资本家，在这场选举中押下了自己的赌注。他首先选取的攻击对象就是摩根，这个怪摩根实在是大有名了。

1904 年 3 月 14 日，联邦最高法院终于宣布司法部长控告北方证券公司一案终结，9 名最高法官表决结果，摩根以 4 比 5 败诉。

1904 年正好是大选之年。罗斯福获得了庞大的政治捐献金，那是财界提供的 210 万美元，这在当时是极为庞大的金额。而耐人寻味的是，J·P·摩根公司在这 210 万中有 15 万的贡献，标准石油公司也捐献了 10 万美元。罗斯福为什么要接受这些“罪恶”的垄断企业的钱呢？真是发人深省。

美国的政治与财经，向来都是做幕后交易的。这种幕后交易的效果，从连选连任的罗斯福的一篇国情咨文中，也许我们能看出一些端倪来。

“我们不是要毁灭大企业。巨大的企业对于近代工业的发育成长，是有不可缺少的作用。我们不是要对大企业进行冲击，而是要去除随之而来的各种坏处。”

口气何等不同！非常明显，总统妥协了！

讨伐垄断企业，这是老罗斯福被人们交口称赞的一手，被称为“公平的政治”。然而，最终还是摩根胜利了，面对着摩根的政治捐献金，总统也不得不接受了。

五、巨星陨落

167 名董事从摩根公司走出来，控制着整个摩根体系，贯彻着从华尔街发出的指令，操纵着占全美企业资本 1/4 的金融霸业。

从 1861 年创立摩根商行，经过近半个世纪的不懈努力，摩根创建了一个庞大的帝国。摩根家族包括银行家信托公司。保证信托公司、第一国家银行，总资产 34 亿美元。摩根同盟总资本约 48 亿美元强，由国家城市银行、契约国家银行组成。摩根同盟与摩根家族被总称为摩根联盟。

摩根联盟中，以摩根公司为轴进行董事部连锁领导，与大金融资本以下、超过 20 万的主力金融机构互相连结，这样就构成了结构庞大、组织严密的“摩根体系”。这一金融集团占有全美金融资本的 33%，总值近 200 亿美元！另外还有 125 亿美元的保险资产，占全美保险业的 65%。

生产事业方面，全美 35 家主力企业中有摩根公司的 47 名董事，包括 U·S·钢铁人 GM、肯尼格特制铜公司、德州海湾硫磺公司、大陆石油公司 GE 等。

摩根公司在铁路业上的渗入是尽人皆知的了。同时，通讯业方面它还拥有 ITT（国际电话电报公司）、全美电缆、邮政电缆、AT&T（美国电话电报公司）等。

摩根同盟的手下有 510 亿美元的总资产，属下有亚那科达铜山、西屋电气、联合金属炭化物等主要托拉斯企业。

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

167 名董事，从摩根公司走出来，控制着整个摩根体系。执行着由华尔街的摩根发出的指令，这是怎样的一个霸业！

然而，进入 1913 年，摩根的身体渐渐不行了，他经常感到异常疲倦、毫无食欲。医生认为这是过度疲劳引起，建议他去度假。

1913 年 1 月 7 日，摩根乘船前往开罗。出发前，他悄悄立下了遗嘱：

“把我埋在哈特福德，葬礼在纽约的圣·乔治教堂举行。不要演说，也不要人给我吊丧，我只希望静静地听黑人歌手亨利·已雷独唱。”

旅行途中，摩根体力迅速衰减，在从开罗回航途中，摩根处于病危状态。

“啊，我要爬上山了。”这是华尔街的朱庇特与世长辞时，说的最后一句话。也许，他已经返回了奥林匹斯山——那众神居住的地方。

石油大王——约翰·戴·洛克菲勒

约翰·戴·洛克菲勒（1839—1937），美国石油大王，洛克菲勒财团的创始人。1863年建立第一个炼油厂。1870年与其他四人合办“俄亥俄美孚石油公司”。到1880年几乎垄断了美国的整个石油业，并形成了美国第一个大托拉斯垄断组织。1892年，“美孚石油”逐步演变为“美孚石油公司（新泽西）埃克森”。它一度控制了美国最大产业炼油业90%的生产量，在100多个国家设有分公司，年利润达几十亿美元。

1985年，美国评选对美国社会影响最大的10位企业家，洛克菲勒名列第二。

他从小就稔读神灵，明晓财道；他信奉弱肉强食的强盗逻辑，恪守尔虞我诈的商战好术；他从不当急先锋，而是在成熟的时机，冷酷无情地从别人手中夺取胜利的果实，常常心狠手辣地将对手连骨带肉地活吞进肚。他吝啬得向自己邀请来家作客的朋友收取住宿费。然而。这位凶残吝啬的“刽子手”对于慈善事业的捐赠却令人难以置信的大方。他集魔鬼和天使于一身的复杂性格·就像扑朔迷离的黑箱一样，让人永远地捉摸不透。

一、“他是一个普通的孩子”

少年时代的洛克菲勒就已经是个“小商人”了。他把自己攒的50元钱货给了附近的农民，利息为7.5%，第二年他就得了3元7角5分的利息。

不知约翰·洛克菲勒的中学教员现在是否仍然这么认为，可当年他的确是那样说的：“小约翰不过是个普通的孩子，在他身上没有任何东西使任何人去推测他的前途。”

1839年7月8日，一阵初生婴儿的啼声震动了四邻。约翰·洛克菲勒诞生了。他祖籍法国南部，因是哈格诺改革派，为躲避迫害，逃到德法交界的莱茵河一带安家。后来干脆来到新大陆创立自己的新家业。免得再过这寄人篱下有如流浪汉的生活。移民美国后，在美丽富饶的纽约州安家落户，过着日出而作，日落而息，颇具田园牧歌色彩的生活。这儿的移民多数来自英国，由于通婚，到约翰这一辈人生出时，至少他们的血统里，已有了法、德、英三国的成分。

洛克菲勒的父亲名叫威廉·洛克菲勒，是个生性好动，性格开朗的人，他身高约1.80米，体壮如牛，肩膀、胸部和四肢的肌肉特别发达，反应很灵活。脑袋瓜中的鬼点子也很多。他有点音乐天赋，小提琴拉得不错，还能唱出音色甜美的歌曲，是一个讨人喜欢的角色。为此人们亲切地叫他“大比尔”，而不叫威廉。

大比尔有使不完的力气，为人也很勤奋，他眼光很准，是个强烈的拜金主义者。他信奉哪里有钱寻就往哪里奔的哲学。比他的先辈似乎更爱好迁徙，就像是游牧民族那样逐水草而居。只不过他没有帐篷，每次搬迁他总是能把自己的旧居，以高出自己当初买的价钱卖掉。人们公认他是做买卖的行家里手。母亲伊莱扎·戴维森·洛克菲勒是一个虔诚的浸礼会教徒。她自小就不厌其烦地向小约翰灌输基督教教义宣扬的勤俭美德的信念，效果卓著。

约翰小时候在父母的带领下在纽约州内搬了好几次家，后来他们来到了

纽约的摩拉维来镇。能干的父亲先是以种田起家，随后开始雇佣长工，他们种有大片的玉米及马铃薯。没有多久就置下了拥有的 11 万平方米的土地，10 多间房屋的房产。孩子们，包括约翰和他的姐姐，以及弟弟威廉、富兰克林都喜欢这儿的家，总认为从此他们将在这儿住下去，因为他们爱这儿的田野、森林和河边开满野花的小溪。

大比尔对约翰及孩子们有时很大方。约翰是长子，他似乎更为偏爱，每个月按规定给孩子们一点零钱花。这一点是孩子们从母亲那儿享受不到的。有时候他又很吝啬。尤其是当孩子们向他要一点钱的时候。哪怕这是学校规定增补的应缴纳费用，他都一律拒绝，这一来实在让孩子们很为难。好在父亲提出了一个补救方法来解决，他与他们约订采用劳动补偿的方法给钱。从此，洛克菲勒家中任何劳动，都定了一定的标准，达到什么程度，父亲给多少钱。

约翰与姐姐爱拉小提琴，他们请教师辅导需付钱，这笔钱就是在付出了劳动代价后，父亲才付给他们的。

大比尔早年对社会的公益事业很热心，他常常为教会和学校筹募捐款而到处奔走。为此他连平时特别喜好的杯中之物都戒了，甚至还参加了禁酒运动。有时候看看医书，收集民间各式各样的单方、秘方，为人家看病成了他的嗜好。

大比尔看到行医如此吃香，一下子便无师自通，自学成才地扎进医生行列中去。为了很快达到致富的目的，有时他极其大胆地进入到印第安人的保留地，以所谓的行医去赚几个活钱。既赚了钱，又进行了实习。印第安人迷信聋哑人有神奇的治病能力，以为他们都有起死回生之术，所以大比尔就装聋作哑地和印第安人打交道。可是谁会想到，这个以洛克菲勒大夫的身份在煤矿区、采银区行医治病赚大钱的人，只是稍微地涉猎了一些医疗方面的书籍呢！但不管怎样，他的医术确实有了长进。准想这点本事日后还真救了他，这可是他当初所始料不及的。

正当事业蓬勃发展的时候，大比尔出事了。这一年约翰仅 11 岁，此事给他打下了终身的烙印。并因此而由坏事变成了好事，使他养成了能适应逆境的韧性和天塌下来元需怕的魄力。这些是日后他在商场上拼搏时必不可少的内功。

事情的起因是家中的女佣人安娜告发大比尔强奸了她。有关法庭传他到庭听审。不久以前，大比尔还涉嫌到另一起更严重的案子——他的三个朋友，因涉嫌偷马案已经被捕。根据那时的法律，犯了此案就得上绞刑架。大比尔当机立断，赶紧三十六计走为上，立即逃跑，以免被捕。关于他涉嫌的这两件案子，至今似乎仍然是个谜。总之，这件事发生后，约翰感到家里遭到了灭顶之灾。

从此以后爸爸只能时不时的在深夜回到家中。那时他毕竟是个孩子，夜中睡得很实，有时他依稀听到了狗吠及门的开关声，心中也盼望是爸爸真的回来了，就站在自己身边。但这一切都很恍惚、模糊，常常翻个身，便又进入了梦乡。

有时他会猛然惊醒，发现是爸爸在敲门。他会异常灵敏地跳出被窝去迎接，而父亲的第一个动作，总是用手指放在嘴上发出“嘘”声，轻声问道：“警长来过没有？”

每次回家，他都把三张一元的新钞塞进约翰手中，不过父子之间还是桥

归桥，路归路，该给儿子的老子照样给，本来就应该算帐的还得算。接着是约翰向父亲摊开了他的记帐本算起帐。那些本子上详细记着他何时在田里干活多少小时，是种马铃薯，还是玉米，是挤牛奶，还是割麦草，都一清二楚。然后父亲以一小时三角七分的价钱，把工资付给他。随后小约翰照例把他得到的钱，放进他的瓷扑满里。

父子俩有时也谈一两笔生意，譬如把什么农产品在市场上卖掉后，由父亲支付多少佣金的问题。这时大比尔总是显得特别的狡黠：一副一丝不苟、寸利必争的样子。儿子呢，也决不示弱，使出浑身解数，尽可能地要多抠进一个子儿，直到以后儿子终于明白原来这是父亲在对自己进行职业培训，那时候父亲已发现了约翰是个商业奇才。

有两件事表现出了约翰这种非凡的气质。

一件是有一次回家父亲偶然地问他：“瓷扑满里有了多少钱？”儿子告诉他，已有了50元。但是他把这些钱贷给厂附近的农民，而没有交给父亲，利息为7.5%，第二年就得到了3元7角5分的利息。

另一件是，有次他看到妻子正把约翰绑在柱子上狠狠地打。原来是儿子在树林里意外地发现了火鸡的窝，从此他就在附近埋伏，一发觉火鸡暂时离窝出外觅食，他就轻轻跑过去，抱起小鸡就往家跑。他把它们关在自己的房里精心饲养，在感恩节到了的时候，便把已长大的火鸡卖给邻近的农民。母亲是个虔诚的教徒，她认为儿子的行为亵渎了神灵，所以揍他。可大比尔儿独具慧眼，对儿子的本领大为欣赏。他和解地劝说妻子：“算了，亲爱的，儿子日后肯定会比你我强！你难道还看不出，现在在这个国家里挺重要的就是钱！钱，钱！否则的话，寸步难行！”

平心而论，大比尔不失为一个教子有方的能干人。他是儿子步入商场搏斗的启蒙老师，向他传授了进入这“生死场”里最起码，但又是顶重要的法则——“商场无义战”！他给家庭带来了厄运，但又因势利导，教会儿子在逆境中求生存的本领。直到晚年，约翰·洛克菲勒先生已成亿万富翁时，仍向被邀请去他别墅住了一大的好友，要去10元住宿费。他曾向秘书借5分钱打公用电话，归还时秘书不好意思要，可他勃然变色道：“5分钱是一块钱的年利率呢！”

二、初涉商海

中国大学者王夫之在总结中国历史时指出：凡在大动荡年代，首先揭竿而起者，都没有成就帝业。青年洛克菲勒也通过自己敏锐的观察，说出了一句商场名言：“打先锋的赚不到钱！”

大比尔觉得老是过那种有家难归的逃犯生涯不是个办法，虽然警察们对他这个通缉犯采取明显的放纵态度，对他睁一只眼闭一只眼。可你硬要往人家枪眼上撞，那可就是另一回事了。他决定把家从熟人太多的摩拉维亚镇搬走，先后在几个地方作过逗留，考察居住环境。最后索性远离纽约州，把家定在新开拓的俄亥俄州伊利湖畔的斯壮比尔镇。

约翰从小受父亲的熏陶，除了对父亲充满爱以外，对他灌输的处世哲学也深以为然，这些就是钱的重要和商业意识。他父亲的家业是自己闯出来的，大比尔认定人生只有靠自己，靠谁也不行！做生意要赶早，过了这个村就没有那个店！人生只有钱最重要！除了钱还是钱！钱！钱！在美国尤其离不开

钱！

约翰·洛克菲勒在晚年时也回忆过他从父亲那里接受的“严酷”的训练。当他还是个孩童的时候，父亲常常和他玩一种游戏，小约翰从高椅子上纵身跳入父亲的双臂。有一次父亲没有用双臂接，他就跌到了地上。父亲严峻他说：“千万不要轻信别人呀！”这件事给他一生留下深刻印象，使他明白了商人的信条，不能轻信别人，但又要言而有信，使自己取信于人。

但是，洛克菲勒和他那商人信条能够成功吗？

16岁那年，即1855年，约翰决定放弃高二的学业，到商海中去闯荡。美国人有个优点：对子女认定的事不大干涉，洛克菲勒家族也是这样。直到如今，每年9月26日，离纽约曼哈顿岛市区不远的杨佳镇上，在当年约翰·洛克菲勒住家的高高层顶，都会升起一面旗子，这是约翰·洛克菲勒16岁时初出茅庐的纪念旗。在这一天，约翰做出了给整个家族及后代子孙带来好运的决策。

当时在俄亥俄有几所大学，但开设的都是非常专门的科目，如医学、工程、机械、化学等，再加上大学本身的优越意识太浓厚，除非是资本家或特权阶级的子弟，一般家庭的人都只高中毕业。当时，上大学的人是非常少的。约翰进行了为期3个月的商业专科学校。3个月的速成教育，他认真学习了会计及银行学的基础知识，之后就去寻找工作。他敲过银行经理的门，找过从小就不喜欢的铁路公司，小商店他又不愿去。最后找到一家叫休威·泰德的公司，这是一家兼营货运业的中间介绍商，他的工作是会计助理。

少年约翰已深悟仪表在社交中的作用，他穿着得体的牛仔裤，背心挂着一根时髦的金表链，头戴一顶流行的丝织高帽，举止沉着娴雅却又派头十足。他对人彬彬有礼，首先对秃顶老板休威先生恭敬地鞠躬，除了年轻几岁，工作的熟练，让人一点也不觉得是商场新手，尽管他只经过3个月的专门训练。

他有条不紊地工作着，公司的帐簿做得清清爽爽，从元差错。使老板及公司里的人都刮目而视。此外，他还另备了一个自己用的帐簿，封皮上写着“总帐A”，看来比公司的帐簿还重要。他在领到第一周薪水之前，在第一页支出栏记着：

手套 1双 2.5元

五大湖处美国北部，冬天很冷，于是约翰决定买一副手套。在下面的支出栏里还有：

教会奉献 0.1元

救济贫困男子 0.25元

救济贫困女子 0.5元

约翰对工作认真负责，一方面他有做一件事就得把它干好的天性，另一方面是他一心要把这儿作为他磨练生意的课堂。每当休威和泰德这两位老板在商谈有关公司的生意经时，他都侧耳听声，仔细琢磨着这一言一句将会给生意造成的利害得失，得出经验，牢记于心。他不放过任何学习经商的机会，日后当他把进入休威公司学到的心得，用于商战之中，真是如鱼得水，逢凶化吉。

休威老板经过观察，觉得约翰非同凡响。以往每当公司请的工人来收费时，老板们都是大方地按其所说慨然付款，自他来后却次次都要把所有款项笔笔查清才付，堵塞了不少漏洞。

公司从费格蒙特州购进一批大理石，约翰运用地图的威力，对每笔生意

来往的运输线路，及沿途打交道的运输公司的底细，都“知己知彼”，打听得一清二楚，并把这些编成了资料索引。他知道这次运送大理石的公司是三家：费格蒙特到安大略湖的铁路公司、水牛块到伊利源的河运公司、五大湖的汽船运输公司。

货物运到后，打开包装后发现高价购进的大理石材竟然有瑕疵，约翰于是分别要求三家公司赔偿损失。休威极为欣赏约翰的这种处理能力，于是把月薪调整为 25 元，第二年又把年薪升为 500 元，还让他兼任与铁路公司、船运公司的外交工作。

约翰对公司的经营项目判断能力越来越成熟。他也把它当成是自己的企业来看待，干得卖力而效忠。第三年他根据新闻报道，判断英国不久会出现饥谨，于是当机立断替公司购进火腿和小麦粉。

对这种自作主张不请示的行径，老板休威不免抱怨。但见他已把这些物品，加上接着购进的盐、谷物、肉干运进自己开设在纽约的仓库中时，木已成舟，也就听之任之了。随后，英国真的发生了饥荒，休威公司把囤积的货物向欧洲出口，获得了巨额利润。年轻人约翰声名大振，人们称赞他是经商的天才。他待价而沽，要求老板将他的年薪加至 800 元，休威先生却没有同意，于是他辞了职，遂与克拉克合股经商。休威的错误给这个年轻人提供了大展宏图的机会。

这时他的腰包中只有 800 元。据说当克拉克提出各个出资股本 2000 元时，空心大老棺的他，还装出一副不在乎的神气问道：“是不是少了点？”然后跑去找父亲，请求提前支付曾答应到他 21 岁时给他 1000 元遗产的许诺。

大比尔很喜欢这个自立自强，奋勇拼搏的儿子，有心成全他。但是帐还是要算的，丑话得说在前头，他一边认真，一边逗他：“可是，你离 20 岁还差 16 个月呢！”

“那还不是一样，迟早都是我的嘛！”

“那可不一样，你要提早提取也可以，但是有一个条件，得扣除 16 个月的货款利息，年利息吗，算 10% 好了。”

这就是美国式的爱，美国式的父子情。约翰太高兴了，他真不知道怎样感谢他的父亲才好，他跳过去勾住了父亲的脖子，说道：“太谢谢了！爸爸！”

天时不如地利，地利不如人和。约翰此时在商场上初试锋芒的城市是克利夫兰。1820 年，克利夫兰的人口只有 606 人，但是自从纽约、伊利运河开通后，哈得逊河、圣劳伦斯河和伊利湖相连接，克利夫兰就开始发展了。1830 年人口增加 1500 人，洛克菲勒家族 1853 年迁来时人口已达 23000 人，到南北战争前的 1860 年，又增加到 61000 人，成为西部新开拓地连接东部的出入口。克利夫兰的急速膨胀，使它成为食品、铁矿、煤炭的集散地。

1859 年 8 月 27 日，位于宾州西北部产油河边上的泰塔斯维尔镇上、传出了惊人的消息，在这个距克利夫兰不远的镇上钻出了石油，这是由原铁路退休车长——天真地做着发财梦的杜克雷先生的属下，凡事爱动脑筋的铁匠——绰号“比利叔叔”，用简易的高为 3.6 公尺木材加成的矩形架子，用汽艇用的 6 马力引擎为动力，每日以 90 公分进度，犹如蜗牛爬行似的偶然钻出的。

这个发现实在太重要了，不过当时的人几乎还未看到它将会影响人类的历史。移民们有如当今中国的民工，一旦嗅出何处有发财的机会，便不分青红皂白地蜂涌而至。那时照明主要是用蜡烛，原料的来源是海中的鲸，由于

滥捕的原因，鲸很难捕到了。人们从欧洲传来的知识中，知道了石油可以精炼成照明用油取代蜡烛。蒂芬斯发明了蒸汽机车后，随着铁路的发展，火车对润滑油的需求量越来越大。泰塔斯维已钻到百油的喜讯，不啻是与当年内华达山麓掘到了砂金的消息同样鼓舞人心。当年做黄金梦涌入加州的千千万万的人，尔今又争先恐后地向宾州挤来。

一贯作事喜欢后发制人的洛克菲勒先生，亲自感到了石油开采给美国带来的震撼。在其后爆发的南北战争中，他又不失时机地大发其财，尽管也深切知道，他又一次发财的机会已经来临，但也更明了，发财的时机尚未成熟。他不是个赶潮流的人，决定还是冷眼旁观一段时间方为上策。

中国明末清初著名的学者王夫之，总结了改朝换代的历史，在《读通史论》里提出：凡在这种大动荡的年代，首先揭竿而起者，都没有成就帝业。青年时代的约翰·洛克菲勒通过他的观察，说出一句名言：

“打先锋的赚不到钱！”

两人的经历截然不同，一个是史学和哲学界的泰斗，一个是商界奇才，见解却有异曲同工之妙，确能发人深省，值得玩味。

三、趁火打劫

南北战争前夕，洛克菲勒时刻关注着局势的发展，当时他对地图的研究绝不亚于陆军参谋部的军事统帅。当他预测到战争即将暴发，便贷巨款屯积生活日用品，战争爆发后，生活日用品紧缺，洛克菲勒发了大财。

一向沉默寡言，性格有点内向的“克拉克·洛克菲勒公司”的当家人——约翰·洛克菲勒先生，近来一反常态，常常面带喜色，有点青春焕发起来。1860年，举世瞩目的南北战争打响了，他激动地咕哝了一句：“感谢上帝，战争肯定会给我带来好运！”

约翰的长相并不太英俊，棱角分明的前额下面长着一对莫测高深的小眼睛，脸是那种长长的毫无表情的马脸。这时他才23岁，过早的成熟，使他有些老气横秋。现在好了，由于南方奴隶主的叛军攻打南卡罗来纳州联邦军人要塞及弹药库——查尔斯港的枪炮声，拉开了战争帷幕，这才恢复了他青年人应有的活跃面貌。

他们的公司门面并不大，与其说是公司，还不如说是家小店反倒还贴切。合伙人克拉克比他大11岁，是来自英国威尔士的移民。此人高傲自大，爱摆老资格，喜欢好为人师地教训人。言必称英国如何如何，欧洲如何如何，在约翰面前摆出一副国际人士的样子。

“没说的，英国和欧洲的情况我很了解，不懂世故的你只要跟着我就行了。”克拉克说道。

克拉克那种优越神情真是让约翰受不了，但是为了合伙事业，约翰还是忍下来了，甘愿在公司里屈居第二。

共事没有多久，克拉克先生便乖乖地把自己平时颐指气使惯了的领导权，拱手让给了洛克菲勒先生。事情的起因是这样的，他们公司是经营谷物与牧草的，两个都是穷光蛋，仅有4000元的资本，等于在做买空卖空的勾当。收成好的时候，农民拿来谷物、牧草等农产品，他们七捣鼓、八折腾，不但能把生意做活，且能赚几个小钱。谁知就在开业不久，那时洛克菲勒还只有

19岁，美国中西部的农业区遭了霜害，作物几乎没有收成，他们能拿什么去捣鼓呢？

眼看公司没有生意可做，同业的经纪商纷纷倒闭了，克拉克先生心中犹如十五只吊桶打水，七上八下不知如何是好。此时有不少农民上门用来年的谷物收入作抵押要求付定金。条件对公司十分有利，问题是支持定金的这笔钱从哪里来。

克拉克急得团团转：“我们一共4000元的资本，怎么付给农民们定金呢！……”

约翰·洛克菲勒先生对他投去冷漠的一瞥，干脆跑了出去。他从小就有心算的高超本领，一眼就能分辨出什么生意能做，什么生意不能做，眼前的局面·他马上嗅出了发财的味道。

这儿有家银行的总裁叫汉迪先生，在克利夫兰有一定的声望。他与洛克菲勒都是虔诚的浸礼会教会的教徒，平时志同道合，现在他决定去找他。

听了洛克菲勒开诚布公的请求贷款、拯救农民的高论以后，汉迪先生深表同情。这位精明的银行家终于生平第一次破例，在没有任何抵押品，甚至连货物证券也无一张的情况下，凭着对朋友的信任，以“圣父、圣子、圣灵”的名义·贷了2000元给他。由此也可看出洛克菲勒思路之敏锐，手腕之高明。一旦看准了的事，他便会调动一切可以利用因素，不达目的，誓不罢休。约翰从银行贷得2000元回来，国际人士克拉克和他的地位立刻换了个个儿，克拉克再也不敢以老大自居了。在他们勤奋经营下，第一年他们的营业额为45万元，获纯利润4000元。

经历此事，约翰顺理成章地担当了公司里老大的重任。从此以后虽然洛克菲勒的事业历经过多次的改组及重新组合，但他一直是老大。什么事都要他点头，他说了才算数的地位，永远也没有动摇过，这种局面一直到他98岁去世为止。

繁华的联合国总部所在地的纽约第六号街上，有一座高耸入云、53层高的楼。这就是洛克菲勒公司的埃克森总部。在这座大楼的最高层展厅里，至今仍然保存着早年他曾用过的一张办公桌。在第24层楼上，装置着自己的电脑系统。整齐的电视屏幕通过几架巨大的最现代化的计算机，监视着全世界石油工业每个环节的运作情况。这样壮观的场面，不知我们本文的主角约翰·洛克菲勒先生当年有没有幻想过？但有一点是可以肯定的，就是这一切的一切，从他的事业迈开第一步时起，就一直是他憧憬和迫切追求的目标。

“克拉克·洛克菲勒”公司的里间小屋墙壁上挂着一幅精致的美国地图，那是洛克菲勒花了25美元特意买来的，为的是了解当时战事的进展状况。他买来了几种颜色的图钉，并用红绿颜色的纸，剪成箭头·根据报纸的报道，及时调整北军与南军的进军情况。他常常眯起那双令人生畏的小眼睛，凝视着这宝贝地图，一看就是半天。一旦灵感出现，便掏出衣袋中须臾不离的小本子和笔记下来。不过他记的是战争进展到什么地方，那里紧缺的是什么。什么东西在什么地方最值钱！通过何种渠道，应把何种东西以何种价格弄到手！

洛克菲勒对地图有一种偏爱，据说这种偏爱是从日后成了他的岳父——斯皮尔曼先生那儿感染上的。斯皮尔曼是一个交游极广的富商，是从东部的马萨塞州，移居到这块刚开拓不久——曾被人们亲热地称做新康涅狄格州，后来正式命名为俄亥俄州的克利夫兰来的。这是个有民主意识，到处热心地

为废除奴隶制呐喊的基督徒，由于他的正直，日后被选为州议员。

斯皮尔曼有一位漂亮的女儿叫罗拉，这个温和聪明对历史很喜爱的少女，因为为人谦和很得人缘，人们都亲切地叫她谢蒂。斯皮尔曼对克利夫兰及阿克伦的教会热心捐款，得到了教区人民的尊敬，约翰与弟弟那时候对音乐有一定的嗜好，尤其是约翰一度着实迷恋过小提琴。他们的嗓子都不错。常常到教会办的主日学校上课，于是报名加入了那儿的唱诗班。就是在这儿，他遇上了罗拉。他觉得她极有魅力，而她则认为他是个带有轻微感伤主义情调的忧伤少年。少年时的约翰在性格上几乎有点像《少年维特之烦恼》中的那位多愁善感的男主角。只不过维特是因为爱情而烦恼。他呢，则是因为父亲是个通缉犯，从小在压抑的气氛下生活而烦恼。

在小学时，他有句令人十分感伤而博得了女生们喜爱的口头禅：“虽然我的遭遇悲惨，但我还是很快乐！”女孩子们富于同情心，也很爱起哄，她们送了他一个有趣的绰号——“忧伤的快乐少年！”

在风景十分优美的古亚荷加河溪谷的山丘上，筑有一幢漂亮的维多利亚式的住宅，它就是罗拉的家。约翰那时对罗拉神魂颠倒，不时骑马到她家去玩。斯皮尔曼对儿女的事不爱干涉，约翰虽长不得不算英俊，但也引不起人的反感。斯皮尔曼常常全神贯注地对墙上的地图研究，这使得约翰产生了好奇心，起初他还以为他是军事家呢，这引起了斯皮尔曼先生的大笑。他认为应该出版各种地图如军事地图、政治地图和供商人使用的商业地图。

约翰对这番话由惊奇而顿悟，现在他不就在靠自己改制的商业地图在做生意吗。整个南北战争期间，约翰对地图的研究决不亚于陆军参谋部的军官们。

约翰对政治极力关心，这也如同他关心军情是为了他在商业上取得进展。他的头脑极敏锐，他是个商本位主义者，从这个角度出发观察事物，任何事物的动态，都能牵涉到他在商业上是蚀本还是赚钱。而最重要的又莫过于这牵一发而动全身的“政治”二字了。

1859年10月，俄亥俄州的牧羊人约翰·布朗，听到南方来的奴隶制的维护者杀死了5个北方人时，极为愤怒的他，义愤填膺，一不做二不休，按着“以眼还眼，以牙还牙”的原则，带着自己的4个儿子、女婿以及两个向导，寻到奴隶制拥护派聚居的村落，进行突然袭击，杀死了5个南方人报仇雪恨。当军队开来追捕时，他们决定起义，夺占了弗吉尼亚州哈普斯渡口的军人库，不久被俘，全部处以绞刑。这是南北战争的导火线。

对事态的进展，约翰一直很关心，并经常与实质上是政治家的斯皮尔曼先生进行探讨。斯皮尔曼与后来成了总统的林肯相识，他们都有着同样的政治见解和观点。布朗事件一发生，他们便预测下一届的总统肯定是废奴主义者的共和党人林肯。而林肯就任第十六任总统后，他们便马上预测到战争已迫在眉睫。

未来的岳父起初对洛克菲勒先生的政治热情很赏识，承认他是个聪明的有进取心的青年人。但当约翰请他判断：“当战事发生以后，您认为北方的工业家和南方的大地主，哪个更能赚钱”时，斯皮尔曼先生这才如梦初醒地知道了他关心政治的原因，不免在心头盘算：“这真是三句话不离本行，名符其实商人的材料呀！他经商肯定比我强！”

约翰是个有魄力的说干就干的人，在对战争爆发的必然性有了十足的把握之后，他便立即付诸行动。当克拉克听他说南北之间要打仗时，这位所谓

的“国际人士”还因为是战场在欧洲呢！但是当他听到约翰说要向银行贷大量的钱时，他嚷道：“约翰，你疯了！肯定疯了！市面这样萧条，即使你贷得到钱，货卖给鬼去！”

上帝保佑，好在克拉克先生是老二了。老大洛克菲勒先生果断地运用权力人速向银行办理了大笔贷款，老朋友汉迪再一次支持了他的事业。随后是马不停蹄地派出厂采购大军，把那些市面上还行情看落的盐、高级火腿、密西根州的铁矿石、宾夕法尼亚的煤炭、西部的谷物种子、南方的棉花、部队的急需的皮带皮靴的制造原料——皮革、布匹……总之按照他制定的清单，将凡能买到的货物，尽其全力统统吃进。

“快！一切都要快！”约翰充满了战争即将来临的紧迫感。分秒必争尽可能地争取可以到手的一切资金，并马上把它变成现货囤积起来。他干得极其出色，所有的雇员，包括克拉克。在他的指挥下，都像上足了发条的钟摆，按着既定的方向，不断摆动。由于他对政治准确地作出判断，这时他似乎就成了这场战争的决策者。当他的货物全部到位后，战争也随即打响了。就这一点而言，他对战争时间表的判断，绝不亚于林肯总统。

美国南部的种植园主，为了维护既得利益，力图扩大黑人奴隶劳动的区域。南卡罗来纳、佛罗里达、密西西比、亚拉巴马、佐治亚、路易斯安那等6个州首先发难，宣布脱离联邦。随着德克萨斯州的加入，脱离联邦政府的南部联盟宣告成立。他们的部队既挑起了战争，又置林肯总统的和解建议于不顾。为此，林肯只好下达了征集75000名义勇军的命令，于是许许多多以平等、博爱为理想目标的热血男儿，纷纷加入北军。战争的规模和范围越打越大。

这时欧洲正好发生寒害，农产品的价格上升了好几倍，对洛克菲勒来讲，这无疑是锦上添花。他原定第二年的利润为今年的3倍，结果由于乘了欧洲的这阵东风，实际上是达到了4倍。

战争是人类的浩劫，但有时又的确造就了一批人才。南北战争造就了钢铁大王卡内基、金融大亨J·P·摩根。同时也为日后的石油大王洛克菲勒创建他的埃克森石油王国奠定了基础。战争期间，约翰已把眼光紧紧地盯住了宾州崛起的采油业，他的经历及潜意识告诉了他，日后发家致富的光明前途就在这里！

正所谓：时势造英雄。

四、镀金的石油

洛克菲勒对数字的高度敏感和思维的缜密程度从下面这封短信可见一斑：“上个月你厂报告1119个塞子。本月初送给你厂10000个。本月你厂用去9537个，却报告现存1012个。其他570个哪里去了？”

在南北战争即将结束前的1864年9月，25岁洛克菲勒与斯皮尔曼的女儿罗拉举行了婚礼。他的太太给丈夫带来不少好运。因岳父斯皮尔曼的原因，克利夫兰的财界对洛克菲勒刮目相看。这对新婚夫妇对未来充满憧憬，用诗情画意描绘着他们美好的前程。

中国有一句成语叫风云际会，意思是当一个领袖式的人物出现时，必定会有一群出色的人来辅助他，以成大业，在本篇中，将出现几位在建立洛克菲勒王国中，出过死力的“开国元勋”，以及由于策反、背叛后归顺到他旗

下，竭尽全力，立下战功的要员。

安德鲁斯是个从英国移民来的化学家，他和克拉克都来自于威尔士。8年前，当他来到克利夫兰后，就一头扎进了研究宾州煤炭液化的工作。同他一批来美国的这伙英国移民，并不是毫无抱负地踏上这块陌生土地的，其中不少人曾经在不列颠帝国或苏格兰的大学里做过油页岩研究，他们雄心勃勃，决意要从宾州这个世界原煤宝库里炼出蜡烛原料液化油来。

一听说杜雷克钻到了石油，安德鲁斯的心狂热地跳动起来，他的直觉告诉他——这玩意儿比煤强。他立即动身到泰塔斯维取回了原油样本。进行各种试验。要不是他太太披星戴月靠替人缝衣得了些钱回家，他肯定只有喝西北风度日。皇天不负苦心人，他的实验终于取得了突破性的进展，事实告诉他·从石油里精炼出的灯油，远胜过煤炭液化油。用亚硫酸气来精炼石油，这也是他独创的秘密武器。

但苦恼的是当发财机会已经降临到自己的头上时，他却因为缺乏资金而犯愁。这时他想起了克拉克，想自己出技术。他来出资金，开办精油炼制公司。

克拉克本身是一个气魄不大的人·加之眼前的石油行情不对劲便犹豫起来，一时拿不定主意。当安德鲁斯夫妇得知洛克菲勒才是真正掌握克拉克·洛克菲勒公司权柄的人之后，就想通过克拉克和洛克菲勒套近乎，但克拉克还是很不甘心情愿。当克拉克表示他和洛克菲勒共出250元钱入股时，安德鲁斯径直去找约翰。洛克菲勒答应拿出4000美元给他成立“安德鲁斯·克拉克”公司，但他自己却未加入，他认为在眼前扶持他可以，但开发石油的时机尚未成熟。但约翰对发明了用亚硫酸气来精炼石油的安德鲁斯先生已经刮目相看了，认定他们夫妇才是他日后事业的活财神，一旦条件成熟，他们便是他最理想的合作伙伴。

这段时期在泰塔斯维尔的马瑟先生，拍摄了一些出色的照片，为早期美国石油的开发留下了极其珍贵的资料，从中可以清楚看到这儿的荒凉，到处呈现出无政府状态，一些邋里邋逸的人东倒西歪在陈旧的机器旁，那儿到处是垃圾，井架脚互相像相斗的羊角似的抵着。

在一张1864年照的照片上，背景是一堆井架与棚房，有一群戴圆顶帽的人，在一个死水塘边月牙般地站着。近景突出了一个青年人，他就是约翰·洛克菲勒先生。他头戴阔边帽。身着长外套，孤僻的眼神，斜看着下边，充分显示出让人莫测高深的个性。在创建事业时他最喜欢四句顺口溜：

一只聪明的老猫头鹰栖在橡树上，

它看得越多就讲得越少，

它讲得越少就听得越多。

为什么我们不学学那只老鸟！

信奉沉默是金的约翰，同时也喜欢实地对感兴趣的事考察。他把马鞍搁在马上，肩上挎着来福枪，带着随身的背包与毛毯，跨过俄亥俄州的边界，顺着宾夕法尼亚州崎岖的山路往南走去。产油河发源于宾夕法尼亚州北部，然后怒涛般地流过油田，慢慢向下流过来。小河两岸长满了茂盛的松树，驿车沿着小河往下走，沿途环境十分恶劣。天晴时是沙土漫天，一到下雨便泥泞不堪，颠簸不平。

他小心地拉着缰绳，不时停下马车，仔细地作笔记，直奔泰塔斯维往南的油城，然后再慢慢折回。从杜雷克钻出石油的第二年，他就多次作为这种

悄无声息的调研。也记下了油井数与日产的桶数，在心中盘算着运油是用货运马车还是平底船划算。贮油的桶是铁制的好还是木制的好。

通过实地考察，他得出了石油价格将暴跌的结论。果然不出洛克菲勒所料·因为疯狂的采挖，人们对石油的需求有限。市面已供大于求，到年底油价已变成1加仑0.22元了。直到1865年，他认定了石油工业腾飞的条件已经形成，便找了个借口，以72500元的代价，买到他当初花4000元开办的公司，逐出了无能的克拉克，把公司定名为洛克菲勒·安德鲁斯公司。该公司虽只有工人30多人，但当年销售额竟高达120万，缴税3万多，位居克利夫兰50多家炼油厂的榜首。

坚强有力的同伴是事业成功的基石，不论哪种行业，你的伙伴既可能把事业推向更高峰，也可能导致集团的分裂。约翰的早期同伴克拉克便是那种导致分裂的人、与克拉克的分手，非但没有影响洛克菲勒的事业，反而使他与一个新的好伙伴——安德鲁斯联系得更紧。

不久，他让弟弟设立了第二家炼油公司。弟弟问他：“为什么你的时机选择这样好！当初怎么没和安德鲁斯直接合伙”时，约翰这才老谋深算地吐露了秘密：

“历史证明，打头阵的人是搞不出什么名堂的！只有看准机会再迎头赶上才是明智。不管打先锋的怎样吹牛，绝不可盲目下手。得到冠军的马拉松选手，几乎都这样做。”

事实上，当初一桶油卖3角5分、运费是3元。即使卖4元一桶也没有赚头·约翰岂是干这种傻事的人！难怪日后成了世界钢铁大上的卡内基，会称同样是靠南北战争发横财的约翰为刽子手。

石油事业一炮打响，约翰便开拓进取。他想起了会对他大有用处的一条好汉——佛拉格勒。此人年长他8岁，生于穷牧师之家，14岁不得不从高中退学，出来混世面，口袋里只有一枚5法郎的铜币，在俄亥俄州一座小镇的食品店里找了份差事，月挣5美元，这位经商奇才一来就能掌握顾客不同的消费心理，看人下刀。同样的白兰地，他像魔术师似的卖给富有的英国移民为4元，卖给贫穷的德国人是1元半。对于小气的荷兰移民更便宜，不过牌子却是较差的。生意做得很活，老板很喜欢。

攒了一笔钱后，才10多岁个子又小的佛拉格勒，蓄起了胡子，头发用发油抹得溜光壁滑，力图使自己显得老成持重。前往克利夫兰去开拓自己的前程，后来与这儿一位的南北战争中，靠向北军兜售威士忌发家的哈克涅斯厂主的侄女结婚，局面顿然改观，此时，他不仅是中间商，还为哈克涅斯造酒桶，并拥有马蹄的专利。战争期间他与约翰共同看好盐的行情·狠赚了一票，二人心心相印，遂成密友。起初他替洛克菲勒石油公司制作油桶，桶外刷着蓝漆，后来这种桶便成了石油交易的徽记。当时此桶市价2.05元，约翰·洛克菲勒只花0.96元购进。

佛拉格勒向约翰要求加入他们经营石油的行列，约翰决定把他拉进来。当约翰接到欧洲150万桶油的订单后，佛拉格勒向约翰献策应及时进一步扩大炼油厂，向垄断的目标迈进。就像以前合伙做小麦和盐的生意那样，生意不怕大。为了以后不被机器及生产速度限制，以便日后控制世界市场，就得扩大发展。

洛克菲勒早有这种打算，两人一拍即合，哈克涅斯应佛拉格勒之邀，毅然投资9万元，“洛克菲勒·安德鲁斯·佛拉格勒公司”从此开张。日后拥

有费城交响乐团，在迈阿密海滨开设了繁华的观光饭店，创建了佛罗里达铁路的佛拉格勒先生，有句名言：“控制世界市场就是垄断！”洛克菲勒深服其言。通过多年商海奋斗，他已形成如下观点：把各独立的企业进行资本合作，成立联合体即母公司，由它对下属的各企业进行股份的限制配额，成为控股公司，达到组成托拉斯的目的，最终垄断市场。

最初的石油业，秩序还十分混乱，生产过多，供应过多，乱抢生意、价格起落太大……但激烈的角逐已现端倪，洛克菲勒处在汪洋中的一条船上，随时都有沉没的危险。

具有逻辑和分析头脑的洛克菲勒开始应付一切挑战，出售较好产品，扩大市场，首要的是削减成本，以便能够安全地降低价格。他生产出的标准火油纯净无烟，燃烧率高，人们都很欢迎，争相购买。实际上，洛克菲勒从一开始就制定了严格的质量管理制度，因为他知道优良的质量是公司的信誉。

一汁始的时候，洛克菲勒的市场预测目光就放得很长远。他在纽约汗设了一个办事处，专门向东海岸和国外出售公司产品。因为他要一个国际市场。他还尽可能地削减各种成本：公司自制油桶，每个桶可节约1元钱；买下一家公司，以便自制炼油用的硫酸，投资建一个巨大的油槽，以便在最有利的时机买入原油；购买自用储油车厢、驳船和油船、输油管等。年轻时的节约习惯，被洛克菲勒用在生产中，获取了巨大的收益。

洛克菲勒讲求节能，憎恨浪费精力、浪费成本和当时没有约束的竞争的固有利润。一般商人的习惯做法是一次次降低价格，直到把竞争者赶出这个行业，再随意抬高价格。洛克菲勒却认为这太浪费了。他召集了一家对手公司的头脑，出价收买他们，把公司合并，他是认识兼并价值的一位先驱者。

由于出生于簿记员，洛克菲勒对于数字分析有特殊才能。他能从帐面数字分析出公司的经营情况和利弊所在，一丝一毫的错误和疏忽也休想跳过他的眼睛。

同时他那严肃认真、近于吝啬的节约习惯也令人惊讶。他曾给西部一个炼油厂的经理写过一封严厉质问的信：“为什么你们提炼一加仑火油要花1分3厘2毫，而另一个炼油厂却只需9厘1毫？”这样的信电写过上下封，其中最出名的一封是这样的：“上个月你厂一报告有119个塞子，本月初送给你厂1万个。本月份你厂用9537个，却报告现存1012个。其他570个下落何处？”这种一丝不苟的管理态度和令人敬佩的敬业精神无一不是所有后代企业管理者的楷模。

前面提到的佛拉格勒是一个眼光敏锐，看事入木三分的人，而洛克菲勒作风稳健办事心狠手辣。他们一致认为尔今上游炼油厂如雨后春笋般地兴起，对下游的企业是最大的威胁、利润将降低33%，唯有私下与铁路公司订立合约，收取折扣方可转危为安。于是决定由佛拉格勒去办妥这件事。

控制铁路的霸主叫凡德毕尔特，是个变卖政府无偿交付使用的土地起家的恶棍，控制着纽约的中央铁路；另一个叫顾尔德，也是靠战争起家，倒卖皮革暴发的，他曾把老板害死，霸其财产，控制了伊利铁路，两个人都是无恶不作的行贿高手，一对巧取豪夺、吃人不吐骨头的恶魔。要和这样的人打交道，洛克菲勒第一次觉得有点惶恐，但表面却镇定自如，向佛拉格勒投去一个让人感到踏实和无比欣慰的眼神，佛拉格勒决心要为公司打好这场命运攸关的生死仗，径直向湖滨铁路公司奔去。

1865 年林肯总统被伪装的马戏团丑角在台上开枪刺杀而亡，格兰特将军继约翰逊总统后当选了总统。一字不识的凡德毕尔特，为了逢迎新总统，特意聘请总统好友——南北战争时期的青年将军迪贝尔担任湖滨铁路董事长。迪贝尔自视甚高，也认为自己这下于是英雄有了用武之地，为了要向新主子报知遇之恩，决心在顾尔德尚未戒备之机，杀他一刀，显显自己的威风。

佛拉格勒与约翰在决定出访前曾拟定了计划，打算把油区上下游的运输业的货厢、油轮全部包租。一贯重视情报封锁的洛克菲勒曾一再吩咐，这种情报要绝对保密，但两位铁路霸主非等闲之辈，竟把这项秘密给打听去了，并把消息传递给另一家企业——宾州铁路，于是一下子他们也未向约翰要求谈判。

本来的战术是想挑起凡德毕尔特与顾尔德厮杀一气，他们可以操纵谈判，并游刃有余从中渔利，现在却要迎战三方。这就是洛克菲勒感到惶恐的真正原因。为此他暗地里对自己的作为检讨一番，吃一堑、长一智，决定今后要把商业秘密切实封锁，杜绝此类泄密事件发生。

佛拉格勒是个玩世不恭，能转危为安的高手，一路上他盘算了一个计策，就是在谈判时要让迪贝尔顺着自己的思路走，胁迫他进入圈套，让其就范。

洛克菲勒用人的方法是“用人不疑，疑人不用”。任何人一旦被你看中任用，都能使其才华放出光彩，此行约翰只说了一席话：“公司日后欲在全世界形式垄断，现在就得控制包括铁路、油船在内的运输业。既然我们的打算已被泄露，不妨因势利导，在三家铁路公司都人人自危之际，分而治之，各个击破。这就是拿破仑所欣赏的中国兵圣孙子所说的‘兵置死地而后生’！经商历来就是‘行大欺客，客大欺行’！”

佛拉格勒漫步来到迪贝尔办公室，但见迪贝尔腆着大肚子，一副傲慢的神气。佛拉格勒冲他一笑，大大咧咧朝皮沙发上落座，故作忧伤地叹了口气，不经意似地随口说：“过不了多久，恐怕会遇上不景气的。”

“不景气？”对经济一窍不通的将军，露出一脸的不快。随后道：“不景气……这与我们有何相干？”

佛拉格勒见鱼要上钩，冲他神秘地一笑，说道：“关系大着呢。你难道真的不知道最近顾尔德，还有宾州铁路方面的人都在缠着洛克菲勒先生，死皮赖脸的让我们照顾生意吗？”

虽然将军被击中了要害，但嘴上并不软：“我会给他们颜色看的。”近来他很想做点成绩让凡德毕尔特瞧瞧，偏偏铁路上的货运很少。佛拉格勒无疑已看穿了他的心思，向他含蓄地点点头，说道：“将军，兵不厌诈嘛，现在可是田鸡要命蛇要饱呀！不知您最近可有什么打算！”

佛拉格勒话已经点明，但又让人有回旋的余地，好下台阶。迪贝尔这才松了一口气，装出一副毫不介意的神气，弯过于指，做了个扣扳机的动作。

“他们算什么东西，我是不会轻饶这群废物的！”

“您真英明，不愧为果断的常胜将军！”佛拉格勒向他竖起大拇指，称赞道：“我就敬佩您这样的爽快人，我们订个每天 60 辆车的合同，您看怎样？”

“60 辆？”将军怀疑自己耳朵是否听错，接着问道：“天天如此，风雨无阻？”

佛拉格勒点点头，喜形于色的将军再也控制不住自己激动的心情，要知道每天 60 辆车皮，在当时是多大的一笔生意啊！将军中计了，毕竟战场上横

冲直撞的好汉，遇上了老于世故的商人，真不是对手。

佛拉格勒已是胜券在握，谈判的主动权完全掌握在他的手中。接着，他把条件摊出，按着既定的步骤，层层逼进。迪贝尔被突如其来大买卖冲昏了头，轻而易举地落到了他的圈套之中。

达成的协议规定石油公司每天包租铁路 60 辆车皮。湖滨铁路方面则给予每桶油 5 角的优惠。这样一来，洛克菲勒从中获取了巨大的利润。这是他的幸运转折点！低廉的运费带来的是销售价的下降，也就意味着销路销量的迅速拓宽发展。

此后，洛克菲勒广泛收买全国的炼油厂，成为执石油业牛耳者。时谚说：“标准公司的石油镀了金。”

五、垄断毒夫

语言一向平淡冷漠的洛克菲勒，对自己进行行业垄断与吞并大批企业进行过极富文学色彩的辩护：“当红色的蔷薇含苞待放时，唯有剪除四周无用的叶，才能在日后一枝独秀，绽放成艳丽的花朵。”

1870 年欧洲爆发了普法战争。铁血首相俾斯麦挑起的这场战事，使战场上血流成河，哀鸿遍野。

接着俄国、奥地利、意大利、西班牙全线起火，使得海上运输业瘫痪了，宾州的石油出口业也只好中断。在美国大陆，照明和燃料的费用仍高于居民的衣食费用。所以，多半是农民的美国人为了省钱，一等天黑就上床休息，另外，这种情况也造成了宾夕法尼亚州原油产地的生产大量过剩，严重的经济不景气再次笼罩在美国上空，油价惨跌至 4 元以下仍无人问津。一种叫做“经济不景气卡特尔”的采油者自动松散地结合的组织应运而生。为了应付目前的困难局面，通过停采 3 个月的第一项决议。

卡特尔由于有妄图独吞利润的不法开采者存在，而没有起什么作用。第二天就有“夜猫集团”捅破了纸糊的协议，半夜里偷偷地采油。年底，每桶原油的价格已降低 3.25 元。

这种局面，使在战争尚未打响的年初开张的、由原洛克菲勒、安德鲁斯、佛位格勒公司改头换面而创建的标准石油公司感到了危机。新的股份公司资产额为 100 万元，洛克菲勒担任董事长，其弟威廉做副董事长，佛拉格勒与安德鲁斯则任常务董事。公司发行了 1 万股。洛克菲勒自己有 2667 份优先股，幕后的支持者哈克涅斯拥有 1334 股，威廉、佛拉格勒和安德鲁斯则各持 1333 股，剩余 2000 股留作给铁路公司的赠品，每股的股金是 100 元。当初约翰全力以赴亲自经营、指导，就是希望公司能够造出自己的运油车和货厢车。这也是使他向垄断“下游”迈出第一步的缘由。原始的油车就是装货台上安着两个巨型木桶的货车，这同把木桶并排运送相比，不仅运输效率高，而且不会漏油。

面对石油行业的大萧条，就连经过大世面的佛拉格勒也开始沉不住气了。他担忧他们的事业会不会因此完蛋。而经常面对着欧洲地图及地球仪的洛克菲勒却一如平常，就像什么事也没有发生。而当战役后，他喜滋滋地从地图上把代表德军进攻的箭头，移向了繁华的巴黎，喜悦之情溢于言表。佛拉格勒差一点还以为他有毛病。

“好了！佛拉格勒！我们发财的好运又要降临了！拿破仑三世惨败投降，

欧战即将结束。前途对我们十分光明。南北战争刚结束时，石油的需求量大啊！这是给我们的最好启示。达尔文的物种起源告诉我们什么？就是弱肉强食。我们现在得趁上帝赐予的不景气，把同行中能挤垮的全部挤垮，然后将其吞并。这样就可以达到利润迅猛增长。”

佛拉格勒听厂洛克菲勒连珠炮似的一口气说出了如此的高论，悟出了玄机。两人于是就着地球仪，把一腔的雄心壮志叶露，认定从现在起就得马上把握契机，运用“适者生存，优胜劣汰”的原理，向跨同公司的目标前进。

此时，一位叫华特森的，曾任过内战时期陆军助理次长的人物，由凡德毕尔特提拔，取代迪贝尔担任了原滨铁路董事长，他脑子活络、手腕高明，诡计多端。他与时任宾夕法尼亚铁路公司董事长的斯科特是好友，斯科特有“头脑冷静的男子汉”这样的美称，战时也是陆军助理次长。战争期间，这两个惯于以权谋私、善于贿赂的战友一拍即合，只要发财，刀山敢上，火海敢闯。

一天夜里，华特森这位不速之客，突然来到纽约圣尼古拉斯大饭店，拜会正在那几下榻的洛克菲勒。对于他要来的情报，约翰早就通过内线了解得一清二楚。当威廉向他通报时，他就马上想到要去叫佛拉格勒，没有想到他就像有特异功能似的出现了。

约翰说：“华特森来了！”

“斯科特来了没有？”佛拉格勒反问。

约翰微笑他说：“就他一个人。”

佛拉格勒作出判断：“他肯定是斯科特的代言人，他们是老搭档。战后那会儿，煤价爆跌，斯科特刚接任宾铁董事长，曾组织过铁路卡特尔，停止运费竞争，煤矿方面惨败后，他与华特森又欲共谋吞并，这次准是来打我们的主意了！”

一席话让洛克菲勒佩服之至。因为上次的消息走漏，现在对那些双重间谍，约翰都是单线联系，就连佛拉格勒他也留了一手，没想到这家伙如此灵变，凡事一清二楚。他们三人迅速通了气，把华特森请进来。

这是一位经风雨见世面的人，可不是老对手迪贝尔。他知道面前的三个人，皆是生意场中的高手，索性开门见山大方地点题：“先生们，鄙人深夜打扰深表歉意。但我带来了斯科特先生的重要建议：怎么样，让我们合作如何？”

尽管洛克菲勒他们心中已有准备，但还是被对手意想不到的直爽弄得有点尴尬，一时竟不知怎样回答才好。幸亏每逢碰到这种场面，洛克菲勒有件法主来应付，就是装糊涂。他打着哈哈，装痴卖呆他说：“好呀，斯科特先生要和解，还是要投降？”

华特森听不懂他咕峡的这句话是什么意思。已经回过神来的佛拉格勒赶紧笑道：“太棒了，有你们这样强有力的对手成了合伙人，我看把月亮摘下来也不成问题！”

华特森诡诈地一笑，端出了斯科特有关铁路大联盟的构想。洛克菲勒认真地听着，时刻提防着不让自己一步不慎，跌进对手布置的陷阱中。

“大联盟由运输百油的所有铁路公司携手合作，但只有特定的石油业者进行大联盟，至于小规模的中石油业者或石油原产地业者，则限制不使其加入这个大联盟。”说完重点之后，华特森便不说话，只在一旁傻笑。对洛克菲勒来说，这些重点就足够了！这个大联盟只与特定的石油业者订立秘密

的折扣协定，而排除当地石油业者，单就这点，此一阴谋即使不加说明，亦可了解了。“凡德毕特尔先生也持同样的意见吗？”洛克菲勒探问道。

他得到了肯定的答复。此时威廉与佛拉格勒都露出了同意的眼神。但他觉得尽管建议不错，没有避免铁路方面控制的附加条件还是不行的，否则他们就可以擅自提高运费。

接着斯科特出场，因他早就有意于洛克菲勒的石油公司，就像一个多情的女子，痴情地认定，唯有与这位情人结合，才会带给自己幸福。经过密商，控股公司宣告诞生，名称叫做“南方开发公司”。洛克菲勒提出的只让凡德毕特尔的代表华特森加入该公司的要求，斯科特也予以承认。

斯科特与凡德毕特尔和顾尔德私下曾订过协议，定下了他的滨铁运输比例为45%，两个霸主则各占27.5%，其余各铁路公司分别按运输能力编入这三大系统，相互间共存共荣。不得互相拆台，里刀外戳。各铁路公司老板，因协议比较公平。利益均吞，一致对外尚无怨言。

对石油业来说，南方公司的成立，不啻是二次大战时在日本投下的原子弹。洛克菲勒大有石油霸主君临天下之势。因为他手上有了一份由他审核准予加入控股公司的各企业的名单。尽管他与佛拉格勒为此而激动，但也像走钢丝似的忧心忡忡。佛拉格勒准确地称这是一件伤脑筋的学问。因为排除在名单外的企业，无疑将因运费价格相对高涨，遭受灭顶之灾。在生死存亡之际，势必会联合起来组成新的卡特尔，进行殊死对抗，而列入名单的企业，因享受到同等的优惠，会成为自己的竞争对手。如此一来，不要说日后把企业办成跨国公司，实行垄断，恐怕就是在美国，能否成为霸主也成问题。

所以在商讨该把谁列入名单时，他们两个费尽心机，对利害得失考虑得十分小心谨慎，经过反复斟酌这才列出12家公司，也就是说只有它们方可享受每桶原油运费4角的优惠价。没有列入单子的却需付出8角。

获利最大的除了平白无故把运费提高了两倍的铁路公司外，就数洛克菲勒这样的炼油业主，按秘密协议，从克利夫兰到东海岸他们要比没能加入企业少付1/4到1/2的运费。这样一来没加入的企业势必会被淘汰，成为弱肉强食的牺牲品。中小企业惊慌失措，他们愤怒、咒骂、惶恐，又找不到有效的方法，这时一个能代表这些企业的领袖式人物应运而生，他名叫亚吉波多。

亚吉波多是一位浸礼会牧师的儿子，擅长演讲，曾在某家产油处打过工。当那位老板经营不善又逢不景气而停工时，他以小工的身份借了800元钱，就投身于泰塔斯维的炼油业。经过经营，达到了每月牛产25000桶的规模，不过在这一地区只能算一位小字辈。

当大家都在喊“减产”、“减产”时，亚吉波多提出了一个对策——“大封锁”。他的计划是成立生产者联盟，并组成自卫武装。但在破获趁黑偷采油的“夜猫”集团时，证明大封锁的效果不佳，因此改变了办法：入夜之后便以卡宾枪武装起来，结队巡逻，如果发现“夜猫”，便破坏其钻油设备及运货车，同时还印刷了3万份传单，分别送给华盛顿联邦议员和哈里斯堡的州议员和法院，如此以来，大家这才对这位长着副娃娃脸，其貌不扬，说话倒极有分量的青年人刮目相看。

洛克菲勒无论如何也没有想到会被亚吉波多绊了一跤。这时候，“杀死大蟒蛇！”“埋葬章鱼！”等直指他而来的愤怒呼声此起彼伏。听了这些报告，洛克菲勒冷静他说：“这是个人才，我知道他。在泰塔斯维饭店旅客登记簿上，他的签名是约翰·D·亚吉波多，每桶4无，他把签名也用来宣传他

的主张呢！”

他决定收买他，没有成功。亚吉波多一定要他废除和铁路方面的协议。被洛克菲勒排除在外的那些公司，在纽约成立了另一个炼油企业联盟，并派了一个代表团去产油河地区，与那里的联盟协商联合行动。洛克菲勒当然没有想到这点，最大的失算也在于此，纽约方面的联盟掌握有能左右中央报纸的力量。纽约各大报都对这次纷争做了客观报道，形势对洛克菲勒很不利。在舆论的压力下，顾尔德投降了，斯科特也退缩了，折扣秘密协定归于失败。

吃了败仗的洛克菲勒并不气馁，他认定纵有亚吉波多这样的干将领导，情况也将出现转机。在铁路公司迅速瓦解后，在大封锁行动中忙于夜间巡逻的 26 家克利夫兰炼油企业，只剩下了 6 家影响不大的公司，其余的都被标准石油公司合并了，它用的是彼此交换股份的方法。因为在 40 天的大封锁中，炼油业者就像罢了工一般，被断绝了原油的供给。由于油库空虚，银根吃紧，炼油业者为了生存只有向银行申请贷款。而洛克菲勒早就收买了整个银行界不给贷款，一下卡住了他们的脖子，逼迫他们投进自己的怀抱。他吞进 20 家公司，各企业主仍被任命为各分厂的经理。四面楚歌中的亚吉波多，禁不住礼贤下士的洛克菲勒的诱惑，终于归顺到他旗下。

洛克菲勒从敌人中选出最有生存竞争力的强才，进而吸收到自己的阵营中，标准石油公司的高层领导者中，大都是由这种先成为敌人再成为合作伙伴的强者组成，这个阵容不断加以巩固。亚吉波多不久就被提升为标准石油公司的副董事长，在洛克菲勒退休后，便出任了第二任董事长。

三年以后，洛克菲勒把美国石油业中的大亨们，请到风景秀丽的萨拉托加他的别墅中密谈，仍想恢复原来的联合计划。尽管大家对以前的失败仍有余悸，禁不住厚利的引诱，都怦然心动，准备联合行动，对抗即将采取不予折扣的铁路界。斯科特为此很恼火，因为他是铁路同业的主持人。此时他成立了帝国运输公司，架设了油日到匹兹堡的油管，在新泽西建了贮油槽和仓库，赶造了 5000 吨油轮成立五大湖船队，决心与标准石油公司一决雌雄。

洛克菲勒利用矛盾与凡德毕尔特和顾尔德组成统一战线，提高折扣率。减少标准石油公司的股东分工，将红利转给公司更新设备，引进世界先进技术。同时加紧向斯科特的势力范围匹兹堡展开倾销战，斯科特再也抗不住了，终于在属下工人的罢工声浪中向洛克菲勒求和。约翰以 340 万买下他的企业。从此拥有了以进口桥头堡著称的新泽西和大型贮油槽。接着在卧底间谍亚吉波多的密切配合下，采取用操纵股票的办法，坐享其成吞并了已成功地长距铺设了油管的泰特华德公司，使运油费大幅度下跌，赢得了巨额的利润。

就在这时，年轻的律师多德提出了“托拉斯”的论点：即把生产同样产品的各家企业用联合形式，组成为巨大的综合企业团体。洛克菲勒对这观点十分赞赏。此时他被指控违反了“谢曼垄断禁止法”，洛克菲勒毅然把总公司迁到崇尚独立原则的新泽西州，解体力 34 个小公司。他擅长把不利化解成有利，第二年新泽西标准石油之股票，就从 360 点涨到 595 点，他所属公司的股价均迅猛上涨，产品销售到世界各地，击败无数的对手。到 1879 年底，标准石油公司控制了 90% 的全美炼油业，洛克菲勒住在豪华庄园里，真正成为控制一国自然资源的亿万富翁。

洛克菲勒有一句名言：“当红色的蔷薇含苞待放时，唯有剪除四周的叶，才能在日后一枝独秀，绽放成艳丽的花朵。”

六、41 年的退休生活

洛克菲勒出资组建的洛克菲勒医学研究所先后共获得 12 项诺贝尔奖金，是同类研究所中的佼佼者。洛克菲勒用在慈善事业上的钱总额在 5 亿美元以上，成为美国历史上捐赠私产最多的人。

1896 年，洛克菲勒离开了标准石油公司总部纽约百老汇路 26 号，秘密搬到了波坎铁柯庄园，他退休了。这个庄园是洛克菲勒用 16.8 万美元买下的，地处纽约州的杨格镇，在这里，他建了一幢弗吉尼亚风格的木房子，还修建了一个 20 万坪的高尔夫球场。

洛克菲勒的日常生活很有规律：6 点 30 分起床，7 点到 8 点看报纸，然后吃早餐，退休后他的工作时间只有 1 小时多一点，多采用电话形式向各处指示工作。偶尔也到办公室里走走。工作完毕，10 点到中午打高尔夫球。正午休息，3 点之后用午餐，然后做点娱乐和在郊外驾车。7 点吃晚饭，8 点到 10 点听音乐，晚 10 点就寝。也许就是这样合理安排的生活使洛克菲勒在退休后生活了 41 年。

在那段日子，洛克菲勒仍无法避开社会舆论对他的谴责，他的态度是沉默不语，对外界如何看他或议论他都无动于衷，认为这是每天的报纸和欲以他们的攻击制造政治资本的人所描绘出来的。尽管这时他在公众的心目中已成为自由企业制度具有一切错误的象征，洛克菲勒只是静静地过着他的退休生活——打打高尔夫球，或者在波坎铁柯庄园上移植树木。

1901 年，洛克菲勒在新泽西州的桑克伍德买下了一个旧俱乐部会所和 75 英亩土地，以使一年能多打几个月的高尔夫球；在他 79 岁时，洛克菲勒又在气候温暖的佛罗里达州的奥尔蒙德海滩买下了一所有许多大窗子的住宅，观赏哈利法克斯河的壮丽景色，他已变成了“街坊上的约翰”，仿佛过着一种简单的生活。但洛克菲勒没有停止在商业上插手，因为他不愿失去对数字的感觉，他保留着他 44 岁时买下的纽约股票交易所里的那个座位，也始终保留着他在加利福尼亚标准石油公司的第一号股票。洛克菲勒从没有忘记他开创的石油事业，在每年过生日的那一天，他都通过电视台向全世界发表以下的讲话：“上帝保佑标准石油！”

小洛克菲勒是老洛克菲勒的独子，从他幼年起一直到成年——直到 1937 年他的父亲以 98 岁的高龄去世，大家都叫他小洛克菲勒。

老洛克菲勒或许是从自己的父亲的教养法中得到了很大启示，所以对自己的儿子也很严格，采用“大比尔教养法”。对金钱的处理尤其谨慎，为了缴纳学小提琴的费用，小洛克菲勒须去打工。

由于这个家庭进行教育的传统，小洛克菲勒对父亲对他的影响十分感激，父亲要他凭经验自己去揣摩和学习，并且自始至终地支持他“照你认为正确的去干”，是父亲在回答小洛克菲勒最常说的一句话。父亲不给他任何授权书，但儿子显然很清楚他可以不经商就在各种业务文件签上父亲的名字，父亲也会给他一定的指导，但从不指挥他哪件事必须做，哪件事是禁止的。

有一件事给小洛克菲勒的印象特别深刻，因为那不仅是他的一次耻辱，也是父亲做的最好的榜样。那是 1898 年，小洛克菲勒初到华尔街办事，被人从保证金帐上骗走了大约 100 万元。父亲始终冷静地听完儿子这次惨败的每一个细节，最后说道：“好吧，别再发愁了，我会帮你度过难关的。”仅此

而已，没有责备，也没有警告。但小洛克菲勒永远都不能忘记父亲说这句话的那一刻。

小洛克菲勒曾写到，父亲对他深切的影响并不是以劝导或者告诫的言辞形式施加给他的，而父亲自身树立的榜样——坚强、勇敢、容忍以及慷慨、无我、仁慈和朴素。

小洛克菲勒和父亲之间的关系可以概括为一句话，即互相信任，互相钦佩，互相忠诚的感觉。儿子有意识地仿效父亲身上他所钦佩的品质，父亲则以一种感激的心情答复儿子，他对儿子能够担起他卸下的责任，而且能够做得如此果断和令人满意表示欣赏和感谢。

小洛克菲勒在给父亲的信中总是署名“爱慕您的约翰”，他在心中也的确深深地爱慕着父亲。当洛克菲勒在石油事业上取得辉煌成就的同时，无疑在父亲这个角色上也取得了巨大的成功。

慈善事业是洛克菲勒生活的一部分，从19世纪90年代开始，他每年的捐献开始超过100万。因为向这个亿万富翁求助的要求蜂涌而至——或者要求给予行动，或者要求给予金钱，或者两者都要。洛克菲勒开始把他那有逻辑、有条理的头脑运用到这个新事业上，力图找到捐钱的一套制度或者说管理原则。后来他在1913年设立了“洛克菲勒基金会”，彻底解决了这个难题。

洛克菲勒的第一笔巨额捐款用于教育，在1889年。洛克菲勒拿出60万美元建立一所新的芝加哥大学，在以后的10年捐款总额是3470万元，23年后，即1912年，捐款高达4500万元，除了对这所教会大学的捐助，洛克菲勒还捐赠过数量可观的钱给黑人事业，特别是给南方浸礼会办的学校和学院。其目的是“在美国内不分种族、性别或信仰地促进教育”。后来在1903年，通过洛克菲勒和他儿子的共同努力，成立了“一般教育委员会”，以更好地体现“促进教育”的宗旨。

洛克菲勒用在慈善事业上的第二大款项便是医疗。在当时美国没有医疗研究中心的情况下，他于1901年利用20万元的赠款协助成立了洛克菲勒医学研究所，在控制流行性脑膜炎、黄热病、寄生虫病、狂犬病和梅毒方面做出了贡献，另外在细菌学和体外循环心脏手术的研究上有突破进展。洛克菲勒医学研究所因为科学家们的卓越成就获得了12项诺贝尔奖金，比任何同类研究所获得的都多，还成为全世界设备最好的研究单位，洛克菲勒在研究所的改进设备和扩展研究的工作上投资上千万元。

在洛克菲勒没有退休以前，他不可能像搬入波坎铁柯庄园以后的日子那样，把大部分精力用于慈善事业，在苦于呼吁捐款的压力大得叫他应接不暇的时候，洛克菲勒发现了一名新同事，足可以帮助他在捐款方面做接待和调查工作，这个人就是夫瑞多利克·T·盖兹。

盖兹是一个浸礼会牧师的儿子，出身寒微，他毕业于堪萨斯大学，在受位牧师圣职和浸礼会教育社秘书长之前，曾在银行做过工作，也当过中间商。他有主见，且精力充沛，博得了洛克菲勒的钦佩和信任。1891年的一天，在盖兹和洛克菲勒进付了一次私人会谈后，便成为洛克菲勒的财产管理人，处理金融方面的事务。正是在盖兹的建议下，洛克菲勒基金会得以成立。

1913年，洛克菲勒基金连同一张“促进全世界人类福利”的凭照在纽约州立案。在这之前的1909年，洛克菲勒卫生委员会也诞生了，主要以对付当时蔓延美国的危症钩虫病为宗旨。

不可否认，洛克菲勒在慈善事业上做出了杰出的贡献，但他仍是一个有

争议的人物，甚至于他的慈善活动也令人怀疑，尽管他是美国历史上捐赠私产最多的人——总额在 5 亿元以上。总之，洛克菲勒在他新事业的发展上所获得的尊重和他所付出的精力绝对不是正比关系。

洛克菲勒的一生是漫长的，他出生的时候，亚伯拉罕·林肯总统还只是伊利诺丝州议会的议员。到他逝世的时候，已经是富兰克林·罗斯福任总统了。在这一生中，标准石油公司的情况，包括技术、市场以及其他因素，都在不断发生变化，而在洛克菲勒去世 50 多年后的今天，他创立的事业更是今非昔比了。

如今世界最大的集团经营企业——艾克森公司就是从标准石油公司发展而来的，当时在 1870 年标准石油创始时仅有 5 人，而在短短的百年之间，就迅速扩展到相当庞大的规模——有股东 30 万，年收入 500 到 600 亿美元。

艾克森公司的油轮取代了昔日的铁路，利用电脑等先进的自动控制技术掌握着 500 多艘油轮在世界各地的航行。在美国休斯顿、英国伦敦和日本东京，艾克森设立了三大分公司，并且在全球有 115 个产油地港口和 270 座目标港口。

艾克森公司的根据地就是座落于纽约第 5 街的 53 层的摩天大楼——洛克菲勒中心。大楼前面矗立着约翰·戴·洛克菲勒的半身铜像。这尊铜像把这位高龄时期的家财奠基人最常见的表情体现出来——神态严肃的脸上带有一丝苦笑。眼中发出一线微光，仿佛在默默地看着他长长的生命历程，看着正在继续他事业的追随者们的每一步。

1937 年 5 月 23 日，98 岁高龄的洛克菲勒在他奥尔蒙德海滩的别墅里去世了，在死者最后任职日期一栏写着“到死为止”。同日 11 点钟当丧仪举行的时候，一度组成标准石油帝国的世界各地所有的办事处、炼油厂和卫星公司，同时停止工作 5 分钟，向这位创造石油贸易的老人致哀……

1937 年的股票市场正处在历史上的最低点，但当洛克菲勒逝世的消息被报纸、杂志和刊物向社会宣布的时候，股票市场没有显示下跌的反应，全国的石油公司也像往常一样继续生产、炼制，向世界各地销售美国的石油，仿佛洛克菲勒仍然活着。

七、是基督徒还是刽子手

迄今没有人知道，57 岁，正值壮年的洛克菲勒为什么会提出退休。有人说他自觉罪孽深重。洛克菲勒一生的成功，不知使多少同行商人倒闭、破产。即使是在他宣布退休，过上太上皇的日子之后，在他的幕后指挥下，又有多少破产者呢？

洛克菲勒在他漫长的一生，以及在他漫长的一生结束后的漫长岁月里，始终是一位有争议的人物：一时受人钦佩，一时遭到蔑视；被一部分人所欣赏，为另一部分人所痛恨。在他去世的时候，有的讣告整篇都记述其生平的光辉业绩，而有的则正好相反，如美国劳工联合会的《底特律劳工新闻》的讣文这样开始：“现在，地狱必定已满了一半了。”

也许对洛克菲勒这样一个传奇式的人物尝试着作出“功大于过”还是“过大于功”的评价本来就是毫无必要的。事实上他成为托拉斯垄断组织的鼻祖，站在不同的立场上看待这样一个事实，显然要得出不同的结论。

在所有和洛克菲勒亲密共事人以及他的家族成员的心目中，他是一个意

志坚强、沉静忍耐的浸礼会信徒，每一天都按照《圣经》生活，对妻子来说是 50 多年的忠实的丈夫，对儿子来说，是负责的父亲。

而那些在洛克菲勒的垄断事业不断扩展中破产、失业的人们，那些用绳索或手枪自杀了的企业主的遗孀和儿女们，显然对他充满了刻骨仇恨。艾伊达·特贝尔，那个写指责洛克菲勒欺诈、苛刻的《标准石油公司的历史》一书的人，便是一个受迫害的石油生产者的女儿。他们称他是“章鱼”，称他是海盗和拦路抢劫者，因为在他们还衣不蔽体，食不饱腹的时候，洛克菲勒就已聚敛了过多的财富。

当然，还有他投入大量财富和热情的慈善事业，或者是出自一个虔诚的基督徒发自内心的同情心，也可能真的是为了赎罪——他捐赠数额如此惊人的巨款，是因为他的罪孽太深太重了。

洛克菲勒是一个矛盾的个体，对他的功过是非争议颇多。但是，一个有个性有特点的人，才可能是做出伟大成就的人，洛克菲勒便是这样的人。

可口可乐之父——阿萨·坎德勒

阿萨·格里格斯·坎德勒，1851年生于美国佐治亚州，1929年3月12日病逝，1873年3月，他来到亚特兰大，成为一名药剂师。1877年4月，他创立药材批发零售公司。1888年，凭着商人的敏感和超人的胆识，他以2300美元买下可口可乐专利和全部股权，并展开广告攻势，可口可乐公司很快成为美国最大的软饮料公司，可口可乐成为软饮料的象征。1917年12月25日，阿萨以圣诞礼物形式把公司赠给子女，并退休。1929年，阿萨去世，被尊为“可口可乐之父”。

一、少年阿萨

人们这样谈到少年阿萨：“不讨厌的淘气鬼，爱开玩笑，搞没有恶意的恶作剧，而又不伤害别人——总之，一个十分有趣的孩子。”

阿萨的名字是他的父母为了纪念家里的一个家庭教师——阿萨·W·格里格斯而起的。这位家庭教师后来成为佐治亚州的著名医生和亚特兰大医学院的教授。按照名人或受人尊敬的人的名字给孩子命名，是父母亲的一种美好的心愿，希望自己的孩子能够效法那位名人，成为一个受人尊敬的医生。在美国，医生是受到人们尊敬的。然而，阿萨没有像他父母亲希望的那样，成为一名医生或是一位著名的医学院的教授，而是成为了举世瞩目的企业家。在人们的心目中，阿萨·坎德勒的一生，就是可口可乐公司成长壮大的历史。

阿萨·格里格斯·坎德勒从小就表现出了他的聪明才智，表现出他的与众不同的好奇心和机智灵敏的天性，伟大人物的一生也许注定是多灾多难的。

由于坎德勒精力过人，思维活跃，无所事事之时，经常与人开一些小玩笑·搞一些恶作剧，这之中，有件事情广为流传。阿萨的弟弟查利小时候很怕猫，这倒无所谓，但遗憾的是他与哥哥阿萨睡在一起，这一点让查利吃了苦头。一天夜深入静，大家上床安睡之后，阿萨便悄无声息地溜到床底下，惟妙惟肖地模仿猫叫，再弄出一些声响·好像有猫儿正在床下打架，查利于是被“猫”吵醒·吓得躲进被子里·浑身颤抖着向哥哥求援，可是往哥哥睡的地方一伸手，天啦，阿萨不在了，幼小的查利立即认为阿萨被猫吃掉了，当即跳下床去父母房间求援。类似的恶作剧使阿萨得到极大满足，为了更大的轰动效应，这个聪明的小孩不断设计更加精彩的玩笑，这也算开发早期智力的一种手段吧。

很多孩子小时候也开玩笑，搞恶作剧，但阿萨有一点值得注意的是，他的恶作剧从来不会给人造成伤害和损失。小阿萨能考虑到后果，一个恶作剧虽然很有轰动效应，但如果会对人造成伤害或损失·小阿萨便不会去做。这一习惯，阿萨保持了一生。正是这一点，使得这玩笑或恶作剧不但不引人憎恨，反而让当事人觉得阿萨性格温和、平易近人而不失幽默感，从而不会有那种被愚弄之后的恼怒，在“不伤害同伴”这个大前提下，阿萨能团结许多聪明能干的人，为了一个共同的目标努力奋斗，为事业的成功打下基础，通过为数众多的玩笑，阿萨获得了一个众人认同的评价：“不讨厌的淘气鬼，爱开玩笑，搞没有恶意的恶作剧，而又不伤害别人——总之，一个十分有趣的孩子。”

1862 年，南北战争爆发了。战争使得劳动力缺少，物质匮乏，坎德勒一家的生活也陷入严重困顿之中，阿萨及其兄弟姐妹们除了每天完成他们的工作和任务外，还学会了过艰苦日子，这种艰苦日子在战争结束以后，还持续了一段时间。那时候，阿萨父母的手头很紧，孩子们也就不可能从家里得到零花钱，如果他们需要钱，就不得不自己去挣，阿萨长大以后，往往对人津津乐道他是如何挣得第一个美元的。

他说：“……当时我正在耕地，忽听到家里一阵骚乱。我穿过田地跑回家去，母亲说，可能有蛇要吃厨房里的一只母鸡。

我不加思索，立刻到厨房看看究竟发生了什么事。突然蹿出一只大水貂，我紧追不舍。

水貂前面跑，我在后面追，从谷仓旁边跑过去，穿过一片森林，来到一条小溪旁。我紧紧追在它后面，它一跳进水中，我就抓住了它。

我还没有听说过人们卖水貂皮，但我觉得那可能是个好主意，我决定去试试。亚特兰大离我们家 36 英里，没有铁路，那里也许是最好的市场，我坐汽车把水貂皮带到城里。我想。或许可以卖 25 分钱吧。

结果卖了 1 美元，这是第一次挣：美元。那个买水貂皮的人说，他还要这样的货，也出同样的价钱，我动员邻居抓水貂。通过卖水貂皮，我们赚了不少钱。

接着，我想到另外一个挣钱的门路，你们可能感到奇怪。我从亚特兰大买了一批别针，在乡下卖了好价钱，当我上学时，我已经通过卖水貂皮和别针赚了 100 多美元。”

二、成功之路

一个偶然的的机会，阿萨饮用可口可乐治好了偏头疼。从此，他迷上了可口可乐，也正是可口可乐给他带来了成功。

阿萨接受教育较早，1857 年 11 月 1 日，他刚满 5 周岁的两天后，就进了当地最好的一所学校。然而，到 1861 年他就辍学了。在其父母亲的指导下，继续在家学习，直到 1869 年 1 月，阿萨才到约翰·费瑟斯通主办的一所普通学校进修了一年。

因为内战及其他原因，阿萨·坎德勒没有接受过完整的正规教育，但他从来没有放弃过学习。

他由于没有机会完成正规教育，无法实现当一名医生或是医学教授的理想，因此便转而向成为一名药剂师努力。应该承认，药剂师是离医学最近的一种职业。他适时又适当地重选职业，使得他在家所学的知识没有白费，这是一项聪明的、理智的决定，它同时也表明，一个人没有必要永远固守于一项职业之中。只要你有足够的能力，只要你有足够的信心和毅力，你完全也可以在另外一种职业中做出非凡的成就。当然，这件事还说明了一点，那就是适时又适当地选择自己职业的重要性，如果阿萨停留在医学界，也许他会成为一名成功的医生，或是一名医学教授，但他永远成不了伟大的可口可乐之父。甚至，由于他没有受过正规教育，他连成为一名合格的医生也要费尽周折。值得庆贺的是，坎德勒选择了药剂师的职业，并努力去做，使自己成为了一名成功的药剂师，药剂师和医生不同的是，当药剂师不一定非上学不可，你可以去当学徒，从中学到医学知识，从而成为一名药剂师。所以，

1870年7月1日，阿萨到一个小药店开始了当学徒的生涯。那药店是他家在佐治亚州认识的朋友——斯特医生和柯克帕特里克医生开的。

在药店当学徒期间，阿萨没有荒废学业，而是努力工作，抓紧一切时间自学。

阿萨睡在药店后面的一间房子里，那里有他的一张吊床。在那间房子里，他利用晚上的时间：自学了拉丁语、希腊语，还钻研了不少医学书籍，为他日后的成就打下了坚实的基础。

阿萨立志要在事业上有所成就，但是具体要成为一个什么样的人，他自己也没有非常明确的构想。他只是脚踏实地。一步一步做起。首先学会医药知识，这是在当时的条件下，唯一可以实现的计划，阿萨不是一个只会大谈伟大理想，而没有实际行动的轻浮的人。相反，他很实际，他在可以实现的目标中选择了近期应该首先完成的目标。正是这种实际的做法，使他日后在可口可乐的事业中稳步向前。

阿萨在学习化学中产生了许多乐趣。他禁不住想把学到的知识应用于实际的配方之中。通过实践，他从中体会到了知识的威力，并获得了成就感，这种感觉以及远大前程的召唤，促使他更加刻苦地学习。

最初，阿萨只是想学到一点医药常识，然而，在卡特斯维尔的两年半时间里，他学到了许多他想象不到的新的知识。这也要归功于他那诚恳踏实的作风。结果，阿萨在两年半里，获益非浅。他不仅学到了有关制药的实用技术，而且掌握了不少理论知识。

在业余时间，阿萨积极参加了当地卫理公会的活动，这是年轻人的主要社交活动，虽然他离自己的父母亲比较远了，但在卡特斯维尔，他仍然从姐姐和祖母那儿得到了家的感觉，并且得到了精神上的支持和感情上的温暖。他的姐姐弗洛伦斯和他的祖母贾斯蒂安娜·比尔住的地方都靠近卡特斯维尔。这样，阿萨仍然能不时得到她们的照顾。

虽然卡特斯维尔给了阿萨一个温暖的安身之处，他在这里可以平静地生存。但就像许多伟大的人一样，有着远大抱负的阿萨是不会甘心于永远只是过一种平庸的生活。当他还没有足够的本领去飞翔的时候，他就积极汲取着知识，不断充实自己，当他一旦觉得自己已经可以向更高的目标跃进时，他就迈出了走向成功的第二步：到亚特兰大。

不甘心于平庸，不断给自己施加压力，不断地迎接新的挑战，是每一个勇于创新的人，每一个伟大的人物在未成名前的做法。也是每个有志于成功的人们的一致做法。无论你知识多么丰富，无论你能力多么强，如果你没有这种挑战自己的决心，那就永远不可能成为一个真正的巨人。阿萨·坎德勒是一个不平凡的人，他在他的一生中，做出了许多这样富于挑战性的决定，并最终把自己的事业推向了成功。

对于阿萨来说，去亚特兰大还有着另外一层意思，那就是放弃当医生的理想，从事医药行业，当一名药剂师，在当时，医生虽然是一种高尚的职业，但很干苦，挣钱不多，工作时间也很长。药剂师则不同，工作条件好，有充裕的时间，挣钱也比较多，而且有希望自己当老板，这种工作适合于年轻人，尤其是充满干劲、积极进取、善于自我推销的年轻人，无疑，这项工作对阿萨是再合适不过了。

新生活即将开始，这种生活充满了希望。现在，唯一的问题是找到一个适当的工作。但这难不倒阿萨，他有足够的信心，他相信自己能够找到一个

好工作，这一点可以从阿萨写给格里格斯博士的一封信里看到。从这封 1872 年写的信中，同时可以看出，阿萨的抱负决不仅仅是成为一名普通的药剂师。

“明年，我想去一个大点的地方，找一个大药房，以便使我的服务得到充分的报偿。在卡特斯维尔做不到这一点，因为这个地方太小，药房老板不会出高薪雇佣一个店员。我于这个行业已经两年了。我认为我已经是个内行，可以独当一面了。”

在这封信里，阿萨·坎德勒充满了自信。他认为，他已经干了两年了，已经是一个内行，可以独当一面了。因此，他相信，由于他自己的能力，他的服务应该得到相当的回报。可是，卡特斯维尔太小了，难以满足他的要求。实际上也就是难以实现他远大的抱负，他相信自己在更大一点的地方将会更出色。因为只有大一点的地方，才足以让他尽情发挥。我们将看到，事实上也是如此。

于是，当阿萨在卡特斯维尔的学徒期一满，他立即就辞去了工作，启程前往亚特兰大。

当这个穿着家织上布衣服的青年来到亚特兰大时，他口袋里只有 1.75 美元，只够他住一两个晚上的廉价旅馆和勉强买一点吃的东西。但是，这个勇敢的青年有着可贵的自信。他坚信自己一定能凭自己的能力找到合适的工作。因此，他一点也没有利用他父亲在亚特兰大的关系。

亚特兰大是一个充满活力的城市。它是五条铁路的终点站，又是南方的重要商业中心。对于像阿萨那样抱有雄心壮志的年轻人来说，的确是一个英雄用武之地。

但是，找一个合适工作并不轻松。阿萨·坎德勒步行着去找工作，他沿着亚特兰大的每一条街道，不断地打听药房的地址。找到每一家药房，去寻找那微乎其微的工作机会。阿萨艰苦地询问着，不放过任何一家药房，不放过任何一个机会。

那天，阿萨一直找到晚上 9 点钟，终于有了一个机会。在桃树街金布尔大厦的拐角处，有一个大众药房，这个药房的老板乔治·杰斐逊·霍华德同意试用这个年轻的药剂师，但没有谈到工资，只是先试用。

虽然如此，但这总算是一个工作。阿萨没有挑三拣四，他非常高兴地接受了这个工作。阿萨当场就开始工作，以向新老板证明自己的价值，同时取得新老板的信任。阿萨一直工作到深夜。药房关门时，经过霍华德的同意，阿萨从当天起就住到了药房。那天，他睡在药房的柜台下。

那些天，在求职的过程中，阿萨屡遭拒绝，这痛苦的经历使得他非常珍惜得到的就业机会，也使他的生活更加节俭，有时甚至到了过份的地步。工作安定之后，阿萨利用每个星期大四处交游，同亚特兰大各界建立联系，就在一切刚刚开始时，一个不幸的消息传来了。

1873 年 11 月 13 日，阿萨得到了他父亲病故的消息。阿萨当即决定返回家园，照顾母亲和弟弟们。这时，他在亚特兰大只当了 4 个月的药剂师，并且刚被提升为店员主任。但这一切抵挡不住阿萨对家庭的热爱和对父母亲的孝心。

阿萨的离去，也许意味着他再也回不到亚特兰大，他辛辛苦苦找到的工作也许从此将失去了。然而，阿萨没有犹豫。他果断地决定回家。而药店老板出于对他的同情，同时也被他的对家庭的高度责任感所感动，慨然许诺尽可能久地保留他的工作。阿萨回家后，帮助母亲管理家务，照料三个小弟弟，

直到 1875 年 1 月，阿萨才重新回到亚特兰大。

阿萨回到亚特兰大之后，仍然在霍华德的药房里当店员主任。在这期间，他的职务使他有从内部观察药材行业的业务。尤其是药行的批发零售业务。阿萨的聪明才智使他很快就掌握了这些业务，并对业务的不足之处作很多改进。他没有把这些改进向他的老板乔治·杰斐逊·霍华德透露，而是记在脑海里——因为他准备让自己成为老板。

虽然他的老板很赏识他，但阿萨仍然不满足于目前的成绩。他雄心勃勃，不甘心为别人打工。1877 年 4 月，他同马塞勒斯·霍尔曼合伙成立了一个公司，即马塞勒斯——坎德勒药材批发零售公司。七年的打工经历，使阿萨确信自己的能力，也明白他的前途在于自己经营一个企业。从此，他成了一个独立经营的商人，再也不是为别人工作了。

阿萨决心自己当个企业家，还与他的老板乔治·霍华德有关。因为阿萨和乔治的女儿恋爱了。但乔治·霍华德不希望自己的女儿嫁给一位普通的店员，他认为店员和老板不是平等的。因此，阿萨决心让他未来的岳父看一下，他是否配得上乔治·霍华德老板的女儿。他的老板乔治·霍华德的态度激励了他走上独立经营的道路。

1878 年 1 月 15 号，不顾从前的老板霍华德的反对，阿萨·格里格斯·坎德勒和霍华德的女儿露西·利齐·伊丽莎白在亚特兰大举行了婚礼。

从此之后，阿萨·格里格斯·坎德勒更加努力地经营着他的企业，并从中学会了如何管理一个批发公司，如何扩大他的商业范围，以迎接更大的挑战和机遇。通过几年的辛勤努力，公司的规模发展得越来越大，业务也扩展到了房地产等行业。通过这几年的经营，阿萨发现，药房的利润不是来自配方，而是来自出售品种繁多的杂货。因此，要想挣得更多的钱，药商必须制作和销售带有自己的特点的货品。阿萨因此确定了一个销售方针，那就是卖带有自己的特色的商品。在这样的方针指导下，阿萨经常四处寻找别人研制出来的科研成果来推销，使之商品化。阿萨还亲自监督生产，保证了他的商品有统一的质量。这样，赢得了众多的顾客，他的生意也越做越好。

1882 年 4 月，阿萨和他的岳父乔治·霍华德联合起来，分别拥有了公司的一半，于是公司改名为霍华德——坎德勒公司。到了 1890 年时，阿萨·格里格斯·坎德勒做出了一个令人困惑的决定，他把他的所有存货都盘点清理出去了，卖了 5 万美元。因为，他要集中精力生产和销售可口可乐。集中全力于可口可乐，这是一个冒险的决定。因为这时，他的药材批发零售业务已取得了非常大的成就。他完全可以稳稳地依靠他原来的基础，使他的生意兴旺发达，让他的家庭过上好日子。但是现在这样做，他拥有的则只有可口可乐了。在当时，可口可乐的前景难以预料，是不稳定的。而他原来的生意是稳定的，风险很小的。阿萨没有为自己留下一条后路，比如同时经营药房，直到可口可乐的生意稳定时为止。但正是这一勇敢的决定，使他有异于常人。从此，坎德勒便与可口可乐紧紧连在了一起。阿萨为何对可口可乐情有独钟？我们来看看阿萨是怎么想的。这要从他早年经历的一件事说起：

1862 年，11 岁的阿萨从一辆装满东西的货车上掉了下来，车轮从头上碾过去，造成头部粉碎性骨折。这次事故之后，阿萨虽免于死，却留下一个后遗症：偏头痛。而彭伯顿于 1886 年发明可口可乐后，是把它作为一个药物来推广的。1888 年，阿萨的一个朋友见阿萨被头痛折磨得很苦恼，就建议他试试可口可乐。阿萨照办了，头痛果然减轻。后来，他不断饮用可口可乐，

偏头痛竟逐渐好转。这使得身为药剂师的阿萨对可口可乐大感兴趣，经过调查，他发现彭伯顿并不善于经营，于是他决定入股，把这种优良的“药品”推广开来，并且相信有利可图。只是后来阿萨发现把可口可乐作为饮料来卖，市场会大得多，这才顺势一改初衷。但就阿萨本人来说，他终生都相信可口可乐的医疗价值。

阿萨入股可口可乐之后，觉得彭伯顿和参与生产、销售可口可乐原浆的人都没有做好工作。他不想部分地接管一项管理不善的事业。要么不干，要么完全控制！阿萨经营的药剂事业在南方最为兴旺发达，从他的有利地位出发，他认为可口可乐可以大展宏图。阿萨说到做到。

三、发展壮大

一年 52 周中，可口可乐每天都在获得利润。可口可乐的广告如迅猛的野火蔓延到整个世界，一不留神，可口可乐的广告便闯入你的视野。

1888 年 8 月 30 日，阿萨·坎德勒付出了最后一笔款子，1000 美元，最终拥有了可口可乐的全部股权。这样前后总共花了 2300 美元，阿萨·坎德勒成了可口可乐的主人。

阿萨·格里格斯·坎德勒善于利用和把握各种机遇。当他发现了可口可乐这个产品后。就认为这个产品有巨大的潜力，他就想要完全控制可口可乐了。现在，他终于完全地、单独地拥有了可口可乐。他决心要使可口可乐的巨大潜力得到充分的发挥。

阿萨在购买可口可乐的股权时，有意识地注意保密，他是亚特兰大制药界的名人，很有钱，如果彭伯顿知道幕后购买者是阿萨，要价可能很高。他成功地瞒住了可口可乐的发明人彭伯顿。这使阿萨节省了许多美元。在商业中，信息是很重要的，保密意识就尤其显得重要。人们在互相探听着对方的秘密，力求掌握所有的信息，以使自己处于更有利的地位，使自己的决定更加正确。这样，谁能完个地保护自己的情报，谁就能取得优势，战胜对手。还有一点值得注意的是，阿萨是逐步掌握股权的，他十分聪明，一开始同其他合伙人一起分担风险，等到确有把握可以赢利时，才上争取全部股权和控制权。

1890 年，阿萨把别的生意都停止了，专心来经营可口可乐。1891 年秋季，阿萨把他的可口可乐公司搬到亚特兰大的迪凯特街 42 号的楼上。这时，公司正处于创业阶段，人很少。阿萨吸收了他的家族成员参加工作。他雇佣了自己的三个侄子和外甥。

阿萨对待可口可乐的销售工作十分认真，这一点可以从许多事例上得到证明。公司创业初期，有一位杂货商店告诉阿萨说，他希望自己的那桶可口可乐原浆有泡沫。于是，阿萨马上就派他的侄子乔治去。乔治到了那家杂货批发店以后，尽力使可口可乐原浆起泡沫，直到那桶原浆的泡沫比别的一桶原浆的泡沫都多为止。

1890 年的一个星期六下午，工厂里只剩下了两三个人。这时，好几个街区以外的一个杂货商托人捎话，他需要一些可口可乐原浆。当阿萨听到这个消息后，赶紧来到售货厅，准备让人给这位杂货商送货，却发现售货厅里也没有剩余的原浆。于是，阿萨亲自动手，专门为这个客户加工了一加仑的可口可乐原浆，马上又叫了一个人把货给送了过去。尤其难得的是，加工这么

少量的可口可乐原浆，仍然保持了统一的高标准和出色的味道。阿萨一点也没有因为这笔生意量少而拖延时间或者干脆不接这笔生意。阿萨有一切为客户着想的商业意识和一丝不苟的优良品格，他竭尽全力不失去任何一笔买卖。这使阿萨赢得了客户。也使可口可乐的生意得以兴旺发达，越做越大。阿萨有一句座右铭：“今天损失的可口可乐，明天再也补不回来。”他的这种思想使他成为大企业家。阿萨从细微处着手，认认真真地做着每一笔生意，并力图把生意做好，这使得许多客户从他那里得到了足够的自尊，感受到了阿萨的自信。因此，所有的客户都乐于和阿萨做生意，也相信阿萨的可口可乐原浆的产品质量。于是，阿萨的客户越来越多，生意也越来越大。

阿萨的生意很快地就遍布全州了。随之，可口可乐又走向了全国，扩展到了海外的一些国家，这只用了短短的几年。即使如此，他的员工也不多，亚特兰大总部的职员直到 1908 年也未超过 30 人，真正做到了充分利用每一个员工，不浪费人力、物力资源。看着业务迅速扩大，每一个员工都为自己的成就和可口可乐的发展感到自豪。

随着可口可乐公司的迅速发展，阿萨的用人之道很快就显示出了极大的优势。

1894 年 3 月，阿萨的侄子丹尼尔·坎德勒被派往得克萨斯州达拉斯开办可口可乐公司的第一家分厂。在佐治亚公司成立的整个时期，他一直呆在那里。

1895 年，在芝加哥和洛杉矶相继建厂。洛杉矶的第一任经理是阿萨的大哥米尔顿·坎德勒的儿子塞缪尔·坎德勒。

加利福尼亚工厂的第二任经理是阿萨的儿子小阿萨·坎德勒，即巴迪·坎德勒。

1897 年春季，阿萨在费城建立了一个仓库，以便于向美国东部发货。1898 年，根据阿萨的侄子塞缪尔·坎德勒制定的计划，可口可乐公司又在费城建立了一个工厂，从而节省了时间和费用。

由这可以看出，由于阿萨充分地雇用了他的家族成员，这使得他在扩大公司规模时，有充足的人手可以使用。使用家族成员使阿萨有充分的理由可以对分公司和分厂的经理有完全的信任。如果阿萨不是在创业初期就果断地大量使用家族成员的话，也许阿萨就没有充分的熟悉公司业务的可信任人员来发展公司的业务，这一点至关重要。

随着可口可乐的名声越来越响，许多地方冒出了假可口可乐。阿萨在打假活动中做的相当成功，有效地制止了那些仿冒可口可乐的商品。有许多人说弄到了彭伯顿的原始配方的副本，称他们推出的饮料就是根据这个配方调制的。可口可乐公司为了保护自己的产品不受干扰，费尽心血。阿萨最后采取了一个果断的、有效的方法，使可口可乐公司可以轻松地战胜那些仿冒者：阿萨聘请了当时最好的律师来帮他打官司。这律师不是别人。正是他的弟弟约翰·斯劳特·坎德勒。后来，约翰还当上了佐治亚州的最高法官。这一来，再也没有人敢和可口可乐公司打官司了。对于任何一个仿冒者来说，甚至那些声称在可口可乐瓶子里发现了虫子的人，和可口可乐公司打官司都是最不明智的。因此，再也没有人敢和可口可乐公司硬顶了。只要可口可乐公司一提出打官司，许多人都马上屈服，并最终达成了谅解。

可口可乐公司是阿萨和所有的员工勤奋工作的心血结晶，所有的员工都热爱着可口可乐公司，把公司作为自己的骄傲。因此，他们决不允许任何人

来破坏可口可乐的声誉。员工们一心一意希望可口可乐的明天会更辉煌，也就从公司内部杜绝了自毁声誉的可能性。这一点是阿萨管理大企业的能力的体现。从另一方面来说，由于阿萨起用了许多家族的人员，使得公司的荣誉成了家族的荣誉，也保证了员工的思想上的 consistency，为可口可乐的声誉提供了良好的保证。

阿萨·格里格斯·坎德勒从公司的外面直到公司内部，充分地保证了可口可乐良好的名声，也为可口可乐的长盛不衰创造了基本条件，剩下的只是如何让所有的人都知道可口可乐，并喜欢上它。

在商品化的社会里，一种商品能否取得大家的共识，并最终在激烈的竞争中立稳脚跟，仅仅靠它的优良的质量是不够的。它还需要众多的促销活动和广告，因为产品是为了卖出去才生产的。

阿萨在这方面投入了巨大的人力物力。可口可乐的广告无处不有，你甚至可以在自己的家里看到可口可乐的广告。在大街上，广告就更多了，它们呆在墙上，刷在汽车上，挂在店门口……一不留神，可口可乐的广告就闯到你的视野里了。可口可乐的宣传品也非常多，霍华德·坎德勒的一次经历就足以证明这一点。1899年，霍华德·坎德勒被派到堪萨斯市，他带去了一百箱带有可口可乐广告的扇子，向所有用得着扇子的人分发这些扇子。霍华德把扇子拴在绳子上，再搭在肩膀上，从办公楼的最上一层向下走，见人就送。

阿萨做了许多的广告宣传。在1904年以前，公司除了自己做广告以外，其余广告由亚特兰大的马辛盖尔公司制作。1904年以后，部分广告交给了达西广告公司。值得一提的是，阿萨的可口可乐公司是美国南方的公司中第一家在全国性报刊上刊登广告的公司。

1908年，公司在美国建筑物的墙上刷制可口可乐标志的面积达250万平方英尺，在古巴和加拿大还有1万平方英尺。公司还拥有1万多个广告橱窗。公司还制作了最早的雕塑广告。这个雕塑矗立在费城和纽约之间的宾夕法尼亚铁路上，高达32英尺。从1908年起，成千上万的旅客就看到了这个不知疲倦的“年轻人”，终年不息地向一个玻璃杯倒那永远倒不完的可口可乐。到了1909年，阿萨的可口可乐公司就成了美国做广告最多的公司之一。负责广告营销业务的阿萨的外甥塞缪尔·坎德勒·多布斯因此被选为美国联合广告俱乐部的主席。

由于阿萨·格里格斯·坎德勒做了大量的广告和宣传活动，可口可乐公司的业务逐年提高，生意越来越好，可口可乐公司越来越兴旺。

1900年1月，阿萨在股东年会上说：“又是一个生意很好的年份。我们可以说，一年52周中，天天获得利润……很少有哪个公司可以有如此令人满意的财务状况。资产状况非常好。”

1909年的股东大会上，阿萨的发言充分地表明，可口可乐公司能有这样快的发展，很大程度上应归功于它的促销活动和广告宣传。阿萨称：“去年我们比前年支付了更多的钱来从事促销活动。我们干得很好。这充分说明，我们做广告的方法和手段产生了良好的结果。”“推销经理全面阐述了他如何谨慎周密地把他的推销大军派到这个伟大国家的各个角落。他们把可口可乐推销到所有的地方。”

然而，伴随着这巨大的成功，阿萨也产生了许多烦恼。世界上没有不需经过奋斗和竞争便可享受的伟大的声望和巨大的财富。现在，就像他领导下的庞大的可口可乐公司一样，阿萨·格里格斯·坎德勒不得不应付成名后

的各种烦恼了。这些烦恼，有些是针对公司的利益而来的，也有一部分是来自家庭内部的。

从 20 世纪开始，由于可口可乐公司的成功，它遭受到了众多的攻击。这些攻击中部分是得到势力庞大的院外酒业集团的支持的。因为随着可口可乐销量的急骤增加，酒类的市场缩小了。人们更多地去喝可口可乐，而把酒放到了一边。

在弗吉尼亚，有一位医生说，他的一位病人由于喝可口可乐而死亡，他游说弗吉尼亚议会禁止可口可乐，然而更麻烦的是有许多人认为可口可乐是一种兴奋剂，含有可卡因、咖啡因等麻醉剂。比如 1900 年亚特兰大的珀斯大夫讲了这样一个故事：“有一个少年，他的具体年龄我忘记了，大概是 13 岁或十四五岁吧，他习惯于每天喝 10 杯至 20 杯可口可乐。他在这里的一个邮局工作，后来失业，再也没有钱买可口可乐，他在精神支撑不住的一天，来到我的办公室。”这则故事明显地点名批评可口可乐含有上瘾性药物。

由于阿萨·坎德勒的推销战略的巨大成功，可口可乐成了所有软饮料的象征。因此，一切软饮料的过失都和可口可乐联系到了一起。由总统建立的一个委员会颁布了一份文件，标题是：“含有上瘾性药物的软饮料的危险。”这个文件把所有喝汽水、软饮料而导致的上瘾性表现的人都一律称为“可口可乐瘾君子”。

于是，负责实施新的纯洁食品和药物法的联邦官员哈维·威利查封了可口可乐公司的一批货，他坚决要求可口可乐去掉咖啡因和可卡因。哈维·威利出于如下目的而和可口可乐公司打起了官司：可口可乐公司是美国最大的软饮料公司。可口可乐是美国软饮料的象征；如果他能迫使可口可乐公司屈服的话，那别的小公司就再也不敢反抗了；如果可口可乐公司不屈服的话，那即使所有别的公司都屈服了也毫无意义。

但阿萨是不会屈服的。他当即请他的弟弟约翰·坎德勒为可口可乐作辩护律师。1911 年 3 月 13 日在查塔努加，第一轮官司开始审讯，可口可乐公司赢得了胜利。然而还没有完，控告和上诉持续到 1916 年，最后打到了最高法院那里。1918 年政府和可口可乐公司在法庭外和解，案件宣告结束。

旷日持久的官司使阿萨耗尽了精力，付出了很大的代价。而来自家庭的纠纷也使他不得不开始考虑退路了。可口可乐公司吸收了大量家族人员，这一方面为公司的壮大创造了有利条件，但也不可避免地产生了副作用。

他的长子霍华德和次子巴迪，长期以来不和。为了调解他们的关系，多年来阿萨费尽心力，仍然没有结果，他们仍然在互相闹别扭。应该承认，由于阿萨把所有的精力都投入到了公司之中，这使得他没有时间让两个儿子承担起足够的父亲的责任。

霍华德·坎德勒有点腼腆，性格内向。作为长子，霍华德·坎德勒时刻准备着继承家业。巴迪·坎德勒性格外向，生来好动，经常惹事生非。有一回，巴迪把他的弟弟威廉·坎德勒放到井底下，自己就跑开了。威廉·坎德勒在井底下大哭大叫，巴迪·坎德勒却不予理睬。还是小露西听到了，赶紧叫来妈妈，才把威廉拉了出来。

霍华德·坎德勒比巴迪·坎德勒大 1 年零 8 个月。巴迪是一个调皮的孩子，从小他就没有承认过比他仅仅大了那么一点点的哥哥的权威。事实上，除了阿萨·坎德勒以外，巴迪从未接受过任何人的权威，巴迪就像阿萨·坎德勒一样，脾气特别犟，即使挨打也从来不哭。

阿萨由于生意比较忙，要求霍华德·坎德勒负责管教弟弟巴迪·坎德勒。而连自己的父亲和叔叔的指挥都不肯服从的巴迪·坎德勒，是不会接受哥哥霍华德·坎德勒的指挥的。霍华德·坎德勒并没有成为一个成功的监护人。随着时间的消逝，霍华德·坎德勒和巴迪·坎德勒之间的纠纷越来越多，这让阿萨·格里格斯·坎德勒大费心思。阿萨多次调解霍华德·坎德勒和巴迪·坎德勒的关系，可是毫不见效。这使阿萨觉得自己开始有点力不从心了。

1912年时，阿萨·格里格斯·坎德勒就想从可口可乐公司中脱身了。

1916年，他想了个法子，弃商从政，使他可以摆脱公司的事务——参加竞选亚特兰大市市长。阿萨敢想敢做，果然当选，于1917年1月2日走马上任。

阿萨当了市长，并没有想要完全放弃对可口可乐公司的控制，真正让他最终摆脱公司事务的，是他的妻子露西。

露西提出了一个计划，希望在她身体还好时，能看到她的儿子们得到财产。露西长期以来，一直患有严重的关节炎，1917年，又得了乳腺癌，生命于她是不会很长的了。坎德勒家的所有男人在妻子死后都续弦了。阿萨年事日高，患有郁悒症，很容易受到关系亲密的人的摆布，而把财产献给卫理公会或某个慈善机构，甚至是某个女人。露西希望能确保她的子女得到她跟阿萨结婚以来挣得的财产。所以坚持要阿萨把公司作为圣诞礼品，平均分配给她的子女们。阿萨一直深爱着露西，把她当作自己的知己，这一次的计划和他自己的想法又一致。阿萨很快就同意了露西的计划，并把公司的股份平均分成了几份，以保证孩子们能平等地享有财产。

1917年12月25日，坎德勒家的圣诞节活动在他们的日光浴室进行。在庞斯德利昂的一座房子的中心，有一个用彩色玻璃做成拱形顶篷的大厅。大厅的周围是16根粉红色大理石柱。粉红色的大理石按照庞贝的风格把大厅围了一圈，形成了封闭的过厅。大厅的中央是巨大的大理石喷泉和一群造型奇特的大理石雕像。这座房子是阿萨建造的最后一幢，整幢房子只有一层，是露西设计的。这是露西和阿萨共同劳动的结晶。这一天，他们又在这里举行了一场意义重大的圣诞节仪式。

首先，所有的孩子们都集中到了大厅的中间。

晴朗的天万里无云，一片深蓝。明媚的阳光照在大厅的彩色玻璃顶上，投下了五彩缤纷的光芒。喷泉的水冲向天空，四散落下，在那细细密密的水幕上，绮丽的光环和五彩的彩虹处处相映，互相交错。

露西和阿萨站在所有的孩子的前面。望着这些长大的和未长大的孩子。孩子们都被蒙在鼓里，对今天的决定一点也不知道。露西又想起了他们在自己的怀里一个个长大的往事，不禁两眼迷蒙。这时，阿萨把双手伸到露西的面前，紧紧握住露西的双手，宣布了这个不同寻常的圣诞节礼物的内容。

“亲爱的孩子们，你们的妈妈露西希望你们能早日得到属于你们的财产。现在，我们就把这多年来，我和你们的妈妈挣得的钱部分给你们，作为今年的圣诞礼物。首先声明，这不是遗嘱里的钱，这是我们辛苦挣来的财产，包括可口可乐公司这样的财产。”

听到这样的惊人决定，所有的孩子们都把目光转到了他们敬爱的妈妈露西脸上。看到露西的笑容和两行热泪，他们才相信这是真的。所有的人都又惊又喜地听完了阿萨宣读的财产分配方案，并拿到了属于自己的那一份。从这时起，可口可乐公司就是他们几个兄弟姐妹的了。阿萨真正地摆脱了可口

可乐公司的事务，专心地当他的市长了。

1919 年底，阿萨又辞去了他的市长职务，从这时起，阿萨不再有事业和社会职务了，他从成功的路上退了卜来。

四、阿萨的晚年

他饱尝着失去爱妻的痛苦，多年经营的可口可乐被出卖了。一个天气阴沉的下午，可口可乐之父阿萨闭上了眼睛。

阿萨·格里格斯·坎德勒的晚年不是很顺利的。1919 年上半年，他的妻子去世了。露西的去世，使阿萨情绪沮丧，心情非常沉重，严重地影响到了身体健康。然而，真正让他感到疼心的是他的孩子们把可口可乐公司给卖了！

阿萨把公司交给子女们后，并没有消除他的孩子们的不和，而是引起了更多的问题。领导公司的是霍华德·坎德勒，他负责公司日常事务，其他人参加董事会。霍华德还负责处理家庭收入，当他不按照他们的意愿分配时，就引起了所有人的抱怨。于是，阿萨的子女们瞒着阿萨，偷偷地把公司卖掉了。

1919 年 4 月达成初步谅解。

1919 年 7 月通过了股东大会。

1919 年 9 月完成出售工作。没有任何人把这件事告诉阿萨，直到 1919 年 7 月份，阿萨才第一次听说了这个交易。

1919 年 7 月，可口可乐公司的股东同意出售公司的那一天，吃晚饭时，阿萨听到了股东们的决定：出售可口可乐公司。阿萨惊呆了，一时间一句话也说不出。他推开了餐具，独自来到另外一张大桌子旁，在远离众人的一边坐了下来。泪水沿着面颊滚滚而下。他一边擦着那止不住的泪水，一遍又一遍他说：“我明天将在亚特兰大街上走走，像我第一次来这儿那样。一个没有工作的人。”

阿萨的两个精神支柱都倒塌了，一个是露西，一个是可口可乐公司。他陷入了极度的悲痛之中，一病数月，从此以后，他的身体就再也没有恢复。阿萨的兄弟姐妹也相继逝世，阿萨虽然身体不好，但仍然担负起了照料他的兄弟姐妹们的配偶的重任。

这时，阿萨没有什么事情要做，就参加一些慈善机构的活动，到处走走。弗洛伦斯·斯蒂芬森小姐就成了他的最重要的伙伴。弗洛伦斯常常陪着阿萨到埃默里大学去看看建筑工程的进展情况。同时，弗洛伦斯还要帮助阿萨对付众多的追求者。

然而，还是有两个女人走到了阿萨·格里格斯·坎德勒的身边。

1919 年，露西死后，阿萨在邦联女子联合会的年会上认识了年轻漂亮、出身名门的奥尼齐马·德布歇夫人。阿萨为了公司被出售的事闷闷不乐，迫切需要一个可以依靠的亲密伴侣。于是他们书信往来。

1922 年 8 月，新闻界报道了他们订婚的消息，所有的人都为这个消息感到不安。关于新娘子的种种消息不断被报道，她受到了种种指控。报纸上说她是一个骗子、荡妇，品德不佳，还是个天主教徒，离过婚，鼓吹妇女参政，又是个混血儿。最致命的是她并没有合法地离婚。终于，阿萨解除了同她的婚约。

1923 年 6 月，阿萨突然宣布，他同梅伊·利特尔·拉金，一位坎德勒大

厦的速记员，结婚了。这回，阿萨采取了闪电式的战略，乘家里的人大部分外出时，宣布了这个消息。阿萨和梅伊的婚礼仍然让阿萨的子女们感到不满，这最终使他们在阿萨死后，把梅伊赶出了他们的家族。

随着时间的推移，阿萨的健康状况越来越差。

1926年9月，阿萨得了一次严重的中风，他住进了埃默里大学附属医院，他再也没有恢复行动的能力，直到完全失去知觉。

从1926年开始，阿萨一直住在了医院。阿萨·格里格斯·坎德勒完全失去了知觉，静静地躺在病床上，眼睛一动不动地凝望着天花板。无论他的孩子们在身边如何努力，他的眼睛也没有眨一下。

1929年3月12日，这一天，天空阴沉沉的。阿萨·坎德勒一声不响。下午，天更加阴暗下来，仿佛马上就要下起了大雨似的。所有的人都如往日一样在自己的位置上干着应该干的活。只有坎德勒一家除外。许多家族成员围到了阿萨·格里格斯·坎德勒的病床边。

医生向他们汇报说：“阿萨·坎德勒先生的状况让人担忧。我们已尽了最大的努力了。请你们赶快通知其他家庭成员来，我恐怕是无法帮上什么忙了。”医生说着说着，泪水就顺着他的脸流了出来。于是，所有的坎德勒家的人都被叫了回来。围着阿萨的床，大家一个个都泪流满面。在他的子女们的注视下，阿萨·格里格斯·坎德勒的眼睛慢慢闭上了。

霍华德·坎德勒赶到时，见到的父亲已是闭上了眼睛，病房里哭声一片。霍华德跪在阿萨床前，泣不成声。突然，阿萨的眼睛又动了一下，慢慢又睁开了。大家马上停止了哭泣，有人低呼：“上帝！”霍华德连忙站了起来，紧紧握住父亲的手，生怕他再闭上眼睛。

阿萨望了床前所有人一眼，最后眼光停留在霍华德的脸上。过了一会儿，又把脸转向了一边，注视着床头的一封信。霍华德马上明白了父亲的意思，伸手把信拿了起来。阿萨看到霍华德领会了自己的意图，脸上终于露出了笑容，张开口，似乎想说些什么，却终于什么也没讲出来。他又静静地看了一遍眼前的女儿们，霍华德马上说：“我会照顾好他们的，爸爸。”阿萨握住霍华德的手，用力握了一下，然后慢慢地松开了手，缓缓地闭上了眼睛。

阿萨·格里格斯·坎德勒就这样与世长辞了。

阿萨·格里格斯·坎德勒是一个竞争力极强的人，是一个积极进取，富有感情的人。他深深地同情别人，对家庭怀有强烈的责任感，他热爱着他的家庭成员，并为了他们辛勤工作，热情帮助家族成员。

阿萨是一个聪明机智，有着敏锐的商业意识和积极向上的商业头脑的商人。他把一种普普通通的饮料变成了无数美国人喜欢的饮料，并把它推向了全世界。

阿萨是一个精力充沛、充满自信的人，他勇敢果断，最终使自己登上了历史的丰碑。

阿萨的遗产永远留在个世界人们享用可口可乐时的笑容之中。他是真正的“可口可乐之父”。

汽车大王——亨利·福特

亨利·福特，1863年7月30日生于美国密执根州底特律市郊帝尔泵城。父母一生经营农场。

1902年，亨利·福特创办福特汽车公司，并在几年之内把它发展为美国最大的汽车公司。1908年，著名的福特“T”型车问世，使普通家庭拥有汽车成为现实。

1914年，首创流水线生产方式，被誉为“现代大机器生产的代表”。现在，福特公司是世界第二大汽车公司。1994年，福特汽车公司净盈利53亿美元，超过了美国通用汽车公司。在世界500家大企业中，福特公司排行第四位。

今天，福特公司成为世界第二大汽车公司。亨利·福特也当之无愧地被称为“汽车大王”。

一、天才少年

少年福特在机械方面已经表现出了突出的天赋。他制作的小火车头能够拉着小木块在家中的仓库里飞跑。

1863年7月30日的清晨，在底特律市郊帝尔泵城森林旁的一幢二层建筑内，一个男子正在焦急地走来走去。他叫威廉·福特，想起上次不幸夭折的男孩，威廉的手都紧张得出了汗，心也提到了嗓子眼。终于，他听到了一声哭叫，接着，大夫走出来握住他的手说：“祝贺你，威廉！母子平安，是个男孩。”威廉长吁了一口气，坐到了椅子上。“赞美上帝！”威廉禁不住在胸前划了一个十字。不久，他和妻子玛丽为这个男孩起名为亨利·福特。

威廉·福特在这里拥有一个很大的农场，他种植小麦和玉米，并且把一部分土地开垦为果园和草地。不久，福特一家又养了一些牛羊。小亨利对此却从来没有兴趣，他对挥舞铁锹、锄头和挤牛奶之类的事情从来都很厌恶。为此经常遭到父亲的责骂。七岁的时候，亨利进入当地学校学习。这是一所很小的学校，只有一间教室。亨利在这里也并不是个好学生，他的算术成绩一直名列前茅，而其他科目总是成绩不佳。

在一个北风呼啸的冬日，父亲威廉带着小亨利去底特律。在火车站，亨利第一次看到了火车头。他出神地望着火车，久久不愿离去。好心的列车长见到这孩子对火车居然这么感兴趣，破例允许他进入火车头，并亲自为他开动车头。车头缓缓前进，小亨利坐在驾驶台上十分兴奋，并不时把汽笛按得“嘟！嘟！”作响。

回到家中，亨利一夜没有睡好。以后，只要一有空，亨利就去看看火车。他常常坐在铁道边，一看就是几个小时，并不觉得累。

幼年的亨利是个出了名的淘气鬼，什么东西到了他手中往往变得七零八落。他特别喜欢和父亲雇的长工阿德夫在一起。一次，他在阿德夫那里看到一块怀表。时针、分计有规律的转动使他感到奇怪，是什么东西在支配着这么一个小小的装置呢？“可以打开看看。”阿德夫笑着说。

亨利抑制住内心的好奇，轻轻地用钻孔器把怀表撬开，久久地望着里面的齿轮、发条发呆。阿德夫热情而细致地为亨利介绍其内部的结构和原理，小亨利贪婪地学习着这些知识，从中找到了无限的乐趣。

亨利·福特一生都不会忘记这两个人，一个是在底特律火车站上为他开动车头的列车长，另一个则是阿德夫。在成为汽车大王以后，亨利还经常用感激的语气提起这两个人。

不久，福特一家人只要一看见亨利回来了，就立刻把手表藏起来，因为那些当时十分昂贵的表只要一落入亨利之手，很快就会被拆得七零八落。不久以后，亨利已经在骄傲地向同伴宣布：“我也可以做一只表！一只走时准确的怀表！”

一天，亨利在学校制造小蒸汽引擎，引起了一起小小的爆炸。铜片、玻璃四处飞散，亨利的嘴唇都被割破了。面对老师的责问，他一点也不懊丧：“这是因为制造的引擎不够理想，在应该慢慢加入煤的过程中不小心加过量的缘故，并不是我的蒸汽引擎没有希望！”

这时，亨利已经是当地轰动一时的小天才了。他做的小火车头已经能够拉着小木块在家中的仓库里飞奔了。

几年时间一晃儿就过去了。福特认识了父亲朋友的女儿克拉拉。克拉拉已经 18 岁了，她长着一头棕色的长发和一双湛蓝的大眼睛。亨利深深地被她迷住了。

“瞧，这是我的手艺。送给你吧。”亨利拿出自制的手表。手表上有两套指针，一套指示标准时间，一套指示当地时间。克拉拉被这个聪明的男孩吸引住了。她觉得亨利既机灵又善解人意，而且是个胸怀大志的人。很快，他们相恋了。

不久，这对恋人结婚了。父亲给亨利买了一块地，那是一片山林。要想把这片山林改造成农场，必须先把树砍掉，这可是一项十分浩大的工程啊。在福特眼里，这并不算什么。他很快组装了一个电锯。这在当地可是新鲜事。当时人们还普遍使用斧子和手工锯来伐木。轰隆隆的电锯开动了，福特平稳地操纵着它，一个人一天要干往常十个人的活。

田园生活是安静的，令人陶醉的，但也是单调的。过了十年平静的田园生活后，胸怀大志的福特再也平静不下来了。他不是种田的那种人，他喜欢紧张而刺激的都市生活。他渐渐产生了这样一个想法：设计一种可以烧汽油的发动机，并且让这个发动机驱动四轮车。这样，人们出门不再需要马了，他们将驾驶这种无马马车去上班、旅游。

一旦产生了这个想法，它就在福特的脑海里扎下了根。福特做梦都想实现这个梦想。“一定要走出农场，去底特律！”他下定决心要去闯世界。尽管克拉拉非常留恋这个温馨的家，然而，她还是毫不犹豫地拿起了行李，没有半句怨言，随着丈夫来到了人生地不熟的底特律。

来到底特律，福特每天都在外面忙碌。克拉拉不得不在家操持家务。

经过慎重比较和选择，福特来到了爱迪生电厂。这是大发明家爱迪生创建的一个发电厂。福特对他一直敬佩不已。而且，在这里福特作为一名技术员，能够接触到许多种机器。业余时间也可以着手研制烧汽油的内燃发动机，这是研制汽车（当时称为 horseless carriage 无马马车）的第一步。

作为一名电厂的技术员，福特每月的薪水是 50 美元。小两口的生活已经很拮据，因为福特还经常要买各种机械元件搞研究。

不久，克拉拉怀孕了。很快，一个胖小子成了这个小家庭的一员。福特给他起名为艾德苏·福特。好在福特不愧是个技术能人，在工厂里解决了许多人无法解决的难题。在孩子出生两星期后，他被提升为工程师，工资也翻

了一番。这使他们手头宽裕了许多。

这一年，福特有幸参加了爱迪生电厂总公司在纽约曼哈顿召开的公司年度战略计划大会。大会的中心内容之一是讨论电车的前途。如果电车是未来技术发展的趋势，爱迪生电厂以后将重点研制用来作为电车动力的蓄电池。

爱迪生电厂是开发电能的前驱，厂里的大部分雇员都认为：电能将代替畜力，电车将取代马车，同时，爱迪生电厂的蓄电池将广泛应用于这种电车。

对此福特却不以为然；尽管电能十分干净无污染，但却达不到足够的功率。他坚信以汽油作燃料的汽车是最有前途的。大会上，福特见到了他敬仰以久的爱迪生，这对他以后研究汽车起了很大的作用。

大会上，年轻的福特引起了爱迪生的注意。福特有着一张瘦长的脸，鼻子很尖，是典型的鹰钩鼻，嘴不大，总是保持着微笑。和许多当时生活不宽裕的年轻人一样，他也穿着一套廉价的西装，口袋鼓鼓囊囊的。最引人注意的是福特的眼睛。尽管不大，却炯炯有神，眼中流露出对成功的强烈渴望。

“这小子有不同的想法。他正设计一种烧汽油的汽车。他认为代替马车的是汽车而不是电车。”福特的上司将工厂的大能人介绍给爱迪生。

“哦，你是怎么得到这样想法的呢？请给我谈谈你的汽车如何？”爱迪生显得非常感兴趣。

福特按捺不住跃跃欲试的心情，能有机会在举世闻名的大发明家面前解说自己的内燃发动机使年轻的亨利·福特兴奋不已。他画了一张草图，详细地解释着他的看法和设计。爱迪生坐在一旁静静地听着，一言不发。

“点火装置是爆发式的，还是接触式的？”爱迪生突然发问。这个问题非常关键，也正是福特苦苦思索的。

“我是试着用半接触式实验的。本来专用活塞移动来调整开关，但现在我正在考虑采用其他方式。”福特认真地回答，心里同时想：看来爱迪生对此十分了解，不知道他认为这个想法有没有前途。

“是四行程的吧？”爱迪生又问。

“是的。我想这样比较保险。”

爱迪生问得全是关键的问题，几乎把福特几年来所有的想法和实验都问到了，福特紧张地回答，生怕不小心答错了使爱迪生误解了自己的构想。

问题问完了，福特也解释完了，爱迪生却没有说话，他正在仔细地看桌上福特所画的草图。

突然，爱迪生猛地一拍桌子：“这确是一个伟大的设想！是的，电车要用蓄电池提供，现在的蓄电池太重确实不合实际。而且，蓄电池要不时充电，电车的运转就不能远离电厂。用蒸汽机牵引的车更不行，蒸汽机必须有锅炉和火，根本不实用。你的汽车可以说是自给自足。车中自带内燃发动机，无人、无烟、无锅炉、无蒸汽，你已经找到了解决问题的最佳方案！于吧，小伙子，就照你的想法好好干吧！”

对福特来说，爱迪生的赞许给了他很大鼓励。从此以后，他对自己的设计总是信心十足，福特永远忘不了爱迪生对他的鼓励。

在福特成名后，爱迪生和他成了一对好朋友。他们经常一起聊到深夜，谈技术，谈新的机器变革时代，谈电，也有时谈起这次难忘的见面。当然，这已是后话。

在当时的底特律，像福特一样渴望造出汽车的人有许多。很多人已经着手制造并取得了阶段性的成果，这给了福特极大的刺激。“看来我得加油干

了！”福特深深懂得：一个完美的设计毕竟只是设计，更重要的是现实地造出一辆真正的汽车，把它开到马路上，让它飞奔起来。这比任何设计、构想都更有说服力。

既然决定了，就立即着手去做。福特把自己家里的一个房间改造成车间，一下班就闷头在里面描图绘画、锤锤打打。很长时间，他几乎忘了自己可爱的妻子克拉拉和宝贝儿子的存在，可是克拉拉并无怨言，她只是关注着自己丈夫的工作。“他会成功的！”克拉拉无数次对自己说。

1893年的圣诞节，福特夫妇得到了最好的圣诞礼物。福特亲手设计制造的第一部单缸发动机成功了！看着怒吼的内燃发动机和排气管冒出的火星，福特也陶醉在机器的伟大力量之中。

来不及仔细欣赏品味这一胜利，福特立即进入研究的第二阶段：研制双缸发动机。而且福特还要让这个双缸发动机牵引四轮车形成一辆真正的汽车。

由于第一个单缸发动机的研究解决了许多技术上的难题，双缸发动机的研制比想象的省力的多，不过让它带动轮子却不简单。福特又一头扎进他的车间重新开始描图绘画、敲敲打打。

不知不觉又过了两年半，时间已经到了1896年6月，福特的第一部机动四轮车终于成功了。车轮是四个自行车的轮子，发动机是双缸的，相当于四匹马力。经过彻夜奋战，凌晨四点，福特上完了最后一颗螺丝，发动了汽车。突然，他发现车厢太大，出不了家门。

福特很想迅速开出去检验一下自己的成果。他毫不犹豫地拿起斧头，砍掉两侧的门桩。还没入睡的克拉拉也跑过来。早已进入梦乡的邻居们被这巨大的声音惊醒，纷纷跑出来看个究竟。

外面下着大雨，附近漆黑一片，克拉拉给福特拿来斗篷。在大家的欢呼声中，福特驾车冲进了街道。早起的人们看着这个怪物，禁不住围上来问这问那。

几天后，福特把他的汽车粉饰一新，骄傲地把车子开到最繁华的街上兜风，车厢上坐克拉拉和已经3岁的儿子艾德苏，好像皇帝出游一般。惊奇的人们四处围观，孩子们跟着车子到处跑。以后几个星期，福特每天开着他的汽车上班，许多人要试一试这辆车，更有一些人趁福特不在悄悄开动他的宝贝。福特有时不得不给自己的车锁上一条粗大的铁链。

不久以后，陆续一些人也研制出了汽车，而福特正在不停地改进他的汽车。汽车已经成了底特律人们生活中的一个常见的现象。自从汽车问世后，人们对它的兴趣与日俱增。许多人声称自己的汽车是最棒的。于是，底特律市决定在1901年10月举行第一次汽车大赛。福特决心造出一辆高质量的车去参赛。

他卖掉第一辆车，筹集到了一笔钱，但这还远不够重新制造一部赛车，因为这需要大的马力和更强的控制系统。福特不得已把自己全部的积蓄投入进来，即使这样，也只能造出一辆26马力的赛车。但福特对自己的车很有信心。

比赛就要开始了，由赛马场改装成的赛车场人山人海。福特的主要对手是亚历山大，他驾驶一辆75马力的赛车，根本没把福特放在心上。在亚历山大眼中，福特的汽车只是给小孩子开着玩的，怎么可以算作赛车呢！

比赛一开始，亚历山大的车果然马力强劲，猛地冲在最前面。福特的车

加速慢，但仍紧紧咬住亚历山大的车。一圈，二圈……当转到第七圈，福特猛一加油门，超过了亚历山大。观众们大声喝彩，整个赛车场快要爆炸了。亚历山大急了，拼命加大油门。然而汽车不争气，一阵浓烟冒出，他的车忽然熄火了。福特当之无愧地荣获本次大赛冠军，一时成为风云人物。克拉拉在福特的车冲过终点的一刹那禁不住高兴得流下了眼泪，几年的努力终于没有白费。

赛车的胜利给年轻的福特带来意想不到的收获。一些有钱人成立了一个公司让福特负责。公司生产那些人们所喜欢的新式汽车。然而，福特在公司的经营方向上与这些人发生了矛盾。有钱人认为只要尽快生产汽车，就会有可观的经济效益。福特认为，现在最主要的是使汽车制造技术迅速成熟起来。一旦技术实用化的问题解决了，才可以大量生产汽车。才会有真正的经济效益。底特律的富人很快就抛弃了福特，他们认为福特不会给他们带来多少实惠。福特气极了，他发誓以后再不听令于任何人。他需要成立一个自己的公司，生产自己想生产的汽车。

然而，资金是个大问题。福特卖掉了赛车，但还是差得很远。他找到了好朋友毛肯森。毛肯森只能拿出 7000 美元。但他能言善辩，通过游说他的亲戚、朋友等人，终于凑到 4900 美元。于是，福特汽车公司成立了。当时，福特和毛肯林握 51% 股权。其他人握有 49% 股权。

1902 年 11 月，福特终于有一个自己说话算数的公司——福特汽车公司。一直到今天，福特汽车公司不知壮大了多少倍，许多人为进入这个王国而绞尽脑汁。福特公司成为许多汽车业人才心目中的“麦加”。

在当时，福特汽车公司是一个不起眼的小公司，资金实力不值一提。想到了十年来的努力和心血。福特暗暗下了决心，“我要让福特汽车改变这个世界！”

世界已经要进入汽车时代了，这一点许多人已经看到了。福特将会怎么做？年轻的福特汽车公司何去何从呢？

二、福特公司的崛起

“只有让普通家庭买得起汽车，汽车业才会前途无量。基于这个想法，1914 年福特成倍提高工人待遇，把工人的工资提高了 114%，轰动了全美国。福特的这一措施堪称世界工商业发展史上最伟大的决策之一。

表面看来，初生的福特公司有许多方面还不成熟，许多部门、规章制度刚刚建立，工厂也很破旧。但是它的思想却是成熟的，因为福特对此早就有了一套自己的设想。

20 世纪初的美国，正是大变革的时代。科学界、技术领域、产业界都涌现出无数的杰出人物。仅在产业界，就有石油巨头洛克菲勒，化学大王杜邦，银行新贵摩根，钢铁大王卡内基等许多人物活跃在美国社会。汽车业是一个新兴领域，许多人把这一领域看作是发财致富的一块宝地。仅在小小的底特律市就雨后春笋般地冒出几十家汽车制造公司，生产着各式各样的汽车。

福特公司成立之初，福特便设计了高、中、低三种级别的汽车以期占领市场。其中高档车主要为富人服务。生产高档车带来的利润很大，但顾客数量有限。

第一年，福特的汽车成了底特律人的抢手货，生产出的汽车很快销售一空。福特公司赚取了可观的利润，仅第一年的股息就分发了 10 万美元。一下子股东就相当于收回了所有投资。面对巨大的成功，福特清醒地认识到这只是表面的辉煌。因为人们现在只是对汽车这个新东西感到好奇，一旦他们习惯了使用汽车，便会变得更挑剔。汽车的质量和价格就成了福特公司的生命。

很明显，小小的福特公司不可能占据全部汽车市场，必须突出重点。生产什么车为主呢？福特与毛肯森产生了严重的分歧。

“公司应该迅速放弃中低汽车的市场而集中全力于高档汽车。”毛肯森振振有词，“因为我们相对于我们的对手而言具有技术的优势。同时，我们的实力却有限。高档车可以为公司创造一个良好的形象，并且一旦成功，利润会十分丰厚。”

对毛肯林的话福特十分清楚。也觉得的确有一定道理。但他想得更多：汽车作为一种交通工具不应成为一种奢侈品而停留在上层社会，因为迟早汽车会进入家家户户。高档车大家都想坐，但会有多少人买呢？低档车尽管单车利润很低，可如果大批量生产恐怕就会不同了。当然这需要个新的设计方案。

面对各位股东，福特说：“美国地域辽阔。生活着上千万的人民，大多数是工人、农民。他们才是汽车的真正需要者。我主张多生产低档车，特别是标准化的大批量生产，把便宜实用的汽车卖给这些人。这才是我们公司长期发展的战略！”

“不行，只生产便宜车我们公司怕是无法活下去了。再说也没有那么多公路供这些汽车跑啊！”毛肯森仍不同意。

“公路会有的！”福特肯定他说，“还会有数以千计的加油站，汽车的普及无法阻挡。”

毛肯森仍然怀疑这一战略，太冒险了！福特也清楚这个决定的意义，但别无选择。如果低档车不成功只好结束自己的汽车生涯。

公司明显分成了两派，始终无法达成一致意见。看来只好投票了，结果福特以七比五获胜。毛肯森只得垂头丧气地接受这一事实。

低档车尽管技术上难度不高，但却不得不面临许多新的问题，这着实使福特费了一番脑筋，为了让家家户户都用上这种车，他的车必须简单，轻便，耐用，容易修理，而且还必须能在崎岖不平的乡间路上奔驰。这些都对零件提出了新的要求。还有更重要的一点，这种车必须便宜，以使每个家庭能够买得起。为此，福特不得不在设计时更多地考虑经济因素。

这么多的要求简直让无所适从，许多种设计方案被一次次的否定了，福特也被搞得精疲力尽。也许是某些根本的思想没明确？怎样才能提纲挈领地满足所有的要求呢？

突然，他想通了，必须使汽车构造简单化，只有简单，汽车才可能轻便，才会容易修理，一旦哪部分有问题，换个标准零件就够了。而且，简单的设计更易于大批量生产。当生产量增大时，生产成本就会降低，汽车价格就可以更加低廉！

福特把以前的设计图纸全部扔在一旁，重新开始设计。“标准化，简单化。”设计中福特不时提醒自己。

经过几次修改，福特新的设计定型了。它被命名为福特牌 T 型号汽车。后来成为汽车历史上最著名的车型，几乎成为汽车的代名词。

毛肯森始终不同意福特的设计，他搞出了一个装空调的豪华车准备生产。福特又不得不和他进行一番争论。最后，毛肯森急了，他决定卖掉他在福特公司的股票另找出路。这正中福特的下怀。随着毛肯森离开福特还有四位股东，福特求之不得，正好买下了他们的股票，一下子对公司有了绝对的支配权。

控制了公司经营权后福特终于可以干自己想干的事了。他决定福特汽车公司从今以后将停产所有其他汽车而只生产一种汽车——福特牌 T 型号汽车。

福特大举投资了底特律高地公园近 400 亩土地建工厂。他要把高地公园变成世界最大的汽车制造公司。

1908 年 10 月。新的工厂还未竣工，福特已经迫不及待地生产出了第一辆 T 型车。

终于，一座新的汽车制造厂矗立在底特律。T 型车的生产也步入了正轨。社会对 T 型车的需求极大，很快福特汽车公司的新工厂就开始连夜生产，这样仍然供不应求。为了应急，只好把装配工作放在厂房外进行。为了保证质量，福特又急忙扩大了 60 亩厂房作装配车间。

在厂房内车间的配置上，以往的作法是将汽车固定，不同工序的人依次加工直至装配出车，这样人员处在不停的流动中，生产效率不高。福特看到这一点，毅然打破常规，让每个车间的人员固定，使加工的零件依次通过传送带进入车间，加工完毕后流入下一工序，这样很快提高了工作效率。这就是企业管理学中著名的流水线生产方式，是大机器时代生产方式的杰出代表。

福特追求大批量，低成本，很快迎合了社会的需要。T 型车获得了前所未有的成功，19 年内生产了 1500 多万辆。在其顶峰时期，世界汽车市场的 63% 都属于福特牌 T 型车。随着产量的增加，价格却在不断下降，无数美国人拥有了自己的汽车，看看这位汽车骄子的成绩吧！

年代	单价	产量
1909 年	950 美元 / 辆	13840 辆
1910 年	780 美元 / 辆	22727 辆
1911 年	690 美元 / 辆	53488 辆
1912 年	600 美元 / 辆	82388 辆
1913 年	550 美元 / 辆	189088 辆
1914 年	490 美元 / 辆	230788 辆
1915 年	410 美元 / 辆	394788 辆
1916 年	360 美元 / 辆	585388 辆

T 型车自从 1908 年问世到 1927 年最后一辆出厂，在它 19 年的历史中，共计 15007033 辆，创下了前所未有的惊人记录，直到今天还没有哪一个车型能望其项背。当时的美国，一个人说自己有一辆汽车，则一定是指福特的 T 型车。福特以其做视群雄的气概一跃成为汽车大王。同时，福特汽车公司也当然地坐到了美国汽车业第一大公司的宝座上。

随着福特车的普及，福特越来越心满意得。他的儿子艾德苏此时已经大学毕业。同父亲一样，艾德苏对汽车也有着强烈的爱好。几乎不用福特说什么，年轻的艾德苏就加入了父亲的公司，成为福特的左膀右臂。

一天，福特带着儿子一起在车间里察看。艾德苏突然疑惑地问：“爸爸，

职工们看您的眼神似乎不太对劲。”

“是么？”福特也觉得似乎有些反常，“这是怎么回事呢？”

“您和他们经常沟通吗？”

“以前常常交谈，但是现在职工太多了，我也忙不过来，所以不怎么聊了。”福特好像明白。他很快着手了解职工的思想情况。

真是不问不知道，一问吓一跳，福特公司原来正面临着巨大的危险。原来公司业务的蒸蒸日上并没有给工人带来多大的实惠。许多人在报怨，甚至诅咒福特。流水线生产方式确实提高了生产效率，但却带来许多福特没想到

的问题。

工人整天站在同一个地方干活，与机器人没什么区别。更重要的是，他们工资很低，所得的收入只够养家糊口，生活水平与几年前几乎没有任何改变。许多人已经开始称福特为吸血鬼了。

T 型车的成功并没有冲昏福特的头脑，他为这一状况感到震惊。贫困的生活他也经历过，其中的痛苦今天依然历历在目。福特坐在桌子边，点燃一根雪茄，他想了很多：“我为什么要投资办汽车厂？我要实现什么目的？”想着想着，他再也坐不住了，一个宏伟的计划在他心中酝酿。不久，这一计划就震惊了全美国。

1914 年元旦，福特主持召开了公司股东全体会议。面对全体股东，福特的眼中闪烁着激动的光芒。

“去年是我们公司成功的一年。在这一年中，我们抽出了 1200 万美元给我们几位股东分红。我们抽出了几十万美元给我们的管理人员发放资金，我们两次给我们的 T 型汽车减价。我们已经做到了让我们的股东满意，让我们的管理人员满意，让我们的顾客满意。然而，有一件事我们还没有做好。我们没有为我们的工人考虑。我们没有让我们的工人们满意！”

“我们的工人没有分享我们的幸运。”福特继续说道，“他们还在过着悲惨的生活·他们的房子还是那么得狭小，他们收入还是不足以养家，他们的妻子还是不得不外出找活儿干，他们的孩子还是受不到良好的教育！”

“我们在干错事！我们确实在于错事！这时孩子们尤其不公平。我们没有给工人应得的报酬，他们的孩子没有足够的营养·体力和智力都会因此受到影响。”福特感情有些控制不住了。

“怎么办，我们必须给我们的工人增加工资。现在，他们每天平均工资 2.34 美元。大家说说我们究竟应给他们加到多少？”

股东们被福特感动了，大家都同意给了工人加薪。有人说增加 10%，有人说 15% 也不过分。

“不！”福特的眉毛扬了起来，他的眼睛瞪得滚圆，“我认为我们不鸣则己，一鸣就要惊人。我准备把工人的工资加到每天 5 美元。”

股东顿时躁动起来了，较大的股东道奇兄弟尤其不满：“你疯了吗？哪有你这样翻番地加工资的！你是想把公司搞垮哪！”

面对指责，福特很镇定：“恰恰相反，我这样做正是想把公司搞好。要知道，现在整个经济正处在萧条之中，报纸上全是坏消息。所幸的是，我们这一行业却是一枝独秀，我们公司也盈利丰厚。如果我们此时采取谁也不敢设想的而且是受大众欢迎的行动，我们公司就会声名大振，这简直是一种活广告。”

“而且，”福特耐心地谈着自己早已想好的理由，“如果我们的工人生

活得到改善，免除了后顾之忧，他们工作效率会更高。更重要的是，工人收入增加了，他们才会有钱买我们的车，我们的汽车才能长盛不衰。我们这一行动将会给工人和公司带来长期的好处。各位请仔细想一想吧！”

股东们仔细权衡后，终于表决通过了福特的这一出奇致胜的一招，同意大幅度提高工人待遇和福利水平。

记者招待会上，福特显得信心十足，他代表公司宣布了这一重大举措。记者们几乎不敢相信，他们要求再详细地解释一下。

福特于是宣称公司在争取盈利的同时注重工人的利益，为了公司长远的前途，为了调动工人的生产积极性，决定给工人普遍提高工资。工资提升幅度达 114%，即由原来的 2.34 美元增至 5 美元一天，而且，公司在提高工人工资的同时，还将减少工人的劳动时间。由每天 9 小时改为 8 小时，公司每天上班制由二班制改为三班制。

这简直就象重磅炸弹一样激起了美国各界的强烈反响：

工人们无不拍手称快，他们从此以后可以过上真正体面的生活，可以挺起胸膛做人了。无数工人从全国各地涌向底特律，要求在福特汽车厂工作，以至于福特不得不把“雇员已满”的牌子挂到工厂大门口。

新闻界对此给予了罕见的赞扬，记者们一个个激动万分。“新的经济时代已经来临！”记者们在各大报头版新闻中写道，“在过去，资本家为了赚取利润，所用方法都是尽可能提高产品的价格，尽可能压低工人的工资。可是，福特采取了截然不同的作法。看看 T 型车，它的价格一直在下降；今天，福特又宣布大幅度给工人增加工资。然而，福特汽车公司仍然在不停地盈利。为什么呢？因为福特不把工人看作一个劳动因素，而是看作人，有尊严的人。这样他采用调动工人积极性的方法，采用提高工作效率的方法，采用大批量生产降低成本的方法，不仅促进了生产的发展和公司的盈利持续增长，也大大改善了劳资关系……”

产业界却反应冷淡，一些大亨们指出：福特给工人加薪。客观造成了其他行业和工厂的工人不满，这些工人必定会要求同样的待遇，这其实是一种不正当的竞争手段，必将会给社会带来不稳定因素。其他汽车厂的老板把福特看成了仇敌。

“他到底想干什么？通过这样的手段挤垮我们公司？这简直是在逼我们破产！”

福特一针见血地指出，把利润建筑在对工人工资的压低上是不能长久的，与其将来被工人逼着增加工资，不如主动提高工人待遇。现代社会呼唤公平，工人只是得到了他们应得的那一份利益。

为了给强烈的舆论热潮加一把火，福特紧接着宣布将在底特律市建立亨利·福特医院，为福特汽车公司的员工服务。而且不久还将建立亨利·福特工业学校，用于培训福特汽车公司的员工及家属。

一夜之间，福特成了全美国最著名的人。借着这股东风，福特起程到纽约参加世界汽车大展，他和他的福特牌汽车成了世界谈论的中心。

福特的声望与日俱增，与此同时，T 型车的销售量也直线上升。看着这一切，福特心满意足了。

1916 年 11 月的一天，福特满足地坐在沙发上，随手拿起一份报纸。突然，他被报纸上的大标题惊呆了，上面分别写着：“爆炸新闻！道奇兄弟状告福特！”这是怎么回事呢？

原来道奇兄弟早就反对福特的低价售车战略，作为福特公司的股东，他们认为自己握有的股份还不足以撼倒福特。便在 1913 年，另外成立了一个道奇汽车公司，但并未放弃在福特公司的股份。道奇兄弟早就计划好把股息全部投入道奇汽车公司，扩大投资，生产出更好的道奇车。

然而，福特却有自己的打算，他有他自己的雄心壮志。尽管当时福特汽车公司在底特律高地公园的汽车制造厂已经是世界最大的汽车制造厂，福特汽车却依然供不应求。福特早就打算生产更多的汽车，可是配件一直跟不上，为此他决定投资开办一个汽车配件厂。并且，还要保证钢铁的供应，建造一个炼钢厂也在计划之中。

一个美好的计划在福特脑海中形成：用自己炼就的钢铁制造汽车零件，再组装成世界知名的福特汽车。这一切的实现都需要投资，福特决定将今年的盈余不分配，全部用于扩建福特汽车公司，用于创办新厂。

这一下道奇兄弟急了，一方面道奇汽车公司上缺钱，福特这一着无异于逼道奇公司停止发展。另一方面，福特的计划一旦完成，将形成巨大的竞争优势，道奇汽车可能会无人问津。

认识到问题的严重性，道奇兄弟几次表示反对，但主意已定的福特不予理睬。他们决定诉诸法律以见分晓。这一着也令福特措手不及，但他还是决定应战了。

第二天的报纸上出现福特就道奇兄弟状告自己发表的谈话。“道奇兄弟反对福特汽车公司进一步扩大生产，反对进一步降低 1 型车的价格，要求公司拿出巨额利润进行分红，并状告福特侵犯股东利益，告福特有意形成时汽车业的垄断。然而事实又是什么样的呢？”

福特指出：“13 年前，道奇兄弟拿出一万美元投资于福特汽车公司，到今天为止，福特汽车公司已经发给他们 550 万美元的股东红利，并且，今天道奇兄弟拥有的福特公司的股票已经价值 5000 万美元，难道他们能说福特不顾股东的利益吗？”

“福特公司之所以成功是因为公司不断在适当时机扩大生产能力，造出更多的消费者喜爱的汽车。现在道奇兄弟拥有自己的汽车公司，并且指责福特公司有意垄断汽车业。难道福特汽车公司必须听从其他汽车公司的老板吗？难道给汽车不断降价而放弃大量利润是在搞垄断吗？”

最后，福特又指出：“道奇兄弟认为我的扩大计划会伤害福特公司股东的利益。请注意，今天我拥有福特汽车公司 58% 的股份，而道奇兄弟只拥有 10%，难道我会为了伤害道奇兄弟的 10% 而不惜牺牲我自己的 58% 吗？”

看了报纸后，道奇兄弟知道打官司已无法避免，他们请了底特律市最好的律师史蒂文森，以期替他们找回公道。

法庭开庭了，福特面对著名的律师史蒂文森显得十分镇定，他坚信自己是对的。

史蒂文森拿起一份《底特律晨报》念了起来：“我想我们不应该在我们的汽车上谋取可怕的利润。合理的利润是应该的，但是不能太高。所以，我的行动规则是在生产允许的情况下，尽快地把汽车的价格降下来。’这是你的话吗？福特先生。”

“是的。”福特搞不清他要卖什么关子。

“所以你的良心告诉你，你去年赚取了可怕的利润，今年必须把车价降下来，不能再谋取可怕的利润。”

“我看不出我的良心和这个案子有什么牵连。”福特针锋相对。

“如果不是你良心发现，你为什么会说谋取可怕的利润是错的？”

“因为这样的生意不会是好生意。”

福特接着解释，他的生意观与传统的生意观不同。传统的生意观认为做生意是为了赚大钱，利润越大越好。福特认为做生意不可赚取太多的利润，他宁可把一部分利益让给消费者，因此才会在产品供不应求时给产品减价。律师史蒂文森根本不信世界上会有这种人，他认为人都是自私的，不会主动放弃自己的利益。史蒂文森极力证明福特一定有什么不可告人的目的，他恨不得立即指着福特说：“你在说谎！”

“尽管你在说谋取可怕的利润是错的，可是，我想你仍在赚钱。”史蒂文森提问。

“是的，但我的第一目的并不是为赚钱。”福特坦然地回答。

“我感到很吃惊，福特先生，请问你制造汽车的目的是什么？”

“你指哪一方面？”福特反问。

“你口口声声说不该谋取可怕的利润，那么你为什么还要继续你的生意呢？为什么还要扩充你的生意呢？难道不是为了赚取更多的钱吗？”史蒂文森感到抓住了福特的尾巴。

“我是为了尽自己的能力为大家做一些事情。”

“尽力为大家做些事情？你这是什么意思？”

“为社会创造财富，为人们提供更多的就业机会，在做这些事情的同时，生产出受大众欢迎的汽车，服务于社会，我想是这样。”

“你从不想赚钱吗？”史蒂文森认为还是得回到老路上来。

“哦不，我有时也想过得赚一些钱。”

“只是有时想过要赚钱？”史蒂文森紧逼过来。他的嘴角挂着笑容。

“是的，如果你要做好生意，你就必须要想着为人们提供更好的服务，而不是只把生意看作摇钱树。”

“所以，你的本性就是为别人着想。所以，你就用高价雇用尽可能多的人，用低价卖出尽可能多的汽车。”

“是的。如果真做到这一点，钱就会自然落到你手中。”

“所以，先生们女士们。站在我面前的福特先生是一个真正的利他主义者。我为人人，人人为我。在此同时既为大众谋幸福，又使自己得到了满足。”

这简直是嘲笑了，福特愤怒了：“难道我做得不对吗？难道我应该尽可能多的从我的雇员、我的顾客身上榨取最后一滴血，收尽最后一个美元吗？”

大律师无言以对，他机智地转移了话题：“你为什么要建自己的炼钢厂呢？据我所知你的专长在汽车制造而非钢铁冶炼。”

“因为这样，我们就可以炼出高品质的钢。然后直接用这些钢铸成我们所需要的汽车零件。我们将可以省去一大笔中间费用，从而大大降低成本，并且，我们可以保证我们产品的质量和随时调整以满足生产所需。”

“在此之前，有没有其他公司这样干呢？”

“没有。”

“没有？也就是说，你准备用福特汽车公司的钱来作这个实验？”

“这不是做什么实验，我们是在于实事。”

“但现在还没有人于过的事你今天来做，不是一种实验吗？”

“正因为没人干过，我们必须干的这件事才会非常有趣。”

“你觉得此事非常有趣？”

“当然，毫无疑问。”

史蒂文森脸上又洋溢着笑容，他盯着福特的眼睛。“你所要做的事就是用福特公司上千万美元的金钱来换取你的兴趣。”

福特气极了，他不明白为什么做一点好事会遭来如此多的非难。福特平静了一下，毅然他说到：“不！我是要在做自己认为有趣的事的同时，为大部分人做些有益的事情，为社会做些有益的事情，为大众做些有益的事情。”

法庭上的福特自信而坦率，他用自己的话语道出了自己的心声。许多人开始信任他，认为这才是一个真正的企业家。不是那种屡见不鲜，人们已司空见惯的唯利是图的人。

在美国打官司总是出奇的慢，官司还在进行时，第一次世界大战爆发了。不久，美国也加入了进来。福特公司不得不为政府制造了许多武器，一时间也忙得不可开交。这场官司就这样被暂停搁置起来。

战争终于结束了，福特汽车公司又开始转向民用产品的生产，福特与道奇兄弟的纠纷也终于到了见分晓的时候。

1919年3月，法庭宣判：福特先生的利他主义精神值得提倡。然而，作为一个公司的管理者，福特有义务向股东分发红利。他必须分发不低于1900万美元的红利，而同时，可以把剩下的一半利润用于扩大公司的投资。

尽管福特汽车公司的财政状况允许给股东发放高额红利，但福特对这种各打五十大板的作法很不满意。那些股东只是在公司创建之初投入一点儿钱，并没有为公司的发展尽过什么力，现在却嚷着伸手要钱，还对公司的事情指手划脚。福特真想把他们都赶走。可怎么才能让他们痛痛快快地走呢？

一个计划在福特心中形成了。

第二天，福特宣布辞去福特公司总裁的职务，让他的儿子出任新总裁。舆论登时一片哗然。

不久，洛杉矶时报刊登出头条新闻：“亨利·福特正准备成立一个巨大的新汽车公司！”报导中有鼻子有眼地介绍了福特的设想。这个新的汽车公司将全部由福特家庭控股，以使这个汽车大王能够自由地生产自己想生产的便宜实用的大众车。福特相信，新公司的潜力必会超过现在的福特汽车公司。

“现在的福特汽车公司怎么办呢？”记者们问道。

“我不知道。那不是我一个人的公司。”福特轻描淡写地说。

道奇兄弟立即发表声明：“福特不能违反合同离开福特汽车公司，更不能成立一个竞争性的新公司。”

福特立即作出反应：“我并没有与福特汽车公司签订卖身契。既然道奇兄弟作为福特公司的股东可以创建自己的汽车公司，我为什么不行呢？”

现在轮到福特公司的股东不安了，眼见着福特公司前途未卜，股东们的股票像烧红的山芋一样烫手。这时，一个中间人逐一拜访了各个股东，表示愿意为他们出让这些股份做中间人。股东们纷纷表示，如果价格合理，他们就放弃这些股份。

不用说，真正想买这些股票的人是亨利·福特，福特公司是他的命根子，他绝不会放弃的。他提出要么不买，要买就全部买下。

谈判开始，福特稳操主动权，1919年7月，谈判成功了。福特将花1.06亿美元的代价买下其余股东手中的福特汽车公司股票。

现在，福特汽车公司已经成为亨利·福特的家庭公司。想想仅仅在 16

年前，小人物福特还在为第一部福特汽车而担心，为年轻的福特汽车公司能否生存下去而忧虑。今天，他已经牢牢掌握着世界最大的汽车公司，成为握有 10 亿美元资产的福特汽车公司的主人。而且，福特一家已经是公司的唯一主人！

许多人称亨利·福特为汽车大王，福特心想，今天我才真正成为汽车大王，成为底特律的汽车业泰斗。

三、“福特”的低潮期

为了引起社会轰动，充满自信的福特与美国大报《芝加哥论坛报》打了一场明显占劣势的官司，结果一败涂地。法庭为了照顾这位“汽车大王”的面子，作出如下判决：福特胜诉，《芝加哥论坛报》赔偿福特损失费 6 美分。

为工人加薪和与道奇兄弟打官司使福特在美国出了名，许多人认为他是一个诚实，正直、乐于为别人作点什么的人。朋友们逐渐开始劝说福特：“你现在已经成了名人，你已经为人众提供了轻便便宜的 T 型车，但你还能力社会做得更多，为什么不竞选参议员呢？你会成功的！”福特对政治知道得很少，这与他只受过高中教育有关，但是他从来不缺那种向一切未知领域前进的勇气。未经仔细考虑，福特便决定竞选密执根州的参议员。“看吧！我还得做得更多，我要为美国承担更大的责任。”福特踌躇满志，整装上阵了。

就在福特正准备为竞选做些什么时候，他的律师赖金拿着一篇文章找到福特。这是刊登在《芝加哥论坛报》上的一篇评论，题目为“福特是无政府主义者”，这从何说起呢？

早在几年前，刚刚爆发第一次世界大战时期，美国还未参战。国内大部分懂政治的人都主张加强军备，鼓吹用战争消灭战争。然而，福特却是一个活跃的反战主义者，到处向人们宣传战备是所有战争的祸根，应该坚决反对军备。当时，《芝加哥论坛报》在新闻界地位很高，观点也多为好战的。福特指出新闻界许多好战言论导致众多武器工厂的发达，从而导致战争，这一指责使《芝加哥论坛报》早就大感恼火。

正在此时，美国和墨西哥边境又发生了一件大事。多年以来，这里活跃着一支土匪队伍，专门骚扰美墨边境的数 10 万居民，被两国人民称作公害。

1916 年 5 月，1 万多名美国军队手执现代化的武器出其不意地向这伙匪徒发起进攻，很快消灭这一边境隐患，全国一片赞扬。为此，《芝加哥论坛报》采访一些大公司管理人员，问他们如果公司雇员被抽调去剿匪，公司会采取什么态度。

大部分公司都明智地回答说，将为这些雇员保留职位，甚至有的公司还会照发工资。然而，福特却冷冰冰地告诉记者，如果公司雇员要去打仗，那是他们自己的选择，公司将不得不雇用其他人代替他们的职位。于是 6 月 23 日，《芝加哥论坛报》发表了评论文章“福特是无政府主义者”。

文章指出“福特不相信每个人都有保卫祖国的义务。如果福特坚持自己的观点，福特将不仅证明他是一个无知的理想主义者，而且还是一个危险的无政府主义者，……像福特这样无知的人可能不懂国家政府的基本原理，可能不知道他今天之所以能安定地生活是因为有我们英雄的士兵在保卫着我们的祖国，保卫着汽车大王亨利·福特。”

福特本来并不在意别人对自己的批评，他问赖金怎么办。“怎么办？这是一个难得的机会，您不正想竞选参议员吗？去告这个《芝加哥论坛报》，仅仅出于扬名也应该这么做，何况这官司一定会赢。”

福特略一思索：是啊，尽管我在产业界比较有名，可我对其他问题的态度人们并不了解，是应该扩大影响。于是，他召开新闻发布会。会上福特扬起《芝加哥论坛报》声称：“我决定控告该报犯了诽谤罪，要他们赔偿 100 万美元的名誉损失费。这些钱对我没有什么意义，我的真正目的是让大众知道我的观点，是为了教育人们……”

《芝加哥论坛报》作为世界一流的报纸，根本看不起这个汽车暴发户。他们决定对簿公堂，仅仅这个案子本身就可以为报纸提供一系列免费的爆炸新闻。他们选择了上次道奇兄弟一案的律师史蒂文森作该报辩护律师。

史蒂文森上次并未撼倒福特，但他早就认定福特是个不学无术的人。“这次，”史蒂文森扬了扬拳头，“哼！我要让世界看清福特的真面目，让他在法庭上出丑！”

法庭开庭了，史蒂文森迫不及待地走过来，“哈！你好，福特先生，我们又见面了。想不到你成了教育家，你在想如何教育美国人民吗？”

“我想我是有这样的目的。”福特皱了皱眉。

“你花了一些钱，到处宣传美国不能搞军备。是这样吗？”

“早的。”

“你教育人们的方式是印发广告，还有小册子，是吗？”

“是的”

史蒂文森拿起一本小册子，那是福特以前的秘书德拉温起草的一系列反战文章。史蒂文森念了一段，“你知道这段话指的是什么吗？福特先生。”

福特一点也没弄明白，“那是德拉温的话，他负责组织起草这些材料，我确实应对此负责，但要问我每句话的意思，我只能说，我不知道也没有必要知道。”

“哦，这是你的回答。你是告诉我们：福特先生印出了那么多伟大的宣传材料，掀起了那么伟大的教育运动，教导美国人民反对战争准备。然而，他自己对印出的东西是何含义却一无所知。”

“我恐怕说不清我的意思。史蒂文森先生，我看文章先看标题。正如《芝加哥论坛报》的文章，我也是先看标题。因为标题不准确，才会有这场官司。”为了不落入史蒂文森的圈套，福特不得不作些退让。

“哦！是吗？”史蒂文森紧追不舍，他拿起一份报纸，上面有福特的文章《备战——所有战争的祸根！》请问这标题是何意？”

“我指的是过分备战。”

“有人要我们过分备战吗？”

“我认为当时很多个城市的报纸都倾向过分备战。”福特回答。

“你所说的过分备战是什么意思？”

“过分备战的目的是为了侵略和征服！当备战不仅仅是为了防御时，那就是过分备战。”

“请问福特先生，什么是您所说的侵略？”

“像强盗一样打进一个不属于自己的国家去就是侵略！”福特有些激动。

“比如……”

“比如有人想打进墨西哥。”福特轻而易举地上了当。他一下子站在了

大多数美国人的对立面。但是亨利·福特就是这么想的，“战争就是谋杀，是杀人！我承认我曾经帮助过杀人者，我的工厂在战争中生产了许多武器。但战争就是杀人，这是肯定的。”

“包括用杀人的方法保护大多数人民的利益？”

“不管你杀人动机如何，杀人就是杀人。我们本来可以采取更好的方法的！”

“什么方法？”

“用教育的方法。我们应当教育人民，让人们学会自我思考。”福特回答。

史蒂文森觉得对战争已经讨论得差不多了，单纯的福特用这些天真的反战思想显然无法打动陪审团，这一着棋赢了。“该开辟第二战场。”史蒂文森心想。福特此时已经厌倦了这种回答方式，但却无计可施。

“好吧！让我们看看伟大的教育家亨利·福特先生，看看他究竟是不是一个有知识的人，是不是有能力去教育人民。”

史蒂文森胸有成竹，“你能否告诉我美国政府的基本原理是什么吗？”

“我不知道你指的基本原理的意思是什么。”福特回答。

“你不知道政府的基本原理的意思？”

“你指的是宪法吗？”福特反问。

“那么你是如何考虑政府的基本原理的？”

“公正。”

“公正？就是这个吗？”

“是的，这是最重要的。”福特毕竟只受过中学教育，他对回答这类问题感到很头疼。史蒂文森也很清楚这一点。

“我们这个国家发生过革命没有，福特先生？”史蒂文森锋头一转。

“当然有。”

“什么时候？”

“比如 1812 年。”福特完全丧失了主动权。

“难道你不知道 1812 年并没有发生革命吗？”

“我不清楚。”福特依稀记得好像那一年打过仗，“我没有在这方面特别注意。”

“难道你不知道 1776 年的革命吗？难道你真的不知道美利坚合众国由于 1776 年的革命才诞生吗？你的确是个健忘的人·福特先生。”史蒂文森一炮接一炮。

“我想我是忘记了。”福特麻木地回答。

“好吧，请给我们谈谈 1812 年的事吧！”

“我想那是有关战争、侵略的事。”

“你知道战争的原因吗？”

“不知道。”

“你知不知道在 1812 年，我们的首都被烧了？”

“哦！我好像听说过。”

“你的朋友有没有告诉过你。当时我们的首都被烧了是因为我们没有准备战争，在战争来临时我们措手不及？”

福特根本不知道这些事情，他只能保持沉默。

史蒂文森笑了，他把脸转向陪审团，平静他说：“当第一次世界大战在

欧洲打响时，在世界人民的安全受到严重威胁时，当墨西哥边境的强盗打进我们的国土时，我们可爱的福特先生却在大嚷着反对备战，反对上帝赋予我们的保卫自己的权利。而这一切仅仅出于他的无知。难道非要等到我们的国土沦陷，我们的首都被烧毁，我们的人民受到战争的摧残，我们才可能指责福特先生这种错误的想法吗？那时可就晚了！”说到这里，史蒂文森停了一下，看了看陪审员，许多成员正不由自主地点了点头，他知道第二回合又取得了胜利。

史蒂文森接着又提了一些知识性的问题，福特对许多问题根本就不知道如何回答。他被这类问题问得狼狈不堪，“好了好了，我并不否认我在很多方面是无知的。”

“你承认你是无知的人？”史蒂文森紧紧抓住机会。“《芝加哥论坛报》1916年6月23日的文章说你是无知的理想主义者，你承认了？”

福特立刻发现说漏了，“我并未否认我在许多方面是无知的，但并不是在所有问题上无知！”

“当然，你在汽车制造方面不是无知的，但在国家政府的基本原理，我国的历史方面你却很无知。不是吗？可是你准备用什么教育人民，教育人民什么？怎么制造汽车吗？很难想象一个在这么多领域都无知的人能力美国人民提供什么好的思想。”史蒂文森作感慨状。福特无言以对。

终于，为时数星期的听证会结束了，福特的表现遭透了。看着法官走上法庭，他几乎都不敢听下去了。

“女士们，先生们，”法官说，“我们今天并不是对备战与否作出裁判，我们只是对《芝加哥论坛报》那篇文章是否属实作出裁决。如果原告胜诉，我们将赔偿问题裁定一个合理的金额。”

“下面我宣布陪审员的决定，”法官看了一眼手中的决定，庄严地宣布：“本案陪审团审定原告亨利·福特先生胜诉，被告《芝加哥论坛报》的文章在某些方面有欠缺之处，对福特先生造成了一定程度伤害。为此，被告应为原告赔偿美金6分钱！”

挤满法庭的人一片寂静，他们简直不敢相信自己的耳朵。

这场费时耗财的官司就这样戏剧性地结束了。

官司结束了，但余波未平。各界人士纷纷对此发表了感想，城市报纸倾向于嘲笑福特。

真正的悲剧人物是亨利·福特。他在人们心目中的形象已今非昔比。很多人认为，福特是个汽车大王，这是他辛勤努力得来的。但他知识贫乏，对国家运行所知甚少。我们只需要为我们生产汽车的亨利·福特，而代表人民管理国家似乎福特干不了。

果然，福特竞选参议员失败了。这是他人生道路上一个重大的挫折，也成为福特由盛而衰的一个转折点。

从此，亨利·福特变了，简单的亨利·福特不见了，纯朴的亨利·福特变得阴沉了，对人们充满信心的亨利·福特从此开始处处怀疑，怀疑许多人办的许多事是否为了与他作对。福特开始走下坡路了，福特公司也难免会有些影响。

1919年下半年，美国工人不满资本家的剥削，煤矿工人、钢铁工人、铁路工人相继罢工。足足5个月，美国几大工业陷于瘫痪，汽车工业与凡大基本工业息息相关，也不得不面临巨大的市场压力与挑战。

像往常一样，福特采取降价方法刺激消费。但 T 型车的市场普及率已相当高，人们已对它不感兴趣了，汽车销量直线下降，到了年底，福特汽车公司的一些汽车制造厂不得不关门大吉。

事业的挫折更是击倒了福特，他变得保守固执，变得不相信别人，甚至开始对工人苛刻。很长时间福特拒绝研究新车，十几年间只生产单一的 T 型号福特牌汽车而不顾市场的变化。十几年前生机勃勃的福特汽车公司不见了。人们看到的只是一个僵化的巨人。

1927 年，通用汽车公司成为世界上最大的汽车公司。1933 年，甚至连小孩子克莱斯勒汽车公司也超过了著名的福特公司。然而，亨利·福特还是老样子，福特公司也没有任何变化的征兆。

老年的福特的确糊涂了，他开始重用保镖出身的宾尼特。宾尼特个子不高，但身手不凡。福特任命宾尼特为福特汽车公司治安部主任，这正合宾尼特的口味。

很快宾尼特成立了一支治安警察别动队，他雇佣了多名队员，个个身体强壮。其中不少人都曾是刑事犯罪分子。宾尼特在黑社会也小有名气，他和许多黑社会头目都有交往。

福特喜欢胆大而坚强的人，宾尼特很快就用实际行动证明这一点：当福特不得不关闭自己的一些汽车制造厂时，大批失业工人走上街头，向福特表示抗议。不久，他们又冲向工人。

这时，宾尼特和他的那些打手们来了。他们二话不说，宾尼特一声令下，便与工人打成一团。结果是宾尼特受了伤，工人有四个人被打死。

面对这样的结果，福特不说去安抚工人，反而去医院看望宾尼特。他认为宾尼特是为公司，为亨利·福特受的伤，他应该这么做。但是工人们却愤怒了，他们组成了工会，宣布无限期罢工。

福特公司的管理人员不得不召开紧急会议应付当前局势。宾尼特主张决不屈服，看看谁的骨头硬。福特的儿子艾德苏担心要发生大规模流血事件，竭力主张与工会妥协调判。老福特左右为难。

最后，艾德苏的意见占了上风。公司同意与工会谈判。1941 年 6 月 18 日，联合汽车工会将谈判协议草案交给资方。公司内几大负责人紧张地碰头研究。亨利·福特一条条看着协议，越看越生气。终于，他忍受不了了，“这简直是翻天了。我不想干了，明天就关闭工厂，让工会去占领工厂吧！”亨利·福特把协议往地上一扔，怒气冲冲地走了。

艾德苏心急如焚，事情已闹得不可开交，而自己又没有权利决定怎么做。该如何是好呢？艾德苏紧张得一晚没睡。他担心父亲真的撕毁协议草案而与工会闹僵。

然而，意想不到的事情发生了。第二天早上，底特律电台的新闻开始播出了：“福特与联合工会达成协议。福特汽车公司的 12 万工人都必须全部加入联合汽车工会……”老福特屈服了。这是怎么回事呢？

原来，当福特气冲冲地回到家，向妻子克拉拉诉说了他决定关闭工厂与工会抗衡的决定后，没想到妻子竟哭了起来。

“你怎么能做这样的事呢？想想 12 万人将立即失业，底特律将立即成为暴动的基地，你将成为千古的罪人！你怎么对得起自己家乡的人们啊！”

克拉拉坚定地对福特说：“如果你真要这样做，我就立刻离开你！”福特太爱自己的妻子了，这他一辈子也没有动摇。为了克拉拉他可以牺牲一切。

于是福特连夜与工会磋商，几乎完全同意了工会的要求。

工会的工人们欢呼着庆祝自己的胜利，听着窗外的一片欢腾，老福特叹了一口气，他暗暗地对自己说：“我老了吗？或许这个世界已不是我所能适应的了。”以后，福特对公司的事务便越管越少。大权很快被宾尼特掌握了。

宾尼特仗着福特对自己的信任，逐步在公司各个岗位上安插了自己的人。艾德苏·福特对此十分不满，几次反抗，终因人单势孤又无法得到老福特的支持，无不一次次以失败告终。

艾德苏不得志，逐渐得了胃溃疡，最后竟发展成胃癌。

1943年5月，49岁的小福特竟先告别了人世。

亨利·福特此时已80高龄，儿子的死使他悲痛万分。“到底我做错了什么，上帝如此惩罚我？连我唯一的儿子都先我而去！”

福特衰老了，他的心也老了，福特公司需要新的领导人。

四、尾声

1994年福特公司盈利53亿美元，超过了世界第一大汽车公司通用公司。

像许多年老的创业者一样，亨利·福特现在考虑得更多的是如何处理好他身后巨大的遗产——福特汽车公司。当时美国的遗产法明文规定，当遗产价值超过5000万美元时，要征收的遗产税高达70%。这样一旦福特有何意外，福特汽车公司将不再是福特的家族公司，公司的管理权也会立刻落入外人手中。这是亨利·福特绝对不愿看到的，他怎么能忍受自己辛辛苦苦一辈子的结果化为乌有呢！

然而，美国遗产法又规定，政府对捐献出去用于社会福利、科技发展和教育、慈善事业等的遗产不予征税。于是，在律师们的精心策划下，一个计划形成了：

福特汽车公司在福特提议下将资产分成若干股份。其中95%的股份将是没有投票权的A类股份，另外5%的股份有投票权，决定公司经营管理的股份，称为B类股份。福特家族将设立一个福特基金会，将所有家族所有的A类股份，即95%的遗产捐献给福特基金会，用于各项有利社会福利、科技发展或教育、慈善事业等的项目。这类相当于95%的总资产就可以避免征收遗产税。福特家族握有投票权的B类股票。这样，福特家族将控制住公司的经营权。因为福特基金会董事会人员是由福特家族的人员挑选担任，而且政府只能对B类5%的资产征遗产税。所以福特家族对公司的控制是有保障的。

在儿子艾德苏死后，老福特的孙子，也就是艾德苏的儿子亨利·福特二世回到了福特汽车公司。亨利二世从小受到了良好的教育，具有福特家族特有的机敏的头脑。一进公司不久，他就发现自己正处在福特公司大转变的时期，正处在权力斗争的前沿。

此时，宾尼特在公司大权独揽，他处处与亨利二世作对，小亨利对此恨之人骨。从爷爷处理身后遗产的作法中，小亨利发现亨利一世从本质上来说还是不愿意把福特汽车公司交给家族以外的人来经营，他不失时机地发动了攻势。

首先，亨利二世获得了奶奶的支持，克拉拉此时也已是白发苍苍，她看到儿子早逝心都碎了，又怎么能拒绝支持自己年轻的孙子呢？何况孙子又是

为了福特家族的利益。克拉拉不时向老亨利吹枕边风，老亨利逐渐改变了认为亨利二世还是毛头小子不可接班的想法。

两年时间过去了，光阴似箭，福特公司依然每况愈下，但小亨利已经对公司各部门、各工厂有了深入的了解，他从更多方面已经做好了接替爷爷的准备，现在万事俱备，只欠东风老福特依然犹豫不定，他在考虑：是否应该让宾尼特辅佐孙子来管理公司呢？孙子毕竟还小，宾尼特却经验丰富。可这两人一直不和。怎么办呢？

眼见爷爷犹豫不决，小亨利又动员母亲去劝说。艾德苏的妻子对老福特不支持自己的丈夫以致使其早逝一直心怀不满，现在他又迟迟不传位给自己的儿子，她更是气恼了。

“你这个奇怪的公公，自己的儿子孙子不要，专要那个流氓强盗宾尼特。你如果还执迷不悟，我就把艾德苏留给我的股份卖出去！”

福特就怕公司股份一旦卖给外人，家族就会有失去公司控制权的危险。他终于下了决心把小亨利立为总裁。

一个晴朗的下午，老亨利·福特坐在自己办公室的沙发上，沉思了半晌。他看了看站在面前精干的孙子亨利·福特二世，沉重地说：“今年，我已经82岁了，我准备立你为福特汽车公司的总裁。”

“如果要我作总裁，我就要有总裁的实权！”小亨利要求。

“哦，好吧！”福特叹了一口气同意了。

告别了福特汽车公司的老亨利·福特心情十分复杂，他想到了创业的艰辛，想想自己几十年前研制T型车时那生龙活虎的样子，仿佛还是昨天，今天的福特只能坐在家静静地休息。偶尔听孙子跑来向他讲述公司的情况。

“宾尼特被我开除了！我对他一点情面也没留。”孙子小亨利·福特向他报告。

“我对公司重新做了调整，现在我们准备生产各种档次的车辆。准备打入其他国家的汽车市场。”亨利二世显得胸有成竹。

“我们已经超过克莱斯勒了，爷爷！”小亨利兴奋地告诉老亨利·福特。

亨利·福特一世静静地听着，孙子经营得很成功，甚至超过了自己，他为小亨利而自豪。“我总算做对了一件事，最后的一件大事！”老福特心想。

1947年4月7日，在帝尔泵福特的住宅里，福特和克拉拉查看前一天一场大暴雨造成的灾害。黄昏，他们一起去附近的餐厅进餐。

克拉拉晚上就寝前都要为福特念一段文章。今天，她念完了文章就听到老福特正在剧烈地咳嗽，她急忙为福特倒了一杯水，并扶他坐起来。开始，福特还念叨自己头有点疼，慢慢地，亨利·福特不说话了，他的咳嗽停止了，呼吸也停止了。脑溢血夺去了一代汽车大王的生命。

福特正是生活在美国工业大发展的年代，他的一生充分显示出了美国工业汽车业的变迁。像许多当时的成功者一样，他受教育不多。但他有坚强的信念，诚实的为人，正直的品格以及不达目的誓不罢休的决心。他看准了汽车的发展前途，他热爱汽车，把汽车看作生命，从而取得了成功，缔造出一个真正的王国，是真正的汽车大王。

福特注重对公司的控制。今天的福特家族对福特汽车公司仍有强大的影响力。这和通用汽车公司、克莱斯勒汽车公司不同。福特所深信的“服务于人民，为社会生产汽车而不只图赚钱”的经营理念，他设计生产的T型车的巨大成功留给了世人无穷的回想。

今天看到的这座福特大厦依然熠熠生辉：1994 年，福特汽车公司净盈利 53 亿美元，甚至超过了资产额比它大的通用汽车公司。看到这些，九泉之下的老亨利·福特也该高兴地笑了吧！

今天，站在底特律市的玻璃宫前，人们会想起亨利·福特——一代汽车大王，他的努力，他的奋斗，他的思索，他的迷惘……

金融巨头——贾尼尼

银行大王贾尼尼，是美国金融界有史以来的一位传奇人物。1870年5月16日他出生于加州圣诺耶的一个意大利小农场主家庭。贾尼尼幼年经历坎坷，7岁丧父，后来一直跟继父做中间商生意。他从小就表现出惊人的商业天赋，被誉为“凌晨的商业奇才”。

1902年他继承岳父的遗产，成为哥伦布银行的董事，并于1904年成立了自己的意大利银行。他所确立的面对平民百姓的经营原则为其事业的发展奠定了良好的基础。在经历了大地震等一系列天灾人祸后，他的银行在激烈的竞争中脱颖而出，成功地打入华尔街，与摩根等大财阀平分秋色。他后来合并成立的美国商业银行总资产达20亿元，分行总数仅加州一地即有493所，成为全美最大的商业银行。

1949年6月，贾尼尼因心脏麻痹去世，享年79岁。

一、凌晨的商业奇才

“我不收利息！”19岁的贾尼尼便出人意料地提出了“农民银行”的构想。以无偿贷款的方式取得农民下一季收获的买卖契约，再将收购来的产品卖到大城市，赚的钱要比利息多得多。

美国是一个移民的国家，据说在淘金热时期，相当多的意大利人涌入了加利福尼亚。到19世纪20年代，意大利人占加州总人口的1%，成为全州移民中为数最多的种族。

1868年21岁的意大利男青年路易斯带着他年仅14岁的新娘维吉妮娅，从热那亚乡村来到被称为“淘金者天堂”的加利福尼亚的圣诺耶。他们靠贷款在郊外租了一栋有20间房的简陋木屋，开了一家“瑞士旅馆”。很快他们攒下了一笔钱，1870年5月16日他们的儿子阿马迪·贾尼尼呱呱坠地。但经营旅馆并不是他们的初衷，他们梦想着拥有属于自己的农场和牧场。于是，他们趁着旅馆生意还好时，赶紧脱手，在位于圣诺耶和旧金山湾间的阿尔比索买下40英亩的未开发地，带着贾尼尼迁居于此。他们把土地开垦出来种上杏子。路易斯成了小农场主，每天骑着马监督雇农们劳动。

贾尼尼从小不顽皮不淘气，但极有个性。一天，他和几个朋友在街上散步，一只小杂种狗从街对面走过来，到贾尼尼的身边停下来，正经八百地坐好，又伸出前蹄，一副要与贾尼尼握手的样子，逗得贾尼尼捧腹大笑。不料同伴中一个淘气的男孩竟从路边捡起一块石头，砸到狗的前脚上。小狗夹着尾巴逃走了。贾尼尼气得满脸通红，随手就捡起路边的一块石头砸在朋友的手上，并且说道：“你也尝尝痛苦的滋味吧！”

贾尼尼的童年生活一直是很辛苦的。当时旧金山码头有一个拍卖市场，由于各种蔬菜和水果都要从运河岸输出，而第一班船在早上7点半开出，如果迟到就不能交货，所以父子俩每天天不亮就得起床，用马车把杏子运到运河岸边。赶完早市，贾尼尼便到圣母院小学上课。贾尼尼在学校的成绩中等，但是算术成绩很突出，一直是全班第一。放学以后，贾尼尼还得到田里帮忙，犁田、引水灌溉样样都干。在妻子维吉妮娅和7岁的儿子贾尼尼的帮助下，路易斯开发出的杏林已颇具规模。然而，天有不测风云。1878年的一天，同村的一个葡萄农，因为还不起向路易斯借的1美元贷款，竟丧心病狂地一枪

结束了路易斯的生命。这件事在贾尼尼心上烙下的伤痕是终身难忘的，他成了银行家后坚决反对放高利贷，大概与此不无关系。

路易斯死后，贾尼尼肩上的担子更重了。然而，他们的遭遇得到了在货运马车行工作的斯卡蒂那的同情，这位 26 岁的意大利人把自己的唯一财产——一辆 4 匹马拉的马车，无偿借给贾尼尼家用。后来贾尼尼的母亲就改嫁与斯卡蒂那结了婚。

第二年，他们卖掉了阿尔比索的果园和房子，搬到圣诺耶镇。2 年后，他们又迁居到旧金山，买了栋两层楼房，斯卡蒂那在一家果菜中间商的店里谋得一份货运工的差事，一家人就靠他 25 元的微薄月薪勉强度日。一个星期日的午后，斯卡蒂那带着一家人到被称为“贵族之丘”的高级住宅区观光。富丽豪华的别墅令大家羡慕不已。贾尼尼在心里暗暗发誓：总有一天，我也要成为这样一个百万富翁！但母亲维吉妮娅的目光可没有这么远大，她埋怨丈夫挣的钱实在太少了。斯卡蒂那受不得委屈，第二天上班时他就向雇主提出了加薪的要求，结果遭到粗暴的拒绝。当他回家向妻子诉说后，维吉妮娅气愤他说：“这种寄人篱下、看别人眼色行事的工作不做也罢，你不妨振作起来，下决心自己试试！”她的建议立即得到贾尼尼的大力支持，于是，他们卖掉旧屋，迁居到被称为“北海岸”的旧金山湾附近的格林街，并在靠近瓦夫的华盛顿街的一隅开了家“斯卡蒂那商行”，正式做起了中间商的生意。

贾尼尼跟后来成为好莱坞创始人之一的二弟亚特里奥相反，从小就不喜欢读书。但维吉妮娅看出他精于计算，是块经商的料子。因此，贾尼尼小学毕业后，她就没再强迫他继续深造，而是把他送到一所为期 6 个月的短期实务学校。5 个月后，15 岁的贾尼尼提前毕业，跟着继父斯卡蒂那开始了他的经商生涯。他能吃苦，待人诚挚，又颇有心计，因此出道不久，便被同行们称做“斯卡蒂那的助手”。

中间商生意成败的关键是凌晨到正午前这段时间，因为在正午前就必须把从瓦夫买来的商品卖给批发商。而讨价还价，尽早分辨货物的品质，确切掌握批发商的需要，并且在不赔的情况下，比其他的中间商抢先一步降低一二分钱的卖价，这些更是成功的中间商的秘诀，而贾尼尼很快就抓住了窍门。他总结出的“贾尼尼商法”的第一条秘诀是：详细记录在瓦夫靠岸的船只种类和靠岸时间。“凌晨 4 点，罗马尼亚的船到站，开始拍卖蕃茄。要特别小心罗马尼亚人，因为在他们的蕃茄中曾经发现长虫。中国人和犹太人对价钱锱铢必较，中国人甚至比犹太人更苛刻一些。叙利亚人、黎巴嫩人也对金钱相当仔细；小心不要被阿拉伯人骗了……”由于贾尼尼的精明能干，商行赚了不少钱。一天，斯卡蒂那从会计苏格兰老人那儿要来帐簿，一看，发现赚得比预料中要多，十分惊喜。“这是你那 17 岁儿子的功劳啊！”苏格兰老人笑着说道。斯卡蒂那也不由地夸奖起贾尼尼了。很快贾尼尼赢得了“凌晨的商业奇才”的雅号。

继父斯卡蒂那看到贾尼尼一步步成熟起来，“斯卡蒂那商行”一天天兴旺发达，由衷地感到高兴。一天，他看到贾尼尼又在专心致志地写什么，便有心和他开个玩笑。他冷不防一把将贾尼尼手中的纸抢了过来，狡黠地说：“好小子，年纪不小了，在偷着给谁写情书呀？”可当他把纸展开一看却傻眼了，原来这是一封写给圣阿那塔斯丁公司的信。“这是怎么回事？”斯卡蒂那不解地问。“从来没有往来，并不等于今后不能往来。”贾尼尼一本正经他说：“你知道吗？目前旧金山市场上柳橙和葡萄柚正在逐渐成为抢手货，

而这两种果品又数塔斯丁公司的质量最好。为了占领市场，我想跟他们发展业务关系，让他们送些货来。因此，从某种意义上说，我的这封信是斯卡蒂那商行向塔斯丁公司发出的一封求婚的情书。”斯卡蒂那吃惊地跳了起来：“什么？你是不是疯了！你知不知道，从圣阿那到旧金山，即使是最快的马车，起码也得两天两夜才能到！天下会有哪个笨蛋肯做这种吃力不讨好的事？我劝你还是趁早打消这种念头吧。”“可是，”贾尼尼解释说：“圣阿那人人口少，果品产量却很高，明显供大于求；而旧金山则恰恰相反，人口密集，这两种水果又奇缺。我想，只要能运过来，对双方都有利，塔斯丁公司何乐而不为呢？”看来，在写这封信之前，他早就作了周密的调查研究，结果，事情的发展正如贾尼尼所预料的，他的“情书”攻势果然奏效了。不久，圣阿那的柳橙和葡萄柚就送到了斯卡蒂那的店里。后来，这两种果品竟都奇迹般地成了加州的特产，葡萄柚还成了全美家庭早餐不可缺少的食品。

初试锋芒的成功，并没有使贾尼尼陶醉，相反倒增添了他获得更大成功的信心。作为中间商，他不再满足于每天凌晨站在瓦夫码头上等待贩运果菜的船了。为了减少中间环节，降低进货价格，他决定亲自骑马到农家去收购。他在果菜未采收前就与农民订立收购契约，这种“契约买卖”的形式立即引起其他中间商纷纷仿效。为了抢在别的中间商之前与农家签订契约，贾尼尼总是把马骑得飞快，以致于马的主人都不太愿意把马借给他。在萨克拉门多盆地到圣瓦金盆地间的农业地带，贾尼尼争分夺秒地驰骋。一到达目的地，他立刻就进行谈判。“霜害的可能损失，由双方共同负担，我所出的价格可以说是最公正合理的了。你不吃亏，我也不至于平白损失。而我绝对没有想占便宜、大捞一笔的意思。”听了贾尼尼颇具说服力的这番话后，大多数农家都会同意这桩买卖。贾尼尼的人缘颇佳，而且他对农家的家庭状况了如指掌，常把农家子弟和农民家庭里的事挂在嘴边。他从不说谎，因此很容易赢得对方信任。尽管其他中间商也极力想和农家达成买卖契约，但他们都不是贾尼尼的对手。

站在对方的立场，为对方着想，是贾尼尼做生意的要诀。即使面临着现货价格下跌的状况，他仍会按原来订的契约价格如数收购；如果碰上行情看好，农民们拒绝按约交货，他会带上律师前去委婉地谈判，说服农民们如期交货。用对方的语言谈生意是他的另一特长。如与叙利亚人打交道说阿拉伯语。与墨西哥人打交道说西班牙语，与中国人打交道用汉语等等。

贾尼尼每到一户农家，就迅速果断地与对方签订契约，因为农民们都是日出而作，日落而息，晚上如果在农民家里耽搁太久，很可能会影响他们第二天的工作。贾尼尼每签完一份契约，就在这户农家的门上贴一张大纸，上面写着：“您辛苦了！该农家已签订契约。斯卡蒂那之子立。”晚到一步的中间商看了纸条，都恨得咬牙切齿地骂道：“这个乳臭未干的浑小子！”

贾尼尼的志向并不仅于此，在“贵族之丘”发下的重誓时时萦绕在他的心头。而老是这样做中间商，是不可能美梦成真的。经过一番深思熟虑后，结合长期深入农村的调查，19岁的贾尼尼提出了最初的“农民银行”的构想。

“什么？贷款？难道你忘了，你的父亲就是死于仅仅1美元的贷款！”方案一提出来，立即遭到母亲维吉妮娅的严厉斥责。

“不，我并不是要放高利贷。”贾尼尼严肃深沉他说道。“我不收利息！”

“不收利息，这怎么可能？”斯卡蒂那惊愕地叫了起来。他实在搞不明白，一向精明透顶的贾尼尼怎么会突然决定做这种赔本生意。难道是自己听

错了？

当然，贾尼尼是不会做赔本生意的。他固然有他的目的。他在乡间收购时发现，农民的生活都很贫困，而旧金山的银行又个愿意把钱贷给他们，为了买来年耕作用的种子和农具，农民往往不得不向放高利贷的“贷款鲨”借钱，因此，常常会有农民因还不起贷款而家破人亡。贾尼尼算了一笔帐，如果能以无偿贷款的方式取得下一季收获的买卖契约，再把这些收购来的产品运到纽约等地去卖，赚到的钱比利息只会多不会少。

“好！真是妙极了，果然是一个既大胆又新鲜的计划。”听了儿子的解释，维吉妮虹两眼亮起了兴奋的光芒。

由于贾尼尼的努力，斯下蒂那商行很快发展成为旧金山最大的中间商商行。随着经济条件的改观，贾尼尼可以经常头戴大礼帽，手握银手杖，一副绅士模样地出入歌剧院了。在那里他和一个叫克罗琳达的女孩约会。但这位令他着迷的女孩早已有未婚夫，他是位年轻医生。但贾尼尼毫不气馁，反而不断地送去鲜花并以拿手的情书战术展什热烈的追求。母亲对执著的贾尼尼说：“不论成败都得试一下。你可是个男孩子喔！纵使遭受挫折，也千万不可灰心！”得到母亲的支持和鼓励，贾尼尼下定决心追求到底。

克罗琳达的父亲也是个意大利移民，原来在内华达山麓从事淘金工作。一无所获之后，他改行在萨克拉门多开设采矿工具行，生意相当兴隆，赚了不少钱。后来因店员携款潜逃而破产，直至来到旧金山后才时来运转，在北海海岸的意人街经营的不动产公司使他大发横财。而此时，贾尼尼的中间商业也已发展到了相当大的规模，就经济状况而言，两家可谓是门当户对，也许是贾尼尼的诚挚感动了上帝，克罗琳达的未婚夫到欧洲留学去了，这就给了贾尼尼创造了一个极好的机会。对手的失误给他带来了成功，他终于把克罗琳达娶了过来。后来他们俩生了3个孩子，长子叫马利欧，次子叫巴基尔，女儿取名为克蕾亚。当时，谁也不会想到，正是这门婚姻，竟成了改变贾尼尼一生命运的契机，一直把他推到全美第一银行家的宝座上。

二、儿科银行与美男计

贾尼尼以每月150元的高薪从哥伦布银行挖来了英俊潇洒的美男子佩德里尼，凭青他在妇女心目中的美好形象，意大利银行吸收了大量存款。

1902年，也就是贾尼尼结婚后的第10年，他的岳父克涅尔不幸去世了。岳父的去世使32岁的贾尼尼的命运大为改观克涅尔死后留下了大约50万美元的哥伦布银行的股份和不动产，但对于遗产的处置，他却未留下遗嘱。守寡的岳母还有11个年幼的孩子们需要照顾，忙不过来，便委托贾尼尼在此后10年里代管遗产，直至她的孩子们长大成人。贾尼尼在接受岳母的委托时，提出了附带条件：“如果我能使这笔遗产金额增加的话，我要取得增加部分的25%，另外我还要收取36999元作为这10年间的管理费。”凭借岳父留下的股份，贾尼尼理所当然地担任了哥伦布银行的董事，从此开始了他终生为之奋斗的银行生涯。

哥伦布银行是一家以不动产为担保、将钱贷给平民百姓的地方银行，创立于1893年，是由意大利移民在旧金山创建的最早的银行，主要创始人是意大利移民夫坎西。创建之初曾得到克涅尔的大力帮助，因此，克涅尔也可说

是这家银行的合伙人。在当时，许多意大利移民都为如何收藏自己的金市绞尽了脑汁，而哥伦布银行在创建之后就立即装备了铁制金库，从而成功地吸收了移民的资金。但夫坎西的经营方式却极为保守，他放款的对象仅局限于意大利移民中的大商人，因此，银行许多年来一直没有大的发展。当贾尼尼穿着时髦的白衬衫和黑西服，意气风发地进入哥伦布银行的董事室时候，哥伦布银行已被晚它6年创立的沙巴波洛的意大利·美国银行逼得只有招架之功，而元还手之力了。

当时，横跨整个美国大陆的铁路已经竣工。美国的工业革命迅速推进，工厂生产的产品大量增加，促使资本家们到大洋彼岸去开拓新的市场，这就使得濒临太平洋的加利福尼亚在地理位置上的重要性急剧增强。于是，世界各国特别是亚洲和东欧的移民大量涌入旧金山。

1901年继任为第26任总统的T·罗斯福制定了限制垄断、采用自由劳动的政策，给这一空前的移民浪潮起了推波助澜的作用。贾尼尼看到了这一切正在发生的巨变，他结合自己当年从事中间商时给贫民契约贷款的经验，向夫坎西提出了积极拓宽经营范围、向意大利之外的移民增加新的贷放户、特别是增加小户贷款对象的建议。但夫坎西根本就没把这个半路出家的冒险家放在眼里，他认为贾尼尼之所以有今天，全是沾了岳父的光，因而依然我行我素。二人经常争论不休。

“夫坎西先生，您应该晓得，旧金山一年增加2000人，但我们却没有像沙巴波洛一样，积极地拓展经营范围。对于农村中那些同属意裔的佃农，我们更应贷款给他们，哪怕只是个小户贷款对象也无妨。如果我们不积极增加新贷款户的话，到头来终将落于沙巴波洛之后。”贾尼尼严肃他说道。

“你只不过是银行界的新手，别老是一副初生牛犊不畏虎的样子，尽提些冒风险的构想。我们这一行呀，只要坚持原定的方针，稳扎稳打地经营就够了。”夫坎西不耐烦他说道。

“南加利福尼亚的洛杉矶颇具发展性。我们不应该固步自封地只在旧金山一处谋求发展，应该将经营触角指向南方才是，”贾尼尼说道，他一旦认准了一件事，决不会因循守旧，而会开拓创新。因此他认准了向南方发展的光明前途时，他便坚持自己的主张，与夫坎西争论不休。

贾尼尼当年是中间商时，曾贷款给农民。如今，当年得到过他的贷款的农民，纷纷来到哥伦布银行申请贷款，百般请求。而十分了解农民的经济状况的贾尼尼，往往预先给农民们一些贷款，缓解他们的燃眉之急。不仅如此，贾尼尼提供的贷款还不附带利息，这使农民们越来越依赖贾尼尼。收获之后，这些贷款如数收回，而且贷款对象也在相对增加。

经过反复的思考、考察，贾尼尼认为夫坎西的所谓“扎实稳健”的银行政策实际上是消极的。他根据自己的经验，认定向小户贷款是可行的。他的这种经营观念，由于体恤了农民的苦衷，成为一种对农民和零星移民的救济哲学。贾尼尼认为，夫坎西的经营政策，从本质上而言，和那些残酷剥削、压迫贫苦农民的贪婪的“贷款鲨”并元两样。甚至在银行里，他也公道地指出：“农民们惨遭‘贷款鲨’无情的蚕食，专噬高利的‘贷款鲨’将贫苦的农民视为俎上肉，任意宰割，我们绝不可坐视这种恶毒的剥削行径而不顾。但假若我们银行的经营方针不修正的话，又与‘鲨’何异？”

贾尼尼说服不了夫坎西，就在董事会其他成员间宣传自己的主张，并打算联合几个人一起向夫坎西进谏。这一下激怒了夫坎西，他下决心要清除贾

尼尼这个混入银行散布激进冒险主义的危险分子。于是，他暗中积极活动，并趁贾尼尼陪母亲回意大利旅行之机，取得大多数股东的支持，撤了贾尼尼的职务。不但如此，他还卑鄙地用钱收买了那些拥护贾尼尼的股东，突然召开临时董事会，指责贾尼尼拉帮结派，阴谋夺取银行的控制权，是一个居心叵测的野心家，扬言要把贾尼尼逐出董事会。面对被排挤的严酷事实，寡不敌众的贾尼尼陷入了深深的思考。难道就这样等着人来宰割吗？不能！绝对不能！坚强的贾尼尼从来不知道什么叫服输，他想起了当初继父斯卡蒂那因为加薪的要求被拒绝，转而自己开中间商行的事情，心头不禁一动！对啊！宁为鸡口，不为牛后。我何不开一家属于自己的银行，跟夫坎西真刀真枪地较量一番，看谁笑到最后！贾尼尼把想好的计划跟自己的好友英国人贾克摩一说，立即得到这位具有美国国家银行实际工作经验的中年人的赞同。接着，贾尼尼又联络了哥伦布银行的5名高级职员和4名当年做中间商时结交的老朋友，外加斯卡蒂那，11个人开始了紧张的筹备工作。

由威尔斯·华国银行和加利福尼亚银行共同开创的旧金山银行界，这时已呈现出一派竞争加剧的局面。大量的资本从欧洲涌入，造成了美资银行和外资银行对峙的基本格局，至于其他多如牛毛的各地方银行之间的竞争就更加激烈了。但无论他们相互之间怎样斗，却都有着一个共同的特点，那就是他们的兴趣只集中在投机事业方面，对储蓄和贷款根本不屑一顾。而贾尼尼则认为，只有把那些小本经营的农民作为贷款的对象，才能够在北海岸成功地创建银行。这一设想正好填补了当时金融界的真空地带，因此，他创办的意大利银行终于在激烈的竞争中领到了“准生证”，所以，与其把贾尼尼后来的成功归因为救世扶贫的小额贷款，还不如说他是有意以这种做法在客户中树立信誉，从而达到争取客户、击败大银行的目的。

贾尼尼之所以要开银行，开始时无非是为了和夫坎西斗气，因此，在筹备阶段，他就开始向夫坎西发起了凌厉的攻势。首先，他挖走了哥伦布银行的5名高级职员；接着，他又暗中活动，以更高的租金租下了哥伦布银行的营业楼，把夫坎西逼得挪了窝。夫坎西虽然怒火中烧，想和贾尼尼打官司，但因为负担不起昂贵的诉讼费，只好忍气吞声一走了之。更令夫坎西窝火的是，哥伦布银行创立时的注册资金是30万，而贾尼尼的意大利银行的注册资金也是30万！这不明摆着要夫坎西的难看吗？

1904年10月17日上午9时，贾尼尼的意大利银行正式挂牌营业了。在银行的董事会议上，贾尼尼郑重地宣读了他的办行方针：“意大利银行是为穷人而开的大众银行。我们不设大股东，不允许有超过半数股票的资本家，我们不支配任何人。相反，我们是储户和股东的仆人。我们所有的董事一律都不领取一分钱的工资，银行的收益为储户与股东所共有。”

坐在贾尼尼身边的贾克摩笑着问道：“既然是大众银行，怎么却挂‘意大利银行’的招牌？”

贾尼尼向这位董事会中唯一的非意大利人笑了笑：“开始的时候，客户也许只有意大利人，但以后……”贾尼尼没有再说下去，却端起杯子喝起咖啡来。“以后，意大利大众银行将称霸加利福尼亚全州，向华尔街的摩根霸权挑战，进而称霸全美这些话贾尼尼差点儿冲口而出，但他怕被人仙笑，只好匆匆收住话头，等将咖啡一饮而尽之后，才从容说道：“瓦夫有鱼贩，北海岸有菜商、理发店、药店、面包店、餐厅、油漆店、水电行……而且，还有乡下农民，这些都是股东，让他们都有各自的股份。”为了实现这一目标，

他推掉了总经理的头衔，以便于更自由地到农村去说服农民们把钱存到意大利银行来。

北海岸是意大利移民集中居住的区域，但意大利农民们向来是习惯于把金市藏在床垫下的。几年一次的经济危机使他们心有余悸，害怕万一银行倒闭后，他们存进去的钱拿不出来，这并没有难倒贾尼尼，他想起了哥伦布银行的美男子佩德里尼。

北海岸附近妇女的青春偶像佩德里尼是一位身材修长、俊美潇洒的美男子。他温文尔雅，头脑敏锐，是位不可多得的人才。佩德里尼在意大利时从事银行工作，在美国创一番大事业是他多年来的梦想，为此他当上了船员，来到旧金山，开始时在旧金山码头上当搬运工人，后来才在哥伦布银行找到一份工作。

“要不要过来？”贾尼尼将经理席位相送，但这位美男子似乎并不感兴趣。贾尼尼并不灰心，全力挖墙角，终于以高薪将佩德里尼争取过来。佩德里尼的月薪是150元，2倍于哥伦布银行给他的薪水。这件事引起董事会内部的争执，贾尼尼据理力争：“北海岸的妇女们信任佩德里尼到什么程度，各位知道吗？为使他们从床下取出金币来，唯有采取劝说的战略，说服那些控制床铺‘城堡’的妇女们！各位若是坚持反对的话，佩德里尼的月薪由我个人支付。”

整整的一年，都是贾尼尼自掏了腰包。结果正如贾尼尼所料，佩德里尼真给意大利银行带来了好运。截止开业当月底为止，存款总额已超过4万元，到11月已超过6.8万元，12月突破10万元。这对于从事小本经营的意大利银行来说，已经是一笔不小的数目了，但比起哥伦布银行及沙巴波洛的200万银行存款额还是相差甚远。

贾尼尼的大众银行的开业，引来了各种流言蜚语。“那是北海岸的小银行。”“对，简直就是小儿科。”……对此，贾尼尼毫无惧色。开业已2个月，作为监察人的贾克摩查看了帐簿。不由得担心地问道：“贾尼尼，没问题吧？11月底的存款额是6.8万元，但放款额却是9.2万元啊！”这仅是创业之初，放款显然过多了。

“当然没问题！”贾尼尼充满自信，放款过多，在贾尼尼看来，只有忠实地实施小额贷款政策，才能创造打败哥伦布银行的契机。在贾尼尼的银行里，类似油漆工和鱼贩的主顾能够得到以25美元为限的无担保小额融资。

那些布衣小民，无论走进哪家银行都绝对不会受到欢迎，而贾尼尼却给予他们所需的小额贷款，使他们免受高利贷的茶毒。这些小平民迅速扩大经营规模，日后将成为贾尼尼银行的主要固定顾客。这就是贾尼尼经营理论的独到之处。

1906年4月18日上午5时12分，旧金山发生强烈地震。瞬息之间，建筑物纷纷倒塌，刚刚还是热闹繁华的城市，眨眼间就变成了一片废墟，更糟糕的是，有人不慎碰倒煤炉将被震断的瓦斯管点燃，偏巧这时又刮起一股强劲的海风，风助火势，火借风威，大火迅速蔓延开来。当消防队赶到时，整条大街已变成一片火海。

当贾尼尼在圣玛提欧的住宅被惊醒时，立刻逆着大批南下的难民，飞奔到意大利银行总部。一路上，到处都是地面的龟裂，触目惊心。当他到达意大利银行时，营业大楼已经笼罩在一片呛人的烟雾中。负责值班的佩德里尼正围着两麻袋现金急得团团转。得赶快把8万元现金转移！这是贾尼尼的第

一个想法。可是，说起来容易，做起来却难，由于地震造成的混乱局面，正好给那些不良分子创造了作案的条件。贾尼尼凭直觉感到，犯罪分子很快就会找上门来的，因为，对想发灾难财的人来说，银行是首先考虑的对象。如果现在背着两麻袋现金招摇过中，那不是自己往枪口上撞吗？可是，眼看着大火已经烧到眼前，不良分子也会乘机而入，怎么办？贾尼尼镇静地让佩德里尼借来两辆货车，然后把两麻袋现金和计算机、打字机以及所有的文件、帐簿统统搬到货车上，又在上边盖满了蔬菜和水果等，巧妙地伪装一番，直到认为天衣无缝为止。然后，贾尼尼命令佩德里尼把行内仅有的一挺旧式卡宾枪装上子弹，用来保护现金。贾尼尼便亲自推着车，同伙伴们一起朝市场街以南的方向飞奔而去。经过一个通宵的艰难跋涉，终于在拂晓时分安全抵达圣玛提欧的寓所。这一资金转移的成功，不仅使意大利银行在这场大灾难中幸免于难，也为银行在灾后迅速恢复营业奠定了基础。

两天后，旧金山大火已被扑灭，但旧金山已成为废墟。各大报纸共同发起倡议，商讨旧金山灾后重建的对策，决定在瓦夫召开紧急会议。贾尼尼得知这一情况后，不顾自己地位的卑微，决定参加这一重要会议。

在这次会议上，旧金山财经界的名流几乎全部列席。因遭大火吞噬而财产殆尽的商人们心急如焚，联名提议要求银行立即发放贷款。而各大银行的代表们则认为，由于地震和火灾的双重袭击，再加上盗贼和暴徒横行，若打开埋在废墟下的地下金库，那将是非常危险的。因此，他们一致认为，因为州长 19 日已下达了封锁银行的命令，那么银行就按规定至少关团 6 个月才能恢复营业。银行代表的主张立刻遭到商人代表们的强烈反对，甚至有的商人情绪激昂，摩拳擦掌，要用武力来教训一下失去人性的银行家。

就在双方争执不下，一场混战即将爆发的时刻，贾尼尼，这位没什么名气的意大利人挺起了他那魁梧的身躯，经大会主席同意，开始大声发表他的演说：

“各位在座的大银行家，你们的想法是错误的！在这紧要关头，不打开金库，那银行是干什么的？旧金山在这次灾难之前，已经被大火烧了 6 次，而我们也重建了 6 次。而且，在此之前，旧金山不是被称为西部首府吗？这是第 7 次大火灾，我们没有理由让旧金山毁在我们手里！各位，7 是个幸运的数字。让我们转祸为福吧！银行若关闭 6 个月的话，那得到 11 月，这是不行的！让我们团结起来，共同努力去重建一个新的旧金山吧！”

说话间，他扫视了一下会场，接着又说：

“我是意大利银行的贾尼尼。现在，我宣布：我们意大利银行明天早上正式恢复营业！”

他瞥了一眼那些阴沉着脸正用敌视的目光盯着他的大银行家们，又补充道：

“我也诚挚地希望大家都能和我一起打开银行。如果没有办公用桌的话，来向我借或向我租都行！”他觉得自己在说这些话时，声音几乎激动得有些颤抖，毕竟此时他面对的都是些身份比自己高、实力比自己强的所谓名流人物。

贾尼尼的话掷地有声，他吐出的每一个字都令商人们兴奋不已。连后来出任美国第 32 任总统的罗斯福也高度称赞贾尼尼对加利福尼亚的开发贡献如此之巨大！而贾尼尼也正是抓住了当时银行家和商人们双方的心理，不失时机地利用这一特殊环境和时机，故作惊人之举，大大提高了意大利银行的

知名度。

贾尼尼扬言要恢复银行正常营业，不但其他银行表示怀疑，认为他是说说大话而已，就连意大利银行的董事们也不能理解。这也难怪，因为营业大楼已在大火中化为灰烬了。人家都睁大眼睛看着贾尼尼，不知他葫芦里究竟装的是什么药。但贾尼尼却一副胸有成竹的样子：“我已经想好了，就在瓦夫开一家露天银行！”露天银行！真是一语惊四座，但惊叹之余，大家又无不为贾尼尼的气魄所折服。

4月22日，大灾难过后仅仅4天，《年代报》上刊登了一则由贾尼尼亲笔拟定的大幅广告：

“意大利银开始营业了！地址是蒙哥马列街632号。营业时间照旧，露天营业，绝不受地震威胁！”

出人意料的是，广告一刊登出来，前来存款的人竟比贷款的人还要多。这令那些拒不打汗银行的银行家们十分懊恼。

其实，之所以如此，主要是人们鉴于火灾的教训，认为与其把钱藏在床垫下或是衣柜里，再度被火烧得一无二净。不如存到贾尼尼开设的银行里安全。人们由地震而产生的恐惧感转变成了对安全感的寻求。

地震后，随着意大利银行知名度不断提高，它的顾客范围也扩大了，不仅有北海岸附近一带的意大利籍移民，而且非意大利籍的顾客明显地增加了。到当年年底，银行存款总额一下子猛增到130万美元，贷款则高达140万美元，银行的股东们也各分到5%的红利。接着，贾尼尼又趁热打铁，制订了一系列扩大银行资产的措施，使银行资产总额达到200美元，达到和哥伦布银行平起平坐的地位。意大利银行由北海岸的一家小银行一跃成为旧金山独当一面的商业银行。

三、从逆境中突围

美国禁止银行越州扩大分行网，贾尼尼便钻了法律的空子，将银行改为“控股公司”，但其业务性质并未改变，从而顺利地建起了遍及全国的银行网。

贾尼尼说过：“人无法支配财富，而是财富在支配人。”人的欲望往往是难以满足的，人一旦被纳入了某一程序，就得按这一程序的规则办事。也许正是在200万美元的财富支配下，1907年，贾尼尼和妻子坐上横贯美国大陆的列车，第一次到东部去考察财政界的状况，并参观了纽约的金融中心——华尔街。

当时，由于美国大规模的开发与建设方兴未艾，欧洲金融界对美国的投资热潮仍呈上升趋势。金币、银币、镍币以及联邦政府和各州政府发行的纸币同时流通。贾尼尼十分敏锐地意识到，美国市场涌入了大量的欧洲黄金形成资金过剩，很可能造成通货膨胀，引起纸币贬值，从而导致客户大量从银行提取黄金的挤兑事件。因此，从纽约一回到旧金山，他立即召开紧急会议，决定更改现行的小额贷款奖励原则，以防止可能发生的危机。

“开始储存金币，从现在起暂时以纸币支付。”贾尼尼对行员们说。

贾尼尼强调这次暂停提取金币的行动一定不能让客户察觉，否则，事情就会弄得十分被动，甚至不可收拾，贾尼尼下令不许透露任何有关消息，一切都秘密进行。因此，这次行动理所当然地取得了成功。

一个月后，贾尼尼所担心的情况终于发生了。英国金融界因为对美投资过剩，纷纷开始紧缩银根，美国历史上最严重的经济危机到来了。面对势不可挡的提款浪潮，许多银行因为无款支付而宣布倒闭，中华华尔街一地就有 6 家信托银行相继寿终正寝。有些州为了对付这股无法遏制的狂潮，不得不颁布了关闭银行的法令。由于贾尼尼在北海岸一带的信誉非常好，再加上事先已有了充分的准备，意大利银行得以安全度过了这一非常时期，此外，贾尼尼还在危机中给库罗卡银行以巨大帮助。

一天，贾尼尼的弟弟乔治飞跑进门，喘着粗气，大声对贾尼尼说道：“库罗卡银行发生挤兑了！”

“什么？库罗卡银行挤兑？”贾尼尼简直不敢相信自己的耳朵。

意大利银行是临时办公开始营业的，大地震之后，还是使用的库罗卡银行的地下金库。并且，库罗卡银行里还设有意大利银行的户头，意大利银行存入了大量的金币。库罗卡银行还办理意大利银行和其他机构间的结算业务。库罗卡银行挤兑事件必然波及意大利银行。鉴于这种关系，贾尼尼连忙指示佩德里尼和乔治两人到库罗卡银行去了解事件真相。他们很快带来了坏消息：“库罗卡银行前面，人群像疯狗似的大吵大闹，而库罗卡银行的大门却紧闭不开。”

库罗卡银行发生挤兑，是由经济恐慌和贪污的双重打击引发的，所以只要稍出一点差错，意大利银行也必会被殃及。贾尼尼亲自跑到库罗卡银行，他拼命挤入嘈杂纷乱的人群，大声喊道：“各位！请保持镇静！激动不能解决问题。旧金山和纽约、芝加哥不一样，这里不是搞投机事业的纽约，大家一定要相信我的话。如果大家真的要用钱，请到意大利银行来，用库罗卡银行的存折一样可以领到钱。我是意大利银行的贾尼尼，请大家相信我！”喊完这番话，他已声嘶力竭。

这番话果然奏效，因为在大地震时，贾尼尼有开办“酒桶银行”的业绩，所以自那以后，北海岸一带没有人比贾尼尼更令人信服了。

库罗卡银行的挤兑风波被贾尼尼的一番话平息了。他还贷给库罗卡银行价值 15 万美元的黄金，对意大利银行这种小型银行来说，这个举动是一种赌博。后来，库罗卡银行的总经理及有关高级职员一起到意大利银行向贾尼尼致谢。

在这次危机中意大利银行虽然侥幸过关，但贾尼尼清楚地知道，仅以贮存黄金的办法来消极预防，绝不是长远之计因为这种收进黄金发出纸币的做法，迟早会失去客户的信用，真是太危险了，况且，即使大量贮备了黄金，也不一定能保证不被挤跨。据《财政日报》的消息，华尔街的银行，共存入 11 亿多美元的黄金，结果还是不够。贾尼尼陷入沉思，他必须找到一个可以从根本上解决问题的办法。意大利银行的经营方针必须作重大修改，这是他深思的结论。

正在这时，银行协会邀请呼声最高的下届民主党总统候选人威尔逊，到丹佛举办一次有关银行政策方面的讲座。贾尼尼迫不及待地去参加这次讲座，去听听他的高论。

民主党候选人威尔逊后来成为美国第 28 任总统，他的童年是在战争中化成焦土的南方度过的，他感受了南北战争的悲惨，所以对处于社会下层的贫民百姓寄予很大的同情。他向在场的银行家发出强烈呼吁：“谁都知道，要将贫困的地方变成丰衣足食之地，必须有充裕的资金，这是各地方的小银行

根本无能为力的。不过，只要各地的地方银行共同力生产而集中资本，就可以产生足够的资金力量！”这里威尔逊所说的“地方银行”，在当时又称为“单一银行”。按照那时反对垄断的美国法律规定，银行是不能越州营业的，地方银行只能在本行所在的市、镇、村设唯一的一家银行。

当贾尼尼听到“各地方银行共同为生产集中资本”时，突然眼前一亮。他惊奇地发现，在发生经济危机时候，只有旧金山的加拿大银行一点也未受到影响！而这家银行偏偏又不是一个独自为政的单一银行，它于1901年被设在温哥华的大英哥伦比亚银行合并。贾尼尼心中豁然透出一道灵光。何不使自己的银行也建立全国的分银网，这也许是战胜危机的“金钥匙”。

兵贵神速。从丹佛回到旧金山后，贾尼尼顾不上休息，又踏上去加拿大旅行考察的征途。在那里，他得知多伦多和蒙特利尔的加拿大银行都有分行网，分布在全国各地。各分竹网吸收的民众存款再集中到总行，这样，银行就具有很大的机动支配能力。加拿大的金融体系和美国大不相同。在美国，地方银行都把黄金集中到华尔街的大银行。

贾尼尼通过考察找到了克服危机的灵丹妙药，下一步就是建立意大利银行的分行网了。

其实在美国的银行史上，曾有过分行网的记录。1790年，起源于费城的第一合众国银行就设立了8家分行；1810年至1930年间，第二合众国银行的分行网已经延伸到遥远的新奥尔良、东北部的缅因州、西北部的俄勒冈。但是，南北战争使分行网支离破碎，难成一体，后来地方银行逐渐演变成州立银行或国家银行，无论是哪一种银行，最终都成为单一银行。不仅如此。地方银行都具有浓厚的排他性和地区垄断性质。美国政府鼓励地方银行自由发展，反对银行垄断，并且认为这是美国民主的体现。为了防止有人搞垄断，搞不公平竞争，美国法律明文规定，严禁单一银行取得其他同业银行的股份，严禁银行越州营业。这对贾尼尼建立银行分行网的计划无疑是一个巨大的障碍。

要建立分银网，首先要有总行的象样办公楼，这是拓展业务的必备条件之一。1908年，意大利银行在两条著名大街的交汇处建造了一栋高达9层的办公大厦。新的大楼是一栋壮丽的近代建筑，其外观具有文艺复兴时期的风格，设计独特。现在，美国商业银行的各地方分行办公楼都是依照它设计的，几乎所有美国银行办公楼的内部设计都沿袭了当年贾尼尼的设想。

贾尼尼常说：“没有像‘客人’那么有趣的动物。”他端坐在新办公大楼的办公室的正中央，并不是在看帐簿，而是全神贯注地观察着顾客的一举一动。如果听到一些街谈巷议，贾尼尼也会从办公桌旁站起，参加与客人的谈话。通过谈话，贾尼尼取得了不少信息，又沟通了与顾客的感情。假如有一天，他听说某太太生了个小孩，他便会留心她的丈夫是不是来意大利银行。假如来的话，他就会迎上去，说几句祝福的话，并从口袋里掏出5美金：“恭喜你，来，这点钱当作贺礼。请开始为新生儿储蓄·存下1元钱吧！”

客人就会把1元钱送进柜台，领到1张存折，然后捏着剩下的4元钱高兴地回家去。但在第二天，会有99%的顾客又拿着这4元钱存入意大利银行。

贾尼尼这种细心观察的方式产生了意想不到的效果。意大利银行的存款日增，贾尼尼建立分行的决心就越来越强。一天，贾尼尼请来了著名的律师巴西加尔皮当自己的顾问。有了这位律师，贾尼尼就容易钻法律的漏洞。幸运的是，当时的州银行局长是个非常赞成设立分行的人，所以，圣诺那分行

的许可证一经申请就立即发下来了。其实该分行不是新建的银行，其前身是一个濒临破产的小银行，贾尼尼名义上是合并，实际用收买的办法，使它成为意大利银行的第一个分行。贾尼尼只换掉了银行的招牌，改变了经营方针，其他一切照旧。正如贾尼尼指出的那样：“旧金山其他银行，不论是拓展新的或传统地方的业务，都不带旧金山本地人去，我们应该运用圣诺耶当地的人。”这是贾尼尼扩建其他分行的一条基本准则。

意大利银行随着分行网的不断扩大而迅速成长，超出了单一银行的一般增长率。其银行总资产在 1911 年是 900 万美元，第二年就突破了 1200 万美元的大关。虽然银行的资金不断增加，但贾尼尼仍不改变对股东的初衷和银行的经营原则。

除了创立银行之初的元老，贾尼尼决不卖给一个人 10 股以上的股份。股东大多持有两三股股份，农民是最主要的股东，其他股东还有菜贩、渔夫、理发师以及肉铺、零售店老板等等，职业五花八门，意大利银行发展成为美国银行史上空前的“大众银行。”

当一切都步入正轨后，贾尼尼的目光便投向了更远的领域。新闻界猜测他有可能涉足纽约金融界，贾尼尼私下对妻子说道：“纽约，我一定要来的！只不过我们现在羽翼未丰，远不是华尔街大佬摩根的对手。因此，我先要在整个加州扩大意大利银行的分行网，等站稳脚跟后，就像蜘蛛网一样，最后从四面向纽约包抄，夺取华尔街的控制权，进而走向全美，走向世界！”

要想征服加州，首先必须征服洛杉矶。

1913 年春天，贾尼尼和贾克摩来到洛杉矶进行考察，当时，洛杉矶最大的两家银行是总资产 4800 万美元的沙托利的美国太平洋银行和美国商业银行。贾尼尼在洛杉矶买下了即将破产的派克银行的股份，很快遭到以这两家大银行为首的几乎所有洛杉矶地方银行的反对。他们在报纸的头版头条刊登了醒目的大标题：“迎击意大利人的侵略！”

意大利在国家统一之后，经济状况十分糟糕。国王温贝尔特一世遭无政府主义者暗杀后，国家主义和社会主义便在意大利国内日益高涨起来。此时意大利的外交极具侵略性质。当意大利趁着巴尔干战争（1911 年）向土耳其的属地的黎波里（利比亚）进军时，美国舆论界对此攻击四起。在报纸舆论的宣传下，洛杉矶对贾尼尼的抵抗情绪空前高涨。但贾尼尼并未就此畏缩，他不允许自己的计划半途夭折。

贾尼尼开始反击了。他在当地的晨报上打出全页广告。

“贫穷的意大利借钱给贫穷的小市民和劳工。意大利是穷人朋友。”

意大利的确是个贫穷的国家，在那一年中，移居海外的意大利人多达 87 万人。

贾尼尼非常清楚，在土地热的高峰期过后，洛杉矶的经济状况正逐渐走下坡路。这种不景气是世界性的，但在洛杉矶这座新兴城市中表现得特别明显，这里的失业人口正在增加。从贾克摩的调查中，贾尼尼了解到。洛杉矶清泉街的周转资金绝对没有旧金山蒙哥马利街那样宽裕。

洛杉矶的人口中有一半是白人，其中外来移民很少，而且有种族歧视问题。正是针对这一点，贾尼尼登出了用 7 国语言写的广告，把南加州的平民百姓作为宣传对象。

接着，贾尼尼又登出另一个全页广告：“买自己的房子吧！租房子就等于把钱丢进水沟里。请来 5 号街希尔道的派克银行！6%的低利息，谁都能贷

到买房子的钱！”

连续两天的全页广告在市民中引起极大的反响。第三天，贾尼尼又登出另一个全页广告：“洛杉矶银行只能借钱给拥有大资本的建筑业者。5号街希尔道的派克银行是百货银行，专借住宅贷款给小市民及劳工朋友们！”

贾尼尼的宣传攻势取得了空前的成功，反应强烈的小市民在派克银行的门前排起了长队。意大利银行终于在洛杉矶站稳了脚跟。事实再一次地证明了他“以市民为主要顾客”的办行方针的正确性。

1913年，威尔逊当选为总统。年底，威尔逊就制定出了联邦储备法。这个储备法旨在加强联邦政府对华尔街的控制，以及加强对国家银行和州立银行的管辖权。同时，还强化了货币发行制度。根据这个法律，政府设立了联邦储备银行，并且在全国各大城市设立了12个分行，强制各地可以发行纸币的国家银行加盟到联邦储备银行中来，然后通过控制加盟银行发行纸币的利息进而控制整个金融市场。很显然，这是一个特殊形式的中央银行。

贾尼尼的目标在于建立一个能控制全美、甚至控制欧洲的垄断银行。因此，他无法忍受联邦储备银行的建立。针对联邦储备银行为了控制给欧洲各国的超额贷款而采取的紧缩银根的政策，贾尼尼决定采取一个大胆的行动：向农民发行银行本票。凭着意大利银行的信誉，这种票据堂而皇之地取代纸币而在市场流通。结果，这一方面解决了农民在联邦储备银行贷款不到的问题，避免了因资金短缺而可能引起的农业危机，进一步巩固了意大利银行在加州的地位；另一方面，贾尼尼的这种做法其实质已经打破了联邦储备银行对纸币发行的垄断地位。

美国的金融界在第一次世界大战爆发时极其活跃。华尔街开始给英、法、俄三国发放大量的军事贷款，美国政府也开始发行这三国的战争债券。但刚接任斯卡蒂那成为总经理的贾尼尼清楚地看到，一旦美国参战，经济形势就会很快低落。同时他还敏锐地发现，大战以后，农民们开始大量向西部迁徙，一场开发西部的浪潮正在展开。贾尼尼预计，这股强劲的浪潮将会促进加州农业的迅速发展，要发展首先必须有足够的资金来保证，这样，贾尼尼毅然打消了原来想发战争财的那种短视的念头，转而决定以低于其他银行0.6%的利率继续大规模向农民贷款。贾尼尼的这一决定使各地农民纷纷到意大利银行贷款，甚至有些路远的农民还向贾尼尼建议到他们那儿设立分行，这促进了意大利银行的发展。

1918年，贾尼尼在加州的意大利银行的分行发展到24家。意大利银行成为全美最大的分行制银行，银行总资产达到9300万美元，其垄断性质越来越明显。这时加州政府和银行协会终于认识到问题的严重性，他们加紧联合以阻止贾尼尼的进一步发展，但是为时已晚，贾尼尼今非昔比，其在加州的地位已基本形成。后来，贾尼尼把加州的两家最大的外资银行——法国·美国银行和意大利·美国银行也收买了，贾尼尼的意大利银行达到空前的规模。

贾尼尼在加州建立分行网的目标实现了，下一步将是在纽约华尔街建立分行，达到控制华尔街，进而控制全美金融的目标。

1919年，贾尼尼和他的25岁的儿子马利欧偷偷地买下了意大利银行在纽约中区意大利移民社会中的一所小银行。

贾尼尼对儿子说：“马利欧，你仔细听清，从现在起，我们要设立一个叫意大利银行企业股份有限公司的控股公司，这个控股公司将拥有这次买进的意大利银行的股份。”

“为什么要这么做呢？”马利欧睁大了眼睛问道，他对控股公司几乎还一无所知。

“这个嘛……目前加州政府和银行协会联合起来，将会妨碍我们增设分行的计划。联银的主管都是一丘之貉。怎么样，马利欧，再来一个纽约意大利银行企业，这次我们买一个更大的银行，我打算买下东河银行的股份。”

“这就是银行的半迪加，这不也和 J·P·摩根的 US 钢铁一样吗？”

“对，和洛克菲勒标准石油一样的全同网络。这是在全美各州拥有分行网的银行综合体。你对这个计划有没有兴趣？”

“有！有！”马利欧两眼闪亮，涨红了脸。

贾尼尼继续对儿子说：“这条横贯铁路是斯但福先生和库罗卡先生竭尽全力完成的 20 世纪伟业，我们可不能自甘其后喔！”

“你是指设立遍布全美的分行网吗？”

“对！来自北海岸意大利移民的银行，将左右整个美洲。”贾尼尼高兴他说着。

“法律不是明文禁止越州扩大分行网吗？”马利欧有点迷惑不解。

贾尼尼压低了声音，缓缓他说道：“嗯！目前是这样的。所以要钻‘控股公司’这个法律上的漏洞，但是不久以后，就没有这个必要了。”

在纽约，贾尼尼以意大利银行企业控股公司的名义先后买下了波伊利银行、里士满银行和贴现银行。贾尼尼收买银行的行动都是在非常隐秘的情况下进行的，以致华尔街一时竟没有觉察。

为了更好地实现自己的目标，贾尼尼先后辞去在纽约的控股公司——意大利银行企业和意大利银行中所担任的职务，甚至还脱离了加州的意大利银行的业务联系。

1920 年，贾尼尼到意大利旅行，在那里他成功地买下了一个拥有分行网的银行。意大利银行迈上了跨国经营的征途。

到 1927 年初，控股公司意大利银行企业的总资产已达 2.17 亿元，成为拥有 175 家分行的大型企业。

四、与华尔街的决战

到贾尼尼临终时，美国商业银行总资产已达 20 亿元，但他的个人遗产却只有 43.9 万元，这位富翁主前将自己的大部分资产都捐给了教育及社会福利事业。

随着贾尼尼势力的扩大，向华尔街进军的时机来到了。

1927 年 2 月，美国“麦克斐顿法”开始实施。该法律规定：允许设立总行的国家银行，以各州、各都市为地区界限设立分行，但这距 1919 年意大利银行在纽约设立第一家分行已经是 7 年时间了。在这 7 年中，意大利银行企业取得巨大的发展。当贾尼尼把他在“麦克斐顿法”实施前收购的最后一家银行改名为美国自由银行时，整个金融界都被震撼了，纽约的华尔街和旧金山的蒙哥马利街纷纷发出“狼来了，贾尼尼想要控制整个大陆”的紧急警报，接着，有人当面指责贾尼尼使用极不正统、极不光明的手法，打破了美国社会的民主传统，意大利银行是以垄断银行为目的金融帝国。

对此指责，贾尼尼不以为然他说道：“我只是希望尽我所能公正地分配财富，为此，我愿继续不懈地努力。”贾尼尼终于不再掩盖自己的意图了。

因为，他所做的一切已经合法了。

贾尼尼的不可一世自然引起了对手的强烈不满，他们联合向摩根去求援，作为摩根商行创始人之一的巴斯托也在摩根的耳边吹了风。而摩根只是大度地笑笑，十分平静他说道：“他不碰到我的头上，我们就跟他和平共处；若是他不自量力地想碰我，我叫他有来无回，这就要看他怎么做了。”

摩根的按兵不动增强了贾尼尼进一步扩张的信心。他把纽约的意大利银行企业交给佩德里尼和一直跟着他的律师巴西加尔皮负责，自己则回到旧金山，邀请曾参与起草“麦克斐顿法”的柯林兹为顾问，很快就制定了3个战略。

第一个战略是：在加州成立美国银行股份有限公司，也是纽约意大利银行（企业股份有限公司）控股公司名下的国家银行。根据麦克斐顿法，这个控股公司在每个城市建立连锁银行。

第二个战略是：在和州长大选同一天举行投票的旧金山和洛杉矶的“市民提案”中，鼓动实施“州银行法修正案”，扩大舆论影响。

“市民提案”是由民众投票决定的，在加州的法律中比议会立法更具效力。贾尼尼提出了一个新的议案，即用以往曾“受到20%市民欢迎”的州立银行设立分行的一项条款，作为银行元条件建立分行的提案交议会考虑。

最重要的是第三个战略：把佩德里尼及其同伙分派到整个美国各个地方，把属于纽约控股公司——意大利银行企业的那部分股份，卖给分布在整个美国56个城市中的所有意大利移民。

按照以前的惯例，贾尼尼仍然把零散的股数尽量卖给大部分意大利移民和所有有公民权的人。这样一来，贾尼尼的交易无论在纽约、芝加哥或是新奥尔良都特别好。其中当然是加州的销售情况最好，居住在圣瓦金盆地或圣地亚哥附近的农民也踊跃前来；意大利银行的旧股东自然前来购买。

对此，贾尼尼高兴他说道：“控股公司意大利银行企业真上的股东中，实际上有90%是加州意大利银行的股东，这就像是互用拥抱着的一对情侣。”

纽约的控股公司意大利银行企业就是这样补充资金的。很快，亚特里奥即贾尼尼的二弟被派为常驻纽约的代表，监督佩德里尼和巴西加尔皮。贾尼尼一再嘱咐亚特里奥：“把纽约买入的所有单一银行，全部集中在东河银行集团，扩大分行网。目前控股公司意大利银行企业的总资产是7000万元，马上就会突破1亿美元大关了！”

亚特里奥除了担负着监督的职责，还秘密受命进行规模更大的收购和扩大分行网的任务。

亚特里奥有一个叫贝尔登的手下，此人早被巴斯托收买受巴斯托的旨意，他向亚特里奥献计道：“华尔街44号的单一银行——美国商业银行的巴斯托很有诚意，我们可以把它合并过来。”亚特里奥不知是计，想也没想就答应了。接着，按照事先的安排，占有这个银行一半以上股份的裘纳斯又帮助亚特里奥成功地收购了有名的大银行——制造业者信托公司，并把这两家银行合并，改名为美国商业银行，总裁由裘纳斯出任。

当贾尼尼知道这情况时，生米早已做成了熟饭，他急得直跺脚。他知道，虽然华尔街的美国商业银行是一家小银行，但是来头不小。它于1828年创立，地处百老汇和华尔街口，毗邻摩根商行的势力范围，摩根商行必然影响美国商业银行。亚特里奥的这一收购行为，必然会引起摩根的强烈反击。贾

尼尼十分清楚，与摩根的决斗迟早是会发生的，但他并不希望因买下一家小银行而把这一决斗过早地公开化。于是，他赶紧来到纽约，在贝尔登的安排下，与摩根在巴斯托的住宅进行了首次会晤。

摩根此时已经从这次收购美国商业银行的事件中，看清了贾尼尼的勃勃野心。因此。无论贾尼尼怎样解释，他是绝不肯相信的，他已经决心置贾尼尼的意大利银行于死地。但为了稳住贾尼尼，他却装出一副很客气的样子，对美国商业银行的改组表示祝贺。

贾尼尼凭直觉判断，摩根已经完全掌握住了裘纳斯了。随即，贾尼尼决定通过意大利银行企业把裘纳斯所有的 3.3 万股美国商业银行股票买下，并且合并东河银行、商业交换银行和美国商业银行三家，命名“美国国际信托暨储蓄银行（BANT & S）”。这是一家国家银行，是第二合众国银行的重现。这也正是贾尼尼曾对马利欧提起的横贯大陆的计划，即从西岸到东岸搭一座长虹桥。

结束了和摩根的会谈之后，贾尼尼离开纽约返回加州，在车上他接到一封贝尔登发来的电报：“摩根完全赞成你所提出的银行全国化方案，请放心！”贾尼尼一眼就看穿了这一欲盖弥彰的阴谋，于是立即回电：“来电知悉。请在纽约的报上广为宣传，BANT & S 不是投机银行，而是保障全体善良市民利益的储蓄银行。”贾尼尼感到，一场恶战就在眼前。

1928 年春，华尔街意大利银行企业的股票突然暴涨。接着，旧金山蒙哥马利街意大利银行的股票也受到这股大潮的冲击，小股东们见有利可图纷纷抛出手中股票，贾尼尼大吃一惊，于是派人调查事件起因。结果发现，意大利银行的股票是被一个股东买进，接着，该股东又在第二天以更高价卖出。显然这是有人故意在做清算交易！一旦股市猛升，小股东想收回股票是没有可能的。这样下去，股票将落入大股东手中，意大利银行将会被他人操纵！

很快，贾尼尼使出他的“杀手锏”，在纽约和旧金山的报纸上登出了大幅对股东的警告：

“意大利银行最初的业务目标是对大众储蓄的存款及放款提供利息，我们现在是这样做的，将来还将一如既往地这样做去。以前在内华达山曾经显赫一时的移民们，为什么最后落到身无分文呢？就是因为他们被某些人搞股票投机所欺，这都是有历史根据的。我们意大利银行是属于各位股东的大众银行，大家切勿被华尔街投机者的甜言蜜语所欺，做出自掘坟墓的事情。切记！切记！”

不仅如此，贾尼尼为了安抚意大利银行和意大利银行企业的股东，他和马利欧还走遍了大大小小的城镇。由于这些股东大部分是意大利小市民，他们对贾尼尼一向是非常信任的，因此，人夏以后，这股浪潮逐渐平息。但贾尼尼因劳累过度而病倒了，决定到欧洲疗养一段时间。

但是对手们并不因此罢休，一个月后，贾尼尼在米兰饭店突然被一条新闻惊呆了。这条头版头条的新闻是这样写的：“贾尼尼的控股公司纽约意大利银行企业的股票出现跌幅 50% 的大暴跌，加州意大利银行股票亦出现 36% 的跌幅。”不论是猛涨，还是暴跌，目的只有一个，即把意大利银行置于死地。贾尼尼迫不及待地赶回旧金山。

在圣玛提欧的住宅中，贾尼尼召开了紧急会议。马利欧和其他董事们一直认为，要彻底摆脱华尔街的投机市场，就必须采取以毒攻毒的办法，即意大利银行卖出少部分手中的资产，然后以所得资金再买回公开上市的股票，

做成非公开股票交易。但贾尼尼驳斥道：“不行，绝对不行！我决不允许在意大利银行发生这种投机的行为！”

大家都沉默了，以为贾尼尼想好了出奇制胜的妙计。但是，贾尼尼却说出了止大家都非常吃惊的话：“我已年近花甲了，这几年体力渐渐不支，没有能力再处理这些纷繁复杂的问题。因此，我决定辞去意大利银行总经理的职务，同时辞去意大利银行企业的一切职务！”

此时，马利欧伤心他说：“爸爸，意大利银行是您呕心沥血一手创建起来的，如今上面临着血与火的考验，在此生死存亡的关头，你怎么能离开它呢？大家都迫不及待地期待您的回国，请您说出心中的话！”

贾尼尼笑了笑，然后大声他说道：“我不会让意大利银行倒下的，不但如此，我还要设立一个比意大利银行大好几倍的控股公司！”这句话镇住了所有的人，大家都屏住呼吸不敢有任何举动，等着贾尼尼的下一番话：

“我之所以辞职，就是要以个人的身份去游说柯立芝总统和麦隆财政部长，争取促使他们制定一条法令，使国家银行全国分行网合法化。当然，我去游说一方面是争取银行分行网合法化，另一方面也是一条缓兵之计，对手们会认为我暂时没有什么作为。你们应该乘目前华尔街疏于防范而在投机热潮中倾力于炒股的大好时机，避实击虚，打他个措手不及，迅速发展出一个以原始银行业务为上业的世界第一大商业银行。这个全国性巨型控股公司的名字我已经想好了，就叫泛美股份有限公司。然后，再以这个公司的名义把在别人控制下正在暴跌的意大利银行的股票廉价买进，问题不就解决了吗？”贾尼尼这种高瞻远瞩的气魄，使大家看到了胜利的曙光。

泛美股份有限公司的成立，表明贾尼尼终生追求的全国性分行网建成。不但如此，贾尼尼还把在欧洲所设的银行网也统统地联结在一起。为了避免再发生以前不幸的事件，或许也是一种报复，贾尼尼把贝尔登找了过来，对他说：“这次，我相信你也知道，对我而言，是我这一生中成败的关键，所以想特别拜托你一件事……这件事若没有华尔街完全的同意与认可，成功的希望将很渺茫，你能不能安排我与摩根再度见面？”

贝尔登显得很不自信，对贾尼尼的问题没有作正面的回答。他匆匆地返回纽约，不知何故，直到1929年以前，竟得不到摩根或是贝尔登传来的任何消息。

当贝尔登1929年再次出现在贾尼尼面前时，他向贾尼尼引荐了当时被公认为有可能接替摩根成为华尔街新强人的沃克。沃克沉稳的性格、渊博的知识、高深的银行理论，特别是对“银行全国普及化”论调的赞同，很快得到贾尼尼赏识。他认为沃克是个非常难得的人才，非常真诚地邀请沃克出任泛美股份有限公司的董事长兼总裁，年工资10万元。马利欧则出任副总裁，年薪5万元。

为此马利欧很不满意，贾尼尼这样安慰他：“没关系，你应该学习学习，你身边有佩德里尼和巴西加尔皮，只要能从沃克那学到一点东西，我一定照单全收，”

但是，贾尼尼这次却犯下了他一生中最大的错误，沃克是摩根商行下出的一着暗棋。他根本不会料到，沃克这次来的目的，就是接受了华尔街摩根的最高指令：不借一切代价置泛美股份有限公司于死地！他更没有想到，沃克上任不久，就把一直深得贾尼尼信任的佩德里尼和巴西加尔皮拉拢了过去。

一切都安排好了，贾尼尼感到极度疲惫，而银行在派人巡视全国后所作的报告表明，一切都很顺利，各方面发展平衡。贾尼尼放心了，决定到欧洲去好好休养一番。

当贾尼尼在伦敦的时候，他看到了华尔街股市 10 月 29 日大暴跌的新闻。一个星期的时间。股市就像是陡坡上行驶的车子一样一下子跌落下去。

“斯卡蒂那病危。速返国。”一接到马利欧拍来的电报，贾尼尼就放下手边的事，准备启程回国之际，第二封电报来了：“斯卡蒂那已死。”

为了乘坐从威尼斯开的船，贾尼尼光坐火车经过维也纳，就在他前往意大利的途中，他收到了更加糟糕的第三封电报：“马利欧辞去泛美股份有限公司的职务。”

第二天，贾尼尼病得无法起床，被送到维也纳医院，他被确诊为肋膜炎和神经炎并发症。由于持续高烧，精神极度衰弱，医生劝他要绝对地静养。贾尼尼何尝不知自己的身体状况，但华尔街形势的恶化，又怎能使他安下心来？

当又一封情况更加严重的电报“沃克卖出控股公司”送到时，贾尼尼回了封紧急电报：“放弃黑桃，把布宙业商行股票以原价卖给沃克，叫他回华尔街去。我会立即回国。”当晚，贾尼尼秘密地把威尼斯分行经理召到维也纳来，用担架抬着他偷偷溜出了医院。就在他离开医院不久，又来了一封电报：“沃克以缩小公司为借口，宣布将关闭加州的意大利连锁银行与部分纽约美国信托暨储蓄银行（BANT & S）。”

贾尼尼拖着沉重的身躯回到内华达州的利诺，在一家饭店里，贾尼尼和马利欧秘密见面。

一走进饭店的房间，贾尼尼说道：

“在听取报告之前，我要去理发，把这头乱发整理一下！”尽管贾尼尼狼狈不堪，但仍强装平静。轻松的话语一落，他就走了出去。

贾尼尼是秘密回国的，但他一进理发厅，就被沃克从旧金山派来的跟踪马利欧的间谍看到了，沃克已经知道贾尼尼回到了国内。

对沃克来说，击败贾尼尼的“华尔街指令”的确是最高命令，但行动起来有不少困难。由于股东范围很大，都分为零散小股，而且贾尼尼手中所有的股份不到半数，因此沃克决定出人意料地召开临时股东大会，希望导致挤兑。当然，由于股东分散在全国各个地方，因此，得到临时通知，能准时参加会议的股东很少。

为了配合召开临时股东大会，沃克还故意让人传播谣言：“意大利银行已经很危险了，赶快把它的股票卖掉，提出存款。”谣言四起，越来越多的人开始到意大利银行提款，意大利银行的股票也由原来的 28 元猛然跌到 2 元！

贾尼尼开始大反击了，他马上把马利欧召来，教他如何调度资金和如何防止挤兑。贾尼尼又使用他的惯用的广告战，直接在报纸上揭露沃克的阴谋：

“泛美股份有限公司的总裁沃克，正计划侵害善良股东的基本权益。泛美股份有限公司未能尽到联邦政府证券交易委员会所规定的义务——时股东报告公司的实际营运状况，玩弄不当股价评估的奸计，致使其下健全的银行群纷纷陷入破产的困境，很明显，这是挤兑的行为。这绝对是蓄意已久的阴谋，希望大家不要上当！”

为了配合这一广告攻势，贾尼尼和马利欧顾不上身体的极度虚弱、亲自

走上街头、深入农村去游说。由于意大利银行的小股东们都熟悉贾尼尼的这一方针，这些小股东们，都是在地震后对贾尼尼深深信赖的那些人，拥护贾尼尼的大多是纯朴的、不太爱说话的农民和渔民，生活状况还没有到让人绝望的程度，他们看到贾尼尼在各大报上刊登的启事后，没有参加挤兑，他们予以贾尼尼同情和大力支持。

尽管沃克也让素有“天才业务员”之称的佩德里尼到处游说熟识的股东们，但是依然是徒劳，没有任何功绩。

贾尼尼对于意大利银行成立后的大众银行意识所产生的威力极为吃惊，对身体虚弱，行将就木的贾尼尼，各界表示了极大的同情和关注。

针对沃克召开的临时股东大会，贾尼尼想出一条缓兵之计：向特拉华州的威明顿的法院控告沃克所召集的紧急股东会议无效，再渐次收回全国小额股东的委任状。结果，贾尼尼胜诉了。法院判决正式股东大会在4个月之后召开，这就为贾尼尼最终战胜沃克赢得了宝贵时间。

接下来就是为了获得多数选票而举行的激烈的竞选活动，其规模之大，甚至有超过美国总统大选的架势，竞选需要大量的资金，没有经费就意味着失败，此时，贾尼尼父子都几乎是身无分文了，不得已，贾尼尼只得凭自己的人身保险向保险公司预借50万元。

此时，沃克疲于奔命，犯下了一个致命的错误。沃克指示巴西加尔皮和佩德里尼把意大利银行和美国国际信托暨储蓄银行的职员立刻全部开除。这些人都曾被贾尼尼作为小股东，得利于贾尼尼。怀着对沃克的仇恨，他们不但把自己的一票投给了贾尼尼，而巨还自愿组成一个专业集团，齐心协力为贾尼尼筹集活动资金，拉选票。

在特拉华州的威明顿股东大会终于召开了，投票的结果是，贾尼尼取得了全面的胜利，他获得了2537万股的信任票。把意大利银行从死亡线上拉了回来。

大选刚一结束，就有人拉出一条巨幅标语，上面写着：“热烈祝贺贾尼尼成功驱逐华尔街的恶魔！贾尼尼万岁！万岁！”贾尼尼感动得热泪盈眶。

贾尼尼终于取得了和华尔街的这场生死存亡的战斗的胜利。不久贾尼尼把属于意大利银行的各个分行全部改名为美国商业银行。

贾尼尼还得同“金融大恐慌”展开另一场激烈的战斗，才能维持控股公司泛美股份有限公司的发展。由于它关系美国商业银行的生存、所以贾尼尼又重新担任起美国商业银行总经理的职务。

一天，贾尼尼在总公司慎重地检查帐本，他发现情况最严重的几乎面临挤兑的萨克拉门多分行等，已经被提出超过2200万元总额的存款。通过对银行经营状况的全面分析，贾尼尼发现都是东部或中西部的银行提款。

贾尼尼再也克制不住了。他愤怒地叫着：“以往的战略——由东方的华尔街向西进攻是错误的，我要改变战略！这次来个反方向，我要从加州向业利桑那、内华达、犹他……自西依次向东进攻。”

贾尼尼战略的改变，使美国商业银行再现生机。

二战以后，年过70的贾尼尼以年事已高为理由请求退休，由马利欧继任总经理，但是贾尼尼仍然亲自参加每次的股东大会。他在最后一次主持股东大会时，激昂地报告说：“告诉大家一个好消息，我们的存款总额已突破了5亿元，超过纽约的曼哈顿银行，已登上全美第一银行的宝座。我们的规模越来越大，仅在加州的分行数即达410所，行员6000名。不过我们并不以此

为满足，我们还要继续扩大意大利银行的分行网，并计划到马尼拉、曼谷、关岛以及东京设立美国商业银行的分行。请各位大力支持！谢谢！”会场上立刻响起了雷鸣般的掌声，贾尼尼仍然是宝刀未老，雄心不减。

1949年6月，因心脏麻痹，贾尼尼终于走完了他人生的最后一站，此时，美国商业银行总资产20亿元，分行总数仅加州一地即达493所，然而，贾尼尼的遗产只有价值43.9万元的私人住宅等不动产，他曾在去世的前一年，捐款50万元作为医学研究和银行员工子弟教育的奖学金。他还向加州大学捐款150万元作为农业经济基金。1952年，继任的总经理马利欧也去世了，他的妹妹克蕾亚接任美国商业银行的第三任总经理。到80年代，美国商业银行出现了有史以来最大的巨额赤字，失去了它昔日的辉煌。

计算机巨头——托马斯·沃森

老托马斯·沃森 1874 年 2 月 17 日出生于美国纽约的一个农民家庭。青年时代一直做推销员的工作。1914 年出任“计算、报表和记录公司”经理，并很快使这家亏损企业成为一家成功的大企业。1924 年沃森把它更名为 IBM（国际商用机器公司），1939 年公司国外销售总额达到 4100 万美元，老沃森年收入居全国首位。40 年代后期，老沃森率领公司率先进入计算机领域，被称为“计算机之父”。1956 年老沃森去世后小托马斯·沃森接替了父亲的职务，使 IBM 继续迅猛发展，1965 年跻身全美十大企业，并成为世界最大的计算机公司。1971 年小沃森从公司退休。目前，IBM 居于世界 500 家大企业的前 10 名，1994 年公司销售额高达 640 亿美元，是世界最大的电脑公司。

人们提到计算机和信息时代，就不能不提到蓝色巨人 IBM。几十年来，它一直在世界计算机和电动商业机器行业雄居霸主地位。

IBM 1983 年和 1984 年度利润高居西方企业之冠，并被《幸福》杂志评为该年度美国最佳企业，到 80 年代中期，沃森掌管下的 IBM 已拥有员工近 40 万人，业务遍布全球 130 多个国家和地区，国外子公司近 50 家，有经理近 3 万人。它的职工有 110 个不同等级，它内部的委员会数目比美国政府还多。1991 年 IBM 的销售额已接近 700 亿美元居全美第 4、资产总额近 900 亿美元居全美第 3、净收入近 55 亿美元居全美第一。

IBM 今天成为如此庞大的跨国公司，与托马斯·沃森父子的经营天才是分不开的，可以说没有沃森父子的天才经营，就没有 IBM 的今天，那么，白手起家的老托马斯是怎样把 IBM 从一家生产磅秤、切肉机的小公司发展成一家以商用机器为主的大公司的呢？小托马斯又是如何继往开来锐意改革将 IBM 发展成计算机和信息产业举足轻重的巨擘的呢？父子俩风格迥异的经营管理究竟有什么可贵的魅力呢？

一、创业艰难

老沃森说，作为一名推销员，他一生中最成功的推销就是说动珍妮特·基特里奇作了自己妻子。

约翰·沃森有着很不寻常的奋斗史，他也许是美国历史名人中最不寻常的一位，他是位标准的土生土长的美国人，生于偏僻的农村，是一个进城谋生的乡巴佬。然而，他在农村时生活的磨练和天才的适应与摹仿能力使他在城市社会占据了一席之地。在 19 世纪以手工业、农业为主的小乡镇世界和拥挤、技术复杂、都市化的现代都市世界之间，约翰·沃森永远是一座典型的桥梁和天才的综合者。1874 年 2 月 17 日，托马斯·约翰·沃森生于美国纽约州北部一个农民的家庭。他是一对苏格兰和爱尔兰移民夫妇的唯一的儿子。全家都是卫理公会教徒，笃信基督教教义中的美德。沃森的父母在纽约州过着清贫的生活，靠伐木和种地谋生。尽管生活艰难，但全家仍然勤奋地工作，并且始终对生活抱有一种乐观的态度，他们相信无懈不穷的道理，相信诚实的劳动和坚韧不拔的毅力能够给他们带来回报。

约翰·沃森就在这样一个平凡的家庭中成长起来，并从父母身上继承了 19 世纪美国农民的许多优秀品质：勤恳踏实、办事认真、正直坦率、乐观忠诚、崇尚个人奋斗。

19 世纪 80 年代，当沃森还是小孩时，纽约州还很落后，他们全家住在漆那镇附近一座没有自来水的小木屋里。由于家境贫困，约翰·沃森幼年和少年并未受过多少正规教育，尽管他后来上过埃尔米拉商业学校，但那毕竟只是一种职业培训。

为了减轻父母的生活压力，约翰·沃森 17 岁就开始了他的第一份工作。销售成了他进入社会大学的入场券。那时他赶着马车，作为一个默默无闻的推销新手，走街串巷地推销钢琴、风琴和缝纫机，像街头那些看来不名一文的货郎们一样，此时的沃森从事的是一项艰难繁琐而又被人看不起的工作。正是由于早期的推销工作使得约翰·沃森后来在 IBM 极其重视推销员和推销工作，其中的酸甜苦辣他都亲自尝过，深解其中之味。幸运的是，作为一名推销员，他精明机敏，年轻而有风度，谈吐含蓄富有魅力，推销技巧高明，因此他的工作是相当成功的。很多年以后，约翰·沃森还津津乐道他早期的小贩经历：“一切始于销售，若没有销售就没有美国的商业。”

他的第一个老板是一个五金生意商人，他雇佣沃森帮助推销，并按星期付 12 元的工资。沃森认为这比当地镇上银行出纳员工资高，就答应了。直到有一天，有人告诉他，推销员通常拿的是佣金而非工资，若按前者算沃森每周应得 65 元，沃森感到愤怒就辞去了工作。从那以后，此事深记在心，他总是争取按佣金取酬，保证自己应得之利益。最初几年，沃森生活窘迫，他 19 岁时到布法罗城找工作，但经济一片萧条，找不到工作。有时他不得不睡在杂货铺地下室的海绵堆上。由于只有一件西服，当洗熨衣服时，他得穿着内衣在裁缝后边等着。

年轻时的苦难并没有把沃森击倒。由于出身贫寒，他对艰辛的日子习以为常，然而，由于年岁、阅历的增加，梦想出人头地的欲望被一步步鼓动起来，他的雄心壮志是在生活的磨砺中逐步产生的，见的世面越大，进取心就越强。他清晰地记得小时候对富人家豪华马车的羡慕。他意识到他还年轻，有的是发财机会。当一位芝加哥名律师告诉他说他本人也出身农家时，年轻的约翰·沃森深受鼓舞。

在布法罗城，一个叫已伦的推销员雇佣沃森作助手，并给予丰厚佣金。沃森开了一家肉店并梦想经营一个零售帝国，不料，一天早晨巴伦携款而逃，沃森陷入破产。如果换上别的人早就关门大吉打道回府，而沃森却有能从挫折和困境中站起来。他始终充满乐观，注意发现别人察觉不到的机会。他决计出售肉店并试图在国民收款机公司找一份工作。

国民收款机公司是一家刚成立的世界首家商业机器制造和销售公司。它的创办人亨利·帕特森是个工业界的创新者和精力充沛的实干家，被尊称为美国销售之王，但脾气怪戾。沃森初到该公司就幸运地碰到了该公司布法罗营业处经理兰奇。兰奇起初对沃森并不感兴趣，但经不过沃森的死缠硬磨和坚韧的持久战，他同意试用。

沃森第一次推销现金收款机是失败的，他遭到兰奇愤怒的斥责和百般辱骂，彼骂得六神无主手足无措。这是兰奇承袭帕特森的训练方式，先把你的脸皮撕成碎条，再重新给你缝合，并告诉你该怎么做，一般人往往不能忍受这种家长式的暴虐待遇，而沃森却能惊人地忍耐，在羞辱的绝对服从中去学习。他是一个天才摹仿者，竭力效仿兰奇等上司的做法，用心揣摩，沃森已经直觉地意识到兰奇是能对他进行职业训练的权威，他还需要进一步地学习。

沃森是帕特森的优秀学徒。帕特森是一个富有心计的暴君，他的专制同笨拙的仁慈交织在一起，他教会沃森怎样交替利用独断和仁慈。兰奇是个老资格经验丰富的推销员，通过训练和观察来了解沃森，掌握在何时可用严厉训斥和大发雷霆来唤起沃森的热忱和上进心，他手把手亲自示范。亲自带沃森出去推销。兰奇是沃森的“推销教练”，沃森从兰奇处学会了怎样当一名推销员，怎样训练一名推销员，怎样从推销中脱颖而出。在 IBM，沃森经常对下属们介绍兰奇怎样用实例、责备、训服，用肯定或否定去磨练训导推销人员。沃森把兰奇的经验融入他整个生命之中。一年之内，他已成为东部最成功的推销员。每周 100 美元佣金。25 岁时，他已超过兰奇成为布法罗的首席推销员，是年夏，帕特森选中他为罗彻斯特分店的推销代理人。这时，他已积攒下一些钱，并在罗彻斯特买下了一所房沃森后来回忆说：“刚在兰奇手下，的确是夹着尾巴做人。专心揣摩学习。”25 岁的沃森并不急着谈恋爱结婚，他知道自己出身低微，了无资本，而事业刚刚开始，恋爱和婚姻将使他的刚刚起步的事业夭折。他意识到恋爱暂时还是一种奢侈，在自己的价值尚未充分发挥之前，为何要草率地将自己削价处理呢？

沃森在罗彻斯特首先结识了家具制造商米勒。他发现沃森在社交上的无能，就把他介绍给社交界的朋友们，并随时给予提醒和帮助。沃森对此深为感激。大萧条时，IBM 解雇了许多人，而米勒的儿子始终受雇并一直有较高待遇，沃森是个知恩必报的人。

刚去之时，罗彻斯特的销售在国民收款机公司所有分店中排倒数第一，但在沃森经营下。几月之后就跃升到第六位。但第二年销售下降并完不成定额，原因主要来自于霍尔伍德公司的竞争。帕特森要求沃森将它挤出罗彻斯特。帕特森指导竞争要不择手段不计后果，他有一句名言是：“杀一条狗最好的办法是割掉它的头。”他时因企业竞争失败而牵涉到的人们是残酷的，从不感到内疚。沃森不得不勉力为之。

有一次，霍尔伍德公司的一名推销员无意中对沃森说他将去拜访一位可能的主顾，待他第二天赶到时，沃森已经抢走了他的生意，拿着订单正欲返回。后来沃森在 IBM 总用此事训诫他的推销员们，要求他们掌握竞争中的先导优势。沃森像帕特森一样训练并强制各地的代理人采用暗示和威胁的竞争手腕，他们利用诉讼来对付承受不起持久诉讼费用的小企业，控告他们侵犯专利或犯有诽谤罪，从而使小企业不得不让步。沃森站在霍尔伍德营业处外面，观察和记录下每一事实或潜在买主，他们向这些买主警告说竞争对手的机器质量有问题或侵犯专利权，然后以低价抢走生意。沃森的工作很快达到了目的，他本人也被提拔为仅次于帕特森的总经理。

帕特森让推销员不仅在自己承包的地区里同其他公司竞争，还要越出自己地区去扩大竞争，他采用胡萝卜加大棒的方式激励与处罚人们。他给予雇员极好的福利，唯一的要求是绝对服从和一致。他是一个狂暴，有报复心、行为古怪而又精力充沛充满天才技巧的人。他把沃森从罗彻斯特召到代顿总部直接统辖了 11 年。沃森则忍受着他无理的性格、尖酸刻薄的辱骂和劝导，并以此为代价学到了领导艺术和经营技巧，学会了如何把人训练成销售工具，帕特森无愧为“现代销售之父”，他的天才在于把一些像沃森那样的质朴但文化教育程度不高却又野心勃勃的商界游荡者挑选出来，并把他们训练成美国第一流的推销人才。他的一个发明是将整个销售领域分为若干独立区域，这样推销员彼此间不用担心抢生意。他给推销员丰厚报酬，而在此之前，

推销员是一份下贱工作。

1903 年 10 月，沃森从帕特森处接受了一项秘密任务，当时，收款机的中间商市场发展迅速，并超出了帕特森的控制。帕特森决定采用间谍活动、金钱收买和秘密委派代理人等手段，清理并占领中间经销市场，由于沃森的绝对忠诚以及在罗彻斯特的优秀表现，加之公司的销售人员几乎都不认识他，帕特森认为沃森是理想人选。其任务是消灭经营现金收款机的中间商，这显然是违反反托拉斯法的。沃森负责在销售领域消灭中间商，而公司的二号人物查尔默斯则负责在生产领域破坏竞争对手。公司的人和竞争对手均不知道沃森的真实身份和目的。

沃森带着足够的钱，先在竞争对手的商店附近开了一家商店，招牌是“沃森收款机和中间交换商店”。他扮演一个独立竞争者的角色。沃森开店不是为了利润，而是以相对低价出售同样的收款机，使对手蒙受损失。当对手感到无利可图时，沃森就暗示，他能提高价钱买下对方的全部资产；买下后，沃森将它巩固后再移交给一个自己人经营。然后，沃森再到另一竞争对手商店附近于同一勾当。若对手不卖，沃森的助手们就会一天走访几次，软硬兼施，逼得对方割让。当然，沃森在获得胜利后对待失败者是仁慈的，使其从资金与个人的角度都感到可以接受，沃森总是说服竞争者，说接受这种结果是最有利的。沃森也会继续雇佣那些失败者。他晚年承认，用体谅和慷慨去击败对方，等于用和蔼的微笑杀死一个人。沃森的成功为他在公司赢得了名气，从此，他可经常接触帕特森，也知道公司许多违法的竞争内幕，国民收款机的竞争分部专门有一些“找茬人”，专事阻止竞争者向潜在买主销售，他们喜欢力促对手的主顾不付款，如被起诉，就给被诉主顾提供诉讼费。国民收款机公司甚至伪造竞争对手产品的赝品，伪造得极其相象。而价格只及真品的一半或 $1/3$ 。

为树立产品信誉，帕特森对产品质量控制得非常严格。一次，他陪同一代表团参观，当演示机出故障时，他当即拿起锤子将其砸得粉碎。所有这些给沃森的印象十分深刻。

帕特森对去遥远地区工作并有成就的人都付给较高的薪水，沃森也在其内。因此，随着沃森在公司地位的不断上升，他的收入状况也不断变好，帕特森以优厚待遇换取雇员们对他的绝对服从和忠诚。然而他是一个专横好猜疑的人，避开他的人反而较为安全。当总经理查尔默斯忍无可忍抵制他时，帕特森也立即解雇了他；尽管查尔默斯与之共过患难，对公司有伟大贡献，沃森替代了查尔默斯。

然而，沃森在公司的地位并不稳固。1908 年帕特森到欧洲去，沃森就比较自在地对公司进行整顿；帕特森在时，他表现出明显的紧张心理。语言简单，连脸上的表情也是苦恼的。帕特森一走，他就可以同人们长时间地谈话，对公司的销售方法做些改变，不强调死记硬背那本有 20 年历史的公司入门书，而鼓励发展个性。沃森讲话比较诚挚，他爱用统计图表并辅以自己的心得体会。沃森重在产品销售而帕特森重在破坏竞争对手。

帕特森从欧洲回来后提升沃森为销售经理，沃森的脸又拉长了，充满了忧虑。但他的成绩显著，他使公司销售量增加了一倍，现金收款机的销售量 1910 年增长到 10 万台。然而，谁都没有料到一场官司正在逼近。

被解雇的查尔默斯及其朋友正在帮助政府收集资料。1909 年一位地位最高的推销员詹姆斯辞职去了美国收款机公司，他在州法院以有组织地维持

垄断之罪名对国民收款机公司提出控告。

1912年2月22日，沃森以及兰奇等30个国民收款机公司的高级人员被起诉，罪名是贸易限制维持垄断等。查尔默斯作为公司的前领导核心人员，掌握着大量证据，决心使帕特森破产。国民收款机公司罪行证据确凿，无可争辩，法院于1913年2月13日作出了判决，帕特森和沃森及罗杰斯3人被处一年徒刑及罚款。沃森以5000美元的代价获得保释。

就在他们被控告等待审讯期间，沃森遇见了珍妮特·基特里奇。此时的沃森不满38岁，已是公司第二把手，且已有了房子和汽车，是代顿城里条件最佳的单身汉。通过进城后十几年的磨练，他已在社交活动中克服了乡下人那种羞涩和不自在。沃森已积蓄了一些钱，他担当着抚养母亲和姐姐的任务（父亲已逝）。他姐姐嫁给了一位成功的推销员，但他自己的婚事却一拖再拖。他后来曾对他儿子小沃森说过，他见到过一些成功的人婚后为家庭所累，最后只好受气或离婚，因此他需要慎重，他愿意等待，直到发现一位既聪明能干又有社会地位的女士。

老沃森对公司同事最津津乐道的是他如何说服珍妮特·基特里奇作他的妻子，这是他一生中最成功的推销。他和小他9岁的珍妮特在一家乡村俱乐部的晚餐上相遇。珍妮特回忆说，当她环顾餐桌时，发现除了她自己，沃森是唯一没动酒杯的人。珍妮特的父亲是位严格的禁酒主义的长老会教徒，是代顿有轨电车制造公司的董事长，女儿挑选的伴侣须经其同意。珍妮特立即意识到，“这就是我要嫁给的人”。她父亲同意了这桩婚事，帕特森更是真诚地表示支持，他总是希望他的雇员在当地社区能取得尽可能高的地位。

珍妮特不管案子要拖多久，何时审讯，毅然宣布与沃森订婚。等沃森判了刑，她坚贞地与沃森共患难，没等刑满就与之结婚，以此恢复和鼓舞沃森的信心，度过沃森生命中一段阴暗的日子。在沃森的一生中，她是一位完美和忠诚的伴侣。

当沃森夫妇度蜜月回来后，帕特森出人意料地送给他们一套别墅的钥匙。此时，珍妮特已经怀孕，生活看来非常美满。

但沃森了解帕特森的脾性，伴君如伴虎，他对二者间的亲密关系感到心神不宁。当转过年，珍妮特分娩生出托马斯·汤姆·沃森后，沃森夫妇因为一位公司副总裁在帕特森面前的诬陷而被迫离开了代顿。帕特森在提拔重用沃森多年后，又将其逐出了公司。帕特森总是解雇他最好的雇员。奇怪的是，尽管自尊受到极大伤害，沃森从未抱怨过，并且一直到去世都很崇敬帕特森。老沃森经常说：“我做生意的几乎所有诀窍都来自帕特森。”沃森在他学徒和下级的地位上表现出任何自高自大或独立专断，都是帕特森所不能容忍的。自高自大或独断只能属于帕特森，别人只能谦卑、再谦卑。帕特森再也容不下沃森了，而沃森已经学会了一切可学的东西。从此，沃森将脱离老师而与之平等竞争，并将青出于蓝而胜于蓝。

二、老沃森时代

老沃森出任“计算、报表和记录公司”经理后，向银行提出借货5万元的要求，银行指出公司已经负债累累，沃森说：“负债只说明过去，这笔贷款是为了未来。”这句伟大的推销词终于说服了银行。

沃森被帕特森抛弃后，失掉了饭碗。他年届40，有了一个新婚娇妻和嗷

嗷待哺的幼子，不但他不像许多男人那样认为。40 岁的年龄，男人的一生已经定格。沃森是那种永远乐观进取的人，40 岁的他仍有一股冲劲。他意识到他的潜力远未发挥。他很自信能找到一份体面的工作。他先拒绝了两家生意红火的武器公司的邀请，因为他预见到战争将要结束。他拒绝了道奇汽车公司的邀请，因后者不同意他按股分红的雄心勃勃的要求。沃森是个拿惯了佣金的人，而不愿只做一个拿薪水的雇员。他也知道自己需要什么：董事的权力和金钱。但他还缺乏运用权力的准备。他有当董事的能力，但尚缺乏足够的资本和作为老板的经验。

1941 年，沃森经朋友引见，在纽约拜访了 IBM 前身的奠基者、当时的世界富翁、一个具有自信心和垄断权力的人：查尔斯·弗林特。他看准沃森是一个大有潜力的人，决定聘用沃森做“计算、制表、记录公司”的经理。该公司欠债累累，濒临倒闭。但沃森看出公司的产品大有改进余地并设想到它广阔的商业前景，于是答应了。董事们因沃森在反托拉斯诉讼中的定罪而起初只让他当了一名普通经理。至于薪水，沃森对弗林特说：“我需要一份绅士的薪水才能养活全家，并且我需要获得股东分红之后盈余利润的一定百分比。”弗林特心领神会，董事们因公司时下亏损而不以为然。不曾想，20 年后，沃森成为美国收入最高的人。刚开始，只有弗林特支持他，沃森不得不忍受和应付另一些地位高的人对他的歧视。因此，从 1914 年 1924 年间，他一直忍辱负重毫不引人注目地工作，直到 1923 年美国个人收入排行榜上才出现计算制表记录公司总经理托马斯·沃森的名字，他已 49 岁了。

沃森的最初决策，一是不得不暂时放弃总经理一职，二是不得不向棘手的董事会说明他将重新安排公司营业。他的第一个步骤是向银行借贷 5 万元，当银行指出公司已有巨额欠债时，沃森说：“负债表只说明过去，这笔贷款是为了未来。”这句伟大的推销词说服了银行。贷款用于改进制表机，极大地开拓了市场。沃森着手建立一个销售组织，整顿推销员队伍。沃森是推销员出身，因此深知市场导向和公司营销工作之重要，也深知推销员的士气与业务素质之重要。他召开一连串的小型推销员会议，讨论竞争问题，要求推销员们改正缺点。他以一种诚实高尚和一针见血的谈话使推销员们感到亲切振奋。他作风庄重，提倡友谊和忠诚；他力求唤起人们的自信，确立人们的信念。他运用一些帕特森的技巧鼓舞士气，他创造公司的口号、歌曲·创办公司小报和培训学校。但他比帕特森头脑清醒·更富人情味。由于自己是从底层摸爬滚打出来的，所以他深谙欲获得下属忠诚必须先尊重他们。多年以后，IBM 在高收入、高福利、高度忠诚方面是全美著名的。在沃森领导下，一年后公司开始赢利，弗林特提拔他为总经理。

然而沃森不得不倚重弗林特，公司内部冲突的压力和沃森习惯于谦卑的内向约束性格压抑了他，使他不能充分发挥才能，复杂的人际关系使他心力交瘁。沃森在公司腰杆儿不硬，但他仍然力排众议，作出了一个重要决定：把公司收益用于增加投入而减少股息分配。弗林特在关键时刻总是支持他，他感到沃森正在开始敢于行使权力。开始时，沃森前进很慢，但毕竟前进了。这个富有韧性、不屈不挠的领导者渐得好感，公司也在 20 年代成长起来了。

沃森在得不到总工程师配合的情况下单独改进了制表机器，设计出一种全新的站得住脚的机器。随后，他着手解决财务问题。到 1924 年，沃森的经营成功使他开始以老板的姿态出现了。成熟和蔼的弗林特几乎总是邀请沃森行使权力。帕特森已于两年前去世，沃森也年届半百。沃森终于走出了别人

的影子，开始形成自己的风格。他以超人的忍耐和坚韧的毅力一步一步地走向成功。

由于发展过速，1921 年经济萧条时，公司差点倒闭，只是靠了贷款才勉强维持下来。危机期间，从沃森到工人，工资都削减了 10%。熬过了这一年，沃森又提出一个鼓舞人心的远大目标和一个新的合同及分红方案。沃森已有了一条很好的生产线，并能不断增加利润。布林特对沃森的钦佩、支持和信任与日俱增，他为沃森登报，把他列入美国当代十大企业家之列。

1924 年，沃森宣布整个世界是公司的合法地区，并将公司改名为国际商业机器公司（IBM）。从此他抹去了同任何别人有关联的最后痕迹，开始了完全属于他自己的与 IBM 熔为一体的后 32 年生涯。

沃森管理公司有自己的特色，有两个词可以精辟概括，一是仁慈，二是暴君。他对待职工和下级以及女性职工和军人家属是仁慈的，对失败者宽宏大量，不计前嫌。他以福音传道般的热情激发每个人的抱负，驱策每一个人，他又是专制和严厉的，但不像帕特森那样冷酷无情。他作风严谨注重仪表，要求公司雇员也这样。他身体力行，通过对某事的赞成与反对来影响人们。推销员们一律是清洁的白衬衣、领带和笔挺的西装，这已成为 IBM 的衣着标准。他像一位和蔼而严厉的家长一样管理着公司，影响着大家，他强烈地反对饮酒。他也经常巡视，如发现哪位工人表现良好，他就会告诉男秘书：“给他的薪水加倍”——他的影响是如此广泛，以致最终形成一种企业文化。

IBM 的企业文件后来成为日本式管理的鼻祖。

他曾经做过推销员，了解人们对这一职业的鄙视。为了树立销售人员的自信心，除了着装要求外，他给予的佣金也很丰厚。他曾说：“销售人员要成为妻子和孩子所敬仰的人，我不希望他们的母亲当被问及儿子在于什么工作时，感到内疚和佯装不知。”为了协调和管理，他提出了公司的三项宗旨。首先是“必须尊重每一个人”，他总是设法让人们对自己所从事的工作充满好感，因为他从底层干起，忍受过不受尊重的痛苦。其次是“必须为用户提供尽可能好的服务”，他十分重视销售的服务工作，要求公司上下树立“公司的英雄是销售人员，销售人员了不起”的信念。第三项宗旨是“所有的工作都应追求最优秀最出色的成绩”，个人收入不取决于资历和地位而是其创造的价值。

“思考”是沃森传布给 IBM 全体人员的圣经。他还通过出版刊物和演讲来灌输 IBM 精神，毫不吝惜地进行公关活动。IBM 精神形成了公司家族般的凝聚力，他则是 IBM 家族的家长。他的公司不仅从事经营，而且传布一种信念一种工业美德。他号召职工树立主人翁精神。

1925 年公司办了一所培训和销售学校，他对学员说：“我们要造就的是认为自己是管理者的人……我们要把‘老板’的观念抛得老远。”他信奉工人要为自己的工作承担责任，使工人从劳动中享受乐趣，形成公司即我、我即公司的观念，从而接受这种安排，并发挥智慧努力工作。

沃森首先给雇员一种现在称为终身雇佣的职业保障，这极大增强了雇员对公司的忠诚和献身精神，IBM 公司的独特企业文化和公司职员的价值观念也逐步形成和强化。其次，高级职员往往是从公司内部提拔上来的。每一个人都清楚，通往高层的道路畅通无阻，只要他努力。再次，IBM 的沃森父子都坚持著名的“门户开放”政策，任何人都有权直接踏进总经理办公室，发牢骚提建议，上级对下级的评论意见必须洗耳恭听。公司到处洋溢着浓厚的民

主气氛，每个人都受到同样的尊敬。

事实上，沃森正在创立一套新的管理模式，这就是今天广为人知的日本式管理。只不过，他是在对日本一无所知的情况下创立并实践的。沃森还提出了举世闻名的 IBM 经营哲学——“IBM 意味着提供最佳服务”，在此基础上，他创立了 IBM 独特的企业文化。他太超前了，他超前于他的同时代人近半个世纪。在日本，当有人谈到日本式管理体现了日本人的价值观时，谈话人或许会受到嘲笑。一位日本企业家说：“我们只是在模仿托马斯·沃森的一贯做法而已，因为当我们站在战后废墟上环顾四周，竭力寻找成功企业时——它是 IBM，难道不是吗？”

IBM 精神和信念由于沃森本人的广泛宣传和身体力行而确立起来了。人们对沃森产生了迷信，像迷信宗教般信仰他的教条。在传布 IBM 精神和信念的同时，公司也在最初 15 年里繁荣起来。沃森的领地是一个白领农奴制的王国，但是它民主、繁荣。

当 1929—1933 年的世界性经济危机到来时，沃森和他的公司经受住了考验。1933 年罗斯福上台推行“新政”，沃森从一开始就是一个热心支持者，这在当时的企业界人士中是形单影只。1936 年，公司总部搬进了麦迪逊大街 590 号，大楼装饰着一条标语：“世界贸易通往世界和平。”沃森当了两届美国商会会长，并于 1937 年当选为国际商会会长。在柏林，希特勒授予他一枚勋章，沃森被希特勒所迷惑，相信战争不会到来。但当 1940 年希特勒占领了大部分欧洲后，他愤怒地退回了勋章。

在新政期间，IBM 雇佣了大量推销员，并在学校里用淘汰制系统训练他们。每年完成定额的推销员可以加入“百分之百俱乐部”，享有令人羡慕的荣誉和优待，以此激励后进者。IBM 精神在危机期间成了精神支柱，公司在危机中仍然获得了发展。在 1939—1940 年度的纽约世界博览会上，沃森决定搞一个 IBM 纪念日，作为扩大影响的公关活动。纪念日那天天刚破晓，公司包下的 12 列火车就从各地运来了职工及其家属、客户代表等共 1 万人。纽约市市长幽默他说：“沃森先生的机器会做每一件事，但不会吻你的妻子。”整个活动唯一的不足是，返回时列车出了点事故。沃森半夜赶到现场，紧急布置，并亲赴医院慰问。几十年后，小沃森还记得他父亲这晚的动人表现，并以此教育他的下属。

艰难的 30 年代闯过来了，1939 年公司的国外销售总额达到 4100 万美元，沃森的年收入也居全国首位。钱对沃森看来纯粹是个工具，事实上，令人惊讶的是，直到 30 年代中期，沃森才真正摆脱债务问题。当他手头紧时，他总能借到钱总能挣到钱。他用钱展示他的大方，用来养家糊口，用来跻身上层。

除了希特勒的勋章外，30 年代时 IBM 违反反托拉斯法的诉讼也困扰着沃森。法院支持政府的起诉，IBM 公司不得不约束他们对卡片市场的垄断。但沃森至死都对反托拉斯法抱有遗恨，他是个永不认输的斗士。

当 30 年代，IBM 进入打字机冲孔卡行业时，根本不会想象到二战后它会很快转入一个新的行业——计算机。在二战后开始的新技术革命中，IBM 充当了先锋，率先攻占了计算机市场。沃森读书不多，又没上过大学，没发明过任何硬件，又没受过技术教育，他能率先推出计算机，不能不说他的确具有远见卓识。几十年来，他判断问题总是凭直觉和经验。他在这方面显得独断专行，但有远见的人通常都如此，因为他无法对其他人解释清楚他预见到

什么，他不得不求助权威或依靠命令来实施其方案和策略。如果没有沃森，可能会出现一种完全不同的计算机，一种运算机器，而非信息处理器，没有沃森及其想象力，计算机也许只是作为一种工具而非技术出现。托马斯·约翰·沃森被人称为现代“计算机之父”是当之无愧的。

1933年，根据沃森的指示，IBM为哥伦比亚大学设计了一种高速运算器，并用标准制表机零件制造出来。

1937年，计算机的“助产士”霍华德·艾肯博士建议IBM综合几种机器制造一种更快的运算器。他估计耗时数月，不料沃森超前的思维使之耗时六年，沃森让他的工程师研制出来的不是艾肯设想的高速运算器，而是一台计算机。首先，沃森设想机器是全电子化的，决定放弃成熟的机电技术而开拓电子学这块处女地。正是这一决定使电子计算机成为可能。其次，沃森的方案设想了当时的工程师连做梦也梦不到的东西：计算机存储器。艾肯关心的只是快速运算，要的只是“数数机”；IBM在此之上，再加上具备储存数据功能的设想，从而使制造出的机器能处理信息。这意味着能进行编程程序化。所有这些意味着，IBM最终设计出能大量制造并大量销售的既可面向科学计算又可面向企业用户的多用途机器。沃森的天才设想，不仅为计算机科学的创立，而且对造就第一批计算机科学家都立下了汗马功劳。1944年这台电动计算机推出，名为MARK I。这台机器的诞生，性能优良的电子数字积分计算机和SSEC的研制，标志着计算机时代开始了。

IBM成为一家著名的高科技公司，是与一大批科学家的努力是分不开的。本杰明·伍德博士对沃森起到了帮助他自我教育、拓展视野的作用。伍德把沃森带进了哥伦比亚大学，又把一批科学家引入了IBM。他对沃森的子女成长帮助很大，可以说沃森与伍德的关系，代表了美国产业界和教育界的关系，在哥伦比亚大学，沃森与校长巴特勒是好友，他出资资助哥大的科研活动，这表明沃森作为一个单纯的企业家，已开始进入教育科学领域。这是一个重要转折，为IBM赢得了取之不尽的智力源泉。赫伯特·格洛奇是沃森一生中雇佣的唯一留有络腮胡的先锋派人物，他两进两出IBM，沃森在世时，他元一册歌颂沃森的歌曲集，无一本关于IBM精神的小册子，但他断定沃森是个非凡的人。沃森宽容这样一个特殊人物，不强求一致，这说明沃森对科学家的尊重。

沃森在进入教育科学研究领域的同时，他仍是IBM最大的推销员。他1937年成为国际商会会长后，更是时刻不忘扩大IBM的影响。他四处活动，接受荣誉，而IBM也不断发展壮大。

二战期间，IBM部分且暂时地转入军工生产。老沃森坚持不发战争财的原则，但公司仍在战争期间飞速发展。战争期间，他的两个儿子应征入伍，老人也已有点弯腰驼背了，但他严厉正派、整洁有力的风格没变。他对女职工和蔼可亲，从不暴躁，尽力满足女职工的要求，不强求穿统一制服，因想家可调动工作。但他的和蔼只限于女职工，其他情况下，他仍然是专横粗暴的，容不得批评的，当然他喜欢建设性的建议。

沃森相当喜欢权力和荣誉。他也喜欢赞扬和恭维，尤其在老年时。不过他很坦诚，愿意承认错误并为此道歉。他手下的人都害怕他，但无一想离开他。老年时他到处捐献和资助，建造了几个自己的纪念馆，死后留给后人。

进入50年代，沃森到达了他生命的最后7年。他积累了差不多30个国家的勋章，拥有一长串的荣誉头衔。

1950年，他安排大儿子汤姆·沃森担任公司总经理，自己任新设的董事长。公司慢慢地，有时也是艰难地开始努力的转移。在老人的晚年，公司仍然流传着沃森的神话，老沃森心怀矛盾地看着儿子对他权力的蚕食。

有一件事使老人深受触动。曾经发明和制造第一台完全电子计算机的两位科学家，准备研制新的通用自动计算机。他们提出与沃森实验室合作，但总部拒绝了。雷明德—兰德公司迅即与他们合作，及时生产了新的通用自动计算机，其成就和名声震撼了老沃森，他意识到自己作出了一个相当大的错误判断。老沃森在向他儿子交班过程中，经历了他一生中的最后两件大事，一个是将艾森豪威尔将军推向总统宝座，另一件是使他极为愤慨的——他的公司又一次在反托拉斯诉讼中败北。之后，他就满足于同艾森豪威尔通信，访问地位高的人，接受荣誉。

1955年他生病时，艾森豪威尔让他的儿子带着一封私人信件到他家，他和珍妮特高兴得哭了。

1946年秋天，IBM举行了沃森进入公司32周年纪念大会，有4万多人聚集在恩迪科特乡村俱乐部的场地上。面对这巨大的荣誉，老沃森眼里闪烁着泪花，沃森夫人在旁啜泣。他回答群众的欢呼：“我感谢这巨大的光荣……但这不能只属于我。我同在任何地方工作的公司的男男女女们分享这一荣誉。我同我夫人分享它，她就站在我身边，她和我一起旅行了整个美国和世界各地，为发展IBM贡献了她的品格和非凡才能。”

老沃森共有两个儿子，一个是汤姆，一个是迪克。显然，老沃森潜意识中希望子承父业，继续打着沃森的旗号带领IBM前进，但两个儿子起初并未意识到这一点，老沃森以一种宽容的态度看待这一点。他知道怎样潜移默化地影响他的两个儿子。两个儿子最终还是回到IBM的羽翼之下。汤姆从基层推销工作干起，表现出色，层层擢升，后来接替了老沃森的职务。但当迪克需要培养时，老沃森已经垂垂老矣，剩日不多，于是他以一种超常规的方式为他的二儿子迪克找到了位置。

在1940年，是根本不会有人想到建立跨国公司，进行跨国经营的，但老托马斯·沃森很早就法、日等地建立了IBM的国外分支机构。实际上，当时IBM在国外并无生意可做，沃森完全知道这点，但他认为IBM是一家从事数据处理和信息处理业务的公司，迟早是要跨国经营的。所以，50年前他就建立了跨国公司型的机构。他也预见到，跨国公司的中心问题是将局部分支机构的自主权与整个公司的战略目的和方向有机结合。老沃森因此也被称为“跨国公司之父。”

在40年代，IBM的国外机构已有一定根基。老沃森决定把美国的业务交给汤姆，其余的给迪克，从而为迪克留出位置，以免他死后，兄弟相争，迪克吃亏而无人仲裁。老沃森把六大洲的办事处和工厂合为一个分公司，称为“IBM世界贸易公司”。事实证明，这一海内外业务分离的做法是多么令人惊叹！迪克担起了重任，发挥了才能，干得完美无缺。迪克在35岁时成为世界贸易公司的总经理，他同老沃森一样具有坚韧不拔的毅力。他通晓多国语言，注重言谈举止，风度翩翩。自一成立，世界贸易公司就爆炸似地发展，1967年其总收益就超过了16亿美元，世界贸易公司自己直接同东道国政府打交道，它有自己的“国务院”来处理边界和顾客事务，处理进口、关税、汇率等。在每一国家。它都通过其下属的该国分公司开展业务，并有相当自主权，为适应东道国的特点，IBM在许多问题上让步，但是人事问题和所有

权问题除外。

IBM 坚持其海外设施的完全拥有权，在每个地区，日常经营管理事务基本上由当地负责自行决策，世界贸易公司不加干预；但是，所在的各国公司不得从事自己的研究和开发，这是属于 IBM 总公司的经营特权。

1956 年 5 月，老沃森正式将公司交给了儿子们。迪克负责世界贸易公司，汤姆负责整个公司。6 月中旬，老沃森心脏病突发，6 月 19 日溘然长逝，他活了 82 岁 4 个月零 2 天。1200 人参加了他的葬礼，他留下了一笔工业遗产：一个拥有 5 万职工、3 万股东、数十亿资产、技术先进和迅速发展的工业公司。

1955 年是沃森生命中最圆满的一年。这一年公司收益近 7 亿美元，几乎是战后 1946 年的营业额的 6 倍，进入 80 年代以后 IBM 变成了世界上最大的工业公司。

沃森走了，但他不仅留下了 IBM，而且也留下了他那不断进取的 IBM 精神。他的先知先觉、管理风格也是留给后人的宝贵精神遗产。

沃森是一位先知，在很大程度上可被我们称为后工业化社会的缔造者。美国历史上伟大的社会变革家。他有着很不寻常的奋斗史，有着前工业社会家长式的遗风，也有工业化社会的开明和敏锐，他不仅在经营企业，而且在塑造一种理念，生产出一批具有 IBM 精神的后继者。总之，老托马斯·沃森是一位独特的人物，他是一位永不会被有权势集团所理解的人。他具备雄才大略和永远被人们视为谜团的远见卓识和惊人的进取心，但这完全不是正规教育的产物。某种意义上，他接近于林肯和拿破仑。他们同样有胆量冒犯他们同时代的既得利益集团，冲击那些自以为是的流行风俗和观念；他们是乡巴佬。但是潜质丰厚、野心勃勃；他们以才能奠定伟业，以经历和头脑塑造理念。

老托马斯·沃森是土生土长的美国人，他具有一种良好的直觉和出色的学习能力，他在生活中学到了一切可以学习的东西，如为人处事的技巧、推销的说辞、管理下属的技能等等，他本质上不是一个有思想的人，他天才的想象力和直觉来自于他与生俱来的智力和工作的磨练。而历史使他变得那么突出而荣耀的原因是，沃森把想象力用于行动，变成了创造力，变成现实。沃森作为成功的企业家在于他把他的智慧释放了出来。

他不是一个正规产品，但却是不正规的天才。他的另一令人赞叹之处在于成功地培养他的接班人：IBM 的沃森旗号又打了 15 年。

三、孺子可教也

小沃森的顽劣与调皮全校闻名。一次，他把臭尿液放在学校的通风管道里，搞得全校臭气熏天。

1914 年，当帕特森抛弃了约翰·沃森的时候，约翰·沃森的第一个孩子托马斯·汤姆·沃森，也即小沃森出生了。

汤姆的童年是在一个距纽约 20 英里的叫肖特里尔的小镇度过的，他被人们称为“可怕的汤米”，无论出什么乱子，可能都与他有关，在学校里，大多数人都知道他一有机会就会调皮捣蛋。没有人会想到汤姆将来能有出息。

珍妮特无微不至地照料着她的孩子。她直到 29 岁才结婚，从未想过改换门庭嫁一个更有社会名望的商人。她小时生活优裕，受过寄宿制正规教育，

却仍然保持着难得的质朴和节俭。她是一位可爱的、高贵庄严而不失风趣的妇人，婚后6年一连生了4个孩子——汤姆、女儿简和海伦以及迪克。

有一次，10岁的汤姆偷了油漆四处涂抹，珍妮特出人意料地把汤姆带到事先打过招呼的警长那里。警长给他看了关犯人的铁笼，小汤姆深有感触。

小汤姆又高又瘦，笨手笨脚，是个不合群的人，并且邋遢和淘气，遭受鞭打是经常的事。而老沃森在肖特里尔地位与日俱增，在孩子们很小的时候，他知道怎样逗孩子们玩，后来，当汤姆到了十一二岁时，他已变得严肃冷漠，原因或许在于年龄，其时他已50岁左右了。

汤姆在学校里成绩总是D和F，偶尔也有A和B。他的品行太出格了，行为十分恶劣。大多数时候他都在看表盼望下课，当然在动手实践方面他的表现不错。有一次他把臭尿液放在学校的通风管道里，搞得全校臭气熏天。约翰·沃森从来未动手打过孩子，他知道自己脾气暴躁，处罚总由珍妮特执行。但这次幸亏汤姆跑得快，约翰边赶边吼道：“老子教训不着你，老天爷也会整治你的！你这个小小下流坯！”

老沃森欠夫人甚多。珍妮特总是在生活小节等方面矫正他，并提醒他在公众面前注意形象和克制自己。汤姆5岁时，由于约翰不慎而失火烧毁了整座房子，但珍妮特默默承受现实，从未责怪过老沃森。当老沃森全力以赴把精力投入IBM时，家中关系相当紧张，老沃森无意间把老板颐指气使的习气带回家中，他交友甚广，客人们的大量到来总使珍妮特措手不及。生性简朴的珍妮特看不惯沃森借债过富日子的习惯，经过10年争吵后，珍妮特要求和汤姆离婚，老沃森看起来如此震惊和痛苦，珍妮特意识到他是多么爱她，从此再也不提。

直到15岁进寄宿学校，汤姆一直生活在妈妈身边。她比父亲更易亲近，她认为汤姆的乖僻和恶作剧是由于缺乏自尊，所以尽量让孩子广泛参加各种有趣活动。对约翰·沃森来说，他的一生都是一个四处奔波的忙碌者，只有旅行才能使他心情平静下来。汤姆经常随父亲出差，这使他小时候便见多识广，经历颇丰。汤姆是沃森家族第一个乘飞机看有声电影的人。

汤姆小时隐约感到父亲想让他接班，子承父业，但约翰从未对儿子这样说过。事实上，那时候表现欠佳的汤姆已令约翰有点失望。有一次，汤姆想到这里便泪流满面，并嚷着不愿进IBM。约翰温和地对儿子说，他父亲曾想让他成为律师，但一个人应干自己最喜欢最有把握的事。

年轻人总会下意识地同上一辈做比较，汤姆也不例外。汤姆小时经常跑到IBM在代顿的工厂去玩，汤姆深深地体会到父亲的影响是多么广泛。当然，所有做儿子的在某些方面都会以为父亲是世上最重要的人。不过，出于自卫和好强，汤姆总对父亲的世界充满不屑和怀疑，他认为父亲的事与己无关。

尽管老沃森喜欢把抚养孩子的责任推卸给别人，如珍妮特和伍德博士——伍德博士在这方面帮助甚大，他还是在为人处世、行为举止上给孩子们以潜移默化的影响。他时刻教导孩子们要像一个体面的绅士一样，他喜欢带着孩子外出以便在无形中树立榜样。

在火车上，老沃森会把盥洗盒洗涮得十分干净，然后对小沃森说：“在你后面的人会通过你用的样子来评判你的人格和修养。”有一次，他给服务员相当多的小费，当汤姆迷惑不解时，他说一方面他们对他们的工作表示同情，另一方面他不应在普通人面前丧失形象。

在大多数公众场合，或者汤姆做好了一件事后，老沃森总是对他大加夸

赞，希望以此树立他的自信心或在公众中确立一个良好形象。甚至到了后来，汤姆在 IBM 开始接班以后，父子俩也有一个默契，冲突不要公开化，要把问题和矛盾在日落前平息下来。老沃森像一位蕴含深刻的教父一样默默地调教着他的儿子，影响他，帮助他树立信心和赢得自尊。

当 1929 年的经济危机到来时，股市崩溃，镇上有两人破产自杀了，老沃森默默地承担起死者子女的教育费用。尽管股价下跌，IBM 的利润却居高不下。约翰认识到衰退是暂时的，与众不同的是，他没有解雇却在新聘推销员，并同时扩大生产。他是一位富有远见的人。在新政期间，IBM 的规模扩大了两倍，政府订货使 IBM 垄断了打孔机行业。

当老沃森在 IBM 取得成功时，小沃森却在中学里苦苦挣扎。他先后换了三个学校，用了 6 年时间，到 19 岁时才中学毕业。因为在学习上总是失败，所以汤姆渴望在其他方面获得成功。但汤姆在中学里还是一个不学无术的花花公子，学业上总是倒数第一。汤姆自身存在的种种困难导致了老沃森更多的关怀，他知道汤姆心志不定，但他从不放弃，他不断告诫汤姆，童年和少年往往是人生最艰难的时期，必须始终尽量向前看。当汤姆得了低分时，他会安慰说：“我希望你能表现更好，我相信你能做到。只要把握住几个关键问题，你就能成为一代伟人。”

汤姆在中学的唯一骄傲是他的划艇水平很高，甚至参加了国际比赛，但入学入学考试却很不理想，老沃森不得不凭关系四处奔走，本杰明·伍德与过一封精彩却不中用的推荐信，信中写道：“……他的卷面分数不足以揭示他实际的大脑能量，天赋智慧和意志力……他是那种不能用平常的入学考试标准来衡量的人。”几经周折，凭老沃森的面子，汤姆才进了布朗大学。

进入大学前，汤姆第一次爱上了一位姑娘。她叫伊莎贝尔·亨利，来自缅因州，比汤姆大两岁。当时她有一位英俊潇洒的哈佛大学毕业的男友。汤姆后来回忆说，对他来说，他们俩人是社会高层次的不可企及的人物。经过朋友介绍，汤姆和伊莎贝尔结识了，交往一段后，汤姆向她求爱并获得成功。汤姆的父亲很喜欢伊莎贝尔，因为他认为她气质高贵，出身名门；而伊莎贝尔的母亲却不大欣赏汤姆。他们俩的恋情持续了两年，因为汤姆不愿过早结婚而告吹。

尽管 30 年代的大学因为大萧条而显得正走下坡路，汤姆依然过着花花公子的生活。此时六十多岁的老沃森却整天忙于社交和商业活动。尽管如此，每隔几周，他仍会给汤姆寄上一封充满伦理说教的诚恳的信，希望藉此引导他的孩子。这种交往方式一直持续下去，后来当父子俩各有想法或发生争吵后，彼此总用书信来沟通和冰释前嫌。

汤姆的成绩依然很差，校长阿诺德先生为此多次提醒过他，但每次都容忍了他。约翰则对儿子在校的学习袖手旁观。后来，汤姆问父亲，既然成绩那么糟为什么还让他待在学校？父亲说：“我认为宁肯让你毫无压力地待在一个正规的地方受熏陶，也比让你在校外放任自流好。”

在大一时，汤姆学会了驾驶飞机，并从中得到了极大的自信心，但学业却进一步荒废了。老沃森似乎并不责怪，以他本人的经历而言，他似乎更相信社会这所大学的功能，相信性格因素而非智力或知识因素对一名产业家的重要性。

在这期间，老沃森夫妇离开肖特里尔搬往纽约，社交成了生活中重要的活动。老沃森几乎认识了纽约所有的重要人物，并于 30 年代初出任纽约商人

协会的会长。对他影响最大的是罗斯福总统，他是罗斯福在商界最好的朋友。他曾对汤姆说：“在商人眼里看来是对的意見，在国家看来几乎总是错的。”当罗斯福每届任期结束时，他提名沃森任商业部长和驻英大使。但沃森不愿离开 IBM。沃森经常以 IBM 的名义招待政府的外宾，罗斯福有一次说道：“我在华盛顿接待他们，而沃森在纽约招待他们。”老沃森对此引以为荣，并认为这是一种聪明而体面的公关方式。

汤姆从父亲老沃森那里得到的不只是新的思想。老沃森的道德规则、一举一动确实逐渐影响了汤姆·沃森。上大二时，汤姆已开始有意识地纠正自己和修饰自己。尽管汤姆学业不佳，但毕竟本性不坏，他有自知之明，希望干点正经事。

沃森对儿子汤姆产生的深远影响，就像宗教对人的影响一样。尽管汤姆夜以继日地与漂亮女孩出去玩，跳舞喝酒，但是一周以后他又会想起父亲，父亲就像船的龙骨一样把他框入正途。汤姆在考虑着怎样重新做人。尽管在学校的表现使他困惑，但他渐渐地意识到，在大面的一些事上他可以做得很好，譬如与人打交道上。老沃森没有受过高等教育，但他吸收了世界上足够的知识，以致他从未因缺乏正规教育而受影响。小沃森一定程度上在步父亲之后尘。

上大四时，汤姆告诉父亲，他准备进 IBM 工作。

1937 年夏天沃森被任命为国际商会的主席，而汤姆则得到父亲一位朋友的邀请做他的秘书前往欧洲和远东。由于父母远在欧洲，汤姆在自己的毕业典礼后作为兄长参加了弟弟迪克的毕业典礼，这使迪克感到自己并非一个无人照管的孤儿。

在柏林，约翰·沃森的乐观主义使他看不出德国正在发生的事实真相，他们提出“通过世界贸易达到世界和平”的口号。

汤姆在柏林找到了父母，然后与父亲的朋友赫伯特前往远东。到达苏联后两天，他给父亲写信说苏联是个可怕的地方。沃森的回信令人印象深刻，信中说：“……你必须知道，每个国家都在寻找适合自己人民的最好生活方式……”汤姆他们后来到达东京，进入满洲和北京。这一次经历使他眼界大开，受益匪浅。唯一的缺陷是，他刚开始以为是赫伯特为他提供了一份差事，后来得知是他父亲出钱为他安排了这次本来多余的旅程。

当汤姆来到恩迪科特 IBM 的销售学校时，他发现，做一个普通人是多么不易，任何人都会指着他说：“这是沃森先生的儿子。”尽管 IBM 总部在曼哈顿，但公司的灵魂在恩迪科特，IBM 在这里造出了它的打孔机，在这里培训销售员。1937 年和 1938 年，汤姆不得不在此度过了两个悲惨的冬天。

老沃森相信宽宏大量在管理方面的作用，工厂的设施和待遇是第一流的。在恩迪科特，人们的道德素质和生产效率非常高，无论是老沃森时代还是小沃森时代，IBM 对人的重视和对推销工作的重视都是罕见的。

美国管理学家即“目标管理”理论的创始人德鲁克认为，要调动工人的积极性，重要的是能使职工从工作中发现乐趣、价值和享受成就感。

IBM 始终坚持“尊重员工个人”的信念。注重发挥员工的才能，听取其意见，注重员工培训，绝少开除或解雇，将职工自己的切身利益和整个公司的荣辱连在一起。如组织“百分之百俱乐部”，完成推销定额的推销员可加入，并享有很高的荣誉。有一位职工拿出他的业务名片，上面可能印着：“国际商业机器公司。25 年的忠诚服务。”

IBM 还始终坚持“尊重客户的信念”。他们有两项措施：一是选择和培养优秀推销员。培训是在恩地科特公司的销售学校进行的。沃森父子总是给推销员丰厚佣金，亲自选拔那些了解市场、有演员才能、有牧师般宗教狂热的人组成其推销队伍；二是选择培养为客户服务的“客户工程师”，他们站在客户角度思考问题，动脑筋去适应客户的要求而不是让客户适应 IBM 的设备。

IBM 的销售学校是沃森从国民收款机公司那里学来的。沃森经常与学生谈话、学校的宗旨是为公司的未来培养销售和管理人才。在学校大门上写着“THINK”（思考）一词，进门石阶上刻着“思索观察讨论聆听阅读”五个词。每天上午上课时，学员们首先起立唱 IBM 公司歌，所有人统一穿正规的 IBM 服装——黑西装、白衬衫。严肃认真的态度在 1937 年是绝对必要的。

汤姆感到在 IBM 培训学校比其他任何学校都苦得多。他逃不脱父亲的影子，恩地科特又是一个荒凉无聊的地方。老沃森大约一月来一次，他喜欢巡回检查，不只听汇报，他会深入细节，提出许多问题和想法。晚上，他会与几十个客户或有关负责人坐在一起交谈。沃森也会前来视察课堂，并对学员大讲自我修养之道和他的推销心得。他希望他的经理们在认定某个新手不是干推销的料之前，必须带他出去亲自跑几次。老沃森认为每个雇员都有权利从上司那里得到帮助。“经理是他下属的助手”，他说。

销售学校毕业后，汤姆被分配负责曼哈顿工区的销售业务。他后来回忆说，在 IBM 年的销售工作期间，他一直忍受着自我怀疑的折磨。他不得不怀疑是否得到了他父亲直接或间接的帮助。

IBM 的经营方式有不同寻常之处，他们实际上并不出售打孔机，他们所说的销售实际上是租赁，他们实行一种全方位的服务，——提供机器设备和持续不断的售后服务。租赁制使公司生意稳定，即使萧条时一台机器也卖不出去，也可获得与上年大致相同的收入。租赁制是 IBM 成功的秘诀之一。

汤姆的销售成绩越来越好，工作就越少。夜夜签歌的生活就更多。但沃森采用讲故事的方法引导儿子，而非简单地命令他改正。在自己的生活里，沃森以身作则，为人师表。几乎没有多少需隐藏的事。但他认为作为上层人物应该把缺点和隐私以及冲突隐藏起来。尽管他对人并不强求，但对汤姆的教育事实上一直未放松。他曾对汤姆提出五条准则：（一）有关紧要的事必须全力以赴；（二）尊敬每一个人，但不能没有限度；（三）服装要整洁，态度要认真；（四）待人接物要明朗、诚恳；（五）有生之日，应以恪遵上列四项为人生最高价值。

尽管汤姆喜欢取乐，却总是注意不让自己卷入丑闻和新闻报道中去。他也谨慎地与女人交往。因为他曾经被一个美丽而有教养的姑娘伤害过，因此知道女人具有给人极大痛苦的能力，即使她们本意并非如此。

1939 年初，在一次偶然约会中汤姆认识了他后来的妻子奥利夫·考蕾。尽管他父母起初暗示性地反对，但后来还是接受了。

汤姆在 IBM 工作的时间越长，就对他父亲周围的偶像崇拜气氛越不满意。他甚至在家中表现出来，对父亲一副毫不在意的样子。汤姆属于自由生长的一代，没有生活的压力，没有外来的强制性的偶像崇拜，因此具有叛逆和独立的性格。这在他掌权后表现了出来。

1940 年新年过后上班第一天，汤姆一下子变成了公司的尖子推销员，一天完成了全年的工作定额。但是二战的爆发改变了他的生活轨迹。1941 年年

底，汤姆已经佩带上空军飞行员的徽章，并成为第 102 侦查分队的一名少尉。战争的来临使婚姻变得现实而急迫。该年 11 月，汤姆正式向奥利夫求婚。几个星期后，他们结合了。汤姆请父亲做伴郎。在那时，不知怎么的，他总是思念着父亲，以往对父亲的气愤、恼怒、生气和反感统统消失了，掩藏在心底的只是爱和崇敬。战争已经降临随时可能战死疆场，在那个戏剧性的时刻，家人相聚更为难得。

尽管在学校表现不好，而在公司里又处于其父亲的巨大阴影之下，但汤姆在军队却有一种如鱼得水的感觉。他独自取得了成功，不再担心被父亲的阴影所掩盖，他曾经推荐使用飞行训练器从而拯救了一些生命，他曾是布拉德利上校的待从副官，跟着将军一道去苏联与苏联人谈判。在军队里汤姆很受赏识，这使他多少摆脱了自我怀疑的心理困境，他的自信心和主动创造力得以恢复。在战争期间，奥利夫生下一个孩子，不幸的是不久小家伙便夭折了，这使年轻的夫妇悲伤万分。

在战争的大部分时间里，汤姆把 IBM 抛诸脑后。他和老沃森每年见几次面，却从不讨论商业上的事。IBM 在战争中得到发展，但老沃森对靠生产军需品赚钱很敏感，出于道义观念和时公司形象的考虑，他不想被人指责为发战争财。随着其薪水的增加，他把战争期间业务扩大的那一部分拿出来，设立一个基金，资助 IBM 的战争遗属。沃森竭尽全力支持参军服役的 IBM 雇员，他也希望战争结束后他们能回 IBM。

战争结束前，汤姆甚至参加了驼峰飞行。1945 年他回到华盛顿。与布拉德利将军有一次谈话，这次谈话彻底改变了他的一生。

布拉德利将军说：“汤姆，战争结束后你准备干什么？”

“将军，有一个工作等着我，我准备在联合航空公司当飞行员。”

“真的吗？我总在想你会回去管理 IBM。”

“你认为我能行吗？”

“当然了。”

这次谈话使汤姆意识到，他不应把自己廉价出售给联合航空公司。他得出结论，布拉德利肯定说的是真心话。他陡然意识到，到空军后自身的变化是多么令人吃惊和欣喜。汤姆后来回忆说：“我已意识到，我有个性力量使别人听取我的意见，只要我事前考虑清楚。我肯定有能力公开讲演和书写清楚，这些是我在布拉德利领导下开发出来的能力。他是我通往自信的桥梁。”

24 小时后，汤姆电话告知了父亲他的决定。当然，这是老沃森等了多年希望听到的话，他的心中充满了温暖和幸福，但他仅仅说：“我很高兴，儿子。”

老沃森不仅塑造了 IBM 公司，作为他静止的永恒的样板，他还塑造了他的儿子作为他的接班人。小沃森时代渐渐拉开了帷幕，而一位伟大人物的诞生看来却是如此偶然，毫无先验的预兆。

四、小沃森时代

沃森父子都强调，IBM 公司必须做到在 24 小时之内对顾客的不满做出反应。

显而易见，汤姆进入 IBM 的目标是最终取得最高职务。1946 年，他以中校军衔离开了军队，回到 IBM。1945 年底，老沃森提升查利·柯克为执行副

总裁。柯克出身清苦，工作勤奋，与老沃森相似。汤姆最初就被任命为柯克的助手，显见老沃森希望他向柯克学。

柯克对老沃森有巨大影响力。有一次，在 IBM 的经理会议上，柯克低声向老沃森讲到一位正在发言的人，突然，老沃森引人注目地说：“柯克先生，台上那人不错，他将成为新的总销售经理。”所有人都愣住了，尽管老沃森有出人意料耀升后进的名声，然而这次的做法却令人瞠目结舌。

柯克不遗余力地教汤姆熟悉业务。他并非向他解释一切，而是让他通过看来琢磨。柯克极为擅长迅速决断，有令人惊叹的敏锐直觉。

由于战争终将结束，老沃森对国际需求的减少忧心忡忡。他要求从军品生产回转到商业用品生产，并雇佣更多的推销员，从柯克开始的每一个人都在竭尽全力尽快扩大销售网。

汤姆和柯克第一次出差就去参观了位于宾夕法尼亚大学的电子数字积分计算机（埃尼亚克 ENIAC）实验室。

ENIAC 是世界上第一台计算机。当时，他们两人都没能理解眼前的东西，这东西也没能打动他们。当 IBM 的工程师用电子管做乘法时，给予汤姆的冲击就像头上让人打了一锤子。他对父亲说：“我们应把它推向市场，并登广告说我们有世界上第一台商用电子计算机。”IBM 从此进入了电子时代。

1946 年 9 月，他们登了一整版广告宣告“IBM603 电子乘法器”的诞生。尽管它绝非真正意义上的计算机，但也卖出去了几百台。几经改进的 IBM604 甚至卖出了几千台。

汤姆从柯克那里学到了不少东西，然而冲突是潜在的。人们都认为汤姆将成为老头的接班人，而这使柯克感到了权力被威胁。汤姆开始参与经营决策，并很快在 32 岁时被父亲提升为副总裁，46 年 10 月，又被选入董事会。柯克从那时起不得不重估对方，这使柯克处境艰难，他知道老沃森逼人奋进的个性和潜在意图，他知道教汤姆愈多，自己登上顶峰的可能性越小。

在经商技术方面，汤姆正在超过柯克，这使二者关系恶化。柯克越担心他的位子，越对老沃森唯命是从。柯克并不注重修养和外部形象，这屡使汤姆难堪。到 47 年 4 月，汤姆终于向父亲表示不能容忍柯克，并威胁要辞职。老沃森在必要时很会演戏，当汤姆夫妇晚上回家时发现，父母都在图书室，灯很暗，可怜的母亲缩在角落，精疲力尽；父亲弓腰耸肩坐在椅上。一副虚弱、衰老之状，有意放暗的光线加重了效果。老沃森说道：“我已经老了，孩子，你可不能这样对待我呀，你不能走。”

老沃森让汤姆和柯克去欧洲出差，他在家想办法。没想到在欧洲柯克因心脏病突发而死亡，老沃森对此深为内疚。在葬礼上，他一言未发，甚至情绪激动地猛挤进两个抬棺人中间，亲手扶住棺材外沿。

现在，轮到汤姆直接同老沃森交锋了。老沃森年事已高，变得越发喜欢别人的阿谀奉承。他变得更加独断专行，吹毛求疵。当然，自从 30 年代 IBM 开始赚大钱的那一时刻起，他一直使公司在人情味方面处于领先地位。老沃森过问 IBM 的几乎所有事情，有三四十条专用电话线直通他的办公室。IBM 此时没有组织序列表，随着公司的扩大，这种做法越来越行不通。老沃森每次到办公室的时候，心里总是想好四五件要干的事。这些事可能是头一天夜里想起来的，也可能是早上刮脸时想好的。然而，可惜的是，他的严厉作风多少使一些人缄口不语。

老沃森并未正儿八经地教汤姆做生意，而只是以他的行动作为标准引导

汤姆。老沃森并不急于提升汤姆，他把柯克的位置给了乔治·菲利浦斯。

汤姆在工作中最喜欢的是选拔合适的人，他毫不怀疑自己在人事方面有迅速决断及保证多数决策正确的能力。对于自己知识的深度，他从无十分把握，但他知道自己有得益于经验的明断能力。当他准备提升后来成为 IBM 董事局主席的文·利尔森时，利尔森正陷入一项费用争执，汤姆于是对他说：“要看清目标，你是个很有本事的人，将会升到公司最高层，别为一点小事耗费精力。”

汤姆不喜欢父亲周围那种逢迎拍马、趋炎附势之风。老沃森的虚荣心和自尊心都太强，“我请你原谅”这话他实在说不出口。现实中的老沃森事实上始终没有停止趋奉达官显贵。他闲下来时，一旦发现哪位显要人物有什么作为，便会火速发电致贺，有的人他甚至连见也未见过。他对艾森豪威尔有着多于常人的理解。他知道他是有抱负的，但非一般的抱负。他在寻找一种最佳方式来报答美利坚对他的巨大恩德。老沃森安排艾森豪威尔当上了哥伦比亚大学校长。老沃森从小就向汤姆灌输这样的信念：对于一名企业主管来说，他在业务范围之外的活动与真正的业务工作同等重要。汤姆开始大行善事，广结善缘，以建立自己的威信，他学会了使生人迅速变成朋友的技巧。作为一名出色商人需结交广泛，但这是一个艰苦的过程，成功与否直接取决于所下功夫和考虑是否周全，汤姆的一位朋友听说汤姆爱发脾气，他就不厌其烦地对汤姆讲生意场上如何需要自我控制，“没说出的话，什么时候都能说”，老沃森对汤姆告诫说：“不要找那些可以安然相处的人交朋友，要找就找那些可以迫使你发奋的人。”

在 IBM 磨练数年后，汤姆名声渐起。这一方面使老头子开始放心，另一方面在权力上他又陷入矛盾。为了迪克的未来，老沃森不顾汤姆的激烈反对而成立了“IBM 世界贸易公司”交予迪克经营，老沃森把世界贸易业务交给迪克前雇佣了许多失意的名门望族，利用他们的关系使生意网扩大。老沃森骨子里偏爱出身高贵的人，那是他小时和后来奋斗中一直存在的潜意识中的偶像，老沃森始终怀疑汤姆会暗中挖迪克的墙角，这使父子三人在此后几年很难共事。实际上每月汤姆与父亲都要大吵几次，然后言归于好。汤姆后来才意识到这些争执给老头子带来多大的痛苦，老头子以为兄弟俩正迫不及待地逼他退位，而他将坚守下去。老沃森对女儿珍妮怀着复杂的感情，他自己也弄不清楚想让珍妮成为什么样的人，但他似乎也不想把她嫁出去。

1949 年 9 月。汤姆被提升为执行副总裁，乔治·菲利浦斯被提为总裁，以扮演父子俩的缓冲角色，老沃森则自任新设的董事长。

40 年代末期的报纸不断报道计算机的消息，尽管 IBM 在战争期间就为哈佛大学制造出了“MARK I”机器，后来推出的 IBM603、IBM64 也在商业上获得成功，但 IBM 并未彻底面向电子计算机时代。1950 年，雷明顿——兰德公司开始制造世界上第一台通用计算机——UNIVAC I。在当时，它在技术上比 IBM 至少领先 5 年。这使 IBM 的市场大受影响，由于不断接到用户退货，差点使公司濒临毁灭之境。到这时，老沃森开始感到自己的迟钝和保守了。

汤姆一伙主张打孔卡已不中用，公司应转移重心到计算机上，他本能地感到，IBM 必须开始做计算机和磁带生意。然而，在探索电子计算机技术方面，公司内部阻力重重。它缺乏电子工程师，保守观念依然存在。老沃森是被不断劝说和事实所逼才转变方向的，他对旧时代、对他的打孔卡不无依恋。

汤姆逐步意识到，每当你需要采取行动时，千万别征求大多数人的意见，

即使他们是精英，你必须去感觉世界上正在发生的变化，然后自己果断决策。这纯粹是直觉，是民主方式的独裁。正如事情的结果所表明，汤姆认识到老沃森打定主意要把采用电子技术的机会留给儿子，让他作为一名经理第一次冒大风险。

“追赶 UNIAC，并且要赶在前面”，汤姆果断地提出。IBM 公司决定研制一种高性能商业计算机，初定名为“国防计算机”，后更名为 IBM701，以此为先锋的“700 系列”很快赶上兰德公司。此后，汤姆不断推陈出新，推出了 IBM650、IBM702、IBM703、IBM704、IBM705 等，一浪推一浪。IBM 后又经过近 9 年艰苦奋斗，终于于 1959 年推出“IBM1401”型新型晶体管电子计算机。从此，IBM 彻底替代兰德公司在计算机界居领先地位。

这一系列决策显示出汤姆独立决策的宏大魄力。在 50 年代末，日本牛产出了价廉物美的晶体管收音机，预示着电子管来日的来临。小托马斯顶感到 IBM 前途转折当在此时，他当机立断，停止生产电子管电脑，终于生产出“IBM1401”晶体管计算机。为了消除公司内的反对意见，他总是带一台小型晶体管收音机，每遇疑惑者就拿出来：“你试试看。”市场战略的及时调整，使 IBM 适应了市场需求，再次立于不败之地，这也显示出了汤姆的远见和决断能力。

老沃森已经年老了，做事有些力不从心了，午饭后还不得不盖上毛毯休息一两小时。秘书们为他保守着秘密，因为老沃森喜欢给人留下一个精力充沛的形象。在公众场合，即使不舒服，他也总是挺拔地站着；一遇上工作，他的精力就永不停息地释放出来，责任感使他充满活力。然而，他清楚地表明，如果汤姆想担负更多的责任，那汤姆必须一路夺关斩将斗下去。当一次汤姆对父亲的苛刻不满时，老沃森咆哮道：“我并没有多长时间能教你了，这是我知道的唯一方法。”他决心不停止他的教育，直到按照他的模子炼造出另一个他来。老沃森不断地改变汤姆，汤姆也不断地改变着他的父亲，汤姆已经精于经营，他经常对父亲说，“现在我们是大公司了，不像以前”。1952 年 1 月，老沃森急流勇退，提升汤姆接任总裁。汤姆希望父亲能把其继任看作他生命中的一次重大胜利，同他得到妈妈以及成功经营 IBM 一样，事实并不完全如此，决定仍然是在激烈冲突后做出的。

与父亲共事的挫败感使汤姆对别人的态度苛刻，他同父亲一样也不自觉地把这种习气带回家中。不过，升任总裁多少使他有种成就感，他拥有相当大的自主权，他开始书写属于他的历史了，像很多年前他的父亲一样。

汤姆并不因为敬爱父亲而萧规曹随，他常常与父亲意图相左。上台伊始，他就宣称：“我虽敬爱创业的父亲，但绝不盲从。”除了继承父亲的长处外，汤姆果敢地废弃了父亲的专断作风，采取一种民主自由分散的经营管理方式，并极力倡导电脑革命。

沃森同父亲一样敏锐地注意市场动态，他们明白市场导向的含义。当 UNIVAC 抢走 IBM 在统计局的生意时，汤姆敏锐地决定推出 IBM—702 型机与之抗衡。

IBM 在击败兰德后，在 50 年代又进行了两次不惜血本的赌博。一次是 1952 年，美国空军准备发展一种以电子计算机为基础的美国大陆地面防空系统，简称 SAGE 计划，IBM 是主要承包商，汤姆后来把这次参与称为他一生中最重要的销售。他静静地让 IBM 自己证明自己。他回忆说，为签订这一合同付出的努力比他一生中为任何其他生意付出的都多。为了坚持老沃森不发战争财的

原则，这个项目 IBM 未赚多少钱，但它使 IBM 先于别人建立起高度自动化的工厂并训练了数千名新的电子产业工人。另一次赌博是 1954 年美原子能委员会提出的制造一种高性能的快速计算机，定名 STRETCH。尽管 IBM 未全达预期目标，但毕竟拉开了大型晶体管计算机时代的序幕。IBM 几乎同时进行的这两次大胆赌博，在计算机界是罕见的。只有 IBM 才敢于如此冒险。汤姆后来说：“我把我们的成功归因于 IBM 一整套信念的力量。……决定去做其他人认为不能做的事，这种人才是发明家、革新者和推动世界向前的伟大人物。”

1955 年，汤姆·沃森的照片登在《时代》周刊的封面上，就连他的父亲也未获得过这般殊荣。汤姆的自豪与不安兼而有之，尽管 IBM 现在由他掌管，但老沃森的功绩是显然的。这一殊荣其实也是偶然的，《时代》的记者原本准备采访兰德公司，不料兰德公司却爱理不理，记者只好顺便采访热情的汤姆·沃森。获得殊荣后，汤姆写信向父亲致敬，并说：“我自知缺少您当初创办公司的豪情壮志，但我一定不让这份基业败在我的手中。”

兰德公司什么都想干，以致难以集中精力搞计算机。老沃森曾对珍妮特说：“我不是什么天才，我只是在某些方面表现得比较聪明而已，我把力量都集中在某些方面。”IBM 心无旁骛地把全部推销力量放在电脑上。IBM 推销电脑的秘诀与老沃森当年成功地推销打孔机秘诀一样，即系统的知识和系统的高质量的服务。

老托马斯·沃森早就宣传 IBM 要成为世界上提供最佳服务的公司，小沃森把这一信条具体化了：竭尽全力不失去任何顾客。当第一个合同签订后，就应尽力使顾客感到这只是一系列优质服务的开始。汤姆为公司建立了一种极成功的远程服务网络，随时满足用户要求。沃森父子都强调，IBM 公司力求做到在售货 24 小时内，对顾客的不满作出反应。一次联合碳化物公司来电话说 IBM 的计算机出了故障，当天夜里，IBM 就派了 22 人驱车冒雨赶往，该公司的人赶到时，惊讶地发现，汤姆的助手已等候多时，其时是凌晨 4 时。IBM 一丝不苟的工作作风由此可见一斑。

IBM 始终坚信“顾客永远第一”的原则。输入系统部总经理埃斯特里奇说过：“又有一位用户打电话来了，这是多么好的机会为他提供服务。”他又说：“真正使我担忧的是那些不打电话来的用户。”汤姆除了派人外出访问广大顾客，还把顾客请来听取意见。

在 IBM，公司赋予销售办事处经理很大的自主权，要求他们千方百计满足顾客。“一个竭尽全力、随时准备采取一切行动使顾客满意的销售经理是不会受到责备的。”汤姆要求公司的推销员须填两种客户访问表，一种是常规报告表，另一种是特殊帐户报告表。报告表用两种颜色印成，粉红色的用于报告公司争夺客户的情况，而黄色用来反映客户的不满或问题。

在长期的经营实践中，汤姆·沃森使 IBM 日益成为高度严密、完善而发达的服务体系。售后服务所形成的巨大吸引力已成为 IBM 的有力武器，IBM 产品成为“标准产品”、“最佳服务”的代名词。

为了保持技术领先，汤姆·沃森不管走到哪里，都想方设法为 IBM 招揽高级人才，并为他们创造条件，在待遇、资金、工作地点上满足他们。IBM 之成功很大程度上归功于它有一大批各方面的专家。汤姆·沃森深刻地意识到，IBM 最宝贵的财富是人。老沃森力排众议聘用的约翰逊，一个自学成才的人，后来发明了磁盘，实现了电脑实用性的一场革命。汤姆力排众议聘用

的皮奥里，一个古怪而傲气十足的人，主持的 IBM 纯研究计划成绩斐然。

IBM 原先并未有预算制度，汤姆和艾尔·威廉斯把预算制度落实到所有部门，指定头脑最灵活的人负责。艾尔·威廉斯擅长分析，弥补了汤姆凭直觉判断的不足。汤姆后来回忆说：“没有他，我将一事无成。”

老沃森实行的是高度集权制的管理。随着公司扩大，层次增多，其弊端越来越明显。汤姆决定放权，安排了一些负责任的高级助手，改变一个人说了算的管理方式。IBM 的效率提高了，业务蒸蒸日上。1955 年 IBM 的销售额突破 5 亿美元大关（按当时价格），业务每年增长率接近 20%。随着规模扩大。汤姆感到愈加需要头脑清醒，他加强了财务管理，大规模分散权力，做好计划工作，制订正规的经营策略，从而使公司向专业化管理迈进。老沃森一贯反对用图表来显示公司的组织结构，而汤姆却打破了这一清规戒律。他们勾画出了组织机构图，然后进行权力分割和结构调整。汤姆到各地视察时电向员工训话，并时刻表明他是 IBM 的主人。但他反对繁文缛节和形式主义，他设法向员工表明，掌管 IBM 的是他，而非别人。IBM 已是 50 年代的电脑公司而非 20 年代的打孔机公司了。

担心失败一直是汤姆一生中最大的压力，尤其是 1956 年他父亲死后。汤姆意识到，一个领导死后可能发生的最糟糕的事就是他的追随者丧失士气，像机器一样做事。为此，1956 年年底，汤姆在弗吉尼亚威廉斯堡召集了高级经理会议，比以往更广泛地划分了权责，从而彻底改变了 IBM 的面貌。威廉斯堡会议创建了 IBM 有史以来第一次自上而下的组织，成立一个由汤姆、迪克等组成的六人公司管理委员会，清除了老沃森时代那批唯唯诺诺的人，换上了精明强干、意志坚定的决策者，成立了公司的参谋会议。汤姆强调说，过去大家是实干家，但现在必须学会调动参谋人员。

IBM 的经营制度不经一名关键参谋人员的同意，就不是最后敲定的计划；如果参谋人员在计划上签了字，他就跟制定计划的经理一样承担相同的风险。

汤姆·沃森从 50 年代初兰德公司的 UNIAC 之冲击中意识到，企业能否快速成长和员工多寡无关，主要是在于高层职员的管理权限及公司组织能不能发挥效率。通过威廉斯堡会议，IBM 形成了一个清晰的权责分明的组织机构。汤姆还同顾问们一道制定了“职务分类制”，使每人对其职责权限清楚。该制度共分 110 个职位，按性质分辖于 10 个部门之下，并于 10 个部之上设有协调经营委员会，由汤姆自任主席，调解权责纠纷。

1956 年，IBM 还进行了一系列改革：总公司委派的工作人员有权对执行人员的观点提出异议，但若其在决议上签字，则承担责任。

IBM 鼓励争论，经理与总公司意见不一致，或与参谋人员意见不一样时，问题自动提交上级处理。汤姆成立了一个由 8—10 名高级职员组成的公司管理委员会，协调各种意见和作出仲裁。委员会看不惯拖沓作风，这足以使下属尽量摆脱官僚作风。所有这些明确写进了著名的《制约平衡管理条例》之中。

事实证明，演独角戏的年代已经结束了，汤姆更多地依靠公司管理委员会作出决策。他毫不犹豫地提拔喜欢的人，他认为自己对公司最重要的贡献在于挑选合适的人任合适的职务。汤姆后来回忆说：“我知道我在智力上敌不过他们，但是我认为，如果我充分利用我的每一种能力，我就能同他们不相上下……或许我最大的长处在于善于利用比我强的人。”汤姆在工作中逐

渐懂得了克制的好处，逐渐学会了控制自己的脾气，慢慢地他赢得了更多的尊重。

IBM 大胆地引入内部竞争机制，新的安排使每个分部的经理都产生了强烈的竞争意识和忧患意识。IBM 对市场信号非常注意，关注着任何可能的危机。汤姆有一个坚定不移的信念，即获得和守住市场地位至关重要。正是这点，使 IBM 在 50 年代末迅速调整战略，进入晶体管计算机生产。

企业管理不同于自然科学，它是一项涉及人的因素大多，因而难以胜任的工作。一个优秀企业家必须会当演员，你假发脾气的次数必须比真发的次数多；当你促使某个问题解决时，你必须显得比内心更加着急。沃森父子深诺此道。

由于汤姆经营有方，IBM 继续飞速发展。50 年代末，又开发了第二代大型电子计算机 IBM 1400 系列和 IBM7000 系列，从而支配整个世界的计算机市场，1962 年 IBM 销售额已在全美最大的工业企业中排名第 18 位。IBM 已变得十分庞大和分散经营，管理层面临的挑战是想方设法同公司员工保持个人联系。在这方面，汤姆继承了父亲的优良传统，他作出成百上千个体贴员工的小姿态，如及时回信、生病送鲜花等。他甚至亲自接电话，使对方感到受重视。他每周都利用至少一天的时间处理员工意见，巡视工厂，同推销人员或客户交谈，尽量打听坏消息和反对意见。

IBM 公司明确地提出了三个注重，即注重顾客的利益，注重员工的利益，注重股东的利益。汤姆上任后，这三条更成了 IBM 的特色。员工有何苦衷可直接向总裁面陈。又设立了意见箱，员工们若有宝贵的改革意见可投入意见箱，如确属宝贵立刻重赏。IBM 至少每隔两年举行一次全体员工大会餐，其气氛和乐融融，亲如一家。小沃森使公司办公室小型化，创造大公司里的小型经营方式。他亦注意培养职员互相尊重的意识。公司建立起上下级之间、同事之间理解的桥梁，形成一股对内的凝聚力。汤姆曾说过：“我坚信，任何一个组织为了能够生存和经营成功，必须有自己一套健全的信念，并自始至终坚信它，将它渗透在公司的一切中。”

一个企业有点像一个独裁政权，一个企业首脑肩负着几乎和一个政府首脑一样的责任。汤姆意识到他的广泛权力，所以他总是集思广益，而又对所有层次的人平等相待。

老沃森总是愿意把命运同员工们连在一起，因为他出身贫寒，从小体会到穷苦日子、失业的滋味。随着 IBM 的发展，利润更多地给员工带来了好处，汤姆开始考虑如何与员工们分享 IBM 的成果。1958 年 1 月，他宣布改为年薪制，IBM 成为对所有员工都实行年薪制的第一家大工业公司。接着，与老沃森的做法不同，汤姆制定了一个员工入股计划。

同老沃森一样，汤姆·沃森也注重公关活动。当他初次掌权时，就立刻请了最好的装饰家，对 IBM 总部进行了重新布置和修整，以期树立一个现代形象。当 1955 年赫鲁晓夫访问美国时，汤姆聪明地邀请他访问 IBM，赫鲁晓夫接受了。随着事业上的成功，汤姆逐渐开始渴望成为国家的杰出人物，他认为为政府服务是在成就上超过父亲的机会。同父亲一样，汤姆曾任国际商会会长，并是许多政府委员会的成员。他同肯尼迪一家关系亲密，像老沃森帮助艾森豪威尔当上总统一样，汤姆·沃森帮助杰克·肯尼迪当上了总统。

从 1956 年到 1961 年，汤姆·沃森一直在 IBM 独领风骚，汤姆·沃森就意味着 IBM。IBM 发展太快了，1961 年它的销售额已达 20 亿美元，规模已是

老沃森去世时的两倍半。1961年，汤姆决定提拔阿尔·威廉斯为总裁，自己任IBM公司主席和董事长。

1964年，IBM开始生产第三代计算机IBM360系列，并于次年投放市场。《幸福》杂志称之为“IBM公司的50亿美元大冒险”，开发新系统意味着公司将进入巅峰期。为了大量生产，至1966年，投资总额竟达16亿美元，科研费一般占到公司流通费用的7%，那时，每月可生产360型电脑1000台。

1970年，IBM又成功研制了改进型IBM—370型电脑。IBM势如破竹进军各地市场，72年销售量已增长至93.5亿美元。IBM在102个国家设有子公司，每年可净赚13亿美元。

IBM公司在海外经营战略、组织管理、人事制度等方面采取“中央集权”方式，但在地区计划及市场操纵时则采取“地方分治”法。IBM的海外经营在迪克的指挥下飞速发展。

60年代是IBM海外经营活力最盛的时期，它占有西德68%的市场。在法意分别为63%和66%。

汤姆后来说，“360型系统电脑”是他一生所做的最大、最富冒险的决策，但最后成功了。这其中，副总裁文·利尔森出力甚多，堪称IBM新电脑之父。汤姆决定让利尔森和迪克竞争其继任者职位。

1966年，董事会推选利尔森为公司总裁，迪克心灰意冷，后来离开了公司，50多岁时因病去世了。汤姆后来回忆说：“在对他的安排上，我感到羞愧和受了挫折……想起我弟弟，真是万分感慨，我从未使父亲的梦成为现实。”

利尔森升任总裁后，作为董事长的汤姆已经比较超脱了，不再去为日常事务而操心，渐渐地对于经营企业的热情在消失。

60年代，IBM继续像一个新兴小公司一样飞速发展，65年已跻身全美10大企业；67年，公司股票市值已超过了通用电气公司。然而，老沃森去世后，汤姆在工作重压中开始考虑：“我总这样玩命干下去值得吗？有尽头吗？”他已开始觉得生命中有一种失控的感觉，尽管IBM的飞速发展使他感到欣慰。

60年代末期以后，人们开始谈论“企业家的社会责任”，就是利用大企业的人力和财力校正社会上的不良问题。IBM公司在汤姆的督促下全力以赴，贡献不小。直到现在，IBM资助社会公益的做法从未中断过。

1969年司法部再次起诉，指责IBM垄断电脑产业，要求法院肢解IBM公司。汤姆希望，作为一家大公司应保持清白的历史。他一直要求高级管理人员面对挑战时，绝不能凭借威胁或过激手段去竞争。每年，IBM公司的每一推销员都被要求签署一个声明，表明他知道哪些可为哪些不可为。尽管如此，IBM仍被起诉。1972年，诉讼才被终结，达成协议和解，但从1969年到1970年，由于受法律诉讼和经济衰退的双重拖累，IBM的年增长率降至5%，而前两年在30%以上。

在IBM公司苦苦奋斗的同时，汤姆的孤独感与日俱增。1970年底，他的心脏病发作。在医院接受了医生的劝告，决定退出IBM。他意识到，所有的董事会都有一个共同的缺点，如果他们的董事长干得不错，他们就不会推荐接班人；一旦出了差错，再将其赶走，仓促物色一位新人接替。汤姆感到，管理IBM公司的紧张工作是要付出精力和代价的，他不得不牺牲家庭生活和个人爱好，趁着势头尚好，他决定抱病光荣退出。1971年6月，汤姆向董事

会正式提出辞呈。

现在汤姆可以如愿以偿开始远航了。他当时不明白为什么会急切地想去远航，并陷入极深的感情混乱中。他后来才意识到，这一切的潜在深处实际上是对生命的恐惧。在卡特政府期间，汤姆受邀出任军备和裁军咨询委员会的主席，1979 年，又被任命为驻苏大使，使他在政治上得以像在 IBM 公司一样大展宏图。

汤姆离任后的继任者是利尔森，然后是法兰克。他们都继承了沃森父子的优良传统使 IBM 获得了大足发展。1979 年，美欧和日本的计算机总销售额为 471.3 亿美元，而 IBM 一家就占 228.63 亿美元。

1983 年，IBM 获利 55 亿美元，在西方各企业中首屈一指。

IBM 已是一个名副其实的“蓝色巨人”，进入 90 年代，它的销售额已突破千亿美元。尽管前景无人能确定，但 IBM 在沃森父子的精神感召下仍将乘风而进。老沃森打下了事业的基础，而小沃森则使大厦不断宏伟壮大。在汤姆·沃森带领下，IBM 打开了通往世界电脑生产王国的大门，并使 IBM 成为这个王国中的一颗最耀眼的明星。小沃森时代同老沃森时代一样光彩照人。

饭店大王——希尔顿

唐拉德·希尔顿是美国著名的饭店业大王。1887年12月25日，他出生于美国西部新墨西哥州的圣·安东尼奥，父亲是挪威移民，开小杂货店。希尔顿从小就帮父亲做生意、开旅店，显露出在这方面的才华。1919年，他买下得克萨斯一家名叫毛比来的旅店，开始了独立经营饭店业的生涯。在此后的几十年里，他的希尔顿饭店公司逐步发展壮大为跨国性的国际饭店集团，在全世界拥有200多座饭店，并于1949年一举买下纽约的华尔道夫—来斯陀利亚大饭店，登上了美国饭店业的王座。1979年，唐拉德·希尔顿去世，享年92岁。

1949年10月12日，美国纽约。

希尔顿饭店帝国的掌门人、62岁的唐拉德·希尔顿买下了华尔道夫—来斯陀利亚大饭店。消息随即传遍美国。

华尔道夫—来斯陀利亚大饭店是当时全美最著名的高级大饭店，它豪华富丽，耸入云霄，是游客心中的麦加圣地，又是饭店业至尊的象征，谁拥有它，谁就能登上美国饭店业的王座。

唐拉德·希尔顿为了拥有它，整整盼望了18年，奋斗了18年。这一天，他终于成为名副其实的美国饭店大王。

一、追寻梦的历程

1907年，希尔顿一家因为生活窘迫开了一家小旅馆。希尔顿说：“当时我真恨透了办旅店这个行当，真希望那个破旅店早点关门。”他当时并没有想到，以后他会在全世界拥有200多座饭店，成为饭店之王。

1887年圣诞节，当整个美利坚合众国的大地沉浸在一片祥和幸福之中时，在荒凉而又原始的西部地区新墨西哥州的圣·安东尼奥，奥古斯都·希尔顿和他的妻子玛丽迎来了他们的第二个孩子的降生，这个孩子就是唐拉德·希尔顿。

奥古斯都·胡威·希尔顿，这位挪威移民的儿子，身高六尺有余，有大手、大脚、大把胡须以及宏大的嗓门，浑身洋溢着8世纪到10世纪活跃在欧洲海岸的北欧海盗维京人的勃勃生气。或许是生活所迫，或许是淘金梦的驱使，他于19世纪80年代初离开富庶的衣阿华州道奇堡，随着往西部淘金的人流，沿着刚刚完工的圣大菲铁路，来到荒凉的墨西哥州。他以独到的眼光选择天时、地利，充分发挥维京人的冒险精神，几经辗转，终于找到一个安静的、不为人知的偏僻小村——圣安东尼奥开了一间小杂货店，开始了他的寻梦历程。经过两年的苦干，老希尔顿取得了一点成就，之后，就从道奇堡迎娶了一位富商的女儿——他心仪已久的玛丽·劳佛斯威勃·希尔顿。到唐拉德懂事时，他们那堆满杂货的泥砖房里已有一大堆小希尔顿了。

老希尔顿以自己的勇气、诚实和主动热情的态度，不断开拓着新鲜的事业；加之精力充沛，在其他拓荒者纷纷失败之际，他却能立于不败之地。

对他来说，有一把通往成功。快乐的万能钥匙，那就是“工作”。工作如同空气、食物一样，不可或缺，他总是早起早睡，只要有人向他提到做生意他就来精神。希尔顿后来回忆说：“世界上有一星期工作4天这回事，父亲是不知道的，就像他不知道什么是不良少年。他若知道了，一定会说：‘给

他们工作就没事了。’ ”当然，他也逐渐交给自己的孩子一些工作，他把对工作的乐此不疲看作取得成功的最宝贵的资本，一一传给孩子们。

希尔顿的母亲玛丽是一位具有坚定的信仰的女人。在他童年的记忆中，母亲有着一双淡褐色的大眼睛、直挺的鼻子和可爱的嘴巴，她的头发在还很年轻的时候就变得灰白了。这位富家的小姐在此荒凉之地含辛茹苦，却毫无怨言。她总喜欢在娇小的身躯上套上一件宽大的围裙，手里随时都抱着小孩。家里虽然请了墨西哥人做帮手，但玛丽仍要做饭、烧菜、为孩子们穿衣、喂饭以及洗澡，还要担负教育孩子的责任。繁重杂乱的劳动并没有改变玛丽礼貌、温柔的谈吐和沉着冷静、内向的个性，只有在她兴致勃勃地讲述如何孵化小鸡时除外。她始终对生活充满信心。

如同父亲迷恋于工作一样，母亲则深深地信奉祷告。不论事大事小，她都用一个答案一个处方——祷告，对她来说祷告与食物、空气同等重要。她不仅在星期天带孩子们到老远的教堂去和神父一起祷告神灵，而且平日每天早晚，孩子们都要聚集在她身边，一起作家庭礼拜。在唐拉德·希尔顿成长、奋斗的岁月中，每当遇到什么难题或大的挫折时，母亲总会轻声说：“唐尼，去祷告，把你所有的想法告诉神灵，神灵会给你满意的答复。”“神灵知道你适合干什么，儿子，去祷告吧！”“祷告，唐尼，那便是你最好的投资。”

从父亲和母亲那儿学到的工作和祷告这两件事，使希尔顿日后受益无穷。

在希尔顿还未上学时，父亲就交给了他一份工作。一天早晨，太阳刚露面，老希尔顿出现在唐拉德的房门口，手里拿着一把簇新的草耙，足足有唐拉德身高的两倍，递给唐拉德。

“你可以到畜栏工作了。”父亲亲切地告诉他。

就这样，希尔顿的童年时光就在工作、祷告，当然还有上学和玩耍中流逝。

1899 年秋天，12 岁的希尔顿糊里糊涂地完成了四年的启蒙教育，进入阿尔布格市的高斯军事学校学习，接受正规的文化和道德教育。也是从这一年开始，希尔顿成为父亲店中的职员，有两个暑假都获得了每月 5 元的报酬。

从童年到少年，正是多梦的年华。希尔顿有许许多多美好的梦想，心中充满对未来的憧憬。

起初，受父亲的影响，他在父亲的杂货店里努力地工作着，从父亲的言传身教中学到了许多应付棘手问题的方法和经商的诀窍。

15 岁那年的暑假，希尔顿于了件非常得意的事情。

一天，一位西班牙老寡妇走进商店，父亲悄悄对希尔顿说：“这是个难缠的顾客，你好好地去应付，小心别让她用买邮票的钱买走一口棺材。”说着，父亲悄悄地避开了。

老寡妇想买一双鞋，当她问了价钱后便虚张声势地嚷嚷起来：“不知道羞耻的贼骨头！”边说边抓紧了她的花边围巾，惟恐别人抢走似的，嘴里嘟哝了一长串听不清楚的西班牙语。

希尔顿耐心地等她说完，尽量平抑声调，温和地说：“您花的每一分钱都是值得的。”

“用这种价钱欺骗人真是没一点良心！”老寡妇继续用发抖的手指指着希尔顿呵斥。

“您的确需要一双鞋。从沙卡洛到这儿，您找不到一双这样的鞋。”希

尔顿继续温和地说，并让她 10 分钱。

便宜 10 分钱使老寡妇的态度缓和了一点儿。可她仍不满足，竟哭了起来，边哭边指责希尔顿不该如此对待一位无人保护的可怜寡妇。希尔顿看着她穿戴光鲜的打扮，寸步不让，坚持原价。老寡妇突然使劲吼了声：“该死的！”

一场杀价战被推向了高潮。在希尔顿听来，这句“该死的”仿佛是首赞美诗，他知道老寡妇已顶不住了。于是他胸有成竹地把价钱降了 25 分。

老寡妇立刻收住了哭腔，露出一种满意的笑容。她买到了一双称心的鞋。希尔顿也笑了，他赚到了利润。

事后，父亲夸奖希尔顿当时“像个绅士，也像个生意人”，并把他的月薪提高到 15 元。这给希尔顿带来了无穷的刺激和成功的快意，激发了他经商梦想。

希尔顿记不清一生中玩过多少次这种杀价游戏，除了对象不同之外，规律完全一样。多少年后他还充满自豪地说道：“权术、策略、耐心、机遇，缺一不可，当然，还得有钱。这些东西，早在我在圣·安东尼奥进行第一笔交易，卖一双鞋子给那位盛气凌人的西班牙老寡妇时，就已经学到手了。”

20 世纪初的美国，经济兴旺发达，举国一片歌舞升平的景象。

1903 年希尔顿 16 岁的时候，父亲卖掉了煤矿，得到了 11 万元，一跃成为新墨西哥的富豪之一。11 万元在当时是一笔相当大的财产。因为能支付较多的生活费用，希尔顿一家搬到了长堤居住。父亲在海边租了一套豪华住宅，变得轻松惬意，出手大方；母亲脱下了宽大的围裙，浑身上下洋溢着一种从未有过的美丽和快活。希尔顿也逐步改变了原先对读书的看法，踌躇满志地上达特茅斯的东部学校去主修经济，接受东部文化的熏陶，想要把自己变成一个标准的绅士。一切都显得那么美好，那么称心如意。

美梦总是容易被打断。1907 年 10 月，一场全国性的经济危机爆发了，纽约的信托公司倒闭了，灾祸波及全国所有的银行，几乎是一夜之间，美国陷入了困顿。通货膨胀严重，物价飞涨。父亲损失了不少钱，入不敷出，全家只剩下一大堆积压的日用品、杂货和一间面对车站的大房子。母亲享清福的美梦破灭了，希尔顿的绅士教育也没影了。全家只得抛下在长堤的家，又回到了新墨西哥的圣·安东尼奥。一切又回到了从前，一切又得从零开始。

也正是在这种窘迫的情况下，希尔顿家族第一次涉足旅馆业，开办了一家小旅店。当时这只是一个权宜之计，老希尔顿并没有把旅店看作正经事业，但有一家人的精明能干，不久他们的旅店就小有名气了。父亲当总管，母亲作厨师，揽客的任务便落到了唐拉德和弟弟卡尔的身上。当时虽然经济不景气，但小镇上仍有过路的铁路工人、矿工、商贩和推销员。一等到火车进站，唐拉德和弟弟就跑过去招揽客人。由于每天有班火车到站，一班在中午，一班在午夜，另一班在凌晨 3 点钟，这样希尔顿每天晚上都睡不好觉。除此之外，他要负责招待客人，然后还要喂牲口、刷洗马车等，如此繁重的劳动，使他一天没几个小时可以睡觉。尽管希尔顿每次回忆起这段辛酸的经历时总会说：“当时我真恨透了办旅店这个行当，真希望那个破旅店早点关门。”然而却正是这劳累困顿的日子造就了他，磨砺了他。有谁想过希尔顿从此会与旅馆业结下不解之缘呢？

这年冬天一个严寒的晚上，希尔顿像往常一样，拖着疲惫不堪的身体来到火车站。由于他实在太累了，竟然稀里糊涂地滑到了河里，把裤子和鞋袜

全弄湿了。寒风中，他禁不住瑟瑟发抖，但没有接到客人他不敢回家。好不容易捱到凌晨 3 点，火车到站了。这次他没有接到更多的客人，只有一位 40 来岁、满脸络腮胡子的大汉跟他来到旅馆。这个人不是别人，正是当时在新墨西哥州赫赫有名的大富翁巴岱，他个人拥有 3 家旅馆、两家银行，在新墨西哥州，到处流传着他创业的传奇故事。巴岱刚下火车，就看到希尔顿哆哆嗦嗦的样子。他拍着希尔顿的肩膀说：“你这小伙子年纪轻轻的怎么这么怕冷？不要说弄湿了一点裤脚，就是全身结了冰也得坚持。无论遇到多大的困难，也要昂首挺胸一往无前。”当希尔顿知道眼前这位大汉就是人们传说中的英雄巴岱时，不由得肃然起敬，认真地点了点头。

巴岱告诉他：“过去我历尽千辛万苦，创下了一份家业，成了人人羡慕的巴岱。现在我又成了穷光蛋，但是我从来不会灰心丧气，我要到得克萨斯州去，重新创业。男子汉要一往无前！”

与巴岱匆匆的一面之交给 20 岁的希尔顿留下了深刻的印象。他已长大成人，要做一个真正一往无前的男子汉了。

希尔顿 21 岁这年，希尔顿家族的境况逐渐好转，老希尔顿转而开始打牧场的主意，就把圣·安东尼奥旅店的经理之职交给了希尔顿，并转让了部分股份。希尔顿正式开始了独立经商的生涯。此后的两年时间里，他学习处理各种各样的业务，学习如何衡量信用，如何讨价还价，如何与各行业者练的顾客打交道，以及如何在紧要场合保持心平气和。这些宝贵的训练，给希尔顿日后的成功带来很大的益处。

这时的希尔顿已不满足于圣·安东尼奥的狭小天地，不满足于父亲的这一片小店，也难以忍受父亲隔三岔五的干预。独立意识和成就一番事业的欲望促使他扪心自问：我已经 23 岁了，工龄长达十几年，什么时候才能开创一片真正属于自己的芳草地？什么时候才能单枪匹马地干一番大事业，实现自己的梦想呢？

同许多年轻人一样，希尔顿为外面精彩的世界所吸引，他的梦跳跃着、变化着。

1910 年，希尔顿到一位任共和党中央委员会主席的堂兄那儿走了一遭，突然对政治产生了浓厚的兴趣，决定踏入政界，角逐州议会议员。

他在堂兄的指点下参加选举，竟然成功了。他成了新墨西哥州最年轻的议员，而他的堂兄反而败下阵来。雄心勃勃的唐拉德来到州首府圣大菲走马上任，参加了 8 个委员会，先后拟定了 19 个法案。然而他很快尝到了孤掌难鸣的滋味。他试图为社会、为公众尽绵薄之力，但他发现，为了拉选票，议员们彼此倾轧，贿赂选民；议员们道貌岸然，却于着鱼目混珠的肮脏交易；一些很好的法案，由于议员们的自私、懒惰和程序问题却无法通过。他很快就发现自己整天被困在立法程序、交换条件和公文运行的陋习之中，一个毫无经验的年轻人在议会里能解决的问题实在有限。后来，当母亲问起他在议会里学到了什么时，希尔顿回答说：“我学会的最重要一件就是：我不想从政，不想当政客了。”他感到从政的理想幻灭了。

26 岁那年，希尔顿任期届满，毅然退出宦途，打道回府。

对从政感到失望的唐拉德又做起了金融业的美梦，他感到做一个银行家才是他的真正抱负。把每一个想法立即付诸实施是希尔顿的一贯作风。他说服了固执的父亲，26 岁的他决定从故乡起步实现他银行家的梦想。

他拿出自己的所有积蓄，又东拼西凑，到一个个牧场、猎人的小木屋，

到处兜售银行的股份。他不断游说，微笑，握手，推销自己的信用和诚实。头一次，他有了一大堆合伙人。经过整整一个夏天的奔走，终于等到了 300 股即 3 万块钱。

然而，银行开始营业的第一天就给志得意满的希尔顿当头一棒。一位一贯仇视希尔顿家族的名叫阿莱尔的富人耍了一些花招，被大股东们一致推选为董事长，而历尽千辛万苦的希尔顿反而被排挤出来，只得到了一个没有薪水的出纳的头衔。

年轻的希尔顿愤怒了，他决不甘心被人排挤，他要夺回他创建的银行。不过希尔顿已学会冷静和忍耐，不会意气用事。他去教堂祷告，仔细分析原因，等待时机。到第二年股东年会召开时，希尔顿感到机会终于来了，他要进行反击。会前的两天里，他又一次奔波于一个个牧场和猎人的木屋之间，找到了一个个小股东。到会议开始时希尔顿手头已握有足够的委托票，只要投下去，银行就是他的了。

然而，老奸巨猾的阿莱尔又先行一步，他让人取走了所有的钱，只等在年会上宣布银行破产。在这关键时刻，早已看出苗头的老希尔顿挽救了银行，也挽救了希尔顿。他从德克萨斯银行、艾尔银行和阿尔布格第一银行申请到了 6000 万的资助资金，使阿莱尔的计谋破产了，很快地，他们选出了新的董事会，希尔顿被选为副董事长，成了名符其实的银行家。

积少成多，聚沙成塔，两年后，银行的存款不断增多，已达 13.5 万元。成功鼓舞了希尔顿，他设想在罗治堡、日明、罗斯威尔等地建立连锁银行，准备到西南部进行一番考察，一幅更为诱人的图景正在希尔顿面前展开。

然而正在这时，第一次世界大战的炮火隆隆响起。战争打破了希尔顿银行家的梦想，1917 年，他不得不出售了他的银行，应征入伍。

不满两年的军旅生涯，希尔顿过得很平淡，没有成为英雄，但却改变了他的一生——他的视野扩大了，眼界更宽了。父亲在这期间去世是对他最大的打击，却使他更加成熟和坚强，经过短暂的焦虑、不安和彷徨，他决心重振旗鼓。“要放大船，必须先找到水深的地方”，父亲的话常常回响在他的耳边。他决定走出圣·安东尼奥狭小的空间，到广阔的天地中去实现他的梦想。他先来到阿尔布格市，后经一位富有经验的老朋友的指点，又追随他的忘年之交巴岱，只身来到德克萨斯。这一年他 32 岁，刚过而立之年，而他身上所带的钱仅有 5011 元，是他所有的家当。

20 世纪初的德克萨斯，到处是石油、金钱、生意、银行和高楼大厦，是冒险家的乐园、富人的天堂，黑色的黄金从沉睡亿万年的地下喷涌而出，名色各样的人物——石油工人、商人、赌徒、掮客、浓装艳抹的女人，出入于银行、商场、拥挤不堪的旅店和餐厅，一切都显得生机勃勃。希尔顿感觉到，这是他发展事业的理想之地，他的银行家的梦想又一次被激发起来。

有趣的是，当他在心中一遍遍勾画自己的银行之际，却没有买到一座银行，反而在这里开始创建他的饭店王国。这一切实属偶然，似乎是上帝的巧妙安排。

在连日奔波中，希尔顿来到了席斯可镇。他看中了接近火车站的一家小银行，询问经理想要多少钱才出售。经理要价 7.5 万美元。希尔顿极度兴奋，虽然口袋里的 5000 美元只是 7.5 万美元的一个零头，但他有创建圣·安东尼奥银行的经验，相信合伙人不难找到，于是便一口答应，准备照价购买。不料那位银行主几天后却给他来份电报说：“售价已涨至 8 万美元，勿讨价还

价。”希尔顿接到电报后，非常愤怒，当即决定放弃当银行家的念头。

疲惫的希尔顿需要找一个歇脚的地方，他余怒未消地来到一个叫“毛比来”的旅店，谁知旅店走廊上的人群像闷罐中的沙丁鱼一样拥挤不堪，希尔顿好不容易挤到柜台前，主人却毫无歉意地说已没有房间了，要碰运气，还得在8个小时后有人腾出了房间再说，因为这里是每天24小时做三轮生意。主人还警告他不要在走廊里游荡。

希尔顿强忍住一肚子气。看着愁眉苦脸的店主，他忽然有了主意，问道：“您是这家旅店的主人吗？”

“没错。”店主一副窘态，反而向他诉起苦来：“我被它困住了，我所有的钱都投到这旅馆上了，赚不到多少钱，还不如赚石油的钱。如果当初我把钱投资在石油上，早就成百万富翁了。我恨不能早点摆脱它。”

希尔顿简直不敢相信自己的耳朵，他竭力压抑住自己的兴奋，激将式地问：“你怎么舍得卖掉这份家当呢？”

“谁要是出5万块现金，我就把这旅馆卖给他，包括我的床铺，都是他的。”

“老兄，您已找到一个买主了。”

店主用怀疑的目光打量着希尔顿，一字一顿说：“我要的是现钱，一手交钱一手交货！”

“那得先查查帐簿。”希尔顿平静地回答。

希尔顿用了3个小时仔细翻查旅店的帐本，发现这个急欲发石油财的人不是白痴就是疯子，把这么大的一块肥肉给扔了。当机立断，希尔顿决定买下它。经过一番唇枪舌战的讨价还价，双方以4万元成交。

希尔顿立即回去四处筹借现金，仅仅用一个星期，他便集合起了他最初的创业集团，筹够了现金。在约定期限前的5分钟，希尔顿把4万元美金交到了旅店老板手中。

第二天中午，毛比来旅店换了主人。唐拉德·希尔顿立即给母亲——他的合伙人拍发了报喜的电报：“新天地业已找到，席斯可水深港阔，第一艘大船已经下水。”毛比来饭店成了希尔顿的发迹地。

从10多岁开始工作算起，唐拉德·希尔顿差不多用整整20年的时间在发展自己、塑造自己，在探寻自己的成功之路。他的美梦曾一个接一个地破灭，但是靠着他的执着、热忱和对机遇的把握，他从来没有被打倒，他的美梦反而越来越真切，他的步履也越来越坚定。

30年后，当他站在华尔道夫—来斯陀利亚大饭店的天井里远眺时，他一定会首先想到毛比来的那第一个饭店大王的美梦。

二、登上梦的巅峰

在二战后的大萧条时期，旅馆业也萧条异常，但希尔顿却在同行的嘲笑声中买下了好几座大旅馆，不久美国经济复苏，希尔顿的旅馆为自己挣了大钱。

唐拉德·希尔顿经营饭店业，占据了天时、地利、人和。当时的德克萨斯，由于发现了石油，人们像当年在西部淘金一样，蜂拥而至，扑向石油开采业。唯独希尔顿独占当地的饭店业，少有竞争而财源滚滚。加之有一帮同甘共苦的创业伙伴，希尔顿“任凭风浪起，稳坐钓鱼船”，在硝烟弥漫的德

州商界站稳了脚跟。

年轻的希尔顿也深知商战的变幻莫测，他没有陶醉于暂时的成功，他和同伴们一边把毛比来作为一个理想的试验场所，不断探索赚钱之道；一边搜寻新目标，迎娶新“恋人”，以逐步增强自身的实力和竞争优势。

开始，刚被买下的毛比来旅店仍是人声嘈杂，拥挤不堪。为了多安排几位客人，希尔顿和他的创业伙伴屈吕安挤在一间屋子里睡觉。

一天，好动脑子的希尔顿辗转反侧：要是客人来了没有房间怎么办？怎样才能解决床位紧张的问题？多一个床位便多一份利润啊！想着想着他睡着了。他做了一个梦，梦见旅店以前的主人毛比来拿着台球杆，命令三位客人睡到台球桌上，同时转身对希尔顿说：“我早跟你说过，只要你同意，他们是愿意出钱睡在客厅里的。”这时，老希尔顿出现了，他对希尔顿说：“你在白白坐失机会，像这样经营旅店，还想赚钱？”

希尔顿猛然惊醒，眼睛睁得大大的，他不禁推醒了屈吕安，激动地说：“我们浪费了太多的空间！”

“跟我来，我指给你看。”希尔顿拉着迷迷糊糊的屈吕安到客厅里：“柜台太长，可以拆掉一半，餐厅里也可以加放20张床铺。”希尔顿告诉他。

“你疯了，让客人睡柜台，吃床铺吗？”屈吕安没有明白希尔顿的意思，径自睡觉去了。

餐厅里只剩下希尔顿一个人，他仍在察看旅店的每一个角落。

第二天，希尔顿将木匠找来，把餐厅隔成了许多只够容纳一张床铺和一张桌子的小房间。然后，他又把大厅的柜台截去一半，剩下的空间做成一个卖香烟、报纸的摊位，还把大厅的一角腾出来开了一个小小的杂货铺。

由于在席斯可人们不太讲究装饰，愿意将就过夜的人多的是，结果几周以后，旅店就因这几项措施而增加了一笔可观的收入。

从此，“把浪费的空间利用起来”，“使每一块地方都产生出金子来”就成为希尔顿经营旅店的一个重要原则，这就是希尔顿所津津乐道的“装箱的技巧”。

后来，即使在“最大的旅馆”——华尔道夫—阿斯托利亚大饭店属于希尔顿时，他首先琢磨的也还是富丽堂皇的大厅。他习惯性地用手敲打大厅里四根巨大的圆柱，意外发现它们是空的、与大厅的建筑物毫无关系，纯粹是为了装饰。于是他下令把圆柱拆去，改装成许多小型玻璃橱窗，展览各种珍宝及化妆品，这四根柱子就成了四条财路。

对毛比来的第一步改造完成以后，希尔顿又萌发了第二个念头，也就是他以后经营希尔顿旅店的第二个原则。

希尔顿的军旅生涯虽然短暂而又平凡，但却留给他一个珍贵的启迪，那便是军队协同作战的团队精神。在他看来，团队精神就是荣誉感加奖励，就是集体荣誉感鼓舞下的团结和努力。单靠薪水是不能提高店员的热情的。

经过与屈吕安的周密策划，一天，希尔顿集合起店中所有的店员，对他们发表了热情洋溢的讲话：

“毛比来旅店的好名声全靠你们来创造，你们是唯一能用干净的毛巾、肥皂、地板和笑脸来迎接旅客的。如果有朝一日对于旅客来说，席斯可即意味着毛比来，那么功劳全属于你们。只要你们表现良好，工作可永保稳定，加薪、奖金也不成问题。”

荣誉感和奖励制度大大激发了员工的工作热情，所有的店员都像换了一

个人似的。从此，“团队精神”成为希尔顿成功的又一法宝。

初涉饭店业的唐拉德·希尔顿一帆风顺，他开始迷上了这一行，曾立志成为一名银行家的梦想被抛之脑后，经营饭店成了他唯一的追求，他不断扩大经营，寻求新的合伙人，买下新的旅馆。在第二个合伙人鲍尔斯的帮助下，他在华尔斯堡买下了梅尔巴旅馆，以后又进一步买下了设在德州达拉斯城的市中心区的“华尔道夫”旅馆。后者是一幢半防火性质的六层楼建筑，除独立浴室之外，还设有 150 个房间。这种冒险带来了更大的利润，希尔顿的旅店经营蒸蒸日上。

至此希尔顿已有了三家旅店，同时在银行界建立了信誉，身边也有了屈吕安、鲍尔斯、欧文等一批忠实的朋友，他们为希尔顿帝国的创建立下了汗马功劳。

一般的企业家在此兴旺发达之际，一定想的是“继续干”，而唐拉德·希尔顿则想到了“变通”。不知什么时候起，他对接管二手旅馆有些厌倦了。他内心有一个更大、更宏伟的梦想在督促他迈出新的一步，一幢高耸入云的大旅馆在他的脑海里越来越清晰，上面写着“希尔顿”几个大字——他要自己建立饭店，那才是真正的干大事、大手笔。他激动地对母亲说：“我要大刀阔斧地干一场。第一件事，我要集资 100 万元。”

一个人单独做价值 100 万元的生意，在当时确实是一桩大买卖，同时也是大冒险，其气魄不亚于绕好望角，登圣母峰他先在上帝面前做了一番长长的祷告，然后开始在达拉斯寻找合适的地段。他从劳得米克手中买下地产后立即下令开工建造。劳得米克的地产实际上是希尔顿以 99 年租期，每年 3.1 万元的租金买下来的，这既获得了土地使用权，又节省了一大笔费用。然后希尔顿才四处筹措那 100 万元的建设经费。筹资的过程困难重重，建设的过程也是一波三折。这种建设方式无疑是一种极大的冒险，犹如赌博，给希尔顿带来压力，也带来刺激。

经过一年多时间的建设，1925 年 8 月 4 日，唐拉德·希尔顿的梦想终于实现了，达拉斯的希尔顿大饭店落成，他赢得了平生第一次大冒险的成功。

达拉斯希尔顿大饭店落成不久，希尔顿双喜临门，一位戴小红帽的窈窕女郎在希尔顿凌厉的攻势下芳心萌动，他们在圣三一教堂举行了简单的结婚仪式，终成眷属。次年，妻子玛莉·柏朗生下了他们的长子尼克。一年之后，次子巴伦诞生。

希尔顿有了一个温馨幸福的家。母亲和妻子都希望希尔顿能安心地过家庭生活，但希尔顿那颗不安分的心和善于梦想的大脑又开始剧烈地运转。他更加专注于旅店经营事业，思考新的冒险，追求更大的成就。他的发展战略亦日趋明晰，这就是：以德克萨斯州为基地，每年都要增加一家旅店，向各地扩散，逐渐建立起一个地区网络分布系统，最后形成一个饭店王国。

他看报时常常望着报纸上的地名发愣。很快，这些地方也都建立起了希尔顿饭店，除达拉斯外，还有阿比林、马林市、圣安吉罗等等，而且在速度上也远远超过了一年建造一家旅馆的方案。不久，希尔顿饭店帝国正式宣告成立。

1929 年，又一次经济危机开始席卷美国，东海岸经济陷于瘫痪状态。但雄心勃勃的希尔顿还是设法使“艾尔帕索希尔顿”饭店于 1930 年 11 月 5 日建立起来，这座大厦有华丽的套房、原始风格的布置，高 19 层，直插云霄。揭幕那天，有 1 万多人前来观礼，引起了巨大的轰动。

但随着经济危机的加剧，利润不断下降。希尔顿四处奔波、求援，努力维持业务。好不容易闯出一条生路来的时候，他的家庭矛盾又激化了。妻子玛莉·柏朗深感越来越多地受到冷遇，她那颗孤寂的心太多地需要体贴，而对饭店业一往情深的希尔顿却难以满足她的这些愿望。两人的感情再也无法挽回，办了离婚手续，用希尔顿自己的话说：“我们打了胜仗，同时也打了一场败仗。”

婚姻的破裂给希尔顿带来极大的痛苦，整整3年，他如同大病一场。毕竟英雄气短，儿女情长。然而，他终于挺了过来。

也就在这个时候，成为饭店大王的愿望在希尔顿脑海里更坚定了。一天，他在一本杂志上看到了华尔道夫—来斯陀利亚大饭店的照片，便剪下来珍藏起来。他发誓一定要把它弄到手，世界上最有名、最豪华的饭店应该由他来经营。

1958年，希尔顿来到加州，为了在这里占有一席之地，希尔顿看上了一家叫“德瑞克爵士”的旅馆。这家旅馆有22层高，450个房间，还有豪华的夜总会。而当时这家旅馆的老板正急于将这家旅馆出手，于是希尔顿不失时机地将“德瑞克”买下，归到了希尔顿饭店帝国的名下。后来，他又买下了长堤的“勃利克斯”，这座旅馆自1933年的大地震之后一蹶不振。希尔顿决意买下它并重新改造，以填补长堤没有一家像样饭店的空白。

1939年春，“勃利克斯”和新建的一家旅店“亚尔寇克希尔顿”几乎同时竣工，接连举行的落成典礼轰动了加利福尼亚，名流云集，连州长也亲自出席。

为了进一步扩大业务，希尔顿又马不停蹄地来到芝加哥，调查“史蒂文生”这个号称世界上最大的旅馆。它共有3000个房间，3000个浴室，可以容纳客人和工作人员共6000人，还附设有医院等。这一切，都刺激着他的胃口。通过摸底，唐拉德·希尔顿发现，“史蒂文生”不是一般的小规模投资可以问津的，他决定采取迂回的办法，先联络一帮朋友收购“史蒂文生”的股票，以逐步获得控制权。几年以后，他的手头已拥有40万元的票面额。不久，美国卷入了第二次世界大战，军方征用“史蒂文生”大饭店。由于希尔顿准备在先，军方一次给他开出了一张40万元的支票。随后，他又以18万元的租金，获得了“史蒂文生”的经营权。希尔顿又一次成功了。

1943年春天，希尔顿又把自己的目标瞄准了那个伟大的城市——纽约，那里有他梦寐以求的华尔道夫—来斯陀利亚大饭店。

初来乍到，希尔顿并没有赤裸裸地显示出他的雄心，而是耐心地寻找着机会。他首先买下了“罗斯福”饭店做铺路石，他要练习经营，为得到华尔道夫而做好准备。

希尔顿的一系列举动，引起了纽约阔佬们的侧目，许多饭店业主也对他感到疑惑不解。在战后的大萧条时期，成本、物价，样样都令人忧虑。旅馆一家家倒闭，内部维修困难，外观也日益损毁，希尔顿连连买下旧旅馆，究竟要干什么？他们于是戏称他是“圣诞老翁”，是怀着一颗仁慈的心来救济旅馆业的。

唐拉德·希尔顿依然我行我素，他看准了战争结束后旅馆业发展的前景。

1943年10月，他又以740万美元买下了雅致精巧的“朴来莎饭店”，接着又买下了芝加哥的“巴尔莫大厦”。

1946年又买下了在华盛顿外交旅馆中最好的“五月花旅馆”，并为母亲

庆祝 85 岁大寿。这时，随着大战的结束，美国经济进入了持续增长时期，唐拉德·希尔顿的事业也一帆风顺，他的远见卓识又一次震动了同行。

1946 年 5 月，希尔顿饭店公司重新组建，唐拉德拥有近 1000 万元的股票。公司的组织机构得到了进一步完善，统一的管辖和全盘性的计划使得众多饭店行动协调，方便了经营。一年后，公司的普通股进入了纽约证券交易所，饭店股票获得认可，这在美国还是第一次。唐拉德也终于跻身于华尔街富翁的行列，开始称霸一方了。

这期间希尔顿的家庭又经历了一系列的变化。他的第二任妻子莎莎·嘉宝，一位娇媚的匈牙利美女，因为讲排场，要面子，出手阔绰，终于与希尔顿产生了感情的裂缝。他们短暂的婚姻维持了 3 年，以 1944 年底离婚而告终，希尔顿时年 57 岁。

1945 年，随着日本投降，第二次世界大战结束，唐拉德·希尔顿的两个儿子，尼克和巴伦，陆续从海军退役，回到了他的身边，成为他事业上的好帮手。

两年后的 1947 年，刚刚过完自己隆重而幸福的 85 岁寿诞的玛丽，在睡眠中安详地辞世。这位骄傲的母亲被安葬在自己丈夫沙卡洛的身边。当地一家报纸撰文悼念她，也说出了希尔顿心里话：

“希尔顿夫人是地上的盐（语出《新约》，耶稣比喻忠诚的信徒应当做世上的盐）。岁月流逝，曾几何时，大地已失去了咸味了，我们何其荣幸曾有玛丽·希尔顿在此度过一生；又何其不幸·再也没有一个像她这样的典范了！”

年近花甲的唐拉德·希尔顿在感情的漩涡中挣扎着。第二次婚姻的失败并没有给希尔顿带来太多的伤感，而慈母的离去却使他伤心至极，顿觉生活十分空虚，因为他失去了一位强有力的精神导师和心灵上的沟通者。

希尔顿压抑思念和悲痛，继续去实现那萦绕在他心中多年的梦想，他永远也忘不了最后一次和母亲谈话时的情景。他在自传中写道：

“母亲再次笑着向我挑战：‘你的旅馆如今已遍布全国，你该满意了吧，唐尼？’

“‘不！’我答道：‘我还没有得到它们当中最宏伟的那一个。我要争取，您看着吧！’”

就在他真要着手实现自己崇高的梦想的时候，希尔顿才发现困难要比他预料的多得多。在内，希尔顿饭店公司董事会的成员对他的构想无动于衷，认为大萧条之后的它已赚不了什么钱，空房率又高，充其量是埃及的“狮身人面像”，只能吸引考古学家。查看了华尔道夫一来斯陀利亚的帐簿，董事们更是连连摇头。在外，还有不少人盯上了华尔道夫一来斯陀利亚，希尔顿遇到了强硬对手，稍有犹豫，“梦中情人”便会落入他人之手。

“狭路相逢勇者胜”，希尔顿看准了华尔道夫一来斯陀利亚无限的潜力，决心立即行动。他决定撇开董事会自己去干，先用自己的钱将它买回来，另外再组建一个新的承购集团来分担费用。在一位行家的指导下，他以每股 12 美元的价格先买下了华尔道夫一来斯陀利亚大饭店 24 万 9 千多股的股份，加上 10 万元的支票作抵押，获得了对这家大饭店的控制权。希尔顿公司董事会见他已下了赌注，便回心转意，同意参加承购集团。希尔顿又联合了其他几个投资人，筹足了现款，买卖成交了！这位无畏的梦想者终于如愿以偿，实现了“惊险的一跃”。

1949年10月12日，收买华尔道夫—来斯陀利亚成功的当天晚上，无疑是唐拉德·希尔顿一生中最美好的一夜。这位60多岁的老人身板仍很硬朗。老希尔顿没有把大把的胡须和天生的大嗓门遗传给他，却给他留下了同样坚毅有神的眼睛和同样魁伟的身躯。当他站在华尔道夫的天井里，仰望耸入云霄的大楼之际，他沉浸在一种全然忘我的境界，一动不动，不知东方之既白。

在希尔顿自己看来，华尔道夫—来斯陀利亚之战是他商业生涯的大转折。难怪他在后来的回忆录中，会把他的事业分成“华尔道夫前期”、“华尔道夫后期”以及“磋商的过程”。

“你达到巅峰以后，感受如何？”人们不止一次地向希尔顿提出这样的问题。

“永无止境！”希尔顿总是响亮地回答。

就在同一时期，唐拉德·希尔顿做了一件在今天看来也许比买下华尔道夫—来斯陀利亚大饭店更有意义的大事成立了希尔顿国际饭店公司。

精明的希尔顿总是先走一步。早在1942年，他就在墨西哥建造了“瓜拉西奥希尔顿饭店”，开始了跨国经营。那时他就立下新的目标。要让希尔顿饭店走出美国，遍布全世界。因为他已登上美国饭店王国的巅峰，当他放眼美国的时候，已觉得这块天地太小，不足以容纳他的勃勃雄心，他从新墨西哥州的偏僻小镇走出来，从德克萨斯、旧金山、芝加哥一直到华盛顿、纽约，天地越来越宽阔，事业越来越宏伟，他永不满足的性格和冒险精神也使他的梦想越来越大，他要把触角伸出美国，伸向地球上阳光能照到的每一个角落，他要让全世界人都知道一个非凡的名字——“希尔顿”。

就在此时，波多黎各的一家官方机构“波多黎各工业公司”热情邀请美国几个著名的饭店老板前去投资，建造现代化的大饭店，唐拉德·希尔顿接信后兴奋不已，认为这是一个难得的机遇，立即复函表示了投资意向。不料这一次公司的董事会又与他唱反调。董事们认为在加勒比地区投资风险太大，那里战争、革命、通货膨胀随时都可能爆发，局势极不明朗，谁也不能预料将来会发生什么事情。他们说希尔顿是一个理想主义者，这样冒险注定要吃大亏。

但天性爱冒险的希尔顿并未退缩。在他看来，机遇和风险从来都是并存的，只有敢冒险的人才能抓住机遇。和当年买华尔道夫—来斯陀利亚大饭店时的情形一样，希尔顿与董事会意见相左，只有另起炉灶，董事会被迫答应希尔顿另外组建一家公司，作为希尔顿饭店公司的子公司开展国际业务，这就是希尔顿国际饭店公司。而希尔顿饭店公司仅仅为它提供了有限的资金。

希尔顿又一次去筹措资金，又一次去组建新的董事会、在国际饭店公司董事会的管理下，很快便在波多黎各的圣璜市开始建造“加勒比希尔顿饭店”。几个月后，饭店落成的典礼隆重举行。希尔顿把它办成了一次极富加勒比风情的狂欢节，轰动一时，成为企业公关活动的较早的范例。更大的成功是，“加勒比希尔顿饭店”并未遭遇什么不测，而是日趋红火。它建造时耗资700多万元，而为波多黎各这个小岛国带来的额外利润则达2000万元以上。该国的旅游观光业也随之迅速成长。1947年，旅客仅4万，收益也只有400万元；到1956年，游客增至4倍以上，收益则高达2500万元之多。希尔顿和股东们自然是一拥而至，共享利润和成功的快乐。

加勒比希尔顿饭店建成后，希尔顿又踏上了欧洲的土地。一战时那位普

通的美国士兵，如今是一位前来选择投资地点的饭店业巨子，这一切是多么不可思议。

唐拉德·希尔顿风尘仆仆，先后来到伦敦、巴黎和罗马等国际大都会，但却一次次地失望了。因为这些地方弥漫着拖沓、散漫的作风。后来在西班牙的马德里，希尔顿发现了一家私人投资的拖了3年尚未完工的饭店，立即将它接收过来，作为他在欧洲大陆兴建的第一家希尔顿饭店，取名“卡斯特兰那希尔顿”。

1953年，“卡斯特兰那希尔顿”落成开业。为了庆祝希尔顿帝国在欧洲的第一个据点开张，唐拉德·希尔顿举办了盛大的典礼。他动用两架专机把美国的许多著名人物接到西班牙，还请来了西班牙的吉普赛舞蹈家。两国明星同台献艺，盛况空前。美国明星玛丽·马丁和贾利·古柏令西班牙人着迷。倾倒，被誉为“亲善大使”，而真正的“亲善大使”——唐拉德·希尔顿则红光满面，步伐稳健，手持香槟酒杯，穿梭于狂欢的人群中，接受成功的祝贺。“卡斯特兰那希尔顿”不但促进了美国人与西班牙人之间的感情交流，而且仅第一年就为西班牙政府带来了超过100万元的外汇。

有了进军欧洲的桥头堡，唐拉德·希尔顿在欧洲的扩张如虎添翼。不久，土耳其的伊斯坦布尔、德国的西柏林、英国的伦敦、意大利的罗马，一座座希尔顿饭店拔地而起。同时，在大西洋彼岸，希尔顿帝国在本土扩张的胃口更大，大规模的吞并活动开始了。他早在几年前就瞄上了“斯塔特拉饭店集团”，这个集团有8家连锁大饭店，还有两家正在兴建之中，也是美国一家有名的饭店公司。希尔顿听说斯塔特拉集团所属的财团有意转让，立即开始行动。

这同样是一场充满刺激、一波三折的好戏。就在希尔顿派去的人与该公司接洽之际，纽约一家财大气粗的地产公司“韦勃与克纳勃”已抢先一步，决定买下“斯塔特拉饭店集团”。不久，上帝又给了希尔顿一线希望——“韦勃与克纳勃”公司筹资遇到了困难，因为“斯塔特拉”的身价是一个天文数字——1.1亿多美元，“韦勃与克纳勃”筹到这笔巨款需要时间。

唐拉德·希尔顿立即决定抓住这最后的机会。他亲自去拜访“斯塔特拉”的主持人、斯塔特拉的遗孀爱莉丝·斯塔特拉夫人，再三地游说她，说他就是斯塔特拉夫妇希望的真正的行家。如果他买下这个饭店集团的话，他将保持它的整个原貌——包括斯塔特拉的名字。斯塔特拉夫人终于被说动了。

为了凑足那个天文数字，希尔顿把董事会的成员请到住宅，百般疏通。可是，董事们没有一个赞同他的主张，因为要价太高，人人都劝希尔顿放弃算了。

希尔顿还是那个倔脾气：“价钱要是低了，早就被别人抢走，这次实在没有讨价还价的余地。”他一再向同事们指出8家饭店的生意情况、顾客、声誉等，都是绝对经得起考验的。董事会拗不过他，渐渐软化起来。希尔顿最终获得了一次最勉强的信任票。

1954年10月，希尔顿给斯塔特拉夫人开出了一张1.1亿美元的当时全美金额最高的支票。希尔顿公司终于获得了“斯塔特拉饭店集团”的控制权，完成了饭店业发展史上规模最大的一次吞并活动。此事又一次震动了华尔街，也震动了全美国。

整个50年代，是唐拉德·希尔顿帝国扩张的黄金时期，不论是在美国本土，还是在海外，步伐都大大加快。国内，又增加了康州哈特福市的斯塔特

拉饭店、加州皮佛莱因的皮佛莱希尔顿饭店和德州达拉斯市的斯塔特拉希尔顿饭店等等；国外，则有墨西哥的大陆希尔顿饭店、古巴的哈瓦那希尔顿饭店、泰国的曼谷希尔顿饭店等等。希尔顿帝国的触角伸向了亚、非、拉、美等各大洲。希尔顿公司董事会为表彰希尔顿的功绩，决定把史蒂文生大饭店更名为“唐拉德·希尔顿”饭店。希尔顿听说以后，感到既欣喜又光荣。

他以成功者的姿态，不断出席各种集会，发表演讲，巩固希尔顿帝国的形象，也传播他的信念、他的经营艺术。

然而他并没有满足于这些。这时他已届 70 高龄。他的思维还是那样活跃，他的目光还是那样敏锐。经过长期观察和慎重思考，希尔顿又稳健地推出了一系列改革措施。

首先他开始意识到，饭店业的发展潮流将会发生变化，今后，将不再流行华尔道夫—来斯陀利亚、“唐拉德·希尔顿”之类的超大型建筑，代之而起的将是规模较小的饭店，包括新的设计，提供舒适的服务，而费用则降低至必要程度以利于竞争，同时管理人员素质的重要性将更为突出。按照这种分析，在美国本土落成的达拉斯、斯塔特拉希尔顿等三家饭店都有小巧、新颖、舒适和设施齐全的特点，受到了旅客的喜爱。

随后他又在帝国内部推行了互相预订房间的办法。客人住进一家希尔顿饭店之后，就可订好别的城市或国家的希尔顿饭店的房间，大大方便了旅客。希尔顿公司每月所接受的预订房间达 3.5 万间。这种网络化的经营方式给希尔顿公司带来了极大的经济效益，1953 年公司的普通股每股为 1.26 元，到 1955 年每股已增至 2.2 元。

更大的改革举措是“避实击虚，投资海外”，1963 年 7 月，在纽约兴建的第 32 家希尔顿饭店落成典礼上，希尔顿朗声宣布：“到此为止不再在国内建造饭店了。”希尔顿帝国将稳住国内阵地，全力以赴进军海外。希尔顿看到国内的饭店已基本达到饱和状态，饭店的经营业已不合算。当时国内旅店业的所谓空室率已走下坡路，1946 年仅有 7%；而到了 1962 年，则竟有 38% 的客室空闲着。“资本怎能平白地浪费呢？”一个成功的企业家必然要另辟蹊径，希尔顿公司开始全力进军海外。

随着财富的增加，地位的提高，希尔顿的生活方式也发生了根本性的变化。他成了富人俱乐部的一员，作为饭店大王周旋于名商大亨之间，甚至成为总统的座上客，和艾森豪威尔总统结为高尔夫球场上的伙伴。他的行踪成了传播媒介追逐报道的对象。他所住的豪华私人住宅——“华美之寓”，占地达 9 英亩，配有游泳池、娱乐场所、私人电梯等，光厨房就有五大间，极尽豪华富贵。

然而他信奉“永无止境”的信条。他仍在“华美之寓”接待各界名流的来访，策划饭店帝国的下一步扩张计划，“运筹帷幄之中，决胜千里之外”。

在他的办公室里，挂着一张插满了各种小旗子的世界地图。有的代表希尔顿饭店公司，有的代表希尔顿国际饭店公司，红色的旗子代表已经在营业的希尔顿饭店；蓝色的代表即将完工或正在兴建之中的饭店；另外，还有绿色的，表示将在五年内在该城市兴建希尔顿饭店。

到 60 年代初，在唐拉德·希尔顿这张著名的世界地图上，除了在美国本土上插满了星罗棋布的小旗子以外，西班牙的马德里、土耳其的伊斯坦布尔、波多黎各的圣璜市、墨西哥的墨西哥城、古巴的哈瓦那、德国的西柏林、加拿大的蒙特利尔、埃及的开罗、英国的伦敦、意大利的罗马、日本的东京、

伊拉克的巴格达、泰国的曼谷、希腊的雅典等大城市，都已插上了各种旗子，已经建起了或将要建起希尔顿饭店。在另外一些城市，虽然还没有插上旗子，但已经与希尔顿饭店帝国达成协议，占领它们只是时间问题。这中间有委内瑞拉的卡拉卡斯、黎巴嫩的贝鲁特、荷兰的阿姆斯特丹、比利时的布鲁塞尔，还有夏威夷岛、巴拿马的巴拿马城等等。一张地图几乎成了希尔顿帝国的版图。

“希尔顿”遍布全球，除南极洲以外，几乎各地都有。一个跨国越界、举世无双的旅店王国在地球上高高耸立，希尔顿的旗帜在直插云霄的 200 多座高楼大厦上骄傲地飘扬！

三、梦想不是空想

希尔顿说：“一块价值 5 元的生铁，铸成马蹄铁后可值 10.5 元；如果制成工业上的磁针之类可值 3000 多元；如果制成手表发条，价值就是 25 万元。人们都应该对自己抱最大的希望，展现自己的最大价值。”

1979 年，历经 92 个春秋的唐拉德·希尔顿安详地离开了人世。

他靠 5000 美元起家创立的“希尔顿饭店帝国”在其次子威廉·巴伦·希尔顿的领导下，仍循着他的经验和原则健康顺利地发展着。

唐拉德·希尔顿不仅留给他的子女，留给社会庞大的企业帝国和亿万财产，而且还留下了独树一帜的管理经验和弥足珍贵的精神财富。

希尔顿 40 多岁时候，有一次，他的两个儿子尼克和巴伦向他讨教成功的经验。

希尔顿想到自己从父母那里学到的工作和祷告这两件事使自己受益无穷，于是告诉他们，工作和祷告好比阿里巴巴的“芝麻，开门！”是成功的灵丹妙药。

两个孩子默默地点了点头，都同意了这种说法。不过，当他们年龄稍大以后，又有了新的想法，大儿子尼克认为除了这两种东西之外，一定还有别的东西。

“当然啦！”希尔顿告诉他们：“还要有热诚、才华和其他许多成功的必要条件，不过，这两点是基础的东西。如果没有基础，你还能干成什么事呢？”

“才不呢！”二儿子巴伦和哥哥有相同想法。“一定有什么因素是不能用祷告来解释的，因为我知道好多人工作十分努力而且很用心地祷告，结果也未干成什么大事。”

希尔顿一时间也愣住了。是啊，其他因素是什么呢？

此后，当他乘飞机到纽约，坐在华尔道夫—阿斯托利亚饭店大厅的时候，答案好像忽然找到了。几个月后，当他被授予“德州名人”的荣誉衣锦还乡的时候，他凝视着圣·安东尼奥的遗迹，再一次肯定了自己的答案。

这就是——你必须胸怀梦想。

他后来在自己的传记中写道：“我认为，完成大事业的先导是博大的梦想，并配合以祷告、工作，否则祷告就失去意义了。这二者好像是梦想的手和足一样。”

诚然，人人都想成功，人人都想发财。然而有的人奋斗了一生，到头来却一事无成；有的人事业小有成就，就不能善终，或停止不前，或破产倒闭，

最后又回到了起点，心血付之东流，等于白干；更有的人一开始就被碰得头破血流。这一切，都是缺乏博大的梦想所致。志向要远大，必须怀有梦想，而且必须是博大的梦想。这是多少人想不到的，是多少人想得到却做不到的，又是多少人开始做得到却不能坚持始终的。希尔顿能做到，所以他能成功。

他不止一次地给别人讲，你自己想要发展多大的价值，取得多大的价值，取得多大成就，你就得树立多大的志向，多大的理想，一件难度很小的事要想干好，比如做一个熟练的木匠，当然不需要付出太多的精力。然而，成就伟大的事业则与鼠目寸光是格格不入的。许多人一事无成，就是因为低估了自己的能力，妄自菲薄，以致于缩小了自己的成就。

希尔顿举例说，一块价值 5 元的生铁，铸成马蹄铁后可值 10.5 元；如果制成工业上的磁针之类可值 3000 多元；如果制成手表发条，其价值就是 25 万元之多了。人们都应该对自己抱最大的希望，展现自己的最大价值。

曾经有一次，希尔顿受托为圣约翰医院征募 40 万元的现金。董事会的成员们都认为希尔顿担当此任绝无问题。希尔顿很犯难：40 万元靠几百几千元来凑，得多长时间？于是，他很想向董事会承认，他并不如他们所想象的那么伟大。

希尔顿正要开口说出“我不行”这三个字，忽然心头一亮——他想到了一个很好的办法。于是，他写了一封连锁信给 2000 名他认为出得起钱的人，让他们每人捐 200 元，并列了一份候补名单，以备连锁信中原有的人不愿投资时由他们替补上去。最后，希尔顿终于完成了他原以为不能完成的事情。

有了博大的梦想怎么办？要去工作，要去行动。希尔顿指出，梦想和空想是截然不同的。空想是白日做梦，永远难以实现，是懒汉和懦夫的消遣；而梦想是指以热诚、精力、期望和行动作为后盾，一种具有想象力的思考。

希尔顿不是空想，他一生都爱做梦，一生都在做梦，他一生的事业可以说就是追寻梦的历程。从政治家梦、银行家梦到经营毛比来旅店时的饭店大王之梦，那些充满想象力的梦想成了他行动的先导、精神的支柱。随着事业的发展，他的梦想也越来越多，越来越大。他追逐着梦想，把一个个美梦变为现实。

要成为一个成功的企业家，除了要有博大的梦想，还应当具备什么素质呢？晚年的希尔顿在自传中告诫人们：

——要发掘自己独到的才智。

希尔顿认为，人的才智各不相同，正如人们生来就有不同的指纹。每个人从事的职业可以相同，然而，他的才能却是他一个人独具的。只有发掘出自己独具的才能，走一条最适于自己发展的道路，才能一步步走向成功。如果一味地人云亦云，鹦鹉学舌，没有主见和决断的能力，那么即使表面上的成功也掩饰不了那极大的失败。不要因为要花时间去找立足之处而徒生烦恼！

从出生到 1919 年买下毛比来旅店，希尔顿花了 32 年的时间去发掘自己的长处。他先后干过小职员、流动售货员、小徒工和小规模的投机商人，但他从不认为这是什么可耻的事。他说：“华盛顿起初也不过是个验货员；毛姆提笔写作前读的是医学；史怀哲 30 岁以前是个神学生、音乐家，他毅然辞去神学院教授的职务去研读医学，而后将一生贡献给非洲的丛林，行医救人。他们最终都找到了能充分发挥自己才智的事业，从而走向成功，所以没有人生下来就注定要成为流浪汉，人们没有权力去怨天尤人。每个人都有义务

为自己设计一个理想的归宿，并为达到这一目的而为自己寻找一个具体的计划。只有这样，我们才能找到自己立足的一席之地。”

希尔顿特别告诫年轻人，应该大胆地进取，要去开发自己灿烂多彩的世界，不要因为长辈或薪金的原因而被纳入一条安定的轨道，失落掉应该属于自己的天地。

他特别喜欢向人们讲这样一个故事：一个穷困潦倒的希腊年轻人到雅典的一家银行去应征一个守卫的工作，由于他除了自己的名字之外不会写其他的字，他当然没能得到那份工作。他失望地离开了那家银行，并且借钱渡海到了美国。

许多年后，一位希腊大企业家在华尔街的豪华办公室里举行了记者招待会。会上，一位记者建议他写一本回忆录。

“这不可能！”企业家笑着回答：“因为我根本不会写字。”在场的记者都大吃一惊。

企业家接着说道：“万事有得必有失。如果我会写字，我今天仍然是一个守卫而已。”

唐拉德·希尔顿喜欢这个故事，因为在他看来，那位希腊青年简直就是他的化身。出身于偏僻小镇的小商人的儿子，没有受过高等教育，没有成为梦想中的银行家，却在饭店业中建起了一个庞大的帝国，这一切都要归功于他的远大梦想和对饭店经营才华的发掘。

——要热忱、执着。

希尔顿 15 岁的时候，对他的同龄人、被誉为世界第八奇迹的海伦·凯勒产生了强烈的崇拜心理。一个出生第二年就又瞎、又聋、又哑的姑娘，从小就生活在无光、无声的世界中。可就是这样一位姑娘，居然设法读到了雷多克利夫学院。希尔顿把她引为自己的偶像，在笔记本上抄下了她的名言：“乐观是通向成功的桥梁，没有希望就一事无成。”还从她的一本书上剪下她的照片小心地保存起来。海伦·凯勒的事迹给了他极大的震撼，以致于他到了她演讲的大厅门口却没有进去。他非常渴望见她一面，可又没有勇气面对这样一位伟人。

希尔顿认为，海伦·凯勒这位成功者的典范，正是凭着对生活的热忱和对事业的执着追求，取得了成功，而许多健全的人、有才能的人之所以不能成功，恰恰是缺乏热忱的精神和执着的追求。热忱是一种无穷的动力，任何才华、能力、天赋，都要借助热忱的动力，才能发挥到极点。

希尔顿也正是以这样的热忱对待事业，对待生活；以致于忘记了生命中的怠惰，忘记了岁月的流逝和衰老的来临。他年届古稀还为获得“斯塔特拉饭店系列”而奔走求索，80 多岁时还活跃在一个个开业典礼和演讲会上。除了热忱，还有什么能使他的余生闪烁出如此多姿多彩的火花呢？

——不要过于忧虑，不要留恋过去。

希尔顿认为，成功的生活是平衡的，无论是在思想上、行为上、休息上、娱乐上，各方面都是如此。懂得生活艺术的人。既不会因工作累得要死，也不至于玩乐得精疲力竭。我们都希望所有问题都能如愿解决，但事实上，忧虑不能解决任何问题。我们只能靠自己的思考、行动去解决；而不能光靠忧虑，那只能扩大问题，产生怨恨和自怜；只会打破身心的平衡，对身体对事业都毫无益处。在这一点上，希尔顿最多地得益于他的父亲，他风趣、幽默、充满活力，他努力工作却不是工作狂，因为他能从工作中体味到快乐和享受。

希尔顿还劝人们不要老是悔恨从前的过失，也不要老是渴望再现昔日的辉煌。昨日已经过去，如何从昨日的过错中吸取教训，如何从昨日的辉煌中获得启迪和动力才是明智之举。否则你就会画地为牢，无法自拔。“一个走路时老回头观望的人，最容易失足掉进阴沟里。”

唐拉德·希尔顿一生屡受挫折和打击。他曾一文不名、寸步难行；他曾历尽艰辛，劳而无功；一次又一次婚姻上的失败，一位又一位亲人的离去；商战险恶使他屡屡债台高筑，经济危机常常使他的生意一片萧条……这一切，都没有使他倒下去。因为他很少怨天尤人，患得患失，他的头脑里总是思考着下一步的计划，而不是忧心忡忡。而在他一步步走向成功的时候，他也没有沾沾自喜，停步不前，而是念叨着下一步、下一个，思考着怎样做得更大，做得更好。这些成功的道理，商战如此，政治斗争如此，人生又何尝不是如此？

——尊重别人，切莫轻视任何人。

尊重人、关心人、重用人才，是希尔顿成功的一条重要的经验。在他事业生涯的任何一个阶段，他的身边总是聚拢着一批优秀的人才。他们中的许多人，既是希尔顿帝国的高级管理人员，又是希尔顿本人亲密的朋友。他说：

“我的事业越搞越大，职位越升越高，也越来越觉得同事的重要。我把我的同事称为‘同僚’，我希望在我的一生中能永远与同僚相处愉快，合作无间。因为，我的福气就来自他们。”

即便是对待一般工作人员，他也非常尊重，对于提升的每一个人他都很信任，放手让他们在职业范围内发挥聪明才智，大胆负责地工作。

当下属犯错误时，他常常把他们单独叫到办公室，先鼓励安慰一番，告诉他们：“当年我在工作中犯过更大的错误，你这点小错误算不得什么。凡是干工作的人，都难免会出错的。”然后，他再客观地帮助他们分析错误的原因，并一同研究解决问题的办法。当然，他对得罪顾客的服务员还是很严厉的。

希尔顿很少以外表取人，以貌取人。对任何同僚、下属，他都尽可能透彻地了解他们个人的卓越之处，了解他们的喜怒哀乐。这种人性的光辉，这种东方式的管理之道，为他饭店帝国的成功增加了关键的得分。

——不要让你拥有的东西占据了你的思想感情。

和所有大大小小的企业家一样，希尔顿也用了很长的时间探寻成功的标志，思考支撑自己奋斗的终极动力究竟是什么？他说：

“人，都在奋斗，奋斗的目标则是成功。这一点上，不分职业所属、地位所处、性格所向，只要是人，都是这样。每个人都要树立一个理想，以它作为前进的动力，在自己选择的道路上走向成功。然而，成功又是什么呢？成功不是以金钱来衡量的，富有的人并不都懂得生活的艺术。”

是的，正如工人的工资是按工作能力支付的，而他的成就决不是以银行的存款来衡量的一样，多少伟大的成功者，如圣雄甘地、海伦·凯勒、圣弗兰西斯，他们并不是富豪，却给人留下了宝贵的精神力量。看一个企业家是否成功，决不是看他的银行户头，而是看他是否充分发挥了他的聪明才智，看他是否用自己的财富做了一些有意义的事情。希尔顿的家乡判定他是个成功的人，不是由于他买下了华尔道夫—来斯陀利亚，而是由于唐拉德·希尔顿能够为纪念他的父母建造了希尔顿山的卡莫学校，以及罗瑞图修女们的一座修道院。这一切，都给希尔顿以莫大的启迪。

因此，希尔顿念念不忘的是：不要让已经拥有的东西占据了自己的思想感情，不要让金钱和财富占据了自己的头脑。他认为他曾拥有一切，事实上却是什么也没有。金钱虽然不是万恶之源，但对于金钱的贪婪之心和无止境的占有欲，才是万恶之源。谁都希望金钱越多越好，但要由你来支配它，而不能由它来支配你。

唐拉德·希尔顿正是参透了这一点，所以他很少为一次两次的失败而无力自拔，也从来没有因为腰缠万贯而丧失进取的精神。摆脱了金钱和财富的重负，他的一生便能轰轰烈烈却又很轻松。时至今日，人们仍然对唐拉德·希尔顿的故事耳熟能详，人们仍然把他称为“伟大的企业家”，也正是这个缘故。

石油巨子——保罗·盖蒂

琼·保罗·盖蒂,1892年12月15日生于美国,曾就读伯克利加州大学、牛津大学。1914年,盖蒂到塔尔萨开采石油并获得成功。1916年5月,创办盖蒂石油公司。他克服重重困难,收购了太平洋西方公司、海滨石油公司等股份,并在中东“中立区”获得石油开采特许权。1956年,他将太平洋西方公司改名为盖蒂石油公司,表明盖蒂帝国的成立。1957年《幸福》杂志宣布他为全美最富有的人。60年代,他把注意力集中在石油开采业上。1967年8月11日,他在盖蒂石油公司的资产达10亿美元。1976年6月6日凌晨,石油巨子盖蒂死于英国。

1957年10月,美国权威的《幸福》月刊向全世界宣称“目前居住在巴黎的加利福尼亚移民保罗·盖蒂是全美最富有的人,其财富大约为7亿至10亿美元之间”。一夜之间,保罗·盖蒂成了全世界崇拜的偶像。

盖蒂的少年时代似乎并没显示出他将成为一名成功的商人,他在伯克利加州大学、牛津大学受教育,决心做一名外交官或作家。但他最终的职业选择显然受到了父亲乔治·盖蒂的影响,他答应同父亲一起从事石油业。事实证明,受过良好教育的盖蒂在商场中也是一位强手,盖蒂家族的产业没有受到多大的阻力就急剧地膨胀起来,历经半个世纪后,他积累了美国最大的私人财富,他的致富秘诀成了全世界人们所津津乐道的东西。

然而,盖蒂的家庭生活可没有像他在石油业上那样成功,这位自称“不幸的人”先后与五位迷人的女士结婚、离婚。盖蒂前后共有五个儿子,可是其中的两个先于他们的父亲离开人世,这是对盖蒂精神上的两次重创,其余的三个儿子没能继承父亲的事业,他们分别从事文学和艺术。保罗·盖蒂的父亲乔治·盖蒂于1930年5月31日死于中风,母亲萨拉于1941年12月26死于肺炎。

一、保罗·盖蒂的发迹史

1957年10月,美国《幸福》月刊宣称“保罗·盖蒂是全美最富有的人,其财富大约为7亿至10亿美元之间。”保罗·盖蒂立刻成为全世界崇拜的偶像。

保罗·盖蒂的出生显然是个奇迹。两年前,即1890年,他的姐姐易斯和母亲萨拉都染上了严重的伤寒,不幸的小姑娘就此离开人间,而萨拉的身体也遭到了严重的创伤。乔治·盖蒂和萨拉都没料到他们会再有一个孩子,1892年12月15日,保罗·盖蒂顽强地来到了世间。保罗·盖蒂得到了精心的照料,那时,他的父亲乔治事业上逐渐成功,乔治成为西北国民人寿保险公司的首席律师和董事。盖蒂一家的住房随着家境的改善而不断更换。到盖蒂15岁的时候,他们已经搬迁了六次。

如果乔治·盖蒂的律师业继续平稳发展,盖蒂一家的故事可能就不再有什么新奇的了。

1903年,为了追回一笔属于他的保险公司的债权,乔治从他所在的明尼阿波利斯穿过堪萨斯来到了俄克拉荷马州的巴特尔斯维尔。这是一次艰苦的旅行,但毫无疑问它意义重大,乔治在俄克拉荷马的所见所闻成为他们家族事业转折的起点。

俄克拉荷马是印第安人的统治区，5年后被接纳入联邦。当时距1905年格伦油矿的发现还距离两年。当乔治1903年到达那里时，大批野心勃勃的掘油者已经把那里变成为一个巨大的工地。发现油矿的消息迅速散布到全美国的每一个角落，火车每天都将数百名满怀希望的人带到巴特尔斯维尔这个荒凉的小镇。五年中，该镇到处是石油商和油井架，一片片低矮的工棚雨后春笋般地建立起来。

西装革履，温文尔雅的律师乔治·盖蒂被深深打动了。没人知道那笔债权结果如何，但可以肯定的是，这次俄克拉荷马之行使这位成功的律师、保险商成为一名石油商。乔治的第一口油井于1904年投产，光明的前景使他决心举家迁往他的油田所在的巴特尔斯维尔。年仅12岁的小保罗·盖蒂第一次接触到了石油，在他的日记中记载了他对“石油工作中，即石油搜寻、勘探所固有的挑战性和冒险性”最早的迷恋。

1906年，富有的盖蒂一家又搬迁了，在阳光明媚的洛杉矶，已经成为俄克拉荷马州最大的独立石油商之一的乔治·盖蒂建了一栋铺满天鹅绒，饰有挂毯的大厦。他们雇佣了一名日本厨师，一个司机，一个花匠并拥有几辆高级轿车。富裕的生活和加利福尼亚的气候使盖蒂母亲萨拉的身体状况有所好转，但却对提高她儿子的学习成绩没起多大作用。由于他的分数达不到要求，父亲不得不将他领出了著名的波利泰克中学。之后他又进入了哈佛军校受训，可是情况并没有好转。不久，他开始了大学的生活，他宣称他首先进入的南加利福尼亚大学的环境如同“运动场”。不久他又要求转到伯克利加州大学，他认为该校的政治经济学课程相当不错。

1912年4月，盖蒂临时请假去远东进行了两个月的考查。回国之后，盖蒂又转学去了英国的牛津大学，他对父亲解释说牛津有世界上最好的政治经济学课程。

我们可以肯定老乔治对儿子的表现当时定是失望的。尽管盖蒂坚持说他的志向是成为一名外交家和作家，可是他的学习经历却表明事实并不是这样。

1914年，第一次世界大战爆发，盖蒂从英国返回了美国。父子俩为儿子的未来进行了谈判，年轻的小伙子想赚大钱，希望能在石油业试一试。老乔治考虑之后同意了。父子俩达成如下协议：乔治每月将预付他100美元，并提供资金让他购买“我认为有希望的价格低廉的租借地”，他们将分享利润——70%归乔治，30%归盖蒂自己。于是，两手空空的盖蒂只身前往俄克拉荷马的塔尔萨。盖蒂家族的神话正式开始上演。

盖蒂于1914年到达塔尔萨时，这里早已云集了全美最有野心、最不屈不挠的掘油者。每一处新喷的油井都令塔尔萨狂热，令掘油者们热血沸腾。可以想象那里的条件是多么恶劣，生活是多么艰苦。盖蒂以每周六美元的房租住进一家小旅馆，另外每天支出1美元就餐，此前他可是过着舒适的牛津生活。

盖蒂对油田有一定的经验，因为他曾在他父亲的油井上工作过几个夏天。这些经历对他的掘油事业有相当的帮助。然而事情并不是一帆风顺，他说道：“我在第一年里一无所获，其他采掘者开出了一口又一口的喷油井，产量很高，而运气似乎与我无缘。”但是盖蒂永远不能忘记南希·泰勒农场，因为1915年末，在他买下的一块该农场的租借地上，他获得了他事业上的第一次成功，很多年以后盖蒂还经常津津有味地说起他是如何钻出他的第一口

喷油井的。

当时，对这一农场感兴趣的可不只盖蒂一个人。其他资本更为雄厚的掘油者也很想得到这块地，为此他们可能愿意付出 1.5 万美元——这一数字大大超过了盖蒂的父亲给他规定的最高限额。同父亲的协议是不可变更的，看来，盖蒂是不可能取胜的了。然而，他的一个妙计不仅使他战胜对手，还使他声名大振。他来到马斯科的小县城，说服了他的一位朋友，当地一家银行的高级职员代表他去投标。这真是太绝妙了！别的投标者以为该高级职员是代表一家财力非凡的大石油公司来投标的（他们想不到是为了盖蒂）。同时，那些在这家银行借了钱的独立石油商又不敢作对。这个计谋成功得让人难以置信——盖蒂仅用 500 美元就得到了这块租借地。

1916 年，盖蒂在南希·泰勒租借地上钻出了石油。当时的一份报纸报道说：“这是激动人心的发现，对石油界同行来说这是意想不到的。”在油井喷油后的第三天，即 2 月 12 日，盖蒂果断地将南希·泰勒租借地转卖了。按照他同父亲的协议，保罗·盖蒂得到了这次转卖利润的 30%，即 11850 美元。显然，乔治·盖蒂对儿子的里程碑式的成功表示满意，由此正式吸收儿子加入他的家庭企业，并任命他为明尼荷马公司的一名经理。

最初的几年，公司的状况受制于几家大石油公司，因为它们制定价格。但第一次世界大战的爆发使情况发生了转变，在经历了一次小小的下跌后油价便稳步上升，战争的巨大需求使得油价在 1917 年达到每桶 1.73 美元，1918 年高达每桶 2.23 美元，盖蒂父子成为了俄克拉荷马新的石油巨富之一。

在这期间，盖蒂创办了几家新的石油公司，其中包括 1916 年 5 月创办的盖蒂石油公司——当时这是个无足轻重的小公司。

40 年后，即 1956 年，盖蒂把他的石油帝国的母公司取名为盖蒂石油公司。他积极地参与租借地的买卖活动，并取得不错的成绩。盖蒂本人后来回忆说：“我作租借地中间人的生意非常兴旺，我从大量交易中获得了可观的利润。”

当时的石油采掘者还是十分守旧的，他们开采石油是靠感觉和地表上十分明显的特征。尽管当时的地质学已经相当完备，科学家们的研究也表明岩石结构同石油天然气的生成之间有一种相当明确的关系，但是很少有人注意它。牛津的毕业生盖蒂则相信：“同自然界所有的事物一样，地下石油的分布一定符合某种规律。”于是他成为当时少数几个运用新地质学的石油商之一。

盖蒂的地质学运用被当时的人引为笑柄。事实证明盖蒂是正确的。在经历了几个月狂热的租借地买卖、石油的钻探与生产之后，在 1916 年 6 月的一天，盖蒂声称他“突然发现”自己已经拥有了百万美元的资产。这确实太惊人了。不要忘记，他在 1916 年 2 月才获得了他生平的第一笔盈利 11350 美元，仅仅数月之后，他竟成了百万富商。对此他后来解释说：“当时我实在是太幸运了，我出售我所买的租借地总是有利可图，我开采的油井十有八九会出油。”

盖蒂的第一个百万不仅仅是使他的资本变得雄厚了，更重要的是，他有了很好的信誉，这个年轻人已经在石油界小有名望了。进入 20 世纪的年代，石油已经成为加利福尼亚重要的产业。美国汽车业和航空业的迅猛发展使得对石油的需求高涨起来，在美国，1/4 的石油产于盖蒂家的附近地区。随处可见高高的井架，一条条油井排成的长龙蜿蜒不断，场面十分壮观。

整个加利福尼亚的石油生产都由几个像加利福尼亚美孚石油公司和联合石油公司这样的大公司所控制。然而，小的掘油者并不是就全无机会，他们往往在沿海某个村镇买下一块地皮，紧靠着别人的油井钻下去。用当时一位工程师的话来说：“没有不出油的井，就像桶中提鱼一样十拿九稳。”盖蒂父子的战略与此差不多。

1921 年底，他们仅用了 693 美元就买到了圣菲斯普林斯的泰勒格拉夫山下的一块地皮。他们的运气太好了，这里的石油产量从 1921 年的 21.8 万桶猛增到 1923 年的 7000 万桶。1924 年，为了开发他们在加利福尼亚的油田，乔治·盖蒂又创立了一家新公司——乔治·盖蒂公司。这是个了不起的决策。在以后的十多年中，近千万的财富源源不断地流入了这家公司。应该指出，年轻的儿子所选中的地皮是这家公司成功的基础。

1923 年 3 月，一次严重的中风使得乔治·盖蒂得了偏瘫，语言和行动能力受到严重的影响。这使得保罗身上的担子重了起来，但同时他有了更多的施展机会。

盖蒂的事业继续迅猛发展，他因在长滩的阿斯米多斯高地上开采出了石油而令同行瞩目。他将这些油田卖给了他父亲的公司，同时要求保留参股权。

1928 年，由于盖蒂的努力，家族企业的经济效益有明显的提高。乔治又与他的儿子做了一笔交易，儿子在付出 100 万美元之后拥有了乔治·盖蒂公司 33% 的股份。在这 100 万美元中，只有 25 万美元以现金支付，其余的用期票支付。此后不久，一名颇有名气的地质学家告诉一位独立石油商说，盖蒂的财产价值约 2700 万美元。

老乔治除了基督教精神疗法之外，不相信任何别的医术。当大家发现老人的病情恶化并请来著名的乔治·达祭大夫时，一切似乎已无可挽回了。

1930 年 5 月 31 日，这位著名的石油富翁与世长辞。父亲的死对于保罗来说无疑是沉重打击，然而老人的遗嘱同样令他感到沮丧，因为老乔治把他近 1000 万美元的财产留给了妻子萨拉，并且把遗产的控制权交给了一家银行，而保罗·盖蒂仅仅得到了 50 万美元。尽管不久盖蒂当选了乔治·盖蒂公司的董事长，但是父亲遗产的安排还是成了盖蒂实现雄心壮志的主要障碍。因为他不是遗产的指定执行人，也没有继承老乔治在公司里的有控制权的股票。

自 1929 年开始的大萧条使投资者的信心一落千丈，石油业面临同样的问题，股票狂跌，人们对一直强劲的石油业的前景表示忧虑。此时的盖蒂却心中暗喜：实现其雄壮志的良机终于出现了。目光敏锐的盖蒂早就认识到，要想摆脱那些大石油公司的支配，自己必须拥有一个既生产原油又提炼、运输和出售汽油的大型石油综合企业。股票市场的崩溃，使盖蒂可以用极其低廉的代价收购到他所想要的公司的股票。尽管盖蒂的收购计划受到了母亲萨拉和公司中其他董事的怀疑，盖蒂还是最终说服了他们，开始收购位于加利福尼亚的墨西哥海滨石油公司和太平洋西方石油公司的股份。然而，股价的继续下跌使得盖蒂遭受沉重压力。不久他被迫出售墨西哥海滨石油公司的股份，然而他坚决地保留了太平洋西方公司的股份。在以后的事业扩张中，该公司的功劳显赫。在这期间，盖蒂的胆量和毅力受到了严峻考验，用他本人的话来说：“如果此役失败，我将身无分文，负债累累。”为了完全控制太平洋西方公司，盖蒂坚持继续收购该公司股份。到 1931 年底目的达到时，他几乎已经用尽了他的全部存款。

太平洋西方公司显然不能满足盖蒂的野心，他的下一个收购目标是海滨联合石油公司——美国第九大石油公司，当时该公司拥有 2 亿美元的资产和 1000 多个加油站。盖蒂的收购目标很明确，海滨石油公司在旧金山和新泽西的炼油厂需要原油，而乔治·盖蒂公司和太平洋西方公司生产原油，收购之后便可形成一个石油的供销体系。

为了收购海滨石油公司，盖蒂进行了精心的准备活动。首要的问题是他必须筹集一笔现款，为此他将乔治·盖蒂公司在凯特尔曼山油田的一块地皮卖了出去从而筹得了 450 万美元。然而盖蒂深知只有钱是不够的，他必须找到一个最好的时机开始他的计划。3 月 12 日，机会终于来了。瑞典火柴大王伊瓦尔·克罗伊格在巴黎一家饭店自杀了，两天之后，柯达公司的乔治·伊斯门也寻了短见。两个工商巨头的猝然死亡使股票交易所乱成一团，一切似乎都有点乱了套。一项小心翼翼的收购海滨石油公司的计划不声不息地展开了。1932 年 3 月 15 日，盖蒂以每股 2.5 美元的价格购进了海滨石油公司首批 1200 个股份，这一价格仅稍高于海滨公司股份以前所达到的最低价。收购在继续进行，到了月底的时候，盖蒂已经握有该公司 15100 个股份。收购进行得如此隐蔽，以至于海滨公司的董事们毫无察觉。

尽管保罗·盖蒂是乔治·盖蒂公司的董事长，但他只是少数股份拥有者，而他的母亲萨拉拥有大多数的股份，这样他还不能完全控制整个公司。为了完成他的收购海滨石油公司的计划，盖蒂首先必须控制乔治·盖蒂公司，这样他才能够借到更多的资金。

1933 年，由于对盖蒂的收购计划执反对意见，母子之间的摩擦激化了。

1933 年末，问题似乎得到解决，萨拉终于主动要求以 450 万美元出售她在乔治·盖蒂公司的股权。协商的结果是，盖蒂将以有息期票的形式付给母亲 450 万美元。这些期票有 3.5% 的年息，并且在今后的几年里可以兑现。慷慨的母亲送给了儿子 85 万美元作为圣诞礼物。可是事情并未像盖蒂预料的那样顺利，尽管盖蒂已经完全拥有了乔治·盖蒂公司，可同时他也成了母亲的债务人，银行以其信用不足而拒绝借给他足够的资金，盖蒂的收购海滨公司的计划再次受到挫折。

盖蒂感到越来越紧迫了，因为他的老对手海滨石油公司最大的股东新泽西美孚石油公司正准备组建一个使命公司，其目地就在于通过该公司控制海滨石油公司的多数股票，焦急万分的盖蒂再三地劝说母亲，希望能让他用那 450 万美元的期票先进行投资。萨拉陷入一种两难境地，一方面她不愿看到儿子的事业受到阻碍，可是另一方面，她又必须确保她丈夫的遗产能够世代地传下去。最终萨拉的解决办法就是设立一项托管基金，这样既可以使儿子有钱去发展公司，又可以保护家族的安全。

母亲捐献出了乔治·盖蒂公司一年前给她的 250 万美元期票，同时要求盖蒂也捐出一部分。尽管盖蒂不很乐意，但他最终还是照做了。为了节省存款，他将他拥有的一些股份与他母亲已经捐献给托管基金的一张 35 万美元的期票相交换。他告诉他母亲，那些股票价值 1218420 美元，与 35 万美元期票抵消后，盖蒂表示他已经捐出了 868000 美元。根据基金的条约，对基金保管人进行了这样那样的限制，然而作为这笔托管基金的唯一保管人，盖蒂拥有了处理该基金财政的绝对权力。

盖蒂统一了家族的财政大权以后，他不得不面对石油界巨人美孚石油公司的挑战，因为这家公司控制着他也想控制的海滨联合石油公司，尽管盖蒂

此时拥有了相当雄厚的资本，但是想要控制这家美国前 100 名的大公司，他必须具有赌徒的胆量和严密周到的计划。以后的事态发展表明，在这两个方面盖蒂具有很优秀的素质，他的表现令同行们感到吃惊。

正如我们前面所看到的，在美国经济经历着历史上最严重的衰退的 30 年代，盖蒂则狂热地买卖股票，策划复杂的内部交易，把他的对手一个个地搞垮。他是当时最早利用股票市场去获取其他公司控制权的战略家之一。他始终想到的是一笔便宜买卖，也就是说在一家公司的价值远远超出他为它们付出的价钱时以低于帐面价值的价钱得到一笔投资。但是，当时他没有想到借钱来进行投资。

萨拉·盖蒂托管基金的规定不允许盖蒂以托管金为抵押去借钱。尽管如此，他作为该基金唯一的保管人，可以不受任何限制地采取行动，只要这个行动有利于他实现他的野心。1935 年春，他以该基金中萨拉捐出的期票为代价得到了几家盖蒂石油公司的股份及由太平洋西方公司拥有的 30 万海滨公司的股份。这使得萨拉·盖蒂托管基金成为盖蒂石油产业的多数股份拥有者及巩固了它在海滨石油公司的势力。后来，盖蒂采取进一步的行动，他将盖蒂家族拥有的各家石油公司在其他几家不同的石油公司里的股权并入到乔治·盖蒂公司。盖蒂这样进行股权调整一直持续到 1936 年底，当时萨拉·盖蒂托管基金已拥有乔治·盖蒂公司 55% 的股份。

即使在拥有更大的家族经济权力之后，在购并海滨石油公司的过程中，盖蒂仍然感受到石油巨头美孚石油公司的巨大压力。这种压力一度使得盖蒂心力憔悴，不得不去求助于一位精神病医生，这是盖蒂在事业上感到最困难的时期。医生建议他喝点薄荷酒，可是这似乎无济于事。

保罗·盖蒂无法继续忍受下去了，他决心与美孚公司的头子们进行一次正面的交锋。其实，就在萨拉·盖蒂托管基金设立前不久，盖蒂就曾威胁说要控告新泽西美孚石油公司，除非这个巨人放弃控制海滨石油公司，或是放弃投票权，或是将它拥有的海滨石油公司的股份在股票市场公开出售。他认为自己理由充分，因为美孚石油公司占有海滨石油公司的股份违犯了反垄断法。美孚石油公司并未被盖蒂吓住，它将其拥有的海滨公司的 14% 的股份转让给它在犹他州新成立的使命公司——这是一个完全为了占有其他股份而成立的控股公司。

为了进一步打击盖蒂，美孚石油公司又采取了有力的一步。它把使命公司的股份分配给它自己的股东，它包括约翰·洛克菲勒的儿子小约翰·洛克菲勒。由于小约翰拥有美孚石油公司 10% 的股份，因此他将得到使命公司 10% 的股份。这一切令当时的盖蒂万分沮丧，看来他已经没有一点机会了，然而不久，事情又有了转机，运气再次降临到盖蒂的头上。

当时的美国总统富兰克林·罗斯福正准备对全国最有权势家族的权力和财产进行审查，时间是 1934 年。这是美孚石油公司最大的股东洛克菲勒所不愿意看到的事情。他要努力避开 1933 年新成立的证券委员会的查询，该委员会将迫使他不得不坦白他在美孚石油公司所拥有的股份。除此之外，他还必须使他的财产免受国会提出的新遗产税法的损害。依据这项新法案，他的资产净值将减少 70%。到 1934 年底，洛克菲勒已经采取了一些行动，他将美孚石油公司的股份以不用纳税的私人托管金的形式分给了他的儿子和孙子。显然，这时的洛克菲勒对拥有使命公司 10% 的股份是没有兴趣的。

盖蒂没有放过这个机会，他通过他的一位朋友，纽约投资分析家霍普金

斯以 120 万美元的价格买下了洛克菲勒在使命公司 10% 的股份。盖蒂并不满足于此，他需要握有更多的股份，到 1936 年，他已经拥有了使命公司 40% 的股份，即 641000 股。尽管这仍未达到多数，但他已拥有相当权力，并且可以监护使命公司的海滨石油公司的权益。

海滨石油公司面对盖蒂的威胁采取了种种措施。它延长了董事们的任期，增加董事会成员，还发行普通股和优惠股，以减少盖蒂的股权比重。尽管如此，我们仍然看到盖蒂在这一过程中所得到的辉煌成就。这期间海滨石油公司的股票节节上升。从 1935 年春到 1936 年，这家公司的股票价格翻了一番多，从每股 8 美元增至 20 美元。另一家使命公司下属的亮牌公司也创造了奇迹，1937 年中它的股价上升到令人吃惊的 48 美元。

这真是令人难忘的好年景，大萧条过后的短短数年内，盖蒂家族的财富增长了好几倍。由于太平洋西方公司、海滨石油公司和明尼荷马公司股票价格的上涨，盖蒂拥有全部股份的乔治·盖蒂公司现在价值达 27353977 美元。

1934 年底设立的萨拉·盖蒂托管基金增值近 5 倍，价值达 18573489 美元。不管萨拉当初怎样对儿子感到担心，她确是被盖蒂的成就感动了。

二次世界大战的爆发使盖蒂发了一笔战争财，战争使原油供不应求。这期间盖蒂又接管了一家飞机公司——斯巴达电机公司它主要为欧洲前线制造战斗机和培训飞行员。作为当时世界上最大的航空学校，它因为为美国海军和英国皇家空军培训了大批飞行员而受到军方的赞扬。盖蒂说道：“我用我的石油和飞机表示我的爱国心。”

战争结束后，商业活动在全世界活跃起来。这时盖蒂已近 60 岁，可是他的雄心并没有因为生命的衰老而有丝毫的减弱。他感到未来的石油发展应立足于中东，那里是世界油库，盖蒂家族的前景取决于中东。他制订了宏大的目标，打算在中东开采石油，然后用自己的油轮运往美国。在自己的炼油厂中进行提炼。

能否在中东开来到原油是盖蒂这一计划的关键。这使盖蒂再次面临考验，因为要去中东开辟新的领地意味着必须打破七家大公司设立的障碍。这七家大公司是：英国—伊朗石油公司，荷兰皇家亮牌石油公司，新泽西美孚石油公司，加利福尼亚美孚石油公司，索科尼真空公司，德古公司和海湾石油公司。它们控制着世界石油的生产和运输，被称为世界石油七姐妹，在中东地区，七姐妹一手遮天。它们控制着波斯湾全部石油生产的近 80%，并左右着该地区的政治和经济。那时，在中东地区独立石油公司几乎微不足道。但盖蒂相信：“一个人如果要在世界石油界有所作为，他就必须在中东有立足之地。”

盖蒂细心的捕捉每一个机会。最终，他把注意力集中在一块被七姐妹们所忽视的不起眼的地方，即所谓的“中立区”。这是一块楔形的沙漠地带，面积约 2000 平方英里，它北接科威特王国，南邻沙特阿拉伯王国，东面是波斯湾。尽管这是一个荒无人烟的沙漠地区，沙特阿拉伯和科威特却力它的主权归属问题争吵了数个世纪。最后，两国用一个折衷的方案解决了。谁也不是该地区的主人，它被看作是一个中立区。两国政府对它的矿藏具有双重主权。如果该地区出现特许权的问题，科威特和沙特阿拉伯都将承认它。如果每个政府各选了一个不同的公司或财团在这个地区钻井，那么无论谁发现了石油，都必须与另一个特许权获得者分享。

科威特政府把它在中立区的开采权授与了一个名叫阿米诺伊尔的中等规

模美国石油公司。盖蒂决心得到沙特阿拉伯的另一半特许权，这引起了阿米诺伊尔公司的激烈抵抗。最终盖蒂取胜了。一位 32 岁的名叫保罗·沃尔顿的地质学博士在取胜的过程中给了盖蒂莫大的支持。他告诉盖蒂，在中立区他们有 50% 的机会找到原油，与此相比在美国只有不到 11% 的可能。盖蒂给了这位年轻人充分信任，他委托沃尔顿对中立区进行考察。

1948 年秋，他有了惊人的发现。在平坦的沙漠上有两个小山包，它们大约有 100 英尺高，山顶呈深褐色。年轻的地质学家深信这种地质结构必定蕴藏着丰富的石油。

在听取了沃尔顿的汇报后，盖蒂决定不惜代价把特许权搞到手。在向沙特阿拉伯王国支付了令人吃惊的巨款之后，盖蒂终于把特许权得到了。他同意立即支付给阿齐兹国王 950 万美元的现款，用来保证国王行政人员的开销。另外，他答应即使没有发现石油，每年他也至少要付给沙特政府 100 万美元。最令石油界同行们想不到的是他竟然允诺每生产一桶石油付给沙特人 55 美分的开采税。这可比阿米诺伊尔答应付给科威特人的钱几乎多出 $2/3$ ，相当于七姐妹所付代价的两倍半。

缴纳历史上最高的石油开采税当然不是盖蒂对沙特人的慷慨，或许他是从更长远的利益来考虑的。他后来解释说：“我告诉我的阿拉伯朋友，我觉得当我看见一个阿拉伯人向我走来时，我不必跑进小胡同里了，因为我一开始就给了阿拉伯人非常优厚的条件。”事实上，除了前面盖蒂已支付的价格外，沙特人还要求别的东西。他们要求为沙特的油田工人建造住房，建造工人的子弟学校，提供培训机会等等，甚至还要求盖蒂为他们建造一座清真寺。盖蒂都慷慨地答应了。他是精明的商人，他知道，即使这样，他仍能够赚钱。

中立区石油的开采工作于 1949 年初展开。盖蒂任命他的大儿子乔治第二负责那里的事务。尽管年轻人非常努力，可最初的进展并不是一帆风顺。在太平洋西方公司 1950 年度的报告中，盖蒂显露出了他急躁的心情。他决定保存现金，停止用现金支付股息，因为太平洋西方公司已经借了 1500 万美元来购买特许权。

1951 年初，在一次同国王的会谈中他说：“我们的前景堪忧，尽管我们的活儿干得漂亮。如果这个地区有油，我们就能找到它。”尽管如此，他已经在考虑法国造船厂为他造船的可能性，并在估计向希腊等国出售石油的前景。

1952 年同样令人失望，中立区未有任何重大发现。

1953 年 2 月 10 日，在经历了 4 年挫折后，成功终于来临了。在总共投资 3000 万美元之后，他们的第六口井在 3482 英尺深处钻到了伯格汉含油砂层。美国外交官在向国务院报告说：“除了未预见到的地质构造上的不整合面之外，所有的迹象表明，即便按照石油丰富的中东的标准来看，该地的发现也是意义重大的。”《幸福》杂志称“这是伟大的，历史性的发现。”

中立区石油的发现是盖蒂建立他的石油帝国的基础。他将在中立区开采石油，用自己的船队将其运到英国，然后在他自己的炼油厂里进行提炼。为了建立这个庞大的联合企业，盖蒂准备投资 6 亿美元——这在当时是个令人眩目的数字。如果他的母亲此时在世的话，肯定会被吓呆了，尽管她是个精明的女人。

盖蒂设法让使命公司从蔡斯国民银行借了 1400 万美元，然后用这笔钱去购买更多的海滨石油公司的股份。按照他的计划，海滨石油公司所需原油的

一半要由中立区来提供。由于深知海滨石油公司光明的前景，盖蒂想办法削减了海滨石油公司股份的数量，这样他就拥有了多数股份。他向那些毫无察觉的股东提供了一种可收到固定股息的优先股，代替他们原先拥有的普通股。那些短视的股东们完全被那些现金股息吸引了，他们没有看得更远。

盖蒂的计划进展顺利。由于他成功地获得了海滨石油公司的股票控制权，盖蒂的迅猛的投资计划没有受到任何阻挡。他打算投资 2 亿美元，在美国东海岸建造一个新的炼油厂，用以提炼中立区运来的原油。他将投资 6000 万美元，用于翻修加利福尼亚州的一个旧炼油厂。他还计划用 1 亿 2 千万美元使海滨石油公司的汽油销售系统扩大一倍。他将付出 2 亿零 7 百万美元建造他的第一艘超级油轮，将他的原油运输到世界的每一个角落。

成就是非凡的。到了 1955 年底，太平洋西方公司在中立区的油井已生产出了 440 万桶石油，超过了它在美国本土上的产量。到 1957 年，海滨石油公司的加油站数量已近 4 万个，在美国市场上所占比重位居前十名。盖蒂的野心实现了。

1956 年 4 月 21 日，盖蒂将太平洋西方公司改名为盖蒂石油公司，这象征着盖蒂的石油帝国的真正建立。

随着帝国的扩大，盖蒂的财富魔术般地增长着。到 1957 年秋季的时候，盖蒂在盖蒂石油公司的股份已经 3 亿美元。然而这不是全部，他已经创立了自己的连锁控股的帝国去控制海滨石油公司、亮牌石油公司和使命公司。这一连锁的控制结构又使盖蒂的证券财富增加了 3.5 亿美元。这些财富还没有包括他所拥有的皮埃尔饭店、墨西哥海湾别墅、斯巴达公司活动住房业务，众多的艺术收藏品和石油储藏量。

或许盖蒂太忙于赚钱以至于对自己究竟有多少财富了解并不精确，1957 年 10 月发生的一件事使得他有点措手不及然而终生难忘，资本主义的圣经、私人企业家的圣坛——美国的《幸福》杂志向全世界宣称：“目前居住在巴黎的加利福尼亚移民琼·保罗·盖蒂是全美国最富有的人，其财富净值大约为 10 亿至 15 亿美元。”毫无疑问，这一消息让全世界吃了一惊，因为在人们的心目中，似乎不可能有什么人比洛克菲勒家族、梅隆家族、杜邦家族更富有。

盖蒂一夜之间成了世界名人。然而他对一位朋友说：“我不知道我有多少钱，也不明白他们怎么会知道我有这么多钱。”他对另外一位朋友说：“关于我成为美国首富的消息对我来说真是意外，尽管我的帐房先生一直说我是美国最富有的人。”

盖蒂成为世界首富的消息在全世界搞得沸沸扬扬。一些富人们满怀妒意地进行攻击。有人尖刻地说到：“噢！保罗，他的财富怎么会超过 5 亿美元。”而另一家著名的杂志《福布斯》却认为《幸福》杂志的估计太保守了，根据他们的估计，盖蒂的财富应该为 16 亿美元。对此，盖蒂本人保持沉默，不加以任何评论。他说“谈钱是很庸俗的。”但不管怎样，唯一不可否认的事实是，《幸福》杂志使他成为了世界关注的中心，他——保罗·盖蒂，成了世界名人。

作为美国头号富翁的盖蒂再也不能住在那些大饭店的套间里了。绑架者、乞丐、商业特务和无孔不入的新闻记者都会尾随而来。他需要一座自己的“皇宫”。1959 年，英国的重税使得许多地产拥有者不得不出售他们富丽堂皇的住宅，房屋的主人们需要维持他们的收支平衡。6 月的一天，盖蒂参

加了萨瑟兰公爵在他距伦敦约 23 英里的萨里郡吉尔福德的一处房产——萨顿宫的一个宴会。盖蒂了解到，萨瑟兰公爵的农场正在出现大量的亏损，他急需得到现款。盖蒂感到这是个可乘之机，他认为这座著名的庄园可以以极低的价钱弄到手。最后，他向那位“贫困”的公爵支付了 5 万英镑后，得到了这座房子及大约 60 英亩的树林、草坪。以后，萨顿宫成为帝国的指挥中心。

作为一个石油商，盖蒂是十分出色的。他控制着盖蒂石油公司 80% 的股权，而盖蒂石油公司又控制着海滨石油公司、亮牌石油公司、使命公司和使命发展公司。他每年能够获取约百万美元的收入，这在当时是惊人的。

进入 60 年代后，盖蒂遇到了一个不小的麻烦。盖蒂一直致力于成为石油业的第八个姐妹，他似乎忽视了各种政治力量在经济领域中的作用。得克萨斯、俄克拉荷马、路易斯安那和加利福尼亚这些美国本土的石油商们当然憎恨那些来自中东的源源不断的廉价石油了。他们向华盛顿施加压力，要求限制外国石油的进口，以保护本土的石油业。

1957 年 7 月，在经过了激烈的斗争后，艾森豪威尔总统的美国政府决定采纳这些本土石油商的建议。

这对盖蒂来说当然不是个好消息。总统的决定使得海滨石油公司的进口配额大为减少，这座投资 2 亿美元的炼油厂几乎难以维持。原来的时候，盖蒂用自己的油轮将廉价的中东原油运到美国，然后在海滨公司提炼出汽油，卖给美国司机。现在，这一切使得盖蒂遭受不小的打击。

英国政府对盖蒂的船队也产生同样严重的后果，这支船队的前景堪忧。不仅仅是因为世界市场上油轮过剩，更重要的是美国的西海岸爆发的价格战使海滨公司在那里的市场价格一度下降，从 1960 年的 6.9% 跌到 1963 年的 5.7%。这一切表明，盖蒂必须重新考虑自己的经营计划，他要做的事情是要削减债务，调整他的经营重点。他放弃了建立一家大型联合公司的设想，决定把力量集中在石油的开发和生产上。一位资深石油专家评论道：“保罗是第一位发现应把力量集中在开采而不是销售和提炼上的重要的石油商。”

盖蒂果断地采取了他一生中又一个重大的步骤：出售海滨石油公司的五艘超级油轮和设在加利福尼亚、俄勒冈、华盛顿、亚利桑那等处众多的加油站。在与他的老对手阿米诺伊尔公司的最大股东菲利普斯石油公司进行了短暂的谈判后，他们谈妥了这笔交易，盖蒂为此得到了 3 亿零 9 百万美元。这是一笔不错的交易，盖蒂石油公司不仅处理掉了一大批人不敷出的炼油厂和加油站，还得到了菲利普斯公司在今后十年内从海滨石油公司购买原油的承诺。

从与菲利普斯这笔交易得来的现款被用于开采更多的石油。仅 1966 年，海滨石油公司就钻了 519 口产油井，比上一年有了大幅度的增加。这一年，中立区油田的生产达到巅峰状态，产量开始稳定下来。

这时候，盖蒂认识到海滨石油公司拥有的石油是多么宝贵，他考虑将盖蒂石油公司与海滨石油公司合并。为了实现这次合并，盖蒂必须提高海滨石油公司股票的价格，否则，少数股东则会对他进行起诉。1966 年秋，当海滨石油公司的股票市价为 55 美元一股时，盖蒂突然安排海滨石油公司以 74 美元一股的价格在市场上购买 110 万股自己的股份。通过这个办法，海滨公司削减了自己的股份数量，这意味着盖蒂石油公司在海滨石油公司中的股份中占据了更大的份额。总股份的减少使得余下股份名下的资产更有价值。盖蒂出售的西部炼油厂和推销部门所得的现款又成为一笔合算的投资。

1967年8月11日是个历史性时刻，盖蒂在盖蒂石油公司的股份价值达到3.56亿美元，萨拉·盖蒂托管基金的价值达到6.12亿美元，二者总计约10亿美元。这一切表明，盖蒂终于度过难关，稳固了他全美首富的地位。此后的盖蒂经营稳健，家族的财富一直稳步增长。

1976年6月6日凌晨，这个精明的石油商，全美国最善长赚钱的人，死于英国。

二、盖蒂的经营哲学

保罗·盖蒂总结出一条规律，在大事上如果听信别人的意见总会失败，而“一意孤行”却总能成功，因此盖蒂更相信自己的感觉。

盖蒂在他商海搏击的近半个世纪中一直恪守这样的信条：有百万富翁头脑的人，永远是，而且最主要的是，关心成本和利润。他要求他自己和他的属下永远以灵敏的头脑，把他们的技巧和学识贯注在每一天的商业事务中。

有一次盖蒂雇佣了一位叫乔治·密勒的人主管他在洛杉矶郊外的油田。尽管盖蒂认为乔治·密勒是个诚实，勤奋的人，给了与其职务相称的薪水，然而每次盖蒂去那块油田检查挖掘现场、装备和油井时，总能发现这样或那样效率不高的地方。盖蒂发现雇佣的工人过多了，经营也没有被有效地控制，工作进展快慢不一，彼此不能协调。乔治·密勒本人的工作方式也存在问题。他花了太多的时间在洛杉矶办公室里，而在外面的工地上的时间太少。结果是他不能亲自监督作业状况。这一切使得费用高昂，生产进度缓慢，利润减少。

盖蒂最终决定同乔治·密勒进行一次深入诚恳的交谈。

“乔治，我只在油田上待了一个小时，就发现好几处地方可以用更好的方式去做，增加产量和利润。”盖蒂接着说道：“坦白地说，我实在是不懂为什么你看不出来。”

那位负责人考虑了一会后慢慢吞吞地说道：“盖蒂先生，那是你自己的油田。油田上的一切都是你的，都同你有切身利益关系。这就足以使你目光锐利，找出一切可以省钱、赚钱的办法。可是对于我，那就是两回事了。”

这次谈话给盖蒂极大震动，一连多天他都在考虑乔治的话。最终盖蒂决定作一个试验。他与乔治·密勒达成协议，乔治的薪水不再是固定的，而是从那块油田上的利润中提成。这样，利润越高，乔治的收入也就越高。

奇迹马上出现了，乔治现在同油田有了“直接切身的关系”，不再是简单地领取薪金。他开始真正关心降低费用，提高产量，提高利润。他以非常敏锐的眼光来检查工地现场，一经发现错误，立即改正。乔治同时解雇了多余的工人，将费用降至最低，并利用他丰富的工作经验，设计出更好的作业方案。以前他每星期要花费三天在洛杉矶办公，现在每个月才去一两天，仿佛他离开工地似的。

在协议达成的两个月后，盖蒂再次去视察那片油田。在仔细地看过作业情况后，盖蒂没有看到任何不当的地方，工作进展井然有序。毫无疑问，乔治和盖蒂的收入都有了增加。这一件事情给盖蒂以深刻启示。盖蒂深刻地理解到，如果你希望你的手下人尽力地工作，那么他们就应该获得同他们的努力相对应的报酬。

在南加利福尼亚，盖蒂曾经接管过一个公司。这家公司极有发展潜力，但过去的经营记录却令人失望。经过一番细心的观察后，盖蒂发现问题的关键在于公司的三位主要负责人不关心成本，不关心利润。有一天，在发工资的时候，盖蒂指示会计部的人把他们三个人的工资每人扣掉“5 元钱”，如果有意见的话，让他们直接去找盖蒂。

不出所料，发薪水那天他们领钱之后，不出一个小时三个人就陆续来到了盖蒂的办公室。盖蒂对他们说道：“我查看了公司的帐簿，我发现许多我认为根本就没有必要的开支，为此使公司股票持有人损失了数万美元。你们对此却毫不关心，我没有看到你们有为试图降低费用而作出的努力。但是，一旦你们的工资受到了影响，减少了哪怕只有 5 元钱，你们就立即采取了行动。我希望你们仔细地考虑一下这个问题。”

不久，其中的两个人显然理解了盖蒂的用意，他们一改往常作风，注意了费用的节省。而另外那位先生却无动于衷，最后他只有离开了这家公司。

盖蒂认为，一个拥有百万富翁头脑的人，当然不是一个注意小钱，守财如命的人。但如果他负责一个公司，他就应该注意开销，采用一切办法降低它们。与此同时努力去增加产量及销售量。越是出色的管理者，越是注意费用的节约。

盖蒂认为，一个人假如具有领导才能、想象力、魄力和进取心，那么他就能做好几乎任何的生意。行业或部门可能不同，但做生意的原则并不改变。

在美国加入二战不久，盖蒂年纪已近 50 岁，仍然试图加入海军。

1942 年 2 月的一天，盖蒂在华盛顿同当时的海军部长——弗兰克那斯上校进行了交谈。弗兰克那斯上校知道盖蒂间接地控制着斯巴达飞机公司和斯巴达航空学校的大部分股权，上校希望盖蒂能够改变主意，主持斯巴达飞机公司和航空学校的业务。上校说道：“这将是你对海军和我们的祖国所能做出的最大贡献。我们需要大量的飞机和飞机零件——以及有良好训练的飞行员。要迅速地得到这些，我们需要像你这样经验丰富的管理者来主持那里的工厂和飞行学校。”

盖蒂没有立即答应。两天之后，他来到俄克拉荷马的土沙城——斯巴达飞机工厂和航空学校所在地进行考察。当时的斯巴达飞机公司是个小公司，它的生产远远不能满足军方的需求。尽管斯巴达航空飞行学校已经是全美最大的私人飞行学校，它还有许多地方需要改进。

盖蒂此时确实有些犹豫，因为他对飞机制造和飞行训练方面的知识几乎为零。用他的话来说就是：“我只知道飞机有翅膀和引擎，如此而已——也只知道飞机制造得对，驾驶得好，它们就会飞行。”事实上，盖蒂的商业生涯，主要是花在寻找、生产、提炼和推销石油，除此之外还从事过一些房地产和旅馆业的投资，对于飞机制造却是一点经验也没有，在结束了这次土沙城的考察之后，盖蒂下定决心，承担起斯巴达飞机公司和斯巴达航空学校的管理工作。

盖蒂狂热地投入到他的新工作中。他详细地视察该公司的每一个车间，研究公司的帐簿和各种记录，同公司的员工进行了广泛的沟通。

随着工作的展开，盖蒂的信心也越来越足。他认为他要完成的这些工作所牵涉的一些基本原则和扩展是合乎逻辑的，这同经营一家石油公司没有什么本质的区别。当然，在技术方面，区别是极大的。盖蒂认为生意就是动头脑——不管哪一种生意。根据他的经验，做生意就是“提供一种具有商业价

值的服务”。

盖蒂努力把他的这种商业精神贯彻到斯巴达飞机公司的生产中去。对斯巴达飞机公司来说，所提供的并不是大多数人所要的商业服务，它的目标也不是要赚取最大的利润。然而斯巴达工厂必须以最快的速度 and 尽可能低的价格，生产出合格的产品，这同别的任何行业没有区别。盖蒂相信，把他在石油业中运用的经验、原则应用到他所面对的新的工作中会同样获得成功。

斯巴达公司于 1942 年 4 月收到一份副契约，要求它生产海军格鲁曼战斗机机翼。专家们预测，要进入正常生产状态，这家公司要花上至少 15 个月的时间来准备所需的工具、人员。这个时候，战争却处在最艰苦的阶段。菲律宾失陷了，纳粹在苏联长驱直入，盟军处在被动的防守之中，而轴心国则看来胜利在望。在此情况下，为生产前线急需的战斗机机翼却要准备 15 个月，这实在是太长了。

盖蒂对飞机制造专家们的预测提出质疑，尽管他尊敬这些出色的技术人员，而他却是个商人。盖蒂指出他们的计划缺乏进取心和好胜心。在同斯巴达公司的高级职员、监督人员和工人们进行了周密的探讨后，他们提出了一个 6 个月的准备计划。

那些专家们大声抗议，表示难以置信。他们说：“保罗·盖蒂从来没有经营过飞机制造，他不知道他在干什么。”格鲁曼上校和海军的代表们同样对斯巴达工厂能在 6 个月交货表示怀疑，然而他们同意尽一切努力进行合作。

盖蒂和他的生产主管立即选出 50 位最优秀的工作人员，送他们到加州主契约者的工厂。在那里，他们接受了严格的训练，学习以最有效率的方法制造战斗机的机翼。与此同时，制造工具的工作也在斯巴达工厂紧锣密鼓地展开。出去培训的 50 人回来时，10 套工具已经准备就绪。生产开始的时候，6 个月的期限还未满。并且，工人们的生产效率惊人地提高了近 10 倍。两年之后，公司的状况极大地改善了，厂房面积由 6 万平方英尺扩展到近 30 万平方英尺，雇员达到 5000 多人，它为军方已生产了 90 架教练机，150 副战斗机机翼，650 架轰炸机以及数不清的零配件。这些成就使盖蒂获得了军方的赞扬，而盖蒂却说：“我只依靠的是作生意的头脑，作生意的原则并没改变，基本原理仍保持原样，不管你是生产战斗机还是去开采石油。”

盖蒂认为，一个成功的商人应该坚信自己的判断，而不要迷信权威，见风使舵。他说道：“商人及主管人员所犯的绝大多数错误，都是可以事先察觉的。”

谈及往事，盖蒂总忘不了他创业生涯中所犯过的三个错误。

第一次发生在盖蒂年轻的时候，那是在俄克拉荷马州。他买下了一块他认为相当不错的地皮，根据他的经验，下面会有相当丰富的石油。他请来一位地质学家，对这块地进行考察，想听听他的意见。

“这块地皮根本就产不出一滴油，”专家的报告肯定地说，“最好是将它卖掉。”盖蒂听信了他的话把地脱手卖掉了。然而没过多久，那块地上开出了高产量的油井，事实证明那是个石油高产区。就这样，由于没能相信自己的判断，盖蒂白白损失一笔财富。

盖蒂痛心的第二个失误发生在 1931 年，那时候，大萧条的影响还在继续，全国的经济极不景气，股票的价格降到了极低的水平。盖蒂认为美国的经济基础是好的，随着经济形势的逐渐恢复，不久股票价格会大幅上升。于

是他买下了墨西哥石油公司的价值数百万美元的股票。随后几天，股市出现了一些下跌，盖蒂相信下跌已经接近最低点，股价的反弹指日可待。然而盖蒂的同事们已经被大萧条弄怕了，他们竭力劝说盖蒂将手中的这些股票抛售出去。大伙的一致意见使盖蒂动摇了，最终他抛出了手中的墨西哥石油公司的股份。然而事实最终证明，盖蒂先前的判断是正确的，在以后的几年中，这家石油公司财源滚滚，而这些钱本来是属于盖蒂的。后来，当盖蒂回忆起这件事时，他说道：“此事再次证明，真理往往掌握在少数人手中。”

最倒霉的一次是在 1932 年。那时盖蒂认识到中东原油的巨大潜力，他决定在伊拉克获取石油开采权。盖蒂派出谈判代表到伊拉克首都巴格达，经过同伊拉克政府交涉后，他们打算买下一块很有前景的地皮开采特许权，价钱大约只有几十万。就在此时，世界市场上的原油价格忽然波动，人们对石油业的前景产生怀疑。大家普遍认为，这个时候在中东进行投资是不明智的。盖蒂再次推翻自己的判断，命令他在巴格达的手下人中止谈判。

1949 年，盖蒂决定再次进军中东，然而此时情况就大不同了。为了得到一块地皮的特许权，他付出了 1000 多万美元的代价。在以后的岁月中，盖蒂“一意孤行”，最终成为美国首富。

盖蒂认为，同工人共同生活、工作，而不是敌视他们，是每一个优秀管理者的责任。只有获得工人的合作，事业才会更容易、更愉快地获得成功。

在俄克拉荷马州的时候，盖蒂几乎每天都在油田中同工人共同工作。工人们把他当成是自己人，而不是监督他们工作的老板。在这种和谐的气氛中，产量和效益都取得了好成绩。那时候，在整个油田，上百的新油井正在开采，有经验的采油工人十分短缺，许多实力雄厚的大公司为了争夺这些采油工人，竞相采用高薪及红利。

盖蒂正在钻一口新井，而就在不远处另一家实力雄厚的大公司也在钻井。这家公司准备了很高的待遇，他们的工房里有暖气、热水浴和洗衣房。一天，一个满身灰土的工人来到盖蒂的工地，要求见老板。

“我想为您工作，盖蒂先生，”那位工人说道。

“你原先的工作条件和待遇是多么好，你为什么要来这里呢？”盖蒂指了指那边大公司的工地，又指了指自己简陋的工地，不解地问。

那位工人摇摇头说道：“在那边，老板只会指手划脚，对钻井他是个门外汉。我们在那边干了 4 个月，却只钻了 4000 英尺深。这真是个大天的笑话。”他接着又说：“我喜欢像你这样的老板，即使艰苦一些。

4000 英尺在这里可能只需要 10 天。”

盖蒂收留了这个工人，在以后的许多年中，他成了盖蒂手下得力的一员。

另外一个故事，同样说明老板、工人之间共同劳动，彼此信任的宝贵。

盖蒂在加州买下了一小块地皮。这块地皮周围油井林立，通向公路的唯一通道是一条宽仅 4 英尺，长约 200 英尺的狭道。邻近的地皮所有权属于一家大公司，他们拒绝盖蒂经过他们的土地来运输工具，因为他们是开采的同一油矿，这狭长的通道不可能使用卡车，看样子这块地只有被抛弃了。

盖蒂没有轻易放弃，他求助于钻井工人中的几个经验最丰富的老手。他们一同去那块地上进行了详细的勘察后，一位老工人提议道：“我想我们可以搭建起一个小型的钻井塔，可是运输的问题我可没办法了。”过一会，另外一名工人说道：“为什么我们不能在这狭道上修建一条小型的铁路呢？一条窄轨铁路和几节车箱可以使我们把所有的东西运进来。”太棒了，这是个

多好的主意。不久，在那块没有“希望”的地皮上，盖蒂又赚了一笔。

盖蒂认为，工人们有两大目标：第一，他们希望能够分享他们创造出来的财富；第二，工人们希望他们的工作受到重视。这样，一位负责任的管理人员，应该利用每一个可能的机会向下属表示，他尊重他们所进行的劳动并像同事一样尊敬他们。

总而言之，盖蒂认为，一个成功的企业家必须尊重和信任他的下属和员工，这是企业获取成功的保障。

三、放纵的结果

一次，这位美国首富在同心爱的女朋友吃罢饭后质问：“为什么饭费都自我出？”

保罗，盖蒂说：“给一个男人以动力的是性。”但放纵的生活最终并没有给他带来什么好的结果。

盖蒂和女人所发生的第一件绯闻是在1917年2月。那时，盖蒂已经赚到了他的第一个百万美元。年方25，风华正茂的他，决定退休去享受生活。他后来在《花花公子》杂志上写道：“我发现我已经有了足够的钱，我作出一个突然的决定：从此之后忘记工作，尽情欢乐，尽情享受。”

他从俄克拉荷马州返回到加利福尼亚，住在父母的家中。然而就是在这里，埃尔西·埃克斯特龙小姐声称自己酒醉后被盖蒂夺去了贞操。她在对他的诉讼中声称他是她女儿的父亲。这个女人说，盖蒂在楼下的起居室中拼命劝她喝酒，最后她终于醉倒，当她苏醒过来时，发现他们两个睡在一起。

盖蒂坚决否认埃克斯特龙小姐的指控。他不承认让她喝过酒，更不承认“两个人睡在一张床上”。最后他指责埃克斯特龙小姐是个放荡的女人。如果女人的指控成立，根据美国法律，盖蒂将进监狱。最终，两个人在法庭外解决了纠纷，埃克斯特龙小姐不再起诉，而盖蒂付给她一笔钱。

年轻富翁和“放荡”女人的故事引起了人们广泛注意，报界也趁机大肆渲染。这是盖蒂生活中第一次因为女人而出名。

1922年，盖蒂生活中有了更多的女人，他们经常约会、跳舞。最终盖蒂的目标停留在了女学生珍妮特·德蒙特身上。这是一位有着黑色大眼睛的可爱的姑娘，他开始向她求爱。然而他既没有把珍妮特介绍给他母亲，也没有把她介绍给他父亲。他们私奔到文图拉结了婚，时间是1923年10月1日。

当乔治和萨拉终于见到珍妮特的时候，他们一下就喜欢上了这个聪明伶俐的儿媳。他们想，生活放纵的儿子终于安定下来了。他们的孙子，乔治·富兰克林·盖蒂第二于1924年7月9日的出生更是让他们高兴。

然而，盖蒂旧习难改。婚后的第二个月，他就带着别的女人频频出入夜总会。在遇到妻子的抗议后，他公然对珍妮特吼道：“我讨厌和腻味你……”

矛盾不可调和。婚后不到两年，珍妮特提出离婚申诉。在1925年8月20日离婚诉状中她凄惨地指控盖蒂对她进行了肉体上的恐吓、冷淡和虐待。珍妮特声称，1924年2月中旬，在她怀孕4个月时，盖蒂威胁说要杀死她，在生下儿子后不久，丈夫将她锁进一个壁橱而置之不理。

珍妮特要求法庭同意每月付给她1500美元赡养费，还要求法庭委托管理人查封她丈夫的全部资产。根据加利福尼亚的法律，法庭最终判给她每月500美元赡养费，1936年12月以后这一数额减至每月375美元，再过6个月，

减至每月 250 美元，并一直保持下去。盖蒂第一次接触到这一该死的法律，给他以刻骨铭心的一个教训。

婚姻的失败似乎未对盖蒂有什么大影响。1926 年夏，他来到墨西哥发展他的事业，盖蒂再次展示了他的魅力。短短的几个月，他就与一位德克萨斯籍的牧场主的年轻女儿艾伦·阿什比相识，并于 1926 年 10 月在那里结婚。这是一桩短命的婚姻，因为 1928 年他们就宣布分手了。详细的情况人们不得而知，但它再次表明，在感情问题上，盖蒂是个草率的家伙。

盖蒂的放纵生活显然使乔治与萨拉感到忧虑，并使盖蒂与父母之间感到隔阂。萨拉觉得她唯一的儿子“已被魔鬼夺走”。1927 年 6 月，34 岁的盖蒂与父母一同到欧洲旅行，希望能使关系再度融洽。

这次旅行的目的地并未达到，旅途中盖蒂却遇到了他的第三任妻子。那是 1928 年的夏天，在维也纳，他在一家饭店中遇见了阿道尔菲恩·赫尔姆——一个天真活泼，纯洁无邪的高个子少女。盖蒂一见钟情，几天之后就向这位姑娘求婚。然而她的父亲，一位工程学博士，对这个年纪两倍于他女儿且已两度离婚的美国人并没好感。然而，就像通常的爱情故事那样，女儿战胜了父母，最终随她的情郎而去。1928 年 12 月，盖蒂在哈瓦那与阿道尔菲恩结婚，然后到佛罗里达度蜜月。

以后，盖蒂因为生意繁忙而经常外出，年轻的新娘不能忍受自己被孤单地留在家，再加上她的英语说得不太好，年仅 19 岁的她想回到欧洲她父母身边去。1929 年 12 月 19 日，盖蒂的第二个儿子琼·罗纳德降生于德国的柏林。

但儿子的降生未能弥合夫妻间日益扩大的感情沟痕。1930 年 11 月，盖蒂匆匆前往柏林商谈离婚事宜。

盖蒂似乎对这种离婚已经习以为常，他没有受多少影响就迅速地爱上了另外一位姑娘。这位名叫安·罗克的姑娘只有 22 岁，小巧玲珑，一张胖胖的娃娃脸。尽管他们老早就相识，可是只有在 1929 年华尔街股市大崩溃把姑娘的父母洗劫一空之后，倒霉的夫妇才允许他们的女儿同这位百万富翁交往。

尽管二人的爱情掺入了金钱的成分，但是姑娘很快就坠入情网。她说：“盖蒂是一个在各方面非常体贴细心的人。他十分得体地把我介绍给别人。我希望我能使他愉快。”1931 年 10 月 5 日，盖蒂和安·罗克在纽约结婚。或许是由于盖蒂前三次失败的婚姻，这一次他们无声无息，未举行任何仪式。

然而，令人不可思议的是，婚姻再度成为爱情的杀手。婚后不久，盖蒂立即赶赴欧洲。当怀孕的安随后赶到时，却发现他和另外一个女人外出鬼混去了，年轻的妻子被孤伶伶地抛弃在阴暗的旅馆里。巨大的痛苦迫使安企图喝碘酒自杀，盖蒂及时赶了回来，将她送往医院。母子幸运地获救了。

1932 年 9 月 7 日，在一艘开往热那亚的货船上，盖蒂的第三个儿子尤金·保罗·盖蒂出生了。再度作父亲并未使盖蒂感到快乐。他将妻子和新出生的儿子扔在意大利一家医院里，而自己却前往法国巴黎寻欢作乐。

盖蒂当然不愿意让他的父母知道他的放纵的个人生活。在他们从欧洲返回美国后，盖蒂让安和她的儿子住在洛杉矶一间廉价的小套房里，而他自己却回去住在母亲家。一连几个月，他将安和尤金·保罗的情况瞒着母亲。尽管是这样，安却无法离开他。因为在经济上她完全依赖于盖蒂，而盖蒂也深知这一点。1933 年 3 月 17 日，盖蒂强迫安同他在厨房里站着性交，结果使她再度怀孕。

盖蒂再度不负责任地外出长达 9 个月，直到安生下他的第四个儿子戈登，他才返回加利福尼亚。他在孩子问世 3 个小时后赶到医院，看了看孩子，在说了一句“他长得真像你”之后便转身离开了。

在以后的岁月中，夫妇二人更是形同陌路。盖蒂经常早出晚归，他总是借口工作繁忙。安难以置信，因为她在他的行李中发现了避孕工具和其他性生活用品，还有其他女人的来信。盖蒂甚至向她出示他的一份法律协议。他要求女人在同他睡觉之前在协议上签字，如果她们怀孕了，盖蒂不负任何责任赔偿。

第四次婚姻终于在 1935 年破裂了。然而，也未阻碍他迅速地向下一个女人求爱。他注意上的新目标是一个年轻的长着红褐色头发的夜总会歌手。这位名叫路易斯·特迪·林奇的歌手即使在上流社会也很有地位。她天真活泼，性格开朗，富有感染力，体态丰满，当时年仅 23 岁。

他们最早的相识是在曼哈顿一家高雅的法国夜总会里。这家名为“我的巴黎”的夜总会是由原来的曼哈顿市政厅改建的，室内装饰着华贵的枝形吊灯和红色天鹅绒。在那里，他们频频约会，成为引人注目的一对。1939 年夏，他主动借钱给特迪，让她去接受歌剧训练。11 月他们又到了罗马，在饱览了古罗马壮丽的古迹之后，于 11 月 17 日在罗马结婚。

1946 年 6 月 15 日，盖蒂第五次作了父亲。这个孩子蒂米是个早产儿，他只有 4 磅多重。在蒂米出生了一个星期后，这位冷酷的父亲才到洛杉矶的医院里去看望特迪和他们的孩子。同前几位夫人不一样，特迪是个宽容的女人，也善于开导自己如何维持婚姻。她忠告道：“对付丈夫就像驾驭一匹好马，你不能放开缰绳，但也不能抓得太紧。”

然而盖蒂就像是脱缰的野马。他甚至不愿返回美国，而是在欧洲大陆游荡。因为在巴黎、伦敦、柏林和罗马比在因循守旧的美国更能放纵他的情欲。

1952 年，他最小的儿子，年仅 6 岁的蒂米两眼之间长出了一个鸡蛋大小的肿瘤，然而盖蒂对此却并不关心，当他的儿子在洛杉矶接受痛苦的脑部手术时，他却正在欧洲尽情享乐。尽管他自称蒂米是他最喜爱的儿子，他却经常抱怨蒂米的医疗费用太高了。

1955 年，特迪带着手术后的儿子去伦敦见她的丈夫。本来，这是一次夫妻和解的好机会。然而伦敦之行却彻底将希望破灭了。特迪希望他能返回美国，而他却希望她能留在欧洲。在欧洲住了很短一阵后，特迪带着儿子回到了美国。这时，她可能已经隐隐约约感觉到，离婚是不可避免的了。

1958 年 8 月，蒂米的病情再度恶化，表面上已经痊愈的蒂米再次住院。没过多久，这个短暂的、一生除肉体的痛苦外别无所知的孩子死于麻醉剂。同年，盖蒂夫妇正式宣布分手。

盖蒂本人是位挣钱的好手，在情场上也是进退自如，然而他却无法避免 70 年代震惊盖蒂家族的三大悲剧的发生：一个儿媳因服用过量海洛因而死亡，另外一个儿子死于自杀，一个孙子遭到绑架而被残害。

盖蒂的第三个儿子，小琼·保罗，显然继承了他父亲在追求女人方面的特殊才能。他年轻时生活放纵，常常穿着一套连真正的嬉皮士都十分妒嫉的天鹅绒服装。1956 年他与联邦法官乔治·哈里斯的女儿凯盖尔结婚，并与她生下了 4 个孩子。然而，小保罗放荡的生活最终使得这桩婚姻于 1964 年破裂。

不久，小保罗就认识了一位美女，并狂热地爱上了她。这位叫塔丽莎·波尔的美人，长着金色的长发，有着雪白的肌肤和美丽的蓝眼睛。她令人陶醉，

是小保罗所遇见的“最有魅力的女人”。塔丽莎充满了进取心和幽默感，但同时总是显得有些淡淡的忧郁。

他们于 1966 年 12 月 10 日结婚。那时他们都有不错的收入。在罗马，小保罗和塔丽莎成了小说中那种尽情享受、放纵的人物。他们在卧室内寻欢作乐，室内陈设着巨大的鸟笼，两张印度的椅子，还有一个来自中国的如来佛神龛。那时，他们结交了一大批电影演员，名门望族之类被称为“欧洲垃圾”的富豪。受环境的影响，小保罗与塔丽莎逐渐地学会了吸毒，小保罗的一位朋友说：“他对海洛因是如此地上瘾，即使每天吸人数十毫克也不会产生任何显著效果。”

这对夫妇是如此地放纵和荒唐，以至于给他们的孩子取名为加拉克西（银河）·格拉马弗恩（留声机）·格蒂。塔丽莎还在一家杂志上刊登她几乎一丝不挂的玉照。这一切使得老盖蒂大为光火，他威胁要取消他们的继承权。

1971 年 7 月，或许是对这种放纵、空虚的生活感到厌倦，或许是因为别的原因，塔丽莎在服用了过量海洛因后在罗马死去。

儿媳的死对老盖蒂显然打击不小，这倒不是因为他喜欢这个儿媳，而是这使得盖蒂家族的荣誉遭到伤害。好事的新闻界不遗余力地报道关于小保罗被警方讯问和可能被控过失杀人的消息。然而这不是家族灾难的全部。

盖蒂的大儿子和法定继承人乔治作为一名商人是相当成功的。他是盖蒂石油公司的执行副总裁，此外，他是南加州一位杰出的商界领袖，是道格拉斯飞机公司美洲银行的董事。然而，他的父亲从未对他的商业成就表示赞赏。盖蒂从英国的萨顿宫发到洛杉矶的信函总是挖苦性的。

1968 年 12 月，老盖蒂甚至对儿子的职位进行威胁。他说：“如果一家公司的管理者不能使这家公司的利润水平赶上同行业平均水平，我认为股东们应该撤换他们。”然而此时乔治的成绩是不错的，老盖蒂的指责毫无根据。

1951 年，乔治同格洛丽亚·戈登结婚。这是一位黑发的漂亮女人。他们一共生了 3 个女儿。然而，为使盖蒂石油公司取得成功，乔治不得不集中精力于企业的管理上。这造成婚姻的不幸，1967 年格洛丽亚申请离婚，她指责丈夫“冷淡无情，漠不关心”。

在一次社交集会上，杰奎琳同乔治·盖蒂第二相识。她说他是个“守本分，略带忧伤的人”，而乔治则喜欢上了楚楚动人的杰奎琳。他们于 1971 年 5 月结婚，然而，婚后的生活经历了短暂的甜蜜之后，逐渐地两人的关系出现恶化，这增加了乔治第二的痛苦。

老盖蒂似乎对这个儿子有天生的反感，虽然他是儿子中最能干的。盖蒂的行为使乔治感到羞辱。有一次，乔治到英国想与他父亲进行例行的工作讨论，然而 8 天之后盖蒂才接见了。另外一次，乔治邀请了一些朋友从洛杉矶来到萨顿宫拜见父亲，老盖蒂却连一顿饭都不请他们吃。

1972 年，一家伦敦著名的报纸叫盖蒂谈谈他的这个儿子，这位老人等了半天才挤出一句：“他住在洛杉矶。”

极度的痛苦使得乔治性情开始暴躁，经常难以自制。1973 年 6 月 5 日吃晚饭时，乔治喝了许多酒，饭后他拿出防身用的猎枪朝天放了一枪。杰奎琳想办法把枪藏了起来，然而他又跑到厨房拿起一把刀子在自己身上划了一刀。血流了出来，但伤势并不严重。杰奎琳叫来社区的贝尔埃尔巡逻队，但乔治不允许他们接近他。他跑上楼把自己锁在卧室里，他威胁说：“我有一支枪，谁敢靠近门就打死谁。”巡警们毫无办法，只能等候在门外。到了深

夜，卧室内传出急促的鼾声，巡警们这才破门而入，他们发现这位副董事长倒在血泊中。

大家断定乔治饮酒过量和失血过多，他们把他送到有名的女王大使医院后，等待着他的苏醒。他们对医院解释说：乔治在游泳池边举行的野外宴会上不小心栽倒在游泳池里，挫伤了双手和身体。直到第二天人们才在乔治的房里发现了空药瓶，但这时已经大晚了。乔治于第二天下午死去。

噩运接踵而来。在乔治第二去世后的五个星期，保罗第三，即盖蒂第三个儿子的儿子，被歹徒绑架了。

保罗第三出生于 1956 年，即他祖父被《幸福》杂志认定为全美最富有的人的前一年。他是个放荡不羁的家伙。他经常以可怕的速度开着摩托车穿过罗马广场。他在学校无法无天，到 16 岁时，已经被八所学校赶出了校门。

1973 年夏天，这个不懂事的少年在一次左翼游行活动中被捕。尽管他一再申辩他是无辜的，可他还是被投入一所野蛮的监狱。在那里，他吃足了苦头，遭受了“毒打和性虐待”。

在那个时候的意大利，绑架富有人家的孩子已经司空见惯。尽管如此 1973 年 7 月，保罗第三作为全美首富的孙子被绑架仍然轰动了全世界。

1973 年 7 月 10 日凌晨，当保罗第三与一些朋友在沃纳广场分手后，走在一条阴暗的街道上。几个人从一辆白色汽车上跳下来将他劫持而去。两天后，保罗的母亲接到一个电话，要她用钱去换她的儿子。放下电话后，几欲晕倒的母亲马上报了警。

警方怀疑这是孩子的一个恶作剧，而盖蒂家为了支付歹徒所要的 17 亿里拉（320 万美元）而矛盾重重。11 月 10 日，不耐烦的绑架者割下了保罗第三的一只耳朵和一束头发，并将它寄到了一家报社。这令全世界感到震惊。歹徒们宣称，如果拿不到赎金，他们会继续采取类似的行动。老盖蒂终于屈服了，尽管他心疼他的钱，可是他不能再让孙子的某个部位被歹徒割下来了。在交出 320 万美元的赎金后，保罗第三终于在 12 月 12 日获释了。

接二连三的事件使盖蒂家族的声誉蒙受损失，然而老盖蒂作为全美首富所表现出来的吝啬也未能博得世人的好评。

盖蒂一生中所犯下的最大过失之一可能就是他在萨顿宫里安装了一部跟全国各地的公用电话相同的带钱盒的电话。在楼底一间可以随便进出的房间内挂有一块“公用电话”的标志。盖蒂命令手下的工人将其他的电话均装上特别的锁。在此之前，盖蒂为萨顿宫昂贵的电话费而感到心疼，但他拿不准该指责谁。开始，他怀疑是萨顿宫的修理工人用他的电话打了长途。不久他又抱怨参加萨顿宫晚会的人们随便拿起他家的电话到处乱打。盖蒂不无痛心他说道：“从萨顿宫打一个电话到伦敦至少需要 6 便士。”没有办法，忍无可忍的盖蒂最后就像前面所说的那样在室内装上公用电话，并将别的电话装上锁。

这部公用电话越来越成为人们茶余饭后的谈资，被认为是富人通常吝啬的又一佐证。盖蒂似乎渐有悔意，不久他指示工人们将那部令他丢脸的公用电话拆掉。当一家报纸采访他并提到这件事时，盖蒂解释道：“是有这么回事，我确实曾在萨顿宫安装过一部公用电话。然而这只不过是为了方便我和我的客人们而已，因为我们要打长途电话时，总是不得不到最近的镇子上去打。”

与此类似的故事很多。盖蒂的吝啬似乎有点近乎病态。他总是抱怨人们

要他支付饭钱，实际上他很少这样做。有一次，一位名叫埃尔莎·马克斯韦的作家在巴黎的一次晚宴结束后，交给他一张帐单，希望盖蒂为晚宴上的名流们支付饭费。盖蒂一声不响，他从口袋里掏出他自己的那一份饭钱后便扬长而去。客人们目瞪口呆，埃尔莎·马克斯韦更是气得七窍生烟，因为他不得不支付那笔对他来说十分昂贵的费用。

盖蒂与弗兰克·瑞安相识是在 1936 年的柏林奥运会上。尽管他们之后一直交往着，然而盖蒂从未请过这位朋友一顿饭。有一天，瑞安拜访了萨顿宫，代表他的家族提出以 1750 万美元现款购买皮埃尔饭店。这家饭店是盖蒂 1938 年以 240 万美元买下的，现在瑞安的出价无疑是诱人的，盖蒂考虑了一下之后说道：“好吧，弗兰克，这是笔不错的交易，你可以给我在纽约的律师打个电报，同他商谈这笔交易。”瑞安感到有些吃惊，他说饭店和律师都是盖蒂的，电报应该由盖蒂来打。然而盖蒂坚决不同意，不得已，可怜的瑞安不得不自己支付了这笔电报费。

另有一次，盖蒂在与他心爱的女朋友吃完饭后，质问为什么饭费都由他出。

尽管盖蒂有时吝啬得令人费解，但他对艺术却表现出少有的热情和慷慨，他说：“一个不爱好艺术的人是一个没有完全开化的人。”对盖蒂来说，这项嗜好可以使他作为一个有教养的人而得到上流社会的承认。

纽约、伦敦的大古董商们认为盖蒂把他自己当成了帝王。“在盖蒂的脑子里，他几乎成了世界国王，他只想拥有帝王占有过的艺术品。”一位艺术品经纪人说道：“盖蒂收藏了 18 世纪大量的法国皇宫家具，其中有一张是路易十四曾经用过的一张办公桌。”盖蒂本人声称对其十分喜爱。

盖蒂的艺术品收藏顾问弗雷德里科·泽利说：“盖蒂重视他所收藏的艺术品的尺寸。他喜欢大件的而不喜欢小件的东西，他喜欢鲁本斯和提香的裸体画而不喜欢小幅的处女画。喜欢大理石雕和铜雕而不喜欢花瓶和陶器，喜欢大型的五斗柜和桌子而不喜欢边桌和瓷器。如果他买到了一幅大型绘画，他就认为他的钱花得值得。”这位先生的评述使我们看到，即使是在艺术品上，盖蒂仍保留了一个商人所通常具有的贪大的习气。

盖蒂说艺术是他的享受，而工作是他的义务。他认为，如果一个人把全部精力花在工作上，那样就会使他的视野越来越狭隘，生活中就不再有任何乐趣。因此，生活中需要艺术来美化生活，同盖蒂一起工作的人发现他确实对艺术品具有浓厚兴趣。他有时会扔下手头的公司业务而去谈论他的博物馆或一幅画。

30 年代，美国的豪门望族在家中收藏了大量的绘画、家具和地毯。这促使新进入这一阶层的盖蒂意识到：“一张桌子，一张椅子，一个珍品橱或一个五斗柜完全可以成为一幅画或一座雕刻那样的艺术珍品。”于是他自学了对艺术品的鉴赏，并对 18 世纪的法国家具具有专门的研究，他自称：“这些增加了我整个生活的深度和广度。”

30 年代末，由于经济萧条的影响和人们对二次世界大战的普遍担心，艺术品的价格一跌再跌。盖蒂意识到，这是一个时机。他以相当便宜的价格开始了他的艺术品收藏。在 1938 年莫蒂默·希夫拍卖中，他购买了他最感兴趣的一批法国家具，这成为盖蒂收藏的艺术品中的核心部分。

50 年代初，全世界的收藏家们迷恋于法国印象派绘画，使这些绘画的价格涨到了顶峰，而家具、地毯和古董的价格倒相对便宜得多。盖蒂只买进

了几幅二三流的印象派绘画，而对那些“便宜货”则进行了一次大抢购。一位熟悉盖蒂的巴黎古董商说：“在塞尚的一幅画要价 60 万美元时，他只会用 3 万美元买进一件路易十五的家具。”也正是在那时，盖蒂得到了被称为绝妙的艺术品的法国 18 世纪家具大师伯纳德·凡·里森制作的那张夫妻桌。后来法国卢浮宫家具部的一位权威人士说道：“盖蒂没有投入大量资金，也没有大加宣扬，就成功地收集到了法国 18 世纪家具中最杰出的部分。”

盖蒂经常对世界上的一些大博物馆进行捐赠活动，然而人们会指出，这只是这位富翁在同美国政府在税收问题上所作斗争中使用的一个体面的手段而已。

1974 年，盖蒂献给琼·保罗·盖蒂博物馆的艺术品价值总额为 9311592 美元，相当于他当年收入的一半。这样盖蒂大幅度地减少了美国政府从他那里拿走的税款。

1975 年，作为美国首富的盖蒂的个人所得税率为 14%，这证明艺术品捐赠对避税来说是成功的。

随着盖蒂财富的增长，他所收藏的名贵的艺术品也越来越多，他陆续得到了伦勃朗的《黛安娜和她的少女去打猎》、《圣·巴索罗米厄肖像》和凡·代克的《阿戈斯蒂诺·帕拉维西尼肖像》。

1971 年，在伦敦著名的克里斯蒂拍卖所盖蒂以 600 万美元的价钱买下了四幅名画，这在当时是轰动一时的消息。这四幅画分别是：提香的《艾克塔昂之死》、凡·代克的《四头黑人》、布歇的《爱泉》和《鸟管》。

收藏品的增加使盖蒂面对这样一个问题：在哪里存放这些宝贝。最终盖蒂决定建造一个举世无双的博物馆。

1968 年，在一次晚宴上，盖蒂叫英国建筑师斯蒂芬·加勒特负责位于加利福尼亚马里布博物馆的建造工作。尽管加勒特尽心尽职，可盖蒂仍然对工作的每一部分进行了细致的监督。他要求将工程进展状况拍摄成电影后寄给他，他要求工程中的每一张发票要经过他的审核。

被命名为琼·保罗·盖蒂的博物馆位于马里布的最高处，它有着科林斯式列柱凉廊，国外的大理石和古式的马赛克和瓷砖。毫无疑问，盖蒂为之感到自豪。他当时不无得意他说道：“我相信，在世界的任何别的地方都看不到这样的建筑，它是独一无二的。”

这座耗资 1700 万美元，收藏着价值数亿美元艺术品的博物馆为盖蒂赢得了世界声望。盖蒂保证他的博物馆将“免费向公众开放”。后来在盖蒂遗嘱中，他保证将他的大部分遗产捐献给这家博物馆。这一美国历史上罕见的私人捐赠博得全世界艺术品爱好者的喝采。不管人们怎样议论盖蒂生活中的不检点、冷酷与吝啬，这家博物馆在盖蒂的生前和死后都为这位美国首富赢得了荣誉。

经营之神——松下幸之助

松下幸之助 1894 年出生于一个农民家庭。9 岁即开始当学徒工。1918 年创办“松下电器制作所”。这是松下企业集团的前身。经过几十年的艰苦创业，终于使自己的企业成为以生产电子产品为主的国际性的庞大的企业集团。1990 年，该公司职工有 19.83 万人，资产达 497.48 亿美元，年营业额高达 435.16 亿美元。公司规模在日本仅次于丰田与日立两公司。在世界 500 家大企业中，排名第 17 位。松下本人连续十几年蝉联“日本最高额纳税人”。

一、童年的佣工生活

松下在一家自行车行做佣工，一次店里的一个男孩子偷了老板一笔钱被发觉，老板为人善良，只把小孩训诫了一顿，准备继续留用。小小年纪的松下却坚持认为应该开除这个店员，因为“叫我和偷钱的人一起工作，我是无法忍受的。假如不开除他，我就要告辞了。”最后，老板只好照松下的意见办。松下的个性与品质因此可见一斑。

1910 年 10 月 11 日，松下幸之助进入大阪电灯股份有限公司，充当一名安装室内电线的练习工。在 7 年之后辞职，自己开设工厂，制造电灯灯头。由此一发而不可收，发展成为日本第一流的家庭电器用品制造厂家。他的名字远扬海外，人们无不承认他是一位卓越的企业家。追本溯源，他投身于电气事业做安装电线小工，是他一生扬眉吐气的转折点。所以在他有生之年，总会时时想起这一值得纪念的日子。然而，在此之前，他的童年又是如何渡过的呢？

1894 年 11 月 27 日，松下幸之助出生于日本和歌山县和佐村。他在三男五女八个孩子中排行最小。父亲松下正楠早年在村里还是个头面人物，一边务农，一边在村公所干事。他的家庭，在村子里算是老户，过着自由自在、丰衣足食的日子。

1899 年，父亲因做稻米生意失败，不得已把祖辈传下来的田地拱手让人，然后带着全家老小，背井离乡，移居到和歌山市谋生。

最初，松下正楠开了家木屐店，本小利微，不足以养家糊口，不久便倒闭了。松下全家陷入了贫病交加的境地。先是辍学在家帮助父亲干活的长子因病夭折。继之，次子和长女也在同一年内病死。在八个兄弟姐妹中，除了松下幸之助和他的一个姐姐外，其余六人都未活过 20 岁。

1901 年，松下进入和歌山市的一所小学，学习成绩中上。他喜爱算术和一些能发挥创造性思维的课程。

1904 年 11 月初，年仅 9 岁的松下刚上小学四年级，突然接到在大阪工作的父亲来信：“这里有小伙计做工的地方，马上来！”母亲见信后，对松下说：“父亲来信要你到大阪当学徒。妈妈当然希望把你留在身边，可是家里实在太穷。你肯不肯去？”松下年龄虽小，但知道家里很穷，觉得自己应该去。于是同年 11 月，他中途退学，第一次离开了日夜关怀他的母亲，只身前往大阪。

松下先是到大阪宫田火盆店去做店员，一年以后，宫田火盆店关闭，由店主介绍，松下进入大阪“五代自行车店”工作。当时在日本，自行车虽

是常看到的日用品，但主要还是无产阶级的子女最摩登的代步工具，日本尚不能制造，全部是由英美等国进口来的。每辆售价在日币 100 ~ 150 元之间，算得上是高级消费品了。

松下幸之助在这样人人羡慕的自行车店服务，由早晚打扫、收拾柜台开始，渐渐担任修理或贩卖的工作。因此，对从事自行车这一行业的知识、技术、经验，逐渐掌握，获益甚多。此时，松下最引以为豪的事是他的主人对他特别垂爱。老板在经商方面卓有能力，且品德高尚；老板娘为人贤淑，容易相处。松下在主人的耳濡目染之下，久而久之自然学来若干优良品质。比如他常想到：“要做端端正正的商人；一个人应该勤勉礼让，应守分寸，应该屈己厚人……”

每天的工作和生活对于松下而言，也是一种严格的训练和教育。冬天 5 点半、夏天 5 点钟就得起床，先将店铺内外打扫干净，接着干修理、销售之类的活，直到晚上 7 点钟才能歇下来。

在修理自行车时，有的客人会吩咐：“给我买包烟来。”小松下幸之助便放下千里的工作，洗净了带油污的手，给客人跑趟腿。这样的事几乎每天都要发生好几次，后来，聪明机灵的松下想出了一个好办法。他用自己的薪水提前买好 20 包香烟，当客人要香烟时，他就马上拿出来送到客人面前，这样既方便了客人，又省去了总是洗手的麻烦，而已他自己从中也能得到点收益。当时日本的“朝日”牌和“敷岛”牌香烟都是每 20 包一盒，买一盒送一包。松下每卖一盒就赚一包的钱，老板知道此事后，高兴地夸他“你很会动脑筋”。

当时有一个颇具才干的男孩子，和他一起工作，主人对这个孩子也很喜欢。有一天，这个男孩偷了一笔钱被主人发觉，主人慈悲为怀，加上该男孩平日工作成绩良好，想训诫他一顿算了，可是松下幸之助对主人说：“老板，你那样做是不对的，叫我和偷钱的人一起工作，我是无法忍耐下去的，假如你不把他开除，我就要告辞了。”他的态度甚为认真，老板无奈，只好照办。

由上述两件事来看，松下幸之助在少年时期便富有才气和正义感，他为人作风，可见一斑。他所拥有的创造的才智、诚实的天性，在他以后成为一个大企业家的过程中，以种种不同的方式发挥得淋漓尽致，并且始终如一，至老不变。

五代自行车店的生意越做越旺，在原来的自行车修理的基础上，又增加了自行车零件的批发和零售。松下幸之助除白天干自行车修理之类的活以外，到了晚上还要看守零件销售店。他利用每天晚上的看店时间，读一些带注音的章回小说。他说：“德川时代武士的修养，商人的气质，百姓应有的态度，都生动的出现在章回小说里。固然经过润饰，但大致上还能忠实传达。”“比方说地方上出现了豪杰后做了些什么事，出现了伟大的英雄后做了什么事，那个英雄是如何用人，又如何论功行赏，这些事情都写在小说里。只要照着去作，大致就不会错了，这样可以学到不少为人处事的学问。”

松下幸之助在自行车店工作了 7 年，由于他在经营和管理上提出过许多有益的见解，很得老板的赏识，但是，在入店第 7 个年头，即 1910 年 6 月，他忽然下定决心辞职，而想要进入与自行车没有直接关系的别种行业里去，希望发现一个新的、更有意义的生活环境。当时，大阪全市动工铺设轨电车线，着手完成交通网的计划。由梅田起经四桥到筑港的有轨电车线已经通车，其他各线也正在施工。松下认为各线电车一旦完成通车，则自行车的需

要就会减少，将来这种行业不容乐观。相反，与电车相关的电气事业日后一定能兴盛起来。

日本明治维新以后，欧美各国新的交通工具都逐渐输入日本。电车是令人注目的交通工具。大阪市于 1903 年铺设了第一条电车路线，以后按计划，逐步延长路线。因此，市民利用电车的机会增加，作为交通工具的电车亦愈为人们所必需，松下看到这般情景，产生了以上的认识。他喜好预测、推想和分析，有先见之明。由于具有对事物的先见之明，才不为过去的事物所羁绊，才能随时随地表现出决断能力来。所以他能够在一日之间，毅然辞别了五代自行车店的老板，而转换了职业。

当时大坂市的电气事业情况大致是这样。

1887 年，由鸿池、住友一些富豪连名发起组织大坂电灯公司。翌年开始营业，以后顺利发展。在该公司的经营过程中，它和大阪市政府发生业务关系，一年比一年密切。

1906 年，大坂电灯公司与大阪市政府缔结“报偿合约”，规定由电灯公司垄断经营大坂电气，所获报酬分给市政府一部分。这样，该电灯公司遂获得大坂供应电气的独占地位。因独占的有利条件，电灯需要直线上升，为应付这一局势，该电灯公司积极建设水力发电厂，最初建设的便是“安治川西发电厂”。

松下幸之助从五代自行车店辞职后，立即向大坂电灯公司申请找事做，当了一名内线见习工。尽管他对电的知识一窍不通，但由于喜欢，所以学起来得心应手。他很快就掌握了电灯的安装和处理技术，并成为熟练的独立技工。由于工作出色，1911 年晋升为工程负责人。

1916 年，22 岁的松下被提拔为令人羡慕的检验员。在工作中，他改良了公司原有的产品，试制成一种新式电灯插口。这虽然算不上重大的发明创造，但作为次一等的专利——“实用新案”，向专利局登记备案，并获得批准，编号为 42129。但当他拿给上司看时，上司却付之一笑，“不成”，一句话就把他打发了。松下为自己的发明遭到冷遇而感到惋惜和不服，精神上也受到打击，产生了受挫感。他感到，即使在自己向往的电灯公司工作，也不能使自己的志向和才能得到充分施展。唯一的办法是，另立门户，自己创业。

二、独立门户

1917 年 6 月，23 岁的松下以不足 200 日元为本钱在一间不足 10 平米的房间开了一个小作坊，生产松下自己发明的新式电灯插口。这就是如今闻名全球的松下电器公司的前身。

1915 年 9 月 4 日，松下幸之助与井植梅野小姐完成了洞房花烛之喜，从此松下幸之助成立家室。

1917 年 6 月，松下以 33.2 日元的退職金，62 日元的存款和 100 日元借债作为本钱，在大阪市一个叫猪饲野的地方租赁了一间不足 10 平方米的房间，开办了一家小作坊，职工共有 5 人。他们是：松下本人，妻子梅野，内弟井植岁男（后成为三洋电机公司的创始人），两名从大坂电灯公司辞职的朋友。产品便是松下发明的那种新式电灯插口。这就是如今闻名全球的松下电器公司的最初模样！

小工厂成立后，等待松下的不是开市大吉，而是失败。1917 年 10 月，

电灯插口制作成功，但 10 天内仅卖出了 100 个，营业额不足 10 日元，不仅没有盈利，连老本也赔光了。他的妻子只得靠把衣物送进当铺度日。失败的原因是，这种新式电灯插口只有利于减少电灯安装工程的劳动强度和时间，而与电灯用户无关。

第一次创业失败后，松下只得让两个朋友另谋生路，但夫妻二人和内弟仍坚守阵地。他没有被眼前的困难吓倒，因为他相信，自己的努力一定能带来真正有价值的东西。同年底，机会来了，川北电气电风扇厂让松下替该厂试制 1000 个电风扇用绝缘底盘。这对困境中的松下来来说，恰如旱苗得雨。但是生产技术方面也存在不少问题，因为当时这种技术还是很秘密的。松下反复试验，但进展不大。最后，不得已他只好跑到有关工厂捡来一些碎片，进行探索，终于解决了技术方面的问题。紧接着，他与妻子、内弟一起日夜奋战，在年关迫近时如期交货，质量博得好评。结果，松下在年底获得了 80 日元的盈利。这使他欣喜若狂，因为工厂可以免于倒闭了。第二年，他又得到了 2000 个同样产品的订货单，企业因而更有起色。

1918 年 3 月 7 日，松下在大阪市北区西野田创立了“松下电气器具制作所”，从而开始了他成功的创业生涯。

松下取得了成功，引起同行们的忌妒，他们想方设法抵制和为难松下。然而，松下公司生产的产品具有明显的优越性，产品因此畅销不衰。但这件事也使年轻的松下意识到，一个好的企业，必须不断地研制开发新产品，才能在竞争中以奇制胜。松下仍然把着眼点聚焦在生活的实用方面。

当时，自行车仍然是日本的主要交通工具之一，但夜间行车必须点灯，否则被交通警察抓住了要罚款。那时自行车用的“灯”有点蜡烛的灯笼、煤油灯和电池灯。前两者灯光昏暗，经不起风吹雨打；电池灯价格昂贵，且电池寿命仅有 3~4 小时，因而都不实用。

松下决心制造出使用时间长、价格便宜的电池灯。经过一百多次试验，半年后终于制成可用 30~50 小时的炮弹型自行车用电池灯，其性能大大超过蜡烛，而且价格同使用蜡烛一样便宜。然而，正当松下为新产品的研制成功而欢欣鼓舞的时候，发生了一件意想不到的事。批发商对电池灯不感兴趣，造成产品大量库存，资金周转困难，企业又一次面临倒闭的危险。怎么办？松下经过认真分析后，认为首先必须让消费者了解新产品的优良性能，否则，产品再好也不会变为“商品”。

他急中生智，想出了一种独特的推销战术：雇用临时工，向全市所有的自行车铺赠送新式电池灯，每家三盏，并且将其中一盏点亮，保证使用 30 个小时，以示产品的优良性能。

这一宣传活动获得了巨大成功。自行车灯逐渐受到消费者的欢迎，市场迅速从大阪扩大到全国，不仅自行车店大量订货，而且批发商也登门求货。

1924 年，每个月平均都能销售 1 万只以上。当时在日本较有影响的化妆品批发商山本武信竟改变自己的销售方向，以提前支付 48.6 万元的代价向松下公司买下了 3 年的独家销售权。

紧接着，1928 年，松下又研制成功了携带用的方型电灯，并第一次使用了“国家”商标，即 National 商标。产品投放市场后，8 个月内就卖出了 47 万多个，令同行刮目相看。

至于商标 National 的产生过程，松下在他的自传里有如下的描写：

“当方型车灯要向外推销的时候，应冠以什么商标好呢？左思右想，总

找不到一个合适的名称。我再三地在纸上一连写出一二十个商标名，但没有一个中意的。有一天，偶然在报纸上看见日文音译英文 International 一字，一时有一股不可思议的灵感掠过脑际，可是，自己不懂英文，在不了解 InternatiOnal 意思的情况下，却猜想这个字莫非与俄国大革命有什么关系吧！当即翻阅字典，看到它的解释为‘国际的’，如果去掉 Inter 仅留下 National，则作为‘国民的’或‘国家的’之解释。好了！真太好没有了！我们的商标名称采用这个 NAtional 字罢！这个字的含义，也恰好合日本的一句谚语：‘名字足以表现本体’。见字生义，我们的产品将来可能变成全体国民的必需品，就这样决定了我们的商标名称。后来果然这个 National 商标牌子由于报纸、杂志等等媒介物的日常宣传，深深地印在日本国民的脑海里。作成商标的 National 的字体或是图案，总比一般商标有显著的印象，此点足可说明这个字是选用对了。人们都认为这也是我事业成功的一项因素。”

松下从一系列的成功中悟出了这样一个道理：“物美价廉”的产品一定有销路。在收音机上，松下以同样的战术，做到了“后来者居上”。

1920 年，美国在世界上第一个开办了无线电广播。1925 年，日本也有了无线广播。松下电器公司从 1930 年起开始制造收音机。当时，日本已有山中电机、七欧无线电、阪本制作所和旱川电机等收音机制造厂商，年产量总共约 20 万台。在制造收音机方面，松下电器公司是个名副其实的“后来者”。

松下每天收听无线广播，但收音机却常出故障，尤其当他听得正入神的时候，收音机突然出了毛病，这令他十分恼火。于是，他下定决心，制造无故障、用月薪买得起的收音机。

1934 年，收音机事业部开发出了“R48”型收音机，每台售价 50 日元，比当时大学毕业生就业后第一年的月薪要高。五年内，R48 型收音机累计销售 27 万台，被称为“不朽之作”。然而，松下幸之助对技术开发人员说：“R48 型有销路，这很好。但是每台 50 日元，价格太高，难以普及。人们都想买收音机，希望能在一年内把价格降低一半。”

技术开发部负责人中尾反驳说，一年内把价格降低一半。这是不可能的。但松下坚持说：“如果把 R48 视作别的公司产品，而且十分畅销，那么你就会考虑对策了。不要试图通过对 R48 型加以改进，以求降低 10~15% 的价格，而应将其完全撇计，从零开始。这样，你就一定能够做到。”

之后，中尾从根本上改变了思路，1935 年研制出了“R10”型新产品，售价仅为 23 日元，接着又推出了“R11”型高档产品，售价为 27 日元。由于不断追求产品的优质低价，National 牌收音机的中场占有份额很快超过了上述那些先行厂商。

R10 和 R11 两种型号的收音机大幅度降价的原因，一是采用新思路生产；二是采用了新材料（如塑料）；三是实现了传送带流水作业的生产方式（日产 400 台），从而降低了成本，提高了劳动生产率。

此时的松下幸之助更加踌躇满志，他深深地感到，自己亲手设计、建造和驾驶的这条“松下”号轮船已驶出港湾。他要乘长风破万里浪，直挂云帆济苍海。

三、松下电器遍布全球

松下著名的“自来水哲学”：水是人类生命不可缺少的。但因供应

过于丰富，人们已经非常容易忘掉它的价值。“松下”的使命就是要像自来水供应一样为人类供应源源不断、无穷无尽的生活物资。

“自来水哲学”体现了松下经营之道的最高境界。

1932年春天，某日有一位顾客到松下幸之助家造访，这位客人于数年前已皈依宗教，来访的目的就是想劝松下幸之助信仰宗教。对于这一顾客的热心厚意，松下幸之助由衷表示感谢，但不论谈及任何宗教，松下幸之助都不感兴趣，所以这一次他拒绝了客人的劝导。不过，这位客人热心异常，屡次来向松下幸之助劝导信教，处于无可奈何情形下，松下幸之助参观了奈良附近大和市的天理教总部。参观之后，思想上受到很大的冲击。

参加建设“教祖殿”的教徒们满怀欢喜地进行义务劳动，信徒们捐献的木材堆积如山，善男信女的态度都是那么虔诚，一切都是在秩序井然地进行着。这给松下留下了深刻的印象。他想，这不就是“经营”吗？在卓越的经营者的领导下，使大多数人喜悦地努力工作，不但自己而且希望别人也一同享受快乐。企业的经营应该成为比宗教事业规模更加宏大、更加繁荣的神圣事业。企业为什么会关闭和缩小呢？就是因为管理者经营不当。只顾自己利益的经营，脱离正义的经营，没有觉悟到肩负神圣使命的经营，这些单纯生意经式的经营，都是企业失败的重要原因。

对于为什么办企业和怎样办企业这一根本性问题，即所谓的经营思想问题，在创业初期，松下幸之助并未搞清楚，因为那时他不得不把主要精力用于如何使新诞生的企业在激烈的竞争中站稳脚跟。经过十多年的奋斗，松下才逐渐确立了明确的经营思想。

一个炎热的夏日，松下独自在大阪市天王寺附近的街上走着。那一带装有自来水。这时，一位拉货车的人走过来，抽了一支烟后，便拧开水龙头，津津有味地喝起水来。见此情景，松下感到很惊讶，因为天然的河水经过水厂加工后，才能变成可饮用的自来水，所以喝自来水是要付水费的。但此人未经主人同意便擅自饮用有价之物，却无人阻止他，这是为什么呢？在炎热的夏日，自来水对于拉货车的人来说，是十分有价值的东西，但是，任意取用他人的东西，能不能算作不偷呢？松下想着想着，猛然悟出了一个哲理，这就是后来闻名于世的：“自来水哲学”。

1932年，松下在一次讲话中说：“水是人类生命不可缺少的一种东西，但因日常生活方面，水之供应过于丰富，所以人们已把它的价值忘掉。同样道理，任何贵重生活物资，假如像水一般售价低廉，且能取之不尽用之不竭，大量供给，则人类的生活，最低限度物资方面不虞匮乏；而由贫困所产生的多少苦恼，可以立刻解除。同时，没有疑问，幸福必会日益增加。故生产者的唯一使命，是要产制及供应如自来水一样的无穷无尽的宝贵生活物资。”

就这样，松下从参观宗教总部联想到企业家的伟大使命，从自来水联想到真正的企业经营。虽然以前他在开发产品和开拓市场等方面有过不少成功，并使他感受到极大的兴奋和鼓舞，但这一次在领悟到经营企业的真谛之后所产生的喜悦和激情却是以往任何一次都无法比拟的。在这之后的几十年中，他都一直努力实践这一著名的“自来水哲学”。

1978年，在松下电器创立60周年之际，83岁高龄的松下幸之助在总结自己的企业经营经验的基础上，出版了《实践经营哲学》一书。他的第一条经验便是：首先应该确立经营思想。他说：“我从事企业经营60年了，通过切身体验而认识到经营思想的重要性，换句话说，对于‘公司为什么而存在？

应该本着什么目的、用什么样的方法去经营？’这个问题，必须有一个坚定不移的基本想法。”

那么，如何看待企业的利润呢？没有利润，企业是无法生存和发展的。松下认为，企业为社会作贡献这一使命和取得合理利润二者之间绝不矛盾。企业在完成自己的使命、为社会作出贡献后，社会以合理利润的形式给予企业应得的报酬，企业所提供的产品或服务中包含的努力越多，对需求者和社会所作的贡献就越大，从而作为其报酬的利润也越多。换句话说，没有利润的经营，可以看作是企业对社会的贡献小，企业未完成其应担负的使命。

几十年来，松下就是本着这一经营思想管理着他那庞大的“松下王国”。

到本世纪 30 年代，松下幸之助已不再是仅靠着一点点改良来糊口度日的小发明者了，而成长为胸怀大志、颇有名气的企业家。他创办的“松下电器”也一改往日的民间作坊，变为拥有上万名职工和多种专业功能的中型企业。然而，此时的松下头脑十分清醒，他认识到，随着事业的不断扩大，问题必将接踵而来。“松下电器”发展到现在，似乎已经接近了某种极限。人员的增加，工作量的扩大，即使松下本人再有能力，经营管理上也无法面面俱到。因此，松下公司若想进一步发展，成为第一流的大企业，就必须大胆进行机构改革。

1935 年 12 月，松下将“松下电器制作所”改为“松下电器产业株式会社”，将原独立核算的事业部改为相对独立的分公司。把过去那种由个人经营管理转变为法人组织管理。松下本人也由过去的“所长”变为运筹帷幄、宏观控制的“社长”。总公司管辖 10 个分公司。进行这种改革的目的是，将庞大的机体化整为零，让各个分公司明确自己的责任，并充分发挥创造力和主动性。同时，为了使分公司的经营风格及方针路线同“松下电器”不相违背，保持“松下电器”创业时的优良传统和作风，总公司以“纲纪”的形式向全体松下人提出必须遵守的“七大精神”，即：产业报国精神、光明正大精神、友好一致精神、力争向上精神、顺应同化精神、感谢报恩精神、礼貌谦让精神。松下幸之助要让这七大精神成为每个公司员工的精神支柱。他认为，只有这样，无论是公司还是个人，才能目标远大、作风正派、团结一致、开拓前进。

这次机构改革为“松下电器”注入了更大的活力，特别是加强了内部团结和凝聚力。同时，也使松下幸之助在这个庞大的独立王国中建立了牢固的统治基础。

松下经过 50 多年的艰苦奋斗，创造了辉煌的业绩，成为世界瞩目的超级企业家。他到底靠什么创造出这样的丰功伟绩呢？每当有人向他提出这一问题时，他总是淡淡一笑，说道：“靠的是稍微走在时代的前面。”尽管说得如此轻松，但却道出了“松下王国”发展的真谛。请看他是如何决定制造马达的。

30 年代末期，一个隐隐约约的家电热在世界范围内开始形成。敏感的松下认为，不久的将来，家电热必将冲击每个家庭，带来一场家庭革命。在这场家庭革命中，家电动力量又是一个至关重要的决定性因素。

1938 年，松下公司果断地成立了专门生产马达的“松下电动机公司”。这一举动当时很多人困惑不解。在一次记者招待会上，许多记者围绕这一问题同松下幸之助展开辩论。

记者问道：“电机就其分类而言，属于重工业系统。向来对家电感兴趣

的松下电器公司为什么要涉足这一领域呢？这是否意味着家电业前途暗淡？”

松下回答说：“转产马达，并非说明家电业前景暗淡，而是为其蓬勃发展作准备。”望着记者们那茫然的神态，他接着说：

“诸位家庭也许还未使用小马达，但有的家庭已经开始使用，如电风扇、小型水泵等。再过几年，你们就可以看到，我们的衣、食、住、行都必然会借助某种动力。美国家庭中使用的马达已由一台增至十几台，日本很快也会如此。只要一按电钮，一切都会动起来的时代不久就会到来。”

松下的一席话可谓语惊四座，但不少人仍半信半疑。然而，他那敏锐的洞察力和科学的预见性，不久就被时代所证实。第二次世界大战结束后，家电热席卷全球，家电的心脏——马达的需求量也达到历史空前水平，50年代初，仅松下公司的门真马达厂的日产量就达5万台。

松下幸之助就是这样，凭借他那敏锐的观察力和科学的判断力，审时度势，深谋远虑，在家电热来临之时，不仅已在国内打下了坚实的基础，而且乘着家电热的劲风扶摇直上，阔步迈进国际市场。松下幸之助真不愧为“经营之神”。

第二次世界大战期间，松下公司同许多日本厂商一样，从民用转为军用。

1938年，松下第一次接受日本陆军的订货。1944年，松下电器产业的子公司松下无线电、松下航空工业、松下造船等三家公司被指定为军需公司。接着，松下电器工业、松下金属、松下飞机、松下干电池等公司也被指定为军需公司。在整个战争期间，松下电器产业生产的军需用品有雷达零件、军用无线电，飞机零件和船舶等。

1945年，日本战败投降后，为了消灭军国主义，根除其可能复活的原动力，以美国麦克阿瑟将军为首的联合国占领军，对日本“财阀”进行了坚决的“整肃”。三井、三菱、住友等13家大公司被列力整肃的对象，松下电器也在其中。按当时的规定，凡被整肃的财阀，将冻结其一切财产并在指定时间内开除财阀领导人的公职。尽管松下幸之助数十次向占领军申述，仍未逃脱被“开除”公职的厄运。

1950年，松下公司陷入困境，全公司负债额达10亿日元，职工减少了70%，已濒于破产。出乎松下幸之助意料的是，在此紧要关头，他所培育的“松下精神”解救了他，也解救了松下公司。由1.5万名松下公司职工组成的工会组织——“劳动组合”，向占领军当局提出解除对松下幸之助及松下公司的整肃。由于这休工会组织属于占领军培植的“民主化”产物，因而，当局决定对“松下公司”重新调查。调查期间，工人们为松下幸之助说尽了好话，使他很快化险为夷，重新回到了松下王国的宝座。

恢复公职后，松下一方面利用美国侵朝战争的特需扩大生产；另一方面，通过吸收国外的先进科学技术（如引进荷兰飞利浦公司在荧光灯、电子管等方面的技术），加快产品的更新换代，使松下公司很快度过了难关，而且在激烈的市场竞争中有了生机。

1951年1月8日，作为“松下电器”走向世界的象征，松下幸之助首次出访美国。他此行目的何在呢？

战后的日本，由于国际势力的干预，政治和经济的相对独立性越来越小。特别是在40年代末和50年代初，占领军实行对“财阀”整肃，以民主方式改革日本的政治和经济以来，这一特点更加明显。日本经济已同世界经济紧

密相连。这种格局给日本经济既带来机会，又带来挑战。能否顺应形势，在新的环境里谋求生存和发展，便成为日本企业值得深恩的首要问题。松下电器经过 30 多年的艰苦努力，各方面已取得巨大发展，但这毕竟已成为过去。新的形势迫使松下幸之助看到，事业的发展不仅在国内，而且在国外。他决心像 30 多年前创业时那样，带领松下集团闯向世界。

松下此行的目的是，考察美国对日本具有多大的市场价值，在经营方法、设备、资金和技术方面，哪些值得松下借鉴。另一重要目的是，他想知道美国人靠什么使国家如此强大，美国企业又靠什么兴旺发达。当时，日本同美国用于电气产品生产的原材料基本相同，价格基本相同，卖价也差不多，甚至美国货比日本货还便宜。不同的是，美国工人的工资高于日本 10 倍，成本显然比日本高得多。然而，美国公司却能获利，日本公司却出现亏损。原因到底是什么？

一个月的美国之行，使松下大开眼界，耳目一新。他认为，美国之所以发达的根本法主有两个：一是体制的民主化，另一是企业的科技化。如能把美国的先进经验有机地渗入日本，他相信，“松下王国”也会更加发达。

访美归来，松下幸之助立即采取行动。首先，他在“松下王国”内开展关于民主的广泛宣传。他指出，民主是达到繁荣的最可靠之路。强调民主，就是为了让每一个人的智慧和才能最大限度地发挥出来。他十分清楚，单靠传统文化只能使松下人的效率达到一定水平，只有实现民主化，才能真正提高松下人的积极性和创造性。其次，他强调科学技术现代化的重要性。他指出，科学技术不仅使美国人提高了生产效率，也为他们创造了财富和价值，如果松下电器集团不能尽快掌握和研究新技术，在激烈的国际竞争中迟早要被淘汰。松下正是站在这两个战略制高点上，使“松下电器”紧跟时代步伐，跨入国际市场。

在具体措施上，松下公司于 1951 年成立了专门负责吸收新技术、寻找技术合伙人的机构——第五事业部。此后，松下又先后两次出访欧美。1952 年 11 月，松下公司和技术先进的荷兰飞利浦公司正式签定技术合作协议，并在日本大阪建立了松下的又一分公司——松下电子工业株式会社。日荷双方为此共同投资 6.6 亿日元，松下负责其中的 70%，即 4.6 亿日元。而松下公司当时的全部资产仅有 5 亿日元，拿出这么多钱，是不是风险太大了？然而，事实再一次证明松下幸之助的决定是正确的。松下电子工业株式会社很快就发展成为拥有资产 110 亿日元，年销售额达 870 亿日元的超大型企业，成为松下家族中的佼佼者。

在吸收国际先进技术的同时，松下公司在国内也开始了一系列的合作和兼并。从 50 年代初开始，一些经营逊色但技术先进的冰箱、制冷机制造商，电视机、收音机制造商和唱片、电唱机制造商先后并入“松下”行列，在“松下”的统一经营下，重新焕发出活力。

通过一系列技术引进、合作和兼并等措施，“松下电器”无论是产品种类还是生产能力，都得到迅速的发展。1956 年，生产销售额为 220 亿日元，1960 年高达 800 亿日元。5 年期间，平均年增长率为 30%。此时的松下已经认识到，狭小的日本市场不可能满足它的高速发展，松下集团走向世界的时代已经到了。

1953 年，松下首先把公司驻纽约办事处——“美国松下电器销售公司”作为进入海外市场的强大据点。接着，又在国内组建了专门谋划攻占国际市

场的中枢机构——国际本部。在松下幸之助的亲自指挥下，海外市场迅速扩展。

1954 年，松下电器出口额仅为 5 亿日元。4 年后，1958 年发展到 32 亿日元，增长了 6 倍，到 1960 年又猛增到 130 亿日元，与 1954 年相比，增长了 26 倍。然而，松下并未因此而满足，他正在筹划一个更大的战略部署——联合国内同行攻占国际市场。其中的一场激战，便是“电视机全球争霸战”。

本世纪 50 年代，电视机开始在美国普及。

1951 年 1 月，松下幸之助首访美国时，美国家庭已拥有 700 万台电视，而在当时的日本，几乎没有人见过电视机。到了 60 年代，电视机才逐渐在日本普及。然而，三十年河东，三十年河西。作为电视机行业的“老大哥”美国，怎么也没有想到，十几年后竟被电视机行业的“小兄弟”日本挤出了美国市场和国际市场！小兄弟是如何打败老大哥的呢？

1964 年 9 月 10 日，在东京“皇宫饭店”里，松下、日立、三菱、三洋、夏普和东芝公司负责电视机生产的头面人物，在这里召开了一次秘密会议。这就是后来闻名的，一直持续到 1977 年的每年“十日会”。会议的主要目的是，研究上述六大企业产品销售的有关协议。

60 年代刚刚发展起来的日本电器，主要竞争对手是美国的电器产业。为了击败美国对手，早日占领国际市场，日本各厂家决定，电视销售采用两种价格，即日本国内高价销售，国际低价抛售。在日本卖 700 美元的电视机，在美国只需 400 美元，比美国产的电视机便宜 40~60%。

由于日本电视机的大举进攻，美国电视产业很快乱了阵脚，不久便有 8 家电视厂商被挤出该行业，许多大厂商也摇摇欲坠。美国最大的半导体厂家摩托罗拉公司在电视机生产方面一直独占鳌头，1959 年它就在日本设立了分公司。摩托罗拉公司不愧为日本电器的强硬对手。

1973 年，它利用同样的方法，以 33 万日元的价格在日本市场销售大型落地彩电，而同样的松下产品却售价 57 万日元。然而，在日本电器业有着举足轻重地位的松下公司，决意不让摩托罗拉的计划得逞。松下公司向对方提出了一个无法拒绝的条件：松下不惜用 1 亿美元的代价买下摩托罗拉公司向日本销售的电视机制造权。作为交换条件，摩托罗拉公司也同意他在美国国内及台湾等地的工厂一律停止电视机生产。后来，美国的沃维克公司、美国无线电公司、通用电器公司、杰尼斯公司等，不是被日本公司收购，就是不得已将电视生产技术和专利卖给日本人。就这样，最早控制无线电及电视机制造技术的美国电视机产业，在日本电视机的猛攻下，到 70 年代中期便过早地退出了历史舞台——这一仗美国人败得很惨，然而，他们并不善罢甘休，而是一直在寻找机会，试图东山再起，重新夺回失去的市场和荣耀。据美国《幸福》杂志 1993 年 3 月 22 日报道：世界上已有数十家制造电视机、立体声收音机、计算器、磁带录像机的公司悄悄淘汰赢利微薄的产品，集中力量研制新的消费品。如，日本索尼公司对激光唱机、数字录音系统和高清晰度电视机寄予很大希望。而美国公司认为，新诞生的高清晰度电视产业，是美国夺回 20 多年前输给日本的地盘的最大机遇，因此，志在必得。

今日的世界家电市场，硝烟浓滚，短兵相接。到底鹿死谁手，人们拭目以待。

松下广告遍及全球，松下产品充斥世界。那么，松下公司有多大呢？据联合国跨国公司中心 1992 年公布的资料，松下电器公司是世界最大的家用电

器公司，也是日本最大的工业公司之一。

1991 年，松下公司销售额为 497.47 亿美元，雇员 19.8 万人。按销售额排列，在日本各大工作公司中居第三位，仅次于丰田汽车公司和日立制作所。在资本主义世界大工业公司中，松下公司居第 17 位。

松下电器公司拥有 50 多个事业部，90 多个营业所，14 个研究所。此外，国内还拥有 60 多家子公司。

松下公司 10 多年前便开始与中国合作。1976 年，它向我国提供了黑白电视机的装配线，后来重点转向技术合作。扬名中华大地的“牡丹”牌彩电便是北京电视机厂与松下电器公司合作的产物。

四、一流的经营艺术

松下生来体质羸弱，20 岁以后就经常得病，甚至得过在当时被视为绝症的肺病。身体的羸弱促使松下很早就开始精心琢磨用人之道。他说：“我之所以能有今天，可能是体弱多病帮了我的大忙。”

松下幸之助被尊称为日本企业界的“经营之神”，他一生中有许多经营管理方面的小故事，由此可见其经营之道。

一次，松下电器公司招聘一批基层管理人员，采取笔试与面试相结合的方法。计划招聘 10 人，报考的却有几百。经过一周的考试和面试之后，通过电子计算机计分，选出了 10 位佼佼者。当松下幸之助将录取者一一过目时，发现一位成绩特别出色、面试时给人留下深刻印象的年轻人未在 10 人之列。这位青年叫神田三郎。于是松下叫人复查考试情况，结果发现神田三郎成绩名列第二，因电子计算机出了故障，把分数和名次排错了，导致神田三郎落选。松下立即吩咐纠正错误，给神田三郎发录用通知书。第二天公司派人转告松下先生一个惊人的消息：神田三郎因没有被录取而跳楼自杀。录用通知书送到时，他已死了。

听到这一消息，松下沉默了好长时间。一位助手在旁自言自语：“多可惜，这么一位有才干的青年，我们没有录取他。”

“不，”松下摇摇头说，“幸亏我们公司没有录用他，意志如此不坚强的人是干不成大事的。”

松下认为，坚强的意志是事业取得成功的重要保证。他曾给自己的部下讲述越王勾践卧薪尝胆的故事，并以此来激励他们克服困难。松下幸之助说：

“当我们决定完成一项事业时，就要坚定信念，决不可以以‘没办法’为停顿的借口。身为一个领导者，虽然不一定要学习古人卧薪尝胆的刻苦方式，但每天仍要不忘激励自己，始终如一，这才是决定能否成功的重要因素。”

对于想干一番事业的人来说，健康的身体是最大的资本。那么，如果生来体弱，或者由于其它原因长年的疾病缠身，能不能有所作为呢？

1913 年，松下幸之助刚刚 20 岁，便经常生病。这一年夏天，有一次他从海滨浴场回来后，发现痰中有血，他非常害怕，便马上去找医生。

“你病了，不能再上班，回到故乡休养半年吧。否则，这样下去，你会死的。”医生对松下说。

“我得了什么病？”松下焦急地问。

“肺病。”

肺病？这两个字就像晴天霹雳一样，使松下幸之助惊恐万分。因为他的

哥哥就是患肺病死的。

松下 9 岁便独自外出谋生，10 年来未曾回过故乡。而且，由于他的父母已经去世，故乡没有什么可依靠的亲戚，即使松下回到故乡，也不会有休养的地方。

常言道：置之死地而后生。冷静下来之后，松下想：“反正都得死，与其傻傻地等死，不如趁着活着的时候，多做一些有意义的事情。”松下没有按照医生的要求去做，并非是他不想好好休息，而是由于客观条件不允许。如果他不上班，就没有工资，也就无法生存下去。他抱着豁出去的决心，向命运挑战。连死都不怕的人，还有什么可怕的呢？

开始，他工作 3 天，休息 1 天。逐渐适应后，变成工作 10 天休息 1 天。再往后，工作半个月休息 1 天。当时，还没有链霉素等特效药。按照一般情况，像松下这样对待肺病，即使不死，病情也会加重。奇怪的是，他竟靠着坚强的意志和乐观的精神，一天天地挺了过来。

一个有先见之明的人，总是希望走在别人的前面。但即使如此也未必能获得成功。因为，创业初期，由于规模小，业务量有限，事必躬亲还可以，当公司发展达到一定规模之后，情况就完全不同了。此时，一个企业家的领导能力就成为最重要的因素。

对于像松下幸之助这样体弱多病的人，身体条件不允许他站在第一线，他只好在后台指挥监督。一个人的能力毕竟是有限的，但若领导几百人、几千人、几万人，则力量无穷。而松下幸之助的成功史恰好说明了这一点。我国春秋战国时期的大政治家商鞅说：“下君尽己之能，中君尽人之力，上君尽人之智。”松下幸之助正是那种能尽人之智的“上君”。难怪有人把他称为“可怕的用人魔鬼”。松下本人也承认，他是借用了别人的力量才获得了成功。他说：“所以能有今天的我，我认为是因为自己不健康，要谦虚委婉地拜托代理我的人去工作的关系。”

体弱多病固然不好，但也不足忧，因为任何事情都有其两面性，关键看自己是否能够正确对待。松下幸之助的例子就是很好的说明。

据法新社东京 1993 年 4 月 5 日报道：日本索尼公司宣布，它的最新型高清晰电视将减价 30%，从而在高清晰度电视削价大战中打响了第一枪。所宣布的 32 英寸电视的价格为 90 万日元（合 7830 美元），而不到一周前，它的劲敌松下电气工业公司宣布的新型电视机价格为 95 万日元。索尼公司说，它的新型号电视机将从 4 月 21 日起开始供应市场，比松下公司宣布的松下牌电视上市日期早一个月。松下牌和东芝公司的一种牌号都力争成为日本最便宜的高清晰度电视。

不仅在日本国内市场松下电器公司遇到强有力的挑战，在国际上也遇到激烈的竞争。美国和欧洲争先开发高清晰度电视。据法新社布鲁塞尔 1993 年 3 月 12 日报道，欧洲委员会 3 月 12 日发表了一项公告，要求实施修改后的“行动计划”，今后 5 年内用 5 亿欧洲货币单位（合 6.2 亿美元），推动高清晰度电视的发展。

世界家电行业的后起之秀韩国的三星公司也奋起直追。据路透社汉城 1993 年 4 月 28 日报道，三星公司于当日宣布，它已击败其欧洲和美国的对手，率先研制出 32 英寸高清晰度电视显像管。三星公司的一位发言人说：“从技术和功能上看，我们的高清晰显像管比日本的更先进。”这种研制费用达 2500 万美元的显像管比对手设计的那些显像管更短，使用的电子枪效力更

大，分辨率更高。

其实，松下电器公司并非今天才面临激烈的竞争，在其创业初期便是如此。例如，1934 年，松下电器公司决定生产电灯泡。当时，日本生产的电灯泡的水准大不相同，一流产品是 T 公司制造的 M 牌灯泡，每个售价 35 钱，二流的 25 钱，三流的 15 钱，四流的 10 钱。松下决定生产一流的产品，并按一流的价格出售。

当松下把自己的想法告诉给一些顾客时，许多顾客说：

“松下先生，如果是那样的话，我觉得不太合理，因为 M 牌灯泡品质优良，所以才卖到 35 钱，而国际牌（National 牌）是第一次生产的灯泡，就想卖到那个价钱，实在难以想象。”有的说：“25 钱差不多，否则没人要。”

顾客的说法虽然使松下感到失望，但经过通盘考虑之后，他仍然坚持卖 35 钱。松下对北海道的批发商说：“如果你们有培植松下电器公司的意思，就请卖 35 钱吧，我们一定能生产出优秀的产品。这并不仅仅是我个人或松下电器公司的问题，而是我们国家能否培养出另一个一流厂家的问题。如果只有一个大力士独演摔跤，那么，这场戏又有什么好看的呢？一定要有两个人互相竞争，场面才会热闹。电器业不也是如此吗？”

看到松下如此诚恳而且决心已定，连最初表示反对的人都说：“既然你这么说，那我们就试试看吧。”

一流的价格必须伴随着一流的质量，否则产品在市场竞争中站不住脚。松下公司不断提高灯泡的质量，结果市场占有率超过了开始时遥遥领先的 M 牌灯泡。

松下幸之助说：“在本公司遵奉的精神信条中，有一项是‘力争上游’。公司业绩的进展或个人的成功，如无力争上游的精神是不可能成功的。经营事业本身，就如同面临真枪实弹的战场，如果没有奋战到底的旺盛精神，最后总是要败下阵来，全盘皆输。”

松下公司就是靠着这种力争上游的精神，在激烈的竞争中，不断进取，不断壮大。

松下先生十分注意学习中国历史，并从中吸取了大量宝贵的经验。他对我国春秋战国时代的大政治家商鞅采取的“有法必依，执法必严”的作法推崇备至，并在自己的文章中提到了“立杆为信”这一中国历史上有名的故事。

松下先生不仅勤奋学习，而且善于把学到的知识用于企业管理之中。

1946 年，正是日本战败后最混乱、最艰苦的时期。松下幸之助认为，“在这么困苦的时期，我必须充当前锋好好奋斗。为此，我今年绝对不迟到。”

1 月 4 日早上，松下走出家门，跟往常一样，先搭乘电车到梅田车站下车，公司的汽车在那里等他。可是，公司汽车晚点了，松下心想一定是发生了什么事情，否则不会如此。于是他改乘市内电车前往公司。可到公司时已经迟到了 10 分钟。

当松下问公司汽车司机迟到的理由时，发现没有特别原因，只是疏忽而已。松下十分生气，决定将与此事有关的 8 名人员给予减薪处分，并于当天上午将此决定向公司员工宣布。

司机因有直接责任，减薪理所应当，可为什么要处分其他人呢？因为司机之所以会迟到，是由于他的上司未尽到责任所致，所以也要受罚。以此类推，共 8 个人受处分。最上面的是松下自己，他把自己当月的薪水全部奉还公司。

有功一定要赏，有过一定要罚，制定章程一定要严格遵守，否则，必然人心涣散。松下幸之助说：“企业团体内部的规章纪律要公平严格地维护。人事管理章程和作业守则等规定，不只是新进的员工，连公司的社长、会长也要严格遵守，公司的秩序才能上轨道，员工的士气才能提高。领导者要依照事实得失，公平而严格地施予适当奖惩，才能使整个公司建立起良好的制度，使公司经营顺利开展。”

第二次世界大战后，日本许多企业实行“负债经营”，有的企业负债额为自身资本的几十倍。景气时，企业的日子还过得去，一旦不景气，许多企业则因负债过多、资本周转困难而倒闭。针对这种情况，松下幸之助提出了著名的“水库式经营”思想。

所谓“水库式经营”，就是在经营的各个方面都备有“水库”，以应付外部形势的变化，使企业能稳定地发展。例如，“设备水库”、“资金水库”、“人才水库”、“库存水库”、“技术水库”、“计划和产品开发水库”等等。换句话说，在企业经营的各个方面，都要留有余地，有备无患。

虽说“水库式经营”思想是于60年代中期才明确提出的，其实，“留有余地，量力而行”，这早已是松下幸之助经营思想的重要组成部分。例如，因企业发展的需要而向银行借钱时，本来1万元即可满足需要，他却借2万元，然后将其中的一半存入银行，使高利息借款变为低利息存款。这种违背经济学常识的作法，当时很多人难以理解。然而松下坚持认为，这样做是上算的。将这笔存入银行的钱当作“保险金”，以防万一。

有一次，松下幸之助接到一位大学教授的来信，抱怨该校购买的松下产品发生故障。见信后，松下立即请一位高级管理人员去处理此事。起先，对方不太高兴，但这位负责人诚心诚意地进行解释，并作了适当处理。结果，这位教授不但转怒为喜，而且还善意地向这位公司负责人介绍如何到其它学校去销售。这样以诚恳的态度处理用户的批评意见，不仅深受用户欢迎，而且使公司得到了新的做生意的机会。

虚心接受用户的批评，企业从中可获得两大好处。第一，通过认真对待用户意见，可与之建立良好关系，为今后交往打下基础。第二，通过用户的批评，公司可以发现自己生产的产品存在哪些问题，并及时加以改正，从而提高产品的竞争力。

有感于此，松下幸之助说：

“人人都喜欢赞美的话，可是顾客光说好听的话，一味地纵容，会使我们懈怠。没有挑剔的顾客，哪有精良的产品！所以，面对挑剔的顾客，要虚心求教，这样才不会丧失进步的机会。顾客的抱怨，经常是我们反败为胜的良机。我们常常在诚恳地处理顾客的抱怨中，与顾客建立了更深一层的关系，意外地得到了新的生意。所以，对于抱怨的顾客，我实在非常感谢。”

认真处理用户的批评意见，这正是松下在经营方面的又一过人之处。可是，为什么不少公司的负责人对用户的批评持抗拒态度呢？也许是“短视”的缘故吧。

日本企业界人士特别推崇《三国演义》中审时度势、知己知彼、因势利导、以己之长攻敌之短、充分利用有利因素战胜对手等策略。一位大学教授说：“诸葛亮的机智多谋，给日本的企业家提供了有益的启迪。松下电器公司的显赫成功，正是松下幸之助善于运用诸葛亮的战略眼光的结果。”

松下幸之助对三国人物研究得很深刻。他在事业上的成功，许多得利于

从三国人物中吸取到的智慧。松下成功的秘诀之一，在于一个“听”字。刘备礼贤下士，“三顾茅庐”，倾听诸葛亮关于平定天下的良策，后为有名的《出师表》。曹操在建安十一年（公元 207 年）撰写了有名的《求言令》，布告天下，明令执行。松下也得道于此，他经常问下属人员，“你对这件事是怎么考虑的？”“要是你干的话，你会怎么办？”

松下电器公司录用了一名以前当过教师和教育委员会官员的人充当顾问。此人第一次见松下时，松下就很热情地征求他的意见，并不时插入一些“你说得对”，“说得很正确”，鼓励他提意见。松下倾听对方的话，一定坚持听完，不管对方怎样啰嗦，也不管自己多么忙。对方讲话有错误，他也等对方讲完之后，才给予指出。他非常厌恶阿谀逢迎的话，他曾严厉责备了一位当面奉承的新董事。

松下还特别注意听取年轻管理人员的意见，所以，年轻人总是努力把自己的思想认真地加以归纳，以便在松下面前很好地发表自己的见解。不仅如此，松下还大胆重用有能力的年轻人。

一次，松下决定派一个年轻人到日本洒海岸的金泽市去开办营业所，临行前，他对这个年轻人说：“你已 20 岁了。按说，在 20 年代 20 岁已是武士到阵前取回敌方大将首级的年龄了。你已中学毕业，又经历了两年见习店员的锻炼，有了一定经验，一定可以胜任。至于做买卖的方法，你认为怎样做对就怎样做。你一定会搞好。要相信自己。”

这个年轻人果然干得不错，两年后，营业员便增加到 7 人。松下认为：“人只要有了自觉性和责任心，就有力量完成看起来好像完不成的困难任务。”

松下幸之助在经营管理中的小故事还有许多，这些都是企业经营的宝贵财富。

松下幸之助先生已于 1990 年去世，然而，由他一手创办的松下电器产业公司却在继续发展，他在数十年企业经营生涯中确立起来的经营思想将恩泽后世。有鉴于此，人们将他誉为日本企业界的“经营之神”。

摩托罗拉缔造者——保罗·高尔文

保罗·高尔文是美国著名的无线电企业——摩托罗拉公司的创始人。他于1895年6月29日出生于伊利诺斯州的哈佛镇，并在那里度过了童年和少年。从伊利诺斯大学肄业后他来到芝加哥，开始时与别人合作经营电池公司，结果几经挫折。1928年9月25日他成立了自己的制造公司，并开发生产以摩托罗拉为商标的汽车收音机打开市场。在第二次世界大战中摩托罗拉为美军研制出无线电话机而立下功勋，公司得到飞速发展。到1954年摩托罗拉的销售总额已达2.05亿美元，成为美国无线电行业中的佼佼者。1959年11月5日高尔文因病去世，享年64岁。

一、走出家园

哈佛镇新通了火车之后，高尔文到车站做爆米花生意并获利颇丰。而当别的孩子见有利可图纷纷仿效时，高尔文却退出了竞争。他认定这种混乱局面不会长久。果然不久他的预见便得到了证实。

美国伊利诺斯州的中西部有个名叫哈佛的小镇，镇上的居民大多是爱尔兰人。1895年6月29日，保罗·高尔文就诞生在这个小镇上的一户平民家庭。

当时的哈佛镇落后而闭塞，人们两耳不闻窗外事，过着单调而质朴的生活。而幼年时期的高尔文对外面那个精彩的世界充满了憧憬与渴望，梦想着有朝一日自己也能出去闯荡闯荡。他常常坐在门前的台阶上，出神地凝望远方。每当赶马车的大人从外面风尘仆仆地赶回来时，他总会迎上去怯怯地问：“下回带找出去行吗？”

高尔文比自己的同龄人早熟。10岁的时候他表现得就像个小大人似的，对自己要求很严格，努力在四个弟妹面前树立榜样。他又很重感情，总是竭尽全力帮助弟妹、朋友们。他15岁那年，有个小伙伴打了一个孩子，那孩子跑回家向父亲告了状。当时他们一伙人正坐在路边玩耍，那孩子的父亲气势汹汹地赶来，揪住一个孩子便狠狠地打。高尔文立即冲上去拉住了他。后来他们去找了镇上的一位律师。小镇上一共只有两位律师，那个打人的父亲找了另一位。法庭最后判定打人的父亲有罪，罚款两元，支付诉讼费3.75元。而高尔文他们却不得不支付10美元律师费。后来高尔文看见两位律师在外出午餐时勾肩搭背，十分亲热，这让他有上当受骗之感。在以后的商业生涯里，他一直认为大部分纠纷可以通过抱有诚意的负责人协商解决，不成之后才去诉诸法律。因此他毕生很少打商业官司。

1856年芝加哥和西北铁路建成，哈佛成为铁路枢纽。这给小镇注入了生机，也给镇上的机敏的孩子提供了一展身手的好机会，他们纷纷在火车上做起了爆米花的生意。不甘人后的高尔文也投入了这场竞争。他想了许多方法来扩大销售。夏天他搞了一个爆米花摊床，用车推到镇上，到火车站和大马路上叫卖；冬天他就在家烧饭的火炉上爆上20袋玉米花，到离家三个街段的车站去设好摊床等火车进站。

那时车站的情况很乱。镇上的孩子们都想去做买卖，沿铁路的其他城镇的孩子也在动这门心思。高尔文隐隐感到这种混乱局面不会维持很久，便在赚了一笔钱后果断地退出了竞争。不出他所料，不久之后车站门前贴出通告，

禁止在火车上做买卖。而高尔文从小表现出的对市场动态的敏锐的把握能力成了他以后经营企业生涯中赖以制胜的法宝。

1913年9月,18岁的高尔文中学毕业,准备到伊利诺斯州去上大学。这是他生平第一次走出哈佛小镇。他心里充满了要闯荡天下的梦想,又对陌生的世界感到有些害怕。大学里的环境是他从未经历过的,他在那儿开销很大,不得不出去打工。他为当地的滚木球球场布置场地,为大学的洗衣房散发广告,自食其力。而家里的情况却越来越糟。第二学期时哈佛镇决定禁酒,高尔文的父亲不得不关闭赖以谋生的小酒吧,去担任铁路晚间票务代理人。即使如此,家里还是变卖了酒吧的财产和原来居住的大宅院。高尔文对自己无所作为深感愧疚,他把省吃俭用省下的一点钱寄给母亲,还嘱咐她“别让父亲知道”。

第二学年一结束,高尔文便告别了熟悉的校园。1916年,他只身来到芝加哥,并在联邦爱迪生公司找到了一份文书工作。这时,第一次世界大战正在欧洲进行得如火如荼。美国虽尚未卷入这场战争,但也在积极增加国防力量。国会决定将正规军扩大一倍,将地方上的国民警卫队并进去。高尔文通过联邦爱迪生公司的一个部门得知在谢里登堡正要进行一项新军官训练计划,便毅然投笔从戎。

高尔文很快进入了谢里登堡,接着又被调到格兰特营地,接受野战、炮术以及通信方面的训练。1918年1月末,高尔文来到俄克拉荷马州的锡尔堡,接受进一步的为期九周的炮术训练。经过一系列艰苦的军事训练,高尔文不仅从中学到了有关通信技术方面的专业知识,而且磨练了意志。他感到自己坚强多了,并为此而高兴地给母亲写信说:

“我把每一次新任务当作一次新的战斗,我已懂得一个人活着就得战斗一辈子。当你完成了一个任务,又接手第二个任务时,你这人就进步了。上帝给了我从事斗争的力量,我将用以完成最巨大的任务。”

1919年春,高尔文在得克萨斯州鲍伊营脱下了军装,光荣退役。虽未立下什么辉煌战绩,但是从近三年的军旅生涯中他得到了许多宝贵经验,足以使他受益无穷。他永远不会忘记要把人们团结成一个集体,一名好士兵一定要支持他的上级,而一个好军官一定要照顾他的战士。正是由于有了大战中的经历,他成熟多了,展望自己将要投身的生活,他心中充满了希望和勇气。

二、初试身手

高尔文要在拍卖会上买回自己的替代器,可他只有1000美元。当价码升至500美元时,他毅然喊出了750美元。他的胆识和魄力吓退了他的竞争对手,他成功地买回了替代器。

第一次世界大战的硝烟刚刚散尽,美国社会又进入了一个日新月异的经济大发展时期。农业经济在整个国民经济结构中所占的比重已大大降低,而新兴工业正在蓬勃发展。尤其是汽车工业发展速度惊人,同时带动了玻璃、橡胶和钢铁等相关产业的腾飞。

高尔文敏锐地感受到这种时代气氛,退役之后他没有回家乡,而是来到芝加哥的一家“D和G蓄电池公司”担任职务,这家公司生产汽车用的蓄电池。公司里的工作沉闷而无休无止,但这一切都不能磨灭高尔文心中所蕴藏的创业的激情。他只是将眼下的职务看作是过渡性的临时工作。他在等待时

机。

1920年11月22日匹茨堡 KDKA 电台开始正式广播，这是无线电技术发展过程中的一次重要突破。虽然它最初只播出音乐和棒球赛结果，可是这种新的媒体所具有的巨大的潜力很快就显现出来了：购买无线电设备的人越来越多，全国到处都开设了电台，与此同时也造就了一大批无线电的忠实听众。工业和科技的发展为高尔文事业的发展提供了绝好的历史契机。

幸运之神终于垂青于高尔文。

1921年初，爱德华·斯图尔特向高尔文提议办一个蓄电池厂。他是高尔文在哈佛镇时结识的老朋友，作为“斯图尔特·完善反射无线电公司”的老板，已经在无线电领域内活跃了好几年。

高尔文考虑之后，答应了斯图尔特的提议。随后他便带着妻子丽莲从芝加哥迁居到马什菲尔德。1921年7月15日，经过紧张的筹备工作之后，斯图尔特电池公司在马什菲尔德隆重成立了。这个公司拥有两个部门：一个是斯图尔特—高尔文电池公司，性质为合伙关系的制造厂；另一个是个产品的销售代理单位，名叫斯图尔特蓄电池公司。两个部门一共雇用了大约50名工作人员。

公司开张后的头几个月效益非常好，每个员工的积极性都被调动起来了。报纸上也报导说该公司是“马什菲尔德市制造工业中最大的工厂之一，它日产蓄电池150台，销路遍及全美国”。

可惜好景不长。从1920年到1921年间，全美经济都极不景气。他们的公司很快陷入了困境。他们的公司处在交通不便的地点：“我们发现，对蓄电池经营来说，我们处在全世界最糟糕的地方，因为电池这东西特别笨重。”尽管他们发奋图强，还是无法阻挡厄运的来临。一天高尔文正在家吃饭，政府人员突如其来地出现在他面前。由于公司未缴货物税，他们把公司封了。此后的两个月内，高尔文四处奔走，可是仍挽救不了公司的命运。

几天后高尔文一家回到了故乡哈佛镇，此时他身上的钱连吃饭都不够。接着又传来了在职总统哈克去世的噩耗，高尔文感到好像“全世界都完结了”。

然而失败的痛苦毕竟是暂时的，高尔文很快从逆境中振作起来。他不甘于就此沉沦，在这小镇上庸庸碌碌地终其一生。他向父亲借贷了40美元，又来到了芝加哥。在那儿他找到了姨父埃米尔·布拉赫，在他的公司里谋得了一份工作。当时布拉赫年逾六十，但经营有方，公司事务处理得井井有条。高尔文担任了布拉赫的私人秘书，从他那儿学到了不少东西。他认识到仅靠艰苦工作是远远不够的，要想成就一番事业，还必须具有高瞻远瞩的胆识。高尔文在实际工作的磨砺中愈加成熟了。1926年，布拉赫退休，高尔文担任了公司的主管销售。

命运又一次将高尔文和爱德华·斯图尔特联结在一起。斯图尔特买下了马什菲尔德电池公司的剩余部分并将其迁到芝加哥，这就解决了原来的交通问题。于是他们两人信心百倍地开始了第二次合作。

当时无线电商品的行情看好，与此相关的电池生产也水涨船高。然而那时的干电池又笨又脏，用不了多长时间就得更换。高尔文注意到这点，便开发出一种叫A—替代器的产品来取而代之。最初新产品销路不错，公司也一度达到了繁荣的顶点。然而这一切都只不过是昙花一现，不久市场上传来新产品出现故障的报告，行政司法官再度查封了公司，替代器连同其他机器和工

具一起准备拍卖。

这次高尔文不再坐以待毙了。他要买下这些替代器来自己生产，因为凭着多年来积累的经验，他已认准了在交流电收音机成为大势所趋的情况下，替代器具有不可估量的市场潜力。可他东奔西走也不过筹集了 1000 美元，以这点微不足道的资金想要击败拍卖场上众多的对手，他并没有十足的把握。

拍卖开始，高尔文焦虑地站在台下的人群中。开始时竞价的人很多，但当价格 50、100 地一直攀升到 500 美元时，出价的人少了。高尔文的心情绷得更紧了，他决定出个大价钱赌上一把。“750 美元！”他毅然喊出这个价钱。他还给自己剩下 250 美元准备作最后一搏。然而没有人应战，对手们显然对替代器缺乏信心。高尔文成功了！

1928 年 9 月 25 日，高尔文制造公司在芝加哥哈里森街 847 号的一幢出租的大楼里诞生了。虽然公司最初只有 5 名雇员。但它毕竟是属于高尔文自己的。他野心勃勃地计划着要从这里开始征服世界。

此时交流电收音机已经开始进入家庭，高尔文认准时机，准备生产这种产品投放市场。而无线电市场并不稳定，这就要求生产厂家一旦接到订货，就必须迅速投产，及时交货，否则许多竞争对手就可能见缝插针。高尔文以极大的热情投身到业务中去。在激烈的竞争中他时刻有一种强烈的危机意识，因此他马不停蹄地工作，以使公司得以存活发展。他的雇员回忆那时的情形说：“在大楼里那些空闲的房间里，工作台和电线时隐时现，简直像玩魔术似的。我记得有一次，哪儿也没有空地方时，约瑟夫就派一些人到洗手间去放一张工作台干活。”

在整个无线电市场蓬勃发展的势头推动下，高尔文的公司一年多来得到了长足的发展。然而厄运似乎总是伴随着他。1929 年 10 月 25 日，一个“黑色星期五”，纽约华尔街股市暴跌，美国爆发了有史以来规模最大的经济危机。几乎是一夜之间，大小企业纷纷倒闭，人们都在抛售物品，一些大的制造商甚至于以远低于销售价的价格甩卖产品。高尔文也因库存过多而陷入了困境。

生活上的不幸也伴随着事业上的挫折接踵而至。先后 5 个月内，高尔文相继失去了父亲、母亲和岳母等几位亲人。一个又一个打击使他悲痛得都快麻木了。

然而高尔文并没有就此放弃自己的理想与追求。困难与挫折或许会使生活的弱者一蹶不振，畏缩不前。但对于真正的强者来说，它却是前进的路途上不断鞭策自己的动力。高尔文回到公司重整旗鼓，并大胆地做出决定，准备大规模地安装汽车收音机。他认为这种产品市场潜力巨大，眼下正是创立名牌的好时机，一定不能让别人占了先。

研制汽车收音机的那段日子是高尔文终生难忘的。他和工作人员们泡在实验室里夜以继日地苦干，为了每一个技术上的难题他们绞尽了脑汁。每当一部新的装置完成之后，马上就会有人把汽车开到马路上去进行严格的检验。

失败，失败，失败……命运仿佛总在捉弄他们。有一段时间他们几乎要放弃了，就不得不中断了对失败的次数的登记，大家互相鼓励着继续坚持下去。

精诚所至，金石为开。1930 年 6 月，他们终于研制成功了一台可以投入使用的样机。这台样机的性能跟今天的收音机比起来自然是相差甚远，但在

当时来说已是非常了不起的成就了。它运转情况良好，当汽车发动机开动时，收音机的信号也能听得很清楚。高尔文带着它前去参加在亚特兰大中举办的“收音机厂商协议会”。作为一家名不见经传的小公司，会场里没有他们的展位，没有他们的职位，也没有供他们表演的地方。高尔文便在会场附近的马路边上为自己的产品找到一个停放的位置，吸引那些来散步的商人偶然驻足观望一番。人们对他的产品褒贬不一，他们有的根本对此不屑一顾，有些认为这种产品还挺精巧，还有大部分人并不认为这东西具有成批生产的价值。

尽管这次亚特兰大之行并没有得到什么大的成果，但高尔文对自己产品的信心丝毫不为所动。毕竟有些商人对汽车收音机印象良好而订购了一两台，虽然说总数不多，但总是让他看到了希望。

汽车收音机还存在不少有待解决的问题，高尔文和他的工程师们针对这些缺点作了进一步改进，终于使其性能更加优良，安装也便利多了。高尔文信心百倍，他仿佛已经听见，在美国大街小巷上疾驰而过的汽车里，都响着他们的产品播放的动听的乐曲。

三、创业之路

1933 年高尔文公司生产的 55 型汽车收音机引起了火灾，高尔文立即将几千台这种产品从市场收回并销毁，挽回了失去的信誉。同时他又留下了收音机里的主要元件，减少了损失。

1930 年间，高尔文制造公司向市场投放了他们生产的第一种型号的汽车收音机。新产品的商标是“摩托罗拉”，这是高尔文一天早上刮脸时灵机一动想起来的。它兼有“开动”和“收音机”的双重含义，显得既醒目又有效率。新产品受到了极大的欢迎，摩托罗拉也得到了“美国最好的汽车收音机”的盛誉。

尽管如此，难题依然存在。汽车收音机的安装程序极其繁杂，由此引起的怨言不断从用户方面反馈过来，这大大影响了摩托罗拉的信誉。有个经销商甚至愤怒地骂到：“我们这里没有人知道怎样才能把收音机安装在汽车内，如果没有人会安装它们，那么我们怎么才能把这混帐东西卖掉呢？”

高尔文立即将公司成员组织起来开会，商讨应该如何解决这一问题。因为他深深懂得，能否攻克这一技术性难题决定着公司的生存大计。会议最后决定建立一个“公认的摩托罗拉安装站”。决议很快便得以落实，几年之后，在全国范围内发展起一支能够熟练地安装汽车收音机的大军。这保证了摩托罗拉产品迅速打开局面，在市场竞争中独领风骚。

高尔文应该是属于那种“生而知之”的人。他在自己的生活早期便明白自己究竟是什么样的人，自己要做什么，要去向何方。他从不怀疑自己命中注定要拥有自己成功的企业，并以毫不动摇的意志追求这一目标。至于生命中的种种磨难，不过是使他集中更大的精力去拼搏的出发点罢了。

高尔文再度碰上了棘手的难题。随着汽车收音机的普及发展，有人把它归为汽车车祸发生的罪魁祸首，认为它会分散司机的注意力，造成危险。验尸官在对汽车肇事原因的调查中，也提出了事故发生时收音机是否在开着的问题。许多州展开了关于从法律上禁止汽车内安装使用收音机的辩论，尽管各州始终没有通过这样的法案，但的确有不少人在为其推波助澜。高尔文为

之进行了不懈的斗争，他多次列举出详实的统计数字，证明事故发生率在安装收音机前后实际上是相同的。

一波未平，一波又起。1933年，高尔文制造公司又遇到了55型汽车收音机事故的挑战。衣阿华州苏城的一位代理人的汽车里安装的55型收音机引起了一场火灾，大火烧毁了整个车库及相邻房屋的一半，这令高尔文制造公司的声誉一落千丈。为了挽回损失，高尔文毅然将几千台55型收音机从市场上收回，在留下了收音机里尚能使用的真空管与扩音器之后，用一柄大锤忍痛将其全部销毁。事后他说：“砸碎这些收音机给我们所有的人一个出出气的机会，我们需要解放，因为正是有些东西捆住了我们手脚。当这些收音机回来时，我们又一次栽了跟头。我们不要只栽跟头，更重要的是吸取教训。我们已跌倒多次了，我知道我能重新站起来。”

高尔文的举动为公司在客户心目中树立起了良好的公众形象。等到1934年公司生产的几种真正优质的汽车收音机上市以后，55型收音机所造成的恶劣影响已经烟消云散了。高尔文由此也认识到公关广告的巨大影响力，他开始寻觅杰出的广告人才。最后他找到了一位极具才华的广告人员维克多·欧文，两个人合作共同向市场发起了强大的广告攻势。

在欧文的策划下摩托罗拉发起了第一次全国范围内的广告促销活动。开始只是在《星期六晚邮报》的第三版上刊登一栏广告，每月一次，很不起眼。但欧文却把它推荐给了举办罗马天主教呈凯撒的加冕庆典游行的销售商，又和著名的株儒利特尔·约翰尼签订了广告协议。这些措施使得摩托罗拉名声大噪。随之他们再接再厉，又推出了一种新颖的舞台广告形式：在精心安排好的灯光下，舞台上映出一个广告的放大图像，晃过之后，又从舞台的另一个方向映出，然后消失。这种令入耳目一新的广告形式确实收到了意想不到的广告效果。另外，欧文还主持了摩托罗拉大型公路广告的设计工作。在全美纵横交错的公路两旁，闪耀着摩托罗拉的名字的红、黄、黑各色广告牌令人目不暇接。这种广告花费并不太大，但却使摩托罗拉的大名深入人心。

高尔文知人善任，他对于欧文那丰富的想象力和独特的创造力极为欣赏，便鼎力支持他在广告的规划上大展身手。广告攻势的收效是显著的，摩托罗拉的业务不断扩大。到1937年，公司已占满了哈里森街的办公大楼，并扩展到街对面的克拉克尔·杰克大楼中去，不久又不得不建造新的办公楼和厂房。

当然公司的成功并非单靠广告宣传而取得，关键还在于高尔文那种以诚待人的经营之道。在一次经销会议上一位经销商曾经这样不无诙谐地评价高尔文的公司：“我看到大吹大擂的事情太多了，但在这里我第一次看到没有人试图愚弄我。我不知道这是否是因为你们这些人太笨了，以致不知道怎样说谎，要不就是你们的头脑简单。可是无论如何，我回去后还让我的人员卖你们生产的这些鬼东西。”

然而高尔文并不笨，相反这正是他的精明之处。他坚持要求公司人员公平地对待经销商，将公司的状况及产品情况老老实实在地告诉它们。他认为：“告诉他们真相，第一是因为这样做是正确的，第二是不管怎样弄虚作假，他们都会发现。如果他们一时没有从我们这里发现，可最终我们还是要吃苦头的。”

高尔文还有自己一套独特的用人之道。他能记住公司每个职员所犯的过错，并非常看重他们是怎样从错误中吸取教训而得益的。他常说：“我不在

乎某位同事沉默寡言，但如果麻木不仁，我就无法忍受了。”

高尔文有时也会对他认为无能的人发怒，但他更多的是以此为手段来刺激有能力的人，使其意识到自己的松懈或粗心。如果他感到有必要，他还会采取更为激烈的行动，帮助他们浪子回头。他会私下里找他们谈话：“我所考虑的是，你现在对工作心不在焉，我们打算辞退你。但我们耐心等一段时间，如果你依然不改，我们就辞退你。”这样的谈话往往会起到立竿见影的效果，使雇员们在工作中能始终保持着旺盛的精力和热情。

高尔文对自己的手下也很关心和爱护，他很照顾他们的生活。如果某个雇员的家人生病了，他听说后就会打电话探询，并帮忙找来高明的医师，有时还代他们掏腰包。他还亲自干预雇员酗酒的问题，把他们叫来谈话，说服他们接受适当的治疗以摆脱恶习。

有一次，高尔文看见一组女孩在许多条作业线中的一条线上捆扎外套。他问领班为何这样干，领班告诉他这样可以节约燃料和电力，降低成本。高尔文听后生气地回答说：“我不在意是一个、十个或是一百个女孩工作。你要对他们同等看待，不要为了节省钱而滥用任何人。”

高尔文也施行股份政策来调动工作人员的积极性。在经过头几年的艰苦奋斗，企业有了起色之后，高尔文告诉那些和他并肩创业的人，他们每人都会得到一些股票，以分享公司的利润。但高尔文并不着重以金钱买来的表面的忠诚，他要以自己真诚的感情去征服工作人员，使他们认识到“一个公司只有在它的职工参与管理后，才能发挥效能，否则，它只能是死水一潭”。

1936年，高尔文制造公司进一步扩大规模。高尔文决定建造一个新的办公处和工厂，以安置日益增多的人员和设备。这是一次勇敢的冒险行动。经济的衰退已经沉重打击了收音机行业，许多新创办的公司纷纷倒闭。然而高尔文认为企业并不仅仅是赚钱的一种方式，企业家也不能只是穷于应付危机，而应致力于企业的扩展。他下令新工厂立即破土动工。

新工厂投产之后，高尔文感到公司进入家用收音机市场的时机已经成熟了。汽车收音机是季节性营业，是上半年的主要生产项目，但到6月底就要关闭很多生产线，造成资源浪费。而生产家用收音机则正好填补了6月到12月这段时间的空白。

于是，高尔文开始组织起工程师来研究开发桌式收音机、落地式收音机以及留声机等一系列型号的产品。在1937年夏天举行的家用收音机会议上，高尔文介绍了这些新型收音机。从经销摩托罗拉的汽车收音机中尝到了甜头的商人们对新型收音机的问世表现出极大的热情，订购了很大的数量。

但不久便出现了一些糟糕的情况。新型收音机的旋钮调不到想听的电台，此外还有关于声调、变压器以及其他部件中存在的质量问题。经销商对新产品的兴趣减退了。更令人不安的是，1937年底，美国经济出现滑坡，即使是在销售旺季，其他型号的收音机也纷纷降价出售。高尔文审时度势，预感到情况会很快恶化，便下令尽力出售所有存货。开始时大多经销商还意识不到什么，但高尔文以毋庸置疑的口吻告诉他们：“大风暴即将到来，现在适当的削价可以使我们从现在起60到90天的大清算中得救。”大多数经销商半信半疑地照他的吩咐去做了。摩托罗拉在1937年的销售额达到了700万美元。然而事实很快证明了高尔文超人的预见性。1938年，美国的收音机行业陷入了危机，公司的销售额一下子锐减到450万美元，而且1000名雇员中的2/3必须解雇，剩下的人每周也只能工作3天。尽管公司遭到了沉重打

击，但高尔文的远见卓识却使其免遭没顶之灾。

高尔文已不是第一次面对事业在前进途中遇到的暂时挫折，他有的是坚韧不拔的左右事物发展的信心。他本可以用借债的方式来稍稍缓解所面临的压力，但他却不愿这样。当他的会计试图说服他借贷是利弊并存的事情时，他回答说：“你们这些人从来没有破产过，永远不会有我所遇到的问题。……1930 年的一个星期六的夜晚，我回到家，在我脱掉外套和帽子前，我的妻子丽莲要付房租，要买食物，她问我：‘你身上带着多少钱？’我说：‘24 美元。’这是他们能给我的全部——公司只有这点余钱了。而今，举债能使一个人度过困难，给他一种虚假的安全感。但实际情况是，他带回家的 24 美元也可能并不真正是他的钱。”

显然，高尔文透过公司眼下的困境看得更远。他理解了经营企业的真谛：一个公司不是向前，便是后退，没有停滞不动的时候。他已暗暗下定决心：“我们要奋勇前进！”

四、战火的考验

当别的公司生产的电视机还卖 650 美元一台时，高尔文却令人震惊地宣布他们新开发的 VT — 71 型电视机只售 179.95 美元，而他的工程师还不敢肯定成本是否低于 200 美元。但这种薄利多销的计划很快使摩托罗拉占领了市场。

1936 年，战争的乌云已经笼罩了整个欧洲。高尔文一家人去欧洲旅游了 6 个星期，先后去了意大利、奥地利、法国、英国和德国。回国之后高尔文深信：除非出现奇迹，战争已是不可避免了。而公司在经历了 1937 到 1938 年间的萧条时期之后，他更感到公司必须从事在战争时对国家有用的生产活动，于是他开始让他的工程师进行使收音机适应军事需要的研究。

时机终于到来了。1940 年的一天，《芝加哥每日新闻》的编辑打电话告诉高尔文，在威斯康辛州麦科伊营地进行军事演习的军队由于缺少无线电通讯联络而行动受阻。

高尔文立即派他的总工程师唐·米切尔和雷·约德到麦科伊营地实地考察。他们看到士兵们背着笨重的无线电作通讯工具，用这种落后东西去打仗，结果是可想而知的。米切尔当即向美国陆军通讯部队的斯坦福上校保证，一种轻型的、便于携带的无线电话机将很快可以开发出来。

听到这些情况，高尔文当机立断命令米切尔全力研制这种产品。然而研制这种便携式的机器中存在的技术难题是很多的。其中的一个重要问题是重量，另一个则是在实际战斗中，由于天线的反射，敌人可能轻易地发现射击目标。解决的办法是找出一种黑色的、抗腐蚀的、不反射的镀镍作为材料，天线还必须能伸缩自如。

在米切尔的带领下，工程师们成功地解决了这些难题。样机很快被生产出来了。这是一部手持无线电话机，由一个话筒、头部天线和内装电池构成，重约五磅，能保证 1 英里内的通话质量，在某些条件下可达到 3 英里。

然而在向军队展示这种样机时，只有个别军官对此抱有巨大的热情，较高级的军事指挥阶层却怀疑这些小东西在实际战斗中究竟能否发挥效能。虽然如此，他们还是签订了向部队发送少量机器的合同。只有高尔文坚定地相信有朝一日它会在战争中备受青睐，他要求米切尔继续改进它的性能。

后来在战争中这种手持无线电话机大放异彩。有一次摩托罗拉收到一个订单，要求它在两天内向转运站发送 100 台这种话机，以适应“特殊的、最紧急的需要”。高尔文按时将货物发送过去。几个月后，他才知道订购这批货物的部队是著名的卡尔逊突击队。而突击队的将士们在有了这些无线电话机后，如虎添翼，在战场取得了一个又一个胜利。

由于摩托罗拉在战争期间为军队做出了杰出贡献，美国陆军部和海军部曾先后五次授予摩托罗拉三等奖章，而高尔文本人也在 1946 年被陆军部授予了奖状。

摩托罗拉在战场上所取得的辉煌触发了高尔文的灵感。他想，如果能够解决原有的设计及使用上存在的问题，那警察部门也可以大量应用无线电话机。高尔文立即着手做这些事情，他说：“这是一种需要，而且我看到了它是一个还没有人去占有的市场。”

高尔文四处挖掘人才。

1940 年初，他在一本杂志上偶然读到康涅狄格大学的教授诺布尔帮助康涅狄格州警察局开发了 FM 汽车通讯系统。于是高尔文想方设法与诺布尔取得联系，并说服他与自己签订一个试验期的协议：诺布尔离开大学一年，加入摩托罗拉。

但是在公司内部出现了一些反对意见。摩托罗拉原来的工程师大多是没有受过大学教育的，但却有着出色的实际工作能力，他们所使用的工具也无非是简陋的螺丝刀和电烙铁。他们把诺布尔这样一个从不考虑价格和利润、只是埋头于纯学术研究的学者看作侵入者。但高尔文却毫不动摇地信任诺布尔。美国参战后，诺布尔有次访问华盛顿，奥康内尔上校对他说：“美国陆军通讯部队有一个开发一种新型 AM 便携式无线电话收发机的合同。”诺布尔坦率地说：“这是一个严重的错误，应开发的是 FM 便携式无线电话收发机。”正是由于这次谈话，美国陆军通讯部签发了委托摩托罗拉研制 FM 便携式无线电话收发机的合同。

当诺布尔从华盛顿归来后，摩托罗拉快马加鞭，很快便研制出了这种 FM 便携式无线电话收发机。在整个战争期间，他们共生产了近 5 万台著名的 5CR—300 型步话机。这些话机被广泛应用于太平洋战场和欧洲战场，甚至让人们普遍感觉到也许步话机是战斗时唯一有用的通讯设备。

后来诺布尔因参与开发步话机而被陆军部队授予“功勋证书”。1941 年合同期满后，他也没有再回到康涅狄格大学，而是正式加入了摩托罗拉。

是战争给了摩托罗拉腾飞的机遇，高尔文抓住了它。即使是在战争最严酷的年代里，他心中也一直燃烧着一股信念。他说：“对我们来说，这一行业出现的问题并不是新的。我们经常有这些问题，将来也会经常有。不论问题是大还是小，我们都必须加以解决。让我们脚踏实地，保持心绪的平静。要冷静，要运用洞察力，并祈祷困难的日子早日过去。”

当欧洲战场还是硝烟弥漫，美国部队也正忙于登陆战时，高尔文就已经远见卓识地考虑战后的建设问题了。

1943 年 6 月，他在芝加哥举办的收音机厂商协会会议上指出：“我们必须开始考虑回到和平时期的经济问题。”1944 年 6 月，他又同工业界领袖和战时生产局的官员们一起着手制订一项计划，即在大战结束之后，战时生产局的限制法令必须修改，允许工业重新进入民用生产，同时继续军事生产。

高尔文此时已经预见到，战后军事需求必将大大削减，这会导致许多靠

战争发家的企业倒闭，大量雇员将被解雇。他要求工程技术部门加紧新模型的设计工作，以填补空白。他也开始着手准备经营新产品的计划。他认为，收音机行业前途光明，好运终将属于他们。

高尔文对电视机的开发生产也寄予厚望。他认为战后电视机行业的发展前景将是十分诱人的。他说：“当我们的确从事战后的电视机业时，那将开始成为大企业。我们将有另一种工业，这种工业将同收音机工业一样大，或是比它更大。”

1945年5月9号，德国法西斯宣布无条件投降，第二次世界大战结束。在战争的最后一年半里，摩托罗拉军事技术的着重点已经从无线电通讯转移到了雷达上。这种技术上的革新使摩托罗拉在进入战后市场时，始终能立于不败之地。

与此同时，大量的战后调整和变动工作亟待处理。战争一结束，摩托罗拉便接到了中止战时合同的通知。面对类似的情况，许多公司开始拼命紧缩，采取了关闭工厂和削减所保留员工的工资的办法。但高尔文却反其道而行之，表示决不减低任何种类的工资或薪金。他认为只要经营得当，员工们齐心协力，战时的工资率在未来的民用生产中能照样支付下去。

事实证明高尔文是正确的。摩托罗拉1946年度的利润与亏损报告表明，在这个由军用向民用经济艰难转换的特殊年份里，上半年公司亏损了约60万美元，然而到1946年底，公司亏损不仅没有增加，还奇迹般地获得了60万美元的赢利。尤其是这一利润是在别的公司蒙受了巨大损失的情况下取得的，这就显得更加不同寻常。高尔文那种非凡的驾驭企业的能力更是令人叹服。

摩托罗拉昂然从战火中飞出，羽翼更加丰满了。但高尔文深深明白，战前公司的形象完全建立在优质的汽车与家用收音机的基础上，这是不能适应战后形势的发展的。他决定在增加电唱机的生产的同时，开始向新兴的工业领域——电视机行业进军。

要开发出优质的电视机产品，就必须有可以信赖的技术人员。高尔文广招贤才，从麻省理工学院雷达实验室聘来一批才华横溢的工程师，包括电子产品方面的专家乔治·法伊勒。为了激发起技术人员的竞争意识，他别出心裁地把他们分成了两个研制组，一组按照传统的路线进行，另一组朝另一个方向寻求突破，期望研究出一种新的设计方案。

与电视机同步开发研究的还有一种以汽油为燃料的汽车加热器。它是一种在汽车中预先安装的控制装置，它可以自动调温。高尔文对此寄予厚望，然而事实证明这次他失算了。汽车加热器成本昂贵，而且根本无法运转。开发汽车加热器的计划于1948年4月被迫取消，公司蒙受了巨大损失。高尔文坦白承认了自己的失误，在以后的产品开发中他以此为戒，避免再次发生类似的错误。但他并不因一次挫折而停步不前，对失误他有与众不同的见解：“我们必须尝试各种途径。当年我们没有赞助者，没有钱，还没有营业。

1930年时，从保守的观点来看，生产汽车收音机这一主意是很不受欢迎的。人们说：‘谁要汽车收音机？它会使你遭殃。’正由于这一原因，我们的企业希望吸收一批出色的年轻人，我愿意碰碰运气。年轻人的热情，再加上我们对音响技术的重视，使我们发展壮大。有时热情使我们犯了花花公子所犯的错误，但是如果没有热情，我们决不会幸存下来。”

开发汽车加热器失败的阴影丝毫没有影响高尔文对开发电视机产品的信

念与热情。当时美国无线电公司已经率先研制出一种 10 英寸电视机投放市场，每台售价超过 3300 美元，这给其他企业树立了一个成功的产品模式，然而高尔文却不愿跟在别人身后亦步亦趋，他认为摩托罗拉要想在电视机领域取得出人头地的地位，就必须在产品设计与与众不同。

高尔文的两个开发小组不负众望，一举研制成功两种不同型号的电视机。走传统路线的一组设计出了 VT—101 型电视机，其性能绝不逊于美国无线电公司的同类产品。而创新的一组则推出了 VT—71 型电视机，即 1947 年的“金色景象”电视机。这是一种上等的小型精品。它的屏幕只有 7 英寸，重 25 磅，易于搬动。在设计上它采用了新的电路，第一个使用内载波伴音，具有偏转电路的静电显像管以及 7 个频道的频率调整器。如此卓越的设计，成本又极其低廉，这真让高尔文欣喜不已。

对于新型电视机未来的营销策略，高尔文早已成竹在胸了。他意识到摩托罗拉的资金还很有限，承受不起花费巨大的长期竞争，而这种物美价廉的电视机正适宜于在市场上打一个短平快，迅速站稳脚跟。他把管理人员召集起来开会宣称：摩托罗拉要在电视机生产的头一年销售出 10 万台。

这个决定震惊了会场的所有人，在他们看来，这无异于痴人说梦。有人立即站起来反对说：“我们的新的电视机工厂几乎不具备这样规模的生产能力！”

高尔文说：“一家工厂所能生产的总比你想象中的要多。我们的工厂能做到，我们会达到目的，因为我们拥有一种优等的产品，我们正在拟订的价格将引起轰动。”为了产生戏剧性效果，他停顿片刻，然后继续说：“价格将是 179.95 美元，对我们的经销人还有一个很好的折扣。”

会场的气氛更加骚动。一位工程师抗议道：“我们甚至不能肯定成本是否能少于 200 美元！”

高尔文断然回答说：“就是这个价格！我已决定了。你们在这一价格及销售量上为我赢取利润之前，我不要被任何成本核算表。我们要努力奋斗，以达到这一目标。”

高尔文善于洞察全局，他具有一种确定可以完成的重要目标的直觉能力。他所决定的事情，旁人往往认不清楚，但后来的事实往往证明他的预见是正确的。

这次 VT—71 型电视机的销售计划也是一样。起初，人们对 VT—71 型电视机的反应是既惊讶，又勉强称赞。一位商人承认它质量极佳，但是又感到迷惑：“刚刚售出的具有竞争力的电视机价格是 650 美元，那么，为什么我要以 179.95 美元的价格去推销摩托罗拉的电视机呢？”

但是人们很快就认识到，只要他们能够大量销出这种新型电视机，那其利润要比价格昂贵的电视机可观得多。在经销商的推动下，VT—71 型电视机迅速占领了市场。在短短的几个月内，摩托罗拉在生产电视机的厂家中跃居第四位。

在进军电视机市场的同时，高尔文从来也没有放弃汽车收音机的生产。这是摩托罗拉赖以起家的拳头产品，正是有了它，摩托罗拉才成了美国市场上叫得响的名字。

1947 年，汽车收音机再次给摩托罗拉带来好运。事情还得从 30 年代说起。对于高尔文来说，“摩托罗拉”这一商标名称是他生命中的宝贵财产之一，是他在最艰难的时刻都不愿放弃的。

30年代中期，摩托罗拉小有名气，其生产的汽车收音机从1930年的3.4万台猛升到1935年的119万台。此时汽车制造商眼看有利可图，于是决定自己供应收音机，作为可供选择的配件。

开始时，一些汽车制造商找到高尔文寻求货源，但都被礼貌地拒绝了。

1935年，一位重要的汽车制造商向他许以优厚的条件，使他不由得心动。他被许诺可以大量地增加销售额，而且可以得到安全保证，货款和资金都不成问题，只是不许使用摩托罗拉这一名称。条件是诱人的，但却意味着他将失去为之努力奋斗过的商标名声。

高尔文拿不定主意了，他对一位朋友说：“这是我一生中最难做出的决定之一。我想我是疲劳得糊里糊涂了，这条安全之路看来很诱人。”

他和家人一道去底特律参加了同汽车制造厂经理们举行的会议。回到家后，他平静地告诉家人，他已经退掉了那家汽车公司的生意，决定同自己的产品和同事们共度安危。

但到了1947年，情况改变了。摩托罗拉产品的多样化使他们的经销权成了一份很有价值的财产，汽车制造商们也建立了自己的汽车收音机的单独的销售系统。

这时机会到来了。福特汽车公司与底特律生产汽车收音机的德特罗拉公司订立的合同搁浅了，因为后者的生产总是停工，福特公司拿不到自己订购的收音机。高尔文意识到这是个千载难逢的好机会，他打算把德特罗拉公司全盘买下，只是不知道福特是否会同意。

经过艰苦的谈判之后，福特与高尔文签订了协议。这一行动的成功使摩托罗拉获得了突飞猛进的发展。此后的若干年中，摩托罗拉为福特和克莱斯勒公司生产出所需汽车收音机总量的50%，以及其他美国汽车公司在这方面的全部需要量。

随着1950年6月25日朝鲜战争的爆发，摩托罗拉又投入了军事生产。公司的生产进入了飞速发展时期，其销售总额该年度达到1.77亿美元。战后摩托罗拉致力于开发新产品，并以一种彩色电视机再次征服市场。到1954年，摩托罗拉的销售总额上升到2.05亿美元。在电视机的生产数量上，它名列第四。

在公司事业蒸蒸日上的同时，高尔文本人也赢得了巨大的荣誉。1951年，洛约拉大学授予他法学荣誉博士学位。

1956年，电子工业协会决定授予他荣誉奖章，这是美国电子行业的最高奖励，在颁奖仪式上，其协会主席给予高尔文很高的评价：“很少有人像高尔文这样具有非凡的活力和能力。他在这么长的时间里，专心致力于与广泛的电子业利益有关的活动；与此同时，建立起一个企业，一个从只有一点钱到拥有上千万资产的大公司。但他看来仍是从容不迫，从不烦恼。”

五、舐犊情深

即使是病入膏肓，高尔文依然顽强地与病魔斗争，他说：“我身体的一部分要服从上帝的意志，但我身体的另一部分拒绝放弃希望，……如果我能更坚强地战斗，我会好起来。”

高尔文拥有一个和谐美满的家庭。他与妻子丽莲·吉南是在哈佛镇上中学时认识的，并于1920年喜结伉俪。

1922年10月9日，在威斯康星州的马什菲尔德，他们生下了自己的独生子——鲍勃。

高尔文非常爱自己的儿子，他把儿子看成自己生命的延伸，并能延伸到自己从未到过的地方。然而，在公司成立后的头几年里，高尔文几乎将全部精力都投入到了事业上，无暇顾及自己的宝贝儿子。只是在星期日的下午，高尔文不外出时，他才会带上鲍勃去公园的湖边去散步。

当鲍勃渐渐地长大时，高尔文开始在一些外出的营业活动中带上他。这一来是弥补自己长时间不能和儿子呆在一起的损失，二来也使孩子熟悉自己所从事的事业。那是他生命中重要的一部分，也是他自己孩提时代的梦想。他热切地希望儿子能继承自己的事业。他有意让儿子多经历一些事物，以获得不同的经验。有一次在乘坐明轮船时，他对儿子说：“我要你乘坐这条船继续前进，在船上过夜，因为这种船不会存在多久了，我正是要你得到这种经验。”

有时，当业务会议正在进行时，鲍勃便一个人坐在远处的角落里，静静地等待他的父亲。那些专业术语对他来说自然是难以理解，但无疑他耳濡目染了那种紧张的商业气氛。

高尔文还有意培养儿子独立解决问题的能力。鲍勃在上小学时，有一次碰上一道数学难题，便向父亲求教。高尔文便和他一起坐下，就这个问题设计出一种竞争游戏：两人互相比赛，看谁能先想出答案。后来他说：“要把没有解决的小问题看成是大问题，努力去解决它们，使它们永远是小问题。”

鲍勃小学毕业后，高尔文送他到当地的公立中学去上学，在那里他有机会接触到有着各种兴趣和信仰中的同学，有利于他开阔眼界。在这期间，高尔文常用启发性的方法来激励鲍勃参加他认为有益的活动。他会对鲍勃说：“好，我认为值得。”或是：“你应试一下，先认真思考，然后做你要做的。”当鲍勃非常出色地完成了任务时，他也不会大加赞赏。他会尽量保持冷静，让孩子独立行事，而他在一旁密切关注，看是否有必要向他提建议，或予以帮助。

高尔文的一位同事说：“他的儿子是沿着他发展企业的道路成长起来的。他使这个孩子有自己的思辨能力，但他从不放纵孩子，高尔文试图不显露出这个孩子对他是多么重要，但当他同我们谈到鲍勃做得很好的某件事时，一股强烈的自豪感与爱意出现在他的眼神中。”

高尔文在努力培养鲍勃对于企业的兴趣。他以极大的耐心来回答儿子所提出的关于企业的各种细节问题；在饭桌上他和儿子讨论当天企业发生的事情；当他准备在某一企业集团发表演说时，他总是请鲍勃看一下他拟的草稿，并且采纳鲍勃提出的意见。

1940年1月11日，摩托罗拉在芝加哥的埃杰沃特·比奇饭店召开经销人会议，高尔文第一次向与会人员介绍了鲍勃。

鲍勃那时只有17岁，是中学里的高班生。宴会的当晚，他坐在讲台上父亲的身边，看起来有些紧张。

高尔文站起来发言，他的声音激动得有些颤抖。他谈到公司的成立，他们奋斗过的艰难历程，以及他们今后的目标和对所有工作人员的感谢。随后他手一挥，指着他的儿子说：“你们中间有人问我的未来，儿子就是我的未来，我愿意向你们介绍这未来！”

鲍勃也站起来，他动情地谈到自己对父亲异乎寻常的敬重，谈到他以感

激的心情从父亲那里接受指导与厚爱。他讲完后，会场上响起了震耳欲聋的掌声，每个人都站起来，向这对杰出的父子表示祝贺。

从这一年开始，鲍勃参加了公司的工作，并于秋季进入圣母大学学习商业。

1941 年秋，鲍勃离开校园，回到摩托罗拉检查部工作。后来他又去麻省理工学院学习了一段工程技术。

天有不测风云，1942 年 10 月 22 日，一件不幸的事情发生了，那天晚上鲍勃回到家后发现妈妈丽莲和女仆倒在血泊里，她们被闯入行窃的强盗杀害了。这一事件对父子俩精神上的打击是难以想象的。尤其是高尔文，这么多年来他与妻子相濡以沫，感情非常深厚。妻子死后他就搬出了原来的公寓。尽管他很快振作起来重新处理公司业务，但同事们都能明显感觉到他那沮丧的心情。

父子俩相互搀扶着走过了那一段黑暗的时期。鲍勃不断更换他在工厂里的工作，以便获得更丰富的实践经验。高尔文也教导他说：“我所关心的是：你应尽力学习，学得越多越好，这样你就可以在你一旦负责决策时，正确地运用这些知识。”

1948 年 11 月，高尔文任命鲍勃为摩托罗拉的副总经理，并把他安排在与自己相邻的一个办公室里，这样他们可以离得近一些，以便共同商量工作。父子俩互相鼓励，互相补充，共同将摩托罗拉推向一个新的高度。

1956 年 11 月，高尔文和他的董事会一起任命鲍勃为摩托罗拉的总经理。

此时的高尔文已经年过六旬了。有一天有人问他：“你想过有一天你将退休吗？”

高尔文回答说：“我决不退休！”虽然看到儿子已经接了自己的班并比自己做得更好，但高尔文心里仍有一种悲伤的感觉，毕竟属于他的那个时代已经过去了。

虽然高尔文并不服老，可岁月不饶人，他又不是一个身体强壮的人。尤其是到了 50 年代中期，他的大小病痛接连不断。

1958 年 6 月，高尔文得了严重的呼吸道传染病，连平时的呼吸都很困难。不久他又被医院确诊为早期白血病，但仍有治愈的希望。高尔文乐观地对儿子说：“我得了这种血液毛病，我要同它斗争。”

但是到了圣诞节时，高尔文的病情不见好转，反而有恶化的迹象。他住进了医院，为病痛所折磨，但他仍然保持着顽强的意志。他平静地对前来看望他的朋友说：“我身体的一部分要服从上帝的意志，但我身体的另一部分拒绝放弃希望，以致我认为，如果我能更坚强地战斗，我会好起来，”

但是高尔文这次没有能战胜病魔。

1959 年秋天，他的病情迅速恶化，鲍勃带上自己的儿子克里斯去看望他，克里斯让垂危的祖父看自己的成绩单。高尔文看到自己后继有人，十分激动。

1959 年 11 月 5 日，一代企业巨子高尔文闭上了眼睛，在他的葬礼后的第二天，鲍勃在芝加哥总部召开了经理人员会议，他沉痛他说：“在过去的 18 个月内，我有胜过你们的优势，但这种我所珍爱的优势现在没有了。在这过去的 18 个月里，当我越来越少地听到他来到这个大厅的脚步声和他说话的声音时，我知道，对我来说，他已不再在那个办公室里了。”

保罗·高尔文不是伟人，不是天才，他只是一个脚踏实地的创业者。他

在领导摩托罗拉攀登高峰的路途上有过失误，有过挫折，但他凭着信念和毅力克服了这些障碍。也许从他在洛约拉大学的毕业典礼上所说的话里我们能够领会他整个生命的真谛：“不要害怕错误，智慧往往是从这类错误中诞生的。你们将经受失败，此刻就下决心去建立征服失败的信心。放手去干吧……”

西方石油公司总裁—阿曼德·哈默

阿曼德·哈默 1898 年 5 月 21 日生于美国。他的祖先有俄罗斯血统。在上大学时，即开始经营父亲留给他的药厂，获得很大成功。成为当时美国唯一的在上大学的百万富翁。1921 年赴苏联，成为美苏贸易代理人，获得巨额财富。1956 年 58 岁的哈默收购濒临倒闭的西方石油公司，逐步使其成为世界最大的石油公司之一。1974 年哈默的西方石油公司年收入高达 60 亿美元。哈默一生与东西方政界领导人建立了密切的联系，在全世界享有盛誉。

一、大学里的百万富翁

当哈默还是一位大学生时，就靠经营“联合化学制药公司”成了百万富翁。

1898 年 5 月 21 日，阿曼德·哈默出生于美国。然而他的一生注定要与俄国发生千丝万缕的联系：他的家族来自俄国。他的曾祖父在沙皇时代是一个很富的军舰商，然而，一场罕见的洪水冲走了哈默家族几乎全部的家当。

1875 年家道中落的哈默的爷爷雅各布带着妻子和儿子朱利厄斯迁移美国，中途曾到巴黎挣扎过一年，最后还是定居在美国的康涅狄格州的布雷德福。

当时，哈默的父亲朱利厄斯已经 15 岁，就近在一家铸造厂当锻工以接济家庭。他干着繁重的体力劳动，长时间工作，却所得甚少。不过这使他体格健壮，以至无人敢向他挑战。他能双手握住一枚道钉而把它弯成马蹄形。他的力量和豪爽性格在同伴中赢得了声誉。在艰苦生活中他渐渐意识到工人贫穷的根源在于遭受的残酷剥削，他参予创建了美国共产党，并成长为一名能言善辩的发言人，为他的共产主义信念而努力。30 年代，他曾因共产党员的身份而被诬陷入狱，幸得儿子哈默博士的营救方始出狱。

朱利厄斯渐渐独挡一面，他作主全家迁居纽约。朱利厄斯永远记得初次应聘的情形，并深为自豪，开始药房老板见他不会意大利语，拒绝招聘他。锻工出身的朱利厄斯蛮劲一上，郑重地对老板说，如他不能在两周内学会说意大利语，就不收工钱自动离开药店，老板被他的勇气所动，半信半疑地决定先把他留下试用。两周以后，老板心悦诚服。药店生意日渐兴隆，不久，朱利厄斯拿到了药剂师执照。数年以后，朱利厄斯用积蓄买下了药店，成了药店的主人。由于他经营有方，药店生意兴隆并且规模渐长。他又先后开了两家分店，交由他的两位异母哥哥代为经营。当时，西药生产量并不太大，规模尚未形成，朱利厄斯也感到制药厂批发的药大贵，利润不多，于是，他决心自办药厂。他买下了纽约曼哈顿区一间破旧顶楼，靠勤奋自学，终于生产出了效果相同而成本低廉的自制药品并摆上了货架。他的目标明确：建立起他的联号药店，扩大其廉价药品的研制和生产，以及结婚。这时，他爱上了一位有一个男孩的活泼的年轻寡妇，出生于俄国而在美国长大的罗丝·鲁滨逊。男孩叫哈利。他们的初次见面是在社会主义者举办的一次郊游中。年轻可爱的罗丝的名字，在英语里是玫瑰之意。但对罗丝来说，生活并非长满玫瑰的苗圃，至少开始时是这样。

他们爱情的第一个结晶于 1898 年 5 月 21 日诞生了，朱利厄斯根据美共的旗徽“手臂和锤子”（Arm and Hammer）为儿子取名为阿曼德·哈默。四个

月后，朱利厄斯考上了哥伦比亚大学医学院。在随后的四年中，他不得不一边坚持医学院的正规学业，一边继续经营药房和药厂。幸好他有着铁打的意志，这种艰苦的生活，他忍受了下来，1902年朱利厄斯毕业了，在罗丝的鼓励下，他毅然卖掉了药房和药厂，举家搬到人口稀少的布朗克斯区，挂出了内科医生的招牌。在布朗克斯安家后，哈默又添了弟弟维克托。当时雅各布爷爷和维多莉亚奶奶也与哈默一家住在一起。维多莉亚注意到哈默具有音乐天赋并勤加辅导，哈默始终记得他五岁时举行独奏音乐会时脚还踩不着钢琴踏板的有趣情形。

在三个孩子中，阿曼德·哈默是最不易驯服的一个。他晚年尚记得父亲对他的一次严厉体罚。朱利厄斯是一位厌恶体罚的人，但这次他还是用皮鞭教训了他那染上街坊恶习而逃学的儿子。然后，他把哈默送到梅里登一位朋友家中，在那里哈默念了五年书。五年后当哈默返回纽约时，父母惊喜地看到了他的进步。在这五年中，哈默首次恋上了一位十来岁的女孩，这纯粹是一种天真的恋情。在梅里登，哈默自己动手装配收音机，他甚至学会了摩尔斯电码。回纽约后，他在莫里斯中学读完了高中，他学习用功，课余迷上了航模，他把得奖的航模复制后出售来赚钱。

16岁那年他大胆地向哥哥借了185美元，并保证按时归还，然后买下了一辆双座敞篷旧车，为一商人运送糖果。当他排队时，才知自己年龄和车龄都最小。两周后他如数还清了哥哥的钱，并且拥有了一辆自己的车，1915年哈默在毕业班演讲竞赛中获得金质奖而使人们大吃一惊。他的演讲题目是“人类的最后一次战争”，他勇敢地宣称各国不再把战争当作解决纠纷手段的时代很快就会到来。他暗下决心，如果自己不能成为一位有预见的人的话，也应成为一个关心时事和有判断力的人。

1917年哈默进入哥伦比亚大学医学院。不久朱利厄斯来到校园告诉儿子，他把一生积蓄投资到一叫“古德制药厂”的新制药公司里，但该公司濒临破产，朱利厄斯有意识地用平静的语调对儿子说，他想让他接替自己在药厂的位置但不得辍学，“孩子，我以前就是这样干的，你也可以这样。”哈默同意了父亲的主张。

哈默在学校附近租了一套房子，与一位贫穷学生同住，免费为他提供食宿，条件是那位同学必须每天上课记下笔记，凭此写论文应付考试，以迷惑老师。使之相信他经常到校上课，免得受到处分。

哈默从银行借到两万元买下了合伙人手中的全部股票。以免遭其算计。他组织人员研制了一批新药，然后挑选25名青年男女，让他们向周围地区的医生推销。哈默一改过去赠送小包装药品的办法，因为他认为医生可能会把这种小包药品遗忘或扔掉。现在哈默决定改用大包装，大到任何一位医生都不肯轻易扔掉。哈默坚持不用邮寄方法，一定要由推销人员把药品直接送到医生手中，增加其印象和好感。哈默还关心时事，预测到药品供应制度变化后的市场供求，于是在别人紧缩时他却扩大生产，扩大了市场份额，药品畅销全国。他把厂址迁到了哈莱姆河边，而药厂的业务迅猛增长，人员从十几人增加到五千多人，厂名改为响亮的“联合化学制药公司”。哈默成了哥伦比亚大学独一无二的百万富翁，也是全国唯一在读的企业家。同时，哥伦比亚大学内元人对他的学业表示怀疑。他荣获了医学院荣誉学士会授予的金质奖章，国际闻名的细菌学家津泽尔称他是一名卓越才子，两位卓越教授推举他为毕业班里“最有前途的学生”。他还是贝勒维埃市立医院两名获奖实习

医生的一个，并被安排到 1922 年 1 月开始实习。哈默于 1921 年毕业并获医学博士学位。

离实习期还有半年，他决定在此间歇做点有益的事。当时，哈默从报刊上了解到苏联正遭受斑疹伤寒和饥荒的侵袭，药品奇缺；而他的父亲还有一笔款项需要从苏联收回，哈默毅然决定前往苏联。当时的苏俄与大多数西方国家隔绝，前往那里，无异于月球探险。哈默大胆地决定将制药公司以 200 万美元出卖，然后买下了一座野战医院，配备了药品、设备和救护车等。他决定去那里履行医生的职责，这个计划得到了父亲朱利厄斯的大力支持。

苏联之行彻底改变了哈默的一生，他 1921 年 6 月从哥伦比亚大学医学院毕业后就再也没有机会按父亲的初衷安排自己的一生了。他虽是一位医生，而行医最终只成了一种爱好。

二、苏联之行

1921 年，正当苏联处于内外交困、危机四伏的境地时，哈默来到苏联，很快与列宁成为私交很好的朋友，并且成了苏联对西方贸易几乎唯一的总代理人。

1921 年初夏，哈默好不容易才拿到俄国签证。他先到里加，再往拉脱维亚，准备从拉脱维亚入境。在拉脱维亚和俄国交界的一个小站，他第一次看到了戴尖顶帽的红军，同时他不由得想起里加警察的一句话：“干嘛去送死呢？”一位海关关员用一口流利的英语对他说，“行了，公民。”这是哈默第一次听到有人叫他“公民”！

哈默去俄国的时候正值俄国社会主义革命史上的紧要关头，国家被内战和外国干涉与封锁搞得危机四伏。火车中没有灯，旅客得自备蜡烛。座位是木板做成，车厢里伤寒菌和虱子肆虐，列车笼罩在一种不安全的凄惨氛围之中。

哈默在车上度日如年，然而，艰辛和陌生并未使他退缩，终于，他来到了莫斯科。迎接他的苏联对外贸易委员会的沃尔夫帮助把行李装上一辆摇摇晃晃的卡车，哈默坐在行李上，就这样前往市区。哈默就是从这个高度开始打量先祖们所在国度的中心城市。人们看来都是衣衫褴褛，愁容满面。

到达大都会饭店后，哈默把美元换成了配给票。饭店附近拐角处有擦皮鞋的，但他们用唾沫代替鞋油。房间很脏而且臭虫极多。哈默吃着从里加带来的食物，坚持每天背诵 100 个俄语单词，这种艰苦的生活使他三天后病倒了。外交人民委员会派人送来了蔬菜和牛奶，还有一张特种配给票，凭此不用排队就能领到食物。体力刚恢复，他就到附近市场试用特种配给票，他发现长列中所有抱着孩子的妇女和衣衫褴褛的男子都以羡慕和不平的目光看着他，就在一瞬间，哈默决定，宁可挨饿，也不去与他们争夺那点食物，他的特种配给票永远没有使用过。

哈默注意到外交人民委员会有个叫盖约夫的身体肥壮的家伙。他从不和同事们一起吃午餐，总是一人溜出去，一小时后回来，哈默开始跟踪他，终于发现了他吃午饭的秘密：一个破楼小公寓里飘出扑鼻的香味。哈默也跟着进去，原来是一个秘密饭馆，老板娘是一个肥硕的德国女人。哈默成了这里的常客，并从此开始走运。几天后，外交人民委员会的温斯坦邀请他参加一个代表团去旅行，团长是主管金属工业的前苏联驻美代表马尔滕斯。随行的

除哈默外，还有一些政府邀请的观察家，其中包括同情苏联的美国作家海勒。

火车向东隆隆开了三天进入伏尔加河附近一干旱地区。这里土地龟裂，像荒草一样的庄稼不足一尺高。数以万计的儿童因吃不饱营养不良而鼓胀着肚子，四肢萎缩，敲打着列车乞讨食物。抬担架的人排成长长一溜，川流不息地从难民车上抬走尸体。饿殍遍地，野狗在荒地里打转，苍鹰在头顶上盘旋。然而，哈默惊讶地看到，在叶卡捷琳堡毛皮堆得像山那样高。哈默疑惑不解，他向苏联官员们问道：“为什么你们不出口这些以换回粮食呢？”然而回答是，“这不可能，欧洲对我们刚解除封锁，要卖出这些货物以换回粮食所需的时间太长，而要使乌拉尔地区的饥民支持到下一收获季节至少需要一百万蒲式耳的粮食。”哈默心里一亮，当时美国粮食丰收，价格已跌至每蒲式耳1美元，农民宁愿把粮食烧掉，也不愿低价在市场上销售。“我有100万美元，我可以办成此事，”哈默说，“但这里谁有权威来签合同呢？”

地方苏维埃匆匆开了个会，哈默拍电报给哥哥哈利，嘱其在美紧急收购100万蒲式耳小麦，尽快海运到彼得格勒。在电报中还说，粮食卸下后将运回价值100万美元的毛皮、皮革及其它货物，买进卖出中佣金为5%。

在下一站停车时，地方苏维埃请他演讲，哈默很高兴，因为这是他每天学习俄语单词后的第一实战练兵，其时他已学会了近一千个常用词。代表团团长帮助把合同签订的经过告诉了大家，在火车上，哈默结识了一位苏联采矿工程师，他告诉哈默这一带有丰富的石棉矿藏，一旦开采，收益无穷。

列车刚到下一站，马尔滕斯被叫到电报机旁，说列宁要与他通话。

“我们从叶卡捷琳堡电报局获悉，一位年轻美国人正在包租船只运送谷物以拯救乌拉尔饥荒。是否属实？——列宁”。

马尔滕斯向发报人员口授道：“情况属实。阿曼德·哈默博士已指示纽约同事即刻海运粮食到彼得格勒。此事已经叶卡琳堡苏维埃批准认可，以原船运回皮毛以偿付粮食费用。”

“你个人是否同意？”

马尔滕斯笑着瞅了哈默一眼，“是的，同意。”

这次停顿的时间比较长，哈默似乎也停止了呼吸，突然电报机又滴滴嗒嗒地响了。

“很好。我将指示对外贸易委员会认可这笔交易。请速返莫斯科。列宁。”

哈默的胆识受到列宁的赞赏。然而，要不要同美国资本合作，却在当时联共党内争论不休，在“宁可饿死也不卖国”的抵制声中，列宁果断地决定会见哈默。列车回到莫斯科的次日，哈默就被召到列宁的戒备森严的办公室。列宁从办公桌边站起来欢迎他，并代表苏联政府向哈默表示感谢。列宁比哈默预料的还要矮小，圆屋顶似的硕大脑袋，额头大而高，身着白色软领衬衫和一套深灰色西装，黑色领带，列宁用流利的英语恳切地交谈，不作很多手势，除非要理解他的要点时，才作出迅速下劈的手势。这是他在公开演讲时常用的动作。只是偶尔为了斟酌用词，才停顿片刻。哈默告诉列宁他正在努力一天学100个俄语单词，列宁把自己椅子拉到哈默旁边，笑了笑，笑得亲切而富有键力，然后说，他在伦敦时也是这样，但越往后越难记，轻松的气氛使哈默镇静下来，这时列宁突然问到，“您在俄国旅行过吗？”哈默告诉他，他刚在乌拉尔灾区度过了一个月，列宁的脸色立刻变了，热切的兴趣顿时从眼神消失了，显得无限惆怅。“就在这一时刻，我认识到，压在他肩上的担子是多么地沉重啊！”哈默后来回忆说。

“是的，饥荒。”列宁慢吞吞地说，又转换了一个话题，“听说您要做医疗救济工作……但是，我们这是里所需要的是那些像您一样工作的美国商人。您给我们运来了粮食，这意味着拯救了男人、妇女和小孩们的生命，否则，他们就会在今年冬天孤苦无援地死去……”列宁说着说着，不禁流下了眼泪，之后，他提高声音，坚定他说：“我们真正需要的是美国的资本和援助，以便使我们的轮子再转起来，对吗？”

哈默把话题转到旅行中看到的堆得像山一样高的毛皮和矿石。列宁点点头说：“不错，问题就在这里。内战使一切陷于停顿，现在百废待兴。新经济政策要求重新发展我们的经济，我们希望通过给予外国人以经营工商业特许权的制度来加速发展过程。这将为美国提供极大机会，您是否考虑过这一问题？”

哈默谈到了颇有前途的石棉开发问题，但他认为，他不能以此事打扰列宁。

列宁截住哈默的话说，“必须有人打破坚冰。您为什么不去争取经营石棉的特许权呢？”哈默相当惊奇，他直言相告，按他所见的俄国工作方式，处理此类事须耗时数月。

列宁立即领会，“官僚主义一直是我们的最大弊病之一，我一直对他们说。现在我要指派一个两个专门委员会负责此事，你尽管放心，他们会立即行动，这事马上就办！”就这样，在这次交谈中苏联租让委员会诞生了。

“你去跟他们协商，”列宁接着说，“一达成协议就通知我。我们知道，必须确保取得特许权的承租人有钱可赚。商人不是慈善家……”

哈默把对劳资纠纷的担忧提了出来，列宁回答说：“工人如果得到就业和满意的工资是不会不满的。对他们来说，砍断自己所坐的树枝是愚蠢的。我们的政府虽不能向工会发号施令，但请相信。政府有足够影响力，保证工会履行合同中相关条款。”列宁还让哈默熟悉相关的法律。

列宁说到做到，隔不多久，哈默成了第一个经营租让企业取得矿山开采权的外国人。列宁对哈默的商业活动大开绿灯，前后给许多负责人和组织写过 20 多张便条，这些便条最后都收入了列宁选集，其中一张写给马尔滕斯的，“让哈默不仅提供粮食，而且提供电气设备。”哈默在乌拉尔地区开采石棉，很快大获其利，成为石棉大王，他的母亲罗丝曾专程到苏联来看望他。

列宁要求哈默每月向他报告两三次，以使他了解租让权的情况。列宁与哈默渐渐建立起一种不寻常的友谊。多年以后，哈默对这位改变了历史进程的人一再给予肯定的评价，他说：“正因为具有强烈的人类同情心和罕见的个人魅力，而且毫不一意孤行或自私自利，才使他成为一位伟人。”1921 年 11 月 10 日，列宁把自己的一张镶在镜框里的照片题赠给哈默，上面写道“给阿曼德·哈默同志，弗·伊·列宁”。

1922 年 9 月，哈默再访苏联时为列宁带去了一青铜小雕像。那是一只凝视人类头盖骨的小猴，坐在《物种起源》书上。列宁指示秘书，不准从他的办公桌上拿走这尊青铜雕像。哈默一直记得列宁当时所说的话：“武器的破坏性越来越大，人类若不学会和平共处，文明可能毁于一旦，有朝一日，一只猴子会捡起人类的头盖骨，不知其为何物。”

哈默在会见列宁后，还拜访了当时苏联政府的第二号人物——陆海军人民委员列甫·托洛茨基。托洛茨基答应向哈默提供军事保护。他们会晤了约半小时，托洛茨基给哈默的印象是，一位非凡而又有些专横的人，一位有个

性，有巨大能量和不屈不挠意志的人，但又有一些狂热——列宁身上看不到的。

在哈默这次冒险的苏联之行以前，《纽约时报》的华特·杜兰蒂实际上是美苏交往的唯一中介。他在1932年这样评价哈默此行，“我觉得，无论哪位外国观察家，都不如哈默有更好的机会来估量苏联经济发展的方法和原因。”当年《纽约时报》的一篇评论说：“哈默博士是一位商业冒险家，他在1921年的见识就比挤满董事会会议室的所有商业巨擘要高。”对于这些评论，哈默是受之无愧的。

与列宁见面以后，哈默在苏联商务活动中算是站稳了脚跟。

1922年初他住进了与克里姆林宫隔河相望的“糖王宫”，它原是一位叫哈里托南科的乌克兰商人的财产。这位商人靠残酷剥削手段在甜菜制糖业中发了大财。哈默迁居到了一个可逃避伤寒和鼠疫的安全之地，同时他注意到糖业大王为了布置他的宫殿，曾匆匆收购了一些艺术品，其中不乏名师杰作。

站在“糖王宫”巨大的玻璃窗前，隔河眺望雄伟的克里姆林宫，哈默兴奋地自言自语：“我成功了。”

然而他错了。他以为承租的阿拉帕耶夫斯克石棉矿里干活的苏联人会很快乐，因为他们吃到了美国粮食。可他哪里知道，工人的情绪低劣，恨不得把他和管理人员全部枪杀。矿上的俄方经理向哈默汇报说，粮食根本没有运到，饥饿的工人们包围了他家，直到他拔出手枪，人们才散去。俄方经理最后说。除非粮食马上运到，否则事情就会闹大。哈默大吃一惊，在一位当地官员陪同下，在离矿区50英里处找到了装粮食的列车，共25车皮，封条未动。押运卫兵报告说，人们尽管挨饿，但无人企图抢劫。卡脖子的问题很快搞清楚，车站站长说前面有座桥，经受不了火车的重量。有人问：“为什么不把列车车皮分解，一节一节推过去呢？”站长耸耸肩，对俄方经理说：“你是做生意的，给我半车皮粮食，火车就放行。”经理把情况转告哈默，哈默给列宁发了电报。以后的事情是，列车驶入了石棉矿区最近的车站，而经过短时审讯后，那位倒霉站长就被就地正法了。石棉矿总算没事了。哈默又打电报将他的前联合化学制药公司欧洲部经理米歇尔紧急召到莫斯科，帮助他处理一些事务。

运粮船在塔林卸下粮食后，又装了满满一船毛皮和上好的鱼子酱返回美国。哈默发现这笔生意竟是如此轻易达成，为何不回美国一趟，跟更多的实业家联系，与苏联进行更多贸易呢。哈默于1921年11月返回美国，在美国外交承认苏联12年前，在尼克松和勃列日涅夫首次会晤50年前，哈默将布尔什维克的一个“敌人”亨利·福特扯进了对苏贸易中。这次是汽车和拖拉机，而不是粮食。

福特汽车闻名于世，但公司创始人福特却是个倔老头子。

哈默回到纽约后，请经营福特汽车销售的康伯格大叔给福特去信，请他接见哈默。福特回信说，他非常高兴这样做。哈默赶往底特律会见福特。这位汽车巨头说他认为俄国市场有利可图，但是除非这个国家的政府放弃他们的意识形态，否则他甚至不愿出售一个螺丝钉。福特的态度强硬，仪容令人望而生畏。但哈默却说：“呃，福特先生，如果您想等待换新政权的话。那您将长时间的错过生意。”福特可不喜欢人反驳他，他冷冷地说：“你怎么能这样说？”哈默抓住话头把在俄国的所见所闻告诉福特，尤其是他与列宁的交往以及俄国人在灾荒面前的罕见的禁欲主义般的克制。他也着重提到

了列宁的新经济政策和给予外国人的工商业承租权制度，福特渐渐发生了兴趣，留哈默共进午餐，边吃边谈。吃午饭时，哈默对福特说，俄国人对拖拉机比对汽车更感兴趣，福特对此表示不满，他认为俄国要发展，首先是使用汽车。在接下来的沉默中，哈默感觉到这位富有创造力的主人的头脑中正在酝酿一些想法。“他们需要多少辆拖拉机？”福特问。

“几百万辆，”哈默热情他说，但他马上又严肃地补充道，“如果他们能偿付货款的话。”

“我们目前还未达到这个生产水平，生产也处于亏损状况，但我估计将来会达到，目前我也可以承受这一亏损。”这位历史上最富有人士中的一员若有所思地说。这使哈默得到了一丝希望，他那灵活的头脑里，斟酌着适当的措词，说：“福特先生，您可能不信：在俄国，他们把您和爱迪生一样看作了不起的历史人物。撇开政治制度不谈，他们高度评价你们对工业的贡献，并迫切希望能向您学习。”

哈默离开福特时已经完全取得了老头子的信任，并很快成了在苏经销福特产品的唯一代理。随后，他又成了美国橡胶公司、爱里斯·查尔摩斯公司、美国机床厂、思德伍德打字机公司、美国机械公司等 28 家公司在苏的独家代理，并促使成立了美苏贸易公司，发展美苏贸易。

1923 年春天，已经有了两年对苏贸易经验的哈默看出苏联人出于民族自尊和经济飞速发展的需要，已不满足于光进口了。他们需在国内建厂，消化吸化国外技术和产品，独立生产。哈默把父亲请出山，朱利厄斯向福特提出在苏建厂的建议，1923 年 5 月 31 日，福特终于在对苏合作协议上签字，决定投资办厂。

1923 年春，当哈默在商场上节节胜利之时突然得知列宁病情恶化。哈默是从一位德国脑科专家奥特弗利德·福斯特教授，列宁的主治医生那里获悉的。他对这位医生谈到的一个情况记忆犹深：列宁常说：“我要做的工作那么多，而时间却剩得那么少。”1923 年夏末，列宁出人意料地恢复了健康，福斯特教授也回德国度假去了，这足以向大多数俄国人证明，他们领袖的动脉硬化症已经治愈。但在 1923 年圣诞节期间，列宁右半身突然瘫痪了，失去了语言能力，右手不能动弹，不得不学习用左手写字。但列宁病中所表现出的极大毅力使哈默和世界各地来的医学专家钦佩不已。列宁也没有忘记哈默，他托福斯特传话说，“告诉年轻的哈默，我并没有忘记他，我祝他一切顺利。若有什么困难，请他务必告诉我。”年轻的哈默禁不住热泪盈眶。

1924 年 1 月 21 日列宁溘然长逝。心力交瘁的福斯特半夜把哈默叫醒，告诉他这一噩耗。哈默后来在书中记述了列宁的葬仪，他写道：“农民们从 50 英里外的乡村步行而来，向这位伟人表示敬意……没有哪一位国王、皇帝或教皇曾经受到过如此隆重的吊唁……列宁个需要我的颂扬，历史会给他伟人之席。我以曾同他交谈并同他握手而荣幸终生。”

列宁逝世后，哈默继续做他的生意。尽管世界石棉生产过剩，有一时期甚至滞销，但哈默承租的石棉矿从未亏损。他的毛皮收购站曾遍设苏联的穷乡僻壤。他的进出口贸易如此发达，以至他最终得在伦敦和柏林开设分支机构。他在爱沙尼亚买下了一家银行让他舅父掌管。他在莫斯科银行存款甚巨，令他最为骄傲的是，他执有苏联银行的第一号存折。此时的苏联法律对他只有两点限制：

一、不允许买卖土地、不动产；

二、法律只允许他每年一次将卢布换成美元，并在核实其资产负债表后，作为利润汇出。

哈默的商业和社会义务随着其财富和作为一个商业巨头的威望的升高而发展和增加了。他从“糖王宫”搬出来，租了一座有24个房间的住宅。它是由沙皇时代一位纺织业富商建造的。美国人管哈默的新居叫“褐宅”。这时哈默弟弟维克托也到了莫斯科，和哈默住在一起。维克托自幼喜欢艺术，在普林斯顿大学读书时就获取了美国戏剧艺术学院的奖学金，但由于哈默坚持要他到莫斯科助己一臂之力，所以维克托的艺术才华没能彻底施展。但搬进“褐宅”后，维克托的艺术才华终于有了施展的机会，在他的精心布置下，“褐宅”在当时美苏未建交时代就成了非正式的美国大使馆。哈默家里不断迎接美国来的客人，客人中有国会议员、政治家或社会名流，像以后的美驻苏大使艾夫里尔·哈里曼、电影明星等。哈默在苏联的事务办得很顺手，应该说哈默凭着坚韧不拔的意志和务实精神，不但在经济方面小有建树——当然这样说是和他以后的生涯相比，而且在政治外交上也有一定影响了。

1924年，哈默应邀与当时苏联对外贸易人民委员列·波·克拉辛进行了一次谈话。克拉辛在战前曾在德国西门子电器公司任要职，薪金按战前欧洲标准说也是很高的，但他除留下勉强够糊口的生活费外，其余积蓄都交了党费。他在党内很受尊重，是政府中为数不多的经济学家之一。克拉辛在办公室里与哈默寒暄之后，就真挚但却坚定地对哈默解释，苏联将通过自己一些新成立的国家机构来进行对外贸易，这使它今后不再需要通过外国人作生意了，这意味着美苏贸易公司业务可能被接管，当然克拉辛安慰说：“这并不意味着苏联当局无视他们在困难的开创时期力促进美苏贸易所起的重大作用，我们希望您在苏从事并不少赚钱的其它实业。”

哈默考虑了一分钟，然后说：“可有那么多事都悬而未决。

比如说有一家造船公司正和我们接触，准备向苏出售船只……”克拉辛注意到了，但他接着摇了摇头，皱起眉头，“不，我们希望在国自己造船，并比我们买的便宜。您难道看不出来，哈默博士，我们需要不少工业品，其实它们应在此生产，您干嘛不对工业感兴趣呢？”

哈默知道克拉辛的话决非他个人意见，他是代表苏联政府对外贸易机构向他亮出红灯的。但克拉辛的谈话也着实让哈默感到为难，因为作为众多美国公司在苏的独家代理，哈默的口袋里装着38个合同，他心里明白这些合同将给他带来多大的利润，而现在看来却要落空。从克拉辛那里出来，他一路都在盘算自己能不能或者说愿不愿在苏待下去。他停在一家文具店的门口，想买一支铅笔。售货员给他拿了一支德国制铅笔。在美国，同样的铅笔只值两三美分，而这支德国铅笔却要价50戈比，相当于26美分。哈默说：“对不起，我要一支擦不去笔迹的铅笔。”售货员有点不耐烦了，但还是温和他说，“因为你是个外国人，我才给你拿。但我们存货有限，按规定，只卖给那些老主顾。”哈默花了两卢布，相当于1美元，买了一支。但就是这支铅笔，把克拉辛的话又勾了回来，使哈默意识到一个新的赚钱行业。他申请了一张铅笔生产许可证，办证人员的冷淡令他惊讶，但他马上明白了，因为他正在向当地的国营铅笔厂挑战，那些厂的产品根本无法与进口货相比。哈默交了5万美元的押金，以保证在签订合同后一年内开始生产，并当年生产价值100万美元的铅笔。万事俱备，只欠东风，就差哈默不懂怎么制造铅笔，但他的智慧在于知道哪能找到会做铅笔的人。哈默登上了开往德国纽伦堡的

火车。在纽伦堡他并不受欢迎，但他两周后还是见到了一位名叫乔治·巴伊尔的满腹牢骚的法伯厂铅笔技师。巴伊尔年轻时颇富冒险精神，到过俄国，曾想在那里建座铅笔厂。当时一方面受到法伯公司的强烈反对，另一方面俄国人又把他当成德国侨民关了一段时间，释放后他只好回到德国。巴伊尔在法伯厂倍受排挤，升级加薪的事总轮不着他，因他犯了“出卖”法伯家族的重罪。

哈默通过巴伊尔又找到一些准备放弃对法伯家族传统忠诚的技术工人，并高薪聘用。哈默以1万美元年薪雇用了巴伊尔，他让巴伊尔负责购买机器设备，然后拆成散件先运往柏林，然后再装船海运到苏联。在选厂地上哈默遇到了一些困难，要是在几年前，他只须象征性地交一点租金就可以了，但由于新经济政策的施行及卢布在金本位基础上的稳定，这种优惠已不复存在了。经过长时间的寻找，他最后决定把厂址选在莫斯科河附近的一座废弃的肥皂厂。他买下肥皂厂，修复厂房、宿舍，安装暖气设备。铅笔厂提前几个月开工了。头年生产了250万美元的铅笔，第二年产值达400万美元。头年哈默就把质量一流的铅笔零售价从50美分减至5美分，随后苏联政府禁止从国外进口铅笔，使哈默坐享垄断。工厂不久就从一班改为每天三班生产。哈默采用了美国式的计件工资制来增加生产，当时在苏联是一项令人震惊的改革。在开始的时候，要使那些涣散的工人——他们会使监工气得发狂——理解“产品越多，收入越多”的信条是困难的，到了后来，哈默在苏联铅笔厂的工资标准超过了德国法伯铅笔厂的工资标准。人人都知道哈默铅笔厂能生产质量优良的铅笔。哈默生产的钢笔产量也节节攀升，不仅供给苏联，还出口到英国、土耳其、中国等十几个国家。哈默的巨大成就产生了不同寻常的反响，公司收到了数以万计的求职申请书。一位年轻寡妇为了养活孩子，竟把她的求职申请递到最高苏维埃主席米哈伊尔·伊·加里宁那里，哈默自然愿意做个人情给她安排了工作。许多工会代表团参观了哈默的工厂，对铅笔厂的工作效率赞不绝口。然而，地方报纸上偶尔也公开谴责哈默和新经济政策，这使哈默渐渐意识到，他可能不得不退出在苏的商业领域。

哈默的经营模式是家族式的。他往往只身一人闯进某一领域，摸索一阵，找到套头以后就叫亲属去帮忙做些具体工作。在经销福特汽车时，他请父亲出山，扮演前期角色。在爱沙尼亚买下一家银行后叫他舅父掌管。现在，哈默决意在艺术品和古董业有所作为，这又用到了弟弟维克托。

1922年冬的一个周日，哈默和维克托冒着严寒去逛莫斯科的一个旧货市场。这地方颇像伦敦、巴黎等地的星期日跳蚤市场，在这类市场上偶尔也能翻找出一些被人忽视的有价值的文物，哈默兄弟俩的目光落在了一只精致的瓷盘上，这是皇室遗物，几个卢布就买了下来。哈默的收藏生涯开始了，慢慢地，“褐宅”里的古玩和艺术珍品，包括名家名画，越积越多。哈默后来说：“搜集名画是世界上最有意思的事，它将博学、猎奇和商业融力一体，对我来说，我愿为名画和其它艺术珍宝争个你死我活。”

不过，当时哈默还是对运往美国的貂皮、鱼子酱、木材更感兴趣。在“褐宅”的客人中有位叫萨柯的美国古玩商，他初次拜访就对哈默的收藏交口称赞，并提议合伙做古玩生意。哈默说，他得先向苏联政府汇报一下。次日得到答复说，哈默在缴纳15%的出口税后，可以将其艺术珍藏品运回美国，但苏联艺术界想买回的除外。于是哈默答应入伙，并让维克托代替自己负责，他当时元心去管理“褐宅”里的艺术珍藏，人们抱怨石棉厂工人遭到了剥削，

抱怨哈默铅笔厂利润太高，尽管政界高层一再向哈默保证，他的地位和列宁时期一样，但哈默从这种苗头里多少看出了一些端倪，他降低了产品价格。作为一个精明的商人，他开始准备从莫斯科撤退，与拿破仑不同，他要体面光荣的撤退。当时的国际形势变得复杂，哈默获得信用贷款已很困难。哈默决定把厂子卖给政府，这也适合苏联政府在五年计划中所规定的在到期前赎回租让权的政策。

1930年春，政府成立了一个专门委员会，负责估价哈默的财产。双方都作了让步，估价公道。哈默收到了一部分现款，其余是外贸银行期票，承诺三年后兑付。此外，他还获准凡是博物馆不感兴趣的东西，他都可以带离苏联。

哈默从苏联带走的最宝贵“财产”是他的夫人和尚在襁褓中的儿子。哈默形容他的第一位夫人奥尔加·冯·鲁特是一位“有着明亮的浅蓝色眼睛”的皮肤微黑的绝色美人。她一度是位女男爵，父亲是沙皇时代的将军。她在彼得堡的一所学院专修声乐。布尔什维克革命粉碎了她的旧贵族家庭，她也差点被枪决，幸被一位听过她唱歌的红军上校所救。她后来成为俄国革命后音乐厅的大明星。在雅尔塔，经人介绍，她认识了哈默。两人一见倾心，但那时奥尔加已同她的经理人结婚，每到周末哈默和她都感到没有对方就难于活下去，最后奥尔加离婚，不久成为哈默夫人。他们的第一个孩子朱利安在1928年出世了。

哈默在向铅笔厂的老师傅和在莫斯科的朋友们告别以后，于1930年离开了莫斯科。一切都很平静，哈默说：“我们还会见面的。”后来，他的确回来了，以另一种更荣耀的身份回到了莫斯科。

三、回到美国

哈默得到信息，罗斯福入主白宫后，禁酒令将被取消，于是哈默迅速建立了制桶厂。当他的酒桶大批生产出来后，禁酒令废除了，哈默的酒桶被一抢而空。

哈默一家离开苏联后到达巴黎，他在加舍买了一幢可以鸟瞰巴黎市的雅致小别墅，并开始设想今后的事业。说来凑巧，他碰到了一位美国实业家，对方也刚卖掉其在苏联的工厂，手里有一大堆期票。他担心期票不能兑现，就愁眉苦脸地问哈默愿不愿以半价收购他的全部期票。哈默慨然应允。这家伙欣喜若狂，到处散布说有位傻瓜救星，甘愿冒风险收购苏联的期票。许多人找上门来，哈默忙不迭己，不得不开设一家私人银行，专门收购苏联的期票。几个刚把一座锰矿卖给苏联政府的股东认为到手的期票不过废纸一张，根本不相信三年后苏联能兑现，得知哈默的私人银行收购消息后，趋之若鹜，急于脱手，甚至愿以七二折全卖。哈默的私人银行来者不拒，悉数低价收购。后来苏联政府一文不少地清偿了债务，哈默委实大发了一笔。哈默由此对他的前途看得更清楚了，他想创立一个大型国际银行。但是三年的经济大萧条使他不得不改变主意。

哈默回到纽约，看到由于股市崩溃，有的证券经纪人跳楼自杀，有的上街充当小贩，无人对沙皇时代的古玩感兴趣。但他想出一个办法，他把自己的艺术品放在来往顾客较多的百货专卖柜台里，同时大做广告。许多人竟然动了心，一家商店独家开张销售的第一天早晨，就有五千多人排队等候购买，

随后的巡回展销也大获成功。人们近乎疯狂地前来。哈默兄弟趁势在纽约第五大道开设了自己的一家艺术品专廊。就在哈默兄弟走运的同时，有一个人正在倒霉，他就是美国报业巨子威廉·伦道夫·赫斯特，此人同时也是一位挥金如土的珍玩收藏家。此时赫斯特捉襟见肘，缺钱维持报社的运转。他只好委托艺术公司全权代理拍卖他的珍藏，不意买主寥寥。不得已，赫斯特把销售代理工作交由哈默全权处理。哈默提出按销售款的 10% 提取佣金，并有权制定价格，直到帮助赫斯特凑足 1100 万美元，解除其危机为止。双方很快签订了合同。

哈默如法炮制，将赫斯特的艺术品放到百货公司展销，并先到各家报社宣传，把艺术品拍成照片，出示给编辑看，讲述艺术品的背景故事，结果使一些有影响的报刊在头版刊出，整个纽约轰动了。维克托研究了 152 份赫斯特编纂的目录，翻阅了几百张连赫斯特本人都没看过的照片，替两万多艺术品编制了价目标签和说明，预展安排在萨克斯高级商店，邀请顾客参加连续三晚的预展。维克托更煞费苦心地找来一批五花八门的售货员，他们或能讲几种外语，或善于应付顾客，或是博物馆或美术馆专家，在预展的三晚，不得不叫来警察维持秩序。第一天晚上就售出 50 万美元。一位妇女寄来一张明信片。要求购买一只 16 世纪意大利雕刻家班韦纽托·柴利尼的碗，要求颜色好看以配其蓝色餐厅，而维克托对此碗售价是 2.5 万美元，人们购买昂贵珍品的满不在乎使百货公司的经理们目瞪口呆。一位来自布鲁克林的大汉，皮肤黝黑，一副急冲冲的样子，他说要看看画，售货员分别拿了标价 800 和 1400 美元的，他都摇头，最后他买幅 1500 美元的画乐滋滋的走了。一般人尚且如此，那些富翁就更不必说了。一位石油企业家买了 10 万美元的珍玩，展销第一星期，参观和购买赫斯特古玩的人就达 10 万，是同期博物馆观众的三倍，一年未到、1100 万美元的指标就完成了，喜得赫斯特公司里的股东们为哈默举行了一次盛大的庆功宴会，按照合同，哈默则在不到一年的时间内取得了 110 万美元的佣金，他善于抓住“财眼”，凭他灵活的销售技为他赢得了丰厚收益。

哈默一生中最活跃的日子是 1931 年从俄回来后的 25 年。这段日子里他得心应手，点石成金。他是一个头脑敏锐的人，知道赚钱的机会在哪儿。

当他从事艺术品生意时，他得到一个信息：罗期福人主白宫后，禁酒令将会废止，对酒类需求进而对酒桶的需求将会激增。他知道何地可找到制桶用的优质桶板。他从苏联订购了儿船木材，就在纽约码头设立了哈默制桶厂。当他的酒桶从生产线上下来时，正好赶上废除禁酒令，这些酒桶顿时高价抢购一空。哈默对作为一名酒桶供应商已觉满足，全无插手酿酒业之打算。这时他已与奥尔加分手，正准备与第二任夫人安吉拉去度蜜月。男宾相金伯尔提供了一些证券市场的内部消息，说由于二战爆发，禁止谷物酿酒，威士忌已缺货，所以他劝哈默买点酒业股票。哈默以每股 90 美元买下了 5500 股。当他度完蜜月回到纽约时，每股已涨至 150 美元。他是一个禁酒主义者，也对投机感到反感，于是准备将持股卖掉。金伯尔又劝阻说，他应该做的不是卖掉股票，而是从酿酒业赚钱。哈默意识到这是个有利可图的市场，遂将 5500 桶 50 加仑装烈性威士忌酒瓶装出售，同时大做广告，结果这些货十分抢手，很快告罄。碰巧一化学工程师拎两瓶威士忌来让哈默品尝，哈默品不出差别。工程师告诉哈默，一瓶是纯威士忌，另一瓶里却是威士忌和上豆酒精的混合酒，其中纯威士忌只占 20%。哈默显然知道，当时缅因州土豆成灾，土豆酒

精十分便宜，他明白了工程师的好意，于是盛情款待了他。在工程师建议下，哈默花了 5.5 万美元买下了缅因州的一家甜酒厂，借鉴在苏时的经验、雇用一位善于将土豆变成烈性酒精的德国化学工程师迈斯特，经过讨价还价，又以低价向政府购买了几千吨土豆。同时，威士忌酒的瓶装工作停了下来。

土豆发酵制酒精过程并不复杂，很快，掺有 80% 土豆酒精的威士忌就出厂了，哈默取了一个新商标——金币牌威士忌。金伯尔故伎重演，大做广告。商店门口排起了长龙，每位顾客限购两瓶，还兼搭一瓶劣质杜松子酒，然而，正当畅销之时，美国财政部酒税司宣布，允许谷物酿酒。哈默目瞪口呆，金伯尔打来电话，干脆关门大吉。随后几天，金市威士忌的退货单像雪片似的飞来，哈默紧急开会商讨对策。大部分人主张另谋出路，哈默则决定继续生产酒精出售，而将土豆抛开不管。金币酒厂继续开工，土豆日见其少，而酒精日见其多。

哈默不愧为一员福将，谷物开放期只持续了一个月就寿终正寝，土豆酒精顿时走俏，此时的哈默奇货有居，继续瓶装混合酒出售，金币酒为哈默赢得了大量金币。中性酒精使他在酿酒业里处于优势，但人无远虑，必有近忧。哈默估计战时政策会继续调整，政府很可能再次宣布谷物开放，届时他在土豆酒精上的投资将像土豆那样腐烂。他决定进入酿酒行业，开始购买谷物酿酒厂，这样对政策变化可两面应付。在哈默所购酒厂中，位于肯塔基州的丹特酿酒厂，虽是最小却是最好，年产 4.8 万加仑。经过不断购并，哈默迅速成为美国第二大威士忌酒生产商，他为公司取名为“美国联合制酒公司”。在谷物开放期，这些制酒厂就加班加点生产，而在禁用谷物酿酒期，哈默就向市场供应土豆酒精掺和的混合威士忌酒。

一次维克托打来电话，说丹特威士忌在肯培基州以外很难见到，最多算是地区中牌，哈默闻讯后决定把丹特牌酒推向全国名牌之列。他指示将丹特牌威士忌由每瓶 7 美元降至 4.45 美元。副经理库克争辩说，他已在广告战中降低 4.95 美元，而且元人像哈默那样按混合酒价出售纯威士忌。哈默精明就精明在这里，人们能用买混合酒的钱买到纯威士忌，那么就不愁无人买他的丹特酒，销量上去，丹特酒才会创出美同名牌，维克托帮助举行了一次巡回展销，为了和酒瓶上凸显的“肯塔基州威士忌的皇冠宝石”相呼应，也让模特带上皇冠复制品招摇过市，并在报上大打广告，不到两年，丹特牌成为美国一流名酒，年销售 100 万箱。

哈默在威士忌行业的出色动作使对手们大为恼火，哈默也对这一行当渐渐厌烦，他要寻找新的突破口，新的发财机会——他的一生就是不断进取，推陈出新。经过谈判，哈默将酿酒业的全部有形或无形财产出售给一主要竞争对手，宣布退出酿酒业。

有一个时期，美国很难买到上等牛排，而哈默爱好牛排，这件事又把眼光敏锐、善于捕捉机会的哈默带进了另一个行业，而且就像在酿酒业或经营艺术品一样取得了辉煌成功，那就是养牛业。出于偶然，一次他让人买头牛回来吃，牛是买回来，却是一头怀孕的母牛。哈默觉得自己还未馋到屠杀怀孕母牛的地步，于是就放养在他的庄园。凑巧，邻居是位养牛专家，专门培育优良的安格斯种牛。他不仅为哈默买回的那头母牛顺利接生，后来又让它与安格斯种牛交配生下一头优种的小牛。邻居的善意不仅使哈默感动，也引起了他对养牛的兴趣。从此，他一有空就请邻居讲养牛经，偶尔还参加纯种牛展销会，渐渐萌发了养牛的念头。

哈默的性格特点在美国这块土地上得到了充分的展示。他说于就干，毫不迟疑，花了 2.75 万美元买下一头叫威利的安格斯种牛，但他还不满足，他要买就买最好的，争取第一的念头与生俱来。他瞅准了全美最佳种牛——埃里克王子。这头冠军种牛原属一木材商，他因经济拮据要拍卖这位“王子”。在拍卖会上，当叫价到 3.5 万美元时哈默因心虚而被芝加哥一企业家买去。埃里克王子果然名不虚传，他为那位芝加哥企业家带来了丰厚利润，这使哈默懊悔不已。哈默不得不以 10 万美元的高价向他抢购回埃里克王子。但此时的埃里克王子因过于频繁的交配已出现了阳痿迹象，不能性交配种。不过，哈默知道，它的精子仍有活力，可以用人工授精的方法培育后代。而且知道，埃里克王子的每头后代市价高达 5000 美元，并且人工授精比自然交配成功率更高，所以，哈默看准的“王子”仍是一个巨大财源。最后，哈默的牛群拍卖了百万美元之巨，高投入赢得了更高的回报，生意场上不舍得下血本的人难发大财。不幸的是，1953 年 8 月 13 日，埃里克王子被铁丝网外一头正在发情的母牛吸引住了，它企图跳过高高的铁丝网，却让铁刺扎进了它的肚子。次日凌晨，人们才发现“王子”已倒毙在血泊之中。失去了埃里克王子，电就失去了在养牛业中继续奋斗竞争的动力和刺激。哈默为埃里克王子建了一座永久性坟墓，并立了一块墓碑。哈默对他心爱的“王子”致颂辞时说道：“它的路走完了，本来它还可以多活几年。”出于感情上的留恋，哈默保留了几头安格斯牛，并把这头伟大公牛埃里克王子的两头后裔，作为礼物分别送给了安格斯良种牛爱好者艾森豪威尔总统和性格开朗的苏联领导人尼基塔·赫鲁晓夫。

酿酒和养牛业都是哈默曾经涉足的领域，后来，他还曾介入新闻广播事业，但他都未投入毕生精力。如果说浅尝辄止，那也不太确切，否则难以解释他经营酿酒业时何以将丹特威士忌变成美国第一名酒，也很难说明他养牛时最终以数百万美元卖出种牛所创造的惊人记录。看来，哈默有灵感，这种对机会的敏感来自于他的把握力，机遇似乎总是垂青于他。尽管他从不是一个持之以恒的经营者，而是一个打一枪换一个地方的机会主义者，但不能否认，他的直觉和魄力，加上他的天才经营能力和学习本领使他元往不胜，凡所涉足无不大获其利。他是一位魔术师，一会变这一会变那，看着精彩动人。

四、石油大亨

卡扎菲上校上台后，哈默主动提出将自己的“西方石油公司”在利比亚 51% 的资产卖给新政府，得到 1.36 亿美元现金，并且得到新政府的好感。而其它几大石油公司由于拒绝新政府的此类条件，其在利比亚的财产全部被收归国有。

1956 年，哈默已经 58 岁了，正是功成名就的时候。自打上大学起就是百万富翁，以后在商战中出生入死积聚起巨额财富。所有这些，他已渐渐厌倦，他觉得实业已经干够了，该退休了，该从商界隐退了。

此时哈默因为无法忍受舆论对妻子安吉拉嗜酒如命的报道和指责，听从律师的劝告，与她分手了。不久，又与费朗西丝·托尔曼于 1956 年 1 月结为伉俪。费朗西丝是 20 年前在一次拍卖会上与哈默相识的。此后各奔前程，再未谋面。突然有一天，哈默收到她的来信，信中说她在几年前失去了丈夫，

并从《警察公报》上读到哈默正与安吉拉打离婚官司的消息。信中还谈到她在加州所买的一座景色秀美的庄园。千里之缘使他们于 1956 年结为伴侣。俩人都喜爱艺术，他们用艺术品点缀新居，并一起参加社会慈善活动。他们打算就此安度晚年，享受余生。

然而，这只是一厢情愿，像哈默这样经验丰富的人是不可能躺在安乐椅上享清福的。当时加州的西方石油公司濒临破产，只有雇员和几日快要报废的油井，处于风雨飘摇的困境之中。在证券交易所里，这家公司每股只卖 18 美分，也即是说西方石油公司的股价市值总共只有 10 万美元稍多。公司找上门来请哈默出面挽救，谨慎的哈默在核对了公司的会计报表后断定，公司的实际价值只有 3.4 万美元。他无意购买此公司，但愿意借给西方石油公司 5 万美元，让其先打两口井，如能出油，则双方对半分，若不出油，则哈默可算作亏损从应缴税款中扣除。出乎意料的是，两口井都出油了，其中一口后来发展成一个小油田。这下子，西方石油公司的股票回升到每股 1 美元，哈默开始购买其股票，涉足石油业，当时西方石油公司遇到一个良机，在洛杉矶郊区有一小油田，共有九口产油井，还有几处尚待开发的油井。小油田的主人是位上年纪的投机商，也不敢在风险很大的石油业再干下去。他要价 100 万现款急于把油田卖掉。西方石油公司再次找到哈默，条件依旧，哈默出钱，利润对分。哈默同意了。当西方石油公司的股票上涨到每股 1.5 美元时，哈默立即行使优先认购权，将债权转换成股权。

1957 年哈默本人当选这家尚在艰苦奋斗中的石油公司总裁，并且哈默始终保持西方石油公司第一大股东的地位。

接任以后，哈默对公司进行了一系列整顿和改革，他相信人才是公司最重要的财富，他从众多的石油公司里猎取到最好的石油专家，甚至对本公司一名有酗酒毛病的小小钻机手也亲自派人替换。哈默也重新任命了一批管理人员，使管理效率更高。此所谓“不须将兵，但须将将”的道理。

哈默根据自己多年经历知道，要想在一块自己所不熟悉的领域内驰骋，唯一的办法是聘请这方面的专家。他拜访了南加州大学的尼克·范·温根教授，这位壳牌石油公司的工程师对哈默说：“当大石油公司在钻探上束手无策时，就会去找吉思·里德。”求贤若渴的哈默找到里德时，正值石油钻探业不景气之时，里德已将其钻探设备作了抵押。听罢哈默的来意，里德毫不客气地要了个天价，哈默慨然应允，还将其选进了董事会。从杜鲁门直到尼克松的历届美国总统经济顾问雅可比教授也被哈默力请进入了董事会。一次，雅可比谈到哈默与里德合作时说：“我认为把所有的鸡蛋放入一个篮子是不智之举，石油钻探风险太大。”——他这番话讲得还是比较克制的，实际上西方石油公司当时也是险情迭出。仅在 1961 年花在钻探上的投资就达千万之巨，而收益甚小。但哈默毅力坚韧，他决定集中全力攻克难关，他大胆启用里德手下的一名年轻地质学家泰茨沃思。泰茨沃思主张公司应把旧金山以东萨克拉门托河谷一带原被德士古公司租用后又过于匆忙放弃的地区租借下来。他断定在该地区的拉思罗普附近会发现天然气，德士古公司以前的钻探深度不够。里德的钻探人员带着设备照泰茨沃思的建议，在一口废井中再往下钻，钻井一寸一寸地深入，哈默和其亲友则不断倾囊掏钱。当钻头打到 8600 英尺时，西方石油公司终于获得了加州屈指可数的一个大天然气田，价值两亿美元。数月之后，在附近的布伦特伍德又钻出另一个蕴藏丰富的天然气田。在市议会的帮助下，哈默与太平洋煤气和电力公司签订了一份为期 18

年的供气合同，这家公司主要向洛杉矶市供应天然气。尽管此时西方石油公司的天然气还未输进太平洋的管道，但此刻已元多大的财经问题了。’公司的股票一跃上升到每股 15 美元，西方石油公司毫无困难地把地下蕴藏的一小部分天然气卖了出去，这样公司有史以来第一次有钱分发股息，以至公司会计部门对股息不知如何入帐。哈默又买下了贝斯特化肥公司，因为天然气是制氨的主要原料，哈默决计形成一个专营天然气资源的大企业。当他手里有了天然气和氨后，他又四处寻找磷、钾和硫。他在佛罗里达州北部建立了一座磷矿，又以价值 1500 万美元的西方石油公司的股票买下了排名第三的美国杰斐逊莱克硫磺公司以及该公司在加拿大的杰斐逊莱克石油化工制品公司 70% 的股份。几星期之内，硫磺价格猛涨，使杰斐逊莱克公司的资产一下子翻了兩番。“杰斐逊莱克公司是哈默买到的最大一件便宜货，”《幸福》杂志如此评价说。

由于在佛罗里达州有取之不尽的磷酸盐，哈默一反以往在威士忌酒事业中的冒险作风，他同意专家去试验，以便把磷矿石和硫酸一起浓缩，以便生产出一种过磷酸。一般过磷酸效力等于三船磷矿石加一船硫酸。过磷酸运抵目的地后，当地厂方只须将之与钾、氨合成即可制成化肥，这无疑为买主节省了大量投资。化肥方面最新工艺促使哈默与苏联签订了一项 80 亿美元的合同，后由于化肥市价上涨，合同金额上升到 200 亿美元。为了打开销路，哈默又以相当于 280 万美元的公司股票低价买下了世界头号化肥销售商国际矿石与化肥公司，从而使公司业务扩展到 60 多个国家。

就这样，哈默在石油业先是投石问路，再后谨慎地买进股票，执掌西方石油公司以后又采取利润共享风险同担的办法与里德合作。同时，哈默不拘一格降人才，任人唯贤，使同人把公司看作共同的事业，最终在风险极大的石油业非但没有翻船，反而节节取胜，站稳了脚跟。

对于石油界人士来说，一块富含石油之地既是牵魂动魄的，同时也可能是没有鲜花和荒凉贫瘠的。在卡扎菲上校推翻伊德里斯国王以前，当年的利比亚，曾经是资本家所向往的天堂，就像早期美国的得克萨斯州一样。生性从不满足，总想要干就干出个名堂的哈默将目光从美国转海外，他看中了利比亚。

1966 年，69 岁的哈默踏上了利比亚的土地。国王伊德里斯一世在王宫宴会上对他说：“真主派您来到利比亚。”这位胡髯全白的西奴西部落的领袖是真诚的。哈默发现，除了美国为维持其轰炸机基地而支付的费用外，利比亚几乎元外来财政资助。意占期间，墨索里尼为寻找石油曾耗资千万美元而一无所获。埃索石油公司花费了数百万美元后，一口井也不出油，只好打道回府。壳牌石油公司耗资 5000 万美元打出的全是废井。法国石油公司也好不到哪儿去。埃索石油公司在准备撤退时，竟在一口探测井里打出了油。于是舆论大哗，石油家们认为利比亚是个聚宝盆。埃索公司一位大胆的地质学家提出了一个令人印象深刻的建议，他认为过去都在利比亚和阿尔及利亚边界区打井，但真正的希望应向利比亚境内靠近埃及的那些地区。嗣后，埃索和美孚石油公司在此发现了泽勒登富矿脉。

《幸福》杂志的评论是，哈默来到利比亚之时，正值利比亚政府准备进行第二轮出让租借地的谈判，出租地大多是原先某些公司所放弃了的地域。根据利比亚法律，各国公司应尽快开发其租得的地域，如采不出油，就须将部分租借地归还利比亚政府。谈判开始后，来自 9 个国家的 40 多家公司参加

了投标。这些公司大体分成三类：一类是财大气粗的国际性大石油公司，像埃索、美孚、壳牌等。另一类是像哈默的西方石油公司那样的第二梯队，他们规模稍小，但具有行业经验，希望藉宣传吹嘘分一勺羹。利比亚政府也希望以此促进竞争。第三类则是一些投机性的转包公司，希望得标后再转手卖出，以从中渔利。尽管哈默同伊德里斯国王逐渐建立了私人关系，但公司势力仍然有限。哈默同匆匆赶来的董事们分析了第二轮谈判的形势，然后在四块租借地上投上标。他的投标方式与众不同，投标书采用羊皮证件方式填写，卷成一卷并用代表利比亚国旗颜色的红、绿、黑三色缎带扎束。在投标书正文中，哈默加了一条：西方石油公司愿从在利比亚取得的税前毛利中，提取5%供利比亚发展农业之用。此外还承诺在库夫拉附近的沙漠绿洲中寻找水源，而库夫拉是国王、王后的诞生地。哈默心里清楚，对像利比亚那样由游牧民族组成的国家而言，水比石油更珍贵。放在招标委员会嘴边的还有一诱饵，西方石油将进行一项可行性研究，一旦开采出石油，该公司将同利比亚政府联合兴建一座制氨厂。

聪明的哈默懂得暂时失去点诱饵会钓回大鱼。

1966年3月开标后，哈默得到了两块租借地。一块是被壳牌等几家组成的“沙漠绿洲”财团认为无望出油而放弃的，另一块是莫尔比石油公司耗资百万尽是“干井”而匆匆撤走的。刚开始，哈默也烦恼不已，公司在第一块租借地打的头三口井都滴油不见，公司第二股东里德坚持要撤出利比亚。他说，“这里不是我们这样的小公司该去的地方，已扔了500万，还能扔多少！”这是一番经验之谈；但哈默的第六感觉促使他不能轻信这一劝说，直觉告诉他，他是对的。

几周以后，一台西方石油公司的钻机在几家优柔寡断的大石油公司所放弃的土地上钻出了油，接着又打出了8口油井。这是一种异乎寻常的高级原油，含硫量极低，每天可产10万桶。更重要的是，这个奥吉拉油田在苏伊士运河以西，产出的石油通过地中海和直布罗陀海峡，不到10天就可运抵石油奇缺的欧洲国家。而当苏伊士运河不通时，大量阿拉伯石油被迫绕道非洲好望角历时两月才运抵欧洲。与此同时，在第二块租借地上，西方石油公司的地质学家利用新的地震勘探技术，仅耗资100万美元就打到一个珊瑚礁油藏，不用油泵，石油也会元休止的喷涌而出。不久又打出第二个日产7.3万桶原油的珊瑚礁油藏。哈默的小公司竟然成为这口利比亚最大油井的主人。

哈默得到比奇特尔公司的支持，着手进行一项耗资1.5亿美元的油田开发计划。铺设一条耗资巨大的输油管道，全长130英里，日输送原油100万桶，是利比亚境内最大的油管。考虑到西方石油公司的资产净值只有4800万美元，哈默的大胆举动不元魄力。在此期间，哈默还曾两度试图与埃索石油公司合作，但都未成功。一次遭埃索公司董事会否决，另一次遭其纽约总部反对，以至后来悔之晚矣。于是，哈默开始与西格纳尔石油公司接触，该公司自己不产油，但在欧洲有一系列炼油厂、油轮队、油轮码头等设施。双方商定，由西格纳尔公司代销西方石油公司的石油，收取佣金。谈判的最后，哈默提出了虽然是已经深思熟虑的但看上去却元足轻重的补充建议，提出获得西格纳尔公司价值1.1亿美元的整个销售网的优先购买权。西格纳尔公司答应了，但条件是在装运哈默所产石油之后。到了1967年，西方石油公司已从西格纳尔公司的代销中稳获两亿美元纯利，同时买下了西格纳尔公司遍布全欧的销售网。事后哈默得意地回忆说：“一夜之间，我们就有了欧洲的销售网。”

售网，并且还净赚 1 亿美元。”

哈默信守自己在投标的诺言，花费上百万美元在庫夫拉打出了蕴含量大得惊人的水井，这股地下水离地面却只有 250 英尺。哈默用自己的飞机从美国请来了农业专家，购买了数英里长的铝制灌溉水管和喷洒设备，并教会当地居民怎样在沙漠里种植苜蓿。国王闻知后非常感动，他要把自己祖先和自己的这块土地命名为“哈默”。哈默彬彬有礼地谢绝说：“受誉过高，实不敢当。”同时，哈默问国王，他是否可以把以前被莫比尔公司放弃的这块广阔新油田命名为“伊德里斯油田”，国王欣然同意了。仅仅在招标合同 9 个月，哈默与国王已成莫逆之交。利比亚革命以后，哈默会见了利比亚的二号人物贾卢德上校，提出把库夫拉水利设备连同一切附属物作为礼物捐赠给新政府，这为他赢得了利比亚新政府对西方石油公司及其本人的好感。哈默真是一位公关大师，一位慷慨中隐含算计的“大使”。当利比亚对石油工业实施国有化的时候，哈默率先主动提出将西方石油公司在利比亚全部资产的 51% 卖与其政府，从而获得 1.36 亿美元现金。“沙漠绿洲”集团中的壳牌石油公司因其母公司是家巨型多国公司，遂拒绝了此类条件。不久，卡扎菲发布命令，将英国石油公司和邦克·亨特公司在利比亚财产全部收归国有，行先于人的哈默又赢棋在先。哈默不仅同原国王友好，而且也善于应付卡扎菲上校。

许多人说哈默富有远见，具有点石成金的魔力，谁和他绑在一起，谁就能赚钱。哈默对此笑而不语，实际上他的事业总是在变化中不断发展的。生意场上，机会稍纵即逝，有心人抓住了，财神就青睐于他。哈默是一个目标敏锐思维开阔的人。他不惜血本冒险，知道怎样开拓市场，善于抓住财眼。他也从不在一棵树上吊死，总是分散化多样化经营。

1966 年和 1967 年间，哈默以 8800 万美元的股票买下了珀米安和麦克伍德公司，以后又买下一家研究公司，以此研究出了不带来生态问题的原煤经济气化和在矿山回收油页岩的方法，并获专利。当 1968 年 1 月，西方石油公司股价高涨时，哈默认为正好可用公司股票当货币从事煤和化工制品经营。当年以 1.8 亿美元买下了美三大煤炭公司之一的岛溪煤矿公司。当年 7 月，哈默不惜 8 亿美元巨资买下了胡克化学与塑料制品公司，据说这是到当时为止最大的一笔兼并买卖。哈默总是未雨绸缪，当他在某一行业呆得太久或赚得太多时，他总是注意捕捉新的赚钱之机，以便大难来时能够转移。他涉及的其它行业总是一些不同的可以分散风险的行业，但彼此又尽量有适当关联，以减少经营成本，除非他决意完全从事另一新行业。

哈默是美国人，但他经营的企业却都是跨国。且不说在俄国的活动，也不谈在巴黎经营艺术，单从西方石油公司大力发展海外经营活动，从国外四处开拓即可见一斑。

1983 年，西方石油公司的海外资产总额占公司资产总额的 19.5%，利润的 36.7% 来自海外。

50 年代，西方石油公司在尼加拉瓜勘探石油，后又去利比亚，70 年代上半期，西方石油公司与秘鲁政府共同在秘鲁与厄瓜多尔边界沿线 290 万英亩的土地上寻找石油，一共钻了 K 口井，没有一口废井干井，发现了 6 个油田。这在石油勘探史上是少有的。“可能是上帝在海外召唤我去发财。”哈默常笑嘻嘻地说。

根据 1982 年的资料，西方石油公司探明的石油储量共为 9,8 亿桶，其

中国外占 72.2%，该年公司日产原油 71 万桶，其中 87.9%来自国外。除了在国外经营原油开采外，子公司城市服务公司还在加拿大与加方共同开发从焦油中提取合成石油，日产量为 9400 桶，子公司胡克公司与苏联有氨、尿素和钾碱等产品的贸易往来。

当然，哈默也非那种孤注一掷的赌徒，他之所以大规模开发国外资源，也是因为他有强大财力作后盾，有坚实之国内基础。他的每一次大手笔都是有根有基，深思熟虑的。

60 年代中期以后，西方石油公司的业务蒸蒸日上。

60 年代初，该公司尚未进入美国最大的 500 家公司的行列，但到 1970 年却已跃升为美 40 家最大工业公司。在 70 年代初，美国在“能源危机”以及第三世界产油国收回权益的打击下，大石油公司间竞争激烈。这时，洛克菲勒财团属下的美孚石油公司欲将西方石油公司收编旗下，哈默愤而抵制。他在国会向参议员们发表演说，指出，若美孚公司得逞，这将是美国最大的掠夺，自由企业制度将会完蛋。美孚石油公司董事长斯韦林根的说辞显见不被参议员们接受。正如《福布斯》所说，“哈默在第一个回合中就把对手击倒在地。”

1974 年，西方石油公司在年收入达到 60 亿美元，1981 年又同一家主要的牛肉加工企业、一家猪肉加工厂合并，此举使西方石油公司同时又成为美国规模最大和效率最高的肉制品企业。

正是在哈默的苦心经营下，西方石油公司才发展成现在这样一个以石油为主多种经营的跨国大企业。很多年前，谁还会料到能有今天呢，那时的西方石油公司濒临破产，实际价值只有 3.4 亿美元……

五、哈默风采

由于激烈的竞争，美国经理人员中有 1/10 的人进过精神病院或神经受到过严重损害。但哈默却有极强的自我控制能力，他能在自己周围造成一种具有强烈感染力的安详恬静的气氛。

哈默的一生经历了一个世纪的 9/10，他行动神速，坦诚待人，精力充沛，作风坚韧。他的事业心令人叹服。人们常说他交了“好运”，有“鬼才”等，而哈默从不承认自己有何成功的秘诀，他说他只知道“努力工作”，“每周工作 7 天，每天十四五个小时。”他虽有一个舒适安逸的家，但每月难得在家呆上几天。他经常坐上飞机四处奔忙，几天之内就环绕地球一周，足迹遍布世界几十个国家。

杰出的教育家雅可比教授对哈默评价说：“我从没有见到过一位像他那样热情奔放、视野开阔的人；他对商业良机具有特别灵敏的嗅觉，但更重要的还在于他当机立断，行动迅速。”哈默的商业直觉令人惊叹，无论是从购买铅笔到从事铅笔制造，还是果断收购苏联银行的期票，抑或从罗斯福执政到从事酿酒业，他都能立即觉察出赚钱机会以及时局变化在商业上意味着什么。哈默看准了某事，就全身心投入，绝元拖沓。如当西方石油公司初见起色时，他就果断收购其股票；当成为第一大股东时，他就全身心投入到石油业。

哈默的事业成就显赫，但也有失败。成功不在于他有什么魔术而是他头脑异常清醒，沉着冷静。在诸多本领中，最了不起的就是控制自己。统计表

明,紧张激烈的竞争使美国经理人员中每 10 人中就有一个进过精神病医院或神经受过严重损害。哈默遇事分外冷静,他从不承认有不可逾越的障碍。他在自己周围造成一种有强烈感染力的恬静安详气氛。有人说他有飓风般强烈的性格,却又是飓风的中心,分外平静。美国著名律师路易斯说:“哈默是我历来所遇到过的最卓越人物之一,他懂得这许多困难。他遇事沉着冷静,也能使周围的人沉着,这样就造成一种强烈感染力的气氛,这是一种非凡的品质。正是这种沉着自若的修养使他不容易精疲力竭,他做事的效率比任何别的企业经理都差不多高出一倍。他做起决定来干脆利落,绝元优柔寡断。他会在工作途中借口打一电话,到外屋长沙发上打一个吨,15 分钟后又精神饱满地投入工作。他永不知停顿,电话不断,以致住院时医院不得不给他安装一条专线。在他七八十岁时,依旧头脑清晰,精力充沛地迎接各种事务和工作。”

哈默的工作效率与他知人善任,放手用人,在人才投资上舍得花钱有关。他知道自己某一领域缺乏专业知识,就会不惜代价聘用这方面的专才为其所用,为他安排合适的位置,使人尽其才,物尽其用。创办铅笔厂时高薪诚聘乔治·巴伊尔,在初始经营西方石油公司时诚邀里德加盟等等。哈默对认准了的投资舍得下血本,“暂时的失去会在将来回报”。无论是在拍卖会上抢购名画,还是购买“埃里克王子”,抑或是西方石油公司耗资 1200 万美元铺设输油管道,哈默都很有战略眼光,通晓当用则用,“舍不得孩子套不着狼”的道理。哈默的工作班子效率很高,对内有几个得力的助手,对外有一个能干的联络班子。这是他高薪求良才,好马配好鞍的结果。

哈默深谙“人弃我取,人无我有”的道理。当他在大学经营药厂时,别人以为药业会调蔽而缩减生产,他却反其道而行之。西方石油公司在利比亚的两块租借地,基本上都是被人家弃而不用的,而哈默取之,结果钻出了油,发了财。此所谓人弃我取。罗斯福新政时,哈默预计禁酒令将会取消,酒桶将缺,于是开办哈默酒桶厂,棋高一着,于无声处胜有声。此所谓人无我有。哈默知道什么稀缺,什么能招来财富,独辟溪径。“哈默是个冒险家”,人们可能会这么说,是的,哈默是个医学院学生,但毕业后所为之事皆与医学无关,他看来的确是一个探险家。其实,他的冒险仅仅在于他想到了别人未想到之事,知道“人弃我取,人无我有”的道理,从而专为人之不敢的事业而哈默头脑灵活,素善经销之术,无论是艺术品买卖,还是将丹特酒推上全国名牌,他都知道怎样赢得顾客,扩大销路,但这还不算他的精招。他与各国政府要人的广泛交往,以及他的乐善好施才是真正的大手笔。将西方石油公司在利比亚的第一个油田以该国国王名字命名,并为利比亚在国王王后故土钻探水井,向美国历届总统赠送名画,向艾森豪威尔和赫鲁晓夫赠送安格斯种牛等等。

哈默还是一位待人真诚的朋友。从他会见列宁时和米高、扬结下了友谊。

40 年后两人仍能促膝谈心。后来他来往苏联 20 次以上,赫鲁晓夫、勃列日涅夫都接待了他,前者会见他时赞扬他“很有同情心,很有远见”。哈默也是胡佛之后美历届总统的好友。为了缅怀已故罗斯福总统夫妇,他把价值 50 万美元位于美加交界处的坎波贝洛别墅作为两国友好交往会面之处。

哈默一生致力于世界贸易和国际和平。他像一位和平使者,从一国飞到另一国,所到之处,各国首脑和部长对他都优厚有加。他同各国领导人保持良好私谊,频繁进行私人外交。哈默是一年一度的“国际和平和人权会议”

的发起者和赞助人。他是两极关系时候美苏交流的桥梁，始终呼吁世界和平与稳定。

哈默也是中国人民的老朋友。自 1979 年起他多次应邀来华，对中国改革大力支持。

1982 年他麾下的西方石油公司同中国签订了合作开发山西平朔露天煤矿协议书，1986 年这项当时最大的中外合资项目破土动工。他的石油公司后来还参加了开采我国海洋石油资源的投标，是得到在我国近海勘探石油权的第一家美国公司。他与邓小平关系良好，正是邓小平大开绿灯，他才于 1979 年成为第一个乘私人座机访华的西方企业家。哈默认为，迄今的对华贸易还只是冰山之一角。

哈默的确是一个永远进取的人。他似乎从不满足。他那永动机般的创业精神令人叹服，他不断在生命中为自己设定新的更高目标，他在向自己挑战。当他 58 岁准备退休时，却突然开始涉足石油业，当他 81 岁时却开始鼓吹“人生始于八十他成功了。西方石油公司就是他事业的丰碑。

卡通世界的上帝——沃尔特·迪斯尼

世界娱乐业大王沃尔特·迪斯尼于1901年12月5日出生在美国的芝加哥。他的父亲是一个小农场主，脾气暴躁，沃尔特在父亲的叱骂声中长大成人。他从小便对学习不感兴趣，但对绘画却情有独钟。1920年沃尔特在堪萨斯市成立“欢笑卡通公司”，从事动画片生产，但因经营不善不久即宣告倒闭。1923年沃尔特只身闯荡好莱坞，与哥哥罗伊一起创办了迪斯尼电影制作公司。1927年拍摄出“幸运兔子奥斯华”系列动画片，大受观众欢迎。1928年他又创造出风靡全球的米老鼠形象，在好莱坞电影界红极一时。以后他拍摄的《三只小猪》及《白雪公主》等影片都获得了巨大成功，他本人一生中也获得了27项奥斯卡金像奖，成为该奖项设主以来获奖最多的人。1955年由他投资创建的迪斯尼乐园成了全世界儿童梦寐以求的福地，1966年12月15日，沃尔特·迪斯尼因病去世，享年65岁。

60年前，当世界人口总数只有30亿的时候，人类每3个人当中就有一个观看过迪斯尼影片，或购买过与迪斯尼动画形象有关的书刊和产品。如今，世界的人口上升了将近一倍，而感受到迪斯尼所带来的欢乐的人却增加了三倍。人们沉醉在以米老鼠、唐老鸭等形象为代表的卡通影片中，惊叹迪斯尼乐园的无穷魅力。作为新时代娱乐业潮流的先导，沃尔特·迪斯尼为人类创造了另一个充满欢笑和梦想的世界。

一、白手起家——走向卡通世界的艰辛之路

沃尔特从小脑瓜里便充满了各种神奇的幻想。他完全按自己的想象完成老师留的绘画作业，把一盆花的花朵画成人脸，时子画成手，但却遭到老师一顿毒打。

沃尔特·迪斯尼1901年12月5日出生在美国的芝加哥。他的祖先是居住在法国诺曼底的一个勇于开拓而又善于自我保护的家族，后来在英国发了家，为了寻求新生活又远渡重洋到达美洲大陆，到迪斯尼出生的时候这个家族在美国已生活了60年。迪斯尼是家里的第四个孩子，他漂亮、温和、乖巧，得到了几个哥哥和母亲的喜爱。

沃尔特·迪斯尼的父亲伊利亚斯是个勤劳、固执而严厉的人，他一生都在追求富裕的物质生活，但总是运气不佳。每当运气转坏的时候他就搬一次家。

1906年4月迪斯尼一家搬到了密苏里州的马瑟琳镇，买下了占地45英亩的仙鹤农场，这是伊利亚斯结婚后的第4次搬应。在伊利亚斯的要求下，全家老小都成了农场义不容辞的劳动力。迪斯尼自由自在地在农场度过了他童年最初的时光，那时他是个快乐的孩子。伊利亚斯对儿子的要求十分苛刻，孩子稍有不慎便会招致可怕的体罚。迪斯尼的两个哥哥不能忍受父亲的专制离家出走后，厄运便降临到他和另一个哥哥罗伊身上。他们担负着全家生活的重担，还要面对可怕的父亲，以致沃尔特在接受父亲的体罚时常常想这个可怕的人究竟是不是他的父亲，而母亲的慈爱和哥哥罗伊的呵护给沃尔特带来的温暖又消解了父亲的冷酷。沃尔特的童年留给他的的是矛盾的回忆，内心的阴影一直笼罩着他的一生。

1909年冬天伊利亚斯卧病在床，不得不以买进价格卖掉农场搬到堪萨斯

市。从宁静的乡下小镇来到喧嚣的城市，沃尔特兴奋异常。伊利亚斯改行卖报纸，已经开始上学的沃尔特和妹妹露丝为父亲送报纸。他们每天3点半就要到报亭取报，挨家挨户分送，然后再去上学，一年四季，风雨无阻，这时的沃尔特只有8岁。冬天时沃尔特时常在有暖气的公寓楼梯角小睡一下，但惊醒之后往往不明白报纸是否已经送完，直到成年之后他还经常被类似的噩梦惊醒。别的报童送报都可以得到应得的报酬，沃尔特兄妹却没有从父亲那儿领到一分钱，这样的送报生涯沃尔特干了6年。

沃尔特10岁时哥哥罗伊也因对父亲不满而离家出走，罗伊担心自己走后没人再能保护幼小的沃尔特，便教给了他如何对付父亲的方法。罗伊的出走激怒了伊利亚斯，当他借故企图惩罚沃尔特时，沃尔特按照罗伊的方法，两眼紧盯着父亲因发怒而涨红的脸，双手牢牢地抓住父亲高高举起的手臂。双方僵持一阵，伊利亚斯慢慢放下了手臂，看了沃尔特一会儿，走出了房间，这是他最后一次惩罚自己的儿子。

沃尔特接受教育是从母亲教他识字开始的。进入堪萨斯本顿学校读书时他成绩并不好，老师们指责他上课注意力根本不集中，担心他跟不上课程进度。这一方面是因为他每天要早起送报，另一方面是他对绘画和描述冒险生涯的小说过分着迷。沃尔特读完了马克·吐温的全部著作，并完全按照自己的想象完成老师布置的绘画作业，把一盆花的花朵画成人脸，叶子画成手，结果遭到老师的一顿毒打。

沃尔特对绘画的兴趣是在仙鹤农场养成的。他曾经用焦油在自家的白墙上画满了东倒西歪的房子，在陪伴生病的妹妹时快速翻阅一本儿童画册。那些连续的画面仿佛有一种动感，这是他最早对动画的感知。在本顿学校期间他开始喜欢绘画，一家理发店的老板要求他每星期为店里画一张画，报酬是沃尔特可以免费理发。后来沃尔特又爱上了杂耍和演戏，他模仿林肯在学校各个班发表葛底斯堡演讲，和同学一起扮演卓别林演出。

15岁那年春天，沃尔特送完报想到冷饮店和朋友聚一聚，不料半路上脚被一个钉子扎伤，不得不在床上休息了半个月。静卧当中，他认真地思考了自己的前途。由于不喜欢学习，他排除了当医生和律师的可能，而且家里也不可能花钱供养他上大学。他觉得在众人面前表演是再愉快不过的事情，但又对自己的竞争力没有十足的信心。最后他想到了绘画，他决定争取今后能够卖画为生，此后便把主要的注意力集中到绘画上来。

伊利亚斯的卖报生意并不如他预料的那样赚钱，他决定返回离开了七年的芝加哥。他把自己的积蓄和属于沃尔特的20块钱一起投给了芝加哥的一家果冻厂，按期收取利息。沃尔特也在芝加哥开始了他的高中生活。从这时候起，他的漫画作品逐渐得到人们的认可，被刊登在他所在的芝加哥麦金利中学的校刊上。他每星期有3天去芝加哥艺术学院函授班学习解剖学、漫画技法和写作技巧，这是他一生当中唯一一次接受正规艺术训练。伊利亚斯不明白沃尔特为什么那么喜欢纯属旁门左道的娱乐世界，更反对他去当一名漫画家。但他还是同意为儿子进艺术函授班付学费，条件是沃尔特必须把打工挣来的钱交给家里。沃尔特在果冻厂打杂、守夜，在铁路线上当过警察，暑假到芝加哥邮局当邮差。他把挣来的钱自己留了一部分，以便买自己喜爱的东西，追求同在麦金利中学的女朋友。

1917年，美国正式参加第一次世界大战，哥哥罗伊应征入伍当了海军。看着罗伊身着军服的神气样子，听着种种有关战争的传奇故事，沃尔特再也

不想在学校里呆下去了，体验一下战争的刺激成了他唯一的愿望。沃尔特的决定遭到父母的反对，于是他和他的朋友罗素自己到征兵处，模仿父母的签名加入了国际红十字会志愿军，在芝加哥大学附近的营房里学习汽车驾驶和修理技术，这时已是1918年的夏天了。不久，一场流感袭击了芝加哥，沃尔特因病情严重被红十字会送回家中。等他病愈回到营房后被派往康涅狄州，在那里等待前往法国参加战斗。这时欧洲的战争结束了，全国上下都在欢庆胜利，而沃尔特和他的战友们却为自己成为“失业部队”的一员而感到沮丧，他十分想念行前曾答应嫁给他的女朋友和母亲做的饭菜。一天清晨，长官宣布有50个人要派到法国去救护美国伤兵，沃尔特名列其中。在法国，他的主要任务是为军官们开汽车，有时驾驶运送伤兵的救护车或运输给养的卡车。沃尔特驾驶汽车跑遍了法兰西，异国风情给他留下了深刻的印象，他在法国度过了自己18岁的生日，那天部队的小伙子们为他举行了一个晚会，沃尔特第一次喝烈性酒，第一次抽烟，在同伴的怂恿下第一次和一个女人过夜。第二天，他身着志愿兵的制服去照相，昂首挺胸，得意非凡，似乎要证明自己终于成年了。

单调而平静的生活很快使沃尔特感到厌倦，他开始画一些漫画寄给美国的幽默杂志，却统统被退了回来。他的绘画才能却引起了另外一些人的注意。一个乔治亚的志愿兵与沃尔特合作，他弄来一些德国兵钢盔，由沃尔特画上各种徽号和伪装图案，把它们当作真正的战利品卖给准备回国的美国士兵。沃尔特因此赚了300美元。他后来说这是他第一次靠艺术才能挣来的钱，他从来没有见过这么多的钱。

1919年冬天沃尔特回到美国，内心对未来充满了无限希望，但他很快发现以前的许多梦想突然消失了：答应与他结婚的女朋友嫁给了别人；要和他一起去漂流密西西比河的朋友想过安稳的日子，失去了冒险的兴趣。父母看到他时充满了惊奇，这个高大、英俊、魁梧的年轻人怎么也不像一年前离开他们的儿子。父亲要求沃尔特去果冻厂工作，并告诉他，成千上万从战场上回来的人找不到工作，这是一个很不错的机会。沃尔特坚决而有礼貌地拒绝了父亲的好意，他立志要实现童年时的理想，去做一名画家。沃尔特不喜欢芝加哥，只在家里住了一夜便搭火车去堪萨斯市，期望在故乡找到自己梦想的出路。沃尔特到堪萨斯的另一个原因是与他感情极深的哥哥罗伊正在堪萨斯第一国家银行做出纳员。

沃尔特拿着自己在法国画的画稿四处求职，但却一次次碰壁。罗伊听说有两个广告画家俾斯麦和鲁宾要找一个学徒，就推荐沃尔特前去应试。这两名画家是新成立的普雷斯曼·鲁宾广告公司的老板，他们看了沃尔特的作品后答应他留下来试试，一星期之后决定正式雇佣他，月薪50美元。这个数额超过了 he 希望的数额的一倍。沃尔特的主要任务是为农场设计圣诞商品，为鸡饲料设计广告，给剧院画节目单。这一切对他来说易如反掌，通常一个人需要一天做的事情他用3个小时就做完了。但好景不长，他只干了一个月就被辞退了，理由是沃尔特非常缺乏绘画能力。与他同时被辞退还有乌比·伊沃斯克。

1920年新年前夕的一个晚上，乌比到沃尔特的住处访问了他。他俩有许多共同之处：他们在两个相距不远的农场长大，都想从事商业美术工作，同一天被鲁宾公司雇佣，都是只干了一个月就被解雇了，并且年龄相同，同样中学没毕业就离开了学校，这一切使他们成了好朋友。两人在灯下感慨自己

的命运，交谈持续到了深夜，乌比·伊沃斯克提议，如果没有人肯雇佣他们，他们应该自己雇佣自己。沃尔特记下了这充满激情和信心的想法，决定成立伊沃斯克·迪斯尼广告公司。这是一个令人振奋的夜晚，两个年轻人都愿意以自己的能力去为自己的未来冒险，这在沃尔特看来是至关重要的，与乌比的友谊已经成为他生活中最重要的事情之一。沃尔特向乌比热情而又真诚地保证，永远做他的合伙人。天亮之后，精神焕发的沃尔特马上开始给公司招揽业务。沃尔特负责创作漫画，扩展公司业务·乌比办理普通绘画和美术字业务。他们勤奋异常，每周工作7天，每天从早晨忙到深夜，一个月之内找遍了所有可能找到的业务线索，两人净赚了135美元，随后公司便停业。1920年1月29日，堪萨斯市幻灯片公司在报纸登广告招聘画家，乌比和沃尔特认为这是一个值得重视的信息。沃尔特听从乌比的劝告前去应征，幻灯公司的老板很满意沃尔特的漫画，以每周40元的薪水雇佣了他。3月份沃尔特说服老板同时雇佣了乌比，依沃斯克·迪斯尼公司正式关门。沃尔特进公司不久，公司便改名为堪萨斯市电影广告公司。沃尔特醉心于电影广告的制作工作。这种电影广告是一种卡通动画片，沃尔特想弄明白卡通片是怎样制作出来的，就主动接近摄影师吉米·罗维尔，公司的动画片制作是先由画家按照广告内容绘制人物和动物画面，剪下来贴在幕布上，然后使关节可以活动；摄影师拍下影片，放映的时候就会产生动感，这其实是人们视觉中的幻觉。吉米·罗维尔把这个不轻易示人的秘密告诉了沃尔特。沃尔特认为这种制作太简单，画面的动感不真实，便下决心发明新的方法以增强真实感。他在堪萨斯市公共图书馆借来两本关于卡通电影制作原理和人与动物感情的书籍，开始利用业余时间研究这个问题。他向公司借用了一台弃置不用的摄影机，每天晚上把自己关在汽车库中试验自己的新方法。经过一段时间的努力，沃尔特和乌比在车库里制作的卡通影片的质量超过了他在广告公司制作的产品。沃尔特相信自己的影片足与堪萨斯市电影广告公司的影片竞争，开始推销自己的影片。他会见了掌管着堪萨斯市电影院和中西部影片发行交易所的纽曼公司的总经理费尔德，他欣赏沃尔特的影片，同意购买他的影片每周上映。沃尔特把自己的影片命名为《欢笑卡通》，他说服乌比·伊沃斯克和他一起脱离堪萨斯电影广告公司，把伊沃斯克·迪斯尼广告公司的剩余财产正式并入“欢笑卡通公司”，并筹集了1500美元的资金，开始经营欢笑卡通公司。他们拥有了自己的公司总部和9名雇员。欢笑卡通公司的第一部作品是《红帽小骑士》，这部影片大受欢迎。沃尔特认为影片需要在全国发行，费尔德便帮助他寻找一个全国性的发行商，但都被回绝了。只有一家新成立的绘画俱乐部愿付100美元的定金，以1100美元发行6部动画片。沃尔特立即开始制作其余5部动画片，公司里一片繁忙，一群20岁刚出头的年轻人每天都埋头工作，合作十分愉快。每到周末，沃尔特带着摄影机满大街转，拍自然风景。他在车上挂一块牌子，上面写着：今天拍的电影明天就可以在伊西斯电影院看到。

沃尔特为自己在卡通电影制作上的成功而自豪，但他的家人却连遇不幸。伊利亚斯投资的果冻厂倒闭，使他重新落入穷困的境地，不得已回到了堪萨斯市老家。他发现汽车库成了电影制作室十分恼火，但他还是同意沃尔特继续使用车库，每月付5美元的租金。罗伊得了严重的肺结核，只能去新墨西哥州的一家疗养院以求康复。此后，伊利亚斯跟着沃尔特的大哥去了俄勒冈，家人的离去使沃尔特陷入孤独之中。而就在此时，欢笑卡通公司的生

存面临威胁。绘画俱乐部在支付定金之后宣布破产，欢笑卡通公司制作 6 部动画片只得到 100 美元。公司没有支付员工工资的能力，沃尔特只好遣散了他们，乌比也回到堪萨斯市电影广告公司。沃尔特说服公司的主要资助人斯托林先生另外购买了 2500 美元的股票，应付主要债权人，他自己连支付房租的钱也没有，只好住在公司办公室里。

他以赊帐的方式在办公室楼下的饭店吃饭，每星期到火车站洗一次热水澡。他站在车站的月台上看着远去的火车，思念家人，泪流满面，多年之后他经常感慨那时候的困苦和寂寞。

正当沃尔特不知道下一步该怎么办时，一个名叫汤姆斯·麦克隆的牙医来到欢笑卡通公司，表示愿意出 500 美元拍摄一部宣传牙齿健康的影片。这笔出乎意料的收入给沃尔特带来新的希望，他再次雇佣了乌比·依沃斯克，用拍牙齿保健影片剩下的钱拍摄另一部动画片《艾丽丝梦游仙境》。他让一个真实的女孩在卡通影片中扮演艾丽丝。沃尔特认为，在卡通影片制作中这是一个创举，把真人和卡通放在一同表演必定会引起各阶层人士的注意，获得他们的欢迎。他诚恳地向电影发行人士解释了他的创举，受到鼓舞之后立即投入制作。《艾丽丝梦游仙境》刚刚完成了一半，沃尔特已经一文不名，连吃饭也成了问题，饭店老板不愿再赊帐了，有几天他靠吃罐头豆子度日。沃尔特求助于早期投资人，但这些投资人宁愿放弃从前的利益，再不愿作毫无指望的投资了。欢笑卡通公司欠帐几千美元，无法维持而宣告倒闭。沃尔特把这些情况写信告诉哥哥罗伊，罗伊劝告沃尔特不要再作无谓的努力，离开堪萨斯市。沃尔特此时也认为三十六计，走为上计，他要离开这个失败的战场，又想脱离动画制作这个行当。他决定去洛杉矶，在那里和哥哥罗伊相会。此时，南加州阳光明媚的干燥气候已经使罗伊恢复了健康。沃尔特从破产的绘画俱乐部接办人那里得到一笔收入，解决了自己的债务问题。

沃尔特自己面临的问题是没钱买一张去洛杉矶的火车票。他挨家挨户去给婴儿照相，最后卖掉摄影机，凑足了旅费。尽管他此时穷困潦倒，还是用 40 美元给自己买了去洛杉矶的头等车票。离开堪萨斯市的时候，他的人造革手提箱里只有几件内衣和一些绘画工具。他独坐在车窗边，忍受着饥饿，长时间凝视着窗外的风景。一位衣冠楚楚的老先生看见这个衣着不协调、满脸疲惫的年轻人坐在头等车厢十分惊诧，他问沃尔特要到什么地方去。沃尔特鼓足自己的全部自信告诉老先生他要去好莱坞做电影导演，他十分坚定地希望老先生相信，他能够导演非常好的好莱坞电影。好莱坞的电影导演，这是沃尔特新梦想。

二、欢笑天使——米老鼠诞生

沃尔特创造的米老鼠的形象俘获了千万观众的心。莱恩玩具火车公司正准备申请破产时决定制造米老鼠小火车，4 个月内销售了 25 万部，公司因此起死回生。

1923 年，好莱坞已是名闻全美的电影之都。短短 10 年，这里已经公司林立，电影变成了一项支柱产业，使这个城市繁荣起来。好莱坞更是充满青春朝气和对未来抱着梦想的俊男情女们实现理想的圣地，电影制片人则把这里看作是施展才能、发财致富的战场。好莱坞以它神奇的魅力圆着形形色色的人们的美国梦。

这一年7月的一个早晨，退休后住在洛杉矶的伊利亚斯的兄弟罗勃特家里来了一个高大的年轻人，这个年轻人就是沃尔特，他到这里寻求一个落脚之处。罗勃特热情地欢迎这个从未谋面的侄子，他提供了一个每周5美金租金的房间，随他住多久都可以。

安顿好之后沃尔特去洛杉矶西部的退伍军人医院看望罗伊。罗伊已基本上恢复了健康，可以在病房里自由走动。沃尔特见到哥哥既激动又欣慰，他滔滔不绝地向罗伊讲述了他们分别之后发生的一切和自己到好莱坞的想法。罗伊还是那样亲善，他希望弟弟获得成功，并表示愿尽力帮助他。

沃尔特对好莱坞的一切都感到新奇，力图走进这个他心往神驰的世界。他给自己印了一张名片，宣称自己是环球和塞尼克两家电影公司驻堪萨斯市的代表。他蒙骗了环球公司的警卫人员，溜进拍摄现场，看到男女演员们衣着时髦，来去匆匆，工人们忙碌地搭建巨大的拍摄背景，群众演员聚在一块儿聊天。他有一种说不出的兴奋，认定这就是他要拍电影的地方，第二天他来到环球公司人事部，介绍了自己的经历，要求当一名导演，但公司毫不客气地拒绝了他的要求。沃尔特又到别的电影公司，可都被拒之门外，连他要有一份普通工作的要求都置之不理。身上只剩5块钱的沃尔特又陷入绝望。

沃尔特到医院向罗伊讲述这一切的时候失声痛哭。罗伊耐心地安慰他，建议他还是从制作动画片开始。罗伊告诉沃尔特，只要重新开始，他保证每月拿出一部分津贴供他使用。沃尔特深受鼓舞，立即制订了一个新的工作计划，用罗伊提供的钱租了一套设备，在罗伯特叔叔的车库里建立了简陋的制作室。他独自制成了一部动画片，并试图把片子卖给电影院，但只有一家电影院的老板表示有兴趣看看片子，几天后片子被退回来时那老板连句客气话都没说。

沃尔特相信他在欢笑动画公司以新方法制作的《艾丽斯梦游仙境》仍然可以获得成功。他给从前熟悉的纽约卡通影片发行人温克勒小姐写信，告诉她自己的近况和打算，温克勒小姐表示愿意看看《艾丽丝梦游仙境》。此时《艾丽丝梦游仙境》的样片被扣在堪萨斯市欢笑卡通公司的债权人手中，沃尔特说服这些债权人把影片寄给了温克勒小姐。温克勒小姐看过之后给沃尔特回电：“相信卡通系列可以销出，但艾丽丝的相貌应照得更为详细稳定。此片为新片，需大力宣传，故需要你的合作。头6部片子每部将付1500元，为表示诚意，6部片子每部一经收到即将款额全部付上……”沃尔特欣喜若狂，马上赶到医院将睡梦中的罗伊叫醒告诉他这个喜讯。那时卡通电影的制作和发行中心都在纽约，收到来自纽约的订购合同就意味着找到了进入卡通事业的门径。沃尔特请求罗伊和他一起干，曾经是银行出纳员的罗伊冷静地分析了一下成本与利润的多少，答应了弟弟的请求。第二天罗伊离开医院，事实上他已经康复了，并和沃尔特一起筹划建立新的卡通电影制作公司，开始了这一对兄弟一生的合作。应该说，是沃尔特和罗伊共同创造了迪斯尼的王国，如果没有罗伊在管理方面的卓越贡献，迪斯尼的事业可能是另外一种样子。

除了原先答应提供给沃尔特的80元，罗伊又从积蓄中拿出200元。他还试图从银行贷款，但银行认为卡通电影是不可靠的投资对象，没有答应他的请求。资金不够，他们去找罗勃特叔叔，罗勃特答应借给他们500元。沃尔特希望叔叔把这笔钱当作加入公司的股份，罗勃特则宁愿在他们收到第一笔利润时连本带利还给他，他实在看不出有什么赚大钱的指望。他万万没有料

到，他的这个要求使他和他的继承人损失了 10 亿美元的利润，而罗伊则凭借 200 美元的投资成为好莱坞最富有的人之一。

1923 年 10 月 16 日，沃尔特和温克勒小姐正式签订合约，把艾丽丝卡通电影的发行权出卖给温克勒小姐，沃尔特·迪斯尼又回到了卡通电影的制作行业。虽然从资金状况看仍然十分窘困，但沃尔特本人却不再是对制作动画片一窍不通的毛头小伙子了，这一年沃尔特 22 岁。

沃尔特和罗伊在一家房地产公司办公室的后院租用了一个废弃的小仓库，租金每月 10 美元。“迪斯尼兄弟公司”正式在好莱坞开张了。沃尔特买了一架二手货的摄影机，并教会罗伊如何使用，另外雇佣两个女孩子描图上色，他本人负责全部漫画制作工作。“艾丽丝系列影片”的第一部《艾丽丝在海滨》很快按时完成了。片子寄给温克勒小姐，几天以后温克勒小姐回电表示对影片很满意，并寄来一张 1500 美元的支票。迪斯尼兄弟非常高兴，立即开始拍摄第二部电影《艾丽丝非洲之猎》。

1924 年 2 月，沃尔特雇了一名卡通画家，并且把制片厂从那个小仓库搬到了稍微宽大一些的一家小店铺里，并用这家店铺的车房做办公室，在临街的窗户上挂了一块牌子：迪斯尼兄弟公司。

温克勒小姐在肯定沃尔特的片子的同时认为影片的动画部分效果较差，并且缺少幽默成分。沃尔特尽全力改进自己的影片，他把《艾丽丝非洲之猎》寄给温克勒小姐时说：“我深信我们已经尽了最大的努力来改进本片中的幽默部分，并向你保证，在以后的影片中将尽可能多地注入笑话喜剧情节。”沃尔特的第三部片子是描写女主人公在一所闹鬼的房子上的冒险经历，名叫《艾丽丝鬼屋历险记》。在这部片子中沃尔特加进了许多他能想象出来的滑稽可笑的情节，他在给温克勒小姐的信中写道：“为了遵从你的要求，已尽可能在本片中注入幽默感，相信已有所改进。我每次预演都邀请职业影评人士来观看，他们都说每部影片都有进步。无论如何，他们在这方面来说似乎是甚为满意的。本人则希望这些影片能成为较为高尚的喜剧，而与一般的低俗滑稽剧不同。”温克勒对《艾丽丝鬼屋历险记》十分满意。1924 年 3 月，第一部艾丽丝喜剧在新泽西州南部，宾夕法尼亚州东部、特拉华州、马里兰州和华盛顿被推上银幕。

在艾丽丝喜剧制作中，沃尔特自己完成了大部分卡通绘制工作。他知道自己的长处是编造笑话，绘画技巧并不是第一流的。为了专心构思剧本，他决定聘请天才的动画画家，便邀以前堪萨斯电影广告公司的伙伴乌比·依沃斯克来担任动画绘制工作。此时乌比在堪萨斯电影广告公司已经挣到周薪 50 美元。鉴于上次加入沃尔特公司损失 1000 美元的教训，他回绝了沃尔特。当沃尔特和罗伊同意将他的周薪定为 40 美元。并拥有公司的股份，乌比同意和他们一起干。乌比到来之后，动画的质量明显提高，制作速度也加快了，但公司的利润并没有增加，原因主要是温克勒小姐嫁给了另一个著名的影片销售商查尔斯·明茨之后。就把自己的公司交给丈夫管理。明茨把应付给电影公司的钱削减了一半，迪斯尼兄弟公司陷入了财政危机。罗伊出面与明茨谈判，结果比预想的要多得多，明茨同意以每部顶付 1800 美元的价格购买艾丽丝系列影片的后 18 部，并同意分享影片放映的利润。新合同的签订使迪斯尼兄弟公司在好莱坞终于站住了脚跟。他们在好莱坞买了一块空地，破土兴建属于自己的总部，还从欢笑卡通公司那些优秀学徒中聘请了几位动画家。迪斯尼兄弟公司规模虽然还小，但已象模象样了。

沃尔特认为是罗伊挽救了公司，他从内心里感到哥哥与他更亲近了。他喜欢与罗伊在公司里并肩工作，在他们租用的只有一间房的公寓里吃饭，然后再工作到深夜。罗伊则无法忍受这种节奏，他刚刚康复，身体比较虚弱，遵照医生的嘱托中午要睡觉，早些下班。实际上他成了厨师，总是尽力在沃尔特回来之前把晚饭做好。但沃尔特不喜欢罗伊做的菜，常常抱怨，两人经常为此争吵。1925年4月的一天，罗伊终于对沃尔特说，既然你不喜欢，我可以离开。罗伊发一封电报给他童年时就相爱的心上人埃德娜·弗朗西斯，请她到加州来和他结婚。本来他们早打算结婚，只因罗伊生病才拖了下来。4月11日，他们在罗勃特叔叔家里举行了婚礼。沃尔特从小就不喜欢埃德娜，他认为罗伊与埃德娜结婚是对他的背叛，并相信与罗伊的关系再也不会像从前那样好了。

沃尔特对自己的婚姻有一个一贯的想法，就是要等到25岁有了1万美元的积蓄以后再成家，现在他的想法变了。在罗伊的婚礼上，新娘的伴娘是公司的绘图员茉莉·邦兹小姐，这是罗伊特意安排的。他认为沃尔特应该有一个女朋友了，茉莉正是沃尔特需要找的人。罗伊在公司不止一次听茉莉说过，沃尔特是做丈夫的最佳人选。起先沃尔特并没有特别注意这个漂亮的绘图员，在罗伊的婚礼之后他们便经常在一起消磨时光，但谈论的主要问题是如何提高影片的质量和绘图上色的技术。7月初的一天晚上，沃尔特在帮助茉莉工作时抑制不住冲动亲吻了她，第二天就向她求婚，茉莉答应了。沃尔特向罗伊预支了一笔钱，给自己买了一套礼服，在罗伊介绍下从一个销赃商人那里买了一枚钻石戒指。7月25日，沃尔特和茉莉在刘易斯市茉莉的哥哥家里举行婚礼。沃尔特没有邀请父母参加婚礼，担心他们忍受不了长途旅行的辛劳，他不邀请罗伊参加婚礼是记恨他和埃德娜结婚，新婚夫妇在西雅图、华盛顿过了蜜月，回到好莱坞后他们搬到了自己的公寓，月租金40美元。罗伊把沃尔特的日薪提高到40美元，作为欢迎他回来的礼物，沃尔特则平静地告诉罗伊，公司需要更改名字，由迪斯尼兄弟公司改名为沃尔特·迪斯尼公司。他认为单个的名字比带兄弟的名字更有吸引力，他要让人们知道最重要的名字是沃尔特·迪斯尼。罗伊耸耸肩没有吱声，他对名声不在乎，而喜欢在幕后操纵一切，以集中精力赚更多的钱。

1926年初，沃尔特·迪斯尼公司新制片厂建成，沃尔特、罗伊和员工们在新楼门口拍了一张意气风发的合影，他们制订了一大堆雄心勃勃的计划。这时候明茨来到公司，他告诉沃尔特，由于电影院老板对“艾丽斯”影片不感兴趣，他准备取消合约。沃尔特丧气极了，他不知道明茨此行背后隐藏着一个阴谋。明茨和环球公司的老板卡尔·莱姆勒共谋准备用一只动画兔子的影片和当时纽约制作的大红大紫的“小猫弗利克斯”动画片竞争。他们想让沃尔特创作这个新角色，又不想多付钱，于是就想了个先兵后礼的办法，明茨还指望接管迪斯尼公司。过了几天明茨又来到迪斯尼公司，告诉迪斯尼兄弟，如果他们能制作一个新颖的动画片角色兔子的形象，他就能帮他们走出困境。莱姆勒不相信迪斯尼兄弟能创造出满意的形象，明茨说服他给沃尔特一个机会。沃尔特和依沃克斯以及其他动画制作人员并不知道这一切，他们干了一夜画了只和小猫弗利克斯有点相象的兔子，明茨给它取名幸运兔子奥斯华。明茨和莱姆勒对草图十分满意，并要求试拍一部动画片。

第一部试拍片子被否定了，沃尔特和依沃克斯重拍了一部，取名为《有轨电车风波》，获得通过，环球公司于1927年开始发行“幸运兔子奥斯华”

系列动画片，蒙在鼓里的沃尔特还认为明茨对迪斯尼公司忠心可鉴，是挽救公司的英雄。《有轨电车风波》大受欢迎，环球公司和明茨狠狠地赚了一笔，而迪斯尼公司也就此出了名。纽约的那些走红的动画制片厂注意到，西海岸的这家小公司制作的动画片在质量和吸引力方面足以与他们竞争。环球公司要求每两周出一集“奥斯华”影片，明茨以中间人的身份把价格定在每集 2250 元，然后再分享部分票房利润。“奥斯华”系列是沃尔特制作的第一部完全是动画画面的电影，在制作过程中他逐渐明白了动画片制作的基本要领：首要的是要有一个形象鲜明而又引人入胜的中心角色，必须要有精彩但不能过分复杂的故事主线。“奥斯华”影片的影响越来越大，许多公司在他们的产品上印制了奥斯华的形象，环球公司和明茨利用这个成功的形象大做生意，沃尔特对这种做法十分不满。罗伊却告诉他，这对扩大电影的影响有好处，待旧合同结束时他们也可以做这样的生意。环球公司按时把每部影片的定购款寄来，沃尔特和罗伊在好莱坞里克大街上以 7000 元的高价建造了一排白木房子作为新的制销场所。

按照协议，奥斯华约定将在 1928 年 2 月结束，为了续签合同，顺便进行休假旅行，沃尔特带着莱莉来到纽约。明茨热情地欢迎他们，并且把沃尔特当作动画制片人的新秀介绍给众多的制片商和导演。在谈判时，明茨满脸冰霜告诉沃尔特，他已经决定了，“奥斯华”动画片每部的预付款从 2250 美元减为 1800 美元，如果不答应，明茨将接管迪斯尼公司，他已和迪斯尼公司众多重要工作人员签订了协议。沃尔特本来希望能增加定金，与明茨合伙做生意，现在他被明茨的这番话惊呆了。他默默地退出了明茨的办公室，回到旅馆便立即把这个消息通知了罗伊。罗伊告诉他，根据合同，奥斯华的名字和商标确实属于明茨的发行公司，迪斯尼公司的几位重要动画画家在沃尔特走后递交了辞职书。原来以前明茨的代理人利用每次去迪斯尼公司送支票、取影片的机会，接近迪斯尼公司的画家，暗中串通他们背叛迪斯尼兄弟。除了乌比·依沃克斯等在堪萨斯市欢笑卡通公司的老伙计们以外，几乎所有的画家都打算离开。这时候沃尔特才看清明茨的真面目。沃尔特去找环球公司的老板莱姆勒投诉，莱姆勒拒绝会见他，并声称他不跟明茨以外的任何人谈有关奥斯华影片的任何问题。沃尔特请求温克勒小姐帮助，温克勒小姐除了表示同情以外无能为力，她劝说沃尔特接受她丈夫的条件，以避免公司倒团。罗伊最后来电告诉沃尔特，现在唯一能做的事情就是按照明茨的新条件签订合约，然后再制造一个新的角色使公司起死回生，他请沃尔特相信，他们有这样的能力。沃尔特再一次走进明茨的办公室，撤回了自己的要求，让明茨拥有了奥斯华影片的所有权，沃尔特伤心极了，他付出无数心血制造的有价值的东西被别人占有，他咬牙切齿地告诉莱莉：“我永远不会再为别人卖命了。”他警告明茨说：我的手下既然会背叛我，他们也会背叛你的。得意之中的明茨没有在意这个怒气冲冲的小伙子的激烈言辞，但后来事情的结果与沃尔特的警告不谋而合。沃尔特和莱莉满怀悲伤地踏上了归途，沃尔特打算绘制一套新的动画影片，但他还不知道自己要画的是什么。

沃尔特后来编造了许多关于米老鼠诞生的传说，其中流传最广的一种是说他在返回洛杉矶的火车上，想起了他在堪萨斯市欢笑卡通公司的办公室里经常出没的一只老鼠，那是他特有的朋友。他对莱莉说池要根据那只老鼠创造新角色，并且给他起名默蒂莫，而莱莉觉得这个名字太像一个女人了，建议叫米奇。到达洛杉矶时沃尔特已经画出米奇形象的草图，还设计了一段情

节。实际上，沃尔特回到洛杉矶时关于新角色的想法还十分朦胧，他和乌比·依沃斯克一起把所有的设想都画成草图。乌比反对沃尔特以自己的脸型为蓝本画一只老鼠，他认为老鼠与沃尔特太相似了。乌比把他画的幸运兔子奥斯华的一张草图拿出来，改变，耳朵和眼睛的形状，把兔子奥斯华变成了老鼠米奇。沃尔特看到奥斯华又被拿了回来非常高兴，他为米奇设定了趣味盎然的性格和特别的声音。米老鼠是沃尔特和乌比的灵感共鸣的产物。

沃尔特和乌比立即开始秘密制作米老鼠动画片，因为那些“背叛”迪斯尼的画家们还没有立即离开公司。按照与迪斯尼公司的合约，他们必须再工作一个月，完成三部奥斯华动画片，当然不能让这些“叛逆者”了解最新的“商业秘密”。这一年查尔斯·林德伯格刚刚独自驾驶飞机飞越了大西洋，成为美国轰动一时的人物。沃尔特根据这一事件虚构了一个米老鼠独自驾驶飞机的故事。乌比以每天绘制700张画面的惊人速度完成了第一部米老鼠动画片，沃尔特为它取名为《飞机速》。《飞机速》试映时没有引起轰动，但观众还是给予了较好的评价，沃尔特开始制作第二部动画片。米老鼠需要一位比明茨更靠得住的发行人，但沃尔特的努力没有成功。

1927年10月6日，华纳兄弟公司拍摄的电影史上第一部有声影片《爵士歌手》在纽约上映，沃尔特应邀参加了首映式。那一天，所有到场的人都意识到，电影革命的时代到来了。沃尔特也知道，动画片也必须是发声的。他考虑给正在制作的第三部米老鼠动画片《威利号汽船》配上声音，以使其完成为第一部有声动画片。最初的电影配音设备被大的制片公司占据，他们因为自己的商业利益不允许像沃尔特这样的独立制片人把无声电影转换为有声电影。沃尔特用公司剩下的最后几个钱去纽约寻找配音设备。他听说美国广播公司研制出的电影录音设备不亚于华纳兄弟公司的产品，但他到现场察看之后发现这套设备为电影配录的声音只是一团噪音。这时候纽约老牌的电影发行商包维斯窃取别人的专利装配了一套录音设备，沃尔特认为包维斯的录音方法是最适用的，便与他签订了合同。为了支付录音费用，沃尔特卖掉了自己的敞篷汽车，这时候沃尔特不知道包维斯是纽约最著名的骗子之一。

经过反复试验，《威利号汽船》的配音效果达到了沃尔特要求的质量，影片中米老鼠的尖叫、鸚鵡的叫喊都出自沃尔特本人之口。沃尔特按照包维斯的安排去会见发行公司的负责人，但没有一个人答应要购买《威利号汽船》。失望中的沃尔特一筹莫展。纽约侨民影剧院的经理赖切巴赫看了影片，认定这部片子准能赚钱。他指点沃尔特，只要观众的反响热烈，就不愁发行商不来购买。他决定在自己的剧院里放映《威利号汽船》，每周付给沃尔特500美元。沃尔特担心放映之后发行商就不再有兴趣购买了，但又特别需要一笔现款应付财政危机。赖切巴赫说服了犹豫的沃尔特。赖切巴赫以前当过报刊宣传员，在新闻界有许多朋友，懂得引起新闻界关注的窍门。他在影片放映时暗中通知了许多新闻记者去观看采访，结果正如他预料的那样，这部没有宣传过的动画片引起观众的热烈的反响，超过了正式放映的实景电影。第二天报刊上的评论都集中赞美了《威利号汽船》和它的制作者，27岁的沃尔特·迪斯尼一夜之间成了电影史上的“奇才”。因为独立制作发行第一部有商业价值的有声动画片的沃尔特这时是一个与大制片厂和发行商没有什么关系的“小人物”，这在当时是不可思议的。

发行商接踵而至，他们大多数人都愿意收买米老鼠影片，迪斯尼公司甚至沃尔特本人。沃尔特鉴于奥斯华影片的教训坚持要保持独立，但发行人都

说不干。包维斯似乎特别理解沃尔特的心情，他支持沃尔特保持独立，表示愿意把迪斯尼的影片放映权卖到美国的每一个州，他负担一切费用，而只要百分之十的毛利，并且承诺借钱给沃尔特拍摄米老鼠动画片。沃尔特带着与包维斯的合同以及 2500 美元回到洛杉矶，他从来没有见过那么多现钱。罗伊对合同规定 10 年内要付给包维斯 2 万 6 千美元十分不满，沃尔特却不以为然，认为这是制作高质量的动画片的必要代价。

本世纪 30 年代初，美国观众对米老鼠的喜爱达到了狂热的程度，凡是知道电影的人都知道米老鼠。沃尔特坚持不断提高影片质量，制作成本因此而上升，引发了迪斯尼公司的又一次危机。沃尔特指望以包维斯应支付的收入应付危机，但包维斯的支票迟迟不到，罗伊跑到纽约去会见包维斯才知道他是个骗子。沃尔特亲自到纽约与包维斯谈判，要求清理旧帐。包维斯告诉沃尔特，米老鼠的成功只是他的副产品，他并不重视这部动画片；他希望续签合同，但不付旧帐。他拿出背叛沃尔特与乌比签订的协议威胁沃尔特，沃尔特不相信与他从青年时代就一起艰苦创业的乌比也会背叛他，但罗伊证实了这一点，沃尔特和乌比解除了合约。沃尔特处境艰难，既缺钱又没有时间等待，他决定放弃包维斯，另找发行公司。几乎每家大的发行公司都希望与沃尔特签约，但包维斯扬言，他与迪斯尼公司的合约受法律保护，准敢与迪斯尼公司签约，他就要到法院控告谁，连米高梅公司都被吓了回去，哥伦比亚电影公司的创始人哈里·科恩正在好莱坞闯天下，一心想成为大制片人。他经过咨询决定与迪斯尼公司签约。这是沃尔特首次正式与大制片厂订合同，包维斯听说后果然到法院控告，以蛮横的硬汉子闻名的科恩三下五除二击败了包维斯。他在纽约雇了几个最好的律师服务，又找到一些自称是私人朋友、相貌吓人的地痞去投递反诉材料。最后由沃尔特从科恩那儿借了 5 万美元，付给包维斯，买回了包维斯据有的米老鼠影片发行权。根据新协议，每部动画片科恩付给迪斯尼公司 7000 美元，超过包维斯的三倍，迪斯尼还保留了米老鼠的版权。沃尔特·迪斯尼又一次神奇地救活了他的公司。这场争斗太激烈了，沃尔特不明白为什么连乌比·依沃斯克这样的老朋友也背叛了他，极度的精神紧张和感情伤害使他的精神几近崩溃，无法正常工作，有时要在书房里独自痛哭几个小时。在医生的建议下，他和茉莉外出旅行，两个月以后才恢复元气。

1931 年，米老鼠影片引起的轰动已从公众波及到了电影界的高层人士，他们认为《威利号汽船》是一部伟大影片，而且代表了电影技术的新突破，这一年沃尔特·迪斯尼首次被授予奥斯卡金像奖。沃尔特站在领奖台上看着那些他从前崇拜的人向他致敬时热泪盈眶，这是他在这个领域取得的伟大成就的标志。米老鼠的成功除了技术上的原因之外，最重要的还在于它鲜明的个性和个性中包含的道德力量。米老鼠天真单纯，正直诚实，缺少心机，爱冒险，常常怀着要胜过别人的儿童般的野心，它是一位好先生，从不害人却想努力帮助别人，常常身陷险境又总能依靠自己的智慧化险为夷。沃尔特认为米老鼠的个性的形成受了卓别林的启发，他悦我们想让一只小老鼠具备卓别林精神，即虽然是小人物但却要尽力而为，并且总是面带笑容。这样的个性足以给 30 年代初处于经济萧条中烦躁不安的美国人带来心灵上的慰藉，让儿童天真的梦想获得共鸣，让成年人在回忆自己的从前时得到放松。同时米老鼠在道德上的纯洁与好莱坞那些充满了凶杀色情引诱场面的实景电影形成鲜明对照，例如米老鼠不敢大胆地向女友示爱，在异性面前有些腼腆，它表

达的方式就是用甜甜的歌喉唱上一段。美国那些关心社会道德的公众和社会组织主张的道德理想与米老鼠形象的道德十分接近。他们认为好莱坞许多电影正在败坏美国的道德，是那些只知道赚钱的阔佬们的阴谋，社会需要的正是沃尔特·迪斯尼这样有良心的电影制片人，而米老鼠个性的许多方面恰恰是迪斯尼本人性格的体现，这可能是后来几乎全世界的米老鼠崇拜者都称他为“沃尔特大叔”的主要原因。米老鼠当时的成功，不但超过了红极一时的“小猫费利克斯”、“幸运兔子奥斯华”动画片，甚至压倒了真人表演的实景片，甚至包括大名鼎鼎的查利·卓别林。

米老鼠的崇拜者不仅满足只在银幕上看到自己的偶像，而且要在日常生活中体现这种崇拜。曾经指望利用“奥斯华兔子”挣钱的迪斯尼兄弟终于等到了这个机会。纽约包菲德公司的老板博格费尔特第一个向迪斯尼公司购买了把米老鼠的形象印在玩具、服装上面的权利，结果绘有米老鼠形象的商品很快销售一空。一家小出版公司被授权出版《米老鼠画集》，出版第一天就卖了10万册。莱恩玩具火车公司正在准备向法院申请破产的时候决定制造米老鼠小火车，4个月之内销售25万部，公司起死回生；米老鼠手表两年卖掉250万只，报刊上的米老鼠漫画产生了国际影响。实际上，迪斯尼公司从米老鼠商品方面获得的利润超过了动画片本身，成功而顺利地使米老鼠商品化才真正使迪斯尼公司避免了以前经常面临的破产倒闭。沃尔特被认为是世界上最著名的动画片制作人，其实他做商人的能力和智谋也毫不逊色。

沃尔特知道系列动画片仅靠一个吸引人的形象是难以长久维持下去的，再有耐心的观众也会有感到乏味的时候，更何况主要的观众都是孩子。他按照不惜一切代价做得更好的原则努力改进技术，制作成本一升再升，再除掉发行费用和哥伦比亚公司的利润分成之后，迪斯尼公司所剩无几，帐面又成了赤字。哈里·科恩坚决拒绝了沃尔特提高影片预付款的要求，毫不在意地撕毁合同，逼迫他归还当初付给包维斯的5万美元。在好莱坞以会赚钱出名的联艺公司的老板约瑟夫·里克答应了沃尔特的条件，把每部动画片的预付提高到1.5万美无，并且降低了发行公司应得的利润分成比例，里克相信，这洋大家会赚到更多的钱，卓别林这时是联艺公司的股东，沃尔特因为与联艺公司的关系，也有了与自己自幼崇拜的偶像卓别林交往的机会。卓别林私下警告他说，好莱坞人人都想把别人的东西据为己有，任何时候你都必须保持独立，有能力控制你的一切，拥有所摄制的每部影片，这样才能有所发展，沃尔特把卓别林的警告一直当作行动的指南。

与联艺公司的合作使迪斯尼公司的财政状况好转，沃尔特决定实现迪斯尼公司很久以来就打算做的事情——在动画片里加上色彩。1932年，迪斯尼公司在别人研究的底色合成技术的基础上加以改进，拍摄了第一部彩色动画片《花与树》。放映后又一次引起轰动。此片也获得奥斯卡金像奖，沃尔特在电影艺术方面的成就得到了美国政府的认可。

米老鼠影片中形象的个性很多时候是借助外形来表现的，沃尔特一直想体现真正的个性。

1933年上映的《三只小猪》实现了他的愿望。沃尔特常对别人说，他吃饭、睡觉甚至呼吸时都在想动画片，《三只小猪》的灵感是他在一天凌晨2点得到的。《三只小猪》取材于一个寓言故事，讲的是三只小猪在盖房子，头两头小猪自以为聪明，用薄而轻的材料，第三只小猪却很费力气地用砖石泥土盖房子。一只狼来了，轻而易举地撞开了头两只小猪的草屋和木屋，把

它们吃掉了，但却撞不开第三只小猪的砖房，反而掉进锅里被小猪煮熟吃掉了。影片赞美了小猪勤劳的美德，表现了拒绝向恐惧投降的深刻主题，它使观众受到鼓舞，提高了他们战胜困难的信心。三只外形一样的小猪性格上却有极大的差别，观众争先恐后地前去观看，影片的成功创造了动画短片的新纪录，全美国的影剧院都在上映，联艺公司竟难以在最短时间内复制足够的拷贝满足公众的要求。“其它影片都在不断更换，但《三只小猪》却每场必放。沃尔特欣慰地告诉罗伊：我们终于在角色身上找到了个性。这次惊人的成功使沃尔特名扬四海，一些国际知名的杂志把他与卓别林、格里菲斯等电影界第一流人士放在一起评论。一个专栏作家写道：“好莱坞为你欣喜若狂！我发现你唯一的缺点是拍的影片还不够。”这一年年底，沃尔特一家迁入了带一个在岩石上凿成的游泳池的、华丽气派的新房子，从落地玻璃可以俯视迪斯尼公司的全景。沃尔特有了自己的女儿，为纪念女儿诞生，他宣布从今以后每一部迪斯尼新影片上映的第一天。孤儿都可以免费入场。

三、梦想成真——实施迪斯尼乐园计划

迪斯尼一生共获得 27 项奥斯卡金像奖，成为世界上获该奖项最多的人。

《三只小猪》成功之后，“迪斯尼王国”已初见规模，公司的雇员接近 200 人，从第一流的动画画家、乐师到擦鞋工应有尽有，要制作高水平的动画片的首要条件是网罗最优秀的动画画家。所以自米老鼠诞生以后，沃尔特本人的主要精力放在了提出创意、编造故事情节以及组织管理公司等方面，很少直接参与动画的制作，因而许多人相信流言，认为沃尔特是个劣等画家，顶多会画一条直线，沃尔特对此毫不理睬。沃尔特对动画画家要求很高，他认为好的动画画家应当有高超的画技，能深刻地认识漫画、动作及人与动物的外貌特征，对表演艺术有较高的认识和欣赏能力，能设想和表达幽默故事，了解故事结构和观众的价值，知道工作过程涉及的每一个细节。这些标准杂乱无章地放在沃尔特的脑子里，他通常凭借直觉断定哪些人符合或不符合这个标准。公司招聘职员时他总是亲自与每一个人谈话，应聘的人来自美国各地，他们都以给世界创造米老鼠的人工作为荣耀，沃尔特挑选的职员大都成了杰出的动画画家、艺术家和编剧。

沃尔特没有沉浸在成功的喜悦之中，他始终把眼光放在未来。他知道动画片不能总是拍一些在正片开始之前加映的短片，长篇动画故事片必然要出现。

1934 年，沃尔特认为时机成熟了，决定拍摄第一部长篇动画故事片《白雪公主和七个小矮人》。一天晚饭以后，沃尔特把公司的主创人员召集起来宣布了开拍的决定，然后他用两个小时把设想的故事情节出神入化地表演了一遍，在场的人被深深打动了，一阵寂静之后响起了雷鸣般的掌声，画家们深受鼓舞，他们以极高的热情投入了创作之中。新闻界立即把这个消息告诉公众，大家认为这是好莱坞的神童的新创举。莱莉和罗伊都反对这个计划，他们觉得这既费钱又耗时，很可能费力不讨好。电影界的人士把这一举动称作“迪斯尼的蠢事”，传为笑柄。沃尔特没有在意这些，他为《白雪公主》选定了最适当的创作人员，确定了每个形象的性格和寓意，特别是他给 7 个形象近似的矮人设定了容易辨认而又讨人喜欢的特征：“快乐”——一个感

情丰富的乐观者，喜欢说快乐的格言，说话的时候下巴脱臼，显得笨笨的；“瞌睡虫”——心地单纯，常犯困，不时拍打鼻子上的苍蝇；“博士”——言谈斯文，稳重得体，自高自大，是小矮人的领袖和代言人；“羞羞”——常因害羞而脸红，喜欢傻笑，行动古怪而显得拘谨不安，永远戴着帽子，“神经”——是一个卤莽而神经质的年轻人，怕被别人认为是傻瓜，有点结巴；“怪人”——对现实不满，常处于忧郁之中，憎恨女人，他最后才与白雪公主做朋友；“笨瓜”——天生的聋子，动作机敏，总是在认真听别人讲话，这些矮人的性格从不同侧面代表了沃尔特的内心世界。4年过去了，集中了迪斯尼公司最优秀的人才制作的《白雪公主》于1937年12月21日首次正式上映，受到观众和影评界的高度赞赏，《纽约先驱论坛报》评论道：“第三次观看《白雪公主》后，我更加相信它是银幕上少有的伟大作品，是艺术性极强、引人入胜的杰作之一，给人留下难忘的丰富感受。”《时代》把沃尔特的照片刊登在封面上，周围印了7个小矮人，清楚地表明他成为时代风云人物的原因。《白雪公主》第一次发行赚了800万元，而那时候的票价平均只有两毛五分钱。

1938年，沃尔特因《白雪公主》的成功再获奥斯卡奖，他被评委会授予一个大金像和七个小金像，获奖的理由是《白雪公主》“在电影艺术方面的创新，它为动画故事片开辟了一个令人着迷的伟大的新领域。”“迪斯尼的蠢事”获得电影史上非凡的成功，这是无可辩驳的梦想成真。

迪斯尼公司乘势扩大了自己的规模，建造了一幢20多层的制作大楼。沃尔特新“梦想”是建造几条动画片生产线，使各种动画片像流水一样被不断生产出来。沃尔特和罗伊在好莱坞用8000美金买了一幢新房子，把年迈的父母接到新居，他们另外的两个哥哥也搬到厂这里，这是迪斯尼一家分离二十多年之后的又一次相聚，令人遗憾的是，沃尔特的母亲不久就因新居锅炉煤气泄漏而去世，沃尔特对此万分内疚，悲痛欲绝，一连几天把自己关在办公室里谁也不见。

《白雪公主》的成功也给发行商带来了信心，他们要求提供新影片。沃尔特接连拍摄了三部影片，它们分别是《木偶奇遇记》、《幻想曲》和《小鹿斑比》，沃尔特希望这几部影片超过《白雪公主》，下了很大的功夫。拍摄《小鹿斑比》时，为了寻找灵感，公司让人送来了活的鹿、兔子、鸭、老鼠、猫头鹰、鸡、狗，公司几乎成了动物园；但由于缺少吸引人的中心角色，这三部影片没有取得希望的成功，仅仅勉强收回巨额成本。1939年9月，第二次世界大战爆发，欧洲和美国都有更严重的问题需要关注，迪斯尼的神仙故事失去了往日的魅力，迪斯尼公司的兴隆势头也终结了。更严重的财政危机出现了，罗伊告诉沃尔特，他们欠了银行450万。沃尔特想起了从前连十几块钱都借不到的情形，认为能欠这么多的债是一个了不起的成就。罗伊决定用发行股票的方式解决这一问题。

1941年12月7日，日本偷袭了珍珠港，美国正式参加第二次世界大战。起初，迪斯尼公司一度被军队征用。军队撤走以后，沃尔特作为忠实的爱国者，开始为美国政府工作。他先应军方的要求拍摄了许多供军事训练用的教学影片。他为财政部拍摄的一部鼓励美国人爱国缴税的影片供6000万人观看，37%的人是看了这部电影之后才去主动纳税的。他还制作了特殊而著名的影片《空权制胜》，影片宣扬的制空权的概念据说影响了罗斯福和丘吉尔的决策，他们在盟军从诺曼底登陆时部署了足够的空中力量。但这部影片却

让迪斯尼公司赔了 50 万美元。战争结束后，迪斯尼公司开始重建，他们为政府工作 4 年，欠债 430 万美元。迪斯尼没有像其它电影公司那样靠拍战争故事片而发战争财，这是因为他们的影片脱离了当时观众的趣味。罗伊曾说，战争结束以后，迪斯尼公司好似经过冬眠的熊，瘦得骨头上连一点肥油都没有。沃尔特审时度势，再一次改变了他的想法，他说：“只有电影种类多样化迪斯尼公司才能自救，不能坚持只拍动画片，要转向拍摄实景电影。”他说干就干，不但拍实景片，而且还拍过广告、社会教育方面的影片，后来他意识到大公司不应该做这些琐碎的事情就不干了。迪斯尼公司还是没赚到多少钱，这时电视的出现给电影带来强烈的冲击，沃尔特眼疾手快，看准机会，立即与电视业合作，50 年代开始为美国国家广播公司制作电视片，这一举措为迪斯尼公司带来了可观的效益。与此同时，迪斯尼公司的实景电影也受到热烈欢迎，时来运转的时刻又到了。

与以往一样，每到这时候沃尔特总要开始他新的梦想，这一次是实施迪斯尼乐园计划。

沃尔特·迪斯尼有一个特殊的爱好：喜欢电动玩具火车，1947 年 12 月 8 日他在给妹妹的信中写道：“我为自己买了一件自己一生都想要的东西——一套电动火车，作为自己的生日礼物。我终于拥有了我儿时梦寐以求的东西，我真是太高兴了。这套货运火车有汽笛、道岔、信号灯、旗、车站以及其它东西，还有烟从烟囱里冒出来。我把火车架在办公室旁边的一间屋子里，有空就去玩玩，真是太棒了！”沃尔特对火车的痴迷源自他童年时的经历，他第一次外出挣钱是上小学时利用暑假在火车上卖报，火车带着他差不多走遍了堪萨斯一带的所有地方，引发了他对火车的迷恋。除了办公室以外，沃尔特在他的两处住宅都安装了电动火车，他要求家人不得干扰火车的正常运行，自己则在早晨 7 点钟起床后装扮成火车司机开火车。沃尔特有时候带孩子们到娱乐公司游玩，但公园陈旧的设施、肮脏的环境、恶劣的服务让他感到扫兴，远不如玩火车有趣。他的火车是照原形按比例缩小的，火车上应有尽有，在车厢的报摊上，玩偶报童在出售缩小的 1880 年的报纸。

1948 年的一个早晨，沃尔特在开火车的时候又想起了让他扫兴的公园，要是真能造一个理想的物质世界又将如何呢？他自己对自己说：那将是一个非常好的游乐园。从此他念念不忘自己的这一梦想，并使之不断明晰起来：“围着公园建造一个大村落，村落中有火车站、凳子、乐队表演室、饮水泉，树木花草在公园中都有合适的场地安排，还有供休息的地方，这给带孩子来的母亲和祖母提供方便。村子西端各为火车站和市政厅。市政厅可作为行政大楼，要像市政厅。小一点但很逼真的消防队就在市政厅旁边。还有警察局，解决纠纷、找寻失物和走失的小孩等，像普通警察局一样发挥功能。关着几个人的牢房可供孩子们参观。还要有饮食店、歌剧院，电影院、电视室、玩具店、宠物店、书店、洋娃娃医院、家具店、儿童服装店，小摊上制售各种热狗冰淇淋，园内还要有各种民俗游乐设施。”（沃尔特·迪斯尼 1948 年 8 月 31 日的备忘录）。沃尔特参观了几几乎所有欧洲和国内的游乐公园，进一步完善自己的设想。当他把自己建造乐园的设想告诉罗伊时，罗伊相信这一次沃尔特是真的发疯了。

1953 年沃尔特为筹建迪斯尼乐园组建了一家公司，开始叫沃尔特·迪斯尼公司，因为担心电影公司股东控告他没有征得同意就使用“沃尔特·迪斯尼”的名字，就改名为沃伊迪公司，这个名称是由他的全名沃尔特·伊利亚

斯·迪斯尼的三部分的第一个字母(WED)组成的。建造迪斯尼乐园需要一大笔钱，迪斯尼电影公司刚刚恢复，又因罗伊的反对，不愿拿钱去做无谓的冒险。沃尔特说服了一些银行家，让他们相信迪斯尼乐园计划是“了不起的事业，是娱乐的一种新构想，这是全世界绝无仅有的东西，一定会成功的”。他看准新兴的电视可成为重要的财源，又能让更多的观众认同迪斯尼公司的电影和乐园计划，决定制作电视节目供电视台播放，以此来吸引电视公司为迪斯尼乐园投资。美国广播公司决定与沃伊迪公司合作，投资50万美元，并担保贷款450万美元。才华横溢的艺术家赫布·赖曼和比尔·马丁等人制作了一个逼真的乐园模型，马丁写了一份说明书，确定了迪斯尼乐园的最初蓝本：

“迪斯尼乐园的理想是希望人们在这里找到快乐和知识。

这地方，是父母子女享受天伦之乐的好场所，也是教师施教、学生求知的最佳途径。人们可以在这儿观赏、了解到‘自然’和人为的奇迹。老人可在此怀旧，年轻者可在此展望未来。

迪斯尼乐园的特别设施，以戏剧化方式表现创立美国的理想和艰苦事实，用以激励全世界。

迪斯尼乐园是以美和奇观为特征的博物馆，它汇集了集市、博览会、游乐场、新区中心和一切生动的事物。

这个世界的成就、喜乐和希望将充分地显示在这里，这些奇妙的东西部在这儿变为现实。”

迪斯尼乐园由“冒险乐园”(以植物为主，有珍稀的鱼、可乘土著人引导的探险船巡航的浪漫的历史之河)、“未来乐园”(有移动的人行道、工业展览、潜水钟、单轨火车、电动车高速路、前往月球的火箭太空船)、“小人国乐园”(乘坐伊利运河驳船，游览世界各大运河，小人镇上有九英寸高的小人)、“幻想乐园”(建在一个中世纪的古堡里，有亚瑟王旋转木马、跟随白雪公主乘车游、艾丽斯幻景徒步游、小飞侠彼得飞行游)、“西部乐园”(有真正的西部风味的街道、旧式邮递马车、汤姆·素亚的出生地、昔日美国南方的农庄)、“假日乐园”(一年四季变换表演娱乐节目，夏天演马戏，冬天滑冰)等部分组成，一切可以想象到的游乐项目应有尽有，并且预言1955年，沃尔特·迪斯尼将为全世界不同年龄的儿童提供一种新型的娱乐。

选择迪斯尼乐园的建造场所也费了一番周折。沃尔特看中了迪斯尼电影公司对面的一块空地，市政当局开出高价，沃尔特只好让电影公司买了下来，因为乐园公司没有那么多钱。另外一种选择因洛杉矶市政会的反对而被宣布为不合法。最后沃尔特在距洛杉矶27英里的郊区买了一个160英亩的柑桔园作为建造乐园的地点。

1954年9月，迪斯尼乐园正式破土动工。与此同时由沃尔特亲自主持的“迪斯尼乐园”电视节目在美国广播公司的黄金时间开播，收视率高达41%，超过了娱乐节目平均收视率的两倍，以致总体实力强于美国广播公司的另外两大电视台全国广播公司和哥伦比亚广播公司的节目黯然失色，美国广播公司也因迪斯尼节目的开播得以与全国广播公司和哥伦比亚广播公司平起平坐。沃尔特成了新的电视大王，世界上看电视的地方的人都认识了“沃尔特·迪斯尼大叔”。沃尔特的行动改变了电影和电视的敌对关系，继迪斯尼公司之后，好莱坞各大制片公司都与电视台签订了制作播放电视节目的协

议。沃尔特自认为是接受电视这一新的传播媒介的先知，是进入这一领域的先锋。与他进入电影界时亦步亦趋跟随别人不同的是，这回轮到别人步他的后尘了。电影、电视、游乐园、画册。从米老鼠手表到唐老鸭马桶座圈的商品生产销售体系，这一切构成了兴旺发达的迪斯尼王国，坐在统治这个王国的宝座上的沃尔特有理由为自己的一切感到骄傲。

迪斯尼乐园的开幕日期日渐临近，沃尔特全力以赴，与全体工作人员一道昼夜工作。他对乐园的一切都提出了近乎苛刻的严格要求，连每一棵树的位置、每一块砖的比例都关照到了。他的手下提出要请别的公司负责经营乐园。他反对这样做，认为：“我们肉己完全可以管理好。只要我们都精力充沛、愿意学习、积极而友善就好了。谁都难免会犯错误，只要我们能从中吸取教训，我们就会前进。”

经过 9 个月的艰苦努力，1955 年 7 月迪斯尼乐园终于建成了。7 月 17 日举行了盛大的开幕典礼，美国广播公司动用 15 架电视摄影机，作了前所未有的现场直播，主持人是沃尔特在好莱坞的三个老朋友，其中有后来的美国总统罗纳德·里根。开幕式邀请了 1.5 万名客人，进场的有 3.3 万人，许多人用伪造的门票混入场内，有的人在墙上加了一个梯子，供那些没票的人爬入场内，每人收 5 块钱。园内的各种设施发生了许许多多的问题，马路上刚铺的沥青陷住了女士们的高跟鞋。各种乘坐工具被压坏，饭店、冷饮店的食物、饮料被一扫而空，沃尔特对着没有关掉的话筒大声斥骂工作人员，人们指责乐园没有供应足够的饮用水，迫使他们买汽水喝以便赚钱。新闻界对此大肆渲染，称开幕那天是“黑色星期日”。沃尔特和他的手下立即采取了一些改进措施，请新闻界人士带着家眷到乐园免费游玩，向他们道歉，约请他们写文章，以使迪斯尼乐园在开业之初能有一个良好的形象。此后，他用了 6 个月的时间住在乐园里，以保证乐园能正常运转。有一个展览馆的门卫不认识沃尔特，在他去巡察时态度恶劣，立即被解雇了。他召集全体工作人员训诫：要做到周到待客，彬彬有礼是最重要的。他要求任何花钱到迪斯尼乐园来游玩的人都要被当作迪斯尼家里的客人一样接待。7 周之内，有 100 万人参观了迪斯尼乐园，人们就像朝圣一样拥挤在通往乐园的道路上，都希望先睹为快，比顶计的人数超出一半，收入超出 35%，这又是一件让世人瞠目结舌的漂亮的“迪斯尼蠢事”。

迪斯尼乐园诞生以后，沃尔特真正时来运转了。1955 年 10 月 3 日，美国广播公司开播了沃尔特制作的新型儿童节目《米老鼠俱乐部》。这个节目由儿童故事改编，24 个表演才能极佳的儿童扮演米老鼠等形象。平日死气沉沉的下午 5 点到 6 点变得热闹起来，全美国有 3/4 的大小观众坐在电视机前观看节目，这种轰动效应唤醒了人们对米老鼠的记忆和新的崇拜。迪斯尼电影公司拍出了他们有史以来最成功的实景电影，其中最成功的是在沃尔特主持下把英国作家特拉弗斯的小说《玛丽·波平斯》改编为电影，影片获得了前所未有的巨大成功，它的票房收入名列自电影诞生以来的第 6 位，获得 5 项奥斯卡金像奖。沃尔特下很大功夫改进了迪斯尼乐园，4 年之内吸引了 1500 万名游客。他开始着手建造第二座迪斯尼乐园，与旧的乐园以怀旧为主题相对照，新的迪斯乐园着眼于未来，沃尔特要按照他的理想建造一个“实验型未来的社会”，这几乎是一个全封闭的、乌托邦式的城市，能提供最大限度的享受。沃尔特认为迪斯尼乐园场地太小，许多投机者在乐园周围大做生意，从汽车旅馆到餐厅什么都有，甚至还有一家抢生意的游乐园，迪斯尼乐园赚

一美元，别的商人就收入两元。为了避免这种状况，他在佛罗里达的奥兰多买下了远离商业区的 27000 英亩土地，新乐园于 1965 年奠基，但沃尔特没有看到它建成时的样子。1961 年 4 月 25 日，沃尔特·迪斯尼公司终于还清了全部银行债务，他们第一次可以自由地支配挣来的钱。从沃尔特借钱创办“欢笑卡通公司”开始的 39 年间，沃尔特始终是在负债经营，各种荣誉和奖项像雪片似地落到沃尔特身上，总共有 700 多项。

1957 年 2 月，美国电影制片人协会正式授予沃尔特“里程碑奖”（欧文·索尔伯格奖），这是电影制片人能够获得最高荣誉，当时的艾森豪威尔总统向他致电祝贺：

“你在民间传说方面的创作天才长久以来一直受到在人类各个领域中尽力的领导者的赏识，也得到了本国和全世界的承认，他们乃是辨别力最强的评论家。

“作为一位艺术家，你在向这个世界展示我们的国家，并向我们所有的人展示这个世界方面起了促进作用。作为一个人你对待生活的富有同情心的态度促使我们的儿童对既有许多弱点，又可能行善的人类产生了一种纯洁和乐观的看法。”

沃尔特听到这样的颂扬激动万分，他在授奖仪式上回顾了自己的创业生涯和迪斯尼公司成功的原因，他说：“在任何职业中，具有某种天才都是有用的。我得到这样的天才——但碰巧是在我哥哥身上发现的。罗伊管理着公司，管理着国内外的全部工作……他有一种避免出风头的谦让的才能，这一点在此时此刻对他一点好处也没有。”沃尔特请罗伊上台，兄弟俩在众人瞩目下热泪盈眶，紧紧拥抱，他们之间的积怨都烟消云散了。

1964 年 4 月，林登·约翰逊总统为表彰沃尔特毕生努力的成就，在白宫授予他“自由勋章”，这是美国公民能够获得最高荣誉。他一个人获得了 27 项奥斯卡金像奖，可能是奥斯卡奖设立以来获奖最多的人。沃尔特在好莱坞奋斗了 30 年，他的辉煌成就远远超出了他自己的梦想。迪斯尼的风格成为一种标准，沃尔特体察人类在道德方面的弱点，力图在自己的创作中超越这些弱点，并在一定意义上获得了人类的认可。

1966 年初，沃尔特的健康开始恶化，不得不减少许多活动和工作，11 月份，癌细胞布满了他的肺部，转移到淋巴腺，医生断定他将不久于人世了。11 月 30 日他开始失去知觉，12 月 5 日，家人在他的病床前庆贺了他 65 岁的生日。12 月 14 日，莱莉守在他身边，紧紧拥抱着他。晚上罗伊和他在一起度过一个小时，含泪而去，午夜时分，他让人把他的床头升高，他要最后看一看自己的电影公司。迪斯尼公司在寒夜中灯火辉煌，罗伊下令把公司灯光全部打开。凌晨，沃尔特·迪斯尼与世长辞。

世界各地的人们失去了自己共同的朋友，到处都有哀悼。歌颂他的文章。《纽约时报》12 月 16 日刊登的讣告说：

“沃尔特·迪斯尼开始时几乎一无所有，仅有的就是一点绘画才能，与所有人的想象相吻合的天赋的想象力，以及百折不挠一定要成功的决心，最后他变成了好莱坞优秀的创业者之一和全世界最成功的娱乐大王之一。他有创新的天才；他的作品很多；他能够一直把握和亲自驾驭他的不断扩大的企业；他总能掌握公众脉搏。总之，他是他自己生命中的一个传奇人物——所以一生中曾多次获得荣誉。而这一切都无法概括沃尔特·迪斯尼……”

的确，任何语言都无法描述沃尔特·迪斯尼用自己毕生的精力为人类创

造的另一个世界的精华和内涵，他是一个无法替代的人物。迪斯尼的电影、动画片、游乐园、标志商品至今经久不衰，这一切让一代又一代的人体会到本世纪人类所能够体会到的欢乐，这是沃尔特留给世界的有形财富。在这背后隐藏着的迪斯尼的道德和心灵方面的力量更是不容忽视，沃尔特·迪斯尼，这位属于全世界的那个时代富有创造性的天才在多方面安慰了人类的心灵，促使人类在道德方面的自我完善，因而他又超越了他自己的时代。

传媒业巨头——威廉·佩利

威廉·佩利于1901年9月28日出生于美国芝加哥城的一个东欧犹太移民家庭。青年时代在父亲的烟草公司工作。1924年佩利进入广播业，建立哥伦比亚广播公司（CBS）。1929年CBS的广播网已拥有42座城市中的49家电台，数量居全美之首。1955年，CBS的电视网也成为全美最大的电视网。1982年CBS总收入已达46亿美元。威廉·佩利于1986年去世，他的CBS仍在继续发展，是世界上最大的广播公司之一。

第一章 初出茅庐

由于烟草丰收，烟草价格大幅度下跌，为了鼓励烟农能在来年继续种植烟草，当别的烟草商拼命压价时，佩利却以高价收购烟草。

—

威廉·佩利（爱称“比尔”）于1901年9月28日出生在美国芝加哥城的一个东欧犹太移民家庭。比尔的父亲萨姆经过苦心经营，在卷烟业取得一席之地，开办了“国会烟草公司”。比尔从父亲那里学到了出色的谈判技巧，长期的耳濡目染为他日后的商业经营打下了坚实的基础。

比尔上学时期就有着广泛的社交活动。大学毕业后，比尔在父亲的公司工作，最初在各部门实习以取得实际经验。成为正式职员后不久，他接受了主持修建新厂房的任务。比尔经过深思熟虑，决定厂房必须额外增设空调设备以保证烟草的干燥。新建的工厂成为美国最早的空调化工厂之一。比尔因此接受了更多的任务，到1927年已成为年薪2万美元的公司总经理。萨姆对儿子非常信任，派他到波多黎各选购烟草。一次他发现该地烟草丰收，烟价的下跌可能会使一些烟农破产，国会烟草公司决定着他们的命运。比尔认为只有烟农能够生存下去，烟草公司才能保证不断地再生产。此时以低价收购烟草的急功近利的行为会使公司在将来难以收购到足量的优质烟草，因此他给予烟农们高于市场价的收购价。萨姆对儿子的做法大加赞赏，因为正是这种深谋远虑使他本人取得了成功。在烟草行业的经历使佩利获得了许多宝贵的经验，为他以后的发展铺开了一条宽阔的大道。

正当佩利踌躇满志，欲在卷烟业大显身手之际，一次偶然的会使他改变主意，转入到刚兴起的广播业，其漫长而辉煌的广播业生涯由此开始。

二

有趣的是，正是佩利一生的主要竞争对手——全国广播公司（简称NBC）的总经理萨尔诺夫为佩利提供了这次脱颖而出的机会。

萨尔诺夫是来自俄国的犹太移民，他白手起家，凭借自己的机敏果断步步高升，20年代就任美国广播公司经理。

45岁的乐团经理人阿瑟·霍德森发现了广播业的巨大潜力，出资组建了爱德森广播公司，摄制节目，准备出售牟利。因为NBC是唯一能向全国传送节目的广播公司，他便拜访萨尔诺夫，提出向NBC出售节目，并且含蓄地

表示若不肯与他合作,他就转而将节目卖给其他公司。生性高傲的萨尔诺夫拒绝了他的要求。

不肯善罢干休的霍德森联络了一些合伙人,组成“联合独立广播公司”(UIB),并于1927年9月18日起开始播放节目,可是由于种种原因,公司每周亏损两万美元,经济拮据,难以为继。费城的WCAU电台是UIB重要成员,其经理艾克·列维对公司的财政状况深感忧虑,便考虑说服萨姆·佩利出资接管UIB。萨姆对这种赔钱的行当不感兴趣,而比尔却另有想法。此时萨姆已将公司多数股份卖给“波多黎各——美国烟草公司”,刚获得100万美元现款。比尔向往更有刺激性的行业,时广播电台的重要性也早有认识。

比尔经常赴纽约拜访霍德森。他感到尽管UIB财务状况不佳,但并非不可救药。因此当父亲提到UIB欲出让股票时,他立刻感到机不可失。经过努力劝说,父亲同意了他的要求。并且为比尔出资50万美元购买UIB股份。他欣喜若狂,他原以为父亲不许他离开卷烟业的,萨姆告诉儿子这样做是凭借自己经营上的直觉。“如果你取得成功,这将是一个较卷烟业更宏大、更有趣的行业,即使失败也可得到有益的经验,我觉得应该试试”。

比尔·佩利对自己开拓新领域并能取得成功的能力深信不疑,他立即奔赴纽约,经谈判于1928年9月19日以50.3万美元买下UIB50.3%的股份。9月26日他当选为UIB总经理,并于次日走马上任。此时他差一大满27岁。

初到位于纽约曼哈顿派拉蒙大楼顶层的UIB办公室,佩利激动不已,但却未受到预想的那样热情的接待。办公室侍者不敢相信这位满脸稚气的先生就是总经理,坚持要查验证件并问明来此的目的,使得佩利哭笑不得。

上任后,佩利精力充沛地投入工作,为扭转局面采取了许多新措施。首先他选用他的好友拉里·洛曼为助手,又聘请公共关系学专家爱德华·伯奈斯为顾问。伯奈斯曾出谋划策促成过许多生意,并因此而久负盛名。佩利对伯奈斯言听计从。正象佩利所解释的那样:“我想一位公关人才极为重要,他可告诉你应该做什么。”佩利懂得UIB的成功要依赖它在合作电台、广告客户和公众中的信誉,他希望伯奈斯能帮助UIB树立这种迫切需要的形象。

佩利喜欢在做出决断前,详细了解情况,归纳分析后再得出结论。经过谨慎考虑,佩利决定修改公司原有的由霍德森拟定的有许多缺陷的合同。其中最关键的变动是,协作电台不得与其他广播公司(指NBC)合作,节目也要与本广播网相一致。佩利将UIB改名为哥伦比亚广播公司CBS。

佩利首先准备向尚元CBS协作电台的南方推荐新的协作合同。有12家电台应邀派代表参加CBS在纽约大使饭店召开的会议。佩利大显身手,取得丰硕战果,所有与会代表全都在新合同上签了字。在国内其他地区,佩利也吸收了许多新伙伴。

1929年1月8日,CBS总经理比尔·佩利在广播中自豪地宣布,自己的广播网已拥有42座城市中的49家电台,数量居全美之首。这里需要解释一下,NBC实际上分为“红”、“蓝”两个广播网,单独一家的电台数较CBS要少,若二者合一,其电台数量还是要比CBS多得多。

三

正当CBS业务蓬勃发展之际,国会为加强对广播业的控制,成立了联邦通讯委员会(FCC)受权管理州际通讯事业,还责成FCC,就各电台将多少时

间用于播放教育和其他非商业节目的情况进行调查。在 FCC 于 10 月召开的听证会上，佩利的意见极有分量，因为他已成为当时广播界举足轻重的人物。很难相信年轻而毫无经验的佩利能将 CBS 发展成能与 NBC 相抗衡的对手，1928 年 CBS 净亏损 17.9 万美元，一年后就盈利 47 万。到 1931 年纯利润竟达 235 万美元，1934 年公司尚盈利 227 万美元，当时正值经济危机时期，多数企业为了生存而苦苦挣扎，所以 CBS 的表现更引人注目。

佩利在 FCC 听证会上的发言反映了经营广播业的独立原则——这种原则在以后的 50 年中从未改变。他从未忘记，CBS 归根结底属于企业，赚到利润才能生存，盈利越多越好，这是他的经营哲学。但仅此还不够，灵活的交易手腕、准确的审时度势和敢于一掷千金的魄力奠定了他成功的基础。

佩利上任之初，尽管佩利家庭和 CBS 其他股票持有人又追加投入不少资金，仍没有足够的现款来制作节目和吸引协作电台。正当佩利急于开辟新的财源时，幸运之神再次光顾，好莱坞影业大亨阿道夫·朱克出现了。朱克也是来自东欧的犹太移民，他创办的派拉蒙电影公司已成为全美最大的电影公司，雄心勃勃的朱克急欲进军广播界，他以 500 万美元买下了 CBS 半数股票。最主要的是，双方经协商后，CBS 股票持有人获得价值 380 万美元的 58823 股股票，而且有权在两年后要求派拉蒙以 500 万美元的价格买回这些股票。条件是，在此期间，CBS 须获利 200 万美元。

出人意料的是，随着 1929 年 10 月股票市场的崩溃及随之而来的全美经济衰退，派拉蒙股票大跌，朱克无力购回佩利等人掌握的派拉蒙股票（500 万美元的价格），佩利及其他持股人乘机买回 CBS 全部股票。佩利将部分股票出售，轻而易举地获利 200 万美元，成为真正的百万富翁。

佩利决定公司内外一切工作的落实都要与能否提高节目质量为前提。NBC 是著名的 RCA 公司出资创办的，财力雄厚，宣称自己是公共服务机构，对商业广告活动甚少注意。CBS 却没有富有的母公司作后盾。所以佩利开始意识到广告客户的重要性，他千方百计地联络新的广告客户，成功地与美国烟草公司签订了“克雷默”香烟广告合同，由此引发大批广告客户纷纷涌来。为避免公众的反感，佩利玩弄花招，向全国宣布现在的广告合同一旦到期，就不再大量播放商业广告；等公众矛头转移后，CBS 广告泛滥的局面依旧未变，而佩利的许诺自然无人提及了。

佩利对于发现既能取悦观众又能吸引商业赞助的节目独具慧眼，广告史专家得出结论，30 年代后期广播业活动多是由 CBS 率先创新，其他公司才群起仿效的。

佩利特别关注那些能吸引听众并且能获得商业赞助的演员和节目，他不惜代价罗致名星，终于在 1937 年使 CBS 受观众欢迎的程度首次超过了 NBC，在选择名演员时，佩利坚持演技与知名度两者并重的原则。佩利还认识到，在 30 年代，轻歌舞剧、独幕小品和喜剧已代替单独的音乐节目成为观众最喜爱的艺术形式，这些先见之明使 CBS 的面前有了一条通向未来的光明大道。

随着 CBS 规模的扩大，佩利和普通工作人员相处的时间越来越少，部分原因是由于办公场所的隔绝，但是佩利对公司最关键的同事关系了解甚深，有两人深受佩利器重，他们是爱德华·克劳伯与保罗·凯斯滕，在 CBS 工作人员中，克劳伯声誉不佳。有人建议解雇克劳伯，佩利却对克劳伯信任有加，他认为克劳伯虽然有些不通人情，但在关键问题上富有洞察力，是理想的副手，凯斯滕原为纽约一家广告公司的编辑，克劳伯对他极为欣赏，将他推荐

给佩利，佩利对他的创造想象力大为惊奇，凯思滕待人热情、和蔼，很少当面斥责下属。他相信循循善诱、调动人的积极性，乃是最好的管理方法。在他们的帮助下，佩利如虎添翼，事业发展非常顺利。同时，佩利也很清楚他俩对公司的突出贡献，尽力与之保持融洽的私人关系。然而凯思滕与克劳伯在经营思想上却截然不同，经常在许多具体问题的解决办法上发生尖锐分歧，尽管如此，一旦佩利做出最后裁决两人都心悦诚服，因为他们对佩利的才能与成就钦佩之至。

在 CBS 的工作会议上，佩利习惯于认真听讲并突然提出尖锐的问题。问题往往一语中的。他有迅速洞察对方论点中缺陷的能力，经常在对方话音刚落之际，提出自己的疑问。但他很少下命令直接解决某些疑问，而是作为建议或提出问题，由部下去设法解决。

1935 年 6 月号的《幸福》杂志对 CBS 的成就及年轻总经理的经营之道大加赞美。按《幸福》杂志的说法，佩利最突出的特点是：充满激情——对电台，对朋友，对自己的爱好，对自己所做的一切，他有惊人的耐心去听取所有人的意见，不管其是否正确。文章还说佩利的经营有方充分反映了他的超群能力。

第二章 渐露锋芒

由于佩利的广播网对美国大众产生了巨大影响，1940 年，罗斯福总统邀请佩利到政府任职，但佩利还是婉言谢绝了。

在美国广播发展史上，CBS 新闻节目具有特殊地位，对美国社会产生了深远的影响。

佩利当初对新闻报道在广播网中的重要性尚没有充分的认识。报纸是当时最重要的新闻媒介。当时的政治气氛也影响了广播公司从事新闻报道的积极性。但自从 1903 年克劳伯加入 CBS 起，佩利和 CBS 开始对广播新闻的商业潜力和重要性有了新的认识。

克劳伯曾在《时代》杂志工作过，对新闻业务有着深入的了解和浓厚的感情。他向佩利阐述新闻报道在广播网中扩大社会影响、争取听众方面的发展潜力，并提出 CBS 有义务向听众提供客观的新闻报道，也有能力迅速向听众报告最新动态，所以必须抓住这一发展的重要机会。

佩利觉得克劳伯的建议很有价值，并且不违背 1927 年《广播条例》的原则。他决定按克劳伯的建议行事，不过他未想到贯彻这一原则是多么艰难。

查尔斯·库格林神父与 CBS 的纠纷充分说明在新闻报道和政治评论中保持中立的困难，库格林神父获准在 CBS 广播网的底特律 WJR 电台讨论宗教问题，但他在讲话中信口开河，抨击胡佛总统及其他政治家，对犹太民族也冷嘲热讽。克劳伯不得不要求神父在讲话前，先由 CBS 审查其讲稿。库格林则将矛盾透露给听众，煽动他们写信给 CBS 抗议这种“刁难”。雪片般的抗议信向佩利飞来，但这并未影响他的决定，到 1931 年 4 月，CBS 不再允许库格林在电台发表谈话，而用“空中教堂”的系列节目代替这个新节目，以发言人各抒己见为特色。

可是，虽然库格林纠纷事件得到了解决，却给佩利带来了更多的烦恼，因为几乎所有人都想在广播中亮相，而且往往不顾影响，畅抒己见。因此，要想保证对有争议问题保持中立，CBS 必须控制节目的制作和播放权。

允许商业赞助者自行决定发言人和发言内容，会使公司失去控制，CBS 陷入进退两难的境地。佩利与克劳伯多次商议，达成一致意见。CBS 需要满足赞助人的要求，否则将很难维持下去。但凡事要有限度，不能事无巨细都由赞助商左右。不久，CBS 宣布不再出卖时间给任何人讨论有争议的问题。当然，佩利以其惯有的老练，向社会巧妙地解释了这一政策的变化，平息了各方面人士的不满。

佩利于 1937 年发表讲演，宣称出卖广播时间“使某些人把它当作了街头宣传工具，所以是极不合理的。这种做法只能使有钱的一方赢得胜利，使特殊利益集团压制群众的呼声”。为防止这种局面的出现，CBS 将采取“公平广播”的政策，严格控制那些在讨论有争议问题中登场的人，保证持各种立场的人都有均等的发言机会。他接着宣布 CBS 将严格保持中立，永远不会发表评论支持任何观点或任何个人。

虽然佩利明确说明 CBS 的报道方针，但是 CBS 的某些雇员却置若罔闻，经常越轨发表评论。其中包括著名记者汉斯·卡滕帕思和他的继任者、著名的文字记者埃尔默·戴维斯等。

为了修补这些漏洞，佩利在 CBS 实行保持总体平衡的做法。当代表某种立场的发言人登场后，也要给持不同意见者提供发言时间。在他发展新闻业务的过程中，CBS 不仅面临如何保持中立与平衡的困难，而且要应付来自报界竞争对手的压力。如果其阴谋得逞，CBS 的新闻业务就会中途夭折。

CBS 新闻业务的增加、节目的丰富性满足了听众的要求，却激怒了许多报纸发行商。报界向各大通讯社施加压力，要求中止与广播公司的业务关系。美联社首先表示屈服，于 1932 年大选前夕撤消了与 CBS 的合同。令佩利庆幸的是，在大选开始之际，美联社又重新开始履行合同。不过好景不长，1933 年 4 月美同三大通讯社（美联社、合众社和国际新闻社）因担心失去报界的合同，都开始停止向广播界提供服务。

佩利与克劳伯对此异常愤慨，新闻报道节目已成为 CBS 与 NBC 竞争的主要手段。这时，机遇又一次出现了，通用米尔斯公司提出愿承担新成立的“哥伦比亚新闻社”的一半费用，条件之优令人难以置信。佩利一口答应，并安排购买道·琼斯股票行情报告机，还决定在芝加哥和洛杉矶增设新闻采访分社，并在每个两万以上人口的城市安排特约记者。这样佩利就建立了自己的通讯社。

新闻业务由善于组织采访队伍的保罗·怀特领导。他曾在美联社从事多年记者工作。到 1933 年秋季，CBS 每天已有三次新闻节目。报道的范围也扩大了，CBS 似乎已成为新时代的主导力量。

报界对此难以置信，又施展伎俩。为使 CBS 屈服，报纸发行人威胁要诉诸国会，国会当时正在考虑提出广播业新的条例。这场斗争与 CBS 的新闻事业的生死存亡息息相关，所以佩利特别卖力。但初出茅庐的广播业毕竟难以同势力很大的报纸发行人对抗，佩利决定摒弃前嫌，与 NBC 携手共度难关。

1933 年 12 月，广播界与报界联合在纽约巴尔的摩饭店召开会议。经过激烈争吵，最后佩利同意解散新闻部，NBC 也答应停止有限的新闻采访业务。

被佩利称为“荒唐的错误”的巴尔的摩协议充分表现了广播业的软弱无力。佩利对此心怀不满却又别无选择，报界的力量难以对抗，他不敢为维护新闻业务而承担巨大的经济损失。当时只有公众会力广播公司鸣不平，但因

没有完备的民意调查方法，难以了解听众对广播内容更改的不满，所以报界取得了胜利。不过，这并不是最终的结果。

佩利看清了未来的形势，他除了增加娱乐节目内容外，又扩大新闻简报节目的数量。巴尔的摩协议中报界的重要疏忽是，该协议允许电台向公众报道“重大突发事件”，到1934年几乎一切报道都被电台纳入这一范围之内。公众对广播新闻的需求也使通讯社和广告客户认识到，通过广播这种新型媒介可获得可观的效益，盲目抵制是缺乏商业头脑的。曾经是通讯业和广告商大主顾的报业逐渐失去了支配力量。到1935年，巴尔的摩协议已形同废纸。佩利再一次顽强地走向了成功。

1935年发生了一件对广播新闻事业至关重要的事件。CBS聘甲爱德华·默罗为其新闻节目主持人，此举对CBS新闻报道事业产生深远影响。佩利和克劳伯决定不再出卖广播时间讨论有关争议问题，而以自己选定的播音员主持节目。在佩利看来，这个角色非默罗莫属，他思想丰富，能言善辩又衣饰得体，风度迷人，简直是总经理佩利本人的化身。

1937年，默罗受命赴伦敦担任国际节目主持人，这个职务正适合他对国际事务的兴趣。当时，希特勒对近在咫尺的奥地利久有吞并之心，他宣布奥地利是德国的一部分，两者合并是保障奥地利与“祖国”永久关系的适当形式。1938年纳粹德国终于出兵入侵奥地利。

佩利正卧病在床，他不顾病痛，坚持与克劳伯谈话以了解情况。他很快认识到欧洲冲突已不再是遥远的事实，迟早会对美国国内的和平局面产生影响，美国人民应充分了解到这一点。他立即命令克劳伯组织CBS在伦敦、柏林和欧洲其他首都的特约记者进行报道，克劳伯回答说这事目前很难做到。佩利斩钉截铁地说：“世界上没有办不到的事，你必须执行命令。”一小时后克劳伯回话说，这样做虽有风险，但可以试试。

这样CBS第一个“欧洲新闻综述节目”（以后更名为“世界综述”）于1938年3月13日晚八时开始播出了。“综述”节目在听众的一片赞扬声中一再播放，佩利和克劳伯为此决定大力扩充国际新闻队伍，因为，国际新闻已成为与NBC展开竞争的重要阵地了。

尽管默罗在选定助手和预算支配方面有很大的自由，但仍未完全摆脱公司总部的控制。1939年9月1日，德国入侵波兰及随后英、德宣战之后，佩利更需要对CBS雇员加强纪律约束。当时全国各界群情激愤，莫不对纳粹德国的侵略行径表示愤慨。这些情绪无疑反映在CBS的新闻报道中。佩利深感不安，让克劳伯再次对雇员说明CBS的新闻政策。克劳伯乐于从命，因为这正是多年来他一直倡导的政策。

欧洲战争的爆发为CBS的新闻记者们提供了广阔的舞台，佩利也将主要力量投入欧洲战场，不过深谋远虑的佩利同时也将注意力转入南方那片广阔的大陆，那个尚未开发的拉美市场。罗斯福总统于1934年发表的“睦邻”政策也使美国公众开始注意起“南方邻国”。总统同时也希望CBS率先打入拉美市场，扩大美国在当地的影响。

佩利作为公司首脑，有机会接触总统，双方交往不多但关系融洽。双方联系多采用通信方式，由CBS副总经理哈里·布彻牵线。他当时坐镇华盛顿，负责与政府机构的联系。在他的努力下，罗斯福亲自写信祝贺CBS新节目演播室的揭幕。

1940年夏，总统助理詹姆·福里斯特尔打电话告诉佩利说准备请他担任

“美洲事务协调顾问”一职，负责帮助设定美国对拉美政策。佩利不愿离开 CBS，转而推荐好友纳尔逊·洛克菲勒。罗斯福接受了这一建议，洛克菲勒漫长的政治生涯由此开始。佩利虽不想去“协调”拉美政策，却急于扩展拉美业务。经过几个月策划，他感到出面邀请拉美电台与 CBS 合作的时机已到来。佩利亲赴拉美与当地电台谈判，与佩利同行的有 CBS 新闻部经理保罗·怀特和负责短波节目的艾德蒙·切斯特，一行人先到巴拿马，转至南美西岸，再到东岸地区。每到一地，佩利立即会见当地电台负责人，提出与 CBS 合作的要求并安排交换节目。

佩利此行如愿以偿。返回美国后，他于 1941 年 1 月将一份五页长的报告交给罗斯福，其中简要叙述其南美之行的所见所闻并提出有关建议。他在 1941 年 2 月 26 日与罗斯福的会谈中再次强调他的主张。总统对此极为重视，将佩利的报告转给其外事顾问萨姆纳·威尔斯进行审议。可是，美国面临的战争危机使罗斯福无暇对这些问题采取专门措施，这使得佩利开拓拉美市场的宏愿成了泡影。

佩利懂得 CBS 的商业计划必须服从国家的最高利益，但也觉得自己为罗斯福做出诸多贡献，总统应在一些问题上对他伸出援助之手。他很快就有了这种需要。

麻烦来自联邦通讯委员会（FCC）。

30 年代末期，该委员会收到与 CBS 和 NBC 建立合同关系的地方电台的投诉，他们决定调查广播网的不当行径。调查开始不久，FCC 新任主席詹姆斯·劳伦斯·弗莱走马上任。此时的罗斯福已不象上台初期那样依靠大企业的协作推行其复兴计划，相反他感到大公司的掣肘破坏了他新政策措施的实施工作。因而他第二批新政计划要专门对大公司的垄断开刀。

虽然罗斯福与佩利和萨尔诺夫关系密切，但弗莱毫无顾忌，在他眼中，CBS 和 NBC 垄断了全国广播电台的经营管理，因而必须将调查进行到底。FCC 于 5 月 3 日公布了新的广播条例，其内容范围之广使原已有精神准备的广播公司老板们也大吃一惊。其中命令 NBC 不能同时经营两大广播网，必须出售其中之一；广播公司不得强迫合同电台播放任何节目，不得保留随意使用电台广播时间的特权，不得在同一地方市场设有两家电台。

CBS 内群情激愤，FCC 新条例使他们无法行使广播网的功能。佩利焦虑万分，自接管濒临倒闭的 UIB 后，他惨淡经营才使 CBS 发展到今天的兴旺局面。而如今 FCC 威胁到了 CBS 的生存，他不能坐以待毙。他有身居高位的朋友，要让他们支持自己。可是总统不愿插手复杂的立法纠纷，特别是在处理更为紧迫的欧洲问题时。佩利仍不甘心失败，参院州际通讯委员会定于 6 月召开听证会讨论 FCC 的条令，仍有机会阐明立场。他决心以 CBS 的经营为例，在听证会上驳斥弗莱的观点。

佩利向参院详细讲述了广播网的节目制作和播出过程。在他看来，没有广播网，广播节目的数量和质量会急剧下降。他建议国会应看到广播网的合法性并向其颁发执照。佩利还建议对有争议问题的讨论应采取公正态度，国会应限制 FCC 在广播立法方面的权力。

国会最终未采取任何措施帮助广播公司。NBC 与 CBS 联合向联邦法院提出上诉，最后问题提交到最高法院。最高法院以六比一的优势裁决支持 FCC 的行动，广播界长达数年的反抗行动以失败告终，在法院作出判决 9 个月后，佩利赴参院州际通讯委员会作证。佩利只能接受 FCC 的裁决，此后，他离开

公司赴欧参战。

佩利很早就了解到美国的参战只是时间问题。1941 年 12 月上旬，佩利刚为默罗的 32 岁生日举办庆祝晚会，7 日，日军偷袭珍珠港的消息传到美国。美国的参战进一步突出了 CBS 新闻队伍的重要性。佩利迅速扩充队伍，并给予驻外记者更多的报道自由。因为在佩利看来他们几乎全是教育程度最高、最有才能的专家，为美国人民提供了了解这场悲剧的窗口。

佩利并不满足于记者发回的现场报道。

1942 年 8 月，他飞往伦敦，亲临前线观察战况。这段经历使他大开眼界，战争无疑代表着死亡和恐怖，但也使佩利充满了大显身手的激情，佩利在伦敦社交界广泛交往，并且很快结识了盟军统帅艾森豪威尔将军。而且，战争使默罗和佩利建立了真挚的友谊。

回国后，佩利又渴望重返战场。

1943 年夏，佩利的愿望终于实现了，总统顾问罗伯特·舍伍德安排他到战争情报办公室心理战小组（OWI）工作。解决了 CBS 的工作交接问题，1943 年 11 月佩利离开纽约，前往 OWI 所在地非洲阿尔及尔。虽然在广播业已取得令人瞩目的成功，佩利的谦逊个性仍无改变，他以这种魅力建立了良好的人际关系，这给阿尔及尔的同僚留下了深刻印象。1944 年 1 月，佩利飞抵伦敦，担任盟军最高司令部心理战小组广播宣传工作负责人。他的主要任务是制作能吸引欧洲听众的节目，既报道真实情况，也发布假情报以迷惑德国军事领导人。随着战争重点的转移，佩利与部分工作人员迁至巴黎，同以往一样制作节目，向当地人民宣传盟军的胜利。随后，他接受了心理战小组负责人罗伯特·麦克卢尔将军的邀请，接替业已回国的杰克逊，担任将军的副手，并因此被晋升为陆军上校。对广播业中的成功，佩利已习以为常，而军事生涯中的业绩却给予他很高的满足感。

德国投降后，佩利急于尽快返回纽约。此时的盟军总司令卢修斯·克莱极力挽留佩利在自己的参谋部工作，并许诺提升他为将军。但将军头衔对他已没有吸引力了，美国有他的家庭和事业，返回祖国成为他此时最大的愿望。8 月 24 日，佩利启程回国。3 年的从军生活使他终身难忘。这位带着复杂的心情返回祖国的前陆军上校重新投身广播业，对 NBC 发起了新的攻击。

第三章 初尝败绩

1949 年，全美 15 部最佳广播节目中，佩利的 CBS 公司拥有 12 部。

离开硝烟弥漫的战场，重返美国经营广播公司，工作环境的突然变化使佩利感到无所适从。他决心改变那种日常经营事无巨细都要亲自过问的做法，摆脱杂务，专门考虑公司的大政方针。为此他重新调整公司领导机构，要新任命一位总经理负责日常管理工作，自己改任董事长，保存精力抓广播网的最关键的环节——节目制作的工作。

保罗·凯思滕本来是总经理的最佳人选。自佩利离开 CBS 赴欧参战后，他主持公司全面工作，并且聘请心理学博士弗兰克·斯但顿担任副总经理。两人与另一位副总经理罗·里姆通力合作，使 CBS 顺利度过战争的困难时期。凯思滕和蔼可亲，才能出众又对佩利忠心耿耿。但他因患关节炎多年，体弱不堪，坚辞不就转而推荐斯但顿，并对其学识、经验和工作热情赞不绝口。佩利便安排会见斯但顿，了解其对公司发展的设想及对管理工作的见解。几

次接触后，佩利感到斯但顿确如凯思滕所言，严谨、务实，是总经理的理想人选。

37 岁的弗兰克·斯但顿很快就成为 CBS 新任总经理。他刚上任就接手最棘手的工作，代表 CBS 赴华盛顿与 FCC 委员和国会议员们打交道。广播公司与 FCC 的矛盾战后再度白热化，FCC 咄咄逼人，试图通过立法进一步限制广播公司的工作。

佩利决定象战前那样领导广播界迎接挑战。他继续坚持在新闻报道中将足够的播放时间用于讨论有争议问题，并采取不偏不倚的中立态度。然而，单纯增加广播时间并不能完全满足新闻和公共事务的报道需要。为了提高新闻报道的水平，佩利决定任命默罗为负责新闻、公共事务节目的副总经理。这个新设立的职务很适合默罗的才能，他在战时曾组织大批才华出众的驻欧记者进行现场报道。

虽然环境发生变化，佩利对默罗和战争期间与之并肩奋战的记者十分尊重，正是他们的辛勤工作方使 CBS 的新闻报道水平凌驾于 NBC 之上。不过在娱乐节目的制作水平上，NBC 还有明显的优势。这不仅是资金问题，最关键的问题是 CBS 一直是靠广告客户支持来制作节目的，除非 CBS 亲自制作并拥有节目，否则永远无法与 NBC 相抗衡。

这种标新立异的做法开始当然具有风险，广告客户不会轻易放弃控制权，而 CBS 可能会在没有赞助商资金保障的情况下，耗费巨资制作节目。佩利胸有成竹地开始行动了，成功的关键在于节目本身的质量。

1945 年，CBS 负责节目制作的副总经理是道格拉斯·库尔特，他最英明的决策是雇佣厄尼·马丁在好莱坞制作节目。佩利对马丁的才能和精力十分欣赏，并不因其年轻而轻视其才干。马丁又推荐扬·鲁比卡姆广告公司的节目监督哈里尔·罗宾逊。经佩利亲自考察，罗宾逊成为 CBS 副总经理，他与助手哈里·阿克曼鼎力合作，为提高 CBS 的节目质量而努力。

佩利一如既往地成为行动的中心人物，他指导节目部的讨论，向罗宾逊和阿克曼提出问题并审议他们提出的建议，但并不过分干预制片人的工作。

单靠节目制作人员并不能使 CBS 战胜 NBC，优秀的表演队伍才是提高节目的知名度的关键。

戴维·萨尔诺夫此时已是庞大的 RCA 公司总经理，其作风与佩利截然不同。他生性俭朴，对好莱坞明星奢华的生活屡有微词。虽然他了解他们对 NBC 的重要性，却不屑与之交谈。更重要的是，萨尔诺夫只愿花费有限的金钱来满足演员们的贪欲。

与萨尔诺夫相反，佩利不仅肯出巨资招募明星，而且乐于与之交往，听取意见，为之分忧解难。他认为演员队伍是广播网的核心，是吸引并维持听众的关键。“佩利是表演界当之无愧的最优秀的领导人，”阿克曼回顾自己在 CBS30 年工作经历时说：“他珍惜与表演界人士的关系，能听取我们有关节目制作的意见，并乐于满足我们的需要。”这样，佩利收买了 NBC 的大批明星。

把 NBC 名演员吸引到 CBS，这使 CBS 节目在听众中的知名度直线上升。

1949 年，在 15 部最佳广播节目中，CBS 拥有其中 12 部。广播界公认，1948 年佩利的“对 NBC 的突然袭击”是 CBS 命运的转折点。在佩利看来，这更有其长远意义，能使 CBS 长期保持在收听率方面的领先地位，而且在电视的竞争中处于有利地位。

尽管对演员的作用如此看重，佩利在决定 CBS 将承用的制式时却慎而又慎，公司必须在 UHF（超高频）和 VHF（甚高频）系统之间作出选择。佩利对电视专业技术了解不多，不过他依靠 CBS 的工程技术人员制定决策，其中彼得·戈德马克起了关键作用。

戈德马克是位才华横溢、善于创新的电子学家，他建议倾 CBS 全力发展 UHF 系统。佩利采纳了他的计划。

1946 年 9 月，CBS 要求 FCC 授权开发适用于 UHF 电视台的彩电系统，为表示决心，CBS 不再建立 FCC 业已批准的 VHF 电视台。但 FCC 于 1947 年 3 月下令继续使用 VHF 系统，CBS 的大胆举动已显示出失败迹象。经努力，FCC 同意 CBS 为其彩电系统举行表演，结果令人满意。

FCC 再度召开会议，进一步讨论这个问题。此时的佩利主要充当幕后出谋划策的角色，斯但顿承担起 CBS 发言人的重任。

FCC 于 1950 年 9 月举行的现场彩色电视机表演，RCA 的彩色电视机效果远不如 CBS 的电视机，FCC 遂决定采用 CBS 彩色电视机。但萨尔诺夫施尽浑身解数，寻求各方面的支持，他意想不到地得到美国政府的帮助。美国当时介入朝鲜战争，因而下令钴及其他重要金属应优先供给军备工业，不准 CBS 将其用于彩电制造中；同时 RCA 对 FCC 的决定提出指控，最高法院最终裁决支持 FCC，但对 CBS 来说这是场代价巨大的胜利，大多的时间被白白浪费了，大批无法相容于 CBS 彩色电视机的黑白电视机源源进入市场，而 CBS 自己却无法制造。RCA 及其同盟抓住时机，改善了其彩电性能。到朝鲜战争结束时，RCA 再次向 FCC 提出撤消给 CBS 的授权，并使用经“全国电视机委员会”同意研制的电视机，此时 NBC 彩电性能之忧并不亚于 CBS。

FCC 同意了萨尔诺夫的要求。佩利无可奈何，对这次惨痛的失败，他终生难忘，但更大的损失还在后头。

在 1951 年最高法院作出裁决支持 FCC 的给予 CBS 彩电授权的决定后，CBS 已别无选择，公众手中的电视机无法收看 CBS 的 UHF 电视台播放的节目。萨尔诺夫公然宣称，最高法院无权命令他力 CBS 制造彩色电视机，其他厂家也随声附和。CBS 必须依靠自己的力量，最高法院作出判决后三星期，CBS 收买了马萨诸塞州的“海特隆”电子公司。可是详细调查说明，对“海特隆”的真空管和电视机和库存量原来的估价过高，与实际相差几百万美元。更糟的是，CBS 在联邦政府的要求下不得不停止了彩电的生产，因此兼并“海特隆”的理由已不复存在。

随后 CBS 决定中止“海特隆”与“西尔·罗巴克公司”多年的业务合作，转而建立自己的电视机批发机构。这虽然满足了佩利独立经营的愿望，却使“海特隆”失去了本可维持的市场。后来“海特隆”的经营者科芬兄弟又拒绝了戈德马克进行晶体管研究的建议，而正是这种新技术使电视机的生产发生巨变。仍迷恋于“海特隆”经营方针的佩利同意了他们的做法，为此他后悔不已。

到 50 年代中期，佩利对 CBS 所产电视机的低劣的质量和可怜的销售量愤恨之极，断然下令中止生产业务，1961 年终于全部出卖“海特隆”分部，虽蒙受巨额损失，却甩掉一个大包袱。

佩利是这样总结失败原因的：“我们对制造业了解甚少，又没有自知之明。我的经营方式在这种行业中行不通。”事后总结已无济于事。公司将几乎 1/4 的股票给了科芬兄弟，连同为维持“海特隆”的生产而投入的资金，

到 1961 年共耗资：亿多美元。这是 CBS 做出的最愚蠢的决策之一。

重大的失策使佩利受到不小的打击，后来，他不再轻易对一些重大问题，特别是数额巨大的金融问题做出决策。这个曾经力挽狂澜、叱咤风云的人物，此时遇事犹豫不决，缺乏自信了。

50 年代初，麦卡锡主义逆流在美盛行一时，佩利和 CBS 一贯奉行的公平报道的原则受到严峻考验。

约瑟夫·麦卡锡 1946 年当选美国参议员，他原本不学无术，碌碌无为，为赢得连任机会，故意渲染共产主义的威胁以扬名天下。在西弗吉尼亚州惠灵举行的林肯纪念日庆祝活动中，他宣称自己手中掌握一个黑名单（包括 205 名在国务院工作的共产党员），国务卿已了解这些人的真实身份却听任他们继续活动，并参与制定外交政策。尽管他实际无法证实这份名单的真伪，在他口中国务院共产党人的数量也经常未能解释地加以改变，可他的指控却得到新闻界多数政府官员和公众的声援。被这种意想不到的支持所鼓舞，麦卡锡很快又对所谓共产党人对政府的其他渗透提出指控。

默罗没有被蛊惑人心的政客所左右，但是当佩利和 CBS 董事会决定采取措施清洗公司内部不忠分子时，一贯全力支持言论自由的默罗此时不得不默许这种做法。

到 1952 年，麦卡锡气焰之嚣张到了极点。佩利将希望寄托在艾森豪威尔将军身上，因为作为他的好友，将军正在竞选总统，一旦成功，是可能对麦卡锡施加压力的。

未料想艾森豪威尔将军出师不利，首次竞选演讲却逢大雨。佩利急忙与萨尔诺夫和伦纳德·戈登森（在美国广播公司，即 ABC 任职）共同使用一套设备，联合转播将军的记者招待会实况。转播工作十分顺利，效果颇佳，使艾森豪威尔竞选活动又恢复厂前一天所失去的上升势头。最后，艾森豪威尔如愿以偿，当选总统，佩利得知消息立即致电祝贺。新任总统准备充实自己的政府，他企图说服佩利离开 CBS，担任内阁部长。佩利婉言拒绝，因为他觉得公司更需要他。

拒绝入阁并不影响佩利与总统频繁接触，讨论从生日祝贺到 FCC 新任委员的提名等问题。接触中，佩利了解到总统对麦卡锡厌恶之极，但同其他人一样，不愿公开表露自己的想法。如果佩利和 CBS 要想顶住麦卡锡分子所煽动的来自公众的压力，他们只能孤军奋战，不能指望来自白宫的任何帮助。

默罗对麦卡锡的丑行深恶痛绝，渴望在广播中揭露他的险恶用心。他与麦卡锡分子的首次纠葛是间接的。他在节目中帮助一名受麦卡锡分子打击的空军年轻军官恢复了名誉。初战告捷使默罗信心倍增，乘胜追击。1954 年 3 月 9 日晚，他开始了震撼全国的讲演，对麦卡锡的种种丑行严厉抨击。

佩利为避免使默罗和 CBS 遭到来自联邦的压力，他与斯但顿及默罗一直定期会晤美国联邦调查局的局长胡佛及其他华盛顿官员，汇报 CIB 的节目安排，并寻求节目制作方面的合作。佩利并不指望麦卡锡及其同伙表现出高尚的品德。

1954 年 5 月，佩利前往芝加哥，在全国广播协会发表演讲。虽未直接提到爱德华·默罗和抨击麦卡锡的电视节目，但与会人员对佩利的讲话表示了无声的支持。佩利解释说他要讨论广播员在新闻和公共事务领域中的作用和责任问题，当然广播业已使政治生活发生变革。“人的本性决定，任何新闻人员都难以完全摆脱自己的偏颇、经历和成见的影响，百分之百的客观是不

可能的，最重要的是，新闻评论员和分析家应有保持客观公正的愿望与决心。”随着形势的发展，麦卡锡一伙的真面目逐渐暴露在公众面前，参议院通过了对他的弹劾案。

在公众舆论的一致谴责声中，麦卡锡主义很快销声匿迹，而默罗及其背后的 CBS 和佩利，成了美国正义的化身，受到公众的尊重的支持。

第四章 再度辉煌

1955 年，佩利的 CBS 电视网已发展为全美最大的电视网。

麦卡锡主义事件之后，刚刚在彩电大战中败北的 CBS，又将注意力重新转移到娱乐节目的制作上。50 年代的美国，经济飞速发展，社会稳定，享乐主义重新盛行。娱乐活动向来是人们惜以摆脱生活的紧张、渲泄心中压力的方式，新出现的电视成了最盛行的娱乐工具。

NBC 当时在竞争中占据优势地位，其 VHF 电视台拥有广阔的市场。在 1949 年它又雇佣善于创新的节目导演帕特·韦弗和电视明星米尔顿·伯利。他们创立了一种新颖的综合性节目，由伯利亲自主持，其内容丰富，题材广泛，播出后取得极大成功，收视率直线上升。

为对付 NBC 的挑战，佩利在电视节目上花费了很大力量，但在当时无人能与伯利匹敌。他只得选用埃德·沙利文临时主持 CBS 自己的综合节目“小镇名流”。沙利文首次率领全新的喜剧演员队伍登场就给 CBS 工作人员和观众留下深刻印象，他的表现使所有人异常惊喜。

佩利对沙利文的成功感到惊异和兴奋，但仍留心寻找能向沙利文电视喜剧之王地位挑战的人物。

50 年代初，佩利发现了雄心勃勃、才华横溢的杰基·格里森。经过一番努力，他终于将格里森罗致帐下。格里森的节目一鸣惊人，很快 CBS 可以自豪地宣布自己也拥有在收视率方面与 NBC 可以一争高低的王牌了。

虽然在纽约取得了辉煌成就，佩利却想到洛杉矶才是电视节目未来的制作中心。当时国内著名导演和演员多聚集在西海岸。必须充分利用这个人才宝库。

1952 年 CBS 在洛杉矶的电视节目制作室建成，人称电视城，由哈里·阿克曼全权负责。

阿克曼成功地将许多广播节目移植到屏幕上来，这个过程极为复杂，且耗资颇多。更棘手的是人的观念问题，即如何处理与名演员们的关系问题。

与此同时，CBS 也设法将自己的广播明星转到屏幕上来，当然这种过程并不顺利。杰克·本尼在佩利亲自出面劝说的情况下才答应拍摄电视节目，而且每八周才出场一次，但这样少的时间同样使他取得了成功。

佩利对 CBS 著名演员的关心一度是真心诚意的。他尊重他们的职业，喜欢与他们交往，并愿意尽力使他们感到自己的重要性，对男演员会提出与其一同进餐的邀请，对女演员则送去鲜花表示敬意，还有热情的贺信和频繁的电话。

当然，佩利对他们如此礼遇完全是因其能赢得大批观众。佩利从不忘记他是在经营企业，演员若失去观众对公司就全无用处了，这是他必须面对的事实。所以许多与 CBS 的长期合作的演员都面临被解雇的命运。

多数人懂得竞争规律而泰然接受命运，对佩利毫无成见。默罗也了解这

些规则，但当他看到许多老朋友经他之手被解雇而离开 CBS 时，仍感到非常伤心。

默罗自己的事业也面临危机，虽因抨击麦卡锡而赢得盛誉，但是他主持的“现在看吧”节目很快开始走下坡路。它继续讨论有争论的问题，终因在 1955 年对得克萨斯土地转让案的调查得咎于陷身此案的“CLGOA”公司，使其撤消了对这一节目的赞助。最后，在 1956—1957 广播年度，该节目共播出 5 个一小时节目和两个 90 分钟节目。在 1957—1958 年度中播出 8 个一小时节目，这是最后一批节目。这批节目由于讨论夏威夷和阿拉斯加州问题而引起争论，使佩利撤下了该节目。

默罗几乎无法承受这突如其来的打击，但事实已无法改变。以后他又主持别的节目，但始终无法抚平他心中的创伤。对这样的变化他并非全无预感。几年前他曾对友人作出预见，电视将会比广播更强调娱乐节目，这样做能带来丰厚的利润。

以前默罗从未利用自己的地位对外界透露只言片语，但此时他渴望有机会直抒胸臆。这样的机会终于出现了，1958 年 10 月 15 日，默罗应邀在“广播电视新闻报道协会”发表演讲。他说，广播电视新闻最棘手的是将表演节目混杂在广告宣传中。为了追求利润，多数广播公司将精力用于广告和娱乐节目，结果他们既没有时间也没有能力对新闻和公共事务报道作出稳妥的决策。广播业失败的根源在于过度追逐金钱和利润，影响了向公众播出知识性节目的数量和质量。

包括佩利在内的 CBS 主管人员聚集在会议室，讨论默罗的讲演对本公司的影响。大家对他极为不满，感到他的言行无异于破坏公司的形象。最为伤心和不满的莫过于佩利，不仅因为讲话内容使他难堪，而且默罗事先竟不向他透露风声。1959 年 1 月，默罗要求离职休假并获准。

佩利将 CBS 公司当作自己的子女，倾注了无数心血，对节目制作尤为关心，正是这种全神贯注的投人才使 CBS 凌驾于 NBC 之上，于 1955 年成为了全美最大的电视网。

佩利虽然相信自己在节目制作方面的判断力，但仍乐于依靠他人的帮助，他会听从别人的建议并提出批评，并总是督促部下去发掘并使用人才，自己也设法在公司之外四处寻找合适的人选。

卢·考恩是佩利在欧洲服役期间的战友，两人同在心理战工作小组，考恩出色的组织和管理才能给佩利留下了深刻的印象。战后，考恩回国后组织“考恩制片公司”，并向 CBS 出售了许多节目，最成功的节目是“六万四千美元的问题”。这个问答比赛节目在 1955 年 6 月 7 日播出后轰动一时，考恩很快被求贤若渴的佩利请进 CBS。

进入 CBS 后，考恩对佩利有了更深的认识，认为佩利的确是一位情趣高雅、感觉敏锐、目光远大的广播业巨擘。

考恩对佩利给予自己充分发挥才能和施加影响的机会非常满意。考恩拼命工作，很快使他制作的早间新闻节目的收视率与 NBC 的“今日”节目并驾齐驱了。随着公司业务的发展，佩利和斯坦顿决定将电视部一分为二，一个管理 CBS 自有电视台，另一个管理电视网工作，负责为全国的合作电台提供节目，CBS 电视网的负责人必须是节目制作工作的行家里手。1958 年 3 月 12 日，考恩正式就任 CBS 公司电视网总经理。

考恩突然发现自己成为了举国瞩目的名人，对外界来说他地位的上升标

志着权力的增长，实际上考恩懂得，在公司内部任何人权力的使用要以佩利的忍耐程度为限。

佩利虽然乐于接受考恩的许多新建议，但当考恩企图利用地位加强节目的多样化，特别是增加新闻与公共事务节目时，佩利便总会出面干预。佩利时有表现的专断作风也渐渐使考恩难以适应。考恩逐渐感到在 CBS 工作难遂所愿。

1959 年春，佩利在参加高尔夫球赛时，胸部感到疼痛，医生通过 X 光发现他肺部有阴影，这是他吸烟多年的恶果。佩利沮丧不安。手术的结果证明肺部的阴影并非癌肿，大家原以为佩利会恢复其惯有的活力，未料到佩利就此一蹶不振。

佩利身体尚未复原，他和整个广播电视界又遇到了更棘手的问题。危机的苗头在 1958 年业已孕育。一位 CBS 比赛节目的参加者说比赛结果早已决定，现场实况转播仅仅是走过场而已。公司在内部立即进行调查，结果属实。

国会有关比赛节目作弊丑闻的调查已涉及 CBS，目前最紧迫的问题是出席国会通讯委员会的听证会，斯但顿受命在新闻界密切注视下，回答那些令人难堪的问题。

斯但顿应付自如，在听证会上首先坦率承认 CBS 和其他广播公司对比赛节目的管理确有疏忽，这是无可原谅的。接着他又为考恩开脱，向公众保证考恩的品格端正。可是，佩利和斯但顿私下认定考恩已不宜再担任电视网经理职务，此时赶走考恩可将公众的矛头巧妙地转移到他身上。

考恩至此仍不相信公司会在此紧要关头抛弃他，因为这会造成这样的假象；尽管斯但顿在公开场合为他开脱，而他实际上成了丑闻的主要责任者。考恩觉得 CBS 虽然需要维护声誉，佩利也不会如此不公。事实粉碎了他的幻想，他被迫辞职。考恩与默罗一样，将一切归罪于斯但顿。后来他认识到，未经佩利授意，斯但顿是元权解除高级职员职务的，使考恩愤愤不平的是，佩利这位道貌岸然、口碑甚佳的领导人竟没有勇气纠正自己的过失。多年后回顾这段经历时，考恩评论说，佩利内心冷酷无情。他以沉重的代价认识到了这一点。

考恩的去职标志着 CBS 黄金时代的结束，以后的 10 年，CBS 风雨飘荡，内乱频频。

第五章 高处不胜寒

老年的佩利已经失去了清醒的头脑，对于放弃权力已经无法忍受。他在 1981 年退休之后，经过几年准备，终于在 1986 年赶走了成就显赫的现任宣事长，以 85 岁高龄重拿大权。

1960 年，在尼克松与肯尼迪竞选总统期间，CBS 做出大胆决定，请两位候选人在电视上展开辩论，这可谓美国电视史上的创举。

两位候选人与佩利均有着密切关系。肯尼迪与佩利相识多年，虽然佩利年龄较肯尼迪大，但两人性格上有许多相似之处。不过佩利并不支持肯尼迪，而将宝押在尼克松身上。他有很多理由支持尼克松，包括与艾森豪威尔的密切关系及出任驻英大使的夙愿。因此，佩利力尼克松出资竞选并准备为之出谋划策，但这位共和党候选人对佩利最重要的建议却并不接受。

尽管佩利通过各种渠道向尼克松建议应当与对手肯尼迪进行第五次电视

辩论，尼克松却无动于衷，丧失大好时机的尼克松最后以微弱劣势败给肯尼迪，未能实现入主白宫的宏愿。

政坛角逐的失利使佩利情绪极为低沉。自 1959 年因病接

受手术后，他虽身体复原，心理却始终未恢复正常，其自信和豁达的个性一扫而空，代之以焦虑和抑郁。这不仅影响了佩利对事业的追求，也给他的家庭生活带来阴影。

经过妻子的一番努力，佩利逐渐摆脱了肺部手术带来的影响，不幸的是，他 87 岁的父亲于 1963 年 3 月 31 日突发心脏病不幸逝世，父亲的死给佩利带来了沉重打击，因为他一直把父亲奉为心目中的英雄。

具有讽刺意味的是在 60 年代，CBS 的发展并未因佩利对公司兴趣的减少而停滞，相反其利润却创历史记录，公司内外所有人对此只有一种解释，这是詹姆斯·奥布里的贡献。

奥布里原本是 CBS 的一名小职员，后来被 ABC 挖走出任该公司负责制作的副总经理。他的出色表现引起了佩利的关注。1959 年 12 月，奥布里被请回 CBS，接替了考恩的电视网经理职务。奥布里迅速在公司内树立起雷厉风行的实干形象。奥布里与佩利和斯坦顿的关系也很融洽。奥布里虽得到佩利的青睐，有一个部门却是不容他插手的，这就是新闻报道。

早在 1959 年佩利就决定新闻业务应尽可能地与其他管理部门区别开来，并成立独立的新闻与社会事务部，新闻工作受到如此重视有其社会原因。此时的美国，电视作为新闻和其他信息来源，其重要性日益增加，公众已逐渐将电视当作最重要的新闻来源。因此在麦卡锡事件后，新闻报道在 CBS 再次获得特殊地位。

沃尔特·克罗戴特在 50 年代初进入 CBS 担任政治记者，在一次偶然机会中主持早间新闻节目，结果大获成功。他表情生动，活语坦率，在处理突发事件时从容不迫，是位理想的主持人。到 1960 年，克罗戴特已成长为 CBS 公司中最有经验 and 最受欢迎的主持人之一。

佩利逐渐开始欣赏克罗戴特的独特风格，包括他勤奋的态度、轻松的举止和诱使采访对象道出实情的本领。当克罗戴特有机会采访艾森豪威尔将军以摄制纪念诺曼底登陆 20 周年节目时，这些才得到了充分体现。

这个采访计划是首先由弗雷德利于 1960 年向佩利提出的。考虑到目前艾森豪威尔的节目将会产生更大社会影响和商业价值，佩利写信给总统请他接受 CBS 记者的采访，回顾任期内的重大事件及对工作的理想和感受。艾森豪威尔被佩利的劝说打动了，卸任总统后，在葛底斯堡农场接受了 CBS 记者多次采访，他做出的返回旧地重游欧洲回顾诺曼底登陆情景的决定更激动人心。节目将由弗雷德利负责制作，而电视采访则由克罗戴特进行。

佩利此时再度参与公司具体事务，他决定与艾森豪威尔及弗雷德利和克罗戴特等制作人员一起飞往欧洲。不过他并不准备参与节目的监制，只是以旁观者身份，观看有趣的节目制作过程。特别节目获得预想中的成功，而欧洲温煦的气候。绮丽的景色也使佩利身心通泰，数年阴郁的心绪一扫而光。

尽管佩利的新闻政策没有变化，但与新闻记者的原本融洽自然的关系已逐渐淡漠。默罗已经辞职，在 CBS 记者中，能称佩利是“我的朋友”的人只剩下查尔斯·克林伍德了。不过佩利对新闻业务很关心，每周与斯坦顿和萨伦特会晤，讨论新闻部的发展规划。

新闻部经理萨伦特做出的种种努力并未奏效，新闻节目收视率仍落后于 NBC，令佩利失望之极。1964 年 CBS 再次走马换将，弗雷德利威成了新闻部新任经理。

克罗戴特的节目收视率仍不理想，NBC 的亨特利·布林克林仍居领先地位，佩利要求赶在 8 月举行的民主党竞选大会之前改变局面。

弗雷德利威佩利更换克罗戴特的要求不以为然，因为克罗戴特虽在对共和党的报道中做法欠妥（他频频在屏幕上露面，只给现场记者少量报道时间），但仍不失是 CBS 最好的节目主持人，然而佩利唯一关心的是收视率的高低，毫不顾及他人的情感。

新的人选已物色好，罗杰·马德这位身材修长、风度儒雅的后起之秀曾主持报道过 1949 年举行的纪念民权法案的、拉松赛跑。他发挥出色，表现了一流记者的风范。佩利眼中的最佳主持人组合无疑是马德与公司老牌记者罗伯特·特劳特。年富力强的新秀与经验老到的名手组合，肯定会出奇制胜，但佩利自己不会出面做那些伤害下属的事情，照例由新闻部经理弗雷德利威承担责任。克罗戴特伤心地离开了 CBS。

结果却令佩利沮丧，新组合的节目收视率甚至不如克雷戴特。公司接到大量观众来信，要求对克罗戴特的缺席做出解释，报界也对 CBS 做法提出批评。佩利没料到会引起这样大的骚乱，克罗戴特很快被请回 CBS，其地位更为巩固。

然而，CBS 在 1964 年遭到的失败并非仅此一次，收买纽约“美国人”棒球队是佩利所犯的另一失误。很长时间之后。他才认识到这一点。

当年 11 月，CBS 收买了“美国人”队 80% 的股份，并准备以后再买进其余部分。佩利一直相信 CBS 应在广播界以外扩大影响。如果 CBS 盈利的 50% 来自广播业外部，公司的财政将更加牢固。为完成这一计划，1962 年，佩利和斯坦顿决定任命迈克尔·伯克为负责多种经营业务的副总经理。他的主要任务是为公司物色合适的收购对象，但是并非任何公司都行，必须是与广播业有关的，还要符合 CBS 公司传统的。

伯克很快发现，佩利虽独断专行，对自己却似乎言听计从。因为接连几次收购，CBS 获利数以百万计，佩利对他非常满意。

购买“美国人”棒球队的主意首先是由斯坦顿提出的，伯克非常同意，佩利也觉得这对 CBS 非常适合。佩利喜欢展望未来，确信收买棒球队后可借出售比赛转播权牟利。他心中只有一个念头，尽快联系收买事宜。

伯克立即建议佩利打电话给他的好友丹·托平，后者与德尔·韦布共同拥有“美国人”队的股票。个人接触向来是佩利乐于采用的方式，他一口答应。几个月后达成交易时，“美国人”队刚刚在争夺联赛冠军的七局决战中负于圣路易斯“红衣主教”队，给其前途蒙上了阴影。佩利、斯坦顿和伯克被该队以往的出色表现所迷惑，殊不知此时它已开始走下坡路。棒球界内部的行家自然了解这样的球队已无发展余地。

1965 年该队在联赛中名列第五，1966 年竟敬陪末座，并从此一蹶不振。1972 年 12 月，CBS 被迫以 1000 万美元将其卖给造船商乔治·斯坦布伦纳，较 CBS 当年的投资净少 3200 万美元。

在此期间佩利对吉姆·奥布里经营电视网节目制作的做法表示怀疑。矛盾始于奥布里的管理方式。他为人果断而冷酷，一旦发现某个节目不受欢迎，就毫不客气地解雇其制片人或演员，根本不会给时间作出解释或等待他们改

进工作。如果对奥布里处理这些事情的方式尚能忍受的话，佩利对他高傲自大、对自己不甚尊重的态度则感到怒不可遏。当然奥布里有足以自傲的资本，1963—1964 年度，电视界 10 部最受欢迎的节目中，CBS 独占 6 部。奥布里还设法购买了星期天下午全国橄榄球联赛的转播权，这成了 CBS 又一棵摇钱树。

CBS 工作人员注意到取得这些成绩的奥布里动辄以恩人自居，令董事长佩利感到非常难堪。

佩利注意到奥布里对 1964—1965 年度的工作缺乏应有的准备。此外奥布里行为不检，有受贿嫌疑。虽然对奥布里久已不满，佩利却必须承认他工作出色，为电视网挣得了大笔利润。但其他因素也必须考虑。目前奥布里是公司领导层中的第三号人物，如果佩利和斯但顿发生意外，他将接管整个公司。鉴于其专横作风和不廉形象，很难想象他将如何管理这家政府监督的广播公司，最后佩利下定决心，立即撤换奥布里。其继任者早已物色好，当时任公司王牌电视台 WCBS 经理的杰克·施奈德一直为此进行准备，以使权力的交换不会造成工作上的混乱。

为防止在华尔街股票市场引起震动，斯但顿在股票市场收盘后秘密召回了远在迈阿密的奥布里，他被意想不到的辞退通知惊呆了。怀着沉痛的心情，奥布里告别了曾为之奋斗多年的 CBS。

奥布里并非唯一与 CBS 董事长告别的人。几个月后，佩利接连失去两位故友，著名制片人大卫·塞尔兹尼克和爱德华·默罗。自与佩利发生分歧后，默罗应肯尼迪总统之邀，到华盛顿担任美国之音（VoA）电台负责人。不幸的是，1963 年他身患肺癌，被迫于次年一月辞职离开 VoA 而迁往加州居住，希望那里的温暖气候对其康复有所帮助。他与佩利之间虽偶有联系，但早已失去曾经有过的那种特殊感情。两人从未开诚布公地讨论彼此之间的隔阂以弥合破裂的感情。

佩利于 1964 年 3 月突然来访时，默罗百感交集。佩利也为老友憔悴的面容而潸然泪下。他派来一位秘书帮助处理堆积如山的未经回复的信件，并定期和他联系，征求他对有关新闻业务的见解。几个月后当默罗返回纽约时，佩利时常前去看望，了解病情并与之讨论 CBS 的未来。

默罗死于 1965 年，弗雷德利为此制作出一部专题的悼念节目。很少在 CBS 电视节目中露面的佩利亲自在屏幕上发表讲话，称默罗是“毫不妥协坚持真理的人，他的死标志着电视新闻事业第一个黄金时代的结束。”

佩利未想到的是，曾经显赫一时的 CBS 也因他自己脱离下属、不愿进取而开始走下坡路了。

美国广播界人人皆知，CBS 之所以能在 50 年代中期超过 NBC，成为美国最大的广播公司，与斯但顿的呕心沥血、运筹帷幄分不开，佩利虽有节目制作方面的才能，但实际上是斯但顿指挥着整个 CBS 的运转。

佩利从不喜欢处理日常管理琐事而将越来越多的责任交给斯但顿。对多数 CBS 雇员来说，佩利已成为遥远而神秘的特殊人物，公司规模扩大使他越来越脱离基层，成为高高在上的帝王，他的每个幻想都要不惜代价加以满足。

斯但顿则给人不同的印象，他对事情充满耐心，事无巨细一抓到底，任劳任怨。佩利遇到棘手问题，都要交予斯但顿解决，尽管有时斯但顿会有不同意见，可一已佩利做出决定，他会不加辩解地全力执行。佩利无须担心斯

但顿会阳奉阴违，破坏董事长的名誉。

斯坦顿的献身精神还表现在他年复一年辛勤工作却不肯为自己要求额外的报酬，令人同样不解的是他竟放弃到华盛顿提任内阁部长的机会。大家自然想到他这样做只有一个目的——继承佩利的董事长职务，成为 CBS 最高统治者。

有一个话题是佩利不愿向斯坦顿和其他任何人提起的，对 1966 年已满 65 岁的他来说，“退休”这个字眼有不祥的含义，会使他失去欢乐，丧失活力。他绝不会放弃最后的荣耀。

不过佩利也想到应让斯坦顿继承他董事长的职务。公司有条内部规定（由斯坦顿提出），要求任何雇员在年满 65 岁时必须退休。佩利在 1965 年 10 月曾向斯坦顿提出过这个问题，斯坦顿回答说，鉴于佩利持有的巨额股票（约占 CBS 总股票额的 9%），作为公司第一大股东，他完全可以自行决定是否于 65 岁时退休。佩利表示届时再考虑这个问题。

斯坦顿表面上一一直坚持说董事长这个职务对他意义不大，但是在佩利预定“退休”的前几年间，斯坦顿更加小心翼翼，遇事尽量顺从佩利的意见。

佩利逐渐退居幕后，年轻一代正渐渐地接班。斯坦顿曳有同感。曾对下属踌躇满志地谈起在按任董事长后要对整个广播业进行改革的宏伟计划。随着 1966 年 3 月份 CBS 董事会会议的临近，斯坦顿越发充满信心。新任董事长的合同已拟好，只待董事长批准后就向报界公布。外界也确认他肯定会成为 CBS 的下任董事长，但是事实粉碎了他的幻想。

在 3 月份的董事会会议召开的前几分钟，佩利在最后一刻改变主意，召见斯坦顿并告诉他。自己绝不会放弃董事长这个头衔。

会后，CBS 公关顾问基德尔·米德拜见佩利，与公司多数高级职员一样，他对斯坦顿的晋升盼望已久。而佩利则表示目前这绝对不可能：“弗兰克总有一天会当上董事长。不过眼下我不想交权。”

斯坦顿一再坚持说他对此毫不在意，公司内部也没有人发现他曾公开发难。表面的沉默并不能说明真情。斯坦顿是个性格沉稳、严于律己的人，不会轻易在人前表示内心情感。不过身边的人都注意到董事会会后斯坦顿的变化，他仍夜以继日地投身工作之中，但是锐气尽失，使他充满魅力的勃勃生气已不复存在。辛勤工作多年却受到如此对待，心中的不平可想而知。

当时佩利自己也犹豫不定，到 1969 年，大家又都以为他已决定将权力移交给斯坦顿。可是，2 月份举行的 CBS 董事会又使斯坦顿的希望化为泡影。

CBS 内外许多人为斯坦顿愤愤不平。他们相信佩利不肯放弃董事长头衔，对斯坦顿、对公司都无异于一场悲剧。然而佩利却我行我素。根本不在意众人的批评，年龄并未减弱他对生活的追求，他的权力欲随着岁月的流逝而与日俱增。虽然花在公司事务上的时间不多，CBS 却是生活的归宿，对此他毫不让步。

出于对公司未来的考虑，佩利认为斯坦顿并非满意的接班人。虽然斯坦顿是个完美的管理天才，也是公司出色的对外发言人，但不是个理想的节目制作工作领导人，对公司娱乐节目的发展未起过重要的作用，也未与那些著名演员建立起密切的个人关系。佩利担心如果斯坦顿全面接管权力，CBS 将会变得面目全非。

佩利 70 年代的密友比尔·伦纳德指出，他需要的是佩利式的接班人。如果斯坦顿接管大权，佩利将难以按自己的意愿扶植这样的人。因此佩利决定

抓紧时间物色这样的人才，此人需要具有出众的才华和力量，才能满足这个娱乐帝国的复杂要求。

佩利自信自己有能力发现合乎这样要求的人选，他曾对来访者这样说：“我觉得自己善于发掘人才。”正是这种信心使他以新的热情投入到节目制作中去。

佩利一贯尊重节目制作人员的意见。他们身居生产第一线，对社会现实在观众中产生的影响及观众欣赏口味的变化最有发言权。

佩利对新闻部工作的干预也大为减少。可是不管佩利如何放任萨伦特和新闻部的工作，CBS 仍是他的一统天下。因此当副总统斯皮罗·阿格纽于 1969 年 11 日对各大广播公司提出尖锐批评时，公司雇员们急于了解董事长对此举将如何做出反应。这对新闻部人员来说将是生死攸关的大事。

副总统的指责立即在全国引起反响，有经验的观察家感到这只是尼克松总统对新闻界发起新攻击的开始。

比尔·佩利曾是尼克松的高尔夫球球友，并且在 1960 年的大选中为之出谋划策，但这种关系早已不复存在了。在 1968 年的总统竞选中，佩利转而支持纽约的纳尔逊·洛克菲勒问鼎白宫，因为后者毕竟是佩利 40 年来的挚友。在佩利看来这很容易理解，而心胸狭窄的尼克松却怀恨在心，伺机报复。

佩利早就料到尼克松和阿格纽等人的图谋。他曾对友人说：“我投身这行已 48 年，与多位总统打过交道，他们时新闻界大多没有好感。”正因如此，佩利对任何要他屈服于白宫压力或采取特殊政治立场的劝告愤怒之极：“如果我胆小怕事，委屈求全，就没有资格继续占据这个位置。使所有人想得到满意是不可能的，我们必须坚持公正而平衡的政策。对政府最大的爱护就是维护这种公正做法，对此我绝不让步。”

佩利虽然表面上口气强硬，但却个直接出面与对手抗争。一度他开始相信尼克松及其支持者的指责确有所据。

产生这种想法是在 CBS 新闻记录片《出卖五角大楼》所引起的纠纷后。事情发生于 1971 年 2 月，CBS 新闻部利用国防部自己的胶卷，引用其发言人的言论，来揭露军方在发表其有关战争与和平的见解时表现出的某些可疑行径。在有关越战的争论日趋白热化之际，这种节目的出现无异于火上浇油。

参议院商业委员会主席哈利·斯塔格斯对 CBS 的这种制作方法极为不满。不久，斯坦顿接到商业委员会的命令，在同会对本公司所有的“越轨行为”做出解释。

斯坦顿对斯塔格斯的传票不屑一顾。此时的斯坦顿对民主社会中新闻的作用产生了坚定不移的信念，最关键的是新闻界必须摆脱政府的干预。这种想法如此执着，以致他有时所持的立场言论使言论自由的最热情提倡者也感到吃惊。

起初，佩利对在《出卖五角大楼》中使用的制片技巧从一开始就并不欣赏。当他得知他的公司使用剪辑制作方法使人们对广播的可信度产生怀疑时，他震惊万分。佩利很清楚局势的严重性，尽管心中忧惧不安，他仍坚持斯坦顿的立场，政府不应对广播电视业的制作过程进行干预。新闻机构有权全面控制自己的业务工作，这是第一修正案中所保证的。佩利在原则上支持斯坦顿，但对其在公众中所产生的作用感到不快。

7 月 13 日，众议院以 226 票对 181 票的多数驳回了斯塔格斯的指控。虽

然佩利已允许充分利用 CBS 的人力物力帮助斯坦顿，但斯坦顿将这一胜利归功于众议院方式和途径委员会主席威尔伯·米斯尔。正是他多方奔走，利用自己的影响驳回了斯塔格斯的议案。

尼克松总统的特别顾问查尔斯·科尔森却另有解释。他后来声称，斯坦顿之所以获胜是因为白宫指示共和党领导人杰拉尔德·福特设法击败斯塔格斯的议案，并以此希望 CBS 在对尼克松政府的报道中采取更积极的立场来报答这一恩惠。然而 CBS 内并没有人做出这种承诺，一年后对水门事件的报道清楚地表明了这一点。

起初，新闻界只有《华盛顿邮报》用大量篇幅揭露水门事件的复杂内幕。随着调查的深入，白宫逐渐成为怀疑对象，此时其他报纸也相继参与报道，然而各大电视网却只限于零星报道。不满于此的克罗戴特决定制作新闻综述，将有关事件内幕的各种说法的来龙去脉逐一作出解释。

次日清晨，科尔森赶在尼克松赴俄亥俄参加竞选之前对 CBS 的新闻报道之事作了说明。征求总统的意见后，他直接打电话到佩利家中。在后来的会谈中科尔森威胁佩利如果尼克松再度当选将难以与 CBS 建立良好关系，但是佩利并没有被吓倒，仍然坚决支持对水门事件进行综述报道的节目制作。

节目全部播出后，克罗戴特有关水门事件的电视报道使水门事件在全国曝光。经过水门事件的报道，CBS 再次恢复了其勇于开拓、大胆针砭时弊的名声。

在此之后，佩利的主要精力用在选择中意的接班人，使自己能在退休之后，仍然控制这家广播帝国。晚年的佩利变得日益专横、独断、猜忌多疑，这对其接班人的选择，对 CBS 日常的经营管理带来很大干扰。

在 70 年代前，CBS 众所公认的第一线领导人是斯坦顿，其废寝忘食的工作精神、运筹帷幄的管理才华，给人们留下了深刻印象。正因如此，在他于 1973 年因年满 65 岁而被迫辞去总经理职务后，公司内所有人对佩利拒绝交出董事长职务感到不满。

在此之前，佩利曾刻意扶植卢·考恩和奥布里继承斯坦顿，两人虽表现出色，但因抵制佩利专横跋扈的作风而被赶走。而一度红得发紫的施奈德在就任电视网总经理后，也因对佩利那种异想奇思反应冷淡而遭到他的猜忌。

佩利在失望之余，转而将目光投向 CBS 之外寻找中意的人选。在他看来，广播界之外的人士因没有本行业的经历，更容易接受他的熏陶，成为合格的接班人。

佩利求诸于人才公司，最后选定了国际纸业公司 37 岁的经理阿瑟·泰勒。泰勒才智出众，雄心勃勃，同样更吸引佩利的无疑是他没有从事广播业的经验。泰勒进入 CBS，并于 1973 年任总经理。任职之初，泰勒积极努力，很快站稳了脚跟。

在与佩利打交道时，泰勒不象斯坦顿那样俯首贴耳，而是坚持己见，据理力争，不过很快他就发现佩利是一位一旦认准目标，就丝毫不松口的领导人。

尽管发生争执，佩利仍然对选择泰勒感到满意。实际上，佩利一方面希望下属无条件地接受自己的主张，另一方面丝毫不会原谅那些拂逆己意的人。因此，泰勒的行动已经使得佩利感到不快。

两人的根本分歧在于管理思想的不同。佩利喜欢高高在上，将具体工作交给下属，却又经常指手划脚，干预别人的行动；泰勒则是身体力行，具体

工作也要负责到底的人。他一方面要应付来自佩利的种种责难，还要安慰那些因受佩利的无端指责而心生不满的人。泰勒心直口快，经常在各种场合发表怨言，称佩利为“爱幻想的老头”。这些事使佩利更加怀疑泰勒的忠诚。而且泰勒就预算、公司的机构甚至就节目制作做出决策时，都未征求过董事长的意见。佩利需要泰勒承担起公司管理的责任，但要记住到底是谁在掌舵。

到 1976 年夏，佩利开始物色接替泰勒的人选。这次需要曾经在 CBS 工作过、理解董事长地位和特权的人。他必须具有广播业经验，理解佩利节目制作的指导思想。CBS 发行部经理约翰·贝奇被认为是符合上述条件的完美人选。

1976 年 10 月 13 日晨，泰勒奉召走进佩利的办公室。董事长当面向他宣布了解雇通知。泰勒被突如其来的打击惊呆了。他对自己以往的成绩颇为满意，因经营有方，CBS 拥有 4 亿美元以上的政府债券，而且他自认为与佩利关系尚好。

CBS 其他人士也感到意外，局内人则一针见血地指出：“这就是比尔的真面目。”

舆论界纷纷为泰勒打抱不平，然而任何批评都动摇不了佩利的决心，他坚信自己终于找到了合适的接班人——贝奇，CBS 的未来有了保障，自己可以安心地考虑退休问题。但他的想法没有经得起时间的考验。

贝奇上任之初工作并不顺利，CBS 的节目的收视率已落后于 ABC，合作电台的数量少于 NBC。贝奇以开放乐观的态度迎接这场挑战，经过他的苦心经营，到 1979 年，CBS 已重新成为最大的广播公司。

贝奇的成就使佩利感到满意，他向外界公开宣布，将 CBS 经营权交给贝奇，自己退休。话虽如此，贝奇遇到重要问题还是必须去征求董事长的意见。

实际上，佩利对贝奇越来越感失望。在他看来，贝奇虽然是位杰出的经理，可是却缺乏领导一个广播公司，特别是比尔·佩利的公司的远见与魄力。佩利曾经对朋友说：“贝奇虽有才能，但知识面很窄，他领导发行部期间很少读书。”此外贝奇对新闻部工作干预过多，而该部在传统上享有很大程度上的独立性。

佩利也怀疑贝奇对 CBS 的献身精神，在工作紧张的时候他还有闲情去学飞行。贝奇渴望代替董事长的行为也引起佩利的厌恶。

种种事实使佩利认为自己又一次决策失误，选人不当。1979 年底，他向董事会提出了新的总经理人选——原比尔伯里公司副董事长汤姆·威曼。

贝奇得知消息后，遍访 CBS 董事会所有成员，他们虽表同情，却无能为力。所有董事实际上是由佩利一手提拔的，他的意志是无法违抗的。

舆论界再次为之大哗，泰勒 3 年半之前遭罢黜的消息人们记忆犹新，这次又轮到贝奇。贝奇下台的消息引起华尔街股票市场的动荡。

威曼鉴于几位前任的结局，婉转地向佩利提出，他应该在适当的时刻退休。这得到董事会多数成员的共鸣，他们觉得再让这位昏庸老人有所欲为，势必影响 CBS 的前途。佩利勉强答应在 1 年左右的时间内退休，由威曼继任董事长职务。

1981 年春，佩利正式退休，但这并不意味着他完全脱离了 CBS。多年来公司已成为他生命的一部分，他还要密切注视着公司的发展。但此时他已跟不上时代发展的步伐，他很少花时间去进行市场调查和金融分析，一味提出各种脱离实际的建议。

起初，威曼及其同僚对佩利的指手划脚尚能容忍，但忍耐是有限度的，用来应付佩利的种种要求的时间太多了。威曼不得不委婉地向董事长提出，董事会一般性会议他不必参加，只对最后的决议表示意见即可。

佩利对此异常愤怒，却暂时无可奈何。威曼已在 CBS 站稳脚跟，并以其出色的表现深得人心。在他就任董事长后的第一年，CBS 总收入 46 亿美元，纯利润达 2.12 亿美元，这是佩利在任期间远未能达到的成就。

经过几年的准备，佩利在 1986 年终于成功地赶走了汤姆·威曼，重任 CBS 董事会主席。85 岁的佩利在垂危之际又重新执掌了大权。

麦当劳之父——克罗克

克罗克，1902 年生于美国。1954 年，52 岁的克罗克见到了麦当劳的创始人麦氏兄弟，决心加入麦当劳。1955 年 3 月 2 日，他创办麦当劳体系公司。1960 年 2 月，克罗克正式接管麦当劳，在全国范围内开办连锁店。1957 年开始，克罗克就成功地利用报纸、收音机、电视进行广告宣传，取得极大成功。1970 年以来，麦当劳向海外进军，如今，基本迈向世界每一个角落。

一、初涉麦当劳

1954 年，52 岁的干推销工作的克罗克第一次走进了圣伯丁诺的麦当劳，见到了麦氏兄弟，他立刻被麦当劳的神奇所吸引，他觉得自己的心同麦当劳紧密地联系在了一起。

克罗克以前只是个推销员，也可以说是个推销天才。他干了 25 年推销工作，特别重视食品工业中外带食品业。

克罗克致力于向食品服务员推销他的外带食品观念，在这段时期内，他没有开过餐厅、卖过汉堡，但他对食品服务业走向方便这样一种趋势、潮流，却了解得比个中人更为清楚、明白。

1954 年，克罗克走进了圣伯丁诺的麦当劳餐厅，这一步在麦当劳的历史上的确具有非凡的意义。

“当我遇见麦氏兄弟时，已有多年的准备了。我在食品、饮料上经验丰富，足以辨认饮食的真伪。”多年以后，克罗克回忆起当时踏进餐厅的感觉，不胜感慨。

其时正是中午，小小的停车场里却足足挤了 150 人，麦当劳的服务员高速作业，克罗克从未见过这种作业方式——可以在 15 秒以内交出客人所点的食物。

克罗克心理无法平衡了，他凭多年的经验，立刻认识到麦当劳兄弟的发明是何等的重要。他下了决心：“不论以什么形式，我一定要参与这个行业。”

克罗克迈进麦当劳餐厅本来是来推销多功能奶昔机的。但他却从中看到了麦当劳发展全国连锁的潜力。多年的推销员工作，使他走过了许多地方，一口气就能说出成千上万的地点宜于开麦当劳餐厅。他对餐厅及服务业的熟悉使他可以游刃有余地对付来自四面八方的竞争。

他选择了麦当劳。

说来也凑巧，缺乏远见的麦氏兄弟当时正想找一个新的连锁代理来帮助他们解决因餐厅发展而带来的麻烦。第一次见面时，他们便告诉克罗克找到连锁代理之后再通知他以决定是否购买奶昔机。可没想到这个代理竟成了克罗克。

深思熟虑之后，克罗克与麦氏兄弟于第二天便进行了商议，取得了推展全国连锁的权利。急于投入的克罗克，接受了一份条件甚为苛刻的合同。麦氏兄弟并不好对付。虽然他们对克罗克这样颇有经验的人来当代理处理事宜很有兴趣，但对条件并不放松。权利费用订为 950 美元，规定克罗克只能抽取连锁店营业额中 1.9% 的费用来作服务费。其中 1.4% 是用于克罗克时连锁的服务，而 0.5% 是给麦当劳兄弟，作为使用店名和生产体系的权利金。

然而克罗克还是接受了这个条件。他还有一个目的：为他的奶昔机寻找

销路。但他很快便领悟到，奶昔机不可能是他事业的重心了。

就这样，克罗克开始走入了速食界，走入了麦当劳，开始了新的攀登。

1955年3月2日，克罗克创办了麦当劳体系公司。他把自己当推销员的经验大量地应用在这里了。

对于连锁，克罗克是这样想的：所有的连锁办法，包括麦氏兄弟在内，都不管用。克罗克自己用了一种新方法，当然还是源于他那足足干了25年推销的经验。他不象一些诸如DQ和黛斯娣等鼎鼎大名的公司占尽有利条件赚大钱，而把不利条件加给前来买加盟权益的人。

克罗克以公平、互惠的精神订立连锁合约，这也成为他留在这个行业中的最大资本。他鼓励个别加盟店先赚取利润，然后才导致整个系统的成功，麦当劳主要是服务消费者，但他也必须拴住加盟店的心。

这就是眼前利益和长远利益的关系，就是急功近利与长远考虑的不同。

他必须说服这四种人——未来的加盟店主、可能的供应商、年轻的经理以及贷款人来与他一同冒险。他凭他的销售技巧获得了成功。

克罗克的推销简直是一门艺术。他将个人魅力、诚实与坦率的态度融为一体。他没有什么个人秘密，有时诚实得让人发窘。他甚至会告诉你，他一个月赚多少钱，又有多少要付房租。还欠多少钱等等，诸如此类别人看来讳莫如深的话题。

克罗克的热忱和真诚赢得了加盟店的帮助，有的加盟店主抵押房子以便支付权利金，有的供应商放宽赊贷限度，有的人放弃传统形式的职业，跟随他工作。问他们为什么，他们一同回答：信任克罗克。

克罗克并不着急立刻发财，他告诉员工：把工作做好，别想着赚钱，只要工作干好，钱到用时自然来，宛若水到渠成那样自然。

克罗克工作的动力不是金钱，而是一种信仰。他认为麦当劳是他的理想，他相信他最终发挥能量的地方在麦当劳，他认定这是一次千载难逢的良机。

“那对我几乎是生死之战，”克罗克说，“如果我在麦当劳失败，便会走投无路了。”

因为那一年，他已52岁了。

二、克罗克的连锁哲学

克罗克的连锁哲学是：“连锁公司不应该剥削加盟者的血汗，应该帮助加盟者成功，塑造自己的成功。”

至1948年，美国已有2500家连锁店。由于连锁的钱容易赚，加之创始人一觉醒来顿成富翁事实激励，40年代末50年代初，美国市场中到处充斥着欲以建连锁店为快的投机商人。

克罗克与他们不同，他认为原来连锁制度中有着缺陷，他需要进行改进。

他的初衷很简单，使麦当劳作为一个企业稳定下来，以品质与划一而著称。为了这一目的，他必须能够在一定程度上控制前来购买连锁经营权的人，故而他也愿放弃短期利益。

克罗克是一个重视品质的人，认为那些在市场上为了眼前利益而卖连锁权的连锁店，终将飞蛾扑火，自取灭亡。

其连锁制度的特殊之处在于：

最重要的一点，就是避免“区域连锁”的制度。这也是克罗克连锁制度

的首要一点。克罗克决定麦当劳一次只卖一个连锁餐厅的经营权，价格是 950 美元。事实上，出售较大的市场的独家开店权利，是连锁最容易赚钱的方法。

克罗克对品质的执著追求，使他宁可牺牲眼前利益，也不愿造成无穷后患。

最初的时候，克罗克多以大都市为授权连锁区域，诸如辛辛那提，华盛顿特区、匹兹堡之类。不过很快地，他就缩小了狩猎范围。自 1969 年以后，其连锁合约仔细到连城市、街名都限制。他注明：若麦当劳决定在当地开更多的店时，加盟者有权利优先购买新店的连锁权，但无权自行开店。

克罗克小心谨慎地选择连锁加盟者，并控制其经营方法，丝毫不能越轨。

克罗克从不把连锁权卖给实力雄厚的连锁人，深恐他们有那么一天实力超过总公司，不再受控。他的逻辑是：“如果你卖出一大块地区的区域权利，就等于把当地的营业全部让给了他，他的组织代替了你的组织，你便失去了控制权。”

克罗克控制了加盟店，使他们注重品质、清洁、服务与价值。克罗克觉得这是保持麦当劳长期利润的最重要原因。

作为一个诚实者，克罗克拒绝贩卖器材及产品给加盟者来赚取利润。

总部供应产品及器材若成气候，高额利润的磁性就会吸引总部工作偏离正常的轨道，因而顾此失彼，忽视加盟店的营运情况以及顾客的需求情况，一旦大盘皆输，悔之莫及。

据克罗克了解，高价出售区域连锁权，向加盟店推销产品，器材以赚取利润。这样会造成连锁一个先天缺陷：总部在加盟店尚未开张前就已囊中鼓鼓了。如此加盟者成功与否，与连锁总部是否有利可图就关系不大了，那么，不失败又往哪里去？

克罗克非常重视连锁店的营运情况。因为对于每一家店，克罗克收取了 950 美元之后，从营业额中收取 1.9% 的服务费。

在采购方面，克罗克则一直坚持不收回扣原则，而是把集体采购所得到的价格优惠到直接转移到各个加盟店上，这样可以使加盟者团结，用于鼓舞士气，使他们乐于合作。

“连锁公司不应该剥削加盟者的血汗，应该帮助加盟者成功，塑造自己的成功。”这就是克罗克独有的连锁哲学。

当时有许多人已看出速食业的巨大潜力，但是只有克罗克一人有能力将连锁组织起来，使所有的加盟者与他站在同一阵线，真是麦当劳的一大幸事！

三、权利之争

这是一场智慧与胆识的较量。克罗克作出一个冒险的决定，买下麦当劳公司的连锁权。

随着克罗克在速食业中的发展，麦当劳兄弟的阻碍作用也就越来越明显了。由于麦氏兄弟的目光短浅，克罗克的连锁原则得不到彻底的发展。麦氏兄弟却贪婪的拿走克罗克仅仅 1.9% 的服务费中的 0.5% 做为权利金，这使麦当劳的发展严重缺少资金，无法壮大。

在 1960 年，麦当劳公司的内部一致的声音是：麦当劳兄弟不离开麦当劳，麦当劳公司就无法再发展。

自 1961 年初开始，麦当劳兄弟和克罗克就开始谈出让麦当劳权利之事。

最后，麦当劳兄弟开价了：

“我们非要 270 万美元不可。一定要现金。我们兄弟俩每人 100 万，山姆大叔（指向美国国家交纳税）得 70 万，一分也不能少！”

克罗克差点要晕了，他没想到他们竟会这样狠心。

但是，他又不得不这样做。因为：克罗克与麦氏兄弟俩签约的时候，并没有发现那里面让人简直无法接受的限制。他当时过于急躁和匆忙。合约里规定：在未获书面许可以前，任何麦当劳兄弟设定的快速服务系统，都不得转变、修改，或做任何变动。

而克罗克在从事速食业的 7 年中，并未遵守合约中的这一条。他在不断地改变，而且不断地要求麦氏兄弟准许他这样。麦氏兄弟不干涉他的改良活动，但也不给他书面或口头上的答应，只有默许。长此以往，克罗克就忽视了合约的存在，我行我素。

这样，克罗克卖出去的连锁越多，他所做的改变也就越多。在经营了 5 年之后，克罗克至少做了几百次细节的修改。

这样的事情对于克罗克就糟透了。

麦当劳兄弟虽然并没有威胁说要控诉克罗克违反合约，但这足以让克罗克不安。他们只要稍一行动，克罗克就会陷入难以自拔的陷阱。

到 1960 年，麦当劳兄弟和克罗克之间的 10 年合约已经过了一大半，再有 4 年期就满了。虽然克罗克有权利再续约 10 年，但是，由于技术性违约太多，只要麦当劳兄弟一变卦，这个续约难以保证了。另外，麦当劳兄弟想要自己控制连锁权，也是轻而易举的事情。

怎么办？只有买下麦当劳的连锁权！但是，资金从哪里来？克罗克骑虎难下。

倍受威胁的克罗克开始和麦氏两兄弟谈判续约一事。他想先续约 99 年，并且取得修改系统还有自己可以开店的允许后，再从长计议。麦氏二兄弟派来他们的法律代理人卡特，与他谈判。卡特如同他的名字难以对付。他始终坚持不改动原合约中的一个字。这时，麦氏兄弟却表示愿意有弹性地接受对方的要求。克罗克便立刻同意了。

1961 年 2 月，双方正式签字续约。克罗克得到 99 年的续约，并且可以在麦当劳系统公司下直接开设餐厅。在不改变“店面设计、大小、外观”的情况下，克罗克可以修改新店的蓝图。

然而事情并没有完。麦氏兄弟与克罗克现在已隔阂很深了，由互相欣赏转变为互不信任。

克罗克所能做的，就是尽快买下麦当劳的连锁权。

麦氏双雄则坚持非现金不可。

麦氏兄弟之所以要卖掉自己辛苦创立的家业主要是因为要纳税太多。不如将未来的权利金换成税率为 25% 的 270 万美元的现金资产，虽然知麦当劳前途不可估量，势必会越来越赚，但他们的承受能力却不允许他们眼睁睁地看着大把的钞票流进国家税务局。

麦氏兄弟可以说是那种野心并不大的人。他们想要的，就是无忧无虑地过安稳日子。

这就是麦氏兄弟，由于目光短浅和固步自封，必然导致他们将退出速食业的历史舞台。

克罗克一边设法筹款，一边委托律师伯纳草拟连锁权转让合约。

谁知，争端又起。

这里有必要提一下圣伯丁诺店。该店可以说是麦当劳的发源地，是麦氏兄弟建立的第一个店，麦氏兄弟对此店颇有感情。那此店算不算交易的一部分呢？克罗克把它看作是这 270 万美元交易中最值的一部分。该店有每年 10 万美金的收入，相当于成本的 1/3。即麦当劳兄弟的看法却与他相反。

又是一番争吵，结果克罗克又输了。克罗克无可奈何之余又绞尽脑汁寻找财源。他同他的助手桑那本从美国西部到中部，又从中部到东部。最后，他们认识了投资代理人比斯托，此人负责包括普林斯顿私立大学的信托基金。各种福利、养老费金在内的种种费金。他经常穿梭于市场，寻找回收利率高但风险较大的投资。

这正是英雄所见略同，他们不谋而合。

桑那本写出一张十分详细的报告，预测麦当劳将在美国开设 1500 家连锁，并提出一项附有奖金制度的贷款计划，使得贷款人相信他们在贷出 270 万美元后的 15 年中，能够收回 710 万美元到 900 万美元这样的巨款。

比斯托终于同意了。他准备由普林斯顿基金中拿出 100 万，他的其它 11 名客户拿出 170 万，贷给麦当劳。

好事多磨。普林斯顿基金会的代表取消了贷款。理由是：贷款给速食业冒的风险实在太太大。

克罗克与桑那本明白，他们又将面临一番唇枪舌战的考验。他们在著名的华尔街会见了普林斯顿大学校资委员会主席，著名投资专家马许等一行人。

“我们拒绝您的贷款，因为我们不贷款给失败率最高的食品服务业。”专家马许开门见山。

桑那本早有准备：“马许先生，我想你误会了麦当劳的本质。我们经营的是房地产（50 年代末为了解决资金周转问题，麦当劳成立了一个房地产公司，称为连锁房地产公司，负责寻找适合的开店地点，以 20 年的合约向地主租凭土地及房屋，再把店面租给连锁店东，在其中赚取差额），至于卖汉堡，我们唯一的理由是：这是我们的房客付款给我们的最佳生财方法，食品所得是最高最快的，请您耐心听我说一些数字……”

口若悬河的桑那本滔滔不绝他讲了一个小时。

终于，他成功了。

没几个星期，麦当劳两兄弟心满意足地拿到他们想要的钱。麦当劳在付出了惨重的代价之后，也获得了自由。

然而，纷争却还没有结果，克罗克在获得权利之后，开始了他有力的反击：他要得到圣伯丁诺店。他在圣伯丁诺店的旁边买了一块地，盖了间与原店一模一样的麦当劳餐厅。此店与原店一模一样，甚至卖的东西也丝毫不差，两店位置只隔一条街。不过这两店有一条是不同的，那就是：一家叫作“麦当劳”，而另一家叫作“大麦克”。因为“麦当劳”的连锁权已归克罗克所有，麦当劳兄弟的店倒不能叫作“麦当劳”了。有意思的是，许多老主顾都以为麦当劳搬家了，一个个都跑过去了。谁也不搭理那个叫作“大麦克”的店了。

这样，尽管新店的生意一般，旧店却一落千丈。

1968 年，麦氏兄弟索性把这个店给卖掉了。麦氏兄弟终于被彻底赶出了速食业。克罗克终于可以在速食业自由地驰骋了。在 5 年半的时间里，麦当

劳便还清了巨额贷款。

四、稳步发展

麦当劳象一支浩浩荡荡的海军陆战队，一往无前地挺进着，克罗克如同一名高超的主帅，镇定地指挥着……

克罗克的独特连锁取得了成功。这注定了他要与许多加盟者打交道，将有千奇百怪的困难在等着他。

克罗克不是先知，他只有遵循“吃一堑，长一智”的箴言向前摸索。在失败中总结教训，不断发展。

第一个错误是他将 18 张连锁牌卖到远在 2000 公里外的加州。实质上他无法控制这些连锁店。于是这些加盟店主就抄袭一些乱七八糟的东西，有的改变作业程序，有的增加菜单项目，有的提高产品价格……，引起一些混乱。

克罗克决心从中吸取教训。

谁知祸不单行。又一件事失败了。

这一次是在老朋友身上犯的错误。克罗克精心策划，一家新的麦当劳餐厅在维斯普立开张。因为此地的传统，没有人把它当作正统投资来谋求连锁。于是，克罗克去找他们——他的高尔夫球俱乐部罗保乡村俱乐部的老友帮忙。他们确认有利可图后就纷纷上马，很容易就开了店。而这些老朋友自恃财力雄厚，根本就不把克罗克订的标准作业划一、餐厅清洁等规定当作一回事。

但就在克罗克大为失望之时，又一群人闯入了克罗克麦当劳，并且可以和他共建事业。

这些人都是穷人，用毕生所积，甚至借贷，凑足钱请求连锁。他们知道自己的钱来之不易，便把全部身心都扑在麦当劳上。他们要独立创业，能力尚嫌不足。这样，开办麦当劳餐厅既可以使他们拥有自己的事业，又可以得到全国系统的支持，因此他们干得很踏实认真。正是他们的勤劳踏实、肯干的作风，赢得了声誉与收益。

克罗克经过许多的挫折与反复实践，终于明白了他所需要的加盟者是何种类型。他虽然仍发放权利给投资型的加盟者，但是真正表现良好的是那些原来不属于食品业，但是却愿意全心全意地贡献给新事业的人。

克罗克开价很低，正适合这些手头并不很宽裕的人。克罗克引导他们，让他们的创造力用在制造划一的品质上。他给他们很大的自由，但又有所控制，以不致使他们自由发挥到出轨的程度。

克罗克建立麦当劳公司的中心经营哲学是这样的：“如果一个企业中，有两名主管的想法一致，则其中一名便是不必要的。”

在雇用人才时，克罗克只看其才能，即工作表现。

克罗克的工作能力的鉴定从人的外观形象到内在的道德品质都有严格的规定。在麦当劳这个汉堡王国里，克罗克几乎就是国王，但他不独裁，虽然他非常刻板地要求作业程度的划作为一个天才的管理者，克罗克极富于观察力，能够巧妙地发现人才，使人尽其才，物尽其用。

同时，他又是一个情绪化的老总，意见总是很多。牢骚常挂在嘴角，对于事情应该怎么做，人应该怎样去遵守规范，应该遵守怎样的规范，他常会喋喋不休。

他的用人哲学是：

重视外观

他讨厌的事很多，诸如嚼口香糖，看报纸，画画儿，穿白袜子，咬指甲，衣服皱成一团头发也不梳理的人。这个外观，也指办公室等各种外观。诸如是否把打字机盖好，汽车是否擦洗干净之类。自然，对餐厅的外观要求之严格可就更不必说了。

克罗克自己穿着高雅，举止典雅，很有些贵族气质。他会自己做各种小事。每天下班前，他一定会把办公室整理的干干净净。

现任总裁 1962 年刚加入麦当劳人事部门的可思，在谈到他第一次在《时代杂志》上看到一则新闻时的感受说：“当时我想，这真是位神经病。”

那则新闻是这样的：

克罗克办公室的冰箱上贴了这样一张告示：“谁把纸杯乱丢，就要开除。”

克罗克重视外观，颇有些凭自己的喜好来管理公司。但他又能以大局为重，并非一成不变。

不重学历

克罗克不重学历是出了名的。他是实用主义者。

现任 26 名最高级主管中，有 12 名，包括现任总裁透纳在内，没有从大学里毕业。而在总共 80 人的总部主管中，有 43 名没有任何学位。百分率高达 50.4%。

正是这许多并无学历和学历并不高的人走进了麦当劳，为它的发展立下了汗马功劳。

别致的管理三角

像麦当劳这样容纳了许多所谓“非传统”人物的大公司、其管理必是别具一格的。在麦当劳初期管理中，就形成了其独有风味的管理三角，号称“铁三角”。它是由克罗克、秘书马丁诺、桑那本 3 个人组成。

桑那本大学没上完就当推销员。在 1956 年，他加入了麦当劳。在麦当劳最初的工作是连锁经营权推销员。

进入麦当劳不太久，桑那本便被提升为第 2 号人物，且有极大的财权。克罗克说：“我对钱不在乎，而且我知道我对公司在财务方面的关注不够。我所想要的，只是想成为汉堡速食业的王牌，我觉得赚取利润是理所当然的事。不过桑那本对汉堡与薯条毫无兴趣，他与公司产品和加盟者保持很大的距离，他很冷淡，喜欢计算。我正需要这样的人。”

事实证明克罗克是对的。他和桑那本成为最佳搭档。这两个人的互补性非常强，这就使得他们本来似乎是两个世界里的人，可一旦合起来，则产生了无比的威力。

马丁诺是一个女人，她也有独到之处。麦当劳中的女性职员并不太多，但克罗克对这位女性职员却十分赏识。她的职位是克罗克的秘书，但她所干的，则决不仅仅是一个秘书所能够干得了的事。

克罗克发现她有极强的交际能力。善于处理人际关系，使得许许多多性格迥异，背景各异而做事方法大相径庭的人能在公司里如同一部大机器上的各个零部件一样有条不紊地愉快工作，她的不平凡的用人眼光也令克罗克佩服。

这样，她从秘书成为财务员，又一步一步地进入公司的董事会。

就是这个“铁三角”领导麦当劳一步步走向成功。他们三人提供了三种

不同的管理方法与技巧，由于个性迥异，待人处事各有千秋，各自都对公司做出了很大贡献。继他们之后在麦当劳高级管理人员中，又出现了一个新的管理三角。那就是透纳、史恩勒与康利。

自由的发展个性

克罗克用他那独特的眼光可谓收罗了各路英豪。

如何使这些精英们和谐相处是一个关键？克罗克选择了一个自由的管理办法，一个分权组织在不知不觉中自然形成了。

作为一个自由派思想者，克罗克无意去设置人为的栅栏，阻挡他那些年轻的经理们创造发挥，甚至，在这个天地里，他像一位长者，循循善诱，孜孜不倦。

但是，克罗克认为，必要的控制仍然是要有的，他仍然是那样爱发牢骚，爱订规矩。

他采用了“一手软，一手硬”的灵活管理原则，使他们服服贴贴，忠心耿耿地为公司工作，他还采用“发泄精力”的方式来驾驭他那些基层经理们，重大的责任下使他们无暇他顾，哪还有精力再去争吵？再生事端？

这就是克罗克，一方面扮演人父这样一个角色，慷慨大方，常常向下面的人讲解一些人生道理，另一方面，有很多时候，克罗克也会声色俱厉地训斥这些年轻的经理们。

对传统价值观念的执著

克罗克向来对传统的价值观念很重视。他认为必须让这些传统美德在他的公司里的每个职员身上发扬光大。

这些克罗克所推崇的观念是：工作道德，整洁的外貌、储蓄、节俭。

克罗克提倡节俭，最为强调的也就是节俭，而且，他能够以身作则。从 50 年代的惨淡的经营，到现在的兴旺发达，已成为亿万富翁的克罗克依然保持节俭的美德。

在工作道德方面，克罗克强调：应该致力于长期利润，必须注意产品及服务品质，否则，只能是短期行为。

在整洁方面，克罗克格外强调餐厅内部的清洁。在 1958 年透纳所写出的营运手册中，关于清洁作业的程序就占到了一半，如今，美国的速食业中，一致公认是麦当劳带来了这个行业中最高的卫生标准。

克罗克对每个职员教导这样一句格言：“如果你有时间偷懒，那你就会有时间清洁。”

克罗克要求其所有连锁店的所有职员都要严格地执行这样的清洁制度，简直几十年如一日。

1957 年，透纳进公司不到两个月，便在克罗克的授意下拿出了一份长达 7 页的“分店视察报告”表格，分为品质、服务、卫生与全盘评估四大项，并非常详细地规定了如何检查店里的清洁，食品的品质，烹煮时间与温度顾客等候时间等等办法。

由这份报告引申出了麦当劳神圣不可侵犯的最高原则——Q · S · C 系统，至 60 年代中期，由于反托拉斯法规定了加盟店主们可以自由定价。这样，克罗克为了提醒价值，又在后面加上了 V (Vane)。这一整套的评分办法，时至今日，仍一如既往，未曾改动过。

韧性十足的中心管制系统

有人称麦当劳为“海军陆战队”。尽管麦当劳人自己并不喜欢这个称谓，

但它却真实反映了外界的看法。这意味着训练严格、规矩严格以及主管严格。

这个称谓是一位叫罗斯曼的汉堡大厨连锁店店主提出的——因为在一场与麦当劳的竞争中他就被击得惨败。

自从克罗克发明了Q·S·C系统，便对制定作业方法，订立基本标准，检定原料供应，考核工作人员的作业情形等等都严格执行。这就是麦当劳成功的秘方。

克罗克建立了强有力的中心管理体系。这个系统必须结实，百攻不破，又不能太硬，太死板，所以它必须韧性十足。

克罗克寻找到了一种作业方式，能够达到比较严格的品质一致化，但又不至于因为作业秩序过于严格而影响了个人能动性和创造力的发挥。

他建立了一个中心组织，来管理营运、采购、训练加盟店等一系列工作。同时还要关心寻找购买者的开店地点，对开店后的情况评估、帮助等等，使各加盟店的命运与总部的命运休戚相关。

这样，总部与加盟店唇齿相依，互相维系在一块了。

克罗克还采取了一套中心管制办法发展出一套作业程度，使所有的加盟者照此办理。同时，管制中选择原材料供应商，并制定所有的食品原料的标准。

这就使加盟店牢牢地在总部的管制之下，不可能违反总部的各项工作的标准，同时，又不干涉各店经理的创造发挥。

克罗克的这些中心管制系统，就如同克罗克本人一样，既有严格的一面，又有开放的一面。像一根橡皮筋，韧性十足，把各个加盟店与总部牢牢地联系在一起。

放手让第二代经理人成长

克罗克雄心勃勃，建立一个全国性的连锁，让麦当劳走向世界。

他想要的这个系统，要能使所有的加盟店在最短的时间里能学会，并能立即进入角色。在德斯普兰店开张后，克罗克便处心积虑地研究麦当劳的作业方法，谋求改进之道。

这些新的领导者开始担当了重任，他们是：透纳、史恩勒、卡洛斯。

克罗克不是个专制的人。他以极大的热情注视着这个欣欣向荣的集体的蓬勃发展，他充分的营造一个氛围供他的职员们充分发挥才能，他需要他们的才华。虽然在他的创业史有许多的规定制约着这些年轻的经理人，但只要不违反这些规定，克罗克便会充满激情的说：“让他自己去飞吧。”

很快，这些新的经理人就会发现，对麦当劳系统的改进必须从四个方面开始干。那就是：改进产品，发展比较好的原料供应关系，提高建筑及器材的水准，组织营运单位的训练及考核各个加盟店的作业。

克罗克以同样的敏锐捕捉到了麦当劳眼前面临的任務。克罗克毫不犹豫的率领着他的经理人投入到了这场改造中。

五、追求完美

永远地追求完美，创造奇迹。克罗克告诫他的员工：“我们必须朝前走，一直走下去，永不驻步。”

麦当劳的初期员工，对产品的品质几乎有着宗教一般的狂热，而且他们有一个很大的优点是：他们完全不受传统餐饮业的经营方法的束缚。

当然，这如同一柄双刃剑，既有缺点，也是优点。克罗克说道：“正因为我们缺乏经验，我们必须摸索每一件事，从头学起。”

几乎每一件事都是用实验的方法来进行的。好像就没有一件事是不值得先去尝试的，没有一件事是不经过讨论的，所有这些都是集体智慧的结晶，这也充分说明了克罗克创立的这个“麦当劳家”的团结力量。

克罗克曾说过：“我们不断地寻找改进的方法，改进了再改进，直到完美。”

麦当劳的薯条就可以作为一个好例子来说明他的思路。

麦当劳系统公司成立伊始，薯条占到了全美马铃薯使用总量的 5%，但是如何再扩大销售量呢？薯条如何炸更好吃呢？这些问题，别的公司也许过一个世纪都不会去想。然而，在克罗克，从一开始，就萦绕在他脑子里了。

薯条很便宜，很普通，但在麦当劳，它的品质却被置于显要的地位。

最初的工作人员不断地积累经验来发现炸出薯条的最佳途径。后来，公司在它的第一个 10 年中，果断地拿出 300 万美金，用于建立实验室，专门进行研究，来改善薯条的品质。麦当劳的后继者们至今依旧感叹当年克罗克在作出这个决定时的气魄。

在改善薯条品质的过程中，克罗克以及他的职员们不怕麻烦，不惜千里追踪，寻找最佳供应商的出货者，学习他们种植马铃薯与施肥的方法，然后提供给当地的农民，以提高马铃薯的品质。由于麦当劳的努力，使得马铃薯的市场得以迅速发展。

德斯普兰店开张后不久，供应瓦斯给麦当劳的凯丁告诉克罗克说，在芝加哥有一家热狗店，薯条炸得相当棒。克罗克毫不犹豫前往观察，果然如获至宝。于是，这种预先炸 3 分钟，临时再炸 2 分钟的“芝加哥式”新炸法被下令在所有的麦当劳餐厅加以使用了。

薯条销量在麦当劳大幅度上升。如今，麦当劳公司薯条占据了全美国马铃薯使用总量的 25%！这是一个奇迹，克罗克创造的。

然而，克罗克清醒的意识到市场的竞争中是没有尽头。“我们必须朝前走，一直走下去，永不驻步。”

于是在麦当劳又出现了薯条电脑。它们用于控制各店的薯条品质保持一致。

另外，在奶品、在汉堡的肉质等等的选用上，克罗克无一不是花费巨资实验得来的。

据测可口可乐在 4℃，味道最为甜美。于是全世界麦当劳的可口可乐温度，都保持在 4℃。

面包厚度在 17mm 时，进入人口，味道最美，于是麦当劳所有的面包都 17mm 高……

如此等等。

这些细节，克罗克在整个创业的经营过程都是极为关注并且认真对待，这为麦当劳赢得了良好的声誉，也为它今后向世界全面进军打下了良好的基础。

供应商对于克罗克来说，是至关重要，“有时他甚至主宰了我们的前途。”克罗克不仅要求麦当劳销售的所有食品的品质是最完美，同时他以一种毋庸置疑的态度要求他的供应商遵守这一标准。在利益谋求上，克罗克和他的供应商达成了一致。若干年后，麦当劳的一位供应商回顾他与克罗克的交往时，

说“他是一个很严格的人，一丝不苟的对待着眼前所有的事物。”

他专选择那些规模不太大但却极富有冒险精神的供应商，而那些自命不凡规模较大名牌供应商统统被取消了。后来，克罗克在回顾这一经历时说，“因为它们大多难以驾驭。”

而对那些中、小型的食品加工公司，情形就不同了。对于他们来说，麦当劳犹如天上掉下来的大市场。他们将依赖着这个市场生存。这些最终成为麦当劳伙伴的供应商，大部分都长久的维持着这份良好的供应关系。

这正是克罗克需要的。他总觉得，他的连锁与市场上其它的连锁是不相同的，市面上那些食品材料无法满足他们的需要，这样，既然不能从现有的那些出售中选择可用的供应品，就必须培养自己的供应商。

还在很早的时候，克罗克便发现了，一般餐厅通用的建筑、装璜、器材，并不适合麦当劳。麦当劳餐厅里的一切，都必须明快，简洁，耐用，一切都将从头开始设计。

克罗克首先将传统的柜台，改为特别设计的柜台。规定这些柜台的高度 92 厘米。根据研究，人们不论高矮，在 92 厘米的柜台前，总是最方便把钱掏出来。从此之后，麦当劳一句不成文的格言问世了：“订做的器材比市场上贩卖的品质要更好。”接下来大规模的改造工作都交给了史恩勒。他改变了餐厅设计，使所有的壁柜都离地。这样，不仅方便而且清结。加大饮料机的功率，使它可以应付每天超负荷的工作量。发明贝壳式双面煎炉，对付每 4 分钟 24 个汉堡肉饼！

大到餐厅格局，小到 V 型薯条铲，史恩勒都不放过任何一个改进的机会，他使麦当劳店中的工具，越来越好用了。

就这样，麦当劳的工程部，由史恩勒主持专管煎炉修理的一人部门，发展成为一家拥有多达 240 位工程师，生产能力几乎可以与一家中型的制造公司相比的，专职改良建筑材料装潢以及器材的大单位了。

不断地改良使麦当劳公司生机勃勃，新的创意使麦当劳永远都是年轻有为的。

麦当劳的部门在不断完善着，一切都有条不紊，似乎已万事大吉。但克罗克却深刻的了解到：麦当劳已经有了象史恩勒这样的专才来改良器材，使公司永远不落后来于时代；另一方面，麦当劳应该专注地监督引导加盟者管理餐厅的细节问题。所有的麦当劳加盟者，都必须达到市场水准以上的服务与标准化。

在克罗克的授权下，以透纳为首的一群青年人开始做这方面的工作。这样，就在别的连锁从业者几乎对加盟者毫不关心之际，麦当劳却将他们工作的每一个细节规定成条，从 15 页的手册不断扩大到 75 页为他们做好工作提供依据，为他们提高了工作效率。当然，只有规定是不成的，还要监督执行。这又不能不提到克罗克的 Q · S · C · V 系统。

目前，在美国大约有 300 名营运顾问。这些人需要每人每年拜访 18 家连锁店 4 次；每一次都要完成一项 27 页，多达 500 个项目的考察报告。

仅在 1985 年，麦当劳就在这上面花费了大约 1900 万美元。早在 1957 年，克罗克就制作出了第一部训练影片，计划在各加盟店中办讲习训练。卡洛斯提出了完整的教学理论。在克罗克的支持下，一所花费 2500 美元的经费，在一家麦当劳店地下室建造的包括所有的器材模型，及全天候专职教师的汉堡大学，在 1961 年的 2 月开办了。

卡洛斯设计了一套两星期的课程在爱克园店的地下室里详细地教导学员，如何选择马铃薯，如何配置汉堡肉饼的成份，如何拆掉并重装那些由麦当劳自己创造发明的机器等。

汉堡大学规定最高的学位是汉堡学士，即“汉堡学”的学位。其它的学位在麦当劳一概得不到承认，并代之以传授公司所不可缺少的知识。

麦当劳的全体员工都有汉堡学士学位，他们都是汉堡制造专家。

1983 年，一座新的校园建成，价值 4000 万美元。7 间教室可以容纳下 750 名学员同时得到训练。在每一间教室里，都有电脑控制的自动录音、记分，而且还有翻译设备供外国的学员使用。所有店里有的东西，这里都有尽有。

在这所大学里，对各专职教练开课的范围从生产力研究一直到机器的维修，可以说该有的它都有了。

汉堡大学的许多课程如今都被美国教育部所承认，已经列为许多大学以及研究所的正式学分。

在麦当劳的创业时期，克罗克的大手笔起到了至关重要的作用。他的“一致性”原则使麦当劳得以生存，并不断发展。

六、广告轰炸

麦当劳叔叔在向每一个人微笑，巨大的广告效应把麦当劳深深地印在每个人的心中。在儿童看来，麦当劳叔叔和圣诞老人是最亲切的。

如果说，营运是一门科学，那行销就该是一种艺术了。

克罗克在拥有整个连锁的控制权之后，制定了严格的加盟方案，开始办直营店。他那销售员的第六感官似乎在告诉他：仅靠公司的营运部门，是不足以发掘促销、广告、发展新产品的功能的。

克罗克一直相信，成功的行销来自与基层市场的接触，而不是来自天外。

他觉得麦当劳应当伸出触角，应当无处不在，对不同的市场作出不同的反应。所以说，除了总公司以外，他还必须依靠连锁的加盟者及供应商一起来创造市场，创造行销机会。

克罗克开始行动。

50 年代末期，麦当劳开始做电视广告时，它可以说是进入了一片未开垦的处女地，开了食品餐厅的先河。对于应用大众传播媒介，麦当劳可以说是一无所知，克罗克发现了这些后，很快就改变了方案。既然自己不会做，不如让会的帮你做。既然公司总部无人精通此道，不如放权给加盟公司，让他们“八仙过海，各显神通”。这样，公司又重新定位，开始了第一步计划——雇佣公关公司。

1957 年，克罗克以每月 500 美元的费用，雇佣一家叫做古柏高的芝加哥公关公司来帮助他宣传。

500 美元没有白花，麦当劳得到的是数倍于 500 美元广告效果。多年来，麦当劳一直是靠惊人的汉堡制作数字，不断地在报纸上出风头，这就是古柏高公司的杰作。比如什么“所用的薯前酱相当于密歇根州的水量”、“所使用的面粉可以填平科罗拉多大峡谷”、“将所卖的汉堡连接起来，可以来回月球几次”等等。

这种怪异的手法，虽然令克罗克不快，但却使麦当劳名声大振，妇孺皆

知。

克罗克一直想在速食业塑造麦当劳的权威地位。于是古柏高公司便发表了一份全国性调查，调查美国人平均一星期吃多少个汉堡包，数字精确到了小数点后好多位。古柏高公司意识到，要加强宣传，就必须有足够吸引人的素材。他们想到了克罗克。是啊！只消说说如何以 1 毛 5 分的汉堡建立一个王国，克罗克便足以引得行人驻足。

于是此公司多方怂恿记者去采访那位加州传奇人物。在古柏高公司的苦心孤诣的安排下，克罗克飞赴纽约，去接受得过普利策奖的美联社记者鲍埃的采访。在鲍埃的办公室里，已许久没有好好动用他当推销员时演讲口才的克罗克，滔滔不绝讲他的麦当劳。

渐渐的，鲍埃被吸引了。麦当劳几乎只赚不赔，利润惊人，谁不眼热？起初对麦当劳没有丝毫兴趣的鲍埃这下再也不能无动于衷了。不过，使他动心的并不是麦当劳的利润，而是这则新闻的价值。

第二天，克罗克的名字就在 600 家报纸上出现了！虽然克罗克早就有名气，但这一招影响更大、更广。这样，克罗克占领了报纸这块阵地。克罗克在尝到报纸的甜头后，便要求连锁店主参加各地的公益活动——这样比较容易成为地方新闻。

古柏高公司发给加盟店主的分类手册中，提到在各个不同的市场应采取不同手段。

在 50 年代末期的一个圣诞节期间，透纳和其他几名经理，特意装饰了一部“圣诞老人的后援车”，行驶在芝加哥闹市区，提供热咖啡和牛奶及食物给在街角募款的许多圣诞老人。这张照片上了许多芝加哥报纸。这就是古柏高公司的标准宣传方法。几乎所有的麦当劳餐厅都自动地参加各项地区性的活动，如学校乐队、童子军、医院等。麦当劳每年都要捐出 4% 的所得，也就是 5000 美元，用于各项赞助活动。在麦当劳福利系统中，有一个活动很为世人瞩目，那就是——“麦当劳叔叔之家。”那是源于一个小小的故事。足球明星西尔的女儿不幸得了败血症，需长期住院，西尔就公开要大家帮忙在医院旁边建造一个家。是麦当劳的几位加盟者帮了他的忙，建起了第一间“麦当劳叔叔之家。”以后，广告公司就推广了这个点子，利用后加盟者捐款，建了许多“麦当劳叔叔之家”。大部分建在儿童医院的旁边，专门提供免费或低价租给小孩的父母。此举使麦当劳名声大噪。

麦当劳总部下放广告权到各加盟店，要他们“各显神通”。各加盟店为了自己的利益纷纷开始行动。一位叫奈恩的，就唱出了好戏。奈恩买下麦当劳连锁权后，便找到了当地一家广告公司——杰纳里公司，想让他们设计出比总公司更好的广告来。当时，一般餐厅都爱在报纸上做广告，该公司主人之一的杰非却突然觉得该试试收音机。于是在 1958 年，麦当劳有了自己的第一首广告歌，首创麦当劳广告歌欢快、愉悦的形象。

奈恩大受其惠，1958 年，他的餐厅年收入 315000 美元，较全国平均值高出 61%。

另一位叫彼劳斯的加盟店也跟奈恩一样。不过，他利用的不是收音机而是邮政。每一季他们都邮寄 2 万份免费汉堡包餐券，此法果有奇效。于是其它各店纷纷仿效创新。

日本的麦当劳公司更绝，他们的电脑里贮存着全国 60 万儿童的出生年月日。每当他们生日的时候，他们通常都受邀请来到店里。

还有一位加盟者泰勒成功的改进了柜台服务，从礼貌用语到见什么样的顾客拿什么样的汉堡，此举被整个麦当劳系统采用。

实际上，这就是销售心理学最初被商业利用。

奇恩在将麦当劳广告走进收音机后，又想出新点子——走向电视。当时的美国，电视也开始不久。儿童节目多半是地方台制作的成本很低的节目，收视率白天最高，但广告费却只有黄金时段的 $1/4$ 。这样，奈恩便抓住了儿童的心，让他们牵着父母的手走进麦当劳。这招效果更棒！

这件事引起了克罗克的兴趣。

1964 年，麦当劳餐厅加盟者开会时，他提出了全国联合做广告的可能性。1965 年，在麦当劳加盟者全国大会上，桑那本和古柏共同说服了加盟者，成立了比地区基金更为广泛的全国广告基金。

麦当劳紧紧盯上了全国电视网。他们决定买下全国职业足球冠军赛转播节目的广告。这次比赛是第一次搬上荧光屏。麦当劳以 75000 美元一分钟的高价，买了两分钟的广告。节目的收视率竟达 41%！而该年 1 月份麦当劳平均营业额就增加了 3%！成功了！

1996 年，克罗克提议：各店提交 1% 的麦当劳额作为全国广告基金用于广告宣传。

95% 的加盟者双手赞成！立即筹集到 230 万美元的全国广告基金。

1985 年，麦当劳在电视上花了 18000 万美元。

各式各样的广告方式出台后，克罗克高兴地看到巨大的财富在向他招手，麦当劳的潜力被很大的发挥出来，麦当劳公司在不断的发展、壮大。

在这次广告促销活动中，克罗克学到了很多，他明白越是有趣，有吸引力的广告，越能引起人们的注意。这时，他听说华盛顿特区的一个名叫哥德斯坦的加盟者，与另外两个叫史考特和科尔米的人创造了一个叫“麦当劳叔叔”的木偶，形象滑稽有趣。在哥德斯坦不遗余力的宣传下，这个“麦当劳叔叔”名气日益扩大，给麦当劳带来了良好、巨大的宣传效果与利润。

克罗克这个平时非常重视外观而反感小丑似人物的企业家，对这个小丑发生了浓厚的兴趣。

但是现任麦当劳总裁桑那本却极力反对。“什么？！小丑对我们能有什么用？你怕不是疯了吧？”

克罗克是公司的老板，他完全可以一句话说说了算，但是，他没有这样做。

他又动用了劝说技巧，用桑那本能听得懂的词儿，“损益得失”他说了半天，经过一番争论后，终于使桑那本同意了他的观点。

在费了一番口舌之后，克罗克正式将这个“麦当劳”叔叔做为全国性麦当劳的代言人，来树立麦当劳的形象。后来，这个小丑又经克莱恩等一些人的修改，变成了今天这个样子。现在，麦当劳叔叔作为麦当劳连锁的代言人，不仅是在同行业中，就是食品业以外，都有着元与伦比的地位。在儿童的心目中，能与麦当劳叔叔竞争的，也就只有那位圣诞老人了。

在克罗克的推动下，麦当劳逐渐形成了自己的广告系统——伊登广告公司。麦当劳的广告越做越新颖，越做越别致。伊登广告公司的广告主张，都是以欢乐、温暖、亲切为主题的。除了那种欢乐气氛，伊登公司还为麦当劳创造了一系列的儿童故事人物：汉堡神偷，吉事汉堡市长，麦克警察以及奶昔小精灵。这些故事人物，很多都不受克罗克欢迎，但他能允许。这也能看出克罗克的性格，还是以大局为重，以能力为先，不凭自己的喜好而独断专

行。

到 70 年代中期，麦当劳的营销策略已经与 60 年代的大为不同。

这时，克罗克要改变这种广告权下放，各地广告一片混乱的局面。行销控制权正向总公司转移，是总公司决定麦当劳的形象，制作大部分的电视广告，并且发展公司的营销策略。

广告与促销已不再依赖各位加盟者的创造力。但是由于传统，克罗克并未忘记加盟者的贡献，广告基金组织一直握有最后决策权，而全国性广告的观念大部分来自总公司的行销部。

每 3 个月，基金会就开一次会，以投票通过每一笔全国性广告经费，并且拥有否决权。这些做法一直是克罗克坚持集体观念的结果。

可以说克罗克的这些广告行销原则，虽然大多是通过各加盟店主的智慧来完成的，但他的广告策略，影响力是极为深远的。

七、走向世界

麦当劳叔叔走到日本、中国……，走到世界每一个角落。在轻松的音乐中，克罗克的梦更加绚丽多彩。

麦当劳在取得了成功之后，克罗克对于向海外发展的兴趣颇浓，1970 年，克罗克决定向海外市场进军。他要实现他建立全球麦当劳王国的梦想。克罗克把目标对准了全世界的中产阶级。由于最初没有经验，曾在加勒比群岛和加拿大开的连锁店先后倒闭了。克罗克于是不再找什么终南捷径，而以在美国本土的做法为借鉴。他的经验是：要用同样的连锁方法，同样的产品，同样的精神，大踏步迈出国界。有了失败的教训，克罗克再向海外发展时，就显得比较沉稳了。

与克罗克合作的日本人叫藤田，这个在大马里成立商社，进口欧洲高级皮包、服装、皮鞋等等的人，与一般人心目中那种恭顺、总是低姿态日本商人大为不同。

藤田告诉克罗克：“日本人有一种自卑感。我们所有的东西都来自外国，文字来自中国，佛教从韩国传来，而战后从可口可乐到 IBM 都是美国的。但是，我们基本上是排外的。我们也不喜欢中国人，不喜欢韩国人，尤其不喜欢给我们吃败仗的美国人。”

克罗克经过考虑后认为，在日本发展连锁，就是：不论是哪一处，都必须日本化，使它至少从外表看不出来是进口的美国货。

经过精心筹备。在日本最老的三越百货公司银庄分店前，一间面积 500 平方尺的麦当劳餐厅开张了。

由于藤田不遗余力的日本式的宣传。日本人大多不讨厌，并认同了麦当劳。于是这家餐厅获得了空前的成功。随后，麦当劳就象雨后春笋般挤满日本的各个角落。从这次成功，克罗克深深悟到：麦当劳应在每一个外国市场建立“本土性”和与当地社会的认同感。

如今的麦当劳，在全球几乎以同一模式开发市场：在当地找一个保险业型的合伙人，给他相当的股份和较美国的加盟者更多的自主权，让他们在当地市场自行发挥。这就是麦当劳海外成功的秘诀。吸取了在日本的成功经验。克罗克鼓足了劲，他要在全世界大干一番。

不久，在瑞典、香港、墨西哥、新加坡、菲律宾……，麦当劳迅速发展，

克罗克的速食业遍地开花。

但是，有一个情况不能忽视。那就是克罗克的一贯做法，选择的合作者在从事这一行业之前都是其它行业的佼佼者！

这也是克罗克在国内市场中学得的一条经验：能够在其它行业中成功的创业者，也可以成功地经营麦当劳。但是在餐饮业中成功的人，却未必适应麦当劳。研究一些海外麦当劳公司总经理的共同点。我们不难发现克罗克用人上的一些奥秘：

第一，大部分的海外负责人是外国人。这能与克罗克使麦当劳与当地密切结合的方针有很大关联。

第二，这些人都不是当地社会中那种传统的纯粹的“标准型”人物。

第三，这些人几乎全部都对美国企业精神抱有好感，乐意与美国公司合作。

第四，几乎每一个人都曾在美国居住过一段相当长的时间。

克罗克的成功，还在于它吸引海外的合伙人是那些肯吃苦，渴望成功，愿意放手一搏的人。这种冒险精神是万万不可少的。

麦当劳总公司的基础越来越巩固了。它几乎只赚不赔，虽然花费庞大但收入更为可观。

他想竭尽全力，防止组织老化。首先，他对加盟者的选择越来越严格。其次，他尽量不用大型公司制度。

虽然麦当劳公司可以说是一个不折不扣的大型公司，有着庞大的组织，但是克罗克尽量不使用公文，并鼓励经理参与其它部门的事。不仅如此，麦当劳还设立多重沟通管道，以避免大组织造成的“安乐窝”效应。

克罗克还起用了透纳的一个叫作《企业设备租赁》的办法。这个办法规定：加盟者只需自备 45000 美元（其中包括有保证金、存货、工作资金），其它家具、设备都可向麦当劳租赁，并以日后的利润来归还。这能解决一些新加盟者最初开业的困难，提高他们的积极性，但并没有解决实质问题。

克罗克于是又采纳了一个方法：让麦当劳公司主要的持股人转变为所有参与者。这里面包括经理、加盟店主、还有那些供应商。这一方法的中心就是：让创业人永远成为公司的主干。只有这个，才可能使麦当劳永远保持有创业精神。这是最好的方法，但却近乎是一个梦想。

但是克罗克硬闯过来了。他公司股票分成 50 至 500 股不等卖给精心挑选的 5000 名有资格分股员工。员工手中有了股票，就会更努力的为公司工作。

也许是一种精神。一种麦当劳的精神——态度公平、慷慨大度、没有谁忍心使公司失望。

克罗克坚信：当所有参与人员都拥有产业的一部分的时候，他们将努力使这个改变美国饮食文化的系统继续维持活刀。

克罗克在继续奋斗。麦当劳正以它那无法阻挡的脚步继续迈向世界的每一个角落。

飞机大王——休斯

霍华德·休斯无疑是世界航空史上的一位传奇人物。他于1905年12月24日出生于美国得克萨斯州休斯顿的一个商人家庭，18岁时便继承父亲的遗产，成了生产石油钻井机的休斯工具公司的主人。1934年休斯公司转向飞机制造业。1936年1月休斯驾驶自己研制的H1型飞机创造了横越美国本土的世界纪录，1939年7月又以3天零19时17分的纪录完成了环球飞行的壮举。休斯的飞机公司还制造了首次登月成功的无人太空船。此外，休斯在电影领域内也很有成就，他投资拍摄的影片《阿拉伯之夜》曾获1929年度奥斯卡最佳喜剧片奖，《地狱天使》和《疤脸》等也很卖座。

1941年12月8日凌晨，日本海空军偷袭了美国太平洋海军基地——珍珠港。

在这次袭击中，美军伤亡惨重，太平洋舰队几乎全军覆灭。珍珠港事件激起了美国上下对空军战斗力的强烈不满。有位男士对美空军当局竟破口大骂：

“难道你们不知道偷袭珍珠港的三菱公司的零式战斗机是盗用了我制造的N1！忽视我的H1的右野基地的美国订货当局应该负重大责任！右野基地毁了珍珠港，真是王八蛋！”

这位出言不逊的男士就是美国飞机大王霍华德·休斯。他提到的右野基地位于俄亥俄州，在太平洋战争开始前后负责决定美国空军飞机的订货品种；“H1”是指“休斯一号机”。早在1937年，休斯就将H1战斗机卖给了右野军方订货当局。此事比珍珠港事件早4年多！

“混帐！”休斯余怒未消：“在我卖出H1的同一年，军方和洛克希德公司就签订了XP38战斗机的契约。如果早和我订立H1的契约的话，就不会被日本三菱公司的零式战斗机所盗用了……”

1937年，右野基地航空总部对洛克希德公司制造的XP38战斗机进行试飞，从洛杉矶到纽约的测试飞行纪录是7小时40分；而在同一年，休斯所驾驶的H1战斗机的大陆直飞纪录只有7小时23分25秒。可见XP38战斗机在其轻快度、长程飞行能力上都不如H1战斗机。

后来不少美国航空史学家评论道：“不知当时休斯的H1战斗机为何被驳回，可能因为订货当局太不了解H1的性能吧。”但当时的舆论大都认为，这是由于洛克希德公司的巴庞克飞机制造工厂向右野基地军方订货者行贿。

日本三菱重工的零式战斗机设计于1937年，这一年正是休斯的H1战斗机被美国右野基地航空部驳回的同一年。因此，虽无确实根据，但几乎所有与休斯有关的文献均引用此“盗用说”。

假如当年右野基地军方订货当局订购休斯的N1战斗机，或许日本零式战斗机不会诞生。历史是不能假设的。但休斯对飞机制造业的贡献是不可磨灭的，休斯独特的经营之道和巨大的魅力也将永远为世人所记忆。

一、“疤脸英雄”——出钱不出口

休斯投拍的影片《地狱天使》中有飞机俯冲坠落的镜头，但无一飞行员胆敢一试，休斯便自己开飞机表演，结果飞机坠毁，休斯却大难不死，留下“疤脸英雄”的美名。

1905 年 12 月 24 日，正值圣诞之际，休斯出生在美国得克萨斯州休斯顿的一个商人家庭。

休斯家族的祖先是迁居到弗吉尼亚殖民地詹姆斯镇的威尔士人。休斯的父亲曾就读于哈佛大学，非常热衷于经商。1901 年夏天，休斯的父亲与其朋友夏普合作，成立了经营采掘油井机的“夏普—休斯工具公司”。由于他们生产的空气压缩式回转锥可将岩层穿透并把油管通入油脉，因此他们的钻井机十分畅销。

正当他们的事业蒸蒸日上的时候，夏普突然去世，于是休斯的父亲便收购所有的公司股份，并将公司更名为“休斯工具公司”。这时休斯刚出生，再加上公司生意兴旺，休斯全家充满了欢乐。

休斯的母亲亚莉涅，是法裔市民得克萨斯地方推事的女儿。休斯作为家庭的独子，从小受到父母的溺爱。

休斯极其厌恶上学，但喜欢自己动手摆弄些小东西。小时候，他常常一个人呆在家中将钟表拆掉后再加以研究，或尝试着将脚踏车加装电池做成电动脚踏车；或制作装有收音机的发报机等。休斯对机械产生浓厚的兴趣，引起了人们的注意。当地的报纸曾图文并茂地报导过休斯和他改装的电动脚踏车。

少年时代的休斯非常害羞，也相当孤僻。为了改变休斯内向的性格，休斯的父亲特意让他加入童子军。在那里，休斯并没有多大变化。

休斯的父母非常希望休斯当律师，并要求他接受法学教育，但是休斯并不争气，由于成绩不佳，休斯从小学到中学转学 7 次，也没有能拿到高中毕业证。

1922 年，休斯从马萨诸塞州的一家私立学校转到加利福尼亚州的沙契尔学院学习。在那里，休斯的学习成绩有所提高。一天，休斯正在上课，突然接到老师转来的一张“母逝，速回”的电报。休斯立刻请假，赶回得克萨斯州奔丧。母亲由于做手术时麻醉失败而死在手术台上，年仅 16 岁的休斯几乎无法承受这打击，以致休斯日后对药物有异乎常人的敏感反应。

母亲去世后，休斯全家从得克萨斯州迁居到加州。休斯向父亲表示不愿意再回到沙契尔学院学习，父亲便开始为安排休斯进入加州理工大学而四处奔走。

“连高中毕业证书都没有的 16 岁的少年，实在无法让他入学。”校方这样回答。

“不论捐多少钱我都愿意，请您务必帮忙。”休斯的父亲恳切地请求。

校长与休斯的父亲经过一番谈判，终于同意接收休斯为拿学分的旁听生。但休斯对上学毫无兴趣，他开始将注意力集中在好莱坞的电影界。他经常参加为大批好莱坞著名导演和男女演员举办的名人宴会，因此结识了许多著名演员。

20 世纪 20 年代，随着第一次世界大战后消费时代的来到，好莱坞的电影业很快成为美国的主要出日事业之一。美国制作了 800 部电影，面向欧洲出口。可以说，制作电影是有利可图且前程广阔的大事业，休斯看到了这一点，于是便跃跃欲试。

终于有一天，休斯说道：“爸爸，我们放弃做石油钻井机吧，试试电影好吗？我可以帮您的忙！”在休斯的反复劝说下，父亲开始有些心动。然而，天有不测风云，时隔不久，休斯的父亲便死于心脏麻痹，终年 54 岁。年仅

18 岁的休斯成了孤儿。

父亲的葬礼结束后，在休斯顿召开的关于遗产继承问题的公证会上，休斯成了旁听席上的亲戚和休斯工具公司的董事们所注目的焦点，他已满 18 岁，享有继承权，可以直接管理其父的遗产，但亲友们认为休斯尚未成年，必须由法院指定监护人督导他直至 21 岁并管理其父的遗产。法官为此征求休斯本人的意见。

休斯用坚定的口吻否定了亲友们的想法，并且一反常态地慷慨陈辞：“根据父亲的遗书，休斯工具公司的一半股份归我母亲。这是我父亲在母亲去世之前所立的遗嘱。现在母亲已不在人间了，所以母亲所继承的那一部分应该由我来继承；而父亲的遗书上所说剩余部分的一半应由我来继承，另一半由亲友们均分。”

休斯一改往日的羞怯，继续滔滔不绝说：“我曾请合格的会计师计算过，休斯工具公司的资产约合 75 万元，其中约有 10 万元是银行贷款，我父亲个人的不动产有 86 万 1 千 5 百元……至于分配给亲友的遗产，父亲所指定的继承人是祖父、伯父及姨妈等人。我希望他们同意，由我把他们所继承的遗产全部买下。”

法官不太懂休斯的意思，于是大声问道：“你是要收购什么？”

“是的！我想向银行贷款，用现金收购亲友继承的遗产，这样我就可以成为公司和房产的独有者！”

法官没有说什么，只是用锐利的眼光上下不停地打量着休斯。休斯依然镇定自若地侃侃而谈。

“根据本州的法律，只要贵庭宣布我是可以负法律责任的成年人，我便不再需要监护人，并可以继任父亲的休斯工具公司的董事长职务。法官先生，是这样的吗？”休斯咄咄逼人地追问。

法官苦笑着说道：“确实是这样……”

“那么，法官先生，请宣布我已成年。”

年仅 18 岁的霍华德·休斯表现出过人的胆识，终于在这场法庭之战中取得了胜利。不久，休斯取得了银行的贷款，用现金收购了亲友应继承的遗产。在成为休斯工具公司唯一股东的同时，他也断绝了与亲友之间的所有联系。他说道：“我不需要亲戚，他们只会令我心烦！在这个世界上，唯有我自己最可靠！”

在一次社交集会上，休斯结识了一位满头金发、举止文雅的漂亮女郎艾拉·莱斯，并且很快爱上了她。休斯大胆地向艾拉求婚，终于获得艾拉的同意。他们决定 1925 年 6 月 1 日在休斯顿举行婚礼。

在婚礼前的两天晚上，休斯独自一个人躲在房间里写遗嘱：

“我死后，遗产中的 1 万元给老友达德雷，给新婚妻子艾拉 50 万元。至于全体仆佣，我为他们在银行中存了每周可有 20 元利息的本金……”

然后，休斯又追加了一条——给已断了音讯的舅父 10 万元，因这位舅父在休斯少年时代曾非常宠爱他。

此外，休斯补充道：“上述遗产分毕，所剩余的财产应作为以开发抗毒性新药为目标的预防医学研究所之创设资金。此研究所并非学校，我想创办的是一所能使人类杜绝所有危险疾病、世上最完备的研究室。”

6 月 2 日，即新婚之后的第二天，休斯和艾拉搭上火车前往洛杉矶欢度蜜月。

一天，一个自认为精明的花花公子格雷普斯出现在休斯面前，他自称与已故的休斯的父亲是知己，并鼓动休斯拍电影：“休斯，拍电影可以挣大钱，你不想试一试吗？我可以担任导演，由我来做男主角，再找一些美女做女主角，这一切我都可以帮你做好。剧本吗？我现在就有一个关于流浪汉的故事。这种题材的片子准保能有卖座率。”

此时，洛杉矶附近发现了新的油矿，休斯工具公司的钻井机又一次成了抢手货，公司一再扩大生产还是供不应求，但休斯对此并无多大的兴趣，而对拍电影却情有独钟。于是休斯开始动心了。

当时，拍电影并不太难。只要有一个可以作为摄影棚的仓库，找几个明星，再加上一个出色的剧本就可以开拍了。

在格雷普斯的进一步鼓动下，休斯出资拍摄了名为《花花公子·荷根》的影片，但没有影院愿意放映。休斯上了格雷普斯的当。这部影片使休斯赔了8万元，但休斯工具公司不断上升的收入很快就弥补了这些损失。

休斯不甘心失败，又开始策划拍第二部电影。这次，他接受了上次的教训，大胆起用两个虽为无名小辈但具有表演潜力的人当男主角。特别是他不顾已是好莱坞名人的剧作家、怕父鲁帕特先生的反对，起用无人理睬的路易斯·麦尔斯顿任导演。这位麦尔斯顿先生虽是第一届奥斯卡金像奖最佳导演奖的得主，但却在好莱坞声名狼藉。休斯了解到他名誉不好的原因是个性太强。例如，他因为与华纳电影公司的华纳兄弟不和，竟不负责任地丢下拍了一半的电影去了欧洲，为此他被控告并要求赔偿20万元的损失。但休斯看中的是他的才能，于是休斯打电报给仍在欧洲的麦尔斯顿，要他回好莱坞签约。

后来的事实证明了休斯的选择是正确的，由麦尔斯顿执导的电影《阿拉伯之夜》于1926年底完成，1927年在纽约百老汇的派拉蒙剧院试映，获得了巨大的成功。试映刚一结束，全美第一的里波利剧院便提出了长期放映的要求，这是史无前例的事情，连伯父鲁帕特、华纳兄弟甚至休斯本人都始料不及。《阿拉伯之夜》众望所归，得到了1929年度的奥斯卡最佳喜剧片奖。

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

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

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

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

底特利希说出了自己与众不同的见解：“不，不需要。休斯工具公司的分公司卡德·洛克钻井机公司不久前在席格那山油矿的投标中赢了李德·罗拉公司，这样我们至少可以有50万元的利润，扣除税金之后，剩余的钱便可以作为制作电影的经费。我们只要在卡德·洛克公司的章程中加上电影制作这个营业项目就可以了。”

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

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

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

以后，底特利希在休斯的电影制作和飞行业中屡建奇功。在很多的场合已完全代表休斯做出决断，两个人配合相当不错。直到后来他担任休斯工具公司副总裁时，休斯神秘失踪 3 个月，底特利希错误地分析了形势，与梅逊医师合谋侵吞休斯财产，被休斯开除。

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

为了拍摄《地狱天使》，休斯任用卢瑟·李德做导演。李德曾当过《先锋论坛》航空版的总编，并在派拉蒙电影公司拍过飞行片。休斯选择班·李勇和詹姆士·霍尔等一流演员担任英国飞行员兄弟的角色，让挪威的金发女郎葛莱达·尼仙出演女主角，休斯认为这位当时最富魅力的性感美女是最合适的入选。

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

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

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

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

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

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

“真的？真的要击落吗？”底特利希不由得追问了一句，因为要他知道，那种飞船就算是中古型，一艘也一定不下于 50 万元。

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

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

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

了一个跟头，随后呼啸着坠地。

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

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

经过两年的努力，1929年年底，《地狱天使》终于制作完成了。

1930年6月30日晚在好莱坞举行的《地狱天使》的首映式引起了空前的轰动，创下连映19周的记录。伦敦《每日快报》指出该影片“真是空前的大制作。”

《地狱天使》的成功同时也给休斯带来了麻烦。当时，哈罗德·霍克斯盗用了同一题材拍成的《拂晓侦察队》也在上映，与《地狱天使》争观众。震怒的休斯同霍克斯打起了官司，可是不久，休斯主动撤回了诉讼，与霍克斯握手言和。因为休斯很赏识霍克斯，提出要与他合作。当时，休斯正在构思一部揭露犯罪组织和政治的名为《疤脸》的影片。一天，休斯面带喜色地找到霍克斯，并与他谈论起来。

“我想请你出面，拍一部名为《疤脸》的关于流氓帮派的电影。”休斯说出了自己的想法。

不用休斯多讲，霍克斯马上就想到了阿尔·卡波涅。阿尔·卡波涅在当小偷时，被刀砍伤，脸上留下了疤痕，从此他的绰号——“疤脸”便不胫而走。

休斯接着说：“我认真地想过，在现在这种不景气的经济大萧条时期，无论是爱情故事，还是爵士音乐，都无法吸引观众。这样我就想，如果把‘地下总统’——阿尔·卡波涅搬上电影，只要拍得好，就稳赚无赔。我相信只有你才能拍好这样的片子，试一试怎么样？”

霍克斯沉思了一会儿，便说：

“但是我有一个条件，对于我拍的电影你不能有二话。”

“完全可以，我保证出钱不出口！”

“那我们就开始合作吧！找演员，不急。谁来写这个剧本呢？”霍克斯十分起劲。

“不是说好了吗，我只出钱不出口吗？你就自己决定吧！”休斯信任地看着霍克斯。

“真想不到，这可不象你——休斯的作为。我看就让宾·黑克托来写吧！”霍克斯说。

就这样经过一番努力，1932年，《疤脸》终于收机完工。《疤脸》首映取得空前的轰动。但是《疤脸》这样以阿尔·卡波涅为题材的电影，等于在向地下组织挑战，也是向某些政治集团的挑战。休斯已下定决心，以《疤脸》这部电影作为他在电影事业上的最后挑战，以后便另起炉灶。但这并不意味着他被迫从电影的制作事业上完全撤退，而是因为在电影以外，还有更大的事业在吸引着他。

《疤脸》上映结束后，休斯突然命令立刻把《疤脸》的拷贝密封在休斯工具公司总部的金库内，不再公映。此后，休斯一头扎进位于好莱坞东北方的格伦德尔飞机库里，秘密研究制作他的H1战斗机。

休斯突然转向的原因与当时美国及世界的政治经济背景有很大关系。当时，崛起的法西斯德国为了打破第一次世界大战后形成的由美国控制的凡尔赛——华盛顿体系，寻找国外市场，在希特勒的“要大炮不要黄油”的口号下疯狂扩军备战；在意大利，墨索里尼及其法西斯党徒们已在北非挑起了事端；在东方，日本帝国主义者制造“九·一八”事变，开始大规模侵略中国，在这种形势下，美国的有识之士清醒地认识到海军舰队称雄世界的时代已经过去。于是罗斯福总统 1933 年向议会提出增加强化空军战斗力的预算报告。而此时，休斯早已秘密研制战斗机了。当然 60 年代末 30 年代初的经济大恐慌对电影业的冲击也迫使这位头脑灵活的青年另谋发财之道。

二、速度狂的独裁者

休斯要驾驶刚研制成功的 H1 型飞机试飞，与其父同辈的库尔提尔因其危险而直言进谏，被休斯解职。不久，休斯驾驶 H1 型飞机创造了飞行速度的世界纪录。

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

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

由于沉静的性格和老成的行为举止，帕玛看上去要比他的实际年龄成熟得多。而欧提卡克正相反，他本是帕玛的前辈，却有着青年人健壮的体魄、雷厉风行的言谈举止，更重要韵是他能不断提出建造新型飞机的大胆构想。这对休斯来说是求之不得的，因而他最为休斯所赏识。

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

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

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

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

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

说话间，车驶到公司总部的大楼前。休斯正在二楼的办公室内等着他们。

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

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

汽车在海岸的高速公路上奔驰。休斯坐在后座，神态很庄重。

“帕玛，《航空杂志》上有篇关于降落装置叠藏在机翼中的构想的报道，不知你是否看过？”

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

“行得通吗？”

“可以试试看。”帕玛通过反光镜看到老板脸上那种胸有成竹的表情。

“欧提卡克，机翼的大部分要用二合板来做，翼幅的全长要有25英尺（约7.6米）。至于机身，要将其长度缩减到27英尺（约8.2米）。这样一来，我想我们的飞机会产生超乎寻常的速度和上升力。”

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

“我们一定尽力而为。”帕玛和欧提卡克深深地被休斯超人的构思能力所折服。

“危险——”

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

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

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

但休斯只是猛摇着头：“不，它能活！快把它送兽医处。”

于是他们驱车抵达附近的兽医处，叫醒了酣睡的兽医克里尼克。

“请你一定要救活它！”休斯此时已近乎狂叫。

“要动手术，不过只有20%的机会。”克里尼克倒显得很镇静。

一小时后，穿着白衣的克里尼克满面笑容地走出手术室，小狗脱离了危险。

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

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

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

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

专心于 H1 飞机的制造上了。

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

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

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

大家都清楚，飞行驾驶员是一个很危险的职业。当然，您的 H1 飞机也同样很危险，而且又是试飞，您又要亲自驾驶……我的意思是说，由于得州的遗产税征收额高达 75%，如果您有个三长两短……那么休斯公司岂不被州政府当局白白地没收掉了……”

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

“底特利希，你明天到休斯顿结算工具公司的帐目。”

休斯免除了库尔提尔上校的职务，专心于试飞前的准备工作。

早在 1927 年 5 月 20 日到 21 日，一架单翼单人座、单引擎的飞机，从美国纽约起飞，安全抵达法国巴黎的庐布尔吉机场，历时 33 小时又 30 分钟，成功地完成世界首次横越大西洋不着陆的飞行，创造了飞行史上的壮举。这就是被称为“美国世纪英雄”的美国陆军上尉查尔斯·林白和他的飞机“圣路斯精神号”。

林白的成功深深影响着休斯。休斯努力研究 H1 飞机，决心向林白挑战。要想打破林白创下的长时间滞空纪录不是一件容易的事情，一直梦想创造这一历史纪录的，被称为“速度狂的独裁者”的休斯终于在 H1 飞机完成后有了这一机遇。

当休斯的 H1 飞机完成后，公司里没有人有勇气去驾驶这架飞机，这架奇怪的革翼 H1 机身极短，装有潜望镜，谁也没有把握它究竟能在空中飞多久。

“好，我自己来飞。”休斯毅然决定。

要使这次飞越大西洋的飞行纪录得到社会的认可，在飞行前必须首先通过由回家航空协会派遣的 3 位裁判的监视。做短距离飞行，测定出平均速度。

休斯选定的测试地点是圣阿那机场。测试时间定于 1935 年 9 月 12 日进行。

裁判们在圣阿那机场的地面上以 2 英里的间隔设置了 4 架快门秒速达 1.86 万英里（约 2.99 万公里）的特殊照相机。用以纪录飞机通过镜头时平均速度。裁判们登上一架裁判机，以便进行空中监视。当一切准备工作就绪时，日已偏西。

“测试工作明天再进行吧。日光是逆光，况且已近黄昏了。”地上的裁判技师建议。

“什么话！马上就飞！”休斯早已跳进机舱，说话间启动了飞机引擎。他十分熟练地操纵着飞机，显出比平日更多的自信。

“346 英里（约 556 公里）！”

接收器里传来裁判技师对第一次飞行的测定结果。

“太好了！”休斯心中一阵喜悦。

“第一次飞行违反协会规则，没有做水平飞行。”裁判员的声音又传入

耳中，但休斯并没有把这放在心上，马上转入第二次飞行。

“世界纪录！时速已达 352 英里（约 566 公里）。 ” 耳边传来裁判员的声音，但休斯全然不顾，H1 飞机仍在空中狂飞。

“第三次，337 英里（约 542 公里）。 ” 裁判技师们紧张地工作着，但休斯没有停下来，他的 H1 飞机已经开始做第四次飞行。

“352.39 英里（约 563.82 公里）。 ” 休斯又创下一个世界纪录。

H1 飞机仍在空中不停地盘旋着，第五次、第六次……休斯似乎想要占有所有的世界纪录。

忽然，休斯注意到油箱指标指针已指向零，引擎已经停止工作。他连忙按动瞬间补油的按钮，然而为时已晚。休斯本想以滑翔机滑空方式紧急着陆，但已经来不及了。H1 飞机正以垂直下落的方式向地面冲去！

这时天色暗淡下来，在烟雾蒙蒙的天际间，休斯和他的 H1 飞机忽然间不见了，这使航空协会的会员们吃惊不小。他们纷纷奔向失事现场。只见 H1 飞机完好地躺在那里，休斯左手拿着笔记本，右手握着铅笔，正得意地从座舱中爬出来。

“成功了！我创下了世界纪录！”休斯大喊道：“下次我该打破塔那的纪录了。”

罗斯科·塔那是美军上校，他曾以 10 小时 2 分 51 秒的成绩创下了横越纽约到洛杉矶之间不着陆的世界纪录。休斯又为自己定下了奋斗的目标。

1936 年 1 月 13 日中午 12 时 35 分，休斯驾驶经过自己改装的以机体坚固而著称的单座珈玛机，从柏班克机场起飞开始“纽约之行”。

很快珈玛机飞抵海岸山脉上空，这时它的飞行高度还在继续上升，已达 1500 英尺（约 457.2 米）。他知道，只有提升高度才能飞出最快速度。靠着航空图标和机上指南针休斯将航向转向东北，开始向堪萨斯州前进。

在通过堪萨斯州上空时，珈玛机的周围已是漆黑一片。而且此时，指南针也坏掉了，休斯只有凭着大地上荧荧灯火和天空中闪烁的星星来导航经过很长时间飞行，休斯根据地面上的万家灯火推测飞机在俄亥俄州，于是他开始寻找纽约摩天大楼，最后终于抵达哈得逊河上空，降落在河对岸的新华克机场。当时是美国东部时间午夜零时 18 分。

这次飞行全程历时 9 小时 27 分 10 秒，打破了航空史上横越大陆的纪录，但休斯仍因这次飞行没有能将纪录缩短之小时而感到惋惜。

休斯的这次横越美国大陆的飞行，目的在于通过对珈玛机的性能（如燃料的消耗量、计测器高空飞行的性能、机体抗气流的能力等多方面内容）进行了解。以便更好地改进他的 H1 飞机。休斯这次驾驶珈玛机创下的新纪录，大大增强了他设计制造新型 H1 飞机的信心。

休斯从纽约返回加州，立刻命令欧提卡克和帕玛：

“加大 H1 机翼，并换个更大的油箱；不能使用水压装置；一定要让座位自由地上下调动。”

“可以。”帕玛和欧提卡克只能唯命是从。

“另外，我想装滑动式的透明玻璃舱门。同时请你们注意，在右翼下装个氧气筒，高空飞行必须储存更多的氧气。”休斯强调：“我要求你们在明年 1 月完成。”

这时，帕玛和欧提卡克二人终于明白休斯打算向珈玛机创造的高空飞行纪录挑战。他俩接受任务以后，不敢松懈，终于在 1937 年 1 月 18 日研制成

功 H1 飞机新机型。休斯称 H1 飞机新机型为“带翅的子弹”，很快他又开始作横越大陆的“世纪飞行”来完成他的夙愿。

那天从洛杉矶的柏班克机场出发后，休斯驾驶他的 H1 新型机很快就升到了 2 万英尺（约 6096 公尺）的高空。在这“超高空”的领域内，氧气十分稀薄，飞行员只能靠携带的氧气维持正常的氧气供给量。休斯戴上氧气罩，以时速 330 英里（约 528 公里）向西快速前进。H1 飞机很快飞越了最靠近加利福尼亚州的亚利桑那州，开始折向东北，进入堪萨斯州领空。

在飞越堪萨斯州时，他的氧气罩发生了故障，氧气供给不足。当时休斯感到呼吸困难，全身疲倦无力，处于昏昏欲睡的状态。他连续狂吼：“下降高度！下降高度！”就这样休斯顽强地飞行着。

第二天凌晨零时 42 分，休斯终于平安到达纽约新华克机场。这次“世纪飞行”所用的时间是 7 小时 28 分 25 秒，平均时速 332 英里（约 534 公里）。

在当时的美国，无论客机还是货机，不管是从芝加哥、圣路易、堪萨斯或是其他何处，不管航空公司如何改善飞行方针和方法，要横越美国大陆，总要 9 小时以上，有时竟超过 10 小时。休斯这次创下的新纪录，是其他航空公司所望尘莫及的。这项飞行纪录一直保持了 7 年之久。

休斯的创举震动了美国上下。当时入主白宫的罗斯福总统亲自接见了休斯，他笑着说道：“休斯，我在第一次世界大战时任海军次长，我当时曾驾驶着海军飞机飞到法国的领空，这次我真想试试你那‘带翅的子弹’。”

“当然可以，总统先生！”休斯对这位能使美国经济自 1929 年以来的大恐慌中摆脱出来的总统非常敬仰，恭敬地与他握手。

休斯此时在认真考虑如何将 H1 飞机转为军用。一旦美国军部采用 H1 飞机作为战斗机，他的飞机公司将投入大量生产。

但是不久，美国陆军军部却采用了洛克希德公司所生产的双引擎 XP33 闪电式追击战斗机到美陆军航空部队服役，使休斯的这个梦想破灭。据说他的 H1 型飞机后来被日本三菱公司所盗用，生产出称霸于中国战场并一举毁灭珍珠港美军基地的零式战斗机。

尽管如此，休斯仍与洛克希德公司合作，以改进 H1 型飞机，向世界飞行纪录挑战。

当时洛克希德公司为了战胜竞争对手道格拉斯和波音两大公司，开发出小型的伊列克特拉 10 型机。这种小型飞机装有两台 450 马力的引擎，机翼较短，可容纳 10 人；因其短小灵活，深得用户好评和青睐。美国各中型航空公司均采用伊列克特拉 10 型机，美国陆军航空总部订购了其改进型伊列克特拉 12 型机。同时，英国的大不列颠航空公司和英国皇室也都购买这种飞机。洛克希德公司继续改进伊列克特拉型飞机，终于生产出中型飞机伊列克特拉 14 型。这种中型飞机的客舱两侧各安装了 6 个座位，可以乘坐 12 人，并且装有两台供大型飞机使用的引擎。这种新型飞机一研制出来，立即受到休斯的关注。休斯专程拜访了洛克希德公司的总裁葛罗斯，向他说明自己为了向环球飞行一周的纪录挑战，需要这种新型飞机。经过几天的谈判，葛罗斯同意卖给休斯一架这种新型飞机。

1938 年 6 月下旬，洛克希德公司送来了伊列克特拉 14 型机。休斯立刻命令已升任总工程师的欧提卡克秘密地改进它。

“至少要能够续航 1500 英里（约 2400 公里），而且要有三组 100 瓦的无线电收音机。”休斯连续地下达命令：“无线电收音机由我们公司自己来

开发，引擎要改换成莱特公司生产的 G1002 型……”

在休斯的指令下，欧提尔克把这架伊列克特拉 14 型机改装成了具有自动操纵系统的新式飞机，并且安上了油压表、引擎气缸的计热器、速度表、水压流量表等新设备，还配有光源开关装置，并且尽量缩减客用座椅。经过改装，飞机可携带各 1500 加仑（约 5700 公升）的瓦斯燃料和汽油，总重量达 13 吨。

伊列克特拉 14 型机改装后，为了尽快飞行，休斯挑选了 4 名机组人员。他们是 32 岁的副驾驶艾德·兰德、负责无线电系统的 37 岁的迪克·斯特达德、由陆军航空总部借调的领航员托马斯·萨罗中尉，还有一名是曾经飞过大西洋的、当时在美国商务局工作的副领航员哈利·柯那。

1939 年 7 月 4 日，在政府还未许可的情况下，休斯驾驶着改装后的伊列克特拉 14 型机从巴庞克机场起飞。起飞前，休斯曾说这次飞行只是要改写 1927 年林白创下的纪录，所以只试飞到纽约。但是，当休斯飞抵布鲁克林，在弗洛伊德·贝内特机场着陆时，外界已经纷纷传说：“休斯的这次飞行是他的环球飞行吧！”因此休斯刚从飞机舱内爬出来，机场上立刻就围过来约 5000 名群众欢迎休斯。

当时，1939 年万国博览会正在美国纽约隆重举行，休斯的出现把万国博览会推向了高潮。博览会负责人瓦迪提出“把这次飞行作为庆贺博览会之举”。休斯命名改装后的伊列克特拉 14 型机为“1939 纽约万国博览会号”，并且公布了自己此次要作环球飞行的计划。

1939 年 7 月 10 日上午 6 时，出发仪式在布鲁克林的弗洛伊德·贝内特机场隆重举行，大约有 5000 人参加，美国陆军航空部官员以及纽约拉加迪亚市市长都前来致辞。

当休斯出场时，全场爆发出雷鸣般的掌声。休斯发表了非常简短的讲话：

“首先我十分感谢大会主席先生及大会全体筹备人员的辛勤劳动，感谢大家的光临……”欢迎仪式结束后，召开了有众多记者参加的记者招待会。

“请您谈一下您此时此刻的感想……”一位记者问道。

整个上午几乎一直沉默的休斯抬起头，用颤抖的手从裤袋中取出一张小纸片，慢慢地读起来：

“首先感谢各位记者朋友们，虽然明知各位一定想问我很多事，但我只能说抱歉。昨晚一整夜我都在搜集世界各地的天气预报。现在我所关心的只有天气一事。”他的声音微微颤抖着，显得激动而紧张。

记者招待会结束后，休斯把已经写好的遗书用快件寄给了休斯顿第一国际银行保存。休斯在遗嘱中写道：“万一我的飞机失事，请把我这封遗书在 3 个月后公布。在确认我死后，请把我的全部财产捐赠给得克萨斯州的医学研究所；我在休斯顿的女佣人莉莉可得周薪 25 元的薪金；在洛杉矶的男女佣人各一名，每位可得周薪 150 元的薪金。”

1939 年 7 月 10 日上午 7 时 20 分，“1939 纽约万国博览会号”飞机发动了。飞机起飞后，在海龟湾旁的凯瑟琳·惠普曼的别墅上方缓缓地盘旋一周，接着调头向北方飞去。

休斯根据当时的天气状况，决定由加拿大的纽芬兰上空跨越北大西洋，这是横越大西洋的最短距离。“1939 纽约万国博览会号”飞行了 3641 英里（约 5859.5 公里）横越了大西洋，降落在巴黎的鲁布吕歇机场，历时 16 小时又 38 分，是林白上校在 11 年前所创下的纪录的一半。

美国驻法大使威廉·普利特专程到机场迎接休斯。

“累了吧，到我那里休息一会儿吧！”大使热情地邀请。

“谢谢您！因为在纽芬兰上空时，天线突然发生故障，临时使用了应急的无线电，所以在这里一定要天线完全修好才行……”休斯婉言拒绝了大使。

休斯的下一个目的地是莫斯科，他正为 1675 英里（约 2965 公里）的莫斯科之行做准备。

从爱尔兰东海岸以东一直到巴黎的陆上重要城镇里，休斯事先部署了地面无线电站，并且提前把航空汽油和引擎用油送到巴黎机场；同时，把紧急修理用的各种零件和特制的加强轮胎从法国运送到莫斯科。此时，休斯非常担心这些物资是否能顺利送达目的地。

普利特大使信心十足地说：“请放心，我已经和莫斯科方面联系过了！”

这时，乌云密布的天空开始下起了小雨，休斯望着黑沉沉的天满脸愁容，副驾驶艾德·兰德匆匆跑过来报告休斯：

“我们发现着陆用的起动装置有故障，即使紧急修理上需要几个小时。”

深夜，休斯驾驶飞机从巴黎起飞。第二天上午 11 时分，“1939 纽约万国博览会号”安全飞抵莫斯科。在莫斯科机场，休斯一行受到热烈欢迎。

15 分钟后，飞机加足了油，从莫斯科机场起飞，向鄂木斯克飞去。深夜，飞机在鄂木斯克的机场短暂停留后，起飞向乌拉尔山方向飞去。

当时，休斯携带着美国陆军航空总部的地图，它没有标明乌拉尔山的最高高度。乌拉尔山沿着东经 60 度线向南绵延 2000 公里，是海拔 1890 英尺（约 576 米）的巨大天然屏障。即使从乌拉尔山脉的中部这过，飞机的飞行高度也应该在 1000 英尺（304.8 米）以上。

事实上，休斯驾驶着飞机一直在 7000 英尺（约 2133 米）的西伯利亚上空，沿着乌拉尔山脉的峭壁飞行。因为温度很低，机翼上挂满了冰柱。飞行 10 小时 30 分后，飞机安全抵达雅库特机场。飞机加足了油后继续向美国飞去。

7 月 13 日下午 3 时零 1 分，“1939 纽约万国博览会号”安全地降落在阿拉斯加的菲尔曼克斯陆军机场。飞机刚一着陆，一位中年妇女立即向飞机走去，她紧紧握着休斯的手，说道：“恭喜你了！”

这位中年妇女，就是被誉为“单眼雷达”、后来在阿拉斯加飞行时坠机身亡的飞行员威利·波斯特的妻子威利·玛丽。

飞机在明尼亚波利加足了油，休斯驾驶着飞机向出发地布鲁克林的弗洛伊德·贝内特机场飞去。第二天上午飞机安全降落在弗洛伊德·贝内特机场，休斯完成了环球飞行。这次环球飞行的时间是 3 天零 19 时 17 分，休斯又创造了一个伟大的新纪录。

在机场上聚集着 2.5 万名群众，欢迎世纪英雄休斯。为了维持秩序，警方出动了大批警察。“1939 纽约万国博览会号”的机舱打开了，机组人员走了出来。休斯戴着茶色呢帽、穿着双排扣背心最后一个出来，他缓缓地走下了机梯，人群中顿时爆发出一阵阵欢呼声。

在纽约市政大厅举行的欢迎大会上，不修边幅的休斯发表了简短的讲话：

“这次飞行能够顺利完成，完全归功于周到细致的准备和优秀的飞机，绝不是我个人的功劳。美国人虽然发明了飞机，但可惜的是，几乎都是外国人创造了所有的飞行纪录。如果这次成功的飞行能提高美国航空界的国际知

名度，那就是我的最大安慰。”

三、空中淘金，一决雌雄

参议员普留斯塔与泛美航空公司勾结，妄图兼并休斯的 TWA。休斯命亲信去私下调查普留斯塔的贿赂丑行，并于参议院听证会上揭发出来，目得了最后的胜利。

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

为了购买洛克希德公司的这种大型飞机，1939 年 7 月，休斯在洛杉矶市内一家高级饭店主持了由洛克希德公司和 TWA 双方参加的秘密会议。为了这次会议不被外界知道，休斯请参加会议的人员每人写一份保证书：保证无论在什么情况下，都必须保守机密。

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

就在会议即将结束时，休斯十分郑重地提出自己购买 40 架飞机的条件：

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

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

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

最后，今后信件来往，千万不能使用洛克希德公司和 TWA 的信纸。”

休斯的条件，洛克希德公司总裁葛罗斯完全赞同。

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

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

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

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

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

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

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

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

凯萨自作主张，没有征求休斯的意见，第二天在报上登出了双方合作的消息。不仅如此，凯萨还亲自带着造船厂的技术人员和手持工具的工人，浩浩荡荡地来到了休斯飞机公司总部附近，声称要建设一个巨大的飞机装配式仓库。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

军方同意休斯亲自驾驶这种飞机在位于莫哈比沙漠腹地的爱德华空军机场试飞。

1947 年 7 月 7 日下午 2 时，就在飞机即将起飞前的 45 分钟之际，休斯心里忽然感到一片阴云。他的耳边不止一次地出现前人的肺腑之言：“所谓试飞，就象把许多狮子关进笼里并加以训练一样，只要有一头狮子没有控制好，一切就完蛋了！一次的试飞没办法处理很多问题，必须一遍又一遍地把每项机能都确认清楚！”

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

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

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

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

休斯的伤势非常严重。经过抢救，他终于奇迹般地逃出了死神的魔掌。

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

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

休斯向军方申请亲自驾驶试飞，但这次军方坚持休斯不能亲自驾驶试飞，休斯提出了强烈的抗议。最后，军方妥协了。1947 年 4 月 5 日，休斯完成了他的夙愿——XF11 型 2 号机成功地通过了 90 分钟的试飞，被军方采纳。

XF11 型机——这架 U2 型侦察机的原型，就这样交给了空军当局。

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

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

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

由于战后惊人的通货膨胀，休斯在战前为 TWA 向洛克希德公司订购的大型客机的价格暴涨了 6 倍多。TWA 的资金周转能力不如泛美航空公司，要是付不出款，泛美航空公司马上就能买走休斯曾在战前订购的大型客机。

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

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

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

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

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

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

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

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

1948 年 8 月 6 日，美国参议院听证会如期举行。普留斯塔委员长的这种特别安排，其用意非常明显：他想利用休斯演出一场最精彩的戏，以便揭出休斯和民主党的丑闻，使民主党威信扫地。就在开会之前，汪·特利普对此会也信心十足，他对普留斯塔说道：

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

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

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

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

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

这时整个会场爆炸了，观众席上议论纷纷。记者们以最快的速度发出这惊人的新闻。

普留斯塔居然恐吓休斯！如果休斯上诉，那么本案就要发展到刑事案件了！

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

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

休斯胜利了，他的生活开始了一个新的起点。他努力整顿 TWA，终于使 TWA 逐渐走上正轨。

1966 年，休斯工具公司卖出 TWA 的全部股份，休斯共获得 5.6 亿美元现

金。这一突然行动，在华尔街激起了巨大波澜。

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

摩托车大王——本田宗一郎

本田宗一郎，1906年11月生于日本静冈县磐田郡光明村一个铁匠的家庭。1922年，宗一郎高小毕业后，应聘进了东京技术商会当汽车修理工。1947年底，成立本田技术研究工业股份有限公司。1960年，本田生产的摩托车突破149万辆记录，居世界第一。同时，进军美国市场，刮起“本田旋风”。本田汽车的销量在急剧增长。1977年10月11日，本田公司在俄亥俄州建立本田美国汽车制造公司。1973年9月24日，本田宗一郎退出公司董事长之位，让年轻人接班。这位摩托车之父创办的本田技研工业公司在日本汽车界排名第三，在摩托车界是世界“摩托之王”。美国《幸福》杂志1991年排名的世界500家大工业公司中，本田公司名列第38位。

“在有限的时间里，能够满足自己多少要求呢，这就是人生的目标，所以速度很重要。这一来，时间就比金钱更重要。”

在戏剧性的创业生涯中，本田宗一郎始终牢记铁匠父亲留给自己的遗言。

如今，在摩托车王国里，本田技研工业公司不仅在日本称雄，就是在全球来看，也是首屈一指，在短短的50年间，本田技研工业公司疾速跨进世界性大企业的前列。人们在惊诧于本田走向成功的传奇色彩之余，也许很少关注到本田有着一个做铁匠的父亲。这位普通父亲凭着自己“趁热打铁”的经验，培养了本田宗一郎“分秒必争”的信念。后来，成为大企业家的本田宗一郎还把这种信念上乃为一种经营理论：

“许多人把事业的要索归纳为资本、劳动、经营这三者，而把最重要的因素——时间给疏忽了。不管何等卓越的创新和发明，在迫切需要它时不能提供，它就毫无价值。”

这就是大企业家长本田宗一郎的眼光。他用毕生的追求向世人证明：金钱并不是最重要的。

一、艰难的起步

二战之后，宗一郎买下了一批闲置的军用微型发动机，装在自行车上，制成机动自行车，这种车大受欢迎，人们把这种车称为“吧嗒吧嗒”，本田的摩托事业就是从“吧嗒吧嗒”开始的。

1906年11月，在日本静冈县磐田郡光明村，年轻铁匠本田仪明的妻子美加生下了一个孩子。这孩子跟他母亲一样瘦弱，象一只小猕猴。助产婆告诉本田仪平应好好给母子二人补补身体，可这对一个贫寒的家庭来说，又谈何容易呢！这个不幸降生在穷人家的孩子，就是本田宗一郎。

本田宗一郎的记忆始于碾米厂的发动机。那时发动机还很少，3岁的宗一郎老缠着祖父带自己去碾米厂，机器转动，发出隆隆的响声，给幼年的宗一郎带来了很多乐趣。

后来，宗一郎的弟弟妹妹相继来到了人间。到上小学的时候，他已经有了6个弟弟和两个妹妹，宗一郎从小就生长在这样一个热闹的大家庭里，但他作为老大并不轻松。因为他必须照看小弟弟们。

童年的宗一郎聪明而又贪玩。他常常把弟弟妹妹托付给祖父后溜之大吉。他还常常搞一些恶作剧，弄得别人哭笑不得。有一次，小宗一郎肚子饿

得难受了，就爬到学校附近的清华寺钟楼去敲钟。这钟是报时用的，钟响即晌午，就该吃午饭了。结果在田里干活的人们听到钟声，都以为吃饭的时候到了，纷纷赶回家里。不久，天机泄露，有人愤然来到本田家告状。本田仪平一向讨厌孩子做坏事，便抡起他那铁匠活儿的大手，重重地搥了宗一郎几个耳光；母亲美加也不娇宠他，把他绑在柱子上，不给饭吃。

本田仪平不仅对儿子的恶作剧严加管教，还特别要求他严守时间。一旦宗一郎起床晚了或吃饭不能按时赶到，这位铁匠父亲总要对他大发脾气。

本田仪平自己就很看重时间，这与干铁匠活儿有关。人常说：“趁热打铁”，“趁热”是指铁烧得通红，达到最高温度，从炉中取出来的那一瞬间。抓住这一瞬间下锤，就会产生新的热能，降下来的温度就会回升。如果错过良机，铁变脆了，容易折断，就有可能前功尽弃。这是从无数次的失败中得出的经验。

由于父亲的长期影响与管教，宗一郎也逐渐养成了严守时间的习惯。

然而，父母亲似乎对宗一郎的学习成绩抱无所谓态度。宗一郎的学习一塌糊涂，成绩通知单上排满了“J”字。这位小小少年最感兴趣的是一些稀奇古怪的事情——村里装电灯，他又惊又奇；腰上别着钳子和改锥的电工，在宗一郎的眼中简直就是一位大英雄；头一回见到汽车，宗一郎好奇地追着看着，还一个劲地闻汽油的味道。

1922年，宗一郎快要高小毕业时，他父亲由于劳累过度，损伤了肩膀，不能抡铁锤打铁了，就改行经销自行车。宗一郎有时也到父亲的经销店帮忙，修车的手艺常常比父亲的几位徒弟还高。

父亲订有一份杂志——《自行车世界》月刊。有一回，宗一郎在上面看到一则东京的招工广告，心里有些痒痒，很想去外面的广阔大地闯一闯。但父亲很想让他子承父业，将来也去经销自行车。宗一郎好说歹说，才说服了母亲，去信应聘。没想到录取通知书很快就寄来了。就这样，宗一郎高小一毕业就进了东京技术商会当一名汽车修理工。当时，日本国内的汽车几乎都是进口车，汽车业主要是修理业。

在技术商会，主人申原侑三开始只让宗一郎照看孩子，宗一郎感到失望。后来，活计多时，主人偶尔也让宗一郎到修理处帮帮忙。由于宗一郎修理过自行车，所以摆弄起汽车来也比较得心应手。从此以后，宗一郎的手艺得到了承认，照看孩子的活儿减少了，修理活儿多了。

因为是自己选择的工作，又是自己的乐趣所在，宗一郎不久就有很大进步，逐渐成为一名聪明能干的优秀技工。他还偷偷学会了开车。

1923年9月1日，东京地区发生了罕见的大地震，修理铺的地板晃得人都站不稳，大伙急忙往外跑，可宗一郎却从外面冲了进去，想把电话机卸下来搬走。因为他听说电话机非常贵重。这时，他听到主人正冲着他大喊大叫：“只把电话机搬出来顶屁用，不如快把汽车开出去。会开车的都去开车！把它们开到安全的地方去！”宗一郎二话没说，跳上汽车就往外开，地震后，修理铺也毁了，十五六名修理工几乎都回乡下去了。待修理铺重新开业时，只剩下宗一郎和另一位师兄。地震加深了主人申原侑三对宗一郎的信赖。

在技术商会长达6年的修理生涯中，宗一郎不仅全面掌握了汽车的修理技术，而且深深懂得，作为一名修理工，必须对工作认真负责，必须有一颗热情关心顾客的心。这些东西也成为他日后经商生涯中宝贵的精神财富。

1928年，宗一郎在技术商会干久了，就想在家乡滨松另立门户。原侑三

不仅没有反对，还同意宗一郎挂“技术商会滨松支店”的牌子，并赞助了200万日元，作为营业资金。“技术商会滨松支店”的牌子够响亮的，但除宗一郎外，当时只有一名职工。父亲本田仪平衷心祝贺长子独立，送给他一间房子和一袋大米表示支持。那时，家里的生意也很兴隆。

滨松有三家汽车修理厂，但只有宗一郎一家能使那些看起来修不好的汽车“起死回生”。于是，宗一郎的名声越来越响，生意很快兴隆起来。宗一郎一如既往，起早贪黑，拼命工作。加上他手脚灵巧，又能理解顾客的心情，汽车修理厂就越办越红火。

对年轻的宗一郎来说，除了玩乐之外，摆弄机器是他最大的嗜好，也是一种享受和欢乐。在东京时，他就制造过赛车，现在更是醉心于此。宗一郎31岁那年，全日汽车速度大赛在多摩川河畔举行，他驾驶经过改良的福特车参加比赛，时速高达120公里，最后身负重伤，险些丧命。即使如此，他对赛车、摩托艇之类的“痴心”仍然不改。

宗一郎27岁那年，和一位叫佐智的小学教师一见钟情。举行婚礼那天，新郎偕亲自驾车迎接新娘，受到热烈欢迎。“和司机成亲，真令人羡慕！”人们赞叹不已。当时，司机是人们向往的职业之一。

结婚后的第二年，宗一郎突然提出关闭修理厂。修理厂当时已有50多名工人，生产兴隆，经营顺利，但他对修理业已经厌烦了，他要向制造业这一领域挑战。在事业处于上升时期改弦易辙，引起了人们的强烈反对，他的员工们认为：“没有必要把好端端的赚钱生意抛开，去于凶吉未卜的买卖。”

宗一郎费尽心思，才把职工说服。他把公司更名为“东海精密机械公司”（简称“东海精机”）虽说开始时，他们只能制造一些小小的零部件，但毕竟已向制造业迈出了关键的第一步。

30年代，日本由于入侵中国东北，在国际上陷于孤立，日本政府开始鼓励本国汽车制造业，控制进口汽车，日本汽车制造业开始突飞猛进。

1937年，宗一郎成功地制造出了活塞环。这一年，丰田自动织布机厂汽车车间独立，成立了丰田汽车工业公司。公司以卡车为主，正式投产。东海精机生产的活塞环的重要买主，就是丰田汽车工业公司。从而加强了这两家公司之间的相互联系。到1942年，东海精机开始正式批量生产活塞环。由于资金上的合股，丰田汽车工业公司派遣石田退三到东海精机任董事。二次世界大战中，东海精机被指定为军需工厂，还生产海军战舰和飞机的零部件。

1945年停战后，东海精机几乎陷于瘫痪。在联合国军总司令的管制下，汽车厂重新生产汽车了，但数量少，难以有所发展。宗一郎决定与丰田汽车工业公司分手，自己干一番事业。因此，他从东海精机抽出全部股份，获得了45万日元。

当时，社会一片混乱，几乎所有的物资都受管制，很难弄到手。任何买卖，不搞黑市交易无法成交，汽车制造业也举步维艰。宗一郎决定暂时观望一段时间，他对妻子佐智说：“这一年，我不打算干什么了！”此时，他们已有3个孩子，分别为长子蕙子，次女允子，儿子博俊。

一年的闲居生活很快就过去了。当时，日本物资匮乏，人们赖以生存的衣食住行都成问题。本田宗一郎选择衣食住行中的“衣”，筹划制造纺织机器。当时，人们普遍使用梭箱式织布机，只能作水平运动，而且性能不好。于是，宗一郎想制造转梭式织布机——一种既能作水平运动又能作垂直运动，能迅速织出宽幅布料的织布机。为此，他在约2000平方米的私有土地上，

建立了 160 多平方米简易房子，并挂起了“本田技术研究所”即“本田校研所”的牌子。

但是宗一郎的最大兴趣仍然不在织布机上，他还想制造汽车，因为只有造汽车才能发挥自己的技术技能，才能给自己带来乐趣。不过，造汽车的花费更大，以前卖掉股份所得 45 万日元已所剩无几，现在无论如何也筹划不了庞大的启动资金。于是，宗一郎想到了摩托车。

由于战争结束，战时陆军通信机的微型发动机已经派不上用场，全都堆在仓库里。宗一郎得知这一信息后，以很低的价格把它们买来，安装在自行车上，形成了机动自行车。一上市，这种被称为“吧嗒吧嗒”的机动自行车就博得了很高的评价。由于战后公共交通落后，公共汽车拥挤不堪，人们怨声载道，机动自行车很快被抢购一空，半成品就有订户了。

“吧嗒吧嗒”的产量不断增加，由 300 辆到 500 辆，再到 700 辆，大批购进的微型发动机已经不够了。

这时，本田技研所接收了一位滨松工专（即现在的静冈大学工学部）的毕业生河岛喜好。宗一郎与河岛共同努力，终于研制出 50CC 的 A 型发动机。A 型发动机的问世，使“吧嗒吧嗒”的产量猛增到月产 1000 多辆。靠着钻研技术，创新产品，本田宗一郎只用了一年多的时间，就从战争废墟上站起来了。

二、从街道工厂到世界性大企业

1960 年，本田摩托的生产突破了 149 万辆，出口 6 万辆，居世界第一。

1947 年底，“本田技术研究工业股份有限公司”（简称“本田技研工业总公司”）正式成立。当时拥有职工 20 多人，资金 100 万日元。从此，宗一郎在新的起点上不断拓展自己的事业。

装有 A 型发动机的车子十分畅销。宗一郎并不满足，又以更大功率的发动机为目标，相继研制出了性能更好的 B 型、C 型、D 型发动机。D 型发动机与 A 型相比，功率增大了一倍。

把 D 型发动机安装在自行车上，功率显然是太大了。于是，宗一郎开始设计制造能与此发动机相称的车体。

1949 年 8 月，在公司全体人员的努力下，完成了第一辆车的试制工作。他们举杯庆祝成功，并把这辆凝结着他们理想与智慧的车命名为“理想号”。这是从自行车到摩托车的一次质的飞跃。

然而，本田技研工业总公司的产品虽然供不应求，不断扩大再生产，却没有赚大钱，原因是不能如数收回货款。他们的主顾仍是一些小自行车店和黑市投机者，也有退伍军人，都是些想捞一把的掮客。加之社会动荡不安，顾客不稳定，一些公司商店昨天还在开店营业，今天便会倒闭关门。店主和家人出逃，去向不明，赖帐者屡见不鲜。

因此，宗一郎不但发不了大财，而且生产得越多，感觉到公司破产的可能性就越大。虽然有精良的技术，但没有经营管理和销售服务等方面的经验也是不行的。正在这个时候，本田宗一郎认识了精于经营管理的藤泽武夫。初次会面，两人一见如故，宗一郎立刻觉得藤泽将是自己最难得的合作伙伴。

宗一郎与藤泽武夫在最初的一年里，一有时间，就大谈特谈理想，整天

摆“龙门阵”，规划公司的“明天”，两个人在一起吃饭、走路、甚至坐车都谈个没完没了，周围的人们有时都感到厌烦。

1950年3月，本田技研工业总公司在东京的京桥开设了经销店。这是“经销权威”藤泽加入公司后向全国进军迈出的第一步。

1950年9月，宗一郎在东京都北区上十条新建一家修理装配厂，致力于“理想号”的改良。到1951年5月，“E型发动机”终于问世了。两个月后，装有这种顶阀式（OHV）发动机的“理想E型”摩托车开始试车了。由于E型发动机的试制成功，“理想”号克服了车身过重的缺点，可惜它造价昂贵，并不怎么畅销。因此，本田技研工业总公司决定努力普及轻便摩托车。

宗一郎组织人员以开发E型发动机为基础，设计更为便捷的微型发动机，不久就推出了“佳普”号，接着，又开发了高性能的摩托车“奔利”号和世界上首次使用合成树脂做车身的小型“天使”号。正是“E型发动机”的问世，给本田技研工业总公司带来了划时代的新希望，使它在此基础上一连推出了4种新型摩托车投放市场。

本田技研工业总公司不断壮大，到1953年，公司职工人数已超过2000人，还在全国各地纷纷建分厂和设立销售网点。这时，公司的体制就必须从原来的街道工厂体制中脱胎换骨，转变过来了。其契机是1953年6月正式成立的本田技研工业总公司劳动组合。在这么大的公司，成立劳动组合这样的组织当然有必要。但对劳动组合采取什么态度，公司内部是有争议的。

1954年4月，宗一郎把自己亲自制订出来的“我公司之人事方针”公开发表在公司报纸上，人们从中可以清晰地看到宗一郎的经营思想。

“人们都说联邦德国大众汽车公司董事长海茵茨·诺尔涅夫先生首先注意的是应建立起工厂主与工人之间的通力合作的关系……，在全体职工坚信‘公司公正合理处理人事关系且足以信赖’的基础上，才会出现具有近代意义的职工关系。所以，我想在此再次重新列举该方针。

“一、要努力做到给职工支付合理的工资。

“二、要提供舒适的工作环境和安全作业的场所。

……

“六、要关心职工，并和他们交朋友，聆听他们的意见。

……

“九、应该让职工拥有充分的自由，有和干部辩论的权利。”

如果说前两项是最起码的条件，那么后几条显然体现本田宗一郎的思想特色。还是公司有了这样的经营方针，才得以走出“街道工厂”的框框。

1952年4月，总公司从滨松市板屋町搬迁到了东京都中央区槇町。6月，公司以原来的200万日元增加到600万日元；11月，再次增至1500万日元，还在名古屋、四国和大阪等地设立了销售网点。

1953年，又成立了倚玉大和工厂（现在的和光工厂），还着手兴建滨松葵工厂，职工总数超过2000人，整个公司呈现出一派蒸蒸日上的繁荣景象。

在激烈动荡的社会中，社会给予每个人的机会是比较平等的。宗一郎正是经过艰苦的摸索，终于牢牢地把握住合适的机会，一举成功。当然，事业也并非没有不测风云的。

1954年，正当宗一郎带领全公司朝着大规模批量生产的体制迈进，灾难却不断向宗一郎袭来。首先是资金周转出现了困难。随着新建扩建工厂和大量机器设备的购进，贷款支付出现了困难。

第二次危机是因颇得好评的“佳普”销售量大幅度下跌所致。“佳普”主体是自行车，不耐用，发动机性能越好，车子的耐久性就越差。于是不断有人前来索赔，使得销路锐减。

索赔的不仅仅是“佳普”，还波及了“理想”。“理想”的发动机开始为 200CC，一提高到 225CC 后，发动机运转性能明显失常。与此同时，顾客还提出了“奔利”的种种缺陷。新产品小型摩托车“天使”的销路也不稳定，因为该产品增加了起动马达，大型防风装置等，显得笨重。随着几种主要产品不断跌价，公司面临着四面楚歌的困境。

即使是在这样一种逆境中，宗一郎也没有丧失信心和勇气，没有分散注意力。可以说，越是身处逆境，他惊人的信念、气概和毅力越能充分表现出来。宗一郎自己也曾说，只有逆境才是教育人的场所，才是掌握技术的绝好时机。经过逆境的磨练，宗一郎最终站到了腾飞的起跑线上。

1954 年，本田技研工业总公司和宗一郎并未完全摆脱困境，但他却力排众议，宣布将参加不久在英国马恩岛举行的国际超一流摩托车大赛——TT 大赛。宗一郎并非无视自己公司的实力和困境，而是看到只有参加 TT 大赛且取得优异成绩，才有可能从意大利人、德国人手中夺取世界摩托车销售市场，才有可能实现自己更高的目标，即通过提高摩托车技术水平和保证产品质量来堵住进口车。

宗一郎为了解情况，亲自去了马恩岛，实地观看“旅游者优胜杯”摩托车比赛后，他立刻体会到现实的严峻。德国的 MSC、意大利的朱莱拉等优秀赛车，在汽缸容量相同的条件下，马力都是宗一郎当时制造的摩托车的 3 倍多。他感到了明显差距。但不甘示弱的他暗下决心：与其安于亚洲三四流水平摩托车厂家的现状，倒不如豁出去好。即使是赌输了，公司因此破产了，那也没有什么，因为本来就是白手起家的。

1958 年双缸 125CC，四缸 250CC 的第一号赛车终于研制成功。这是宣布参加 TT 大赛后的第四年。

1959 年，公司首次参加盼望已久的在马恩岛上举行的 TT 大赛，125CC 级别的赛车获得第 6 名。

1961 年，本田摩托车一举囊括了 TT 大赛的 50CC、125CC 和 250CC 三个级别的第一至五名，夺取了这场比赛的绝对优势。

宗一郎成功了。本田技研工业公司的技术水平也在世界上赢得了信誉。

在获得 TT 赛车冠军后，他又确立了在汽车 F1 大赛上夺冠的奋斗目标。这可是世界最高水平的汽车赛。与参加 TT 大赛一样，为了参加 F1 大赛，宗一郎经受了許多失败，饱尝了挫折的痛苦，他始终相信：“九十九次失败后必将在最后一次取得丰硕成果。”1965 年，本田赛车在欧洲赛程顽强拼搏，终于在最后的赛程墨西哥大赛上获胜，称霸世界。

但在市场上夺魁要比在赛场难得多。本田公司经过艰苦创业，顽强拼搏，开始在摩托车行业处于世界领先地位。

1960 年，本田生产的摩托车突破了 149 万辆的记录，出口 6 万辆，居世界第一。这是一次艰险的成功，但比这更为艰险的是本田公司在 1960 年底又决心攀登第二座高峰——跻身于世界汽车工业巨头行列。

汽车工业是一种高度成熟的工业体系，需要有巨大的资本投入。操纵着惊人财富的汽车工业厂家是一些世界工业巨头。在他们眼里，摩托车只是一种如同儿童游戏般的玩艺。本田还不过是一家小小的企业。

60年代是日本汽车工业大跃进的时代，各厂家都全力以赴。本田公司凭着经营摩托车生产过程中所取得的卓越技术和经营战略，又投身到汽车生产的竞争里面来了。

1960年，本田宗一郎把技术开发部门（技术部）分离出来，设立独立核算的本田技术研究所，以便集中力量发展汽车制造技术。

本田技术研究所既享有能开发出优于其他公司产品的独立创造的权利，同时又充分发挥不介意短期利益又放眼长远的作风。本田的技术精英们已经取得了大胆进行试验的一切可能性。

1963年，本田技研工业总公司创业15周年之时，本田公司在全日本汽车展览会上首次展出四轮车产品——“S500”运动车和“T500”轻型卡车。又过了3年，本田公司推出高性能的“N360”家用小轿车，一举压倒群雄，“N360”是本田公司综合国内外汽车的优缺点研制出的一种具有划时代意义的轻便轿车。

由于“N360”采用FF方式，具有体积小、耗油少、功率大、速度快的特色，同时，在微型汽车中，空间最宽敞，驾驶员也感到最舒适。因此，在第二年“N360”上市后不久便博得好评，很快就成了畅销车。当时有人评价：“N360”价格低廉，31.5万日元的售价具有强大的吸引力。快速、宽敞、价廉，集三者于一身，不畅销岂不怪哉！

宗一郎完全沉浸在成功的喜悦中，因为“N360”是他亲自主持设计制造出来的，但是好景不长，由于“N360”的高速，常使车身失去平衡，侧翻事故频频发生，在日本引起了一阵“N360”缺陷车大骚动。

这次“缺陷车骚动”造成的损失之大是前所未有的。以前曾与本田公司有关密切关系的零售商们，积极支持消费者协会追究本田公司的责任。宣传媒介更是大肆报道“大骚动”，使本田公司陷入无以复加的困境，“N360”的销售量也从此跌入了万丈深渊。

宗一郎以前常常在宣传媒介中谈论技术和产品，谈论要把理论变成现实、变成产品销售给大众，可在这关键时刻却“消失”了，他难道是在“躲避”责骂吗？

不！他躲在技术研究所的一个角落里，认真分析“N360”的缺点，把一切都豁出去了，对“N360”进行彻底的改造。以前，在“奔利”和新型“理想”引起骚动时他也是如此。顾客指出缺陷后，他不亲自核实，不亲自动手改进就放不下心来。何况“N360”是他本人亲自主持设计的车子，就更不用说了。

“技术上的缺陷要由技术来解决”，这是“技术专家”宗一郎的一贯态度。本田技研工业总公司已经发展为“世界型企业”，但宗一郎始终是一名追求理想的“技术专家”。“缺陷车大骚动”又使他经受了一场严峻的考验。正是由于他对自己技术能力的自信和永不满足的追求，最终使他又一次走出了四面楚歌的困境。

三、营造一个迷恋“本田”的美国

1959年本田开始进军美国摩托车市场，1964年本田已占领美国接近大半的摩托车市场。

二战后，美国一直是世界上汽车和摩托车产业最为发达的国家，特别是

哈莱摩托车技术水平高，世界闻名，比“本田”高出一筹。本田技研工业总公司以“赶超美欧”为目标，公司上下拧成一股绳，齐心合力开始了新一轮的攻坚。

当时，在日本的整个产业界，甚至在整個日本，都在默默地把欧美先进各国当作“老师”来学习，但始终把眼睛瞄准国际市场的日本企业则不多。“本田”公司和“索尼”公司则是日本企业中一直注视海外发展动向的突出代表。它们的共同点是吸引世界各国的先进技术来发展自己的技术力量。并受到世界各国的重视和关注。

本田宗一郎预见美国将是摩托车、小型轿车的最大市场。虽然战后美国的摩托车产业开始走下坡路，但仍是一个强大的竞争对手。所以，宗一郎在等待时机。

1958年，本田的海外市场调查小组，选择了回避美国的态度，提出向欧洲和东南亚进军战略建议。本田公司的副总经理藤泽武夫对海外市场调查小组的报告未予肯定，因为他相信只有美国的消费者，才是世界性商品的消费者。

作为先导型厂家本田公司的主要领导人之一，藤泽希望本田的职工要“最早地向最困难的挑战者迎战！”这与宗一郎的企业哲学是一脉相通的。藤泽对市场调查小组的成员说：“在你们去别的国家以前，必须首先进入美国市场进行探索才行。”

藤泽决定任命在拓展国内市场初露头角的川岛喜八郎为新设的本田美国分公司的负责人。时年川岛39岁，在本田公司的领导层内，为川岛这次出征表示担心的不在少数。

但本田宗一郎对川岛深信不疑。他从不把自己的命运交给旁人去掌握，而是自始至终保持自己的独立性。本田公司在美洲的“登陆”计划，并不是想通过那些老牌商社的渠道去拓展市场，而是要设立自己独立的销售网。

1958年岁末，川岛带一名助手，来到了美国的旧金山，他是想探听一下美国的商场情况。他们两人以这所金色城堡为出发点，又到美国的各大城市走了一遍，最后川岛才表述了对美国的最初印象。他说：“这真是富裕而庞大的国家呀！我反复想过：如果日本政府和我一样真切地知道了美国的现状，那它绝不会想和美国打仗了。”

川岛返回日本以后立即写了一份报告，他在报告中说：“在美国虽然说摩托车经销店有3000个，但其中，每周营业5天的只有1/3，其余则都是傍晚或周末才开门营业的不经常上班的商店。”另外，在美国每年登记销售摩托车数是45万台，其中6万台要从欧洲进货。在川岛的报告中，还记录了美国摩托车库存量少，销售点都是委托贩卖性质，对消费者提供赊销以及售后服务状况恶劣等事项。

1959年，本田宗一郎终于积极果断地迈出了走向世界的第一步，创办了“美国本田技研工业公司”，成为美国当地的“法人”，使本田公司可免受美国限制汽车进口的约束。川岛被正式任命为“美国本田技研工业公司”的负责人，他的年轻助手分别为小林隆幸和山岸昭之。

川岛一行三人来到美国的洛杉矶。他们一起租了一间每月80美元的小公寓房，还从附近的废地上借了一处仓库。为了节省开支，他们把包装摩托车的木板箱亲手垛了三层塞进去，并把上层板面清扫干净做为存放零部件的场所。最初，他们在摩托车的同业杂志上刊出了广告，同时还往摩托车销售

店里打了电话联系买卖。可是三个人的蹩脚英语却带来了困难，交谈中对方反应迟钝。当然除此之外，他们还遇到了社会风俗不熟以及使他们感到头疼的法律制度所引起的困扰，在头6个月的时间里，他们只联系到15家代销店，仅仅卖出200台摩托车。

初入美国，本田公司不了解美国摩托车商场交易有个以每年4月份开始到8月份结束的规律性现象。本田公司也没有注意到美日两国操纵摩托车方法不同：美国人是在宽敞的道路上开车，是要求速度型的，要求能行驶长距离的耐用车。川岛通过空运把摩托车返送回日本本田技研所。工程师们夜以继日地检测有毛病的车子，对于不良结果是怎样引起的，以及对于如何在不同的条件下保持安全运行，需要怎样修正等问题，进行了全面分析。最后，对机头包装部位，连轴机弹簧进行了再校正，并反复进行了行车试验，问题得到了解决。

正是这个时候，日本的工人和学生为反对日美缔结新安全保证条约，每天都要到国会周围去示威游行。当美国总统艾森豪威尔访日前夕，先期到达东京的总统新闻秘书杰姆西·哈格奇被大规模的游行队伍所围困。这个事件促使美国国内产生反日情绪，结果向本田公司订货的销售商要求终止合同的事件不断发生。

然而，此时的川岛在美国洛杉矶却得到一个意外收获：他们三个因为没有汽车，便在洛杉矶地区使用了50CC的超小型摩托车，奇怪的是这个车受到了很多人的关注。川岛后来也曾说：“初来美国时，我们并没打算销售小型摩托车。这个超小型摩托车在日本国内，我们是取胜了，可我们曾认为如果把它拿到美国，会有损于我们本田的形象。美国人所追求的是效率与速度，理所当然地我们所追求的是大型摩托车商场，这个超小型摩托车看来缺乏男子汉气派，我们在洛杉矶市使用这小型摩托车时，受到很多人的询问，在我们听取他们的意见以后，感觉到这个小型摩托车在这个国家，也大有市场。”

本田宗一郎得悉川岛汇报的这一信息之后，迅速作出在美国销售超小型摩托车的决定。于是，在美国，本田派出营业员向各式各样的小卖店去进行访问。在这些小卖店中，多数是满处油污的小店。另外也包括一些大型摩托车贩卖代理店，这些商店虽然依附在那些混杂散乱的大商店里，但是经营起小型摩托车来，却把本田产品的知名度很快扩散到从来不到小商店露面的顾客那里。本田公司在日本国内，是通过自行车商店销售摩托车的，可是本田公司的美国分公司，却想方设法与运动用品商店、趣味商店、收割机修理商店、超级市场、五金商店，进而还和大学的书店等所有小商店保持联系。

在销售办法上，本田也不那样争先恐后。本田的销售人员，每当把五彩缤纷的小摩托车和超小型摩托车送到零售店时，一般都受到这样的询问：“这东西到底叫什么名字好呢？”这时营业员总是这样回答：“请你先试用两三个星期吧！好用与否，我们以后再谈。”当那些零售店的人们，得知这个新产品和以前那些漏油的摩托车并不是一路货色，更由于超小型摩托车的利落、漂亮，便引起了许多人的注意。同时由于它又是陈列在和车体一样漂亮的陈列室内，所占空间又小，所以每当本田的营业员访问那些零售店时，总是得到如下答复：“这玩艺儿很有趣，我们一定经营下去看看！”本田公司很快邀请一些大型销售商店的人们到日本去，让他们领略一下本田的企业哲学，向销售经营人员特别强调了优秀的售后服务才是长期成功的关键这一道理，并一直保持零部件的长期不间断的供应。为了做到这一点，本田公司要

把零部件从日本空运到美国的本田公司，然后再向销售点提供。从短期商业观点看，这种营业方法的确提高了成本。但从长远看，这样做却提高了本田公司在美国人心目中的地位，为其拓展美国市场奠定了坚实基础。

到 1961 年底，本田公司在美国已拥有 500 家销售点。洛杉矶、威斯康星、新佐治亚这三个地方的销售店里，有 150 名本田公司的营业员在营业。美国本田公司的工作人员，还组成了旅游团，周游了整个美国，向市民兜售本田产品。另外，还组织销售人员骑车巡展。这时，他们不再把自己打扮成摩托车修理工那样，而是装作新顾客试车的样子兜风。这时，一批批新顾客来了，从学生到职业摩托车手都来买车。甚至也初次出现了女人买摩托车的现象，不过，这时本田公司也并未放弃大型摩托车销售市场。

1963 年春，本田为了推进大型和小型两种摩托车的销售业务，第一次使用了洛杉矶的广告代理店。本田公司投入了 500 万美元，发动了强大的广告攻势。他们以“漂亮人骑本田车”为广告，多渠道地向美国社会灌输、渗透。不仅在《生活》、《观察》、《星期六晚报》等拥有美国最多数读者的大型杂志上登载广告，还通过广播电视、广告塔和全国同业杂志来进行宣传。美国中产阶级全都以乘本田车为时尚，本田取得了美国历史上没有过的广告大战的胜利。

到 1963 年末，本田公司在美国销售了 10 万台以上摩托车，这个数字比其他在美国的国外摩托车厂家卖出的总数还多。到 1964 年，本田占领了美国接近大半的摩托车市场。于是，本田公司断然宣布自己产品将不再委托别人代销，即使是代理店也必须拿现金取货。这样一来，代理商们感到不知所措，可是销售合同一个也未作废，摩托车销售历史上第一次出现了不是由销售店掌握主动权，而是由生产厂家掌握了主动权的现象。不出几年，所有摩托车厂都照此办理。本田公司改革了同行业的经营结构。

本田宗一郎与藤泽武大的果敢决策使美国摩托车行刮起了一股强劲的“本田旋风”，但宗一郎并未沾沾自喜，自满自足。他想进一步把喜欢本田摩托车的用户，变成喜欢本田汽车的用户，但汽车行业是资本密集型行业，它和容易赶超而且经营分散化的摩托车行业不同，在当时竞争激烈的美国汽车行业中，以号称世界第一的通用汽车公司为首的三大汽车公司集团垄断着美国汽车业市场。

“世界第一摩托车厂家”这一称号，并未给本田公司造成行销本田汽车的有利条件。最大的困难是轿车的销售渠道和摩托车的流通体系不同，寻找轿车的代理店销售店是件更为困难的事。本田公司在美国销售摩托车的时候，总是使用他们在日本本土开发市场的那种商业手法。但是汽车行业里，那一套是行不通的。

60 年代后半期，美国的汽车销售商店和日本的销售商店完全两样，在能够代销摩托车的销售店里，能够大量代销汽车的只是极少数，即使是由于摩托车的声望而信赖本田技术信誉的汽车销售商店，也几乎是凤毛麟角。因而本田在美国建立汽车销售网的工作进展非常缓慢。

在美国三大汽车公司集团垄断市场的情况下，本田步履艰难地向前迈进。开始多半是在汽车代理店陈列室的一角，放置一台或两台本田的 N600 型轿车，并且是先说服了象“希波莱”或“福特”厂家的代理店才能办到。要想找到单独经营本田车的代理商店，几乎是不可能。但本田仍然顽强地进行着商业渗透、竞争，终于在 70 年代中期找到了单独经营本田车的代销店。

1972 年，本田引进的“西比古”复合涡流调控燃烧系统发动机带来了在美国真正树立本田汽车声誉的第一次机遇。这一技术的主要特点是把发动机燃烧室分为主燃烧室和副燃烧室，以促进燃料的充分燃烧。这既提高了燃烧效率，节省了燃料，又减少了各种有害气体的产生。10 月，安装新式发动机的汽车通过了 5 万英里的试车，年底达到了美国环保局设定的排气标准。这一技术，使本田技研工业公司的汽车技术迎头赶上了国内外的先进厂家，本田公司也被看作是世界第一流的汽车厂家。CVCC 技术先后被丰田和福特等国内多家汽车公司引进。

1973 年底全球性石油危机发生，能源紧张超过公害成为重大问题，汽车发动机的燃烧率再次成为技术开发热点。本田公司又将 CVCC 发动机加以改进，将设在一边的副燃烧室改在中央部位，并且增加了喷孔的数量和口径，开发出新一代 CVCC 系统，使之成为低公害、高燃烧效率的高性能发动机。

在开发 CVCC 发动机的过程中，一直嗜好技术研究的本田宗一郎倾注了全部心血，尽管他已是日理万机的本田总裁。

由于汽车废气造成的大气污染越来越成为一个社会公害。美国先后有几个州都提出了“排气规定”。

1967 年美国联邦政府制定了《大气净化法》，1970 年美国参议员马斯基对此提出修改案，并且得到通过。这就是举世闻名的《马斯基法》。1970 年 12 月，日本仿效美国，确立了自己的限制汽车排放废气法，也称“马斯基法”。

《马斯基法》公布后，本田宗一郎敏感地意识到这是赶超先进的一个绝好机会。当时他认为：“防止公害对策不是只要有钱就能办得到的问题。由于《马斯基法》的确立，在防止公害问题上，我们就与世界的巨大厂家站在同一条起跑线上了。既然是同一条起跑线，那么靠资本大小决定胜负的逻辑就行不通了。换句话说，靠我们的创新和努力，就可以在世界上与竞争对手决一雌雄，在创新方面，我们有决不会输给别人的信心。”

从 60 年代后期，世界各大汽车厂家为研制低公害汽车发动机而投入巨额资金和众多的技术力量，相互间展开了一切激烈的研究开发竞争。在技术上，各厂家基本上采取了两种手段：一是改进发动机的结构，提高燃料的燃烧效率，以减少废气的排出；二是对废气采取后处理措施，即在排气管中安装净化装置使用催化剂，消除有害物质。日产、丰田等厂家，一开始就决定了使用催化剂的后处理方式，而本田宗一郎认为，使用催化剂并不是最佳途径。

宗一郎认为，使用催化剂这种后处理方式的效果如何暂且不说，催化剂的可靠性如何，使用后会不会造成另一种公害等，这些都是未知数。因此，最好改进发动机结构，如果发动机不产生废物，就无须添设附加装置。本田公司以开发发动机技术起家，在这方面技术实力雄厚，在汽车发动机是采取水冷还是气冷方式的争论中，积累了丰富的经验。在改良发动机方面已经取得一系列有价值的研究开发成果。因此，在这个雄厚的基础上本田宗一郎独辟蹊径，采取了避免与丰田、日产等大企业进行正面较量，充分发挥自己优势的战略方针，即使耗资 30 亿日元也在所不惜。结果，宗一郎领导的本田技研工业公司获得了最后成功，并比 GM、福特、丰田和日产等超一流厂家抢先了一步。

CVCC 技术的成功，改变了本田公司在汽车行业的地位，也改变了本田公司在消费者心目中的形象。本田汽车在美国的销量也急剧增长。到 1975 年，本田公司每个月要卖出 1 万台“西比古”轿车，第二年，本田又向市场推出

了比“西比古”更大型的“阿科德”牌轿车。这个“阿科德”车，被美国《汽车趋向》杂志选为当年最佳进口车。以它的尺寸和质量而论，定价 3995 美元一台，实属便宜，所以本田公司代销店的顾客接踵而来，应接不暇。

从本田轿车驶向美国市场的过程，我们可以看到本田公司事先已经意识到进入美国市场是件很难的事，但本田从未丧失信心和耐心，一直在等待时机。而从 CVCC 技术所引起的巨大变化，本田进一步明确：在美国市场成功的关键，还是要靠质量和优质服务，此外别无他途。

在这个艰难的过程中，藤泽武夫始终起着关键作用。人称“技术的本田宗一郎，经营管理的藤泽武夫。”在头衔上，本田宗一郎是董事长，藤泽武夫是副董事长，但宗一郎除技术和对外联系外，经销、总务、财经管理等全由藤泽负责。藤泽负责的那一部分工作就不受宗一郎支配，一切都由自己来决定。后来，宗一郎曾说过：“经销之事，我全然不懂，完全是一个外行。藤泽武夫不懂技术，虽有驾驶执照，但外出时从未自己开过一次车。我们俩合起来，才算是一个企业经营者。”

宗一郎与藤泽虽然性格不同，但却志趣相投。两人在本田公司困难之际有缘第一次见面后，就象被什么迷住了似的、热烈地谈论着未来，直到深夜 12 点多，第二天早上见面又继续交谈。后来藤泽回忆说：“这种状况大约持续了两三年，所以即使今后不再见面也可理解对方的心情。20 几年前该说的都说了，日后不再说话也可见机行事了。”的确如此，他俩的交谈也随着本田技研工业公司的发展而变得越来越少了。公司规模变大之后，两人谈话时间最长也不过 10 分钟，一般是两三分钟，有时还不足 1 分钟。正是由于两人相知甚深，故宗一郎完全信任藤泽，把公司的经营实权都交给了藤泽，自己则全心投入技术开发中，终至硕果累累，一生获得 100 多项专利，曾被日本政府授予蓝绶褒章。后来使本田汽车在国内外市场发生戏剧性变化的关键技术——CVCC 发动机技术，也是在本田宗一郎的直接参与下取得成功的。

藤泽没有辜负宗一郎的知遇之情，在 1954 年的经营危机、成立劳动组合出现的工潮、以及“美国本田技研工业分公司”危机等等一系列困境中，藤泽常常是战斗在最前线，为的是不让宗一郎受连累。藤泽多次拯救了本田宗一郎和本田技研工业公司。没有藤泽，也许宗一郎仍然只是擅长发明创造的一位街道工厂老板。

宗一郎曾想过把董事长让给在经营管理有雄才大略的藤泽，自己担任负责技术开发的副董事长，但藤泽坚决推辞。藤泽对宗一郎最大的安慰就是他没有半点私心。藤泽发誓自己绝对不当第一把手。只有那样，心情才舒畅，说话也可随便些，能迅速处理事务，董事长也可完全放心。而宗一郎的理想是生产出世界第一流摩托车、汽车。为此，如有必要，他可以把董事长的位置让出去，没有什么舍不得的。实际上，从他们分管的业务来看，根本就分不清谁是董事长。

在一些创业者中，因内部权力之争或惨遭失败，或被放逐，使公司破产，最终由银行接管，这在日本并不少见。经营者当中，特别是创业董事长，想把产业托付给儿孙，这也是人之常情。可是宗一郎与藤泽都没有让自己的小孩进入本田技研工业总公司。因为他们考虑到，本田技研工业公司既不是本田家的，也不是藤泽家的。宗一郎与藤泽呕心沥血，同处共谋，相得益彰，在开发出 CVCC 技术后，很快在汽车工业强国美国刮起了强劲的“本田旋风”，本田公司出现了前所未有的繁荣景象。可这时的本田宗一郎与藤泽武夫，却

打算一起从第一线退下来，让年轻有为者接班。

1973年9月24日，本田公司举行了创业25周年的纪念活动。这一天，本田宗一郎离开了自己创建并培育起来的世界性大企业——“本田技研工业总公司”，离开了公司董事长的宝座，同一天，藤泽武夫也辞去了副董事长的职务。宗一郎与藤泽经过多方面的成功和失败的磨练，已进入了经验丰富成熟、老练的境界，而且身体状况和精神状态仍然良好。因此，本田这一举动使社会舆论颇感意外。但他们两个的“激流勇退”之举却为本田公司树立了榜样。第二任董事长河岛喜好和副董事长西田通弘都继承了本田宗一郎和藤泽武夫以身作则，带头引退的这种果敢做法。

四、给世人只留下了“本田主义”

1991年美国《幸福》杂志世界500家大企业排行榜中本田名列第38位。

1983年，本田技研工业总公司已经走过了35年的历程。10年来，本田公司在董事长河岛喜好的率领下，更上了新的台阶。销售额从3700亿元提高到18200亿元，增长了500%，巩固了汽车厂家的地位，并积极扩大了海外市场，拓展了国际生存空间。本田公司的蓬勃发展甚至威胁到丰田汽车工业公司和日产汽车工业公司的发展。

河岛从45岁接班，到1983年，年龄55岁，10年来经营顺顺当当，就是“再干10年也并非不可”。但河岛却准备把董事长的位置让给年富力强的久米是志。为什么非要这么早交班呢？各种猜测满天飞。只有河岛最清楚自己为什么要这样做。

1973年，本田宗一郎董事长和藤泽武夫副董事长爽快地退居二线之事，至今仍铭刻在河岛的心里。不是别人，正是10年前父辈们作出的抉择，现在不正是要自己去做了吗？本田公司谁当董事长，也许不是最重要的，最重要的是把父辈们奠定的“本田精神”代代相传。

本田宗一郎的继任者正是以“本田精神”为主旨，不断把本田推向世界。

本田宗一郎曾说：“企业家应该目光远大，他不仅应该知道生产。同时，更应该知道在何处生产对他的企业更有利。”1974年，本田公司看到在美国销售汽车有了希望。日本本国的本田经营部门，开始对在美国建立工厂进行了可行性研究。

当时还没有听说过关于美国将制订限制输入法规方面的动向。本田公司急于进讨这种可行性研究的原因，是由于国内外对本田产品需求量的增加，而日本国内本田公司的工厂又处于满负荷。由于日元对美元的汇率疲软，所以，把新的工厂建在日本国内，乃是理所当然的事。再一个原因，则是日本国内的劳动力始终比美国便宜，而且又能创造出高质量的产品来。所以多数人认为：象本田这样的小公司去和美国国内强大的对手——象通用、福特、克莱斯勒等厂家去竞争，这简直是无谋之举。可是本田公司却一反常态，按照自己的企业哲学到用户众多的美国市场去制造本田车。

按1974年的可行性研究，本田是想在美国每年生产10万台汽车。但上一年本田在美国的汽车销售量，却仅仅达到4万台，而且，其中绝大多数是“西比古”牌轿车。不论美国人还是日本人，都认为本田作为一个汽车厂家来说，是一个小公司。所以在太平洋西岸的多数人看来，本田计划是失算的。

还有的认为：本田应当用合资企业的形式去建设这家新工厂，可这不是本田公司的本色。

本田公司果敢地计划在美国首先建设拥有 24000 多平方米厂一房的摩托车制造厂，为此需要 3000 万美元的投资，这当然是很大的一笔投资款项，但是这还不至于把本田公司拖向破产。这个计划，可以说成是：“探测地下水”式的计划，如果摩托车的生意看好，下一步还可以扩建汽车制造厂，最坏的戏剧性结果也只是把这 3000 万美元打个水漂儿，然后再全力依靠日本本土的生产基地。总之，本田公司既作了最好的打算，也作了最坏结果的承受准备。

1976 年，本田公司的代表团在俄亥俄州进行了几次实地考察，深入了解当地的人口、劳动、地理条件、税法、环境条件、交通状况等详细情况。最后，本田代表团选择了美阿里斯维尔西北 10 公里处和 TQCC 运输研究中心相毗邻的 100 万平方米的工地。从本田公司角度来考虑，最为理想的是把工厂建在距离飞机场很近、汽车行驶 1 小时左右就能到的地方。而美阿里斯维尔这个工地正合此条件，而且在这个地区可以同时使用美国第 33 国道和铁路。

这一年夏季，本田的职员为了最后签订合同书，再次访问了此地。俄亥俄州政府主要是在道路建设和公共设施建设方面，同意提供 250 万美元的直接补助金。另外，还从土地所有者和 TQC 两方面，就关于再购买几百万平方米土地问题达成了协议。这样，就可以购进区划内的全部土地了。

1977 年 10 月 11 日，本田公司正式和俄亥俄州签订合同。这份合同书，是本田公司为了建设摩托车工厂第一期工程开始的契约书。这个摩托车工厂，后来定名为“本田美国汽车制造公司”（即 HAM 工厂），不久即实现法人化。

本田公司决定在美国建厂以后，它既不愿意效仿日本本国工厂的管理体系，也不愿意学习美国传统的企业组织模式。他们着手建设的是独具特色的企业管理风格。新组建的领导班子，从最初的现金台帐的建立，到一些必须的保险支付等等，所有问题都花费了很长时间来加以研究。待办事项一览表一个接着一个地出现。对于新建公司所需要解决的所有问题，非要一一地进行讨论不行。

比如，就对于在 HAM 工厂劳动的人们应该怎么称呼，经理们进行了激烈的讨论。有的认为可以分为“作业员”与“作业长”；有的则认为可称为“生产协调员”或“从业员”；还有的认为可区分为“总管”（或“总监”）与普通工人，等等。讨论的结果是：不管是第一线的管理人员，还是普通工人，都统称为“伙伴”。“伙伴”的称呼给人一种亲切、平等、尊重的感觉，使工人们形成较强的参与意识、创造意识以及主人翁意识。

第一批组装起来的摩托车，由于质量好，使本田公司感到满意，因而产量与日俱增。到 1980 年春季，HAM 工厂的摩托车质量已经达到本田公司要求进入“第二阶段”的水平，即在摩托车厂的基础上扩建汽车制造厂。这是一个艰险的跃进，因为要生产汽车，不仅生产成本要比以前提高许多倍，而且这一举措意味着要和美国的三大汽车公司决斗。

1980 年 12 月，HAM 举行了大约总面积为 9 万平方米，总投资为 2.5 亿美元的汽车工厂的开工典礼。1982 年 11 月 1 日，第一台“阿科德”牌轿车投产。

1986 年，工厂规模到达 20 万平方米。本田公司的长期目标之一，是要把在美同的工厂造就为一个全部流水生产线的、独立自主而为美国人所共知

的经济实体。公司的一位负责人曾说：“生产工艺的美国化，那只是我们工作目标的一个方面，我们要把本田公司生产的汽车，让美国的每一位顾客都心安理得地受用，在美国国内增强本田的研究和开发事业。在这个国家所取得的利润，其中的大部分再投资在这个国家。在经营方面，我们也打算实行美国化。最终目的，我们是想把本田公司造就成为一个美国能够接受的企业。”

生产的确很重要，本田公司以本田精神在海外工厂取得很大成功，但产品的最后实现还必须通过销售。那么本田公司的销售又有什么特色呢？

本田宗一郎曾说：“销售的方法多种多样。如果总墨守一种销售方法——如用在日本销售的方法在美国销售，那企业不完蛋才怪呢。”

本田公司最早投放到美国市场的汽车是“N600”。那是作为美国汽车销售店的汽车中的配角货色而开始销售的。初期销售量并不看好，但当带有CVCC发动机的“西比古”车摆出去销售以后，美国的消费者立刻另眼看待本田了。到1987年本田在美国的汽车销售总额是73.8万辆，这个数字已经超过了在日本的销售总额。这一年，美国权威同业杂志《竞争中的世界汽车行业》，在征询读者意见栏目内向读者提问说：“假如你从现在起，开始销售汽车，你愿意取得谁家的销售权呢？”最后，本田公司的销售权被压倒多数的投票选为首位。这一点并不使人感到意外，因为本田公司的销售网点，按平均营业额计算是最高的，库存积压品也少，收益率也最高。

本田公司采取了多样的策略，多渠道地向美国市场渗透，最终走向成功，其可取之处不一而足，其中最主要的仍然是应归功于“顾客为上，质量取胜”的企业哲学。本田总是首先倾听顾客的意见，然后遵照顾客的意见去生产汽车，它是在按照美国消费者的嗜好行事。每当开发一种新型汽车时，本田公司总是根据“销售、工程技术、设计”这三位一体的顺序来考虑。从谋划到产品出来，一般都需用3至4年时间。在这期间始终保持着定期开会研究的制度。本田人相信只有这样才能提出流行的设计方案，才能生产出为顾客所欢迎的车来！

本田公司还坚持经常向销售店征询反馈信息。那些销售店的经理们，总能及时地和销售职员们通电话，而全体销售干部，又都是经常到销售店里去访问。他们联系密切并能够不断地从常和顾客打交道的人们那里得到反馈信息。公司的工程师和生产经理们也都常常要到美国各地去出差考察，以便于倾听顾客们的意见。他们经常到销售店去打听、询问：“你还需要什么？”“对这件事你怎么想？”“要怎么办，车才能更好地卖出？”等等。在日本国内的工程技术人员和生产经理们，为了加强对顾客的心理了解，作为业务实习的一环，要求每个人，都必须到基层销售店去工作6个月。

美国全面质量管理协会下属的美国盖洛普伦研究所的调查表明：美国消费者对于任何商品，都是不惜出高价去购买最优质的。本田公司始终把注意力放在提高质量和满足顾客要求这两个焦点上，不断根据市场反馈信息，完善自己的工艺，力争推出最优产品。本田公司在1986年美国高级轿车市场推出自己的“阿刻尤拉”系列产品（“阿刻尤拉”即高速、精密、准确之意），引起了许多新闻媒介的关注。美国《道路和货车》杂志把“阿刻尤拉”系列小轿车选为22500~27500美元的“最优秀高性能车”，并作了如下的报道：“阿刻尤拉车是在推算了整个市场状况之后，吸收了德国制超级小轿车的最好部分，仅用半数价格使它变成了令人难以置信的性能好和美丽外表包装的

日本车。在日本其他厂家还没有来得及学习之际，变成了元敌的产品。”1986年末，美国“阿刻尤拉”经营部拥有50家销售店，每个店对“阿刻尤拉”都采取设专卖店的方式销售。

正如本田宗一郎所言：“质量是企业的生命。只有优质、高效的企业，才能在任何竞争与挑战中立于永远不败之地。”本田公司本着追求高质量的认真态度，推出性能好又节油的发动机，并带出一系列优质产品，终于在美国国内取得了日本车的第一把交椅的地位。

纵观本田的创业史，我们可以看到本田的每一次巨大成功都与新产品开发有直接关系，而新产品的开发关键在技术、在人才。名优特产品的开发，更是如此。市场竞争，说到底是技术与人才的竞争，以技术起家的本田，一直保持着尊重技术与人才的优良作风。

在20世纪50年代初期，在好不容易批量产销“佳普”摩托车的时候，在本田宗一郎豪迈的发言中，就萌发了这种认真追求精湛技术的思想：“我绝对不赞成通过限制进口外国汽车来维护自身利益的这种闭关自守的做法。技术竞争始终该由技术来决定胜负。”

本田宗一郎说过：“成功只有1%的可能，它是经过99次失败才获得的。”本田公司在技术开发上并非一帆风顺。

1967年，本田公司在美国陷入“缺陷车大骚动”事件的困境之中。当时，本田公司生产的“猎手”CT200汽车有变速失灵的可能性，由此引起一系列缺陷车事件。本田公司并没有回避责任，而是勇敢承认自己的责任在于未能注意到技术上的重大缺陷，并分析出有可能在某种情况下会造成人员伤亡的后果，理智地要求全部缺陷车拿回本田公司美国分公司修理。这种例子还很多。

1981年，本田宗一郎获得了一等瑞宝勋章，本田公司在滨松制造厂为他举行了庆祝大会。会上宗一郎发表了特别讲话，他说：“技术，本是源于人们的欲望中。总的说来，人们有要提高自己的生活的一种欲望。创造财富就是其中之一。人们首先为了自己，充满着要如此这般提高自己的生活水平的迫切感而工作着。”他同时又指出：“天才技术专家决不是为了名声和金钱去开发技术的，而是强调在谋求自我实现的过程中找到自己存在的价值。但是，不要忘记了下面的自我约束：沉浸在喜悦之前，我认为从事技术工作的人们要考虑自己所从事的技术开发是否对用户有用。技术的进步应避免在某一环节上发生纠纷。就是说，应密切注视自己和用户的关系。”

本田宗一郎认为：“友情，在情感中是最纯洁、最崇高、最美好的。”他一生交际甚广，不拘形式地建立了广泛的关系网，真可谓朋友遍天下。

宗一郎具有坚强的意志。从街道工厂到战后迅速发展，使本田技研工业总公司成为屈指可数的大企业。提起他，许多人认为他是一位富于魅力的人物。人们没有把他看成是单纯的成功者，都认为他具有一种妙不可言的魅力：直言不讳的表达方式，无所畏惧的反抗精神，远见卓识的经营才能，从不居功自傲的无私之举。

许多人被本田宗一郎的魄力所吸引，紧紧围绕在他身边，有意无意地受到他的影响。同时，本田宗一郎也从他们身上学到了不少东西，其中许多是有关商品开发和技术革新方面的启发，健全组织的忠告，还有一些是探讨人生道路的鞭策。

日本“索尼”公司的创始人井深大与宗一郎的密切交往为西家“世界性

大企业”的合作开辟了美好的前景。他俩的初次见面是在杂志社举办的座谈会上。那时两家公司正处迅速发展的阶段，两人的谈话经常出现在各种报刊杂志上。

本田宗一郎与井深大接触后，认为他有一种与自己一样的气质，即科技人员的气质，充满挑战和开拓精神的气质。但宗一郎又认为同类气质的人不必作为合作伙伴，幸好井深大与自己不是一个公司的。

本田宗一郎谈话时带有浓重的日本东部地区的方言，但井深大似乎与宗一郎心有灵犀一点通，他们的交流没有半点语言障碍，井深大说：“不是生产和出售什么，而是考虑社会需要什么，要生产社会上需要的产品。”这一点与宗一郎一贯坚持尊重顾客的思想是相通的。

本田宗一郎与井深大都是以技术在世界上获得了成功的企业统帅，充满自信，但是，他们在与别人交谈时没有半点唯我独尊的感觉，听起来感人肺腑，催人奋进。他们两人在一起交谈，也彼此十分敬重，一种对杰出的技术专家的相互敬意，所以他们能同声相应地进行合作。

对宗一郎来说，以井深大力代表的“索尼”开拓精神，是绝好的兴奋剂。当宗一郎听到有人说索尼的坏话时，就好象自己芒刺在背。而井深大也说：“可以说我和本田宗一郎先生结成了‘同盟’，有求必应……如果放任他（宗一郎）一个人去干，真不知道他又会搞出些什么名堂来呢！我得设法牵制他一下。”只有知交才能做到这一点，井深大深谙宗一郎的性格，所以能给予恰如其分的帮助。

宗一郎不仅和工商界、政界的朋友们交往，而且与工作上没有直接联系的作家、记者、演员等也有广泛的交往。宗一郎与评论家藤原甚密的交往就是其中一例。

评论家藤原常在电视上和广播里发表评论，是一位社会瞩目的人物。他喜欢打高尔夫球，后来担任了“弘达高尔夫球友人会会长”。他想不到赫赫有名的实业家本田宗一郎居然也有闲情参加“弘达高尔夫球友人会”。从此以后，他们成了亲密无间的球友。

他们经常在一起纵论古今，指点江山。有时充满希望，有时慷慨激昂。据说宗一郎在任职时，尽管是董事长，但对技术以外的事情可说是完全不插手，不多嘴。但在高尔夫球友人会中，却“大谈天下大事”，对专职评论家藤原弘达仍落落大方陈述自己的见解，让知情人大力震惊。

宗一郎与藤原每每谈论各种问题，从不隐瞒自己的观点，有时免不了要争论不休。有一回，宗一郎半开玩笑地对藤原说：“我交的朋友，都是一个样，净和我作对。”藤原则说：“和你作对才好呢……真正的朋友就要直言不讳，给你指出缺点、错误，说你的坏话。”接着藤原又说：“当董事长时，认为赚钱就有财富。现在才真正懂得，朋友才是真正的财富。”

深得人心的宗一郎在接触不同阶层和性格的人时，并不介意对方的头衔和地位。年轻和不知名往往是同义语，但宗一郎喜欢和众多的青年人交朋友，他懂得，头衔这东西是虚无缥缈的。他关心的是这个人在想什么干什么，着眼点在未来。虽然宗一郎喜欢和年轻人聊天，交朋友，但并非所有的青年人都得到宗一郎的喜欢。那些萎靡不振、毛手毛脚的年轻人，对宗一郎来说是不屑一顾的。

本田宗一郎为世人留下的精神财富是博大精深的，这里难以一一尽数。本田人正是发扬了“本田精神”，才得以一次又一次地实现惊险的跳跃，一

次又一次地走向辉煌。如今，在日本汽车工业界，本田技研工业公司排名第三，但在摩托车工业界，它不仅是日本的老大，而且也是世界上当之无愧的“摩托之王”。1991年，本田技研工业公司的摩托车产量为134万余辆，出口51.8万辆，印有“HONDA”标志的摩托车飞驰在世界各国。公司资产已达180亿美元。在美国《幸福》杂志1991年排名的世界500家大工业公司中，本田技研工业公司名列前茅。在短短的30年间，本田技研工业公司就疾速地步入世界大企业的行列，震惊之余，人们还应该做些什么呢？！

