

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

一代天骄—世界著名企业家成功典范

 **EBOOK**  
内容资料 非商业

### 管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立。骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的这一切都是一位企业家所必备的。

一代天骄——世界著名企业家成功典范美国著名企业家成功典范

《一代天骄——世界著名企业家成功典范》美国著名企业家成功典范  
竞争、竞争、还是竞争。

## 一、石油大王洛克菲勒

石油大王洛克菲勒是控制美国经济的十大财阀之一。他所创立的标准石油公司、美孚石油财团一度几乎垄断了美国乃至世界大部分的石油市场。洛克菲勒及其家族对公司的经营已历三世，并已由单纯的经营石油业务转变为综合性的多种经营。

约翰·D·洛克菲勒生于纽约州，后移居到俄亥俄州的克里夫兰。约翰自幼深受父亲的影响，显示出超人的商业天赋。后来，他曾在商业管理学校学习过三个月，随后便中途退学，开始在休威、泰德公司服务。

南北战争期间，约翰运用他超人的智慧和勇气，捕捉动荡中的机遇，一举获得成功。后他又投入石油经营业中，冷静旁观，伺机而动，逐步垄断了原油开采、铁路运输及国内外石油市场，建立起庞大的石油托拉斯。为了避开联邦的反托拉斯法，标准石油公司总部于1911年从纽约迁往新泽西，并改变经营范围，扩大资产达1.1亿美元，使标准石油公司在石油集团企业中的地位坚不可摧。

老洛克菲勒于1937年逝世，享年98岁。逝世前，他设立了“洛克菲勒基金会”，向社会捐助了4500万美元。

洛克菲勒家族对美国社会的影响无法估量，标准石油财团培养了美国三位国务卿：达瑞斯、拉斯克、基辛格。

敢冒风险才能赚大钱南北战争前，时局动荡不安，战争的阴影笼罩着美国的大地。人人都在忙着安排自己身边的事，而约翰·洛克菲勒却在运用他的全部智慧思考怎样利用这场战争。战争会使食品和能源缺乏，还会使交通中断，使市场价格急剧波动。那时的洛克菲勒仅有一个资金4000元的经纪公司，而且其中一半的资金属于英国人克拉克。

洛克菲勒决定向银行借很多的钱购进南方的棉花、密西根的铁矿石、宾州的煤，还有盐、火腿、谷物……，在没有任何抵押品的情况下，洛克菲勒用他的设想打动了一家银行总裁汉迪先生，筹到一笔资金。在第一笔生意结帐后仅仅两周，南北战争爆发了。紧接着，农产品的价格又上升了好几倍。洛克菲勒所有的贮备都带来了巨额利润，财富象滚动的雪球跟随着战争的车轮。等到美国南北战争结束，洛克菲勒已不再是个小小的谷物经纪人，而是腰缠万贯的富翁，并开始染指石油工业。洛克菲勒在风险中的决策是他事业的一个转折点，他在后来的经营中，始终记住了这一要诀：机遇存在于动荡之中。

新事业有时需要等待

“打先锋的赚不到钱”。洛克菲勒一贯坚持着这个信条和策略。宾州钻出石油一年以后，油井已达72座，日产原油1165桶。这一年的秋天，洛克菲勒沿着产油河走来了。昔日荒僻的小镇，如今已井架林立，黑色的石油槽散布在光秃秃的山坡丘陵之上。

他沿着产油河向南走了8公里，向北走了24公里。洛克菲勒考察完宾州产油区，回来对他的合伙人说：“现在动手为时尚早，并且我估计油价还会大幅度大跌。”那时，宾州油地的投资者已蜂拥而至，昔日的农田村镇已被人用高价一块块分割买走，油井产油量都在成倍地增加。焦包的同伙一再催促洛克菲勒投资油井，然而他只是多次去勘察产油地。

南北战争结束后，洛克菲勒集中公司所有资金在宾州的伊利湖畔建造了他的石油精炼厂，他认准这黑色的液体能给他带来亿万财富。这时的

宾州产油地，由于无节制的开采，原油每桶的价钱已降到 0.35 美元。克利夫兰报刊出“3 万桶原油在产地滞销”的惊人报导，洛克菲勒欣喜若狂。他的石油精炼厂开始用极低廉的价格与产油者签订合约，并逐步垄断了整个原油产地。用同样的方式，洛克菲勒成功而又简便地建起一条新的输油管道，全部取代了开往克里夫兰的送油马车。

先行铺设的石油管道已有许多条，但洛克菲勒将这些管道所有技术上的缺陷均加以解决，使运输费用降到了最低点。

洛克菲勒在转入石油经营过程中，一再等待，等待采油者蜂拥而至，等待别人尝试各种输油工具，然后他迎头赶上，最快地踏上了成功之路。

竞争、竞争、再竞争

在纽约的第五街上，座落着一栋 53 层高的摩天大楼——洛克菲勒中心。1870 年，洛克菲勒所创设的标准石油公司，已成为世界最大的集团经营企业，年收入达 500~600 亿元。

当断崖上的输油管开始流出乌黑的石油时，洛克菲勒的石油精炼厂已在宾州站稳了脚跟，但洛克菲勒非常清楚，在众多的石油精炼厂之间迟早会发生激烈的竞争。洛克菲勒首先捕捉的目标是铁路。对于众多的石油公司来说，铁路是运输命脉。克里夫兰的所有石油产品必须通过铁路才能运往纽约、费城等大城市。

但这些石油公司与铁路都没有建立固定的业务关系，只是在需要时才去联系，使铁路经常无生意可做。洛克菲勒设想假如率先与铁路订下合约，固定每天的运输量，那么一定能得到折扣优惠，别的石油公司在这场运价争夺战中只能落后挨打。洛克菲勒派佛拉格勒去和两个大铁路公司谈判。洛克菲勒首先包租了产油河下游运输业拥有的全部油轮和货箱，让佛拉格勒拿着租用证去谈判，佯装随时准备再换铁路线路。洛克菲勒运用这一招很轻松地战胜了一位对经济一窍不通的将军迪贝尔，并以每天 60 辆、运费 35 美分的条件和迪贝尔签订了秘密协定。每桶原油运费省去了 50 美分。洛克菲勒从中获得了巨大利润。低廉的运费带来销售价的下降，销售市场获得迅速的拓宽和发展。等到其它石油公司发现这一秘密时，他们在销售上已一落千丈，只好以分股或合营的形式逐渐成为洛氏石油精炼厂的一部分。

洛克菲勒又把目光转向产油业者。为了维持石油价格，产油业者已成立了产地卡特尔，控制产量，订出每桶 4 无的价格。洛克菲勒突然作出令人费解的决定，即以每桶 4.75 美元的超高价向产地者同盟收买原油。持续了两星期的收买热潮突然宣布中止，标准石油公司以“供过于求”为由，将原油价格修改为每桶 2.5 美元。此时，由于采油者的疯狂扩采，日产原油已高达 5000 桶。他们在无法控制的情况下，只有接受标准石油公司的价格。其后，许多采油业者和经营者相继破产。

控制了原产地的石油价格后，洛克菲勒又派兄弟威廉亲赴纽约，开拓欧洲石油市场。身负秘密使命的威廉只身踏上去纽约的路途，他要在纽约建立洛克菲勒公司，要在码头建起特有的仓库，还要建一座修理木桶的工厂，然后和华尔街的银行取得联系……。后来，这位有点象德国皇帝的威廉，实现了哥哥的所有梦想，带有蓝色徽记的标准石油行销全世界。到 1937 年终结时，标准石油已独霸了世界石油市场。

## 二、旅店大王希尔顿

希尔顿从小就有远大抱负，喜欢梦想，并且用心实施。他先做经纪人，后来又当州议员，还曾入伍参军，一度热衷于组建银行。然而，他最大的梦想还是当一个银行家。为了实现梦想，他到了“遍地黄金”的德克萨斯州，想不到被一个不守信誉的人改变了命运，银行家的梦想没有实现，却收买了一家小旅店，从而写下了他旅店经营史的第一页。希尔顿在经营旅店方面有着非凡的才能。他一开始就把旅店当做一种“企业”来经营，把它视作不动产，只要有机会，便以最低的价钱收买那些即将倒闭的饭店，经过改造翻新后，再找机会以买价的数倍卖出，他具有极强的耐心，一旦认准了目标，便会不懈地追求。为了收买美国最豪华的华尔道夫——亚斯陀利亚旅馆，他花了18年的时间。他把经营旅店业务视作开采“黄金”，他要让旅店每一寸地方都生产出“金子”来。他获得“斯塔特拉旅馆系列”的控制权，完成了旅店业发展史上最大规模的合并。他从不满足，敏锐地把握时代的动向，在希尔顿饭店遍布美国各地时，他又实施向海外拓展的战略，一时间，在世界各大城市的土地上，一个又一个希尔顿饭店拔地而起。现在，“希尔顿集团”的旅店已遍及全球，多达210多家，希尔顿也因此而成为了国际性的旅店帝协之王。

热道上的“冷门”

1919年2月，在法国参加第一次世界大战的唐拉德·尼科逊·希尔顿，回到了他的家乡。战前，他曾梦想当一个银行家，现在这个念头又重新在心头泛起。他向母亲诉说自己的理想。母亲是个坚强而有远见的人。她说：“唐尼，你必须找到属于自己的世界。要放大船，必须先找到水深的地方。”他听从了母亲的话，来到了阿尔布格，拜见了华海先生。华海先生过去曾对石油感兴趣。“孩子，到德克萨斯州去，那儿有石油，要知道有了石油什么都有了，去那里你能赚很多的钱。”华海先生拉着希尔顿的手说。“可是我只有5千元钱。”希尔顿担心他说。华海先生看出了他的心事说，“不用担心，我给你介绍一个有经验的伙伴，他叫居吕安，如果你需要帮助，尽管去找他好了。”希尔顿没有再犹豫，登上了开往德克萨斯的火车，决心去冒险闯闯天下。一踏上德州的土地，希尔顿就感到华海先生的话对极了。这是一个广阔天地，是个干事业的好地方。

德克萨斯象是一个燃烧着的火炉，人们日夜左忙，油田里正冒着“黑色黄金”。希尔顿来到了德州的牛仔城席斯可，感到这是他投资的理想之地。出了火车站，他便跑进这里的第一家银行。他看到银行很不景气，就问银行老板：“想卖掉银行吗？”老板说：“这个银行已有人出价7万5千元。”他既兴奋，又犯愁，愁的是手里的钱太少了。回到火车站，他在心里掂量着，身上的5千块钱只是标价的一个零头，若想买下银行，只有找合伙人。他下决心先买下，便到邮局给银行老板发了封电报，表示愿意照价买下。他焦急地等着老板的回电。但那老板是个不守信誉的人，他的回电是“价钱涨至8万，请勿讨价还价。”这简直给希尔顿当头一棒，他的梦想破灭了，在车站附近，一座红砖砌成的两层建筑物映入他的眼帘，上面写着“莫希来旅馆”。旅馆里一大堆人象沙丁鱼似的挤来挤去，希尔顿凭借身高的优势挤向柜台。“客满。”一位职员已合上登记本大声喊道。一位先生熟练地在人群中穿来穿去，当他来到希尔顿身边时，板着脸孔说：“对不起，老兄，请8个小时后再来吧，或许你今天运气好，能找到

一个床位，不过现在还是请你出去。”希尔顿问那人：“你是说8小时轮换一批客人？”“正是如此，一天3“班，每班8小时，只要我同意，客人可以出钱在餐桌上睡觉。”老板回答。“那你就是旅馆老板了？”希尔顿问。“没错”。“你的生意很兴隆阿！”希尔顿说。“可这不能赚大钱。别人一夜之间就能成百万富翁，如果当初我把这钱投在石油上该多好啊，你若愿买下这旅馆就太感谢你了。”老板说。“你是说……这旅馆可以卖给我？”“谁要出5万块现金，我就把这卖给他。我要现金，一手交钱，一手交货。”老板说。“我要先查查帐簿”希尔顿平静地说。他花了3个小时查了旅馆的帐本，发觉这位老板让石油冲昏了头脑，心甘情愿把这块大肥肉扔给别人。

他连忙给居吕安拍了封电报，让立刻到席斯可来。居吕安果然来了。他们要做的第一件事是把这旅馆买下来，经过一番讨价还价，最后以4万元成交，老板给了他们一星期的期限。他们四处求援。希尔顿拿出他的5千元，他母亲寄来一张5千元的支票，还有他和居吕安的朋友各出5千元，4天时间凑足了一半。距约定的时间仅剩一天了，但还有一半款没有等到。他们想到了银行，做了很多工作，银行答应给他们贷款2万元。第二天中午，希尔顿和居吕安带着钱来到莫希来旅馆，旅馆老板接过钱，拉着希尔顿的手向人群高声喊道：“从现在起，这个旅馆就属于这位先生了。”希尔顿立即打电报向母亲报喜：“新的天地找到了，席斯可的水可深了，我的第一艘大船已经下水。”

把每一块地方都看成是“金矿”

刚刚被希尔顿收买的莫希来旅馆仍是拥挤不堪。希尔顿怎样才能解决床位紧张的问题？他叫来居吕安，对他说：“我们浪费了旅馆太多的空间你看”，希尔顿拉着居吕安来到客厅，“柜台太长，可以撤掉一半，餐厅里可以加放20张床铺。”第二天，希尔顿把木匠找来，将餐厅隔成了许多只够容纳一张床和一张桌子的小房间。他又叫人将大厅的柜台截成一半，将节省下来的空间改为出售香烟报纸的摊位。他还在大厅的一角开设了一个小杂货铺。几周以后，旅馆就因这几项措施增加了一大笔收入。“把浪费的空间节省利用起来”，成了希尔顿经营旅馆的重要原则。

希尔顿买下美国最大的华尔道夫——亚斯陀利亚旅馆时，首先察看富丽堂皇的大厅。希尔顿习惯地用手敲着大厅里几根巨大的圆柱，却意外地发觉圆柱是空的。再仔细观察，发现它与支撑天花板毫无关系，纯粹是为了装饰。他下令把圆柱拆去，然后改装成许多小型玻璃陈列橱窗。橱窗立即被美国著名的珠宝商租用，用来陈列各种球宝及化妆品，一年的租金收入为三万四千美元，成为一条出人意料的财路。希尔顿把经营旅馆称为“开挖金矿”，让旅馆的每一块土地和空间产生最大的效益。他常说：“要使每一块地方都产生出金子来。”

在耐心的追求中寻找和抓住机会

1930年，美国经济陷入了大萧条的困境之中，游人极少，旅馆业开始衰退。已有8家旅馆的希尔顿处处节约，仍然亏本，经济十分困难。一天，他在杂志上见到一幅照片，这是纽约一幢豪华的旅馆——华尔道夫——亚斯陀利亚。1939年春天，希尔顿又买下好几家旅馆，又破土兴建了几家新旅馆，但他对华尔道夫——亚斯陀利亚仍然念念不忘。只要拥有她，就标志着拥有了整个旅馆业。1943年春天，希尔顿来到纽约，开始



接触华尔道夫，他先买下了罗斯福旅馆做铺路石。同年 10 月，他又以 740 万美元买下了雅致精巧的“朴来莎”旅馆。从 1944 年到 1947 年，希尔顿先后收回了“史蒂文生”，买下了芝加哥的“巴尔莫”大厦和华盛顿的“五月花”旅馆，他在一步一步向目标接近。

座落在纽约市派克大道上的“华尔道夫——亚斯陀利亚”宾馆是世界名人朝见的圣地，是上层贵族的高级寓所，纽约的高级社交中心，也是许多人梦寐以求的地方。

华尔道夫有“双亲在上”，一个是华尔道夫——亚斯陀利亚旅馆公司，另一个是纽约的不动产公司，若要买下它，不但要掌握股权，还要得到不动产公司的默许。然而倾慕华尔道夫的不止一家，希尔顿碰上了强硬的竞争对手，但他认为时机已到，不能再等。在董事会仍没有对购买华尔道夫表态时，他决定用自己的钱先买下来。他来到了华尔街请教一位行家。在交易所的帮助下，他买下了华尔道夫公司的 25 万股，每股 12 美元。希尔顿在那里等了整整 48 小时，最后终于以 700 万美元获得了华尔道夫的控股权，最后只剩下 300 万现款还没缴清。董事会见希尔顿已经下了决心，便同意“希尔顿公司”参加承购集团，好几家大公司也答应为希尔顿提供资金。1947 年 10 月 12 日，希尔顿终于买下了“华尔道夫——亚斯陀利亚”。希尔顿从看上华尔道夫这位“王后”到最后得到它。整整用了十八年的时间。他终于登上了美国旅馆业的王座，成为真正的“旅馆业大王”了。

#### 借助分散投资取得世界影响

希尔顿从买下第一家旅馆后，就不断地扩大经营，直到买下“华尔道夫——亚斯陀利亚”，他的旅馆已由西海岸扩展到东海岸，遍布美国全境。这时，他开始把目光转向世界。为了向外拓展，“希尔顿旅馆公司”下设了“希尔顿国际旅馆公司”，专门开展国外业务。

在波多黎各，希尔顿建起了第一家海外旅馆——加勒比希尔顿，为这个小岛国带来了 2 千万元的额外收入。在马德里，希尔顿发现一家正在兴建的私人旅馆，工程拖了三年仍未完工，于是他接手建造了欧洲第一家希尔顿旅馆，头一年就给西班牙带来了 100 万元以上的外汇收入。在英国，希尔顿看到饱经战火忧患的城市内旅馆破旧不堪，正是他投资的最好时机。希尔顿看中了距白金汉宫很近的英国王室医院这块地方。他决定买下。在这个饭店的楼上，客人可以眺望白金汉宫的庭院，使这座神秘的贵族王宫一览无遗，从而满足了客人们的好奇心，仅此一项，就吸引了大批的客人，收入难以计数。不久，希尔顿在风光秀丽、游人如织的法国巴黎和意大利的罗马，也相继兴建了希尔顿饭店。希尔顿在世界交通要地，欧洲大陆的另一端，土耳其的伊斯坦布尔也建立了希尔顿饭店。第一年营业，该店利润就达到 162 万美元。

希尔顿一方面在世界各地建造旅馆，另一方面又留意旅馆机能的变化。现代饭店的功用不仅供客人住宿，还可作为大企业新产品发表的集合地。在旅馆业发展方向上，他不守旧，时刻探索人们追求的变化，他决定不再建造“华尔道夫”型的大旅馆，取而代之的是规模小、设计新、舒适而价格低廉的旅馆。为了配合向外拓展的战略，希尔顿建立了海外饭店信息网络，使客人住进一家“希尔顿”后，就可以订好别的城市或国家的“希尔顿”的房间。他还采取措施确保客人来往航空线的顺畅，作为他实现海

外战略的重要措施。希尔顿最引为自豪的，是他办公室里那张插满了旗子的世界地图，旗子代表希尔顿旅馆公司和希尔顿国际旅馆公司。红旗代表已开业经营，蓝旗代表正在修建，绿旗表示五年之内进入这个地方。从地图上可以看到：在东京、曼谷、雅典、贝鲁特、巴拿马、悉尼、阿姆斯特丹、布鲁塞尔、夏威夷及上海等地，一座又一座的希尔顿饭店正拔地而起，多达 120 家。希尔顿的旗子插遍了世界，他的投资也在分散中更扩大了，这是他的远见卓识所在。

### 三、化学大王杜邦

杜邦集团公司为全美最大的化学工业集团，对美国的经济产生着巨大而深远的影响。如今全美 50 个州，无论何处，无不受到杜邦家族的影响。杜邦家族企业集团，如同一株巨大的根深叶茂的树。其势力范围分布图简直就是自独立战争以来美国资本主义经济发展史的缩影。

杜邦财团的创始人艾尔提尔·艾乐·杜邦 1771 年生于巴黎南方塞纳河一个绿意盎然的田园宅邸里，因涉嫌“旧王党派”，全家被放逐美国，定居于特拉华州的威明顿效外。

杜邦财团是由 6000 家族成员组成的，历经 200 余年，这在美国全部财阀的家谱中独一无二。总裁的接力方式并非单纯的父子相传，而以“Z”字形继承，形成了牢不可破的血缘力量。

杜邦财团总裁历经 10 任，其经营谋略因人而异，我们选择了公司三个总裁在关键时刻所采取的谋略：引“远水”而解“近渴”、“不战而屈人之兵”、“辐射式经营”。

在法国的尼摩尔住宅内，老杜邦曾经让两个儿子仗剑而盟，无论发生什么事，兄弟之间都要祸福与共、肝胆相照，那把镶嵌着黄金家徽的长剑，后来就伴着家族远渡重洋来到了美国。

火药是杜邦公司的起点，为了挽回杜邦公司因战争而招来的非议，皮艾尔以 1 美元的利润与美国政府达成了制造子弹的契约，6 万员工搬迁近三千英里。

杜邦公司的发展史堪称美国经济界的奇迹。

引“远水”解“近渴”

南北战争前夕，人们都在准备为这场战争作出最大的奉献和牺牲。杜邦家族移民美国后，一直和政界保持着非常密切的关系。战争在即，白兰地河畔的火药制造厂更是一片繁忙景象。家族的第三任总裁亨利·杜邦曾在陆军服役，退役后回到白兰地。他被誉为“天生的企业家”，领导家族长达 39 年之久。

战争一旦爆发，火药便会成为仅次于粮食的第二市场需要，而且市场需求会随着战争的激烈而逐步扩大。制造火药需要大量的粗硝石，亨利有先见之明，在很早之前便开始派人去各地采购，白兰地河畔的小山坡上堆满了硝石。杜邦家族是北军火药的主要供应商。那时候，无论战火在哪里燃烧，运送火药的军车都会在白兰地河畔的简易公路上日夜奔忙。

战争对火药的消耗是惊人的，几个月后，美国国内已不可能再买到硝石了，各地的生产者均已停产。没有硝石，杜邦家族会失去财源，信誉也会毁于一旦。这时，从法国巴黎传来令人振奋的消息，英国和法国有大量的粗硝石，而且没有出现捷足先登的采购商。亨利制定了一个大胆的计划：从国外采购硝石供应国内的战争。远程运输原料，引“远水”解“近渴”本是企业经营的大忌，但战争将这一切都改变了。为了这个计划，亨利派侄子拉蒙秘密前往华盛顿求见军界要人，很快，拉蒙带着秘密使命去了法国的巴黎和英国的伦敦。此时，南北战争已进行了 7 个月，白兰地河畔的硝石原料仅够工厂生产一个星期。

杜邦公司在伦敦有许多贸易伙伴、火药代理商。拉蒙到达伦敦后，立即动员他们买下全英所有库存的硝石原料，总计 2 万余桶。此时，一艘货轮正由加尔各答驶往伦敦，船上载有 335 万磅粗硝石。拉蒙将这未到口岸

的硝石也全部买下。硝石装了满满4艘大船，总计花费货款300万元。货船全部停在泰晤士河码头，随时等待出港。出发的日期到了，拉蒙却被告知英国政府禁止这批货船出发。亨利日夜兼程往来于华盛顿和英国政府之间，经多方交涉，终于达成了运回硝石的协议。1862年1月1日，拉蒙·杜邦乘船从纽约港出发去英国运回他所购买的全部硝石，同船的竟还有两位南军派去购买军火的人，但他们已晚了整整一周。

运回的硝石全部制成火药奉献给美国南北战争。杜邦公司也由此获得了数以万计的财富，火药制造商获得了向化学大王蜕变的巨大物质基础。

### 不战而屈人之兵

在美国特拉华州的白兰地河畔，有一片草木浓郁、绿意盎然的豪华宅邸，这儿是化学巨子杜邦家族的大本营。高大的建筑物上分别标志着杜邦家族的家长姓名、杜邦研究所、杜邦学校、杜邦俱乐部。这个移民美国已历五代的化学家族此时正遭遇着一场前所未有的深刻危机：家族集团的第四任总裁犹仁突然病逝。犹仁死于肺炎。由于死得很突然，既没有培养合适的总裁接班人，也没有留下任何遗言。因此，杜邦家族一片混乱。

家族危机日夜困扰着一个远在肯塔基的杜邦后裔——皮艾尔·杜邦。他此时年仅32岁，正在经营电车公司，生意兴隆。皮艾尔毕业于麻省理工学院，致力化学研究，获得过两项专利，曾为家族的火药生产作出过巨大贡献。但在几年前公司进行改革时，皮艾尔却被排斥在家族继承权之外，没有获得任何股份，皮艾尔愤怒地辞职而去，自闯天下。虽然离开了白兰地，皮艾尔的心却时刻都在关注着家族的变化，白兰地河畔的火药制造工厂渗透了他父子两代人的心血。工厂的中心化学实验室则是皮艾尔亲手创建的。为了制成黑色火药，打破欧洲对美国火药市场的垄断，皮艾尔在那个化学天地里度过了无数不眠之夜。皮艾尔与留在白兰地家族的堂兄阿尔弗莱德一直保持着非常亲密的关系，无论他走到哪里，这位堂兄都会把家族集团的经营状况随时告诉他。1902年的一个深夜，阿尔弗莱德从纽约给皮艾尔打来长途电话，要他立即和另一位兄弟科里赶往纽约。因为犹仁死了！

在纽约的一个旅馆里，杜邦家族正在召开秘密会议，讨论继任总裁的人选，但争论几天仍然没有结果。家族现任副职的高级管理人员中，要么年老力衰不堪重任，要么能力低下不善经营，要么无意于化工业，只想把持有的股份兑换成现金。几天争执之后，得出令人悲哀的结论，全部出卖杜邦家族的化工产业！听到阿尔弗莱德偷偷送出来的消息，皮艾尔和科里愤怒得咬牙切齿，怎样才能挽救家族集团的灭顶之灾呢？他们中只有一票表决权，无法阻止出卖计划，那么唯一的选择只能是在消息没有外传之前，捷足先登，抢先买下所有股份，使公司改变经营者而杜邦姓氏依旧。然而，收买又谈何容易！皮艾尔和科里的电车公司虽然生意兴隆，但和杜邦家族的资产简直无法相比，那一笔数额巨大的评估资金对于他们几乎是一个天文数字。智力超群的化学家皮艾尔和两位堂兄一起制定了令人膛目结舌的收买计划。

家族会议的最后表决时刻到了，待其他股东先后表示了拥护出卖计划的意见后，阿尔弗莱德才胸有成竹地说：“我决定一个人买下公司。”几位股东惊异之后很快便开始轻蔑与嘲笑，阿尔弗莱德只拥有公司10%的

股份，他们想象不出他能从哪里弄到这笔巨款。阿尔弗莱德冷冷地看着嘲笑他的人，不紧不慢地说出他的计划。公司资产评估为 1200 万，阿尔弗莱德说他愿意再加上 800 万，使资本增至 2000 万，然后以银行利息对各位股东立下借据，分期偿还。这个提案很有诱惑力。股东们都很清楚，当时正值经济不景气，没有任何一家公司能付出这样一笔巨款，甚至银行也在接连倒闭。收买协议达成后，阿尔弗莱德对各位股东说出皮艾尔和科里。三位堂兄弟没有动用任何资金，戏剧性地解除了原有股东的全部权力，挽救了家族的危机。

皮艾尔重新回到白兰地河畔。经过夜以继日的资产清理和帐目分析，他发现公司的实际资产评估应为 3000 万，比他们原先的估计还要高得多。1902 年 12 月，整顿后的杜邦公司总部迁入威明顿，并举行了规模宏大的庆祝会。庆祝会上高朋满座，灯火辉煌。皮艾尔任公司的财务副总裁，以后又连续实施了几次大的收买计划，使杜邦公司在火药市场上的占有率达到 75%。1915 年，皮艾尔任公司第 6 任总裁。人们用蛛网来比喻他的管理才能，在他温和的微笑后面，是细而柔韧的蛛丝，让对手在不知不觉中动弹不得。

#### 辐射式经营

第一次世界大战期间，德国潜艇“德却兰得”号在巴尔的摩港靠岸后受到了美国人民的热烈欢迎。威明顿各报以显著标题报道德国潜艇受欢迎的原因：德国潜水艇带来了 1000 吨染料和药品。德国潜艇艇长还发表了一段公开讲话：“我们带了一批德国造的染料来到这里，送给美国人民，以后我们还要继续运来。”潜艇在巴尔的摩用染料和药品换取了美国的镍和生橡胶后，很快就回国去了。另有一则秘密电文，提到美国的染料库存所剩无几，一旦德国停止对美国输出染料，美国将有 400 万人无事可干。作为公司总裁的皮艾尔自然异常敏感地关注着那只德国潜艇，同时又从另外的途径获知了那份关于染料的电文。他对一起看报的艾乐说：“潜艇送染料来美国应该是最后一次了。”艾乐是他的三弟，是杜邦家族的第一个博士。化学染料的生产历来为欧洲各国所垄断，美国仅有两三家化学工业公司正准备研制生产，市场对化学染料的需求量非常之大。由于染料的落后，参战的美军绿色咔叽军服变成了灰色，星条旗上的星也一片猩红。

皮艾尔清醒地感到第一次世界大战很快就会结束，以火药生产发迹的杜邦公司在战后必然不景气。为此，皮艾尔向公司董事会提交了“战后转换战略”。

这个战略的根本点就是抑制火药生产，全方位开发与人民生活贴近的化工产品，实施化学工业的辐射式经营。这个战略的第一个瞄准点自然是引人注目的染料工业。这是个与火药完全不同的行业，需要长期的投资和技术开发研究，富有极大的冒险性。皮艾尔制定了两个实施计划：一、专门拨出 60 万美元研究开发化学染料。艾乐为这个计划的实施从各大学至少招募了 100 名以上的专门人才；其二是收买一些美国染料公司和有关的技术专利。

1917 年，新泽西州建起了一座庞大的杜邦染料工厂。德国战败后，美国又没收了德国 4000 件专利提供给美国企业界，杜邦公司自然是最大的受惠者。由化学染料开始的产品战略转移逐步全面展开：比天然橡胶更富有耐性和弹性的人造橡胶；能在很短时间里干燥，而且表面不会有裂

痕，用途极为广泛的杜邦亮漆；利用化学加工后的纸浆产生的再生纤维；改变食品保存法的玻璃纸……1938年9月21日，对于杜邦公司来说，是一个历史性的转折点，完全由化学合成的新丝——尼龙，终于从实验室走向了市场。杜邦公司一直致力于将物理学家、化学家的研究成果向实用方向发展。杜邦公司终于走完了产品战略转移这一步，由火药制造商转而成为化学集团公司，成为一棵世界化学工业的巨树。

#### 四、钢铁大王卡内基

钢铁大王卡内基拥有当时世界上最大的铁铁公司——卡内基钢铁公司，估计资产为4亿美元，其钢产量占全美的1/3。

1835年，安德鲁·卡内基在苏格兰的邓姆弗林诞生。1848年，由于苏格兰经济状况恶化，卡内基一家迁居美国宾夕法尼亚州的亚利加尼。那一年，仅苏格兰一地移民去美国的便达18万人。移民生活异常艰难，卡内基父亲仍然从事纺织业，以编织台布为生，母亲则以缝鞋为副业贴补家用。

卡内基14岁那年，舅舅霍甘建议他去兜售小商品。

那一瞬间，母亲如悲剧里的女主角，哀凄地站起来，紧紧搂住她的两个儿子，泪如雨下：“你说什么？叫安德鲁去码头和那些粗人一块儿做小贩？你知道，男人的事业有多重要，干那种贩夫走卒的下贱工作，不如死掉算了！”母亲不停地颤抖，整个人几乎都僵住了。

卡内基毕生都记得母亲的这几句话，为此，他几近疯狂地致力于钢铁事业，直至50岁多岁才娶了妻子露伊。卡内基1919年去世，享年84岁，留有一个女儿。母亲玛琪和弟弟汤姆均先于他而病逝。

卡内基先后建立了拱心石桥梁公司、联合制铁公司、贝西默钢轨合伙公司、卡内基兄弟公司，直至发展为卡内基钢铁公司、US联合钢铁公司。

卡内基的经营之道非常独特，主要谋略为“独占目标流”、“反向求逆地创造机遇”等，从一个不名一文的报务员逐步成为钢铁巨子。

#### 寻找铁的最大市场

卡内基经营制铁业稍有成就之后，便作出了一个重大决策：将与人合股的都市制铁公司一分为二，创立独眼巨人制铁公司。此后，卡内基便拥有了两家制铁公司。南北战争爆发前，制铁业已成为市场追随的一股强大“目标流”。

为了独占这股制铁业的市场“目标流”，给独眼巨人制铁公司寻找最大的铁制品市场，卡内基携母亲乘坐英国“特伦娜”号返回故乡。母亲穿着黑色的长礼服，犹如高雅的贵妇人，年轻的卡内基陪伴在她的身旁，一路上非常引人注目。卡内基在沿途看到各地的制铁产品大量涌进市场，品种规格繁多，甚至还有人引进了价格便宜的欧洲和瑞典制品。卡内基还看到铁路的发展已很迅猛，火车头铁轨、车轴的需求已不可估量，就连苏格兰海岸边的邓姆弗林车站，铺设的铁轨也已密如蛛网。“铁路需要大量的钢铁！”这是卡内基经营道路上高悬起的第一盏明灯。

当时，战火（美国的南北战争）烧毁桥梁的事件层出不穷，修复工作耗资巨大。那时的桥梁全部都是木结构。卡内基承担了部分修复桥梁的工程。当他修理被烧毁的桥梁时，突然萌生用铁桥代替木桥的想法。铁桥一旦建成，是不容易被轻易破坏的。假如将所有的木结构桥均改建为铁桥，那该需要多少铁制品啊！他找到了桥梁专家比波上校，向这位沉默寡言、长着红色胡须的桥梁工程天才谈出自己的设想，希望他能承担起改建桥梁的设计工作。比波也显示出异乎寻常的兴趣。卡内基进一步建议比波辞去铁路部门的工作，与他一道成立专门建造铁桥的公司。几天后，比波参加了联合铁桥公司。联合铁桥公司成立时，卡内基代比波出了公司的股金，

因为他知道，比波没有积蓄，并送给比波一匹上好的种马。这位上校爱马仅次于桥。俄亥俄铁桥首建成功，沉重的火车头拖着车厢安全通过。这标志着卡内基改建铁桥的设想获得全面成功。从此，订单象雪片般飞来。

依仗铁轨和铁桥两个最大的需求市场，制铁业崛起一位双眼巨人——卡内基。卡内基自言自语：“帆船时代已经过去了，木造船几乎要成为历史名词了！”很快，双眼巨人的眼光又捕捉了下一个目标：造船业。

#### 在大萧条的谷底淘金

1873年，美国的经济处于大萧条之中，卡内基的联合制铁公司也同样处在倒闭的边缘，投资过度所造成的经济崩溃已在所难免。在这极其艰难的时刻，制铁公司的合伙人柯尔曼又要求支付他的股金。他破产了，以个人名义所投资的两家公司都倒闭了。柯尔曼是卡内基弟弟的岳父，他拥有联合制铁公司10万元的股份投资。柯尔曼提出股金，给了卡内基沉重的打击。

卡内基却仍然意气风发。他断言，在经济不景气时，才能最廉价地买到钢铁厂的建筑材料，工人工资也会更加便宜。卡内基认为这是个千载难逢的好机会：由于大萧条，向钢铁挑战的东部企业家已自顾不暇，无力插手竞争；其它制铁公司也会相继倒闭。逆境和艰难反而激发了卡内基的斗志，他下定决心，不但要使联合制铁业在经济恐慌中得以巩固，而且还要利用这次时机实现钢铁垄断的梦想。卡内基曾经玩过多次炒买股票的游戏，但经过经济大萧条的冲击，他开始认为投机属于“寄生虫行为”，从此断然脱离这种非生产性投资。有个叫顾尔德的朋友来劝说他趁机炒买联合太平洋铁路的股票，卡内基断然拒绝了。当卡内基带着母亲玛琪，坐着漆黑漂亮、系着闪闪发亮的铜饰物的马车环绕英伦三岛旅行时，他的钢铁王国已平安度过了危机。卡内基兄弟公司的钢铁产量已占全美产量的1/7，正稳健地迈向垄断化。卡内基在后来的经营生涯中，也始终尊遁这一谋略，在经济的最低谷处寻找机会，沙里淘金。

他利用一次大规模的罢工收买了霍姆斯特德工厂，使他的钢铁王国的钢产量达到全美的1/3。五年后，新建成的霍姆斯特德工厂纯收入超过500万元，建造了世界上最大的熔矿炉和直入云霄的铁骨屋顶的厂房。卡内基在大萧条的谷底，挖掘到其它任何人都无法开采的金矿，获得了钢铁王国发展的最佳时机。

#### 买下能带来黄金果实的专利

卡内基一生专注于钢铁经营，他发现正在使用的压延铁品质不高，使用期很短，铁路旁换下来的旧铁轨随处可见。要想垄断铁轨和铁桥的经营，必须找到一种新的替代品。

在伦敦，卡内基与他的堂弟乔治参观了伦敦制铁研究所。一位工程师向他们介绍了一项新的制造工艺——钢。“钢？什么是钢？”卡内基惊得连连发问。凭直觉，他意识到这是他正在日夜寻找的东西。工程师回答说：“是制造剃刀和刀子的钢，这种钢涂在铁轨表面，可以大大延长使用寿命，道兹兄弟发明了如何把钢分布在铁表面的技术。”卡内基立即和乔治去参观钢铁的最新制法，这是制铁业的一次革命，无疑将会给铁轨制造带来飞跃。卡内基毫不迟疑地买下了道兹兄弟的这项钢铁制造专利，他预感到，这项专利的价值至少值5千磅黄金。另外一项重要收获是，卡内基



又买下焦炭洗涤还原法的专利，这项专利将被用来作为制造钢铁的燃料。

在前往瑞士的途中，卡内基给留在匹兹堡的弟弟写了一封长信。汤姆·卡内基收到信后，毫不迟疑地遵照哥哥的吩咐做了三件大事。这三件大事是：和铁路部门签定了为期 10 年的秘密收购煤渣的合同；独占伍德拉夫卧铺车公司；迅速垄断南方三个城市的联合制铁业。卡内基归国后，向钢铁发起了持久猛烈的进攻。在联合制铁厂里，矗立起一座高 22.5 米的熔矿炉，这是当时最大的炉体，以汤姆的未婚妻露西命名。露西炉投产后，以新技术制成的钢轨、桥梁骨架、车轴等一系列钢铁制品，很快便淘汰了原有的铁制品，占领了整个需求市场。随后，卡内基又与普尔曼卧铺车进行交涉。在纽约富丽堂皇的圣尼古拉斯大饭店里，卡内基向普尔曼提出了合并公司的建议。新公司以“普尔曼皇宫车”命名。

紧接着，卡内基又开始觊觎联合太平洋铁路。五年后，卡内基便完全取得了胜利。至此，卡内基实现了他垄断钢铁制造的梦想。随后便买下苏必略湖畔的大片土地建造大型钢铁厂。新科技的巨大创造力为卡内基的钢铁事业带来了无数的财富。

## 五、金融大王贾尼尼

金融大王阿马迪·贾尼尼，出身贫寒，7岁丧父，从小就挑起了家庭生活的重担。他做过零售商，当过中间商，白手起家，创办了意大利大众银行，从一名只有两皮箱财产的无名之辈，登上了全美国第一大银行总裁的宝座。

在弱肉强食、尔虞我诈的资本主义社会里，他始终把握住了时代的脉搏，抓住了“人”这一根本，以人性和人情击败了一个个强劲的对手，赢得了美国民众的拥护和爱戴。

他的银行经营方法十分独特，尤其是他的“无大股东的银行经营”谋略，一反常人所为，别具一格；他的“25美元无担保的金融术”，已发展成盛行全美乃至全世界的信用卡制度。

纵观贾尼尼经营之道，不难发现，他最大的特点就是视“人”为银行之本，他的成功关键就在于此。

### 无大股东的银行经营

1902年，阿马迪·贾尼尼的岳父不幸去世，留下了约50万美元的股份和不动产。作为遗产代管人，贾尼尼从此步入金融世界，时年32岁。贾尼尼将当时在旧金山已是首屈一指的中间商经营权卖给别人，他意气风发地走进哥伦布储蓄及贷款董事室。

很快，贾尼尼便得到了下属的尊敬和爱戴。曾经得到过他贷款的农民也纷纷来到哥伦布银行，申请贷款。

由于对银行经营方针的看法不同，他常与银行另一位创建者夫坎西发生争执。凭借多年中间商的经验，贾尼尼主张积极增加新贷放户，拓展经营范围，主张贷放对象应该包括农民及佃农。夫坎西却认为贾尼尼是个银行界的新手，不懂“扎实稳健”的银行经营政策。当年还是中间商的贾尼尼，十分了解农户的经济状况，往往预付给他们一些钱款，缓解燃眉之急。他提供贷款不附带利息，这使农民们十分信赖他。他的贷款对象也因此增加。贾尼尼认定，向小户贷款是可行的。他坚持自己的主张，与夫坎西争论不休。夫坎西为了独揽银行控制权，暗地活动，取得大多数股东的支持，将贾尼尼挤出了董事会。贾尼尼寡不敌众，向银行提交了辞呈。

贾尼尼决定创办自己的银行，以穷人和农民为对象，从事小户贷放业务。正是这个构想，使他日后登上了全美乃至世界最大的一家银行总裁的宝座。他三顾茅庐，找到美国国家银行的高级职员詹姆士·法根，共商创办银行的大事。“你打算立多少资金呢？”法根问道：“30万。因为哥伦布银行创办时也是30万。”“你的家族负担一半？”“不，我并不打算成为大股东。”贾尼尼答道。虽然说银行是为穷人所开，可没有大股东、大资本家，就如同打牌时不按牌理出牌一样，这是何道理？法根满脸惊异之色，捉摸不透贾尼尼心里的如意算盘。无可置疑，贾尼尼的计划主题是想从内部打击哥伦布银行，拓展经营范围，将经营触角指向南加利福尼亚的洛杉矶。“我想把股份分成几千个小股，让大众参股。”作为意大利人的后裔，贾尼尼一一列举了北海岸意大利移民的职业。他要成立一家意大利大众银行，让鱼贩、农民等都拥有股份。法根十分赞同贾尼尼的构想，并表示愿意鼎力相助。

由于贾尼尼的不懈努力，意大利大众银行于1904年10月17日在华盛顿街十字路口的一栋数房里正式开张。银行约有1000名股东。认购1

股、2股、3股的鱼贩和理发店一类的小股东多达150人。大众银行的确名副其实。开张后的意大利大众银行，储蓄额与日俱增，不到3个月就突破了10万元，不久便租下了哥伦布银行与一家沙龙共有的一栋三层楼房。一度耀武扬威的夫坎西别无选择地将店面移往路旁。意大利大众银行从此一步步地走向成功。

争取控制床铺“城堡”的妇女们

起初，佩德里尼在旧金山码头上当搬运工人，后来在哥伦布银行找到了一份工作。工作环境的改变，使他的生活也富有起来。他常常出入北海岸地区的酒吧、舞厅，与当地妇女们的关系十分融洽，赢得了她们的信赖。

北海岸的妇女，多数控制着全家财政大权，掌管着“钱柜”的钥匙。对此，贾尼尼早有所闻，并认识到，这些妇女对促进大众银行的发展将会起到不可低估的作用。要让妇女们打开“钱柜”的门，必须塑造和利用她们崇拜的青春偶像，以便对她们产生吸引力。一个新的谋略又在贾尼尼的脑海里形成。贾尼尼找到佩德里尼，请他担任大众银行的经理，但这位美男子开始并不感兴趣。贾尼尼并不灰心，终于以两倍于哥伦布银行的薪金将佩德里尼争取过来了。这件事引起董事会内部的争执。但是贾尼尼为了开拓妇女这一市场，整整一年都是用自己的钱支付佩德里尼的月薪。当时，董事全部无薪。在非股东的行员中，只有佩德里尼、出纳及簿记三人领取薪水。

佩德里尼果然不负贾尼尼所望，他整日游说于崇拜他的妇女中间，为意大利大众银行成为美国最大的银行立下了赫赫战功。开业的那天早上，贾尼尼站在门口，迎接一位位前来存款的顾客。他们中大多数是控制家庭钱财的妇女。贾尼尼不厌其烦地领着一位位女士走到窗口前，为她们填写姓名和住址。这天下午，一位身着华丽时装的太太来到银行，开了一个800元的个人户头。她便是一直计划买下哥伦布银行的威尔斯·华国银行总经理海尔曼的夫人。这使贾尼尼诧异不已。第二天，大众银行的储金就达8780元。在存款人员中，妇女和小商人占多数，他们有生以来第一次拿到存折。贾尼尼利用妇女崇拜青春偶像的战略一举大胜。意大利大众银行完全占领了北海岸附近一带的妇女市场。截至开业当月底为止，存款总额已超4万元。到了11月已超过6.8万元，12月突破了10万元。

意大利大众银行迅速腾飞和壮大，30年代便称雄于全美。

25美元无担保的金融术

贾尼尼没有沉浸在占领妇女市场的喜悦之中。当其他银行家瞄准大企业家时，贾尼尼却穿梭于小商、小贩、农民之间。他不仅看到积少成多的重大效用，而且看到在这些人中将来会有成功者。于是，一个不同于其他银行家的经营方法在贾尼尼的思维中形成了。贾尼尼决定给小商、小贩、农民、鱼贩等以25美元为限的无担保的小额贷款。这一做法很快在美国引起强烈反响。同行的流言蜚语和小商、小贩们的欢笑交织在一起，情况似乎很复杂，但贾尼尼胸有成竹，临“危”不乱。

开业已2个月，作为监察人的法根查看帐簿后，不由担心地问贾尼尼：“没问题吧？”贾尼尼笑着说：“会有什么问题呢？”“11月底的存款额是6.8万元，但放款额却是9.2万元啊。”法根充满疑虑。“这正是我们成功的先兆。”贾尼尼充满自信地回答。贾尼尼认为，放款越多，说明拥有的客户就越多，只有忠实地实施小额贷款政策，才能真正拥有比

其他银行更多的客户。贾尼尼告诉法根说：“那些布衣小民无论走进哪家银行都绝对不会受到欢迎。而在我们这儿，却让他们感到回到家里一样。”法根似乎明白了，用敬佩的眼光看着他的上司。他知道，贾尼尼拥有高人一筹的智慧。贾尼尼接着说：“从眼前看，我们的放款是多了一点，但这个多，却能使布衣小民避免遭受高利贷的盘剥。你想，他们的心情会是怎样的呢？再说，这些小客户的事业也会扩大，将来他们不就成为我们银行的主要顾客了吗？”值得指出的是，贾尼尼正是几十年如一日地坚持小额无担保贷款制度，才使他后来登上了全美第一大银行的宝座。

## 六、汽车大王福特

福特并不是美国首富，更不是世界财界巨头，然而他的名气却极大，几乎可说是无人不知、无人不晓。他的惊人之处就在于他有许多高人一筹的经营谋略和管理方法。

当你飞越美国密执安州上空时，可以清晰地看到世界最大联合企业之一——福特汽车公司的壮观场面。总厂面积为 1200 英亩，所有大小工厂连成一片，依靠的是一条 110 英里长的专用铁路，可年产汽车 15 万辆以上。但这还只是福特汽车公司的一小部分。

美国 22 个州中有 100 多个福特汽车分厂，1979 年共生产汽车 204 多万辆。此外，福特汽车公司还在世界上 40 多个国家和地区设有分公司、分厂和销售店。全美国与它协作生产的有 4 万多家公司，每年外购零配件的资金达 200 多亿美元。

1978 年，福特汽车公司总销售额为 428 亿美元，在美国仅次于埃克森石油公司和美国通用汽车公司，为名列第三的股份公司。它的总资产为 210 亿美元，雇用工人 24 万。

福特汽车公司不只生产汽车，还生产军工用品。在美国最大的 50 家军火企业中，它名列第 19 位，可以生产导弹等大规模太空武器。另外，它下属的钢铁、玻璃等相关企业的规模在全美国也是名列前茅的。

福特汽车公司是 1903 年由亨利·福特一世与几个人合伙创办的，到今天已有近 90 年的历史。它几起几伏、持久不败的历史，令人玩味。

### 福特起家的三手锱

亨利·福特一世生于一个贫穷的农民家庭。16 岁时，他只身一人跑到底特律（后来的汽车城）当了一名工人。从此他对汽车有了特殊感情。1899 年，他以“初生牛犊不怕虎”的大无畏精神两次创办汽车公司，但都失败了。

“失败是成功之母。”他没有心灰意冷，在第三次创办汽车公司时，他聘请了一位经验丰富的管理专家詹姆斯·库兹恩斯当他的经理。库兹恩斯一上任就采取了一个重大行动，就是进行市场预测，从预测中得出结论：要根据社会消费水平，定出生产新车的价格，而不是从原料消耗与劳动投入来计算。这一思路，使福特公司出现一场“市民汽车”的革命。库兹恩斯的第二个重大行动，就是采用军事工业的生产方式，进行“流水作业”，实现连续加工，大规模生产，以便最大限度地提高劳动生产率，降低成本。库兹恩斯为了达到这个目的，专门聘请三位天才机械设计技师沃尔特·弗兰德斯、艾弗里和威廉克兰，专门设计生产流水线。不久，世界上第一条汽车装配线就诞生了。由于采用流水线作业方法，装配一辆汽车的时间由原先 12 个半小时，缩短到 9 分钟，劳动生产率提高了 80 多倍。1912 年，库兹恩斯建立了一个完善的销售网，有 7000 多家商行从事福特车的销售工作，使福特车开始驶向世界。这三大谋略实现后，使福特汽车公司一下子就跃居美国汽车业第一位。

其它两家还在生产供极少数人享用的高级轿车，而福特汽车上市则被人们一抢而光，占领了大部分市场。1909 年，福特汽车公司又推出更便宜、更好的“T 型汽车”，只卖 450 美元，价廉自然多销，一跃而成为世界最大汽车公司，亨利·福特从此被称为“汽车大王”。

### 福特一世刚愎自用的教训

人在胜利冲昏头脑的时候，往往会过高估计自己而独断专行。福特一世这个老头儿，正是如此。凡有不同意见的人，他一律视为异己。几年下来，能干的工程师和经理纷纷离开福特公司，另谋高就。留下平庸之辈，反而在福特公司混得很不错。

1915年，福特最得意的老朋友、福特公司的功臣、优秀的总经理库兹恩斯也对福特的作风产生厌倦，难以相处，终于辞职而去。福特公司经营管理不断滑坡，而它的手“通用汽车公司”却乘机赶了上来。被称为“经营天才”的小阿尔弗烈德·斯隆总经理走马上任后，通用汽车公司开始欣欣向荣。斯隆总经理首先扩大经营规模，收买和吞并同行弱者，以获得经济规模效益。不久，一些小汽车厂纷纷被它收买了。通用汽车公司在内部体制上进行大胆改革，实行经营政策上“中央集权制”，在生产管理上则采用“地方分权制”，让所有下属企业既受到总公司控制，又有它自己独立行事的权力，实现了集权与分权的统一。由于小公司的经营原则是统一的，步调保持一致，各厂互相配合默契，协同工作关系很好，能从总体大局出发，因而取得共同效益。斯隆总经理在内外政策上不断取得成功的同时，强化技术革新，提出不断改进和创新车型，为此而动员所有技术人员献计献策。斯隆趁顾客对T型黑色轿车厌倦的时候，下决心让所属各厂生产出适合不同社会阶层需要的轿车。富豪坐“凯迪拉克”，中等富裕的人坐“奥尔兹莫比尔”，没有多少钱的人坐“雪佛莱”，和福特全面地展开汽车争夺战。

这时候，老福特看到大势已去，匆匆召集部下开会研究对策。福特决定推出比T型车马力大的A型车，但此刻福特公司只有招架之功，而无还手之力了。棋走错一步，积重难返。大量业务被通用抢走，大块市场被通用占领。1929年，福特汽车公司在美国市场占有率降到31.3%，到1940年又下滑到18.9%。祸不单行。1943年5月26日，福特的爱子患癌症去世。福特内外都受到致命的打击，汽车公司亏损严重，濒临倒闭。这时福特一世年过八十，已是力不从心，处于四面楚歌的悲惨境地，无奈只好把在海军工作的孙子福特二世召回，令其入厂经营，挑起汽车公司副总经理的重担。

#### 福特二世的起死回生之术

1945年，对汽车业一窍不通的福特二世从祖父老福特手中接过公司的全部行政权力。这时，摆在福特二世面前的是千疮百孔、松散不堪、濒于破产，每月亏损900万美元的公司。当时，公司管理极度混乱，任人唯亲。管理人员懈怠、不称职、不负现任的情况随处可见。公司上层500多位高级职员，竟然连一个大学生也没有。公司的厂房陈旧，机器破损，没有人搞技术革新。财务部门象杂货店一样，帐本一大堆，连个预决算也没有，甚至死去的职工在工资单上照列不误……

福特二世上任就意识到，必须全面彻底地来一次改革。关键是要找到一个得力的副手，和他一起把公司从困境中解救出来。他只能从同行中物色。一天，他突然想到一个人很适合——那人就是原任通用汽车公司副总经理欧内斯特·布里奇。福特二世亲自登门拜访布里奇，恳切地请求他出“通用”之山而入“福特”之门，帮助他收拾残局。

布里奇婉转地回绝了福特二世的请求，因为他当时还在兼任通用汽车公司下属的一个航空公司的总经理。福特二世一而再地向布里奇请求说：

“您不妨先来看看，然后你再决定是否留下来。”当时还很年轻的布里奇在福特二世诚心诚意的请求下，只好先答应试试看。

在这关键时刻，福特二世又得到一个好消息，有人告诉他：“您不是需要人才吗？从空军转业下来十个‘神童’，他们都是搞管理的人才，对您是很有用的。”福特二世马上与这十人见面，并以重金邀请他们来负责公司的第一线管理工作。这十个人，后来都成了美国汽车业、甚至政界的名人。其中有后来担任美国国防部长的罗伯特·麦克内马拉，以及后来的世界银行行长查尔斯·桑顿。

1946年6月，布里奇正式到福特汽车公司走马上任。他还把通用汽车公司的高级管理人员刘易斯·克鲁索等人带进福特公司。在布里奇的领导下，这些人和“神童”们热情极高，对公司的管理工作进行了一系列改革，并通过严格的科学管理实现了扭亏为盈。第二年（1947年），公司实现纯利润7000万美元，第三年近一亿元，第四年近两亿美元，第五年达到2.6亿美元，一跃成为世界第一大汽车公司。

给福特公司带来财富的“野马”

1960年初，福特公司敏锐地觉察到，汽车市场发生了微妙的变化，但变化的方向是什么，还不很明确。通用汽车公司推出新的经济车已成为市场热门货，看来福特已晚了一步，福特公司的人十分着急。福特公司并没有手忙脚乱，仓促上阵，而是沉着冷静地研究战略，耐心细致地进行市场调查，了解真情。

调查结果表明，美国处于一个新追求的消费大潮到来之前的阶段。1956年以来，由于人均收入增加，有700万个家庭都有二至三部汽车，他们虽然还想买经济车，但更强烈的愿望是想去买漂亮的跑车和豪华车。调查结果还表明，美国人口增加，平均年龄大幅度下降，文化水平大幅度提高。第二次世界大战后出生的人，到了六、七十年代都已长大成人，所有出售的新车中，他们将买去50%。因此，要充分考虑到年轻人的“口味”。必须根据受过高等教育的人的需求来设计新车，因为他们是年轻人的大部分。这样调查和分析之后，设计新车的依据就有了。福特公司正在迎接一种新车的诞生。

福特公司已感受到，整个美国市场对新车正在等待：它将是外形美观、操作方便、价钱公道的新车，它就是年轻知识分子所追求的新车。福特人投入紧张的设计工作。不久，一种全新的四个座位的跑车型汽车问世了，这种汽车重量轻（2500磅）、马力大、易操作，而且价格大众化，每辆售价不超过2500美元。福特公司邀请了52对夫妇前来试车，大家都十分满意。

出人意料的是，本是为年轻人设计的，结果老年人也都喜欢，就是高薪人和豪富也纷纷来购买。“野马”牌跑车使福特公司腾飞了，投产的第一年就卖掉四万多辆，创下了福特新车历史上最高峰，它使福特公司出现了前所未有的繁荣。“野马”大量奔驰在美国的城市和乡村。

“野马”的诞生，是福特人心血的结晶。他们走南闯北，到处询问用户，作市场调查，尔后进行统计分析，通过了解用户心理状态，进行市场预测，精心研究，精心设计，最后才下决心投产的。

由家族企业走向股份公司

福特公司进入第二个历史繁荣时期，但事物总是物极必反。福特二世

惊人地重复着他祖父老福特的错误，越来越独断专行，一旦感到“威高震主”的威胁时，便毫无商量余地予以炒鱿鱼——解职了事。结果搞得人人自危，万马齐喑。

1960年，福特二世感到自己羽毛已经丰满，对布里奇存在戒心，并开始疏远他。一天，福特二世对布里奇说：“我很感谢您这么多年的努力，我现在已经毕业了。”布里奇是个聪明人，知道福特二世是在下逐客令，便主动向福特二世辞职。布里奇这个功高德重的老臣的离去，在公司内部引起了很大的震动。接着，为福特立下汗马功劳的十大“神童”也纷纷离去。1958年，福特二世又给德高望重的原任总经理朱勒以突然袭击，下了解聘书。刚上任才19个月的诺森也被解聘，改由组织设计“野马”的有功之臣艾柯卡接任。1979年，大名鼎鼎的汽车业巨星，担任福特汽车公司总经理的艾柯卡也遭冷遇，不久被打入冷宫，到一个仓库去当一般职员。福特二世以这种羞辱方式求得自己心理上的平衡。

在这几年里，福特公司人才纷纷另寻新主，公司死气沉沉，无所建树，再加上没有新产品问世，公司又开始走下坡路了。1978年，福特公司汽车在市场的占有率为23.6%，1981年只占16.6%，福特二世走到了他祖父晚年的破败无望的尽头。

1980年2月，不可一世的福特二世已经63岁了，在四面楚歌、危机四伏的公司继续主管下去的日子不多了。他陷入深深的苦闷之中。一天，他想通了！福特家族企业已经走到头了。就象末代皇帝一样，到了交印的时候了。他只好顺应历史潮流，忍心割爱。正式宣布辞掉公司董事会主席职务，与他掌管了35年经营大权的董事会告别。福特二世的大权交给了菲利普·卡德威尔，而他自己组成顾问团，建立专家集团，即建立为决策当参谋的新体制。

福特二世失败了，但他开创了家族企业交给非家族经营管理的先列。



## 七、食品大王鲍洛奇

吉诺·鲍洛奇被誉为美国早期“食品大王”、“推销怪杰”，他的一生充满神秘的传奇色彩。无论其经营思想还是经营谋略都独具特色，是一个个性十分鲜明的企业家。

鲍洛奇依靠自己坚强的意志、超人的才能，白手起家，从卖豆芽菜到经营东方食品的超级食品公司。只花了短短的二十年时间，就成了拥有亿万资产的巨富。

鲍洛奇生于大变动的1918年，这是一个生活艰辛却又充满机会的黄金时代，朝气蓬勃的企业家们在不断寻找着他人从来不敢想象的东西。

鲍洛奇是一个意大利矿工的后裔，当他在明尼苏达北部铁矿村里降生时，迎接他的除了父母欣慰的笑脸之外，就只有贫穷和饥饿了。悲惨而艰难的童年生活磨炼了他坚强的意志和超人的生存本领。他拾过煤碴，当过苦力，后来又做了一家杂货公司的推销员。第二次世界大战爆发后，鲍洛奇从事食品生意，他利用独特的眼光和出众的经营哲学在食品世界纵横捭阖，使经营中国食品的重庆公司从无到有，最终发展成为拥有一亿美元资产的超级食品公司，创造了一个奇迹。

鲍洛奇实实在在是一位白手起家的富翁，而且经营的又是中国食品，因而对中国企业来说，他的独特的经营谋略，更具有启迪和借鉴意义。

### 顾客心理与情感投资

鲍洛奇被誉为推销奇才，从推销杂货、食品，直到推销他自己的东方食品系列。可以说，他的事业与成功是从推销开始的。

鲍洛奇将自己的推销方式称为“激励式推销”，即站在顾客的角度出谋划策，使顾客了解产品的优点。在鲍洛奇的眼里，顾客心理也是通向财富之门的金钥匙。每到一处，鲍洛奇都会勇敢地敲开经纪商的大门，而且在交谈中始终热情饱满。他从不首先夸耀自己的产品，总是极力打听对方的经营状况和构想，然后又坦诚地为对方出谋划策。最后，顾客便会惊讶地发现，他们的最佳选择似乎只能是在鲍洛奇的汽车里。鲍洛奇非常了解不同类型的顾客的心理，善于体谅他们的心情和顾虑。顾客们都喜欢同这位富有人情味的年轻推销员打交道。

顾客购买行为中最为典型的心理便是希望以较低的价钱买到优质产品的机会心理，其次还有猎奇和好奇心理等。鲍洛奇曾经推销过一次“阿根廷”香蕉，这是他运用“激励式推销”法展开的一场漂亮的心理战。一次，贮藏水果的冷冻厂起火了，等到把大火扑灭，人们才发现有十八箱香蕉被火烤得有点发黄，皮上还沾满了小黑点。水果店老板把香蕉交到鲍洛奇的摊位上降价出售。那时，他的水果摊设在杜鲁茨城最繁华的街道上。开始，无论鲍洛奇怎样解释，都没有人理会这些“丑陋的家伙”。鲍洛奇仔细检查那些变了色的香蕉，发现一点没有变质，而且由于烟熏火烤，吃起来反而别有风味。第二天，鲍洛奇一大早便开始叫买：“最新进口的阿根廷香蕉，南美风味，全城独此一家，大家快来买呀！”当摊前围拢的一大堆人，都举棋不定时，他注意到一位年青的小姐有点心动了。鲍洛奇立刻殷勤地将一支剥了皮的香蕉送到她手上，说：“小姐，请您尝尝，我敢保证，您从来没有尝过这样美味的香蕉。”香蕉的风味果然独特，价钱又不贵，而且鲍洛奇还一边卖一边不停地说：“只有这几箱了。”于是，人们纷纷购买，十八箱香蕉很快销售一空。

鲍洛奇运用顾客心理和感情投资所创造的“激励式推销”法在推销行业中独树一帜。自然，这一切必须以不损害顾客利益为根本前提，否则无论怎样高明的推销术都会失败。

#### 豆芽菜与东方食品公司

第二次世界大战爆发了，鲍洛奇因为膝盖有毛病，很幸运地逃过了兵役。战争给一般人的生活带来了很大的影响，食品短缺，供应紧张，新鲜蔬菜也很难买到。

有明纳玻利斯，鲍洛奇听说有些日本侨民在花园里生产古老的东方蔬菜——豆芽。敏感的鲍洛奇对此发生了兴趣，他来到这群神奇的东方人中间，仔细地观察他们是怎样把豆子变成豆芽的。将豆子放进钻了孔的木桶中，按时加水，白嫩的豆芽菜就会象魔术一般冒出来。真让人不可思议！鲍洛奇高兴得手舞足蹈，连夜赶回杜鲁茨，将这一“伟大发现”告诉他的合伙人贝沙，并宣称这一发现将带来数不尽的财富。

当鲍洛奇向贝沙说出他将专门经营豆芽菜的计划时，贝沙觉得眼前这位年轻人太有些异想天开了。贝沙说：“年轻人有点野心是好的，不过，你选择发豆芽这个行业，似乎跟你的雄心并不相称啊！”鲍洛奇一向很尊重贝沙的意见，因为这位父辈一般的合伙人曾给过他许多有益的帮助，他摆出洗耳恭听的架势问：“何以见得？”“发豆芽菜是小得不能再小的生意了。你想想，卖豆芽菜能赚几个钱？况且，这种东方食品，能否在市场上打开销路还是一个未知数，你何必把精力全部用在这上面呢？”贝沙劝阻说。鲍洛奇眨着狡黠的眼睛，对贝沙说：“你的话听起来不错，但我还是觉得发豆芽菜是一项大有可为的事业，说不定，它会带来几百万元的收入呢？”他耐心地向贝沙解释：“现在正值战争，食品供应紧张，新鲜蔬菜供应尤其困难，豆芽不受地点和气候的影响，很有营养，成本也不高，是理想的代用品。”再说，美国人是个极喜欢猎奇的民族，而豆芽菜本身就具有悠久的历史 and 神秘的东方色彩，肯定会引起人们的兴趣。而且还可以在口味和原料上加以变化，形成一个东方食品系列。一般人是想不到的，所以正应该在这上面动动脑筋。贝沙深感这个年轻人很有见地，能从小小的豆芽菜看到东方食品系列，着眼点确实与众不同，思考问题独具风格。鲍洛奇的魄力使贝沙对他产生了深深的敬意。

鲍洛奇从此开始经营豆芽菜生意，这是他一生事业的起点，他按自己的设想一步步走下去，后来真的成了“东方食品大王”。鲍洛奇的东方食品系列果真被美国的市场所接受，其中有冷冻豆芽、芙蓉芹菜、意大利口味的中国炒面等等。鲍洛奇在美国传统的食品市场中找到了自己的位置，并获得了巨大的成功。

#### 优质优价的产品才能带来财富

重庆公司的中国炒面终于问世了，这个渗透着母亲的心血、被鲍洛奇念念不忘的美味食品堂而皇之地走进了美国各地的超级市场。鲍洛奇用广告宣传为中国炒面添上了一层神秘的东方色彩，再加上富有刺激性的意大利口味，使爱好新奇的美国人完全被征服了。喜爱思考的鲍洛奇没有陶醉在最初的成功之中，他站在超级市场的货架旁给自己提出了又一个难题：下一步该怎么办呢？怎样才能保持这种旺销势头呢？

苦苦思索的鲍洛奇突然想到一个十分有趣的故事。有一对收入不高的夫妇非常喜欢高雅的生活情调。一天，他们从杂志上看到了一个作为广告

背景的古玩钟，非常喜爱。他们终于在展览厅里发现了它，标价是 750 元。他们在那儿犹豫了很久，终于打算用 600 元买下。这价格对于他们的收入来说，仍然是十分昂贵的。大夫在和那位售货员谈价时，灵机一动说出了 250 元的价格。他们原来没有抱任何希望，没想到，那售货员同意了！挂钟美丽极了，给房间添了不少情调。但夫妇二人却常常忧心忡忡，夜里都会起来看看，生怕那只钟会随时崩溃。夫妇俩时时都在产生怀疑，这么漂亮的钟怎么可能只卖 250 元呢？

鲍洛奇从这个故事中悟出了心理价格的奥妙。他想，自己决不应该去做那位钟表售货员。重庆公司既要向顾客提供优质产品，还要让顾客购买之后产生自豪与满足。鲍洛奇还进一步发现，任何新商品在市场上出现，顾客都会估以较高的心理价格。这种价格与产品成本无关，只与外观、宣传、社会风尚有联系。在超级市场的货架上，同一类型的产品价格高的反而更畅销，这就是顾客的心理所起的作用。而且，购买不同价格的商品还往往标志着购买者的不同身份和地位。

鲍洛奇仔细地分析了中国炒面的销售对象——中等收入家庭，他们的收入并不丰厚，但虚荣心却比较强，总想在亲友中保持富裕者的形象。经过这一番思索和考察，鲍洛奇果断地定出了提价促销的经营谋略。同时改进了设计包装和商标，将中国炒面同类产品中的最高价格推向市场。

产品提价之前，鲍洛奇已作了大量的广告宣传，让消费者认为吃中国炒面是家庭地位的某种象征，是三餐之外的最佳营养食品。提价后的中国炒面包装新颖，品质优良，又一次出现了销售高潮。由于定价超过成本很多，重庆公司获得了高额利润。

时隔不久，鲍洛奇又传出中国炒面要再一次提价的消息，消费层中的投机心理占了上风，人们纷纷购买贮存，中国炒面几乎脱销。不久，稍有改装的中国炒面再出现在货架上时，价格真的作了较大变动。市场调查表明，人们不仅没有意识到价格的昂贵，反而认为它本身就应该是这样的价值。鲍洛奇的心理价格赢得了市场。他认为，重庆公司那时还是一个资金有限的小公司，经不起“薄利”、“降价”的市场竞争，只能走这着险棋。

鲍洛奇深知，质量上的任何差错，都会使辛辛苦苦建立起来的优质产品信誉遭到毁灭。因此，他反复告诫员工，自己也日夜守在生产线上。当他要外出时，便把检查质量的重任托付给母亲，要母亲亲自品尝每一批产品的口味。遇到不合格的原材料，鲍洛奇宁肯将其全部销毁，决不允许进入生产线。尽管这种损失有时几乎超过同期产品的利润，但鲍洛奇也在所不惜。

席卷全美的经济大萧条来临了，为了度过难关，几乎所有的产品都在大幅度降价，亏本抛售，市面上到处招摇着降价推销的大幅广告。重庆公司的产品却坚持原价出售，而且摆在市场醒目的地方。那是公司最艰难的时期，工厂几乎全部停产。鲍洛奇这个做法又一次赢得了顾客信任，当经济开始缓慢回升时，中国炒面又一次迅速占领了食品市场。

中国炒面的成本其实很低，鲍洛奇却将这个普通食品成功地打入了优质名牌产品的行列，在十余年间，创造了超过二亿的营业额。鲍洛奇一直念念不忘那只美丽的挂钟，反复地让自己回答同一个问题：“那只美丽的钟到底应该标价多少才最合理？”

用新产品引导市场需求

传统观点认为“顾客就是上帝”，企业只能提供产品让消费者挑选，顾客和市场需求则是企业生存的基石。

喜欢独出心裁的鲍洛奇又一次标新立异，提出了企业引导消费的经营原则，即建立市场引导型企业。他认为，如果一切都以顾客的需求为导向，市场上岂不是无法再有新产品问世了吗？在新型产品问世之前，社会不存在对它的需求。在世人还不知电视机为何物时，就认为，为没有需求而放弃电视机的生产，这不是天大的笑话吗？而且，消费者的兴趣瞬间万变，很难说他们短暂的热情会持续多久，让企业被消费者盲目地牵着鼻子走，只能疲于奔命。当然，鲍洛奇并不否认顾客的重要性，只是要求企业不要盲目赶时髦，而是根据时代风尚的变化，抢先一步生产出符合时代潮流的产品。鲍洛奇还充分利用广告宣传和产品包装引导消费趋向，利用消费者的各种心理，牵着顾客的鼻子走。

重庆公司初创时，中国炒面并不是由于大众需求而生产的，它的诞生完全是鲍洛奇引导消费的杰作。那时，公司刚刚还清欠款，走上稳步发展道路，但所经营的蔬菜罐头很难形成对市场的强力冲击，鲍洛奇急需一个更富有独特口味的新品种，以进入美国的千家万户。在他童年的记忆里，母亲的烹调手艺绝对是一流的，她能将极普通的食品做成丰盛的晚餐，而且风味独特。他记得母亲曾做过一种叫炒面的食品。他从家乡请来母亲，让她动动脑筋负责新产品的调味工作。因为东方食品过于清淡，不够刺激，很难吸引口味较重的美国人。母亲确实是一位出色的烹调大师，她调制出兼有东方风味和意大利风味的新口味炒面，还教给儿子许多调味窍门。口味确定以后，母亲又改进了炒面的质量，使原来较硬的面条变得松软可口，具有东方食品那种细腻的口感。

这种炒面不仅美国人没有见过，连中国人也闻所未闻，自然也谈不上市场需求，只能靠推销。但是，新奇的东西是很容易吸引美国人的。鲍洛奇为炒面改进了包装，制作了大量的宣传广告，终于使它成为美国人生活中的一个重要组成部分，是三餐之外最廉价也最有趣的享受。

总经理拉黄包车走上街头

在洛杉矶，有一位名不见经传的广告设计师史坦·弗里格，他很有思想，被称为广告界的一位怪杰。当时，重庆公司正处于迅速发展时期，鲍洛奇急于要寻找一位有独特才能的广告设计师，为公司新产品的畅销设计新颖的广告。经朋友介绍，鲍洛奇认识了这位以幽默见长的广告怪杰，并请他设计一个能吸引千千万万普通美国人的广告作品。

鲍洛奇是个很自负、爱挑剔的人，对于史坦的作品能否达到预期目的，一直持有怀疑态度。史坦同样很自负，不能容忍别人轻蔑自己的才能，无论这个人是谁。于是，两个人打赌约定，如果广告发出后产品销路不能大增的话，史坦将用黄包车拉着鲍洛奇绕市区一周。鲍洛奇也高兴地对史坦说：“如果我输了，我也照办。”结果，史坦设计的广告产生了奇特的效果，产品销路大增。鲍洛奇遵守诺言，用黄包车拉着这位得意非凡的广告设计师走上洛杉矶繁华的大街。

这件事引起了不小的轰动，大街上人山人海，新闻记者纷纷拍摄了这一镜头，各种报刊杂志都将此事作爆炸性新闻大肆渲染，一般人很难想象公司总裁会做这样的事，但鲍洛奇毫不感到窘迫，他把此举视为公司巧妙推销新产品的又一个幽默广告。

在这之前，鲍洛奇也曾经为史坦的另一个幽默式作品忧心忡忡。那是一个为时一小时的中国农历年的促销节目。因为暴风雪的干扰，鲍洛奇夫妻被阻隔在亚里斯城的旅馆里，并在那儿观看了史坦制作的特别节目。鲍洛奇原以为会有很奇特的令人捧腹大笑的画面出现，但结果却只提供了一些轻松有趣的笑话和一些滑稽短剧而已，鲍洛奇大失所望。“唉，真倒霉，25万算是白扔了。”鲍洛奇默默咀嚼着牛排，他头一次感到牛排竟如此难以下咽。

没想到，当他回到公司本部时，见员工们个个喜气洋洋。鲍洛奇所认为的一场灾难竟然变成了前所未有的胜利。

从此，二人合作制作了许多令人捧腹的“一分钟广告”，公司名声大振，年增长率上升到30%。史坦的许多杰作被誉为广告史上的经典之作。鲍洛奇与史坦的合作进行了多年，史坦因故离开后，鲍洛奇仍然坚持了这种幽默式的广告风格，不准任何广告公司违背。

那个时代，广告刚刚走进人们的生活，许多经营者对此都不屑一顾，认为这是沽名钓誉，是浪费钱财。鲍洛奇却独具慧眼，将最初的盈利几乎全部投入广告宣传，而且花费很多的心血制作自嘲式幽默广告。事实证明，鲍洛奇的广告起到了出奇制胜的效果，重庆公司的产品随着这些自嘲式广告小品走进了美国的千家万户。

## 八、娱乐大王迪斯尼

沃尔特·迪斯尼是全世界老幼皆知的娱乐大王，他为娱乐事业艰苦创业一辈子的经历给人以启发和教育。

迪斯尼自幼喜欢画画，他以认准目标便执着追求的精神从事卡通电影制作。在创作过程中，他刻意求新、别出心裁，先后创作出像罗杰兔子、米奇老鼠、白雪公主、唐老鸭等无数受人喜欢的卡通形象。在创办自己的制片公司时，他遇到了不少挫折，但他善于应变，摆脱困境，终于在电影行业中站住了脚，使他的公司成为好莱坞最大的制片公司之一。他不仅能谋产品之新，还能谋销售之巧，巧妙地利用了轰动一时的卡通形象作为商品商标，既宣传了影片，又得到了一笔可观的收入。在战争时期，他能为政府抓拍反战题材的影片，致使他的影片在人们心目中身价倍增，为他事业的进一步发展奠定了基础。

电影事业成功以后，他又以敏锐的观察力和丰富的想象力开始构想和创建世界上最大的娱乐公园——迪斯尼乐园。他凭着多年的经营经验和实干精神，经过多方筹措，几番努力，终于使梦想成为现实，建立起一座集公园、娱乐、商业为一体，令男女老幼其乐融融的迪斯尼乐园。

迪斯尼一生都在创作欢笑，他把欢乐带给世界上千千万万的人们，并以此作为自己的事业不懈地追求。事实证明，他不仅是一位伟大的艺术家，同时也是一位成功的企业家。他在困难和挫折面前所表现出来的胆识和谋略是值得借鉴的。

### 迪斯尼与米老鼠

1923年，年轻的沃尔特·迪斯尼来到好莱坞，决心在这个新奇而又充满阳光的世界里干一番事业。好莱坞制片厂林立，迪斯尼没能找到合适的工作，只好从事卡通电影的制作。他拍摄了一部《爱丽丝梦游仙境》，作为打入卡通电影行业的敲门砖。《爱丽丝梦游仙境》获得了成功，迪斯尼继续制作“爱丽丝”系列影片。在爱丽丝系列片播出两年后，人们不那么喜欢她了。迪斯尼悟出：要想生存只有不断创新。

此时，环球影片公司请迪斯尼帮助创作一部以兔子为明星的电影，为了使新的卡通形象更逗人喜爱，迪斯尼和画家乌比每天都工作到深夜。第一部影片《幸运兔子奥斯华》获得完全成功。迪斯尼和他的哥哥洛伊对前途充满信心。

为了和环球影片公司洽谈新的业务，迪斯尼和夫人莉莉安乘火车到了纽约。环球公司的发行人米菲热情接待了迪斯尼夫妇。米菲是一个虚伪又狡猾的人，迪斯尼感觉到他的和善中带着一丝虚伪。果然，在正式商谈奥斯华新片合约时，米菲压低了片酬。迪斯尼问米菲为什么这么做，米菲收起了笑容说：“你若不接受，我就把你的人全部接收过来，我已和你的主要工作人员签了合约。”迪斯尼愣住了，他想不到米菲会用如此卑鄙的手段挖走他的卡通画家。他回到了旅馆，打电话告诉他的哥哥洛伊这个坏消息。洛伊进行了调查，发现除了乌比，几乎所有的画家都和米菲有了密约。此时，米菲已宣布，根据合约，奥斯华片集是环球影片公司的财产而不属于迪斯尼。

迪斯尼看到自己辛勤创作出来的影片落入他人之手，伤心透了，发誓永远记取这个教训，要让主动权永远掌握在自己手中。他在给洛伊的信中写道：“绝对不能让米菲控制这一切，他是输定了，我们还有比他更强大

的力量，这就是自己的新创造。”

迪斯尼开始和米菲进行较量。他和乌比构思了一个新影片的故事大纲，以老鼠米奇为主要角色，创作出新片《疯狂飞机》。由于投靠米菲的画家要两个月以后才离开，因而迪斯尼和乌比的绘制工作都是在保密的情况下进行的。白天，他们在车库工作间绘制。每天晚上，迪斯尼把绘制好的赛璐珞板拿到制版片厂，让一位可靠的职员帮助拍摄，在第二天早晨其它职员到来之前，把有关《疯狂飞机》的图片全部拍完撤走。

这个时期，有了有声电影，迪斯尼看准了这一历史时机，打算为他的米老鼠影片配上声音。迪斯尼深信将来必定是有声电影的天下，要想在竞争中取胜，一定要有别人没有的东西，使用有声电影，准能赚大钱。为影片配音需要很多钱，迪斯尼把他心爱的月亮牌敞篷车都卖了。迪斯尼的第一部有声卡通片《汽船威利》拍摄完成，声音和动作配合得很好，尽管他深信这部影片一定会轰动，可是并没有人来订购影片。迪斯尼找到一位能干的宣传推销员哈瑞，哈瑞建议在他的戏院里先试映《汽船威利》。《汽船威利》在哈瑞的戏院上映后，果然引起轰动，人们被米老鼠那滑稽的动作和幽默的声音迷住了。许多电影公司纷纷找上门来和迪斯尼谈生意，争购米老鼠片集。迪斯尼接受了以往的教训，坚持独立掌握影片的所有权。他明白，米老鼠也会象其它卡通角色一样，总有一天会被人们冷落，为了明天的成功，他又在构思新的角色。

迪斯尼怎样想到“出卖”米老鼠

迪斯尼拍摄的米老鼠系列剧播出后，美国各地掀起了一股米老鼠热。人们十分喜爱这个活泼可爱、勇敢善良的卡通形象，大幅的米老鼠电影广告画随处可见。米老鼠的成功使迪斯尼十分高兴。一天，他正在旅馆里工作，有一个人到旅馆里来找他，那人拿出三百元钱，请迪斯尼准许他把米老鼠的形象印在他制造的写字桌上。迪斯尼也正需要钱，于是把那钱收下了，这使他第一次懂得卡通图象可以卖钱。这个时期人们对米老鼠的推崇到了狂热的地步，越来越多的广告商要求使用米老鼠形象，迪斯尼与纽约包菲得公司签定了第一个合约，准许他们生产和出售印有米老鼠画像的产品。一时，大名鼎鼎的迪斯尼创造的名星们纷纷登上了各种商品的显要位置，大到家具、汽车，小到冰淇淋、蛋卷和手帕等。

一天，有个名叫凯·卡门的人，他不只是以特别的兴趣注视着迪斯尼动画的进展，而且还特别关心与迪斯尼个人有关的一切事情。一次，凯·卡门看到许多商店的橱窗里陈列着迪斯尼纪念品，有米老鼠胸章、领带、围巾等。他问这些店主人，印这些人喜爱的卡通形象需付给迪斯尼多少钱，他们的回答使他吃惊，这些形象都是白来的，他们根本不付使用费，甚至连迪斯尼制片厂都不知道。

凯·卡门马上给迪斯尼打了电话，说他有一个计划，保证制片厂一年不费吹灰之力就能多收入5万美元。迪斯尼表示可以见面谈谈。他找到了迪斯尼，讲了他所看到的一切情况。并向迪斯尼保证：他可负责向全国使用迪斯尼卡通形象的商人索取使用费，不出一年便可赚回5万美元。迪斯尼便委托凯·卡门来办这件事，向使用迪斯尼标志的厂家收取批发价的5%做版税。迪斯尼又与律师一起讨论协商有关迪斯尼版权问题，以便能在法律上生效。从那以后，凯·卡门承担了负责到每个使用迪斯尼卡通形象的厂家索取使用费的这件事，每年可以为迪斯尼多创收250万美元的收

入。

### 构想与建设迪斯尼乐园

迪斯尼特别善于观察周围的事务，他每做一件事，有一明确的目标，还有更深一层的目标。

他在好莱坞是注意到，来好莱坞旅游的人总是乘兴而来，悻悻而去。一次，他在公园里散步，发现孩子们和他们的你母亲都一脸无聊的样子，公园的设施旧了，卫生状况也不佳。他萌生了自己建立娱乐公园的念头。他设想围着公园建造一些小村落，每个村落有火车站、乐队表演、供休息的小花园、食品店，还有花草树木。迪斯尼还构想设立儿童喜欢的歌剧院、电影院、玩具店、洋娃娃展销店、纪念品商店，还有出售迪斯尼作品的专卖店和儿童书店等。为了增加公园的娱乐性，迪斯尼设想建立一个“西部村”，并建造一些西部风格的房屋、牧场，游人们可乘坐马车到“西部村”去游览。

迪斯尼的构想越来越大，但心里不是很有数，他登船去欧洲旅行，考察那里的公园和动物园。在欧洲，他看上了矮种撒丁尼亚驴，认为它一定会招惹儿童们的喜欢，并买了几头带回美国。

1952年12月，迪斯尼成立了定名为“迪斯尼乐园”的公园，为了筹备与经营迪斯尼乐园，组建了沃尔特·迪斯尼公司。迪斯尼对他的乐园计划执着而狂热，他坚信这是了不起的事业，是一种新的构想，是全世界绝无仅有的东西，一定会成功。他含着眼泪说服了全体董事同意他的计划。

1954年9月，迪斯尼乐园终于破土动工了。乐园建造过程中，迪斯尼和设计人员一起干，他对每一件事、每一处景点都严格要求。连垃圾箱也不放过，在他的要求下，垃圾箱也成了一种让人喜爱的装饰品。他常对工作人员说：做事情不能有半点折扣，要多动脑筋，条条大路通罗马，从一个角度办不到的事，不妨从另一个角度试试看。乐园内的水压不足，为了解决这个问题，工作人员提出造一座水塔。迪斯尼非常生气，抱怨粗糙的水塔会把乐园的整体景致破坏了，责令设计人员另想办法解决。为了衬托环境，在乐园内种了许多奇形怪状、有种种特色的树，如把树冠剪成三角形或方形等，令人感到神秘。在乐园建造的各个阶段，迪斯尼都亲自前去察看，他常常蹲下身问工作人员：“你知道吗？游客中的儿童怎么想，怎样看的？”多数施工人员从未想到过从儿童的角度看乐园。

迪斯尼乐园终于建成了，它开始迎接成千上万的游客，迪斯尼乐园的名声传遍世界。世界各地游人不远万里来观看这个世界上唯一的奇境。尤其是儿童们欣喜若狂，使乐园收入大大超出了预想的。迪斯尼仍然象往常一样，经常到乐园去，观察游客的反应，考虑怎样使游客玩得更加愉快。

### 借服务于别人之机宣传自己

1927年迪斯尼创作出兔子奥斯华的卡通形象。奥斯华受到广大观众的喜爱，一时间，伏根糖果公司的巧克力上，费城徽章公司的扣子上，环球装饰玩具公司的蜡纸上，都出现了奥斯华的画像。当时，卡通电影尚处在发展中，尤其是迪斯尼影片刚刚起步，考虑到这样有助于影片的宣传，迪斯尼并没有向这些公司收取费用。

三十二年后，迪斯尼公司已拥有庞大的电影制片公司和游乐园，但他还想办法提高知名度。纽约，美国最大最繁华的城市，这里将举办一次大型博览会，举办这样一次盛大的博览会，参展公司都要花费很多钱建造展



览大厅。迪斯尼看到这个扬名的大好机会，他提出承包这次公司的展览业务，在博览会中展出后，还可以在迪斯尼乐园中展出五到十年。

迪斯尼为福特汽车公司设计了一条“神奇天道”，让福特车载着游客行驶通过一群声控电子塑像，这些塑像显示出人类从石器时代发展到现代的全过程。奇异电器公司请迪斯尼帮助设计了一个戏院，舞台上展现的是美国家庭和电器的发展变化过程。百事可乐公司请迪斯尼为联合国儿童福利组织设计的“这是一个小世界”的展览，也深受人们的喜爱。迪斯尼还为博览会设计了一个“总统之厅”，里面设有林肯电子塑像，模型逼真得足以乱真，令人叹为观止。由于迪斯尼的完善服务，博览会获得极大成功，盛况空前。由迪斯尼设计的奇异电器公司的“进步世界”和福特公司的“神奇天道”成为“最吸引游客的地方”；“这是一个小世界”被评为“最美妙地方”；“总统之厅”成为“最受欢迎的地方”。

根据合约，奇异电器公司和福特汽车公司要交付给迪斯尼公司一百万元的费用，但展览结束后，迪斯尼提出，如果这两家公司同意把展品移到迪斯尼乐园中，这些费用便算作搬运费。这两家公司欣然同意。从此，迪斯尼公园又多了两个吸引游客的地方。迪斯尼每年还邀请一些生命垂危的儿童来乐园免费参观游览，让迪斯尼给人留下美好、团结、博爱的形象，成为人们追求和向往的地方。

## 九、可口可乐掌门人伍德鲁夫

无论人们到世界的什么地方，亚洲还是非洲，欧洲还是澳洲，豪华的宾馆还是路边的饮食小店，以及欢欣若狂的足球场上还是高雅静谧的桌球房内，都会看到“CoCa——CoLa”的名字。一百多年来，可口可乐以独特的口味风靡世界。在打开市场之门的竞争中，可口可乐把自己塑造成了美国风格、美国民族性的象征。可口可乐公司在日趋激烈的广告战中不惜血本，不断推出新的力作，使可口可乐的形象给所有世人都留下了极为深刻的印象，并得以在在竞争激烈的饮料市场上始终保持稳固的地位，市场占有率遥遥领先。

在可口可乐公司的内部，历史和传统一直居于支配地位，可口可乐饮料的瓶装方式几十年未变。直到1955年，当罗伯特·伍德鲁夫正式当选为董事会主席的时候，打破了50~60年可口中乐出售的唯一的、也是一成不变的饮料瓶装，先后推出“小精灵”、“瞬间小姐”及“无糖可乐”、“特宝”、“节食可口可乐”等，作为扩大市场占有率的应变措施。在可口可乐即将100周年的1985年，可口可乐的领导犯了一个重大错误，即以新可乐完全替代旧可乐。他们忘记了可口可乐的文化形象及“决不改变口味”这一经营优势，导致了习惯可口可乐风味的消费者们的纷纷抗议。幸亏决策者们能够当机立断，及时恢复老可乐的生产，才避免了一场灾难。一百多年来，可口可乐的经营谋略有得有失，但都是可贵的，这里介绍一二。

“7X”仍然是一个“绝密”的区域

1886年春天的一天，在美国的亚特兰大市的一个小药店里，店员接待了一个头痛病患者。头痛病人指名要这家药店老板兼药剂师约翰·潘伯顿配制的“可口可乐药水”。这种可口可乐药水是潘伯顿经过无数次试验，最后用古柯树叶和柯拉树籽作原料炼成的一种有一定疗效的健脑汁。潘伯顿用“古柯”和“柯拉”的谐音，取名为“可口可乐”，该药有兴奋作用，能够消除疲劳，振奋精神。这个店员去取可口可乐药水时，发现已经售完。这个有一定药剂知识的店员就随手拿了一瓶药效类似的药水，与苏打水糖浆混在一起，交给了病人。病人不一会儿回来了，还要买这种药水，但店员不敢再应付了，可是病人非要不可，双方在争吵中僵持不下。这时，药店老板潘伯顿走了出来，问明原委后，立即递给病人一瓶可口可乐药水。病人坚持说不是刚才喝的那种深红色的可口可乐药水，还说潘伯顿是在用白色药水骗他。病人生气地走了。潘伯顿追问这个店员，店员只好说了实话。潘伯顿思考着：红色药水为什么受欢迎？他终于想到用这种办法生产饮料。于是，“可口可乐”饮料便诞生了。潘伯顿最初想制成“法国可可口酒”，后来他又去掉酒的成份改用柯拉豆加糖和香料，才配制成市场上畅销的可口可乐饮料。1888年，潘伯顿去世了。去世前，他因健康恶化和经济困难，把可口可乐生产权以2300美元的价格转让给了别人。

1892年，一个叫坎德勒的人解决了糖浆与可口可乐药水相溶的技术问题。他是第一个认识到可口可乐饮料的巨大潜力的人，也是最早认识到可口可乐配方保密的重要性的人，是他首先成立了可口可乐公司。1902年，可口可乐销量大增，年销量上升到36万加仑，在全世界各地成为热门的美国货。这时候，坎德勒与潘伯顿的老友弗兰克合伙经营的可口可乐公司已经发财了。坎德勒想出一种能够永远保住配方秘密的高招：糖浆的

调制不允许任何别人插手,只有他和参与合伙经营的鲁宾逊有打开实验室的暗码。随着公司业务不断扩大,保密制度和办法也更加严格。在达拉斯市成立的第一个分厂也不知道配方秘密:因为原配料都采取编号的办法,而配料本身就是若干种基础配料成份的混合物。

可口可乐的巨大影响,吸引很多人搞假冒产品。有一个叫蒂瓦·布朗的女人声称:潘伯顿在临终前把可口可乐配方卖给她了。她也确实做出了合格的仿制品。她用贝特可乐、赛利瑞可乐、利马可乐等名称推销产品。另一个可口(KOKE)公司声称:他们也掌握了配方,并据此生产了可口饮料,直到1920年美国最高法院裁决禁止别人使用这个名字为止。沸沸扬扬的可口可乐配方秘密泄露的事,使得新闻媒介和法院不断陷入纠纷与争论之中。其结果,反而使可口可乐的影响力和知名度越来越大。1909年,联邦政府截获了一批刚出厂的可口可乐,指控它违反了“食品法”的规定。审判中提供的一份分析报告的结果是,在古柯叶和科拉的果核的配料中发现了咖啡因。但历时一年的审判和上诉,却使千百成人更急于知道可口可乐的口味到底是怎样形成的?人们怀着极大的兴趣追穷可口可乐这个秘密。

可口可乐公司对传说中提到的饮料中放有咖啡因一事十分恼火。因为自可口可乐投产以来,咖啡因的含量是微不足道的。加拿大政府负责进行了一次认真的分析,结果表明可口可乐糖浆中不含咖啡因。实际上1盎司糖浆中含有的咖啡因只有2.6毫克,而咖啡生产厂能产生出98%纯度,即只含有百分之二的咖啡因就已经很难得了。可口可乐的配料有七种,使可口可乐独具风味的配料都归在“天然配料”名下。在探究这些秘密时,可口可乐的销量直线上升。配方的秘密是可口可乐公司故意使产品神秘化的武器,它为可口可乐公司打开全球市场发挥了重要作用。与众不同的风味和神秘感,使可口可乐走遍了全世界。

#### 可口可乐与百事可乐的广告战

1893年,美国专利局裁定可口可乐为注册商标。当它是冷饮店里最走红的软性饮料。半个世纪后,百事可乐对可口可乐的饮料霸主地位发动了猛攻。多年的广告宣传使百事可乐达到了预期的目的——成长起来的年轻人对“新口味”的百事可乐的胃口越来越大了。很快,百事可乐的销售量压倒了可口可乐,这使华尔街可口可乐总部的经理们感到震惊。

新上任的可口可乐美国分公司的经理布莱恩·戴森,面对着一本封面上头号标题为“百事可乐荣膺冠军”的杂志陷入沉思。“这绝对办不到”,戴森以不认输的坚定的语气说,“可口可乐必须进行反击,一味的防守就有可能失去一个世纪以来可口可乐在饮料市场上的霸主地位。”几年来。“可口可乐充实您的生活”的广告毫无生气地反复出现在广告牌上,商人们对这种广告宣传已感到厌倦。“必须为传统的可口可乐赋予新的广告形象。”戴森暗下决心。于是在城乡各处的旗子上、汽球挂幅上出现全新的可口可乐的广告新潮,全美各地都显示着可口可乐的微笑。真正产生爆炸性效果的是一则电视广告:画面上是美国著名橄榄球队前锋球星乔·格林苦战后正一瘸一拐地向更衣室走去,不情愿地接过小男孩递给他一杯可口可乐一饮而尽,马上精神焕发,把球衣扔给了男孩……

新的广告无疑打了一场胜仗,标志着公司新经理的战略的重大转变。批发商们欣喜若狂。为了抗御“节食百事可乐”的进攻,戴森于1982年

夏季推出“节食可口可乐”，并耗资 250 万美元制做了 60 秒的大型广告，这炮又打响了。由于周密的策划，使得“节食可口可乐”的市场明显地扩大了，“节食百事可乐”受到很大打击。

百事可乐的进攻并未结束，它很快推出另一种不含咖啡因的可乐，名字叫“百事自由”。戴森没有立即对“百事自由”作出反应。他在等待时机，看看“百事自由”的市场效果如何。半年后，局势明朗化。迹象表明，“百事自由”的进攻已取得效果，销售额上升较快。于是戴森把早就准备好的三种无咖啡因可乐一次推出。可口可乐公司的工作人员制作了新的电视广告，并压缩了可口可乐、特宝和节食可口可乐的 30 秒广告时间，全部用在无咖啡因可乐上。戴森接受已往的教训，强调“无咖啡因可乐”本质上是老牌子的新发展，强调“无咖啡因可乐”是一种新选择。在记者招待会上，戴森满怀信心地预言：“无咖啡因可乐”将占领百分之十五的软性饮料市场，一半以上销售额将属于可口可乐公司的产品。

#### 伍德鲁夫与葛施达

在可口可乐的经营史上，最红火的两位董事长和总经理就是伍德鲁夫和葛施达。1919 年，可口可乐已有 30 多年的经销史，它已成为美国市面上站住脚的特别商品，但一位很有战略眼光的生意人老伍德鲁夫却认为它的黄金时代没有过去，还大有潜力。当时只有 33 岁的伍德鲁夫毅然下决心用 2500 万美元的高价买下了可口可乐公司，显示了卓越企业家的远见和魄力。在伍德鲁夫的苦心经营下，可口可乐公司已有 5 亿美元的家产和 1.3 亿美元的股票。

1932 年伍德鲁夫召回自己有外谋生的小儿子，即小伍德鲁夫，担任可口可乐公司经理。他说“未来属于永不满足的人。我要世界上每一个人都喝上可口可乐”的理想在他儿子时代完全实现了。继承父业的小伍德鲁夫在广告宣传战略上取得了节节胜利，把可口可乐推向全世界，显示出他善于经营谋略的极大优势，使家族财产增长了千万倍，成为世界著名的“饮料大王”。1982 年 9 月 1 日，美国最有影响的金融杂志《福布斯》刊登了一条消息：“伍德鲁夫为了经营可口可乐，献身可口可乐，终身未娶，没有子女。”随着岁月的推移，小伍德鲁夫老了，后继无人，董事会主席宝座让给谁？各报刊作出种种猜测。当只有 48 岁的技术员葛施达走马上任时，人们大吃一惊。葛施达任职第一年，就出乎人们意料地做了两件有声有色的大事：第一件大事是大胆进入中国市场，在北京办厂生产和销售可口可乐。第二件大事是，收购一家与生产可口可乐风马牛不相及的大公司——可伦比亚电影公司。葛施达此举令人惊愕不已，成为 1982 年美国十大新闻之一。葛施达运用“超常识”头脑，采取“超常识”办法管理公司：在遍及 155 个国家、地区的销售网中实行岗位责任奖励制度。对保守的菲律宾经销商由可口可乐公司派人直接取而代之，销量直线上升。在广告战中，葛施达提出要不断变更新口号，口号要简练易懂，让顾客对可口可乐经常保持一种新鲜美好的感受。葛施达为了进行“减肥可乐”宣传战，用巨额经费举办有世界名流参加的 4000 人盛大集会，狂欢长达 4 小时之久，产生了世界性影响。葛施达的“超常管理”，使以往可口可乐的单调经营改为多样化经营，使公司经营面目一新，生机勃勃，成为美国庞大的工商业综合集团。葛施达支付 5000 万美元作广告费，公司领导说：“花这么多钱作广告是史无前例和惊人的，但这样做的结果使大家高兴。”

### 市场调查要把顾客感情考虑进去

从1983年起,可口可乐公司的市场调研系统开始了耗资400万美元,历时18个月的“品尝试验”。“品尝试验”的统计结果:在新老配方之间,至少有百分之六十的消费者对新配方有兴趣。可口可乐公司发动组织历史上花钱最多的一次大规模产品调查研究,其根本目的是要在日益尖锐的竞争环境中,竭力寻找一种新口味饮料,以便保住软饮料市场上的领先地位。雄心勃勃的总经理戈伊祖艾塔想在可口可乐诞生一个世纪之时,推出新型可乐来迎接第二个世纪的到来。1985年4月23日,在曼哈顿区中心一个巨大的会议厅里,戈伊祖艾塔和他的亚特兰大的同僚们决定投下一颗足以引起世人震惊的“炸弹”。有了第一年的7000万美元广告预算作保障,可口可乐公司把一种经过改进的新型饮料装入了传统的可口可乐罐。新产品将在全国范围内全面取代“老”的可口可乐。最初,新型可乐的销量喜人,但好景不长,这种势头没有维持多久。公司每天都收到1500多个投诉电话和大批的投诉信,一些人开始收藏“老可口可乐”的瓶子,还有人成立了老可乐爱好者协会,散发印有抗议字样的T恤衫。开始的反应是意料之中的。戈伊祖艾塔认为,一旦消费者有机会品尝了新可乐就会追随这种变革;他还认为,新的口味还将把百事可乐的顾客吸引过来。但两个月后,局势明显地表现出:争论和抗议不会平息下去。有的顾客甚至威胁说,如果不恢复老可口可乐的生产,他们将采取行动!市场也表明,销售量在呈现下降趋势,一半以上的顾客肯定地回答:不喜欢新可口可乐,厌恶新可乐的人数与日俱增。狂热的论战仍然是报纸的头条新闻和电视新闻报导的中心话题。许多市场专家都预测,新可乐将成为可口可乐公司的“灾星”。顾客对老可乐的情感使可口可乐面临着失去市场的危险,有可能在一夜之间就被百事可乐夺去市场。而要重新收复失地将是十分困难的事。戈伊祖艾塔认识到了局势的严重性,立即决定,马上恢复生产老可口可乐,以“经典可口可乐”的名义恢复老配方,迅速消除了一直在膨胀着的顾客不满的情绪。几天之内,电话、电报如潮水般涌来,甚至还有一束束鲜花。一架飞机拖着一面旗帜,上面书写着:“谢谢你,罗伯特!”可口可乐公司能够审时度势、及时应变,表现出可口可乐公司的果断和精明,老可乐销售市场得到迅速恢复,并以百分之十的速度增长,补偿了可口可乐公司决策的失误。可口可乐公司意识到可口可乐实际上成了美国文化的一部分,已成了美国民族的象征,其意义比它的口味更为重要。可口可乐有美国最大、管理最好的市场调查系统,但在具有先进的市场调查的同时,如果忽略了决定性的情感因素,同样会造成不应有的失误。

## 十、华尔街大佬摩根

约翰·皮尔庞特·摩根 1837 年 10 月 17 日出生于康乃狄格州的哈特福。他自幼执拗，勤奋好学，独立行事能力强。1857 年，他自德国哥廷根大学毕业，进入邓肯商行。由于自作主张，做了一次咖啡买卖，被开除。1861 年，在父亲的支持下，独立门户，创设了摩根商行。此后，他以过人的胆识和出众的经营哲学在金融界叱咤风云、纵横捭阖，从一个无名小字辈，一跃成为美国著名的企业领导者之一。

他的经营思想和谋略与众不同，颇具特色。尤其是他的“力量不足靠时机弥补”、“欲卖故买，设势达的”以及“让对方得到渴望得到的东西”诸谋略，读罢给人耳目一新之感，从中倍受启迪。

### 风险就是机遇

1861 年 10 月 7 日，在纽约东十四街一座豪华住宅里，举行着一场与众不同的婚礼。整个婚礼仪式不到 10 分钟，然而，头戴面纱、身穿雪白长礼服的新娘却已面如纸色，昏倒在床上。新娘已进入肺结核第三期。两个月后，妻子的病略有好转。摩根委托母亲将妻子送到伦敦，自己去古巴的哈瓦那，彩购鱼、虾、贝类及砂糖等货物。

在回来的途中，他果断行事，做了一笔冒险生意。当时，轮船停泊在新奥尔良，码头上，晌午的太阳烤得正热，远处有两艘从密西西比河来的轮船停泊着，黑人们正忙着装卸货物。“哥儿们，怎么样？想买咖啡吗？”一位陌生白人从后面拍了拍他的肩，问道。那人自我介绍说，他是往来巴西的咖啡货船船长，因受托到巴西的咖啡商那里运来了一船咖啡。没想到美国的买主已破产，只好自己推销。船长许诺，如果摩根愿出现金，他可以半价出售。摩根顿时心动。他想，半价买进，即便是原价售出也能赚一笔钱，更何况还可以提高价格出售给商人呢！他打定主意，买下了这些咖啡。于是，他就带着咖啡样品来到新奥尔良，到所有与他供职的邓肯商行有联系的客户那儿推销。但是，经验丰富的客户们却要他谨慎行事，因为码头上时常有船员骗买主的事。他们怀疑，样品与舱内的咖啡不一样。摩根以邓肯商行的名义买下全船的咖啡，并发电报给纽约的邓肯商行：“已买到一船廉价咖啡。”然而，邓肯商行回电严加指责：“不许擅用公司名义！立即撤回交易！”他不能理解，公司为什么要放弃如此好的契机。他想，经商本身如同独舟过海，充满风险。商人不敢承担风险永远赚不了大钱。风险就是机遇。

刚刚步入商界的摩根决定违抗公司的命令，来一次赌博。他立即发电报给在伦敦商行任总裁的父亲。在父亲的默许下，用伦敦公司的户头，偿还了原来挪用邓肯商行的金额，买下了咖啡。摩根一不做二不休，在那位船长的介绍下，又买下了其它船上的咖啡。他将咖啡运到美国，开始穿梭于咖啡商之间。就在摩根买下这批货不久，巴西气候突然变冷，咖啡因受寒而大量减产，价格一下子猛涨。摩根借此良机，以高于原价 3 倍的价格出售了所有咖啡，大赚了一笔。摩根赌赢了。这场大获全胜的咖啡战为他日后称霸华尔街奠定了基础。年轻的摩根自信地走进了金融竞技场。

### 一次蜚声华尔街的买卖

三个月后，新娘病故。摩根带着妻子的骨灰盒和一颗破碎的心，由巴黎去纽约。父亲立即从伦敦发电报给摩根的老板邓肯，希望邓肯能继续和摩根合作，而还答应给邓肯商行出一半的资金。邓肯没领情，竟断然拒绝

了。使邓肯记忆犹新的是，摩根去新奥尔良出差，竟擅自做主，买了几船咖啡，做起现货投机生意。他实在不愿跟摩根合作。摩根的父亲勃然大怒，立即电告儿子：“不必再和邓肯共事，自己办一家公司，无论多少资本都有我在后面撑着。”或许是爱子心切，或许是望子成龙，总之，父亲给了他莫大的支持。

1861年底，在曼哈顿证券交易所对面的一幢油漆都已脱落的旧木制造的大门上又新添了一块招牌——摩根商行。一天，商行的办公室里来了一位小伙子，名叫克查姆。他果敢机智，很有才干，摩根和他谈得很投机。此后，克查姆经常光顾商行，与摩根建立了友情，并成了摩根的得力帮手。1862年1月27日，林肯总统颁布“第一号命令”，下令向南部军队展开全面进攻。很快，战争越演越烈。当时，金融界的传言是：北军如占上风，金价就下跌；北军处于劣势，金价就上涨；北军若战败，金价更会暴涨。市民们对此反常现象困惑不解。但实际上，这正是颇为林肯看重的财政部长乔伊斯导演的一出好戏。

“最近一段时间以来，好像北军伤亡惨重。”一天，克查姆将从父亲那儿听来的消息告诉了摩根，“金价要上涨。”“今天，我刚汇了一点美金到伦敦去。尽管目前金价还在下跌，但是……”，摩根点燃一支雪茄，想到在脑海中酝酿已久的欲卖故买、设势达的的计谋就要付诸实施，心头不禁兴奋不已。他压低声音对克查姆说：“如果有人大量买进美金汇到伦敦去，那会使金价狂涨的。”经过周密的计划，他们俩决定同伦敦的皮鲍狄公司合作，以共同付款的方式，秘密买下400~500万元的黄金。“黄金到手后，将其中的一半汇往伦敦，另一半归咱们。一旦汇款的事泄露出去，北军又战败，金价一定暴涨无疑，到时咱们就把留下的一半抛售出去。”克查姆兴奋地说。“好，就这么办！”摩根决定放手大干一场。预计的事情果真发生了，买黄金一事因汇款而“走漏”了风声。于是，到处都在流传皮鲍狄买了黄金的消息。一切正如所料的那样，黄金价格日见飞涨。对于金价上涨，《纽约时报》进行了严厉的指责，并指出这一事件的实际操纵者是约翰·皮尔庞特·摩根。很幸运的是，克查姆这个名字并没有外泄。当金价涨到巅峰状态时，纽约的经纪人纷纷抛售，克查姆替摩根将它们统统买下汇往伦敦。汇往伦敦的黄金价格更是水涨船高。摩根一下成了暴发户，建行不到半年，就蜚声华尔街。

#### 靠时机弥补力量不足

南北战争结束后，美国各地纷纷营建铁路。当时，已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。在南北战争期间，摩根多次经营买卖业，积累了丰富的致富经验。他自信，在铁路投机业中，自己注定是要战胜所有对手的。别人玩尽伎俩，你争我抢，摩根则稳坐钓鱼船，静观华尔街的铁路混战。摩根早已成竹在胸。一个胜战的谋略时时回响在他的耳际；力量不足，靠时机弥补。他在等待时机。

1879年，新年伊始的一天，秘书走进办公室报告说，威廉·凡德华尔特求见。威廉·凡德华尔特的父亲是美国首屈一指的铁路巨子。威廉比摩根年长16岁，他继承父业，接管了纽约的中央铁路。威廉刚坐稳，便对摩根说道：“不知你注意到新闻媒介对纽约中央铁路进行大肆攻击没有？”“州政府企图把中央铁路打垮，向人民课以不合理的州税。”威廉接着说。“真让人头痛，实际上，我真的没什么事业心！”威廉曾经离开

家去斯达汀岛进行农业耕作。此时，他显出一脸厌倦的表情。接着，威廉将自己打算出售纽约中央铁路股份的想法告诉了摩根。摩根听了，大吃一惊，但他立刻镇静下来。你打算出让多少股份？”摩根问道。威廉答道：“35万股。”摩根听了又是大吃一惊，不过，他很快又镇静下来，继续问道：“每股要以多少点出让呢？”当摩根得知每股在120点到130点之间时，便对威廉说道：“恕我冒昧，目前纽约中央铁路的时价差不多是在115点上下。”他不敢把点估得太低，生怕威廉一怒之下会打消出让股份的主意。摩根知道，这是跻身铁路业的最佳时机，为了稳定威廉的情绪，他用习惯的口吻提醒威廉说：“出让35万股的事情，一定要严守秘密，否则一走漏消息，价格马上会跌下来！”摩根见威廉没有改变主意的想法，便顺势提出帮助承售35万股的建议。“那太好了。如此说来，你愿意承购这些股票了？”威廉有些激动。“是的，但是……是有条件的。”摩根绝不会放过任何有利的时机。接着摩根摆出了他的两个条件：必须在5年内保证享有8%的股票红利；无论把股票卖给谁，都希望得到一份中央铁路公司的干部空白委任状。为了使出让股票的事不引起什么风波，威廉答应了摩根的要求。

纽约中央铁路的股票由伦敦的J·S·摩根商行销售。实际上，销售出去的总额是2500万美元。股票以119点开价，但立刻就暴涨到132点，没过多久，又升到135点，摩根在这次交易中赚取了300万美元，利润在100%以上。但更重要的是，摩根获得了纽约中央铁路的控股权，挤进了铁路业，为自己赢得了伦敦和美国金融界的信任和肯定，为实现铁路大联盟打开了路子。

让对方得到渴望得到的东西

内战后，美国铁路业发展迅猛。在摩根掌握了纽约中央铁路控股权的两年之间，美国铁路延长了3万哩，总长由1870年的52000哩增至9万哩。摩根的视野也随着铁路线的延长不断扩展。然而，铁路业，诸家各行其是，形成畸形发展的状态。在短短的20哩（约合32公里）的纽约州的都奥尔巴尼与五大湖畔的水牛城之间，竟然有4条铁路并行。铁轨宽度各不相同，轨间距离也各有所异。货物往来，都必须在中转站转换。由于缺乏转运设备，不停地调变轨间距离，中转站常常忙乱不堪。铁路建设毫无规划。经营铁路业者却漫无节制地发行债券，金额已高达20亿美元。

对于铁路业的混乱，摩根早已产生了统合治理的想法。他决定统合铁路，进行统一规划、建设、管理，使一条条黑色的钢熟变为一条条渗透着华尔街指令的动脉，延伸到美国各个角落，形成了一个具有强大张力的网状市场。摩根脑海里勾画着铁路的蓝图，酝酿着统合的计划。经过仔细的分析，他制定出“购买入不敷出的铁路”的方案，并决定从西海岸铁路线开始。方案一定，摩根立即找来律师德普，要他收集有关西海岸铁路

资料。西海岸铁路线与纽约中央铁路线完全平行——从新泽西城出发，沿哈得逊河北上，经过奥尔巴尼到水牛城，被铁路业者称之为可以吞下7000万美元的巨鲸。

翌日，德普带着资料来到摩根的寓所。“除了沃里谢夫外，西海岸铁路的股东还有谁？”摩根开门见山，一语中的地问德普。“原陆军技术官恩斯罗将军和波塔准将也都是合伙人。”德普答道。“这些人都是有名的投机分子。要说服成交可能吗？”



恐怕有困难。”德普摇摇头，表示不乐观。“为什么？”“宾夕法尼亚铁路董事长罗勃兹……”“他也想收购西海岸铁路？”摩根打断德普的话。德普根据自己掌握的情况，告诉摩根，西海岸铁路因经营不善已面临破产，罗勃兹欲趁虚而入。买卖契约已经在暗暗进行。乔治·罗勃兹除了把匹兹堡以西的铁路延长以外，还打算在宾夕法尼亚以南建一条铁路。以此完成他的宾夕法尼亚铁路系统计划。摩根心想：罗勃兹买下西海岸铁路线，就能与纽约中央铁路抗衡，就会阻碍自己统合铁路的计划。想到这儿，摩根有些不安。摩根转身对德普说：“下个星期日，请宾夕法尼亚铁路总裁罗勃兹到我的‘海盗号’船上做客！”摩根决定亲自出马，游说罗勃兹放弃西海岸铁路。他知道该如何战胜罗勃兹。为了打胜这一仗，宴请罗勃兹之前，摩根整整花了两个晚上说服了正在与钢铁大王卡内基联手营建南宾夕法尼亚铁路的中央铁路总裁凡德毕尔特停建南宾铁路，买下西海岸铁路。

星期日，“海盗号”的甲板上赫然放着一堆从法国进口的白葡萄酒，客舱餐桌上摆着山珍海味，银制餐具闪闪发亮，一切布置得十分考究。摩根在甲板迎接来客，将罗勃兹引进客厅。摩根向罗勃兹谈到了宾夕法尼亚铁路前总裁汤姆·史考特曾以巨资购买荒废铁路而告惨败的事，暗示罗勃兹不要重蹈史考特的覆辙。罗勃却却不以为然，傲慢地说：“我买下纽约北部的地方铁路，是要将它一直延伸到五大湖以西！”“那好哇！毕竟是罗勃兹先生，即使买下的是破产了的铁路，也会扭转乾坤。不过，你在南宾夕法尼亚铁路的争夺战中进展如何？”摩根有意揭痛。站在一旁的德普，手拿酒杯，也加入他们的谈话：“你在西海岸铁路争夺中是稳操胜券了。堂堂的凡德毕尔特居然败在你的手下。”罗勃兹听了，喜不自禁，一口饮光了杯中的酒。洞悉摩根心思的德普接着又说：“可是他和强手卡内基联手，你在南宾夕法尼亚的铁路争夺战中，就难保胜券在握了。”摩根接着德普的口气，以施加压力的口吻说：“在资金上，我将全力支持凡德毕尔特，因为我购了他的股，而他本人也决心血战到底。”“那好啊，我绝对奉陪到底。”罗勃兹语气强硬地回答道。摩根与罗勃兹之间的这场争论直到夜色降临还未停息。

“罗勃兹先生，我想咱们应该停止这场没有意义的苦战了吧。”临别前，摩根丢下这话。“停战的条件呢？说来听听！”罗勃兹说。摩根命德普立即拿出早已备好的预算表，以实际数据向罗勃兹说明，万一凡德毕尔特和卡内基停止南宾工程，将会蒙受多么惨重的损失。“这只是到目前为止所投下的实际建设费用，用来补偿宾夕法尼亚铁路方面的损失足够了！”德普直截了当开出价码。“也就是说，用成本价就可以买下南宾夕法尼亚铁路罗！”罗勃兹点燃烟斗，显得格外高兴。“没错，够便宜了吧。但对宾夕法尼亚铁路而言，可以消除一条价值远大于此的竞争路线！”“嗯……，然后我把西海岸铁路的股价以收买时的原价卖给纽约中央铁路，是吗？”罗勃兹很快弄明白是怎么回事了。“是的！您是拿正在下沉的木船换一条建造中的军舰。这不正是您所希望的吗？”摩根插进来说，“那么，和解吗！”“就这么决定了！”罗勃兹终于和摩根握手言和。

买卖成交。摩根以凡德毕尔特不拥有自己独立资金为由，独自买下了西海岸铁路，并和纽约中央铁路签订了199年租约。签约不久，威廉·凡德毕尔特突然身亡。从此，纽约中央铁路这条最具发展潜力的主要干道，

为拥有巨大财力的摩根所有。摩根如鱼得水，大张旗鼓地开始了铁路改组计划，实行“摩根化体制”。到了1900年，长达67000哩的20余条铁路线完成了“摩根化体制”。摩根在铁路界所向无敌。华尔街这位大佬又开始向新目标——钢铁业冲击！

《一代天骄——世界著名企业家成功典范》欧洲著名企业家成功典范

老阿迪达斯被誉为德意志的“国家鞋匠”。

## 一、希腊船王奥纳西斯

希腊船王亚里士多德·奥纳西斯于 1975 年在法国巴黎与世长辞，终年 69 岁。

船王拥有数十亿美元的资产，他创建了世界上最大的私人商船队；建造了世界上最豪华的私人游艇；买下了爱奥尼亚海上的斯科尔比奥斯岛；开办了好几家造船厂；经营着一百多家公司；他的办事处遍及世界各大都市，地产、矿山难以计数。

奥纳西斯的一生充满传奇，令人眼花缭乱。

1922 年 9 月，小亚细亚难民潮水般地涌进希腊，其中有 16 岁的伊兹密尔青年奥纳西斯，他衣不蔽体、身无分文，和 150 万难民一样忍饥挨饿，同行的有他的父母和三个妹妹。

为了生活，他挥泪告别家人，在一艘破旧的货船上做工，然后在阿根廷首都落脚谋生。这一次并不愉快的海上旅行，使他产生了誓做船东的宏愿。

他曾做过烟草生意，获利十万美元。24 岁时，被希腊政府任命力驻阿根廷总领事。1929 年世界性的经济危机席卷整个资本主义世界，奥纳西斯以他惊人的才华在这一片混乱中找到了成功的金钥匙，开始了他作为世界船王的经营之路。

短短几十年间，奥纳西斯从身无分文到一跃成为世界船王，他的经营谋略层出不穷，变化多端，令世界瞩目。

奥纳西斯是世界海运业的骄子。

### 绝地投资术

1929 年 9 月，是一个令人恐怖的时期，世界性经济危机席卷全球。当时，奥纳西斯正在布宜诺斯艾利斯任总领事，总领事的职位使他经常接触到各种往来船只，他渐渐了解了许多船务航运方面的知识，而几年前他做烟草生意时，又有了相当积蓄，年轻时发誓作船东的愿望在心底又悄然而起。那时布宜诺斯艾利斯一片狂乱，物价暴跌，人们几乎相信世界末日为期不远，连最高明的经济学家也难以预料未来将会怎样。奥纳西斯却认为这是千载难逢的良机。他断定，世界经济会再度繁荣，价格会随之回升，甚至暴涨。谁如果能趁现在买进便宜货，到明天便能以几倍的高价抛出。

这位来自伊兹密尔的希腊人，既没有买进公司的股票和不动产，也没有买进黄金，而是把所有的资金投入到了灾难最深重的海上运输业。经济危机使全世界的贸易陷于瘫痪，海上贸易更是濒于绝境。但奥纳西斯看中的却正是这个“一无所有”的地方。奥纳西斯坚信他会时来运转，到那时，他投下的全部资本不仅全赚回来，而且会象热带植物一样不断增长，利润会源源而来。那一段日子，奥纳西斯象着魔似地四处奔波，留意各种降价、破产之类的惊人消息，尤其是对航运船务方面，更是加倍留意。一家报纸刊出这样一条消息：加拿大有一国公司损失惨重，不得不拍卖产业。其中有 6 艘货船，10 年前价值 200 万美元，如今每艘只卖 2 万美元。

看到这则消息，奥纳西斯欣喜若狂，他急匆匆地赶往加拿大，买下了这 6 艘被遗弃在“墓地”的货船。当时许多人都认为奥纳西斯丧失了理智，这些货船用不了很久就会变成一堆废铁，可能最终连五万美元都不值。形势的发展被一些人暂时料到了，危机不但没有很快过去，反而日趋严重，整个资本主义社会仿佛已陷入泥沼，不能自拔。奥纳西斯却毫不动摇，他

认定危机必然会过去，复苏繁荣也必然会到来。危机持续得越久，复苏繁荣的趋势也将会更猛烈。好日子终于来了，它伴随的是一场战争，而战争对运输的需求则更是紧迫，几乎是一夜之间，奥纳西斯的加拿大货船变成了一座浮动的金矿。奥纳西斯乘机进一步扩展他的航运势力，全面开拓业务范围。等到战争结束时，这位当年的希腊难民已成为拥有希腊“制海权”的巨人之一。有钱有势、举足轻重的奥纳西斯从此开始更大规模的风险经营，一代船王的宝座对于他已是唾手可得。1943年，奥纳西斯把企业总部迁到纽约，以利于航运业务向世界范围扩展。从此，他的日益庞大的船队，开始真正进入国际航运界。

一位激进的经济学家这样评价奥纳西斯的成功：这个来自伊兹密尔的希腊人找到了成功的金钥匙——到其他人认为一无所有的地方去赚钱。

金钱和名声都是阶梯

声名显赫的希腊船王，一生有过两次婚姻，每一次都给他的事业带来了无比重大的影响。在他高深莫测的感情世界里，人们永远无法看清他的真实面目。

1943年，37岁的奥纳西斯结识了他的第一个妻子，金发美女蒂娜·利瓦诺斯。蒂娜的父亲是西奥斯岛的大船东利瓦诺斯。这位航运界的老前辈宽厚豁达，很欣赏奥纳西斯的才华与魄力，两人常在一起交谈。在父亲的小客厅里，蒂娜见到了那位体魄象运动员一样的希腊船王。父亲称他为“战神奥纳西斯”。奥纳西斯的目光炯炯有神，他温柔地端详着姑娘可爱的脸蛋。从这次相识后，一颗少女的心就再也没有平静。1947年，蒂娜和奥纳西斯在纽约的东正教堂举行了婚礼，婚礼上，嘉宾如云。人们真正庆贺的是两位船王的结合。金发蒂娜与奥纳西斯的婚姻持续了15年。蒂娜生了一儿一女，儿子不幸早亡，女儿克里斯蒂娜成了后来的唯一继承人。几乎就在同时，希腊船业的另一位巨头尼亚尔霍斯与老船王的黑发女儿欧耶尼缔结了婚约。尼亚尔霍斯买下爱琴海的圣地斯派措布拉岛作为结婚礼物奉献给爱妻欧耶尼。而奥纳西斯送给爱妻蒂娜的礼物也是一座岛屿——斯科尔比奥斯岛。奥纳西斯与蒂娜共度了许多美好岁月，在地中海的豪华游艇上，在摩洛哥的黄金海岸，到处都留下了他们令人羡慕的身影。奥纳西斯的第一次婚姻结束时，他已成功地从摩洛哥海岸跻身国际贵族之列，成为上流社会的一员，世界报刊谈论他比谈论伊丽莎白女王还要多。

奥纳西斯的第二次婚姻始于美国总统肯尼迪的被刺，当时。他正在汉堡参加最大的油轮“奥林匹克骑士”号的下水典礼。得知肯尼迪被刺的消息后，奥纳西斯整整一晚上都默默无语。次日凌晨，他便坐上第一架飞往纽约的飞机，然后又马不停蹄地从纽约飞往华盛顿。在白宫，肯尼迪夫人在她的私人房间里会见了极少数前来表示哀悼的非官方和非亲属人士，希腊船王奥纳西斯也在其中之列。此时的奥纳西斯正在和希腊著名女歌星卡拉斯热恋，豪华游艇“克里斯蒂娜号”经常载着他们在地中海和爱琴海游戈。全世界几乎都在等待他们结婚的消息。奥纳西斯对总统遗孀的频繁拜访成了报界的花边新闻，种种流言在上流社会传播着。一日，正在戴孝的前总统遗孀杰奎琳突然向诧异万分的工作人员表示，她要搬进白宫之外的一套价值20万美元的新寓所，不再扮演总统遗孀的角色。随着时间的流逝，奥纳西斯开始陪伴杰奎琳出入社交界，但同时也并不冷落卡拉斯。这时，一个突然的消息传来，他的竞争对手尼亚尔霍斯告别了黑发美女欧耶

尼，娶了世界上首屈一指的福特汽车大王的女儿为妻，一跃而成为全世界上流社会的明星。奥纳西斯为此闷闷不乐。但不久全世界上流社会便出现了一颗更为明亮的新星：奥纳西斯与美国前总统遗孀于1968年10月20日在斯科尔比奥斯岛结婚。那一刻，全世界所有的新闻媒介都对准了这位希腊船王，奥纳西斯和他的庞大船队被世界每一角落的人知晓，即便是最平庸的人也能意会到奥纳西斯得到了什么。

有人说，船王的家庭生活是非常不幸的。1975年3月，他孤零零地病死在巴黎的一家医院里。只有他的女儿克里斯蒂娜陪伴在他的病床边。

但奥纳西斯最终达到了他事业的顶峰，他是戴着世界船王的桂冠溘然长逝的，对于终生奋斗的企业家来说，这或者也是另外一种被常人所不能理解的“幸福”。

### 向阿拉伯石油进军

1953年到1955年间，阿拉伯大沙漠上涌流出巨大的黑色液体——石油，拥有它的人是富足的酋长、阿拉伯王储和阿美石油公司。这巨大的财富吸引了许多西方实业家，他们争相到这烈日炙烤的大沙漠来，但阿美石油公司严密地保护着这一财富，连条缝隙也没留下。

这一年盛夏，“克里斯蒂娜”号姗姗来访穆斯林的圣地麦加，奥纳西斯借妻子蒂娜由吉达港进入圣城。然后，他又去了沙特阿拉伯首都利雅得。他让妻子在船上休息，自己到沙特的王宫作了一次“闪电式”的访问。在金碧辉煌的宫殿里，奥纳西斯和酋长们席地而坐，吃着抓饭和烤羊肉，接着又去密室与年迈的国王作了长谈。人们众说纷纭，猜测船王的中东之行到底说了什么，做了什么？人们断定他在觊觎那黑色的财富，但想象不出他该怎样对付阿美石油公司。阿美石油公司和沙特国王签订了有明确的垄断开采的合同，每采一吨石油给国王相当数量的特许开采费。然后由阿美石油公司用自己的油船队把石油运往世界各地。对着这一纸合同，奥纳西斯费尽心机，在豪华的游艇上，在宫殿式的别墅里，他反复琢磨着合同中的每一条款。奥纳西斯终于发现了一个可乘之机，即合同并没有排除沙特阿拉伯拥有自己的油船队，并用它来参与运输。阿美石油公司的巨头们压根就没考虑到这一点。奥纳西斯那动人的男中音惊醒了沙特国王的梦，面对巨大的难以计数的财富，国王果真动心了。希腊船王说：“年高德劭的国王陛下，安拉选中了你，把人间的财富全给了你，你为什么不想把你的财富再扩大一倍呢？阿拉伯的石油理应由阿拉伯油船来运输。”在另一片沙漠的绿洲上，奥纳西斯拜访了民族主义者查马尔·侯赛因，他受到了这位反美运动领袖的热烈欢迎。奥纳西斯一边吃着手抓饭，一边侃侃而谈：用挂阿拉伯旗的阿拉伯油船来运输阿拉伯石油，而不是由挂美国旗的阿美石油公司的船来运油。查马尔·侯赛因当即表示，将尽力去说服王储去争取国王的同意，并且欢迎奥纳西斯为这一计划提供船只。奥纳西斯离开中东不久，另一位不速之客到达利雅得。这个满脸皱纹、鼻梁上架着眼镜的人是臭名远扬的希特勒纳粹德国的国家银行前总裁雅马尔·沙赫特。这位银行前总裁的秘密使命是劝说沙特国王采纳奥纳西斯的意见，并建议成立一个由船王参加的阿拉伯油船公司，而沙赫特则通过德国财团借款给他们。这一切秘密合作竟然瞒过了阿美石油公司，他们自以为无懈可击，没有把船王的中东之行放在心上。想得到这笔石油财富的人多得无法计算，谁又能不让别人去梦想呢？悬挂着美国国旗的阿美石油公司的油轮依

然在中东和世界各地的航线上奔忙，并没有意识到它的垄断地位已受到了威胁。

1953年11月，沙漠石油之主沙特国王去世了，他的儿子登上了王位。两个月后，奥纳西斯与沙特阿拉伯签订了著名的“吉达协定”。根据协议，奥纳西斯将与沙特阿拉伯联合组建50万吨级的油船队，垄断阿拉伯石油的全部运输权。奥纳西斯取得的成功是惊人的，这对阿美石油公司运输垄断权是致命一击。这位希腊船王向盛极一时的超级大国提出了挑战。所有的人都在关注这场关于石油的争夺战，阿美石油公司联合世界各大石油公司予以反击，后来连一些船东也加入了阿美石油公司的阵营，指责“吉达协定”不利于国际贸易。奥纳西斯一直顽强地坚守在阵地上，双方力量在长达几个月的时间里相持不下。以奥纳西斯和沙特阿拉伯为一方的联合阵营无论从法律还是从实力上说，都占据有相当的优势。后来，事情的发展出了点意外，奥纳西斯被自己的一位船东斯皮罗揭露了种种不利的内幕，诸如“佣金”、贿赂、伪造文件等等很卑劣的手法。沙特年轻的国王由于无法承受这些指控而在一天早晨撕毁了“吉达协定”，并称之为“欺骗和狡诈”的文件。这些指控在后来均未得到证实，但奥纳西斯还是失败了，他神情忧郁地回到伦敦，石油大王的美梦破灭了。假如没有斯皮罗的背叛，事情的结局完全可能会是另外一种情景。即便如此，人们仍然不得不承认，奥纳西斯走向石油大王的每一步都是坚实有力的。

#### 名流利润率

奥纳西斯除了经营船队之外，一生都在致力追求的是如何跻身上流社会。他深信，这是一笔看不见的财富，而且以无法计算的利率在不断增殖。

在纽约的沙顿广场、加利福尼亚海湾别墅，奥纳西斯频频举办各种名目的酒会、招待会、聚餐会，名流王公济济一堂。然而奥纳西斯渐渐玩腻了这套把戏，他把目光转向另一个目标——位于法国和意大利之间的弹丸之地——摩纳哥公国。这个小公国是一片旅游胜地，蔚蓝色的大海拥抱着它，幽静而美丽。公国没有军队，不征关税，以蒙特卡罗赌窟而闻名于世。第二次世界大战后，这个欣欣向荣的美丽岛国每况日下，旅游业和赌博业均被人们冷落，公国面临破产。公国最大的旅游业是海水浴场公司，它曾经是公国的摇钱树，如今，兰尼埃亲王不得不亲手将其拍卖。奥纳西斯闻讯后飞奔而来，企图通过占有海水浴场公司而成为小小公国的实际主人，然后再把它变为名流富商的聚集地。奥纳西斯以各种名目分散购买了公司的大量股票，购置了摩纳哥靠海的大片土地，很决战胜了其他对手，悄然成了公国的实际主人。

奥纳西斯投入巨额资金使摩纳哥旅游设施焕然一新，又增添许多新的游乐项目，摩纳哥渐渐恢复了昔日的盛况。王公贵族、世界名流、富商巨贾开始在摩纳哥逗留，奥纳西斯夫妇如愿以偿，终日在达官显贵中周旋。豪华游艇“克里斯蒂娜”号象一位盛装的贵妇人，在公国的小港口招摇，吸引着无数显贵名流的目光。游艇经常举办令世界新闻机构注目的大型活动，漫游地中海及希腊半岛，为希腊歌星举办音乐会等。丘吉尔和肯尼迪均作过游艇的高贵客人。蒙特卡罗的赌窟战后第一次开始赢利。随着赌窟和海水浴场兴旺，摩纳哥公国逐渐恢复了它昔日繁华的景象。看着摩纳哥公国在希腊人的手里面目一新，摩纳哥国王兰尼埃亲王悲喜交集。他憎恶这个倚仗财势控制公国的暴发户。亲王的夫人则妒忌船王的金发妻子蒂

娜，因为无论是风度还是财富，蒂娜都使这位第一夫人黯然失色。为了缓和亲王的憎恶感，奥纳西斯决定送给亲王一艘游艇。可是，和常常停泊在小港口上的豪华游艇相比，反倒让人更觉得寒酸和难堪。1966年，亲王决定迫使奥纳西斯退出公国：要么将他的所有股票卖出，要么将企业收归国有。奥纳西斯欣然同意。他从已经富裕起来的公国拿到了一笔相当可观的赔偿费后离去。当豪华游艇驶出摩纳哥海湾时，岛国几乎倾城而出。奥纳西斯不是个轻易愿意让步的人，但这一次例外。理由很简单，船王已在这儿顺利跻身于上流社会，摩纳哥对于他已无足轻重了。



## 二、德国运动鞋之王阿迪达斯

在德国巴伐利亚州的法兰克地区。有一个名叫赫尔佐根奥拉赫的小镇，世界最大的体育用品公司——阿迪达斯就座落在这个小镇上。

阿迪达斯拥有 4 万名职工，他们分布在世界上的 40 个国家。

1920 年，阿迪达斯的创始人阿尔弗雷德·达斯勒（家里人亲昵地称呼他为阿迪），利用母亲的洗衣房开办了一家鞋店。和他一起制鞋的还有他的大哥鲁道夫·达斯勒，兄弟俩一直酷爱这一行业。

1936 年奥运会时，阿迪·达斯勒发明了一种带钉子的鞋，可用于运动员的短跑项目上。从此，阿迪达斯便以生产运动鞋而畅销国内外，老阿迪因此而被誉为德意志的“国家鞋匠”。

第二次世界大战后，阿迪达斯兄弟间意见不合，大哥鲁道夫自立门户，在当地创建与弟弟竞争的普玛公司。在 1948 年到 1974 年间，兄弟俩有近三十年的时间互不来往，但竞争反而促进了他们各自事业的发展。两家公司目前已进入第二代经营。但依然是各立门户，独立经营，只是阿迪达斯的声誉仍不减当年。

阿迪达斯目前的经营品种有教练服、网球衣、游泳衣等，但其最主要的产品仍是足球鞋，每年可向市场提供 28 万双。阿迪达斯的产品商标是三道杠和三瓣叶。

老阿迪的经营很有特色，特别在推销产品和广告宣传方面，更是高明，远在其兄鲁道夫之上。阿迪达斯创业过程实际上是一部名牌运动鞋的推销史，其显赫声誉驰名体坛。

借助著名运动员的声誉创造名牌

1920 年的某一天，在德国西部的一个小镇上，又有一家制鞋店开业了，店主是个叫阿迪·达斯勒的青年人。阿迪一生酷爱制鞋，又善于钻研，在小镇上很有些名气，他的小店生意异常兴隆。这小店就是后来名震世界的体育用品公司——阿迪达斯的前身。1936 年，奥运会召开前夕，阿迪突发异想，制

做了一双带钉子的短跑运动鞋。怎样使这种样式特别的鞋卖个好价钱呢？阿迪为此颇费了一番脑筋。阿迪打听到一个消息，美国的短跑名将欧文斯最有希望在当年夺冠，于是阿迪便把钉子鞋无偿地送给欧文斯试穿。结果不出所料，欧文斯在那届运动会上四次夺得金牌。当所有的新闻媒介、亿万观众争睹名星风采时，自然也看到了那双造型特别的运动鞋。奥运会结束后，由阿迪独家经营的这种定名为“阿迪达斯”的新型运动鞋便开始畅销国内外，成为短跑运动员的必备之物。这种利用著名运动员宣传新产品的办法至今仍在沿用，每逢有新产品问世，阿迪总要精心选择试穿的运动员和产品推出的时机。

1954 年，世界杯足球赛在瑞士举行，年事已高的阿迪又推出了一个新品种——可以更换鞋底的足球鞋。决赛那天，万克多夫体育场一片泥泞，匈牙利队员在场上踉踉跄跄，穿阿迪达斯的德国队员却健步如飞，首次登上世界冠军的宝座。阿迪·达斯勒和他的新型运动鞋又一次引起轰动效应，整个联邦德国以至全世界的体育界，都成为阿迪达斯的商业舞台，产品几乎供不应求。1970 年，墨西哥世界杯足球赛开幕，人们惊异地发现联邦德国的名将乌韦·赛勒尔在绿茵场上的驰骋如故。这位德国名将腿部受伤的消息已传扬多时了，许多人正在深深为他惋惜。原来是老阿迪为

他特意赶制了一双球鞋，使他得以重返沙场。赛勒尔的这双球鞋自然又成了赛场新闻而传遍世界，阿迪达斯又一次身价百倍地和名星的名字联系在一起。

至今，世界上的大多数著名球星都偏爱阿迪达斯，狂热的足球运动又在这些名星的周围簇起亿万崇拜者，阿迪达斯的仰慕者自然也数以万计。现代青年多以明星运动员为青春偶像，并以模仿他们的一切为时髦。阿迪达斯作为时髦的象征，无论价格多么昂贵，人们也在所不惜。而且阿迪达斯还严格控制生产量，每年所提供的 28 万双足球鞋均为公司制造，其赫尔佐根奥拉赫的公司只生产特种型号的球鞋，并为世界球星定制。这样一来，更增加了阿迪达斯的神秘性和权威性，美国《华尔街日报》把阿迪达斯称为“运动场上的罗斯——罗伊斯”。

其实，在西方世界，阿迪达斯早已蜚声体坛之外：世界著名指挥赫·冯·卡拉扬登台时穿着“阿迪达斯”；巴西的印第安人狩猎时穿的也是“阿迪达斯”；学生和年轻人更是天天与它为伴。

### 重视信誉与服务

70 年代初期，人们突然异常关心身体的健康，准备参加跑步或散步锻炼的人数以万计。人们对运动鞋的需求也大幅度增加，因为它不仅穿着舒适，而且还是健康年轻的象征，这正是许多人所向往的。阿迪达斯充分利用了这一有利时机，一举占领了运动鞋的全部市场、而且在相当长的时期保持着不可超越的霸主地位。

老阿迪的第一次广告是通过大型运动会和尖子运动员来实现的，这是宣传效果最好、花钱最少的活广告。这种宣传方式是老阿迪的创造。老阿迪的第二次广告则是通过销售后服务和保证质量来实现的。他认为，第一次广告只能起到推出产品的作用，只能轰动一时。要想使阿迪达斯占有市场，必须有服务和质量信誉作保障，否则产品只能昙花一现。老阿迪将自己的这一创造性思维称之为“第二次广告”。第二次广告的实现要比第一次广告困难得多。为此，老阿迪付出了毕生的心血，直至他 1978 年离开他的运动鞋王国。每逢重大的赛事，赛场上、旅馆里总有不少阿迪达斯的工作人员，他们佩戴着醒目的标志，态度殷勤和蔼，象推出试制产品的小厂商。其实，无人不知他们是运动鞋之王的使臣。赛场上，无论哪一位运动员如果稍微感到鞋子有些不舒服，他们便会立即“上门服务”。无论是修理还是调换，都非常简便迅速，决不会给运动员带来一点麻烦和不愉快。阿迪达斯所作的这一切都会通过赛场千万观众、新闻电视媒介的宣传，点滴不漏地留在人们的记忆里。据说，阿迪达斯的所有新招聘的员工，首先都必须去体验赛场工作人员的艰辛和自豪感。在 1982 年举行的西班牙世界杯足球赛上，前苏联前锋布洛辛抱怨脚上的“阿迪达斯”穿着不舒服，在场的阿迪达斯代表当即描下了前锋的脚样。公司代表连夜飞回赫尔佐根奥拉赫，分秒不停地为布洛辛赶制一双合脚的新鞋，然后又直飞西班牙赛场。人们说，前锋的这双鞋“价值千金”，这的确不是夸饰之言。

为了保证阿迪达斯的产品始终处于领先地位，老阿迪终主都在不断试验各种新工艺、新材料。他试验过有棘刺的鲨鱼皮，还试用过大袋鼠皮等。为了确保跑鞋的品质最优，老阿迪在鞋底上动过许多脑筋。最初是四钉跑鞋，后来是尼龙底钉鞋，还有既可插入又可拔出的活动鞋钉。仅鞋钉的排列组合，阿迪就拟订出 30 多种样式，用来适应运动员在室内、室外跑道，

天然地面或人工地面的多种需求。阿迪达斯的唯一宗旨便是：所有穿着阿迪达斯的运动员，都会感到他所穿的是世界上最好的第一流的运动鞋，他应以此而感到骄傲。后来，当多种面向普通人的运动鞋问世后，老阿迪依然没有放弃他所追求的目标，在所有经营阿迪达斯的业务点上设立服务专柜。阿迪达斯在国外设有十几个子公司，公布在美国、南非、苏联、南斯拉夫及远东地区。这些子公司必须首先遵守的是关于质量的严格监督条款。

如今，阿迪达斯的醒目商标已印在许多体育用品上，这个世界最大的体育用品公司已开始多种经营。老阿迪“第二次广告”的经营哲学，已被越来越多的人所接受。

### 三、英国美洲虎汽车公司总裁约翰·伊根

在英国当今所有的总经理中，约翰·伊根堪称是最杰出的典型之一，他在美洲虎汽车公司所获得的成就，几近于亚瑟王及其骑士梦寐以求的幻想。

和英国石油公司相比，美洲虎汽车公司只是个小公司，它的产品单一，雇员一万余人，每年销售汽车一万辆左右，营业额约十亿英镑。但它却是英国在世界汽车工业中的一面旗帜，能与德国、日本、美国等国最好的汽车公司较量。

伊根生于1939年，曾获得过伦敦帝国大学石油工程学士、伦敦商学院理科硕士学位。毕业后，他在谢尔石油公司工作了近五年的时间，后来又受聘于美国通用汽车公司、英国利兰汽车公司、美国梅西——费洛森公司，大部分时间都呆在国外。

1980年，伊根接受了美洲虎汽车公司总经理的职位。当时，美洲虎汽车公司已濒于倒闭，先后换了六位经理，也未能挽回局面。伊根迟疑了四个月，才下定了最后的决心，起因是一群在考文垂旗帜小路上玩耍的孩子。他想，如果没有人对汽车工业做点什么，这些孩子将来会怎样呢，他们总不能靠救济生活吧！

伊根以改变公司经营方向为条件到任后，采取了一系列大胆的变革措施，如“制造美洲虎汽车的神话”、“质量圈经营”、“摆脱依附”等等，令人目不暇接，使美洲虎汽车公司一举走向世界。

推陈出新，使美洲虎汽车公司朝世界一流水平迈进，这就是约翰·伊根所要继续奋斗的未来，他坚信自己一定会成功。

#### 制造美洲虎汽车的神话

美洲虎汽车公司由威廉姆·莱昂斯于1935年创立。在这以后的20多年里，美洲虎汽车一直作为最优秀的轿车和赛车，在世界赢得了广泛的声誉。

1980年，伊根接受爱德华兹的邀请，出任美洲虎汽车公司的总裁。此时的美洲虎汽车公司实际上已名存实亡，仅是英国利兰公司的一个汽车装配厂而已。“美洲虎”汽车的声誉也一落千丈，成为人们普遍嘲笑的对象，称其为锈迹斑斑的一堆破烂。至于赛车的荣誉早已和它无缘。伊根出任总裁的第一件事，便是要恢复美洲虎汽车的霸主地位。有意制造“美洲虎”的传奇消息是伊根战略中的一个部分。很快，关于“美洲虎”汽车的历史和荣耀的种种传奇故事，陆续在各类报刊和新闻媒介上出现，经过文字和音像的再加工，变得更加绘声绘色，意趣万千。

人们突然发现，他们冷落了一种历史非常悠久的历史，他们实在不该放弃这份民族自豪感。没有人会忘记“美洲虎”当年摘取勒芝24小时越野赛桂冠的盛况，那鲜花把赛车和车手几乎淹没的动人情景。

“美洲虎”的神话被广泛传播之后，伊根便开始着手改变“美洲虎”的形象，使顾客觉得拥有它，足以展示他们的财富。权力和风度。伊根小心翼翼地培植顾客的这一购买心理，他用天然皮革装饰座椅·用胡桃木作壁板，在壁板上雕饰精巧的古典花纹。除此之外，还有各种诱人的附属赠品：太阳镜、驾驶服、背心、提包、皮带、钱包，应有尽有。所有的饰物上均有醒目精美的“美洲虎”商标。在“美洲虎”豪华的展室里，无数的顾客为“美洲虎”所表现出的华贵、荣耀和勇武的气质所倾倒。伊根同时

制作出了精良的赛车，并高薪雇佣超级赛车手汤姆·沃金肖参加道路复杂的超常规汽车赛，以显示“美洲虎”的不同凡响。

“美洲虎”神话般的传奇收到了前所未有的好效果。一时间，欧洲上流社会无人不知“美洲虎”，人们争相一睹它的风采。怀有各种各样虚荣心的顾客，只要一坐进“美洲虎”的驾驶室，一股全新的感觉便立即溢荡心头，自豪感与满足感油然而生。报纸杂志又有意无意地将顾客的这种感受渗入到社会生活的各个角落。于是，那个被人们抛弃的“美洲虎”，一下子又回到人们身边。如今，“美洲虎”虽然还不是世界上最优秀的汽车，但伊根离他的目标已非常接近了。“美洲虎”使伊根变得光彩夺目。

#### 从小到大的质量群体意识

70年代末期，“美洲虎”汽车的质量已成为人们普遍嘲笑的对象，社会上流传着关于“美洲虎”的各种笑话：“你想有一辆‘美洲虎’汽车在路上奔跑吗？那么你就得买两辆车，这样才能凑够零件使其中的一辆跑起来。”“据说美国商人总要将‘美洲虎’拖到周五才交货，这样他就能在周末，赶在怒气冲冲的买主折回索要旧车之前，把那些收下的折价旧车卖出去。”

伊根深知，质量是“美洲虎”起死回生的关键，没有这一点，任何宣传上的努力，外形上的改变都无济于事。伊根开始竭尽全力改变“美洲虎”生产中的质量问题，他提出的质量圈的建议引起了雇员们的极大兴趣。生产中的每一个重大环节，都是相对独立的质量圈，“美洲虎”的整体质量被分割在各个不同的具体环节中加以实现。短短两年内，伊根就在公司下属的工厂里，建立了50个质量圈，使每一个人都能集中精力干好工作。对于配件供应商，伊根也采取了相类似的做法，成立了“质量检查小组”。伊根首先着手核查各配件供应商所提供的产品是否合乎标准，进行汽车总体效率的检测。检测结果非常令人不安，“美洲虎”至少有150项技术缺陷，700个厂家只有60%的质量可靠性。伊根将这一检测结果明白无误地告诉全体员工，公布公司劣绩表，以此唤醒公司员工的责任心，激励员工尽力扭转局势。对于供应商，伊根的态度很坚定，如果他们的产品达不到要求，他便立即中止合作关系。一旦发现次品，供应商要承担起全部的损失：检验费、修理费、运输费及野外劳务费等等。经过一段时间的努力，伊根和供应商终于达成了友好的合作关系，零配件退货率降到很低的水平。

伊根还特意提高了管理规格，把“美洲虎”汽车的管理规格提高到与航空业接近的水平，以此来和德国的汽车相抗衡。改进管理规格要花费非常巨大的成本，航空业与汽车业之间有一段相当的距离需要填补，这要相当的人力与物力才能做到，伊根对此从不吝借。伊根还就管理标准作定期简报，每季向所有雇员作一次电视讲话，并由一些高级经理当场回答问题，以此激发公司员工追求优质水平的信心。伊根的质量圈经营获得惊人的成功，“美洲虎”汽车重新赢得了优质轿车的声誉，公司扩大雇佣员工一万余人，生产能力提高了近三倍。

#### 重建汽车销售网

除了英国本土的汽车市场之外，对于“美洲虎”来说，最大的国外需求市场是美国。1966年，“美洲虎”汽车公司并入英国利兰汽车公司后，由于利兰公司坚持“美洲虎”销售网要负责出售公司全部产品，致使“美

美洲虎”销售网陷于瘫痪。在国外市场上，还有相当一部分专营“美洲虎”的经销商，因为“美洲虎”信誉的一落千丈，要么破产，要么已转营其官型号的汽车了。伊根确信，争取到了经销商，就意味着事业成功了一半。因此，他在完成质量管理工作之后，开始着手整顿国内外销售网。

伊根派出专业人员，去各地了解经销商的具体情况，然后仔细挑选有竞争能力的人加以扶持。公司向这些经销商提供了很优惠的销售条件，提供各种各样的免费宣传品，帮助他们建立了独特标记的经营点。这些经销商与公司之间改变了以往的松散联系，建立起互利互惠的密切关系。实际上，这些经销商正在逐渐变为公司的独立经营实体。公司总部通过经销商直接面对顾客，经常与 10% 的顾客保持电话联系，随时监控汽车运行情况和市场需求。对于英国的汽车制造业来说，这是一场变革。大多数汽车制造厂家都不大愿意和顾客保持联系，认为顾客总是百般挑剔，抱怨重重。多数汽车制造业主还忽视经销商的作用，认为产品一旦交付经销商，便不再与厂家有任何联系了，销售情况好坏都是经销商自己的事，相互间似乎随时准备更换伙伴。伊根恰恰和他们持相反见解，他经常有选择地给经销商打电话，参加他们的聚会。伊根除了让“美洲虎”所有高级经理都这么做之外，还亲自出动，与经销商交朋

友，而不是通过秘书或销售部了解情况。这个办法对公司的高层管理人员冲击很大。那些以厂商自傲的心态，无视质量和顾客需求而盲目生产的恶习，一瞬间全都土崩瓦解了。

伊根还将此列入对高层管理人员工作检查咨询的条目，随时收集他们从各个经销商那儿得来的市场信息。仅此一着，伊根便把公司的全体高层管理人员均推向了销售第一线，将公司内部的纯生产型机制转变为生产与销售二者相结合的机制。美国的经销商反应最迅速，他们夸下海口，只要质量高，保证交货日期，他们可以卖两万辆“美洲虎”汽车。事实果真如此，在不到三年的时间里，美国市场售出两万辆“美洲虎”高级轿车。

伊根对“美洲虎”销售网络的改造，使“美洲虎”由衰转盛，并很快走向股票市场，脱离利兰公司而独立。从此“美洲虎”获得了真正的新生。

#### 四、奔驰汽车公司鼻祖卡尔·本茨

早有 100 多年前，奔驰汽车公司的鼻祖卡尔·本茨，制造出世界上第一辆汽车，并且创建了奔驰汽车公司。第一次世界大战以后，为了应付国外的竞争，德国最大的两家汽车商——本茨和戴姆勒实现了合并，进一步壮大了奔驰汽车公司的实力。

一个世纪以来，奔驰车在世界上一直享有良好的信誉。奔驰高级轿车是世界上许多国家元首和知名人士的重要交通工具。在经济危机的年代，世界上其它汽车公司都或多或少地受到危机的冲击，而奔驰汽车始终“吉星高照”。第二次世界大战以后，新兴的日本汽车工业迅猛发展，日本车大量冲击西欧市场。奔驰车不仅顶住了日本车的压力，而且增加了对日本的出口。尽管一辆奔驰车的价格能买两辆日本车，但奔驰车始终在日本市场保持了一块地盘，在世界汽车市场激烈竞争中求得生存和发展，成为世界汽车工业中的佼佼者。

奔驰汽车公司能在激烈的市场竞争中取胜，其诀窍在于：重视质量，重视创新，同时还设立了一套完整而又方便的销售、维修服务网。

##### 以技求精精益求精取胜

一辆辆头顶“三叉星”商标的戴姆勒—奔驰汽车（以下简称奔驰车），风驰电掣般地疾驶在世界各国的公路上，显得生机勃勃，前程万里。1886 年，奔驰车的创始人戈特利布·戴姆勒和卡尔·本茨制造出世界上最早的汽车，因而被誉为“世界、汽车之父”。

原先他俩都有自己的制造工厂，由于美国福特汽车大量地涌进德国市场，迫使这两家汽车公司于 1926 年 6 月 29 日合并为戴姆勒——奔驰汽车股份公司。长期以来，奔驰汽车始终以最优质量求得生存和发展，深受人们的赞誉。50 年代初，他们悉心研究安全系统，经过多次研制、试验，终于制定了世界上独一无二的安全车。在发生车祸时，车身不瘪，司机也安全。60 年代，他们研制出了 ABC 刹车系统，用电子控制器控制轮胎，紧急刹车时灵便而平稳，不会因路面情况复杂而翻车。70 年代末，他们用 7 年的时间，研制成功了 190 型小轿车。由于采用了高精度车轴，大坡度转弯或急转弯都很灵活、平稳和省油。

1982 年 190 型小轿车投放市场数千辆，一抢而空，1983 年订货猛增到 11 万辆。奔驰车在二次大战前的赛车比赛中曾 76 次获胜，17 次打破世界纪录，当时人们称它为“银箭”。

显赫的声誉来源于优异的质量。为了提高雇员素质，公司在国内先后设立了 52 个培训中心，让所有专业工人接受轮训，旨在建立一支技术熟练的工人队伍。重视科技人才是公司的传统。公司每年都要投入大量经费，放手让科研人员去干。对所有的创新、改革建议，都要逐条加以考虑、研究，采纳了立即给予一定的奖励。他们严格执行检验制度：不合格的零部件坚决不用，不合格的产品不准出厂。有一次，一个协作厂商送来了一批零部件，他们在其中的一箱里发现有一个零件不合格，于是全部退了回去。此后协作厂再也不敢送来次品。一辆汽车有近万个焊接点，为了做到每个焊点准确、可靠，他们全部采用电子计算机控制焊接，保证了质量。发动机是汽车的“心脏”，来不得半点马虎。检验人员总是一丝不苟地一项项进行检查。一台发动机要经过 42 道检验，全部合格才准出厂。有一次，他们在质检时，发现一辆车子的喷漆表面有一道细痕，于是立即返工。因

此，无论从哪一个角度看，奔驰车都是最漂亮、最完美的，简直是巧夺天工的艺术品。世界名人对奔驰车都有一种不可名状的癖好。几十年来，奔驰车在德国汽车工业中名列第一，柴油发动机载重汽车在世界上名列首位。奔驰公司由董事、车间代表和技术人员组成检查组，每隔两周对所属单位进行一次检查，发现问题就地解决。公司安全部每年都要抽出 100 辆新车以高速进行撞击试验，主要是冲撞坚固的混凝土厚墙，以试验前座的安全性。公司悬挂着深入人心的口号：“以创新求发展”。因为新工艺不断应用到汽车上，因而车子越造越好。1973 年，奔驰——默赛德斯 450SEL69 型车被选为“本年世界最佳汽车”。1983 年一种新的小型奔驰车上市了，它外型美观，乘坐舒适，坚固耐用，行驶安全，深受用户的青睐。一时间，订单如雪片似地飞来。为了竞争，奔驰汽车公司登出一则充满信心的广告：“如果有人发现奔驰汽车发生故障，被修理车拖走，我们将赠送您一万美金。”

奔驰汽车的售价一般比外厂汽车贵两倍以上，但仍为用户追求喜好，爱不释手。奔驰——600 型高级轿车已成为许多国家元首、巨富、明星的专用车。现在奔驰汽车公司生产的产品，从小轿车到 255 吨大型载重车，以及各种大轿车、运输车等共有 160 多个品种，年产量逾 70 万辆，畅销国内外。奔驰车朝着既定目标，不断创新，勇往直前。

#### 无所不能的服务网

奔驰汽车公司始终把顾客的要求放在第一位，其措施之一就是建立了一套完整而便利的推销、维修服务网，各城市都在显眼的地方设立奔驰推销、维修站。城市的每一个推销服务网点都由训练有素的推销员负责，他们主动上门服务，让顾客了解本公司产品的性能特点，诱发其购买欲望。推销服务站大楼内张贴着各种汽车的图样和简要说明，推销员一边引导顾客观看，一边以独特的推销语言来解答顾客提出的各种问题和疑虑。有一次，顾客询问奔驰车的耐用性，推销员说：“这一点您放心，收入吉尼斯世界纪录大全中最耐用的汽车就是 1800 型奔驰车，它行驶里程的最高纪录是 1,906,471.92 公里。”推销员说：“这辆入吉尼斯大全的奔驰车的车主是美国华盛顿州的罗伯特·奥赖利，他在 1957 年至 1978 年的 22 年中创造了这个最高纪录。”

奔驰汽车公司多年来允许顾客在订购时，提出颜色、音响设备、空调设备，以及保险式门锁等各种特殊要求，直到顾客满意为止。顾客办了订购手续，即由电子计算机向生产流水线发出指令，开始生产。一辆车子从订购到交货，在一般情况下只需要 20 天，不超过 1 个月。在装配线上组装的车子都挂有一块写着订户的姓名、车型、颜色和要求的牌子。奔驰汽车公司还经常接待国内外顾客、朋友来厂观摩车间生产，并为人们举办汽车表演活动，借以宣传奔驰车，吸引顾客，增加销售量。公司抓住每一次新车研制成功的机会，特意邀请主顾和社会名流来参观新产品的试验，并让他们乘坐新型车，体验其性能和质量。新车试验是很吸引人的。在大型综合试车场上，每当对新车进行种种性能试验时，观众都是人山人海。树立产品形象也就是树立企业形象。公司是通过产品形象和产品售后服务来树立企业形象，使它不断达到高大和完美的境地。

一套完整的售后维修服务网络，是使顾客无后顾之忧的重要措施。奔驰公司在德国西部就设立了 1700 多个维修站，从业人员达 56000 多人。



在德国西部公路上差不多每 25 公里就设有一个维修点，服务项目包括一般快修和用电子计算机咨询等等。全国高速公路道上奔驰的汽车一旦发生故障，只要给附近维修站打个电话，就会有人前来修理，必要时可以把车子拖回维修站进行大修。

## 五、英国报业巨子罗伯特·麦克斯韦尔

罗伯特·麦克斯韦尔是英国报业巨子，亿万富翁，约有产业 20 亿美元。他拥有报纸、杂志、出版公司、私人喷气式飞机、豪华游艇等，其中《每日镜报》、《伦敦每日新闻报》均为英国很有影响力的报刊，麦克斯韦尔通讯公司则是这个报业集团的“旗舰”。

罗伯特 1923 年 6 月生于捷克斯洛伐克山区的一个农村小镇，取名为亚伯拉罕·莱伊克·霍克，父母是犹太人。他家境贫寒，一生中只上过三年学。15 岁，他从德军集中营出逃，参加了捷克的抵抗运动，后又辗转法国，并受了枪伤。但他的父亲、哥哥、三个姐妹及祖父母均未能逃出法西斯的魔掌。

战后，他去了英国，并改名为罗伯特·麦克斯韦尔，由此开始了他作为企业家的生涯。他的一生波澜迭起，充满传奇。他的企业，他的财产，他的报业王国至今仍充满谜一般的色彩。

1991 年 11 月 5 日，这位报业巨子猝死于他的豪华游艇上。他死后受到英国首相梅杰、以色列总理沙米尔等政治家的高度评价，并被安葬于耶路撒冷的橄榄墓地。

目前，这个报业王国由他的两个儿子凯文和伊恩接管，由于盲目扩大规模，王国负有 40 亿美国的巨额债务，加之老麦克斯韦尔的去世，公司的股票一天内下跌 40%，报业王国未来的发展前景令人莫测。

罗伯特·麦克斯韦尔是一位非常杰出的人，他一生从未向厄运低过头。

### 借别人的钱发财

战后，麦克斯韦尔返回英国，从事过多种职业，均有始无终，他觉得几乎没有一种职业能够适合他。他很有些懊恼，当年那些辉煌的战绩已不再被人提起，他开始酗酒，把许多时间泡在小酒馆里。他偶然遇到一位战友，当年在诺曼底登陆时两人同乘一艘舰船，如今在做出版生意，虽没有大发，但手头已颇为殷实。麦克斯韦尔没有多少文化，又完全不懂出版印刷技术，便他在和战友几番相聚之后，他已深悟其中的奥妙。

他决心投身出版界。这时正巧有消息传来，一家出版社因经营不善准备拍卖，麦克斯韦尔欣喜若狂，立即前往接洽。这是一家英德合资、专门出版科学技术书籍的小型出版社，拍卖价格为 1.3 万英镑。身无分文的麦克斯志尔去寻求岳父的帮助，结果非常顺利，岳父一口答应借给他全部所需的款项。麦克斯韦尔将出版社改名为“佩尔加蒙出版社”。仅 1964 年一年，该公司便出版了 60 种书籍、70 种杂志。随后，麦克斯韦尔把他的出版经营范围越拓越宽。英国战后文化事业的空前发展，使麦克斯韦尔由一个负债经营的门外汉一跃而成为出版业的百万富翁。80 年代，麦克斯韦尔的事业进入鼎盛期。1981 年，他买下濒临倒闭的不列颠印刷公司，推行现代化生产，两年内就扭亏为盈，改名为“英国印刷通讯公司”。1984 年，麦克斯韦尔买下了英国镜报集团，在伦敦报纸市场竞争中，麦克斯韦尔使《每日镜报》的发行量从 20 万份上升到 360 万份，成为英国第二大报业集团。为了打开美国市场，1988 年，麦克斯韦尔买下了美国官方的《航空指南》。三天后，又以高价买下麦克米伦出版公司。1991 年春，麦克斯韦尔又买了《纽约每日新闻报》，将其从困境中解脱出来，使日发行量从 30 万份回升到 70 万份。

麦克斯韦尔从此跨入世界出版巨子之列。为了进行这些史无前例的收买扩张活动，麦克斯韦尔不惜大举借债，债务高达 40 亿美元。负债经营对于麦克斯韦尔来说，是驾轻就熟的常事。因此，无论多么巨大的债务都无法使他惊慌，他认定问题的关键是扭转经营。麦克斯韦尔认为债务能增加压力感，使人加倍努力地工作。如果不采取负债经营的方法，麦克斯韦尔不可能在短短的二十年间摘取世界报王的桂冠。麦克斯韦尔曾向妻子发誓说：“要做英国首相”。这个愿望虽然最终没能实现，但他作为世界报王，其荣耀也同样令世人瞩目。

#### 与政界要人保持和谐的友谊

报业帝国的人都知道，麦克斯韦尔是一个很难相处的人，他一向我行我素，从不顾及旁人和社会舆论。但麦克斯韦尔与世界政界的许多要人都保持着亲密友好的关系。他先后访问过几十个国家，和许多国家的元首和政府首脑合过影。麦克斯韦尔诙谐地把这称之为“先导性投资”。他曾耸着肩膀，摊出双手，说：“当然，也可能颗粒无收。不过，我从不这样想。”中印边境冲突事件爆发后，麦克斯韦尔不受国内舆论主流所左右，比较客观公正地作了报导。为此，周恩来总理特意接见了他在西华厅的周总理寓所和他作了亲切的长谈。1985 年，中国的改革开放全面推行后，麦克斯韦尔来华专访，真实地报道了中国改革开放的成果。在华期间，他还与中国有关方面达成了合作出版的意向，为中英文化交流作出了贡献。麦克斯韦尔帮助出版了英文版《邓小平文集》。1988 年，又与中国合作出版了介绍中国国情的英文版书籍《中国概况》。

1991 年 11 月 5 日凌晨，世界报业巨子在他的私人游艇上神秘失踪。傍晚时分，才从水中捞起他一丝不挂的尸体。他的死引起了国际社会的巨大反响。英国首相梅杰在当天便发表了电视讲话，称麦克斯韦尔是“人杰”，“度过了充满意义的一生”。许多国家的领导人，纷纷发生唁电唁函，或特地派遣使者表示哀悼。

一位商界富豪死后竟然能得到这样的殊荣，牵动如此众多的政界要人，可见其生前和政界千丝万缕的联系。麦克斯韦尔的去世太突然了，他辛勤耕耘还未来得及收获，便踏进了另一个世界。这是报业王国无法估量的损失。麦克斯韦尔谜一样地消失在大西洋之上。但他奇迹般的发家史，他超越常人的经营谋略，将永远为世人所瞩目。

## 六、西门子公司奠基人韦纳·西门子

德国西门子公司自 1847 年成立至今，已有 140 多年的历史。它的子公司和分支机构已遍布世界的 129 个国家，是欧洲最大的电子和电气工业公司之一。其产品主要有集成电路、电子计算机、信号装置、发电机、机械、照明器材、医疗器械、电话等，覆盖面极广。

西门子公司奠基人是韦纳·西门子，他毕生致力于发展电机工程事业，并积极将科学技术应用于生产实践之中。他的创新和创业精神已成为西门子公司的一贯传统，确保了公司历经百余年的沧桑而盛名不衰。西门子的名字在过去、现在和未来都代表着技术的进步。

### 凭借高技术开拓新市场

1816 年，韦纳·西门子生于一个佃农家庭。这时，正是德国实现工业化的历史时期，也是技术革命隐隐躁动的时代。西门子从小就醉心于科学技术，对未知的一切都充满了渴求。西门子没有钱上大学，只好加入普鲁士军队做预备军官，军校为他提供了一个系统接受科学技术教育的好机会。服军役期间，他承担起抚养弟妹的责任。尽管经济条件不佳，他仍如饥似渴地学习科学技术知识，顽强地从事技术发明。功夫不负有心人。西门子的第一项电气技术发明——金、银电镀法很快就取得发明专利，被广泛应用，他内心充满了希望。西门子敏锐地感到，电报将成为人们普遍关心的技术领域。在三十岁生日那天，他宣布了誓约：他要把绝大部分时间用到研究与试制电报机的事业上。

1847 年 10 月 1 日，西门子和他的伙伴哈尔斯克合作，在柏林成立了西门子电报机制造公司，开始生产并经销自制的指针式电报机。他们白手起家，亲自装修厂房，并聘请了十几个技艺很高的工匠。先进的技术带来经济上的成功，订单从四面八方涌来。西门子从来不被已有的成绩所迷惑，总在想着如何创造更新更优秀的产品，为公司带来更多的经济效益。经过反复实验，西门子成功地利用古塔橡胶使电线绝缘。用这材料制成的绝缘体立刻产生了经济效益，成为商业热点，为西门子公司带来了巨大财富。这时，西门子又萌生了让电报在全国使用的想法。于是，欧洲第一条长距离电报线开始建设。就在这条柏林与法兰克福之间的电报线路施工的同时，西门子不断接到来自德国北部各主要城市的订单。西门子在地下和架空架设电缆，使德国很快出现了电报通讯网络，为政府、商界和报界传递信息提供了极大方便。西门子又积极向俄国、英国扩展，承建架设电报线的任务。在欧洲，西门子公司电报设备取得生产垄断地位。1870 年，西门子又成功地铺设了联结欧洲与印度长达 11,000 公里的远程通讯网，这代表着当时世界上最高的技术成就。它至今仍有满意的运行效果。

西门子还想再冒一次险，他的眼光又瞄准了新的市场目标：铺设海底和地下电缆。当时，已有三条越洋电缆，仍无法满足新旧大陆间日益频繁的国际通讯的要求。西门子和他的弟弟卡尔决心在这个领域大显身手。他们买下了一条装备精良的电缆铺设船。由卡尔·西门子指挥，全力以赴地加入了水底电缆工程的竞争。他们凭借电缆铺设的高质量和高水平，击败了世界上所有对手，取得了铺设从爱尔兰到美国的电缆合同。在电缆铺设过程中，由于竞争者的多次恶意破坏，致使电缆数度停止使用，一时谣言四起。西门子兄弟以顽强的意志和高超的技术抵制了破坏者的阴谋，最终取得了成功，再次巩固了西门子公司在电报行业领衔者的地位。这次成

功，为西门子公司吸引了大批客户。在此后的四年中，西门子兄弟又铺设了五条穿越大西洋的海底电缆。西门子机敏的洞察力使他能抓住每一个创新机会。

西门子的继承者们大量投资于高科技的研究和发展，积极参与一切有关电子、电讯、电机工程和新能源开发的各种活动，不断在进步的道路上建立新的里程碑。

#### 群体精神与企业凝聚力

十九世纪，工业革命使科学焕发出勃勃生机。这是个人才辈出的时代。

美国的贝尔在实验室中发现，在电的跳动下可以传送语言。据此，他制成了世界上第一部电话机。1877年，西门子公司收到伦敦一位电报官员送来的礼物——两部美国贝尔电话公司发明的供短距离使用的电话机。当西门子了解了电话机的作用后，立即引起了极大的兴趣。他正为电报无法满足人们远距离通话的要求而烦恼，而电话机的发明使他豁然开朗。西门子断定电话机这不起眼的“玩具”，会成为未来的通讯设备。于是他集中大批科技人员研制自己的电话机。果然，西门子公司研制的电话机轰动了整个柏林城，带来了多得难以应付的订单。

西门子又带领他的公司成员潜心研究更新、更适用、更简便的电话机。改进后的电话机用马蹄型磁铁增强音量，使声音的清晰度和传播距离都大大超过了贝尔电话。当年，西门子公司电话机的生产量已达700部。几年后，它在柏林建起第一家邮政电话局，业务进一步扩大。

管理西门子这样一个增长型企业，需要有不屈不挠、勇于承担风险的精神，而公司的创始人之一哈尔斯克却惧怕风险。他过于慎重的性格，渐渐与工业革命的快速节奏不合拍。他虽然非常喜欢西门子兄弟，终因承受不了风险带来的压力，于1867年底退出了公司。不久，西门子又吸收了两位同样具有创新精神的合作伙伴：阿尔德内克和弗里施。这两人的加盟，使西门子公司如虎添翼。阿尔德内克是机械师出身，他很被提升为设计师。他在新兴的强电技术方面显露出非凡的才华，发明了微分弧线电灯。弗里施由国家通讯部转到西门子公司工作后，被任命为总工程师，在铁路信号灯及安全技术工程方面有突出成就。

西门子公司在长期发展过程中形成的组织结构，给予每个专心工作的人以同等的晋升机会。一批批有勇气、有才能的人脱颖而出，使西门子公司一直保持着兴旺发达的势头。

## 七、荷兰企业巨子飞利浦

飞利浦在欧洲可谓是家喻户晓，它的家用电器，无论在城市，还是在乡村，几乎每个家庭都有几件，就像松下、日立在中国一样有名。它的彩电销量曾经位列世界第一，并在销量和质量两方面都独占鳌头。但它的真正优势，不在家电方面，而是在生产专业电子设备方面，如它可以生产军民两用的通讯设备、电气设备、电子计算机、仪器仪表等。它不仅是民用电器企业，而且还是西欧最大的航空航天电讯设备的生产厂家，从“阿波罗”登月载人飞船，到航天飞机，其中不少电讯设备是出自飞利浦人之手。目前，该公司产品达五万多种，可以这么说，所有与电气、电子工业相关联的产品它都能生产，俨然是一个庞大的企业集团，在规模上已是欧洲生产电气产品的最大跨国企业。

占领市场也可以从国外开始

1890年11月，荷兰一个机械工程师，叫杰拉德·飞利浦，想办个灯泡厂，到处找房子。他走到一个破产皮革厂的几间低矮、简陋的平房前面，琢磨着这几间房子能否作厂房。这是一条热闹的大街，但有三幢低矮的平房锁着门，门前很冷清。其中有一幢房顶上还有座低矮阁楼。它们的面积总共360平方米。杰拉德·飞利浦下决心买下这三幢房子，经与皮革厂主人议定，全部房费为2.2万美元。1891年5月，飞利浦在这三幢房子前面挂出“飞利浦公司”的大牌子，正式开业了。里面的设备仅是一台65马力蒸汽发动机和一套生产碳线灯泡的设备。飞利浦并不会经营，一个只有10个人的小厂连年亏损，债台高筑。看来只懂技术并不能办好工厂。还要会经营啊！

1895年5月，飞利浦硬撑了4年，再也无法维持下去了，打算清产出售，一个花2.2万美元买下的厂，此时只能卖0.7万美元。

飞利浦在山穷水尽的时间，把他弟弟安东找来商量。他们合计的结果，决定借债，东山再起。他管技术，集中精力抓产品质量。他的弟弟安东是个很会经营的人，专门抓销售，负责对外联络。安东上任后，果然出手不凡，他大胆决定：跳出荷兰的小圈子，打入地广人稠、需要新产品的俄国。当时的俄国，在亚历山大二世的统治下，正在推行实现“现代化”的政策，渴望用电灯代替油灯，这也证实了安东的决定是正确的。安东抓住机会不放，登车直奔彼得堡，一下车就去洽谈业务，很快就拿到了出售5万个灯泡的订单。飞利浦公司做了这笔生意，度过了最艰难的岁月，站稳了脚跟，从此形成了飞利浦人面向世界的经营眼光，奠定了今日跨国经营的基础。

家族经营与股份制

飞利浦公司活下来了，如何进一步求发展，兄弟二人开始谋划，如何开拓新局面。他们意识到，家族经营的企业已不适应大生产的需要，要扩大规模，成为大企业，首先得打破家族经营模式。于是，兄弟二人作出了新的决策——实行股份制。1912年，为了尽快实行股份制，吸收资本，扩大经营，便公开招股，成立“飞利浦股份有限公司”。接着二人又谋划扩大经营的新方案，把灯泡厂向上游延伸，筹建玻璃材料厂，生产出玻璃专供制造灯泡使用。1914年，兄弟俩把不断创新产品、不断提高质量的根本措施放到技术开发上，在厂内建立一个“研究实验室”，改进创新产品，满足市场新的需要。1915年，该实验室研制成功新型的氩气灯泡，

从而使飞利浦灯泡登上欧洲第一的宝座。不久，该试验室又研制成功 X 光管和收音机电子管。这一技术的突破，使飞利浦由单一的灯泡厂变为生产无线电、电讯器材的综合型企业。1919 年，飞利浦公司在抓技术的同时又抓销售，在这两条战线同时花力气、下功夫，并立见成效。1919 年以后的几年功夫，公司推销部进驻比利时、法国、挪威、瑞典等 24 个国家，设立专门销售机构，像章鱼一样，抓住整个欧洲市场，并开始向世界电器大国——美国挑战。

1929 年开始，公司厄运来了。资本主义世界经济危机波及整个欧洲，飞利浦遭到极为沉重的打击，进入经济低谷。祸不单行，1940 年 5 月，德军占领荷兰，飞利浦公司在埃因霍温市的总部和总厂被德军接收，改为军械厂。飞利浦在各地的分厂都遭到德军轰炸，成为废墟，夷为平地。在个人安危都难以得到保障的情况下，飞利浦全家逃往美国避难。只有飞利浦弟弟安东的孩子布里兹留下做“地下工作”。布里兹留下后，立即投入公司核心机密“铀和核动力研究资料的”隐藏和保护工作。

#### 符合时代潮流的谋略

战后，飞利浦家族回归祖国，他们决心把损失的 15 年时间夺回来。大决策时机到了，公司立即作出决定：一、全面引进美国等各地先进技术；二、发展完善跨国经营；三、公司按产品设立事业部；四、成立经营生产管理局，统一安排技术开发和生产、销售的协调工作。这几项措施使飞利浦的营业迅速得以恢复，并从战后仅有的灯泡、收音机和少量通讯器材的小规模生产，一下子扩大为欧洲三大超级企业之一（另两家是英国人经营的），前后不到 5 年时间。本世纪七十年代，日本电器工业，特别是家庭电器工业发展很快，对飞利浦构成极大威胁。在欧洲，飞利浦与松下、索尼、日立展开了市场攻防战。1978 年，日本的松下商社彩电的产量超过了飞利浦，雄居世界第一，打破了飞利浦在欧洲的垄断地位。日本录相机也大量涌入欧洲，在货架上，日本名牌把飞利浦产品挤在角落上。飞利浦单项产品的优势正在消失，拳头产品电子计算机等也在世界市场上后退。飞利浦又面临出路的选择与决策。

公司最高决策者集体研究讨论了出路何在的问题，得出一致的意见：“企业的生命线仍是新产品技术开发和产品设计改进”。公司立即到世界各地选聘最优秀的人才，扩大开发队伍，装备最好的研究设备，增加研究费用，并在埃因霍温市郊建立“飞利浦研究开发中心”。该研究中心下设激光唱盘、光导纤维、高倍电子显微镜等许多产品研究开发室，重点发展计算机的软硬件、半导体、显像管、生物化学和理论物理等高科技领域。为了使产品开发卓有成效，飞利浦在德国、法国、比利时、美国、英国等国建立高科技研究所，分别研究所在国最新产品的技术优势，重金聘任所在国高技术人才参加工作，并与所在国的大学和企业保持密切联系。飞利浦在发达国家建立研究所的战略部署，对公司产品竞争和国际化战略大有益处。其它很多国家也效法此举，纷纷在外国建立研究所。飞利浦公事决策人看到，今日之竞争不只是公司竞争，而是大产业集团竞争，甚至要搞跨国合作。出于这个考虑，他们与德国的格朗狄公司等企业合作，共同垄断欧洲家电市场，还与西欧其它国家合作搞产品开发研究。飞利浦研究开发费用的总投入已达到总销售额的 6—7%，居欧洲各大公司首位。

飞利浦研究开发队伍已有 4000 多人，可谓人才济济。生产部门的技

术人员多达 15000 多人，占全体职工的 6%。目前，飞利浦这个跨国公司驰名世界，而对它的所在地 20 万人口的埃因霍温市却无人知晓，该市人口 10 人中有 6—7 人是飞利浦公司的人，全市公园、学校、教会等一切公共设施都是飞利浦出资修建的。目前，飞利浦公司的股东已遍及全世界，产品风靡全球。它在世界 34 个国家或地区建立了近 200 个分公司，在日本建立了飞利浦——松下电器会社的合资企业。全公司 38 万人，遍及全荷兰 50 多个城市和全世界 200 多个城市，有的在飞利浦工厂，有的在飞利浦商店，统一行动是困难的，但在培训教育上却是按统一规定进行，新职工先脱产 2—4 年学习与训练是雷打不动的制度。许多国家的大企业都派人到荷兰飞利浦公司学习，新加坡、韩国也纷纷派人到飞利浦取经，重点是职工培训的制度和办法。



《一代天骄——世界著名企业家成功典范》日本、韩国著名企业家成功典范

要用毕生精力，创造出和美国一样的汽车。

## 一、汽车王国的帝王丰田喜一郎

“车到山前必有路，有路就有丰田车”。这话虽是夸张地颂扬了丰田，但也不算失实，因为几乎世界上所有国家都进口了丰田车。

丰田汽车公司不仅以生产高质量的汽车著称，而且以其独创的丰田管理方式驰名世界。正是它独有的生产管理方式，使丰田汽车公司成为“企业管理之王”。

丰田汽车公司是世界三大汽车公司之一，它仅次于美国通用汽车公司，列居第二。该公司年产汽车 300 多万辆，占世界汽车总量的十分之一，其中 50% 以上的汽车销往国外，连号称汽车王国的美国都成了丰田的最大主顾。

丰田成功的历史，也是丰田管理谋略成功的历史，丰田管理方式的提出迄今已有三十多年，仍不失为世界公认的一种有效管理方式，受到当今世人的瞩目。1973 年，日本经济深受“石油危机”的冲击，很不景气，经济增长指数一下子由两位数降到零，但作为与汽油相关的丰田汽车公司不但受影响很小，而且趁石油危机之际从而扬名世界。把它研制出来的节能型小轿车推向国际市场，其奥秘所在正是丰田管理方式在起作用。

对于丰田汽车公司来说，有四个对公司有卓越贡献的人被载入丰田汽车公司的史册。这四个人便是：创业者丰田喜一郎、“管理之王”石田退三、经销专家神谷正太郎以及丰田管理方式的创造者大野耐一。这四个人之间亲密无隙的合作使丰田汽车公司日益兴旺，成了世界各国企业学习管理的榜样。

丰田汽车王国的开国元勋丰田喜一郎

丰田喜一郎是“纺织机械王”丰田佐吉的长子，特别喜欢摆弄机器。丰田喜一郎从东京帝国大学机械工程专业毕业后，就在父亲的厂子里工作。

1910 年，丰田佐吉到美国福特汽车厂参观，预感到“以车代步”的时代就要到来，回国后打算兴办汽车工业公司。丰田佐吉自觉年事已高，只好把希望寄托在儿子丰田喜一郎身上。他对丰田喜一郎说：“一个人一辈子只能干一行，我发明了纺织机，搞纺织工业，你搞汽车工业好吗？”1929 年，丰田喜一郎来到伦敦，看到那里大街上来往穿梭的汽车，引起了他对未来的遐想。他信服父亲的战略眼光。1930 年，丰田佐吉患脑溢血去世，丰田喜一郎为了实现父亲遗愿，立下“要用毕生精力创造出和美国一样的汽车”的志愿。一次，他在全厂职工会上说出自己的想法：“我将在三年内办一个汽车厂，生产和美国一样的汽车！”职工们听后，都大笑不止。丰田喜一郎很不理解大家为什么要笑，他想，这个理想并不难实现，要认真学习美国的技术和管理，有什么做不到的呢！丰田喜一郎给自己立下了五个奋斗目标：一、以大众车为经营目标；二、一定要建成小轿车厂；三、市场竞销是经营焦点；四、一切计划的是竞销能力；五、汽车业要办原材料工业。这就是著名的“丰田”。

1933 年，丰田喜一郎开始试验生产汽车，在纺织机械厂内建立“汽车部”，并在一个大仓库内建立了汽车试验室。丰田喜一郎把从美国买来的汽车，在试验室大拆大测，让挑选出来的技术能手和工程师们全力以赴地剖析研究。丰田喜一郎精选了一批技术人员专门从事研究、制造汽车的工作，并组织他们到美国福特汽车公司去参观，以培训一批能够设计制造

汽车的骨干力量。丰田喜一郎懂得搞好汽车生产的前提条件之一，是要建立自己的工业基础，即要有稳定提供优质特殊钢材的生产基地，而当时的根本问题就是缺乏专家。1934年，丰田喜一郎特聘大同钢厂的主任技师深田弁三，负责汽车钢材研制生产工作，并于1940年3月正式建立了丰田制钢公司（现在的爱知制钢公司）。丰田喜一郎把主要的精力都用在走访取经和网罗人才方面，先后拜访了很多专家学者。他们给他提出了很多很好的建议。喜一郎头脑里形成以“节油、坚固、廉价”为主要优势的大众车的轮廓。经过百般努力，丰田喜一郎终于在1935年8月制成了第一辆丰田汽车。

1936年，丰田喜一郎趁机在爱知县举田町罗下198万平米的土地上，大兴土木，修建汽车厂。1937年，日本政府正式批准成立丰田汽车公司，从此汽车部从纺织厂分离出来，成为独立的汽车制造厂，即现在的丰田汽车公司总厂。1938年11月3日，丰田汽车厂正式投产，由丰田喜一郎的妹夫利三郎任经理，丰田喜一郎本人任副经理。1941年，利三郎任董事会会长，丰田喜一郎任总经理。当时该公司有资本1200万日元，机器有3300台，职工5000人。丰田喜一郎任总经理后，作出了三大决定：一是集中人力、物力、财力的优势，扩大高、精、尖产品的制造能力，使丰田在关键部件上有独到之处，同时也是为了降低成本。非关键部件则择优到外厂订货，优质优价，质量差的少订货或不订货，甚至中止合同，这就促进了供货单位产品质量的提高和生产技术的不断创新。丰田喜一郎的第二项决定，是把总公司下属各部改为独立的分公司，让这些公司拥有更加灵活的经营管理自主权，如炼钢部改为钢铁公司，工作母机部改为丰田机械公司……。

1945年，日本投降后，美国驻日军队同意日本生产民用汽车。丰田喜一郎高兴他说：“日本自己制造小轿车的时代到了！”“我要实现把日本轿车推向国际市场的抱负。”1948年，丰田喜一郎实现了批量生产丰田牌小轿车的计划，虽然当时只生产了215辆，但牌子打出去了，成为名牌汽车。战后，因美国限制日本的汽车生产，政府又停止补助，再加上资金困难、材料匮乏、连年亏损、职工罢工等众多因素，丰田喜一郎被迫辞职，结束了他发展汽车工业的使命。

### 企业管理之王石田退三

1929年，丰田佐吉就看中了石田退三，有事总愿和他商量。1948年，石田退三当上了公司经理，主管日常工作。后来，当丰田喜一郎陷入困境时，专门登门拜访，请他出来当公司总经理时，他感到十分为难。然而，当看到丰田喜一郎痛苦与期望的眼光时，他终于接受了丰田喜一郎的聘任。

1950年，石田正式接替丰田喜一郎担任丰田公司的总经理职务，接管了这个只有2亿日元固定资产、面临即将倒闭的企业。丰田喜一郎和石田一道，奔走各地求人贷款。可是，银行、厂商的董事、经理和过去的老朋友都回避不见。但他们的诚意终于感动了上帝。日本银行名古屋分行行长高利壮夫发了善心，借给他们2亿日元，使他们勉强度过了难关。石田接任总经理后，经常思考怎样振奋领导干部的创业精神，从而带动全局，形成生机勃勃、欣欣向荣的局面。因此，石田经常走出总经理办公室，到各车间的各个角落观察。终于，他发现了丰田汽车厂的病根——浪费。石

田立即召开中层干部会议，他在罗列种种浪费现象之后，提出了“杜绝一切浪费”的治厂纲领，并明确规定：凡是杜绝浪费的个人或车间可以受到表彰、奖励、提拔、重用。否则，必将受到批评、惩罚。为了保证这一纲领的实施，石田制订了许多规章制度，并把浪费和节约情况通过卡片登记办法记录在案，毫不含糊。

此外，石田还在全厂兴起了“合理化建议”运动，规定凡是提出了合理化建议的都受奖，并看哪个小组、车间合理化建议提得好，提得多，进行评比，从而极大地调动了员工们的主人翁意识，形成了独特的“石田经营作风”。石田要求所有领导干部到现场办公，一旦发现浪费，一定要追根问底，要问“15个为什么？”直到找出最根本原因，加以彻底解决为止。石田把一切浪费现象分成许多类，并按类别，采取不同的处理方法，令人心服口服。石田统计分析上述种种浪费现象后发现，过量生产浪费是最主要的。过量生产浪费是一种连锁反应的浪费，它会造成层层浪费，如增加仓库、增加保管员、造成霉烂损坏等等，并会形成恶性循环。于是，石田提出了“在丰田消灭仓库”

的口号。石田退三和大野耐一共同提出在全厂开展“三及时运动”，即上道工序及时要给下道工序提供定量、定质、定时的加工件。这样，车间积压没有了，车间仓库自然也就可以不要了。

开始执行时，阻力很大，有人提出了很尖锐的反对意见。大多数人仍然主张有备件能保证生产的顺利进行，以防停产，造成不必要的损失。但负责这一制度执行的大野耐一先生坚决贯彻“三及时”制度，毫无商量余地。“三及时”卡片管理运动终于在全厂开展起来了，全厂上下出现了一丝不苟、兢兢业业、以浪费为耻的新景象。这为丰田打败美国汽车业奠定了一个有力的基础。

#### 建立丰田企业文化

石田倡导的“卡片登记办法”和“合理化建议”运动，是1951年从美国学来的。石田发现这种制度对经营管理很有成效，便派丰田英二（现任总经理）去美国福特汽车公司学习这种知识。丰田英二回国后，就着手建立丰田式的“提案制度”，其口号是：“要有好产品，就得先有好主意。”石田在一次职工大会上讲：“汽车的生命在于物美价廉，丰田汽车公司的最终目标是：产品要更好，价钱要更便宜，好主意建设好产品。如何降低产品成本，是企业家永恒的课题。”

他对合理化建议的成果——提案，作了认真的审查，首先把“建议”分为有形效果、无形效果、利用程度、独创性、设想性质、职务内、职务外等几大类。然后根据类别打分，每个项目按5分~20分的级差进行评分，到100分为满分。超分有奖，奖金起点为500日元，最高为20万日元，特优者给重奖。各工厂、车间、部门都有“建议委员会”，总公司设有“创造发明委员会”负责审查全公司的“建议”工作。建议分三级进行审查：第一级由车间负责人审查后决定是否上报；第二级建议由各厂、各部门的“建议委员会”审查，但只接受奖金超过6000日元以上的建议；第三级由总公司“创造发明委员会”审查，只接受奖金在2万日元以上的建议。每月各下属厂、公司、车间都要公布一次“建议”件数和采纳情况，并召开隆重的三级大会颁发奖金。1952年，丰田在刚开始执行这样一个好制度时，遇到的困难也不少。各下属厂、公司、车间尽管都贴了大布告

征集建议，但每月所征到的建议都是寥寥无几，一年不过 183 件，建议箱上布满了尘土和蛛网。丰田的领导没有后退。他们坚持动员，坚持行动，到 1974 年就收到了 40 多万条建议，采用率达 79%，发了奖金 3.6 亿日元，1975 年，奖金达 4.3 亿日元，接受了 45 万条建议，采用率达 85%。丰田公司从此形成了“丰田精神”。平均每人每月提出 10 多条建议，除节假日外，公司一天就要收到 2000 条建议。1977 年发建议奖金 4.26 亿日元。

建议有大有小，各式各样。如铃木胜康提出“改进车座弹簧”建议，每月能为公司节约 240 万日元，每天还少用两名工人，一个“利用打字废纸条贴旧信封再用”的建议，一年就可节约 10 万日元……。

石田吸取丰田喜一郎的教训，重视人的因素，提出了“尊重人”口号。他说：“谋事在人，造就积极为企业动脑筋，又为企业卖力气的丰田人是工作的根本。”石田经过 10 年的苦心经营，于 1962 年总结出如何处理劳资关系的经验，提出“劳资宣言”，首先在物质生活条件上替职工着想，包括厂址选择和生产体系布局。丰田的工厂体系世界少见，厂与厂之间都不超过 30 分钟行车的距离。职工的宿舍、医院、商店、学校、文娱场所等都分布在厂区周围，任何一个丰田职工都没有生活上的后顾之忧。5 年以上工龄的职工可以获得 500 万日元低息购房贷款，20 年付清。35 岁以上职工都能置房，25 岁以上年轻人都有自己的汽车。为了满足职工精神生活的需要，公司办起了藏书七万册的图书馆，建造了各种球场、体育馆、游泳池等。每年 5 月，丰田公司都要召开运动会，届时丰田首脑全部参加，十分热闹。丰田为最早执行 5 天工作制的公司，公司领导一直保持与职工们同苦同乐的传统。因此，丰田被记者们称誉为“忠诚集团”。丰田公司十分重视社团在联系人与人之间感情的重要作用。如同乡会、同学会、围棋会等，这些社团十分活跃，成为公司与职工联谊的纽带和桥梁。丰田还重视家庭教育的作用，经常动员退休职工写家信，班组长给新职工家长写信，进行表扬与鼓励、说服与教育并举的工作，取得了很好的效果。每年二月一日，是丰田公司的“人事调动日”。人员调动后，新领导都要给部下的家长写信。在部下结婚纪念日和生日里，领导都要登门拜访和祝贺。这些工作虽然不太起眼，但对职工的鼓舞却很大，增强了丰田人的光荣感和责任感。

贯彻宏观决策意图的实干家大野耐一

1973 年秋，西方世界爆发了石油危机，各国的汽车公司都受到了严重冲击，盈利大幅度下降，甚至亏损，唯独丰田没有受到什么影响。为揭开这个奥秘，欧美各国同行蜂涌而至地奔赴日本参观丰田公司。他们到了丰田，却看不见什么现代化的厂房、机器；生产线两旁空着，看不到备用的零部件，只见稀疏的工人监视着中央监控盘上的灯光，监控着自己管辖的范围。擦洗得干干净净的工作台有序地摆放着，工人用完每件工具后又及时准确地放回原位。有时红灯亮了，生产线停了几秒、十几秒之后，又继续开动……。这个著名的“丰田管理方式”的创造者是丰田家族之外的大野耐一。

1932 年，大野耐一毕业于名古屋高级工艺学院，1937 年他在丰田纺织公司纱场工作时，就开始潜心研究如何提高工业生产能力的课题。1937 年的一天，大野耐一看到报纸上刊载，美国和日本工艺生产能力之比为 1：

9，即美国一个人的活儿在日本需要 9 个人干才行。大野把报纸放下，陷入沉思，日美生产效率相差如此之大，不会是体力相差 10 倍，一定是日本存在着人力、物力的巨大浪费……。这构成了后来丰田管理方式的思想基础。1945 年 8 月 15 日，日本投降了。丰田喜一郎对他说：“我要三年赶上美国汽车工业！”当时日本经济一团糟。生产汽车没人相信。大野认为首先要搞好管理。一天，大野在汽车厂考察汽车组装生产线时发现，仓库里的汽车零部件堆积如山，他立刻觉察到这就是极大的浪费，能否消灭仓库呢？一天，大野在自选商场买东西，受到启发。他想：人们一般思考问题是从上一工序向下一工序推，这样就把积压看成是正常的事。可否由后一工序向前一工序领取所需的零部件，这样不就可以消除积压吗？为了防止出现质量事故，大野在所有机器上都安装了遇到异常情况就自动停车的装置，并把机器按加工方式排列改成了按照制造流程排列，形成流水作业线，一人管几台机器，大大提高工作效率。

这时，他又联想起超级市场的经营方式，便设计出一种可以在流水线各道工序之间轮流传递的“传票卡”来控制生产量。采用“传票卡”，是以生产工序中的最后一条组装线为起点，只将计划交组装线，零件由后一道工序向前一道工序领取。前一道工序要及时、适量地生产后一道工序所需的合格零件，并及时送到生产线旁。这样，各个环节再没有组装过剩的零件了，以保证各工序的同步衔接。各工序根据“传票卡”领取零件或生产零件，从终组装线开始，逐环上溯，直到原材料供应部门，使库存量降到零，故称“零库存”。大野耐一还认为，光有生产方式的改革是不够的，还必须将人的因素与机器的因素结合起来，做到一个人能管理好几台甚至十几台机器，这样才能大幅度提高劳动生产率。开始时，工人们怨声载道，对大野的改革很不满意。因为这样一来，一个工人就要同时操作几台不同款型的机器。大野下决心坚持改革，和工人们一起干，他的认真负责、不怕困难的精神，终于感动了工人，这就是大野用“现场主义”解决“人和”的问题，也解决了生产问题。

大野鼓动工人不满现状，追求革新，车间到处写着“不满就是进步之母”的口号。大野执着追求的精神也表现了在防止事故上，他和石田一道提出了“15 个为什么”。其次，公司又在生产线上安装了一旦发生故障便能自动停车的装置，既保证了生产进度，又保证了产品质量。1965 年以后，丰田还参照中国《鞍钢宪法》的“两参一改三结合”的管理方式，建立了由领导、专业人员和工人参加的三结合“质量管理小组”，从而使产品返工率成倍地下降。为了适应产品的更新需要，丰田实行了多品种、多规格、小批量、短期交货的生产方式，他们将一种畅销车型略加改变，以不同商标型号大量销售。或者在产品设计上作些小的修改，以延长其市场生命力。这样“适度生产”就减少了固定不变的大量生产，避免了积压。由于严格按照新生产方式进行生产，使公司不仅渡过了几次难关，而且还得到了发展，仅 1976 年就出口美国 117 万辆丰田车，1977 年又出口美国 140 万辆。

经销专家神谷正太郎

丰田第三位经营之王就是神谷正太郎，他于 1917 年毕业于名古屋商业学校，并先后被派往美国、英国工作过。后来，神谷成为美国通用汽车公司日本销售部经理，他的才能深得美国老板的赏识。

1935年，丰田喜一郎看中了神谷正太郎，聘他为销售部主任。他很快把美国通用汽车公司在名古屋、大阪、东京等地的经销店都换成了丰田经销店，并在日本各地新建销售店，到1938年，神谷已在日本建立了一县一店的销售网。1950年，神谷提出新的“销售理论”，提出把销售业务从公司分出来，单独成立丰田汽车销售公司，独立核算。在统一领导下，一个公司管理生产汽车，一个公司管理销售汽车。丰田汽车公司要让用户得到好处，才能形成“有需要的销售”和“有销售的制度”，从而使生产不断发展。这就是“用户第一”、“销售第二”、“制造第三”的神谷销售理论。神谷的理论从根本上改变了生产多少卖多少的传统做法，而是卖多少，生产多少。神谷的理论得到丰田喜一郎和石田退三的赞赏和支持。1950年4月，正式成立丰田汽车销售公司，神谷任总经理，拥有股资8000万日元。

在产销结合上，生产公司与销售公司完全平等，彼此独立，都按合同行事，生产公司不得生产没有市场的汽车，销售公司不得销售没有用户的汽车。两个公司在产销联席会上作决定、签合同。产销联席会议由两公司的副总经理或常务董事主持，于每月下旬召开，在每次会议上签订下月的合同。每年的12月签订下一年的合同。在会上各自提出自己销与产的计划，经过激烈争论，求得统一，作出具有法律效应的决定。

#### 从抓信息情报下手

重视销售的神谷，非常注重市场情报的分析与预测。销售公司成立后他抓的第一件事，就是成立“调查室”，专搞情报。不久，神谷又把调查室扩大力“计划调查部”，配备统计、运算、设备等60多位专家搞情报分析工作，由他们挑选调查员交上来的资料，经整理后，提供给总经理作为决策的根据。计划调查部每年要进行两次市场调查，还进行专项调查和抽样调查5~6次。调查对象都在6万人以上，调查费达6~7亿日元。调查之广，开支之大，在日本首屈一指。60年代，丰田销售公司在国内有商店250多家，国外代理店148家，并用现代最新通讯设备相连，随时把最新数据、情报汇总到调查部。调查部的大房间里，总是忙碌不堪。调查部的调查内容，包括丰田车的类别、销量、品种、油耗、部件、车型、颜色、研制计划、用户情况、城市设施、道路情况等60多项，对外国客户也照样进行同等项目的调查。所以调查部的资料总是堆积如山。

调查部根据调查结果作出分析，进行整理判断，从而对未来10年作出判断。丰田早在60年代，就预测到70年代需要省油车，而且认为可以打入美国市场，后来的事实证明这种预测是相当准确的。1957年8月25日，丰田的两辆皇冠牌小轿车登上了美国口岸。经过试销并征求用户的意见，调查部了解到丰田车存在着车体过重、功率不足、发动机过热等缺点，当即进行改进设计，使丰田车终于在美国站住了脚跟。1968年，丰田车象潮水一般涌入美国市场，一年就销售给美国27万辆，这与丰田销售公司的市场调查和敢想敢做的谋略是分不开的。

#### 降价竞争的策略

一个日本青年在美国当汽车推销员时就梦想：总有一天我要把日本汽车销往美国。20多年后，他的梦想果真实现了。他就是丰田汽车的“销售之神”神谷正太郎。1935年8月，丰田喜一郎与神谷正太郎首次会面，一见如故。从此，两人结为知交，共同为实现“用日本车取代进口车”的

目标奋斗不止。1950年丰田汽车销售公司宣告成立，神谷正太郎首任经理，着手制订了整套的营销制度。

当时日本国内市场上充斥着进口汽车，夺回国内市场是神谷的第一步经营目标。丰田车采取降价策略，立刻受到租车业和计程车业的欢迎，销售量猛增。在坚持实行以低价促销售的市场政策的同时，神谷向美国在日本的汽车经销店发动了销售攻势，把它们争取过来转为推销丰田汽车。接着又设法把当地的知名人士选作代理商，让他们开设新的销售店，并自成体系，组成专销网，各按一定的地区进行推销。神谷为了闯牌子，打开销路，使丰田汽车的定价低于“雪佛兰”、“福特”车的定价，甚至比汽车成本还低。他认为，先让用户得到某些好处，才能激起他们的购买欲，然后才能盈利。为了挖掘社会上对汽车的潜在需求，神谷于1954—55年设立“丰田修配公司”和“丰田车旧车销售公司”。在卡车方面，神谷也同样采取了策略性降价措施，1956年1月开始连续几次降价后，实用、舒适的丰田卡车价已与当时的二轮卡车车价持平，因此最终取而代之。

在降价促销的同时，公司又建立了许多新的丰田车经销店，促使销售量猛增，至1957年，丰田汽车市场占有率已上升到44.7%。从60年代末和70年代初开始，“丰田”与“通用”就展开了激烈的竞争。1973年爆发石油危机以后，丰田不失时机地把早已准备好的优质、廉价、省油的丰田车以最低价格倾销美国，大获成功。神谷说过：“汽车的降价跟款式更新相比，对刺激需求具有同等的力量。”他还说，“从某种意义上说，丰田车的经营史，也就是丰田车的降价史。”降价使丰田名利双收。70年代以后，丰田以物美价廉的汽车在美国闯出了一个“丰田车的时代”，同样的一辆小轿车，丰田产的比美国产的要便宜1000多美元，因而成为抢手货。据此，丰田的海外战略已由“协调”改为“竞争”，重点是继续进军美国，击败“通用”，夺取世界汽车首席宝座。以“世界丰田”为目标的丰田公司早在1983年2月已与美国通用汽车公司合资建立了新联合汽车公司，采用丰田生产方式生产，年产20多万辆“新星”牌小型汽车。1988年又在美国的肯塔基州合办了另一个年产20万辆的汽车公司。这实际上是丰田为实现其海外战略所建立的实验性基地。这两个合资公司所生产的汽车成本比美国同类汽车低1500~2500美元。预计90年代两者的成本差距还将扩大到每辆3700美元左右。1985年6月，丰田公司制订了丰田21世纪战略：追击“通用”；产量翻一番，年产700万辆；国内市场占有率50%；世界市场占有率10%，其中2/5在美国设厂生产。

丰田在美国之所以取得成功，最佳的售后服务是一个重要的因素。他们在美国设有数千个销售服网点，以适应顾客的心理，让顾客买后完全可以放心。世界各地到处都高悬着特大广告牌：“车到山前必有路，有路必有丰田车”。丰田车的形象已深深地扎根于各国用户的心目中，这是它取得成功的根本。

#### 创办丰田汽车学校

售后服务是维护企业声誉和占领市场的重要谋略。神谷规定：每售出一辆车，一定要在三个月内找用户征求意见。神谷还规定：每售出一辆车，都要建立“车历卡片”，登记该车出现的一切故障情况，并迅速反馈到生产厂的质量监察室，由监察室找有关技术和管理部门共同研究改进。神谷售报后服务的第三条规定：出售后的新车保修期为2年或5万公里，在这



期间的全部修理费由丰田汽车厂承担。据统计，在一辆车的耐用期限内，一般要消耗两辆汽车的零部件，所以各销售公司与销售店都备有价值 400 亿日元的零部件。车子在保修期间，如果因为需要修理、检查而停驶，给用户带来不便和经济损失，都由丰田公司负责，或由丰田公司直接提供车辆。以上各项售后服务，使丰田车的信誉与日俱增，丰田公司的生意也不断兴隆，经久不衰。

神谷一直把人才的培养作为公司发展的动力，他建议投资 4.2 亿日元创办丰田汽车学校。但是，此事提出后，遭到公司内外的尖锐批评。神谷认为，只有让丰田职工都懂得汽车，都会开车，才能更深地爱护丰田。神谷还鼓励丰田公司的儿童玩汽车的游戏，使他们在游戏中对汽车产生兴趣，树立献身于汽车事业的理想。神谷特别注意培养优秀的推销员。他历来认为：卖不出去的东西，不能叫商品。高水平的推销员是公司最宝贵的财富，是公司发展原动力。1953 年，丰田公司录用了一批大学生当推销员，他们必须先经过严格的职业训练，通过授课和参观，使他们树立推销汽车的理想，掌握基本的推销技能。从 1956 年开始，丰田公司规定新老推销员都要先经过 5 周的预备教育，学习《丰田企业概论》、《神谷经销思想》、《推销员的思考与认识》、《推销员的基础知识》等课程。公司还规定，推销员每二年轮训一次，学习《贸易谈判专业技术讲座》，然后分组参加实习，在实习时，一组当顾客，一组当推销员，彼此进行认真的谈判训练，并把现场录像放给大家看，互相指出缺点，以迅速提高谈判水平。由于推销员多是分散单独活动，因此公司要求他们加强自我约束，并对他们进行《准则教育》，要求他们写出《自我申报》，以此作为业绩考核的依据。1974 年，神谷建立了“丰田进修中心”，不但培养推销员，还培训课长、经理，严格推行岗位培训制度。

1978 年，丰田汽车推销公司的推销员总数超过一万人，分布在 2900 多个营业所中，形成了一支庞大而精干的销售队伍。

善于宣传自己是企业家成熟的标志

1957 年 8 月 25 日是丰田人值得纪念的日子。这一天，“皇冠”牌小轿车和高级轿车首次登程赴美，开始与欧美车竞争美国市场。同年 10 月，在美国设立丰田销售公司，展开推销活动。可是，由于“皇冠”车功率不足、车体笨重而未能得到美国人的青睐。接着，1959 年 8 月，日产汽车公司适时推出了速度快、重心低的“蓝鸟”牌小轿车，国内计程车业争相购买，丰田的“光环”牌小轿车又一次受到了冷遇。神谷为了抹去用户对“光环”牌小轿车的坏印象，一方面改进技术、提高质量；另一方面进行种种破坏试验，如“悬岩坠落飞驶试验”，让大家都看到“光环牌”轿车经受摔击的惊险场面。再一种惊险试验是让汽车用最高速度去冲撞许多铁桶，然后把这种“铁桶已破坏，汽车还基本完好”的录像电视放给大家看。还有一种让“光环”牌汽车从跳板上飞越很多排成行的汽车，而后还能行驶的场面，反复在电视上播放，从而大大提高了“光环牌”汽车的声誉。与此同时，丰田还散发广告，告诉用户每辆“光环牌”汽车降价为 5 万日元（折合人民币为 2000 多元），“坚固耐用，物美价廉”的广告宣传，在人们的心目中留下了深刻的印象。1964 年，“光环”车赴美作破坏实验，又进一步赢得了国际声誉。

为了让推销员更好地去宣传丰田汽车，神谷还特制了一大批印有“丰

田”商标的打火机、香烟盒、小玩具等礼品馈赠顾客。另外，神谷还让推销员挨户向顾客散发各种汽车性能表、外型比较表、新型汽车使用说明书，介绍丰田汽车公司情况的幻灯片等，或邀请顾客乘坐样品车。当推销员把这些工作做到用户家里时，用户都非常热情的接待推销员。为了宣传，丰田在日本东京火车站和行人拥挤的品川车站修建了几座过路“天桥”，既能使行人得到安全，又替自己作了广告牌，一举两得。丰田还捐赠了3亿日元，在东京银座设立了120处电子计算机交通信号系统，使交通拥挤现象大为缓和。现在，日本警视厅已在全国采用了这种系统。

七十年代，由于广告宣传得力，使六十年代中期起家的丰田汽车厂，跃升到日本汽车业产值、产量、纯利、出口额等全部第一的显赫地位。1982年，丰田汽车公司已挤入世界最大汽车企业行列之中，位居第二，仅次于美国通用汽车公司，但它所有的经济效益指标都超过了美国通用汽车公司，而独占第

## 二、摩托车王国的君主本田宗一郎

本田宗一郎是本田公司首任总经理，他的公司是世界上最大的兼营摩托及汽车的企业。如今高精度、高性能的本田摩托车跑遍了世界各个角落，可人们却很少知道本田车是本田公司的创始人本田宗一郎提倡的本田精神的最好体现。这位被誉为“摩托车之父”的创业者，从一名出身贫寒的修车学徒起步，奋力拼搏，历尽坎坷，在日本战后的废墟上，在激烈竞争的芸芸众生中，独树一帜，勇敢地面对挑战，以超群的经营谋略，创造出了惊人的业绩。

本田宗一郎从小就喜爱机械技术。小学毕业后，他来到东京一家汽车修理厂当了徒工。六年后，掌握了修理汽车技术的本田宗一郎回家乡办起了自己的汽车修理厂。1935年，本田成立了“东海精机”，转产活塞环。战后，他毅然卖掉了“东海精机”，从零开始，选择了生产摩托车的艰难历程。

本田公司从生产由自行车改装的“吧嗒吧嗒”开始，陆续研制和生产出摩托车及赛车。1949年，技术型本田宗一郎与经营型的藤泽武夫两人共同合作，成为理想的经营搭档。1958年，本田车打入美国市场，后又陆续打入欧洲并连续十一次在国际摩托大赛中夺魁。70年代以来，本田公司年产摩托车250万辆，1981年年产各式汽车100多万辆，成为日本较大的跨国公司之一。

### 修车匠发家史的启示

1907年，本田宗一郎出生在一个小镇修理自行车的铁匠铺之家。1922年，15岁的本田应聘到一家修车行当学徒工。1928年的一天，当了六年学徒工的本田宗一郎回到山川环抱的静冈县老家，挂起了“艺术商会洪松支店”的牌子。这是本田事业的开端。

本田的修车技术名闻遐迩，远近顾客都慕名前来。那时，他的愿望是一个月赚足一千日元。时过三年，爱动脑子的本田以铁制幅条代替木制幅条的设计，取得了工商省专利局的专利。此时，他的工厂已发展到五十余人，实现了他三年前的理想。1936年，30岁的本田驾驶一辆福特赛车参加比赛，他以每小时75公里的速度取得了冠军，但谁也没想到这辆福特车是经过他改装之后才有这个性能的。这件事对他一生从事汽车工业具有很大的影响。1937年，日本发动侵华战争，因维修进口车的生意清淡，他开始转向生产汽车活塞环。但由于产品太脆易坏，在市场上打不开销路，他开始意识到汽车工业远不是铁匠铺所能胜任的事。修造汽车和制造摩托，是宗一郎的最大

兴趣。由于缺乏资金，他决定先生产汽车发动机用的活塞环。

这在当时是一个大胆的设计，因为在当时条件下，改良汽缸结构在一般人看来是不可想象的。

1938年，本田克服种种困难毅然决然地到日本汽车专科学校深造。在学校里，他比一般同学要大十多岁，为了专心学好技术，他放弃了德文、伦理等一些课程。校长问他：“你不准备要毕业文凭吗？”他果断地回答说：“毕业文凭像电影票一样不值钱，我是为学技术而来的，不是为了混一张文凭。”后来，校长果然没有发给他文凭。从学校出来后，他又继续从事生产汽车活塞环的行业，并给自己的企业命名为“东海精机”。由于有了技术知识，他终于研制出了新的活塞环，“东海精机”也因此有了一

定的名气，成为最有影响的企业之一。不久，他的“东海精机”就被美国飞机夷为平地，整个日本，到处是一片废墟。

1945年，日本投降了，他的“东海精机”无法维持下去，便毅然将“东海精机”卖给了其它公司。1947年，他说服同事，重整旗鼓，挂起了“本田技研工业株式会社”的牌子，自任社长。

一切从零开始！本田决心以技术上独特的个性创造一个全新的企业。在那些日子里，他时而聚友饮酒畅谈，时而苦苦思索……战后的陆军仓库里堆满了战时用的小型发动机。本田用较低的价格将这些发动机买下，装在自行车上，制成了简易摩托车。1949年10月，本田和一位叫藤泽武夫的承包商合作，由藤泽武夫负责向全国推销可装在自行车上的小马达。经销售人每卖一台，可得28%的回扣。两个星期后，本田在全国建立了13000个代销点。这样，本田摩托车很快就在日本走红运了。当时日本交通十分混乱，公共汽车很少，因而摩托车一时就成了人们最喜爱的交通工具，购买者很多。在东京举行的日美摩托车对抗赛上，本田的简易摩托车意外地取得了决定性的胜利。本田就是以自己精益求精的技术战胜了世界最强的对手。

超过别人之后，本田又全力以赴地研制出了更好的发动机，并很快就完成了由自行车向摩托车生产的过渡，实现了第一阶段的奋斗目标。

#### 一对互补互敬的搭档

本田单枪匹马地完成了摩托车投放市场的任务，但要生产汽车，却感到力不从心。他看上了经营型的藤泽武夫。本田把公司的经营大权交给了新上任的副社长藤泽。藤泽上任后，狠抓推销工作。他向全国5.5万家自行车店一一发信，表示：

本田可供内燃发动机，每台售价只有25英镑，经销一台可给28%的回扣，不到两周局面就打开了，有1.3万个零售商与他签订了销售合同。在一个暴风雨的日子里，特力姆1型摩托车正在进行耐力试验。摩托车以惊人的速度冲上了大陡坡。新型发动机解决了车体过重的问题。本田公司也由此生产出一系列新产品。深受社会各界的欢迎。到1952年，本田宗一郎获专利一百五十多项，被授予蓝绶奖章。本田公司员工也超过了两千人，成了日本有名的大企业之一。

在连续几年的世界经济危机的大环境中，本田公司也受到很大打击，资金严重不足，产品滞销，陷入了十分困难的境地。善于在风浪中观测风云的藤泽很果断地决定停止生产“新贝利”号，恢复实用性强的旧型车的生产。后来，藤泽又恢复生产“贝利号”，达到了稳定市场的目的。此时，本田宗一郎的全部精力则集中在分析研究“新贝利”的缺陷方面。有一天，本田宗一郎忽然想到：装个汽化器，一点火发动机马上就会高速运转！他马上跑进工厂埋头试制，正如他的想象，发动机装上汽化器后，难题解决了。在逆境中勇于奋起，善于决策，体现了本田不服输的性格，也体现了企业之船在市场之海行进时须有明智舵手之理。本田之船靠本田宗一郎和藤泽这两位舵手驶出了低谷。

#### 把看不起我的人丢到后面

国内销路打开后，本田的眼光移到了欧美市场，他在英国各地参观考察了摩托车工业。他在英国观摩了一场摩托车大赛。在赛场上，当他看到当日世界上最好的摩托车（36马力，250毫升）时，大吃一惊。因为日本

当时只有 13 马力的摩托车。本田看到了差距。回国后立即建立了“研究开发部”，亲自兼部长，目标是研究出能参赛获奖的摩托车。他解剖对比英国和日本所产的摩托车，并和工人一起研究、讨论、试验、制造，终于研制出了一辆赛车。

1958 年，本田毅然宣布要参加世界性的大型摩托车比赛——英国马恩岛的 TT 大赛，并宣称要拿冠军，一时间舆论哗然。宗一郎一到欧洲，他马上就感到了现实的压力。赛前，宗一郎的宣言是夺取冠军，而“现实”使他痛定思痛。“有朝一日一定要达到这个水平！”宗一郎遍访决心在不久的将来，要捧回大赛冠军杯……。四年后，在马恩岛 TT 大赛中，本田在 125CC 组中取得第六名的战绩。同年，本田的经营不断扩展并第一次打入海外，在美国设立了具有当地法人资格的美利坚——本田。1960 年，本田勇夺 125CC、250CC 魁首。三年后，又在 125CC、250CC、350CC 三组车赛中全部夺标，本田的声誉也随之越来越大。1961 年，本田在世界摩托车大赛中囊括了前 5 名。从此以后，所有世界摩托车大赛的奖杯几乎都被本田捧走。到 1967 年，本田在世界各地的摩托车大奖赛中蝉联十一次冠军，创造了空前的记录。

在国际大赛中屡屡获胜的同时，本田除了巩固美利坚——本田外，又放眼欧洲。西德的欧罗巴——本田、伦敦的 UW——本田，法兰西——本田以及生产性的比利时——本田相继开业，打入欧洲全土的伟大计划实现了。“我们的顾客永远变化着，技术也要日新月异。”本田紧紧盯着顾客的需求，不断地变革技术，推动着消费的波澜……。“超级卡波”是一种小型摩托车，易操作，价格低。它刚一投产，本田的决策者们就断定每月可产销 3 万台。那时，全日本各种二轮车的月销售量才 2 万台，当时，日本经济正处于复苏阶段，而“超级卡波”正适合社会普遍需求，激起了消费者的购车热潮。本田在打入美国的头一两年里，买主的范围很狭小。本田公司决心要把摩托车变成风靡美国的交通工具。于是他们在刊物上登出广告，把摩托车宣传成充满快乐和温情的交通工具。“完美之人乘本田车！”这凌厉的宣传攻势，使美国人对摩托车的认识耳目一新，本田摩托车很快就受到美国人的青睐。

#### 乘石油危机打入美国市

场摩托车的成功，激励了本田要干汽车行业。本田把眼光瞄准美国市场，他以福特作为赶超目标，向这位美国汽车大王展开了激烈的竞争，赢得了“日本福特”的美誉。

1970 年，美国国会公布“净化空气法案”，决定在 1975 年实行新的汽车排尘标准。此时，一位美国汽车用户监察员访日，日本汽车商对他不以为然，只有本田热情接待，推心置腹与他进行了长谈。本田根据这些信息，与本田公司设计人员一起在制图板前重新设计未来的少烟汽车和节油汽车。本田想出一个妙法，在每个汽缸旁加装一个小辅助汽缸。通过附加阀门使小汽缸保持较浓的油气配合，在小汽缸内点燃后再到主汽缸燃烧。1975 年，当安有这种装置的新车间世时，正值世界石油危机，本田这种少污染又省油的汽车引起了世界轰动，成为汽车中的佼佼者。而这时，美国底特律汽车城一片惊慌，原有的费油大型车不受欢迎了，日本省油车乘虚而入，占领了美国市场，本田每 10 辆车中就有 4 辆销往美国，美商要求政府限制日本的进口量。本田一看大势不好，采取在美国本土建立本田

汽车厂的办法，这样，本田成了日本第一家在美国建厂的公司。

美国的本田汽车厂源源不断地生产出美国人喜欢的日本本田车，而美国的大型费油车却积压严重。1980年底，美国机械工程学会向本田颁发了一枚荷利（HOLLEY）奖章，他是继亨利·福特之后第二个获此殊荣的著名企业家。

眼睛盯着顾客与整个社会

顾客近乎溺爱的细心照料，是本田与顾客情感交融的桥。每种新车问世，公司就全力跟踪并迅速地反馈可能出现故障的一切问题以便工厂马上进行必要的改进，使每一种推向市场的新车都能近于完善。本田深谙顾客期望得到什么样的服务。如果你是本田的主顾，你会按时收到生日贺卡，一旦你的车子需要维修，当地的代理商会拉走你的车直至修毕送你家……。正是这种溺爱顾客的行为，使本田掌握了竞争的武器。将服务融入产品的制造过程之中，最终因质量过硬而不必返修，不必支付保修期内的各项费用而形成一个良性循环。本田公司每车所花的广告费也许是最底的。“我们的产品完美无缺，产品本身就在做广告，产品的一半好处样往被得到满足的顾客抢先讲了出来。”对产品近乎苛刻的要求，成了本田公司制胜的法宝。当大多数汽车制造厂家对出厂汽车采用抽样运行时，本田汽车公司却对每一辆车都要进行实际运行试验。

企业家要有强烈的社会责任心。1970年，仿效十年前美国加州限制汽车排出废气的做法，日本公布了“马克斯法”，要求生产低公害的发动机。本田放弃了原定的新产品开发计划，带领他的技术大军全力以赴地开始了CVCC（复合涡流调速燃烧发动机）的研究……，一年后，CVCC发动机研制成功，使本田有足够的技术力量打入美国，占领美国汽车市场。本田看到技术的作用，投资420万美元建立本田技术研究开发中心，邀请850名专家列中心工作。本田是总经理，但他的名片只是写“本田研究开发会社社长”一职。本田说：“我的政策就是忘记过去，全力以赴地开发未来。”本田力图以“慈爱主义”对待职工及其家属，以换取他们对公司的忠诚。本田员工工资在日本汽车业是最高的，而且能享受到公司提供的一切福利、卫生、娱乐设施，70%以上的职工都有本田车。

让本田之船永进不退

“本田1300”起初被誉为名车，由于设计时的本田固执地采用了空冷，使成本增加，越卖越亏，成了“不可思议之车”。河岛喜好是本田的“第一名学徒工”。他顺应世界潮流，主张用水冷。河岛找副社长藤泽，藤泽答应了采用水冷技术的请求。采用水冷后，“本田1300”很快摆脱了不可思议之名。藤泽和本田宗一郎在二十四年的奋斗中，他们象两个车轮，载负着街道小厂的本田驶入了“世界的本田”。本田宗一郎感到自己的时代应该结束了。他们深知，已经成长起来的年轻一代，正是本田之船的最新动力。

本田宗一卡口把接力棒传给了当时四十五岁的专务河岛喜好。创始人把社长之位传给一个毫无亲戚关系的人，并且不让家人留在公司，这在当时轰动一时。河岛是在本田这个使人“得手就扬帆”的环境中锤炼出来的新一代。他对部下严格要求，并让他们做能力以上的工作，河岛任社长后，十年内，本田公司的销售额从三千七佰亿元增加到一万八千亿元，这对丰田、日产两大企业构成了极大的威胁。河岛既有不服输的精神，又有冷静

的判断力，他一面实现了前辈未竟的心愿，一面又据此作为“本田的未来”，与世界战略联系在一起，从而为本田描绘出了更宏传的蓝图。

1983年，象前任一样，河岛毅然辞去了社长职务，把本田公司交给了久米是志。

### 三、经营之神松下幸之助

松下电器公司名列世界最大的 50 家公司以内，拥有职员 20 万人（包括附属公司员工），工厂分布于 130 多个国家。但 70 年前，它还只是一个只有 3 人经营的小电料行，而创造这神话般奇迹的就是松下电器公司的创办人松下幸之助。

松下幸之助生于 1894 年，幼年家境贫苦，读到小学四年级即辍学，随后便到脚踏车店做学徒。1918 年他与其夫人及内弟 3 人创设了“松下电气器具制作所”，即“松下电器公司”的前身。

松下电器公司的杰出成就，主要得力于松下幸之助出色的经营管理之术。70 年的经营实践使松下幸之助形成了一套“奇正互变之道”、“与自然法则相合”的经营哲学，其所思考的不仅是企业的经营策略，还涉及了国家、人生、正义等广泛的内容。他不以短期的财政成就作为目标，而以消除人类的贫穷、建立人间和平幸福之道为已任。正因为如此，他被誉为日本的“经营之神。”

#### 拒绝过宁静的生活

24 岁的松下是电灯公司的检查员。工作是每天用两三个小时对配线员前天的工作跟踪检查，非常轻松。以前，松下曾设计了一种新型灯座，但却遭到了公司的否定。松下发誓一定要把这个设计付诸实施。松下提出了辞职，离开了工作七年之久的电灯公司，去独立经营，自闯天下。当时，松下只有不足 100 元钱，又从朋友那里借来 100 元，这才解决了燃眉之急。人手不足怎么办？好在有过去的同事林君和内弟井植岁男（后任三洋公司总经理）鼎力相助，松下终于迈出了独自经营的第一步。

那时，他公有两间小平房，一间 3 平方米，一间 6 平方米。他和妻子住在小间，而将稍大的那间改装成工厂，并很快开始了新产品的研制工作。准料出师不利。对这几个门外汉来说，掌握制作插座主体材料的配方及生产工艺简直象上天揽月。大家一筹莫展。后来经过以前专门研究这种材料的同事 T 君的指点，终于研制成功，并在同年 10 月生产出第一批插座。到了产品销售阶段，没想到几乎所有的电器商都对这种插座的市场前景表示怀疑。他们所到之处无不遭到拒绝。他们东奔西跑，竭力推销，但在 10 天内仅卖出 100 个插座，销售额不到 10 元。有人提出各人自谋生路。最后只留下了松下和井植。

经营上的失败使松下全家陷入窘境。为了维持生计，他和妻子把衣服一件件地送进了当铺。凄风苦雨送来了隆冬。一份意外的订单使松下绝处逢生，一家电器公司要求用合成材料制造一千个电扇底盘。松下他们日以继夜地赶制样品。几天后，样品顺利地通过了签定。当时他只有一台压型机和一只煮锅。就是靠如此简陋的设备，去赶在新年之前将 1000 只精美的电扇底盘如期交了货。他第一次获得了 80 元的盈利。接着，松下发明了双向插座，这个成果受到了很多顾客的好评，大阪一个叫吉田的批发商要求包销双向插座，并以 3000 元保证金同他签订了合同。松下将这笔款项用于扩建工厂，以满足日益扩大的市场需求。不料，东京某些生产同类产品的厂家突然采取大减价的策略，迫使吉田商店不得已中止了同松下签订的合同。松下一点也不气馁，他不但在大阪找到了取代吉田的批发商，而且首次赴东京，把产品打入了东京市场。

这时，第一次世界大战结束，日本经济处于大萧条之中。在这严峻环



境中生存下来的松下工厂，尽管仍是个街道小厂，却获得了前所未有的发展：成立了职工联谊会；耗资七千多元，修建了二百三十平方米的厂房。同年，松下开始制造和销售自行车灯。它为后来成立的松下电器公司奠定了坚实的基础。当时自行车照明用的是蜡烛灯和气灯。这两种灯具既不方便，又不经济，因此几乎无人问津。另一种电池灯，因其耗电大、结构不完善，也未能普及。经过半年左右的近百次试验，松下终于研制出了一种故障少、寿命长、构造简单的电池，并制成了与之相配的炮弹型车灯。松下对这种新型的自行车车灯充满了自信，于是着手安排生产。

电池很容易地找到了生产厂家，但车灯的木制外壳却无人愿意承接。无可奈何，他冒险与一家木器行签订了每月订购 2000 个车灯外壳的合同。不可思议的是，产品制成后竟无人订货。他连续十几天在阪和东京的批发商店和自行车进行推销，结果一无所获。车灯的生产则因木器行履行合同而不能停下。生产一个月，存货已有 2000。更令人心痛的是，电池的寿命也在与日俱减。松下心急如焚。他决定背水一战。为了让人们了解这车灯是货真价实的，他雇了 3 名外勤人员，要求他们给大阪的每一家零售商店免费送去两三个车灯，并当即点亮。这种销售方式无疑是拿松下电器厂的命运作赌注。此后几天，他食不甘味，寝不安枕，一心搜集市场反馈信息。很快，新车灯的市场打开了，一个月就卖出四五千个。接下来零售商们便纷纷前来订货。

#### 逢凶化吉的经营决断

1927 年日本发生了金融危机。但意外的是，这次危机竟成为促使松下电器公司与住友银行结合的契机。当时，松下主要同十五银行有业务往来，期票贴现达七、八万元，定期存款也有 3.5 万余元。松下对全国五大银行之一的十五银行深信不疑。不料 21 日早晨，报纸上赫然登上了“十五银行停止支、付”的消息。沮丧之余，松下不得不重新开辟金融渠道。两个月前，他同住友银行西野田分行签订了往来合同，正是这一纸合同，使他得以度过难关。

1926 年底，西野田分行有个叫伊藤的职员第一次来劝他与该行建立业务关系。松下是主张“一行主义”的，自然不愿采纳伊藤的建议。热心而执着的伊藤不厌其烦，先后十几次前来游说。松下终于同意，但提出了一个附加条件，即业务往来之前要先签订 2 万元的随时贷款的合同。这是松下的一个经营谋略。他认为，做交易首先要有信用，象住友这样的大银行，不先签订贷款合同是很难表明其诚意的。住友银行从无先贷后存的先例，伊藤一时无法接受他的条件，只好将此事向西野田分行行长作了汇报。该分行行长认为他的意见不无道理。经过资信调查，在征得住友银行总行的同意之后，西野田分行破例同他开始了以 2 万元贷款为前提的业务往来。此时正是金融恐慌到来之前二个月。十五银行停止支付的事发生后，松下立即想到了与住友银行的合同，为了慎重起见，他进行了试探。住友银行答复：“请随时来贷款。”在那严峻的困难时期，正是有了住友银行作后盾，松下公司才得以度过难关。1929 年，在没有任何担保的情况下，松下从住友银行得到了 15 万元贷款，修建了占地面积 1650 米<sup>2</sup>的厂房。

同年年底，由于政府实行紧缩政策，经济界越来越难以开展活动。松下公司每况愈下，销售额减半，库存已达极限，加上刚刚扩建厂房，资金

十分匮乏。那天松下卧病在床，有人来问是否可裁减一半职工。他说：“从即日起产量减半，工作时间减半，但职工一个不减，工资一文不减。松下认为，在困难的形势下，只有依靠全体职工大力推销积压产品，才有可能转危为安，逢凶化吉，等待时局好转。从长远观点看，损失半天工资事小，促使职工以厂为家事大。松下的意见立即被传达给全体职工，得到了人们的一致拥护。大家齐心协力从事推销，取得了出人意料的效果。仅两个月，库存产品销售一空，工厂开工率也恢复到了原有的水平。所有这一切，都为日后松下电器公司的发展，打下了坚不可摧的基础。

#### 最大的谋略是无谋略

1929年前后，松下公司已打入收音机行业，直接经营干电池。到1930年，电池的销量骤增到每月100万节。但松下公司的生产仍然无法满足市场的需求，在大阪寻找合作伙伴势在必行。松下找到以往的竞争对手小森干电池公司。小森接受了合作建议。此后，电池销量一增再增，价格却一降再降。小森不愿承担降价带来的风险，要求松下买下他的公司。1931年9月，松下正式收买了小森干电池公司，作为他的第八工厂。他常常扪心自问：我们生产者的使命究竟是什么？经过苦思冥想，他终于从自来水的问题上得到启发。自来水是人加工而成的，本应有其价格，但任何人在路旁随意饮用都不会被收费或被指责，这是水资源丰富的缘故。那么，生产者不正是应该尽力使这个世界的物质象水一样丰富起来吗？松下心中豁然开朗，由此领悟到经营的真谛：消灭世间的贫困，就是生产者的使命。于是，松下将幡然醒悟的这一天，即创业13年后的1932年5月5日确定为公司的命知日，即创业纪念日，并当众宣布了这一决定。

松下还设计了公司的远景规划：今后以25年为一阶段，用10个阶段即250年的时间最终实现使命。靠着这种正确的经营信念牵引，松下在事业上一帆风顺。松下是乐观主义者，即使在政府实行紧缩政策、日本经济极不景气的时期，他也极力主张不要自己勒自己的脖子，而应积极去创造繁荣。他首先做到的是使自己繁荣。那时恰巧有人推销汽车，因萧条时期销路不好而以五折出售。他便不顾身份是否相称，毅然用5800元购置了一辆标价为15000元的汽车。买下这辆车真是一举多得，不仅节省了开支，而且以车代步四处做生意，大大节约了时间，提高了效益。

1934年年后，关西地区的川北和粤村两家重型电机公司宣布破产，大阪一带的电机产业便出现了空白。松下为填补空白，满足社会需要，便设立了电机部门。有人担心地说，松下公司虽兴盛发达，但涉足电机行业未免太冒险。松下认为：要生产的是家用小型电机，目前没有一个家庭使用电机，这就意味着拥有不可估量的市场。松下义无反顾地开始了电机研制工作，并同住友公司合用，以100万元的投资建立了子公司——电动机公司。这公司乘家庭电气化热的东风，很快就实现了每个厂月产5万台电机的大规模生产。这件事是松下经营观念的一个具体体现。

#### 让技术创造更高效益和价值

真正的日本经济恢复期始于1950年，1950年7月17日，松下召集了一个“紧急经营方针发布会”，向公司全体干部发表了振兴宣言：我们这一代经营者，应该通过产业的复兴完成振兴祖国的大业。在过去的五年中，松下作为总经理，可谓竭尽全力，尽职尽责。但每当思考振兴、准备大于时，总要受到制约，善意总是被曲解。现在不同了，松下面前出现了

曙光。1951年初，为了从世界的角度重新探讨经营问题，松下要求全体员工做好重整旗鼓的准备：“今后必须要以一个国际经营者的身份，从事世界性的经济活动。当务之急就是以谦虚的态度向外国学习。”

于是，他在1月18日踏上去美国的旅程，目的是为了学习美国最先进的经营思想和管理方法。在美国，他每天独自在街上徜徉，一天看一场电影。银幕使松下从更广的角度了解到了美国人的生活。一天，松下去看美国严冬的海水浴场。海滩上空无一人，浴场的各种设施却是整齐有致，厕所清洁得令人难以置信。松下感叹道：“真干净啊！”向导解释说：“当然干净，我们都是为此纳了税的。”只此一句话，便给了松下极大的启示。松下感到第一次发现了美国繁荣的原动力。日本人向政府纳税只认为是自己的义务，而不关心政府如何使用税款。美国人则不然，他们认为纳税是为了让政府从事一些与纳税人生活和事业相关的活动。发现美国人的纳税意识后，松下强烈地感到当国际人、与各国经济往来的重要性。

对美国的繁荣与富裕，松下早有所闻，但亲眼目睹之后，感受便更为深切。以通用电器公司为例，该公司制造的标准型收音机的零售价为24美元一台，而制造此机工人每小时的工资平均为1.5美元，一天干八小时就可得12美元，两天工资就可买一台收音机。日本则不然。松下电器公司生产的收音机约为9000元一台，工人的平均工资每月才6000元左右，即一台收音机的价格相当一个工人一个半月的工资。松下的这次美国之行，虽然是走马观花，但却大开了眼界，促使他下决心争做国际经营者。回到日本，他立即在公司提出了“奋起直追，赶超美国”的口号。

1951年10月，松下再次访美，并于10月底直飞欧洲。此行的目的是，寻找一家能在电子技术方面合作的外国厂商。松下最终选中了荷兰飞利浦公司。松下觉得，飞利浦公司有许多长处值得学习，而且在经历和形态乃至作风上都与松下公司相似，同飞利浦公司合作，不但有益于松下，而且有助于日本的繁荣。松下派高桥荒太郎君（专务董事）负责与飞利浦公司谈判。1952年7月13日，高桥君从东京羽田机场起程，前往荷兰，全力以赴地投入了同飞利浦公司负责人的谈判。由双方投资在日本合办企业的方案很快取得了一致意见，但出人意料的是，在提成的问题上，谈判陷入了僵局。飞利浦的条件是，他们在合资企业的总资本额中占30%，首次出资55万美元，同时收取6%的技术指导费。松下认为前两个条件是可以接受的，但这最后一条6%的技术指导费是万万不能答应的。倘若是单纯引进技术，那么自然要为此支付费用，但现在是办合资企业。如果说合资企业也支付技术指导费，那么日方也应收取经营指导费，因为合资企业是由日方经营的。就这样，高桥君针锋相对，据理力争，双方各执己见，寸步不让。最后，飞利浦公司干脆表示：“若无法取得进展，索性中断谈判。”然而高桥君仍然耐心而又不失原则地按松下的意见向对方解释，终于说服了对方支付经营指导费。谈判圆满结束后，高桥君回到了日本。提成问题的最后解决办法是，飞利浦公司方面得到4-5%的技术指导费，松下公司获得3%的经营指导费。那时，日本国力贫弱，谈判能得到这个结果，已令人心满意足了。飞利浦公司为遇到这样强硬的谈判对手和这样坚决的主张而惊讶不已，并感到松下公司是一个可以信赖的公司。

1952年10月，松下第三次出国，与荷兰飞利浦公司正式签署了技术合作协定，同时，日荷合资企业——松下电子工业股份有限公司也于同年

12月诞生了。从1951年松下访欧第一次与飞利浦公司接触算起，到各项条件具备，合作协议正式签订为止，用了将近一年的时间。松下电子工业股份有限公司在大阪兴建了一座规模和技术水平都在世界前列的新型工厂。新厂于1954年投产。主要生产电灯泡、日光灯以及真空管、晶体管、电子管、半导体等产品。从那以后，松下电器公司全部使用这个工厂的电子管、半导体零件来生产收音机和电视机等电子产品，质量达到了世界水平。1967年，松下电器公司与飞利浦公司的合作，顺利地进入了合同所规定的最后期限，经双方协商，合同延期10年。在过去15年间，双方对提取技术指导费和经营指导费的比例曾作了调整，分别改为3%和2%，合同续签时，这两项费用拉平为2.5%。同飞利浦公司的合作，对松下来说是同外国公司合资办企业的初次尝试，由此松下也得到了在世界范围里重新思考经营价值的宝贵机会。

对于经营价值，日本人过去看得很轻。自松下开始才得以升值。松下认为：“不能认为经营是无偿的，事实上经营与技术是等量齐观、缺一不可的。”在同飞利浦公司的合作中，松下让对方承认了经营的价值。日本电子工业的迅速发展，很大程度要归功于松下公司同飞利浦公司的合作。

#### 走向兼收并蓄的跨国公司

1952年2月的一天，老朋友久保田四郎先生来松下家做客，与他同来的还有一位中川电机公司的总经理中川怀春君。据久保田先生介绍，中川在1939年靠自己的力量创建了中川机械公司（即中川电机公司前身），战后一直为盟军生产冰箱。盟军撤走后，中川打算面向国内生产冰箱。为此，他去向久保田请教。久保田告诉他，要想成功，就必须请松下先生把公司接过去。中川这时向松下简明扼要地谈了他的公司情况。当时，中川电机公司的流动资金虽只有5000万元，但固定资产却达3亿元上下。看到他对自己公司的情况了如指掌，松下不禁感到中川是个优秀的人才。中川说：“如果松下先生接收我的公司，我将不提任何条件。我愿无条件地把公司托付于您。”松下听后，感动不已。凭经营者的第六感觉，松下认定接受他的公司一定能成功。于是，松下连工厂也不看，当即答应了下来。中川电机公司后来改为松下冷冰机械公司，一手承揽了“National”牌电冰箱的生产，并且不断发展壮大。

中川也不负众望，他刻意进取，勇于磨炼，认真学习松下电器公司的经营方法，从而在松下电器公司副总经理的位置上得以大显身手。这件事使松下感慨万千，而与胜利公司的合作则在另一种意义上也令松下终生难忘。日本胜利公司是由美国胜利公司于1927年创立的，后来吸收了日本的资本，发展成为日美合营公司。后因日美关系动荡，美国公司于1938年收回了在日本胜利公司的全部资本。当时的胜利公司深受战争之灾，负债累累，其资本额仅有2500万元，而债务额却已高达4500万元。该公司的主要往来银行日本兴业银行希望松下接管其经营权，但按照常规，谁都不会去接收这个烂摊子。在此之前，松下并不太了解胜利公司的状况，他只是认为，胜利牌产品以狗形作商标一向赫赫有名，在日本国民中妇孺皆知，若任它自行消失，无疑是日本产业界的一大损失。于是，松下毅然做出决定：尽管胜利公司已是债台高筑，仍要接收下来。

1958年松下接管胜利公司后，发现这个公司技术非常先进，那里缺少的只是科学的经营。松下恳请前海军上将野村吉三郎先生出任总经理。

同时，松下还从公司选派了两名经营管理人员负责建立胜利公司的经营体制。终于，在野村先生倡导的“大和”精神的鼓舞下，他们成功地保住了狗标“Rictor”的牌子。1956年，松下电器公司的发展逐步走上了正轨，松下在1月10日的经营发布会上第一次宣布：“未来五年，松下公司的销售额将提高三倍。”松下说：“乍一看，这似乎很难办到。但是请不要忘记把今后五年的技术进步因素考虑在内。这既要靠科学的力量、经营的力量，也要靠大家的努力。若五年后依然故我，就不会出现繁荣。”在松下这一宏伟计划的鼓舞下，全体员工共同努力，在第四年就基本实现了五年计划所规定的800亿日元这一目标。第五年，公司的销售额已超过1000亿日元。

1958年6月，在他63岁的生日时，荷兰政府为奖励他对荷兰与日本的友好关系和经济交流所作的贡献，授于他一枚勋章。两年后的1960年，松下夫妇受朱丽安娜女王之邀，访问了荷兰。松下对欧洲王室一无所知，进王宫时很拘谨。女王亲自为他沏了加糖的红茶，说：“请用茶，也请抽烟。”松下夫妇非常感激女王的热情款待。女王说：“既然来到荷兰，请一定参观一下堤坝，对你们肯定会有参考价值。”荷兰有三分之一的土地低于海平面，因此必须围筑大坝，以保护国土免遭海水侵袭。为此荷兰设了水利大臣。他们顺应自然，修筑堤坝，把兴办水利放在首位，从而最大限度地利用了这块仅有日本九州大小的国土。见到荷兰人如此聪明智慧，松下不胜钦佩。

荷兰人口稀少，自然条件不佳，整个国家多为平地，缺山少土，有时修筑一条公路，也要从国外进口余土。此外，荷兰矿产资源贫乏，机械工业、制造业比较落后，乳制品业却很发达。而荷兰的飞利浦公司却是世界上屈指可数的大型企业，它在世界50多个国家直接经营着200多家制造公司，百分之七、八十的生产任务都是由国外公司完成的。飞利浦公司深深懂得，既然荷兰劳动力资源贫乏，就不能只用荷兰人，而应着眼于在海外去扩张发展，寻找人力资源。既然劳动力分布在世界各国，那么就不能只在一处建工厂，而应把工厂建在世界各地人口集中的地方。显然，飞利浦公司使工厂遍布全球和进行跨国生产经营的做法，也反映出了荷兰人的聪明才智。松下感慨万分。松下想，如果日本有一家象飞利浦公司那样的公司进行兼容并包、跨国经营的话，那么它的发展会大大超过飞利浦公司。遗憾的是，1960年的日本现状，还不能让松下抱有任何奢望。

#### 松下公司的七大精神

在第二次世界大战之前，松下电器公司就决心同世界各国开展贸易。1932年，公司就设立了贸易部。但真正将产品打入国际市场，则是在1955年以后。松下认为，对外贸易，就是在满足本国的需求之后，再将多余的产品输往国外。

松下的这种认识是在战后不久形成的。1951年他去欧洲，顺道在西德的汉堡市作了短暂的停留。市内街道上战争的伤痕随处可见。但松下在参观一定汽车制造厂时，工人们的午餐却使他大感意外，每人竟然有一大份奶油和干酪！

那天晚上在旅馆吃完饭，他向侍者要威士忌，侍者居然拿来了黑色的JohnnieWalker，这是苏格兰的名牌。侍者告诉说苏格兰的威士忌可任意挑选。当时松下对德国十分钦佩，这个饱受战争之苦的战败国，物资却如

此丰富，应有尽有。离开西德后，松下又到了英国，这里的情景却大不相同。在伦敦饭店里，客人很难得到一杯 JonnieWalker 酒。松下问服务员：“真怪，怎么会没有！如果我没有弄错的话，JohnnieWalker 不是你们国家生产的吗？”对方回答：“是的，但英国现在非常贫困。”松下又问：“那你们生产的威士忌哪去了？”松下很难理解英国当时的经济政策：在未满足本国需要之前，先出口国外，以致于战胜国穷得连自己造的威士忌都喝不上，而战败国德国却能随意品尝。由此，松下强烈地感受到英德两国在基本认识上的差距，觉得英国的政策有点站不住脚。

1955 年以后，日本在经济上已相当充裕，也有余力向海外出口产品了。同时，世界上许多国家也开始有求于日本。这种形势无疑对松下公司产生了影响。1959 年松下电器公司的出口额迅速增加。1960 年出口额由 1958 年的 32 亿元增加到 130 亿元以上，出口量在总产量中由 6% 升至 12%。在所谓“岩户景气”的形势下，日本经济风调雨顺，持续增长。从 1959 年起，贸易自由化、外汇市场自由化的风潮日甚一日地向日本袭来。松下感到：若不具备雄厚的竞争实力，今后将难以在国际舞台上占有一席之地。于是在 1960 年 1 月的经营方针发布会上，他告诫大家，不要被一时的经济繁荣所陶醉，要为在国际竞争中获胜而努力，要争取实现每周五日工作制。松下阐述道：“今后，国与国之间的竞争会愈演愈烈。自由贸易的时代不久就要到来，外汇市场也将自由化。那时日本就将跻身于国际大舞台，很难想象，日本没有实力会陷入怎样的困境。目前，日本还实行各种保护政策，不论美国还是欧洲的任何优良产品一概不许进口。但一旦日本实行自由贸易，人们就可以随心所欲地购买任何他们认为是品质优良的产品，而无须顾忌它是出产于哪个国家。”因此，不在国际竞争中设法取胜，日本企业就会栋折榱崩。对我们来说，现在所谓的竞争只是同日本国内同行进行竞争，今后我们要同世界上的同行一决雌雄。我们决不能不堪一击而轻易认输。到那时，松下公司的产品要源源不断地运往国外，同国外的厂家竞争，这种竞争决不会象同国内竞争那样简单，我们必须对此有充分的准备。为此，我们要进一步改进工厂设备，尽量实现自动化，大力提高效率，争取在国际竞争中立于不败之地，或者叫做称霸海外。”松下坚信，只要全体员工为实现周休两日这一理想而努力，把松下公司推上世界竞争舞台，就具备了在国际竞争中获胜的基础。5 年后的 1965 年 4 月，松下公司如期地开始实行“5 日工作制”。

1961 年 1 月，松下宣布辞去松下公司总经理的职务，改任董事长。在 1 月 10 日那天举行经营方针发布会上，松下说：

“我们的五年计划取得了出乎预料的成果，原计划 800 亿日元的销售额竟达到了 1050 亿日元，对外贸易也突破了 100 亿日元。这不仅对松下公司，就是对日本的整个产业界都有重大意义。”松下说：“我以为，只要我们为建立美好的国家和优秀企业而倾注全部热情，就一定能够孕育出兴旺发达的松下电器公司，乃至繁荣昌盛的日本国。由此我们应该为自己作为一个经营者，特别是作为松下公司的员工而感到骄傲。”松下在热烈的掌声中走下讲台，而掌声未息，他又走上讲台，表明心境。3400 名中层以上的干部在台下鸦雀无声。“57 年前，我 9 周岁时来到大阪当学徒。从那时我一直拼命工作，从事实业。去年 11 月 27 日，我已年满 65 岁。从各方面来看，我能有今天，完全是各位协助的结果。为此，谨向各位深

表感谢。“就年龄而论，我已不自觉地进入了一个转折点。我早就想在适当的时候辞去总经理的职务，第一次是在我步入 50 岁的那年，当时想以阳洲这个别号辞去总经理的职务，但由于战争，公司已承接了军工任务，未能如愿。战后的 5 年，我个人被禁止从事经济活动，公司也面临解散的恶运，我不能在那样的关头打退堂鼓。就这样，我又投身到重建工作中。十年过去了，今天能看到如此盛况，我真是又高兴，又感激。经过慎重考虑，我认为，现在是辞去总经理职务的时候了，我可以退居二线当董事长，监督公司的经营活动。我虽然退了下來，但我的奋斗精神不会改变，一息尚存，就要全心全意地经营好松下电器公司。”

走下讲台，经营之神松下幸之助暗自决定，从明天起重新开始他盼望已久的 PHP（即“以繁荣求和平、求幸福”的英文缩写）的研究。

#### 四、韩国大宇财团领袖金宇中

金宇中，1936年生于庆尚北道大邱市。幼年时，他因家境贫寒，卖过萝卜，当过报童。由于他求知欲强，他父母咬紧牙关，一直供他读书。后来他毕业于延世大学商经学院经济系。1967年，他立志自己创业，毅然辞去了贸易部长职务，白手起家，创建了大宇实业株式会社，专业从事贸易业，连续四年创下了出口贸易额第一的纪录。

金宇中在人生的道路上，坚定地闯，灵活地闯，全方位地闯，闯出了韩国，闯向了世界。在20余年的创业生涯中，他多次“冒险”与“蛮干”。他的“孤注一掷”的经营战略，充分地体现了他不甘落后于人的上进心和锲而不舍的奋斗精神。他独特的经营风格，使“大宇”在短短十余年内就与韩国的“现代”、“三星”两大财团并驾齐驱，跻身于世界经济圈，成为超级的国际性企业集团。他的经营之道和谋略思想别具一格，堪称企业经营中典型之典型。

##### 立体推销企业产品

1967年3月，金宇中辞去了汉城实业株式会社贸易部长的职务，带着一身朝气，以少量的资金创立了大宇实业株式会社，开始了他创业的生涯。其时他刚年满31岁。

创业伊始，一直从事纺织品出口贸易的金宇中就把重点放在开拓国际市场上。大宇实业株式会社成立的第二天，他就踏上出访东南亚的征途，在新加坡签订了价值30万美元的纺织品订货合同。当时，合伙人李雨馥担心没有资金实力完成30万美元的出口任务。可是，金宇中却把当年的出口目标定

为50万美元。他的指导思想是，不指望头一年赚钱，而是在不赔钱的条件下，通过出口，在国内外树立大宇实业株式会社的良好信誉。结果，截止10月底，大宇实业株式会社就完成了50万美元的出口额，并保有30万美元的出口合同余额。经过金宇中及其同仁短时期的共同努力，大宇实业株式会社就以东南亚贸易的中介地——新加坡为主要对象，打开了局面，开始兴旺发达起来。创业第二年，大宇实业株式会社出口额增加到2920万美元，获纯利1700万美元。大宇实业株式会社因此而一鸣惊人，成为“输出韩国”的宠儿。

60年代末，新加坡与印度尼西亚由于边境纠纷，关系恶化，断绝了贸易关系。东南亚纺织品进出口市场出现了萧条和危机。城门失火，殃及池鱼。一直以新加坡中间贸易商向印尼大量出口纺织品的韩国也难免受损失。许多纺织厂倒闭，就连日益壮大的大宇实业株式会社也只能勉强维持现状。此时，韩国的一些贸易商为了保存实力，安全经营，纷纷退缩，停止与外商签订合同。金宇中对此十分反对。他想，“危机”一字是由“危急”和“机会”二词组合而成。危机时期也必然存在着发展事业的好时机。只要找出并抓住时机，事业就一定能成功。他首先分析了印尼与新加坡的关系，他相信两国的纠纷不会持续长久，一定能够解决，并认为两国和解后，因内部原因而萎缩的市场需求将会骤增。他十分肯定，届时再开展业务一定不会有太多机会。现在其他人中止了经营活动，这正是自己扩大出口规模和经营领域的极好机会。他以此为契机，制定起战略方案来。他想到了现代的军事战争，多数情况下重大战役是以海陆空三军的立体作战，来夺取最后胜利的。“商场也是战场。要占领东南亚市场，就应该从海陆



空三面出击新加坡，形成立体式占领局面！”他说。具体作法将是：巩固老客户——拓展新关系——让利于客商，全方位渗透，大面积拉网。这个作战方案一出来，他立即派遣大批推销员飞往新加坡，同时果断地在新加坡设立了大量分社。

为了实现立体式的占领目标，他涉足整个新加坡，走遍了几乎所有的贸易公司，建立了一大批“关系户”，签订了大批的长期供货合同。他为确保合同的供货，有自己的货源，又创办起服装厂，一次就在釜山第一工厂安装了20台西德造的最新式的轻型编织机。

1970年，经过马来西亚出面调解，印尼与新加坡之间的纠纷终于获得解决。东南亚市场上纺织品需求量剧增，纺织品价格也随之大幅度上涨。形势大好，然而大宇实业反而出现了逆转。这是由于金宇中恪守信用，仍以远远低于当时市场价格的价格执行长期供货合同，因而使大宇实业株式会社营业额出现了赤字。他并不懊悔，认为做生意本应有赚有赔，牢固占领市场才是重要的。此后不久，他推出了新产品，完全垄断了东南亚服装市场，从而获得了巨额利润。

当年，大宇实业株式会社出口额达8540万美元，比1969年增长216%。金宇中本人也在韩国的第七次出口日纪念大会上第一次荣获了政府颁发的“铁塔产业勋章”。

#### 以攻为守占领美国市场

进入七十年代后，美国纺织行业正面临着一场深刻的危机。金宇中通过内部关系，获悉美国将会对韩国、台湾、香港等国家和地区向美国输出纺织品实行限制。得到情报后，他立刻向工商部及有关企业通报，要求迅速采取措施。但是，他们认为这是不可能的，从而置之不理。金宇中凭借在贸易界多年工作的经验，相信美国一定会实行进口限制，感到采取对策已是刻不容缓的了。这时他想起了日本曾经应付美国实行进口限制的一些做法：日本受限制以后，不断采用新技术，使产品更新换代，向高级方向发展，提高出口价格。出口量虽然减少了，但出口绝对额却大幅度增加了。日本人跳越进口限制壁垒的做法给他很大的启发。他想，美国实行进口限制旨在削弱别人的市场竞争力，保护并扩大自己的市场领地。他认为，确保在美国的市场是关键，最好的方法是抢在美国行动之前，最大限度地增加出口量，扩大出口额。他决定调动所有“兵力”，展开一场“地毯式”轰炸倾销战，强占“阵地”。只要有大量产品占据着美国市场，大宇一定能制止进口限制壁垒。

金宇中开始行动了。他一面广泛地开展订货活动，一面通过设在美国的现地法人向美国商人大力推销大宇的产品。同时，在纽约等地设立现地法人及办事机构，专门负责商品的销售。正当金宇中向美国市场全面“轰炸”之时，美国在1971年10月正式宣布对韩国的纺织进口实行限制。韩国政府也采取了相应的对策：实行出口配额制和出口金融特惠制，指望在限期内尽可能向美国多出口一些纺织品。于是，金宇中全力以赴地展开了增加对美出口纺织的竞争。为了保证出口份额，他根据生产计划，采取了“先输出后卖出”的策略。他按月制定生产计划，把生产出来的产品全部运往美国，然后再设法通过现地法人就地销售。他的做法招致了一些人的非议，认为他是拿自己的性命冒险；韩国服装业和大宇实业株式会社必定会葬送在他的手中。他对这些议论全然不顾，反而加紧了攻势。他又大胆

地推出“赊帐输出”的方针，源源不断地向美国运送纺织品和服装，以确保出口份额。

经过金宇中的不懈努力，大宇实业株式会社 1971 年所得到的对美纺织品出口份额大大超过韩国的任何一个贸易会社和企业，并居日本、台湾、香港等东亚各国和地区之首。1971 年，大宇实业株式会社的对外出口额猛增至 2420 万美元，比 1970 年增长了 190%。占韩国当年出口总额 10.68 亿美元的 2.2%。由于出口配额直接与美元挂钩，大宇实业株式会社的出口份额使其得到了出口金融特惠待遇，仅靠配额佣金就赚了 100 亿元。金宇中地毯式轰炸倾销战一举获胜。大宇实业株式会社也从名不见经传的小企业跃居为韩国贸易界的第 5 位。

#### 打开美国施乐伯的大门

美国实行纺织品进口限制以后，进一步加剧了韩国纺织品行业和服装行业的不景气。金宇中一面向美国市场开展倾销战，一面不断开发新产品和生产高级商品，以此来提高出口商品的销售额，克服被动局面。当时大宇实业株式会社的服装产品多是通过日本的一些商社同美国进行间接贸易，赚的尽是没有多少油水的“二手钱”。

金宇中不愿穿着别人的裤子去跳舞，他要打通同美国直接贸易的渠道。他选准世界上最大的百货商场施乐伯作为主攻目标。韩国的各出口会社和企业听说金宇中想打入美国的超级市场，个个都把头摇得象拨浪鼓，无不用怀疑的目光审视着他。可是他认为，在销售领域，无人问津的空白地带就是最好的市场，他人不敢插手的地方就是最好的出路。打开施乐伯的大门并非不可能，敢于尝试就是成功。只要打开施乐伯的大门，大宇实业株式会社的声誉就会名扬天下，随之而来便是大幅度上升的出口量和利润。但是，大宇实业株式会社在当时韩国还算不上知名企业，世界级的大百货商店和公司当然不会同它进行直接贸易。这一点他心里十分明白。

事的人为，只要功夫深，铁杵磨成针。金宇中立下了不敲开施乐伯大门誓不罢休的决心。他召集会社成员共商对策。有人建议采取红娘说媒的方法，还有人建议先打外围，再攻内城。金宇中表示反对，他说：“要娶媳妇就要自己谈对象，丑媳妇进婆家，必须得自己见公婆。我亲自出马，来个热屁股坐冷板凳，只要坐到功夫，冷板凳肯定会坐热。”战术一定，金宇中立即带着两名助手飞往美国。一下飞机，他们三人便直接去了施乐伯的接待室。一进门，金宇中忙递给接待人员一张名片，说明来意后，便从皮包里掏出一件包装考究的罩衫，滔滔不绝地介绍起来。一坐便是两个小时。头一回合并未成功。金宇中第二天一大清早带着样品又去了接待室，大有不达目的决不罢休的气概。日复一日，金宇中的精神与行动感动了施乐伯的接待员，同意先代销试试。大宇实业株式会社的产品终于登上了施乐伯的大雅之堂。施乐伯开始与大宇实业株式会社进行直接的业务联系。1971 年该商店购买大宇商品的金额从起初的 30 万美元猛增到 600 万美元。此后，大宇实业株式会社的服装誉满美国。西欧一些国家的采购员也纷纷登门求购。这样，大宇的服装很快就源源不断地运销世界各地。

1972 年，大宇实业株式会社的出口额达 5278 万美元，居全国第二位。金宇中也因此获得了企业界最高荣誉——金塔产业勋章，成了韩国赫赫有名的“纺织品输出大王”。

通过“兼并”发展成超级企业集团

60年代末，西方经济陷入了深重的危机之中，国际贸易环境日益恶化，西欧发达国家纷纷采取了加强贸易保护主义政策。严重依赖出口的韩国，这时也因国际收支状况的恶化而出口停滞，亏损企业层出不穷，陷入了严重的困境。为了使经济持续发展，韩国政府采取一系列措施，调整了产业结构，并于1973年初推行了“重化学工业化”的政策。

鉴于这种形势，金宇中预感到今后重化学工业将会有很大的发展，因而产生了扩大经营领域的想法。他开始酝酿和制定突破以纤维纺织品、服装等为中心的轻工业经营体系，实行向重化学工业进军的方针，把大宇逐渐发展成大综合性的商社。然而，开发新企业需要巨额资金与大量的时间和精力，要选厂址、建厂房、买设备、搞安装、招工人。这对尚属发展中的大宇实业株式会社，实在是力不从心。就在金宇中举棋难定之时，三洲大厦、新星通商、韩信贸易、荣进土建、五星染织等生产企业濒临倒闭，准备易主。看到这些即将倒闭企业的名单，金宇中豁然开朗：何不象章鱼那样，伸出一条条腿，一个一个地猎取食物呢？他想，在资金不足的情况下，与其建新厂，不如接收亏损企业。这样可以缩短建厂时间，减少精力消耗，还可以通过合理经营使这些企业扭亏为盈，很快进入良性循环轨道。主意一定，他便开始了接收亏损企业的行动。

1973年初，他买下了东国精密机械株式会社。该会社建筑面积3000坪（1坪=3.3057平方米），拥有职工近千人，以及各种大小机器设备500余台，主要生产缝纫机。1973年8月，他又接收了新星通商。该社占地面积2.5万坪，拥有23栋建筑，职工1200余名和各类生产设施，是当时大宇接收的最大的一家企业。此后，他又买下了交通会馆、东南电器会社、三洲大厦，以及荣进土建等亏损企业。在他的合理经营管理下，接管的每一个企业都马到成功，起死回生，使大宇的实力得到了壮大，经营规模日益扩大。他在章鱼猎食式的企业扩张中尝到了甜头，接收亏损企业的欲望更加强烈。1974年，他又先后接收了已经破产的银田物产、国际衣类、韩国炭酸和大元纤维等企业，使大宇企业株式会社又开辟了许多新的领域。金宇中不分业别、不论规模地接收他人企业，截止1984年，他接收亏损企业50余家，因此得厂“接收大王”的绰号。他在接收企业的基础上迅速发展壮大。短短20余年，会社就发展成为超级的国际性企业集团，与“现代”、“三星”并驾齐驱。

## 五、韩国现代财团统帅郑周永

蜚声全球的韩国“现代财团”的统帅郑周永，是一位贫苦农民的儿子，1915年出生在江原道通川郡，小学毕业后，他不堪农村的贫苦生活，同伙伴多次外逃谋生，历经坎坷。他执着勇敢地闯荡人生和社会，创立了“现代财团”。他率领“现代财团”，从无到有，从小到大，从弱到强，从韩国闯进国际经济圈，终于成为韩国第一、全世界前30位的经济实体。

面对韩国险恶的政治漩涡和风云变幻的国际经济环境，郑周永也是不尽得心应手。在通往成功的道路上，他经历的失败要比其他韩国企业家多得多。但是，奋斗和拼搏还是承载着这位经济强人实现了从田野走向世界的辉煌壮举。

郑周永独特而成功的经营谋略，来自于他对生活的体验和对经济环境的独特见解。他所走过的路，是一条任何国家和民族振兴经济时都可供思索或借鉴的路。

### 白手起家发展建筑业

1945年8月，日本战败投降。刚过而立之年的郑周永从家乡回到汉城，开始了自己的寻梦之路。光复以后的韩国，汽车的需求数量由1945年8月的4500辆很快增加到1947年3月的9000辆。京城至釜山的国家一号公路上，各种车辆象渠水一样长流不息。郑周永抓住这一契机，在汉城中区买下一块地皮，建起了一座汽车修配厂，挂出了“现代汽车工业社”的牌子。这个形势使他获得了发迹的机会。他的“现代汽车工业社”的职工很快由30人增加到80人。

当时，在韩国的美军政厅统治当局，实行一种以拨款支持实业界的政策。郑周永为了自己的汽车修理业务，经常出入美军政厅，拉关系，结识了一批显要新贵。他听说一个普通的建筑公司一次就可拿到拨款上千万元。相比之下，自己经过多方奔走，才获得30余万元。这差距实在太大了！郑周永探其缘由时发现，美国为了长期占领韩国这个战略要地，保持其军事实力，需要修建许多营房、机场、仓库等军事设施。正是这个原因，美军政厅才肯拨巨款资助建筑业。建筑业比汽车修理业发展的机会多且大，郑周永通过比较得出结论：“我应该趁热打铁，利用美军修建军事设施的机会赚一笔钱，扩大自己的影响。”1947年5月25日，郑周永在对建筑业一窍不通的情况下，断然地在“现代汽车工业社”的招牌旁又挂出了“现代土建社”的新招牌，开始了他几十年土木建筑业的生涯。招牌一挂出，郑周永就领到了一笔巨款，同时争取到了1530万元的建筑项目。当时，郑周永仅有一位建筑技术人员，10余名建筑工人。如此薄弱的技术力量，极其有限的施工能力，能完成抢到手的1530万元的项目吗？他不免有些担心。将不在勇而在谋，兵不在多而在精。郑周永决定以优制胜，高质量、高标准地全优拿下1530万元的项目，造出声势，并提出“现代土建社”靠信誉填饱肚子、赚大钱的经营方略。拿下1530万元的项目后，郑周永名声大振，在建筑业牢牢地站稳了脚跟。“现代土建”也成为唯一被纳入美军第8军营建序列的韩国企业。

1952年12月，美国总统艾森豪威尔为朝鲜战争的停战问题出访韩国。总统来访忙坏了美国第8军的将领们。他们为总统选择的下榻官邸，外观宏伟豪华，内部设施却因年久失修，不堪居住。第8军负责接待的军官十分为难，找来郑周永，要求对卧室、厕所和供暖等设施进行全面改造。

时限为 15 天。这位军官说：“如不能按期完工，不付施工费，郑社长还要倒付一笔与工程预算相等的赔偿费。如果在期限内完工，费用加倍付给。”“一言为定！”郑周永痛快地答应了，并当场在合同书上签了字。走出第 8 军军部，他不禁紧锁双眉：洋人所使用的洋便器是什么样子呢？便池怎么能修在屋里呢？这些高档材料在战争期间又到哪里去弄呢？一连串的问题在他脑海里翻腾。这次施工十分关键，绝不能掉以轻心，他提醒自己。他立刻打电话把享有机械专家美名的妹夫金永柱召来。两人一合计，带上几个工作人员驱车去了白龙山——富人居住区。他们来到这些建筑考究、因战争而无人居住的空房子里，见到有用的东西就拆卸下来。很快就把所需的锅炉、水泵等材料找齐了。临走时还在门上贴上“借用数日，用毕送还”的字条。材料备齐后，接着便是一天 24 小时地昼夜施工。经过数日的连续作战，反复地试用、检修，整个装修工作提前 3 天完成。第 8 军的全体将官验收房间时，看到漂亮舒适的卧室、厕所、客厅、供暖设施，无不交口称赞。郑周永的大名蜚声美军上下。从此以后，他独自垄断了美军所有的营建项目，计价方面也得到了美军的完全信任。大批的金钱象流水一样向他滚来。“现代土建”实现了第一次腾飞，发展成了中等规模企业。

#### 现代财团的发家史

1959 年 5 月 15 日，汉江人行桥竣工通车仪式隆重举行。当时的韩国总统亲自出席，并在讲话中高度评价“现代土建”的技术水平。汉江人行桥的修复工程使郑周永获得了合同中规定的工程费用 40% 的厚利，也使“现代土建”名声大振，在实力上成为韩国建筑业的执牛耳者。然而，谁又能相信，四年前修复的高灵桥工程竟亏损 1000 多万元，使他倾家荡产，企业濒临倒闭。

1953 年 2 月，韩国当局为了保证其军需物资运输和运兵工作的顺利，决定修复咽喉要道——高灵桥。郑周永以聘请有造桥特许权者为顾问的手法，夺得了高灵桥修复工程。这是他从政府手中接受的一项最大的工程。预算资金为 5478 万元。高灵桥架在 10 米深的谷溪上面，需要修筑 13 座桥墩，桥墩间的跨度为 60 米。整个工程比造一座新桥还要难，工程量极大。而郑周永的全部家当只有一台 20 吨的起重机，一台搅拌机和一台固定式压缩机。大部分作业是用极原始的方式进行，一切都靠人力。谷溪水位一年四季变化极大，严重影响了工程进度。一年过去了，13 座桥墩只完成了一半。进入 1954 年，物价又似脱缰的野马，难以控制，各种建材的价格猛涨。一时间，他陷入了困境，债台高筑。为了使工程能按期完工，他马不停蹄地四处告急，筹集资金。然而，一切都无济于事。工人开始罢工，讨债人络绎不绝。企业濒临倒闭的境地。郑周永走投无路，漫步来到施工工地。望着死气沉沉的大桥，望着滚滚东流的溪水，他愁容满面。出路在哪里？他站在桥头沉思着：解铃还须系铃人，他突然顿悟，出路就在大桥本身。郑周永想：保质保量地拿下工程，即使垮台倒闭也是一种光荣。这是悲壮的、令人同情的倒闭。政府不会就此不管。只要信用在，今后承揽工程的机会一定会更多。他立即回到家中，召来同甘共苦的兄弟姐妹，对他们说：“企业倒闭，还可以从头开始，而人的信用丧失了，就再也挽回不来了。因此，无论如何也要高质量拿下高灵桥工程。”他们兄弟姐妹携手共进。最后决定，变卖自己的住宅、汽车修配厂和现代商运船只，筹

集资金完成工程。1955年5月，高灵桥在延期两个月后终于竣工了。郑周永背上了巨额债务，但政府对他宁可倒闭也不失信用的诚实做法给予了极高的评价，并授予他承担政府工程的特权。

从1955年下半年开始，高灵桥工程取得了塞翁失马的效果，给郑周永带回了大批的工程合同。仅一年，郑周永承揽的工程金额总数达9亿元。“现代土建”重新振兴腾飞。有了政府承揽工程的特权，1957年汉江大桥工程招标时，郑周永轻而易举地击败了许多强有力的竞争对手。汉江大桥工程使“现代土建”一跃成为韩国建筑业界中的第一！

使韩国成为世界级造船大国

60年代后期开始，西方世界普遍出现经营衰退现象。日本和西欧都采取了紧缩财政的政策，实行贸易保护主义。美国从越南撤军，减少其驻扎韩国的军队，终结了它对韩国的经济援助。这对于一直靠依赖“美援”生存的韩国经济，无异于釜底抽薪。

郑周永觉察到政府不久将会改变以出口为中心的经济结构，便转向开创国际市场需求量大的造船业。要搞造船业，他面临的难题实在太多。一无资金，二无技术，有的只是社会上的冷嘲热讽。但是，半辈子的创业经验使他深信，万事都是有无相通，他的造船厂及他的造船事业是会从“无”中诞生的。他率领一批人马，周游欧洲，打算筹借为数上百亿元的创业资金。转了一圈，他才发现，这只是一个梦：一个发展中国家的民间企业，在国际金融市场上是借不到这样一笔巨款的。他不肯罢休。他相信，人与人总有相通的地方。只要坦诚，总会获得同情和支持的。此后，他又奔赴英国，对勃克莱银行采用了车轮战术，开展了上门游说的持久战。一连数日，“死磨”的战略取得成功。勃克莱银行的财神们同意向郑周永贷款，并向“英国输出信用保险局”提出了担保申请。很快，保险局局长会见了。保险局局长说：“我希望你能说服我并让我相信你造的船肯定会有买主。否则，勃克莱银行的贷款是难以获得批准的。”郑周永面带微笑地听着，但背上却直冒冷汗。他没有造船厂，更没有船，仅有的只是刚刚购进的船厂用址——一张海滩的照片和从一家公司借来的一套26万吨级油轮的设计图纸。

郑周永不死心，硬是说服埃普勒道公司给他介绍了一个买主——希腊大船主利巴诺斯。怎样才能说服大船主买下“船”呢？生意人之间做买卖既怕上当，又怕被诓。坦诚是关键，提供优惠条件是突破口，他暗自揣摩着买主的心理。吃亏是福，对此他深信不疑。他立即拟定出卖船的条件：大幅度压低船价；买主不满意可以随时撤回合同；若合同取消，如数退还定金，而且支付利息。买主不会拒绝有利于自己的合同。他十分自信，只要卖得出去“船”，建成造船厂后，“现代土建”定能获取大利。数日后，他与利巴诺斯见面了。他坦诚地把那张海滩照片递给大船主，并详细地谈了自己卖船的“条件”。希腊船主由开始不在乎的仰坐姿式变成了认真听讲的正襟而坐，到最后约郑周永去瑞士他的别墅细谈。1971年夏天，郑周永在瑞士同利巴诺斯签订了建造2艘25万吨级油槽船的合同。每艘船3095万美元，低于国际市场价格16%。这两艘船的定货合同为郑周永谋得贷款，解决了最后难题。1972年3月23日，在人们的关注中，他的蔚山造船厂奠基仪式正式举行。两年后，郑周永就建造了一座现代化造船厂和两艘巨轮，创下了世界造船记录。1981年，他用16个月修建了

第二座船厂,使他拥有年造船 215 万吨的能力,获得世界 1/5 的船舶订货,也使得韩国成为仅次于日本的世界第二造船大国。

#### 实现国际市场多边化

1979 年,第二次石油危机爆发,西方国家纷纷关门闭户,实行贸易保护主义。韩国的经济再一次遭受沉重打击。众多企业倒闭,失业人数迅速增加,物价暴涨难控。为了扭转经济滑坡的局面,政府推出了强行干预经济的“官方主导型”的政策。迫于形势,郑周永自行关闭了重型机械、炼铜等 4 个企业。此时,刚刚打入国际市场的“现代土建”,因行贿受到沙特政府的制裁,被驱逐出境。企业生存受到威胁。

接踵而来的遭遇使郑周永感触倍深,同时也激起了他更大的探索兴趣:怎样才能使企业安全生存呢?他想:埃菲尔铁塔历经百余年,现在仍巍峨耸立在那里,其关键是它的四脚相互鼎立支撑的建筑结构起着重要作用。企业若是有埃菲尔铁塔这样的四条腿,就一定能经得住市场的风云变幻,立于长久不衰之地。他越想思路越开阔。若把承揽工程从一个国家扩展到两个、三个、四个国家,不也就有了支撑企业的四条“腿”呢?他得出结论:企业要想安全生存,必须实现国际市场的多边化。

找到答案后,他立即部署了方案。他的第一个目标就是伊拉克。伊拉克同北朝鲜关系密切,“现代上建”曾多次碰壁。为了打开伊拉克的大门,郑周永请中东地区有影响的人物从中斡旋。经过多次努力,“现代土建”终于获准参加伊拉克第二大城市巴士拉的一项废水处理工程的竞争,并以 4130 万美元的最低价格夺标。郑周永大喜过望,立即指示部下,要不惜任何代价,尽善尽美地完成工程,在伊拉克确立“现代”形象,守住这块阵地。废水处理工程的顺利进展,改变了伊拉克当局对“现代土建”的态度,为其工作的认真和工程的高质量所折服。1980 年 9 月,两伊战争爆发。当时在伊拉克承包工程的其他外国公司纷纷撤离,唯有“现代土建”不畏炮火硝烟坚持在工地施工。伊拉克当局深为感动。此后多次将重大工程交给“现代土建”,使其成了伊拉克头号建筑承包者。为了进一步扩大影响,实现国际市场多边化,1981 年 1 月,郑周永为他的企业营业总额首次突破亿元大关,举办了一个隆重的招待会。驻汉城的各国使节、商务官员、金融机构代表、实业家均被请到了酒宴上,来宾多达 500 余人。招待会一结束,郑周永就“天女散花”,派出工作人员满天飞,趁机在世界各地展开攻势,开拓市场。

这一年,郑周永敲开了新加坡、缅甸、利比亚的大门,承揽了预算总额达 13 亿美元的工程。1982 年,“现代土建”又开拓了马来西亚、阿联酋、阿曼、肯尼亚等国的市场,使这一年成为自 1966 年走向海外以来在国外承包工程最多的一年。他的“埃菲尔铁塔式”国际市场多样边化的经营方针,使“现代土建”一下跻身于国际经济圈,终于成为了韩国的第一“铁塔”、全世界名列前 30 位的经济实体。

## 六、韩国三星财团元勋李秉哲

曾雄居韩国十大企业财团首位的三星财团元勋李秉哲，闻名遐迩，在韩国经济界素有“经营奇才”、“韩国财界的脸面”之称。

李秉哲自幼性格执拗，喜好出人头地，后来他辗转求学，虽没获得一张毕业证书，却获得了经济学博士的荣誉称号。在 50 年的企业经营生涯中，李秉哲历尽艰难险阻，把“三星”从一个小本经营的贸易商行发展成为拥有 24 个大企业的世界性大财团。他信奉“第一”精神，创办了“第一制糖”、“第一毛织”；他高瞻远瞩，开韩国化肥和电子工业之先河……为韩国经济的迅速崛起，开辟出了一个个崭新的局面。

李秉哲的经营思想极为丰富。他的反向求异的经营谋略，将利益还给消费者的“让利获利”经营方针，“吃米就得种水稻”的合理经营思想，勇越雷池、开创新事业的工作风格，以及利润多多生产，利润少少生产的经营之道，都充分地体现出他的经营智慧。

“三星”的历史就是一部李秉哲顺应时代和社会潮流，大胆向新的事业挑战，不断开拓新领域的历史。

逆向经营为全业创造新的转机

1936 年 4 月，已有三个孩子的李秉哲与人合资，在马山市建起了“协同精米所”，迈出了他 50 年经营生涯的第一步。

马山市水陆交通方便，是庆尚南道一带的农产品集散地，享有“粮仓”的美称。每年，数百万石的粮食在那里加工，然后销往日本等地。许多粮商云集在这里从事粮食加工业，但仍然远远满足不了加工的需要。货场上的粮袋堆积如山。李秉哲创业心切，抓住马山市粮食加工能力不足的机会，大量地买进粮食，不分昼夜地进行加工生产。可是，年底一结算，还是亏损了资本的三分之二，精米所面临倒闭的危险。一年的辛苦，换来的却是亏本，李秉哲诧异不已，感慨万千。开业的挫折，使他和合伙人之间也产生了分歧。合伙人朴正源提出解散精米所，李秉哲和郑玄庸则主张总结经验教训再干一年。最后，三人达成协议：再干一年，如若再度亏损，返还朴正源一万元资本；如若赢利，除还回朴正源的本钱外，还另加一万元资本的利息。马山市粮食交易的价格都是由仁川粮食批发站决定的。该站行情变化无常，经常暴涨暴跌。粮商们趋顺大势，都在涨价时进货，跌价时出手，因而常常要蒙受巨大损失。这种蜂拥而上、如潮而退的买进卖出，势必导致粮价的暴涨暴跌。也许生财之道就在这一涨一跌之中！李秉哲经过苦苦思索之后，忽然茅塞顿开。李秉哲想，过去我涨进跌出，现在我何不来个反弹琵琶，反向求异，抓住跌进涨出的价格差异，赚一笔钱呢！重新开业后，李秉哲果断地改变了经营方法。粮价下跌，别人唯恐亏损而大批出手时，他便低价大量进货；粮价上涨，别人大量抢购时，他便大批售出。

这方法果然奏效。这一年，不仅赚回了原来投资的 3 万元本钱，还赢利 2 万元，兑现了同朴正源商定的合同。协同精米所的赢利，使李秉哲尝到了成功的喜悦，也增添了他创业的信心。他迈开大步，走向新的目标。

还利给消费者的经营艺术

1938 年，在经营生涯中几经起落的李秉哲，已是“三星商会”的总裁，经营着出口贸易和面粉加工业。“三星商会”在李秉哲的精心经营下，以惊人的速度迅速发展壮大起来。李秉哲为了扩大企业的规模，又在开始



寻找新的投资对象。

听说日本人经营的“朝鲜酿造会社”因内部分裂，急着要出卖，十分高兴，立即按要价拿出10万元买下这个每年可酿造7000石粮食酒的大会社。经过他一年的苦心经营后，一直徘徊在小厂圈子里的“朝鲜酿造”，产量从开始的8000石迅速增加到1万石，销售额超过大邱市其他七家酒会而跃居第一位，成了大邱市最大的纳税户。然而，他并不满足，他要继续提高企业利润，增强企业实力。为此，他经常下车间，上柜台，摸索着提高利润的路子。

李秉哲听到买酒的农民抱怨酒的度数太低，喝起来不过瘾。农民的抱怨启发了李秉哲。他想，农民喜爱烈性酒，如果提高酒的度数，仍按原价出售，让农民得到一点好处，酒的销路一定会更好。这样将一部分利益让给消费者，创利会不会减少呢？李秉哲的结论是：物美价廉的产品一定会吸引更多的消费者。他敢想敢干，立刻将自己的想法付诸实施——提高酒的度数，并按原价出售。果然，高度数的酒一上市，就誉满大邱市，成了当时市面上的抢手货。李秉哲不断增加生产量，但仍满足不了市场的需求。销售量直线上升，李秉哲从中获得了比原来高得多的利润。

李秉哲从中悟出这样一个道理：企业与消费者的利益是相互并存的关系。只有得到社会的信誉，坚持公平经营、共存共荣的原则，企业才能繁荣。

按时代和国民的需要进行生产

光阴荏苒，李秉哲在经营战场上奋斗拼杀了十余年，度过了一段业绩不凡的岁月。“三星商会”也历尽艰辛，发展成“三星物产株式会社”，在韩国的进出口贸易业中发挥着举足轻重的作用。

当时政府每年仍要拿出巨额外汇进口国民日用品，宝贵的外汇大把大把地流入了他人的腰包。能否让这些外汇变成三星的利润呢？李秉哲开始思考着这个问题。他感触甚深：韩国人爱吃米，农民几千年来一直种植水稻，设法增产稻谷，而不是小麦。这说明做事要合情合理，要依照社会的需要去做。企业经营尤其如此。李秉哲看到，在一段相当长的时期内，满足国民日用品的需要是韩国亟待解决的问题。而发展制造业是韩国生存的唯一出路，也是三星发展壮大的最好途径。他想，替代进口产业尚无人问津。三星插足，便可占领整个国民日用品市场，垄断消费产业，外流的巨额外汇就会变成三星的利润。然而，他的设想却遭到了三星物产领导成员和政府有关部门的一致反对。他们认为，贸易业正处于十分景气的时候，正好可以抓紧时机积聚财富，万万不可坐失良机！一些朋友也劝他说：时局动荡不定，通货膨胀一时难以控制，在这种情况下向资金妊娠期很长的生产厂大量投资是不明智的。他却不顾众人的反对，行使了最高经营者的权力，强行作出了对制糖业进行投资的决策。1953年6月，李秉哲等人以2000万元为资金，准备成立“第一制糖工业株式会社”。

消息传开后，在财界引起了轰动，有人认为这是不现实的空谈，还有人甚至讽刺挖苦，说他产出的不会是糖，只能是沙子。面对社会上的种种冷嘲热讽，李秉哲丝毫没有动摇。他率领会社的全体成员仅用了5个月的时间，就建成了“第一制糖工业株式会社”，并很快就生产出了第一批白糖。李秉哲在试运投产的当天，就把生产出来的6300公斤白糖拿到釜山市去出售。从此，韩国的市场上有了国产的白糖。半年之后，“第一制糖”

的日产量就达到 25 吨的设计能力，销售额已达 7.22 亿元，获纯利 1.62 亿元。到了 1956 年，白糖进口的依赖度已降到 7%。“第一制糖”的产品占据了国内几乎所有的市场。李秉哲仅用了三年的时间就完成了当初计划的进口替代目标，他的合理经营，使三星迅速地发展起来了。

企业家要具备“吃螃蟹”的勇气

“第一制糖”的成功，使李秉哲饱尝了创业的喜悦，开扩了眼界。他瞄准替代进口产业，继续挖掘潜力。他的下一个目标是纤维工业。

当时，韩国的纤维工业已有了一定的水平，但生产仍远远满足不了需要。政府不得不大量进口纤维制品，特别是毛织品和毛纱，其中毛纱的进口依赖程度高达 79.9%。79.9%！多么具有魅力的数字！这不正是三星追求利润、创造利润、寻求发展壮大的最好目标吗？李秉哲的目光盯住了这个不可低估的数字。他分析：毛纺织业是国内的空白，也是国民消费产业中最可开发的领域之一。若占据了这 79.9%就等于占领了韩国的整个毛织市场。然而，建造多大规模的工厂才合适呢？办小厂需要的资金少，风险小、见效快、受益早，但不利的因素是竞争能力小。大厂却恰恰相反。两者谁的优势长久些呢？他在慎重地思考着这个问题。企业讲究的是竞争力，失去竞争力就如同灭亡。一个立足长远的企业不能只图三天两日的利益。实际上，要建造一座设备和质量都达国际水平的现代化纺织厂，他并非心无余悸。只是他又想，多大规模的工厂都有失败的危险。既然如此，不如越一次雷池。他最终战胜了自己。

他的计划一出台，又遭到原先就反对涉足纤维产业的理事会其他成员的强烈反对。为了说服他们，李秉哲举出了一个日本人在中国长春建立动物园的例子。三十年代中期，一个日本人负责在中国长春建设动物园。一开始他就把全部建设预算都购置了场地，因此招致了其他日本人的反对。多数人主张先制订饲养动物计划，然后再按饲养动物的计划确定动物园的规模。但那位负责人却说：“动物随时都可能增加，预算也可以追加，如果动物园的规模小了，以后动物挤不下怎么办？”

结果证明那位负责人的设想是对的。动物园建立不久，宽阔的园地就被各种动物占满了。李秉哲对理事会的成员说：“毛织厂的情况也是一样，从建厂开始就应考虑到未来的发展。我们的目标不仅仅是国内市场，还有国际市场。”他终于说服了他们。

经过艰苦努力，1956 年 5 月 2 日，第一毛织工业株式会社正式开工投产。韩国人终于穿上了国产的绅士服。“第一毛织”的发展十分迅速，到 1960 年，资本已从创立时的 1 亿元猛增到 30 亿元，短短 6 年时间增加了数十倍，成了韩国最大的毛纺企业。

审时度势的决策方法

1983 年 3 月 15 日，年近古稀的李秉哲宣布：“摆脱个人企业范畴，向最尖端的半导体事业进军”，并把这一天作为韩国半导体事业的“元日”。

李秉哲开始搜集技术和市场情报，在日本和美国设立了两个情报中心。同时，他还经常邀请有经验的外国高级技术人员和经营者到韩国访问，全面听取他们关于半导体领域、工厂建设和选址、机械设备等方面的意见。他为了熟悉半导体方面的知识，还从美国和日本购买了大量书籍，日夜攻读，随时请教。对他发展半导体事业的设想，社内多数人表示怀疑，

社外的一些朋友善言相劝，希望他尽量罢手，以免追悔莫及。实际上，当时的一些半导体零件都是以低于成本的价格销售，很多人都在为处理库存产品而焦虑。然而他早就胸有成竹。原来早在 1981 年访问日本时，他就洞察到，半导体将左右未来的产业。1982 年，他出访美国，参观了那里的产业设施后，更是感到，发展半导体产业迫在眉睫。李秉哲深信不疑，目前的现象只是暂时的，尖端技术是未来事业发展的趋势。谁拥有技术，谁就拥有未来。

1983 年 9 月 12 日，李秉哲下达指示，开始建设京畿道器兴工厂的 VLSI 第一条生产线。VLSI 第一条生产线上马了，李秉哲还是心神不安。以往的学习和调研使他明白，半导体产品是技术集约型产品，技术开发速度快，产品寿命短，市场价格竞争非常激烈。半导体产业怎样才能诸多不利因素中生存和稳步发展？怎样才能经得起跌打摔滚的磨练？李秉哲常常在闭目苦思着。对！搞产品开发。设计几千种产品，利润多的就多生产，利润少的就少生产。这就是半导体产业生存的“黑字”之道，也是不景气时的出路。正是意识到产品开发将决定半导体事业的命运，李秉哲拟定了下一阶段产品多样化的经营方针。6 个月后，VLSI 竣工投产，使韩国成了继美、日之后的第三个 VLSI 生产国。

果然不出李秉哲所料，工厂投产不久，美国和日本就发起了产品倾销攻势，国际市场上的 64K 芯片价格急剧下降。由于三星还没有可以应付这种急剧变化的产品问世，因此，从投产的第一年开始，就不得不经受巨额赤字的考验。到了 1985 年 9 月，三星 64K 芯片的损失总额已达 1300 亿元。面对如此巨大的损失，三星的员工失望，都在为三星的前途和自己的命运担忧。李秉哲则镇定自若。他一面安慰信心不足的员工，一面大量投资建设器兴工厂第二、第三生产线、富川工厂 C 生产线，以及研究所试验生产线等。不久，这些根据产品多样化方针建造起来的生产线，生产出了上千种产品。其中 265K 芯片和 1 兆随机存储芯片等新产品畅销全球，使三星的半导体事业很快走出了低谷。三星以其尖端的技术、完善的经营跻身于世界经济圈，为韩国经济的迅速崛起，拓开了一个崭新的局面。

## 《一代天骄——世界著名企业家成功典范》中国著名企业家成功典范

70年代末，李嘉诚“猛龙过江”。

## 一、化学工业奠基人范旭东

50年代，有一次，毛泽东和黄炎培谈话，当谈到我国民族工业发展过程时，提到中国有四个实业界的人士是不能忘记的，其中搞化学工业的是范旭东。

范旭东曾在我国化学工业史上创造了四个“第一”，即创办了第一个精盐厂、第一个制碱厂、第一个硫酸铵厂和第一个民办化学工业研究社，使我国酸碱工业，特别是制碱技术还超过了当时国外先进技术的水平。他从引进技术到取得震惊中外的技术成就，形成向国外输出技术，这一伟绩永远载入中国工业史册，他不愧为我国民族工业的开拓者、基础化学工业的奠基人，令今人自愧弗如。

范旭东是湖南湘阴人，1883年出生于教书先生的小康之家。五岁时，他父母相继去世，幸运的是哥哥范静生考中秀才，兄弟相依为命。1901年，兄弟二人东渡日本学习，受日本明治维新启发，誓为中华民族立业：“我愿从今以后，寡言力行”，“当今安危一发，有感记此”。1905年，范旭东想走“习武救国”之路，日本校长讥讽他：“俟君学成，中国早亡矣。”他受不了如此轻蔑，决心走“科学救国”、“工业救国”之路。1912年回归祖国后，范旭东首先在政界从政，不久即弃政从工，为祖国化学工业奋起献身。

范旭东逝世时，毛泽东送挽联：“工业先导，功在中华。”后由侯德榜继任为总经理，继承范老的遗志，完成了范老未竟的事业。

### 吃苦在先发展盐业

1912年，范旭东从日本京都帝国大学化学系毕业后，回归祖国。回国后，他在财政部工作，很快赴欧洲考察盐政。考察之后，他深感中国盐业的落后，提出了改革方案，但政府根本不予理睬。

1914年，范旭东愤然辞职，舍弃安逸的生活条件，来到天津塘沽浹村荒凉的海滩，就近租了一间小屋，进行盐质试验。同时，他与景学铃等人集资5万元，在天津塘沽创办“久大精盐公司”。范旭东既当总经理，又当技术员。小屋只有一张办公桌，他白天办公，晚上在上面睡，夜以继日地潜心研究技术。公司尚未投产，官府、盐商、地痞、流氓蜂拥而至，百般刁难，咒骂“久大”是“不久不大”。范旭东奋力迎战，多方求援，又请林则徐的外孙女刘崇佑据理力争，经盐务署特许“久大公司”获得自产自销权。1916年9月，第一批国产精盐运往天津市场。第二年，行销全国，挤倒洋盐，占领市场，取得了巨大的成功。

### 技术与质量的谋略

1916年，欧战正酣，中国碱的进口量大减，碱价上涨7至8倍。碱为化工之母，以碱为原料的玻璃厂、造纸厂、纺织厂、染料厂纷纷停产倒闭。范旭东对友人说：“就是粉身碎骨，也要干成制碱的大事。”

1917年，范旭东与陈调甫、王小徐等人在天津发起筹办“永利制碱公司”，并在家进行制碱试验，获得了初步成功。为了事业成功，“永利公司”邀集盐务署署长张弧、长芦盐运使李穆、财政部官员景学铃等有权势的官员作为公司的发起人，很容易地筹措到30万元，并取得了制碱免税权。1920年，范旭东在塘沽兴建碱厂，并在股东大会上当选为总经理。当时，首先遇到了大规模工业化生产碱的设备和技術难关。范旭东派陈调甫去欧美碱厂参观学习和物色技术人员，但都被拒之门外。一天，大

雪纷飞，陈调甫遇到了正在美国哥伦比亚大学研究院深造的中国留学生侯德榜和徐永钟。陈调甫通过这些留学生弄到一份制碱设备的蓝图，如获至宝。

1919年，陈调甫与留美学生徐永钟带图纸回国，交给一家小铁工厂按图制造。“永利公司”用了两年多时间，经多次返工重制，并在运往现场上碰到重重困难，到1922年建成“永利碱厂”。由于设备事故频繁，产品质量不过关，半年不能投产。祸不单行，欧战结束，碱价大跌，原有经费已经用光，只好靠借债度日，一时亏损140万元，公司面临倒闭的绝境。范旭东为了保证产品质量，取得用户信任，摆脱经济危机，和技术人员一起埋头解决种种生产技术难题。1924年，他终于制成第一批合格产品“红三角”牌纯碱，以后产量、质量逐年上升，年产量达到4500吨。

1928年，在美国费城万国博览会上，“永利”的“红三角”牌纯碱荣获金质奖章，质量超过了世界最负盛名的英国卜内门公司的产品。从此，“永和”碱行销全国，并进入国际市场，饮誉日本和南洋各国。从此，洋碱独霸中国市场的局面一去不复返了。

#### 引进技术的“十字经”

永利碱厂的成功，是“一切操之在我”的经营思想和“准备、筛选、消化、核算、合作”这“十字经”的成功。引进之前先要作好准备。厂址选择在塘沽荒凉的海滩上，一是靠近盐场，二是靠近开滦煤矿和琉璃河，运输煤和石灰很方便，三是靠近天津大市场。筛选很重要。如制碱法，路布兰法太落后；电解法成本太高；苏尔维法技术先进，成本低，有发展，但技术保密。经筛选决定选苏尔维法，并通过破译保密的“密码”，掌握了苏尔维法。消化是关键。由美国氮气公司设计的氨厂有700多种图纸，经侯德榜重新绘制研究，弄清了其中的奥秘，提高了设备能力，设计费用节约了三分之二。核算中寻求最经济的办法，一般不能买成套设备，能自制的就不引进，注重发挥各国技术优势，氨厂的合成塔是美国的，高压机是德国的，工作母机是拍卖行的旧货。合作，使外国技术为我所用，在厂工作的有美、德、加和瑞士专家真诚合作，为中国出力，关系一直很好。专家们说：“没有侯博士带着我们干，我们早回国了。”由于创造性地引进和发展了外国技术，“永利公司”很快就成为出口技术的大户，先后帮助印度、巴西办厂。印度聘请侯德榜为顾问工程师，并用11万美元购买了全套图纸。

#### 创办黄海化学工业研究社

制碱成功了，但制酸业仍被英国的“卜内门公司”垄断。每年中国要用2000万银元购买进口硫酸氨20万吨。1931年，中国向“卜内门公司”提出合作，“卜内门”无理提出：在12年内，中国不得与其它公司合作建设新厂，合办厂的产品要由“卜内门”，包销。范旭东得知后，愤愤不平，向政府要求支持，决定自己于，把“永利碱厂”改为“永利化学工业公司”在南京对岸六合卸甲甸建硫酸厂。

范旭东在国内负责筹集资金，奔波于上海、金城、中国、浙江四大银行之间，借款1200万元。他委派侯德榜等工程师，赴美采购设备，索求设计图。1935~1936年，进口机器运抵中国后，侯德榜和美国氮气公司技术人员负责指导安装。职工日夜奋战，不到三年，一座亚洲一流的生产合成氨、硝酸、硫酸等产品的大型工厂——“永利硫酸铵厂”矗立在长江

之畔。当时，建厂速度和设备安装质量超过日、苏等国。到 1932 年 2 月，“硫酸铵厂”投产运转，可年产氨 5 万多吨。从此，中国化工基本原料再也不用依赖进口了。

永利化工厂的成功，是科研与生产相结合的成功。范旭东说：非学术无以定其基，非研究无以探其蕴。”在经济最困难时期，他花费十多万银元创办了我国第一个民办化学工业研究机构——“黄海化学工业研究社”。他一生的事业，人称永（利）、久（大）、黄（海）三位一体的化工事业，而“黄海”又是他事业发展的中枢。抗战期间，兵荒马乱，他痛心地下下了设备和厂房，带领科研人员转移到后方保护起来。范旭东办“黄海研究社”不只解决了永利、久大的大小技术问题，而且在发酵、菌学、矿盐、铝矿、海藻、肥料、铋矿等方面都取得了重要成果，为两厂的发展作出了贡献。范旭东重视理论联系实际。他要求永利、久大的技术人员全部不脱产地参加黄海社，充作研究人员，另外还从外部聘任知名专家，如聘任留美化学家孙学悟博士担任黄海社社长，使技术攻关与理论研究比翼齐飞。1941 年范旭东带侯德榜赴美购买化工设备，美方误以为范旭东不懂技术，只允许范旭东参观，不准侯德榜同行。侯德榜只好化装成随从模样跟进，终于搞到了全部的技术资料。1942 年 3 月 15 日，范旭东命名的“侯德榜制碱法”研究成果问世，实现了氨碱结合，大大提高了经济效益。

1945 年 10 月 21 日，范旭东因筹建十大化工厂的计划遭到国民党政府的否决，忧愤成疾，不久便病逝。范旭东逝世后，社会各界联合召开追悼大会，隆重悼念这位民族化学工业的奠基人，缅怀他为民族工业呕心沥血的一生。

## 二、橡胶大王陈嘉庚

橡胶大王陈嘉庚，既是著名的爱国华侨，也是南洋最大的橡胶托拉斯业主，他办企业、办教育的丰功伟绩，是中华民族的骄傲，是中国企业家的典范。

陈嘉庚早年支持过孙中山的革命活动，支持过辛亥革命。抗日战争爆发后，他带领南洋千百万侨胞掀起抗日爱国运动，成为中国战时财政的重要支柱。他在国民参政会上勇于揭露卖国贼汪精卫，在重庆申张正义，揭露蒋介石迫害中共的阴谋。他创办的《南洋商报》成了爱国侨胞的宣传喉舌。

陈嘉庚靠播撒橡胶树种起家发财，后来他又把赚来的大量金钱用于祖国文化教育事业，寄希望于祖国的新人。他的品德、声望和才能，他的爱国主义热忱和追求事业成功的精神，深为世界千百万华侨所敬仰。

陈嘉庚把一生都献给了教育事业、文化事业和企事业，他为教育、文化事业捐款总额达一亿五千万。然而他生活俭朴，只用他的300元月薪和15元的伙食补助，其它所有收入均存入集美学校公用。他临终前留下遗嘱，将他存在银行的存款300多万元全部献给国家。

### 菠萝的谋略

陈嘉庚十七岁那年，秉承父命，远离祖国，前往新加坡，到他父亲经营的顺安米店学徒，他工作认真负责，深得父亲喜爱。十九岁那年，他继承父业，任顺安米店经理，不断扩大米店业务。除米店外，他还经营罐头厂、经纪行和房地产，资产是其父的3.5倍。二十六岁那年，他归国葬母，守孝三年。其继母苏氏及其“螟子”大肆挥霍赌博，不但败光了全部家业，而且还欠债20万元，使陈嘉庚的经济几乎陷于绝境。

陈嘉庚回到新加坡后发现，欧美大量订购菠萝罐头，二十几家小厂供不应求。他下决心以菠萝罐头作为突破口，重振父业。“时间就是金钱”。他与其胞弟陈敬贤、堂侄陈义明，夜以继日地在山地上指挥建厂，准备抢在菠萝成熟之前大规模投产。几十家菠萝厂竞争激烈。为了出奇制胜，陈嘉庚跑遍收购菠萝的洋行和各菠萝厂，了解供求方面的真实情况。

他发现一般厂商乐于承接的是欧美大量订购的条、块、片的“普通装”罐头，很少承接加工复杂的“杂装”罐头。杂装罐头生产麻烦，批量小，但每箱获利甚多。“人弃我取，人取我与”的白圭商论，使他想到“避实就虚”的谋略，他决心生产多品种、小批量的杂装罐头。他带助手每天到各洋行探询需求信息，凡有杂装罐头需求时，他便立即承接，如约供货，实现产销一条龙。结果，几乎所有的杂装罐头都被他承包了。在生产旺季，他大量收购菠萝，用准备好的厂房、仓库投入生产。但不久菠萝的价格立即上涨，而且质量很不整齐，直接影响了加工。为了确保菠萝罐头的质量，保证原料的供应及降低成本，购买了大片荒地，种植菠萝。两年后，他实现了原料与加工、生产与销售一体化，促使了成本的降低，质量的提高，规模的扩大，使陈嘉庚终于击败了所有的竞争对手，年获利是总投资的好几倍。

经营状况好转后，31岁的陈嘉庚把自己财产的一半拿出来，替父亲还清了债务。此义举在新加坡华侨中获得了出乎意料的良好声誉。

### 橡胶的谋略

菠萝生意红火三年后就开始萧条了。这使陈嘉庚体会到单一产品的经



营风险太大，一定要搞多种经营。为此，他经常到市场上去观察行情。一天，陈嘉庚在各洋行了解外商订货情况时，听到一位英国人说一个中国人陈其贤要把橡胶园卖给他，但他一时还在疑惑之中。他乘机与陈其贤接洽，只花了 1800 元就把陈其贤的 18 万粒橡胶种子全部买了下来，并把自己的菠萝园改成橡胶园，还不断扩大种植面积。38 岁时，他已经拥有两处橡胶园，四个菠萝罐头厂，一家米厂，一家米店，存款 45 万元，连不动产在内，已经是个百万富翁了。

橡胶的战略地位和市场优势时刻吸引着陈嘉庚，他集中最大财力收购荒地，发展橡胶业。一时得心应手，发展顺利。英国人、日本和其他华侨也看中了橡胶业，他们蜂拥而至，纷纷辟园建厂，导致橡胶价格的急剧下跌。他立即和女婿李光前、儿子陈济民共商对策，他们估计英国政府为了自己的经济利益，一定会下令限产，以维持橡胶价格。他在关键时刻显示出商战将军的战略眼光和胆略，他下决心到马来西亚等地收购橡胶厂，扩大橡胶园，使橡胶日产高达三万多担，橡胶园扩大到 4.2 万亩。由于橡胶的再加工工业被洋人控制，因此，大量的钱被洋人赚去。于是，他又下决心投资兴建橡胶制品厂，聘请德国技师大规模地生产轮胎、胶鞋、日用品等橡胶制品。

1924 年，陈嘉庚已建成农（种植）、工（制造）、商（销售）橡胶托拉斯，即陈嘉庚公司。当年就赢利 170 多万元。1925 年，他公司已拥有南亚最大的橡胶园，开办了橡胶制品厂、生胶加工厂等 30 多个工厂，在世界各地遍布有 100 多家商店。

1936 年，陈嘉庚结束了他经营橡胶的生涯。他的经营之道是：时存优胜进取之念，当具有竞争之志。陈嘉庚的名言是：“企业家要与洋商争利，并驾齐驱，而后超过之，方算进步。”“企业家要为国家、为社会尽义务。”“补助之最高有益者，莫逾于设学校与教育之一举。”

陈嘉庚靠买进橡胶种子起家，靠发展橡胶业发财，晚年将自己积蓄的 1.5 亿元巨款投入到了社会最高收益的教育事业，而他自己只拿月薪 300 元。他回到祖国后，当即宣布创办厦门大学，并当场认捐 100 万元，以后又提供了 300 万元的资金。1927 年，他在集美创办了从幼儿园、小学到中学、大学，从男校到女校，从水产、航海、商业、农业到师范等十多所学校。此外，他还热心于医院、图书馆、科学馆等许多公益事业。陈嘉庚的义举带动了南洋华侨办学的热潮，仅新加坡就有华侨学校 3000 多所，学生 40 多万人。

### 三、金奖白兰地的创业勇士张弼士

我国洋酒酿造的第一人是南洋华侨百万富翁张弼士，他已和中国的金奖白兰地一道流芳千古、扬名世界，张弼士一生先后在国内创办了几十家企业，其中最负盛名，也是他花费心血最多的企业，就是在烟台创办的张裕酿酒公司，它在当时不仅是中国的同时也是东亚最大的酒厂。

1912年，孙中山先生为之题辞：“品种醴泉”，予以高度的赞誉。1915年，张裕公司出产的白兰地在巴拿马博览会上获得金奖。

#### “苏岛富翁”的来历

1857年，广东潮州闹大灾荒，张弼士挥泪惜别了父母和新婚的妻子，只身来到荷属印尼的雅加达。经过一番拼搏，他终于成为了雅加达第一大纸行的老板。他广交朋友，经常到市场上走走、听听、看看，这个习惯对他一生的经营决策起着十分重要的作用。荷兰朋友告诉他，荷兰急于开发印尼各岛，但苦于人力不足，又觉得当地土人不可靠。

张弼士认为这是个好机会，便下决心搞垦殖开发。于是，他放弃了纸厂，担任垦殖公司的总经理。他在各地大面积开荒，种植椰子、稻谷、胡椒、橡胶、咖啡和茶等。1898年，仅橡胶园就有八个，雇工一万多人，资本达到8000万两白银，成为印尼人熟知的“苏岛富翁”。在从事垦殖开发的同时，他接受荷兰官员的委托，承办新加坡、荷属东印度（今印尼）等地的税收，财源因此更加茂盛。

张弼士发现身居海外的广大侨胞，无时无刻不在怀念着祖国。因而，他抓紧一切时机到南洋各埠动员闽、广两地的华侨商人回国投资办实业。1906年，他最早引进了国外先进技术，在广东佛山市投资兴建了裕益机制砂砖公司。1907年，他又接办了广西三岔银矿公司，在广州、惠州建立了福兴玻璃公司和亚通织造公司、福裕盐田公司和雷州垦牧公司。

#### 十年“磨”一酒

1871年，张弼士应邀出席法国驻雅加达领事举行的酒会，发现酒会上的一种酒十分醇美，法国人告诉他：“这是法国白兰地。”他在酒会上了解到，一位法国神甫曾用烟台葡萄制造出和法国白兰地一样的好酒。言者无心，听者有意，张弼士决心在中国烟台兴办酒厂。清末，达官贵人们举办宴会时，都时尚饮用白兰地等洋酒，他们用大量的银元去换取各种洋酒。张弼士认为在中国建造洋酒厂的时机已经成熟。

1892年，张弼士趁清政府的督办大臣盛宣怀在烟台召见之机，提出了在烟台办酒厂的计划，得到盛宣怀的支持。

1894年，清政府批准张弼士在烟台建立酒厂。因为他在国内外的企业都有“裕”字，加上他本人姓张，所以定名为“张裕葡萄酒公司。”李鸿章、王文韶等清官大臣向他颁发了经营执照，并决定给他三年免税、十五年保有专利权的优惠条件。

张弼士的工作，首先是抓好葡萄生产基地的建设。他最初引进了美国葡萄种子。但是试种三年都没结果，失败了。他为了弄清失败原因，请有关专家考察了各省，最后还是认定烟台最好。他果断地买下了东西两山，大面积地种植葡萄。1896年，他又从奥地利引进十万株优质葡萄，并重金聘请专家指导。然而，葡萄在轮船运输途中，因不耐印度洋的高温而腐烂了；1897年他又购进5万株葡萄，但到1902年大片葡萄园感染了病菌，使公司损失惨重，面临破产的境地。直到1906年，在历经艰难的十年之

后，他才建成了占地千亩，拥有 124 个品种的葡萄园。由于引进了先进技术，实行了科学的管理，因而保证了葡萄的优质高产。

有了好葡萄，张弼士就把工作重点放在酒师的聘用上。1893 年，他请到世界著名酒师英国人俄林，但不幸是，俄林刚到上海就病故了。

不久，张弼士经人介绍，聘任荷兰人雷德弗作酒师。雷德弗自称是荷兰皇家酿酒师，但后来发现他并不是什么酿酒师，而是个十足的骗子。在奥地利驻烟台领事保巴邀请张弼士的宴会上，张弼士了解到保巴的父亲是个著名的酒师，而保巴自小就随父亲学艺。两人谈话十分投机。保巴对张弼士十分敬佩，并决定辞去领事职务，协助他办好酒厂。不久，第一次世界大战爆发，保巴应召回国。张弼士又聘用意大利巴狄士多奇为第五任酒师。张弼士对他奉若上宾，巴狄士多奇深受感动，把酿制葡萄酒的技术全部传给了张弼士。

张弼士掌握了酿酒的技术后，便专心致志地培养自己的人才，使得他的侄子张子章与亲戚朱寿山成为了中国第一代葡萄酒厂的酿酒师。

张弼士也很重视引进先进设备，如压榨机、杀菌机、蒸馏机，以及发酵、配料和贮藏容器等。他还在离海岸 300 米的地方修建了离地面十余米的 2000 平方米的地下酒窖。大量印制精美的宣传广告画，贴在码头、车站等引人注目的地方，并到国外散发给广大的爱国侨胞。

不久，张裕酒在国内外打开了市场，不但畅销国内，还远销美国、加拿大、中南美和南洋群岛等国家和地区。1915 年，张弼士赴美考察，随身把白兰地送到巴拿马万国商品展赛会上，获得金奖和“金奖白兰地”的美名。

#### 四、影视巨龙邵逸夫

邵逸夫，1909年出生在浙江宁波镇海，兄妹8人中排行第六。其父邵玉轩早年经营印染业，后来改做影片进出口生意。

##### “影业皇帝”

邵逸夫的大哥邵醉翁，本来是律师，但他平时对戏剧艺术很感兴趣。当时邵家拥有一座戏院，在父亲的帮助下，邵醉翁创立了“天一影片公司”，并于1924年开拍了第一部影片。由于人手不够，他把邵邦人、邵仁枚、邵逸夫三位弟弟都拉进了公司。这时，他们的影业活动纯粹是为了兴趣，没赚什么钱，也不亏损。

1925年，老三邵仁枚带着“天一”公司的几部片子来到了新加坡，但没有一家戏院愿意上映名不见经传的“天一”影片。邵仁枚就自己租赁戏院自己放映，结果一炮打响，观众争相观看。邵仁枚不得不把才刚刚初中毕业的邵逸夫招来应付场面。

这样，兄弟两人干劲十足，招聘了若干职员，租了两处戏院，立稳了脚跟。接着，邵仁枚又赴马来西亚组建了流动的放映组，大受当地华人的青睐，生意蒸蒸日上，并先后开设了新加坡、马六甲、吉隆坡、怡保、太平、槟城、亚罗七打等游艺场。

同时，老大负责的国内业务，邦人负责的台湾业务，也各有所成。

到第二次世界大战前夕，邵家在东南亚拥有139家戏院，但随即被战火毁于一旦。战后，邵氏兄弟在废墟上重建家业，到1958年邵氏机构创30周年之际，已在新加坡和马来西亚各地拥有10多家游艺场，在香港、台湾及东南亚又拥有100多家电影院。

时至今日，邵逸夫已拥有200多家电影院，遍布东南亚、美国和西欧，每天光顾他的电影院的观众达100万人之多。20多年来，他们共拍摄了100余部影片。这些非凡的成就使邵逸夫赢得了“影业皇帝”的桂冠。

##### 致富没有固定的公式

假若有一天，你在香港看到单6字车牌的小汽车在街上行驶，那一定是邵逸夫来了。邵逸夫，这位东南亚影业巨头，他深信是“6”字给他带来了好运气。因此，他不惜以35万港元的重金购得这“6”字车牌，希望好运永远与他相随。

邵氏四兄弟携手创业的故事，可谓路人皆知。他们的事业尽管受到第二次世界大战的沉重打击，但战后不久，他们便重振旗鼓。到1958年，邵氏机构创立30周年时，100多家电影院，10多家游艺场如雨后春笋般遍布香港、台湾及东南亚。1959年，他们的势力发展到“每月一院”的境地，邵氏影业公司已挤入世界上实力最强的制片集团之列，在亚洲影业中占举足轻重的地位。同年，他们买到港岛清水湾一座山包。不久，一座规模庞大的电影城——邵氏兄弟电影制片厂便在这座山包上落成了。他们以此为基地，招兵买马，全力发展国语片。在60年代，他们出足了风头，几乎平均每个星期都有一部故事片问世。

人们不禁要问，为什么邵氏要将兴旺的的东南亚基地转到香港呢？其实，这一选择是邵逸夫依据时势作出的改变。当时，粤语片盛行，但东南亚粤语演员奇缺，且各项成本象潮水一样上涨，而香港各方面条件尚好，于是他审时度势，易地更张。这不能不说是明智之举。到了60年代，邵逸夫的电影业进入全盛时期，许多编导在他的麾下显露头角，大批演员竞

相走红。

这时，香港政府就电视广播经营权公开招标。当人们还在观望时，邵逸夫敏锐地觉察到投身电视业不久将大有作为，立即与人联手投标，一举中的。此举为邵氏事业的发展提供了契机，而许多平庸之辈对邵逸夫在电影业方兴未艾之际插手电视业却无法理解。若干年后，香港《亚洲周刊》却一语道破天机：“从事后的发展来看，邵逸夫当年移情电视，看来是一项明智之举，因为电影业在六、七十年代的全盛期后，到八十年代受到无线电视广播的严重冲击。”这一点，邵逸夫当年早就料到，人们都很佩服他的超前决策意识，都称他是“倚天屠龙”。80年代，香港一大批新进导演和独立电影制片公司，不断地以各种手段抢走邵家大批明星和导演，加上电视、录像的崛起，邵氏影业面临着严重危机。但电视业务的拓展，替邵氏摆脱了这一厄运。同时，地产、银行等业务也很有效地弥补了这一损失。邵氏的境遇并不尴尬。

为了顺应形势，邵氏将业务有计划地转向多元化。无独有偶，邵逸夫在保存影业实力、拓展电视业务的同时，也在日见兴旺的录像业方面大显身手。在马亚西来一地，80%的录像市场被他垄断。邵逸夫的代理人钦佩地说：“现在是录像带的天下，邵逸夫把投资重点放在这里，是正确的选择。”

邵逸夫精通电影艺术中的任何技术工作，剪辑、摄制、化妆、剧本、导演，样样内行，他对业务的指导是权威性的。若要问看电影最多的中国人是谁？那一定是邵逸夫。尽管他已是80高龄，但每天仍要看1—9部电影。70年代，他一年至少要看700部影片，平均每天两场开外，不是消遣，纯粹是研究。别人看电影是娱乐，对他来说则是工作。

人们说，在把握时机、审时度势方面，他可称一绝。这话并不夸张。1929—1933年，世界经济大萧条，影响了电影业，影院纷纷倒闭。而他却激流勇进，拍摄了第一部有声影片《白金龙》。影片公映后，天下轰动，争相观看者如云。该片拍摄成本仅1万元，而仅广州一地的票房收入就达60余万。从“无声”到“有声”，电影艺术发生了质的飞跃。邵逸夫的这种不失时机的创举，令人叹服。在风云变幻，高深莫测的生意场，不是勇者难为逐浪汉。他若没有奇智大勇，是决不会有今天的邵氏事业。

如今，80多岁的邵逸夫，面临着又一重大决策，即邵氏事业的接班人选问题。这将关系到邵氏家族基业的生死存亡，而他似乎并不担心。他的回答与众不同：“我在香港的业务相当大，有银行、地产等，接班人不一定是儿子，最重要的是要让事业继续发展下去。”“我的儿子必须有相当的经验才可以接班，所以要搞公众公司，而不单靠家族经营，需要聘请对生意有兴趣又愿意投入的人士。”传位于子，是当前华人企业的主要经营形态，绝大部分人因跳不出这个框框，而影响了企业的进一步发展。致富没有固定的模式，邵逸夫上述宏论，实属高见。然而，信心、坚毅、把握机会则是南洋大亨们共同的创业体会。

最难能可贵的是，现时的邵逸夫经常考虑的不是如何赚钱，而是如何花钱——捐献。其实，这仍然是一种投资，只不过层次更高，受益期更长远而已。这也是他独到的过人之处，不愧为富豪“艺术家”。

## 五、海之骄子张荣发

培育张荣发，1927年出生于台湾基隆，父亲是个船上的木工，死于海滩。母亲好不容易培养他从台北商科学学校毕业。为了赚更多的钱养家，他在一条日本商船上做了一名低等海员。

由于他工作勤奋，肯钻好学，从事务员、事务长、理货员、二副、大副、船长，一步步地登了上来。后来，他终于在航运界混出了一些名气，一家台湾航运公司聘他做了副经理。但他决心自己做一番事业，1968年，他与几个朋友合伙在台北成立了“长荣海运有限公司”。这个公司当时只有200万元新台币的资产，一条老式破船，完全不象跑海运的架式。

他费了很大的劲，终于打开了局面。如今，张荣发的“长荣”以成为世界上350家大集装箱航运公司中最大的一家，拥有57艘货船，9.1万个集装箱的运载量，资产超过200亿元新台币，分公司遍布世界各地。

### 绿色的效应

绿色，象征着生命长青，预示着兴旺茂盛，显示着勃勃生机，也令人向往着一帆风顺的事业。事业的航船，希望它的航程中处处是畅通无阻的绿灯。张荣发对绿色的喜受，让人捉摸不透。长荣海运公司以绿色为商务标记。长荣大本营的建筑，也以清一色的绿瓷砖作外墙。更有趣的是，从长荣职员的制服到地毯，从电话到厕所的马桶，无处不绿，绿得让人莫名其妙。难道张荣发今天作为一代最伟大的航运巨富，真的是绿色给他带来的好运？这二者之间的联系绝不是必然的。新长出的绿芽，最关键的是要活下来，暂时不要奢求枝繁叶茂。张荣发的事业就是这么来的。

1968年，张荣发新成立的“长荣海运有限股份公司”没有办法吸引顾客。难道新苗就这么让它枯萎？不能凭着老关系，跑粗了腿，并把价钱压到没有赚头的地步，仍难吸引顾客，因而心急如焚。终于，有位商人被说动了，他抱着破费的打算，试着让“长荣”运了少量的货物。货物奇迹般快速准确地运到了目的地，且收费低廉，商人开始信任“长荣”了，继续供货，局面因此被打开了，生存有了保证。

这时，张荣发观察分析了中东石油的外贸形势，认为有赚头，决意与该地区的国家做航运生意。他设法借了一大笔钱买船，开辟了到波斯湾的航线。开始，由于人生地不熟，货源不足，经常赔本。于是他又拿出创业时的精神，上门求货，用廉价吸引货主，再度奏效。很快，这条航线由冷线变成了热线。新的生机又呈现出来了。1972年，世界性石油危机被张荣发提前发现。他让货船改烧柴油，开辟中南美航线，节省了30%的燃料费。当危机冲击时，“长荣”略受小损。相形之下实力骤增，兴旺发达起来。

1973年，张荣发预感到集装箱将以它的优越性进入国际航运业，便立即作了布置，谋求发展的时机成熟了。他抽调干将对世界各大港口进行调查，花了两年时间，一个全集装箱的计划形成了。他果断决定：“长荣”全面发展集装箱航运。当时，台湾同行对此尚未认识，而“长荣”却早早地采取了行动。75年，公司采用S型全集装箱，跑美国东海岸。76年，又以M型集装箱，首航美国东西两岸。77年至78年，集装化扩展到中南美及地中海航线。79年，欧洲全集装箱定期航线也开辟出来了。此时，在“长荣”经营了5年集装箱航运后，其他航运商才发现其中的奥秘，但为时已晚。82年至83年，世界航运业进入低谷，许多公司相继“拆船卖

铁”。已是枝粗叶茂的“长荣”，逆流而上，一下购买了 24 艘新集装箱船。今天，“长荣”资产超过 200 亿新台币，分公司遍及世界各国。从 1968 年的 200 万新台币，到今天的 200 亿新台币，便是“长荣”从求生存到谋发展的“绿色效应”。

但其威力还不止于此，雄厚的经济实力，促使张荣发制定了一个长远的立体战略计划。“长荣”有令人瞩目的陆上产业。在香港，张荣发以 2.4 亿港元购入一家舞厅的 65% 的股权。接着，张荣发又以 3 亿多美元在洛杉矶兴建观光酒店、办公楼、公寓……马来西亚槟城的长荣国际大饭店，为综合性休闲度假观光酒店。台中市的大饭店高 14 层，有 385 间客房和特级豪华套房。此外，大型健康中心和室内回力球场，也正在建设之中。几乎所有的酒店都是五星级，张荣发格外重视这些初具规模的酒店，他说：“几乎所有的飞机公司，都有自己的旅馆。”此外，他还投资 30 亿台币成立长荣超合金公司”，将集团的领域扩展到钢铁业。这是其陆地规划的又一步。不久前，长荣集团正式向台湾“民航局”申请经营国际空运，预约投资 100 亿台币，兼营客、货运，开辟飞往亚、欧、美三大洲的航线。他要打破 82.4% 的空运权为外国人操纵的局面。现正与日本全国航空公司进行技术合作，培养专业人员。

#### 信息情报的重要性

张荣发的投资活动，外人看上去似在冒险，实质上他早已看了很久，早已有十足的把握，所以他的冒险总能成功。纽约“长荣”所设的情报部，尽管耗资巨大，但他在所不惜。1974

年，“长荣”不惜巨资，装备了大型计算机，实现了资料储存和文件处理的电子化。这样做，是为了适应现代市场的需要。

1975 年，又建立了全球电脑咨询中心。每天，这些高科技仪器从上千件消息中分析筛选出有价值的内容，帮助他与助手们及时掌握最新信息，做到心中有数，知己知彼。这些有利因素，使他新建的超合金厂，在 8 个月内，就将价值 12 亿台币的设备采购齐全。按国际同类标准计算，超合金厂需要 5 年时间建成，而“长荣”只用了两年时间就完工了，光利息就节省了 50 万元。提前生产，提前创收，其利润就更加可观了。张荣发真可谓经营有方。

## 六、香港首富李嘉诚

李嘉诚是香港长江实业有限公司的董事长，经营着塑胶业、地产业等多种业务，被列为香港十大超级富豪之首，个人财产总值达 25 亿美元。李氏控制的公司股票总值，占香港股市的 15%。

1928 年，李嘉诚生于广东省潮州市，父亲做过小学的校长，家境清贫。11 岁时，日寇入侵，父亲带全家避难来到香港。不久，父亲因贫病交加，客死异乡。临终时，父亲把家庭的重担托付给了长子李嘉诚，殷切嘱咐他“做人做事，要有骨气”，“失意勿灰心，得意毋忘形”。

年仅 13 岁的李嘉诚为了维持一家五口的生活，只得退学打工，过早地踏入社会。后来，又由朋友介绍到一家小型塑料厂当推销员。

李嘉诚没有因生活艰难而放弃学习，他坚持夜间去读夜校。在夜校，他的学习成绩优秀，并学成了一口流利的英语。他不怕吃苦，每日工作时间都在 16 小时以上，后被升为工厂经理。这一段生活经历，对他以后开创事业起了非常重要的作用。

李嘉诚 23 岁时，除了负担全家的生计之外，开始有了一定的积蓄。于是，他毅然辞去了工厂经理之职，仅用 7000 美元创办了一家专门生产玩具及家庭用品的工厂，并取名为“长江塑料厂”。

1957 年，李嘉诚毅然转产塑料花，建立了世界上最大规模的塑料花工厂，一举赢利数千万港元。从 1960 年起，李嘉诚又将大量资金投入地产业，并很快成为香港房地产的巨子，长江塑料厂也扩展成了长江实业集团。

李嘉诚的经营道路是香港经济起飞的一个缩影。

### 广纳人才与客户

1950 年，年仅 22 岁的李嘉诚毅然辞去了一家塑料制品厂的经理职务，准备自闯一番天地。50 年代的香港，已初步繁荣，商号林立、霓虹闪烁。由于它特殊的地理位置，各地来港开创事业的人不计其数。李嘉诚觉得自己已具有经营塑料制品厂的经验，而且塑料制品业属新兴产业，发展势头看好，因而决定继续开办塑料制品厂。他用他积蓄多年的 7000 美元租了一间不大的厂房，并制一块牌匾，这样，长江塑料制品厂便正式开业了。

李嘉诚深知，光凭借这样简陋的条件，要想获得大的发展并非易事，摆在他面前的经营道路是异常的艰辛和曲折。建厂之初，他便为自己定了一条必须严格遵循的经营法则：江河不择细流。这也就是他把厂名写为“长江”的缘故。偌大的市场，涓涓细流何止千万，怎样才能使这些细流汇入“长江”？他为此而日夜在香港的大街小巷奔波着。工厂的主要产品是小型塑料玩具和家庭用品，进货琐碎，利润微薄，许多批发商不愿承接业务。他便带着样品走街串巷，与街头摊贩建立起直接的联系。这些业务量虽然都不大，但积少成多，足以维持工厂的生产。他又很快改进产品，保证质量，取得了人们的信任，因而产品的市场在逐渐扩大。在长江塑料制品厂，无论怎样小的业务客户，都会同样受到李嘉诚的尊重，同样有资格对产品挑三拣四、评头论足，同样能享受周到的服务。有时，一笔小小的业务甚至不够包装服务费用，他依然坚持不改初衷。他的这种做法果然使客户日益增多，胜过任何形式的广告宣传。对于批发商，他则以质量信誉取胜。遇到个别客户资金一时周转困难，他总是予以体谅。他宁愿自己克服困难



筹措资金，也决不采用过分的办法损害与客户的合作关系。时至今日，长江实业有限集团已规模宏大，但所有的经营仍一如既往，仍然坚持着“重视所有客户”这一原则。

创业之初，为了节省资金，李嘉诚身兼数职，日夜工作，既管理厂务，又经营推销，十分劳累。成为“香港首富”后，他也仍然坚持节俭，不事奢华。他戴着普通的手表，住着 20 多年前置办的住宅，不在公司领取薪金和任何福利待遇。有一年的夏天，他的儿子利用暑假在“长江”工作，曾经开玩笑地对爸爸说，他是全公司待遇最低的职员。李嘉诚笑着说：“不，我才是。”

他在经营中广纳人才，不囿于家族亲朋。如集团副主席麦理思是剑桥大学经济系的高材生，英籍管理专家马世民是企业的支柱。在长江集团近 300 名主要的经营管理人员中，有 100 人是外国人，其余的则是年富力强、精明能干的香港人，而李嘉诚家族中极少有把握实权者。李嘉诚在经营中，既广纳客户又广招人才，双向吸引，不择细流。这就奠定了长江集团全面起飞的物质基础。

先人一步枪占塑料花市场

50 年代中期，“长江”已初具规模，有了相当的经济基础。李嘉诚又开始为“长江”的起飞谋划，即寻找一个可供发展的市场契机。

一次李嘉诚偶然去探望一位商界朋友，那位友人刚从欧洲归来，李嘉诚很想和他谈谈外国的塑料制品市场情况。走进客厅，一蓬艳丽无比的“鲜花”立刻吸引了他。凭着他多年经营塑料制品的灵感，他立刻意识到，这是几乎可以乱真的塑料花。这次拜访收获很大。他得知，如今欧美市场已悄然兴起塑料花热，家家户户、办公地点均以摆设塑料花木为时髦。他预料，这个时尚会很快覆盖整个欧美市场，而且会迅速地波及到东南亚各国，它的发展前景将非常可观。

事不宜迟，告别友人后，李嘉诚立刻启程赴欧美市场进行实地考察。从欧洲归来后，他已争取到一大批海外订单，必需的设备也已在运输途中。“长江”的转产准备工作已就绪。第一批塑料花上市后，震动了整个香港的塑料制品业。但多数人们持观望态度，想等待市场的稳定。趁着这一有利时机，李嘉诚全力以赴，扩大生产，当年的营业额就达到 1000 万港元。不久，在香港的商市，到处都有“长江”的塑料花争奇斗艳。第二年，他建成了高达 12 层的工厂大厦和高大厂房，创建了世界上最大规模的塑料花制造工厂。在此后的七年里，他不断推出塑料花的新品种、新款式，虽然有愈来愈多的厂家参与竞争，但其品种、质量无无法与“长江”相比。

面对塑料花市场的一片繁荣，李嘉诚又预感到花市萧条将很快到来。于是他当机立断，果断地放弃赢利颇丰的塑料花制造业，率先退出市场。正如他所料，塑料花滞销很快席卷香港，许多厂家都陷入危机之中，或是徘徊在破产的边缘。“长江”不仅避过了这次经营危机，而且从经营玩具业中又赢利了 1000 多万美元。他的抢先占有和及时退出的做法，都有比别人棋高一着的经营谋略。

在塑料花经营初战告捷后，李嘉诚又开始把目光转向房地产业。他深信，香港的房地产业将会由于其特殊的商埠地位而日趋上涨。1964 年，香港银行陡起风潮，至 1967 年发生骚动，市场经济跌入最低点，房地产

业因价格暴跌，损失尤为惨重，因而一时几乎无人问津。他却处之泰然，反而利用这一有利时机，一再购进地皮、楼寓，而且只买不卖。他的做法令香港商界同行瞠目结舌。至 1972 年，香港经济开始稳定和复苏，而此时的“长江”集团已拥有 35 万平方英尺的房地产业。此时，李嘉诚已轻而易举地成为了香港房地产业的巨子。

李嘉诚在塑料花制造和房地产业经营中的两个“第一”，为他带来了巨大的财富，“长江”集团也一跃而成为了香港华资集团的首富。

#### 股市风云中的虚虚实实

随着时间的推移，李嘉诚的财富迅猛增长，成为香港商界的一条“猛龙”。70 年代末期，这条“猛龙”准备“过江”了。

李嘉诚运用他的全部智慧，为“长江”的发展制定了三大战役，决心在股票市场上一举获胜。他果断地调用大量资金收购上市股票，第一个目标是“九龙仓”。他不动声色，悄悄地通过各种渠道收购所有“九龙仓”的上市股票。“九龙仓”属英资怡和财团，在香港颇具实力，拥有电车公司、轮渡公司以及码头、货仓、酒店业等多种行业，利润丰厚。李嘉诚知道，他用大量资金收购股票的消息迟早会引起怡和财团的警觉，因而必须争取在怡和财团警觉之前，尽可能多地获得“九龙仓”的股票。果然，怡和财团很快觉察到了有人企图控制“九龙仓”，且来势不小。在惊恐之余，怡和财团急忙请汇丰银行出面筹措资金，以争取股票的控制权。此时，李嘉诚立即将所购股份全部让出。这样，一收一放的结果，李嘉诚净赚 5900 多万港元，取得了初战的胜利。

第一个战役虽然利润丰厚，但所经营的物业不太适合李嘉诚胃口。按照李嘉诚的计划，这次收购以“九龙仓”上市股票的真实目的只是为了筹措资金，壮大声势而已。他的第二个目标是“青州英坭”也是一家老牌英资公司，以经营房地产开发为主。他采取了同样的手法，悄然地收购了“青州英坭”的全部上市股票，几经周折，达到了 25% 的股票所有权。“青州英坭”最初对此事掉以轻心，继而又以为李嘉诚不过是重玩“九龙仓”的把戏，故而对“长江”集团的做法不予理会。他在对方毫无防备的情况下，轻易地取得了成功。凭借这 25% 的股权，他顺利地进入了“青州英坭”董事局。几个月后，“长江”与“青州英坭”达成了一起合作开发房地产的协议。

紧接着，李嘉诚又发起第三大战役，目标是“和记黄浦”洋行。这一次收购“和记黄浦”上市股票，动用的资金多达 6.3 亿港元，收购股票达 9000 万股。“和记黄浦”是香港五大洋行之一，历史悠久，资金雄厚，并享有种种特权，拥有多种产业。1979 年 9 月 25 日，是香港经济史上重要的日子。这天，香港汇丰银行将英资“和记黄浦”的 22.2% 的股权割售给了“长江”实业集团。这条新闻轰动了海内外的经济界。它表明英资集团对香港金融业的垄断已被打破，华资集团已悄然崛起，开始可以与英资集团相抗衡。至 1984 年，李嘉诚已拥有“和记黄浦”40% 的股权。至此，“长江”集团的资产也跃居为香港华人企业之首。李嘉诚在三次购股票的战役中，采用了完全不同的战略战术，变化多端，虚实相间，被香港报界和商界誉为“猛龙过江”。至 1984 年，“长江”集团的资产已跃居香港华人企业之首。

## 七、世界船王包玉刚

包玉刚是世界上最大的航运业巨头之一，被香港商界誉为“世界船王”。他拥有 2000 万吨的商船队，还拥有地产、码头、货仓、酒店等无以计数的陆上产业，总资产在 100 亿港元之上。

包玉刚是上海商人包兆龙的次子，1918 年生于浙江省宁波市。由于战乱，他曾辗转于衡阳、重庆、上海等地，先后就职于中央信托局、重庆矿业银行、上海银行。就是这一段金融工作经历，为他以后的发展积累了丰富的经验和宝贵的知识。

1955 年，已经 37 岁并有四个孩子的包玉刚，不顾家属亲友的劝阻，毅然由金融业转营航运业。他认为地产业的投資是保守的，只能靠收租。航运业是“活”的，是一种世界性的业务，资产可以移动。而且航运的业务范围涉及财物、科技、保险、贸易等等，几乎无所不包。后来，包玉刚以 77 万美元买下一艘旧船，更名为“金安号”，成立了“环球航运集团有限公司”。从此，他便开始了航运业的经营生涯。

包玉刚并非航远世家出身，且又是中年转营航运，曾被同业讥笑为“不懂航运的旱鸭子”。但包玉刚执着追求，而且一反海派经营的规范，用银行家的稳健作风经营着极富冒险性的航运业，反而达到了出奇制胜的效果，获得了前所未有的巨大成功。同时，他还以稳健的经营作风，取得了银行的最大信任与合作，从而为其航运业的起飞增添了双翼。

包玉刚在航运业的成功实属罕见，他的经营之道也确实不同凡响。

与汇丰银行形成是完美的合作

1937 年 7 月，全国抗战爆发，包玉刚被迫中断了他的大学学业，来到衡阳。当学业无继，生活无着，迷茫不知所措的时候，幸运地找到了一份银行职员的工作。时隔不久，日本侵略军的铁蹄又践踏到衡阳。他只好随着逃难的人群逃往山城重庆，一路上吃尽了颠沛流离之苦。在重庆期间，他继续从事银行职员工作。由于他热情聪慧、积极肯干，并且精力过人，很快便赢得了上级的赞赏，被提升为工矿银行的副经理。抗战结束后，他返回上海，被任命为上海银行副行长。此时的他，已积累了非常丰富的银行业务知识，并从银行与企业之间的关系中获得了从事贸易的许多启示。

1949 年，包玉刚携家迁往香港，开始从事贸易业。从这时起，一个依靠银行发展自己的企业王国的宏伟目标，已开始在他的心底孕育。50 年代中期，包玉刚开始经营航运业。他独到稳健的经营作风开始引人注目，尤其深受香港银行家们的赏识。香港汇丰银行的资产超过 50 亿美元，香港的大部分钞票是它发行的，大部分贸易也是由它支持的。总之，汇丰银行操纵香港金融和贸易的方式，是任何地方的银行都少有的。香港银行业对买船生意没什么兴趣，认为它风险大。银行业和中国船东的少数生意往来，主要是由英国公司充当中间人进行的。在一次进出口贸易洽谈中，包玉刚结识了汇丰银行的高级职员桑达士。桑达士身材高大，仪表堂堂。他们之间的友好合作，一直持续到 1971 年桑达士退休。1959 年，包玉刚深感本家族的财力难以支付自己扩大经营所需的资金，便直接去找桑达士。包玉刚首次与桑达士协议，取得了成功。汇丰银行同意以一艘船为抵押，给包玉刚发放一部分贷款。

稍后，一笔更大的商务奠定了他和汇丰银行的长久合作关系：包玉刚

决定以 100 万美元买一艘船，并把它租给一家日本航运公司，期限是五年。包玉刚为此找桑达士商议贷款事宜。他对桑达士说，他将用对方银行 75 万美元的信用状向汇丰作抵押，汇丰不会有任何风险。桑达士起初小瞧了包玉刚，认为包玉刚不可能得到 75 万美元的信用状。于是便对包玉刚说：“只要包先生能迅速拿来信用状，就可以贷款。”事后，桑达士碰见包玉刚的一位同事，当谈到包玉刚贷款一事时，桑达士有些不以为然地对那人说：“你们的包先生是不是疯了？”包玉刚与桑达士谈判后立刻动身去了日本，很快带回了日方银行 75 万美元的信用状。香港一些银行家都很惊诧，想不到日方银行竟会无端地支持一个陌生人！

此后，汇丰银行便更加信任包玉刚，支持包玉刚。1962 年桑达士升任汇丰银行首脑后，汇丰与包玉刚的合作关系就更为密切。不到两年，包氏成立的新公司在汇丰所占股份已达三分之一，后又增至五分之二。1970 年，汇丰和包玉刚合资成立“环球船运投资有限公司”，汇丰所占股份为 45%。一年后，包玉刚当上了汇丰银行董事，成为这家英资银行董事的第一位东方人。桑达士退休后，汇丰对包玉刚的投资并没有中断。随着包玉刚经营业务的扩大，汇丰对包氏集团的投资，帐面上已超过五千万美元。由于包玉刚的财富与汇丰银行的利益交织在一起，因而使包氏集团在商界立于不败之地。香港几乎没有任何一家企业能像包氏集团这样与银行的关系达到如此密切的地步。

#### 用银行家的风格经营海运业

包玉刚最喜爱的活动是晨泳。每日早晨七点钟，在香港那个美丽幽静的深水湾准能看见他的身影。无论夏热冬凉，即便是下雨天，他也不会改变晨泳的习惯。他游泳时总是一种姿势——蛙式。他不断地把头伸出水面，动作极慢而又有规律，而且毫不松懈，一直向前。人们说，他的经营作风和他的晨泳有异曲同工之妙，稳健求益而又锲而不舍。

海运的代名词其实就是风险，在风险中投资，在风险中赢利。船队在波浪滔天的大海上航行，有可能获得大笔财富，也有可能船翻人亡。因此，航运界历来以冒险自豪。世界知名的大船东，无一不在海运经营中敢于冒险，追求暴利，并对船队采取帝国君主式的统治。包玉刚以他银行家的慧眼看到惊涛骇浪的风险经营中，还有一条不被人们重视的发展道路，那就是稳妥求利、薄利长租。1955 年，他 37 岁。他前往英国以 70 万美元买下一艘名为“英援纳”的旧货船，易名为“金安号”。包玉刚由此而创立“环球有限公司”，开始涉足航运界。此时的航运业，恰逢世界经济复苏而处于大发展之时，他面临着两种选择，一是像其它航运经营者一样，抓住这一大好时机，以高额租金，攫取大量财富。另一个选择是，放弃眼前的高额利润，实行低租金长租期，与租船一方长期合作。这种无风险的经营可以获得银行的长期低息贷款。具有丰富的金融知识和经营策略的包玉刚果断地采取了后者，并且一直是以后一种选择来经营他的船业王国。

包玉刚的第一笔航运业务，是把他的船以低租金长期租给一家日本公司，从印度运煤到日本。他只需袖手旁观，坐收租金。当时航运界通行单程包租的办法，航运收费很高。凡实行此种包租法的租船业都能牟取到暴利。他却背道而驰，似乎对高额利润视而不见。1956 年，苏伊士运河被埃及收归国有，由此而造成航运费大增，许多船东趁机赚了一大笔钱。此时，“金安号”恰好与日商合同期满，包玉刚却不为暴利所动，仍旧与那

家日本公司续签了租约。虽然租金有所提高,但利润较少,被人讥讽为“傻瓜”。然而,时隔不久,苏伊士运河国有化对航运业所造成的影响终于消除,航运价格立刻跌至历年的最低点,租船业纷纷陷入困境。正当航运界纷纷陷入困境时,包玉刚却稳收租金,得利不薄。至1956年底,他已用赚来的钱买下了七艘船,至此,包氏的银行家风范才使航运界刮目相看。

包玉刚以他精明的生意头脑,看到在日本造船最合算,无论船的价格、质量,还是交货日期,都是其它国家的船厂所不能比拟的。因此,包玉刚的船队有90%以上的船只是日本订购的。无论船运业的市场情况如何变化,日本造船厂始终与包氏保持联系与合作。1970年,航运市场看好,人们都争先恐后地跑到日本,力争在日本造船。日本厂家一时忙不过来,几乎不肯接受订购单,但对于包氏却例外,包氏始终有办法在日本造船。1971年,市场落入低谷,许多船只都在赋闲,船厂几乎停业,但包氏仍然向日本订购六艘船,总吨位为15万吨。许多人对他的这一做法都不理解。包玉刚的船有85%是租给日本使用的。因此,日本总是竭力给他提供一切方便,包括提供资金、订购船只等,并且尽可能租用“环球船运”名下的船只。包玉刚在东京与在香港的时间一样多。他在日本的办公室称为“一号贵宾室”,时面有摆成长方形的舒适的长沙发,包氏和日本朋友经常在这里很有耐心地用英语洽谈着生意。

60年代中期,中东石油产量猛增,需要大批油轮运输。一条油轮跑一趟中东可赚500多万美元,包玉刚抓住这一有利时机,赶造了10万吨级的大型油轮,依然采取低租金和长租期的经营方式。1973年,中东爆发石油危机,油价猛涨,许多石油消费国都极力削减本国的石油需求量。由此而导致油轮需求锐减,许多船主进退维谷。然而,包氏的环球集团公司依然生机勃勃。因为他们的船都与租用者订有中期或长期合同,合同中有60%是空船契约,所有的保险、维修、燃料一概由租船的一方承担。

包玉刚用银行家的作风经营极富风险的航运业,终于获得了巨大的成功。他所拥有的船队总吨位是世界航运企业之冠,被誉为“世界船王”。

#### 与政界、商界名人广交朋友

在超级富豪中,包玉刚是最平易近人的一个。他很善于同各方面的人士接触,而且不论新朋友或老朋友,都推心置腹、坦诚相待,使人感到和他接触如沐春风,一见如故。

香港高耸入云的会德丰大厦的第24层,有包玉刚的办公室,凭窗眺望,可俯视到繁华美丽的维多利亚海湾。办公室的墙上挂着他与世界风云人物邓小平、里根、伊丽莎白等合影的巨幅照片。这些巨幅照片显示着他举足轻重的社会地位。他同各国政界领袖都保持着非常密切友好的关系。英国女王封他为爵士,日本天皇、比利时国王、巴拿马和巴西的总统都先后授予他勋章或奖章。

包玉刚不仅和国际政坛人物过从甚密,而且善于和商界、银行界的人士周旋。甚至欧美不少银行家的夫人,都认为包玉刚是最有魅力的男士之一。据说他在一次宴会上有过这样一件事情:70年代中期,美国一个知名银行家举行大型家宴,包玉刚应邀参加。宴会很热烈,主客谈笑风生,频频举杯,欢乐和谐的气氛令人陶醉。席间,人们忽然发现包先生不见了,经过四处寻找,才发现他正在厨房里,一边帮女主人洗碗碟,一边随意地谈着家务琐事,那种自然与亲切的言谈举止如同家人。看到这一情景的人

都感慨万千，都说象包先生这样既能在交际场合应付众多政界领袖，又能做到不冷落主人女眷，这种周圆的交际手腕实属罕见。这次宴会之后，包先生自然和那位知名银行家交往日深。在他们之间的多次业务合作之中，那位女主人所起的促进作用自不待言，而包先生的这次赴宴也传为佳话。

包玉刚在与各国首脑及各阶层人员的广泛交往中，总是注意收集信息、了解世界政治经济的发展状况，以利于他审时度势，及时改变他的经营方向。他无论去哪里，每天都要和纽约、伦敦、东京的分支机构通电话，以便了解世界的动态。他甚至在游泳时也戴着收音机耳机，听取秘书为他整理的新闻资料。

在包玉刚交往的政界人物中，要数中国领导人最使他感到亲切。包先生说：“我对家乡的感情非常深厚，无论走到哪里，我都不会忘记家乡的一山一水。”他多次飞往大陆，每次都受到了中国领导人的亲切接见。1978年11月，他携夫人回到阔别已久的故乡——宁波。此次回来，他与邓小平等中国领导人见了面，并谈妥由他率先购买中国造的船舶，以推动中国船舶的出口。1989年，邓小平获悉他抵京时，又特别相邀畅谈，两人谈得十分融洽。其中，中共中央总书记江泽民也会见了包玉刚先生，两人在交谈中笑声朗朗，纵论国事。人们称赞他是经济界高瞻远瞩的政治家。1984年，中英双方就香港的前途问题开始谈判，包玉刚四处奔走忙碌，积极予以协助。有人误解并指责他，包玉刚愤然加以驳斥：“中国是我的祖国，我本人没有任何野心……”包玉刚被任命为香港基本法咨询委员会负责人。他经常忙忙碌碌地主持各种会议，事事都要亲自过问和积极办理，其认真热情的态度令人感动。

包玉刚先生常与中国、日本及其它各国的政界人物交往。在他所有的商务活动中，这种交往占有非常醒目的重要位置。他那周圆的交际手腕总是获得成功，并在国际上闻名。

## 八、工商巨子霍英东

香港著名企业家霍英东以经营地产业、淘沙业为主，兼营石油、航运、旅游、饮食等多种行业，经营着 60 多家公司，人称亿万富翁。

霍英东身材并不高大，也无富态，是个典型的广东老人。他 1922 年生于香港一个穷苦的水上人家，一家五口常年漂泊在舢舨上。7 岁那年，父亲死于暴风雨之中，后来两个哥哥也相继落海身亡。母亲带着霍英东及两个妹妹，以缝补衣裳和用小艇运煤维持生活，并竭尽全力送霍英东入校读书。

18 岁那年，霍英东挑起了全家生活重担。他先在轮渡上当加煤工，后又去机场做苦力，被机器轧断了一个手指，不久，机场开除了他。总之，刚踏上社会的霍英东，终日在苦难中挣扎。

抗战胜利后，霍英东和一位朋友开始用小舢舨收购各种战后剩余物质，然后转手卖出。转卖废旧设备给霍英东带来了丰厚的利润，使他的生活开始好转。

50 年代，朝鲜战争爆发后，霍英东又抓住时机开办航运业务，随后又拓展了房地产业、淘沙业，由此而一步步登上了亿万富翁的宝座。

霍英东经营的独到之处在于他的勇敢和魄力。他善于抓住机遇，锲而不舍，开拓前进。他“敢在别人不敢走的地方走”，敢于从一无所有中“创造奇迹”。

霍英东是个非常务实的企业家，他常常坐着自己的豪华游艇在维多利亚湾游弋，让回忆告诫自己不要忘记那风雨飘摇的小舢舨。

### 一条舢舨创出的奇迹

在香港经济发展史上，一举暴富的华人企业家为数不少。但真正白手起家、靠艰苦奋斗创业的人却屈指可数。霍英东就是白手起家的人中的一个。一条小舢舨载着他风里来雨里去，饱受了生活的折磨，同时也造就了他坚韧不拔的意志。霍英东与水上舢舨有不解之缘。他的童年是在舢舨上度过的，后来又早早地退学，接过母亲交给的小舢舨，靠给外来货轮转运煤炭维持生活。抗战胜利后，香港百废待举，霍英东全家的生活虽然非常清苦，但战后的香港毕竟有了好转的希望。霍英东决心趁着香港百废待举之时，努力寻找适合自己的创业机会。

凭着在社会底层多年闯荡的经验和机敏的头脑，他发现香港在战后遗弃了很多废旧物资，其中多数是机器类。人们对这些东西均不屑一顾，有的可以用很便宜的价格买下来，有的甚至能随处捡到。他发现收购这些废旧物资将有利可图。一个大胆的计划在他的心里成型——大量收购战后废旧物资，然后伺机转手卖出，从中赢利。他将计划告诉了一个很要好的朋友，两人竟不谋而合，都认为这件事值得去做。于是，霍英东开始驾着他的小舢舨出没有港岛的各个角落。霍英东此时唯一的财产是一条又破又旧的小舢舨。他利用这条小舢舨，并依靠朋友的资助，把一些廉价的机器零件、废旧的军用物资都一一收集起来。没有雄厚的资金作基础，霍英东只能边买边卖，看准机会，很快转手。好在香港有不少富商已看到此业有利可图，纷纷收购这类物资，所以很容易转手卖出去。霍英东深知，自己家底薄，不能贪图大的利润，只能从小处开始积累，逐渐积少成多。于是，他不辞劳苦地驾着小舢舨到处奔波。经过一段时间的辛苦创业，霍英东竟奇迹般地发达起来。他将舢舨换成了小艇，小艇又换成了驳船，终于积聚

了相当的资金。

50年代，朝鲜战争爆发后，香港作为转运港，运输繁忙。霍英东看准时机，立刻添置了许多船只开始经营运输业。他的运输业一帆风顺，获利丰厚，一举而成为了当时运输业之冠。他在商界开始崭露头角。时到今日，霍英东航运业务仍很兴隆，其收入在霍氏财团的经济收入中占有相当重要的地位。

朝鲜战争结束后，霍英东看到香港的房屋建筑业很有前途，于是毅然投资于“立信建筑置业公司”，并进军房地产市场。他开始拆旧楼，建新厦，又买又卖，首开大楼分层出售的方法，一时生意颇为兴隆。在此之前，香港楼房是不分层出售的。他的分层出售法，不仅使营业额一举打破了香港房地产的买卖纪录，而且使香港房产经营方式产生了彻底的改变。

霍英东这个贫苦的水上人家的后代，原先既不懂航运业，也不懂建筑业和地产业，更无可依赖的势力，全凭自己的艰苦奋斗获得了成功。他由一条小舢舨起家，最后成为“工商巨子”，他的成功是一个奇迹。

#### 寻找起飞的机遇

60年代，香港经济开始起飞，高楼大厦如雨后春笋，地产业、建筑业蓬勃发展，海沙需求量越来越大。由于经营淘沙业耗费的人工多，收益少，赚钱很难。因而香港商界轻易不敢涉足海沙经营业。人们把海沙经营比作吃螃蟹，虽鲜美诱人却又无从下口。霍英东是个敢于吃“螃蟹”的人，他认定香港建筑业还会有大的发展，淘沙业必定大有可为。

霍英东虽然胆识过人，却并不是盲目冲动的人。他为了弄清楚淘沙业令经营者望而生畏的原因，在大大小小的淘沙船中间出入达数月之久。他是穷苦是水上人家出身，从小就生活在海湾的小舢舨上。因此，当地来到淘沙船工之中，自然如鱼得水，经过深入了解，很快摸清了他需要的情况。当时，淘沙业尚属自由经营状态，一些资金雄厚的企业经营者均不愿插足，故未形成垄断局面。因此，霍英东认为，淘沙业无疑是一条水上的黄金通道。他果断投入大笔资金，开始筹建他的淘沙船队。他派人去欧洲有名的厂家联系，重金订购淘沙机船，以使用机器代替人工劳作。1961年，他赴英国考察建筑业，回来时，他转道曼谷，以120万港币向泰国政府购买了一艘大型挖泥船。该船重2890吨，长288英尺，原名“曼克顿”号，是美国支援泰国用于浚挖湄公河床的挖泥船。适值泰国政变，该船便被辗转卖出。该船性能良好，每20分钟可入海底挖泥沙二千吨，然后将泥沙自动地卸入船舱，每小时可航行七海里，是当时东南亚地区最大的挖泥船。霍英东的“有荣船务公司”原先就拥有船舶90艘，挖泥船20余艘，还有其它淘沙机械设施。而从泰国买来的这艘大型挖泥船，对于“有荣”淘沙业的发展起了重要作用。该船被命名为“有荣四号”。当这庞然大物驶进港时，亲朋好友均为霍英东捏一把汗：如此巨大的投资，假如蚀了本，后果将不堪设想。其实，亲友们完全多虑了。“有荣4号”的隆隆轰鸣打破了香港海湾的宁静，源源不断的英沙被卸上岸，使看惯了小规模人工作业的人们，一个个目瞪口呆。香港各界在建筑房屋时均离不开海沙。霍氏的有荣航务公司的财源如江水滚滚而来，“有荣4号”成了霍氏产业中一艘浮动的“掘金船”。不久，霍英东轻而易举地取得了香港海沙供应专利权，垄断了淘沙业。他用先进的机器生产，使淘沙业面目一新。他在淘沙业崛起后，有位商界朋友劝他乘机攫取暴利，免得失去机会，但被霍英东



婉言谢绝。他认为攫取一时的暴利不可取，而应谋取长远的利益。为此他与香港当局和各建筑公司都签订了长年的供货合同。后来的事实证明，霍英东的深谋远虑是正确的。香港商界几次发生波动，特别是 60 年代中期的波动使香港的地产业一度陷于低谷，但霍英东的淘沙业却丝毫未受损失。每一个成功的企业家，都有一本属于自己的“字典”，霍英东也不例外。在他的“字典”中，永远也找不到“不可为”的词条。

