学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

世界著名富豪巨贾

演说精粹

BOOK

内部资料 非卖品

前　言

历史的车轮即将把我们载入伟大的 21 世纪！新世纪到来前夕，正逢全球经济开放的年代，各国之间经济贸易关系日趋密切。因而，世界经济舞台上称雄一方的富豪巨贾就成为世人瞩目的明星。他们的辉煌业绩不仅显示个人奋斗的硕果，而且还在国内外企业发展中起着影响作用。为此，频频应各方邀请发表演说，或介绍成功之道，或对经济风云变化谈个人见解，或宣扬企业对社会应做的贡献，或对即将走上工作岗位的莘莘学子谆谆教导，等等。演说加深了他们在公众之间的印象，同时又提高了企业的声誉。

本书选取了世界著名富豪巨贾的代表性演说。演说者中有美国钢铁大王安德鲁·卡内基、石油巨子约翰·戴维森·洛克菲勒、日本电器之父松下幸之助、世界船王之一包玉刚、美国航空公司董事长罗伯特·劳埃德·克兰德乐、东南亚首富亿万富翁李嘉诚、华侨巨子陈嘉庚、澳大利亚报业巨匠基思·鲁珀特·默多克、美国房地产大王唐纳德·特朗普、西欧工业巨头意大利菲亚特公司董事长乔瓦尼·阿涅利、美国汽车大王亨利·福特二世、韩国大宇企业集团董事长金宇中、香港巨富霍英东、中国台湾塑胶企业集团董事长王永庆、美国沃尔特·迪斯尼公司董事长弗兰克·韦尔斯、加拿大皇家银行董事长约翰·克莱格茨、美国广告巨子戴维·麦肯齐·奥格尔维、美国可口可乐公司总裁唐纳德·基奥等等。他们从事的行业涉及经济各个部门，富有极强的代表性。人们读了演说将会发现，世界级的富豪巨贾不仅善于经营理财，而且，文学素养极高。他们的演说语言生动，颇富哲理，耐人深思。其中，还有不少名言隽语，妙谛之谈，不虚为世界著名演说文库中的宝贵财富。

富豪巨贾并不是从天上掉下来的“超人”，他们与我们一样，都是凡人。所不同者，在一定的历史背景下，他们善于捕捉机遇，能刻苦奋斗，历经坎坷百折不挠，终于创立了宏图伟业。由于每篇演说的中心话题不一，涉猎广泛，内容丰富多采，为了便于读者选读，本书按照内在逻辑分为三大篇幅：成功要素篇、社会责任篇和审时度势篇。

成功要素篇内的演说，大多是富豪巨贾介绍创业心得、经营理念、管理诀窍和用人之道等等。他们之中有出身贫穷，苦斗成名的美国石油巨富阿曼德·哈默，日本东芝会社前社长土光敏夫，中国台湾统一企业公司高清愿；也有出身富豪之家，不愿坐享荣华安于守业，而勇于独闯事业的日本索尼公司总裁盛田昭夫，中国台湾声宝电器股份有限公司董事长陈盛洲等。更有退休之后不甘落后勇于冒险创业而大获成功的美国玫林凯化妆品公司董事长玫林凯。他们的演说内容告诉我们，任何个人，不论国别、年龄、性别和出身，只要敢于创业善于经营，都有可能成为叱咤风云的企业英豪。

社会责任篇内收集的多为富豪巨贾在企业创业周年大会或在公众场合发表的演说。他们以本企业的社会活动方针为例，强调利润不是企业追求的唯一目标，而应重视承担社会责任，诸如弘扬精神文明，扶贫救困，振兴教育，追求真善美等等。其中，美国福特汽车公司董事长菲利普·考德威尔、韩国现代企业集团创始人郑周永，美国施乐公司董事长戴维·托德·柯声斯等人在演说中以真挚的情感阐述企业与教育息息相存，强调教育一旦落后，企业就难以振兴，呼吁企业界人士必须关心国家教育事业的发展。演说内容丰富，语句精彩，读后令人留有深刻的印象，久久难以忘怀。

审时度势篇内是富豪巨贾面对企业内外竞争环境的变化而发表的演

说。他们指出，在当今科技高速发展，信息爆炸，全球经济向着一体化方向发展的形势下，企业家们应审时度势，不仅要善于在政府宏控和企业内部职工之间纵横驰骋，而且还应随机应变，在风云莫测的竞争环境中采取对策、克敌制胜。其中，美国菲利普斯石油公司董事长塞西尔·杰西·塞拉斯，加拿大蒙特利尔银行董事长格兰特·鲁伯，美国电话电报公司董事长罗伯特·尤金·阿伦等人的演说切中时弊，分析问题入木三分，读后如品佳茗，余韵无穷。

古今中外富豪巨贾的精彩演说不计其数。限于篇幅和人力、资料、时间等方面的不足，本书着重收集了近代海外部分富豪巨贾的演说，还有许多业绩卓著，声名显赫，为世人所注目的经济强人的演说未能收入本书，甚为遗憾。

本人编著此书的宗旨是，衷心希望我国为数众多的企业家和希望成为企业家的人们能够从富豪巨贾们的演说中吸取养料，找到自己的感觉，举一反三，得到新的启发，激励出前进的动务，争当新时代的企业英豪。同时，也望能有益于提高我国企业家们的演说口才，以为世人留下胎炙人口的精彩篇章。当然，也希望本书能对从事企业管理的各级领导和即将走上社会并有志在经济浪潮中闯一番事业的青年人有所启迪。

本书在编著过程中有幸得到了多方协助，尤其应提及的是上海交通大学外语系奚兆炎教授，在旅美探亲期间仍不忘关心本书的进展状况，多次奔波于纽约各大图书馆，及时邮寄了不少宝贵的资料和译作，为本书增色添彩。另外，美国玫林凯化妆品公司驻中国分公司、日本东芝株式会社、松下电器公司等也为本书提供了很有价值的资料。再之，上海环境卫生设计科研所的胡遵启先生、上海交通大学外语系的石淑芳女士及本院世界经济研究所的王寅通副研究员等也为翻译演说付出了辛勤劳动，本院信息所副所长王德华研究员为本书校对了大部分译文，特此谨表谢意。

由于本人水平有限，在编著和审校过程中难免有不少错漏之处，敬请广大读者批评与指正。

郜红华

1994.11 于上海

总　序

周谷城

演说就是向听众发表对某个现实问题的见解，或阐明某种事理。每个人一辈子要听许多次演说，也要作不少演说，可见演说是一种很重要的社会活动。

演说又是一种历史悠久的社会活动。四千多年前，古埃及的法老就说演讲比打仗更有威力。在古代希腊、罗马，演说是社会政治斗争的重要武器，产生过希腊的伊索格拉底、苏格拉底、亚里士多德，罗马的昆体良、西塞罗等一大批演说家，还办了“演讲学校”。在我国古代，演说也曾经辉煌。所谓“左史记言”，《尚书》中就有不少演说名篇。《国语》、《战国策》中之言，颇与古希腊之演说词相似，亦冶政治、历史、文学及雄辩术于一炉者也。《论语》其实是孔子向三千弟子传授知识时的演说精华。孟轲、商鞅、苏秦、张仪具为雄辩的演说家。在《盐铁论》中，则可以读到西汉政治家桑弘羊精彩的经济演说。据此，窃以为演说之在中国，实有久于希腊、罗马者。

演说不仅源远流长，且有重要作用。一篇好的演说，或事实有据、逻辑严密，或慷慨激昂、豪气凌云，或声情并茂、引人入胜，或机智幽默、妙趣横生，或数者兼而有之，足以使人坚定对崇高理想之信念；足以使人增加知识，明白道理；足以动人心弦，催人奋发；足以给人欢乐，得到美的享受。历来名家演说，不仅风靡当时，且对后世实有深远影响。

今天，我们正在进行现代化建设，进行两个文明建设，要做好各项工作，都离不开演说。各级党政领导、各行各业负责人开会做报告，科学家的学术报告，群众大会上的动员报告，教师向学生讲课，检察官提起公诉，律师为当事人辩护，这些都是演说。此外接待来宾，介绍经验，发布消息，讨论问题，无不要用到演说。演说要有好的效果，就不能照本宣科，而必须掌握演说的艺术。掌握演说艺术别无他途，除了从实践中学习外，再就是借鉴前人演说的成功经验。由此而论，百花洲文艺出版社暨上海社会科学院信息研究所共同组织力量，翻译和汇编古今中外演说名篇，成套出版《世界著名演说文库》，以飨有志于演说者，此举确系一种有益的尝试，且为文化积累所不可少。

古今中外的演说名篇数量甚多，要想一下子收集得齐全，并同时出版，难免旷日持久，甚至是不可能的。不妨成熟一批，先拿出一批来。“草鞋没样，越打越象。”这样分期分批积累起来，相信反倒易于较快、较好地形成一套相对完整的演说文库。至于每个分册的选录范围，无妨不拘一格。既可拿演说性质作标准，如就职演说、竞选演说、外交演说，也可以演说者的身份为标准，如将帅演说、律师演说、作家演说、科学家演说。既可着眼于演说之历史影响，也可着眼于演说之趣味性，如幽默演说。凡此种种，均不成问题。

此等演说，就其演说艺术而论，固有可供借鉴者。然不独止此。历来演说名篇，或反映重大历史事件，或反映时代风貌，或阐发深刻哲理，或含有丰富知识，实已成为重要历史文献，成为文化遗产。唯其如此，鄙意以为阅读这些演说，非独有助于掌握不同性质、不同体裁、不同形式、不同场合下的演说艺术，抑且有助于了解历史，丰富知识，提高素养，陶冶情操。

这些演说既成历史文献，即有其时代烙印，需要读者独具慧眼，善于取其精华，弃其糟粕。特别有几种演说，由于性质关系，尤其如此。如演说有足以影响历史者。观夫《礼运大同》，则可知人类之追求理想社会，固不自今日始；观夫伯里克利、柏拉图之演说，则可知西方政治制度之由来。其影响历史者，均可谓至深且远。然而有正必有反。历史不断进步，亦必有曲折。只讲进步，不讲曲折，则历史不完整。演说有促进历史发展者，亦必有促退历史者。只见前者而不见后者，则演说不完整。故适当选录一些具有反面意义的演说，以证历史道路之曲折，社会发展之艰难，人类前进之不易，实亦有其必要。

不揣冒昧，即以为序。

世界著名富豪巨贾演说精粹

包玉刚
一九一八年—一九九一年

世界上最大的航运业巨头之一。祖籍中国浙江宁波。年轻时任过银行经理和襄理。1949 年，偕同家属迁居香港。1955 年毅然决定转营航运业，创立了环球有限公司，买下一艘已经使用 27 年的旧船，专门经营把煤炭从印度装运到日本的业务。

60 年代初，日本的造船厂商鼓励外资购买日本船，然后再由日本航运公司租回这些船只。包玉刚抓住这个机遇，开始向日本订购新船来更换他的旧船。从此生意一帆风顺，事业进入腾飞阶段。60 年代中期，由于苏伊士运河被关闭，日本和西方国家对油船需求再度增加，环球公司又及时而有力地扩大了船队力量。这样，在短短的 10 年时间内，包玉刚的业务蒸蒸日上，一跃而成为拥有 1800 百万吨庞大船队的“ 世界船王 ”，并被封为英国爵士。1991 年不幸病故。

包玉刚生前是香港环球航运集团监事去主席，香港九龙货仓有限公司、会德丰有限公司和港龙航空有限公司的董事长。他在美国哈佛大学商学院的演讲会上，介绍了自己生平的航运业经营经验，为后世留下了一篇非常精彩的演讲。

他在演讲中指出，经营管理者应该保持头脑冷静，不为各种诱惑所动，要成为信誉良好的航业家需要勤奋苦干，有想象力，善用经验，还要有一点精明稳健经营的头脑。通篇演讲充满激情，令人听后心潮荡漾。

经营航运业的心得

1976 年 12 月 6 日

各位，首先多谢刚才罗卡先生以溢美之言词介绍，此次受贵校邀请来和各位谈话，实在深感愉快和荣幸，尤其我的机构内也有很多位年轻有为的商学院毕业生经常提供有价值的意见与准确的判断力，对我公司业务贡献甚多。

今天是不拘形式的聚会，我可以多从个人角度谈谈我怎样建立起环球集团，成为当今世界上拥有最庞大载重量的私人商船船队，以及如何经营管理总载重量达 1600 百万吨的 160 艘船只。换句话说，切勿指望听到关于管理技术和筹划资金策略的课室理论讲学，贵校教授阵容坚强，人才济济，在这方面教导各位当然高明得多，我不敢妄自班门弄斧，我是实事求是并且相当保守的商业家，基本上相信管理才能要从经验建立起来，不能单凭学校教育得来，当然有高深的学术能有更大的成就。在商业方面，最危险的就是自以为万事皆通，大而化之，或者以为工作细节不随时深入检查便可泰然处之。

我是经营航运业务者，船运业务竞争激烈，也许我把其中得到的教训说得过火一点，不过我以前从事银行业时亦已发现上述情况对于一般行业能适用。

也许各位当中有一位将来身居要职，必须探究公司未能达成业务指标，或者经营失败，乃至于政府机构国民经济收入欠佳的原因何在。如果有此一日，请先将调查手下主管人员的能力及态度列为要务之一。

不管私人企业或政府机关的主管人员，应该不断学习以求适应和成长，否则就会落后。记得 1955 年，我初做船东，买了一艘船龄已 27 年的燃煤货轮并长期租出后，船业界人士纷纷嗤之以鼻。他们说：“ 这个年轻人难道疯了，竟以固定租价（较市面每行程运费率低得多）把船长期包租给人。 ”其实我当时只是开创一个租船的新趋势。这种新作风的基本要旨是：把船租给信用卓著财政可靠的租户，为期数年，这样凭借租约便可以向银行贷款，再增购船只，扩充船队。在租约期内，船只管理费用，或许因通货膨胀而有上升之虞，但是当时的通货膨胀情况远不能跟今日相比。我当然明白其中利害（人事费用、保险费、修理费等）不致浪费与激增。同行们认为，把船以远较当时计程租赁市价为低的租价长期租出，真是愚不可及，他们当然是对航运市场供求循环的实况视若无睹，也忘了在市场情况最兴旺而使人陶醉时即应该未雨绸缪，以防万一。

航运业筹措资金是性质不同的另一要环。早年，银行不像现在这样热烈欢迎押船贷款，所索利率之高，足以表示他们认为风险太大，银行采取这种态度，当然有其理由，经常计程租赁船只，收入不能固定，银行极难预测及控制收回贷款。为求安全起见，银行往往漠视船只的营利能力，只注意船只本身的价值，这种情形是不切实际的，需要改变过来，所以我一开始不但选择定期租赁办法，而且更注意租约保障，以确定固定收入，使自己和银行能满意。……

航运管理可说是千头万绪，需要集中精力对付，而且要经常注意细节。现代船只经过高度精密的科技建造而成，在岸上和海上有许多设备需要专门人材管理和操纵，一不注意，因缺乏经验或稍有疏忽，就会肇事，造成生命死亡，船只受创而失去租金收入。一艘没有租金收入的船，与其说是资产，

毋宁说是负累。航运虽然有许多方面可以保险，但是报“无租金收入”的保险费很贵，而且在大多数情形之下，不能获得十足赔偿，很不合算。所以一旦船只出事，最缜密的资金周转预算也会失灵，而资金周转预算对航运业来说是极度重要的。选择最可靠的设备，周密的训练，稳健的保养制度，尤其是严密督促日常船务管理工作，是船东成败的极重要因素；充足的资金准备，良好的会议制度，有条理的内部管理和基本经验并有实惠的生意头脑也同样重要。

我个人对于船只安全和船员训练极为重视。我们散布于世界各地的公司和所有船只上，经常举行安全事务会议，讨论、估计并纠正船只航行中所注意到能引起大小意外事件的种种人事及设备缺点，由一位经验丰富的油轮船长专门负责船只的安全部门，凡是有关安全的资料和行动均由他统筹处理。这是一桩很艰难的工作。我们也竭力训导海员，尤其是香港环球海员训练学校（完全是我们自办自营）的学生，了解船只与货物可能遭遇的危险，并向他们教育对自己的能力与工作感觉自豪的观念。大多数商业领袖会知道需要受过彻底训练，对业务极熟练，而且由完全可靠的人员去管理工厂或主持公司。诸位听了大概会感到惊讶，有些船东竟从来未和属下或者可能价值四、五千万美元巨轮上的船长见过面。东方企业机构的首脑对雇员的态度过于保持家长化的传统，这也许是可以批评的地方。或者我在这方面另有成见，不过我要说明的是我和所有雇员经常保持个人接触，关心他们的福利、安全及前途，我想这即使不是所有主管人最主要的一个成功条件，至少也是船东最重要的一个成功条件。

商业机构如欲成功，必须控制成本。各位在学习中对此谅必已下过很大的一番功夫。在航运业方面，船东控制开支的能力更直接关系到他的竞争能力，因此，节省船只开支费用极为重要。

原因有二。第一，个别船东不能左右世界航运市情，因此必须设法控制开支以确保预算的收入（市情较差时则须尽量减少亏损）。长期租赁船只更应注意控制航运开支；第二，船只在航行中可能需要极多额外开支的地方，因为它航行全世界，随时随地可能发生意外，需要修理、保养、补充用品和配备零件。按照定期租船合约，租户得向船东要求赔偿船只不能履行租约中所载明船航速度及用油限额规定而蒙受的损失。这对船东，不仅只谈一艘船，而是对许多船只而言，总共数字一定很可观，会影响预期所得的收入。因为如果赔偿要求事件发生太多，船东在市场上的信誉会受影响，从而挫折他将来扩展业务的机会。

成本控制得法，一定要制度健全，因为过于依赖单独个人能力，总不免会有疏忽之虞。……

我必须说明我虽然注重控制成本，但并不是说为求樽节而削足就履，我们的船大部悬挂利比里亚旗（也有挂英国旗及巴拿马旗），所谓悬挂登记国国旗的船队，有个莫须有的不好名誉，实在很不确实，令人以为是逾龄、设备不齐全、船员素质差、漠视安全、经营资金有限的船队，其实大多数的情形绝非如此。船只保险费占我们总开支的一大部分，要享受低廉保险费权利，船东必须注意自己的保险赔偿记录，保持船只的素质水平。应该花钱修理时，不可盲目节省，否则结果会得不偿失。倒不如船东应该在谈生意时努力讨价还价，例如管理及筹措资金等等费用，不论节省多少，务求尽力去争取，总结起来数额便会相当可观，尤其是如我们公司，船队庞大，受人重视。这使

我们经过如许多年来，博得了谈生意精明公道，信用昭著，并有良好保养船只记录的美誉。

建立一支相当大的船队需要极雄厚资金，资金成本在航运业方面自然是重要的一环。因此，和债务人与投资者、金融机构及股票的关系对一个船东至为重要。我以前也是银行家，认为让银行以贷方身份加入公司为股东是个好办法。这不但能使银行因为有机会分享利润而乐于资助我们，银行也因此对经营航运业可能遭遇的风险有更清楚的认识。近两年来，许多银行既懊恼又惊讶，发现因为有些客户经营失败，竟身不由主地做了船东。相形之下，和我们合伙的银行有一些理由感觉满意与愉快。这些船东受挫，主要是把多数船只甚或全部船只，投入未能有长期控制预算收入的每一记程租赁市场，以图厚利。我的政策则一向是把船只长期租出，利润虽然比较低，但是稳当。这样经营，把市面影响的危险性减至最低程度，而且还可以预计自己在未来多年内的资金周转情况。……我的宗旨一向是逐步稳健发展，既不要耸人听闻的利润数字，也不要在市面不景气时，突然有资金周转不灵的威胁。航运市场情况瞬息万变，船东随时会遭遇到许多诱惑，应该冷静，不可被这种诱惑所动。

新闻界常喜欢把船东称作“想赢大钱的赌客”。当然有些船东从事投机，意即他们幻想以为航运市场永久不变上升，不过大多数船东对业务上的风险极审慎，把个人的全部精力集中注意船队的财力人力，促使发挥最高及安全运用的效率，虽然航运业有内在的种种困难，又极易受其本身所不能控制的外在因素影响，日常处理的又是数目庞大的资产，我认为航运业足以发挥自由企业的精髓，说明成功并无捷径。要成为信誉良好的航运家需要勤奋苦干，有想象力，善用经验，还有，我承认要有一点精明稳健经营的头脑。

我希望这短短的谈话没把你们听累了，而且也像我开始时所说，我将留待各位教授用其高深理论把这些解释给你们听。我并且要说明一点：做生意不是艺术，也不是一种科学，而是一种高深莫测令人入迷的兴趣。

节选自《世界经济强人》

詹姆斯·罗伯特·保罗

一九三四年——

美国海岸公司总裁兼首席执行官。生于堪萨斯威奇诺。1956 年毕业于维切塔大学，尔后任职于威奇诺波音公司。1970 年任休斯敦罗伯特逊迪斯本系统公司副总裁。1975 年起任海岸公司副总裁主管财政。该公司是涉足天然气、石油、煤炭与化工产品的多种经营的能源公司，产品远销世界各国。

本文是保罗在堪萨斯州立大学演讲中心发表的演说，内容相当精彩。他以精辟的语言阐述了大企业和大公司经营成功的十大要素：勤奋工作，工作有中心，大思路，灵活性，有能力，推销素质，充满自信，细节与总体构想保持平衡，富有进取性，持之以恒。通篇演说以海岸公司经营成功的实践为例而加以理论上的总结，形容生动，深入浅出，富有激情，分析问题入木三分，使听者受益匪浅。演说不仅对正在商界搏击的企业家们有所启迪，而且也值得正欲投入商海一试身手的年青人一读。

企业的成功要素

1991 年 3 月 27 日

女士们、先生们：

今天能来这里，感到万分荣幸和高兴。回到母校总是令人快慰的。

格雷厄姆博士已经介绍了，我是首席执行官，问题是在企业管理人才济济的地方首席执行官干什么？

首席执行官与企业家之间确有一个重要区别，首席执行官的意义容易理解得多，但凡是成功的公司都是按企业家精神办的。所以，与其认为企业家和首席执行官是互相排斥的，倒不如认为其有共同点。

在讨论大企业和大公司成功因素之前，让我们先介绍一下海岸公司的情况吧！海岸公司从其规模而言，始建于 36 年前。它从南得克萨斯的一家小天然气公司起家，如今已成为涉足天然气、石油、煤炭与化学工业的多种经营的能源公司。过去 10 年内，其收入与利润翻了一番。

顺便提一句，每 5 份海岸公司的股票就有一份是其雇员所持有的。这既体现了员工对企业的忠诚，也是保持海岸公司企业精神的力量。当一举一动都与自己的切身利益息息相关时，员工们都会竭尽全力保证企业成功。

我承认，成功没有唯一准则，企业家的定义也不可一言蔽之。世上没有两个一模一样的企业家。每个企业家都是其独特个性与素质的组合，都有其成功的秘诀。

但是，我认为其中有些素质对于领导一个大型能源公司特别有意义。第一条最显而易见但又是最易被忽略的是平凡的、勤奋的工作。你们认识多少成功的的不努力者？换句话说，你们知道多少成功的懒人？假设有，那很可能只是幸运女神对他们的一次垂青，或者是他碰巧出生在优越的家庭内。

每当审视海岸公司时，我见到的成绩统计数字都是努力工作的结果。与缺乏职业观念的竞争者相比，我发现他们总在谈论高尔夫球、网球、旅行等各种娱乐活动。所以，当你想要加盟一个公司或组织时，发现他们大部分时间都在聊天，谈些与工作无关的事，那末你就要小心了。你可能正与一个涣散的工作队伍为伍。

这就引出我要谈的第二个因素，工作要有中心，富有创业精神的企业需集中精神发挥它的长处。每个大型公司都会失望地发现它不能满足所有人的要求，美孚石油公司在买下蒙哥马利宝地后，很长时期内在为恢复元气而奋斗。埃克森石油公司曾经进入计算机行业，而后又到电动机行业，最终无果而归，又回到了老本行。

当时宣布兼并时，并不乏大吹大擂，但这些都毫无用处。其实教益是很清楚的，即要发挥长处。特别是当公司规模还小时，更要各司其职。而当你成功地发挥长处时，你要注意另一个教益：要小心谨慎，坚韧不拔，慢慢增长，并且保持原来的工作中心。

必须避免的是工作无中心。如果你询问许多企业他们的中心任务是什么？他们就会回答：顾客，或雇员，或技术，或跨国经营等。

我要指出这些概念不仅仅对于企业有效。你有没有见过美式足球进攻时优秀的四分位是如何跑位的吧？他不顾来自对手的竞争，不顾 280 磅的对方后卫的后路截击，不顾 220 磅的边卫的中路拦截，他全神贯注，心里只有接

球者。终于，他发出了一个漂亮的球。然后，当然是不久之后，他才考虑他是否得了分。可见，我所论述的这些规则或素质可应用于企业、运动、学校或其他方面。

我要谈的第三个因素是智力方面的，那就是大思路。众所周知，很多成功的新企业都是由一个了不起的大思路起步的。大思路能吸引人力，能吸引财力，S 形的成长曲线就由大思路起步。

太多的人只是坐在那里，等着好点子自己跑进办公室来，就像一个店员在店里等着上门的顾客。这种“守株待兔”的态度可能在商店里有效，但是这在实业上 99%都不会成功。

你应该每天都去寻找新点子、新方法、新方式，来提高生产力，寻找新顾客，控制成本，去除官僚习气。对于点子，也有个适应生存的问题，成功的创业者不仅不断寻找新点子，并且不断去芜存菁。如果你有一百个点子，很可能其中只有一两个点子有显著的正面效应。你若只有 10 个新点子，那么成功的机会也会递减。更糟的是由于缺乏选择，你不得不在这 10 个点子中选出 1 个，但它却可能使你彻底失败。

这里要强调第四种因素，那就是灵活性。勤奋工作，努力思考，许多主意集中于一个方向，这都需要有勇于变革的心态。这个世界分秒必争。比如 80 年代初，能源公司要价很低，估价在下降，兼并机会极好。我们用一纸气势逼人的投标书，花 35 亿美元买下了底特律的美国自然资源公司。这次兼并为海岸公司 80 年代利润翻一番提供了跳板。

现在情况改变了。80 年代的许多掮客都坐了牢。储蓄、借贷与银行业都遇到了 30 年代大萧条后所未有的困境。流动资金短缺，投标难以融资，能源及其它公司现在价估得很高。此时，向内投资而非向外投资才是正确的战略。结论很清楚：灵活会取胜。

我要说的第五个因素是能力，不仅要有适应变化的能力，更要有预测到变化的能力。善变是一回事，正确地转变又是另一回事了。你会向前仰，但这并不意味着当特快列车在你身边呼啸而过时，你站在月台上也能这么做。

这也是公司成功的秘诀。我的办公桌上堆满了报告、图表和报表。这都是过去的记录，是海岸之船后面的尾波。但你不能老盯着船后面的尾波航行。我所需要的，并要努力去争取的是向前看的能力，是进行理智推测，有时甚至只是依靠直觉推测的能力。

这些推测，有些源于自己的经验，但更多源于他人的经验，源于外部机关。成功的企业永远关注着周围发生的一切。

在我提及的兼并美国自然资源公司时，有两个“向前看”的例子。在投标之前，我们进行了裁员，削减了销售。批评者嘲笑我们。当时能源价格很高。但我们比其它人更先看到了它的下降趋势。于是，价格真的下降时，我们笑到了最后。

最后，还有四个成功要素。第六要素是推销员素质，要别人接受你的点子而购买。一个企业，无论是经营点子、产品、服务或商品，其实质都是一方买入另一方卖出的东西。你肯定听过商业方面铁的准则：无卖出则一事无成。生意场上布满了拥有天才主意、神奇产品，其失败的原因只是无法出售。

大家只知道苏格兰的詹姆斯·瓦特在 18 世纪发明了蒸汽机。但是这错了。第一台蒸汽动力机是公元 1 世纪由埃及亚历山大的希洛发明的。但他没有像瓦特那样创立工业。瓦特有了好点子，说服矿主把煤送到顾客手里。这

个差异既是时间的问题，也是推销员素质的问题。

第七个因素是好的推销员要充满自信。美国职业高尔夫球运动协会的高尔夫选手没有一个是靠轻打获胜的；没有一个全美高等学校田径协会的篮球明星不是充满信心打出好球的。

他们如不是胸有成竹，就不参加比赛。成功之士善于从每个毛孔汲取自信。而实业成功赋予人信心。有了信心，成功就向你靠近。没有信心，别人很快就会觉察并利用你的弱点。没有信心的人注定是失败者。他们会失去定单，会失去生意，会失去自尊。一切都与成功反其道而行之。

随信心和推销一起而来的成功的第八要素是平衡。我谈的是细节与总体构想之间的平衡。这两者都是必要的。努力工作，注意小节是有回报的。因此心里装着大蓝图，并且要有着多面手能把多股线拧成一股绳的本事。但是太拘泥于小节的人，除去律师与会计师之外，都易迷失方向。

同样，点子如泉涌，但从不考虑其实施的人也是易于迷失方向的。从没有成功人士是长于出点子而短于行动的。

接着要谈的要素是进取性。这是勤奋工作的源泉。所有成功的商人都充分利用这一点。进取并非敌对，也不是盛气凌人，当然亦不是非法侵犯。我谈的进取是指有自信，有说服力，勤奋工作，有必胜信心。

我们的一些竞争者把海岸公司拼为 S.O.B。我想那就是因为我们的进取姿态。我们不磨洋工，我们乐于工作，专心致志，尽力实现目标。拳击评论家指出休格·雷·伦纳德把对手一拳击出圈外的本能。他知道何时施展何种力量击倒对手。这才是我说的进取。

许多拳击手浪费了很多重拳。休格·雷·伦纳德懂得何时施出致命的一拳。把握时机，勤奋工作，这就是进取。

现在，不知对不对，我已谈了九大要素。但是还有一个隐藏的要素，这就是第十个要素，也比其他任何要素都重要。那就是每天，每月，每年，每代都力争比以前做得更好。我有生之年已取得了长足进步。我猜想我今后的步子将迈得更大。

所以第十条隐藏的要素是：列出你自己的要素单。找出过去成功人士的要素，列入要素单。这些要素有些有用，有些无用，你必须去伪存真。你的竞争者可能比我的竞争者更有挑战性，他们受过更好的教育，更富有主动性，更难被打败。所以你们必须比以前更优秀。

最后，记住，不管你信不信，生命是非常短暂的。在事业开始之初，你可能意识不到这一点。但是，加油吧！时间不等人。

节译自《当今重要演说》

朱红译王德华校

玫林凯·阿什

美国最大的专业皮肤保养品直销公司——玫林凯化妆品公司董事长（总裁）。出生时间应本人要求保密。1963 年退休后，不甘安享天年，决定倾其所有积蓄开创新的事业。由于曾多年从事直销工作，积有丰富的经营管理经验，故而决定开设皮肤保养品直销公司。在其家人的支持下，同年 9 月 13 日位于达拉斯，面积为 500 平方英尺的玫林凯化妆品公司正式开业。当时公司仅 11 人，除其子理查负责看店和送货外，其余皆为女性，从事推销工作。经过 30 年的奋斗，如今公司的业绩已名列美国 500 家大公司之一，并且被评为全美 100 家最值得员工工作的公司之一。公司现拥有 35 万名美容顾问，分公司遍布全球五大洲 23 个国家，其本人被誉为当今美国企业界最成功的人士之一。著有《玫林凯谈人的管理》，为商界畅销书。

本篇是在科罗拉多州丹佛市接受“ 1990 年女性企业领导人荣誉奖 ”时发表的演说。她首先强调，在创业与管理方面，女性绝不逊色于男性，相反具有特殊的敏感和才能，为男性所莫及。接着以玫林凯公司为例，说明人才是公司最重要的资产，也是优秀公司经营成功的标志。整个演说语言富有文采，形象生动，表达清晰，内容翔实，是一篇效果甚佳的演讲佳作。

90 年代的商业领袖

1990 年 10 月 8 日

能够被挑选接受你们颁发的 90 年代商业领袖奖我深感荣幸。实际上，这奖属于我们公司所有那些杰出的、天才的妇女，是她们证明了妇女能够做得到一切。

成立我们公司的最初想法，当然，是我觉得在现代商业社会中妇女的需求并未得到满足。

在过去数年中我曾被问过多次的就是我们怎么能够在如此短的时间里发展起一个规模达数亿美元的企业。我所能告诉诸位的是在 1962 年开始我的事业时我已人到中年。有着静脉曲张的毛病，从未有空去四处闲逛。

我做梦也没想到 27 年后，我们公司有 44 位妇女其年收入分别超过 100 万美元，其中一些更超过了 400 万美元。今天，我们公司年收入超过 1000 万美元的妇女的人数是任何一家美国公司都无法比拟的。毋庸置疑，为此我感到自豪，因为这就是我一开始就想要做的，给妇女以机会，使她们能够去做任何她们足以胜任的事情。事实上她们已经证明我的想法是正确的。根据 1990 年的销售统计，今年我们的零售额将达 10 亿美元，目前我们在 12 个国家有着共 22 万名顾问和指导员。也不用说我对她们取得的巨大成就是多么的自豪。妇女一旦下定了决心，她们就能做到任何事。我感到惊奇的是她们竟有着如此之高的创造性和如此非凡的能力去完成她们决定去做的任何事。在 1970 年，当男人每挣 1 美元时妇女只能挣 59 美分。现在 20 年过去了，男人挣 1 美元我们仍只能挣 66 美分。按此比例，到 2000 年，也就是从平等就业机会委员会成立算起的下一代的时候，妇女的工资也只有男人的工资的 74%。在这种情况下，妇女们要开创自己的事业也就不足为奇了。1970 年前，妇女拥有的企业只有企业总数的 5%。但到 1986 年，这个数字增加到 29.9%。而到 2000 年，根据宾夕法尼亚经济发展协作组织的一份报告，在非农产业的所有企业中超过一半的企业将为妇女所拥有。

在妇女传统上参与的行业中，女企业家已使人强烈地感到了她们的存在。在零售业中 50%的企业为妇女所拥有，在服务行业中这个数字超过了 75%，但妇女已不仅限于此了。在 1980 年至 1985 年间，妇女拥有企业数目增长最快的行业是建筑业，制造业和农业。根据此项标准来衡量，女企业家比男企业家要更成功一些，即从全国来说，4/5 的新企业最后会倒闭，但对妇女拥有的企业来说，这个数字就只有 1/4。这是对你们的奖励。

最近的研究表明，妇女之所以离开原单位是因为她们觉得没有希望升到最高层和没有发言权。因此她们回到家庭主妇的位置上去或是开设自己的公司，这样她们在决定工作气氛方面可以有决定性影响。根据商务部的统计，全美国 1/3 的小企业是由妇女掌管的，而专家预计到 2000 年超过一半的小企业将被妇女所拥有。

那怎样将这些企业经营成功呢？几年前我曾写过一本书，名为《玫林凯的人事管理》。它后来成为一本全国性的畅销书。在书中我列出了几条我认为能导致企业取得巨大成功的要点。首先，我们在管理中运用的金科玉律，是人类历史上最古老、最著名的哲学，也是在商业竞争中最经常地被忽视的原则。作为女人我们天生就懂得这点，即：已所不欲，勿施于人。我们在给客户当顾问时，就向客户推行此原则。靠此办法，公司逐渐壮大起来。我们

甚至有一个起先是月度的进而是年度的热心服务小姐奖，以奖励那些乐于助人的员工。该奖的魅力甚至超过了凯迪拉克轿车、钻石及异国旅行，以至于人人渴望荣获该奖。它在我们公司已成为最杰出的代名词，我认为它是使我们迈向成功的重要因素之一。

有句老话说得好：公司心中有雇员，雇员心中也会有公司。优秀的雇员是一个公司最宝贵的财富，人确实比项目更重要。

我所知道的最重要的一条经验就是任何人在他（或她）的胸前都有这么一句看不见的话：“让我感到自己的重要性”。如果你能让你公司的雇员感到自己对公司的重要性，那么你就得到了一笔宝贵的财产。要做到这一点，你只须在人们做出成绩时适当进行鼓励。因为任何人都渴望被承认。如果你对职员说你欣赏他取得的成就，那么他的反应将是干得更好。在所有激励手段中承认别人是最有效的一种。

当然，有时批评也是必要的，但如果你能像做三明治一样用两块厚厚的夸奖夹一个批评，那么你将发现别人的情绪就不会受到伤害。千万记住，批评只能针对事，不能针对人。

请记住，好的经理必然也是好的听众。上帝给了我们两只耳朵却只给了一张嘴。其意就在少说多听。当你倾听时，你可收到两方面的益处。一是得到必要的信息，一是让说者感到他自己的重要性。要做一个始终如一的人。要做一个让人值得信赖的人。只有一小部分人能做到始终如一，因此他们也就得到更多的尊重。让你的雇员知道你拥有这种宝贵的品质是特别重要的。

请记住，在公司里你只是一个指导者而并非独裁者。因为人们更希望得到指导而非被统治，所以要注意避免用严厉的口吻以及暗示“我是总裁，我要让你怎样怎样”。在指导与独裁之间有着巨大的差距，独裁并非意味着领袖。

在我们公司，我们发现热情可以移山。好的经理应充满热情，而热情也可以感染别人，使别人的热情更加高涨。

我一直认为领导者的步调与他所领导的人步调是一致的——作为一名经理，你应为下属设定前进的步调。好的经理人员并不回避亲自动手，相反，通过显示他们良好的工作习惯、乐观的态度及团队合作精神，他们给别人树立了榜样。优秀的领导者建立了一套成功的模式，使每个人都渴望成功。

请记住，当一项成果凝聚了自己的心血时，人们会爱惜它。一名高效的经理在新项目尚在构思阶段就会邀请职工也参加进来。通过信赖别人、征询别人意见，他在一开始就得到了大家的支持。事实上，当人们并未参加到决策过程中来时，对新事物常有抵触情绪。因此重要的是要记住：要想得到别人的支持就得让人参与。一些精明的经理甚至是只播下思想的种子而让别人去培育它，最后，功劳则是他的。这的确是个好办法。

在玫林凯化妆品公司，我们有个门户开放政策。所有管理人员办公室的大门都是敞开的，并且上面都不印头衔。公司里从传达室的收发员到董事会主席人人都是平等的。

我牢牢遵守的另一准则就是，如果你能尽可能多地满足人们的需要，人们也会满足你的需要。

我的忠告就是永远要坚持原则。任何事情都可改变，但原则不行。永远，切记要永远别在原则上妥协。

要知道每个人都会对自己的工作产生一种自豪感。他们应该为在公司工

作引以为荣，作为经理的工作就是促进这种自豪感。

永远不要躺倒在荣誉上。有人说过，荣誉的桂枝最易枯萎。任何人在自己的一生中都应有个自我激励计划，面对当今飞速发展的时代，你不进则退。为此，你必须冒风险，要鼓励你的员工冒险。让你的员工知道没有常胜将军。如果他们有了一点失误你就严辞责备他们，结果只会使人裹足不前。你应当激励他们成为勇于探险者。

好的经理事事都应有充分的准备。他们应把事实与有关数据带到所有的会议上去，否则他们只能成为专横傲慢之人。

可以在工作中寻找乐趣。好的经理应具有幽默感。事实上从工作中得到的乐趣越多，工作也就会干得越好。那些说最后笑的人才是成功者的人，可能自己就不是成功者，也从未先笑过。我认为成功者最先笑是完全有可能的。除非你有合适的理由去支持公司的那些政策，否则不要以“这与公司政策相左”为借口。那只会使人恼火。因为，这就好像说“我们之所以这样做是因为以前一直这样做的”一样，这不是个好的回答。

只有产品销售出去了才能算取得了成绩。整个公司，而非仅仅销售部门都应以销售为导向。公司的每个员工都应意识到，只有销售了才算取得了成功。因此，任何有关促销的努力都应得到支持。

我们从玫林凯公司内部发掘人才。管理良好的公司往往从员工中提拔经理人员，而不是到外部招聘。事实上，一个公司经常去外部招聘经理人员是公司走向衰落的一个征兆。员工的士气可能受到打击。人们会变得不自在并想“不管我多么卖力，外来者总会夺走我想争取的职位。”

最后，不管是在不在岗位上，都应该实践，别作伪君子。让每一天都像星期天那样过，不要作两面人。用你教育子女，要他们在一生中都遵守的那些道德规范来指导你自己的行为与事业吧。

不要羞于告诉人家你以作为一个美国人而自豪。你应该完全摆脱过去那些旧的传统。别忘了，在地球上还没有一个地方能像这里一样为如此多的人提供如此多的机会。在你们的机构中灌输爱国主义，于你们的员工，于你们的公司，于整个国家都大有裨益。

谢谢大家。

美国玫林凯中国分公司供稿

王寅通 译 王德华 校

盛田昭夫

一九二一年—

日本索尼公司总裁。祖上世代经营米酒酿造行业，家产颇富。父亲希望他继承衣钵但他却选择了自己的创业道路。1944 年 9 月毕业于日本大阪帝国大学，后参加海军服役。1946 年与井深大合作，以 250 英磅创办费起家，开设小型电子工业企业。经过数年努力经营，产品不仅立足于国内市场，而且逐步走向国际市场。1958 年 1 月企业正式以“索尼株式会社”命名。这以后“索尼”产品遍布全球，“索尼”成为家喻户晓的电子产品的代名词。其本人也成为日本电子工业大亨。

60 年代，他曾经撰写出版了一本名为《让学历见鬼去吧》的书，在日本引起轰动，他也就此博得了打破传统框框不拘一格起用人材的声誉。他给自己立下规矩，在公司一年一度的欢迎新职员仪式上，一定要亲自发表演说，以体现家庭式企业的情感。本篇是在迎新大会上的代表性演讲。环视面前 700 多个充满活力和青春气息的脸庞，他首先就指出，公司与大学不同，一分差错就会给公司带来一分风险，因此，必须认真严肃地对待自己的人生选择，并与企业命运共同。

整个演说，话语不多，但语句简炼，能激励人心，敦促新职员奋力创业，从而使演讲具有强烈的鼓动力。

企业与职员命运共同

1986 年 5 月 7 日

首先，我想请你们理解，公司与大学不同；在大学，是你们交学费，但从这个月开始，将由公司发给你们工资，而你们之于老职员，在业务上尚未入门之前仍是个负担。其次，在大学，只要能在考试中发挥出色，即可得满分，万事大吉；一个字都不写，就会吃“鸭蛋”。但是在公司，你们则是每天都在考试。想拼搏的话，别说一百分，几千分也能拿到，当然，也有只得五十分的时候。但一旦出现差错，就不是“吃鸭蛋”就能完事儿的，它还会出现负数，而且这个负数没有下限！因此，对于公司来说，一分差错就是一分风险。

我们公司招聘请位所采取的并不是征兵方式，公司不是军队。诸位选择索尼公司完全是自己的志愿，因此责任在你们。一般说来进入公司后，你们将会在这里度过二十或三十年的时间。人生只有一次，今后的二、三十年是你们人生中最重要的时期，在你们的人生中也只能出现一次。三十年后，当你们离开自己的公司，或者有朝一日走完人生最后一步的时候，我衷心希望你们不要为在索尼度过的岁月而后悔。对我们来说，后悔只能是一个悲剧。我再说一遍，选择这个公司的责任完全在你们。在进入公司后的两三个月时间里，请你们看看，想想，在索尼工作是否幸福？这点至关重要。诚然，我们录用了你们，作为一个管理者，或者作为第三者，我们不可能同时也将幸福给予你们，因为幸福应该由自己来创造！

节选自《日本·索尼·AKM》

约翰·克莱格洪

加拿大皇家银行董事长兼总经理。出生于魁北克省蒙特利尔市。1962 年在麦克吉尔大学毕业后，进克拉克逊·戈登公司工作。1964 年—1966 年在蒙特利尔市的圣劳伦斯糖果有限公司任期货经纪人；1966—1974 年进入加拿大商业银行工作。1974 年起进入加拿大皇家银行，先后担任国际部规划和销售资深副董事、温哥华不列颠哥伦比亚省部总经理、多伦多国际金融部执行副董事等职。1986 年 6 月至今担任该行董事长。

本篇是在加拿大艾伯塔省加尔各利市召开的艾伯塔省多文化主义委员会会议上的讲话。中心话题围绕加拿大社会人口多样化的特征，提出实施多样化管理的必要性，并呼吁各企业的经理们消除种族歧视，仿效皇家银行的有效方式处理工作人员多样化而产生的各种问题以提高企业的经济效益。讲话知识性强，语言富有文采，饱含激情，使人留有深刻的印象。

多样化的社会，多样化的管理
——成为优秀企业的关键
1992 年 11 月 19 日

当今晚我开始思考时，便想起了有人曾将加拿大比作是一座花园。“这座花园从许多国土上移栽了最耐寒、最鲜艳的花卉，在新环境中，一朵朵鲜花仍然保持着其故土备受赞美和珍爱的最优雅的品质。”

正是由于这种多样化使得我国在世界各国中别具特色。由于它包含所有的利弊因素，使我们不仅仅只是一个家族的延伸。正如我们在上几周所看到的那样，我们各种工作人员正竭力地保持自己的个性；而不同的差异使他们感到困惑和恼怒；最后，我们都对将我们连接在一起的纽带是否牢固得足已承受而感到困惑。

我们的环境非常丰富而多样：有森林、田野、湖泊和山脉。为此，无需提醒艾伯塔省人，自然所赐于我们的是多么伟大的礼物。它存在于你所看到的四面八方。

我国首批各族人民在我们来此以前就了解这块伟大国土的千年历史，早就重视它多样化的影响。他们对自然拥有监护权而不是所有权的观念，使自然在我们所进行的发展中发挥出非常重要的作用。

各种各样的人从世界各地来到这地形多样的地方建立自己的家园。让我们忘记暂时困难。加拿大已经非常成功地利用了她多样化的地形和人口。总之，尽管挑战和困难并存，但加拿大式的和平、秩序和有效的政府已经形成了汲取世界各地的精华而长盛不衰的正在革新的社会。我们相互之间已经把加拿大建设成为生活最理想的国家，正如你们所知的那样，这一点去年已被联合国所证实。

但是，若不能继续利用我国的多样化；若不能更好地肩并肩地好好工作生活并更好地承认、重视和尊重相互间的差异，把它们当作砌砖而非当作障碍物来使用，那么我们将要冒丢失这个令人羡慕地位的风险。

现在，我集中讲讲困难问题。公民无人投票表决在某种程度上反映了那种认为平等意味着相同和那种认为多样化存在着影响之间意见分歧进行调和的失败。据我看来，我们所忽略的是差异的积极方面。就整个国家来说，未来的成功依赖于利用我国富有多样化使我们在全球市场上真正具有竞争力。

我国经济接受这种挑战的能力依赖于如下几个特征：我们的公共政策、教育制度、基础设施以及劳动力。

正如哈佛大学迈克尔·波特教授去年在有关加拿大竞争力的研究中所指出的，加拿大人一惯就喜欢受市场和家长式的政府政策的保护并处于相对损害的环境。许多人都同意波特教授的意见。在这个公司和国家的战略日益全球化，不断加速技术改革和迅速变革的世界上，墨守陈规再也不能维护我们的地位了。

这些力量给人口多样化提出了新的处理方法。大多数国家的传统做法是同化。新移民应能够自我调节并能“适应”。若要移民美国，就会不顾一切地想成为“美国人”。在澳大利亚情况亦然，直到最近，在那儿的许多希腊、意大利和英国移民才很快认识到唯一的出路是成为“澳大利亚人”。

从历史的角度观察，不知是出于什么原因，来我国的移民一直保持着其文化差异。当然，近几年中，我们联邦的多文化主义政策的影响在不断加强。

多文化主义之所以得到扶植主要是社会的原因。它对企业来说情况也同样严峻。正如与其它国家一样，过去企业界实行同化被接受的准则。公司及其经理坚持认为，与人有差异的人必须首先要能适应环境。他们似乎在说：“这是我们公司的模式，去适应它吧。”

这似乎合情合理、切合实际、自然而然，为适应企业的现状，即雇员应入乡随俗，公司文化多年以来已经变革。对文化的同化是为确保统一和实现共同的目的，——失去它将会是一片混乱。

他们大概是那么想的。

而雇员们接受了这个观点，即：入乡随俗意味着成功。种族和性别的特征，甚至是独特的个性都只得抛弃在公司门口。

但是，同种族的劳动力已成为历史，而今后一定会出现比我们现在更加多样化的局面。

人口流动正在许多方面改变着劳动力结构。人口流动带来更多的妇女，更多来自双份收入家庭的合作者，带来了更多正照顾孩子或年老父母的雇员，带来了更多身体残疾的工人以及更多如今日益增加的老年工人。

除此以外，从我们社区内这种不断增加的人种、种族和文化的差异，你可看到加拿大劳动力所呈现的画面。在所有的这些人中，有一种新观念。这是个充满个性的时代。

人们不太愿意被同化，即使在上班时也如此。正如美国多样化权威罗斯福·小托马斯所指出的，将来雇员会说：“我是与众不同的，我为能这样而感到自豪。我能帮助你们小组，也愿意与你们为伍，但是只有不牺牲自己的个性，才会这样做。”

对于那些看到其祖先由于“适应”而丢失了某些个性的新一代少数种族的雇员来说，确实是不愿意去改变。新一代女雇员是这样，年轻的工人是这样，受到高等教育的专业人员也是这样。他们所有人都会坚持他们的个性，并说：“不要来同化我，不要削弱我的力量。”

25 年前，马歇尔·麦克卢汉告诉我们，电视已将世界变成了一个“地球村”。今天他若还在世的话，我相信，也会大为吃惊地看到加拿大已成为地球村的缩影。

这就是为什么这个会议如此重要。按我国总人口的百分率来算，少数种族预计从去年的 10%增长到 2001 年的 18%。但这 18%的人均国内生产总值比其余人口要高出 8%的比率。

而且，根据当前的预测，到 2001 年少数种族将占多伦多人口的一半，占温哥华人口的 40%。蒙特列尔、温尼伯、温泽，当然还有加尔各利和爱德蒙顿人口的 20%到 25%都将是明显的少数种族。

某些人认为多文化主义真正是个问题。对他们来说，多文化主义是种威胁。而事实上，它是我们所拥有的最富竞争力的优势之一。原因非常简单，因为多文化主义是加拿大全球化的国内表现，而且，它将会是形成我们的能力及使我们能在未来全球经济中获胜的自信感关键因素之一。

对企业来说，重要的是要理解多样化，它不仅是按种族或是性别，包括年龄、背景、教育和个性来区分的。它包括生活方式，身体要求和籍贯。兴许可以说，它甚至还包括那句加拿大流行的贬义词：“穿西装的白人。”

按我的经历来说，处理同事多样化的行为就是对待所有雇员的行为。对此一切都不例外。

70 年代及 80 年代的皇家银行。雇佣权益信用的扩大就是对过去几年多样化更广义的理解。我们已经认识到多样化就是经营之道。我们的产品开发、服务原则、广告策略、雇佣方式以及通过捐献、赞助和雇佣向社区提供的帮助都受到它的影响。

对加拿大全国及整个世界各种顾客的服务就意味着要有能代表我们市场的劳动力。据预计 90 年代后期劳动力短缺以及加拿大人口会日趋多样化，而我们不可能很快采取有效举措。这就意味着要用不同的语言与我们的顾客交流理解不同的价值，尊重他们的传统。

只有如此，我们的工作人员才能发挥潜力，利用类同和差异来实现银行的目标。

我们面临的挑战是将金融机构发展成在平等基础上真正尊重每个人并在平等基础上提供机会的组织。我们意识到领导人被认为是雇主。我们相信我们拥有可靠的多样化规则代之我们需要增加的建议。但是，要达到我们所认为理想的那种多样化仍然还有很长一段路要走。

我们要使经理们对多样化的成功担当起责任。我们已赋之于行动来提高这种意识。我希望能告诉大家我们已完全消除了歧视和狭隘的想法。但不幸的是，像我们一样如此庞大的组织中，仍然存在着许多这样的现象。我们应更努力地工作来教育经理们。

几年前在温哥华开办了亚洲金融中心时，我们请所谓的风水先生来帮助规划房屋的方位以确保中国人所追求的同大自然天然环境的协调一致。

但是，有一件事却被忽略了。我们在安装灯具时却犯了个错误。电灯有一种很强的蓝色调，中国人视之为死亡之色。顾客和工作人员都会感到非常不舒服。于是，我们更换了灯具。

我们将以什么技巧来处理工作人员中的多样化？其中存在着包含对其它文化和经历持开放态度的某些基本特点。

我们希望经理们能认识到解决问题不仅仅只有一种方法，希望经理们能灵活处理其面临的挑战和灵活对待其它观点。经理们不能因经历这样的过程而觉得自己的领导地位受到质疑或是威胁。经理们应该懂得，继续肯定我们的相似之处，把希望寄托于差异之上也有很大的价值。

对其它文化和经历的敏感会使经理们看清并觉察出其组内各种成员是哪一类人才。尊重别人并尊重各自的差异会使经理们作出建设性的反应并珍视和培养每个人的个性。

90 年前，我国伟大的总理威尔弗雷德·劳瑞亚阁下参观了英格兰的一座由花岗岩、栎木和大理石建造的大教堂。当他回到加拿大，他说：

“那就是我所希望的加拿大国家形象。在这儿，我希望花岗岩仍是花岗岩，栎木仍然是栎木，大理石仍是大理石。我想用这些东西在世界国家之林中造就一个最强大的国家。”

我们已踏上了实现那种形象的漫长道路，不同的语言、文化和地域的背景构成了我们最强大的实力。我们面临的挑战是要利用多样化的成分来维持和提高我们如此珍爱的生活品位。

节译自《当今重要演说》

胡遵启 译 王德华 校

土光敏夫
一八九六年—一九八八年

日本杰出企业家。生于冈山县，祖上务农。1920 年毕业于东京工学院（现为东京工业大学），后进东京石川岛造船厂任机械工程师。二次大战后，出任石川岛重工业会社社长。在动荡艰苦的环境下，依靠其经营管理的才干和刻苦奋斗的精神，挽救了企业濒于破产的命运，并使公司成为当时世界上首屈一指的造船、重工业公司。他本人也升任为石川岛播■重工业会社的董事长。

1966 年，日本东芝会社经营不振，业绩每况愈下，濒临危机，土光敏夫先生应邀又兼任了东芝会社的社长。上任不久，便遍访东芝设在日本各地的工厂，促进管理部门的合理化，充分发挥人力的作用，推动技术革新，终于使处于崩溃边缘的东芝，渐入佳境。

1974 年，土光先生 77 岁时，被推举为日本第四代经营者团体联合会会长（俗称财经界总理）。这个财雄势大“经团联”的历任会长，都是由日本企业界泰斗出任的，由此可见他在日本经济界地位的崇高。

1981 年 3 月，土光先生受日本首相之托，就任日本政府行政调查会会长。

本文为参加国际经济合作开发总署时的讲话，他以在石川岛重工业会社工作时的经验为背景，提出企业应按自己民族的方式去求得发展，并努力使国外了解日本的情况。通篇讲话有理有节，语言准确简洁，使听者顿感视野开阔，获益匪浅。

企业管理的技巧

1964 年 5 月

在过去 10 年中，日本的全年生产总额，平均每年增加百分之九……可是，并不是每一种工业都达到这样高度发展的，有些工业有竞争能力，有些却没有。根据布鲁塞尔海关协定，仍旧有 155 种货品是非竞争性的，那要占全部贸易额的百分之八左右。其他工业则全部是竞争性的，像造船、电晶体收音机，人造纤维和电影，以产量而论，在世界各国中，列为第一或者第二位。为此，不仅我们必须要了解国外情况，而且，使国外了解日本的情况也非常重要。最近我有机会参加日本经济考察团，到欧洲各地去旅行了一次。我意外地发现，我自己对于欧洲国家情况，竟毫无所知；更使人感到意外的是，那些国家中大部分的人，竟连日本这个名字都不知道。因而我才深深地体会到，增加双方互相沟通的必要。

我们必须要采取现代的管理技巧，那是在美国迅速发展，而为欧洲各国迅速采用的。日本的经理人员虽然也曾经很迅速地作了一番研究，可是，这种管理技巧不仅要最高级的主持人了解，同时中级的和低级的，乃至候补的经理人员，都应该加以详细研究的。对于这一项目，我在会社中举办讲习会，作为每人必修的课程，所有的经理人员，乃至工厂中的领班，全部要进修，而且要他们在本位工作上每天按照这一方式去做。

进步和发展，过去总要经过 100 多年，方能达成，可是，现在却只要一段很短的时间便可以做到。在一种开放的经济社会中，市场的差别是逐渐地减少了，而整个的世界市场，也就合而为一了。

在这样一个市场中，要改进我们的技巧，使其赶上世界标准，同时要从其他国家去研究探讨还没有为人所知的新技巧，引导其他国家的顾客进入一个更高的世界标准，那是我们的责任。要进行这种研究发展工作，我们不得不采取科学的技巧为基础。

企业中的员工必须分成许多部门，才能使他们的能力可以全部发挥出来，而只有发现他是属于这一企业的，以及必须如此做，才会得到幸福的感觉。

在日本，企业中资本的构成，主要的都是依赖借来的资本，自己有的资本所占百分比是非常低的……。从今以后，我们必须要尽可能地增加自有资本的百分比，使其能达到一种稳定的外国企业水准，至少要达到百分之五十以上，假如情况许可的话。

我们一定要认清企业对于社会所负的责任，因而必须要符合社会对它所怀的期望。

日本应该按照自己的方式去求进步。日本所处的经济和地理环境是缺乏天然资源的。可是，日本却四面是海洋，我们可以靠最低的费用从海洋上把其他国家的天然资源运到日本来。我们便是这样靠海洋和其他国家连接的。至于人员的来往，知识的沟通则是靠空中。日本人知道，除了靠知识、科学技术和勤奋以外，便没有其他的求生存方法。因而，我相信日本对于全世界人类，一定可以用一种完全日本式的方法提供贡献的。同时，日本也能以其本身所用的方法，对于世界繁荣，作最大的贡献。

节选自《创造奇迹的日本人》

唐纳德·特朗普
一九四六年—

美国房地产大王。出生于纽约市。祖上为赴美国的瑞典移民。1964 年毕业于纽约军校，进布朗克斯的福德大学就读，尔后考入宾夕法尼亚大学的沃顿财经学院。毕业后即承继父业在纽约从事房地产生意。由于经营得法，迅速崛起，连创奇迹，成为年轻有为的巨富。现为特朗普企业有限公司的老板，经营业务由房地产业扩大到旅馆、饭店、赌场、溜冰场和大型停车场，并曾巨额投资美国橄榄球联合会，从而跻身于美国富豪之列。

本文取自于他的自传体著作。他以朴实无华的语言，相当形象生动地介绍了做生意的成功诀窍，对于企业界人士了解美国老板做生意的方法和环境很有启迪，故而深受商界欢迎。

做生意的诀窍
1989 年

我做买卖的风格很简单，很讲究直截了当。我制定一个很高的目标，然后就不断努力，争取又争取，一心一意为实现目标而努力。有时候，目标还没有实现我就收兵。但大多数情况下，我能获得我所想要的东西。

我认为，做买卖是一种生来就有的才能。这种才能存在于人的遗传基因里。我这么说并不是为了自吹自擂，也不是讨论天赋或才智。做买卖需要一定的聪明才智，但最重要的是一种本能直觉。还有，大多数有这种直觉本能的人从来不知道自己的本事，因为他们往往没有勇气或运气来发现自己的潜力。

回顾我做过的买卖——成功的、失败的，或者半途而废的，我发现它们都具有某些要素。但我不是在近年来的电视节目里到处可以看见的鼓吹房地产交易的宣传家，我不保证学了我提供的办法就一定能马上成为百万富翁。生活可惜不是那么回事，大多数急于发财致富的人都以破产告终。至于那些有做买卖基因的人，有这种直觉本能可以干出一番事业的人，我还是希望你们别听我的话。因为，你们要是都听的话，我的日子就会不好过了。

我一向要求很高。在我看来，这是一个简便可行的办法：你总是要有所考虑的，不妨把要求想得高一些。大多数人都要求很低，因为大多数人害怕成功，害怕作出决定，害怕取胜。这使得我这样的人大有发展的余地。

我不满足于挣钱过好日子。我要一鸣惊人。我要创出一番惊天动地的大事业——值得为之拼命的事业。

要想做到要求高，必须目标明确。这好像是一种得到控制的神经病，我在很多非常成功的企业家身上都发现这种特色。他们着了魔，他们勇往直前，他们一心一意。有时候，他们有些疯狂，但这一切都跟他们的工作有关。别的人得了精神病就完蛋了，可对于我谈的那种人，神经病倒有些好处。

我不是说这样的人生活得更幸福或更好些，但是目标实现的时候，你的感受就是不一样，你会有一种快感。尤其是在纽约做房地产生意。在纽约，你会遇到世界上最厉害的人，最难以对付的人，最恶毒的坏人。可我就喜欢把这样的人当对于，尤其喜欢打败他们。

有人说，我相信从积极方面考虑问题。其实，我主张多考虑消极因素。我做生意时很保守。我在做买卖时总作最坏的估计。如果你对最坏的情况有所打算。如果你在逆境中仍能生存，那顺利的时候就一切都好办了。

我一向以机动灵活来保护自己。我从来不死守着一宗买卖不放或坚持一种观点，一个方法。首先，我总是多头进行多项活动，因为大部份生意一上来不管是多么有希望，最后往往是一场空。

有的人对市场有所了解，有的人不了解。我认为我有这种直觉。因此，我不雇一大堆数字分析家，我也不相信天花乱坠的市场调查报告。我自己进行调查，自己作结论。我非常主张在作决定之前广泛征求意见。这是一种很自然的条件反射似的行动。如果我想买一块地产，我会向住在附近的人了解那儿的情况一他们对学校、商店、犯罪情况的看法。我到另外一个城市去的时候，如果我坐出租汽车的话，我一定会有意识地问司机一些问题。我问个没完，一直等我对某件事情有了基本的看法以后才罢休。这时候，我就作出决定了。

我从随便调查中了解到的情况要比从最好的咨询公司那儿得到的材料要多得多。这类公司从波士顿派一队人马来纽约，租上一间屋子调查研究很长的时间，收你 10 万元。可他们老得不出结论，老在调查研究。如果你在考虑一笔生意的话，等他们研究出结论的时候，买卖早泡汤了。

还有一种人我也不大重视，除非他们妨碍我实现计划。这种人就是评论家。在我看来，他们写文章是为了让同行们佩服。他们跟别人一样，也受风气时尚的影响。这个星期他们把高而细的玻璃贴面大楼捧上了天；下个星期，他们重新发现古老建筑的价值，又鼓吹细节和装饰的重要性。他们中间很少有人知道公众的需要。要是这些评论家会做房地产开发人的话，他们一个个都会一败涂地。

特朗普大厦在造好以前，评论家都抱怀疑态度，可是，后来，特朗普大厦实在壮观华丽，他们没法不表扬。我总是凭自己的直觉办事。不过，我不想耍弄你们：得到好的评论是件大好事。

谈交易时最糟糕的事情是流露出非常想做这笔买卖的心情。这会使对方发现你的致命弱点，你就完蛋了。谈交易时最好的办法是以实力为基础，而你的影响是你最大的实力。所谓影响，就是你有对方想要的东西。好一点的影响就是你有对方所需要的东西。最好的影响就是你有对方所不可缺少的，离了它寸步难行的东西。

可惜，现实情况往往并非如此，因此，要有影响就需要有想象力和推销员的本事。换句话说，你得想办法让对方相信这宗生意对他有好处。

假日旅店的董事会在研究是否同我在大西洋城合伙做买卖时，对我的饭店场地很感兴趣，因为他们认为我的建筑工程进展得比其他可能的台伙人要快。其实，工程进展得并没有那么快。但我除了没亲自去工场劳动以外，想尽一切办法使他们相信我的夜总会赌场已基本上竣工了。我的影响在于我使他们相信了他们本来就愿意相信的一个看法。

房地产行业中最大的错误观念是认为成功的关键在于地段、地段、地段。一般说来，说这后的人都不知所云。首先，你并不一定需要最好的地段。你需要是一笔好交易。跟你能制造影响一样，你也可以通过宣传，通过心理作用提高你地段的档次。

地段还跟风尚有很大关系。你可以买一块在中等档次地段的地产，通过吸引合适的顾客来大大提高它的身价。我盖了特朗普大厦以后又在我以低廉价格买下的第三大道 61 街的地皮上盖了特朗普广场大厦。真实的情况是，作为地段，第三大道没法跟第五大道相比。但是，特朗普大厦使特朗普这个名字很有影响，而我又在第三大道盖了一栋十分出色的大楼。突然，那些有钱的，事业上一帆风顺的人，本来想住特朗普大厦里最好的套间而住不进去的纷纷都来买房租屋，而且租金外的保险金等等都由我们来开价。今天，第三大道成了很讲究的居住区，特朗普广场大厦大为成功。

我想说明的观点是，要在房地产生意中赚大钱不是靠下大本钱买最好的地段。当然，买坏地皮，即使用低价买坏地段也会毁了你；但用高价买好地段也会害了自己的。千万不要多花钱。即使你因此得放弃一块好地皮也千万别多花钱。这一切说明，如何看待地段是个很复杂的问题。如果你有天下最奇妙的产品，可大家都不知道，你的产品还是一钱不值。天底下有的人会唱歌，可他们只有在自己家里的汽车房里唱歌，因为没人听说过他们的名字。你必须制造兴趣，你必须想办法让人为你似痴若狂。一个办法是雇些公关人

员，给他们一大笔钱，让他们去替你销售。在我看来，这办法跟雇外边的咨询人员来研究市场行情一样不顶用。最好的办法是自己动手。

我对新闻界有一点了解；他们一心想要好材料，越有轰动效应的故事越好。这是他们行业的性质决定的，我对此有充分的了解。要是你有一点点与众不同，有一点点胆大妄为；要是你做的事情大胆出格或有争议，新闻界就会写文章对你进行报导。我一向为人行事有点与众不同：我不怕引起争议，我做买卖总有些野心勃勃。还有，我年纪不大，成就不小，我还喜欢一定的生活方式。结果是，新闻界很喜欢报导我的情况。

我不是说他们喜欢我。他们有时对我作正面的报道，有时作反面的报道。但从纯商业的角度来看，成为新闻人物是利大于弊，好处大大超过缺点，这是明眼人一看便知道的简单真理。如果我买下《纽约时报》整整一版来宣传一项工作计划的话，我得花大约 4 万元。而人们一般对广告都抱怀疑态度。如果《纽约时报》写一篇即使篇幅不长的文章，如果文章对我的某宗买卖说上一句比较正面的话，我一分钱不用花，可这篇文章比 4 万元还要值钱。

我对记者谈话时还注意到坦白直率。我从来不打算欺骗他们也从来不为自己辩解。正是这两点使很多人跟新闻界发生矛盾，惹来麻烦。要是记者给我出难题，我总是想办法给予带积极含义的答复，即使我得换个理由。譬如说，要是有人问我，在西城造世界上最高的大楼有什么消极影响的话，我就换个角度，谈谈纽约人应该拥有世界上最高的大楼，纽约市再次享有这一盛誉会带来多么大的好处等等。

我宣传鼓吹的一个重要关键是敢于虚张声势。我努力满足人们的幻想。有的人自己并不要求太高，也不敢作非份之想，但别人这么做了，他们就很起劲。因此，稍稍夸大其词并非坏事。一般人很愿意相信某样东西是最大的、最了不起的、最蔚为壮观的。

我把它称作为真实的夸张。这是一种有益无害的夸张形式，也是宣传鼓吹的一种很有效的方式。

你可以制造轰动效应，引起人们兴奋，你可以宣传得天花乱坠，得到各种各样的新闻报道，你还可以来点夸大其词。但是，你要是拿不出真正的货色，大家迟早会看穿你的把戏。

归根结蒂，金钱决定一切。我很幸运，因为我所处的地位非常非常特殊，我是房地产市场中数一数二的人，我拿得出钱来建造最好的楼房。我把特朗普大厦大吹大擂，但我确实有极好的产品可以宣传吹捧。

我主张该花的钱应该花。但我不赞成不该花的钱也去花了。我为低收入家庭建房时，最重要的事情是把房子尽快建好，成本不要太高，房子质量要过得去。这样，我可以把房子租出去并且挣几块钱。我是在那个时期才开始懂得注意成本核算的。我从来不随便花钱。我从父亲那里学到一个道理：一分钱也是有用的，因为积少成多。过不了多久，一分钱会变成一块钱的。

我从来不哄骗自己。生命是脆弱的，事业成就改变不了这一点。如果成功起作用的话，那就是它使得生命更为脆弱。天有不测风云，人有旦夕祸福。因此，我从来不过份看重我已经取得的成就。金钱只不过是说明我买卖成败的一种方式，从来不是我奋斗的主要动力。交易买卖本身才是我的兴趣所在。我从来不花时间去琢磨我已经做过的事情，也不为下一步可能出现的情况发愁。如果你问我，我描述的所有的生意交易加在一起说明什么问题？我不一定能给你一个很好的回答。我只能说，我从谈判和做这些生意过程中取得了

极大的乐趣。

节译自《特朗普：经营的艺术》
华　慰 译 奚兆炎 校

陈盛泗

一九四八年—

中国台湾声宝电器股份有限公司总经理，是该公司创始人——著名企业家陈茂榜的长子。1971 年出国进修取得硕士学位，1975 年声宝公司为拓展海外市场在美国设厂，由其负责经营管理。1984 年回台湾继承陈氏家族企业衣钵，接掌总经理的经营大权。受命之时，声宝公司的业务发展并不顺利，但是他能接受西方新的经营观念，并运用现代化管理知识与技术，从而使公司业绩颇有进展。近几年来大量吸收研究生与大专院校毕业生，高薪延聘专业技术人员负责掌握管理与业务发展工作，使公司无论在技术革新或市场开拓上，均能获得新的突破。

本文是在公司内部交接典礼上的演讲。通篇讲话充满激情，注入了演讲者的真实情感和把声宝企业推向新的顶峰的决心，使人读后久久难以忘怀，脑海中很快浮现出一个年轻、富冲动、肯冒险、不安于宁业而勇于开创的年青企业家的形象。

大企业应该如何办？

1987 年 5 月

现在企业要赚钱，大致上有三种利益：景气利益、管理利益、创新利益。近几年来，竞争对手愈来愈多，景气利益已不多，所以，仅能就管理及创新两项利益上去争取，而声宝公司过去被人批评保守、老化。但我相信再过几年的脱胎换骨，声宝将会快速成长，领先同业。

我在 1971 年的时候就出国进修，拿到学位后，曾到加拿大、巴西、美国各州打工历练一番。1975 年声宝在美国设厂，最初从贸易做起，一切财务、业务、行政方面的事，都由我来负责，1978 年我开始掌管销售方面的业务，1981 年到工厂实习，直到 1984 年方干总经理，这其间公司大大小小的事情，我大概都经历过了，虽然艰苦，但是很值得。不过，美国声宝遭到美国那边的压力及韩国大型工厂的竞争，业绩不很理想，我们投入了几十亿元的资金，依然没有起色，有人建议干脆关掉算了，但我考虑到未来美国限制贸易输入，将会影响我们与美国之间的业务，所以，即使有亏本，仍然忍痛经营，以备未来之需，现在美国声宝那边采用选择性的生产销售，有利润才做，以避免遭致更多的亏损。

在美国那种充满变化及高效率、高压力的经营环境中，使我们锻炼了处理危机的应变能力，因此，1985 年在我回国后，声宝面临产业剧烈的竞争，但我还是有信心，不畏惧同业的挑战。

目前声宝的强势之处，是员工向心力强、对外行销能力不错，而且在自主性与本上化产品方面很强，这些都是声宝的皇牌。只是声宝历史悠久，在做事效率上有待加强，而且声宝缺乏一个长程规划目标，企业文化也不确定，常常使员工不知从何奋斗起。最近我已针对这些弱点，尝试改变工作方法，加强阅涣鸥 i贾毕咦饕档哪芰Γ　3.浞质谌ǎ 雇　视性鹑胃校　醒沽Γ　⑴嘌　饕8 刹吭诙酝饣肪车挠Ｐ淠芰Ｇ　杂Ω兜鼻暗哪谕饫Ｂ场*一般人总以为声宝是一个家族企业，未来的发展有限，但是，我认为声宝的家族色彩已经很淡了，而且，关于家族企业应该作较广义的解释才好。譬如说，你自己要是当老板，一定是身先士卒，能省就省，但是，员工不见得会效法，往往视老板在不在，来决定如何做。我们将心比心，就可以了解，家族企业至少较关心控制成本费用，而不致于太浪费，只是如何能令员工共同来做呢？我觉得，一个企业就像一个大家庭一样，员工就是这个家庭的一份子，唯有员工把企业当做自己的家庭一样看待，荣辱与共，分享成果，企业才会更成长茁壮。

坦言说，老董事长过去的经营，重视“以和为贵”的观念，很照顾公司里的员工，但是，这样反而导致反效果，员工被照顾久了，跟公务员没什么两样，以为公司照顾员工是应该的，却不思如何回馈？日子久了，令一些新进员工，原本很有冲劲，却因公司暮气沉沉，也逐渐消极起来。这情形实在是未来声宝公司的致命伤。目前我们正在积极规划教育训练与人力开发计划。我打算仿效军队的正规班训练制度，规定干部的升迁，要经过一定的训练课程与辅导，才得以有资格当主管，而且，我在林口地区设立一教育训练中心，长期培训公司里的员工，让他们在学习与工作上相辅相成。

至于经理级以上的一级主管，今后我将充分授权给他们，但是，相对的，我也要授责。过去声宝在作风上过于保守，董事长与总经理事必躬亲，总不

放心下属办事，而且，常开无效率的会，要晓得开会正是下属卸责的好时机，最好以后开会的时候，总经理少参加，多让经理来负责，只要抓稳大方向即可，其他的尽量放手，这样或许会好一些。当然经理们做得好，公司会加倍予以奖励；做不好，则“打屁股”，因为压力愈大，经理阶层的能力也会相对增加，公司才会有进步。

然而，总经理岂不是没事做吗？不会，总经理把一些行政的琐事交下去之后，正好可以好好充实自己，做好公司未来的长程规划与重大决策方面的事。现在，市场的变化很大，常常需要引进新的技术与观念，总经理如果日理万机，岂不庸人自扰，自毁长城，赶不上时代。我一直觉得，作为一个企业家，第六感很重要，很多决策在执行的时候，往往就差那关键的 5 分钟，好的企业家知道坚持下去，但较差的企业家，半途就放弃了，其间的艺术，值得有心人去揣摩。

另外，我还发现企业决策者最好不要太早接受管理的洗礼，这就像武侠小说里练最上层功夫一样，最好过去没有太多的杂牌武功基础，可以轻而易举地接受最上层的武功，企业决策者也是一样，不要太早陷入管理的窠臼，以免丧失卓越企业家的锻炼。说起来很玄，但许多大企业家都有类似的倾向。

现在，有许多新兴的家电业者兴起，有人担心声宝的挑战能力，我认为声宝虽老，但在制度上与观念上比他们强，我们的合作精神默契，各方面配合得也很棒，我相信声宝只要在管理上下功夫，一定可以轻易击败这些小家电业者。

由于我是家庭中的老大，现在又升任总经理，可说已是专业经理人。我认为，总经理干个五、六年就足够了，干太久，对个人，对公司，都没有太大的利益，我顶多做二、三年就打算辞职，再出去充电一下，也许才能真正抓稳公司的发展动向。而且，我觉得自己比较适合做掌舵者，看方向，对于专业经理的工作，我并不见得比别人在行。

最近有杂志谈到企业者、中、青的问题，我觉得任何一个企业、任何一个时候，企业都有老、中、青的问题，这其实不算什么。重要的是，企业应如何做？这样才能充分利用企业旧有的人事，而不是在那边探讨企业原本就存在的现象去钻牛角尖。

我们都晓得，企业能够赚钱，能够发展，完全是因为有“人”的因素，老板再有钱，没有人，什么都没有用。我向来重视“人”力，我认为只要有适当的激励，就可以推动业务的发展。而且，我也很重视每一个人的效用，老人固然冲劲较年青人少，但是，企业就像一个球队一样，冲锋陷阵大可由年青人来做，而教练团的指挥献策也很重要，老人有的是成熟的企业智慧，这个智慧财产，也是企业所不可忽视的。

我是一个讲究沟通的人，而决策者要能充分与下属沟通，决定于决策者本身对下属所处环境的了解与体验，因此，一个最笨的人才会什么都不历练就直接接任最高阶层的职务，因而，减少了他许多学习的机会与经验，碰到问题也不知如何处理，反而处处受制于下属，我很庆幸自己从头做起，否则我怎敢大胆规划未来声宝发展的蓝图？敢拍着胸脯说，台湾的企业不能没有我——陈盛沺。

节选自《台湾财团秘史》

雅克·梅森鲁日
一九二四年—

美国国际商用机器公司董事长。生于法国塞纳省。1948 年起进国际商用机器公司任职。后移居美国，曾是伯纳德学院董事会和康奈尔大学商务工作组成员，为此，对美国的教育状况有了比较广泛的了解。

本文是在纽约市国际教育学院考夫曼会堂午餐会上的演说词。中心话题涉及经理人员应具备的教育素质。他认为，每个受教育者首先必须做到了解世界、欣赏世界和为世界做贡献。鉴于当前世界上的商业已呈国际化，为此，经理人员不仅应具有经营国内公司的良好素质，而且在异国文化环境中也必须能应付自如，善于捕捉信息和参与激烈的竞争。所以，在知识迅速更新的时代里，最有价值的经理是那些懂得怎样学习的人，是文理知识双全的人。通篇演说逻辑性强，环环相扣，内容翔实，读后使人留有难忘的印象。

经理所需具备的教育素质

1982 年 9 月 16 日

作为一名特邀演讲者来到这里，感到十分荣幸——这样说并非是客套，对我来说，能回到这志趣相投的气氛中有机会重叙旧情感到十分高兴。

尽管经历不同，但今天在座的各位至少有一个强烈的共同信念，那就是，无论何时，教育都是重要的。由于各位对此不会有疑问，所以这一点我就不多说了。而我想说的是关于教育的另一个问题，具体他说，就是良好的教育应包括些什么？当今，一个真正受到良好教育的人应该掌握哪些学科知识与实际技能？

当然，你对这个问题的回答很大程度上取决于你对教育目的之看法。随着科学的兴起，尤其是继达尔文之后，经历过一场大辩论。合适的教育仅仅是学习语言、文学、历史、哲学及美术等传统人文科学呢？或者，鉴于近期科学的发展，对年轻人应再加上诸如地质学、古生物学、生物学等自然科学学科？

辩论一直持续到今天。究竟什么是真正有教养？是通过学习人文科学还是自然科学？是通过社会科学还是工程技术？

对于这个问题，我有些个人的看法想简单地谈谈。但我必须声明一下，我不是教育家，更不是什么哲学家。

首先，我曾是个学生——在许多方面，现在仍然是学生。其次，作为一名父亲，我有与 5 个特殊学生共同生活的经历。第三，我在旅途中与世界各地数百——或数千的学生有所接触，而学生们都能侃侃而谈。最后，作为一个高科技工业的实业家，我很清楚不久的将来我们这个世界究竟需要些什么技能？

我上面已谈过，良好教育的定义取决于如何看待教育的目的。现在，请允许我抛砖引玉对这个问题谈些看法。

如果我们撇开细节转到本质上来，我认为，当代良好教育的目的应该是赋予每个受教育者所需的基本手段，要做到三点：了解世界，欣赏世界，并为世界做贡献。

了解世界，意味着需要了解许多东西，从天文到地理，从历史学到心理学，无所不知。

欣赏世界，就是说需要懂得如何欣赏文学、艺术、哲学以及音乐。

最后，为世界做贡献，就是每个人都必须具备一些特定的信息，这决定于他个人的天赋、兴趣和爱好，比如说，是否嗜好医药、会计、法律、计算机科学或其他。

刚才谈到我对良好教育目的的看法，现在我想再谈谈年轻人应掌握哪些特定知识和技能，尤其是如何为世界做贡献。

每个想与现代世界打交道的人都要有一定的基本技能：语言技能是其一，掌握了语言技能可以清楚地表达信息和获取信息。数学和科学是其二，在日益依赖计算机、自动化及高科技的世界里，掌握数学和科学才能在工作上增加竞争力。

我们这个时代，某些无知是不可接受的。一个工程师若想建立一个专业公司，那么，经济知识是不可少的。如果一个商业学校的学生要了解统计分析，就必须具备足够的数学知识。实干家同时必须是个文化人，而当今的文

化须包括数学及其他科学的基本知识。

现在我想把话题集中到商业上来的原因有二。其一，俗话说，三句话不离本行，在商业方面，我可以说是一个行家。其二，现在越来越多的年轻人对商业越来越感兴趣。

由于每个人都有自己天生的智力和精神，因此，有的人也许会觉得这些行业是极为积极的，使人满足的，有回报的；而另一些人则会觉得它们是极为消极的，使人倍受折磨的。这当然是事实。但是，随着社会结构变革，世界经济变化以及我们这个年龄的人对世界看法的改变,商业在过去 25 年里也发生了巨大的变化，以至于当今世界对个人的要求也与以前大不一样了。

请允许我先谈一下当今商业管理的四个新特点，然后再谈谈这些特点对打算进入商界管理层的雇员意味着什么。这四个新特点是：商业国际化、商业国际化的结果导致了激烈的竞争、商业发生着快速的变化、许多社会力量影响商业。

先谈谈商业的国际化。

曾有过这样一个时代，一个公司可以预见其在国内得到适当的甚至持续的发展，它如要到国外销售其产品，当然很好。但其主要市场是在国内。可是，这样的时代已一去不复返了，这有几个充分的理由。

一是，由于新的社会、经济及政治生活现实。发达国家很快就会掌握这些方面的普通信息，比如说，就会在世界范围里产生相同的经济欲望。

由于欧洲经济共同体、关税及贸易总协定和经济合作与发展组织等机构的作用，国际贸易的壁垒迅速动摇。应该承认，当今仍存在着一些贸易保护主义复活的威胁，但从历史角度看，二战结束后，总的趋势是向自由贸易的方向发展。

二是对大而又大市场的需求日益增长。以英国的飞机制造业为例，如果无国外市场，它就不能生存。其他许多国家的造船、汽车制造甚至是计算机工业都是如此。

三是随着现代科学技术的日益复杂化，科研与开发需要大量的资源，所以，开拓更广阔的市场已是当务之急。

商业国际化主要结果之一是越来越多地需要国际化的经理，即需要那些不仅具有经营国内公司的良好素质，而且在异国文化中也能机动灵活、应付自如的人才。

此外，因为他们一生中某些时刻无疑将在国外工作，所以，他们应掌握一、两门外语，这样才能对所去的国家的社会政治环境有所了解，并树立一种具有全球意识的世界观，从而能够有效地抵制经济上的沙文主义倾向。

因此，对一个年轻人来说，无论在学校里读什么专业，再学一点语言、外国史或文学，对增加他的文化素养是十分有益的。如果一个年轻人能有机会到另一个国家生活和学习一年或更长时间，那会好得多。

下面再谈谈竞争的国际化。

国际竞争与国内竞争有相当大的不同。比如在国内，你和你的竞争对手是按相同的法规，在相同的环境下经营。然而，一旦你走出国门，常常会发现环境变了，你的对手——某些地方公司相比之下有更多的机会。

他们的政府会采取各种措施保护本国企业，比如给本国企业财政补贴及低息贷款，实行“购买国货”政策，制定旨在排斥外国产品的标准，鼓励尽可能多地使用本国原材料，等等。

当然，即使在这种情况下，竞争也是可能的。人们的首创精神及知难而进的精神正是在以这种激烈竞争为特点的国际市场刺激下发扬光大的。那些善于分析问题，捕捉信息，并能利用这些信息去尝试解决问题的年轻人总是深受欢迎并受到重用的。

大家热切地希望我谈谈大学里哪些课程会有助于我们参与商业竞争。首先，我想，当然是逻辑学。这门课通常是由哲学系开设的，其他一些课程，只要能提高学生的独立研究能力及创造性思维的，都是必要的。

在这样一个迫切呼唤独创的时代里，很难想象在大学里竟然没有开设专门训练创造性思维的正规课程。至少我不知有这样的课程。人们一般认为独创性生来就有，或者注定没有。

当然，即使我们的学校里开设训练独创能力和解决问题能力的课程，也不一定会使世界上的发明家迅速增加。这种课程也许会训练学生去构思假设，寻找证据，审慎评估，乐于接受基于假设而不是基于客观事实得出的结论。我们也许无法造就出一批牛顿或爱因斯坦，但我们可以培养出对技术敏锐并乐于解决问题的新一代青年。

当今，一个学工程的大学毕业生，其知识的半衰期只有 5 年，也就是说，在大学里学过的东西在 5 年后一半将会过时。学工程的是这样，学其他专业的人也大抵如此。

很明显，为适应迅速变化的环境作相应对策的应变能力就成为经理人员的一种必备素质。因此，明天的经理必须对未来世界具有更强的意识、更灵活的头脑和比以往任何时候都更精通技术。在知识迅速增加的时代里，最有价值的经理是那些懂得怎样学习的人。

几所美国大学已把掌握不同程度的计算机知识作为毕业的一个条件，这是令人鼓舞的。并非所有的人都赞同对技术知识的要求。一些文学家担心，注重数量分析后，传统的价格观念会被丢弃。但我认为他们的忧虑是可以消除的，至少是可以减轻的。

今天，商界人士越来越多地认识到商业经营的更大环境是整个社会。因此，公司作决定就要权衡许多因素——比如，对雇员的影响，对环境的影响，国家的目标，土地法（形式和内容）及其他因素。因此，对经理人员的重要挑战是，必须将一个有责任心的世界公民的开阔眼光结合到商业观念中去。

这种社会意识是一种道德的要求。甚至对那些仍把利润作为唯一动机的人，也是个商业条件。这是因为，如果工业不愿意为改善世界作贡献，政府就会采取行动，那就会威胁自由企业的生存。

对于那些有志于在管理领域实现自身价值的满腹经纶的大学生们，我最后想敦促他们多学习一些伦理学、社会学和心理学方面的课程。我不相信或理或文是一种良好的现代教育方式，我主张文理双全。这需要坚实的基础——通晓人类最优秀的文化成果。因为正是人类不断积累的智慧才使我们不枉为人类并成为一个大家庭。良好的现代教育为我们提供了共同的财富，共有的文化，同时也要求我们跟上技术的发展。只有这样才可能参与到文化以及教育的价值和报偿系统中去。

这一点也许邱吉尔讲得更精练。一个真正有教养的人应经得住三个严峻的考验：“ 他必须能悦纳自己，悦纳他人，最重要的是，能接纳新观念。

节译自《美国代表性演说》

石淑芳 译 王德华 校

小约翰·弗朗西斯·史密斯
一九四八年—

美国通用汽车公司董事长兼总裁。生于马萨诸塞州伍斯特。就读于波士顿和马萨诸塞大学，获工商管理硕士学位。1961 年起在马塞诸塞州弗雷明汉任通用汽车公司部门经理。l980—1981 年在底特律任审计官。1981—1984 年任通用汽车公司国际规划部主任。1984—1986 年任通用汽车公司加拿大分部董事长兼总经理。1986—1988 年先后担任通用汽车公司副董事长及通用汽车公司欧洲部总裁。现任公司首席执行官兼总裁。通用汽车公司成立于 1908 年，是世界最大的一家汽车制造公司。1991 年拥有资产 1，803 美元，销售额达 1，070 亿美元。本篇是他在美国密执安州麦奇那克岛举行的密执安汽车商会上的演讲。汽车贸易一直是美日贸易竞争的焦点之一，他就通用汽车公司如何在激烈的国际竞争中立于不败之地，提出了商业的基本原则应为顾客着想。企业要寻求发展并能克敌制胜不仅要提高产品质量，搞好售前和售后服务，甚至要适当安排废旧商品的折旧价来提高产品和公司的声誉。此外，谈到了国家政策对企业的影响。可见，成功的企业家不仅要擅长经营管理，还要有广博的政治和社会知识以及独特的见解。

让顾客满意——使美梦成真
1993 年 8 月 3 日

向汽车商作演讲总令人感到荣幸，尤其是在麦奇那克岛这样美丽的环境中，尤其是今年以来小汽车和卡车销售额一直在反弹。其实就在不久之前，许多人似乎认为国内汽车工业与“侏罗纪公园”[①]的恐龙一样濒于灭绝。但不幸的是，对我们如何重振雄风以及汽车工业对国民经济的重要性仍有很多误解。

今天，我想谈以下两个问题：三大汽车公司如何在市场中重振雄风，以及三大汽车公司及其厂商和零售合伙人在经济中所起的重要作用。这些情况也许不如“侏罗纪公园”那么具有戏剧性，但它们影响着每个美国人的日常生活和经济未来。

首先，我想谈谈汽车工业的复兴。

有关这部分情况，首先要谈的是回顾商业之本的原则。所有成功的小汽车和卡车商都知道，最基本的商业原则是商业自身都自始自终连接着顾客。我们必须在整个销售期间都致力于满足顾客的需要，首先要从我们对顾客一走进陈列室的服务态度开始，然后是修理汽车期间以及诸位回收旧车提出的折价。倘若你对此并不关注，那么你将无法生存，更谈不上在当今的竞争中繁荣。

只有厂商向顾客送上质量高的产品和服务并尊重顾客的需求，才会大获特许权。汽车商对于制造商的重要性表现在许多方面，你们的呼声一定要被注意并理解。

我们一直都在聆听呼声！我即将讨论的就是国内和日本制造厂商之间的质量差距正在明显地减小。

克莱斯勒、福特和通用汽车公司近年来经历了改组的艰难，那种艰难困苦永远铭记在我们的记忆中，三大汽车公司再也不会忘记这最基本的商业原则：商业确实都自始自终连接着顾客。

比如通用汽车公司的自身改组还远未完成。我们正把自己公司变得迥然不同。

我们是如何重振雄风的呢？

定价只是策略之一。

当然，我们得益于汽车市场的复苏。主要是根据卡车的大量销售和小汽车不断增长的销售，今年我们对全美小汽车和卡车市场的预测从 1，370 万辆提高至 1，400 万辆。美国市场有大量的潜在需求。路上行驶的汽车大约有 37%的使用期已逾 10 年之久。如果消费者仍对产品充满信心，如果利率仍很低——我想这两个“如果”将很受欢迎——我们会看到越来越多的车主折旧卖出并购入新车。

以前使用进口车的大批顾客回归三大汽车公司陈列室的主要原因之一是由于我们的产品质量有所提高。无可否认，几年前我们曾一度落后，但如今差距已大大地缩小了。

我想在此强调，如果没有美国汽车、飞机、农业机械工人联合会的参与和合作，我们就不可能取得这些令人瞩目的进步。我们积极的工作是为了用

[①] 为同名电影拍摄所建的公园，1993 年在美国引起很大的轰动。

新的互重和坦诚的关系来取代以往的猜疑，我们的成功是基于向顾客提供一流的产品。那是我们的共同目的。

总之，通用汽车公司如今真是在改头换面了。我们发展的愿望是否实现取决于我们的体制是否重在满足所有顾客的需要，即这个体制是否在商业各阶段作出决定不谋暴利而为顾客着想。

但是，为什么所有人，而不光是通用汽车公司雇员、零售商及股民关心公司的前途呢，或者关心福特和克莱斯勒公司的前途呢？

这个问题就是今天我想谈的第二个问题——健康、有竞争力的国内工业对美国经济的重要性。三大汽车公司绝不是“侏罗纪公园”的恐龙——它们其实是制造业中高薪职业和新技术的重要提供者。

美国需要汽车工业，三大汽车公司由于通过不断提高产品质量、生产力和价值正积极赢得了消费者的信任。丧失掉健康的汽车工业就是所有美国人的损失。

当三大汽车公司各自在空前激烈的市场中与对手一决雌雄时，听到来自首都华盛顿和公众提出以汽车工业总体利益为重的号召，因此今年我们已经团结一致——这就是仅以国内公司组成的新美国汽车制造商协会诞生的主要原因之一。

在政府决策对工业竞争力起绝对性作用的国家政策舞台上，我们对外贸政策的看法越来越统一。决策和立法都对国内工业和国外竞争者产生截然不同、生死攸关的影响，而在贸易政策和能源政策两方面尤其突出。

就贸易而论，日本市场显然仍是难以渗透，而我国市场却对外开放。去年，进口占所有美国汽车市场的 24%，而去年进口仅占日本汽车市场的 4%。

能源政策仍和贸易政策一样引起人们的争议，其直接经济风险则更大。议会一直都反对总统初定的能源计划。我们将再次呼吁进一步减少小汽车和卡车的燃料。

迫于时间，无法列举所有影响汽车工业的其它国家政策问题，但医疗保险制度改革是不可忽略的因素。由于日本竞争者的商品大多源于进口，由于他们雇佣美国劳动力不多，所以几乎没有退休雇员，由于他们的美国劳动力总的还很年轻，所以他们并不面临医疗保险带来的负担，而三大汽车公司则受到极大的拖累。

例如在通用汽车公司，我们发放医疗保险费的人数包括在职和退休的雇员及其受赡养人高达 170 万人，人数竟超过了某些州的人口。由此推算，每辆车的费用将增加大约 1，500 美元。

显然，这样的制度一定要改革！

我演讲之初曾提到“侏罗纪公园”的恐龙。如果我们的汽车工业不明白影响我们竞争力的诸多问题，我国的竞争力也将随之消亡——有朝一日我们完全清醒之时，可能发觉自己正通向“侏罗纪公园”的死亡之路。

我个人认为只要团结一致，我们将使共同的愿望最终变为现实。但要实现这个目标，我们必须以简单一致的方法面临现实，只有通过在市场中赢得顾客的信心来建立公众的信任。

为顾客着想是三大汽车公司重新占领市场的成功之道。例如我们通用汽车公司的愿望是让所有顾客满意，任何事情都不能改变我们的初衷。

节译自《当今重要演说》

胡遵启译王德华校

辜振甫
一九二九年—

生于台北市，祖籍中国福建省。历代耕读传家，为台湾中部实业界的望族。在台湾帝国大学政学系就学期间，父亲去世。于是他一面求学，一面继承父业，担任了 7 家公司的董事长。台北帝国大学毕业后，毅然辞去董事长之职，赴日本东京帝国大学财政研究所留学。三年期间，在一家贸易公司任职员“ 从头做起 ” 以训练自己的毅力及耐心。学成返国之后，重新挑起了属于自己家族事业的担子，青出于蓝，而胜于蓝，使父亲留下来的事业，更加欣欣向荣。1954 年出任台湾水泥公司总经理、董事长，强调科学管理、财务公开，使公司业务发展极快，成为台湾四大民营企业榜首。尔后又荣任台湾信托公司董事长、全录公司董事长、福聚公司董事长和运通仓储公司董事长，同时，兼任台湾工商协进会理事长、远东贸易中心董事长、亚洲农业技术服务中心董事长，中欧工业合作协会理事长、对外贸易发展协会副董事长等。近年来，又担任了台湾海基会会长，为促进台湾与祖国的统一发挥积极作用。与此同时，还多次应海外经济界邀请，作专题演讲。

本篇是在新加坡访问期间应国际科学管理协会之邀发表的演讲。中心话题围绕亚洲国家经理人员所面临的问题，提出各国相互之间应广泛“ 开展交换训练与实习活动，积极吸收欧美国家的经营观念与方式以提高管理素质和更新知识。最后强调，如何突破有关造就经理人才瓶颈，乃是亚洲国家经济发展上的一大课题。演说善于把理论阐述与历史现状结合起来，论证严谨，知识面广，并注意进行中西方管理方式与观念的对比，使听者开阔视野，值得一读。

亚洲国家经理人员的养成

1977 年 11 月 1 日

亚洲国家大体上都是在封建农业社会的基础上向前发展。这样的社会基础显现于企业及经理方面的，是小企业生产形态与前资本主义社会的价值观念。小企业生产情形，谈不上科学管理，甚至发生排斥的现象；而前资本主义社会的价值观念，例如对于工商活动以及牟利观念的轻视、优秀人才的群趋于仕途等，则常常妨碍工业化社会结构的建立。这样的生产与意识形态在亚洲国家形成了培养经理人员与从事企业经营的特殊环境与条件。

检讨亚洲经理人员所面临的主要问题，本人认为如下四点极可注意：

第一是传统的经营观念。亚洲封建农业社会充满浓厚的个人主义与宗法关系，这样的情形反映于经营上的，是经营者个人的集权与企业组织中的师徒关系。企业经营全凭店东或老板一人的聪明才智，其他成员只有执行他的命令，而欠缺横的组织关系。

更重要的是，亚洲的传统经营观念着重于人与人的关系。经营者的成功或失败，往往决定于店东或老板的是否“长袖善舞”。因而，经营者并不重视效率，而但求走通人事关系。这样的传统经营观念，使亚洲经理人员在建立企业内部的科学管理制度与组织时，遭遇到许多阻力。

第二是传统的所有权与管理权关系。亚洲封建农业社会反映于工商业经营上的另一项传统的牵绊，乃是家族化的经营方法，使企业的所有权与管理权混杂在一起。而企业内部的重要组织份子，几乎皆为同一家族的成员。

家族化的经营方法，对于现代经理人员发生两种排斥作用：一种是除非与企业所有者具有密切的亲戚血缘关系，任何优秀的经理人才无法脱颖而出，赢得完全的信任；另一种是经理人员在管理企业时，如本身为企业家族的一员，他的管理效率常为家族关系的情谊所抵销。如本身不是企业家族的一员，他的管理要求时常无法贯彻，很难作科学管理的有效改革。

家族化的经营方法，往往发生企业内经理人才的劣弊驱逐良弊作用，家族成员往往占据管理的高阶层位置，而未见称职；有才能的企业内工作人员，却不能提供其管理上的贡献。

第三是高级经理人员的移动频繁。由于企业经营的规模不大，亚洲国家的经理人员日夜随侍店东，以高级助手身份，几乎参与企业所有的经营活动，久而久之，使经理人员与店东处于可以相互替代的地位。高级助手既觉得自己所服务的企业规模太小，难以有本身发展的机会，又觉得自己本身亦可随时自立门户成为店东，因而为施展抱负，常常自行创业，自作者板，形成企业界高级经理人员移动频繁的现象。这种情形，自然影响店东与经理人员之间的合作及企业管理的效率，迫使店东与经理人员彼此保留业务上的“窍门”与特殊的人事关系而不露，互相提防将来彼此可能的直接竞争之时，蒙受不利。在店东方面，更忙于不断训练高级的助手后备军，无法专心贯注于改进管理的工作。

虽然如此，但是亚洲国家的经理人员与店东之间，多少仍然维系着传统的道义情份。有的店东对待资深的经理人员，如同家族的一员，非但其本人而已，且惠及其一家大小。而经理人员感恩之余，亦常能忠心不贰，为店东贡献其一生。亚洲国家的店东，每遇不景气必须裁员之时，先行裁遣者，必为资浅之低级人员，而资深之高级经理人员，则必留用与店东共渡难关。此

与欧美国家企业在不景气时所采取的临时解雇措施，多数先行裁遣高级职员，恰好相反。盖因西方重视效率与成本，而东方则以道义情份为重。可惜的是，此种情份，已为时下的社会潮流所冲淡。

由于企业内高级经理人员的移动频繁，乃造成许多不成熟的小经理，也促使原来规模已经很小的企业更趋于分裂，严重地妨碍了企业经营的现代化与合理化；尤其工业的大规模发展与贸易的大规模经营，也使企业的管理水准无法迅速提高。

第四是经营人员无法专业化。亚洲国家经理人员的普遍而具有共同性的苦恼，乃是他们必须成为企业内的十项全能选手。由于企业规模大小，内部的分工便极不分明，也很不容易确切分别管理的部门。经理人员除了必须是老板决策的执行人，是行政上的领导者外，他时常必须又是技术方面的指导员，对外的公共关系负责人，甚或，同时又得负责销售与市场调查的工作。经理人员的无法专业化，自然使经理人员的精力分散，而影响管理的效率与效果。经理人员的素质与水准也因此而难以提高。

亚洲的政治与社会的结构及条件，往往有异于开发国家的特殊性，迫使经理人员在从事经营与管理的专门业务以外，耗费时间与精力于润滑企业经营的所谓“社会关系”，打通足以影响企业经营成败的“人事关系”。亚洲国家经理人员所面临的企业经营上的“非经济关系”是多于、复杂于开发国家经理人员的。

亚洲国家的经理人员，大体上可以分为二大类型：一是家族企业的承袭者，一是在外国企业的买办；一是经过现代科学教育训练的新生代。

观察上述各种类型的经理人员，他们所接受的训练与所能提供的贡献，各有不同，大体上说，家族企业的承袭者着重于经验的传递，买办多抄袭外国洋行的经营方法，而新兴的经理人才则较能接受新的管理观念。

如从经理人员所受的训练与背景方面分析：技能人员出身的经理与经济或商业科系出身的经理，比较重视企业的科学管理；而由学徒或科班出身的经理人员，则较为沿袭传统的直接领导的经营方式。我们很难判断哪一种经营方式较为有效、较能适应个别的经济社会环境；不过，受过现代科技管理训练的经理，具有较高度的适应内外经济变动的能力，他们不断求新求变的

作法，以及运用科学知识与工具改进管理的努力，在长程的竞争上，终将出人头地，而会更有发展前途。

至于亚洲国家的经理人员究竟应需要具备什么技术与才能呢？鉴于亚洲国家企业的小规模经营形态与发展方向，经理人员应该施予科学的、经济与商业的，以及现代管理工具如电脑、管理情报制度等的训练；而对现在执行职务的经理人员施行定期的讲习，常亦有助于他们接受新的管理观念及管理方法。

为了有效补充以及创造更多的经理人才，选拔优秀干部在国内或国外接受较高级的训练，也是较为迅速简捷的方法。本人主张，更进一步采取两种开拓经理人员新源泉的作法：第一是发动并吸纳本国在欧美深造的学生返国创业或讲学，使他们高深的新学识在国内发生冲击与带动作用；第二是在亚洲国家间展开交换训练与实习的运动，使各国在经营与科技方面的长处能彼此融通，产生经理知识与经验的交流。

在培养与训练经理人员的工作上，政府可以，也应当扮演积极的角色。政府应该举办讲习会。在职训练、入学进修或公费派遣人员前往欧美、日本

留学与实习。政府对经理人员的训练采取积极的作法，除了实际上有助于经理人员的养成外，还可使经理人员获得高度的荣誉感，提高经理人员的社会地位。

一个国家的经济发展与经理人员的培养，具有相互作用的关系。一般说，经济发展的本身，乃是产生经理人员的基本原因。

由于经济的快速发展，提供了造就经理人员的更多诱导，激发与公平竞争机会，也可以在较高的就业率中产生更多的经理人才。

另一方面，经理人员的大量产生与素质提高，也对一个国家经济发展具有促进的作用。经理阶级的兴起，无疑的便是经济起飞的一种原动力。这种情形，尤以在亚洲国家为然。因为：

第一、经理人员的大量产生，形成了社会改革中最稳健的中产阶级。

第二、经理阶级的兴起，打破了传统农业社会对工商业的轻视观念，促使更多的优秀人才投向于工商业方面。

第三、经理人员代表新生的、进步的一代，必然在社会上形成求新求变的动力，从而，在消极方面扫除经济发展中，种种观念上及制度上的障碍，在积极方面导致政治与社会的改革，建立现代的民主政治与自由经济的制度。

亚洲国家战后都表现了高度的经济成长，而在经济的成长过程中，经理人员所提供的贡献很大。但是，随着经济的急剧发展，经理人员的继承与补充，渐渐的发生了问题。其原因是：亚洲国家过去所孕育的现代经理人员原就很少，而为教育培养与训练所需的时间较长，不能适应经济迅速发展的需要。至于家族企业承袭者、买办或科班出身的经理人员，多因所受的训练及年龄关系，已经渐渐显得与现代经济发展脱节。

最严重的是，当亚洲国家的经济发展由轻工业向高级工业的阶段升高时，现有的经理人员往往不能适应资本密集的工业在技术与管理方面对新知识的要求。如何突破有关造就经理人才瓶颈，乃是亚洲国家经济发展上的一大课题。

节选自《台湾大企业家奋斗史

金宇中
一九三六年—

韩国大宇企业集团董事长、大宇集团创始人。出生于庆尚北道大邱市。1960 年毕业于延世大学商经学院经济系。1967 年创建大宇实业株式会社，1968 年建立大宇实业釜山纺织厂，1974 年成立大宇开发株式会社，1976 年成立大宇重工业株式会社，1978 年建立大宇造船工业株式会社，1983 年成立大宇电子部件株式会社。大宇集团的经营领域涉及纺织、建筑、钢铁、造船、汽车、重型机械、化工、电子、通讯、外贸、金融、保险、旅游、教育、科研等行业，总销售额超出百亿美元。1984 年他荣获国际商会授予的“国际企业家奖”。1985 年荣获延世大学授予的经济学名誉博士称号，被誉为当今韩国最有活力的杰出企业家。

本篇是在“大宇创业 20 周年纪念大会”上的演讲。他回顾了大宇创业 20 年来取得的成就，提出了今后的工作任务和方针。同时指出，企业和所有生物体一样，应该具有适应国内外各种环境的能力，为此，要进行变革，不断开发新商品，开拓新市场，谋求经营多边化。同时，员工要自觉地意识到应尽的责任，为下一代做出奉献和牺牲。演说追昔抚今，激昂感慨，催人奋进，对大宇企业集团的发展产生重大影响。

大宇的经营理念

1987 年 3 月 21 日

今天，我们怀着与众不同的心情，在这里隆重纪念大宇创业 20 周年。20 年来的生活给我们带来了巨大变化。此时此刻回忆往事，真使人激昂感慨。大宇所走过的 20 年，是我国历史上发生翻天覆地变化的分水岭时期。

众所周知，我们民族虽然具有悠久的历史，但并不善于开拓和挑战，在困难面前不是积极地设法解决问题，而是回避现实，贪图享受。其结果，使我们的民族从不敢向海外开拓，特别是到了近代曾几次失去了开化的机遇，从而使我国变成了帝国主义列强瓜分的牺牲品。

大家可能还记忆犹新，大宇创业之时政府当局果断地实行了外向型经济政策，而现在已成为国际社会的公认事实，从而改变了我们的国际地位，这在我国历史上是一个革命的变化。与此同时，大宇也始终不渝地贯彻执行这一基本国策，并发挥了先导作用，在企业活动中取得了惊人的成功。

大宇创业初期，我们虽然并不是在这种背景下，从这一历史意识和哲学观点出发开创事业的，但在其以后的发展过程中自觉地意识到了应尽的责任。我们可以例举几个事实来说明这一点。

第一，大宇始终把发展外向型经济作为企业活动的基础。创业当时，国内的许多老企业并不重视开拓海外市场，而都重视从海外进口。实际上，当时的经济结构适合于通过进口来发展内需产业，因此从事出口业务是一种赔钱的买卖，这种想法极为普遍。可是，大宇却面对海外市场进行大胆的挑战，专门干一些别人认为不可能成功的事情，并尽最大努力使其最后成功，从而给国内贸易以巨大的冲击。从外表上来看，截止 1986 年末大宇对外出口累计金额已达 192 亿美元,这在韩国实行第二个五年计划后取得的 2418 亿美元出口总额中占 8%，但从内容上来看，我们的出口市场和地区还不平衡，还有待于继续迎接新的挑战，创造条件，实现贸易市场多边化。

第二，大宇的经营史是一部变革的历史。所有的生物体都应该具有适应内外环境的能力，这种适应能力越强越能保持迅速成长。如果适应力消失了，那么其生物体也就不会存在了。从这一观点看，企业也是一样。为了适应国内外各种各样的环境，大宇进行了无数次变革，使这样变革不是依靠他律任其自然，也不只是为了自身的目的，而是始终优先考虑国家的利益。如果现有的商品有其限度，就要开发新商品，如果现有市场饱和了，就要开拓新市场。这样做，就必须事先使现有生产实行良性循环，谋求经营多边化。这就是我们国家经营史上留下的变革。与此同时，我们还通过合理的税务管理，最先成为向国家纳税最诚实的纳税者，形成了社会的良好风气。回顾往事，我们接管了韩国机械、新韩汽车、玉浦造船等许多大小亏损企业，并很快使这些企业的生产经营正常化。这一切都是我们不断变革的结果，而这种变革至今仍在继续。

第三，大宇最先实行所有与经营分离，改善了企业的风气。大家都很清楚，我们早从 1980 年起先后成立了学校和文化财团，开展文化、舆论、学术、医疗等服务活动，把企业的利益奉献给社会。1980 年，我把自己通过企业活动得到的私有财产全部交给了社会，从而选择了一条不是为了“所有”，而是为了“取得”的经营者之路。从当时我国财界的风气来看，都认为这些措施为时尚早，甚至以政治问题加以曲解。但有一点很明确，对我来说，企业

活动不是为了索取而是为了取得，不是让家属来继承企业，而是为了确立大宇的后继体制，从而使专门经营者的时代进入韩国企业史，完全形成所有与经营分离。

第四，我们在这块土地上播下了真正牺牲的种子。正像大家常常议论的那样，一代人的牺牲必须先于一个国家或一个社会的发展之前。先进国家的例子已经充分证明了这一真理。英国通过产业革命称霸世界，但在这之前通过解散大庄园，使所谓产业预备军辈出，在这一过程中付出了血的代价。英国在成为世界强国之前，先开拓了新大陆，又开发了西部地区，先驱者们做出了巨大的贡献。邻近的日本情况也是如此，只因有了明治维新的自我克制和战败后的自我牺牲，才换来了今天的富裕。借助于同一理论，我们一直主张为了下一代要做出自我牺牲。在创业初期，包括我在内的全体职工发扬了自我牺牲精神，所以才取得了像今天这样的成就。因此，大宇的成长决非容易，也决非偶然。但是，我们一贯主张的牺牲，同最近批判的那种为了一个集团而牺牲另一个集团的牺牲有本质上的不同。我们所说的牺牲，完全脱离“你”和“我”的概念，是以“我们”这一共同体意识为基础的。我们所追求的牺牲，同放弃“小我”而获得“大我”的哲理是一脉相通的。借此机会，我向过去默默地做出自我牺牲的各位职工致以衷心的感谢。只要大宇继续成长和发展，是决不会忘记各位做出的奉献牺牲精神的，我们的后代一定会给予高度评价和报偿的。

在今后大宇变化的过程中最具有特点的是，各会社和企业之间的独立经营。所谓独立经营，就是在财务、人事、生产、经营管理等企业的全盘活动中扩大其自主权，建立独立经营体制，现在负责会社工作的干部将成为骨干分子承担全部工作。

现在大宇也正在发生新的变化。过去，我们促进了商业的职能，从单一产品销售到成套设备出口，在流通先行的基础上，不断扩大其领域。不仅如此，我们还成功地改变了海外建设投标窗口单一化的做法；同时还通过以原材料结算的方式，参与转口贸易，从而进一步提高了贸易的职能。今后，我们还要在这方面发挥金融职能和情报网络的职能。为此，负责贸易部门的职员要不断地加强对这个问题的研究。

另外，为了实现资本自由化和企业国际化，要继续利用合资形式建设企业。同时为了迎接国际收支黑字时代，还要积极促进海外投资，建立海外现地生产体制。汽车、电子、通讯、航空等产业部门，是我们大宇今后向海外开展合作投资最有条件的事业。

才能并不是很容易得到的，也不是坐在上面就能获得的，它的基础在于彻底的自我牺牲。因此，要想成为一个集团的总裁，其本身就意味着不平坦的道路。如果不是以自我牺牲为基础的才能，只不过口头禅或空念佛而已。只有放弃一切私念，用牺牲精神武装起来的时候，该组织或该会社才能保证一丝不乱的前进。相反，如果在所有职员都责怪环境或借口条件不佳的时候，该会社就一定会退步和落后。

迄今为止，我们经过努力地工作，已经创造了许多优秀传统，造就了我们的今天。但是，我们还要面向未来，想着大宇，记着后代，描绘出更加广阔的前景，创造出更加远大的前程。今天，我再一次回顾了大宇创业初期的热情、献身、努力以及自我牺牲的场面，从而使今天的会场重演了初创期的面貌。

节选自《大宇财团领袖金宇中》

哈罗德·季宁
一九一〇年

美国国际电话电报公司董事长。出生于英国伯恩默思，就读于纽约大学和哈佛商学院。1932—1934 年在梅佛洛沃公司任会计。1934—1942 年在利勃兰德—洛斯兄弟和马哥马利公司供职。1942—1946 年任职于美国坎公司。1946—1950 年进贝尔·霍威尔公司工作。1950—1956 年为匹兹堡市琼·劳格林钢铁公司副总裁。1956—1959 年任霍蒂昂制造公司执行官和副总裁。1959—1973 年为美国国际电话电报公司总裁和首席执行官，尔后升任公司掌门人——董事长直至 1979 年退休。1980 年起为公司荣誉董事长。当其走马上任之时，公司因经营不善而停滞不进，经过大规模整顿、改组重建，终于使公司成为全世界最大、最现代化的多角化经营公司。在巅峰期间，公司的业绩在美国 500 家大企业中排名第九，其本人被誉为企业管理大师。他的哲理名言“确定你想做的事，然后立刻开始去做”在欧洲流传甚广。平时不常在公开场合露面，也很少发表演讲。

本文是他在接见记者采访介绍企业管理心得时的讲话录音片断。讲话强调企业管理的关键因素除了技术性外，主要的是主管人员的感情动力，同时，还就如何搞好企业管理介绍了个人的几项体验。讲话语言生动，脉络分明，内容翔实，举例恰当，值得企业界同仁一读。

感情动力是优良企管的关键因素

1981 年 3 月

我对美国企业界深具信心。然而环顾四周，我所看到的景象和其他人一样——美国的企业优势正逐渐为其他国家所取代。我得到的印象是一度如此充满活力并以成长为导向的大企业，现在却迷惑而不知所措。我目睹到处充斥平庸的企业表现，主要不是发生在小规模投资创业的新公司内，而是我们规模庞大的工业公司——美国经济的泉源。大公司高阶层的旺盛活力似乎已告枯竭，取而代之的是枯燥陈腐的办事程序，使企业充满了僵化的官僚气息。因此许多美国主要的大公司似乎都陷入了法律、惯例、程序、公共关系、推诿责任，但求自保泥沼之中，难以自拔。

在此很抱歉要说的是，美国工业界到处弥漫着无力气氛，但许多指责通常加诸劳工身上。劳工也许要负部分责任，然而有气无力的气氛，系从高阶层开始、然后逐渐向下感染到基层。如果要对症下药，必须从最高阶层开始着手。我担心太多的企业主管都被环境带坏了。他们学会了如何装模作样，如何说应时的话，如何虚应故事，如何跟着人群走，以及如何听从公共关系人员劝告。从前那些独断独行、扭转乾坤、充满傻劲的企业家都到哪里去了？“傻劲”可能并不好听，但却真正可取。这个字足以表达我认为今日美国企业界管理阶层所失去的特点。

在所有的优良的企业管理中，最基本而关键的因素，就是感情的态度，其余的都是技术性的。当我提到管理这个字眼时，并不是指将组织中所有填著姓名和头衔的那些框框集合在一起。管理是一种生命力。这种力量可以使事情达到某种可接受的标准——也许是高标准，如果你想要的话。一个公司可能有管理也可能没有。管理必须拥有目标和投入的精神，这种投入必定是一种由感情所带动的行为，而且它必须是一位真正的管理者人格中重要的一部分。这些人了解管理阶层必须负责管理。

这种态度也是一种自我实现的感情态度。如果一个人说：“我必须做这件事”，那么他将不分昼夜，锲而不舍，直到获致满意的答案为止。最重要的，这个答案必须使其本人满意。一件事情可能有七八十种做法，而其中仅有十种会得到满意的答案。管理者必须不断地探究，直到找出这十种之一为止。这也许并不是最好的一种答案，但他不会让任何事情在低于这十种的标准之下进行。下一次他还会寻找更好的答案，比明文列出的更好，并且随时学习新的事物，不断建立更佳的成果。他所以会这么做，主要是由于其感情态度的驱策，这种态度必然将会受到共同工作者的模仿，最后终于成为整个组织的一种行为方式。这种驱策一个人非做不可的力量是深植内心的感情，而不是逻辑。他也许无法解释为什么他要这样做，或这样选择。他这样做是因为他觉得这样做是对的。这种感觉会传染给与他共事的人。他了解在他感情的直觉中已包涵了他们以及企业的目标；他们因为这种“感觉”而愿意听从他的领导。

不论你是在管理企业或家庭，我相信要测度管理的好坏，要视其设立的目标是否确实达成；达成的目标越高，表示管理越好。如果目标太低，根本称不上是管理；因为人人都能做得到。

管理者若要达成目标，必须获得不可缺少的情报，以便做出各种正确的决定。在迈向目标的途中，他所跨越的每一个阶段都足以影响他的绩效。为

了顺利超越每一阶段，需要有充分根据的事实来确认真实情况。如果他确实依据可靠的情报，则做决定将不会那么困难。“事实”就是力量，它是做到良好管理的决定性因素。为了要在所有情况中获得直接的事实，管理者必须发掘直接的问题，并且必须做预备作业，以便对遭遇的情况有深入的了解。如果他所做的决策有良好的表现，则可帮助周围的人在其工作领域内获致良好的绩效，因此他们整体的绩效将大于个别绩效的总和——这就是领导。如果领导有力，那么整个企业会产生一种动力，使每个参与者都充满了骄傲和活力，因为他们创造了连自己都认为不可能的短期及长程绩效。我在此虽然把所有的因素分开讨论，然而在实际的运作中，它们都是同时并进的，彼此相互助长，就像原子炉中的原子融合作用，产生火、压力及能量。这些都是良好管理中极为重要的情感内涵。

感情动力驱策人们努力工作，锲而不舍，因为他们觉得他们“必须”找出答案，同时又驱策他们排除万难，奋力前进，直到他们获得自觉满意的绩效为止。当然，你不会每一项努力都永远成功。但是却可以做到及早发现问题所在，以便脱离困境；你可以中止亏损，另辟蹊径。如果你是一位管理者，你不会任由情势自然发展，以致越陷越深。

管理的“技术”可以使你保持在轨道上，以免感情的火力把你推入破产的断崖。所谓技术包括了公司的组织结构、控制情报流动的沟通网路、财务控制、会议预定表、生产要素、品质管理、行销、以及配销等。管理的技术非常重要；一个公司经营出轨或失败都是因为忽视管理技术的缘故。我一直对美国的企管学院吹毛求疵，也许过分贬损企管硕士学位的价值。所以我应该表明我并不是认为企管学院所教的是错的，但我确实认为他们所强调的重点过于偏颇。这些学院太过于注重技术，而轻忽了良好企业管理中情感的价值。

一直要到我们的企管硕士懂得管理中情感成份的重要性，并且为此付出了无法避免的代价为止，他们才能够成为我所定义的管理者。只有当美国所拥有的，都是这一类的企业管理者时，美国的工业才会大幅超越目前美国勉强保有的国际竞争优势，而再度成为举世所钦羡的对象。这个世界一直欠缺高阶层管理者。今日美国高阶层主管套房中尚有足够的房间等待年轻男女搬进去，只要他们能抓住感情态度与技术并重的管理观念，并且持续保持优异的绩效。

前一阵子我在宾州大学企管学院演讲时，有人问我在企业生涯中应如何迈向成功。我告诉学生说，一个人应该在早年时多方面尝试，并努力获取经验，在三十或三十五岁时，选定一个行业固定下来。这样一个人可能会拥有30或35年左右的时间发展事业。这样一段时间里，一个公司的高阶层主管大概会更换三到四次。因此一个好的管理者不会没有晋阶的机会。一个年轻人必须去做的是选定他的工作，然后全力以赴。我相信所有的管理，包括个人生活的管理在内，都应是“先决定你要做的事，然后马上开始去做”。

如果今天我要修正当时的答复，并且我在长期企业生涯中所逐渐形成的信念，我将会对如何管理提出下列几项个人的体验：

——你必须遵照规则参与竞争。循序穿越公司结构的管理，不取捷径，但是却不必按照规划去“思考”。把你的想象力局限在通常的做法上，将是一个绝大的错误。事实上，这样只会把你导入平庸的窠臼。

——避免任何装模作样。“做秀”的后果不仅会反击到自己，还会使整

个企业散发腐臭。避免骄傲自负，不玩弄办公室权术，或伪装出并不是你真正的样子。

——记住：得自纸上的事实与得自人的事实不同。提供你事实的人，其本身的可靠性与事实本身一样重要。要记得所谓的事实很少是真正的事实，而只是人们所认为的事实而已，通常都带有很重的臆测成份。

——你必须靠自己去查出每一件重要的事情。身为管理者，你有权提出直接的问题并要求直接的答案，而且只要你的问题问对了，通常你都能得到直接的答案。正确的问题得自于许多来源，而你必须在自己脑中将它们综合整理，也许在初次接触来源时就得如此。

——组织中的好手希望你提出正确的问题。因为他们有能力而巨希望回答这样的问题。这样你们就能够同心协力，携手并进。

——只有不实在的人在面对正中问题核心时，才会局促不安。身为管理者，你的责任就是要认出这些虚假不实之徒，进而摆脱他们。务实的好手，将会对你寄以此种希望。

——没有人会在你发问之前提出任何问题的答案或解决方法。这种组织的天性以及阶级制度的互动关系，通常会使一个聪明人不愿打破他与同事之间相处的惯例。

——如果你是负责人，必须亲自做决策，尤其是最终的决策。这正是花钱聘你来的目的，不论你主持的是一个工作小组，一个部门，或一家公司，都应该根据情况中的各种事实来做决策。事实就是权威，正因为是由你负责，所以你有做对或做错的权利，但是做决策的人必须是你。你的命令将会受人尊重，但必须确实是你下达的命令。无人有权替你宣布决策或下达命令，或容许别人代你发言。

节选自《G 理论》

荣尔仁
一九〇八年—

近代中国民族资本工业中规模最大的企业集团——荣家企业创办人之一荣德生的次子，当代著名企业家、现任国家副主席荣毅仁的胞兄。江苏无锡人。荣家企业是指以荣宗敬、荣德生兄弟的资本为中心的茂新面粉公司、福新面粉公司和申新纺织公司三大企业系统及其附属企业，其面粉生产能力和纱、布生产能力在抗战以前的中国（除东北地区外）民族粉纱工业中位居行业之首。荣尔仁在荣家企业中注意健全工厂法规、改进企业管理、提高生产技术水平，成绩显著，为同行所关注，并被上海光华大学授予名誉法学博士学位。19 岁（1926 年）时，遵父命进无锡申新纺织第三厂实习，任工务员、助理员。1931 年起先后任上海申新纺织第一厂和第二、五厂厂长。1944 年 8 月在重庆组建公益工商研究所，延聘专家学者为研究人员，撰写了《申新重庆厂经营管理的研究报告》，此项专题性的长篇报告在中国工业史上尚为鲜见。抗战胜利后，研究所迁往上海，创办《公益工商通讯》刊物，出任上海申新第二、五厂经理，茂新面粉公司、合丰企业公司、天元实业公司总管理处副总经理。解放后任上海申新纺织厂总管理处副主席，1950 年秋离沪去巴西，后移居美国。

本文是在上海广播电台的演讲稿。演讲的题目分别为《什么是管理》和《什么才是科学管理》。前者主要讲企业管理的含义、管理对事业成效的影响。后者主要阐明企业科学管理的含义和目的以及衡量科学管理成效的依据。两篇演讲针对旧中国当时很少讲究科学化管理方法的时弊，以抬钢琴上楼梯为例，生动形象地论述了企业科学管理的原理和方法。演讲语言简洁，层次分明，深入浅出，通俗易懂，并结合自己切身体会，把一个较为抽象的科学概念，说得有血有肉，言之成理，获得比较成功的演说效果。

什么是管理？

1948 年 12 月 1 日

诸位：今天承中国工业管理协会之请，来向各位讲讲有关科学管理的题目。我所要讲的题目是“什么是管理？什么才是科学管理？”在未讲本题之先，想说明中国工业管理协会成立的缘起，因为今天的演讲，是工业管理协会所主办的，同时中国工业管理未来的前途也都寄望于这个新兴的团体，因此有先加说明的必要。

在重庆的时候，因为我们中国战时生产的落后，美国就派了二三十位专家来中国协助组织战时生产局，以增加生产为目的，该局局氏就是现任行政院院长翁文灏先生。那个时候，美国所派来的专家，大都是工程师，他们认为中国生产之所以落后，那是工艺上的原因；但经过一两个月的调查研究，对于中国的生产问题有了新的认识，他们认为中国的工程师并不亚于美国，而且也有胜过美国的。那个时候我们虽已抗战多年，但我们的物资尚可应付，工人根本没有问题，机器设备也有相当数目可以应用，生产的各项条件，既有物资、人工以及机器设备三项，并且还有相当程度的工程师，为何生产仍然落后呢？美国的战时生产顾问团确认中国生产的所以落后，主要的原因还是管理太差，决不是单纯的工艺问题。所以我们的生产如要迎头赶上，则工艺之外必须特别注意工业管理问题。这就是今天要讲这题目的原因。

在战时生产顾问团的工作还没有充分发展以前，战事已经胜利了，因此战时生产局也就此结束。美国所派来的顾问也都回国去了。去年夏天，前战时生产局顾问团团长孔荣先生派了一位有管理经验的美国专家到中国来继续研究，并想组织一个学会来提倡管理。经翁院长赞同，中国工业管理协会在南京成立了，翁院长本人当选为第一任理事长。

中国工业管理协会的总会虽然设在南京，但是管理的实际工作，上海实最重要。因此上海是全国的工业中心，这是大家所知道的。所以管理协会的成败，是要看上海的工作如何？上海分会是本年 7 月间成立的，到现在已经有 4 个多月了。各位听众，如对这问题有兴趣，请向中国工业管理协会上海分会询问，我们十分欢迎，并且希望各位听众多多指导。这就是中国工业管理协会成立的缘起。

现在要讲今天的本题“什么是管理？什么才是科学管理？”了。这题目分为两部分来讲：第一部分是“什么是管理？”第二部分是“什么才是科学管理？”现在先讲第一部分。所谓“管理”这两个字，说起来是很抽象的，有人说你的事业管理很好，有人说我的事业管理得坏。怎么叫好？怎么叫坏？一般情形不容易说得清楚的。但在自由竞争的经济制度之下，管理的好坏，总是以盈余的多少来分辨的；也就是说，我的事业管理得好，就是我的盈余比人家的多。反之，事业管理得不好，就是盈余比人家少，甚至亏本。可是盈余这个问题，它所发生的关系很复杂。譬如说，两个同样的事业，在制造方面是同样的成本，但是第一个厂的销售比第二个厂的销售来得广，那么第一个厂的盈余一定大于第二个厂，也可以说第一个厂的销售管理比第二个厂的销售管理来得强，这是管理应用于销售一方面的。反过来讲，假定这两个厂的销售是相等的，但是第一个厂的制造成本比第二个厂低，那么第一个厂的盈余，必大于第二个厂，这也可以说第一个厂的管理比第二个厂好，这就是把管理应用于制造一方面的。这样说来，管理的人员在各部分都有，销售

方面有管理人员，制造方面也有管理人员，财务方面也是如此。因此我们有运销管理、财务管理、厂务管理等各种名称，各部分都有管理。而在各部分管理人员之上，还有更高的管理人员，那就是总经理，他是管理的最高当局。既然要讲什么是管理？不妨说明一下，总经理这一职位做的工作是什么，而从工作来决定管理的涵义。我用一个简单的例子来解说这管理的涵义。譬如说，我们要把一架很大的钢琴搬到三层楼上去。这一件工作在未搬以前，一定要有一个人估计一下这架钢琴需要几个人来搬？怎么样搬法？是从楼梯上去呢？还是从窗口吊上去呢？这一部分工作，可以说搬钢琴过程中的设计工作或称计划工作。搬法决定之后，假定是从楼梯上搬，同时人数也决定了，这个人就时时刻刻在那里看，又怕钢琴碰坏了墙，又怕钢琴本身碰坏，从表面上看，这个人好象并没有在那里搬钢琴，但是他的作用同他的用处比实际搬钢琴的人更大，这一部分工作可以说是监督的工作。除此之外，在搬钢琴的时候，也许有一个人的力量不够，他就给他们帮一下忙；也许前面有一个人走得太快，他就叫他走得慢一点，这个人的任务就是指导每个人的工作速度，能够得到快慢适当，这一部分工作也可以说是联络的工作。这些工作之外，有的时候一个工人觉得太辛苦，那么或者可以说两句话，请他帮帮忙，或者安慰他两句，这个人的力量顿时又增加起来，这一部分工作可以说是增加士气的工作。虽然用了一个很简单的例子，把钢琴搬到三层楼上去，假定说没有一个人在那里估计用多少工人？怎么样搬法？同时，时时刻刻要看钢琴有没有碰坏？或者墙有没有碰坏？这并不是说每一次搬钢琴一定要一个人做这些工作，但我们试问，假定没有这个人在那里，那钢琴能否搬得上去？我可以说，钢琴迟早是可以搬上去的。但如果没有这个人在那里估计和监视，其结果可能是先用少数人搬搬，搬到楼梯上，人手不够再去叫人，或者搬到二层楼，转弯转不过去，再把它搬下来，从窗户中吊上去，这么一抽，那么一抽，钢琴虽然一样能够搬上三层楼，但所费的时间是多了，人工却浪费了，并且还可能碰坏钢琴，或碰坏墙壁，甚至工人的脚碰伤。这样的工作成绩是多么的坏。假定说，我们在未搬钢琴前有一个估计，在搬钢琴的过程中能加以监视、帮忙、鼓励，使工作互相平均，其结果把钢琴在很短时间之内，不碰坏墙，工作时间也不浪费，这个工作成绩就好得多了。我举这个例子，就是要说明这个人是谁？在表面上看，这个人并不在抬钢琴，也并不用力，但是我们可以看出来，这个人在天天所看见的例子中，他的功用是很大的。把这例子应用到工业上来讲，实际做生产工作的就是工人，但在另一个办公室里，看到有一位坐在那里不是实际在工厂里工作的，他也许是厂长，也许是经理，他所做的工作，有的是有人去向他请请示，有的是见见客，谈谈天，看来好像是很舒适的工作，但是这个经理或厂长，就是我说明搬钢琴例子中的那个人，在搬钢琴的时候，各位听众已经明了，那个人虽然不是在实际工作，但是那个人的存在与否，与搬钢琴的关系都很大。在搬钢琴的一例中，那个人的工作可以分四大部分：第一是设计或者说是计划的工作，第二是监督的工作，第三是互相联络的工作，第四是增加士气的工作。于是管理人员的工作，是计划、监视、联络和增加士气四者。这样我们从工作上来决定了管理的意义，所以管理以定义可以讲：“ 管理是有效的计划，和各项工作进行指导的责任，这责任包含各步骤的设计和维持并监视其与原计划是否相同，并联络各工作人员同心合力，照原定的工作计划进行 ”。这定义包含上面所说的四部分计划、监视、联络和增加士气四项的意义。本人也是管理人

员之一，根据上述管理的定义，则我的工作在表面上虽然不是实际做工的人，但我天天在那里计划、设计，时时在那里监视各项工作是否与原定的计划相符合，并且顾虑到各项工作是否联系，有无重复的，并给各位同事予精神上和物质上的鼓励。

这是一个广泛的定义，也可以说是基本的定义。平常我们谈到管理，一般是工资制度、奖励制度、组织系统等，或者说是办事细则，再可以说是工时研究，这些是管理的方法，并不是管理，方法的应用需要看各种事业性质的不同来配合的，希望各位听众不要将管理的方法认为就是管理。现在一般人往往因管理人员应用管理方法有错误的时候，大家认为管理是不行，这就是应用的错误，并不是管理的不对。试问哪一个事业不需要计划？哪一个事业不需要监视？也可以说每一个书业部需要各部分有联络、工作人员有士气，希望善为区别。

这样说来，每个事业都要有管理，难道说，事业无管理就无法进行了吗？这点是不敢断言的。不过有一件事我们可以决定的，那就是事业虽无管理，也照常可以进行，好比前面所说的一个搬钢琴例子一样，钢琴是始终可以搬到三层楼上去的，但是它的结果如何，那就显得出有管理和无管理的大不相同了。事业无管理，其结果一定是浪费了很多的物资、人力和时间，浪费了极大的成本而做成一件事。事业有了管理以后，经过计划、监视，联络和鼓励人心的步骤，其结果一定是以小的力量，得到大的效果。有了管理的事业，其对物、对人、对财的支出和成本，必较无管理的为低，这点是可以断定的。

前面我所提到战时生产局的美国顾问团认为中国要有工业化，必须注重于管理。他们的意义就是管理可以增加效能，换一句说，就是管理才可以减低成本，才能与人家竞争，才可以争取市场。这个管理的解释，我们就产生了一个管理好坏的度量。管理得好，效能必大，成本必低。要办到效能高，必须生产大，支出小，方能办到。如何能办到呢？就是上面所说的四个部分，那就是管理要有计划，有监视，有联络，最后要有领袖使工作人员能有士气，至于管理得坏的情形，生产一定低，成本一定高，因为事业是无计划的，工作是无法监视的，各部分工作也是互相抵触的；办一件事，必定化费时间很多，办公室里只见人，不做事的情形；而且工作人员亦是互相摩擦，互相顾忌，推委责任，毫无生气的一种状态。两种事业的结果，必然是一个事业的盈余高而且有发展，另一个事业非但无盈余可得，甚至可能破产。如是可以说管理是有了物资、人力条件具备以后的一个最重要的工业生产要素，是毫无疑问的了。

选自《公益工商通讯》

什么有是科学管理？

1948 年 12 月 9 日

管理的意义已经说明了，现在继续要讲什么才是科学管理？科学管理这名词现在看来是很漂亮的。所谓科学管理就是说管理怎么科学化。管理的意义，我已经讲过，就是把所分的四部分工作如何科学化。所谓科学者，就是将无数的事实，按它的性质，规定它的种类，这还不是科学的全部，这是一部分，在科学上讲是定质。科学的第二部分，就是定他的量，量是数量，必须有数字，这样我们可以说，科学管理是将无数经济活动的事实，依其性质的不同，分门别类，并可以数字来度量它的。譬如前面所讲的，管理第一部分是计划，这个计划除了它的性质以外或是说怎么计划法？这是管理，但是这个计划有确实的数字，可以度量这个计划，这是科学管理。

管理的第二部分我们说监视，这也是管理或者说怎么监视法，但是监视什么呢？就是实际工作的数字与预计的数字是否相符合，这个称为监视，在科学管理之中，实际工作之数字，在未达到以前，可以预先晓得它应得的数字是怎么样情形。比方说，我们晓得在化学里面，水是氢气和氧气组合而成的，这在科学当中称为定性，但是我们研究化学的人，也知道多少氢气加多少氧气才能成功多少水，这就是定量。科学是不能少的，科学管理也是不能少的，这个数量是预先晓得的。假定说应该用多少氧气，多少氢气，应得多少水；但实际工作以后，它所得的水和规定不同，那一定可以晓得这是实际工作的不对，并不是规定不对。因为预先规定的，在科学方面经过多少次的试验，它的结果是相等的。我们把科学应用于管理方面也会有同样的意义：预先规定工作的结果。经过多次的试验，每次结果都相等，这结果就是计划中所度量的数字，这个数字不会错的，与实际工作所得的数字相比较，就称为监视。请问听众，在诸位所办的事业当中，经过很多时候试验的数字有多少？请问各位，除了这个以外，是否有实际工作的数字？假使是有的，那就是已经进了科学管理之门。这里所讲的数字，是指确可代表一种工作的实际情形，否则你的数字也是骗人的，不能度量的。我们都知道，科学所得的数字是正确的，那么管理科学化，它的数字也必可靠。这个数字的来源，依金额讲，大部出于会计方面，依数量讲，大部出于统计方面，但是不论是会计方面的数字，统计方面的数字，必须代表一种事实，并可度量的。所以我所讲科学的管理，就是数字之可以度量的管理。这里所讲的数字有两个数字，一个是预先规定的数字，一个是实际的数字，两方面数字相比较，才能算是监视，两者缺一就不能完成监视的工作。以上所讲，就是管理的第二部分。

管理的第三部分是联络。怎么联络法？在管理范围之中，所称为联络者，就是每部分工作做完以后，第二部分继续下去，不致中断，也不会重复，也不会前后颠倒，上下职权规定清楚，决不含糊。而在科学管理之中，除了我们晓得第一部分工作性质以外，同时也可以晓得该项工作之数量，这里所讲的数量，就是说每一项工作要多少时间做完，要多少人在多少时间才能做完，如果工作时间的数字，与工作人员数字不能确定，那就不能算是科学管理。

管理的第四部分是士气。所称为士气者就是工作人员的欲望愈能满足，他的士气愈高。要晓得他的欲望是什么呢？同时怎么满足他的欲望，这是管理。但是欲望是多少呢？用多少数字才能满足他的欲望呢？这是科学管理。这四个管理的部分，加上有度量的数字，就可以说科学管理了。

往往有人说，管理究竟是科学呢？还是艺术呢？可以这么说，管理也是科学，也可以说是艺术，二者的成分多少而已。大凡凭管理者个人的意志或手腕来解决一个问题，并没有数字作依据的，这是艺术；大凡一种管理，它以数字的根据来决定行政的方针，有数字的根据来统制工作的效能，有数字的根据来分配工作，这是科学管理。这怎么讲呢？难道说，没有科学管理以前，我们没有管理吗？难道说现在的工业，不晓得科学管理，就没有管理吗？管理是有人类以后就有管理的，但并不是科学管理。因为它没有数字作度量的，现在各事业的管理，当然存在，但是请问它管理是依据数字作度量来管理的呢？还不是用数字来管理的？凡一事业的经济活动，以数字来度量作管理的根据，这就是科学管理。否则是用艺术来管理的，我们中国有一句俗语：“不怕管，只怕算”，算什么呢？算就是数字，就是以上所说可以度量的数字。虽然在中国并没有说科学管理这个名词，其实早有科学管理的意义了。

总之，管理的目的是用最少的能力求得最大的效果，它的过程是计划、监视、联络和士气。管理人员的责任就是这四部分的工作，但是这个管理还不是科学管理，倘使管理的过程中我们能使不能度过的而且时常变动的因素，变成可以度量的不变的因素，或者我们使不知道的因素变成可以知道的因素。或者我们可以求出度量各种不同性质的工作的数字。那就是我们从普遍的管理渐渐走到科学管理的门径了。科学管理既然以度量的数量为标准，所以在它应用的时候，对物的管理比较容易，如机器原料等等，因为机器的速度，可以度量，可以求出它的一定数字，原料也是可以度量，也是可以求出一定的数字，但是对于人事的管理，应用科学的方式，就是要求出人类可以度量的数字是不容易的，人是千变万化的，他的可变因素亦太多，而且他的动作以数字来度量亦不容易；但是我们从事于管理的，亦欲想法子来度量。在另一方面，亦不能忘记人究竟是人，不是机器。所以在管理上有人的因素，泰罗是科学管理的鼻祖，他并不是在物的管理上求科学化，这个本来已经是科学化了。他所谓之科学管理是将人事管理科学化，所以他曾经说过：管理就等于人事管理。

今天化费了各位听众很多时间，但是本人口齿不灵，恐怕不能十分明了的来讲管理与科学管理，只希望各位听众，经此解释后对于管理能发生兴趣，那今天的演讲就觉得很荣幸了。希望各位听众，多多指导，并能扶助发展中国工业管理协会。谢谢各位听众。

选自《公益工商通讯》

王永庆
一九一七年—

台湾塑胶企业集团董事长。生于台北县新店镇，祖籍福建安溪。1932 年在嘉义开米店，1943 年转向经营木材业。1954 年创建台湾塑胶公司。经过 20 多年的艰苦奋斗，台塑公司发展成为下辖台湾塑版公司、南亚塑胶公司、台湾化学纤维公司等 9 家公司的企业集团，在台湾民营企业中首屈一指。他被誉为“经营三神”，是台湾的巨富之一。著有《王永庆谈中国式管理》等。

本文是在台塑经营研究委员会第一次会议上的讲话。他指出，人才是靠磨练而培养出来的。因此，必须建立完善的规章制度，作为实施分层负责的依据，并让有能力的人都能显露出来，发挥所长，这样就奠定了企业的经营基础。语言朴实，通俗易懂，形象生动，使听者留下难忘的印象。

人才是靠磨练培养出来的

1966 年 6 月

各位委员：

今天经营研究委员会正式成立，同时举行第一次会议，大家都能来参加，可以说是很好的开始。

首先我要表示抱歉的就是：因为平时大家的工作都很重要，而且很忙，找不出适当的时间相聚一起，不得已只好利用星期天来开会。谢谢大家的合作。

其次，我要说明本委员会产生的动机和目的。我想大家都知道，过去各公司之间往来的机会较少，不能够经常互相研究，互相检讨，互相观摩，对于个别性的问题和困难，也是各凭本身的知识去摸索改进和解决的办法，这是很吃亏的。因为个人的聪明才智总是有限的，即使是圣贤先哲，也不可能是万能的，俗语说：“ 他山之石，可以攻玉 ”，如果我们各公司之间，能够彼此多一些了解，互相合作，集思广益，就可以收到事半功倍的效果，这是我们经营研究委员会成立的动机。企业规模愈大，管理愈困难，如果没有严密的组织和分层负责的管理制度，作为规范一切人、事、财、物运用的准绳，据以彻底执行，其前途是非常危险的。

一个负责企业管理的人就是要以超然而客观的立场，冷静地观察每一个人，找出他的优点和缺点，协助他发扬优点，改正缺点，正因为人各有其长短，身为主管的人也不例外，所以也需要能虚心接受部属的建议，同时要把所管理的人组织起来，彼此取长、补短，这样才能发挥力量，促进企业发展。

大体说来，任何正常人的智慧和能力是不相上下的，不过因为各人出身环境的不同，才会造成经验和观念程度上的差别，但是这种程度上的差别，如有客观的培养和主观的努力互相配合就会逐渐统一起来。譬如一件事，张三可以做得很好，难道李四就一定做不好吗？这是不一定的。如果李四有张三相同的机会或者给他适当的辅导训练，就会有和张三相同的经验，当然就可以做得和张三一样的好。所以，一个担任管理负责的人，必须要懂得如何用人。所谓如何用人，就是选拔适当的人，培养他的知识和经验，这样新进人才能有出头的机会。做主管的人多了一批替自己分忧分劳的帮手，对个人来讲，是一种精神上的慰藉。对企业来讲，增加了有能力的生力军，担当管理工作，就奠定了企业的经营基础。

说到培养新人，谁都认为是很重要的，可是临到自己头上的时候，大多数的人部没有认真去做。这是因为对别人的基本能力学识平常少注意，少了解，而没有信心，因此恐怕别人做不好，所以不敢放手让别人去试试。结果弄得苦了自己，而有能力的人才，也不能被发掘出来。

我们应该回想自己当初接手一件新的工作的时候，自己也会有惶恐不安的感觉，不知自己能否胜任，抱着诚惶诚恐的态度，小心翼翼地在摸索努力。结果，渐渐由熟练而做得胜任愉快，反而觉得别人是外行，不如自己。

我想大家都有这种经验，这也正说明人才是靠工作磨练而培养出来的。因此，我认为，我们必须想办法建立完善的制度规章，作为实施分层负责的依据，从工作中培养新进人员，让有能力的人都能显露出来，发挥所长。

经营企业，绝不能只看眼前一时的利害，必须放远眼光，长期打算，培养企业的生长力。我觉得世界上最不讲人情的是时间，以我个人来说，当初

创办台塑还不到 40 岁，一天过一天，不知不觉现在已经 50 出头了，时间过得如此之快，令人觉得可怕。我们用同样的眼光来看企业，也会有这种感觉的。

因此我们必须认清一点，办企业不是买奖券，虽然二者的目的都是赚钱。买奖券固然有中奖的机会，中奖了固然很高兴，可是不能保证买了就一定中。中与不中，不决定在本身的努力，完全决定在运气好坏。

可是办企业则不然，不能像中了奖券一样，今年能赚钱就满足了，必须年年都能赚钱，这样企业才能继续投资，不断生长，不断发展不断进步。否则，如果有一天我们不赚钱，而别人却能赚钱，其结果别人进步比我们快，我们就要被别人淘汰。

促进一个国家工业进步首先要能将科学家和工程师结合起来，把科学研究和工业建设的关系串连起来，就是一等强国。这两种人才都缺乏的就是落后国家。

综合大家的意见，一致认为设立本会研究建立制度培养人才是非常必要的，今天，希望大家都能进一步深入研究，做好本会的工作。我觉得人的观念信心对于事业的成败有着重大的关系。如果观念进步，看法正确，信心坚定，就一定能获成功。我希望大家不但要能了解这一点，同时要把进步的观念、正确的看法和坚定的信心，去影响所属员工，培养他们也能树立进步的观念、正确的看法和坚定的信心。

台塑企业团体发展到现在刚好 10 岁，10 岁当然还很年轻，但是我们大家都是 40 岁以上的人，正是年富力强的时候，但不能算年轻了。我们可以用经验和智慧来指导年轻青年如何努力学习，却没有办法和青年人一样实干硬干，所以我们希望大家赶快运用自己的经验和智慧，来研究一套完整的方案，建立制度，加强管理，来培养一批批的新进人才，逐渐把责任交付他们去担当。因此，我热切要求大家坦诚交换意见，沟通了解，集思广益，取长补短，更希望大家群策群力，合作无间，达成经营研究委员会的使命和目标。

节选自《王水庆谈经营管理》

弗兰克·韦尔斯
一九三二年—

美国沃尔特·迪斯尼公司董事长兼首席执行官。1953 年获波蒙那学院学士学位。1955 年获牛津大学法学硕士学位。1959 年获斯坦福大学法学博士学位。曾任华纳兄弟制片公司董事会副主席，也是冈·泰尔和布朗公司的合伙人。从 1984 年起迄今担任世界著名的游乐园——沃尔特·迪斯尼公司董事会主席兼首席执行官。

本篇是在美国内瓦得市召开的美国旅游学会年会上发表的演说。内容展现了 2003 年前世界旅行和旅游业的美好发展前景，并介绍了迪斯尼公司经营成功的经过和秘诀，最后指出，当今时代人类正以惊人的速度吸收新技术发展经营，任何企业忽视这点，将会带来巨大损害。

这篇演说，语言形象生动，表达流畅，使听众产生身临其境之感，因而产生了相当成功的演说效果。

2003 年前的旅行与旅游

1987 年 10 月 29 日

早上好！二次大战以后，邱吉尔有次演讲所用的房间与你们现在用的差不多大。介绍邱吉尔的那位主持人善意地提到邱吉尔喜欢喝酒。他说：“如果把温士顿爵士所喝的酒全倒在这个屋子里，大概会到‘这里’，他在空中划了一条想象中的线，约 6—7 英尺高。

当邱吉尔走到演讲台前时，他看了看这条假想线，又看了一下天花板，叹了一口气说：“唉，还有那么多要干，但时间又如此少。”

在 1982 年我经受了同样的折磨。那时我是华纳兄弟制片厂总裁，工作确实不错。我正好 50 岁，并理解到，如果我想实现 30 年前在大学时的一个梦想的话，已时不我待。

我的梦想是成为历史上第一个爬过世界上七大洲最高山峰的人。在百万分之一的巧合中，我遇到了一个与我有着同一梦想的人——也是刚 50 岁出头的迪克·巴斯。

你们很多人知道迪克是受欢迎的犹他州雪鸥滑雪场的开发商及经营商。

1983 年我和迪克一起爬了 7 座最高峰中的 6 座，只有世界最高峰——珠穆朗玛峰未能爬到顶。这是辉煌的一年，但要充分理解我的成熟感，你们尚须知道我完全是一个爬山新手，对登山一窍不通，对这次冒险又毫无准备。

然而尽管在登山上有诸多不是，但是旅行经历使我想到到 2003 年的旅行和旅游的情况。

毫无疑问，2003 年上月球要比我 1983 去南极要容易得多。人们活龙活现地预言说：到那时人们可以在写字台屏幕上显示一幅南极地图及有关气象和地形信息，最后是爬南极义森峰的各个路经，登山的困难与障碍。

用手指或许可用声音下达指令，你可以定出未来登山的日期，你也可以把你自己未来几个月的日程作出安排。此外屏幕也会告诉你探险队组织者，价格，现有的各种资料及有关选择的建议。

当一个登山者决定参加某次由某人在某个时间组织的登山时，他可以预订和输入有关要求提供的资料，并指令银行付款。所有这一切可在 5—10 分钟内完成。

对这一未来主义者的设想我们可以相信几成？我几乎全相信。我除了对南极洲对未来的度假者是否有广泛的吸引力这一点有所保留外，对于旅行者和旅游者在利用信息上会很快发生彻底的革命这一点上毫不置疑。

到 2003 年用不着离开你的房间就可探索远离我们的城市和地方将成为孩子们的游戏。怎么实现呢？数字视盘的性能可能把全世界有关度假城市和地点的活的情景通过激光信号贮存起来，需要时再把它提取出来。你自己不必买或贮藏这种盘片，而可通过光波通讯在你的终端机上显示出来。通过两根细细的接线可把你和世界联系起来，这样用一个操纵键就可在伦敦街头漫步，向左向右停步观看随你意，如停下来漫步观哈罗兹商店的商品或看看白金汉宫卫队换岗。

这意味着未来的旅行者将坐在自己家里或办公室的终端机前预先看一看度假城市再决定他们想到那里去或在旅行前熟悉一下可以互相媲美的风景。这也意味终端机将成为他或她的旅行代理人：它将在几分钟内订妥飞机、汽车、轮船票和房间。

那是一种威胁吗？未必。总是有很大数量的旅行者和度假人员满足于更懂行的专业人员去安排他们的旅行事务。对拥有旅行社的公司来说，这样的预见将会有益于改善工作。扩大并监督服务范围和质量。

现在我讲讲未来。未来是愉快的，大体上也没有什么威胁性，我有两点粗浅的看法：第一永远、永远、永远也不要低估发展中的电脑与通讯技术所具有的变化和造成使我们手足无措的潜在可能性。你可以开始懂得未来 20 年内技术将如何转化为生产率、财富和给不断增长的世界人口提供更多余暇时间，更多的余暇时间意味着更多的旅行、更多的度假和更多的生意。

第二点与其说是预测，倒不如说是信念。法国有个著名的谚语说，万变之中存不变，不管技术和人口情况带给我们什么样新的、剧烈的变化，像质量和服务这样的人类价值永远不会过时。人口情况给我们描绘出了未来的动人情景。由于全世界的平均寿命都在延长，2003 年的旅行者肯定会年纪更大。日益增长的老人将比上一代更健康、更好动、更富有，文化程度更高，其中相当一部分人退休以后有钱旅行。坦率地说，如果老年美国人还没有包括在你的长期推销计划中的话，赶快放进去。一句话：65 岁以后还有生活。1986 年 65 岁和 65 岁以上的旅行人数比 1985 年增加 23%，还有妇女，是另一个发展中的市场，还有家庭。学校假期的变化对旅游会有很大影响。一个学年分为三个短一点的假期而不是一个长长的暑假是非常可能的，这样可使迪斯尼和世界上其他度假缓和夏季人满为患的困境。

残疾人也不容忽视，按最新统计美国有 1400 万残疾人，到 2003 年旅游胜地及旅行业将为残疾人提供各种度假机会，包括从大动物狩猎，潜水到爬山的所有项目。

还有其他变化的倾向如旅馆的套房会更多，更多的旅馆开向郊外，这有两条理由：一是越来越多的经营活动向郊外扩展；二是明天的家、公寓套房向小型化发展，这样使大多数家庭很难在家里招待亲戚或朋友。

人们还明白更多、更好的能吸引人的特色，更佳的旅馆和会议设施，以及更多的趣味性均会使旅游业更快发展。

同时，我们迪斯尼旅行部人员还预见到旅游业日益向管理更严格的合作社、超级代理机构和外界承包群体发展。这是为了帮助较小的州或相邻几个州实施旅游规划。只有这样，力量较小的旅游区才能引起人们的注意，积聚购买力，以便成为一个人们所希望的众所瞩目的旅游胜地。现在如将一个州旅游团体、个别景点、旅馆、及其他名胜地所分散使用的资金汇集起来，就能形成与他人竞争的购买力。

我希望那些现在未能吸引到大批游客而感到泄气的较小的地区能看一看迪斯尼的榜样，也希望大家不要认为我不够谦虚才好。

尽管我们两个主体公园每年吸引了几百万从全世界来的游客，但回想一下我们的地点——现在众所周知的地方——在开张之初确确实实是穷乡僻壤。在迪斯尼开张那一年，安娜海姗市只有 87 间旅店客房，因此迪斯尼开张前我们不得不建自己的旅馆。迪斯尼世界是建在奥兰多郊外的沼泽地和湖滩之上的。

但你也许会争辩说，像沃尔特·迪斯尼这样罕见的天才也要花数百万美元的投资来引诱数百万的人到他的景点上去。当然，情况确实如此，但从另一个角度看问题，沃尔特·迪斯尼证明，只要有远见和决心，把人们吸引到遥远的地方并非是天方夜谭。

有一种预计，将来更重要的旅游市场是：“ 预想经历 ” 度假，其中一个分支叫做 “ 软冒险 ” 旅游。

“ 软冒险 ” 从旅游意义上说是对已经被认为是挑战和危险的活动加上安全因素。这包括爬山、乘筏漂流、滑翔、野生动物摄影、大动物狩猎、潜水，一句话任何能使人对危险、冒险、新知识、不平常经历感到过瘾的东西。都可以是软冒险的内容，总之可以为人们 “ 吹牛 ” 增加点资本。

另一个重要倾向是对想入非非度假的向往，为了满足这种突然出现的，对新奇事物的需要，明天的旅游饭店将为度假者提供戏剧性的背景，更加注意地点、风景、装饰、主题和其他感受，想入非非浪潮的先驱已经呼之欲出。

世界上第一个 7 层楼高，有 200 个房间的漂浮旅馆正从新加坡造船厂拖往离澳大利亚海岸 40 英里的以潜水和钓鱼比赛闻名于世的环状珊瑚礁。日本投资者在建造一个商店、自动化办公室和旅馆相结合的综合性漂浮体，有几层楼高。

使漂浮的综合性设施成为可能的是它的电脑控制的平衡系统，它可以消除因波浪引起的摇摆。

人们常问我 “ 你认为经营迪斯尼那样的主题公园的成功秘诀是什么？ ” 我马上的回答往往是：“ 我们的人 ”。如更确切一点，或得说，迪斯尼是家公司，其娱乐业背景和经营风格深入到每一个环节，包括旅行和旅游。

因为在经营主题公园、旅馆、旅行社很久之前我们就是电影制片公司的经营人员。很自然迪斯尼将娱乐业之根——它们观察视角，强调重点——深深扎于新的企业之中。

我们主题公园的经营从一开始就确定了原则：顾客是观众，我们作为表演者要孜孜不倦地，很自然地使观众笑声不绝。

我的迪斯尼主题公园和旅馆的同事们不是雇员，他们是 “ 剧组成员 ”，深入他们脑海中的信念就是：在客人面前，感到自己是在 “ 舞台上不仅要使客人感到是一种享受，而且要将愉快的记忆带回家中去。 ”

这是一种别出心裁的观点？当然不是，很久以前表演艺术家们就早已使顾客和旅游者笑逐颜开了。贝尼海娜懂得这一原则，所有其他主题公园餐厅的经营者也都如此，甚至还包括开设麦克唐纳汉堡包连锁店的雷 · 克罗克。克罗克经常告诫他的新伙伴：“ 请记住，你不光光在经营汉堡包，你是在欢娱观众。 ”

我前面讲到的夏威夷异想天开的旅馆经理赫姗米特最近对《纽约时报》说：“ 我们不仅仅是经营旅馆，我们建造的不是建筑物，而是给人们一种愉快的经历和感受。 ”

关于闪耀光辉的明天的一些令人高兴的想法到此为止。让我们回到地上来，谈谈美国今天的旅行服务业。

我认为最大的两个问题是交通堵塞和机场不足。而最困难的问题是交通堵塞。

规划者告诉我们到 2005 年新泽西 1 号公路堵塞情况的严重到 1/2 小时行驶 20 英里。到 2010 年洛杉矶高峰时每小时只能开 7 英里。专家们估计到 2020 年通往佛罗里达的公路需要

44 个车道。美国汽车增加的速度是人口增长速度的 2 倍。然而用于公路的经费过去 10 年来下降很快。

人们一般认为城市大规模公交运输可解决交通问题。美国目前在这方面

每个乘客每年要补贴 1，000 美元。最近建成的大规模公共交通枢纽之一迈阿密地铁，被人称为“ 失败地铁 ”，运载量只有原来估计数的 20%。

美国的机场问题，可以简单说一说，一句话就是机场不够， 现有机场设施也不足。从 1974 年达拉斯机场落成以来，全美国未建一个新机场，而旅客人数却持续增长。

我站在这里已太长了，讲得也太多了。我甚至违背了邱吉尔的三句名言，邱吉尔说过：

①永远不要爬倒向你的墙。

②永远不要吻倒向别人的女人。

③而最重要的，永远不要在行家面前班门弄斧。

如果不是我讲了南极和迪斯尼的事情，我肯定要违背邱吉尔名言的最后一句了。

在结束之前，我最后讲一点想法：我们时代的一个最强劲的趋势是人类吸收技术的惊人速度。忽视这一点将对我们自己、我们的企业带来巨大的损害，但愿再也没有人犯这个错误。

节译自《当今重要演说》

王寅通 译 王德华 校

高清愿
一九二五年—

中国台湾统一企业公司总经理。出生于台南县学甲镇。年少家贫如洗，在布店当学徒谋生。1955 年进台南纺织公司得到擢升机会，担任业务部经理，使其能熟悉企业经营管理要诀，提出了目标管理，提案制度，经销方法等经营法，从而连年创造崭新的业绩。但是，他并不满足现状，决心独立创业。1967 年 7 月创立统一企业有限公司，采取了多角化的经营方式，使公司经营效益逐年上升，并在食品业中跃居领先地位。

本篇是在统一公司成立 14 周年时的讲话，发言之中介绍了企业多角化经营的方式、观念和成长因素。通篇演讲朴实无华，语言生动，以理服人，使听者倍感亲切，同时也显示出他是如何凭着自己的苦干与耐心，由一个两手空空的学徒奋斗而成为拥有庞大规模企业总经理的心得体会。

实施多角化经营

1970 年 7 月

统一企业公司自成立迄今已有 14 年的历史，在这 14 年来一直采取多角化的经营路线。这种多角化经营有一个最大的好处，就是风险性比较小。因为经营 10 项产品不会 10 项产品都亏本，当然也不会 10 项产品都顺利赚钱，因此，这 10 项产品彼此都会有个照应，风险性分散，经营起来就比较安全。

多角化经营严格的划分起来可分成两种方式：第一是投资与本身产品有相互关系的事业经营，例如经营面粉，可以利用副产品麸皮来制造饲料，或将面粉加工制成速食面，以提高面粉的附加值。第二是投资与本身产品无相互关系的事业经营，例如原先从事纺织，而后改投资于食品、水泥、合板、建筑等等的事业。

统一企业公司自从采取多角化经营以来，获致许多意想不到的效果，因此今后的发展目标，将继续循多角化经营的方针，开创更多的事业。

其次，要谈到采用相关事业的多角化经营，除了可以消耗一些公司本身所生产的原料外，还可以节省很多不必要的浪费，其中包括推销、交际、广告、包装、运输、税金等费用。由于共同的分担，所以能够节省许多个别的开支。另外还有一个特殊的地方就是，在一个公司内使用自己的原料二次加工制造产品，则政府可免其原料部分的营业税。

新观念的吸收，对一个经营者及各阶层的干部来说，都是一件非常重要的事。因为观念的一旦落伍，所经营的事业一定会受到不利的影响，严重者甚至还会在同业中遭受淘汰。为了配合事业的成长和发展，作为一个主管者应当时时检讨并研究新的经营观念，以配合时代进步的潮流，不断地求创新，求进步，才能在商场立于不败之地，战胜同业的竞争。

统一公司这 14 年来,经常不断地邀请学者专家莅临公司指导各阶层的员工，并派遣各干部出国考察，到实地去了解先进国家新的经营观念，并学习有关新技术及新产品的开发。派员出国考察的费用虽然是相当的可观，但对一个求新求进步的公司来说，这种费用是非花不可的。派员出国对员工本身来说，也是一种荣誉和精神上的慰藉，相信此种措施对公司的发展会有很大的帮助。由于出国考察而增广见闻，员工的素质自然就会提高，工作效率自然也就无形中增加了。

统一企业公司为了要提供品质最好、价格公道的产品去服务消费大众，所以每要推出一项新产品以前一定都设法做到：(一) 先做好市场调查。(二) 购买世界上一流的机器设备及筹划兴建最合乎经济原则的设厂规模。（三）引进最高水准的生产技术。

以本人的经验，吸收新观念的来源是多方面的。例如到其他工厂去参观，博览各种有关的书籍、报章、杂志，参加演讲会及在各种研讨会的场合中，与学者专家、政府官员或同业者之间聚餐等都是很好的机会。其实，大家都有机会获取新的观念，但问题是能不能予以吸收，肯不肯去执行，要不要去运用。认真的经营者就会想尽办法将所吸收的观念付诸实施，而马马虎虎的经营者则听过就算了。大家要知道，公司经营的成败关键就在于此。

一个公司要成长，必须要组织健全，制度完善；而事业成败完全在于人为。诚如各位所知，最近几个月来报上常刊载倒闭的公司很多，同时还出现所谓“ 经济犯罪 ”的新名词。这些倒闭的公司也有食品界的同业，但在同业

者也有的公司经营得很好、很赚钱，这可证明事业完全要靠人为。所以在多角化经营下，所经营的产品种类就自然很多，例如统一公司少算也有上百种的产品，而在这种生产及业务繁杂的情形下，无论是制造技术方面或是业务方面，假如没有人才的话，随时都会发生经营上的危机。

从 1973 年世界石油危机至今，景气一直都无法完全恢复。然而，在不景气之中，也有许多公司业绩蒸蒸日上，大赚其钱。反过来说，几年以前景气很好的时候，也有许多公司经营不善而倒闭。这足以证明人为因素的重要。让我打个很浅近的比方，例如把三棵树交给三个不同的人来种，在同样的条件、同一个地点，相同的环境下种植，相信在二、三年后这三棵树的成长结果一定不会一样，其中第一个人漠不关心，连应该要每天浇水都做不到，这一棵树就一定非死不可。第二个人虽然做到每天浇水，但却不懂得妥善照顾，所以这棵树可以活起来但不能够长得很好。第三个人既关心又认真，每天浇水外，再加以整理及施肥，所以这棵树就成长很快。举这个例子也无非是要强调企业的经营是完全事在人为。

多角经营的公司，一定要施行分层负责，否则将会影响公司的成长，就是说公司的规模无法扩大起来。统一公司所出品的东西，现在出售何种价格，我当总经理有时都不知道，所以很多朋友就开我玩笑说，你当什么总经理。的确，产品种类多，实在无法一一知道。由于我们彻底实行分层负责并且组织健全，制度完善，所以有时本人出国二、三个月都不至影响公司业务的进行，这就是多角化经营须在组织上力求稳固的必要条件。

对于企业公司的各级干部，我都尽量引导他们面对未曾经验的问题，接受挑战去克服困难，不仅要考验自己的能力而且还要创造自信心。公司每个部门对其每年的经营目标，都有“期限与必成的觉悟”，同时尽量给予全体同仁有参与感及成就感，并且分享荣耀。因此这几年来，统一企业公司每年的预定目标，不但都能达成，而且超前很多。

本人经常出国考察并尽量设法利用关系去参观各大公司的工厂及其研究机构。我认为经营事业要想成功，这点就非重视不可。统一企业公司的研究部现有研究人员 125 名，非常重视各种新产品的开发及现有产品的改良。由于董事会授权总经理在认为有必要时随时可动用经费供做研究开发之用，因此，本公司对研究费的预算，完全不予限制。过去，本公司研究部门开发许多新产品上市和对技术进行输出，不仅为公司赚了不少钱，同时对公司的成长也帮助很大。

在企业的经营中，人力应该被重视为资产的一部分，而非很单纯的成本帐目，因此，在市场竞争激烈的今天，甄选优秀人才参加经营的行列，是一件刻不容缓的事，前面说过企业完全在于人为，这是证明人才是何等的重要。

统一公司用人政策绝不用人卖人情，完全以“成就取向”。所有新进人员均需经过严格的考试；征才标准注重品德，才能次之。所以统一公司的职员，素质好、士气高，至于内部人员的升迁，也均遵循制度之规定，以“主管评审会”来做公平合理的决定，只要努力，就有升迁的机会，绝不靠人情及关系，要知道，人事失败就等于是事业的失败。

当发现部属的工作有不能克服的困难时，常能适时适地予以调动职位，改变其工作环境，适才适所，专才专业，这样才不会扼杀人才，也不会冷落人才。

多角经营的企业，在人才培养方面也有一个好处，即由于各部门产品的

特性、市场特性都不一样，那么本公司的干部可以同一时间内，学习各种不同角度的行销判断，个个都具有相当的创造能力，人人都会运用“脑力激荡术”，永无止境地激发自己的潜能与智慧。说句实在话，十几年前寻求人才垂手可得，而今求职者众，但好的人才实在难求。所以，求才最好的办法，还是自己栽培人才、训练人才及活用人才。

谈到人才培养，当然不用说大家也知道，希望要培养好的人才。而一个公司要培养好的人才，其先决条件是干部本身要先树立起好的榜样，从自己以身作则做起，才能培养好的人才。统一公司至今的业务能进行如此顺利和成长，我很感谢 14 年前公司成立之初的第一批干部，领导部属及员工个个都能以身作则，以后继续进公司来服务的员工就学会前辈的好榜样，大家发挥出和和气气、诚实苦干的精神。目前统一公司虽已是拥有 4000 名员工的大家庭，但亲爱精诚的气氛，始终如一。

假如当初第一批的干部用错了人，我看今天的统一公司就不是如此了。

本人看到有许多公司的老板本身就会赌博，员工也跟着学会赌博。老板花天酒地，员工自然也就会花天酒地。所以我要再三强调的是，一个公司的第一批人员，无论是干部或员工都非常的重要，他们的素质好坏乃决定公司成败的主要关键。

14 年来，统一企业快速的成长，完全是全体“统一人”时时刻刻以“诚实苦干”为企业精神，以“三好一公道”——品质好、卫生好、服务好、价钱公道为经营理念，终于才有今日的一点小小成就。这当然还要归功于全体消费者的爱护与支持，更应该感谢政府经济政策和财政政策的成功。

节选自《台湾大企业家奋斗史》

雷蒙德·史密斯
一九三七年—

美国贝尔大西洋分公司董事长兼总经理。1967 年获匹兹堡大学工商管理硕士学位。尔后进贝尔公司工作，先后任公司西部地区经营部经理、东部地区副董事长兼首席执行官。1985 年起任大西洋分公司副董事长兼财政主管，后升任董事长兼总经理至今。

本篇是在费城沃顿工商硕士午餐会上的演讲。中心内容揭示当前美国大企业在经营管理观念方面的五大误区，即：企业认为冒险行为会受惩罚；中层管理人员认为在现行制度下无能为力；企业内部认为搞战略的比搞战术的重要，搞财务的比搞销售重要；员工认为在成熟的企业内会限制人才的发展与成长，经理们认为现今好的人才难觅，等等。他以贝尔大西洋分公司的改革措施为例——有力地批驳了这些错误的想法，并幽默地称之为企业观念中的神话。最后强调，企业要创新并发展必须走出上述五个观念上的误区。通篇演说逻辑性强，分析问题准确，语言流畅，有理有节，值得一读。

关于大企业的五个观念上的误区

1988 年 2 月 27 日

今天我想讲我的公司所发生的革命。这场革命是从公司独立和出售美国电话电报公司开始的。十几年后贝尔大西洋分公司看起来和今天完全不同。到那时收入将增加一倍，管理人员减少一半。

为实现这一点，我们必须在经理人员中间开展一场革命，特别我们必须让自己忘掉职业生涯中大多数所谓的原则。

诚如你们大家所知，所有的大的组织机构几乎均被一些神话弄得神魂颠倒——有些也许是有益的，大多数则并非如此。

在回答你们的提问之前，我想解剖一下贝尔大西洋分公司正在尽力揭穿的五个神话。

神话之一，组织上会惩罚冒险行为。

人们真的相信这一点。他们玩弄小心眼战略，洁身自好。这种心理的座右铭是：埋头干事，不要惹麻烦。表面看起来干得很好，遇到麻烦就绕着走。

支持这种神话的证据看起来几乎多而有力。只要看一看美国的典型大机构，就可以发现，履历花哨、职业生涯漫长又舒服的经理，一生的工作从未做在点子上的总经理多的是。公司的框架在创新之风的重压下吱吱作响。这种情况当然还因小说和大众传媒对企业界的演染而加重。风险——或甚至是错误的冒险，是建立在对业务的了解和对公司合理目标的追求之上的，这是取得进步的唯一道路，这一点即使对大的、保守的组织机构也是如此，一个企业如果四平八稳地经营下去，就会衰落。解剖一下“无为”的精神状态，在本质上是一种守旧思想。

不要搞错一个大公司能予以容忍的东西与它所提倡的东西之间的差别。“走保险一点的路，不要去惹麻烦”也许不会使你遭解雇，（至少不是马上遭解雇），但对你的晋升或对公司的未来却并无多少好处。我们不是笨蛋。我们知道一般四平八稳的管理人找也容易，养起来也便宜。敢冒风险的领导人则很少。而那些具有远大目光的人则是风毛麟角，他们是无价之宝。

我谈谈自己的体验。经过对 30 年约 2000 次有关经理表现评价，我从未看到一个负责任的敢冒风险的经理受到惩罚，即使是对那些犯了错误的人也如此。申斥是有的，皱眉头也是有的，甚至还有批评，但均加以辅导。据我所知，没有哪一位总经理还没有经受过其事业上的滑铁卢。

以花旗银行公司的约翰·里德为例，他的最为壮观的行动是，为其公司的消费者银行部扩大市场。1977 年里德寄出了 2 千万份申请表，赢来了新的客户，但也有一批赖帐者。由于该项决定花旗银行公司在短期内曾经受了不少痛苦，然而这种对长期远景的赌博，也是对里德上级的耐心赌注，获得了报偿：在 1986 年消费者银行提供了花旗银行公司 55%的收入，40%的利润。约翰·里德现在是花旗银行公司的首席执行官。

与神话一相比，神话之二的影响更大。神话之二说，中层管理人员在现行制度下是无能为力的。

这一神话更具有水冷却器的作用。那是因为其微观世界涉及到所有问题中最关键的东西——公司中的人际关系：老板与下属人员的关系。对于事业而言，它比任何其他神话所带来的损害均更大，更具瘫痪性。

每个人都可以从其自己的经验中举出一些例子，如一项决定被不加解释

地推翻，在已经有了可以预料的必然结局的情况下再征求你的意见；中层管理人员总是把球往上传，说，“这不是我的啊。”高级管理人员则以形式上的权威限制下级的行动。

另外，当你得到信息，表明你将无权无势时，你将怎么办呢？这很简单，你就假定自己仍然有权，并照以往那样干，这就叫领导。当然这一点说起来容易，做起来难。

要在同一组织中在比你地位高的人中间建立影响或在其他部门的人中间确立影响，需要战略、战术和勇气。有些东西是有帮助的，比如掌握实际情况。训练和增加知识可以帮助我们提高信誉，增加我们的身价。你若有支持新想法的论据，就能成为真正的赢家。谈判可以使双方找到共同的基础，以利于消除障碍，但只有那些具有创造力的人才能使对抗变成双赢。

总的原则是你可以通过两种办法获得对别人的影响，一是采取主动，二是要以伙伴而不是像对敌人的态度来对待别人。但同时，事情对你也不可能是轻而易举的。你可能会妥协，以接受更好的想法，但你永远也不会放弃原来的东西，决不会屈服，你会固执己见。当你接受权力时，就相信问题一定能被解决。

官僚并非无头无脸的东西，它也要受相互作用的影响。他们是人，不管他们的地位如何，也会受到个人权力的影响。付给经理那么高的工资就是要他们通过与人的联系来产生必要的结果，那就意味着要建立桥梁，而不是筑起高墙，要建立统一战线，而不到处树敌。而你也不允许退缩，说这不是你的问题。

神话之三是经理人员叹息说，“现在找不到好手！”

据说贪婪是今天雇员的通病，是吗？我们部知道华尔街，都拜读过那些说今天的大学生对赚钱而不是拯救世界更感兴趣的调查报告。

那末基层队伍究竟如何呢？人人都说美国的职业道德已沦亡，给经理人员留下来的办法唯有威胁、哄骗、惩罚，只有这样才能使雇员有较能令人满意的表现。

在我看来，普遍缺“信任感”才是妨碍一个组织机构有效运转的最大障碍。

我们不可能控制人们每分每秒的行为。如果人们对他们的事业、目标和企业不信任，他们就不会全心全意地工作。只有那些相信其事业和目标的人才会坚持不懈地努力。

我的经验是，人们希望将自己认同于大一些的团体，他们希望成为某个重要团体的一部分，成为某种值得为之奋斗的事业的一部分。

已有足够经验性证据支持以上看法。美劳动统计局最近一份调查表明，在企业与专制的过去分手后，美国的工人实际上干得比以前更加卖力，工作时间也更长。他们的目的是为了保证收入和使职业生涯成功。

我们不要混淆有益的独立意识和不盲从与不愿工作的界线。如果我们分不清，我们作经理的就失去了对最重要资源的开发机会——实际上对大多数雇员而言，他们均有一心一意地工作的潜在可能。

神话之四是搞战略的比搞战术的重要，搞财务的比搞销售的吃香，倡导者比执行者脸上光彩等等不一而足。

比如，搞战略规划的人在公司中被奉若神明，他们身上有种种神秘色彩（如企业流程图、发展趋向分析、复杂的计算机模式分析等），使他们看起

来好似是在搞魔术的人，比起经营工厂的人来似乎要高人一等。

同样，财务管理需要专门培训及专门技术——看上去比起销售来是一种更高超的艺术。

让我们对这些看法一一加以考察，看看这种“不平等”是否站得住脚。

第一，搞战略规划者与经营者的关系。事实是：离开了成功的经营活动就不可能有成功的战略计划。要使一个企业运转得好一点，掌握第一手经验是一种无可替代的方式。在任何一个向前看的企业中，从企业经营中获得的信息均反馈至战略规划过程中去。

第二，财务与销售的关系。事实是：如果一个公司不把它的销售人员当作英雄，那末在一个充满竞争的世界上就永远难以成功。财务控制和预测固然越来越复杂，但最基本的东西仍然最有用。

神话之五：在一个成熟的产业而不是在一个快速成长的产业中工作会影响、限制我们的发展。

按这种思想方法，任何冒烟工业、公用事业及其他所谓“成熟”产业均是过了时的、前途有限、发展停滞的产业，不会欢迎有创见的、敢冒风险的经理。

我们还可以进一步扩展这一名单，它可以包括政府部门、非 营利性团体、医院等等。

然而，正如一位总经理所说的，也许存在着成熟的产品，但并没有成熟的产业。所谓成熟的产业，也就是在创新和创造力上成熟的产业，它完全可以通过运用新技术和抓住新的机遇，创造出的新的市场和产品。这对非营利部门也适用。保健机构、政府部门、基金会等机构通过学习创造性管理、明智推销，可以以较少的资源提供较多的服务。

一个公司的成功归功于它能够不断推出新产品，可以说个个产业望创新。在我心中最杰出的例子是贝尔的一些从总公司分离出来的子公司，其中特别是贝尔大西洋分公司，它作为一个地方性控股公司，从最近四年的财务、创新记录看，无疑是近年来最为成功的企业之一。

我认为成熟产业的未来决定于经理的创造性和冒险精神。今天那些把挑战往上推的人是丢掉了明天成功的机会。

我提到的五个神话都植根于历史上支配着美国企业界的传统管理习惯之中。我希望已把它戳破，但要想把它们完全扔掉，我们还得重塑本单位的形象。然而我们必须坚决地与这种只会起反作用的神话作斗争，而不是去附和它、加强它。这正是我们贝尔大西洋分公司所干的。我们是怎么干的呢？

1、我们与“不冒风险”神话决裂，鼓励讨论和发表不同意见，奖励那些“惹祸精”，建立大胆、果敢行动的员工的档案。

2、对于“找不到好帮手”的神话，我们通过提倡信任文化，要求并嘉奖合作和协作精神来解决。

3、对于“不平等”神话，我们创造了让每一个雇员都能了解他或她在完成公司任务中所作贡献的环境，并作出了相应补偿的安排。

4、对于“有限机遇”的神话，我们坚定不移地追求创新，效率和协作，这可以有助于我们对大多数资源的充分利用，给我们的雇员创造机遇。这对消费者、我们的股东、企业员工大家庭都有利。

这不是一件容易的事，它是一种新的企业经营机制，要求雇员有新的思想方法和工作方法。这里没有避风港，不允许绕道走，不允许有人坐在太师

椅上对别人横挑鼻子竖挑眼，也不允许袖手旁观。胆小怕事、谨小慎微、模棱两可不想冒险的人请莫进来。

为了找到这样做的力量，并真正“走出”以上五个误区，就需要省视一下我们自己。我们要抛弃虚假的安全感和自卫的念头，这些想法阻碍了我们为职业生涯承担责任，削弱了我们要干出一番事业的信心。只有拆除这些障碍，作为经理的我们，及我们为之辛劳的企业才能充分发挥潜力。

节译自《当今重要演说》

王寅通译王德华校

林挺生

一九一八年—

中国台湾大同股份有限公司董事长。1942 年毕业于台湾大学后，即继承父业，主管大同企业。多年来，企业历经无数困难，但以其独特的经营方法，终于使大同企业成为台湾电器工业中的巨擘。目前，大同公司生产的电扇、电表、冰箱、电视机、马达、变压器等外销世界上 80 多个国家。

拓展事业的同时，还秉承父亲林尚志的风范，致力发展企业教育。这对大同事业，人才素质的提高和发展颇为有益。为了巩固和加强企业中的凝聚力，他倡导“工者有其股”的化公为私的经营思想。与此同时，还实施“工者有其屋”等措施，从而使企业生机蓬勃兴旺发达，其本人也先后当选为台北市议会议长及台湾工业总会理事长等职，并出访过许多国家。

本篇是应日本田边经营株式会社之邀，发表的专题演讲，他阐述了大同企业的经营信念和实施方针。通篇演说，表达清晰，观点明确，令人心折。

企业的经营理念

1982 年 4 月

我的职务是大同股份有限公司的董事长。大同公司并不是我所开创，而是家父在 40 年前给我经营的，所以我是幸运获得机会的，与一般人凭自己的实力而得到工作的不同。我对事业经营可说是由百分之百的外行开始。为期公司不破产，俾对父亲有所交待，并免贻累社会，在兢兢业业鞭策自己适应需要的试行错误中，幸蒙大家的支持、爱护、指教而得以维持至今天。这是我在报告这个被指定的题目之前，须首先申述感谢之意的。

在各位面前有大同的营业报告书，里面首页载有大同的信念与四大方针。为这与我们的事业观与经营理念有关，所以特别藉它来说明。

大同的信念是："大同同仁深信克服贫穷、造福社会为我们产业人的使命；能给利益与国、社会、顾客、股东时，大同同仁亦将由此自己获益。"

大同的四大方针是：一、创造利润，分享顾客；二、社会投资、公众公司；三、劳资一体，产业自治；四、建教合作，研究发展。

一、创造利润，分享顾客首先说明"创造利润，分享顾客"——这是事业家将人才、技术、管理、设备、材料等生产要素加以结合，以生产出品质优越的产品，创造了财富。这一产品或财富经廉价大量供给社会大众使用，贡献国民生活和增进幸福后，事业乃获得了致力于贡献的报酬，名为利润。

以 32 年前首创产销的大同电扇为例，大同电扇初问世时的价格是：一台值黄金一两。由于品质优秀，能充分发挥它应有的功能，受到社会大众的热爱。争相抢购的结果，使企业产生了应得的利润。这个利润的一部分，企业以税金的名目缴纳政府转用于各种建设贡献人民福利，另一部分如不用于消费而充作生产结构的改善，扩大再生产，增加国民就业机会，提高人民工作能力和生活水准，在努力于合理化生产提高品质之同时，即可降低成本，从而如能以比先前更低廉的价格卖给顾客时，便等于把利润创造出来，分享顾客了。

经过我们这样努力的结果，现在一两黄金已可买到 4 台大同电扇了。由这里可以看出，为何一家公司能存在于社会的原因与理由：一个企业，制造的产品质量好而便宜，这个企业才能获得利润，存在并发展下去，这也是大同信念的很好说明。从这个观点看，企业所得的利润，不但不是抢掠消费者的利益，而且也可以做为衡量企业效率与贡献的一种尺度。换句话说，企业的发展与它对社会的贡献服务是一致的。我们大同公司的产品能与冠用外国商标的产品抗衡，且保有较高的市场占据率，足以证明我们的信念与努力方向之正确。

二、社会投资，公众公司

企业经营要提高其效率，需适当的扩大规模化，用以改善生产结构，提高共同设备利用率，来获得产销率和品质的提高及降低成本的效果。但大规模化所需大量资金与才能，不是任何个人资力与能力所能企及，非藉社会投资，结聚众人力量不可。

现在大同的股东职业包括家庭主妇、军、公、教、农、工、商等，其中也有若干外国人。目前，创业者林家所持有的股份仅有百分之几而已，大同已名副其实地成为公众公司了。从这一点可以看出大同公司与其说是个人的，不如说是社会大众的。

从增资获得社会各阶层的普遍响应，我们深深体会到以资金和组织的大众化、客观化为基础的股份公司，在形势上自较一般个人企业稳定，而且容易累积技术和经验，容易罗致人才，因此发展的速度也就愈大。这是企业经营现代化的重要关键之一。日本企业经营之超过中国，成为当今世界工业大国，组织现代化股份公司可说是主要原因之一。

三、劳资一体，产业自治所谓“劳资一体，产业自治”，简言之，就是“工作者”即是“所有者”，而且“工作者”就是“工作的计划者、执行者、评价者”。

工作是自己的，而且必须并可由自己来计划、执行、评价。企业里如果因为工作上的意见不同而被强调、夸大为劳资对立，产生分裂、斗争，势将导致停顿破产的后果。这对于工作者个人、企业和社会都是只有损失而没有好处，这是企业经营的大忌。为避免这种分化，并鼓励员工为自己的工作而勤勉，我们的第一步做法是使员工成为股东。员工既是企业的拥有者，既是“劳”又是“资”，则劳资的区别便无意义，劳资对立也没有需要了。

为进一步做到产业自治，我们把民主政治的理想应用到产业里来，使得员工有一个能发挥才干，实现自己理想抱负的工作环境，由有钱进而成为有能。我们的具体做法是：当有机会经营一项新企业时，尽量使这个企业成为一个自立的公司，并由员工中产生负责人去主持。

另方面，我们也在公司内部增设利润中心，通过授权委任工作来培养自立经营者性格。最高阶层只把握政策原则，而不干预细节。原则上，每一个产品的生产单位及每一个经销单位的服务站均各自成立一个利润中心。现在我们有 200 个利润中心，都是一种自立处理债权和债务的投资单位。必要的时候，总公司给予辅导并适当的做会计业务检查。利润中心的负责人可有购料、生产、销售、人事等基本责权，因此他们的工作不是听命令行事，而是自己计划、自己执行、自己评价的。

为评价成绩，每一中心设有一帐簿，有自己的资产负债表。每月有损益表，每半年决算一次，并向相等于公共行政机关的总公司纳税，税后如尚有余裕，利润中心即可自行处理，或用于下一年度的扩展增资，或分享给单位内同仁均可。如此，公司是自己的，企业是自己的，工作是自己的，人人自动自发，视市场需要和大众利益机动行事，并为求得最佳成果，在工作中自我教育，自我启发，开发出学校教育所未培养出的自立创造性格和战斗实力。

因此，人人都是自立经营者，劳资就没有分裂对立的需要了。如果要做一个产品时，由一个利润中心专责来做，以做出又好又便宜的产品，而在对外推销时，则以大规模的统一的“大同”商标来进行。对利润中心来说，总公司的大规模推销组织犹如共同市场。如此，我们分别兼有了大规模经营提高资金设备利用率之利和小规模经营保有活力和专责之益。

四、建教合作，研究发展

工业化的过程中，最大的难题，不仅在于资本的不足和生产技术的缺乏，其根本还是适应于工业文明的人之观念、态度、习惯和客观组织能力等问题。要真正进入工业文明，非从根本做起不可。本着这一个信念，我们先后创办了大同工业学校和大同工学院。我们的毕业生大部分在国内企业服务，相当勤勉，颇获得好评，至于在外国求发展成就者亦不少。

我们的建教合作体制有两大特色：其一是学校为大同公司的股东；另一是人才、经验的交流，理论与实践的合一。大同高级工业学校和大同工学院

都是大同公司的大股东，学校经营所需要的大部分经费，即由每年的股息分红拨充。

学校的教师在任职之初，必须先在生产场所的大同公司体验实际的工作和生活，然后才进入教学研究岗位，如此可培养以活的态度来接触活的社会，同时，深化理论和实践的关联与配合。至于人才经验的交流上，有公司干部到学校担任教师，也有学校教师转至公司任职。学校的阵容既兼具理论和实践经验，乃能接受公司的委托研究实际问题并代训在职、新进人才，这也是学校对校友应有的一种服务。

总之，今日公司能有一分能力，都是国家社会所栽培出来的。这种成就，我们不能仅视为己有，更应增加我们的职责和使命感。如不继之再努力发挥能力，实是太可惜，也对不起国家和社会，这应是我们努力的心情和方向。

节选自《台湾首富》

约翰·布鲁斯·费里
一九三六年—

美国博伊斯·卡斯克德公司董事长兼首席执行官。生于华盛顿州贝林哈姆。就读于西雅图华盛顿大学和斯坦福大学商学研究生院，1955—1956 年任克拉夫特公司总裁助理。1957 年任博伊斯·卡斯克德公司总裁助理。1958 年受命在华盛顿帕斯科附近哥伦亚河畔，花 1400 万美元兴建造纸厂并任公司造纸部总经理。在当时的经济情况下，这笔投资有相当大的风险。由于他年轻有为，善于创业和经营，终于使造纸厂顺利投产，并获利颇高。于是 1960 年升任公司副总裁，尔后，为常务副总裁兼董事、总裁，1978 年荣任公司董事长兼首席执行官。

如何在变幻莫测的时代搞经营

1983 年 10 月 28 日

20 世纪 50 年代后期，当我还是个年青人时，博伊斯·卡斯克德只是一爿新公司。

现在，我们正处于一个变幻莫测的时代，我们知道经济正在变革，但不知往哪里发展，我们面临长期通胀紧缩的开始阶段，出现低增长和合理的利率。而对利率太大的压力为导致另一轮通货膨胀，或另一轮经济衰退；或者通胀、衰退两者一起来，这种可能令人可怕。

首先我得承认现代的情况与过去大相径庭，它们既不像 60 年代那样可以预卜未来，也无 70 年代调控通货膨胀的手段。我们所处的是独特时代。今天我们比我能记忆的历史上任何时期更难预测未来。

不管是不是变幻莫测的时代，经济仍朝着正确的方向稳步前进。那末，我们怎样应付这变幻莫测的时代呢？在对本质一知半解的情况下我们怎样规划企业的未来？

也许我们可以聊以自慰的是我们并非首次面对此类问题成堆的未来，离爱达荷博伊斯·卡萨德公司总部没有几英里有条约 200 多年前由一小批冒险家、企业家开拓的崎岖小道。我想讲讲 1804 年和 1805 年刘易斯——克拉克探险，他们不仅仅进行探险，而且提出开发美国的西部大部分地区。我们兴许可在他们的经历中得到某些教益。

刘易斯和克拉克受托马斯·杰斐逊[①]总统之命，去当时尚未开发的西部（从圣路易斯到俄勒冈沿海）探险。

想想他们面临的挑战。有大约 3，500 英里未开垦的疆土，有些地方白人去都没有去过，其他地方也只是捕兽者和商人去过，沿途 10 来个印地安人部落，每个部落都有自己的语言和文化，其对待入侵者的态度又各不相同，从平原的气候到沙漠至崇山峻岭的气候变化多端，很难预测。

刘易斯和克拉克是在各种要素、险情、时间框架以及最后目标均胸中无数的情况下响应号召去完成这项工程的。他们这些人及其旅行在我国的文化中，在美国的历史上以及在世界探险史上达到传奇入神的地步。

他们怎么能成功的呢？我认为有四大要素：

第一要素，他们胸怀坚定的最终目标。杰斐逊有一个梦想……有个目标，即把初生的国家从大西洋拓展到太平洋。他要刘易斯和克拉克抵达哥伦比亚河口，刘易斯和克拉克根本不知道从这里到那里有些什么大山或沙漠。当然，他们知道方向是西，必须朝西走。

第二要素是刘易斯和克拉克有机动灵活的出奇本领，能对预料不到的挑战应付自如。他们要面对怀有敌意的印地安人，缺乏粮食、无法逾越的瀑布以及灰熊，说走就走。

第三要素是刘易斯和克拉克在承担任务之前已有经验，他们俩虽然年轻，但有干伐木工人、边远地区居民、船民，地理学家，加上多年从军的经历。

最后的要素是随同刘易斯和克拉克的还有一小批精悍的冒险家，个个练

[①] 杰斐逊（1743—1826），美国第三任总统（1801—1809），《独立宣言》主要起草人，民主共和党创建者。

就驰骋荒漠地带的本领。有些人懂得印第安人魔法、咒语及传统信仰。其他人则是贸易、渡江和打猎好手，如需要，还是好战士。

我认为这些要素是刘易斯和克拉克成功的秘诀：长期专注于英明总统的目标，灵活性，引导他们的宝贵经验及赖以为基础的力量。我还认为这些因素和当今我们向无知领域开拓一样至关紧要。

让我们探讨一下现代企业怎样运用这些原则。让我们探索在变幻莫测的时代怎样怎么管理，我以博伊斯·卡斯克德公司和木材制品为例，这方面我最了解。我们的原料——树木需要几代才能长成。

尽管环境决定有种种不测，一个企业务必要有一个长期战略作指导。我们务必专注于一个方向目标。据此，我们务必至少制定一个长期经济设想和计划。

无所事事的战略也许达不到我们所需的结果，我们能抛开以前拟定的计划，视情况作出反应，等待更能预测时机的来临。我们可以我行我素，但兴许会失败。

据博伊斯·卡斯克德公司判断，80 年代剩下的几年的特点是低增长，中通胀，与 60 年代和 70 年代相比，至少更费钱。我们认为国民生产总值的实际增长率平均为 2%至 3%；消费品物价指数每年平均上涨 5—7%；最优惠利率平均为 8—11%。

我们的设想是错了，还是对的？……对策要有灵活性。在变幻莫测的时代，灵活性是我们的自我保护手段。我们要像刘易斯和克拉克善于应付未预见到的挑战，适应变化中的环境。

在最近经济衰退期间许多公司从艰难中得出教训是：我们还需要可操作的灵活性。比如：经济萧条迫使许多企业裁员。博伊斯·卡斯克德公司也裁了雇员的 8%，但在经济逐渐恢复时，重招职员就不可避免，但是我们一直在反对增加职员，而经理们认为增加人员是绝对有理由的。

与此同时，我们要保证每个单位作些贡献。革除那些长期不作贡献的单位。这一真理在经济衰退时期得到阐明。几年来工厂倒闭已是司空见惯。

我们说了什么呢？首先要有一个长期的战略；其次要有短期的灵活性。第三，必须吸取其他方面的经验和知识。刘易斯和克拉克如无丰富的经验必然会失败。作为现代经理，就必须懂得怎样使我们的企业适应想象中的环境，我们务必知道是什么推动我们的企业？人们为何要买我们的产品？将来还会买吗？

请允许我谈谈木制品工厂怎样评估问题的。世界上对木制品的需求在增加。比如说，纸张继续是国内和世界发展中国家人的基本需要。当今保存、传递和回忆的基本媒介物是纸。报纸……海报……信纸信封……课本、帐单、税单、发票，甚至如何使用电脑的手册……都得用纸。

而用得最多的是印刷用纸和书写用纸。博伊斯·卡斯克德公司努力奋斗，过去 10 年来大量投资，在同行中处于领先地位。

与此同时，随着经济发展和成熟，包装用纸亦在增加。纸产品和卡纸产品仍是保护、储藏和运输世界上大宗物质效率最高、最安全和最有价值的东西。

发展中国家从哪里得到其需要的纸和包装用纸？据我看，是从北美。即使为数不多的森林资源丰富的发展中国家也将转向本大陆，原因是多方面的，而最大的原因是建立造纸工业要耗费巨资，用庞大的资金创造相对少的

就业机会。

而木料建材工业又怎样呢？谁需要木料建材？全世界千百万人都需要。专家告诉我们国际上到 2000 年对木材制品的需要量将比 1975 年预计翻一番。发展中国家提高生活水准，相应地需要更多、更好的住房。木材肯定将是首要建材，由于木料所独具的绝缘体，其重要性倍增。

在我国，房产市场是木材制品唯一最大用户。1983 年我们若学有所得的话，那就是正如我们一些人早就认识到的，房屋之需求是大而迫切的。高利率也许暂时使人民拒之于市场之外，但不可能扼杀美国人梦寐以求的居者有其屋的梦想。

市场调查得出了基本结论，据调查的资料表明，近 90%的美国人继续把居者有其屋摆到很高的位置。此外，人口压力继续在增加，我国人口在增加，第二次世界大战后生育高峰出身的孩子已组成家庭,整个 80 年代他们需要组合成家。美国人的寿命正在延长——老年人越来越多，而越来越多单身家庭也要有自己的家。住房的基本需要未能得到满足，是个无法实现的梦想。因此，在我上述经济情况下，据信国内外市场对木制品需求在增加，由于这些木制品可满足社会居住、包装、交通基本所需，人们正在购买我们的产品。

懂得这些，那末我们怎样出力呢？刘易斯和克拉克探险时，克拉克是同印第安人打交道的天才。在整个探险过程中，开头与印第安人接触的总是他。这常在探险中出力的一种方法，而我们怎样各尽其力呢？

据我看，有两种对美国工业同样至关紧要的方法。

我们行将面对的经济环境需要高效运转，其主要特点首先是在每个紧要关头高科技的一体化，其次是经理和雇员之间更紧密的生产工作关系。就技术而言，非常明显包括木制品在内的许多国家的基础工业在我们经济变革之时正在发生根本的变化。自动化和电脑化程度等高科技像本世纪以前制造业改变旧式农业经济一样，正在改变基础制造业。

我们要尽力就必须参与复兴的过程。我们应继续使工作运用最新技术以适应变化中的环境。

例如：博伊斯·卡斯克德公司仅在几年前就向缅因州鲁姆福特造纸厂投资 2.65 亿美元。工厂的设备现在完全自动化和由电脑控制的，该厂每产一吨纸能与世界上白纸生产者每吨纸相比。再如：博伊斯·卡斯克德公司主要致力于建立大片森林基地——公司所控制的林地有 760 万英亩。这些土地使用电脑管理。

工业主要力量之一在于人。工业怎样管理其人力资源是另一个大的挑战。博伊斯·卡斯克德包装集团公司，分散在全国各地共有 6，000 名雇员。该集团公司过去 5 年来一直努力使职工在制造过程中革新，鼓励他们更好地发挥作用。我们承认人确是最重要的富有竞争性的财产——是我们力量主要来源之一。我在讲话中早就指出，现时代与其他时代基本不同，今天比我能记忆的时代更难预测未来，我相信这些说法是对的！

节译自《当今重要演说》

王德华 译 雄涛 校

徐风和
一九二八年—

中国台湾厚生橡胶公司总经理。台北县人。出生书香门第。年轻时曾赴上海圣约翰大学攻读经济，后单独受业于前燕京大学美籍教授杜兰博士学习英文、哲学及经济学。1952 年与其兄徐风楷同创厚生橡胶公司，分别担任董事长、总经理职务。60 年代起，先后与西德、日本、英、美等国外各厂进行技术及业务上的合作，积极开发新产品，拓展外销市场，使业务蒸蒸日上。

70 年代起，又聘请外籍专家担任副总经理，积极采用欧美经营管理方式，以健全管理基础。目前，该公司是远东著名的橡胶公司之一，同时亦为世界上生产空气床、橡皮舟的著名厂商之一。产品现销海外 60 余国，遍布全球，享誉遐迩。其本人也多次赴世界各国考察和访问。

本篇是应台湾世华银行之邀发表的演讲，主要阐述当今的企业应如何创新以突破经营的瓶颈。整篇演讲，深入浅出，知识广博，见解深刻，分析问题入木三分。由于内容翔实，使人留有难忘的印象。

创新以突破经营瓶颈

1980 年 10 月

企业要“创新”才能生存。1970 年正是 80 年代的开端，由于 80 年代的风云诡谲变化莫测，大家都不免想未来的这一年代，将会是怎么样的 10 年呢？令人遗憾的是目前的经济局势不乐观，如能源问题、停滞膨胀、保护主义等等都不容易克服，但话说回来，经营企业本就是一种环境适应业，能适应环境变化者才有生存与发展的机会，不能适应者自当淘汰，而今天适应变化的唯一方法就是创新。由此可见，如何适应未来变化与创新，将是未来企业成败的重大关键。驰名世界的日本松下电器，其创办人松下幸之助先生是本世纪最伟大的企业家与哲学家之一，我有 3 次机会向他讨教。这位 80 多岁的老人家每次都亲自带我参观松下电器的专利部，他告诉我在竞争激烈及低成长期间，唯一生存之道就是创新，这也是松下电器过去成长的秘诀，更是未来继续成长的凭藉。

我还有一位老友田边昇先生，他是日本最大的经营管理顾问公司的社长，前阵子他带了一批日本的社长团到本公司板桥厂来参观，并举行座谈会，他们一致的认为日本是无资源的国家，唯一的资源是人，因此唯一的成长之道即在如何高度运用人的智慧去作各种创新，研究开发新方法、新产品，以图生存。由此可见，”创新”是 80 年代最重要的课题。

检讨过去技术进步的历史，由战争而带来的技术突进例子很多，如电子计算机、原子能、人造胶、喷射机、抗生素等等，这些都是由于战争的迫切需要而研究成功的发明。另如近年来的石油危机，其冲击程度亦犹如战争，在此困境下，未来 20 年的技术创新将远胜于过去 50 年，其最大的立论与预测根据是有石油危机的存在，所谓“需要是发明之母”，有迫切需要的人类自会把过去被认为不可能的事变为可能，由过去的历史证明了危机往往成为新时代的出发点，所以有人说“危机是新时代的开始。”

顾客是企业的神明。企业是什么？美国著名经营管理学家彼得·社鲁克指出“企业是创造顾客”，要创造顾客必须具备四个功能，即行销、创新、再加上管理与技术。“行销”就是以顾客观点来观察企业，以顾客为经济活动导向中心。我们皆知良货是永远畅销的，能提供人类幸福，富有经济性、实用性的新产品随时会有市场存在，因此我们应该探讨“谁是顾客？”、“顾客要买的是什么？”、“顾客认为有价值的是什么？”尤其要弄清楚的是顾客所要买的不是商品本身，而是商品所能提供的价值与满足。

由于顾客的喜好与价值观不断在变动，市场也时常在流动，因此“行销”的功能结果也要求企业“创新”，才能满足顾客与市场的需要，因为满足的顾客乃是最好的推销员。换言之，不能创新的企业必不合社会需要而遭淘汰。这时所谓“创新”，就是以更经济的方法，提供更好的产品或服务的活动，唯有能创新的企业方能生存于 80 年代的瞬息万变里。企业的成果不在于解决问题而在于发掘机会，也就是说，企业经营不仅光是依靠幸运，最重要的还是在于发现企业内潜在的机会而致力于开发，而机会的来源在哪里呢？就是从顾客身上找。因为决定企业荣枯的是顾客，假使顾客不愿意支付产品或服务的代价，该企业就无存在价值，因此可以说企业成功的第一要义不是企业家的价值判断，而是顾客的价值判断，顾客不但是国王，而且顾客还是企业的神明。

80 年代企业家应具备的特色。企业活动的本身就是冒险，因为是运用现在的资源投资于未来的可能，企业家就是推动冒险活动的人，企业家的报酬就是冒险的代价——利润。而创新亦正是一种冒险，除了需要判断力与洞察力外，更迫切需要想象力，要把过去无价值的予以放弃，试想汽车都已出现，当然就不应该再从事于马鞭的制造。但未来既不确定，则革新现状就必须要有勇气，企业家就是一个创新者，是能创新并具推动创新勇气的人。现代社会固然需要能创造新知识的人，但更需要能把新知识活用于日常活动的人，而企业家正是推动这种创新的人。因此 80 年代的企业家，应具下列特色：

1.应充分了解全面的技术变化与进步，并能预测发展的方向及速度。

2.要洞察市场需求变化，并建立以顾客观点为中心的市场观，因为顾客是最好的顾问。

3.要摆脱过去落伍的企业观，应基于成果主义、实力主义，来革新企业组织。

4.资本与人力应由低生产力移向高附加价值方面，以充分活用资源，对商品寿命周期已近尾声的产品，要鼓起勇气予以绝缘。

5.放大眼光物色并重用有能力、有想象力而热心的人，能否定旧有方法、旧有产品，而向新境界挑战，并相信可行的人才。

创新才能适应变化的时代。我们现在无论是在世界经济或在技术方面均面临到变化的时代，好好适应说不定会带来一个伟大的经济成长时期，但可以确定的是在未来，无论是工业技术、经济理论及政策，以及产业结构等方面，均将成为变化的时代。因此，以变制变，创新就更有其时代意义与价值：我们甚至可以肯定地说,技术开发创新力将成为 80 年代企业成长与增强国际竞争力的最重要关键。根据 1980 年 9 月 5 日日本《经济新闻》报导，日本主要企业的研究发展费，1979 年比 1978 年平均增加 15%。这就是日本企业技术进步与产品开发之所以领先世界的最好的明证。开发新产品就好比吃中国菜一样，一道一道端出来，渐至佳境。

在英国方面，产业联盟于 1979 年 11 月大会决议，向新技术挑战，该新技术的引进促使英国产业起死回生，因此创新更可说是抑制失业问题及通货膨胀的特效药。

为此，我们厚生公司的格言是：“ 美善永远在创造之中 ”。我们人跟企业都要保持青春，都要追求美善而不被淘汰，那就要日新又新，不停创新。让我们全体企业从业人员都拿出勇气与智慧来向新的未来挑战，企业家并秉持新企业精神来推动创新，贡献社会。相信 80 年代必有“ 柳暗花明又一村 ”的新境界豁然开朗。当属毋庸置疑。

节选自《台湾大企业家奋斗史》

阿曼德·哈默
一八九八年—一九九一年

美国西方石油公司董事长。祖上为俄国犹太人，本人出生于美国纽约布朗克斯。1919 年毕业于哥伦比亚大学医学院。1921 年获医学博士学位后赴苏联从医，不久在列宁鼓励下，成为第一个同苏联进行贸易的美国商人，有“红色资本家”之称。1930 年告别苏联，回美国从事文物买卖、酿酒业、饲养业和新闻广播事业，赚了不少钱，1956 年近 60 岁之际，慨然投资一家濒于破产的小石油公司，并亲任董事长，这个公司就是现在大名鼎鼎的西方石油公司。

哈默是一位相当有魄力和才干的企业家，接任石油公司领导职务后，立即进行了一系列整顿和改革，使公司起死回生，利润逐年上升，业务结构也由单一的石油企业发展成为包括煤炭、化学、肥料、金属处理等多种综合企业。迄今该公司已在世界 50 多个国家设有分支机构，销售额超出 200 亿美元，跻身于美国有名的大企业的行列。

作为一个世界著名的实业家，哈默也非常关心有关人类命运的社会问题。《把世界组织起来》是他在纽约所作演讲的节选。当时离二次大战结束已经为期不远了，哈默设想在战争的废墟上重新把世界组织起来，以理智和正义代替强权和暴力。从其演讲中，体现出一种善良和正义感。语句激情澎湃，想象丰富，今天读来，仍能给人留下深刻的印象。《信贷是正常交易》是在参议院国际金融小组委员会作证时的发言。他以大量数据材料、雄辩的口才逐项驳斥了民主党参议员候选人理查德·斯通对肥料贷款的指责。他指出，信贷安排是任何交易的一个正常的部分。希望美国进出口银行向苏联提供 1.8 亿美元贷款，以促进肥料换贷交易的实现。这样，美苏才有可能通过贸易实现缓和而建立切实的联系。整篇演讲数据翔实，说理透彻，逻辑严密，见解深刻。演讲结束后，许多参议员向哈默表示，他们从未听到过像他这样精辟的专家见解。哈默在参议院的辩论中获胜，他终于达到了一个企业家所追求的神奇的顶峰。

把世界组织起来

1942 年 1 月 14 日

我们的首要目标应是把世界组织起来，在解决国家之间的争端时，以理智和正义代替强权与暴力。与这目标相平行，我们还必须致力于最终使各国都在经济上实行新政，以助于提高全世界人民的生活水平，这样，他们可以取得社会安定，摆脱对贫困的恐惧，取得真正民主国家人民所享有的其他自由。……战争结束之后，我们一定不要回到旧的政治和经济秩序上去。我们一定不要逃避我们作为各民族大家庭一员的责任。世界不能再由 60 个以自我为中心，互不联系，对世界作为一个整体不负任何责任的政府去进行错误的管理。在建立一个国际组织的过程中，让我们重申美国独立宣言中所包含的基本真理：那就是，正义的权力只能产生于在这一权力之下的人们的赞同之中。

任何国际决定的达成和履行，必须掌握在认识到他们对全体福利的责任，并不仅忠于他们民族自身而且忠于各民族大家庭这样的人手中。

节选自《世界经济强人》

信贷是正常交易

1974 年 4 月 26 日

进出口银行已经初步答应给苏联对外贸易银行 1 乙 8 千万美元的信贷。此外，以美洲银行为首的美国 10 家私人银行将提供另外 1 亿 8 千万美元。苏联人自己将拿出 4，000 万现金。私人银行财团是在进出口银行没有以任何方式参加或保证的情况下，答应提供 1 亿 8 千万美元的，它完全相信苏联的信用，认为苏联还得起债。除了我说到这几笔钱以外，西方石油公司将私下出钱参加扩建佛罗里达的工厂的工作，我们估计在这方面要投资 3 亿 4 千万美元。最后，苏联将从西欧得到另外 4 亿美元，并且将在国内花费相当于十亿以上美元的卢布。

因此为肥料交易而兴建设施所需要的建筑费用超过 20 亿美元。在这笔钱中，只有 1 亿 8 千万美元将来自进出口银行，而且按照规定，这 1 亿 8 千万美元必须用来购买在美国制造并且由美国公司供应的装备。西方石油公司没有参与进出口银行和苏联对外贸易银行之间的贷款。西方石油公司参加的方式纯粹是由它安排私人提供款项。我们修建工厂将不花纳税人一元美元。

说什么徇私和乱花纳税人的钱，那纯粹是胡说八道。信贷是任何大规模国际交易中的一个基本工具。如果一切买卖都必须现购自运，那么工业的轮子就要停下来。因此，如果我们要同苏联做生意，就应当作出信贷安排，作为任何交易的一个正常的部分。每一个做出口生意的工业国都没有同我们的进出口银行相当的机构。联合王国有出口信用保证局，法国有对外贸易保险公司，意大利有埃米公司，西德有赫姆斯保险公司，日本有输出入银行……如果我们要在这个出口市场上得到一席之地，我们进出口银行的利率必须有竞争力，而使我们也能得到好处，改善对外贸易状况，特别是使我们的失业者增加就业机会。

……苏联人有丰富的天然气。他们还有一些已经建成的氨水厂和尿素厂，其中有些厂是利用美国设备和执照的西欧公司或日本公司建造的，有些厂是苏联人自己建造的。但是现在，由于勃列日涅夫总书记和苏联领导机构已经决定扩大他们的农业生产，他们需要使他们的农业地区得到更多的磷酸盐。我们表示愿意供应这种高浓度的磷酸盐，以节省运输费用。做到这一点的办法是把我们在佛罗里达矿里的磷酸盐岩变成过磷酸。我们用这种方法运去的一船磷酸盐材料相当于四船普通的磷酸盐，普通的磷酸盐中含三份磷酸盐岩、一份硫黄。这些货物将从 1978 年开始运输，它们将从西方石油公司原先不打算在本世纪余下的年代中开采的那些新矿中生产出来。

因此我们不会剥夺国内市场……船一旦卸下过磷酸，就要装上沿着管道从古比雪夫来的氨水，回到杰克逊维尔和新奥尔良，把这些极需的肥料成分运到美国市场。

在能源需要方面，要是我们利用我们国内的天然气来生产同进口数量一样多的氨气和尿素的话，我们花费的能量将是把磷酸盐岩开采出来、弄干然后转变成我们将在今后 20 多年内出口的那两千吨过磷酸所需能量的五十多倍。前一位发言人提出的一个论点提到利用电能。如果用能量单位计算，美国在这个交易中将占五十比一的便宜。这还是一个保守的数字。这相当于 110 万个美国家庭每年取暖所需的能量，相当于使美国在二十年内每年节省二千五百万桶石油。肥料研究所估计美国从现在到 1980 年必须再设法得到 8 千万

吨氨水。我们的交易将有助于满足这种需要。

我要指出，可以用这种磷酸盐制造的毒气只需要用 18 吨磷酸盐岩就够了。换句话说，用 18 吨磷酸盐岩就可以生产 12 吨这样的成分，这种成分又可以生产两点五吨叫做元素磷的物质。这种物质可以消灭美国的全部人口。现在俄国人自己有 20 亿吨以上的磷酸盐岩。今天在这里发言的前一位先生问道：“为什么他们不用这种东西呢？”这种东西分布在远离苏联农业地带的地区。他们向我国购买磷酸盐可以省很多钱。这是个好生意。如果他们打算消灭美国的全部人口，他们只要找到他们自己的十八吨磷酸盐岩就行了。如果他们进口我们的磷酸盐是为了用于军事目的，他们难道不会想到这一点吗？

据美国商务部估计，佛罗里达的磷酸盐蕴藏量达到 45 亿吨，这种矿物可以按照每吨七百七十五美元的成本开采。美国磷酸盐岩的年消费量为 4，300 百万吨，佛罗里达磷酸盐岩的年消费量为 3，200 万吨。试把 45 亿吨除以 3，300 万吨，你就可以算出这里的蕴藏量足够用 135 年以上。为了提供我们的过磷酸，我们必须在 25 年内开采 8 千万吨，每年开采 400 万炖。这绝对不会对我们的国家蕴藏量产生重大影响。这 20 年的开采量不到佛罗里达蕴藏量的百分之一点七，不到美国蕴藏量的百分之零点五。我很难想象，这怎么能像有些人说的那样会危害美国农业的前途呢？相反，我可以奉告各位，如果我们不利用这样一种交易来得到氨水和尿素，仍然是世界粮仓的美国农业就会遇到严重的麻烦。

同时，由于通货膨胀，美国供应者已经失去一部分潜在的生意。苏联人最近对我们说，他们的氨水厂和尿素厂设备以及其他装备的价格上涨得很多，他们将只在美国购买 8 套氨水厂设备中的 4 套，在法国购买其余的 4 套。波罗的海和黑海运输站设备、储油罐和铁路油糟车的价格也上涨得很多，他们在美国的 4 亿美元信贷在购买氨水厂设备以后将只够买这些东西。我希望进出口银行能及时提供信贷，使我们在我国利用这种信贷。俄国人最近想从西德得到信贷，他们对我们说，他们现在打算在那个国家购买管道。此外，随着时间的推移，西欧那些有很大竞争力的银行——私人银行以及相当于我们的进出口银行的机构——已经向苏联人表示，他们将十分愿意提供款项，这当然有一个条件，就是所有装备都必须向那些贷款的国家购买。苏联人最近同摩洛哥做了一笔买磷酸盐的生意，他们签订了一项初步的协议，规定他们可以购买几倍于我们佛罗里达提供的磷酸盐……如果由于我们迟迟得不到进出口银行最后作出的承诺，我们的这笔交易不能取得进展，那对美苏关系来说将是很可悲的。

……我深深感到，我们在我国和苏联的关系方面第一次有可能通过贸易实现缓和而建立切实的联系。随后我们将能使世界比过去美好。如果做不到这一点，就会出现这样一些想起来使人不寒而栗的东西——恐惧、饥饿、疫病、小规模战争、越南式战争、冷战，甚至可能爆发核战争。

我并不是说我们不应当采取非常认真仔细的态度，非常实事求是地估计我们面临的问题。但是我的历史知识使我相信，战争是在联系中断的时候开始的。贸易是现代联系的最重要因素。我相信如果我们在历史上的这个美好时刻下定决心，谋求并促进缓和，我们也许终于能进入那样一个时代，那时我们可以共同生活在这个交通越来越发达的星球上，进行某种形式的互利的贸易，从而使全人类都能享受繁荣与缓和。谢谢各位。

节选自《不平凡的一生——哈默传》

莱斯特·科恩
一九三六年—

美国科恩·费里国际公司董事长兼首席执行官。1959 年获加州大学洛杉矶分校理科学士，1960 年获工商管理硕士。1961 年进哈佛商学院读研究生。尔后进康斯·彼特，马威克·米切尔公司工作，1966—1969 年成为该公司的合伙经办人。1969 年起创建科恩·费里公司至今。

本篇是在纽约市商业周刊召集的有关选拔高级执行官会议上的讲话。他首先介绍了首席执行官的含义及其在公司企业内的作用，然后详细地阐述了首席执行官人选应具备的条件和品质以及否定首席执行官候选人的理由和要素。在结束演讲之时，他含意深刻地强调，“运气”是一个因素，但是，“机遇属于准备好的人”。

整篇演说的语言不仅准确简洁，而且形象生动，富有文采，令人听后留有难忘的印象。讲话内容不仅对高层领导选拔企业的首席执行官有所启迪，而且对正在企业内奋发向上、迫切进取的人士也有很大的参考价值。

首席执行官与公司的关系

1983 年 11 月 14 日

早上好！首席执行官在英语里称为“猎头”。但很多我的同行对用这一术语还有忸怩，而喜欢用更正规一点的术语”首席执行官招募者”。这些年来我想到了一个更受欢迎更精彩、更说明问题、更准确的名词“猎手”。我们是搜索天才脑袋的打猎能手。

今天我想给你们谈谈我们最希望猎取到的是什么及首席执行官所必须具备的品质。我想这对你们是合适的，因我估计在确定和选择首席执行官这个问题上在未来的岁月里你们将起越来越大的作用。

人材资源管理部门清楚地了解本企业人材进出的流动情况，他们知道什么样的领导才会使整个公司作出反应，他们经常与使整个机构运转的人接触，更重要的是他们具有或将具有规划管理人员接替工作的功能。

在这个“搜索优秀人材”的时代，我们比任何时候都更清楚，首席执行官的质量和风格将对整个组织盖上他的印记，而一个组织的精神面貌对于它的成功又是何等的重要。优秀的标准是最高层确定的。当标准未能达到时，人材管理部门首先知道毛病出在那里，在谁身上和怎么出的，以及谁拖了整个机构的后腿。他们知道办公楼每一个处室跳动的脉搏。知道领导是如何影响生产力和工作效率的。遗憾的是我只能举出少数几个公司的人材资源管理部门迄今为止发挥了较好的作用。其理由是要保密问题，但那是可以改变的。如今董事会已经转向内部商议，公司的保密将不会有问题，在这一关键领域首席执行官和董事会将越来越多地征求人材管理部门的意见。

在这几年里我就判断第一流首席执行官问题积累了一些经验，我愿意与你们分享，希望对你们有所帮助。

首席执行官是坐在“责任到此为止”的办公桌后面的那个人。关于领导问题已有成卷成卷的大部头书谈这个问题，在进入选举年的时候，我们大家都对这个问题很敏感。看到了我们国家挑选领导人迷人而又精疲力尽的过程后，你也许会说政治家与企业家性质不同。确实，一般地说他们是不同的，但目标都是一致的：“挑选出恰当的人，让他或她负起责任来。”

首先，首席执行官是作决定的人，由他决定往哪条路走，要走多快。他或她必须代表股东保护好这个企业，包括其人材资源和财力资源。只有一条路可望实现这一点，在其政策和目标基础上赢得利润，并要将以上政策和目标及时地告知公司内外的人们。

真正的领导人看起来脑袋里装有一只罗盘使他或她看到盲区，我并不是讲那些完全不切合实际的幻想家，而是指那些能向前看的人，能看清前方道路的人，看到潜在的可能选择的人，他是一个能很好权衡的人。首席执行官必须走在最前头，并要冒一点经过充分考虑下的风险。

我希望女听众能原谅我，因在我的分析中往往用男性作例子，我们花了很多年来纠正偏见，遗憾的是迄今为止的大多数经验是让男子当首席执行官。但现在妇女正在上来，已经进入管理的高层，已经在负责挑选首席执行官的董事会中发挥了重要作用。已经有了一些担任首席执行官的女强人。

我发现有几个问题对于指导选拔首席执行官很有用。请注意关于这些问题并无“对”或“错”的答案，我寻找一种反应方式，并估价它与我的客户想找的是否一致。

首先考察动机。候选人为什么要干这个工作？他和她有没有提出想承担的动机和令人信服的说法？有没有理解这项工作要花费多少时间？抑或只是一种权力的诱惑？候选人能一心一意并有足够精力来承担这一工作吗？碰巧，但我认为却是很重要的一点是有令人吃惊的数量的高级执行官说，他们不想当首席执行官。科恩费里公司在 1979 年对《幸福》杂志 500 家企业中的 2000 名高级执行官进行了调查，2/3 的人回答说不想担任首席执行官这个职务。

我感到搞清楚候选人为何在他目前工作的单位未被提名为该单位的首席执行官候选人是很重要的，是道路被堵塞住了，还是有什么判断失误，也就是判断中的一些重大错误。因为除非我们仔细地加以考察并以此为鉴否则类似错误很可能再度发生。

对该查清单上的问题没有什么正确回答，只是提供一个讨论的内容，但回答可帮助建立一个人的基本轮廓。我常说，成功依赖于脑子、动力和运气。但尚须具体界定。我认为高级执行人员，特别是总裁和首席执行官必须具有以下品质。

——领导观念。

——有无可证实的，或经过考查表现和水平的跟踪记录。

——有无强烈的地位欲？或向上爬的动机？

——具有真正的交谈技巧还是仅仅是耍滑头？

——建设和创造的能力——包括利润和人材。

——有无一线业务经验，包括在一个处室、一种产品或其他方面扭转乾坤的经验！

——有无成功的新产品发明？有无新记录？或开发了新市场？

——是否有过开发一家公司的战略，通过该战略实现增加了市场份额或利润率，这也许是通过全新配置其资源来实现的。

——有无与合并者合作的经验？有无获取过别的企业的经验？对公司财务是否操作自如？——某些个人和家庭情况，包括他是否洁身自好？

——最后为什么这个候选人要比主要的内部候选人好？或比现有的被排在第二位的候选人要好？

我还感到很重要的一点是候选人对其曾经有过的失败是如何看的？他是不是将所有的成绩归于自己，将一切失败推给下属？他是否能为总的结果承担责任？他懂得如何挑选和培养他能依靠的人吗？有一位据我所知是最成功的首席执行官曾告诉我他的最大失误是未能就一个具体问题作出决定，更不知道不作决定也要负责任。他懂得了在最高层没有什么事可以弃权的。一个公司最令人苦恼的事是模凌两可，最艰难的事是在信息不全的情况下，选择时间和作出决定，一位成功的首席执行官必须能够作出决定，然后如果决定是错误的，能明智地走另一条路，这件事本身就是一项更艰巨的决定。

候选人是如何刻划自己的？他知不知道向他报告情况的人是如何刻划他的？如果候选人不知道自己的人是如何看他的，就说明在信息沟通上尚有断层。我想强调一下对一位首席执行官来说信息沟通是何等重要。首席执行官必须对其内部的人作出反应，还必须对董事会，对政府各部门，包括地方的、州的、联邦政府的各机构。对股东、顾客、劳工领袖、行业同行，当然还有新闻媒体作出反应。很多首席执行官不懂得为了他们自己的长期生存和公司的形象，必须进行沟通和打交道。很多很多从基层起来的首席执行官，由于

他们的沉默，看起来似乎缺乏明确的目标，毕竟首席执行官在公众场合是企业的象征。在 20 世纪通讯技术条件下，在公众面前亮相的机会从来也没有像现在那么多。企业执行官是我们时代的新的超级明星。

现在让我们来看一看否定的估价，什么情况下可勾销一个候选人？什么品质或情况是成问题的？

起初，如果我们不能澄清历史档案和简介以及谈话时所提供的信息的话。有些候选人的另一个重要的缺点是对他们目前的公司所持的强烈否定立场，对公司的表现很可能有一些客观的抱怨，但从候选人观点来看，唯一真正的抱怨应当是缺少向上发展的机会或缺少影响其发展方向的机会。有时候你会碰到一个怒气冲冲的人，对什么都不满意。其强烈程度初看起来似乎精力充沛，但不久你就会发现你身边有这么一位左性子的人，只会使人们离心高德而不是调动大家积极性。但也不要因一个候选人在一次权力斗争中是失败者而将其一笔勾销。他们的判断往往是正确的，也不要因候选人以前未被提升过而将其勾销。

当然，个性冲突总是可能发生的，这是离开一个企业的充足理由。一个公司的糟粕，在另一个公司可能是宝贝。但要记住“一见钟情”也可能种下祸根，因它可能导致幻想迅速破灭。

通过多年与可能当首席执行官的候选人进行谈话的经验，积累了一些心得。比如：你要向某人提供首席执行官职务，就问他：“你能干吗？”他或她的马上反应是什么？是不是他不相信，是不是过多地强调可靠程度和作决定的时间？就首席执行官的职务，你寻找的是干脆、决断的人，是知道他们是有始有终的人，换句话说，他们有领导观念，包括清晰的自我感觉。

你需要有在上边不为日常事务弄得手忙脚乱，而是站在事务工作之上、高瞻远瞩的人。

一位领导人必须掌握如何说服人的艺术。他不能将其意志强加于人，他必须是优秀的推销员，要让与他一起工作的人信服他的一些想法。首席执行官既要代表、又要领导他的那一班人。这要求他能很好地区别意见一致等领导之间差别，一个领导既要确定目标，也应该是实现意见一致的工具。他必须两者兼备。

当然还有看不见，摸不着的公司文化。这个候选人适合这种文化吗？在候选人与公司文化之间有着很清楚的相关性。不管怎么样，首席执行官就是要领导，要留下自己的印记。如果不这样，那就是领导的失落。一个好的首席执行官要将董事会认可的目标作为企业的目标，而他应该能支配这个企业，这才是他或她被聘的原因。

一个有首席执行官潜力的人必须表现出自信心。如果他或她担当这个职务，最初几周的信心普遍地说是最高的，毕竟获得这个职务是首战告捷。但担当首席执行官第一年才是对其信心的真正的考验。

人们常常要我们挑选第 2 号人物，可望在今后一年左右时间里成为首席执行官。对于这一挑战我特别欣赏，因在这种情况下，你不仅寻找一个担任首席执行官职务的人所应具有的品质，而且寻找一个能审时度势，并愿意在培养自己，使自己成熟起来方面进行一定的时间投资的人。

判断首席执行官候选人的一个要数是已经成功的历史，已经成功是衡量未来成功的尺度。事实上，我想指出一点，很多负责挑选工作的人两眼盯着候选人最近在公司职务阶梯上的爬升情况，有时他们忽视了他们早年的情

况。这种早年的情况是很说明问题的。尽管我们大家确实都在变、在成熟，但气质、性格却早已定型。

成功是一种习性，我相信久经考验的习性常常包括改正自己的错误。而且成功属于目标明确的人。我也相信对任何一个个人来说，运气是一个因素。机遇常常冲击人们的生活，将少数几个人推上了顶峰，把大多数人抛在后面，但正如科学家兼人文学家路易斯·帕斯待所说的，“机遇属于准备好的人”。的确，任何一个走上顶峰的个人是时刻准备着的人。如果你好好找一找，你可以发现一个努力寻找机遇的人会懂得如何在恰当的时候利用它。不管怎么说，情况还就是这么回事。

节译自《当今重要演说》
王寅通译王德华校

刘易斯·莱尔
一九二一年—

美国企业家、3M 公司前董事长。毕业于内布拉斯加大学和圣保罗法学院。1947 年进 3M 公司，1960——1972 年任公司健身产是服务部产品开发副经理，1972——1974 任部门副经理，1974 年起进入董事会，1975——1979 年任公司美国业务部经理，19751980 年任公司副董事长和总经理，1980 年起任董事长兼总经理，1986 年 3 月退休。

刘易斯·莱尔是位富有管理经验且具创新精神的企业家。本篇是在旧金山召开的国际工业会议上发表的演说。他以挖掘企业内部不同层次员工的潜力为主题，提倡保护员工的积极创新精神，并对 3M 公司内部的创业策略作了精辟的论述，认为一个合格的企业家必须做到能向不同层次的员工提供创新的机会，给予报酬，容忍失败，明确目标，并以此作为评判企业管理层成功与否的标准。他的现身说法和具体、生动的事例，博得了与会 400 多位世界各国企业家的热烈反响。

发掘公司内部的走业家

1985 年 9 月

我很感谢国际工业会议邀请我来参加讨论“如何由高层管理来建立一个企业团体”？但我必须请求诸位原谅，因为我不太懂得高层管理所指为何？

在 3M 公司，我们无所谓有“高层管理”与“低层管理”之分的。我们的传统是，不浪费太多无谓的时间去区分谁是大头头，谁是小头头。我们永远乐于调整公司的内部组织，以使具有企业精神的人充实公司的各级管理层。

有关组织管理及企业家这个问题，很多年前，当时的 3M 公司总裁比托曾经说过：“我们确实是有一份公司组织图的，但我们从不加以渲染。因为在我们公司里有很多极为优秀、极具创造力的人，若他们知道准是真正的顶头上司的话，就可能会大失所望。”

这就是我对这个题目的开场白。

假如各位不介意的话，我想用两个字来概括这个题目，这就是“尊重”。依我之见，企业家的发展可以浓缩成一个非常简单的原则。人类具有天赋的创造欲望，创造以前从未存在的东西。创造的欲望因人而有强弱之别。但它存在于每个人的身上。由此可以推论，发掘企业家只不过在于尊重人性的那个层面，并将它在一个以牟利为主的企业内发扬光大。

我认为，不仅要鼓励创新，同时还需进一步把鼓励创新转化为赚钱的目的。那么我们怎样才能做到这一点呢？

首先，必须要了解的是，企业家并不是温室里的花朵。他们无需特殊的环境来保护和培植。实际上，如果说创造者像杂草可能会更贴切些。因为，他们会在人们所料想不到的各种地方，甚至是最不受人欢迎的地方突然冒出来，只要给他们一定的养分之后，他们自然就会茁壮成长。但这一切都应建立在尊重人、尊重人的自然创造欲望的基础之上的。

以我的经验而言，这种尊重往往表现为四种极为明确的形式：

一、提供创造的机会；

二、给予报酬；

三、容忍失败；

四、明确的挑战方向。

在这四种形式中，最基本的是机会的提供。真正的发明之母并不是需要，而是机会。我曾经对此有所怀疑，但这种怀疑也因最近到中国的访问而烟消云散了。就如大家所知道的，中国正小心而逐步的取消对私人企业的限制。我从未预料到中国改革的形势是如此之快，成千成百的小买卖一下子不知道从什么地方就冒出来了，各种各样的小商品布满街头的摊点，街道上呈现出一片繁荣而富有活力的景象。

我不得不自问：假如企业精神能在中国大陆这个幅员广阔的国土上爆发出来，为什么不能在我们的大公司里滋长呢？答案是：可以的。但它必须具备一定的条件，而这就是一个机会的问题。

机会可以来自各个方面。比如在 3M 公司，我们尽量确保员工可以拥有部分时间，用来做他们自己喜欢做的创新计划。公司与员工之间有一项非正式的谅解，那就是科技人员可以花 15%的工作时间，在实验室里做他们自己想做的创新计划。当然，也不是每个人都会这么做，但是，机会就在那里，每个人都可以去获取。

这使我想起我们健康部门有一位科学家——伊萨克松博士，他设想希望能造出一种比现在更舒服、更安全、戴得更长久的隐形眼镜。为了这个设想，他花了 5 年多的时间，积极寻找透气性强、耐戴的隐形眼镜技术，并得到了各个领域的专家的帮助,同时研究市场的潜力以及对他本人和 3M 公司来说都是非常陌生的销售方法。然后，他在公司里推销他的设想，并协调他所需的资源和人力，最终他终于集中了一批 3M 的专家和工程师，发明出了新的镜片材料及检验材料的方法，制造出了新的隐形眼镜。3M 的技术，对于公司内部任何能够利用它的人开放，这就是我们的传统。伊萨克松曾说过，他拥有 6000 名替他工作的科技人员，而薪水编制在他手下的人却只有 4、5 个。有什么能比这种安排更好呢？

第二，公司管理层必须支持出现的每一个好的设想，而且这种支持必须是有形的，是每一个人都能看得到的。

第三，必须要有可加利用的资源来帮助创新者，这些资源包括知识、技术和财政等各个方面。

征求、支持、资源，这些东西是不容易获得的。只有把这些东西都加在一起才是一个真实的机会。一旦把这些东西提供给创新者，他们便能立刻投入到竞赛中去。

机会促使创新者工作。但在某个关键时刻必须给予创新者适当的奖励。而这不是件容易的事。大部分我所认识的企业家都是突然崛起的。他们用尽各种方法来经营。他们以市场潜能为经，以适当的资源为纬而开始创业，他们宁要自由而非富有。对他们而言，成功远比局促的办公室好得多。如果强迫他们去阅读生产手册，他们就会成为技能上的文盲，让他们在预算经营会议或员工会议间选择其一，毫无疑问他们会选择实验室。

对于这些人，我们必须以公司现有的管理标准来评定他们，并据此给予报酬，通过不同的途径获得相当于科长、经理职位的薪水及特权。给予酬劳的标准必须与他们成功地创造某种新产品有关，以作为管理能力之外的另一种替代标准。因为有些企业家对于管理职位完全没有兴趣。

除了现存的两条出路——一条给经理人员、一条给杰出的专业人员之外，我们正在增辟第三条道路，我们称之为创业之路，专门给公司内有杰出表现的企业家通行。我们的作法与大部分公司不同，在这些公司里经理的地位和薪酬是由他们所负责经营的规模大小来决定的，经营规模越大，所获得的薪酬也就越多，在 3M 公司，我们的经理及主管的升迁和薪酬是靠他们不停地推动一些较小、较具冒险性、但也最受他们喜爱的创新计划而定。他们不会因舍弃较安全的路途，不停地冒风险而一无所获。

另一方面，如果创新者认为，在每项计划结束时都有酬劳在等待他们，他们也必须考虑到万一失败的话怎么办？这是我想讲的第三点。

毫无疑问，既是创新就必然有失败。在创新者的生涯中，至少会遇到一、二次或可能会更多次。我不知道在其它公司的情况如何，不过在我们公司，大约有 60%的新产品开发计划的结果是胎死腹中的。

一项计划的失败，会影响到一大批参与该项计划的人，若将他们革职了事，他们的一生也可能就此而毁了。公司里的其他员工也会清楚地知道这种作法的含义是什么。他们必须有所抉择，可以只求平安地过日子，以消磨时日等待升迁，或者他们可以像骑野牛似的碰碰运气，企图创新而最终被摔下来时，跌到阶梯的最底层。

人们并不愚蠢，他们知道成功的机会有多大。一位法国电脑公司的主管曾经指出：“欧洲对于冒险缺乏肯定的态度，如果你因冒险而失败，只有完蛋。”在这种氛围中，即使是最有心的创新者也会放弃创新而求它去。

坦白地说，我很欣赏这样一句话，“犯错误最多的球队往往会赢得胜利”。这话里多少有点真理。对任何公司而言可说是个好哲学。有一天你会觉得这种想法颇觉慰藉。当然，它的真正含义是：假如一个人没有犯错误就不会有进步。

机会、酬劳、容忍失败，这些加在一起便构成了管理阶层对于创新环境的承诺。它表明管理层重视和尊重存在于我们所有员工身上的创造性精神。

但是，我必须说明，光是有这些还是不够的，他们只具备了创新的出发点，但方向并不明确。依我之见，在大公司里，真正创新的绊脚石并不是缺乏创意，而是对于优先事项不能确定。我怀疑，现在还有哪家公司敢不宣称自己注重创新。这个题目早已深入员工的头脑中、主管演说及公司的口号中。

说是这样说，但每到年终总结报告的日子来临时，经理们该怎么办呢？一位把钱花在一些较具风险性计划的经理比起另一位把现金存放着又生息的经理是否较为不利呢？如果真是这样的话，那么经理及员工们就能很清楚地看出公司的真正意图。

在 3M 公司，我们尽量做到面对问题，藉由各部门设定明确的创新目标。基本上，我们期望所有的部门对于过去 5 年所推出的新产品，都能保持占每年销售额的 25%。当然，并非每一个部门每年都能达到这个目标。但是，我们评判经理，不只基于他们推广现存产品的能力，还要看他们推销创新产品的技巧。

我们的经理也了解这一点，所以他们有一种牢不可破的动机来保证研究发展，并鼓励员工提出新的设想。所以，一个创新环境除了机会、报酬、容忍失败等其它因素之外，我还得再加上一条：挑战。

一个明晰无误的挑战，配以新构想、新技术、新行业，构成了一个可预知结果的挑战。

这就是我为创新所开的药方。我很希望能够告诉大家，我们公司已将这个过程融化为一个有条不紊的公式。我们仍在学习如何不让好的设想在大公司里消失。我们仍在学习怎样才能在支持新设想与有选择性地去完成这些计划之间寻求最佳的结合点，使其不偏离目标。

我们仍在摸索和学习中，我们将永远如此。看到人们的成功所给予我们的慰藉远比毫无创新更令人觉得具有挑战性与价值。

节译自《国际工业会议文件》

庄建明译皓华校

路易士·龙伯格
一九〇六年—

美国商业银行前总裁。瑞典移民后裔，幼年家贫。年轻时，曾任美国旧金山工商会议所常任理事，斯坦福大学副校长，斯坦福研究所副所长等职。中年以后，进入世界上最大的银行之一——美国商业银行任高级职员，尔后升任总裁。在职期间经历了经济史上的无数次变迁和风霜，但却能创造无比辉煌的业绩，在经济界被誉为 80 年代企业经营的导师。

美国有一本著名的杂志叫《财星》，该杂志的日本版名称为《总裁》，1979 年，路易士·龙伯格与松下幸之助两人应《总裁》杂志总编辑石山四郎之邀，分别就美国和日本的企业经营理念发表各自精辟的论点，引起西方商界的强烈反响，被推崇为是当代企业经营新的无形文化财产。

本篇演讲即为他论美国特色企业经营的华彩段章，着重谈了企业在追求利润的同时，应该重视企业的社会责任。他以美国商业银行为例，详细介绍了企业推行社会政策的机构、对象和活动内容及社会效果。全篇论述有理有节，言简意明，值得一读。

企业的社会责任

1979 年 1 月

我成年之后的生活，几乎全是在实业界度过的。我认为，法人，在组织形态上，是为了动员能够满足人类经济上要求的资源，而被设计出来的最具效果的一种手段。以往企业直接在经济上所造成的功绩，以及间接地为社会所带来的丰富产物，都令人们目不暇给，赞叹不已。而与此同时，在企业这种强而有力的生产机构所开创的庞大局面当中，产生了各式各样的问题，如果追究到底，这些问题全都是与人类有密切关系的问题。

我想，关于企业经营，其观念在 30 年以前就已经被固定下来，认为追求最大利润是企业所关心的唯一事项。其他很多很多的经营者，想法也都和我一样。事实上，经营者都认为追求利润是理所当然的……。芝加哥大学的经济学教授，米尔顿 · 弗里德曼在纽约时报杂志上曾强调“企业的社会责任即在于创造利润”。追赶在弗里德曼教授论点的后面，企业、学校，甚至政府的各种会议，都展开了各式各样的议论。尽管有批判、有辩护、有反驳、有夸张，但是问题的症结，却一再地被扭曲。沿着弗里德曼教授拉出的线，所展开的各种议论，都偏离了焦点。因此，现在重新思考这一问题，将是很有益的。

企业的“主要”目标是否在于服务社会，或者，创造利润是否为企业的“唯一”目的，这些都不是问题的症结。服务社会，对社会有所贡献，必须是所有活在这个社会上的人的主要目标。当然，公司为了使事业能够持续发展，必须获取利润。但是，其目标，不应着重于短期，而应追求长期的最大利润。

如果公司不能够获得利润，那么，很明显的，公司所追求的其他任何事项，都无法实现。同时，一个公司若不是为了利润而设立的，那么，从一开始这个公司就无法存在。企业，并不是自己产生出来的。企业是由多数的人们所创造出来的。这些人以自己的储蓄或资金为赌注，以期将本求利。

像这样的基本原则，其道理是再明白不过了。因此无庸赘词了。但是，这些基本原则，就往往被企业的社会责任这个华丽的名词所覆盖，而遭到忽视。

追求利润，当然是企业的主要目的，但是，却不能因此而认为企业不能够追求利润以外的目的，医生行医，律师执业，这些是他们生活上的主要目的，然而，这些主要目的并不妨碍他们对其他的目的有所关心。像这样从事专门职业的人们，通常都希望做一个善良的市民。谨言慎行的人们，都希望报答亏欠家人或亲友的恩情。许多的人，希望利用少许的闲暇时间，享有其他的兴趣。不论在本来的目的以外，拥有什么样的目的，只要能够保持适当的平衡，并不妨碍做为一个杰出的专家的基本立场。而且，对许多的目的表示关心，可以扩大自己的交际与视野，更能藉此提高自己在该一地区社会的名声。

对企业来说，也是一样的。企业所关心的别的事项，与为追求利润而制造贩卖产品的商业行为，虽然没有直接关系，但却包括了范围广泛的活动，使企业能够在追求利润的同时，进行各种的活动。

事实上，许多社会性活动，都直接与自我利益结合在一起。例如，在因为失业以致于购买力被削弱了的地区社会，在因为犯罪、暴力、非法行为等

的发生，以致于居民受到威胁的地区社会，或者在空气污染严重不适于居住的地区社会，零售业永远都无法繁荣起来。

人们期待企业的活动能够对社会有所贡献。因此，企业必须获得生存的权利，以及发挥其机能的权利。同时，每一天都必须保有这些权利。这项权利我们将其称为“特权”（美国政府赋予企业的一种特许之权）。这种特权既不是固定的，亦不是既得财产，更不是被保证的权利。这种特权可以赋予企业，但是，也可以在赋予之后立刻予以收回。

要想获得此种特权，企业，至少在下列三个阶段，须有正当的作为。

（1）在市场能够接受的价格与品质之下，制造产品、提供服务。

（2）在营运上，以公正的方法对待从业人员、顾客，以及供给商。而且，在营运的作业过程中，不能对环境造成损害。

（3）不仅应注意地区社会的问题，也应注意整个社会的各种问题，并应协助解决这些问题。

总之，企业是在社会大众所同意之下而存在的，因此，是为了获得特权也好，是为了自己也好，甚至是为了有义务去分担具有世界性需要的工作也好，企业应当把目光朝向社会，积极努力，除此之外，别无他途可循。

对企业来说，推行社会政策，是不可欠缺的必行事项。但是，在某一问题发生时，采取头痛医头、脚痛医脚的作法是不够充分的。当新的问题产生，而此一新的问题对自己公司的正当性有所威胁时，经营者应当力求赶上新问题的潮流。所能采取的唯一方法，就是成立一个常设的机构，由此机构来监视一切足以对企业发生影响的政治性、社会性势力，并且由此机构在接受指示后，适当地因应这些努力。

此机构的负责人，不得由同时担任其他工作的高阶层人员来兼任。同时也不应当交由未受到高阶层人员重视的年轻人员去处理。因为此机构与公司将来的繁荣有密切的关系，因此有充分的价值去任命具有权威的高阶层人员，担任专职的负责人。此机构虽然不需要拥有大批的职员，但必须与决定政策的董事会、高阶层经营者，以及公司内的主要部门，互相联结在一起。

企业的社会政策，必须存在于全公司都能够发挥作用的结构之中，换言之，也就是应当予以制度化。若不能予以制度化，就无法发挥现实的功效。此外，为实行社会政策而设置的制度化结构，如果公司不去认真实行，则此机构也是毫无用处的。

企业在推行社会政策上，若不具有诚意，结果必定会使得公司的信用一落千丈。以没有诚意的态度去推行社会政策，倒不如不去推行。信用是支持公司存在意义的基石。信用足以决定胜负。

美国商业银行很早以前就设有一个杰出的监督机构，监督该行在社会政策上的实际推行状况。在将近 25 年的期间，我一直以高级职员的身份，与此机构有所关联。退职后，也一直出席高阶层人员会议，达 5 年之久，协助该行创设公共政策委员会。本来，在银行创设初期，地区的社会问题是很单纯的。后来，银行所在的都市规模越来越大，大多数的少数民族认为自己被排斥在经济以及社会的主流之外，于是，“社会问题”这个名词就拥有了与今日相同的意义。

美国商业银行选出四个领域，作为重点性行动的对象，这四个领域分别是：住宅、少数民族的雇用问题；环境；大学校园内的纷争问题。对低收入阶层来说，无法获得令人满意的住宅，是最为头痛的社会问题之一。因为没

有属于自己的房子，使得这些人萎靡而不安。于是，美国商业银行为这些低收入家庭开办了住宅贷款，在此项目下准备了 1 亿美元的资金。此计划获得了非常的成功。对年青人、黑人，以及其他少数民族的不熟练劳工来说，就业问题是最重要的社会问题。为求减少并缓和此种矛盾，发起了好几项计划的美国商业银行，可称之为这一方面的先驱者，诸如，电脑训练计划。自 1968 年开始，美国商业银行与 IBM 公司及阿邦·林格公司等 3 家公司携手合作，在洛杉矶举办电脑训练班解决社会上不熟练劳工的就业问题。期间，美国商业银行负责训练班的场所和费用，IBM 公司负责机器、讲师、课程和经营，阿邦·林格公司负责招考及协助就业等事项，从而产生了很好的社会效应。此外，美国商业银行还在加州设置了一连串小规模融资公司，主要为股东较少的小企业提供定期贷款，同时，还提供一项重要的服务，即指导小企业如何妥善地经营，并协助小企业在创业之初，如何去回避许多人所曾经遭遇过的悲惨过失。

美国商业银行藉着独自推行以上各种计划，而与社会保持了密切的关系，但这只是计划的一部分而已。除此之外，在污染管理与环境保护、能源问题、消费者问题、文化活动的支援、学生资金贷放、太阳热能的利用等领域上，与社会也保持了各种密切的关系。

总之，美国商业银行认为，任何企业，以及任何银行，都必须把自己所服务的地区社会的健康状况，包含在资产负债表之中。企业，藉由启发性自我利益、高阶层人员的良心、大众的期待等，在解决该一时代的弊病上，扮演了重要的角色。

利润是负责任的企业所关心的中心事项，而此一关心，必须持续不断。但是，如果造成了社会整体的不安，则不论多么努力，任何人都无法获得利润，也无从有效地使用利润。

节选自《卓越企业家谈卓越经营》

唐纳德·基奥
一九二六年—

美国可口可乐公司前总裁。生于依阿华州莫里斯市。1949 年毕业于克莱顿大学获学士学位。1950—1961 年任职于奥马哈黄油胡桃食品公司。1961—1967 年在休斯顿邓肯食品公司任职。1967—1971 年在亚特兰大美国可口可乐公司任食品市场销售部副总裁，1971—1973 年升任总裁。1973—1974 年任公司执行副总裁，1974—1976 年为总裁，1976—1979 年为执行副总裁，1980—1981 年为资深执行副总裁。1981 年任公司总裁兼营业总管。1986 年起任美国可口可乐企业有限公司董事长并兼任美国服务行业董事会董事、《华盛邮报》公司董事、左母大学校董会理事长等职。现已退休。

本篇是在佐治亚州亚特兰大市艾默里大学毕业典礼上的讲话。面对 2，400 位即将走向工作岗位的毕业生，他以亲切的语气和幽默风趣的语言回顾自己从业的一生，谆谆告诫青年人要有梦想的勇气，敢于把握今天，追求真善美，而不要被人生道路上的种种不幸和困难所吓倒。同时，还真诚地要求青年人像海绵吸水一样地不断地吸收新技术和才能来充实自己，以适应时代和社会的要求。最后强调，生活不是一场彩排，生活中的成绩不是目的地，而是一段旅程。通篇演说饱含激情，形象生动，令听者如沐春风、心神飞越，不禁为之倾倒，是一篇值得世人研读的佳作。

梦想的勇气
——把握今天
1993 年 5 月 10 日

兰尼校长、教师们、毕业生和未来的毕业生们，我能够参加艾默里大学第 148 期毕业典礼，感到十分光荣、自豪和高兴。

你们也许想知道为什么由我来讲话。是的，我到这儿来有一个原因，我想，那是因为艾默里大学同可口可乐公司差不多是一起成长起来的。这是一个长期、友好和卓有成效的联系，在某些情况下对你们某些人来说，还可能带有一些普遍性。

可口可乐公司和艾默里大学的特点都是植根在南方，但是经过许多年后，它们都成长为享有国际声誉的机构。在吉姆·兰尼的领导下，艾默里大学已经跃登世界最高学府之列。你们都知道，《美国新闻》把艾默里大学列为美国拔尖的 25 所大学之一，这是一个了不起的成就。兰尼博士，我祝贺你拥有这样一支出色的教师队伍。

可口可乐公司干得也不差。我们这种简单的小饮料也的确有一段灿烂的历史。许多年来，我们一直既受到责难，也得到赞扬。这些责难和赞扬有时也来自艾默里大学的学生们。可是今天，需要可口可乐的竟有 200 多个国家，使用着 80 多种语言和无数方言。但是我还得告诉你们一些事情。

我们所做的一切并不都是完美无缺的。你们有些人可能还记得，几年前我们推出了一种“新可克”。我不知道这是怎么回事。我想，我当时正在度假吧。说起“可克”，几天前我听说，当艾默里大学的卫理公会奠基人寻找一位合适的人来为这个学府命名时，他们认为选一位卫理公会的主教的名字是最合适不过的。在当时，美国卫理公会内的主教为数很少，其中一位便是约翰·艾默里，而另一位主教便是托马斯·可克。竟会有这样的巧事儿。好吧，我们还是别谈它吧。

我们还是回到毕业典礼发言人这个问题上来吧。另一个原因是艾默里大学有个习俗，常要请一些离开了工作岗位的人来讲话。你们请过谢瓦尔德纳泽，那时他没有工作，你们请过戈尔巴乔夫，他也没有了工作。我刚刚从可口可乐公司总裁位置上退下来，也没有了工作，正在找工作。我猜想，你们当中有不少人也在做着同样的事，因此，你瞧，我们大伙儿都一样。

我的忠告是：不用慌。我在大学时读的是哲学。我告诉你们，40 多年来，我一直在看招工广告，希望能看到一条广告说：“招聘哲学家，薪高、额外津贴多”。可是我知道，毕业典礼上的讲演人的作用很明确。他应该出些主意。我完全有资格来扮演这个角色，因为我有 6 个子女，其中三个就在这儿，三人中有两个还是艾默里的毕业生。许多年来我一直给他们出主意。他们的母亲也给他们出了许多年的主意。许多年来她给他们出主意就是为了抵销我出的主意。有人说，在今天这样欢庆的日子，当一名毕业典礼发言人有几分像“聋子的耳朵——摆设”。人们认为你在这种活动中是不可缺少的，但又希望你不要多说话。

因此，我得记住这个告诫。那么我对各式各样命名的学院、研究生院和职业学校的毕业生们究竟要说些什么呢？你们中有些年轻的只有 19 岁，我知道有一位已经 65 岁了，你们是差距很大的一群。你们的兴趣也包罗万象，从高科技直到日本的俳句。我作为一个 66 岁的男子刚刚结束了 33 年的职业生

涯，如今脱离了工作，对你们这些即将毕业、开始一生中的新阶段的人，说些什么呢？

回顾自己的一生，从依阿华州的一座农场开始，直到坐进亚特兰大一座大厦的豪华办公室，我要是能告诉你们，这是一种痛苦而令人难以忍受的经历，那就好了。然而它不是。在某些情况下，失望和忧虑的磨炼只会使生活变得快乐和振奋。你们可能会问：“为什么？”这问题我想得很多。几年前，剧作家尼尔·西蒙在威廉学院发表毕业典礼演说，他说他在想，怎样才能最确切地表达出他一生的主题。他的结论是，有一个词可以最恰当地描述，那就是“激情”。他说，“热情是主宰和激励我一切才能的力量，如果没有激情，生命便会显得苍白和凄凉。”当然，他是搞艺术的，但是请相信我，朴素的真理是适用于一切活动领域的。它一直是我生活的核心。无论你们是从事商业、从事科学还是法律、宗教或教育；无论你们是绝顶聪明，还是和我们常人一样地资质平平；无论你们是高矮胖瘦贫富，你们是怎样的人并不重要，如果你们希望生活得有成就感，希望生活得充实，有一样必不可少的东西，那就是：“激情”。

这是对你们从事的事业的激情，对朋友、对家庭的激情，对生活的激情。

你们知道，有些悲剧会降临到某些人身上，尽管他们受到良好教育，有了硕士学位，经常出入于知识界名流的殿堂，只要不加谨慎，就会变得玩世不恭。他们摆脱不了男人和女人身上常见的缺点和弱点。我告诉你们，缺点和弱点是客观存在。世界，特别是人类，总是在不断变坏。年青一代更是如此。圣奥古斯丁、亚里斯多德、荷马，乃至古亚述人，当年都谴责过青年人不尊敬老人、懒惰、不守规矩、不诚实等。总之，不像“他们当年那美好的时光了”。

我感到有趣的是，婴儿潮[1]时期出生的一些人现在正走向成熟。他们抱怨说，如今再没有优秀音乐了。但我必须说，我在当初决计不会想到，在我们回顾往事时，会把 70 年代当成创作出伟大音乐作品的时期。我有一位当建筑师的朋友，他说，如果给我一台照相机，我可以从不同的角度，把世界上任何地方的最优秀的建筑师建筑的最新的房屋，拍成行将倒坍的样子，因为我可以在它上面找出五、六个或七、八个微疵，然后把镜头对准它们，就可以使人们相信整个建筑已经摇摇欲坠了。在社会上，总有一些人喜欢把镜头对准日常事件，如果我们让他们来拍摄我们的生活，我们将会感到沮丧、忧虑和痛苦。因此我站在这儿.看着 2，400 位从 19 岁到 65 岁的毕业生，经过自己的努力终于有了今天。你们取得了成功，还在准备继续前进。我请你们做到追求真善美。因为我相信，真善美这三种品质代替了百分之九十五人类的工作。要谨防一些人把摄像机的镜头对准我们生活中的瘕疵和缺点。我不是说，我们不应该面对现实，不是说，你们应该闭目塞听，也不是要坚持说这个世界已经完美无缺了。不，这个世界不可能完美无缺，但我们可以使它变得美好起来。你们 2，400 人可以使它变得更加美好。但是你们必须相信自己确实能够产生影响。可是你们得有勇气。什么时候才是最好的时机呢？什么时候才是创业、办企业、写作一部书、登山、冒险、完成一项壮举的最好时机呢？我愿意告诉你们：如果你是一个悲观主义者，那就永远不会开始。我

[1] 指第二次世界大战后至 50 年代初在美国出生的人。

曾有幸会见过海伦·凯勒[1]。她本来有一切理由成为悲观主义者，然而她却说，“悲观主义者永远不会发现星球的奥秘，也不敢航行到地图上未标明的土地，更不敢开辟通向人类心灵的新天地”。客观环境总是不完美的，这是一个简单的事实。如果你要寻找一个完美的解决办法，你也许得找出一些借口，设计好退路，然后再开始。

我的观点是，就未来而言，并无所谓不可避免之事。相反，未来是一系列无穷尽的可能和机遇。我们的责任便是充分地利用这些可能和机遇。

我把人的大脑看成是一块海绵。经过长期的发育，它的主要功能便是吸收知识和技能，以及各种各样的事物。我敢肯定，在座的某些医生正在对我说的医理皱眉，但我仍要说下去。我们以后步入了社会，海绵涨得鼓鼓的，于是我们便开始压挤它。这就轮到我们把信息和智慧向他人传授了。

我们挤了又挤，为的是把里面储存的东西取出来。当某些人不停地挤，天天挤着，不停地使用里面储存的东西时，终有一天会被挤得空空的，变成了又干又硬的一团。他们发表千篇一律的演说，写着雷同的文章，说着老生常谈的话，用万古不变的方法解决新出现的问题。他们永远在原地踏步，束缚在时代的局限里，他们的头脑里满是萧条时期、二次大战、60 年代、90 年代。这就是他们的现状，但也可能有另一种现状。重新充实那个海绵。在你们的一生中，要像在校读书时一样，不断地选修新的课程。我不是说，要你们真的去选课，而是说要接近世界。整个世界是一张精彩的无穷尽的课表，你们可以从中吸收到新鲜而营养丰富的生命之水。弗兰克林·罗斯福总统在大法官霍尔姆斯 90 寿辰时去探望他,发现老人正坐在书房的熊熊炉火之前埋首书本之中。罗斯福便向他：“大法官先生，您干什么呐？”霍尔姆斯看了看他说：“我在训练我的大脑，总统先生”。他已 90 高龄，还在更新和充实他那出色的大脑。其时他正在自学希腊语。

现在我劝你们用不断更新的精神热情对待你们的未来。我还要向你们推荐一种价值体系。你们也许注意到了，出版物正如同春潮一般地充满了论述价值观的作品。价值观和道德观看来又重新时髦起来了。但是我和诸位都知道，价值观不是时髦，而是文明的基础。我们看重的是自由、正义、责任、慈善、诚实、宽容、法制、宗教信仰和自我——这一套戒律规范着我们的行为。你们已经用了许多宝贵的时间去彻底地和批判地检验和评价过许多思想和理想，试图确定什么是好的，什么更好，什么可以指导我们的行动。在你们整个一生中，当你们需要作出道义上的决定时，你们将继续进行这种检验和评价。我劝你们，不要放弃这种责任，不要害怕作出道义上的决定，因为犹豫不定则将一事无成。

现在我并不劝你们去买一副望远镜。我劝你们要有梦想的勇气。审视一下自己的内心，仅仅反问一句：“我究竟希望有怎样的前途？”然后便要保持实现自己理想的热情和道义上的信念。

对即将离校的优秀儿女来说，我们生活的时代是多么美好和精彩啊！不论你们从事什么事业，新的事物、新的挑战、新的机遇、新的活动每天都在出现。罗宾·威廉推广的一句拉丁谚语是“把握今天”。把握住了今天，也就把握住了一切未来的日子。亲爱的毕业生们，请记住，生活不是一场彩排。

---

[1] 海伦·凯勒（1886—1968），美国妇女，她克服盲哑残疾，靠顽强努力学习成才，并以写作和讲演筹措基金来培训盲人和从事其他慈善事业。

生活中的成绩不是我们的目的地，而是一段旅程。

愿命运的风风雨雨使你们愉快的一生充满欢乐和希望。表现出你们的热情吧！上旁保佑你们大家。

节译自《当今重要演说》

奚兆炎 译 皓 华 校

彼得·凯恩
一九四二年—

美国道琼斯公司董事长兼首席执行官。生于纽约市。1964 年在哈佛大学获硕士学位后赴越南。1968—1975 年为美国驻港记者。1979 年任《南华早报》、《远东经济评论》报社执行董事，尔后进遁琼斯公司任职至今。

本篇是在美国密执安州底特律的底特律经济俱乐部内的演讲。他对美国的新闻界提出了尖锐的批评，列举了存在的九大问题，逐一作了细致的分析，最后提出有关新闻界责任感的个人见解，即精确、公正、诚实、谦虚和体面，同时，还应向读者及观众提供有用的信息。整个演说语言生动，措词铿锵，通俗易懂，举例得当，内容翔实，观点鲜明有力，条理清楚，使听者顿觉视野开阔，使读者拍案称快。

宣传媒介
——要明辨是非
1993 年 4 月 26 日

也许可把这次演讲冠以“对宣传媒介有所批评”的标题。或用小报的说法，这个大标题应该是“宣传媒介要员大肆攻击新闻界”。不过，在继续谈下去之前，先作些防止误解的说明：

首先，要懂得揭露新闻界的缺点或对他们进行批评并非是很新鲜的事。

举美国前总统托马斯·杰斐逊为例。早在 1787 年，杰斐逊先生写下一句名言：

“若要我决定我们应该有无报纸的政府还是无政府的报纸，我会毫不犹豫地选择后者。”

到 1807 年，在他担任总统的第七年，并受到新闻界 7 年的非难之后，杰斐逊先生写道：

“我痛惜我们的报纸已坠入堕落的状态，并为那些撰稿人恶意中伤、鄙陋粗俗和假仁假义而痛惜”。

但是，你会欣慰地发现杰斐逊先生确实坚持他最初所提出的原则。

杰斐逊先生总结道：“新闻界是无可救药的诽谤，我们的自由依赖于新闻自由。而只要不失去新闻自由，就不能去限制它”。

当地电视新闻充斥谋杀案和残害人体罪，权威人士则在社论版和电视谈话节目中表现出几乎毫无妥协的悲观主义。可见，宣传媒介往往描绘一幅我们生活和时代中阴暗无聊的一面。

由于宣传媒介专门抓住社会其他方面吹毛求疵、乱加怀疑，所以只有对其以牙还牙才谓之公平。

因而，下面我想谈谈我所认为的新闻界的九大问题：

第一，在新闻作品和娱乐作品之间界线模糊令人头痛不已。当然，两者都有版面，而且两者都能写得很精彩。但某些人则认为其界线并非一直是黑白分明。

但是，在座的大多数人读书看报时基本上能分清新闻、娱乐作品之间的差异。

我们新闻界同仁应竭力保持这个尽人皆知的差异。

新闻过于优先考虑文章的娱乐性几乎一定会引起曲解与误导，正如美国全国广播公司近来表现的那样。

而用娱乐作品假冒新闻作品更是贻患无穷；因为它会玷污和败坏真正的新闻作品。

第二，新闻和评论之间界限模糊同样是危险的倾向。

当今某些互相掺杂的现象源于懒惰与草率。

但某些也源于时髦的相对主义和破坏主义的新哲学思想，这种哲学企图向我们讲授正确与错误、真理与谬误都是毫无基本价值的。这种哲学认为新闻不过只是个观点问题，而真理仅存于旁观者的眼中。这是对社会很危险的哲学，是插入讲事实、说真话的真正新闻工作者心脏的一把利刃。

第三，在大量新闻中仍然存在许多问题及错误。

就个人而言，大多数记者是些正派、尽职、毫无偏见的人。

我们总喜欢把自己看成是孤立的人，而不是墨守陈规的人；是独立思考

的人，而不是承袭传统智慧的人；是持怀疑态度的人，而不是容易受骗上当的人。总之，独立思考的记者树立起这样的自我形象。

但当你将几十名追踪报导同一事件的记者们聚在一起时，某些奇怪的影响便倏然而生。而且，颇为常见的是一群猎狗在追赶同一猎物。

新闻界全都趋向丧失正常见识和公正独立的意识。这似乎把它的标准降到了最低点。

据本人浅见，写同一内容的记者越多，其产生的影响则越小。

而且有时我几乎认为越是大的特写，新闻单位往往更会误解其事实真象。

第四，我们所读所闻的许多东西有过于夸张的悲观主义倾问。

我现在先不谈无端的怀疑和批评。怀疑对于宣传媒介的作用至关重要，批评常常以事实为依据。但悲观主义却截然不同。其思想方式是作最坏的估计，然后冒险地使现实适于其思想框架。我认为海湾战争是悲观主义典型的例子。

让我们回顾几年前在海湾我们面临的一系列问题和灾难吧：

“布什进退维谷……总统的困惑……公众大分裂……大规模反抗抗议，巨大的生态损失……令人震惊的平民伤亡人数……持久的阵地战……容易破裂、关系紧张的联盟……被激怒的阿拉伯群众……灾难性的以色列干预……成千上万的收尸袋……萨达姆虽败犹胜……美国虽胜犹败……”

我们听到所有这些话，甚至还更多。

甚至在当时，有人就猜想绝大多数有常识和稍有乐观主义精神的美国人会对权威评论员所谈论的战争感到惊讶。

在事实发生之后，他们真正惊讶的是为何那么多人会大错特错呢！

我认为这场战争不是彻底的胜利，因为萨达姆仍然坐镇巴格达。但是，从美国的战术到美国的武器，从公众支持到全球联盟，从总统的愿望到美国全球的领导地位来看，这是一场非凡的胜利。

但总的来说，这并非权威评论员的胜利。

第五，悲观主义是宣传媒介日益嗜好的话题，他们常侃的尽是些奇异、反常和病态的东西。

超级市场的小报登载有重达六百磅的三头婴儿的大标题，下午电视节目中集中报道如何成为阴阳人，或报道沉溺于乱伦的人；这样一个从杂志封面到广播杂志不太长的新闻历程却推索许多怪人、卑鄙小人以及罪犯。

也许更令人担忧的是这些所谓新闻作品会立即助长我们社会中几乎所有异想天开、恶意中伤或所谓的害人行为合法化。

依我看，不要去争是“好新闻”还是“坏新闻”，但我更想建议编辑扪心自问到底这是否称得上新闻。

第六，我想提醒出版界及公众应对反映在宣传媒介中的社会正统观念（政治的正确性）更谨慎些，因为宣传媒介的工作不是对流行的政治时尚人云亦云，而是要提出疑问、调查研究，最后向它们提出挑战。

第七，新闻界有个令人烦恼的放任道德约束的倾向，我有时认为这是极其危险的。

新闻界玩弄道德谴责和鞭笞引起公众的嘲弄，其实是纯粹下流的告发和公开表现与读者毫无关系的知名及不知名人士的隐私。

当前的问题不是新闻界是否有权登载隐私的细节。只要事实是真的，我

想新闻界完全有权刊登。

无论登载内容是被提名的司法部长原是追求性感女郎的花花公子，还是前第一夫人可能在结婚前就已怀孕，这些问题均不属法律范畴。而这属于道德、趣味、礼仪和相关问题。所有这些事总有细微的差异，明理之人便各有报导的诀窍或干脆不提。

但新闻报道的基本任务不是仲裁我们的社会道德。其任务是向读者及观众提供有用的信息。

我对近来用作政治曝光的某些事件也有些相似的感受。姑息不谈揭露法律过错、严重道德败坏或无耻、虚伪的政治事件。

对于新闻界，那些都是依法很好的报导内容，我们社会有幸拥有曾追踪报道水门事件或国会议员腐败的新闻界。

但正如最近另一位批评家在《洛杉矶时报》上所论证的那样，当今新闻界太倾向于抓住小小的不捡点大做腐败文章。

因而非丑闻事件往往成为大标题。这些事件往往既不违法甚至也未丧失什么伦理道德。由于缺乏实质内容，作为起诉者的新闻界便依赖于“表面现象”和“直觉”，而且都是些不得体的现象。

结果，无端的现象获得了自我实现，被公众嘲弄的对象往往源于新闻界的直觉，而不是整个大众的直觉。这是一个危险的游戏。

第八，还有个注意广度的问题。

只有极少问题和事件能长期吸引宣传媒介的兴趣及注意。

越是当代重大问题，显然越能持久地吸引人们的注意力。最重大的社会问题就要用最长的时间来解决。

如今的难题是应该指责谁或指责什么。

我们作为新闻工作者，从伊拉克的库尔德斯坦难民到波黑，从臭氧到猫头鹰，从城市骚乱到同性恋的游行，必闻必追。我们能无可非议地指责新闻的本质特征和公众对新闻短暂的注意相结合。但同时受到攻击而不知所措的公众可指责反复无常、浅薄浮夸的新闻界。兴许还有让人够受的指责。其实可见公众或新闻界持续注意的时间并不长。因为大多名人都昙花一现。因为大多危机都两日而终。

这样一个所谓危机四伏的世界里，任何事情都不必太认真地对待。这就是个问题。

最后，还有个影响力问题。从总体甚至很大程度上讲，在我们社会制度下，宣传媒介是有权威的。

我们不应该真正渴望影响力。新闻界应旨在提供相关信息并赋于读者和观众力量，使他们作为个人和公民作抉择。新闻界的影响力或至少其影响仍是我们生活和时代的现实。但宣传媒介不能真正兼得这种影响力。新闻界几乎本能地倾向于处在与各种庞大、有影响机构，如大企业、庞大的政府、五角大楼等等相敌对的位置。

因而，新闻界至少部分地造成了公众对几乎一切庞大、传统而有影响的机构产生更大的怀疑。除了新闻的影响力或至少是影响问题，有必要讲一下责任感的问题。精确——就是应付出最大的努力使之正确无误。公正——思想要开放，要追踪报导各种各样的观点。责任感——不管是否是事实或是否公正，犯错时，就得坦白承认。

谦虚——要乐于当一名有效信息的传递者，而不要当一名讨伐者，不要

当空想家或告发人。

人的体面——记住，我们首先是人，其次才是记者。

总之，我们要记住孩提时代的金科玉律。

因为我们不想遭到批评指责而毫无反应的机会。我也不想在遭到极大个人悲剧时记者追着我采访。

最后就是常识——公众从某种程度上把我们当作他们的使者，我们更应认识到《第一修正案》允许我们干要干的事，要保护公众的权益并非只保护新闻界的自身利益。

根据最近《时代明镜报》搞的民意测验结果表明：超过百分之六十的答卷人同意新闻媒介所追求的最重要的特点是真实和诚实。我们所做的一切就是要满足那个要求。

节译自《当今重要演说》

胡遵启 译 王德华 校

戴维·麦肯齐·奥格尔维
一九一一年—

美国奥格尔维—马瑟公司前总裁，公司创建人。出生于英国西赫斯雷。1929—1931年在牛津大学基督教学院就读。1935 年加入伦敦马瑟—克劳瑟公司，1938 年受公司之派考察美国广告业。1944—1945 年任英国驻美使馆二等秘书。1948 年创立奥格尔维—马瑟公司。1963—1969 年任科尔比大学理事。1968 年任黑人联合大学基金会主席。1975年起任世界野生生物基金会理事。1983 年至今，任公司董事兼顾问。他是美国广告业史上富有创造性的杰出人物之一，他开创的公司已发展成为位居世界第六的广告代理跨国公司，著有闻名于世的《一个广告商的自白》、《奥格尔维论广告》等著作。

《怎样提高广告的公众接受度》是在全美广告商协会内的讲话。他指出，广告宣传必须遵守商业道德原则，因为广告公司长久的成功不能建立在轻薄形象的基础上。他呼吁清除广告中与创作人员的道德标准和鉴赏趣味相抵触的东西。整篇演说语言质朴，情真意切，具有巨大的感染力。《企业文化》是在伦敦鱼市大厅举行的总公司招待宴会上，对公司的董事和各子公司首脑的讲话。他论述了什么是企业文化，以及他是如何培植其公司的文化的。他认为，通过形成自己的价值观，造就人才，建立严格的活动机制和工作程序，认识到企业文化的系统风格，形成独特的个性，这样的公司才拥有竞争优势。演说语言生动，充满自豪，反映了他勇于开拓，追求卓越的精神。

怎样提高广告的公众接受度

1954 年 3 月

你们曾要我谈谈“正在滋长的公众对广告信任的下降”这个话题。首先请允许我说：我远不认为公众对广告的信任感正在削弱。

但是，有一点我是非常肯定的。在我们自己队伍中，的确存在着日益增长着的不安和忧虑。我所认识的广告业中大多数富有思想的人，特别是年青一代，对于他们的职业，对于广告业在整个经济社会中的作用与地位正在变得非常缺乏自信。

现在，我谈谈广告的忠实性问题。我再次声明，我不知道公众对于广告认识的精确情况。就我个人来说，我认为广告的忠实性问题或多或少已经解决。现在的大多数广告远比公众认为的要忠实得多。

摆在我们面前的问题是怎样让公众相信我们做的广告。如果人们不相信你，你即使讲的是真话，也是白费口舌。因此，问题是我们的撰稿员怎样使广告写得更可信！

我们可以把改变那类虚假的广告作为一个开端，要清除牙膏、香烟、去污剂和低热度啤酒等那类仍然在使许多的广告业丢脸的，危害整个广告业信任度的虚假广告。

还有一个措词和印刷术上的虚假问题。我们大多数人对于广告创作上的虚假都是鉴定行家。与公众相比，我们更能领会奸商的邪恶。

让我们都来讲真话，让我们不忘人格尊严地去写去说。我希望我们的客户都能鼓励我们那么做。因为，我们对客户的想法是很重视的。

如果先生们有谁对于自己公司中不断出现的广告虚假问题深感不安，我建议你可以做一做下面这个实验：

当你星期一早晨来到办公室时，你将你的公司人员召集起来，对他们说一说下面几个问题：

我们的委托人对于他们的产品都感到非常自豪。他们认为，他们的产品是绝对好的，“你们不必弄虚作假地为我们的产品作广告。”

我们的股票持有人中有许多孤儿寡母。毫无疑问，他们盼望获得高额利润和红利。但是，他们不要你们以说谎来为他们追逐分红。因此，请你们再看一遍预定在 1954 年推出的广告。同一下自己，如果将这则广告给你孩子看，你会感到内疚吗？问一下自己，你制作的广告中有否任何一点会激起人们对广告业的忿恨。最后，请你问一下自己，广告中是否存在着与你自己的道德标准和鉴赏趣味相抵触的东西。和客户一样，我们都不愿意使自己背上一辈子都感到内疚的负罪感的重压。但是，不能用任何训戒警告的语句和口气，这会带来严重的危害。如果你决定做这样一个实验，我建议你使你的公司人员明确认识到这样一点：你这样做并不是期待他们拿出一些无生气的广告作品，也不是要那些纯属娱乐欣赏的广告。你所需要的广告是：不仅具有出色的广告效果，并且必须是真实的。这将给你的公司产生巨大的影响。我相信，没有比此更能激发创作人员为你创作出大量出众的广告作品了。每当你推出一个真正富有创造性和趣味性的广告，你不仅能使你的公司得益，而且也能使你的同行得益。如果，在我们的广告业务中能不断推出令人注目的广告，我相信，我们将会成功地减轻顾客的对广告的抵触情绪。千万不能使自己变得枯燥乏味，令人生厌。空空如也的教堂是无力拯救信徒灵魂的。

节选自《广告业巨子奥格尔维经营手记》

走业文化

1985 年 6 月

企业文化是一个由许多内容组成的有丰富内涵的复合概念，它包含传统、神话、宗教、风俗、习惯、英雄主义、价值观和特色。

企业文化并不是游离于社会文化的产物，它植根于整个社会文化，打上社会文化的深刻印记，然而，它又有着自己的特定内涵，有着明显的固有特征。

没有文化的人是一个愚蠢的人，而没有文化的企业，则是一台失控的狂乱飞转的机器。这就是我所理解的企业文化。

我们的工作人员将他们的整个职业生涯奉献给我们的公司。作为公司的领导，我们竭尽全力使每个工作人员在公司的工作生涯成为一个愉快、幸福的经历。我在我的所有工作目标中，将这一目标置于我的工作的首位，我相信，要使公司能为客户提供一流的服务，为股东们赚得利润，全依仗于我们能否为公司每个雇员创造一个美好、幸福的工作环境。

我们把每个雇员作为一个“人”，而不是作为一件工具来对待。这听起来似乎有些虚发议论。然而，实际上作为以追求利润为行为国标的企业来说，要做到这一点似乎并不那么容易。

我们帮助他们解决一切困难与麻烦——工作、疾病、酗酒等等。

我们帮助他们，使他们的天赋得到最好的发挥。我们投以非常巨大的资金和时间用于雇员训练和培养，这个投资量之大，大概是我们的任何竞争对手不能与之相比的。

我们的管理系统是非常民主的。我们不喜欢官僚政治，反对一级吃一级的森严的等级制。

我们憎恶企业管理中的无情、冷酷、失去人性的态度与方法。它使企业活动的根本目的异化，从创造文明变成对文明的践踏。

我们给经理很大的自由和独立自主权。

我们喜欢以礼貌、优雅方式处事的人。我们的纽约营业所还专门设立了“礼貌作风年奖”——即以第一个获奖者的名字命名的朱尔斯·法因奖。

我们喜欢诚实的人，我们奉行的实践原则是：对客户诚实，对供应商诚实、对公司诚实——归根到底，对消费者诚实。

我们赞赏努力工作的人，实事求是没有偏见的人，对工作兢兢业业、一丝不苟的人。

我们不赞赏浮躁浅薄的人。我们鄙视专搞派别纷争的“办公室政客”、马屁精、恃强欺弱的恶霸和自负狂妄的人。

我们反对文牍主义。每个人都有同等的获得提升的机会。我们没有任何偏见——宗教偏见、民族偏见和性别偏见。我们嫌恶裙带关系和其他任何形式的偏袒。

在提拔工作人员担负高级职务时，个人品德与其他条件一样，也是左右我们视线的一个因素。

如同所有具有强大文化的公司一样，我们也拥有我们的英雄——为公司创立了我们的文化的老一代工作人员。他们并不都是我们的高级管理人员。他们包括不朽的丹麦排字工人博尔吉；在纽约公司工作了 34 年的司库谢尔比·佩奇；英国艺术指导，我们公司历史上最风趣的人阿瑟·威尔逊；指导

公司内数千人通过业务培训课程的保罗·贝克莱以及《观点》杂志主编，老资格的广告撰稿人，非凡的笔杆子和新观点创立者乔尔·拉斐尔森。他们是公司文化的精粹，是全体工作人员的榜样，也是我们公司文化的象征。

我们给予客户的报偿是以整个——从买卖到精神，从利益到信誉——赢得客户的长远目标为指导原则的，从不考虑本公司的短期利益而斤斤计较，这赢得了客户的尊敬。这是公司最宝贵的财富。

客户想从公司获得的是一流的创造性工作。我们把创作活动置于一切工作的首位。对于我们每一个人来说，工作的自豪感和神经质的固执之间只有一步之遥。我们完全尊重客户决定进行什么样的广告宣传的权利，这是他们的利益所在。

许多客户向我们设在不同国家的子公司委托广告业务。让他们知道他们可望在任何一个子公司都能获得高水平的服务，这一点对他们来说是很重要的。这也是为什么我们要求设于无论何地的子公司都有同一文化的理由。

我们努力使客户的产品在我们设立广告业务处的国家得以销售，且不致冒犯这个国家的习俗惯例和道德标准，并且不让消费者受骗。

我们把尊重客户的权益放在重要的位置上。客户不赏识泄露他们业务秘密的广告公司，也不喜欢将客户的成功归功于己的广告公司。贬抑客户，提高自己，是一种不可取的坏态度。

我们认真地接待每一个新客户，并满怀成功的热情。但是，我们与对手进行的是光明正大、面对面的公开竞赛。

我们的整个事业都以个人友谊构成的网络联结在一起，我们都属于同一个“俱乐部”——在这儿共享欢乐，共负重担。我们都喜欢写得漂亮，读来轻松，短小精悍的报告、文件和信件。

我们从不用伪学术的杜撰词汇，冒充博学，吓唬读者。

我们用“伙计”一词相互称呼，这是我们常挂在嘴边的一个词汇。

我们把每年圣诞节作为我们欢乐相聚的机会。在这一年一度经过精心安排的场合，我们把全体工作人员作为自己的知心人来款待。让大家度过一个欢闹的嬉戏的美好时光。

在公司的漫长发展历史中，经过长期的令人恼火的传诵，我的一些不经意的信口开河之言也纳入了我们公司的文化，下面是其中 10 句话：

1.“奥格尔维—马瑟公司是一个不可分隔的整体，尽管它拥有遍布世界的众多子公司。”

2.“我们之能成功，是因为被广泛地接受——这是我们安身立命之本。不然的话，何以成功？”

3.“你不能拉人们来买你的产品；你只能引起人们的兴趣，才得以销售。”

4.“高瞻远瞩！不断开拓！！仿效伟人！！！创造业绩！！！！”

5.“我喜欢建立在博学多才基础上的严明风纪，不喜欢愚昧无知的迷乱混沌。我们追求知识如饥似渴，一往无前。”

6.“我们聘用有真才实学的雅士。而不要一个昏昏庸庸的帮佣。”

7.“不要把消费者当作傻瓜愚弄。她应是你心目中的妻子。不要蔑视她的才智。”

8.“如果广告运动没有真正的内容，它将会像一艘在夜晚航行的船，一闪而过，无人注意。”9.“一流的方式，才能做成一流的生意。”10.“决不做不愿让你的家人看到的广告！”

节选自《广告业巨子奥格尔维经营手记》

约瑟夫·普利策
一八四七年—一九一一年

美国著名报业巨匠。生于匈牙利马科城。1864 年到美国，服兵役一年后，进圣路易大学攻读，获律师资格。1867 年入美国籍。尔后进入新闻界，先后购买了《西方邮报》、《圣路易斯快邮报》和《纽约世界报》，并进行了一系列改革，使它们成为当时美国首屈一指的大报。其中，《世界报》是当时赢利最大的报纸之一。由于精通新闻理论，了解社会现状，并善于经营管理，他的报纸具备三性：趣味性、刺激性和教育性。他所发动的新闻改革运动，对美国的政治和社会生活都产生过重大影响。1903 年他将 250 百万美元捐赠给哥伦比亚大学，创办了美国第一所新闻学院。逝世后，以他的名字命名的普利策新闻奖是美国的最高新闻奖。本文是他给当时新任责任主编林肯上新闻课的讲话片断。他认为报纸应该刊登有创新、有特色、有格调的高质量的文章。要面向大众，内容要充满知识，这些都是报纸成功的要素。该篇演说，言简意赅，开门见山，一目了然地阐明了办报方针与政策，也反映了他提倡的一种简洁、精练、通俗的文风。

新闻的含义和《世界报》的政策

1910 年 7 月 10 日

我们要经常刊登什么样的文章？它们应该是创新的，有特色的、戏剧性的、浪漫的、引人入胜的、无与伦比的、稀奇古怪的、高雅的、幽默的、俏皮的、既无损高雅又不降低格调的。而更为重要的是，决不能让读者对故事的真实性产生怀疑或对报纸的信赖产生动摇。

什么是我们报纸的特色？就是斗争，揭露罪恶，为社会谋福利，发表独家新闻。在我看来，如果报纸只是依靠现成的或随手拈来的消息，是不会取得成功的。我们的报纸每天至少要有一条独特的新闻；每一期都要有一条爆炸性新闻。要提前准备，不要守株待兔。

总而言之，要永远记住两种报纸的区别——一种是为几百万大众服务的；另一种是为某一阶级服务的。我用“大众”一词，并不排除任何人。我办的报纸要使美国最高法院的法官愿意看，也要使其他任何人都愿意看。我不会办那种只有最高法官和他们的阶层愿意看的报纸。我要使《世界报》成功，但丝毫不会降低它的格调。

准确、准确、再准确。要文字简洁、充满知识。不要呆板，不要泛泛而谈。登载的图片一定要清晰，无论在内容上还是在工艺上都应该是第一流的。

节选自《普利策传》

松下幸之助
一八九五年—一九八九年

日本松下电器产业公司的创始人，素有“经营之种”称号。生于和歌山东二里的农民家庭。小学四年级后因家贫到大阪谋生当徒工，尔后进大阪电灯公司工作。因勤奋刻苦好学而研制成功新电灯插座，但未被上司尝识。一气之下，辞去工作。在缺少资金、人力和技术的条件下，于 1918 年创立“松下电气器具制作所”。1935 年成立松下电器产业公司，任总经理，事业获得顺利发展。50 年代之后，公司因生产电视机、电冰箱、洗衣机而名扬海内外。60 年代中期，公司又扩大业务，进而发展成为世界著名的现代化的大企业，产品行销 100 多个国家和地区。

由于在发展电器工业方面作出的贡献，荣获早稻田大学名誉博士学位。荷兰女王经济合作友好功绩奖，比利时国王“王冠勋章”等，并誉以“日本电子之父”的美称。他在经营管理方面有独特的经验，多次应邀赴海外演讲。《殷忧启圣——知命》一文是在公司第一届创业纪念典礼上的演说，他以激动人心和异常庄重的语言，阐述了松下电器的发展使命和完成使命的方法。在其讲话时，全场鸦雀无声，反应强烈。讲话结束时，职工深受感动，出现了群情激奋的场面，演说获得了巨大的成功。

《正派经营，方为上策》一文，为在日本内外情势调查会上的讲演，他着重指出，无论国家、公司、经营体及个人都应正当经营。演说语言简洁，含意深刻，富有说明力。

殷忧启圣——知命
1932 年 5 月 5 日

今天，我请各位集合在这里，就是要讲松下电器从现在起到很远的将来所负的重大使命和崇高的责任。同时讲讲，我们作为产业人应如何去很好地完成这一重大职责。我由衷地希望各位能有发自内心的自觉和对完成我们松下电器的使命而给予充分的合作。

我在前些日子受到很大的启发，考虑了松下电器的未来以及作为产业人的使命。其结果，我领悟了我们应该担负的伟大使命！……。这就是说，实业人的使命，就是克服贫困，就是使整个社会脱贫致富。把商店和工厂繁荣起来并不是经商和生产的目的，而是，通过其劳动和活动，使社会富裕起来。作为社会繁荣富强的原动力的商店和工厂的活动和劳动，是非常必要的。只有在这个意义上，才允许工厂和商店的扩大和繁荣。商店和工厂的繁荣永远是第二位的。

那么，实业人克服贫穷，增加财富的使命应该如何去实现呢？显然，是以物质产品的生产、再生产来完成的。不管社会发生了什么变化，产业人生产再生产的使命，是时刻也不能忽视的。不断地使之增产再增产，这就是产业人的真正的使命……。

只有宗教道德的精神安定，和充裕的物质供应结合在一起，人生的幸福才能安定。实业人的真正使命就在这里。我认为这就是我们松下电器的真正使命。

我对各位所要说的松下电器的真正使命，是以生产再生产、无穷尽地供应物质产品和建设乐土为宗旨的。

那么，怎样完成这个使命呢？那就是按以下方法和顺序去实现。

这就是说，把今天以后的 250 年定为完成使命的时期。而且，把这 250 年分为 10 个阶段。第一阶段的 25 年，再分为 3 期。第一期的 10 年做为建设时期；第二期的 10 年，是在继续建设的同时，专门从事活动的时期。最后的 5 年，是在继续建设和活动的同时，利用这些设施主要为社会作贡献的时期。以上 3 个时期就是第一阶段的 25 年,也就是今天参加大会的我们在工作上大显身手的时期。第二阶段以后，是我们下一代的人们按着和我们同样的道路和方针，重复地去实践。第三阶段以后，仍然同样，由下下一代人们重复再重复地去实践，到达 10 个阶段 250 年的时候，社会上的物质产品极大地丰富了，从而就会使这个世界成为充满物质的繁荣乐土。

完成使命的第一步，暂以这 250 年告一阶段。第二步的下一个 250 年，我认为这种状态不会改变，会向更高的理想继续迈进。适合于那个时代的理想方法，会由那个时代的人们在运用我们的传统基础上，进一步地去确定！

现在我要特别强调一句，我们的理想是崇高的，我们的使命任重而道远。因此，我对各位的要求有时也许是非常严格的。但是我们必须知道，为了下一代的幸福，我们的牺牲是至高无上的。不但能使自己充分享受人生的幸福，使我们的人生美好，又能使下一代蒙受福祉，这就是我们的理想。所以，我也认为各位的辛劳，当然应该获得适当的回报。

松下电器过去没有确定过创业纪念日，也没有举行过纪念典礼。而今天，我在这里向各位阐明了松下电器的远大使命，并把 5 月 5 日确定为创业纪念日，从此进入真正的创业阶段。以后每年的今天，都要举行严肃的纪念仪式。

现在就以本年为创业知命的第一年，尔后就是知命第二年、第三年……一直传下去。所谓知命，就是知道命运的意思。松下电器过去的 15 年，只能算是母腹内的胎儿期，今天呱呱诞生了。据说释迦牟尼在母胎内 3 年 3 个月，诞生后却发挥了那么伟大的作用。那么松下电器在母胎内整整 15 年，今天诞生了，岂不应该做出超过释迦牟尼几倍的工作吗？想到这里，可真是豪情壮举呢！

节选自《实践经营哲学》

正派经营，方为上策

1964 年 6 月 18 日

今后，日本的经济界要如何安全度过这种开放的经济？如果只像现在这样只是互相供应信用，膨胀后能安然过关就引以为满足，我认为这是不可以的。还是要对这一点充分小心，断然停止过多的互相提供信用或彼此膨胀。否则还会继续膨胀下去，很可能终会形成气球爆裂那样的情形，这就是我们所感到的一种危机。

因此我们所想到的，就是在我国各方面正当经营，应该做到什么程度的问题。大一点说，国家的经营是否做到正当经营？小一点说，各公司、经营体以及个人，是否做着正当的活动？其中固然也有正当的一面，但不一定各经营体都在以理想的方式做正当经营。甚至于在某些方面，属于不正当的情况还非常多。双方都是信用膨胀的状况，无论如何都该说是不太正当的一种情形吧？

举一个简单的例子（虽然只是概略的数字而已），据说美国一年拟订 1，000 亿美元的预算。问题是这项预算是靠多少工作才达成的？大家都知道美国人口是 17，000 万左右，是日本的两倍多，以这些人做到近 36 兆日元的预算。而日本人口虽然几乎一半，预算却只有其十分之一，如此算来，每一个人的预算是 5 倍。预算是 5 倍的意思，就是要缴纳到 5 倍的税。换句话说，他们做这样多的工作。我认为这是大多数的国民各自从正当的活动中所产生出来的结果。

选自《创造奇迹的日本人》

亨利·福特二世
一九一七年—

美国汽车大王。生于底特律，亨利·福特一世的孙子。曾就读于耶鲁大学。二次大战期间，应征入伍，在海军服役，领上尉衔。1943 年，父亲病故，公司又因亏损而濒临破产边缘，被祖父从军队召回继承家族产业。1945 年起出任公司总经理，尔后，任董事长。他一反其祖父的传统经营方式，使生产工艺和产品标准化，并降低产品成本，增加销售量，提高生产效率。此外，知人善用，不拘一格重用外姓人员也是其管理成功的诀窍。结果，不仅使福特汽车公司起死回生，而且，还承袭了“汽车大王”的桂冠。1974 年，福特汽车公司的产量占美国国内汽车总产量的 30.8%，营业额和资产额分别在美国最大 500 家工业公司中居第三和第四位。70 年代末，在世界汽车工业飞速发展的严峻挑战情况下，福特家庭内部纠纷剧烈，亨利·福特二世在力不从心下，只好急流勇退。

本篇为他在底特律河畔的埃兹尔和埃莉诺·福特礼堂最后一次主持股东会议上的讲话。在宣布即将退休的同时，他强调指出，福特家庭中没有王储。这就一反过去子承父业的传统，同时，告诫子孙要想获得公司高级职位，必须要靠本事和功绩，而绝不能依赖任何特权。通篇讲话言简意赅，乃警世之作，值得回味。难怪在讲话结束之后，鼓掌之声经久不息，既震动了福特家族成员，也引起了公司全体股东的强烈反响。

福特汽车公司里没有王储

1979 年 5 月 10 日

1945 年，公司在全世界的雇员有 16 万人，现在公司有 51.8 万人，其中有 14 万人在 200 个不同的国家里推销福特汽车。1946 年，公司销售了 90 万辆汽车，去年销售了 650 万辆。福特航空公司在把人送往月球上去发挥了主要的作用。撇开总公司不谈，1967 年建立的福特欧洲分公司是实实在在的世界第 18 大企业。第 10 天，福特便在全球销售价值 10 亿美元的产品。

早在 1975 年，我就开始花大量的时间思考将来如何进行公司的经营管理，考虑谁能代替我担任董事长的职务。现在，公司的经营管理已经重新调整，为 80 年代的生产打下了牢固的基础。直到最近，我开始考虑到，提出这一问题是必要的，对任命最高层经理人员所作的考虑对我来说似乎是不言自明的。然而事实显然并非如此，起码并不是对所有的人是这样。既然现在是剖心置腹的时刻，我决定把此事说得清清楚楚。……掌握了 B 级股票并不就获得了登上福特高级职位的保证，不是说就可以进入董事会或者进入管理部门。它没有授予任何特权。如果我家里有谁能获得公司的高级职务，那要靠他的本事和功绩，还要由董事会决定。福特汽车公司里没有王储。

我一生最关心的是福特汽车公司的前途，直到今天我还在为它忧心忡忡。我把管理大权留给尽可能最优秀的人的手里，我相信现在公司管理得比任何时候都好。……我在这岗位上已经 34 年了，现在准备退下来了。

节选自《汽车大王福特》

安德鲁·卡内基
一八三五年—一九一九年

美国钢铁大王。生于苏格兰邓弗姆林，幼时家贫，11 岁随父迁至美国宾夕法尼亚州阿勒格尼。13 岁起打工，进过棉纺厂，当过邮电员。受教育不多，自学成才，并靠个人奋斗兴办铁路，开采石油，建造钢铁厂，终于成为亿万富翁。晚年热心于图书馆事业和其他慈善事业，曾捐巨款在贫困地区兴建近千所公共图书馆。并创办卡内基基金会。著有《财富的福音》等。

卡内基发迹后，俨然成为美国人心目中的英雄和个人奋斗的楷模。他频频应邀发表谈话，宣传企业成功之道。本篇选自他对柯里商业学院毕业生的讲话，也是他的代表作。他从扫地谈起，谈到了基层职务和企业教育，谈到了胸怀大志和成功的秘密，还谈到了涉世之初应遵循的其他原则。通篇言简意赅，既总结了自己的创业经验，又表达了对毕业生的期望，对即将踏上社会并开创自己事业的年轻人很有教育意义。

我的位置在最高处

1885 年 6 月 23 日

年轻人应该从头学起，担当最基层职务。这是件好事。匹兹堡有许多大企业家，他们在创业之初都肩负过重任；他们与扫帚结伴，以清扫办公室度过了企业生涯的最初时光。我注意到，现在的办公室都配备了工友，这使我们的年轻人不幸丢掉了这个有益的企业教育的组成部分。不过，如果哪一天早晨清扫工碰巧没有，某个具有未来合伙人气质的青年就应毫不犹豫地试着拿起扫帚。

有一次，一位溺爱孩子的、时髦的密歇根母亲问一位男青年，是否见过像她的女儿普里茜拉那样的的年轻女郎如此潇洒地在房间里进行打扫。男青年说从未见过，于是那位母亲高兴得乐不可支。但男青年顿了顿又说：“我想看到的是她能在室外进行打扫。”如果有必要，新来者在办公室外进行打扫并没有损失。我本人就曾是打扫人之一。

假如你们都得到了聘用，而且都有了良好的开端，那我对你们的忠告是：“要胸怀大志。”对那些尚未把自己看成是某重要公司的合伙人或领导人的年轻人，我会不屑一顾。你们在思想上一刻也不要满足于充当任何企业的首席职员、领班或总经理，不管这家企业的规模有多大；你们要对自己说：“我的位置在最高处。”你们要梦寐以求登峰造极。

获得成功的首要条件和最大秘密，是把精力和资力完全集中于所干的事。一旦开始干哪一行，就要决心于出名堂，要出类拔萃，要点点滴滴地改进，要采用最好的机器，要尽力通晓这一行。

失败的企业是那些分散了资力，因而意味着分散了精力的企业。它们向这件事投资，又向那件事投资；在这里投资，又在那里投资，方方面面部有投资。“别把所有的鸡蛋放入一个篮子”之说是大错特错。我告诉你们，要把所有的鸡蛋放入一个篮子，然后照管好这个篮子。注视周围并留点神，能这样做的人往往不会失败。照管好那个篮子很容易，但在我们这个国家，想多提几个篮子因而打碎鸡蛋的人也很多。有三个篮子的人就得把一个篮子顶在头上，这样很容易摔例。美国企业家的一个错误就是缺少集中。

我把所说的话归纳如下：要志在顶峰；千万不要涉足酒吧；不要沾酒，即使仅在用餐时喝点酒；千万不要投机；签署支付的款项千万不要超过盈余的储备；取消定货的目的永远在于挽救货主；集中精力，把所有的鸡蛋放入一个篮子并照管好那个篮子；支出永远小于收入；最后，不要失去耐心，因为正如爱默生所说，“除自己以外，没有人能哄骗你离开最后的成功”。

节译自《企业帝国》

王建华译井力校

小约翰·洛克非勒
一八七四年—一九六〇年

美国企业家、慈善家。“石油大王”老洛克菲勒的独生子。生于克利夫兰。1897年从布朗大学毕业后，进其父开办的美孚石油公司供职，历任美国钢铁公司、科罗拉多燃料和钢铁公司、曼哈顿铁路公司、林西德石油公司、密苏里太平洋铁路公司及新泽西石油公司董事。1910年起专事慈善业。不久创立洛克菲勒基金会，并建造洛克菲勒中心大厦。二次大战中建立联合服务组织，为美国军人提供服务。战后义举频出，先后捐赠联合国总部用地，捐资兴建林肯艺术中心，并重新修建成廉斯堡，一时传为佳谈。

本篇演说最初是在1941年5月3日在菲斯克大学发表的，稍后作为联合服务组织的广播节目的一部分，于7月8日向全美国播放。全文不足千字，谈及洛氏家庭立身处世的十点信条，字里行间流露出对真善美的追求，对假丑恶的鞭笞，和对正义事业必胜的信念。因此，在战争烽火殃及全球，法西斯势力极其嚣张之际，这篇演说产生了积极的效果，并为各国报刊、杂志和书籍广泛转载。现在，这十点信条已被镌刻成花岗石碑，立于洛克菲勒中心溜冰场入口处，供后人瞻仰。

家族的信条

1941 年 7 月 8 日

这些信条是我和我的夫人在努力教育全家时所依照的原则。它们是先父深信不移和立身处世的原则。它们是我在母亲膝前学到的原则。

这些信条引导人们要活得有价值，活得幸福，死得勇敢，死得安详。

如果这些信条对我的含义就是对各位的含义，它们或许有助于我们的子女得到指引和鼓舞。

让我把这些信条叙述如下：

我相信个人价值至高无上，个人有生存的权利、自由的权利和追求幸福的权利。

我相信每一项权利都意味着责任，每一次机会都意味着义务，每一种占有都意味着职责。

我相信法律为人而制订，人不是为法律而造就；政府是人民的仆人，而不是人民的主人。

我相信劳动是高尚的，无论脑力劳动还是体力劳动；就生活而言，世界对任何人不欠付什么，但它欠每个人一次谋生机会。

我相信勤俭是井然有序的生活之必需，而节约是健全的金融机制之根本，无论政务、业务、个人事务都是如此。

我相信真理和公正对社会秩序的长治久安至关重要。

我相信诺言是神圣的，一言既出，赛过契约，这种品质——而不是财富、权势或地位——具有至高无上的价值。

我相信提供有用的服务是人类的共同职责，只有在奉献的炼火中，自私的渣滓才能消灭，高尚的人类灵魂才能获释。

我相信全能全知、大慈大悲的上帝——不管怎样称呼上帝；而个人最高的成就、最大的幸福、最广的用途，都必须在和上帝的意志和谐一致的生活中找到。

我相信爱是世界上最伟大的事物；只有爱才能压倒恨；公理能够而且必将战胜强权。

不管如何表述，上述就是全世界一切善良的人们所代表的原则，不论其种族、信仰、教育、地位或职业如何，而为了这些原则，其中许多人正在受苦和死亡。

只有在这些原则的基础上，才能建立起人人亲如兄弟，上帝亲如父辈的新世界。

译自《世界伟大演说》

王建华译井力校

陈嘉庚
一八四七年——一九六一年

陈嘉庚股份有限公司总经理，著名东南亚的华侨大企业家。出生于闽南同安县。1904 年在新加坡开设“新立川”菠萝罐头厂。1917 年创立橡胶厂，同时经营轮船运输和米厂。1921 年创办厦门大学。1925 年手下的工厂过 30 余所、商店达 100 余处、橡胶园达 10000 多亩，实有资产达 1200 万元。1938 年 10 月被推举为“南侨筹赈总会”主席，先后募款 2 亿多元，支援祖国同胞的抗日斗争。1949 年回国参加全国人民政协筹备会。由于他爱国家爱人民，热心兴办教育事业，被誉为“华侨旗帜，民族光辉”。历任新中国第二届、第三届全国政协副主席、中华侨联主席等职。著有《陈嘉庚言论集》、《南侨回忆录》等。

《主席陈嘉庚先生致词》是在新加坡大世界舞厅召开的南侨总会第一次会员代表大会上的讲话。他指出，国际外汇与国内流通所需现款，概赖华侨汇回家信及一切义捐。可见华侨对祖国抗战在经济上的联系相当密切。这篇演说充分反映了他和海外华侨对祖国的一片赤子之心。《祖国建设前途乐观》是在新加坡福建会馆会员大会上的演讲。这篇演说表明，他对发展新中国经济的未来前途充满信心。演说给人以振奋和巨大的鼓舞。

主席陈嘉庚先生致词
1941 年 3 月 29 日

总领事、各位代表、各位来宾：

今天本总会第一次会员大会，假座大世界举行开幕典礼，蒙各位踊跃莅临，殊深荣幸，此次召集此会员大会，乃依据组织大纲规定，每二年召集会员大会一次，重选职员。以前次选举之日期计算，原宜于去年国庆日开会，其时乃因本席回国考察未还，致延至今日。此次出席团体，则为 46 单位，代表人数 160 人，抗战至今四年，我华侨团体精神，始终如一，此尤为本席之所欣幸。

前次会场，假用华侨中学，兹因该校前面草场，驻扎军队，未便借用，故在此大世界开会，新加坡华侨众多，竟乏公众大会堂，殊觉有愧，本席今日所欲提出为诸君告者，约有下列几端，谨先摘述纲要。

（一）两年来本总会之会务与各属汇款概况。

（二）华侨与祖国之经济。

（三）我国以农立国战时粮食足可自给。

（四）最后胜利确可属我。

一、本总会对筹赈事务，只居倡导地位，未尝直接向外募捐，故凡遇重要事件，计划决定，即发通告劝请各属筹赈会进行，以达到目的为止，两年余来，见诸通告及函犊者，如主办武汉合唱团在马来亚演奏、征募机工回国服务、响应蒋夫人劝募寒衣捐、组织华侨回国慰劳团、筹办制药厂、发动新中国剧团义演等等，此外如主张对日抗战到底，声讨国贼汪精卫，抗议英日东京妥协谈判，拥护英国对德宣战等等，则散见于通告或电文函牍之中，往事历历，兹可从简。

复查两年来之捐款后，尚有比较重要工作为：一，攻击汪精卫之叛国；二，英日谈判通电英京朝野名流吁请主持正义，至在新加坡召开侨民大会，通过发电英京诸事，该次大会举行时，当地政府对于借用会场之商会当局，似有责难，嗣见大会完满，立场公正，反表满意。三，当德英战事发生，本总会曾发一通告，表示同侨拥护英国抗战，反对德国侵略行动，当地政府在事前固知同侨乃与英表示同情者，然以无具体之证据，足以表明此种态度，乃本总会之通告发出，当地政府深觉非常欣悦。乃据是以报英伦政府，于此见华侨与地方政府合作之起初态度，此举于中英邦交之敦睦，当亦有相当的贡献。

二、我国此次抗战，以本席所闻，国际援助，实极有限，除一部分军用物资外，未尝借得一元现金，而国际外汇，与国内流通，所需现款，概赖华侨汇回家信及一切义捐。抗战三年余，侨汇总数，达国币 30 万万元，不意欧战发生，侨汇多受限制，否则，当可增加不少。查抗战后，政府发出公债，亦 30 万万元，国家银行，增发纸币，尤多赖华侨外汇，以作基金，由是言之，华侨与祖国抗战经济上之关系，最为密切，吾人不可不知。

三、我国以农立国，田野广大，出产丰富，战后海口虽被封禁，物价高昂，一部分人不免遭受困苦，然农民新垦荒地，加种杂粮，逐季可以增加生产，粮食供给，决无问题。所言者，一般贪官污吏，土豪劣绅，乃奸商市侩，朋比为害，尤其假藉统制机会，欺罔舞弊，无所不为，遂造成米珠薪桂现象。若政府能觉察下属情弊，勿轻行统制政策，严惩国积居奇，则物价自可回平，

民生自可安定矣。

四、抗战最后胜利，确可属我，因我国军事力量，比前增强不少。抗战前全国军队，不下 200 万人，军械既多旧式，配备亦不完全，故未能急行反攻，驱敌出境耳，苟全国一心，团结抗战到底，敌之崩溃，亦惟时间问题而已。兹值抗战胜利日近，凡我海外华侨出钱出力，比前尤宜加进。本总会及各属会，此后筹赈方针，及筹赈工作，宜如何缜密规定，切有赖于此次会员大会之解决，此次收到提案计 37 宗，约分为 65 条目，所提内容，均甚丰富充实，所望出席代表，详思周审，和衷共济，以造成本大会完满之美绩。

节选自《南侨回忆录》

祖国建设前途乐观

1950 年 3 月 27 日

前星期会员大会举我为主席办理选举事务，我须办至本日代表选执监委员后，函告中选诸人，待各人承认，再召集执监委员，复选主席及各科主任等职员，常例待各职员宣誓就职，我的任务始完毕，兹人民政府已成立，规例与前不同，我要说明两事如下：

一、人民政府去年 10 月 1 日成立，主席及中央委员 63 人，在勤政殿就职，废宣誓礼节。事前在人民政协常务会中，毛主席提议，谓前国民党宣誓，徒有形式，欺人自欺，应勿效尤，经全体赞成，废弃不用。我前在本坡开会中，亦多次提起宣誓徒具形式之非，诸君当能记忆，此次我之任务，至执监委员复选各职员就完了，毋须再来本礼堂宣誓也。

二、本日选举执监委员，切勿举我，我未到新加坡之前，就决定来此几个月，要再回国，按至迟本年夏末起程，因去年在北京开会，延搁 2 个余月，致许多省份未往观光，在福建本省内亦未久。此次返国，除往游数省外，在本省拟居住较久，待年终或新年再南来。我所言概为事实，祈为原谅。

前本会馆开大会时，我常言祖国缺乏良好政府，致吾侨对家乡虽有心向往，而事实毫无裨益。兹者腐败政府已倒，人民政府成立，初步状况，前日我在中华总商会已略报告，惟对本省多略而未详，今日补告多少。本省了解新民主主义干部人员甚缺乏，解放后在福州设两大学，即革命大学、军政大学，招中大毕业生及未毕业者，训练 4 个月至 6 个月，供政府干部人员，以领导民众，两校学生有 6000 余人，此后可陆续毕业，为政府服务，治安定可日趋良好，土匪迅可肃清，俾人民安居乐业，然后可以谈到建设，其时海外闽侨定必有一番兴奋实践素来爱护桑梓之任务也。

节选自《新中国观感集》

菲利普·考德威尔
一九二〇年—

美国福特汽车公司董事长，兼大通曼哈顿公司、数字设备公司董事。生于俄亥俄州伯尼维尔。1940 年获马斯金格姆学院经济学学士，两年后获哈佛大学工商硕士。1953 年起进福特汽车公司任职，先后担任副总裁、总经理、副董事长等职。1980 年起任该公司董事长。

本文是在新奥尔良全国小学校长联合会议上的讲话。演讲者列举大量数据指出，美国现有的教育水平每况愈下，基础教育状况更令人担忧。如果继续掉以轻心的话，则将会直接影响到各个企业的生产水平。他比较详细地介绍了美国福特汽车公司注重职工的基础教育以提高员工的技能素质的实施情况。在演讲的最后部分，他呼吁各个企业加强电视基础教育以补充美国现有教育水平的不足。通篇演讲，语言朴实无华，通俗易懂，情感丰富，可读性强。

企业与教育休戚与共

1984 年 4 月 14 日

有人曾说过，学校是徒有四壁之大厦，但里面却装有明天。你们所担负美国未来的责任要比其它集团更艰巨。

我想对你们谈谈明天面临的共同风险，我认为，企业从来没有像现在这样和教育休戚与共。

我们有迷路的危险。那是个坏消息。而好消息却是国内愈来愈认识到需要使教育过程充满活力，即回到直线跑道上去。

越来越多富有创见（教育、商界、劳动和政府部门）的有关人士热切地准备帮助弄清存在问题，并部分地解决问题。

美国报载的许多关于美国教育状况的报告，使关于公共政策的辩论复炽。但令人吃惊的是，在美国每 5 个成年人中就有 1 个人不会读和写。

换言之，我国 20%潜在劳动力是半文盲，如果不给补读、写、算基础课则无法参加职业训练，不能充分履行公民职责。

只要看一看最近劳动力的补充就会发现，17 岁的学生中有 13%，也许少数民族青年的 40%基本没有作好面对工厂的准备，没有准备好为现实国家和个人的未来在生产上做出贡献。

在未来 10 年内，将有 1，500 万新工人加入劳动大军中——他们很多人急需进行额外的训练以满足变化中的工作需要。加之，现在长期失业的 350——400 万美国人也急需接受训练和教育。

此外，美国工业面临国外新的挑战，要求更多高级人才，特别是高级科技人才。美国现在每年培训 6 万名新工程师。但是据预测，在不远的将来，尚缺少 40%的人才。与日本相比，日本的人口还不到美国的一半，它每年毕业的工程师至少与美国从大学中培养的工程师的数量相等，与全欧洲培养的工程师一样多。

大家知道要解决问题，进一步预示未来吉凶，还要有训练有素的教职员。美国的工程学院中 10 个教员的职位有 1 个空缺。据报道，40 多个州中学也缺乏数学和物理老师。

我熟知你们小学校长负担沉重。你们除了当教师外，还要当爹妈，又当严格执行纪律者；既当邻里，又当兄长、姐姐，甚至还要当保姆。你们还得应付某些家长拒不承认的问题，比如酗酒、吸毒和施暴等等。

越来越多的学生放学后妈妈不在家。我国现在有 20%的家双亲不全，而有双亲俱全的学龄儿童中 66%的母亲加入了就业行列。学生家长和教师联谊会会员从 60 年代的 1100 万人降至目前的 600 万人以下,教师也降低了层次。很显然，振兴教育远不是一个学术问题。学术成果本身正面临种种难题，他们没有能勾划出一幅美丽的图画。

作为教育工作者，你们面临的任务：复兴美国的教育事业！那末，让我们谈谈迈向 21 世纪的基础是什么呢？在一个越来越科技化的社会里对教育的要求也越来越高。

每个人一生中不可避免地要面临两次受教育的周期，任何人不可能自诩：“我学习已毕”。

实际上在我们公司内正把比历史上任何时间多得多的时间和精力，花在提炼、处理你们送给我们的素材上。我们的业务变得更复杂，需要适应正在

变化中的技术问题。在编的机械工程师培训成了电子工程师。从事制造业生产的人们干着他们上高中、大学时还没有发明的工作程序。产品设计者和工程师已放弃了他们的丁字尺和画板，并以光笔和电脑制图代之。今天，我们在福特汽车公司，直接介入教育事业。说直接介入，是动真格的。

为了跟上我国工业巨变的步伐，仅今年我们正在制订的北美规划就有 1 万 3 千人参加管理和技术培训。

我们最感兴趣的教育事业是与联合汽车工会给在岗和下岗人员进行在职教育培训或者上新岗培训，帮助他们发挥个人潜力。我们设立培训班为私营企业之首创。由于它是由劳动与管理部门联手办的，堪为美国劳工关系史上的里程碑。

如今，它成了工业的楷模，其他许多公司想来看看我们是怎么干的。全国有 8 千多名男女已参加了此类培训班。

我们在全国 663 所大学、社区学院和职校举办 4400 多个教育项目。他们企望成为工商硕士、医学技师、机器人专家和电子工程师。

我们的培训计划并非就此为止，我们还致力于帮助职员提高其基本技能。比如，在密执安州迪尔本大型机器厂，去年 8 月正在建设一个让职工学英语语法、文学、教学、自然和社会研究课，也就是获得高中文凭或者普通教育证书必读的课程。

再也没有比电视更强有力的通讯媒介，即使你们的学生也人人皆知。6 至 11 岁的儿童每周平均看 29 小时的电视。国家广播公司、哥伦比亚广播公司、美国广播公司以及好莱坞一直在教育他们。他们的价值观由电台、电视台收视率而定，跟优秀学术成果毫无关系。

那么为什么不能发挥此强有力的通讯技术优势呢？为什么我们不使用 21 世纪最尖端手段来培养我国未来的教育家、企业家和政治家呢？

我想若某些已决定要上的项目不光停留在口头而真正付诸执行时，全国就会搞电视教育。

我有大的思路：开始制订计划不要受什么限制。要看到天外有天，要有远见，充分发挥科技能力。不然，谁知道宇宙的境界和人类思想境界？

我国现已能在宇宙中建立实验室，那么为什么不在那里建一所学校呢？

我认为，卫星、无线电视、电脑和有线电视联网将能为教育提供特别机遇。国家应给学校提供尖端设备。

我们必须把这些技术运用到教室里去或者至少把这些技术运用到家庭娱乐中去。

我们常听说生活在“信息社会”中，所谓“信息社会”，是指我们先辈思慕获取更多的信息。我认为你们及子女，尤其说是信息社会的受惠者，倒不如说受害者。

位于太平洋中间的小小萨摩亚群岛将现代技术广泛地运用到人民急需要的教育上面去，相反在世界最富有的美国国内，同样的技术却浪费在星期六早上放卡通片或玩电子游戏机上。具有讽刺意味的是，萨摩亚计划是由美国内政部负责实施的。萨摩亚计划并非是个孤立的例子。

也许你们不一定知道，我们公司的子公司——福特航空与宇宙空间通讯公司是世界上最大的通讯卫星制造商之一。去年，我们把一颗卫星送上了轨道，印度政府一下子改善了 7 亿人的教育条件。在印度小小的村庄，电视机从作物管理到拼音什么都教。在印度边远的村落，每天通过教育电视台可收

看 11 个小时广播节目。发射一颗卫星算开了头，但是其教育潜力无穷。

日本也许是世界上最具雄心的开展电视教育节目的国家。两个电视网中有一个全部用于电视教育：播送小学、中学、大学课程，开设职业技术训练班，还为伤残人员开设特别班。

电视教育先锋英国政府还开设了能授予学位的电视大学。法国、意大利都有广播教育节目。比如在法国，广播网的 20%的时间用于强化教育。

这并不是说美国缺乏此类首创。公共广播公司、有线广播公司和大学国际财团举办过一些成功节目。有些州也尽了力，并取得某些成果。各州中的佼佼者，也许数南卡罗来纳州形成的教育电视频网，用 6 个频道向全州 80%的州立学校儿童广播。

我并非主张电视机将取代美国教室教师。我所主张的是我国教育规模不足，需要运用现代技术加以补充到教室里，是把技术和读、写、算结合起来的时候了！

节译自《当今重要演说》

王德华 译 雄涛 校

关周永
一九一五年—

韩国现代企业集团名誉董事长，现代集团创始人。出生于江原道通川郡。1946 年开设现代汽车工业社，1947 年成立现代土建社，1950 年土建社扩展为现代建设株式会社，先后承建汉城至釜山高速公路、蔚山造船厂、现代汽车制造厂、沙特阿拉伯的杜拜海湾油港。目前，现代集团经营领域涉及建筑、汽车、造船、钢铁、机械、石化、电子、水泥、贸易、海运、金融等行业。为此，1982 年他荣获美国华盛顿大学授予的经营学名誉博士称号。

本篇是在“现代人力开发院”开学仪式上的演说。他指出，企业的根本是在竞争中取胜。企业的社会责任是为国民提供满意的产品，为国家提供应负担的税金。否则，不管广告说得多么漂亮，都不能掩盖掠夺国民的实质，这样的企业没有存在的价值。演说语言朴实，含义深刻，催人奋发进取，有巨大的感染力。这篇精彩的演说被称为“郑周永经营哲学”，对现代集团的发展产生重大影响。

企业的使命

1984 年 1 月 9 日

诸位，人力开发院成立于 1980 年 6 月，目的是在于提高我们现代集团的经营战斗力。课程有英语及其他多种经营学学科。你们都知道，教育是一种面向未来的投资，是人才资本投资。我们企业的未来兴衰，全在于今天我们能否培养出有作为的人才。因此这种投资比任何其他投资都显得更为重要。

今天在座的各位负责干部，大都是大学毕业后即来到“现代”，并在这里工作 10 年以上的老社员。不知道你们想过没有，在我们生活中最重要的追求是什么？可能有人首先会想到工薪、职务。当然，提薪提职这很重要，但这还不是最重要的，最重要的追求应该是提高自己的能力。

我办企业多年有一种体会，如果时时处处以追求企业利益为目标进行工作，就会感到相当疲劳。同理，一个人如果时刻惦念的是工薪和职务，那也是很累的。一个企业没有追求目标，获得工薪和职务的提升也是很难的。你们应该把追求目标放在提高自己的能力上，时刻明白自己的能力在企业内是处在什么档次上。无论是从事技术工作还是管理工作，你们要与本行业其他人比，同其他公司同行比，同美国、日本等先进国家同行比，检查一下他们是处在什么水平上，你又是处在什么水平上。只有找出追求的目标，工作起来才会兴趣盎然，永不疲倦，才会生活得充实自信。

一个人的一生是很短暂的。只有在有限的时间里多做一些有意义的事情，才不至于愧对一生。我每天很早就到总部上班，很晚才回家，日常事务很多，会见客人，签发文件等等，忙得很。但我常常想，仅仅是忙就算是工作有成绩？越忙就越有价值？不是的。领导人的责任不是批准下边的工作，而是指出下边工作有什么不足，寻找有没有比这更好的办法。只有划圈批准，那是十足的应付，是领导的失职、失责。你作为负责人，你的工作年限、经验和能力都应该优于部下，你应该提出比部下更高明的意见，否则就是不称职。

企业的根本是什么？是在竞争中取胜。只有那些比同行生产出更好更便宜的产品供给国民的企业，才有存在的价值。为国民提供满意的产品，为国家提供应负担的税金，这是企业的社会责任。只有很好地尽到这一责任的企业，才有资格发展壮大。那些垄断市场，生产高于国际市场价格产品的企业，不管你广告说得多么漂亮，都不能掩盖你掠夺国民的实质。这样的企业获得发展，就是国民的灾难。

在一个国家的政治、经济、文化诸方面的发展中，经济发展是一切发展的出发点，而企业又是经济的主体。我国具有现代意义上的企业产生不过 20 年，在此期间它对我国的经济发展作出的贡献令人自豪。我国经济已出现了第一次飞跃，今后还会有第二、第三次飞跃。因为我国有良好的国民教育，这是希望之所在。此外，与先进国家相比，我国国民更为勤奋。比如，如今先进国家每周工作 5 天，每天 8 小时，而我国上自政府官员下至平民百姓，都是每周工作 6 天，每天工作 10 小时左右。

你们都是企业负责人，企业能否发展就看你们本身有没有进取精神，能不能把自己的进取精神带给属下人员。一个企业负责人的形象，就是这企业的形象。我们每个人都应有主人意识，有参与意识。大到国家，小到企业，都不能抱着“事不关己”的态度。你们的眼睛不要只盯着自己的上级，而是

要盯着事业。只要我们都有主人意识，我确信，再过 10 年，我们即使超不过日本，也会赶上日本。目前，我们在许多领域已同日本并驾齐驱了，比如造船业。纵观历史，历史上一些十分强大的国家，比如罗马帝国，它的国民失去了建国精神，整天沉溺于享乐和腐败，连保卫国家这样的大事也交给雇佣军去做，结果它灭亡了。与此相反，一战后的德国，二战后的日本、德国和法国，由于全体国民在战败后都有一种对家庭、对企业、对国家的主人意识，有一种向上精神，因此很快便崛起了。过去曾是那样优秀的英国人如今变懒了，所谓“英国病”已“誉满全球”，因此英国落后了。

我要求于你们的就是对企业的主人意识。你们要使各自负责的那个车间、那个工厂、那个公司成为能同世界上任何一个同行竞争的部门。每个人、每个单位都做到这一点，我国在 10 年内不仅会成为经济大国，也会成为政治大国、文化大国。为了同先进国家并肩而立，我们必须竞争，而且要胜利。竞争的战场就在车间。有人认为企业就是单纯赚钱的集团，这不对，这至少同“现代”的思考方式相抵触。若是企业不能发展，政治家们的漂亮口号和诱人的言辞都是废话。从这个意义上看，企业不是赚钱的集团，而是创造社会物质和精神财富、引导国民奋发向上的特殊团体。只有这样认识，你才能知道自己任务的份量。

选自《现代财团统帅郑周永》

本杰明·哈罗德·亚历山大
一九二一年—

美国著名企业家。生于美国乔治亚州罗伯塔市。1943 年毕业于俄亥俄州辛辛那提大学，获学士学位。1950 年在伊利诺斯州彼俄里亚市的勃拉德列大学获硕士学位。1957 年获乔治敦大学博士学位。曾任马里兰州国家健康服务研究中心新职务项目行政官员，芝加哥州立大学校长，教育部部长副助理，华盛顿理工学院水资源中心研究推进委员会主席。尔后，创建俄亥俄州辛辛那提德鲁-道恩企业有限公司，任总裁。

本篇是在美国伊利诺斯州彼俄里亚市勃拉德列大学——他的母校中发表的演说。中心内容揭露了当前美国在政治、社会、经济、文化生活中存在的种种弊病，特别对当前美国的大企业在使用优秀青年人材方面采取的短期行为表示强烈的不满。整个演说语言坦率而真诚，充满了对腐朽现象的义愤和期望国家振兴文明的激情，分析问题入木三分。由于内容翔实，使人留下深刻印象。

善良人们行动起来——过时了吗？

1993 年 10 月 30 日

来到这座美丽的的校园发表演说，我感到十分荣幸。

我今天从华盛顿的家乡来到林肯的家乡，目的就是用我的双手帮助人们，用我的嗓音开导人们，用我的唇舌宣扬真理。

我敢断言，《善良人们行动起来——过时了吗？》这个题目会使你们许多人大吃一惊。本来这是不应该大惊小怪的，因为这个国家长期以来都是“靠实惠而不是靠智慧昭示未来”。时光似乎已经使美国的一切都有了进步，只有它的人民除外。法国政治家克莱芒索[1]在谈到美国时说：

“美国是世界上唯一没有经过通常的文明阶段，而直接从蒙昧走向蜕化的国家。”此话十分尖锐，也十分刺耳。

让我换一种方式来说说这不愉快的话题吧。美洲于 1492 年发现，到 20 世纪 60 年代达到它的顶峰，此后便一直在走下坡路。

但是，我的许多朋友说，钟摆还是会往回摆动的。他们说，从西罗马的衰落到文艺复兴，差不多经过了 1，000 年，其间经历过中世纪的黑暗时期，几乎一切有关人性的制度都比以往更为低劣。他们说，后来出现了维多利亚女王统治时期，情况又重新好转。

我认为，说这话的人未能回顾一下，哥特人越过城墙打败了罗马人，并不是因为罗马的城墙太低，而是因为罗马人的人格太低。他们人格低下是由于庞贝人耽于肉欲的生活方式、特拉西曼诺湖上的荒淫无度和罗马人的道德沦丧。他们在生活方式中接受了形形色色的乖戾行为。罗马亡在它的人民身上。罗马人曾经同我们美国的先驱者们一样遵纪守法，后来却成了精神上的乞丐。罗马是从内部腐朽，而不是被外力压垮的。

当美国人都过于胆小怕事、过于养尊处优、瞻前顾后、装聋作哑而不敢对付各种公害时，我们就能算是不莽撞从事了吗？我们的水流、我们的土地和我们的大气都在不断受到污染物的毒害。大自然和我们丰富的能源都在受到玷污。

承认这些事实是令人难堪的。然而我国仍然拥有辽阔的林区，一个原因是直到目前为止，我们还不可能把森林砍伐殆尽，尽管我们在努力这么干。

我们可以迫使在世界上诞生了耶稣的地方发生的某些严重冲突停止，但我们却不断允许战争在那里发生时，我们算得上勇敢和诚实吗？

当我们明知道国家预算中的支出太于收入而又不采取任何对策时，我们称得上勇敢吗？

我知道两家有几十亿资金的公司每年都雇佣十多个国内名牌大学的优秀男女毕业生。公司一开始便付给他们优厚的薪金，并在工作的头一、二年给他们大幅度地加薪。

我认识的两位学生在公司的工作岗位上表现出色，成了公司的宝贵财富，但到了第四个年头，这两个学生得到通知说，由于公司重建或是改变计划，或是两者兼而有之，他们的工作不再需要。就在通知这两位青年工作人员的同时，公司又到那些名牌大学去，又雇佣了新的学生，支付的薪金与两位被解雇的学生开始工作时一样。我很清楚，新雇佣的学生在三、四年后也

---

[1] 乔治·克莱芒索（1894—1929），法国激进派政治家，曾两度担任法国政府总理。

将会被解雇，不论他们在工作中的表现是多么出色。

我曾请教过一位著名的经济学家，谈到公司的这种行为模式肯定会助长人们的不忠。他说，公司这样做是基于经济考虑而常用的一种手法。这可以使他们无需为一些员工支付昂贵的津贴、健康保险和退休金（或是其中的一至几项）。

这些公司难道就不考虑，这样做对这些年青人会产生什么影响吗？特别是对那些结了婚、买了房、买了汽车、有了孩子却一下子没有了收入的人。

想当年，人们去一家公司工作，在那里一干就是 30 年，当他们年龄渐长，支出减少时，薪金却没有减少；当他们退休养老时，为了感谢他们对公司的贡献还向他们赠送礼物，这样的时代哪里去了？

尽管有些人经常说，这样的事是不会在我国发生的。可事实却发生了！

另一个在今天引起人们严重关注的方面是缺少信仰。

一些古老而受人尊重的行为准则正在被随随便便地抛在一边。美国人在一些人乖戾行为的影响下正愈益走向歧途，这对我国是不合适的。遗憾的是，美国许许多多的价值观却在随着富人、名人、有闲阶层和影视明星的口味而转移。

在我看来，电视中的脱口秀节目[1]、许多电影以及太多的电视节目的主要对象都是美国无知的成年人和容易上当的青年人。

我不想将我的宗教信仰强加给任何人。世上有许多宗教和教派，这是好事。人们有信仰的自由，也可以有不信仰的自由。许多年来，我的宗教对我大有益处，因为我生活的这个现实世界上充满了自私自利、尔虞我诈、包庇纵容、邪恶和贪得无厌的人。如今太多的美国人忘记了上帝的存在，这个国家已不再受宗教原理和价值观的指导，但我认为这些原理和价值观对于促进健康的生活是至关重要的。

我知道，你们听讲的人有美满的家庭，用你们强烈的宗教和道德信仰去培养子女，但是个人的命运与国家的命运是息息相关的。我也知道，在我们的社会上有许多父母十分苦恼和担心。他们主要担心的不是自己的子女将来能否成为医生或律师。确切地说，他们担心的是子女能否受到良好的中学教育，能否避免染上毒瘾和找到一个体面的工作，以保证生活幸福。他们担心的是，未成年的女儿走在城市街道上能否不遭到行凶、抢劫或强奸；他们的儿子能否在出国旅游时不遭到枪杀。

善良的人们行动起来——过时了吗？我祈求它还没有过时。我希望每个美国人对现今这个国家正在发生的事情都会表现出义愤，真正的义愤。

对一个酗酒、吸毒、嗜好尼古丁或其他癖好的人来说，首先必须承认自己有病，然后才能得到帮助。这同样适用于我们这个国家。

在现实中的美国，如果灰姑娘半夜出来，也会碰到真正的麻烦。因为即使四条腿的老鼠抓不住她，两条腿的动物肯定抓住她的。如今，勇敢的骑士不去拯救这个国家了，他们在盗窃这个国家。邪恶的巫婆不会遭到挫败，却成了我们的女超人。仙女们也不是事事正确，却会使事情败坏。善良战胜不了邪恶，反而是邪恶常常战胜善良。当今的每个人注定以后是不会生活快乐的。

为什么我们要容忍这些乖戾行为和堕落呢？我们十分清楚，道德败坏不

---

[1] 脱口秀（talk－show），原是一种“名人访谈”类的节目，逐渐发展成为以庸俗色情为其主要内容的节目。

仅极为有害，而且与这个信仰上帝的国家公认的道德价值是背道而驰的。

确实，美利坚得了病。美国人得了乖戾、暴虐、贪婪、欺诈、电视脱口秀病等等本来不应在腹腔中出现的大肿块，却在里面滋生繁育了。医生们作了活组织检查，发现它们都已癌变。它们在一天天增大，将来总会有一天会致人死命。

我十分清楚，这篇演说没有给美国描绘出一幅美丽的图画，在座的有些人也许会指责我当众揭我国的疮疤。我在青年时代是不会作这种演说的，因为那时我认为，如果美国做出什么蠢事，我们也可能爱他们做出的这些蠢事。如今年岁大了，问题就看得清楚了。

我的一些同事要我别发表这个演讲，因为听众中有许多人还缺乏经验，他们经受不住这些有关美国的原始和坦率的材料。

节译自《当今重要演说》

奚兆炎 译 皓 华 校

克劳黛特·玛凯·拉桑德
一九四八年—

加拿大施乐有限公司副总裁。生于魁北克省蒙特利尔市。1971 年毕业于蒙特利尔大学工学院，1973 年获美国犹他大学理学硕士学位，1983 年获加拿大多伦多大学工商管理硕士学位，1986 年获温莎大学博士（名誉）学位。1976 年起进安大略省水电公司工作，先后任工程师、预测部经理等职。1988——1989 年任北加拿大电信公司首席审计主任。1991——1992 年任安大略省工业部副部长助理。1993 年起任加拿大施乐有限公司副总裁至今。兼任加拿大科学与工程界妇女基金会主席、皇后大学董事会副董事长等职。

本篇是在加拿大安大略省多伦多市举行的世界人才培训大会上的演说。她以女性企业家的细致情感，巧妙地运用了蝴蝶效应理论，阐述了当今时代的企业应培养掌握多种学科知识并富有创造思维的新人，而传统的鸽笼式教育方法已明显地不符合时代的需求。整个演说以施乐公司培育新人为例，有理有节，语言华丽而有文采，读后令人浮想联翩，心潮荡漾。

蝴蝶和鸽笼——为新的企业培养新人

1993 年 8 月 9 日

4 个月前的一个星期一，一只年幼的雌性蝴蝶在香港宁静的天空中翱翔，快速地振动着翅膀。蝴蝶翅膀搅动起来的微弱气流在遇到其他力量时便开始增强，逐渐形成了一种气候，结果导致密西西比河流域在今年夏季发生了一场灾害。

这是理伦，一只蝴蝶振动翅膀可能引发一连串的事件，从而在几个月后对几千英里以外的地方产生重大影响。

这种理论叫做蝴蝶效应，是新的混沌科学中较富有诗意的内容之一。虽然我怀疑，我们是否有足够的气象学家对此作最终的论证，但这种理论以其一定的逻辑性吸引着像我和其他一些毕生从事因果关系研究的人。

不仅如此，蝴蝶效应还说明了一些与我们的讨论有关的思想：

第一，一点小小的变化甚至可以在一个庞大的系统内引起巨大的反响。第二，变化的结果是难以预测的（只消问问任何一个气象预报员便知）。第三，也是最重要的，不论其是否意识到，个体都有巨大的能力来引起变化。个体的转化能力，亦即蝴蝶效应，是任何从事青年工作的人，从教育家、教练到家庭教师和家长都必须高度重视的现象，而对那些从事培养潜力很大的天才学生的人士而言，则尤为重要。第一个问题当然是我们如何界定天才。或是温斯顿·邱吉尔，或是阿尔伯特·爱因斯坦，或是彼埃尔·特鲁多[1]他们当年在课堂上都表现平庸，但显然都是天才。请再考虑一下许许多多没有受过教育的天才演员和艺术家吧。

我们的经济、政治和文化生活的质量在很大程度上都依赖天才蝴蝶们的贡献。在一个以知识分子为主要经济力量的时代里，思想和具有思想的人是舞台上的主角。我们都希望能直接地亲眼看到更多的人和他们的思想在地平线上升起。

因此我的第一个希望是在界定天才时，不妨把面定得宽些，我们的工作不是培养少数的“精英”，而是在大量的学生中鼓励创造和成绩。

我不能用权威的口吻来谈论天才儿童教育中的课程设置、教育方法或其他任何因素。但我受过高等教育，并在传统上妇女作用不太突出的领域受过专业训练。今天我是作为一个积极参与评价教育成果、知道我们的孩子为了在未来的几十年中取得成功需要什么样的教育的人来讲话的。

我认为，在当今时代，我们需要用新的途径来培养和指导我们的孩子，特别是那些天才儿童，他们的技能和创造力都是我们损失不起的。

施乐公司是一个例子。这恐怕是世界上唯一的一家公司名称成了日常用语中的动词。[1]你们懂得我这话的意思。你们常可听到“请帮我把这 xerox 一下”。即便复印机是其他公司制造的也是如此。

照相复制技术本来就是本公司的专利，也是本公司的对外形象。但在 80 年代初，世界发生了变化。我们在市场上销售的复印机减少了一半。尤其是日本人正在以与我们相同的售价推销他们的产品。

显然地，我们得重新安排公司的生产。我们在生产中采用了新技术，我

---

[1] 彼埃尔·特鲁多，（1911——）加拿大前总理。

[1] 注：xetox—施乐，复印机牌号，在英语中“施乐一下”，即“复印一下”之意。

们改变了传统的经营内容，向用户提供整套的文件处理设备，帮助用户重新规划他们的工作。这样做的效果很好。施乐公司在市场上再次取得突出地位，成功地渡过了衰退期。

在重新设计公司的过程中，我们不仅考虑产品和服务，而且还注意到了工作人员。一方面，我们摆脱了金字塔式的管理机构，这种人们熟悉的方块结构像鸽笼一样把人员分成许多效率不高的等级。我们的愿望是鼓励蝴蝶出现。

我们采用了一种分子经营模式：一些规模不大的雇员小组按照特定的项目集合在一起，并根据需要不断重新组合。我们尽可能使用最优秀的人才来承担业务项目，而不管他们的头衔和资历如何。

这种流动模式，许多人感到难以适应，尤其是那些从小学起便习惯于鸽笼式舒适生活的人更感困难。但是，不论是施乐公司的分子模式，还是其他先进公司的自导工作组，这种有机组合的形式乃是企业发展的一种有效途径。我们寻求蝴蝶来推进企业的改造。

家长和教师有责任帮助青年人掌握新技能和新方法，使他们不仅能适应这种新环境，还能推动公司充分发挥其竞争能力。我们集体的经济前景就靠这个。

当人们谈及技能时，往往从识字和算数开始。但是保证儿童能读会写的因素远不止此。在施乐公司，我们要求人们具备信息技术的基本知识，即使用计算机和先进的电讯手段的最起码能力。

本次会议，对这些基本能力并无争议。更为重要的是，我们缺少技术娴熟并有人道主义敏感的领导者。我一直主张设立一种所谓的新兴工程师，这种专业人才不仅掌握技术，更善于把人类的智慧用于 20 世纪末的高科技方面。

墨守成规的工程师作为个人而言，只靠技术进步评价一切，几乎不尊重人的价值，这是一个把人文学科同技术科学割裂开来的社会所特有的症状。这种割裂是人为的，违反生产力发展的，因为人的价值与技术并非是截然相反的东西，而是相互依存的，犹如一组组的氨基酸构成双螺旋 DNA（脱氧核糖核酸）一样。这便是为什么我和一些人促进工程职业界推行更全面的课程设置的原因。这也是我如此强烈地主张吸收更多女性加入技术专业，特别是工程界的一个理由。我认为，一般说，女性机械地对待工程问题的可能性较少，不论是出于天性或后天的教育，女性往往表现出更多的总体意识。

然而，即使有人对于这种有关性别的议论感到不快，但是才能越高，便越能满足社会上对工程与人文学科相结合的需要，这却是不容争论的事实。同时，如果说工程师必须更多地了解人文学科，那么人文科学家也必须更多地了解技术。与新兴的工程师相对应，我们需要能驾驭计算机的哲学家。

如果说，决策的律师、商人、社会工作者和职业政客分不清聚合物和多种波动记录器的话，那么一个政府又怎样制订出切实可行的科技政策呢？一个市场销售总管如果不了解消费者和技术问题，又怎能评估一种产品的销售特点呢？

我们总是过分热心地不让学文科的学生接触科学就从各级学校毕业。虽然这种做法能让我们的孩子暂时高兴，但在一个日益受到尖端技术支配的世界上，我们这种做法对他们并无益处。

提高读写和计算能力只是当今企业界所需的最基本的技能。我们还极其

需要能发现问题和解决问题的人才。许多人可以做到前者，但两者俱备的人却很少。当然，解决问题的关键是广阔的知识面，在这方面，我还要回到新兴的工程师，或者说是能驾驭计算机的哲学家这一模式上来。这种人看问题能超越狭窄的专业范围，他们懂得在二次方程和十四行诗的抑扬格和五音步诗行之间有着十分现实的人间联系。

在我看来，解决人才问题是最大的挑战之一。对有特殊才能的儿童来说，常常容易听其自然，而不注意发展那些会帮助他们取得成功的因素。我认为，最理想的办法是鼓励均衡发展，甚至要求均衡发展，以便机遇之门开得更大。

说过技能之后，让我们简单谈谈，需要向孩子们（不仅是明显的天才儿童）灌输什么样的观念，才能保证他们成功。

最重要的是要让他们建立起自信心。一个人有了建立在扎实的基本技能基础上的自信，就有可能成为企业所需要的那种闯将，那种不怕提出新的更佳方案、以敢为天下先的勇气参与竞争的人。

在由知识推动的经济中，自信意味着愿意支持新思想，并且在一旦发现现实不如理想那么美好时，还能以愉快的心情继续进取。此外，自信能使人从不同角度进行坚持不懈的试验，自信使人能经受往来自同行的批评，与持不同意见的人共处。自信使人在集体中善于与他人合作，愿与他人共担责任和分享荣誉，相信个人对集体的贡献终将得到承认。

简单他说，自信使人在鸽笼之外感到轻松自如，在不断变化的环境中作出贡献。缺少自信，最有才能的人也会在黑暗中摸索，他的才能可能永远不会为人所充分认识。

我详细地谈了鸽笼问题，公司如何消灭鸽笼现象，寻求能适应多变环境的优秀人才……寻求通过出主意改造企业的蝴蝶。

教育家如何培养出这种在新环境下施展才能的人——我们的学校怎样努力教育出这种技术熟练的诗人、新兴工程师、具有充分自我意识的工作人员——这就不该由我来说了。

然而我可以说，在青年身上培养技术专业知识和自信心的教学才有资格称为名符其实的教育。请让我最后再说一句。教育事业关系重大，谁也不能指望哪个部门可以承担其全部任务。加拿大施乐公司以及千百个大大小小的其他公司确实愿意在可能范围内保证向教育家提供最有效的支持，因为教育的产品是我们建设优良企业所必需的资源。

但是，不仅如此，我们与教育部门还有着直接的利害关系，因为我们是纳税人、公民和家长。换句话说，你们可以依靠我们帮助更多的蝴蝶振翅飞翔。

节译自《当今重要演说》

奚兆炎 译 皓 华 校

戴维·托德·柯恩斯
一九三〇年—

美国施乐公司董事长兼总裁。生于美国纽约州罗切斯特。毕业于罗切斯特大学，获理学士学位。曾在美国海军后备队工作。1954 年起在国际商用机器公司工作，任数据处理部营销处副董事。1971 年加入康涅狄克州斯坦姆福德的施乐公司。1972—1975 年任公司信息部集团副总裁。1975—1977 年任集团副总裁，主管兰克施乐公司和富士施乐公司。1977 年任公司国际营业部首席执行官。1977—1985 年任公司总裁兼首席执行官。1985 年 5 月至今一直任董事长、总裁和首席执行官。本篇演讲是他在美国芝加哥大学商业研究生部 34 届管理年会上的发言。信息时代的商业呼唤着人才的出现，教育便成了一个企业乃至整个国家在世界经济舞台上成败兴衰的重要关键。他就日本经济的腾飞，提倡教育兴国。通过具体分析美日教育系统之间的差距，他呼吁广大企业家们放眼未来，大力助教振兴美国经济。演讲语言丰富生动、令人信服，字里行间，表露出他那富有真知的见、忧国忧民的大企业家风范。

商界必须关心教育事业

1986 年 4 月 8 日

我们已取得了很大的进步——路还很长，但我们会成功。

美国商业的全速发展减小了与日本竞争对手的差距。日元的贬值和美元的升值使两国货币的差距也最终减小。

但还有一个我们绝对必须很快缩小的差距——两国公立学校教育的差距。若不减小教育差距，我们就不能在与日本及其他国家的竞争中获胜。说我国的经济命运与我们社会和生活方式一样都依赖于教育事业，这并非是夸大其词。诸位都知道，工厂、设备和机构是建成所有公司大厦不可缺少的砌块，但正如我祖父所说，两条腿的凳子坐不稳，公司这只凳子的第三条重要的腿就是人。

这是个经济以信息和知识为本的时代，人以及他们的想象创造力和新思维都是我们最宝贵的资源。

日本问题权威们一致认为日本经济增长的基本原因是得益于其完善的教育体系。日本拥有全世界教育程度最高的劳动力。她是全世界智商最高的国家。日本的高中生在全世界得分最高，他们 95%持有高中文凭，其水平相当于美国大专两年级。

因而，若想使美国工业有竞争力，我们就必须先使教育有竞争力。面临这样的挑战并非首次。早在 1957 年，俄罗斯人就将第一颗人造地球卫星送入太空。这给美国敲响了警钟。我们知道，若不改善教育体系，我们的国家安全将受到威胁。我们当时接受了挑战。而现在，我们面临同样严峻的挑战。我们现在开始明白，若不建立一流的教育体系，我国的经济将处于二流的水平。

美国教育部上月宣布说，美国学生的成绩和减少退学率取得了很大的进步。我不想令人扫兴，但庆祝胜利还为时过早。无可否认，我们是取得了某些进步，但这还不够。无可否认我们正目视着优秀人才的成长，但这还远远不够。请不要在战前就宣布胜利，因为在过去三年中所做的一切只不过是全力备战，根本谈不上战争。我并不想打击乐观主义。我本人就很乐观地认为我们能办成世界一流的学校，但我并不想看到失去真正持久改革必不可少的紧迫感。我们必须表明有坚持到底的耐久力。只有我们的商界才能使改革之火熊熊燃绕。例如：全国州长协会对其成员就 1985 年到 1989 年间将面临的重要问题作了一项调查。教育问题在 1985 年名列榜首，但在 1989 年险些被挤出榜单。这真使我难以置信，因为我认为国家教育应该有最大的优先权。商业界往往由于目光短浅而遭到非难，但教育是个必须着眼于未来的问题，因为此任非商业界莫属。

横扫经济的技术革命及其步伐需要劳动力空前提高其教育程度。劳动力的质量决定经济的成败与否。以信息知识为本的经济中，教育便成了必不可少的基础。

我们日常工作中心也从工厂转到了办公室；我们的劳动大军像诸位一样都是立足从事制定和改善经营之道的工作。将来大多数职业可能至少每七年就要改组一次。

商界需要有学习经验的人，因为工作和学习越来越密不可分。我们大家都必须迅速地处理大量的信息，因为信息是具有竞争优势的商品——跟上瞬

息万变的信息步伐并不是一件容易的事。

我们需要的人们不仅要有熟练的基本技能，而且要懂得如何认识和传达他们的思想；我们需要人们能适时而变……能接受新观念并与他人和睦相处。我们公司的成败完全取决于雇员的好坏。

若继续容忍经济所需人才和学校毕业生不协调的矛盾，我们将失去竞争优势，失去繁荣和原有的生活方式。我们应看清以下事实：学校并未传授真正的技能，有时根本就不传授技能。这不仅威胁我国经济，同时也威胁着我国的文明。毕竟教育是为了继承文明，但仅仅继承还不够——新一代都必须再学习。

民主依赖于市民的教育程度以及公众看清问题，对此作出明智的决定并参与社会大事的能力。若下一代愚昧无知，就无法把文明传于后人。

你是否知道全国每年有 70 万名高中毕业生为职务盲？你是否知道全国每年有 70 万名学生退学？你是否知道 16 个州的退学率高达 20%—42%之间？

据全国教育进步评估协会的一项研究表明，仅有五分之二的学生能对一组事实作正确的推断，仅有七分之一的学生会写一手好文章。

学生的课程是简单选修课的大杂烩，里面尽是些“软”教程。传播学代替了英语；社会研究代替了历史；数学干脆被取消了。一学年仅有 180 天，而未来竞争对手的日本学生一年上学 240 天。他们的课程很难，在学习上又肯花时间，而不多看电视。杰西·杰克逊大师曾说，美国和日本最大的差异是日本生产电视机，而我们只是电视观众。在日本，教师是一个受尊敬的职业，而美国教师则被看成是临时工。

据去年的哈里斯民意测验结果表明：在五年内就有四分之一的教师希望离开教师岗位。如果教师是一项丧失职业尊严和缺乏吸引力的工作，教育界将留不住有识之士。

我们学校的体制仍是工厂模式，有点像芝加哥和纽约的大工厂，像康涅狄格州斯坦姆福或马萨诸塞州斯普林菲尔德的小工厂。而学校犹如工厂，操纵学生循环于流水线的教师就是生产工人，监督工作的校长就是工头。我想犹如流水线的教育体制也应该进展顺利，而当今的商业界选择的是阿谀奉迎的结构模式，经理和专业人员自主权则太大。

陈旧的体制结构无法实现世界一流公司的目标——但这却是美国商业界的现状；陈旧的体制结构同样无法实现世界一流教育体系的目标——但这同样是美国教育界的现状。

美国公司内部培训的规模比所有中小学和大学教育系统的总和还要大。所以工业的培训费将持续上涨。

我们将进入终生学习和工学结合的时代。经费的上涨也有其它原因。学校不传授基本技能，商界却要为教育失败支付帐单；由于劳动力市场的萎缩，商业界就更需要资金。

托尼·卡内韦尔是美国培训与发展协会的总经济师。他曾指出：我们将每年雇佣一百多万毫无基本技能的新工人，而他们并不符合我们目前的招工要求。而要使他们的基本技能达到要求并恢复原有的生产力，每年工业的培训费就将增加 250 亿美元。

某些人认为我们向学校的要求太多。我认为我们的要求还太少。

有人也许会惊讶——究竟为什么我要大谈教育，而并不关心施乐公司。

我当然关心施乐公司，因为这就是“施乐精神”而贵公司也应热衷教育事业。要使你我的顾客都事业有成，就需要有有识之士；如果他们遭到失败，我们也将一事无成。

200 年来，公立学校一直是社会的一面镜子，它反映了时代的道德、时代的进步，时代的希望和梦想。审视我国当今的公立学校，你便会看清美国的未来——但前景不容乐观。我们应该对此确信，因为我们还要劝导别人。众所周知，忽视问题并不能解决问题，但仅仅认识到问题也不能解决问题。

在这样的公共讲坛上庄严地宣布国家大计就犹如引吭高唱美国国歌。唱完了便坐下，东看西看，无所事事。我们的教育体系是国家生存之本。若不对教育提出更高的期望，那将困难重重。

我曾听说一名游客参观位于险山之巅一座古希腊修道院的故事。

这座修道院的唯一入口就是一只吊篮。这名游客坐进吊篮，正当他将要被吊上悬崖峭壁时，便发现吊绳已被磨损。他慌忙问随行的修道士，绳子多久更换一次。“断了再换”，修道士答道。

美国经济的救生索同样已被磨损，其状况和公共教育系统一样潜伏着危险。万一绳子一断，我们便会猝然堕入深不可测、自挖自埋的陷阱之中。

我们不能任其发生。

我们需要的是一个强大无比的公共教育系统把我们吊上山顶。任务就落到了我们的肩上，诸位和我都要为教育系统作出贡献。

节译自《当今重要演说》

胡遵启 译 王德华 校

李嘉诚
一九二八年—

香港长江实业集团有限公司董事长。中国广东省潮州人。童年家境清贫。1940 年全家迁往香港。1943 年父病故，身为长子被迫中断学业走上了苦斗的人生道路，先后当过学徒、店员、工人和推销员。1950 年开设长江塑料厂生产玩具和家庭用品。经过 40 年艰苦奋斗，从经营塑料业发展为多元化的长江实业集团有限公司。1981 年出任和黄公司董事会主席，为香港第一个入主英资集团的华人总裁。1985 年出任中国香港特别行政区基本法起草委员会委员。1986 年长江实业集团名列香港 10 大财团之首。1989 年美国《财富》杂志报导其已名列世界超级亿万富翁之列。曾获香港大学授与名誉法学博士、中国汕头大学校董会名誉主席、英国女王颁发的 CBE 勋爵奖、香港总督卫奕信颁发的‘ 商业成就奖 ”。

本篇是在北京大学接受名誉博士学位仪式上的讲话，主要阐述当今世界处于剧变时代：科技高速发展；各国经济开放，亚洲，尤其是中国在改革开放政策下前景无限美好。为了跟上时代的需要，早日把祖国推向世界先进国家行列，他呼吁大力发展教育事业，并鼓励教师和学生不负重望为国出力。通篇演说语言流畅、层次分明，表达清晰，饱含海外赤子爱国之情，使人留有难忘的印象。

中国和亚洲人的时代

1992 年 4 月 27 日

今天我能够站在贵校讲台上和各位讲话及接受这样的荣誉，感到极大的荣幸。这将烙印在我心中，毕生难忘。

世界在蜕变中，既向我们展示前景，又显现出挑战性。面对我们的有三种别于往日急剧转变的时代，就是：科技时代、开放时代和亚洲人的时代。现在科技的发展、除了穿梭太空之外，对衣食往行民生的改善，亦有多方面的贡献。科技时代的来临使很多过往的梦想变为事实，使我们的生活有进一步的改善。高科技的发展加速了我们的生活节奏。历史命运使中国迟于起步，因而我们急于需要推展中国的经济和科技现代化，来配合高科技下生活的来临。

我们面对另一个改变是开放时代的来临。祖国近十年的变化就佐证。整个世界，连最保守的国家的经济政策也开始走向改革开放，甚至让外国人参与投资的局面。祖国在改革开放政策下经济发展迅速。全国农民都享受到政府改革开放带来的利益，收入大幅度增加。尤其是一些南方地区的经济和工业发展更见成效。今日国民生活与过去 10 年相比，水平已见大大提高。我们应感谢国家领导人的改革开放方针，它替我们的社会带来繁荣和进步。

希望开放政策继续进行和发展，开放的尺度再为扩大，这将会替每一个国民带来更多的发展机会。

由今天起到跨越 21 世纪，我们可以展望到的亚洲人的时代，亦即是中国人的时代。

从过去的二、三十年至今，崛起的亚洲国家已直追欧美。70 年代东亚经济的年平均增长率已达百分之五点五，比同期欧洲经济共同体的增长率高出一倍。80 年代东亚地区平均增长率是世界之冠。90 年代地位更加确定。甚而有些西方人士说：“ 世界的重心逐渐由大西洋转到太平洋。 ”科技研究，轻工业、重工业、电子工业、汽车制造业等等，在日本、韩国、新加坡、台湾地区，已有很可观的发展，足以比美西欧美加等国的成就，甚至在某些方面已超越他们。近代史上，亚洲人的苦难，已在他们的坚毅精神和传统文化文明带领下度过，亚洲人才辈出，生机盎然，这种情况，可以归功于亚洲人的教育日益普及和勤奋积极工作所致。

反观今日欧美社会，除部分城市治安欠佳外，更有部份国民期望享受免费午餐心态。大抵欧美先进国家对福利过份优厚，失业人士可以领救济金。相反，对就业的人却抽重税。渐渐使得领取救济金的失业者和低薪而勤奋工作的人收入相差不远，引致工作意欲减低。再加上国家每遇到竞选时，参选者为争取选民的支持，过份地向选民承诺一连串福利，讨好选民，以致国家长远利益受损。过份的福利结果令市民带来巨额的缴税负担。这样因循下来，犹如饮鸩止渴。社会的经济状况便出现问题，赤字日增。

但是今日领导着世界尖端科技的国家仍是美国。它是个资源丰富、潜力强大的国家，而且乐于接受有才能的其它国籍人士在那里公平竞争和发展。所以在美国，不少的杰出人才都是别国移民。这种吸纳人才的气候使美国的研究和发明特别多。可是他们的国民大部分都有追求收入多、工作少的心态，他们发明后的产品都要转移到国外生产，以求达到价廉物美的效果。如在日本及亚洲其他地区生产，因而促进了亚洲的经济繁荣。但在今天的日本工商

业也急起直追，投资于新科技研究及发展的基金在比例上已高于美国。

目前整个世界形势：亚洲，尤其是中国，在改革和开放政策下出现了无穷无尽的机会。无论经济、教育、工商业、农业的发展，各方面都表现出大步迈进。整个亚洲的形势是非常蓬勃、处处充满生机。

我们应该怎样掌握机会去配合亚洲人时代的来临呢？虽然祖国的国力和我们的文化潜藏深厚，但是我仍然认为，只有大力发展教育事业，才能把我们的国家推向世界先进国家的行列。我们要普及教育，发展高等教育，更要悉心培育国家的精英分子，这样，肯定会加速我们发展的步伐。

在亚洲国家中，日本人最重视教育，他们的文盲几乎等于零。而欧美社会中的亚裔学生和学者往往有优异的表现，尤以中国人为甚。目前大多数的亚洲人都抱着“怎样使明天更好”的目标而努力。所以照我估计，在未来的一段时期中，亚洲人的国民收入增长率将会持续高于先进的欧美国家。

今天在座的各位都是祖国的精英分子，在我国的高等教育事业中扮演着重要角色。如能再加上海外侨胞学者，人才济济的同心协力，我相信 21 世纪将是我们中国人的世纪。

教育事业为中国人培育元气，是国运之所寄。在这里，我深深感到不仅要向北京大学的教育工作者致敬，也应向整个国家教育界致敬。老师们在清朴的生活条件下，仍然兢兢业业，为国家培养人才，为迎接大时代的来临而努力。至于在座同学，我则寄望各位要不在所学，不负所志，在五彩缤纷的亚洲中大展身手，为国家为人民创造更美好的明天。

我相信绝大多数的中国人都希望中国强大。如果要使中国富强，教育是最要紧的途径。如果我的亿万财富能换取世界和平，让孩子得到母爱，让亲人得到团聚，让勤奋的青年得到教育，让贫病的人们得到温暖和及时的治疗，我有什么舍不得呢！

节选自《华夏骄子李嘉诚》

富兰克林·托马斯
一九三四年—

美国福特基金会主席。生于布鲁克林区。1956年为哥伦比亚大学学士，1970年获耶鲁大学法学博士学位。尔后在纽约市联邦住房和家庭财政局任律师。接着，进贝德福特·斯特伊弗桑特修复公司工作，并任总裁兼首席执行官。1979年起担任福特基金会主席。

本篇是在底特律科宝大厅举行的午餐会上发表的演说。在陈述美国青年失业问题的严重性时，提出其个人设想——实施国民服务制度来解决社会问题。讲话语言简洁、通俗易懂，表达清晰并注入了自己真实的情感，可读性强。

青年失业问题与国民服务

1983 年 3 月 7 日

今天我想谈两个问题，一个是诸位已经熟悉的，另一个是将要熟悉的。第一个问题是日益恶化的青年失业问题。第二个问题与第一个问题有关，但涉及面更广，也更复杂。它是探讨如何建立国民服务问题。

事实上，每个工业化国家当今都苦于空前高的失业率，尤其是青年人失业。在我国，这苦恼出现得比其他地方要早。而城市有色种族青年严重的失业率使问题进一步恶化。

青年失业量的变化似乎具有某种规律，这就是所谓的“双倍律”。长期以来，不管成年人关业率为多少，青年失业率至少是成年人的两倍。也不管白人青年的失业率是多少，黑人青年的失业率至少是白人青年的两倍。问题的根源不仅仅是经济疲软和严重衰退问题，而且也是个经济结构问题，令人沮丧的失业统计数字即便是在经济兴旺时期也会和经济萧条时期一样出现，并且始终令人沮丧。

结构性失业发生率是通常用来描述工人所拥有的技术与所提供的工作机会之间的不协调的术语。成年和青年男性和女性失业平均水平越来越高足以证明了结构性失业的存在。每一个经济危机周期的高峰和低谷都伴随着更高的失业率。

我们现在来谈谈另外几个问题，即出生率极度膨胀，这使后来劳动力供需严重失调。其二是美国经济中工业和技术的变化导致了传统劳动密集型产业工作岗位的减少。其三是生产由市区向郊区，然后向国外的区域性转移。其四是国际竞争的冲击。其五是生产率提高，较少的劳动力能生产更多产品、提供更多服务。第六是越来越多的妇女包括中老年妇女，为生活所迫，也在不断寻求加入有偿就业的行列，使得可供给青年人的机会减少。新的合法的和非法的移民浪潮也加剧了就业竞争。

虽然国家做了努力，青年人失业的势头却有增无减。人们越来越渴望有一个全面的解决办法，使青年人从学校走向社会，从青少年走向成年，道路不再如此艰难曲折。

一个重大的改革就是逐步维护一个国民服务制度。我想详细谈一谈这一点。首先要说明一下，无论国民服务有多少潜在的好处——好处确实有，并且很可观。但我并不认为单靠它就能直接有效地医治青年人失业之顽症。在我看来，除了通过经济高速增长，再没有其他方式可以造就足够的就业机会来满足每个人的需要了。

国民服务基于这样一种思想：个人能够并且应该为全社会做贡献，而社会组织结构应能够鼓励这种行为。相信为社会做贡献是一个公民最重要的义务，是一种使我们能凝聚为一个民族的行动，有利于完成面临的任务，并为个人发展和进步提供条件。

人们对国民服务提出了各种各样的建议。但几乎所有的建议都或多或少地涉及到了下列三个对国家最为重要的方面。一是保证国家的安全和日常防务需要。二是提供机会让青年人参与解决社会及环境问题。三是与我刚谈过的个人发展有关。这个服务制度若能很好地设计，短时间服务便可帮助青年人打开思路，开阔眼界，抓住机遇，具备一个工人和公民所应有的素质。

杰出的美国哲学家威廉·詹姆士是最早提倡国民服务的。在他看来，这

种制度的宗旨是建设国家和熏陶人格。国民服务制度是社团道德准则的体现：即公民人人都有对社团提供服务的义务。

60 年代国民服务被赋予了另一种意义，即关心社会公平原则。当时年轻人静坐示威和反越战浪潮导致了广泛抵制征兵，表现为大量逃避兵役。中产阶级及受过良好教育的青年常有办法躲避兵役，而工薪阶层或下层青年却无法逃避或躲避兵役。所以当这一代中的一部分人远征作战，被困于热带密林中，经受着死伤的威胁时，而多数人却过着安全与舒适的生活。威廉·詹姆士说过，民主社会需要人们作出牺牲，如果他是对的，那么，在一个公正的社会里，则要求人人都要作些牺牲。如果军队需要一部分人付出一定的代价，那么其他的人，无论采取什么方式，都应作出一部分牺牲，这才公平合理。

国民服务的拥护者越来越多了，因为不同的群体将此作为达到各自目标的一种手段。然而，由于不同的拥护者考虑的首先是自己的目标，所以，制定国民服务计划的统一政治联盟还没有形成。各种利益集团都提出了各种服务方案，但很少有相互补充的。多数国民服务模式认定仍有大量重要的社会和环境的任务等待着青年去完成。这一观念是十分重要的。那种拆东墙补西墙或仅仅为创造就业机会而安排工作是同国民服务思想格格不入的。事实上，现在是否仍有足够的工作提供给国民服务成员们去做而又不至剥夺别人的饭碗呢？近一两年来，美国不断恶化的基础设施——公路、桥梁及运输系统——已成为新闻媒体主要谈论对象及成为国会各种立法的依据。实际上支持国民服务思想的人一般并没把这部分人作为重建或修复全部基础设施的一支劳动大军。但是根据最新估计，即使公用事业部门不肯把任务（一些保养任务除外）交给国民服务系统人员干，也仍会有足够的工作可分配给他们干。1978 年，城市研究院刊出了一份关于美国创造就业机会的潜力的报告。这份报告分类列出了 200 多种有组织的活动，国民服务系统的人员可以干，并且扩大这些活动也不会抢掉其他人的饭碗。仅在其 100 种中内研究院就列出了 300 万份工作，其他专家认为最多可达 400 万份。概括他说，即使我们采用了最大规模的国民服务模式，劳动力的供也不会超过求。

那是些什么样的工作呢？城市研究院的研究人员指示，其中相当大的一部分——约 100 万份工作将出自教育系统：在学校里当助教，当辅导老师，保养教学设施等等。医疗保健系统、医院诊所、疗养院将提供 90 万份工作。搞全天护理或老年护理的社会服务将提供 50 万份工作。环境保护方面将提供 80 万份工作，其中 50 万将是资源养护工作。最后，图书馆、博物馆、文化系统及其他各种领域将提供约 40 万份工作。

那么，向雇员支付报酬有何潜力可挖呢？有理由相信许多或绝大多数录用国民服务人员的医院或教育系统能够提供食宿，也可提供部分工资。这种报酬模式有两个优点。其一，它将明显减轻联邦政府国民服务制的预算负担；其二，它将防止为就业而安排不必要的工作。然而，值得注意的是，无论有没有报酬，也不管国民服务是否会带来立杆见影的经济效益，国家都会得益于任何有意义的工作。

最后，我们再谈谈国民服务对个人发展的好处。国民服务思想的坚定支持者们相信，年轻人将不再把国民服务视为一种不受欢迎的负担而把它看作是追求自我实现和成长的一个机会。他们常常回味当时参与美国服务志愿队、和平队以及民权运动时的美好时光。那时候，各种不同背景的青年人以极大的热情，自告奋勇，投身到全国各地的各种工作中去。参加过这些活动

的大学毕业生报告说，勇跃参与者毕业时比刚进校时优秀多了。在以后的几年里，这段经历被自豪地写到了工作履历中。正如我和你们中的许多人所看到的那样，雇主和招生部主任都曾十分欣赏这一经历。

当今，没有人能够确切说出今天的青年人中在多大程度上还有这种观念。也没有人能够肯定国民服务对那些有逃学、吸毒、犯罪背景的街头青年究竟有多少教育作用。职业训练团曾录取了大批下层青年，对该组织的评估表明，大多数参加者都从这种经历中得到好处，如对工作看法及工作态度有了改进等。据职业训练团中的大学毕业生们调查，那些在训练团中服务了三个月以上的人获益匪浅，增强了自尊心，乐于接受别人的批评与意见，学会了充分利用业余时间。在我看来，任何方式的国民服务计划辅以强有力的培训项目、咨询及社会服务等措施是必不可少的。因为对于贫困青年来说，其个人的发展在很大程度上取决于社会环境的优劣。

没有人会相信国民服务会在每个参与者身上都发生奇迹。但事实也表明，成功的国民服务经历成了许多青年在社会大潮中创业发迹和立身的关键因素。

国民服务思想有支持者也有反对者。某些批评意见来自于那些从道义和法律意义上反对任何强制性计划的人。某些人反对是由于这一庞大事业的复杂性，而另一些人被其潜在的花费所困惑。不管反对还是支持，有一件事是很清楚的：大规模国民服务计划的实施首先需要有重大的改革。如果在改革前做一番全面的调查和周密的筹划，并让公众参加辩论，将会有效地促进这种改革。国民服务是个令人信服的观念。把它差不多放在国家议事日程的首位是丝毫也不过分的。国家安全的需要使得这一观念的确立更加迫切。同时，国民服务制度对一个既未受到外敌威胁又无军队的国度来说可谓气势磅礴和雄浑有力。国民服务将是对美国的青年，也是对美国的未来，都具有深远的历史意义的一种制度。

节译自《美国代表性演说》

石淑芳 译 王德华 校

约瑟夫·阿利布兰迪
一九二八年—

美国惠特克公司董事长兼首席执行官。1952 年获麻省理工学院机械工程学士，尔后在雷思昂公司任工程部经理。1956 年起进洛厄尔厂工作，先后任厂长、经营部经理、副总裁兼首席执行官。1970 年起担任惠特克公司常务副总裁、总裁、首席执行官。1973—1976 年任旧金山联邦储备银行行长。1977—1979 年为董事会主席。1986 年起迄今为惠特克公司董事长兼首席执行官。

本篇是在美国加利福尼亚州洛杉矶加利福尼亚市政厅内的演说。他作为企业界著名人士及代表，对美国当前教育水平每况愈下的状况表示了极度的不安，大声疾呼必须改革教育体制以增强教育在世界范围内的竞争力。他强调指出，在当今全球经济高度竞争的状况下，教育水平高低直接影响到企业的竞争力和生命力。因为，人才是企业的第一原料，原料不合格就不能生产出高质量的产品，企业也就无法在市场上与对手展开竞争。为此，他建议在改革教育体制的同时，制订措施对校长、教师的工作效果实施奖惩制度；普及学龄前儿童教育；在高中阶段创造选择职业机会；给教师提薪并提供晋升机会等等。通篇演说语句朴实，通俗易懂，表达清晰，形象生动，并注入了自己真实的情感，可读性强。

21 世纪的教育
——培育杰出人材的计划
1988 年 10 月 11 日

首先，请允许我说明本人并非教育家。当然这各有利弊。利就是我可以告诉你们这些教育家，一个企业界人士对教育的看法：我们是如何看待教育形势的？特别是加利福尼亚州的教育形势。当然，就我要讲的大部分内容而言，也适用于全美国。

你们都知道那些可怕的情况，知道退学率和文盲率，因此我不准备在这些问题上多花时间。我今天想讲的是告诉你们企业界的一些想法。

作为企业界人士，看你们的教育时是看你们所出的人材。我们的教育体制培养出来的学生是工业原料。如果我们以纯企业界人士的眼光来看待这一问题，就会问：这一原料的质量如何？我们直截了当而坦率他说，与全世界进行竞争的国家相比较，我们的教育体制生产的产品质量明显地差劲。这就是我们企业界人士对教育问题开门见山要说的话。

你们不用到远处去寻找证明这一点的材料，上一个星期日《洛杉矶时报》有 63 页长的招聘广告，工作需要人，需要够格的人。而当你看一看那些无家可归、失业的人，可以明显地看出两者并不协调。要说明的是，工作岗位都是需要技术的，尽管大部分工作所需要的仅是够入门资格的人，但要从我们的教育体系所培育出来的人中寻找真正合格的人材实在是太难了。

前哈佛大学校长德里克·博克曾说过：“如果你认为教育太花钱，是双料的愚蠢。”找不到合格人材的例子就是这种愚蠢所造成的代价之一。事实是为了使我们具有竞争力我们已花了几百万、几十亿美元来对人员重新培训。我们的大部分办法都是在走回头路、炒冷饭，在搞补课。如果我的公司生产了劣质产品，并对顾客说，“你再拿点钱出来，我去将产品修一下再给你。”我可以保证，这位顾客很快就会买我的竞争对手的产品而不是买我的。

这样，仅仅因为原材料质量未达到应有水平而使我们既花了钱，又在世界市场上显得效率低下。

如果以上所说是付出的全部代价的话，事情还不算太糟。然而除此以外还要付出巨大的社会代价：（青少年）犯罪的代价——那些退学者，那些无法进入正常经济生活的学生成了毒品贩子很容易仔获的猎物。因此既有经济代价又有社会代价。从长期看，那才是真正的问题所在。因此我们企业界要发出的信息是，我们的教育体制确确实实存在着问题。

哪我们怎么办呢？

首先，要想找出怎么办，我们要扪心自问：“我们怎么了？”举世公认我们曾在教育质量上处于领先地位，我们是全世界技术的源头。那么，究竟发生了些什么呢？

发生了好多事情。在谈这些事情时我并不想责备教师或教育体制。我们都对目前状况有责。

我记得在 60 年代谈到过一些研究报告和论文，说让孩子做很多家庭作业会使他们情绪低落，加重他们的负担，给学生评分会使他们产生低人一等的心理，因此学校取消了对学生的评分。从而降低了标准，对学生的期望值定得太低。正因为如此我们才需要坐下来思考，为什么产品质量达不到应该的标准。

作为企业界人士，我们要面对的是世界范围的竞争。我们可以在美国四周划一个圈的时代已一去不复返了。当年，如果美国钢铁工人罢工，就提高钢铁价格，然后是汽车的价格上涨，其他商品也跟着搭车涨价，每个人的市场份额没有变化，令人皆大欢喜。但这已不是我们今天所生活着的世界，现实世界已完全不同了。

在座多少人有外国汽车？有的话请举手。你看看，有多少！因此我们得理智一点。如果我们失去竞争地位，如果通用汽车、克莱斯勒、福特失去他们的竞争地位，我们就要打算买别人的产品了。

当前，美国拥有自然资源巨大优势的日子也已一去不复返。大多数天然资源现在均可替代。工厂又怎么样呢？我们美国人能建的工厂，日本人、德国人、意大利人也都能建。那么机器设备呢？可以看到在我们的工厂里有许多日本的机器和设备，在日本的工厂里有不少美国的机器和设备。

这样一切均扯平了，但也有不同的地方，那就是所雇佣的人的质量，这就是为什么我们企业界向你们大声疾呼；除非我们严肃对待这个问题，否则就将落后。这是我们要你们与我们分担的忧患感受。

我们能干些什么呢？

首先将我们的课程与德国、日本等国的课程进行一番比较；我们的标准是每年上学 180 天，他们每年上学 200 天至 250 天。就课程设置而言，俄国人在中学里学习四年物理学、化学，两年微积分。我们一般在中学里物理、化学各学一年，至于微积分，不到 6%的学生在中学阶段学过微积分。我们必须改变这种状况。

一个真正害人非浅的情况是，我们看到有些在学校里学了两年代数的小家伙在你问他“2X＝4，X＝？”时，他回答说，我们还没有学到。像这样的情况决不能再存在下去了。

作为企业界人士，我们看的是教育体制的运转方式。在一开头我就说过，我不是教育家，但有件事使我感到困惑，当你看一看当今的世界的话，你看到的是由消费者推动的自由企业体制在世界的所有地方建立起了经济上最高的生活水平。你看到俄国、中国的中央计划体制下的经济是一场灾难。就提供商品和劳务而言，已证明中央计划经济行不通，我想甚至俄国人和中国人现在也已懂得了这一点，因为你们可以看到他们正在转向采用由消费者推动的自由企业式的发展经济的办法。

因此，我们要问一问自己，为什么这一点不能适用于美国的教育体制？为什么不能把教育上的中央集中计划体制改为分散的、由消费者推动的体制？我们为什么要搞庞大的教学区？要搞漏洞百出的统一的教育大纲？我们为什么不能让校长对其产品质量负责？我们不管教师的办公时间有多长，也不问一个班级的规模有多大，（顺便说一下日本的班级规模为每个教员教 60 名学生），你们在课堂上花多少时间，学生与教师的比是多少，对我们来说，重要的是产品质量。我们需要有一种衡量产品质量的工具。我们需要让有创见和能力的人去确定教师的标准、教研室的标准和校长的标准，然后让他们负起责任。干得不好，就罚，干得好就奖励。

我认为这是我们要解决的最根本的问题之一。这就是我们为什么要呼吁进行重大的体制改革的原因。目的就是要贯彻以上的一些思想。

当你谈到教育质量问题时常常碰到有人这样说：“钱不够，需要增加经费。”我不愿对这一点进行争论。但很清楚，钱并不是衡量产品质量的尺度，

也不是在每个学生的成本或在每个学生身上所花的美元数决定学生这个产品的质量的。

当你买外国汽车时，并不是因为日本或德国工人工作得比福特或通用汽车厂的工人更卖力而去买它的，也不是因为他们坐办公室的时间或工作的时间比别人长而去买的。你看到的是产品，是对产品的估价。你得出的结论是：这是全市最合算的。

我们必须有一个以结果为导向的教育评价标准，因此我们建议在各个的时间里对学生学业的完成情况进行考试。我们还建议对所有的孩子，不论肤色或宗教信仰，凡满 4 岁，都应有机会接受学龄前教育。

接受过两年学龄前教育与未接受这种教育的儿童相比有很大差距。我们认为让满 4 岁的孩子有机会接受学龄前教育是最好的投资。在这种年龄当然不是用很多种科学问题去袭击他们，而只是要他们识认到什么是集体，并如何在其中活动。

在密执安的伊普西兰蒂有过一项试验，该试验表明，在学龄前教育上投资 1 美元所产生的效果远比花 8 美元降低退学率、提高教育效率上要高得多。因此这是经过实验所证明了的建议。

我们认为还应提高我们学校教育内容的标准。对美国学生经过 10 年学习后应当掌握的基本核心课程内容作出规定，应使他们足以和全世界任何国家的学生一比高低。

另外，在高中阶段我们也要给他们创造进行选修的机会。如有人倾向于艺术，那么她或他就可以上艺术专科学校，其他如自然科学、商务、工程或别的什么也如此。我们认为在公立学校体制中包括专科学校应当是下一世纪我们教育的一个组成部分。我们认为给学生以选择，他们就更能成为由消费者推动的教育过程的一部分。而教育有了消费者作推动力后，就会从根本上改善其质量。

另一个重要领域是加强教职业。在加强教师职业时我们必须承认教学的确是一项职业，而且是一项崇高的职业。

人们谈论脑科大夫收入高达 20 万至 30 万美元一年，但一个教师的年薪仅 2 万到 2.2 万美元之间，而我们知道即使是一个最差劲的教师所处理的‘脑袋数”也要比任何一个脑科大夫多得多。我认为这个问题需要解决。要给教师以晋升履历的台阶，这样一个教师如要增加收入，他或她就不必离开教学这一职业。我想教师队伍的职业化及社会对他们工作的承认应和工资挂钩。

如果你想要最好的 10%的学生，而不是最差的 10%，进入教师队伍的话，我们必须提供必要的激励机制，这当然需要钱。但我认为与其今天花很多钱用于补救、纠正己造成的问题上，还不如把钱用于我所谈的提供激励机制上，这样我们从一开始就干对了。

你们可以看到在我们所写的报告中所提出的所有建议均是我们企业界认为在加强学校自主权和在使学校对学生质量负责方面最能实现我们预想效果的建议。我们认为仅靠通过 1 项或 2 项立法并不能解决问题。我们必须后退一步，确确实实地看一看改革整个教育体制的问题。

我们的意思是我们将建立一个可以对学生质量加以衡量并有人对其负责的教育体制。我们将给学校以自主权，这样学校或小的区对如何花钱就得好好想一想。我们认为如要他们对最终结果负责，并给他们以创新的能力，我们就会得到很多新的想法，就会有一种很大程度上在自由企业体制中所存在

的竞争气氛。这样我们就能开始在这个方面或那方面起作用的想法中得益，从而我们就可以发展出一种创新精神，一种美国人所有的独创性。

节译自《伟大的演说》
王寅通译王德华校

托马斯·琼·活森
一八七四年—一九五六年

美国国际商业机器公司总经理、董事长。生于纽约坎贝尔。曾在纽约爱迪生科学院及纽约爱尔米拉商学院就读。17 岁当店伙计，开始了其商业生涯。1898 年进国家现金注册公司，后升任销售部总经理。1914 年成为计算——报表——记录公司总裁，该公司于 1924 年更名为国际商业机器公司。1949 年，创立国际商业机器世界贸易公司，负责公司的海外业务，并担任公司董事长。

他在国际商业机器公司的出色经营在美国的商业史上写下了光辉的一页。公司的业务从生产商业机器扩大到生产各种复杂的电子计算机、巨型计算机等当个仍在广泛使用的商业机器。

本篇是在丹麦哥本哈根第 10 届两年一度的国际贸易商会上的演说。他倡导世界各国努力消除贸易壁垒，并呼吁强大的民族承担起协调国际间关系的责任来，让所有民族有幸分享和平与安全，建立一个美好的世界。演讲语言简洁而富有文采，纵横捭阖，一气呵成，令人听后留有难忘的印象。

文明的本质

1939 年 1 月 26 日

文明的本质是和解的精神及了解国内外问题的愿望。这也是本届国际贸易商会所持宗旨及其成就的立足之点，它确信世界和平可以通过国际贸易来实现。为此，我们在努力稳定世界货币，在世界各国达成一致协议的基础上，努力消除贸易壁垒——我并非指自由贸易而是指一个协调的世界市场——在全世界更加合理地分配原材料、衣物和食品。

这些便是本届商会规划的基本出发点。我个人认为，这也是建立世界和平的基本要求。世界为养活各国人民提供了足够的生活用品，但是人们的智能、土壤质量以及地球上的自然资源分布却是不均衡的，这就导致了某些国家产品过剩。我们经济工作的重点便是寻出一个分配这些过剩产品的途径，并在公平合理的基础上使需要这些产品的他国人民得到它。强大民族由于在金融、工业及军事等方面所拥有的优势，比弱小民族拥有更高的生活水平和更为可靠的安全感，因此，所有强大的民族必须承担起协调国际间关系的责任来，让所有民族有幸分享和平与安全并拥有他们需要的任何物产。

若干年来，我们一直在试图证明实力即是权力，到今天，人们终于接受了这一观点。现在再让我们证明一下权力即是实力，这一点一定会为世人所接受。作为商业、金融和所有其他组织的领导者，作为个人，我们都了解和平给人们带来的幸福享受。我们也清楚每一种享受都伴随着一项义务，而最伟大的义务便是尽最大努力去维护和平并在没有和平的地方恢复和平。

如果每个国家的人民都能够把其他国家的人民看成自己的邻居和朋友并把他们的利益放在心上，那么也就不会有今天这么多的政治争斗和经济摩擦。

我相信马可·奥勒利乌斯[①]的观点：“人为其他人而生；要么将他们调教得更好，要么就得忍受。”

世界上共有 20 多亿人口，全部互相依存，任何事情只要影响了世界的一部分，便最终会影响到整个世界。我们必须发展更多的合作，消除宿怨和摩擦，发扬更为广泛的公平意识。

今天我们处在抉择的十字路口，一条道路通向和平，另一条则通向战争。通向战争的道路上布满恐惧、贪婪、妒嫉、迷信、个人野心、仇恨，不愿为它人着想。在这条路的终端，无论是哪一方在战场上占有了所谓的优势，我们能看到的只能是人类的死伤、财产的破坏、经济的混乱和所有人的痛苦。

通向和平的道路则是充满信任、善良、幸福、友谊、灵魂的安宁、所有民族的繁荣、体恤他人、甘于承担责任和义务、合理的政策和公正的贸易关系。我敢充满信心地断定，几乎所有的国家的所有人民都愿意帮助我们来建设这条通向和平的光辉道路。

节译自《世界伟大演说》

石淑芳 译 奚兆炎 校

[①] 马可·奥利乌斯（121—180），罗马皇帝，新斯多葛派哲学的主要代表，宣扬禁欲主义和宿命论，著有《自省录》等。

雷·阿·艾瑞尼
一九三五年—

美国西方石油公司董事长、总裁及行政主管。

生于黎巴嫩贝鲁特，1953 年移居美国，在贝鲁特美国大学获化学学士学位。1956 年加入美国籍。1957 年获南加利福尼亚大学物理化学博士学位。1957—1967 年任蒙桑图公司研究组资深领导。1967—1973 年先后任戴蒙德·夏洛克公司新产品开发副主任及主任。1973—1983 年供职于奥林公司。1983 年起任纽约西方石油公司执行副总裁、总裁、董事长，并任纽约西方化学公司董事长、首席执政官。

本篇是在得克萨斯州休斯敦市美国化学工程师学院春季会议上的演说辞。他分析了 90 年代人们所应具有的“环境修养”的意义，强调只是被动地遵守环境条款和法则并不表示具有环境修养，而应该付诸于行动，想方设法地降低污染，并加强研究废物的回收利用。而要实现这一切就要重振教育，使当今的学生——明天的决策者明白，科学与社会紧密结合在一起而不可分割。通篇演说观点明确、内容翔实、论述精辟，令人留下深刻的印象。

增长环境保护知识

1991 年 8 月 8 日

两个多世纪前，亚当·史密斯曾说过，一个国家的贫富很大程度上取决于其民众的技术和教育。不知道他是否意识到了将成为一位多么伟大的预言家，因为他无论如何也没有想象到本世纪经济、技术和社会成就是怎样使美国发展成为“超级强国”。

美国化学工程学院的各位成员，以你们的劳动和自身影响对这个“超级强国”的形成起了巨大作用，为其前所未有的经济增长作出了贡献。为此，我向诸位致敬。然而，如果美国想在环球经济中继续保持技术领先，我们就必须清醒地接受技术界在 90 年代将面临各种挑战的事实，其中之一是普遍出现的环境问题。

4 月 22 日已成为群众性的环境运动活动日。去年，全国各社团为纪念第一个“地球日”诞生 20 周年举行了隆重的庆祝活动。这清楚地提醒人们，环境问题还远未解决。

由于这 20 年来人们的环境意识逐渐提高，化学及石油工业界人士对那些关系到空气、水、土壤、森林、河流、湖泊及海洋质量的商业决定变得特别敏感。

这个世界已越来越关注环境问题，大家如果不信，可以看看新闻媒介对中东战争的报道，战争带来的生态影响首次得到重视，与人员伤亡和装备损失以同等篇幅报道。

然而，尽管 70 年代和 80 年代带来了环境意识的提高，但我所说的环境保护并没有得到相应的提高。仅标榜为“环境保护主义者”并不表明某人具有环境修养。同样地，只是遵守环境条款和法则也不表示一个公司具有环境修养。

最近的一份《剑桥报告概要》发现，57%的公众认为越来越多地使用塑料制品对环境是一种威胁，这比 1987 年上升了 19 个百分点。

报告还发现，在被调查者中，有半数相信使用塑料品所带来的危害超过它带来的好处，这与 3 年前完全相反。

这些数字对我们每个人都会有极大影响，公众认为塑料会形成固体垃圾，许多消费品生产厂家都对此作出了反应。公众们在努力使我们知道，他们是如何通过选择购物来表示对这一问题的严重关注。

事情很清楚，我们必须对再生塑料业进行投资并通过提高技术使其增长得更快。否则，我们永远也不能证明在一个有良好环境修养的社会里再生塑料能够并且应该成为着选包装材料。

当寻求解决 90 年代环境问题时，我们将会遇到前所未有的挑战，即在工业界更好地对话。工业界有必要进行合作，采取技术补救措施来解决棘手的环境问题。

请注意汽车、石油和化学工业在寻求净化燃料方面进行的协作，这是我所讲的合作形式的一个范例。

面对降低废气污染的环境目标，石油、化工及汽车工业正在为净化燃料汽油开发新的科学与化学技术。按净化空气法要求，到 1995 年在全国 9 大烟雾城市中，汽油污染物排放量减少 15%，它们占汽油市场的 25%。

但改变汽油组成成份的途径是复杂的，精心调整了一种汽油成份，常常

是减少了一种污染物增加了另一种污染，在新型发动机中燃烧的改良汽油在老式发动机中常会有相反的效果。

3 大汽车制造商和几家大石油公司正在使用 50 种不同类型的汽车和轻型卡车作 2，000 次排放试验，研究 30 种类型的改良汽油的效果。改良汽油会怎样影响燃烧效率现在还不完全清楚。燃烧更多的汽油会抵消净化燃料的作用。请注意：50%以上的汽车污染来自于添加燃料或停车时的挥发。

科学至今尚不能解决所有的问题，但我们已经清楚了污染的根源及当今技术的最大功效。

然而，正当我们在科学上作出这些努力时，国会却通过了一个净化空气法。新的立法是需要的，但它必须依据最新的科学事实。我们必须对立法程序做出反应，及时提供我们的研究信息，以使环境法规能够建立并实施生效。

众所周知，这种研究耗资巨大，但从长远来看，无所事事或不做宣传其代价将会更大。

简单他说，它要求各石油化学公司降低生产排污量。达不到目标，就会有新的立法出台，我们将又一次让别人来解决我们自己的问题，这很可能对我们不利。

这就是布什总统所称的环境政策基石；鼓励自愿降低污染。化学工业已同意这样做，并能过了“ 责任管理 ”计划。

在努力降低污染时，就需要让公众知道我们的努力、我们的成绩和我们对环境保护的一贯支持。

对一个具有环境养护知识的公司来说，所面临的挑战是利用公众对环境问题的情绪去影响环境保护论者和立法者，使他们意识到市场中的经济矛盾。

请记住，竞争者的工厂可以设在环境中立地区，但市场却在最为关心环境的地区。

有识之士已向人们证明，他们不会与无视环境责任的公司打交道，他们将公开地从经济上支持那些负责任的公司。负责任也包括公司与公众的坦诚交往。

有了真正的环境养护知识，将会看到这样一个世界：环境保护主义者与各企业联手抵制从无视环境责任的国家进口产品。

在努力提高环境养护知识的时候，必须与各社团密切联系，取得信任同时加快与公众联系、建立关系和信任。这需要相当大量的正规管理时间，而并非业余工作。

当今各公司所面临的最紧急的环境活动是从基层着手。“ 从全球考虑，从本地着手 ”是一句具有真正意义的流行口号。

诸位已意识到世界范围内的各团体都要求当地的工厂提供健康和安全的工作条件。社区需要工作机会，但同样要求维护环境的安全工厂和工作场所。

要在工厂区完成这一计划，需要工厂的经营者们投入更多的时间。没用多长时间我们就意识到，为了投入到社区中去，经理们在社区外需花费更大的气力。

因此，我们设立了工厂经理的助理位置来负起主要的“ 份内 ”责任，让经理腾出时间来参与社区事务。同时当工厂经理位置出现空缺时，经理助理可作为稳定的人力资源来保证工厂的安全、效益和连续性，并保证不断提高环境保护知识。然而，在我们作出了艰苦的努力之后，还需要有一批能够理

解和判断我们工作要旨的公众。

如果取得成功，就必须有具有科学意识的公众，我们的未来与民众直接相联，他们应该能够对环境和安全问题作出理性的决定，而要作出这种决定需要明白科学进程。

要实现这一切就要重振教育，使当今的学生——明天的决策者明白，在他们的日常生活中，科学与社会是如何天衣无缝地结合在一起的。

对公众来说，最可怕的莫过于技术发狂，无意识地糟蹋地球及其生灵，必须倾听他们的呼声，使他们相信我们不会允许上述情况发生，同时我们也必须付诸行动来确保这不会发生。

90 年代的环境知识，来自于社会各部门的协作，这是我们的目标，也一定能够达到。但这需要要合作意识，公众教育和全体民众尽职尽责。要取得成功，就必须参入到社团中去，为公司、为股东们、为我们的环境的利益而努力！

节译自《当今重要演说》

石淑芳 译 王德华 校

詹姆士·奥尔森
一九二五年—

美国电话电报纽约分公司董事长。生于北达科他州。1950 年就读子北达科他大学，获理学和商学士学位。1957—1958 年在宾夕法尼亚大学就读人文科学。1975 年获玛丽学院工商管理学荣誉博士。1981 年和 1982 年分获狄浦大学荣誉法学博士和巴特勒大学法学博士学位。1958—1960 年供职于美国电话电报纽约分公司，1977—1979 年任该公司行政副总管，1979—1985 年任副董事长，1985 年后任董事长，最高业务官。

本篇是在内布拉斯加州林肯市的内布拉斯加大学毕业典礼上的演说，演说以新颖的构思及具体实例论述了错误的必要性和价值。他强调不要担心犯错误，真正该担心的是怕犯错误，因为在错误中就孕育着未可知事物的答案；错误也许正是在接近发明与创造的边缘。只有无远大抱负而又成绩甚微的人才不犯错误，正所谓“失败是成功之母。”演说语言生动，表达清晰，层次分明，可读性强。

无知的驱动
——错误的必要性和价值
1987 年 12 月 19 日

女士们、先生们：早上好！

毕业典礼演说有着悠久的传统，事实上，冗长但听后即忘的毕业典礼演说也有着悠久的传统。今天我希望能打破这一传统。

毕业典礼演说的主题也是不断重复。按传统的主题讲，毕业典礼标志着受教育的开始，而非结束。这样讲是正确的，我深信不疑。

另外一个通常讲的主题是：四年中你学到了什么。你加深了对周围世界的认识：对过去的认识，预测未来的发展可能。

还有，你对自身也有所了解：认识到自律的价值，认识到制订目标和实现既定目标的价值。还学会了研究、分析、学习和交际的方法。这对你未来的发展会有很大的影响。对此我也深信不疑。

最后一点，演说者还不止一次地要求毕业班，不仅面对争取个人成功的挑战，而且面对为了全体人民把家庭、把国家转变成一个更美好的世界的一种挑战。梭罗[①]曾说过，不仅追求美好，而且为某种目标追求美好。我非常赞成这种说法。

请你们注意这些主题，并铭记在心。

但我今天不想再重复这些主题。我想让你们思考另外一种主题。我今天要讲的主题也许会使你们感到意外。这些主题不那么熟悉，不那么传统，你们或许一时能记住。

在主旨演说开始之前，我要向出席今天毕业典礼的教职员和家长们致歉，我之所以要致歉，是因为今天我要赞扬无知。我要敦促你们在今天和未来保留某些孩提时的思维方式。此外，我还要赞许犯错误的必要性和价值。

作为美国电话电报公司的董事长,我主持一个拥有 30 万人的全球性大公司。它是为这一代人和下一代人服务的主要行业之一。我这个行业中需要的人才不是那种对所学到的知识沾沾自喜、充满自信的人，而是敢于承认无知的人，受到无知驱动的人。

我也广纳那些正在走向成熟的人才。他们不失好奇和热情，并具有年轻人特有的敏锐——这种敏锐不是来自于事物既定的方式。

持这一观点的并非我一个人。只不过这不像茶余饭后的话题那样为众人所议论。所以，请允许我作些解释。

先从电话电报公司自己的职员开始。约翰·皮尔斯是贝尔实验室一位有名的科学家。因为 1960 年他在通讯卫星方面所作出的贡献而被许多人誉为“卫星通讯之父”。

皮尔斯说，“知识使人明目，技术使人高效。而意识到无知才使我们充满活力。”

约翰·皮尔斯的目标是要更多地去发现自己的无知。他认为我们应当极力地去避免终极智慧，即绝对的对与错、好与坏、世界与国家的发展趋势及其应当发展的趋势。

在我们的头脑中——但愿不是在学校里，我们习惯于将理科与人文学科

[①] 梭罗（1817—1862），美国超验主义运动代表人物，主张回归自然，代表作有：《沃尔登或林中生活》。

分属于不同的阵营。我们这样做是在冒险。在当今的世界里，我们需要各种思想和观点结合的协同作用。

是工程师同时又是诗人，是行政官又能演奏重金属摇滚乐，是演示者同时又是发明家……生活的多面手，这才是我们这个时代的典范。

但在商业和个人生活中我们更多的是不敢冒险，总是跟别人亦步亦趋，遇困难就退避三舍。

这是我们这个世纪的不幸，因为当今只有变化、不确定与模棱两可是有价值的。我们现在比任何时候都需要培养灵活性与创造性。

确实，我们需要重燃孩提时代那种对世界的惊异与新鲜感，善于接受新思想而不为既定的行事方式所束缚。

毕加索生前悲叹少年创造力之被扼杀。他们看待世界的那种独到而又富有想象力的方式终于为现有知识所束缚，随着成年而消退。正如他所说：“每个孩子都是艺术家，问题是一旦长大后怎样仍不失为艺术家。”

这令我想起一个真实的故事。幼稚园教师让孩子们为他们的学校绘一幅画。看孩子们的作业时，发现一个孩子的画，看了又看，却无论如何也看不出画中描摹的是学校那些建筑。

几分钟后，他忽然明白了，这个孩子画的是鸟瞰图。至少可以说是一种新奇的探索。很幸运，这种方法得到了这位教师的肯定。

这个孩子的画所展示的不仅仅是一所学校，而且是所有重大突破所具有的基本特征——通向新发现的与众不同的新观点。

这种独特的方式正在日益取代那些经考验证明可靠的方法，因为老方法在这样一个受变化影响的世界里已经行不通。

如果怀疑变化的持久性和确定事物的不断组合，就让我直接用事例说明变化是怎样在改变着这个世界的面貌。

1978 年丰田和日产在美国的汽车商们不得不动用准备返还客户的部分退款。与此同时，福特也在对其 V8s 型汽车收取附加费，因为其资金周转不灵。

仅一年之后，形势发生了翻天覆地的变化。克莱斯勒蒙受了 11 亿美元的损失，只能请求联邦贷款保险来避免破产。

在我的公司中，类似的情况出在超导。超导即一定的材料在特定条件下，不仅能导电，而且没有电阻，因而没有能量和速度损失。

如果上述理想能实现，那么利用超导就能创造出如飞机一样快的火车，如微型太阳一样的发电厂以及像今天的超微机一样的个人微机。

超导现象在 1911 年首次被发现,但它却在僻静的实验室里折腾了近一个世纪。

去年，这个历经 75 年的科技难题仅用了 75 天就有了突破，使之由理想转变为可能。

另一个变化无常的例子是几年前，纽约报刊的读者们愤怒地发现，他们最喜欢光顾的洛克菲勒中心的一家名气颇大的餐馆因房租涨价而被卖掉。

为了探个究竟，记者们对业主作了调查，结果发现，只有控制着土地的人才是赢家。

正如纽约的记者失去了其聚谈所一样，洛杉矶这一加州的大部分却正在失去更为宝贵的东西。今天，洛杉矶闹市区 85%的房地产为日本人所拥有。这一事实使人们更多地关注起那早有所闻的问题——“到底是谁拥有美

国？”

与此同时，信息正在激增。每当信息量激增时，就会引发对信息的掌握、整理及传播技术的空前繁荣。紧跟信息爆炸而来的是全球性市场的增长，并导致了市场各成员间的相互依赖。不幸的是，这一变化却标志了作为世界经济霸主的美国的令人难以置信的衰落。

美国曾经是一流管理的典范，制造业的先锋，现在却变成了一个在竞争中挣扎的国度——联邦惊人的预算赤字、激增的贸易赤字，以及最近美元的极度贬值。最为糟糕的是，我们现在成了世界上最大的负债国。

就个人而言，我所经历的最富戏剧性的变化，就是贝尔集团意料之中的解体。

我们的任务就是打算解散这个世界最大的私营集团，将其重组为八个新的公司。

这可不是件轻而易举之事，因为贝尔公司拥有 100 万雇员；1，500 亿美元资产；7，000 万份帐本和 2 亿份客户材料；2 万 4 千座建筑；17 万辆机动车以及 100 多年的历史。

我所听到的对我们这一任务最好的描述是：好比试图在半空中将一架 747 客机一个部件一个部件地按时拆开。

正如起初所担心的，强制过户终于发生了。我相信这一过程足以成为商业学校全部知识的一部分。但我希望这重要的一课不会被忽视。

这一教训是，未来无定数。它适应于我所注意到的技术领域的变化，市场的变化以及“环球村庄”的出现。

这一教训是，一个人不可能走回头路，他所能依靠的只有是恢复力和适应力。

正如历史学家巴巴拉·曲奇曼曾说过的：“你不能推知人类因素的触角会伸到哪里。历史从来不会紧跟而总是捉弄科学的轨迹。”

一个人可能会尝试去作有学问的预测，但往往多半是错的。不要因犯错而责怪自己。因为在我们的错误中也许就孕育着现在未可知事物的答案。

因此，不要担心犯错误；真正该担心的是怕犯错误。只有那些胆小鬼——那些唯唯诺诺的人，无远大抱负而又成绩甚微的人才不犯错误。

正如美国心理学家爱德华·底博农所说：“要求事情在任何阶段任何时间万无一失也许是新思想的最大障碍。”

他引述了马克尼[1]的经历，马克尼提出了向大西洋彼岸传送无线电报信号的设想，曾遭到专家们的嘲笑。

专家们头头是道地论述到，无线电波是沿直线运行，它们将成束跑向太空而不会沿地球弧线运行。

幸运的是，马克尼坚持不懈，终于取得成功。但这是基于错误的成功。使传播成为可能的是那时还鲜为人知的能将电波收回地球的电离层。

正如底博农所说，“正是通过错误马克尼才得出结论。如果他始终刻板地坚持逻辑，就永远不可能成功。”

马克尼的错误为我们的通讯开辟了新天地。其发明与亚历山大·格雷厄姆·贝尔发明的电话一起成为我们展示了看不见的连接世界的未来网络。

贝尔首次用电报捕捉到了这些电波；马克尼没用电线就使它们得以传

---

[1] 马克尼（1874—1937），意大利物理学家，实用无线电系统的发明人。获 1909 年诺贝尔物理学奖。

送，后来，这些电波将在 2 万 3 千英里高空的卫星与地球间穿梭，或者在一缕缕轻柔的光线上穿行。

这些电波产生了声音——然后是话语，进而有了图象——出现了电视，以及今天瞬间信息的大量涌现。

所以我希望诸位换个角度看待错误。把错误作为一个起点，作为一种激励，去用不同的眼光看待问题。

最后我希望你们坚持乐观主义的同时融进些怀疑主义。这看来是时代的一种健康的交融。

不要做犬儒。把它留给老一代人吧。凡事要质疑，问个“为什么”，同时要充分相信自己的观点，问个“为什么不”。“为什么是……为什么不”是两个简短然而深奥的问题。

总之，记住幼稚园里的孩子……从鸟瞰看问题。

记住马克尼及错误给予的报偿…向电离层努力。

最后，不要因你的知识和成就而沾沾自喜，麻木了思想…对无知作出反应和行动。

节译自《当今重要演说》

石淑芳 译 王德华 校

麦克利斯特·布斯
一九三一年—

美国宝丽来公司董事长兼总经理。出生于佐治亚州亚特兰大市。就读于康奈尔大学，为理科学士、工商业管理硕士。1958 年进宝丽来公司就职。1986 年迄今担任该公司的总裁。本篇演讲是在美国华盛顿哥伦比亚特区举行的全国艾滋病领导联盟大会上的讲话。他用大量的数字和事例概述了当今世界上流行的艾滋病给企业和劳工带来的巨大破坏，并号召美国各个企业都要制定切实有效的预防艾滋病措施，同时，详细介绍宝丽来公司是如何努力实现预防艾滋病蔓延的计划的。最后，他指出，只要坚定不移地付之实施，各个企业一定会在阻止当今社会滋生的置人于死地的传染病中各显神通。

通篇演讲举例充分，分析透彻，很有说服力和号召力，听后，激发人们对在企业环境中加强预防艾滋病的意识。

企业必须担负防治艾滋病的责任

1993 年 11 月 9 日

我非常荣幸能在这个全国艾滋病领导联盟上发言，尤其是在这样一群杰出的企业和劳工领导人面前。

像某些一直在新英格兰公司艾滋病教育团积极工作的人那样，我知道作为一个组织，你们面临的挑战和困难。

无疑艾滋病是与工作场所息息相关的，但令人悲哀的是沉默、否定和冷漠仍是大多数美国企业对待艾滋病的主要态度。因而克服这些障碍就落到了像这个联盟及其成员的身上。所以，我欣赏你们提出的挑战，赞美你们的工作，而且很感谢你们所取得的成就。

今天，我想扼要讲讲艾滋病急剧蔓延将会对我们经济带来的冲击以及企业和劳工怎样率先在全世界采取措施来预防、治疗而最终治愈这种疾病。

迄今，我们已经熟知艾滋病在美国和世界迅速蔓延的统计数字。但这些基本的事实仍然值得重复：

——十年前，只有几千个美国人传染上人类免疫缺陷病毒，而如今大经 200 万人染上了这种病毒。到本世纪末，染上艾滋病将是现在的三、四倍。

——在全世界范围内，大约 1，200 万人患有人类免疫缺陷病毒的疾病。据哈佛大学的一项研究，10 年内，大约 3，000 万至 1.1 亿人将会携带那种病毒。

——目前患有人类免疫缺陷病毒就如同宣判为死刑，因为现在还没有治愈的药物。这个世界范围的传染病可以和在 14 世纪欧洲使大约四分之一人口的 2，500 万人死亡，使整个社会遭受摧残的杆菌传染病相比。

有人曾说过，统计数字好比是不流眼泪的人。是的，在这些悲惨的统计数字的排列后面是你我都熟悉的人们，它提醒我们在每个死亡者后面都有个活生生的，正在呼吸的血肉之躯。我们已经失去了朋友、同事和所爱的人。

我确信你们所有人都有过这种悲剧涉及到个人的类似经历。而且我知道这些经历已经强烈地激励我们加倍努力防止更多的朋友和同事染上这种流行病。这是我们纪念和怀念他们的方式。

但是，我们应该记住有关艾滋病的其它影响，那就是让这种流行病恣意蔓延给全世界经济带来的巨大影响以及给在座的每位企业家带来的影响。

艾滋病是搀杂着复杂的社会问题，是对大众健康的挑战，而且它预示经济灾难正隐隐逼近。社会的每个成员包括企业和劳工都有责任来消灭世界流行的艾滋病。

随着其对生产力和产出的冲击，艾滋病将会使发展中世界本已不堪负担的卫生保险系统负担更重。

保健费最大的负担落到了艾滋病人家属的身上。他们常常为了支付可能完全超过其年收入的医疗帐单而使自己倾家荡产。最后，在许多艾滋病猖獗的国家就会出现千千万万孤儿不断恶化的悲剧。

总之，90 年代世界流行的艾滋病尤其在发展中国家有可能成为经济复苏的主要障碍，其规模可与 70 年代世界石油价格的冲击相比。

所以，艾滋病将影响到每个做生意或想成为全球市场一员的美国公司。如果贵公司像宝丽来一样计划在发展中世界开拓新的市场，你就必须开始把艾滋病因素考虑进去。

我们应该如何在艾滋病迅速蔓延并对经济起极大消极作用的印度、泰国、巴西、尼日利亚和印度尼西亚这样的市场取得成功呢？

我们应该如何寻找不断增加的中产阶级市场，那里许多最有潜力的顾客将患病或将死去而他们的家庭将被保健费拖累得一无所有？

而当艾滋病正夺去最有技术和最具生产力的工人生命时，我们该如何在这些国家中建立制造业或其它业务呢？

这些问题的答案非常简单，那就是我们再也不能无视世界流行的艾滋病对我们成功发达行将构成的威胁，若重视我们未来的发展、收入和持股人的报酬，我们集体和个人都应该接受这种挑战。

我们要选定三个目标：

——要向每个人提供充分的教育和预防计划；

——对艾滋病人要确实特别的同情和关怀；

——要尽量减小文滋病对经济的冲击。

以下是我对世界企业及劳工如何能实现那些目标的一些想法：

首先，要为美国的每个企业制定一项防治艾滋病政策，确保去工作的地方能通过教育和预防计划最成功地战胜艾滋病。更使我惊奇的是在我们开始意识到这种流行病的 10 年后，有这种预防计划的美国企业还不到 20%。

宝丽来公司制订了一项广泛加强艾滋病意识的计划，在 6 年前成立了专门工作组。我们提供预防艾滋病教育，我们为那些染上人类免疫缺陷病毒的人创造一个开放和爱护的环境而努力工作，而且，还对患有艾滋病或传染上艾滋病毒雇员的特殊需要有所反应。

我们提供艾滋病培训和管理，培养所有雇员的预防艾滋病意识，而且我们已经开始对宝丽来公司成员的家属进行艾滋病教育。而艾滋病信息办公室负责提供建议、咨询、点子和信息。宝丽来基金会支持艾滋病服务组织，而且我们的雇员和经理都自愿参加这些活动。

我们对自己的计划感到非常自豪，迄今为止，该计划总费用还不到一个人类免疫缺陷病毒患者医疗费的四分之一。

企业应努力创造一种工作环境以满足艾滋病患者的需要，尤其是能支持他们继续工作。我们必须消除他们情绪的影响，与得病不肯外扬作斗争，并力争做到公开与诚实，为了创造一个染上人类免疫缺陷病毒的人敢于吐露真象的工作场所。

换句话说，不需要太努力也不用花大钱，任何公司都能成为不断壮大预防艾滋病蔓延运动中的合作伙伴。

第二，企业可以联合起来研究出预防艾滋病进一步蔓延的世界性的策略。就企业来说，我们能在海外业务中提供工作场所的教育，研制工作场所的政策并且提供患病工人及其家属的需要。

换句话说，期望在极需帮助的发展中国家获取利润的公司也应该对艾滋病的预防进行策略性投资。

第三，我们应该敦促政府对艾滋病作出强烈的反应。我们应该称赞六周前在美国宣布的对联邦雇员加强艾滋病意识和教育的计划，但我们还必须扩大联邦基金用于基础研究、医疗和公众教育的份额。

总之，我们在继续寻找治愈之药的同时能寻找并应成为美国和世界各国各级政府倡导者，发展更有效的预防计划。

第四，也是最后一点，我们应依靠自己的理解和同情来勇敢正视这种可

怕的疾病。我们必须注意到问题的严重性，并应消除焦急和恐惧，明白谁突然患了艾滋病以及怎样预防其进一步蔓延。

我们应了解其简单的一面——人类免疫缺陷病毒疾病就可用现有手段来预防。我们可能许多年都找不到一种治愈药物，但是有效预防的方法对所有人来说都是显而易见并且易于实施。我们应该对此坚定不移：不该再有一个人染上人类免疫缺陷病毒。不该再有一个人由于无知，拒绝或缺乏保护被传染上这种病毒。没有预防艾滋病计划任何工作场所都再也不可开工。

如果我们此时此地坚定不移，而返回到工作场所时又付之实施，我相信我们会在阻止当今社会这种传染病的蔓延中各显神通。千百万海内外带有人类免疫缺陷病毒的病人及其家属正靠我们采取果断措施。我们未来生活和繁荣的质量都依赖于此。

这个联盟及其成员已干了所需的大量领导工作。这是我们所有人付之行动的时刻，作为工作场所的领导，甚至作为世界共同体的领导。我们必须担负起在世界上驱除艾滋病的责任。

节译自《当今重要演说》

胡遵启 译 王德华 校

欧文·扬
一八七四年—一九六二年

美国企业家。1894 和 1896 车分别毕业子圣劳伦斯大学和波士顿大学法学院。1913 年美国通用电器公司总顾问，之后任董事长。1919 年组建美国无线电公司并出任董事长及执行委员会主席。1923 至 1940 年任纽约储备银行及其他许多大公司总裁。

他在国际政治事务，尤其是在一次大战后经济问题的清算中作出过突出贡献。曾与美国副总统道成斯合作起草有关德国赔款问题的闻名的“道威斯计划”，此计划以及后来发表的“扬计划”，表现了他在处理工业及政治问题方面的卓越能力。

本文是在美国阿肯色州亨得利克斯学院所作演说的一部分。此演说运用形象生动的比喻，深入浅出，颇具感染力。

闭门学习无济于事

1934 年 11 月 20 日

我这里所说的文化，不同于学究心目中简单狭窄意义上的文化，虽然学究所说的文化也常包含一些构成文化的原始材料。我所说的文化是种综合体，即把各种事物混在一起使其合成一体，这个混合体因此便显示出其独特的个性。它可能只是种混合物，但若成为化合物便更好了。文化并非一盘不能粘合在一起的散沙。

白炽灯的重要部件是灯泡里的那根钨丝。发明灯泡之所以了不起，是因为发现了将金属钨变成钨丝的方法。众所周知，这种金属能长时间承受白炽发光所要求的高温而不致断裂。但是大家也知道，钨是最难加工的金属之一。钨的每一个粒子都是一个顽强的个体，不与相邻的个体相联系。他们似乎毫无“社交意识”。第一批钨灯所用的是所谓“挤压式”灯丝。将金属钨放在与电线直径相等的小槽里用巨大的压力加以挤压。人们发现，如果施加足够的压力，这种金属粒子就会粘合成线状，这种易折断的钨丝可以放在灯泡中。将这种灯泡软包装运到目的地，最后再极其小心地插入灯泡座中，灯便会发出明亮的光。但我们年长些的人都能记得，那时孩子们若在餐桌周围捉迷藏，所有的灯就会熄掉。后来，一些勇敢的人们决心征服这种架骜不驯的金属，而终于成功了。在高温下用极其巧妙的方法将钨拉成了丝，这种丝比同等粗细的钢丝还结实。

你们也必须将零星的学问在炽烈的高温中熔炼成坚不可摧的元素，只要有人在，你的知识就不会消失。

让我说得更具体一些。希腊的语言文学是优美的，但如果不能把这种优美转化为你今天的思想和言词，学习希腊语又有何用呢？历史上发生的许多重大事件既使罗马增辉，也使罗马蒙羞，但如果不能用拉丁语更深刻全面地理解和感受这些事件，学习拉丁语又有何用呢？在更为广阔的视野和形形色色的交往中，法语如不能使人们更好地了解生活其中的世界，并且重视优雅的礼仪，学法语又有何用呢？经济通常支配着历史的进程，如果割断历史与经济的联系，学历史又有何用呢？自然科学知识决定了经济或政治发展的进程，如果把它与这二者分割开来，学它又有何用呢？如今，只要走出这座校园，就会认识到，无论是经济学问题还是政治问题都是由于世界各国的研究人员所创造的机器制造出来的。

我认为，闭门学习经济学对你们说来是不够的。学习历史、政治、语言和科学也同样如此。将它们像粒子合成粉末那样凑合一起，混得一张文凭是不够的。必须将它们混合起来。

节译自《世界伟大演说》

石淑芳 译 王德华 校

罗伯特·柯比
一九一八年—

美国西屋电气公司董事长。毕业于宾夕法尼亚州立大学。1946 年进美国著名的电气公司——西屋电气公司，先后担任工业和国际业务部经理，国防工业公司经理、经营部总经理。1975 年任公司副董事长，1983 年起任董事长并兼任匹兹堡大学董事会副主席，克利夫兰联邦储备银行董事长等职。

西屋电气公司的主要产品是能源控制设备、雷达、机器人、发电设备、电梯系统、冷藏和空调设备等。它是美国 500 家最大工业公司之一，产品远销世界各地。

本篇是在宾夕法尼亚州匹兹堡卡内塞·梅隆大学所发表的演讲，主要阐述在世界经济迅速变化和充满挑战的时代，大企业应如何把握航向和采取有效的对策；同时，还强调企业家必须持有不断创新的思想和重视技术人员的培训工作，只有这样才能保持世界经济的健康发展。通篇演说，逻辑性强，善于把理论阐述与现状结合起来，论证严谨，知识性强，值得一读。

21 世纪世界环境中的经济活力

1983 年 11 月 5 日

这个时代很容易感到困惑和被人引入误区。我们也许不想承认这一点，但它确实如此。我们都认为理解了变化并正应付变化，但要跟上变化的步伐并理解它是很难的。即使是致力搞学问的机构，如卡内基·梅隆大学那样的高等学府也不例外。

进入 21 世纪只剩下 17 年时间了。尽管有着各种经济理论和计划，尽管我们取得了种种进展——特别是技术上的进展——我们并未找到让美国或自由世界经济充满活力的方程式。

我想今天在座的大多数人会同意为后代建立一个坚实的经济基础是今后 17 年中的优先任务的看法。

今天，我们都为经济复苏所发出的一丝微光所鼓舞。但我认为除非我们解决了一些基本的问题，否则这次复苏将会是短命的。真正健康的经济像以往一样不可捉摸。

我今天不是来为经济健康开处方的，或告诉大家使企业十拿九稳成功的方案。但我确实希望能留给你们关于在这迅速变化和充满挑战的时刻如何把握航向的一些想法。请允许我提出我认为是要努力建立的世界经济秩序基础三点有关联的建议。

建议之一，作为个人，在处理并理解变化时需要头脑更复杂一点。要去重新发现我国的缔造者所认为的民主本质的东西：在社会中人人要发挥作用，人人要作出贡献。

建议之二，作为美国人，要清楚地懂得我国的自我利益是如何同整个自由世界国家的利益交织在一起的。

建议之三，作为今天企业界的领袖和教育界的领袖，带领人们重新确立对资本主义、对自由企业制度的信心是我们的责任。这是我们应付经济、社会变化的最大希望。如果别的一切都不清楚，那未有一点是清楚：如企业界一切照旧，教育界一切照旧，那就不行。

让我先简略地逐条探讨一下，然后回答问题和讨论。

我以前认为，有关公司总体战略问题最好留给高级管理人员和战略计划制订者去考虑。今天经过多年参与管理研究并在西屋公司的实践，我现在认为每个人都需要持续不断地考察他或她所在行业的一些最基本的方面。

我的意思是，每一种行业和在这些行业中的每一个人必须对目前和未来的问题进行详细的考察。再往下深一步，我认为每个人还必须对我国的需要进行同样详细的考察，以成为一个更有效的公民。

我们的日程上排满了需要和问题，但很多问题被党派政治所掩盖，被犹豫不决所耽误。像补贴计划、大气、水净化法修正案，能源政策、贸易政策、核工业的前途等都是至关重要的问题。人人必须教育自己，为解决这些问题作一份贡献。

我们国家的未来，我们对经济健康发展的希望最终掌握在人民手中，在你、我在每一个经理和生产工人的手中。我们大家，作为公民，作为认真负责的公民，既有责任也有机会作出自己的贡献。

我们要比以往历史上的任何一个时候都更加虚心好学，成为一个学习的国家，成为有识别力的听众。这是我们的生存和繁荣所必需要的。

我们承受不起当思想懒汉或对情况一知半解的代价，我们也不能期待政府有效地和踏踏实实地来完成这一切。我们不能在技术上一无所知而又希望利用技术来改善人类的生活条件。

作为个人在处理、理解变化时必须变得头脑复杂一点。我们必须记住每个人都可以发挥作用，都可以作出贡献。在这一不稳定和迅速变化的时刻，要求每个人都具有责任感和勇气。

我的建议之二，作为美国和自由世界的公民，必须更好地理解世界互相依存的现实。如果要想顺利地跨入 21 世纪，就必须采取决定性步骤来建立新的经济秩序。像卡内基这样很现实的企业家也承认即使拥有了巨大的美国市场，他也不能无视世界互相依存的现实。今天每个公司、每个雇员都面临着同样的挑战。

西屋公司从它 97 年前建立起时一直是一个为工业市场和公用事业市场服务的制造商。但今天只有一半收入来自其工业制造活动，另一半则来自服务性活动。

我们必须改变投资方向，因为我们看到我们在美国国内市场资金搁死了，更不用说在其他发达国家的制成品市场上了。我们现在把美国投向高技术产业，这些产业将为全世界的消费者提供独一无二的产品。

世界范围的竞争是一种巨大的挑战，请想象一下，在地球的一边设计一个补偿性工厂，而总装线又在地球的另一边将是何等的复杂！

任何一个国家经济或政治环境的改变均会毁了整个计划。这个国家的债务危机、那个国家实行新的关税限制或某个国家出现了政变，都会在世界经济中产生回响。它们也会影响西屋公司和其他每一个跨国公司。

这就是今天的企业！我们都受到变化的影响。在质的变化上它比卡内基时代形成的现代化工业体系以来的的任何时候都要更深远、更带根本性。

今天全世界有 1/4 的产品是跨国交易的。传统上，美国是带动世界经济发展的火车头。然而美国带动其他国家经济发展的能力己在消失，所谓“水涨船高”已很难做到了。

第二次世界大战结束后国家之间有一种重建和合作精神。对经济问题，我们已开始从世界角度看问题。以关贸总协定为代表的世界战后贸易体系是为了促进国际贸易而建立的。若干年来关贸总协定培育了一种自我克制气氛，因贸易国家理解到发展贸易人人得益。

永远不变的事实是每个国家，不论穷富，为了进口，必须出口。如它不能卖，就不能买。

如果说保护主义热是不足以威协世界经济的稳定的话，贸易国还必须对付世界债务危机。发展中国家今天到期的债务多达 5，200 亿美元，一半以上是私有机构的贷款。

要了解世界经济如何陷入缓慢增长或没有增长的恶性循环是太容易了。发达国家的每一个步骤都通过发展中国家为还债而削减进口，而进口的减少降低了这些国家的增长率。对那些最穷的国家来说，这是最严酷不过的了。

出口对发展中国家的严重性并没有被美国或其他工业化国家所理解。事情的真理在于——没有任何办法可以绕过它，不然任何国家的经济都不会有活力。我们没有别的选择，只能一起干。

首先，发达国家必须采取能持久的、非通货膨胀性的发展政策，这包括预算适度和有一个可预测的货币供应增长率。

驶离保护主义航道也是十分重要的。要做到这一点必须复活关贸总协定原先的精神和在持续的基础上，贸易国间进行高层次谈判。我们必须向减少关税壁垒方向努力，要稳定世界货币。

可是，从长远来说，我们必须建立一个促进整个自由世界发展的永久性基础。为了做到这一点，我们看是工业国家的私有企业必须率先振兴世界市场，这是我们将面临的第三个也是最重要的挑战。

当然，政府在创造一个能促使社会稳定和发展的环境方面起着关键性作用。富国能够，也应当对发展中国家提供经济和防务援助，以帮助他们在既想获得独立，又面对互相依存的严酷现实面前取得平衡。

但从长远来看，把希望寄托于政府，不管是什么样的政府，企业通过立法来确定发展优先次序或进行资源配置那将是愚蠢的。一般他说，政府不是一个好企业家。

我们的挑战和机会都来自市场。我们必须打破双重束缚。一方面是工业国产品市场萧条；另一方面是发展中国家资金缺乏。

近些年来，我们认识到增加竞争力的关键是提高生产率。然而，生产率的提高固然是重要的，但也不是万应灵药。

生产率的提高会促使经济的增长，在理论上是对的，但如果市场已不能吸收新增加的产品和劳务，哪又怎么办呢？工厂将闲置，工人将被解雇。

实际的解决办法是降低附加值、标准化生产的制造业加快转移至欠发达国家。他们反过来必将成为大规模生产的产品供应者。这是积累资本、创造就业、减少债务、购买工业国生产的高附加值产品的唯一道路。这条路是走得通的。工业史告诉我们，如果没有壁垒，成熟的技术会流向劳动力和原料成本最低的地区。这是受基本市场力量所支配的：对有限的资源进行最有效的利用。

从自由市场经济的利益出发，我们不应设置人为的障碍来阻止成熟工业向欠发达国家转移，政府能够和必须做的是帮助私有企业部门减少这种自然流动对个人带来的影响——通过重新培训和教育课程使人们具有适应新技术和新产业的手段。

发展中国家则必须增加对工业基础设施的投资。他们必须尽一切可能创造一个能吸引外来投资的环境。

当然，为了得到基本的发展，发展中国家必须增加出口，这意味着美国和其他工业国必须减少贸易壁垒，这是作为一个全球公民的责任之一。

当我从大学毕业成为化学工程师时，曾认为对世界上的任何问题都只有一个正确的答案。几年后我才知道对任何一个问题都有好几个正确答案。宏大的战略和总体规划是不错的，但事实上常常行不通。德国的总参谋人员是搞战略计划的大师，但他们都在两次世界大战中败北。做生意，或生活中，不存在什么总体规划。我作为一个电气公司首席执行官，从未完全控制过日程。真正的诀窍是为你预想不到的发展情况或障碍多准备几手应付战略。

我还懂得了什么是不该干的事——不要当你下级的婆婆，什么都不放心。这只会使你使他们缺乏灵活性和养成僵硬的性格。和周围的人一起工作并帮助他们成长是巨大的挑战，也是一种很好的满足。

创造发明、成熟、衰落是一个不可避免的过程。我们看到新的工业巨人在世界其他地方出现。他们电会有成熟和最终来落的一天。

每个匹兹堡人必须承认要想有持续的生命力，就要有不断的创新的思

想。匹兹堡确保未来的最大希望是它与两项最重要的资源——教育界和企业界都有密切的关系。我认为这将是我们发展和更新的关键。

我们需要的新思维和新技术从哪里来？我们如何雇到我们所需要的人，如何教育我们的孩子使他们面对下一世纪的问题和机遇呢？

我们迫切地需要让科学转化为技术，让技术转化为有用的产品。只有在这一过程中才会出现真正、持久的工业复兴。也只有这样才能恢复匹兹堡和自由世界的经济的健康。

的确，我们不可能在本世纪剩下的 17 年里解决所有的经济和社会问题。

可是，我相信可以开个好头。我们可以建立起一种对价值观和自由企业制度执著追求的传统以及恢复对人类进步的乐观和信心。

节译自《当今重要演说》

王寅通 译 王德华 校

乔瓦尼·阿涅利
一九二一年—

意大利菲亚特公司董事长，世界驰名的西欧工业巨头。生于都灵。毕业于都灵大学，获法学博士学位，是菲亚特公司第三代掌门人。1949 年即被指定为公司的副董事长。1966 年起任公司董事长迄今。1974—1976 年任意大利工业总联合会主席。兼任乔瓦尼·阿涅利（菲亚特公司创建人）基金会董事长。意大利股票公司协会的成员、大通·曼哈顿银行国际顾问委员会委员。曾任大西洋国际事务研究所所长。

本篇是在英国牛津大学的演说，围绕欧洲的历史、经济和文化的发展情况，阐述当前欧洲共同体的任务及其在世界经济形势变化发展中应起的作用。通篇内容翔实，注重结合历史教训进行比较，语言流畅，表达清晰，使人听了留下难忘的印象。

欧洲——历史与前途

1991 年 5 月 9 日

100 多年来，多数是由英国男女精英来此演讲。我是一个应邀来此盛名的讲台演讲的意大利人，特别要感谢牛津大学校长和校方给予我的荣誉。

可是我要声明的是，我是一个企业家，而并非学者，所以希望你们不要奢望给你们作一个名副其实的演说。

我要讨论的题目是近来公众特别关注的问题，这个题目多年来燃起希望又萌发了失望，激发了热情和挑起了论战。

循着历史某些轨迹，我认为，与其说欧洲是个政治主体倒不如说是一个文化概念；与其说是一个具体的实体，倒不如说是一个理想的实体。

何谓欧洲？

古希腊历史学家希罗多德在 2，500 年前回答问题时说道：欧洲是全世界三部分之一部。可以理解，希罗多德遁于其有限的地理知识。到了比较近代，法国诗人罗·瓦莱里称欧洲是亚洲的小角，这里产生了一个饶有兴味的问题。哪是这小角的最东端？哪是欧洲之未，亚洲之始？

1989 年以来，改革的影响之一是要重新划分苏联的边界，直至影响到了乌拉尔山。有人梦想从大西洋到海参崴。但有一点可以肯定，随着地理疆界的变迁，眼下不是给欧洲下精确定义的时候。

令人遗憾的是，历史也帮不了多少忙。过去没有哪一个国家、哪个帝国或者政治实体叫欧洲的……现在我们正在进行一个独特的、不平凡的历史的尝试，创立欧洲共同体。

下确切定义时既不能忽视欧洲自由贸易联盟国，也不能忽视原属于共产主义集团的中欧国家，我们还可能会就苏联（至少部分苏联）从地理含义和政治含义上讲是否属于欧洲而争论不休。

当我们将欧洲文明与世界其他文明相比较时，这些疆界实际上非常分明和明确的。

欧洲是一个演变中的统一体。也许这就是它有别于世界其他部分的主要特色。

我们欧洲人继承了运动的、发展的思想遗产。

拿破仑在 19 世纪初试囹重建欧洲帝国，但没有超过 15 年。希特勒疯狂劫夺的企图也维持了不到 10 年。

在欧洲萌发的自由思想，流传到了欧洲地理境界之外，成了我们称之为“西方”的主要特点。

最后强烈贯穿欧洲历史的是企业观念和企业精神。

早在中世纪，热那亚（意大利）、鹿特丹（荷兰）、安特卫普（比利时）已万商云集，进行商品交换，交流经验和传播知识。

中世纪手工艺车间首次采用的富有创新的工作法形成以后几个世纪的大生产的基础。

意大利文艺复兴时期银行家发明了第一批信用状，同支行、代理行一起组成的网络，造就了欧洲第一个金融市场。而企业不仅在经济领域影响明显，企业精神导致了对外开放——使已经闻名的地方更易激励发现新世界。

马可·波罗到中国旅游并非仅仅是要发现市场口岸和进口新的商品，他同时想探索了解在神秘和现实之间徘徊的国家的奇珍。哥伦布横渡未探明的

海洋并非仅仅为了皇家恩主寻找新的珍贵的东西和拓宽新疆域，而是想给本人和世人表明地球是圆的。

企业家精神是同来之上世纪初伟大的葡萄牙、西班牙和英国的航海家的冒险精神分不开的。

企业家精神首先应是横跨不受约束的世界疆界的连续不断的趋势。而且，企业家精神也是打破新技术领域趋势。

今晚没有时间详谈工业开发，从英国传到法国和德国再传到南欧诸国的历程，但说一说这一进程提高了个人收入，开辟了经济发展的道路，以及在过去农业社会不可想象的福利，就足够的了。

我确信，对于一万年以来欧洲农业革命情况以及人类的财富如此迅速增多进行反思是颇为重要的。

工业革命使人类开始掌握了土地，使资源增值，把千百万人从过去贫困、饥饿苦难中解放出来。

工业革命之所以只能发生在欧洲是由于只有在欧洲科学才能与实践巧妙地结合，创造性和自由精神融合使工业革命成为可能。

欧洲当今不再是世界主要工业列强，虽则美国早期开发渊源于欧洲。

我们同样知道，西方近来面临来自日本的工业挑战。我相信，日本从欧洲继承了企业家精神。

工业革命也是一种社会革命，而事实是，社会革命较之前几个世纪推翻封建皇族统治要深刻得多、剧烈得多。

在马克思、恩格斯创立他们的理论之前，在英国，就已建立了工会。随着工业化的扩展，阶级战争遍布欧洲，激烈的冲突在整个大陆蔓延。

我想，我作为一个企业家是没有资格来歌颂工人运动的。

但是我确信，回顾历史，我们必须继承工人运动对于我们生活社会的深刻变迁所做出的贡献。

这种变迁使欧洲人知道怎样逐渐扩大工人的保障和权益，减少社会不公以及改善全民的福利。

众所周知，这种情况肯定不可能在绝对平均主义的空想遭到政治压迫和经济灾难双重扼杀的地方出现。

这样，多少世纪以来科学艺术知识的理想使经济目的和政治目的粘合一起了。

大家知道，欧洲的历史是一部充满争夺领导权的血腥对立和殊死争斗的历史。在古代欧洲史和现代欧洲史中充斥暴力、死亡事件。但同时，这些争斗又限定了和丰富了欧洲的同一性。

始于百年战争、终于希特勒的阴谋诡计以及第二次世界大战大灾难，要记注，毕竟是欧洲战争，即最后的欧洲战争。

但是，欧洲战争的悲剧却加强了为团结和平奋斗的欧洲精神。1946 年温斯顿·邱吉尔在苏黎世谈到需要建立一个“欧洲合众国”。1949 年 5 月 5 日，10 个欧洲国家签订欧洲法协议，表示愿创立欧洲议会。

接着就是当代史了。

当代史也是分裂史，政治思想对抗史，欧洲并非是思想角逐场所，但迄至 1989 年，欧洲领土被世界上两个主要大国所瓜分。

然而，西欧的历史都是在和平、民主、首先发展经济的原则指导下成长发展史，欧洲与美国共亨通往自由之路。

我们了解广义上的欧洲文化也就是所有发展中国家拥有的文化。

当然，新发展起来的国家，比如日本、东南亚试图顺应欧洲文化。

某种程度上说，这种文化优势确实靠殖民统治和压迫得来的——我们现在承认这一系列历史缺陷，但这不会抹杀欧洲在世界发展中将起的重要作用。

今天我们已摒弃了 50 年前在欧洲大陆盛行的“种族优越论”。我们已摆脱了过去让欧洲各国反目相仇的霸权野心。我们还摆脱了世界政治中心和文化中心承担的责任和不切实际的幻想。

面对分成三个地区，朝着国际化迈进的世界，欧洲要加强团结，这要在政治上、历史上生存下去是绝对必要的。

所以我们最重要的目标是欧洲的统一，这并非意味着盲目地奔向未来，也不是要抛弃我们继承下来的不同之处。

重大的任务落到了欧洲共同体身上。

我们现在处在三个令人困惑的地区。跟西方，我们同世界上最大的政治大国、经济强国建立牢固的关系。在东方，我们面对正重新向西方看齐并对西方寄于殷切的希望和切实的期待世界。而南方我们却面临伊斯兰世界的压力，非洲以其思想反抗，经济对抗的立场看欧洲。

要达到平衡并非一蹴而就的，这是我们下一个世纪所面临的最紧迫的问题。

在世界大地区格局中，只有统一的欧洲能解决南北不平衡，使世界适合居住，减少乃至消灭武装冲突。

因此，作为欧洲人，我们处在历史转折关头，我们谈到世界的基本点不再着眼于政治霸权、军事霸权而是着眼于我们的传统与文化。

所以现在是拯救我们古代遗产的时刻了，去重新发现把我们连结起来的线索以求大同。

如能如此做，那末新欧洲的概念将会很容易地与现代世界紧紧相连！让我们将历史和文明放到新世纪的天平上称一称吧！

节译自《当今重要演说》

王德华 译 雄 涛 校

陈茂榜
一九一四年—

中国台湾声宝电器股份有限公司创始人。生于台北市。出身贫寒。1930 年小学毕业后离家谋生，推销留声机及收音机。1956 年，开设电器厂，生产小型电源变压器及电容器。1964 年创立声宝电寨股份有限公司。生产电冰箱、彩色电视机、冷气机、洗衣机、文件传真机及微机处理机等。产品畅销海内外，公司声誉大振。

“在东方杰出的工业领导者中，未曾受过正式教育训练，而能赤手空拳创造并发展有良好组织制度的现代化企业者，陈茂榜先生乃是最卓越的例证”——这是 1976 年 10 月 14 日他在美国圣若望大学荣获名誉商学博士学位时，在颁奖仪式上所接受的赞语。

1988 年退休前为台湾声宝、新力、智宝及东正堂开发投资公司的董事长，名扬四海。

本篇是应《经济日报》之邀发表的演讲，中心话题针对不景气下的企业经营，提出颇多精辟的见解。讲话语言精确简洁、深入浅出，听后使人受益匪浅。

石油危机与通货膨胀对走业经营的影响

1979 年 2 月

全世界已迈入国际经济时代，无论政治、社会、文化或军事，哪一部门都与经济发生密切的关系。若经济发生问题，必危及其他部门，引起社会的不安、国民的不满与抵抗。

国际贸易的发展，促使各国经济或地域经济成为全世界经济的一环以及国际金融的一环，无一能孤立于世界经济之外而不受其影响。

在民主政治的自由竞争经济制度下，各国所致力的目标不外乎经济成长与经济安定。经济成长，促使工商繁荣、就业增加、景气向上、国民所得提高，因而国民福祉得以继续增加。经济安定的意义，在于抑制通货膨胀，维持币值（包括对外币的兑换率）的安定。因为加剧的通货膨胀，必引起国民所得的重新分配、加剧国民对将来的不安、国内成本提高、投机盛行、正常的企业经营蒙受打击，终导致经济的混乱与社会不安，乃至动摇国本，贻害莫此为甚。

在 50 年代及 60 年代，世界景气大致上维持长期的繁荣局面，在此期间世界经济以美国“马首是瞻”。因不断的有新技术及新资源的发现，生产力亦不断提高，加以国际局势大致上维持稳定的局面，故得以维持长期繁荣。在 60 年代末期，美国经济受到长期越战军费的浩支伤害，同时原来领先的生产力及技术力被日、德以及其他国家追上甚或被凌驾，致使在国际市场的竞争力渐趋落后，美元的威信亦愈趋衰退。1972 年 8 月尼克松总统宣布美金贬值，是为“美元冲击”，种下了世界性不景气的远因。再至 1974 年，石油输出国组织所推动的石油价格的大幅调整，已将 1960 年时每桶 2.73 美元的原油价格上涨到每桶 11.65 美元，是为“石油冲击”。因此，自从 1974 年起全世界步入了自从 30 年代大恐慌以后未曾发生过的世界性不景气，至 1975 年底始见回升。以工业先进国家而言，1975 年为最险恶艰难的一年，他们曾将生产水准由 1973 年的最高峰降低了约 10%（工业生产降低约 15%），忍受了约 1500 万失业者的产生，而勉强度过难关。在 1975 年，工业先进国家除日本仍能维持 1.25%的实质经济增长率外，其他工业先进国家都呈现负的经济增长率。在物价上涨率方面，除西德及美国尚能维持一位数的上涨率外，其余都呈现二位数的上涨率。这次世界性不景气到了 1976 年才慢慢回升，终于回复并超出 1973 年的最高峰水准，且繁荣的局面持续到 1978 年底。

以上我对上一次世界性不景气作了概括性的回顾，不景气的主要作祟者为以前未曾出现过的“石油危机”，而在未来世界性的景气循环中，“石油危机”将继续扮演最重要的角色，企业经营必须对于大环境之变动有透彻的了解，妥为因应才能立于不败之地。

世界性不景气已来临，但本次的经济衰退似不至于如上次石油危机时那么严重。但石油危机是长期性的，而工业先进国家的停滞膨胀是景气循环中结构性的弊病，所以有些学者认为世界经济必将步入长期性的低增长时代，50—60 年代的奇迹性长期繁荣将不再出现。

在不景气下的企业经营应有何作为？应作何种因应措施呢？当然企业的经营策略应配合改变，企业体制应改善加强，攻势经营应改为安全经营。例如节约经费、降低成本、精简人员，经营多角化及开发新产品、淘汰低利润产品而代之以高附加价值的产品。加强采购及资材管理及缩小存货、减少投

资及加强财务等等……这些都是大家所熟识的因应措施。但要如何作与能否作到，每一企业都要面临考验，而可能有不同的结果产生。经营管理的成效必须靠平常的努力，平常管理好、效率好、素质好的企业才能屹立于不景气风暴的侵袭，世界上似乎没有特别的妙方可供来对付不景气。

古人言“得人者昌，失人者亡”，这仍然适用于现代企业经营。人有感情、意志、思想，有各自不同的欲望，所以企业必须注意“人性”管理，加强领导与激励，知人善用，使员工个个自强奋发，发挥最大的绩效。

我个人认为经营者既为一个企业的领导者，他必须替企业订出中心的思想，要走的方向，应达成的目标，并运用最宝贵的资产——“人”来达成目标，并不断观察其绩效，检讨其得失，不断加以改进。依我的看法，经营者的主要职责可由下列三点加以说明：

第一，应订出公司的经营理念、公司的经济政策以及经营方针。这样员工才有中心思想，明确要走的方向与努力工作的意义，并有明确的共同努力目标。惟订定这些基本政策与目标时，不能忽视企业外大环境的变化（尤其是经济形势的变化），要获得公司高阶层的参与和优秀幕僚单位的协助。

第二，应组织最好的高阶层，并充分授权使其发挥管理效能。我所说最好的意义包括：他们是能干称职的，他们是诚实正直不循私的，他们是勇于负责而注重绩效的，他们的品格与工作态度堪为榜样而能发挥领导作用的。对于人的晋升选派必须非常慎重，并由公司的立场而言是公正合理的。因为公司中下级干部未来前途的蓝图在那里，公司对用人的价值判断的基准也在那里，对公司内士气激励的作用是至深且钜的。

第三、要订出明确的人事政策，举凡聘用、待遇、福利、调动、考核、晋升、奖惩、退休、解雇、训练等人事事务无不以公正合理的原则来处理，不但使员工能安心、愉快的工作，并且要使其认为公司是他们能建立工作生涯得自我成长的最佳场所。公司若无明确的订出这些种政策并切实地去执行，岂能要求员工竭尽脑力劳力来提供最大的贡献呢？

以上所言，并无任何新奇之处，但认识与实行是两回事，我认为好的企业不但能认识方法，更能切实执行。不景气的来临无疑的会给予企业以或大或小的冲击。企业必须设法去调整适应，努力克服，但最终成败的决定性因素还是在于“人”。

节选自《世界经济强人发迹史》

约翰·戴维森·洛克菲勒
一八三九年—一九三七年

美国洛克菲勒财团创始人。生于纽约市。14 岁随家迁往俄亥俄州的克利夫兰。当过薄记员、代理商。1862 年以 4000 美元与塞缪尔·安德鲁斯合伙开设炼油厂。1870 年与其弟威廉及其他合伙人建立俄亥俄美孚石油公司，并任总经理。通过操纵石油价格及兼并等手段，至 1878 年已控制美国 90%的炼油工业。1882 年石油公司改组成为美国历史上第一个托拉斯组织。后来托拉斯又解散为许多公司，由其亲信担任董事而加以控制，他是 19 世纪美国的大富豪，亦是当时控制美国的十大财阀之一。1911 年从新泽西美孚石油公司董事长的职位上退休。

1870 年，洛克菲勒在美国的萨拉托架，把纽约、费城及匹兹堡的主要石油大亨邀至一起，秘密谋划实行石油界大联盟。本文即为他在会议上部分演讲内容。他采用动之以利的高招说服石油界同仁组成联盟。通篇演讲气势不凡，言简意赅，分析透彻，紧密围绕中心意图，丝丝入扣，颇具大亨风度。

石油界要并肩作战 1870 年 3 年前，我就控制了克利夫兰的石油世界，现在，那里的石油已被南方开发公司垄断。我买我卖，价格也由我定，谁也别想在那儿捞油水！而且，纽约中央铁路及伊利铁路的货物转运权也在我手中，因而纽约也在我控制之下！

仅一家标准石油公司就能获得如此巨额的利润，主要因素是什么呢？就是一个城市只有一家石油公司！诸位明白了吧！概括我得到的情报，各铁路公司已经开始共商对策，准备制定一个新的公开运输协定，据说不再给予折扣。他们之所以有这样的打算，是由于我们彼此竞争，给他们有机可乘。如果石油界能团结一致，合并为一，就能压迫铁路界给以折扣。所以说我们石油界要并肩作战，石油业者合并之后，便成为所有运输业的核心，这样不但可以控制全美的石油价格，还可以支配铁路界……

节选自《世界经济强人》

塞西尔·杰西·塞拉斯
一九三二年—

美国菲利普斯石油公司董事长。生于佛罗里达州迈阿密。1954 年毕业于佐治亚理工学院并获化学及工程学学士学位。尔后在菲利普斯石油公司工作。1968—1974 年先后在布鲁塞尔和伦敦担任公司欧洲、非洲部销售经理。1977—1978 年任公司副总裁，主管自然资源、天然气和液化气部门的工作。1978—1980 年任高级副总裁。1985 年至今任公司董事长兼总裁。兼任佐治亚理工学院及天然气技术学院校董事会成员、美国管理协会会员。菲利普斯石油公司资产超过百亿美元，在全美 500 家大企业公司中名列第 30 位。

本篇是在陪同总统布什出访亚洲回国后，在内布拉斯加州林肯市林肯商会年度午餐会上的讲话。主要介绍远东之行，特别是与日本企业界商诙后的体会和感受，并强调指出，当今全球经济一体化已是大势所趋，无法逆转，为此，美国商界和企业界欲保持领先地位，必须调整策略，作好面向全球竞争的准备。演说层次分明，表达流畅，内容翔实，值得一读。

布什总统的远东之行与英国经济之未来

1992 年 1 月 15 日

在至少两大洲的 4 个国家中度过紧张的 12 天后,我很高兴回到了美国的中心地带，尤其是来到一个明显地表现出如何使其自身免于经济衰退的一个州。

尽管总统在出访期间染上了一种病毒，尽管对于他的亚洲之行有不少相当悲观的新闻报道，但是从环太平洋还是传来了乐观的新闻报道。通过实现了他长久以来许下要访问我们远东朋友的诺言，我相信总统作出了正确的决定。不仅对于他，对于国家，而且对于商业界来说，都是正确的。

事实上，他的出访很早就该实现了。但是，这次延误是可以理解的。太平洋盆地以外的世界其它地方几乎在整个 1991 年中是一片混乱 苏联的不复存在；约三十年来在中欧首次爆发了战争：还有在波斯湾的中等规模战争带来的小麻烦。

但是，当世界某些地方甚至就要土崩瓦解的时候，环太平洋盆地的国家却继续他们沉着、坚韧的步伐而成为地球上经济增长最快的地区，美国现在同太平洋地区的贸易额比对世界任何其它地区的都更大。我国仅对弹丸小国新加坡的出口已超过我国对西班牙或意大利货物及服务的总销售量。

即使当世界正将注意集中于“ 1992 年的欧洲 ”时，世界经济的重心已经明显从大西洋地区转到了太平洋地区。因此，总统不可避免地显示出本国打算成为一个太平洋大国。我国同样绝对有必要表明我们要同出口不公平的壁垒作斗争。

对于这次出访的“ 象征意义 ”已有许多文章发表。其中大多数持否定态度，而且言辞不当，这是美国总统首次邀请国家企业领导人加入他大规模的外交代表团。人们批评了总统对我们的盛情。这被认为“ 降低身份 ”、缺乏尊严。这些批评有点吹毛求疵。我们企业界人士可能缺乏外交家们高贵的自恃或是高级军事指挥果断的气质。但是世界正在变化。这次邀请所象征的正是总统意识到经济在当今才是历史的驱动力，而不是机敏的外交或是军事力量。它还同样象征着乔治 · 布什愿意积极准备并直接投入贸易洽谈的实质之中。这是一个我国贸易伙伴希望听到的消息。

宣传媒介主要将其注意力集中在我们与日本的会谈上。这些会谈表明我们两国之间在观念上真正的分歧已经很大，尤其是在“ 开放市场 ”的内涵上。但是，我们与日本方面洽谈进展缓慢不应该抹煞布什出访的真正成就。在总统出访期间所涉及与我国休戚相关的除汽车零件外还有许许多多的内容。像日本一样，我们在澳大利亚、新加坡和韩国的朋友们都要求得到再次保证。所有这些国家都对美国的意图表示担忧。他们担心我们首先考虑的是战争。

我们大选年的演讲同样使他们感到恐慌。我的美国人知道所有在本国的有关孤立主义的政治性演讲不过多半说说而已。但是，我们的朋友们感到心里不踏实。在冷战只剩余波下，我国在远东的军事存在必将逐渐减少之时，他们想听到美国对他们的承诺仍然稳固不变。他们直接从美国总统那里得到了再次的保证。

他们同样对专家有关历史上贸易扩展的最伟大的时代可能由于在欧洲、北美和亚洲的三大贸易集团的出现而将结束的预测感到担忧。所到之处，我们都听到对提议的《北美自由贸易协定》将会断绝他们同北美的贸易关系而

感到恐慌。同样，他们直接从美国总统那里获悉：《北美自由贸易协定》旨在打开市场，而不是封闭市场。

布什总统坚决反对用经济战争的贸易集团来代替冷战的军事集团。毕竟我们会因任何全球贸易扩展的迟缓而遭受严重的损害。

但是总统目前只能对我们亚洲的朋友们再次保证可以避免在世界上发生贸易集团之间出现的敌对状态。美国在这场游戏中只是主要参赛者中的一员。如果在三个经济“超级大国”之间保护主义高涨的趋势受到抑制，那么就需要某种合作。

作为一名国际能源公司执行董事，我必须告诉诸位，我发现全球贸易战的前景是令人可怕的，所有三个贸易区都受民主国家支配，如果美国开始全力报复日本，你想日本政客究竟将采取什么行动呢？东京是否将以牙还牙？这当然是肯定无疑！保护主义的言论若逐步升级为政治行动，那么目前的衰退会很快变成全世界范围的萧条。这在 1930 年就发生过。1990 年我们再也无法承受重蹈 1930 年的复辙，我们是如此需要互相依赖。

一个真正全球经济一体化的运动早已开展而无法逆转。仅过去五年来，日本公司就向北美倾注了大约 1，090 亿美元建立工厂及购买企业。得克萨斯仪器厂现在是日本主要的半导体制造厂；伊势丹是日本最成功的化妆品制造厂。在太平洋盆地的美国一侧，通用汽车公司现在是五十铃公司最大的股东。在开始报复之前，我们最好先和可能在交锋中陷入困境的一些人权衡利弊。

我现在同样认为美国人对自己竞争力的恐惧是大大地夸大了。过去 10 年来，美国在世界经济中的全球总国民生产总值一直保持 22%—23%的比例，毫无衰退的迹象。即使在当今欧洲完全复苏的情况下，我国对欧共体 12 成员国仍保持贸易顺差。我们也已经把以前对墨西哥的贸易赤字扭转为略有顺差。

有关制造业，美国其实在过去几年已增加了它全球的市场份额，主要是以牺牲欧洲人的利益为代价的。我国的化工产品、发电设备、计算机和机电产品在世界贸易份额中都正在增长。相反，日本正失去韩国和其它东亚“老虎”的汽车和钢铁的市场份额。

据我所知，美国既非无药可救也非永久的衰退。我们过去十年提高生产力及竞争力的努力正开始得到回报。也许不如我们希望得那么快，但一定比某些评论家们诱使你相信的要快得多。

然而，我并非轻视美国企业要适应世界新秩序所面临调整结构的问题。曾推动世界历史上国际贸易增长最辉煌时代的力量同样也在促成合理化的市场。所用之处，你都会看到整调合并，那就是经济“国际化”的真正含义。

对于企业界来说，其含义非常简单——同时也非常令人烦恼，即使在内布拉斯加州的林肯市也是如此。除非你恰巧是个很小的地区性公司或地方公司，而且有非常明确而保险的市场，否则你必须准备面向全球竞争，如若不然，“大调整”可能完全将你吞并。它已经吞并了美国一半的独立石油公司。我国商业企业若要在成长中的全球经济中繁荣，唯一的出路是增强竞争力。

钢铁工业看到了不祥之兆并有所反应。“大钢铁”已经一去不复返了。但美国特种钢又重新流行起来，而且正在增长。其流行并非通过躲在关税壁垒后面重新恢复起来的。而这样的策略是注定要失败的。

通讯和交通的进步已使国家几乎不可能使其自身与国际经济隔绝。例如，在美国和英国之间打 10 分钟的电话费已从 1950 年 200 多美元下降到当

今不到 10 美元。运输费及真正的运输能源费也已降到了极点。这意味着即使是小公司也能足以承担协调业务并将产品用船运往世界市场的费用。随着传真机和有关信息技术的出现，政客们必将挖空心思使国内生产厂家不受全球市场的影响。当你想自绝于全球经济之外时，那就去问“已灭亡的大苏维埃帝国”的领导人会发生什么情况吧。

对那些主张今后拥有竞争力的新经济集团来取代以往缺乏思想创新集团的人，我有个劝诫：“对此根本无需去考虑！”随着冷战的结束，在世界事务中新的错误路线不再是意识形态，而是经济一体化的势力与种族、宗教和特别势力残余影响的冲突。

经济一体化将会获胜并将持久不变。

我并非指这个进程会很平淡无事或毫无反复曲折；而是指对于美国企业，保护主义不能使我们免受主张调整和合理化努力的影响。为了生存，我们需要有比竞争更好的办法。情况就是这样。

所以，这就是为什么总统要出访亚洲，也就是为什么他要邀请美国企业领导人陪同前往。他要向我们的朋友们再次保证我们不会背弃他们。他要向他们再次保证我们继续支持自由公平的贸易，而且他将他们引荐给在真正世界关系中能与之交往的人——美国企业领导人。

我结束了这次出访，对美国经济比我长期感到的更加乐观。我认为总统直接赢得了我国国际经济的优先权。他在最恰当的时候和最合适的人，谈论着最关键的问题。

显而易见，还有许多难题有待解决。民主制度和自由市场在全球范围内的胜利也许是我们举行庆祝的一个理由。但我们不能指望世界新秩序会比任何在啼哭的婴儿行为更得体。它大吵大闹、乱作一团、胃口很大，它啜泣不止。但如果要就解决问题作出选择，我任何时候都将选择“市场竞争”，而不是“全球热核战争。”

节译自《当今重要演说》

胡遵启 译 王德华 校

基思·鲁珀特·默多克
一九三一年—

澳大利亚报业大王。生于墨尔木，祖父是苏格兰一个长老会教士。1984 年移居澳大利亚。父亲原为记者，从事报业生涯。作为家中的独子，其 10 岁时，被送至澳大利亚著名的贵族学校学习。后到英国牛津大学深造，毕业时，获政治、经济、哲学硕士学位。1952 年，其父去世，负债累累，但他竭力振兴家业，在新闻界重振旗鼓，保住了其父在阿德莱德主办的《新闻报》和《星期日邮报》。经过数年的努力和奋斗，积累了办报经验和资金，为日后大展鸿图做了准备。1964 年，他创办的全国性大报《澳大利亚报》一炮打响，从此，默多克的“新闻公司”青云直上，并很快拓展到海外。

默氏报业王朝投资范围极为广泛，除了报业、出版业外，从广播、电影、电视，石油钻探和牧羊场，他都涉及。近年来，其产业横跨大半个地球——澳大利亚、美国、英国、西欧、远东、东欧和亚洲，资产早就超过 120 亿美元。其名在澳大利亚家喻户晓，进入世界大富翁之列。

本篇为他在纽约寓所接见澳大利亚著名记者乔治·芒斯特时的讲话，着重阐述了面对电子技术高速发展，报业界在与电视业的激烈竞争中为求生存和发展，而应该注意的发展走向。通篇讲话，言简意赅，论述精辟，值得报业界同仁一读。

报业未来的发展道路

1989 年 6 月 1 日

印刷传播媒介仍然有很大的影响力，我现在比任何时候都喜欢它。但是，我认为一家大出版公司的经营是受企业界以外的力量所推动的，现在它越来越驱使我们向电子企业方向发展。

新技术把你推上了一条漫长的道路，也同时带来了新的生活方式，但这两者又是交叉在一起的。无可争辩的事实是，人们现在看报纸的时间确实比以前少多了，在某些方面报纸也不再是他们所认为的最好的信息传递方式。由于报纸提供选择的余地很少，因此事实上只有一定范围内的人在看报纸。你不可能使报纸满足不同读者的口味，而且有时报纸可能也是乏味的，但报纸却在尽量使所有读者都感到满意。

我认为报纸的记者正在失去不应失去的很多竞争机会。现在这个行业经济学观点正在转变，应该注意公众对报纸新闻的评论，当然在这些评论中并不反映所有公众的观点，但其中不乏有很多尖锐的观点。因此，对于报纸记者来说更重要、更迫切的是新闻的写法和动人的写作技巧的训练。今天你必须学会这些写作技巧，去和电视新闻播送方式进行竞争。在竞争中有些技巧是相同的，而有些是不同的。我确信这些技巧就是体现在写法、优美词句的选择和编辑的竞争思想。如果我们要使他们进入到其他的传播媒介领域，这一点仍然是十分重要的。

今天的报纸和电视新闻报道之间主要的差异是什么？

如果你注意一下来自中国北京的新闻，你会发现人们对公共事务的兴趣是希望了解这一历史性事件的本身，他们要看到这个事件的发生过程，现在他们看到了这个事件的过程，也就足够清楚那里究竟发生了什么。如果你受过高等教育，那么你的兴趣是对国际事务的关心，你可以通过买一份报纸从进一步阅读中了解这个事件的始末。而现在的现实是正在改变这个行业的性质，你在第二天早上不需要从第一次看报纸时了解所发生的一切，因为你已经都知道了。这给报纸造成了很大的困难。你知道，现在对此有许多的解释和看法，甚至多到使人感到厌烦了。而真正的困难是主观武断的意见越来越多，超过了第一次带给你的令人激动人心的消息。新闻的收集、选取和传播已经转移到了电子领域，这一点是不容置疑的。

节选自《报业大王默多克》

罗伯特·劳埃德·克兰德乐
一九三五年—

美国航空公司董事长兼总裁。生于美国罗德艾兰州威斯特利。就读于美国罗德艾兰大学威廉—玛丽学院和宾夕法尼亚大学沃顿学院，获文学士学位。1967—1973 年任环球航空公司信贷托收部主任，此后任数据服务处副董事长。1973—1985 年任美国航空公司业务总裁。1973—1974 年任金融部高级副总裁。1974—1980 年任销售部高级副总裁。1976 年至今为董事。1980—1985 年任总裁。1985 年 1 月至今任该公司董事长兼首席执行官。这篇演讲是在美国密执安州底特律的底特律经济俱乐部的发言。作为美国航空业的领导人之一，他对美国航空业的发展，尤其是航空对外贸易状况作了较全面的总结，分析了美国国际航空业发展的症结所在，并提出了解决的方法，在此基础上呼吁全世界多边通航协定的诞生。演讲结构严谨、分析透彻，尤其对美国国际航空业未来发展的论述很有见地。

处于十字路口的国际航空业

1992 年 11 月 10 日

女士们、先生们：下午好！

很高兴有此机会与诸位谈谈航空业，因为这是我国最令人感兴趣、最重要、最棘手的工业之一。你也许知道我国航空业似乎陷入了永远混乱的状态，从 1978 年开放以来，我们的改革步伐一直是如此迅猛：

——已重新确定航线网循环于全美的 20 多个交通枢纽。

——顾客们可在几乎所有起点和终点售票处广泛地选择客机及其服务。

——电脑预订系统可提供每位将来的顾客所有航线价格及航班的所有信息，并成为航空公司销售体系的主要方式。

——我们航空业固有的经济状况为每一班机提供几乎无法抗拒的诱惑——提供顾客舱位，其价格高于用现金支付价，因而引起了激烈的价格竞争，但产生的效益却极少。

在激烈竞争的环境中，有失败也有成功。一般来说，市场将胜利赐与那些成功而谨慎地制订整个航线网来服务大量潜在顾客的航运公司。

国内工业变革对国际竞争也产生了重大影响。当国际航空业仍大受限制时，而国内航空业成功的关键是庞大的航线网能在许多起点、终点城市提供服务。不幸的是，美国政府并未像外国政府那样认识到国际航线网竞争的重要性。不久前才改正对此缺乏认识的状态，否则也许永远无法恢复平等竞争。

为规划战后世界的航空体系，1944 年在芝加哥举行会议并草拟一项协议，使其条款支配着国际航空的秩序。美国倡导使所有航机能服务全球市场的多边协定，是个达到真正自由通航的途径。但由于当时大多数国家感到美国势不可挡的经济力量会使其航空公司利用自由通航永远控制航线，因而会议却使一对对国家之间缔结双边航空协定来管理国际航空。

这些年来，除美国外，大多数国家在双边谈判中已给航空业很大的优先权。因而多数双方都限制竞争而不鼓励竞争。

由于世界上大多数国家政府对此本能的限制及美国政府不愿意使用其谈判杠杆，美国航运的优势遭到了否定，甚至美国作为世界最大的航运市场领导地位的当然利益也遭到了否定。

令人遗憾的是，国际航空业只是我国政府给美国厂商带来不利的贸易之一。多年来，美国贸易谈判一直表现出几个独特的观点。

——首先是美国行为在二战结束时产生位高任重的观念。我国国土幸免于战争的蹂躏，但助人的机会无处不在，所以帮助比我们更不幸的人的责任感在我们民族灵魂中根深蒂固。在经济上，这些观点变成对政治上投缘的国家过于诚意地开放市场。

——第二，形成美国战后贸易政策另一个因素是因为我国政府长期相信美国制造厂商具有优势。这种观点虽然合乎二战结束时的现实，但这容易使人认为所有增加贸易机会的协议，即使是偏向外国厂商的协议也可能繁荣经济活动，推动自由贸易事业，并从理论上讲可为美国商品和服务拓宽市场。

——第三，我国贸易经济政策长期依据一个前提，即首先要考虑消费者利益。大多数其它国家政府则认为为本国公司增加生产、服务和推销机会并增加就业应是经济外交的最高目标。大多数外国政府比美国更清醒地认识到工人和消费者同为重要，仅仅所起作用不同而已。

——最后，我国自二战以来，所有贸易谈判一直在集中关注国家安全问题的阴影下进行的。多年来，增加美国经济利益的地位一直次于实现我国地缘政治目标。

由于上述因素，我国在贸易谈判中往往贡献多回报少——但我国贸易伙伴几乎毫无例外地比我国以更商业化的观点致力于为本国生产厂商创造竞争优势。虽然为数不多的美国公司可将其所有国际上的竞争劣势归咎于美国贸易谈判者，但我认为说美国贸易政策造成了我国几乎所有工业在世界上竞争中困难还是公平合理的。

在暗自好笑并视我为故弄玄虚之前，请诸位扪心自问："在座有几位在20年前就预知泛美航空公司在1992年会不存在呢？"女士们、先生们，美国政府若不选择适当的举措，国际航空业将成为失去其优势和平等的另一行业。

该怎么办呢？我国政府必须摈弃过去的传统，一改过去的做法。我们要发展并实行与长期国家利益一致的航空贸易政策。

第一步，美国政府应摈弃大叔[1]无所不知的陈见。令人不可思议的是，交通部的工作人员无人有航空方面实际经验，他们竟拒绝我国大航空公司参与国际航空谈判。在目前与英国的谈判中，参加会谈的英国谈判者中有英国航空公司的代表。而联合航空公司、美国航空公司和黛尔塔航空公司均无代表参加。

更令人不可思议的是，美国政府从未对提议的英国航空公司与美国航空公司的交易进行经济分析。我们已经通知外贸部如果批准这个交易，这将使美国航运公司的5亿多美元年收入落入新英国航空公司的银箱内。而首都华盛顿的态度一直是漠然置之。

其次，美国要探索把握全世界唯一真正由于多元化航空工业引起的独特的政策问题。

英国、德国、法国和日本等大多数国家的政府和航空业的利益都表现一致。在美国，由于航空业开放和自由竞争，也由于航空公司的竞争必将形成不同的利益。所以就由政府来调和有分歧的主张形成统一的国家政策。

第三，当面临排外商业行为时，美国的航空公司就需要政府的帮助。虽然美国法律授于美国的航运公司与外国公司有相同竞争机遇的权利，但是我国政府却忽视了实行双方协议的责任。即如下各项：

——美国世界领先的电脑预订系统在法国和西班牙却遭到了拒绝。

——美国的航空公司在伦敦、米兰、巴黎和世界其它城市都没有足够的设备。

——美国的航空公司为服务至上在竞争中禁止使用私人电脑系统。

——在国外的美国航运公司许多方面都处于竞争劣势。

对此，我毫无讳言。我们仅需要政府作出与其实力相当的决定。我们最近才实行这个决定，重新考虑选择我国政策并在谈判中更重视属于美国的生产厂商，否则，20年后美国国际航空业将荡然无存。

由于结果不堪设想，我想早就该是美国像在1944年那样再次呼吁制订一个全世界多边自由通航协议的时候了。

英国及其它国家若真相信有竞争力的自由市场是解决问题的办法，他们

---

[1] 即山姆大叔，对美国人的谑称。

会支持我们，而我们会使全世界无论美国还是外国的航空公司都在所有市场上自由地实现竞争的奇迹。但若其它国家不愿支持全世界的新机遇，我们就不允许他们赢得美国市场来损害美国制造厂商的利益。

节译自《当今重要演说》
胡遵启 译 王德华 校

李秉哲
一九一〇年—一九八七年

韩国三星企业集团前董事长、创始人。出生于庆尚南道宜宁郡。1930 年入东京早稻田大学政经科学习，次年因病辍学回国。1938 年设立三星商会，经营青果、干鱼、面粉等。经过近 50 年的苦心经营，他把一个小商行发展成为一个拥有 24 家大企业的世界性大财团，经营范围涉及化纤、食品、电子、建筑、造船、机电、金融、保险、证券、旅游、报纸、医院、饭店、百货公司、农副产品等各个行业，几乎无所不包。1987 年“三星”总营业额达 240 亿美元。他成为世界上闻名遐迩的杰出企业家，在韩国经济界享有“经营奇才”之称。1982 年荣获美国波士顿大学授予的经营学名誉博士称号。著有《湖岩自传》。

本篇是在“三星”本部大楼举行新年团拜时发表的新年贺词。当时“三星”在对外信誉和员工士气方面存在着危机。但是，他认为摆脱困境的正是“三星”员工自己，“三星”所面临的逆境和考验正是“三星”跃进的机会，只有以新的精神面貌和不屈不挠的斗志完成任务，才能实现企业的发展目标。演说充满了激情和感染力，令人信心倍增，给“三星”的事业带来了新的光明和希望。

新年贺词

1968 年 1 月 1 日

我们在逆境和考验中度过了丁未年，现在，充满希望的戊申年开始了。值此辞旧迎新之际，我衷心祝愿三星所属的各位家庭幸福。回顾过去，过去的一年是我们三星创建以来困难最多的一年。我们高举复兴农村经济和实现肥料自给自足的旗帜，用血汗建成了韩国肥料，并献给了国家，我们每个人都直接或间接地为韩肥建设做出了贡献。但同时，大家也都尝到了其中的酸甜苦辣。

现在我们仍在经受困难的考验。但是，要知道，战胜困难、摆脱困境的人正是我们自己。

今年正是我们迎着困难迈出第一步的第一年，我们要做好迎接困难的准备，要下决心重振三星，为三星探索出新道路。

从克服各种困难之后重建的丰碑中所感受到的喜悦，绝不亚于创业时的兴奋心情。当我看到三星人高呼三星的口号，奋发向上的情景时，又使我充满三星奋发图强重新崛起定会实现的信念，我一定要为三星的崛起献身，为三星的未来增光。

我虽然在经过 30 多年的事业磨难之后想永远退出经营第一线,但这是在欺骗自己，也是脱离“事必归正”的道理的。现在三星尚未摆脱危机，为了使三星摆脱危机，奠定发展的基础，我将重返经营的第一线，同各位一起为重建三星而全力以赴。

在新的一年里，无论是在国外还是在国内，我们都将面临新的考验，在这种条件下，我提醒各位要特别注意以下几点：

第一，必须尽快消除颓废的精神状态。

我们不能因遭到打击而在工作上萎靡不振，安逸和懒惰的态度是导致企业灭亡的最危险的因素。只有以新的精神面貌和不屈不挠的斗志完成任务，才能实现企业的发展和社会的发展目标。

第二，要有远见卓识。

在激烈竞争的当今社会，守旧和停滞不前就意味着倒退。美国的经营观念之一，就是“进步是最重要的生产”，这对我国的企业也同样适用。

第三，要努力培养和保证人才。

我曾多次强调，企业发展的动力是人才。因此，必须集中全部力量培养和保证人才，通过对新社员进行合理的、有系统的教育，使三星的社员树立起牢固的信念和作为三星人的自豪感。

另外，培养能在实际业务工作中起先锋作用的中坚管理人员的任务，也十分紧迫。

我认为，我们所面临的逆境和考验正是我们跃进的机会。我坚信，只要三星全体员工团结一致，并肩前进，三星的基础就会更加巩固。

节选自《三星财团元勋李秉哲》

霍英东
一九二二年—

香港著名实业家。原籍中国广东省番禺县。童年家境清贫，当过苦力、学徒、工人。二次大战结束后，在香港参与经营运输业，事业一帆风顺。尔后从事房地产业、淘沙业，逐渐发迹成为香港富豪之一。目前主要经营地产、建筑、航运、旅馆、酒楼、百货、石油等多方面的行业，还拥有香港建筑所必须的国产海沙的供应香港专利权。在其名下，拥有立信置业、有荣公司、信德企业等 60 多家公司。兼任香港地产建设商会会长和香港中华总商会会长。

《从白天鹅宾馆看国家的改革开放搞活政策》一文是在中山大学授予他名誉博士典礼上所作的学术讲演，讲话语言准确简洁，表达流畅，形象生动，充满了海外赤子渴望祖国欣欣向荣的激情，产生了相当出色的演说效果。《香港与内地经济关系展望》一文是他在香港召开的“ 中国沿海城市对外开放洽谈会 ”上所发表的演讲，演说语言朴实，充满激情，坦率地就香港与内地经济关系的发展，提出了个人精辟的见解，受到了祖国和各方人士的好评，值得一读。

从白天鹅宾馆看国家的改革、开放、搞活政策

1987 年 2 月 7 日

4 年前的今天，即 1983 年 2 月 7 日，是本人一个难忘的日子。这一天，白天鹅宾馆正式全面开业，也是全国第一间高级宾馆对广大群众全面开放的一天。从白天鹅宾馆的筹建、施工到开业、管理、发展，我深深感受到国家实行对外开放、对内搞活的改革政策的正确性。

国家实行改革开放政策，要引进外资、先进技术、设备和经营管理方法。发展旅游是实行改革开放的一项措施。本人是第一批响应返回祖国发展旅游事业兴建宾馆的，率先派香港设计师勘测中山温泉宾馆兴建工作；同时参与国家旅游总局在北京、上海、广州、南京等兴建八大合资宾馆的计划。

在国内兴建现代化的宾馆，当时是一个崭新的课题，对我本人来说也是一场严峻的考验。因为那时大家对改革开放的认识还不大清楚，许多问题需要考虑……在交通方面，困难亦很大，广州市内没有足够的“的士”。在建筑装修等方面，缺乏技术熟练的人才。另外，在服务工作上，问题也不少。联系到这些情况，可以想象，兴建一座现代化宾馆，将会遇到思想认识和经营管理等一连串问题的考验。当时，我曾考虑采取捐赠方式，给国家赠送几百间房就算了，这样做法易于被人接受，自己也可减除忧虑。但我觉得这不符合改革开放政策，不利于将经济搞活，只好下定决心，硬着头皮进行探索，碰到问题就想办法去解决。

建设宾馆应选择在什么地方呢？北京是 10 亿人民的首都,世界各国使节与万商云集，有看不尽的名胜古迹，长城、颐和园、故宫和宏伟的天安门广场等，看来，是最理想的。上海在 30、40 年代已经同伦敦、纽约、东京一样是世界著名城市之一。而广州除了在交易会开会期间外宾较多外，平时多是接待回乡探亲的港澳同胞、华侨，并无吸引游客的名胜古迹，但由于接近港澳，沟通较易，在改革开放上先走一步，有利条件很多。于是，在主管部门的支持和引导下，我们决定新宾馆的地点选在广州。宾馆设在广州，但具体建在哪里最为合适？这里也有学问。由于内地情况特殊，市内公用交通工具不足，加上考虑购物的方便，酒店一般多建在火车站或友谊商店附近。经过几天对全市的亲自观察，发现沙面河畔有一块淤塞沙堆，我认为在这里兴建宾馆最为理想。因此，要求以填河方法获得土地用来兴建，方案马上被接纳了。这样可以减少拆迁的困难。当时，很多人以为我选择这块地方是借鉴耸立在湄公河畔的世界大酒店之首的曼谷东方酒店，其实也不尽然。白天鹅宾馆面临珠江三江会合的白鹅潭，河面辽阔，风景特佳，比湄公河更具雄壮气派。为了增添沙面休憩地方，我还决定拨款多填 6000 平方米土地，另捐资 300 万港元建设公园，供市民享用。

关于白天鹅宾馆设计、施工、采购的问题，我提出“三自”方针，这就是自己设计、自己施工、采购和自己经营管理。首先，我在广州参加来自香港及广州的建筑师对宾馆设计的座谈会，听专家们各抒己见。在座谈中发现，由于内地建筑业对外封闭了 30 年，建筑师们对新的事物仍然缺乏认识，而香港建筑师对内地情况也有不理解的地方。所以，我认为必须由一批熟识本地情况的内地建筑师负责设计比较合适。后来这批建筑师应邀到香港参观考察了一段时间，开了眼界，他们的智慧便充分发挥出来，终于设计了一间矗立如玉屏，配以飞瀑流涧，花艳草翠，堂内庭园中西合壁的白天鹅宾馆。

对于施工问题，当然是由内地建筑公司承建，但也采取新的办法，以承包方式进行。至于设备的采购方面又是一个很大的学问，原来一间宾馆需要采购的东西不下 10 万种，大的如空调、电梯，小的如专用信纸、信封、杯、碟等，需要的品种多、数量少，而且内地大厂供应不易，要向世界各地采购，但决定仍然交由内地自行负责，我们设法从旁协助，从而也为内地培养了一批采购人才。

至于经营管理方面，外国和香港的高级酒店多是委托外国管理集团负责组织客源和管理，但一定要签 10 年、20 年或更长的合约，并掌握一切行政的用人用财权，从营业总额收取一定百分比的管理费，但不负责盈亏。由于内地情况特殊，外国管理集团组织客源不易，而对内地情况又不熟识，无法妥善安排旅客参观及提供车票、机票等服务，同时在当地采购也很困难，并且大批雇佣外来职工，其待遇与本地人差距太大，容易引起员工之间的矛盾。白天鹅宾馆的管理，面临两种选择，一是交由外国管理集团管理，一是完全由没有干过宾馆行业的国内人士自行管理，衡量之下，我们还是坚持采用自己管理这种方式。这是一个大胆的尝试。整个宾馆 2000 多个员工包括总经理在内，没有一个千过酒店行业。他们虽然没有经验，但他们有好学精神，开业以来，经过艰苦奋斗，辛勤学习，终于能把白天鹅管好。1985 年 7 月，白天鹅宾馆正式被国际旅游业组织通过成为我国第一间世界超一流酒店。这就证明了炎黄子孙无限丰富的智慧和才能，证明了由中国人自已经营管理是可行的。

“ 三自 ”方针的成功，大大增强了我们中国人自己管理现代化宾馆的信心。

在白天鹅宾馆兴建期间，不能说是一帆风顺的。由于体制分工不甚明确，中间也有扯皮现象出现，由于设计、施工、管理队伍都能同心协力，艰苦奋斗，为建成白天鹅宾馆的目标而努力，工程终于能依照计划完成，在 1982 年 10 月 14 日的秋交会前试行部份营业。1983 年 1 月初，我察觉工程进度很慢，就决定要求抢在春节之前最后一个星期全面开放，就是 4 年前的今天。当时大家对能否赶及，还没有信心。但在省市各部门大力支持下，白天鹅宾馆于 2 月 7 日正式对外开放。

开幕后，第一件事，我要求将宾馆开放给群众。我们应该让任何人都能进入宾馆，即使不是顾客、亲友，就是入内参观的，也该让他们进来，让群众看看一些新的事物，体会一下中国人民的智慧和新的创造，增强每个中国人对自己和国家前途的信心。就是从经济观点来考虑，也是开放好，先有人气，然后才有财气。当时大家还是担心会不会由于人潮挤拥而出事故。最后经过春节期间向大量群众开放之后，反映很好，大家都觉得宾馆开放是正确的，所以坚持开放下去。这是内地第一家对群众开放的高级宾馆。

白天鹅宾馆的成功，不仅是开放政策的结果，而且给改革、开放以有力的促进。

宾馆是一个小型社会，包罗万象，不仅是可以赚钱的经济实体，而且是社会的一个缩影，反映了国家的水平和面貌。世界各国人士汇集于此，让市民日常到此活动，有利于大家认识国家的改革、开放政策。

兴建宾馆不但引进了外来资金，而且在技术方面，学习了 10 万个品种的设备的使用、管理、维修制造等学问。在建筑施工方面，吸取了世界建筑装修设计的新知识。在经营管理方面，让合营企业得到较大权力，采取灵活措

施，有效地调动广大职工群众的积极性和创造精神。同时，改善了一些长期不合理的僵化体制，在部分员工中试行合同制，还对工资奖金、商品市场试行改革。当然也带来了一些新问题，涉及物价、工资和意识形态等方面。但是，总的来说，广州白天鹅宾馆和其他新建宾馆的开业，对今日广州的兴旺，发挥了它们应有的作用。

一业带动百业兴。随着广东旅游业的进一步开放，海陆空交通建设有了极大的发展，通讯设备也进一步改进……促进了城乡物资交流，也促进了广州市的建设。

旅游事业的发展也带动了城乡各行各业，随着市场需求的增加，物价的调整，农民生产积极性得到发挥。企业经营方式不断改良，树立起考虑成本和经济效益的概念；人的积极性得以更大发挥，大量年轻人就业；人民生活明显改善，精神面貌改变；人们的经营管理、科技知识和服务水平都有所提高。年轻的管理班子逐渐形成。总而言之，改革开放政策，把经济搞活，对绝大多数人是受惠的，即使少数人受影响，但对整个社会经济是促进的、有益的。从白天鹅宾馆的兴办过程，可以充分说明，我们国家实行对外开放。对内搞活的改革政策，是非常正确的。既然白天鹅宾馆可以突破，其他各行各业的改革也一定会出现更大的突破。我相信，在党中央领导下，建设有中国特色的社会主义，实行改革、开放和把经济搞活的政策是坚定不移的，我国社会主义现代化建设的前途是十分光明的。

节选自《中山大学学报》

香港与内地经济关系展望

1984 年 11 月

香港与内地的经济关系颇为密切。但长期以来在贸易关系方面的发展却不是全面的，主要是香港从内地输进主副食品、原材料和半制品，港货输往内地则长期来都为数甚微。直到 1978 年国内实行开放政策后，这种情况才开始发生变化，港货输进内地和港商到内地投资才逐渐多起来。香港和内地的经济关系，在近 6 年来不断发展，不断充实，有如鲜花盛开。

对外开放是祖国经人大通过而定下来的长期政策，几年来通过建立四个经济特区和各种实践，充分证明这个政策是正确的，是有利于四个现代化的。为此国务院进一步宣布，开放 14 个沿海城市和海南岛，并于 1984 年 11 月中旬在香港举行了一个全部开放城市的投资洽谈会，以便加速中外经济合作的步伐，从而加速四个现代化建设。

这次投资洽谈会的热闹情况，以及收到的成效，的确是颇为令人鼓舞的。开幕时参加介绍会的人数超过 3200 名，头 3 天参加洽谈的客商每天达 1000 人左右，其中港商占一半。洽谈的结果，签订的协议书、意向书和草签合同共达数十宗，主要方式是合资或合作经营，比近两年十多个省市举办的洽谈会所取得的总成绩还好。

这个投资洽谈会令人鼓舞的情况，预示香港和内地的经济关系将日益发展。其实客观存在的有利因素还不少，我想趁此简单的谈一谈。

就经济地理的实际情况来说，上述 14 个开放城市和有关的省份是中国经济最发达的地区，在现代化的开发上所具备的条件包括资源等较为充实。同时，这些城市一向是我国沿海和内地的对外吞吐港口，它们无论在市场和资源上都有颇大的潜力。

单就这广阔的地区和其所拥有的人口来考虑，需要发展的交通、能源、码头、仓库、电讯、学校、医院、住宅和其他生活需要的设置就非常之庞大复杂，可供投资合作的项目多得很。譬如，按平均 1 万人有铁路 1 公里，公路 1 万米来计算，这个地区就需要建筑铁路 3 万 4 千 5 百公里和公路 34.5 万公里。又按 10 人有 1000 瓦的电力设备计，则这个地区需要的发电设备就达 3450 万千瓦，相当于香港两家电力公司目前全部发电设备总发电量的 8 倍。

在这个地区的经济逐渐开发后，居民的消费力肯定会随着不断增加。假设目前这个地区的居民每人每年平均消费人民币 800 元，如以每年增加一成计，数年后复数增加到每人每年平均消费人民币 1600 元，即增加一倍，是非常可能的。这样增长的数值达 2760 亿元，这是一个非常庞大的数字，即是说人民购买力的大大提高是可以预卜的！

这几个例子可以充分说明沿海开放城市及其有关省份的经济潜力，其有利于香港和内地的经济关系发展是非常明显的。我以为还值得乐观的是，国内配合开放政策的措施越来越多，一步一步必将越来越接近完善。例如经济政策，首先在开放城市实行，各行各业的自主权大大扩大，预料官僚主义作风将大为减少，工商贸易的经营方法更接近香港的经营方法。国家明文规定放宽这些城市利用外资建设的审批权限：（1）对生产性项目，凡属建设和生产条件不需要国家综合平衡，产品不要国家包销，出口不涉及配额，又能自己偿还本息的，天津和上海两市可以自行审批投资总额在 3000 万美元以下的

项目，大连市可以自行审批 1000 万美元以下的项目，其他开放城市则可审批 500 万美元以下的项目。（2）对非生产性项目，凡属主要靠利用外资、自筹资金和进口器材建设、不需要国家综合平衡的，不论其投资额多少，都由各开放城市自行审批。

香港和内地的贸易，近年来蓬勃发展，1984 年也不例外，头 10 个月内地输入港产品 86.09 亿元，比上年同期增长 79%，而且取代了英国的地位，跃居港产品第二大市场。经港转口往内地的外国货共值 205.14 亿元，从内地输进的国货共值 460.35 亿元，分别比上年同期增加 128%和 39%，在本港转口和进口贸易中均居首位。

1984 年外商在港投资颇为活跃，据工业署透露，截至 9 月止，投资总额达 114.48 亿元，比 1981 年 8 月增加了 63%，该署又说，在未来一年至一年半内将有 25 家至 30 家外国公司在本港设厂,仍在洽谈设厂的则有 400 多家。年内已经在港设厂的外资，包括和港商合资的工厂已有 70 家，投资额至少超过 3200 万元。

关于香港前途的中英协议，中英两国政府均已通过，并由两国政府派出的代表在北京正式签字了。今后香港的局势必将越来越稳定，相信今后利用香港作为发展对华贸易和进行经济合作基地的外商一定越来越多，从联邦德国和日本一些大银行在港成立分行，以及美、加、英、法等国的大企业来港设分公司的情况来看，香港的繁荣和香港内地经济关系的日益发展是毋须怀疑的趋势了。

国内 14 城市和海南岛的开放，数以千计的工商单位获得颇大的自主权，对香港来说，在短期内也有可能会带来一些不方便的地方，不少商品的价格可能比较混乱，因为国内许多工商业单位都没有经营国际贸易的经验，同时缺乏贸易人才，更加以交通运输本来已经颇为挤迫。为应付这些需要和解决这类困难，国内虽然早已着手筹划进行，但和真正解决问题还有时间上的距离。这一点如果港商在思想上先有认识，洽谈生意时多提意见，审慎处理，预料慢慢可以走上轨道。

总之，我相信香港保持贸易中心、金融中心、信息中心的地位是不会变的，国内要发展经济、改变贫穷落后面貌的决心是肯定的，在这一个良好的环境和政治经济气候下，只要我们全体香港同胞努力前进，香港和内地的经济固然必将日益发展，香港的繁荣也可以再百尺竿头更进一步！

节选自《世界经济强人》

井植薰
一九一一年—

日本三洋电器公司前总经理。出生于淡路岛。14 岁进入松下电气器具制作所（即现在的松下电器公司）工作。1938 年受松下公司委派到中国上海拓展业务，从事电池生产。1946 年回国，任公司蓄电池制造所经理。1949 年底辞去公司的工作，到其哥哥岁男创办的三洋电机公司任职，负责制造自行车摩电灯，尔后，从事开发收音机、喷流式洗衣机，并获得巨大成功，使三洋电机公司名声大噪。接着又攻克了生产电冰箱、电视机、电风扇、吸尘器、空调器等家用电器新产品的难关。1971 年起就任该公司总经理直至 1986 年退休。由于一直从事家用电器企业的经营管理，使其丰富的实践经验变成了别具一格的经营理念，长期以来，“ 三洋 ”的制造分厂遍布世界各国，销售额在日本包括汽车工业在内的制造业中，一直雄居首位。为此，1981 年 4 月他本人获得二等旭日重光勋章。

本篇是在大阪召开的“ 第一次大阪、上海经济交流会 ”上的发言。他以热情而坦率的语言赞扬日中经济交流，并且积极地呼吁日本企业界抓住中国改革开放的时机，加快投资步伐。整个演说充满了对中国人民的友好之情，且分析问题准确，表达流畅，使人留下深刻的印象。

中国的现代化建设已真正开始

1985 年 5 月 15 日

我自 1939 年至战争结束回国，前后一共在上海呆了 8 年，从事电池的制造业。当时我还年轻，带着家眷，准备在中国度过一生。

对于我来说，中国是第二故乡。今天能有机会欢迎上海的各位进行交谈，真是感慨万分。

去年 10 月，我在人民大会堂拜会了中日友好协会名誉会长王震先生。当时，王震先生指出，日中的经济交流应始终以平等互利为原则。

从经济方面看，中国有 10 亿人口的巨大市场，资源也丰富，随着现代化建设的发展，前途是十分光明的。而且日本与中国素称是一衣带水的邻邦，通过与中国的交流，我们可能将受益无穷。但是，决不能因此而只想发横财。

因此我认为，日中之间的贸易、投资与技术转让，不是单方面的牺牲或谋算关系，而需要有以相互信任为基础，以王震先生所指出的平等互利为基础的，作为邻里长期相处的觉悟。

朋友们经常问我：“中国人是怎么样的人？”我总是回答说，是重信义的人。只要相信了对方一次，即使没有借款证也会借给你 1 亿日元、两亿日元。而在另一方面，只要一次认为对方不值得信任，那就一切都完了。所以还是要相互说真话，相互倾听对方的意见，在相互理解的基础上进行合作。

尽管我是这样说，但仍有人抱怨中国人过于讨价还价。但要知道，对于做交易来说，讨价还价乃常事。

有的厂长到我这里说，中国人要求参观工厂，但如这样又怕让人将技术学走。我则训斥道：你那儿难道真有什么别人要学的技术吗？我还说，技术是在日新月异地进步，今天胜于昨天，明天胜于今天。今天把握的技术教给别人，自己再努力去开发更好的技术，否则就将在世界的竞争中遭到失败。

中国有 10 亿人口。在像其他国家那样掌握了技术之后立即夺走日本在海外的主顾之前，也许首先要满足国内巨大的需求吧。既然是进行技术的转让，就要做好这样的思想准备。当初难道不是学习了欧美的技术，才有日本的今天吗？

有些人虽然想在中国投资，但又因合同期限仅为 25 年而不放心。但是，却有人在说不准什么时候会发生地震的地方建造豪华的旅馆。因地震受损是不属保险范围的。如此说来，有 25 年的保证还算是不错的了。当然，如果经营者不能在 25 年收回投资，也许还是一开始就别去为好。

日中经济交流开花结果使中国经济发展，生活提高，关系到亚洲的和平与发展，进而也关系到日本的繁荣。日中两国国民将由此受益无穷，这样说决不过分。

所以，我打算更积极地参加日中经济交流。

令人高兴的是，目前在日本，可以说正出现了一股强烈的中国热。电机业界的各公司以及各个业界，更准确他说是整个产业界，都加入了中国进行贸易、投资或技术转让的行列。其现状可扼要列举如下。

首先，1984 年我国对中国的贸易额计 131 亿美元，特别是出口方面以机械产品为中心比前一年增长 46.9%，达 72 亿美元，进口也增长了 17%，为 60 亿美元。

中国在日本的出口中仅次于美国与韩国，居第三位，进口则为第五位，

综合是第四位。

与此相比，日本在中国对外贸易中的地位更高，出口仅次于香港占第二位，从日本的进口额则为美国的两倍，在进口总额中占首位，综合也名列首位。所以对中国来说，日本是最大的贸易伙伴。

在去年中国从日本的进口中，数额最多的是机械产品，约为 30 亿美元，占总额的 41%，其中电机产品占 1/3，如电视机为前一年的 5 倍。从钢铁看，中国从日本的进口额占钢铁进口总额的 70%左右，占我国对中国出口额的 37%。

由此可见，就贸易而言，我国是中国的最大的伙伴。然而在对中国的投资方面，我国则远远落后于香港与美国。不过，最近日本对华投资开始迅速增加，到 1984 年 11 月的现在，中日合资企业已达 23 个，而且面也很广，涉及到家用电器、药品、水泥、啤酒等生产及租赁、旅馆等许多领域。

尽管如此，1979 年 7 月，松下幸之助访问中国后提议设立合资企业时，人们都表示反对。只要想起这件事，就不禁有一种隔世之感。

当时，好像是中国刚刚制定了合资法（中外合资经营企业法），采取了对外开放的政策；另一方面，由于中国开始进行经济调整，人们担心不知何时中国政府的方针会起变化。此外还有一些可能导致人们对合资企业是否上算感到不安的因素。

然而，在此之后，中国的经济开放政策逐渐走上了轨道，引进外资的体制也完善起来。并且因国民收入提高，消费欲望日趋强烈。对于迄今抱较为审慎态度的人来说，我认为投资条件也已经具备。

我们三洋公司也于 1980 年开始在中国进行委托加工，并于去年使其发展成合资企业，进行彩色电视机与录音机的生产。最初去考察，厂地还是一片一无所有的荒野。甚至连临时办公室的钢筋与固定螺栓也是从日本运来的，如今却已建成了 8 层的漂亮的车间大楼。

其次，1983 年秋天，由香港三洋子公司在蛇口工业区开设了独资工厂。厂房为 3 栋，面积 4000 坪的 4 层建筑，职工包括深圳在内，共达 3500 人之多。

去年 4 月，中国为了进一步引进外资与先进技术，设置了 14 个经济开发区。她还决定对外资企业减免所得税，加入关于保护工业产权的巴黎条约。

1984 年 10 月，在十二届三中全会上，肯定了过去 5 年的经济改革与现代化的尝试，通过了对经济体制进行改革的决定。

由此，中国实施了促进经济活动的自由化、行政与企业经营分离、企业间竞争的强化、市场机制的活用，多劳多得、鼓励消费的政策。

中国计划在 2000 年实现工农业生产总值翻两番。据说在 1984 年工业生产也实现了 13%左右的高速增长。我想 1986 年开始的第七个五年计划也有希望保持高速增长。

由于农村的生产承包制与工厂的和生产利益挂钩的奖金制，使人们的收入大幅度增加，购买力提高，产生了所谓消费热。

彩电、冰箱、洗衣机等“三大件”极受欢迎。要普及必需品，我认为目前中国的生产体制尚远远不能满足需要，设备与技术都不足。

所以我想当务之急不仅是从日本等国进口制成品，还必须增强从材料、零部件直至制成品都能生产的全套设备，以及为此而进行的技术引进。

中国拥有 160 亿美元以上的外汇。我听说中国政府在考虑即使贸易出现

赤字，也要动用这笔外汇来积极引进尖端技术与设备。不过，巨额资金的筹措可利用发行外债的方法。由于中国的信用日益提高，在日本也会大受欢迎吧。

还有一个问题，就是基础条件的整顿完备。即在下一个五年计划内，如何完善扩充运输、通讯、电力等基础设施。

由此可见，日本可以进行协助的工作还多得很。然而，问题是人才，即怎样才能确保足够进行这些工作的人才。

目前，除中国之外，三洋集团在 23 个国家进行海外生产，如将这些国家的人口相加，约为 11 亿，大致与中国相等。工厂有 34 家，常驻人员为 450 人。现在在中国有 4 家工厂，30 名常驻人员，由此看来将来有必要将工厂数值增加到 8 倍，常驻人员增加到 15 倍。工厂只要有资金即可建造，而人则不那么简单。

去年，我在公司内招募希望去中国工作的职工，有 25 人应募，对其中的 23 人已开始进行特别培训。但从人数上看还远远不够。

听人说，中国出现了日语热。我因此在想，是否可以采用将掌握了日语的中国青年送到日本接受技术、经营的教育的办法呢？今年 3 月，我作为日本商工会议所访华经济使节团的一员，访问了北京、上海、广州、深圳。与去年 10 月访华时相比，中国显得更有生气。我是带着中国的现代化已真正开始的强烈感受回国的。并且，我一直在想，如能再年轻 10 年，我自己也要去中国办工厂。

热切希望在座的各位，也能亲自去中国看看，了解实际情况后，再认真想想，自己到底能在哪些方面协助中国。

中国人是十分勤奋聪明的，具有忍受 30 年以上困难的忍受力，并在 30 年间就在这么大的国家里普及了普通话。

以前，北京与上海的语言是不同的。日语中的“快快”，用北京话就是“KUAI，KUAI”，同上海话则说成“噢索，噢索”，而如今不管到哪儿都通用普通话。谢谢！谢谢！

节选自《事成于思》

格兰特·鲁伯
一九二七年—

加拿大银行家。曾在加拿大安大略大学、美国哈佛大学、英国剑桥大学攻读。1957年起任安大略大学副教授、经济学教授。1978 年任蒙特利尔银行首席经济学家。1979年任加拿大财政部副部长。1980 年任蒙特利尔银行执行副总裁。1981 年升任副董事长兼，总裁。1983 年起任董事长。

本篇是在伊利诺伊州芝加哥举行的美国中部国际商会会议上的讲话。他从加拿大银行与美国银行的历史渊源谈起，回溯了两国银行界携手合作，相互依存的历史现状。同时强调加拿大银行进入美国市场的必要性，主张加美双方相互开放本国市场，展开自由竞争。同时，还强调加美两国在地缘、血缘基础上发展起来的关系是一种对双方都有益的重要关系。

本篇演说逻辑性强，举例恰当，善于把理论阐述与历史现状结合起来，观点明确，使人听后心折，产生了较佳的演说效果。

论加美经济关系
——发展前景
1984 年 2 月 8 日

加拿大的银行史是从 1817 年蒙特利尔银行的建立开始的。蒙特利尔银行的公司章程虽然多年来经过很大程度的修改，却仍然是我国银行业的基本依据，章程大部分是模仿美国第一银行的特许证条文，该条文据说主要是由亚历山大·汉密尔顿[1]起草。由于条文反映了汉密尔顿及其同僚的思想，因此它强调从事保守性的业务，目的在于保证财政制度的安全性和稳妥性。这种保守的态度也许是加拿大银行界从汉密尔顿那里继承得来的最悠久的传统。

虽然我们两国的银行制度拥有某种共同的源头，但多年来双方各自发展了自己的特点。例如：加拿大发展了全国性的银行分支机构，而美国却曾禁止银行跨州设立分支行。同时，两国的银行系统已经越来越高度结合和相互依存。这一切都是在市场力量的驱动下发生的，很少甚至没有政府的计划和干预，而且双方的倾轧摩擦也非常之少。它的结果也使两国国民大为得益。

还有一个简单的例子可以作为证明的。由于芝加哥谷物商要求资助他们经由五大湖和圣劳伦斯河的出口贸易，蒙特利尔银行于 1861 年在这里开了支行。结果，我们不仅在谷物贸易，而且在其它商品贸易方面也深深参与进来。我们是 1861 年创建的芝加哥票据交换所协会的发起会员。事实上近 100 年来，我们已经是这个社团的很重要的组成部分。直到 1952 年，由于严格的法律规定，我们才关闭了支行。从那时起，我们就只有一个代办处了。

我们今天在美国扩大业务的计划是时代的趋势。它是世界经济日益一体化的许多标志中的一个标志。管制方面的变革，日益降低的关税壁垒，激烈紧张的世界性竞争和技术工艺的进步都为空前增长的贸易和投资联系提供了动力。由于上述原因，两国经济上相互依存的程度在时间上要比其它国家快了许多。

在我国历史上，美洲大陆贸易南北双方的吸引力是一个重要的特征。加拿大一直同芝加哥进行贸易。例如：从 17 世纪起，蒙特利尔和魁北克的特鲁瓦河等地的皮货商就同这里的地区和富饶的密西西比河谷更远的地方的印第安人进行着有利可图的交易。新的法兰西属地的名称如若利埃、马克特和拉萨尔都是贵我两国历史上著名的地名。

为了使你们了解我们双方相互依存的程度是如何之深和发展的规模是如何之大，我想引用一些数字。目前，我国出口中大约 70%输往美国，而你们出口中约 20%运到加拿大。今天你们在加拿大的直接投资股本约为 550 亿美元，我们在美国的直接投资约为 250 亿美元——顺便说一句，如果同两国的经济规模比较，上面的数字说明加拿大人在美国的投资要大大超过美国人在加拿大的投资。大约有 1/3 加拿大的基本工业和辅助工业是由美国资本直接控制的。

我们两国各自向对方的出口额都得到了显著的增长：过去 25 年中加拿大对美出口从 12%增加到 19%，美国对加的出口则从大约 1%增长到几乎 2%。至于服务性行业，其中包括银行业，一般情况也是如此。

有各种理由令人相信，这种趋势将会继续下去。

---

[1] 汉密尔顿，（1755—1804）美国政治家，法学家。

加拿大政府已经表明将仔细研究它同美国进行自由贸易的可能。美国政府已经表示欢迎我们两国政府定于今年 12 月在华盛顿举行的初步的预备性会谈。

同样，我们两国直接投资的双向流动很可能得到进一步发展。我国的外国投资审核机构在手续简化方面大大减少了想来加拿大投资的外国人的顾虑。这将预示着直接投资的重新流入。

与此同时，加拿大流向美国的直接投资受到了国际竞争需求的推动。这种竞争迫使加拿大公司要在外国市场上建立自己的立足点——对加拿大人来说，今天没有什么比美国这个国家更具有吸引力的市场了。

乍一看来，似乎令人惊奇的是，一个仅仅同加利福尼亚人口相等的国家的加拿大，竟能产生 5 个具有国际地位的银行。我国所谓的五大行拥有的资产约合美元 420 亿—840 亿，排在世界 50 家最大银行之列。它们的 2/5 资产是以外国货币，首先是美元计值的。今天加拿大五大行以美元计值的总资产已经超过 300 亿美元。

加拿大银行一直是面向国际的，这是因为贸易在我国经济中占有重要地位。有两个紧密相关的因素促使加拿大银行要取得国际地位。第一个因素是加拿大本国的面积、政治稳定和拥有的实力。第二个因素是加拿大跨国公司的发展。大多数加拿大银行已经与它们的主要客户同时进入外国市场，尤其是美国市场。加拿大银行的国外业务，在与采矿、木材、农业、能源、房地产、金融服务等企业以及大制造工业的合作中得到了发展。

总之，如同其它企业一样，银行实际上正在一个全球性市场上有效地运转。我们正在竞争，即使在自己的国内市场上也同某些全球实力最强大的银行进行竞争。加拿大在 1980 年就向外国银行敞开大门。今天有 58 家外国银行在我国国内市场的规定份额范围内进行竞争。

我们还在国内市场上同一大批提供金融服务的各种其它机构——信托公司、信贷联盟、保险公司和投资公司等展开竞争。加拿大如同美国一样，银行与银行之间以及与其它金融机构之间出现了越来越多的丑闻。这促使联邦政府于最近建立了一个咨询委员会，来帮助金融服务企业决定自己的未来方向。但不论出现什么结果，有一个特点必然会保存下来，那就是白热化的竞争。

在这样一个环境中，要使我们的客户，即使是国内市场的客户满意，加拿大银行就必须提供世界性的服务，必须能够提供至少与世界最大的跨国银行的服务相匹敌的服务。由于我们的绝大部分贸易和投资联系是同美国进行的，因此，我们的竞争力在很大程度上将取决于我们向你们提供的服务的质量、广度和深度。

这就是蒙特利尔银行向芝加哥哈里斯银行公司提出合并的基本理由。这一建议已被银行股东批准，目前美国的管制机构正在进行考虑。这种合伙关系之所以有利于两个机构的原因是：我们双方的力量是互补性的，而且每一方都一定会从联合的业务中大大得益。我们的合并将使双方扩大成果，扩大服务范围，并且为我们在世界各地的客户更好地服务。

对于加拿大银行来说，这是一个最有说服力的向国外扩展的理由：加拿大市场大小了，它不能容纳大量持续不断的固定投资，而这种投资正是维持国际上的充分竞争所必需的。这种情况不仅适用于银行，加拿大的许多企业目前也发现它们必须寻找更大的市场。因此都到国外去以保持它们的发展，

实现它们的规模经济。在大多数情况下，“国外”指的是美国，因为它是一个等于我国市场 10 倍之大的市场。

既然我们两国都已认识到，双方有着悠久的历史联系，两国经济有着密切的、日益加强的结合关系，从双方的贸易和投资中产生了巨大的日益增长的利益，那么，为什么加美关系这一话题仍旧是这样一个旷日持久的令人注目和关心的老问题呢？我想，有几个原因。

一个原因是双方中每一方的繁荣，特别是加拿大的繁荣，已经在很大程度上取决于跨境贸易和跨境投资。

另一个原因是在过去 10 年中两国的国内经济都比较不景气。这必然给两国的市场关系网络带来压力。随着国内就业、生产产量、物价上涨率、利率等方面恢复了经济稳定，必然会减轻加美关系的压力。

第三个原因是，关贸总协定和国际货币基金组织等第二次大战后发展起来的国际机构已经失去它们促进和维持某种开放的、非歧视性的国际经济制度的作用和活力。战后加美两国曾经在对外经济政策中强调多边关系。加美关系曾经处于多国保护伞之下。在一定程度上，今天它仍然是正确的，但在当今的世界上，这种传统方法的局限性已经越来越明显了。因而迫使两国更直接地求助于建立双边经济关系。

第四个原因是两国政府所起的日益加强的作用。现在，各级政府（联邦、州和地方政府）都直接和间接地介入我们两国的经济，以促进一系列公共目标的实现。大多数目标和为实现目标而拟订的政策都是基于内政的考虑。但是这些政策往往带有明显影响我们两国经济关系的副作用。大部分针对对方的政策并不是来自对外的经济政策，而是来自国内经济政策的某些条款。一般是由于拟订时没有充分考虑到这些措施的跨境影响。有时，政府为了使自己的国内政策更加发挥效力，而采取了将国内的法律和规章扩大到边界之外的做法，这时，情况就变得更加恶化了。

那么，为了进一步改善现存的、一般说来是积极的关系，我们该做些什么呢？归根到底，有两种选择，一种向内看，它是今天存在于许多国家的防御法方法，一种是向外看，它是指导我们的思想和行动的合作性方法。后面一种方法在我们的整个历史上一直是大为流行的。采取这种方法的根本理由是，两国的政府和人民都承认，要是让双方的关系恶化的话，彼此所下的赌注和损失都将极大。

多年来，两国政府的大批机构逐步地处理安排了双方的密切、复杂和重要的经济关系。在银行企业方面，为在加拿大的外国银行制订的 1980 年的银行法条款大大发展了两国银行的关系。目前，外国银行在加拿大国内市场上的集团股份限定为 8%。在大多数主要的加拿大银行支持下，加拿大议会委员会已经建议提高这个限额。在美国，总的来说，加拿大银行得到了公正合理的对待，很少有可以抱怨的地方。

蒙特利尔银行已经扩大了在美国的业务。为了达成与芝加哥的哈里斯银行公司的合并，我们将会作出实质性的重新安排，以符合美国的法规。当然这要花费时间，而且代价昂贵，但这种情况我们从一开始就认识到了。我们同美国的管制工作者关系一直很好。我们有各种理由相信这种关系将会继续下去。保持这种积极的、合作的态度至关重要——不仅对目前的特定场合，而且从更广泛的意义来说，是为了我们两国之间的银行界和其它经济关系的进一步发展。

在我看来，我们两国之间发展起来的无与伦比的关系对于双方都是一种重要的力量。同时，互相把对方看做是北美洲人，这种情况有时会造成失望、误解和灰心丧气。正因为我们彼此在许多方面是如此相似，但有时却会吃惊地发现，我们实质上是有区别的。而且，我们双方在对不同的环境作出反应时，各自的行为也有区别。所有这一切都突出说明，在今后的岁月里，当我们为了维持和改善双方的持久、互利和总的良好关系时，我们需要的是灵敏、宽容和相互尊重。

节译自《当今重要演说》

谈谷铮 译 金 炎 校

小阿弗雷德·斯隆
一八七五年—一九六六年

美国企业家，通用汽车公司卓越的领导人之一。出生于康涅狄格州的新哈芬。1895年毕业于麻省理工学院。1899 年成为海厄特滚子轴承公司总经理。1916 年此公司与其他公司联合成立联邦汽车公司，任总裁。1918 年联邦汽车公司成为通用汽车公司的一部分，任副总裁。1923 年被任命为通用汽车公司总裁和行政主管，1937 年任董事长。他为通用汽车公司的发展做出了突出贡献。1956 年退休。

1934 年出资建立阿弗雷德·斯隆基金会，旨在发展经济、商业管理和医药方面的研究和教育。

1966 年 2 月 17 日在纽约逝世，享年 92 岁。

本篇演说是在纽约政治科学院发表的演说的一部分。讲话以翔实的数据、事实及严密的逻辑论述了美国防务中的经济问题，以及通货膨胀在经济风云中所起的危害作用，其中涉及到企业的工资标准和订价等问题对稳定市场的影响。通篇演说知识性强，语言朴实，可读性强。

美国防务中的经济问题
1940 年 11 月 13 日

我国的国防计划对经济的影响极大。它可以抵销通货紧缩的影响。我国和平时期自由经济体制的活力来自盈利的目的和对建功立业的追求。加强国防的活力最为重要的则来自人类最为强烈的感情——保护民族生存。当今处于垄断地位的有几股完全不同的经济势力。如果打算要评价未来两、三年内的经济，就必须对这些经济势力进行鉴定和评估。但近年来困扰我们并阻碍我们进步的一些因素值得认真对待。这些因素仍继续存在。一旦目前的紧急状态过去，它们便会卷土重来。

在目前，经济的发展必须保证美国固若金汤。这就产生了一些重要问题，并且随着国防计划加速推进，这些问题会变得越来越重要。在保持和平经济的正常生产率的同时，是否能增产军需品？消费品正常生产率的增长是否与企业的人为刺激所引起的购买力的增长保持一致？能否维持价格结构体系使我们能承受负担，并避免通货膨胀？工业结构是否严密？生活水平将受到怎样的影响？取消防务计划多半同哪些势力使用经济手段有关？战后和解将会产生什么样的经济后果？

那么，我们有哪些资源呢？

能充分供应质量合格和数量几乎无限的基本原材料；大量储备闲散生产能力及提高产量的能力———流的批量生产技术；效率较高的生产设备；能处理重要生产问题的工业管理人员；有足够的效率高的爱国工人大军，以及作为催化剂的几十亿闲散资金。

那么，需求又怎样呢？

需求源自三个方面：和平时期经济的正常需求；防务需要的非正常需求；用于支援大不列颠防务所需要的非正常需求一扩大对它的支援符合我们的利益。除去这些特定需求以外，还有在非常时期因购买力增加而引起的对消费品的额外需求。

任何地方的战争和防务计划都包含两个阶段：在第一阶段中，生产起吸引经济体制中的剩余物资的作用。当就业达到饱和，现有设备达到最大生产能力时，便开始了第二阶段。我们现在的经济尚处于第一阶段。企业制度所受到的影响开始较小，然后变成加速拓展的活动。它以越来越大的力量从某些富有活力的中心地区向外扩展，直到整个区域都程度不等地受到其影响。工资额随加班加点而增加。这样就产生了新的工资额。耐用品工业及资本货物工业首当其冲受到影响，而多年来这类工业受到严格的限制。这一过程越进展，大多数人将越相信以往美好的日子会又一次回到自己的身边。防务计划将会给今后的两、三年带来全面的繁荣。

让我们来考虑一下与这些需求相关联的生产能力。令人遗憾的是，就我们至关重要的防务需要而言，这种能力太小了。生产民用品的工厂几乎都不适合生产军需品。美国的工业机器都不是为生产当今极其需要的物品设计的，转产的可能性极小。我们所拥有的防务资产是管理、技能、熟练的工人、组织能力和制造当前所需的各种不同生产设备的能力。存在的问题是缺少新的工厂、新的机器、新设备所需的专门工具、必要的人才、改善劳动体制效率。防务项目从开始到投产至少需要一年的时间，还要经过数月时间才能达到最大生产能力和效率。为满足防务需要而增加现有设备的可能性是很有限

的，仅限于那些生产特殊产品的现有设备。而许多至关重要的产品的生产，现有能力远远不能满足需要。现实就是如此！

我谈这些看法，目的是要强调一点：如果我们为了加速生产防务所需的军品，要大量削减日常民用品的生产，那么在第一阶段我们将一事无成。现在不必为防务而努力，留心等待就会看到结果。几百万人直接或间接地临时脱离正常的生产轨道。经济领域里的各种力量将会动荡不安。而且，我们最为迫切和生死攸关的防务需要仅仅维系于一个范围狭窄的工业活动上。飞机、飞机发动机以及战舰无疑与我们息息相关。当然，它们应该享有优先权。

在以后的 3 年里，年度防务总支出看来可能会达到平均 50 亿至 70 亿美元。问题不在于我们订合同生产多少，而是这些合同以多快的速度形成原材料的生产和这些材料在我们的加工厂的加工速度，这种速度以工资额与付出的劳务及其他经济形式为量度。一个每年 50 至 70 亿美元的计划，单就其本身而言，还不足以吸收全部闲散资金。这一计划起步时国民收入总值每年大约为 700 亿美元。按现有价值水平，至少能提高到 850 亿美元。因此很明显，就最大限度地发挥现有的人才、物力及资金而言，还尚未充分调动起来。即使考虑到一些人将要去服役，近期也不会出现劳动力短缺。进一步扩大消费品生产是有可能的。这样以扩大购买力为资本，与足够的快速防务的总目标并不抵触。

概括他讲这些就是现实。此外，今天美国每周的工作时间比其他国家短。将每周工作制从 5 天改为 6 天能提高产量 20%。很显然，这应该是第一步。在失业现象有所改善，工业增长速度得到最充分的实际发挥时，这一点是可以达到的。在紧急状态下应予以取消对超时工作的处罚，以鼓励在一周内工作更长的时间。

很明显，为了自身的利益，我们能够而且应该在现有需求的基础上，考虑一系列新的需求，以便与增长了的购买能力协调一致。要充分发挥生产率要最大限度地扩大再生产。必要时应增加每周工时。在此计划下，生活水平能够保持。在非常时期，生活水平更应尽可能地有所提高。负担失业的经济消耗应减轻，以部分补偿防务计划本身的费用。政府大概会增加各种税收。换句话说，我们应通过同时扩大生产民用与军用物资来满足非常时期的需要，而不是不恰当地将日用品生产转为军用品生产。

这一过程必将伴随人力和物力的短缺。在此情况下，就要实行优先原则。要预料这些因素是不可能的，因为全方位的防务计划还没有完全建立起来。明智的办法是采取切实稳妥而有力的经济政策，并通过渐进的方式，处理随时出现的各种情况。革命的方式既危险，又无必要；同时，也不明智。

当前，最显著的经济危险是通货膨胀。通货膨胀大概是最为严重的经济病症。现代的每次大战都会带来物价飞涨。当我们开始一项对经济的规模和潜在影响上都堪与一场大战相比的防务计划时，新一轮通货膨胀能否避免还是一个问题。价格混乱对经济有着深远的影响，阻碍着有效地调动国家资源。通货膨胀漫无规则地影响着价格、利润、租金和工资比率。它造成实际收入分配中任意的、无用的变化。结果，在各社区不同群体间战争负担得不到合理的分配，还会引起无穷的纷争，从而使生产效率受损。它很可能影响着战争的胜负。很明显，抑制通货膨胀是至关重要的。

经验表明，一旦物价继续上涨就很难抑制。起初，有人提出应建立一种所谓的物价上限，这样无论是物价、工资、利息还是租金，未经允许都不得

提升。就其本身而言，采取这样一项计划是否有效还是个疑问。要有效地制止的是引起价格混乱的根源。否则，无论建立什么样的物价上限，影响物价的这些根源都会突破这种上限。政府物资采办人员竟相出价可能是一个根源。增加产量靠提价，这种观点也是一种根源。增加工资是一种根源。导致消费能力增长与消费品的供给失调和银行信贷的任意扩大等等资方法也都是一些根源。这些影响物价的大部分根源具有任何战争第二阶段或防务计划第二阶段的特征。另一个原因是那时不再有积余。我们相信，商界、金融界及政界的领导者已认识到了这些危险的根源。我认为，从经济观点看，在非常时期有可能避免严重的通货膨胀；而从政治观点看，就说不上了。但可以肯定他说，通货膨胀以及它所带来的灾难是当今经济风云中不可避免的结果。如果要继续走现在的路，我们最终必须面对通货膨胀。遗憾的是，防务计划加速了通胀的到来。

必需物资的竞争性出价可以通过强有力的组织加以控制。成本较高而获利微薄的生产者，其生产可通过特殊安排得到补偿，而不能依靠普遍提高物价。采取优先原则是防止原材料价格上涨的有力手段。一旦原材料出现短缺，可以通过限制其他购买者容许购买的数量，为防务目的保留足够的原材料。这一过程会限制需求，也有助于保持物价稳定。这也许是达到此目的的最简单最有效的方法。

也许工资标准是最大也最难控制的危险。防务计划不应成为工资标准提高的理由，这是一条原则。一般说来增加工资率都不能算作合理。只有提高效率，在经济上才是合理的。在剩余劳动力被吸收的第一阶段，由于就业状况更加稳定和实行每周满工作时间制，多数劳动集团的周工资——进而年工资都会得到提高。家庭收入提高的幅度会更大，因为就业率的增加给更多人带来了挣钱的机会。只有当生活费用因基本物价的波动而提高时，才可以调整工资标准，以确保原有生活水平。我重复一句，这从性质上说来是不符合经济原则的。当今通货膨胀最大的根源是工资标准的增加及其对成本的影响。

节译自《世界伟大演说》
石淑芳 译 奚兆炎 校

丹尼尔·史密斯
一九三四年—

美国银行家协会会长。生于密执安州卡拉玛佐市。1955 年毕业于西密执安大学，获工商管理学士学位，尔后任职于密执安州美洲第一银行，1971 年起升任副总裁。1975 年任总裁兼执行主管。1982—1985 年为密执安州美洲第一银行股份公司总裁。1985 年迄今为该公司董事长兼执行主管。曾兼任美国银行家协会行政委员会主席、政府关系委员会主席，芝加哥联邦储备银行底特律分行行长。现任美国银行家协会会长（1993～），国际金融会议董事会董事，密执安州卡拉玛佐市布鲁森健康保险集团公司理事长等职。

本篇是在密执安州底特律市底特律经济俱乐部所作的演说。在回顾美国银行的发展史后，他着重指出，未来的 10 年内银行的业务范围将会进一步扩大，不仅仅局限于存款和贷款项目，而将渗透到国家经济的保险、旅游、房地产、通讯、电视、电话、娱乐、商业等领域内，成为推动经济发展的主要动力。演说语言准确简洁，形象生动，善于把理论阐述与历史现状结合起来，知识性强，为此，在银行界产生了较好的演说效果。

银行业的未来

1994 年 1 月 31 日

晚上好。我能应邀在此讲话，确实感到高兴和荣幸。今天我在这里作为美国银行家联合会的会长就美国银行业的未来发言。首先，你们应该知道，本会并不从事对未来的预测，但是对未来的发展趋势，也在进行着大量的研究。我将运用这些研究中的许多成果，来说明我所认为的本行业的走向。

美国银行家联合会是一个有 450 名雇员的机构，旨在向其会员银行提供范围广泛的服务，同时也是为银行业进行疏通斡旋的主要渠道。它共拥有 8000 多家会员银行，代表着美国大部分的银行资产。

女士们，先生们，如果你要收购银行，你便不会认为，它在日后毫无价值。真正的问题却是“我们今天了解的银行到将来还值钱吗？”我回答说：“是的，如果……”。如果我们的股票市场价格上扬、资本充足、管理得力、盈利势头良好、选址富有战略眼光，同时设置某些制衡措施作为补充调节，从而创建一种不同的银行，我们的前途的确是一片光明。

为了研究未来，回顾一下历史也许是有益的。常常有人问我，为什么美国有比世界上任何别的地方都要多得多的银行。

美国银行业的发展是独具特色的。在银行开始建立之前，世界上多数国家都已相当安定，而美国的情形却不是这样。美国银行最初是在东海岸的早期殖民地发展起来的。当我国人民向西迁徙时，这些银行却没有随着西迁，而是建立了一批相当新型的银行，为建筑铁路、运河和贸易的需要筹措奖金。待到人们抵达西海岸时，我们已经有了 24000 家银行。

早年间，国会中人们对于一家强有力的银行的功效尚怀有疑虑。1791 年，以非常接近的票数通过成立了美国第一家国家银行。这是国内最大的一家法人团体，一部分由政府拥有，一部分由私人拥有。总部设在费城，在东部各地设有分行。两年后，在其特许证期满时没有延长。

1816 年，又一次以非常接近的票数通过，建立了一家同样的银行，这是美国的第二家国家银行。由于它的实力雄厚，反对者们在 1836 年制止了其特许证的延期。

在 19 世纪的最后 25 年,美国银行业大量出现了州特批银行和私人银行，但没有国家的特批银行，也没有中央银行。

国家银行法规于 1863 年通过，以后在 1865 年，国会试图对州特批银行发行货币课以高税率，以巩固这种双轨制。

新联邦制的许多支持者希望用国家银行来替代所有的州银行。然而此时存款银行业务已颇具规模，州特批银行因被取消了发行货币的权利，只能把存款作为资金的来源。在快速增长和低

利率时期，这种双轨道很兴盛。但是它现在效益不佳，这便是加速整合的一个原因。

早期的银行之所以繁荣，还因为政府很少进行干预，自由市场法则发挥着银行主要调节器的功能。尽管当时有过一些改进双轨制的想法，但国会还是接连通过了一些法律，使银行继续处于分离状态，同时产品基础也在衰落。1928 年，国会禁止进行州际银行业务，仅有少数几家已经在几个州内进行营业的银行可不加追究。

1933 年，联邦存款保险公司成立，又通过了 Q 规定，这项规定对银行为

存款支付的利息作了限制。Q 规定对银行上市股票造成的损失也许比以往或以后的任何其他法律或规定造成的更大。同时，各州也在颁布各种法律以限制银行贷款的利率。

联邦储蓄系统[①]于 1956 年成为银行控股公司的调节器。银行控股公司法的通过部分是为了限制银行权力过于集中。1971 年，联邦储备系统获得了终止银行控股公司活动和限制其项目的权力。此后，这些规定确实开始增多了。

储蓄和贷款危机增添了两项要求大量文牍工作和报告的法律。两年前完成的一项研究表明，银行业及其客户每年需耗资一百亿美元，才能达到这些文牍工作的要求。

我相信，多数的银行家都本能地知道，他们正在（或将要）从市场上获得利益。如果你是一位银行家，美国银行家联合会研究的初期结果是令人鼓舞的。为了测算银行业对经济的影响，我们采用了增值法。如果我们把净利率所得加上银行的非利率所得，看作为国民生产总值部分，便可发现是在稳定增长。

这意味着银行市场股份在增加，但我还应补充一句，目前这项研究的成果还不成熟。

我演讲的题目是《银行业的未来》，因此接下来我打算谈谈这个问题。我想再次提醒大家，下面说的话都是我个人的想法，不一定代表美国银行家联合会，也不是所有的银行家都同意我的观点。

我们把这个未来定为 10 年。我总是喜欢预测，在我积极参与银行管理的活动结束的某一时期会有什么情况发生。

我认为，银行资产在我国大约有 90%集中在 25 家大银行的手中，大约有 3000 家银行构成资产的其余部分。有些银行，虽然数量不多，但其规模是国家级的，分设在 40 几个州内营业，这些超级区域性银行的实力将会继续增强。那些小银行将需要找到特殊的环境才能生存，我相信它们会找到这样的环境。美国人相信，为社会服务的银行对于健全社区是十分重要的。

值得指出的是，在整合期间，银行一直在扩大他们的分支网络。1960 年有 22000 家银行办事处，如今则已超过了 65000 家。看来整合的发生并不是因为办事处太多，我认为，是为了使资本得到更有效的利用，以及增强财政力量以提供新的业务渠道。银行将会扩大其产品供应。

我相信，在 10 年以内，银行将会垄断互助基金业务。你们可知道，银行去年销售的互助基金占美国总售出量的 20%。请别忘了，在 6 年前银行甚至是不经营这种业务的。

从今往后 10 年，银行将成为保险产品的重要供应商，销售灾害保险、人寿保险和年金保险，同时也是重要的证券认购商。它们可能垄断这项业务中的年金保险部分。银行将再次垄断抵押贷款业务。它们将通过收购抵押贷款银行，并将其纳入它们的财务限股公司而使抵押贷款业务得到大大的整合。

同互助基金业务一样，银行从事经纪人业务的时间也很短，但它却成了多数大银行的一项重要产品。我预言，银行将来也会垄断这项业务。一些大银行将成为投资银行业中的主角。

你们将会看到银行进入到其他业务领域，主要是受信息推动的一些领

[①] 美国的中央银行系统，由分布在 12 个地区的 12 家银行组成，没有一个中央董事会。这几家银行作为储备和贴现银行，为 10000 万家附属银行（包括所有的国家银行）服务。该系统成立于 1913 年。

域，如旅行社、房地产经纪，甚至还可能包括电子信件业务。

我可以断言，对于我们今天了解的很多信息高速公路而言，银行也将是十分重要的。我不知道为什么如今人们似乎没有意识到，在银行中集中了多少有关个人、商业、市政当局以及经济各个层面的数据。到现在为止，我谈的都是信息的转移，而对信息来自何处却谈得很少。让我们找出几家有意投身这些冒险事业的银行来看看，迄今为止它们已经致力干有线电视、电话公司和娱乐事业。在美国，银行始终在自然而然地发挥着引路的作用。

我们再找出一些在将来更具效率的银行。如果我们的银行所拥有的每百万美元资产的员工数同我刚参加工作时一样的话，那么美洲第一银行今天就应拥有 34000 名员工。可我们现在只有 13000 人。2004 年的银行职员人数会更少，而且占压倒多数的是领取佣金的推销人员。

将会有几家规模很大的信用卡银行出现，可能不少于 15 到 20 家。这是一种高度竞争性的业务。你们会发现有几家新加入的会员，在他们的利润额下降后又退了出去。

我相信，我们今天所了解的这种接受收款和发放贷款的普通业务将差不多濒于消失。规模较小的市场将会更加方便地直接进入资本市场，银行将起一种促进的作用，而不再是贷方。另一些商业贷款则可以通过互助基金的概念得到良好的调节。

汽车贷款将完全实现自动化，票据卖给出价最高的投标人，也许不是卖给银行。然而，银行在开展和操作这种程序时处于最佳地位。

尽管支付系统应该是一种独特的商业银行，但竞争已经开始，未来的银行将不得不与其他非银行共同分担该项业务。

这样就会在今后 10 年内引发下列两个可能之一：不是这个国家对银行法规重新考虑和修改，便是放弃特许状的过程将会加快。因此，不论出现什么情况，银行不仅与未来息息相关，而且我相信它们仍然是推动美国经济的动力。为什么我敢如此大胆说话呢？让我重复一句：这个行业有完全足够的资本来扩大其业务。它有着强大的经营管理能力。今天的银行经理都经历过 80 年代极高利率、房地产热、国内许多地方的失败和在重建时期的许多地域性灾害的考验。他们在准备继续向前进。

最后，我们拥有优势有两个原因：强大的利润势头和美国人对银行系统的信心。他们相信，对他们工作和生活的社区而言，银行是至关重要的。

节译自《当今重要演说》

奚兆炎 译 皓 华 校

理查德·玛密尼
一九三四年—

美国孟山都公司董事长兼总经理。生于马萨诸塞州斯普林菲尔德市。从马萨诸塞大学毕业后作为新产品开发专家进孟山都公司工作。1965 年起先后任该公司兼塑料制品部门、粘合剂部门、农业部门销售经理。1974 年任国际业务部经理。1975 年任海外部总号理。1976 年起任公司副董享长、执行副董三长、董事长。1981——1983 年任董事长兼常务总裁。1983 年迄今为董事长兼总经理。本篇是在纽约州纽约市孟山都公司对外关系委员会会议上的讲话。中心话题围绕该公司的经营实践，剖析了美国经济政策的弊端，并提出了对企业“ 创新自由 ”的个人见解。通篇演讲语言流畅，层次分明，深入浅出，分析问题入木三分，使人留下深刻的印象。

经济发展与创新自由

1993 年 5 月 26 日

由于孟山都公司所经营的业务需要，我们成立了技术与研究和发展公司。

——我们在农业、食品和制药及一系列工业产品中广泛使用高科技研究和发展的成果。

——过去几年以来，我们一直将大量的技术力量集中于环境保护，即通过重新规划工序不让垃圾留在原地。

许多年前，孟山都公司把大量赌往压在生物技术的新科学上。我们现在已看到，对于一直极其耐心等待我们生物技术研究和发展计划的持股人来说，不少产品是恰到好处的。

我已经留心观察我的公司，其它以美国为基地的公司和世界各地公司的技术与研究和发展所取得的进展。由于我们已和美国和欧洲许多大学达成研究协议，我也已有机会可以观察到在学术界技术是如何发展的。

几年来，我发展了以我的名字使命的玛密尼研究和发展的三法则。

玛密尼第一研究和发展法则是假如你在年报董事长信中提出一项研究和发展的计划，无论它是否有市场，这项计划都将享有永久的基金。

玛密尼第二研究和发展法则是你必须一直提醒诸如像孟山都这样的公司里的研究人员也是负责销售产品的。我们对提出科学知识新领域感到高兴，但是我们唯一需要销售的是产品。

我的第三研究和发展法则就是今天我想和你们讨论的：就技术而言，在驾驶气候和驾驶天气之间存在着深刻的差异。而当我们像许多国家政府一样常常忘记它们之间的差异，那么就会扼杀创新自由。

我将集中谈一下美国的政策，因为我国现在是争论焦点的国家，其病症和疗法对于工业化世界的许多国家来说都是大同小异。

作为一个国家，应该以国民收入为主，而我们却一直以民族资本为生。没有创造一个商业和工业能繁荣的全国性的气候以及能扶植创新和新技术的全国性的气候，我们正在日益听任其它国家驾驭着全球市场的气候，而自己却只想微观地驾驭天气。

彼得·德鲁克[1]在他的新作《后资本主义社会》一书中指出，日本和德国在过去 40 年中取得的经济成就给了我们相同的教益。过去 40 年的大部分时间，这两个国家致力于创造经济气候：强调长期的增长、迅速应变能力和竞争力。只是在他们想控制经济天气时，才失去了发展的势头。

现在谈谈美国发展势头的问题。近年来已听说，我们要实行所谓“第三轨道”的全国工业政策。甚至《商业周刊》也介于此事，提出工业政策需要改变其名称，比如，叫国家“增长”政策或是“竞争力”政策。

我想提议一项不同的“工业”政策——创新自由。

许多年前，当我在孟山都公司农业处工作时，曾向阿根廷农业部长作推销访问，告诉他有一种很好的新产品叫做朗杜普除草剂。因我只有一本西班牙文的推销广告册，不能把小册子留给他，结果，没有给他留下深刻的印象。

我指的创新自由是从广义上讲的。这种创新自由和我们这个国家一样长

---

[1] 彼得·德鲁克，美国著名企业管理学家。

久，而且，兴许它还是美国观念。

虽然在《独立宣言》和《宪法》中没能明确地发现它，但它一定隐含于这些伟大的国家文件之中。创新自由是敢于冒险的自由，是敢于承担风险的自由，是成功的自由，更确切地说是失败的自由。

这种自由受到我国政策的压抑已有多年了。

我喜欢提醒在孟山都公司工作的人，政策是你所要做的事，并非所说的事，对于公司以及对于国家来说都确实如此。假如你经常做某事，年复一年，那么它一定就成为你的政策，无论你所谓的政策是什么。

我们的创新自由正受到产品责任制的压制，这种责任制已成为由生产者和创新者支付一切的全国性抽彩给奖法。

由于我们的税收政策不鼓励有益的风险，即资本收益，所以就会鼓励国外竞争者廉价地购买美国基础研究和发展成果。当外国公司购买了洛克菲勒中心或是哥伦比亚电影院时，曾有人大叫大嚷，而他们对国外公开宣布，并正式实现的购买美国生物技术公司和研究成果的协议却视而不见。这些事的发生是由于美国公司常常无法筹措风险资本，部分原因还在于我们的资本收益政策，所以外国公司就可在有能力购买的地方得手。

我们的政策还限制投资与研究和发展急需基金并增加国家赤字，葬送我们孙子、孙女的未来。

我们的政策使教育我们年青人和抵押我们未来智力与知识的资本变成一片混乱和虚假。

我们创新自由的未来正受到当前教育制度的危害，因为在这种教育制度下，毕业生连专有名词应该大写都不知道，很少有人知道科学是什么以及科学应该是怎样的，他们已长大成人，但对科学变得困惑而恐慌，甚至害怕月份。因为他们不能区分伪科学和真科学。我们的政策就这样使公民变成“科学的病人”。

我们需要鼓励公众不要逃避技术和创新。伪科学和骇人的事件已经削弱了公众的洞察力。技术是我们用于创造收入丰厚的职业来提高生活水平，并作为在市场上竞争的工具。

为了有助于解释科学的益处及其风险，我们需要鼓励管理者集中精力致力于一件事，即建立公众的信任。我们需要提供他们所需的基金以及使他们免受难免的政治干扰。我的公司实际上是从事制药、农业和制造业的公司。我们需要见多识广的公众，而不需要注定会使创新失败的 2.4 亿名管理人员。

从我们所做的那么多事中可见，政府的政策就是阻止规划和能够创造 21 世纪全球市场的创新技术的投资。

这样的政策就肯定会压制美国的创新自由。

是改变政策的时候了！

当我们试图创造保护和提高我们创新自由的气候时，对于一个总经理来说，引导公司的具体行动是什么，对于其它总经理来说，决定卡断我们公司脖子的具体行动又是什么？是向我们的研究和发展投资？还是向我们工人的教育培训投资？是雇佣工人？还是扩大生产？而且再提一个重要的关键问题，即所做的所有这些事是否是在环境可以承受的方式下进行？我们是否能开动技术和增长的发动机？

我认为我们必须这样。而且我们一定能这样。正如温斯顿·丘吉尔曾指

出的那样：

“在美国人详尽无遗地研究所有疗法后，总能依赖他们做出正确的事情。”

女士们，先生们。所有的疗法已详尽无遗地研究过了，那么，是我们做出正确事情的时候了！

我们将干些什么？我们的现实政策而非口头上的政策是什么呢？每一个行业都有特殊的情况。

但是，这些措施就是如下所剖析的。

鼓励投资。这意味着创造一个我们能够信赖的经济气候，而不是一个伪装成经济政策的社会政策。让我们不谈天气而集中谈一谈气候。

鼓励储蓄。储蓄能创造投资所需的财富。

减少支出削减赤字。在成本和收益的基础上向主要管理部门规定提出挑战。挑战可从几十个几乎没有明显收益的管理者开始。把新思维变成一种责任，在一些行业中改革压制创新的产品责任制和革命一般民事侵权行为。

鼓励知识和教育。我们现在生活在后资本主义世界市场中，知识是唯一的竞争优势，知识是我们最基本的自然资源，也是我们竞争最基本的工具。

我们需要有这样一个气候，即政府承认在全球市场中美国仍然是独一无二的影响力并以此行事，这种影响力如同我们在许多新技术上拥有领导地位，如同我们拥有最大的国内市场，如同我们在出口行业中占据最有力的地位，如同我们有一流的从事研究的大学。我们不需要“限制工业”的政策，我们所需要的是一个气候，一个利用这个国家的丰富多样化和鼓励创新自由的气候。这是调节增长发动机的气候，即是指新技术。就是在这种气候下，政府为美国经济和美国工人积极办事，而不是用过时的标准、官样文章、多余的规定和有派性的政策来阻碍办事。如果有能力，就提供帮助。但是，不要伤害别人。坚持不懈地追求更美好的事物，就是创新自由，就是我们必须保护的自由，就是我们必须实施的自由，就是我们必须使之变为政策，然后变为行动的自由。

节译自《当今重要演说》

胡遵启 译 王德华 校

罗伯特·卢茨
一九三二年—

美国克莱斯勒汽车公司总裁兼业务总经理。生于瑞士苏黎世市。1962—1963 年任职于瑞士洛桑企业管理方法研究所。1963—1965 年在纽约通用汽车公司任资深分析员。1965 年起进亚当·欧普尔股份公司，先后任总经理助理和国内销售副总经理。1974 年起进欧洲福特汽车公司工作，担任德国分公司总经理、卡车业务部副总裁。1977—1979 年任欧洲福特汽车公司总裁，1979 年后升任董事长。1982—1986 年为福特公司国际汽车业务部执行副总裁。1988 年至今担任克莱斯勒汽车公司董事长。

本篇是在美国加州大学伯克利分校哈斯商学院校友学术讨论会上的讲话。他站在美国汽车工业的立场上对美国外资政策大胆地提出了异议。在详尽分析美国对日贸易失败原因的基础上，发表了许多重振美国经济雄风的独创的主张。从中也可以窥见美日之间强烈的贸易竞争。通篇演说逻辑性强，论证严谨，语言流畅，观点明确，可读性强。

受管理的贸易——希望的春天还是核冬天

1993 年 4 月 24 日

谢谢哈斯勒院长。诸位早上好。很高兴回到母校来。我对伯克利分校有许多美好的回忆，首先要说我在这儿才华出众的教职员那里受到了一流的教育。

当前，各国都敬重《关贸总协定》，而且都声称是“自由贸易国”。但是，除了美国明显的例外，世界上大多数国家其实奉行的是所谓“受管理的贸易”。

我知道，克林顿总统经济顾问委员、加州大学伯克利分校校友劳拉·迪安得瑞·泰森已经指出多次，美国不该害怕积极单方面地采取行动来要求缔结其实有利于增长世界贸易的贸易协定。换句话说，面临受管理的贸易，我们不该害怕自己也奉行一点管理的贸易。

现在，泰森教授等人的观点引起非常激烈的争辩。例如，上月在《纽约时报》上，哥伦比亚大学的贾格迪西·巴格瓦提写道：

“这应该是希望的春天，而事与愿违，我们得到的可能是核冬天。”

这就形成了我今天在这儿演讲的非常时髦的标题：“受管理的贸易——希望的春天还是核冬天？”换言之：在当今世界经济情况下，受管理的贸易是否应成为美国经济战略之一，尤其是当我们力求某些耽搁已久的经济复兴时，如果愿意的话，它是否应成为我们“希望的春天”？

正如巴格瓦提教授提出的那样，一失足是否会导致 1930 年式的贸易战及经济核冬天？

这就是我今天要在这儿演讲的中心问题。为了便于说明，我想举些汽车工业的例子，这不仅因为我最了解它，而且也因为汽车工业——这个带“烟囱”的商品，“日落”的汽车工业——正发展成为当今全球贸易的主战场之一。正如克林顿总统的贸易代表米基·坎特最近指出，底恃律位于“美国新贸易和经济对话的神经中枢。”

为什么呢？那是因为在过去 10 年中，汽车及汽车配件已占对日贸易赤字的三分之二强。所以，显而易见，汽车赤字不解决，我国总贸易赤字就不会下降。

现在情况如何呢？那么，回到 1989 年 2 月在日本汽车制造商强烈的游说后，美国财政部作出了真正史无前例的决定来取消自己的关税并重新将日本的运动型多用途汽车和小型面包车从汽车划分为轿车。就如克林顿总统本人在上月记者招待会上所说，这是“毫无明确理由地给了日本人一年 3 亿美元的免费赠品。

如果美国自己所作出贸易特许权会得到某些回报，那么现在情况也许不会如此严重。但我们绝对是一无所获。

但是，这不仅近来一直和汽车有关的贸易问题的报道。其次的问题是倾销。

你兴许知道，今年年初通用汽车公司、福特公司和克莱斯勒公司正考虑要对日本汽车制造商提出倾销的指控。非常坦率地讲，我们认为这是个非常严重的案例。

但我们退缩了，至少是现在，某种程度是给克林顿政府提供一个机会来解决问题；更坦率他讲，某种程度上也是因为我们甚至考虑对我们精心组织

而消极的总统竟选也开始想提出指控。

与那种高价的公关活动一样，日本汽车制造商现在当然是反复郑重声明他们没有在倾销，但是他们在最近几个月中还是一直悄悄地提价。我想这可能会使那些玩世不恭的人相信也许他们宁愿把钱藏起来而不肯让美国政府增加关税！

同时，在所有公关运动及所有诽谤中，有两、三件简单的事好像已被忘却了：一是那种倾销是违法行为，既违反美国贸易法也违反国际贸易法。日本当然与其它国家一样深知其理。

另外好像被人遗忘的是“受管理的贸易”其实已在美国实行，不过管理贸易者往往是日本人而不是我们！

从这点来说，现在我知道也许在座诸位可能会说：“：嘿，你们这些底特律人为什么不停止埋怨而闭上嘴去竞争呢？”

是的，我们正在竞争。刚才，我曾提到我们克莱斯勒公司已在美国努力恢复所占市场的份额。顺便提一句，我们在欧洲也一直干得相当出色。目前为止，整个市场销售下降了 17%，但我们在欧洲的销售却上升了 30%。

可我们一直毫无成效的地方——你猜中了——就是日本。

而且不仅是我国，没有任何外国汽车制造商在日本真正谈得上有任何成功。其实去年在日本汽车市场的总进口渗透（即为扩大产品在市场的占有额而采取的先低后高的定价策略）还不到 3%。相比之下，日本在美国市场进口渗透数量则高 10 倍（在加州则高达 15 倍）。

那么，原因何在呢？好吧，让我举克莱斯勒公司的大柴罗基牌运动型新式吉普为例。大柴罗基牌吉普无论如何是具有世界水平的汽车。它去年赢得了《汽车动态》的年度最佳卡车奖，而且在美国本地和欧洲都销售一空。

但我们在日本销售大柴罗基牌汽车却步履艰难。据说，我们的汽车比较贵，那是由于日本人不接受我们的许可证，因为一切都必须被检查，但主要还是因为日本有名的封闭式推销系统引起庞大的推销费用。

日本确实是“封闭式”的。其实直到最近，日本汽车制造商仍在阻止日本商人销售任何进口汽车！

但在美国这样做的话，我们当然会因违反反垄断法被关进监狱。可在日本，这一直是规范的做法。因此当今在美国 90%以上获经销持许权的汽车商在销售外国汽车，而在日本仅 7%的获经销持许权的汽车商在销售外国汽车。

被日本拒之国门之外的不仅只有汽车。据我看，不让进口的产品目录长得令人困惑。正如硅谷人所熟知的那样，那目录中还包括计算机集成块。

当第四季度宣布美国及其它外国半导体制造商已最终占有日本集成块市场百分之二十的份额时，我才明白近来美国贸易的紧张气氛略有缓和。但我认为我们应该长久策划集成块制造商如何才能真正达到那个份额的目标。

现在，我知道泰森教授等人由于对待全球贸易采取实用及重结果的立场被称为“贸易不可知论者”。而且我向常带贬义提到此事的人保证泰森和坎特等人不知怎么已失去了其思想灵魂。

但拿我来说，我认为成为贸易无神论者（即某些人失去灵魂放弃了自由贸易）和交易不可知论者之间存在极大的差异。在我看来，贸易不可知论者认为真正的自由贸易有朝一日真会在世界上出现，但同时讲话柔和、手提拐杖！

按照这种说法可举出一例，比如欧洲人一定都是贸易不可知论者。去年，“92 年欧共体”谈判内容之一就是欧共体提出本世纪末日本汽车制造商在欧洲汽车市场份额不能超过 16%。

现在，我明白泰森教授甚至自己也许都会说像汽车这样的工业太成熟了，“技术含量太低”了，不适于美国本地受管理贸易的利益。

但对于刚发展的企业来说，汽车工业购买了在美国销售的全部半导体的 20%。

目前作为所谓“成熟”工业的发展来看，汽车工业诚然由于成熟而犯了大错，但其实所有工业都渴望有朝一日会成熟。我们都想使自身永远繁荣，但让我们反思一下：若允许当今高就业、高附加值的成熟工业成为其它某些国家管理贸易政策的牺牲品，那么对明天成熟工业将预示着什么呢？

现在回到我的中心问题上——“受管理的贸易：希望的春天还是核冬天？”——说实话，我认为其实我们正有点经历着“核冬天”，而且就在现在！

我也同样认为，若想使经济再一次猛烈向前发展并使我们成为进入 21 世纪的全球领导人，使经济持续增长，那么，毫无疑问应采用真正更实用、更现实的贸易政策。依我之见，那就是我们“希望的春天”。

如果这听似我在宣扬“贸易不可知论”，其实就是这样。但根据我本人印象，在这点上成为一名不可知论得比一直等待救星，但最终仍折磨自己的所谓“真正信仰者”更合情合理。

就讲这些吧，明白多年后的我也许不再是这儿校园里保守的寄宿生了，真是非常高兴！

节译自《当今重要演说》

胡遵启 译 王德华 校

西奥多·布鲁菲
一九二三年—

美国著名企业家。青年时先后在耶鲁大学和哈佛大学获文学士、法学士学位。1995年任纽约通用电话公司顾问。1958 年任通用电话电子公司总顾问。1959 年任该公司副总裁。1968 年任总裁。1972 年任董事长。现为该公司董事长兼首席执行官。

本篇是在加利福尼亚州的帕洛阿尔托举行的加州公用事业委员会的座谈会上的演说。他在讲话中代表大企业对当时政府的管制机构的官僚主义作风表示了强烈的不满，并以移动无线电话为例，详细介绍了该项发明投产后遭到联邦通讯委员会和加州管制机构的 12 年的审核过程，方才准予问世的事实，同时对比日本、北欧等国的同类产品却后来居上，迅猛发展，甚至抢占美国市场的例子，大声疾呼必须立即改革管制条例。最后他号召通讯产业联合起来，消除内部分歧，为改革现有管制条件提倡公平竞争而共同努力。

演讲论述精辟，举例恰当，形象生动，分析问题入木三分，令人悦服。

对管制的挑战

1984 年 3 月 30 日

我们今天在这里探讨的主题是某些对通讯产业特别紧迫的问题。我们的企业正处于大规模改组的痛苦过程。同时，我们已被卷入一个飞速滚动的潮流，使我们无法避免被推进一个新的、高度竞争的环境。

凡是注视这种潮流的日益加速的势头的人都不会怀疑，从长远的观点看来，它将大大有利于公众。竞争将给用户提供一种更广泛的选择产品和服务的机会。它将推动技术的进步。它将鼓励更多地产生效益和降低成本。

今天我要讲的问题是：传统的管制过程是否正在完全变成一种对有秩序地过渡到竞争环境去的影响力量。如果还不是如此，那么我们有明确的责任要设法使这一制度现代化和合理化，使公众享受竞争的丰硕成果。

人们普遍同意技术进步是使竞争成为通讯产业的首要推动力。因此，在评价我们的管制机制是怎样适应变化的环境时，比较恰当的是，先弄清楚管制是否会阻挠新的技术工艺的引进，甚至是否会削弱美国邮电通讯产业生产商的国际竞争地位。

我在其它场合已经谈过被管制的公司置身其中艰苦工作的不利条件——这就是管制条例不切实际地规定了长期的资金回收期。由于要求偿还投资的时间太长，不少电话公司常常不得不推迟新技术的采用。这使它们在与不受管制的公司进行竞争时处于一种明显的不利地位。

联邦通讯委员会已经采取许多重要步骤来解决上述问题。值得大加赞扬的是，在各州的管制机构中加利福尼亚委员会已经率先争取建立一个比较合适的资本回收制度。

然而，资本回收并不是影响新的技术工艺进入市场步伐的唯一方面，一项革新的服务产品也可因为管制操作的周期过长而遭到耽误。我今天要着重谈的正是这个问题。

在我讲述之前，我希望你们大家都理解，我所说的决不是批评任何个别的行使管制的单位或任何特定的管制行为。我所关心的只是某种过程，而不是人身攻击。

我也承认，管制机构并不是一直完全控制上述过程的。在美国律师协会最近的会议上，首席大法官沃伦·伯格哀叹说，我们全国都热衷于让争执和辩论把大家拖进法院。他抱怨律师和法官“对于法院和冲突的刺激作用是如此迷恋，以致于我们常常忘掉自己应该是冲突的调停者。”

这种动辄诉诸法律行动的癖好所花的代价太大了。它在管制领域延长了需要作出决议和决策的时间，牵制了管制者和被管制的企业应该更好地花在更紧迫的问题上的人力和物力。当然，它也加剧有关人员的神经紧张和考验他们的耐心。

重要的是，当我们密切注视某一个特定的管制例子和它对引进新技术工艺的影响时，要把这些外加的因素牢记在心。我把蜂窝状移动无线电话选为例子，因为它在此时可以使我们回顾一下蜂窝状无线电话从创始到商业应用所经历的全部管制过程的历史。

我们回顾的起点是 16 年以前，即 1968 年，当时联邦通讯委员会搞了一次正式征询，了解他们可以做些什么，以放宽由于可用频率长期缺乏而引起的发展移动电话通讯的限制。

1971 年，美国电话电报公司把开发蜂窝状无线电话作为一种可能的解决办法。

3 年后，联邦通讯委员会规定蜂窝状无线电话的使用频率为 800 兆赫。

又过了两年，才给蜂窝状无线电话发放许可证。

1981 年，联邦通讯委员会终于公布了第一份通告和命令，确定销售范围，制订办理许可证的手续。

在这紧要关头，司法部却插手了。它抱怨联邦通讯委员会分发许可证以及鼓励相互竞争的申请者联合起来合资经营的做法违反了反托拉斯法。幸运的是，司法部还有第二个想法，所以这件案子在 1982 年被搁置起来。

蜂窝状无线电话终于在去年底于芝加哥和巴尔的摩/华盛顿地区成为商品，这是两个最早的试验地。今年预期还有更多的产品要投入生产。当然要获得最后的批准，仍然会是一种相当艰难的历程，这是因为我国的二元管制制度既要求联邦机构，也要求州机构的双重行动。

例如，联邦通讯委员会去年 3 月给洛杉矶的帕克特尔蜂窝状移动电话应用公司签发了一份施工准许证，但在这一项行动之前，帕克特尔公司已在 1983 年 1 月请求加利福尼亚委员会颁发一份急需和方便行事的证明。帕克特尔公司希望很快得到委员会的核准，但直到一年多以后，经过了无比周密的审查，中间再加上好几次要求补交资料，方才得到解决。

我想再次强调，我不是专门挑出这个委员会或任何其它管制机构来加以批评的。但我相信，我们大家都必须承认，如果一项新的技术工艺要跨越 12 年之久的管制障碍，才能进入市场，那么这里面一定存在很严重的毛病。

把我们的经历同别的国家、一切都是在我们之后开始的蜂窝状无线电话技术开发比较一下吧。

日本在 1979 年开始商业性的蜂窝状无线电话服务，现在它的网络覆盖东京、大阪和其它 5 个城市，有 2 万多客户与主机联机，它的全部容量几乎可达 40 万个用户。

北欧的无线电话系统在 1981 年开始运行。现在它为挪威、瑞典、丹麦和芬兰的 7.5 万多个用户服务，并且可以为 22.5 万多用户提供方便。

总之，今天无线电话系统正在其它 15 个国家中运转。这是一项在美国发展起来的技术，现在却为沙恃阿拉伯、卡塔尔和新加坡的国民服务，而不是给旧金山、纽约市或迈阿密的居民提供方便。真是一件令人难以置信的事情。

在管制过程中损失的时间使美国制造无线电话设备的厂商花出了昂贵的代价。日本供应商已经深深地渗透到世界市场，现在它们正在美国牢牢站稳了脚跟。3 家日本公司——奥基、日立和三菱已被选中承担生产移动电话设备，这些设备将印上美国电话电报公司或者美国技术公司子公司的标记，后者是隶属贝尔地区公司的一家企业。我国拥有特许权生产蜂窝状无线电话的经营者们并没有感到外国竞争的威胁。尽管如此，很可能他们已经失掉、或者即将失掉像电子记录和电传文书之类的移动通讯设备的潜在用户。这些设备已经在市场上确立了牢固的地位，而蜂窝状无线电话却刚刚通过管制条例的错综复杂的迷宫，走完了漫长曲折的道路。蜂窝状无线电话的历史清楚地警告我们，对我国的管制程序和习惯做法必须进行深刻的改革。我们所熟悉的一本正经的、严格按照标准的管制过程的步调在向竞争的环境进军之前已经同技术和竞争要求我们配合的快速节奏不合拍了。许多州委员会制订的行使职能的管制条例是在技术工艺给通讯产业带来竞争之前很久就制订出来

的，因此是可以要求对它们进行修改的。虽然如此，我认为，在多数情况下，现有的法律还不是那么呆板，以致于会阻挠委员会及其工作人员采取革新的方法和手段来适应目前的条件。根据目前的情况，受到跨州限制的企业为了寻求开发一种新的服务性产品，在获得管制机构授权开始经营之前，必须先向联邦通讯委员会和有关各州的委员会公布它们的投资计划，预期收益率、预定收入和营销战略的详细资料。

在一个真正的竞争环境的条件下，要提供如此大量的数字信息是没有必要的。在一个竞争的环境中，费率结构以及诸如之类的东西必然是由市场决定的，因此公司必须具有迅速改变费率或引进新的定价方法的灵活性，以符合竞争条件的要求。

我并不主张由管制委员会来单独承担改变现有制度的责任。我们大家都必须同心协力争取取消对技术工艺的限制性约束，把竞争市场上的限制性干预减少到最小程度。

我们应该联合起来，共同努力，结束争论，停止那种反竞争的手段——即争辩和管制所造成的延误。我们必须找到方法来劝阻那些人们，他们由于滥用、误用或乱用管制条例和法律程序，因而阻挠公众享受由竞争推动的技术革新带来的好处。

如果我们能够共同有效地工作，那么，首先我们要改变我们过去的关系中经常表现出来的相互敌对的态度。

只要存在管制，管制者与被管制的公司之间就一定有分歧。但是我们之间的争端可以比较容易、比较迅速地解决，只要我们对管制者采取一种相互尊重、相互合作的精神，而不是处于一种充满怀疑和不信任的气氛。

我们的确是通讯装置系统的联合监护人，这种装置系统由于它的质量、效能和可靠性正受到全世界的羡慕。

这是一次伟大的挑战。但它也是我们可以通过共同努力和用争取成功的共同决心来驾驭的挑战。

节译自《当今重要演说》

谈谷铮 译 金 炎 校

托马斯·拉布雷克
一九三八年—

美国大通曼哈顿银行总裁。曾在维拉诺瓦大学、美国大学、纽约大学就读，获文学士、硕士学位。1965 年入大通曼哈顿银行，历任总经理、副总裁等职。现为总裁兼首席执行官。

本篇是在伊利诺伊州芝加哥联邦储备银行会议上的演说。讲演反映了他对 80 年代末国际金融市场上尖锐激烈的竞争和各个企业集团纷纷跨行业抢占业务的做法的担忧和不满。列举美国大银行资本总值的减少等不利形势，他主张，收缩传统的银行业务，开拓和扩大无需银行执照的领域，对整个银行业务结构进行大刀阔斧的改组和改革。

木篇演说语言流畅，层次分明，内容翔实，饱含激情，读后可略窥世界最大银行之一的大通银行的金融战略的一斑。

为什么大通银行放弃特许证

1988 年 5 月 13 日

下午好，谢谢你们邀请我到这里来，谈谈大通银行是否想放弃它的银行特许证问题。这里我将就为什么大通银行考虑放弃银行特许证的问题提供某些见解。

要理解我们的想法，就必须回顾 1986 年的 10 月。当时我曾对在旧金山举行的美国银行家协会的报告人说，大通银行不可能告诉人们，它的特许证是一种天赐之福还是一种累赘。我曾说，我们打算把银行拆开来检查检查它的组成部件，用这个办法来弄清楚上面的问题。

我们过去惹起的一场风波，对于我们并不是什么损失。近两个世纪来，大通银行一直主要是一家银行。

独立战争以后的纽约州，银行特许证曾经是州立法机关授予政治上的朋友的一种颇有吸引力的特权。当时北部联邦同盟的首席盟员是亚历山大·汉密尔顿。艾伦·伯尔是共和党人，又不是汉密尔顿的朋友，因此不打算得到银行特许证。伯尔除了依靠他的创造性，不可能有其它办法了。于是他避开了立法机关。

确切地说，他建议创办一家市立供水公司。在公司的特许证上有一条含糊的条文，准许该公司可以把过剩的资金用任何方式向它所乐意的地方投资。

就这样产生了一家银行。也学到了一个窍门。这窍门是：在一定的条件下，成立一家银行的最好办法是用另一个名称来称呼它，也许是“水厂”，也许是“金融服务商行”。

显然，人们早就知道大商业银行有着麻烦问题。通讯和信息的革命使我们的世界改变了模样。最显著的变化是商业贷款的重要性削弱了。

多年来，大通银行曾为自己做了许多设计，为的是满足团体大客户的需求。我们拥有雄厚的财力，能够反映客户活动范围的全球网络，以及多年经验积累起来的知识和跨越几代人的客户关系。

后来，逐步形成了全球性的金融市场。由于技术打开了市场，金融世界的风险和机会层出不穷。人们开发了新的金融产品，形成了新的技能和哲学观念，以减轻这些风险，并且利用机会赚钱。

世界各国的政府开始不去控制市场，而是承认由技术形成的全球市场。原有各种限制的放松促进了国际竞争，并把人们的新的积极性吸引到这些更加开放的市场上来。

舞台上出现了新的演员。今天这些演员的名单包括工业公司、零售公司、保险公司、投资银行、贸易商银行、外国银行以及类似我们这家银行的商业银行。

在激烈的竞争中，从前划分这些参与竞争的等级的区别开始消失了。

今天的问题不是你叫什么名字，而是你能否给客户提供一整套解决金融问题的办法和完全进入世界资本市场的途径。

在格拉斯—斯特加尔法案的排斥下，美国的商业银行不能从事主要的美国证券活动，因而也就失却了影响。所有这一切迹象都表明，我们的竞争地位遭到了削弱。

研究一下银行家们在 1986 年美国银行家协会会议之前几个月内收到的

几条新闻吧：

“外国银行，尤其是日本银行，其经营活动之资本负担远轻于美国银行，故在贷放业务中获得更多市场份额。在信用和保险贷款中，外国份额 1985 年为 22%，而 1973 年仅 8%。”

“据纽约联邦储备委员会调查商业银行盈利情况的报告称：“1985 年度主要银行挂牌的美元汇率跌幅几达 10%，为 15 年来最低之汇率”。

“25 家美国最大银行之资本市场总值[1]1986 年中期为 680 亿美元，同年 3 个月后降为约 590 亿美元。”

“国会虽向银行家出示刹车信号，但新的竞争者仍不断抢占阵地。如：美国制罐公司宣布将出让密封包装业务，并全力加强其金融服务活动，因后者之盈利占其 1985 年全年收益一半以上。该公司的金融业务实力包括两家人寿保险公司、一家信用担保公司、一家共同基金经营部、一家抵押银行。目前，该公司几乎完全转变为一家金融服务公司。”

总之，在 1986 年秋天所看到的情况是，我们传统业务的收益长期来日益减少，而我们可以用开发新业务战线来满足客户需要的潜力却始终遭到国会的阻挠。我们感到，必须考虑其它选择。为此，我们组织了一项保留银行特许证的利弊得失的调查研究。

我们发现，我们最为盈利的 6 种业务，包括信用卡、房地产、出租和私人银行业[1]都用不着银行特许证。在这些高盈利的业务中，大量的竞争不仅来自银行，而且来自各个公司。在后者的名单中有美国证券交易所、通用电气公司、梅里尔·林奇公司、慎信洋行、戈德曼·萨克斯公司和西尔斯公司。

那些不是完全依靠银行特许证的业务在 1986 年的收益事实上构成了我们的全部收入，而依靠特许证的业务却全都亏损了。

今天由于政府控制的情况很少有什么改变。排斥美国商业银行从事大多数国内证券业务的格拉斯一斯特加尔法案依然在执行之中。我们正在继续同本国和外国的那些负担很轻的公司展开竞争。它们可以自由自在、毫无拘束地闯进我们的业务领域，而我们却不能在它们的业务范围内同它们竞争。

尽管这些都是令人信服的事实，但我们还是宁可保留银行，这是因为在过去的 19 个月中有三种发展使我们相信——至少在近期内我们肯定会保留银行。

我将花一些时间谈一下这三种发展。第一种发展是关于银行改革。

社论、文章和报纸的评论，如《华盛顿邮报》、《华尔街日报》、《纽约时报》和《达拉斯晨报》都认为改革是必不可少的。

越来越多的政策制订者，包括几乎所有的负责管制金融服务性企业的人士都公开宣布赞成改革。

过去 19 个月中的第二种发展是关于资本实力的问题。

全世界不少的银行管理人士已经建议实施一种以风险为基础的资本需要量制度。而大通银行给它在 1987 年的倒帐准备增加的 16 亿美元，却减少了我们的普通股的权益。因此，如果我们没有先建立一个强有力的资本地位，即使我们已经决定放弃我们的特许证，我们也不可能前进，更不能这样做。

我们所希望的是增加我们的资本，而不去考虑我们最终如何决定是否放

---

[1] 以已发行股票数乘以各种股票的每股市价，即为该公司的资本市场总值。

[1] 指没有注册成为公司的私营银行。

弃特许证问题。这是我们首先要考虑的事情。因此，在某种意义上，我们还没有来到一块路牌上标着“银行”，另一块路牌标着“不是银行”的分岔路口。

第三种发展就特许证问题而言，是大通的核心企业的前途问题。尽管权力斗争仍在进行，但我们为了大通的未来，已经改组了 3 个主要企业。

在过去两年中，我们已经彻底改组了我们的全球分支机构网络。我们关闭了一些分支机构，撤消了一些配合我们中心战略目标的业务，并建立一种能够获利的全球性公司的金融实力。

在法律和规章的许可范围内我们已经形成了新的生产能力。我们提供外币互换和证券交换以及其它套购或套期保值[①]等业务,为兼并和收买者提供咨询，提供职工拥有股票计划。我们还在被批准的外国市场上承销和经销各种证券。去年这一战略开始为我们产生了效益。我们公司的金融业务的总量正在增长。我们公布的投资银行业务[②]的费用收入 1987 年超过了 2 亿美元。大通银行正同其它几家商业银行一起成为金融公司的主要活动者。当然，我们并不满足于我们今天的地位，但我们已取得了很大进步。

不言而喻，所有这一切改革取决于大量条件，首先和最主要的是众议院的活动。

节译自《当今重要演说》
谈谷铮 译 金 炎 校

---

① 为免受价格波动影响利润或造成亏损，在现货交易的同时，作期货买卖。

② 即证券包销业，指银行购进大宗新发行的公司股票和债券，再以小额转卖给个人或团体。

彼得·格雷斯
一九一三年—

美国格雷斯公司董事长兼首席执行官。生于纽约州曼哈塞特。1936 年毕业于耶鲁大学，尔后获圣·玛利学院、曼哈顿学院、阿德尔费大学法学博士、科学博士等学位。1942 年在格鲁斯公司任职，1945 年升任公司副总裁。1981 年迄今任公司董事长兼首席执行官。

里根任美国总统期间，格雷斯曾受其委托到政府行政部门了解全国各个州雇员的工作情况。他虽然多次与政府有关部门打交道，但未能圆满地完成总统下达的任务，却发现政府各部门不仅工作效率低下，而且行政开支金额惊人，不得不通过超前纳税的方式来平衡财政开支。针对政府机构的这种腐败、浪费和效率低下的情况，他在密执安州底特律经济俱乐部发表了本篇演讲。演讲以具体的统计数字和事例颇有说服力地揭露了美国大政府存在的官僚作风和浪费现象，并且激动地指出到 2000 年政府举债额将高达 13 万亿美元，这样就必然将还债的担子压在目前未成年的孩子身上。演说形象生动，内容翔实，举例恰当，层层剖析，富有激情，使人留下难忘的印象。

大政府的问题
——未成年的儿孙要纳税
1985 年 3 月 18 日

很显然，来此演讲是个殊荣。去年 10 月 1 日我曾应邀来此，兴奋不已。然正在激动之时，却接到通知，说：“忘了吧，不要来讲了。”这就是事实，今天我在这里之所以并不感到羞惭，因为代替我来此演讲的是里根总统。

我首次见到里根不是在洛杉矶，里根对我说，“我想告诉你，我是总司令，总司令总要有人当的，总司令必须决定我们要使用何种武器卫国，我选择了 14 种武器系统。”但现在国防部浪费惊人，里根还对我说：“我任加利福尼亚州长时，州里的联邦雇员比州政府雇员要多，我不知这些联邦雇员在干啥。我是州长，联邦雇员并非属于我管辖。但我现在当了总统，要管加州所有的联邦雇员，你能否告诉我他们在哪里正在干什么以及整个情况如何？”

我答道：“总统先生，我干。”所以，我匆匆赶回华盛顿，我的办公室正好坐落在办公大楼的行政管理和预算局下面。他们对我说，上二层楼，那里有你的全部信息。这样我第一天上午就急匆匆上楼说：“总统……”，你们知道，在华盛顿只要你说“总统”，人们就会洗耳恭听。“总统要知道在加利福尼亚有多少雇员，他们在哪里干，正在干什么。”他们说：“我们没有这方面材料。”

我说：“唉，总统他要这方面的材料。”

“我们没有。”

我因此说：“唉，你瞧，有 275 万文官，一年有 620 亿美元的工资名单，还没有算上养恤储备金，还得加上 8%的费用，即 500 亿美元，你们知道，你们在工资单上将近花去 1，100 亿美元，我要宣布这个数字和这里没有人知道他们在哪里工作，他们正在干啥。”

他们说道：“不能这样干。”

我说：“这恰恰就是我要干的。”

我们因此说：“好吧，我们给你点东西。”

他们从电脑里调出各州雇员数目，但未发现什么，正在干什么或者喜欢干什么的资料。

这样我去见新任司法部长埃德·米斯。我对埃德说：“我无法弄到加利福尼亚州——哪个人在哪里，他们在干啥？”

他说：“波得，没关系，不用操心。我给你弄，从我们白宫就可以弄到。”

这天早上，我还是跟华盛顿谈了至少有两个钟头，但是毫无结果。无法找出任何一个地方有多少人在工作，他们在干咯的资料。

我们晓得政府机关用房共 26 亿平方英尺。这相当于 10 个大城市的办公用房的 4 倍多，我们不知道谁在那里，他们正在干啥，这实在有点叫人心烦。

现在谈谈自己的公司，要我说清楚有些犯难。我们办了 740 爿餐馆。我听说某些女招待服务态度上乘，我想了解他们是怎样干的。在新奥尔良的一个女招待，一天小费——仅小费——就得了 130 美元，因为她在波旁街工作。你们知道，波旁街是新奥尔良最繁华的街道。

在月光酒吧或月光酒家的福利待遇也不相上下，他们也得到 50 美元。他们的所得没有波旁街的女招待多，但他们每周只干三天或三晚。这样每周得

到 150 美元免税收入，还要从社会福利工程中得到 160%的工资。

当你纳税时，要记住在我们的研究室里可一目了然。我们印发了 21，000 份铅印报告，和 150 万页材料，白白浪费达 4244 亿美元。如果将它们除以 3，不计通胀率，那么每年浪费达 1，300 亿美元，1，300 亿美元约等于每年所纳税的 11%。

我们去了华盛顿，开始查看各项支出。花钱就支出。所以我们要看所有支出。我说：“唉，整个系统动用了多少钱？”我们发现一年为 2 万亿美元。现把 2 万亿除以 250 个工作日，那一天就得花 80 亿美元，看到此数字，就会着急，80 亿美元一天呀！

我从未与万亿打过交道，我到了那里问，“什么是万亿？”大家知道，10 亿是 1，000 万个百万，而万亿就是 1，000 个 10 亿，讲讲很容易，但如果将他们装上桑塔纳牌轿车或诺瓦牌轿车，扎成 6 包，你们猜，我们无法想象万亿是什么？如果一个人和耶稣同日同时生，一出身就开始每秒数一个数，1，2，3，4……至今能数到 625 亿，只是万亿的百分之$6\frac{1}{4}$。要花31，700年才能数完一万亿秒。那要到317世纪，现是 20 世纪，所以也正好是 6%……

你到华盛顿去，查看一下债务，看一下还未偿还的服务费，就有 1.1 万亿美元；债务高达 1.6 万亿美元等等。1.6 万亿，明年即 1986 年财政年度后期将达到 2 万亿，我们说，“政府欠了多少债或者作多少抵押？——因为我国是世界上最大的借款国，也是最大的债权国……”

我们发现政府举了 8，500 亿美元的债，卡特下野时我们刚开始认真对待这个问题。我们说，这些债何时还清？也许情况还算不坏，借 1.2 万亿美元，借出 8，500 亿美元——两者相冲，净欠仅 3，500 亿美元。我们说，这些债何时到期，这样我们发现因违约应还 3，900 亿美元。

我们说：“这 3，900 亿美元是什么情况，欠债的是些什么人？”“噢，约 250 亿美元是学生欠的债。”

我在夏威夷有位朋友正在同时开发 7 个房地产项目，尚未还清学贷。再看看 44，000 名政府雇员，他们欠了 6，800 万美元的学贷。我问他们为何不催他们还贷？

“谁在乎这？你们知道情况就是这样，是你的钱，不是他们的钱。他们并不在乎。”

他们使用的 17，500 部电脑中 12，000 部已经老掉牙，我发现这个问题后说：“把弗兰克·卡里叫来——当时卡里是国际商业机器公司首席执行官，是个了不起的人物；而且还是个律师。全国还没有一个人，包括罗杰·斯密斯比他更诚实的——他和罗杰有过诚挚的交往。所以我说：“把弗兰克·卡里弄到这里来，让他看看这些电脑。”我给弗兰克打了电话，他说：“好，我会去的。”

情况确实糟糕透了，记住，你们每年超支 2，000 亿美元，由于延期还贷实际透支是 4，000 亿美元，正式会计结算按约 4，000 亿美元算的——你们想想给后代在干些什么？

上个礼拜我看了个动画片，讲一群政客在饭店聚餐，领班送来了单子，他说，请在孩子帐单上签字，我们正在干的就是在孩子的帐单上签字。

我们请搞经济汁量预测的资料公司出来帮忙。那是波士顿颇有名气的经

纪公司。我们将他们公司所有资料输入我们电脑，我们预测到 2，000 年我们的负债将达 13 万亿美元，每年偿付利息就达 1.5 万亿美元。请记住，政府是最大的保险人，是最大的贷款者，也是最大的举债者；样样最大，……它每年花 1.2 万亿美元……，利息却 1，200 亿美元，17 年以后利上滚利，共计欠 9.2 万亿美元。我希望支持我的观点。衷心谢谢大家！

节译自《当今重要演说》
王德华 译 雄 涛 校

温思罗普·奥尔德里奇
一八八五年—

美国大通纽约国家银行行长，国际商会主席。1907 年毕业于哈佛大学。1910 年获法学博士学位，尔后任职于纽约信托公司。1929 年当选为纽约信托公司主席。1934 年当选为美国保险公司和电话、电报公司等部门主席。1943 年起任纽约福利顾问与政治科学院议页。

本篇是他在宾夕法尼亚州的华盛顿和杰斐逊大学发表的演说，就自主企业与计划经济的关系发表了其个人的看法。分析价格机制在经济发展中的重要作用时，他强调了高度集中的计划经济将会给国家的发展带来不良的后果。通篇讲话逻辑性强，阐述理论问题语言严谨，综合分析能力强，值得一读。

自主走业和“计划经济”

1939 年 6 月 3 日

民主政体与自主个体企业体制的同时发展并非纯属巧合。关于政治民主和经济自由的相互关系，在一些偏激的批评家眼里，往往认为我们的民主方式是潜藏灾难的，似乎民主仅仅是经济规则的政治理论解释。从个人出发，我在经济自由化和政治民主的共同起源中看到一个至关重要的事实，即它们是平等发展的。原因很简单，它们是互相依赖的。所谓民主的“计划经济”是不可能的。

私有企业体制的主要驱动力是自由价格机制。我认为，在自主经济中的价格作用并没有被那些每天按市场价格趋向计划行事的绝大部分人所理解。正是我们的价格机制，以及由此而生的自动的、无意识的社团“计划”，才使得生产专业化，劳动分工合理化和提高工业效益成为可能，从而给文明世界带来过去梦寐以求的物质财富。

我们的价格体系是由工资价格、利润价格、租费标准、股票市场行情、商品价格、批发价格、零售价格、专业服务费标准以及其他许多不同种类的价格所组成的。所有这些价格都随着供求不断地波动，并且在这样的波动中主导着各阶段的经济活动。世界上的土地资源、劳动力资源以及资本都是有限的，结果，总是有人或事来决定其用途。正是多种市场价格的相互作用，按供求关系波动，才决定先生产什么，先要生产多少，最能获利的机会是什么，不同种工作的相对价值如何，以及目前产出中多少该消耗掉，多少该积累起来并为将来扩大再生产而投资。

在这种市场价格体制下，最终是由消费者来决定什么是最合意的东西，什么具有最大的价值。这种体制使 1 亿 3 千万人的“独裁”似乎成为可能——每个人通过他花钱的方式，自由表达他的偏好和愿望。价格机制也使得每个人有机会决定他愿意干何事，以及愿意为将来制订规划。价格机制可能是把自己的个人偏好、需求、抱负等纳入社会秩序的轨道所构想的唯一可能选择。

这样，自主企业体制通过市场价格调节激发了个人的积极性，也为实现民主的理想作出了贡献。

在政府规定价格的体制下，民主制度是不可能坚持的。

首先，政府计划的定义意味着个人创造性和自我实现的毁灭。当一个人必须由别人告诉他可开什么价，谋什么利，做什么工作时，那么个人的成长和发展就既无动机也无机会了。

第二，由政府来规定影响市民生活和福利的价格，就无法容忍任何批评。由政府规划者决定价格，必然会引起一些人的不满。如果愤愤不平的人很多而国家允许他们对其所受的不公正待遇鸣冤叫屈，那么决议的实施几乎不可能了。一个政府无法将一个国家持异议的 49%的人关进监狱！所以政府有必要通过剥夺批评家言论自由来阻止不同政见扩散的可能。这样，政府的计划经济要求对明智和公正停止作判断。

在计划经济体制下，因为无法调节各种互相冲突的利益而使各方都满意，个人的福利便被认为是不重要的，个人利益必被“事业”利益所淹没。为了使这种无私变成一桩惬意的事情，富有宗教信仰的思想意识给灌输到了老老少少的脑子里。那些被允许独立思考的人亦不敢越雷池一步。当思维方

式自上而下强加于人时而思想自由和信仰自由又如何呢？

政府计划无可避免地导致不能容忍少数观点以及无视少数人的权利。而负责调节经济生活的所有细节，想人民所想而办事的政府并不能阻止保护少数人利益的合法事宜。为了“事业”的利益而牺牲个人利益总会导致无法容忍，最终将自食其果。极端的例子是，少数民族无论在种族上、宗教上、文化上，还是经济上都会遭到最残酷的迫害。

定价的实施需要一支强有效的秘密警察部队，秘密警察带着“搜查证”随时去任何家庭、商店、工厂、仓库查访，这违背了民主条例的基本思想。而若没有这样一批强制执行人员，无数详细的特殊的价格规定就会被违反而得不到奉行。我们已经看到近几年来我国曾经试图固定工业品价格和稳定大规模生产、而结果惨败——这是因为在那些工业部门又有大量的小单位，生产者无法适应现行价格。以民主方式实施价格决议被证明是不可能的。

由政府定价的经济体制的另一个结果是市民不能人人平等。政府规划者和行政人员成了特权阶层，他们并非有特殊的能力和知识，而只是因为他们个人对“事业”的忠诚。“党”员，即所有相信规划者也同样给与优惠和特权。

加之，政府“规划”需要在统治方法上有巨大变化，民主代议制政府这一概念意味着国家的权力必然受制于政府能力，亦受制于人们有效管理的能力。如果政府脱离人民或居于人民之上，政府给予人民的所谓利益将在繁文褥节中消失贻尽。当一个国家强大到能够控制它的经济生活的细枝末节，它就变成了一个多方面插手的政治势力集团，它大复杂而不能被众人所了解，权力太大而不能被众人所监督。

节译自《世界伟大演说》

林　波 译 奚兆炎 校

昌西·米切尔·迪普
一八三四年—一九二八年

美国著名企业家。耶鲁大学毕业。历任纽约中央和赫德森河铁路公司总经理、范德比尔特铁路系统董事长、联邦参议员等职，是享有盛名的美国演说家；他在法律、政治及商业方面都很成功，著有《演说集》，《八十年来回忆录》等。在 1892 年芝加哥世界博览会的开幕式上，他发表了本篇演说，歌颂了意大利航海家哥伦布发现新大陆的丰功传绩与深远意义，并激动地指出全世界的人都不会忘记哥伦布的名字。整个演说语言简洁而又富有文采，且表达流畅，饱含激情，是一篇不可多得的演讲佳作。

论哥伦布
1892 年

这个日子并不属于美国，而是属于整个世界。今天所纪念的硕果是各种族、各地区人民的共同财富。我们庆祝人的解放。解放人的工作已经历了无数个世纪的准备。人的解放是本世纪的新发现。耶稣在耶路撒冷卡尔瓦利山上受难的十字架[1]意味着希望，而在圣·萨尔瓦多[2]举起的十字架却意味着机会。没有前者，哥伦布不可能远航；没有后者，人们就不会有这样一块土地来耕耘、养育并且扩展世俗和宗教的自由。

今天，哥伦布的精神指引着我们，只有天才才能领会这壮观的开幕式场面的意义。

在历史进程中，第一世纪到第十五世纪显得微不足道，但在第十五世纪到第二十世纪之间，人类发展则充满浪漫和现实。生命延长了，享受增加了。空气和水的力量，以及元素不可抗拒的自然力，这在当初发现新大际的人眼里，是发怒的上帝显现的恐吓，而现在它们已被人类征服，为人类服务了。曾几何时，艺术和奢华只有富人和贵族才能拥有和享受；天才的作品只有少数才子才能阅读和了解；舒适的家庭生活和环境曾经连大老爷们也难以拥有，而现在这一切已经进入了寻常百姓的家。农奴变成了主人，人民成了国王。君王统治时期的奖杯和荣耀现已成了共同财富，各大州的每一个特征都象征着富裕，他们联合起来形成一个共和国，它的力量和昌盛，自由和启蒙备受全世界赞叹和敬慕。

我们所有的人为发现者、梦想家、英雄和传道者哥伦布欢呼！我们每个种族和每个地区的人们，在这里看到了当年哥伦布曾经梦寐以求并展示其天才的地平线。哥伦布的远航给人类带来无尽的福音，感激和赞扬之声不受语言限制。无论是大理石还是铜，都不宜用来塑造他的雕像。新大陆就是他的纪念碑。数不清的千百万已经和即将到来的人们，享受着当年哥伦布信念的成果——自由和幸福，哥伦布的名字和名声将会受到珍视并世代相传。

节译自《世界伟大演说》
林　波 译 奚兆炎 校

---

[1] 指磨难

[2] 中美萨尔瓦多首都；圣·萨尔瓦多岛是由哥伦布给命名的。

约翰·迪博尔德
一九二六年—

美国迪博尔德集团有限公司董事长。生于新泽西州威霍根。就读于斯沃思莫尔学院和哈佛大学商学院。1954 年起先后在迪博尔德集团公司的洛杉矶、旧金山、华盛顿、芝加哥等分公司任董事长兼总裁。1958 年任英国乌维克——迪博尔德有限公司董事长。1960 年起任迪博尔德集团公司欧洲部总裁。1967 年任迪博尔德电脑租赁公司董事长。因业绩卓越，曾获意大利荣誉勋章、英国大十字勋章和法国荣誉勋章等。

本篇是在希腊雅典召开的欧洲信息技术研究和发展战略规划会议上的讲话。中心话题围绕当前正在变化中的信息环境，着重介绍信息技术的最新成果和应用方向及其对未来企业发展的影响。通篇演说语言简洁且形象生动，内容丰富，知识性强，使听者顿感视野开阔，获益匪浅。

变化中的信息环境

1988 年 5 月 20 日

在西方文化的发祥地希腊召开首届欧洲信息技术研究战略规划会议可谓再合适不过的了。

古希腊的科学成就和工程技术成就是十分惊人的。我作为慕尼黑信息技术自动化部门名誉主任，在几周以前看到比耶稣降生还早一个世纪的英雄亚历山大发明的液压两位计数器运行模型。

1901 年一名潜水员在希腊安蒂基西拉岛畔的海里捞出了 2，000 年前的钟形装置，我的朋友，历史学家德里克·普赖斯认为这兴许是历史上第一台电脑。这表明古希腊的祖先不光是理论家，而且善用科技洞察力发明观察天文的非常精密的仪器。

我们越研究古代文明，越感到惊叹不已。我并非想贬低当代的科学成就，但我们不禁要问为何当今的生活，仅就掌握的工具而言没有特大改善。在利用科学洞察力改善人类生活条件方面大有潜力尚未被发挥。

我想趁此机会感谢欧洲共同体不仅首创欧洲信息技术研究与发展战略规划，宣布第二阶段的研究事宜，还致力于召开这样的用户会议。欧洲信息技术研究和发展战略规划不应光集中研究新技术，而且要注重开发具有最大用途的商品。

我知道搞欧洲信息技术研究与发展战略规划之目的旨在使欧洲信息技术的发展能与亚洲和美国同步。由于信息技术运用已从办公室、实验室和工厂拓展到了整个社会，其重要性增加了。有人要我对美国经验作一番评价，从一开头，我就说过在联合研究项目方面没有多少美国经验可以评论的。事实上，根据我们的经验，革新往往来自个体企业，特别是小企业，而并非来自大规模的合作项目。而信息技术领域更是如此。个别例外革新项目出自美国电话电报公司和美国商用机器公司的大实验室。我们试图进行合作研究新项目，诸如微电子电脑技术公司，但都是刚上项目，对我来说无可置评，在合作研究方面美国确实经验不多。美国政府在基础设施网络建设方面特别是建立大学研究网络和各种与政府合约者网络方面确实积累了不少经验。我想欧洲信息技术研究与发展战略规划应在数据库发展方面与美国并驾齐驱。请允许提一下在本次会议的闭幕式中所要讲的内容：一是对变化中的信息情况作些评论；二是讨论会议着重讨论的问题之一，即这些变化对用户意味着什么；三是值得进一步研究的问题；四是就欧洲独具的机遇和有关信息市场谈些看法。大家要我展望一下信息环境的未来。一般他说来，在谈到信息技术及其运用时，当今的公司和决策领导人都强调在公司和政府内先用。1954 年刚好是我创办公司的年份，美国首次把电脑用作公务。

从 1954 年起，电脑技术在政府部门的运用已相当广泛。据美国政府统计数字表明：1987 年的工厂和设备投资的 33%投向信息技术领域。此外，信息技术占新工厂和新设备新增开支的 60%。无论从哪个方面来说，信息技术成了美国资本投资的最大因素。

信息技术产业的变迁受三种系统力量影响：传播、足量供应推动和需要推动。传播是指技术或设计标准化和可连性；需求推动指的是推动产业发展的系统力量；而足量供应推动往往出现在一个行业的部门发展缓慢想把技术推向另外领域的时候。个人电脑就是个典型例子，当技术已初步满足市场之

需时，就向其他领域延伸。

80 年代后期和 90 年代，信息环境将影响工商管理及其战略的核心。它将改变供应者、分配者和顾客之间的相互关系方式。许多公司发现，买卖的性质或买卖的定义正在被修改。在进行组织经营、投资决策和规划未来时，新的技术选择给我们提出深邃的课题。

我们的公司最近发展了一个不同寻常的信息技术产业，即未来专有观念模式，特用来指导咨询业务——其中约 2/3 是有关用户的，1/3 是有关供应方，即信息服务公司和设备制造商。

最令人非相信不可的成果并非同信息技术供应商联系一起，而是同用户联系在一起的。下述某些成果将有助于正在形成中的信息环境：

电子数据交换。一些机构直接大量交换数据、图象，最后不经中介而通过电子科学可交换资金。在某些行业，电子数据交换已开始成为买卖之必需。比如：在美国，汽车行业的供方必须与买方的电子数据交换系统接通。

新的通讯通道。今天，人可跟人，人可跟机器打交道，其范围还正在扩展。人、机器、建筑，与无生物之间正在开辟新的通道。用不着人的介入，“建筑”可与其它建筑或汽车谈话；家用电器与家用电器对话；汽车将与公路或其他汽车对话。

我们无疑还进行了更好的试验，比如在西德巴登符腾堡，政府正在试验汽车与公路相互关系。考虑到美国 6，000 万辆汽车已装用电脑蕊片，而最近生产的或者计划生产的汽车要安装电脑蕊片越来越多——其计算能力将超过了个人电脑。

信息基础设施服务。根据革新中的信息技术产业观念模式，基础服务代表包括大规模工程在内的大型工业部门。在许多国家，公用事业公司和信息服务将通过改革而合并。

基础服务包括国际电话直拨网络服务、数据库服务、交易基础服务；还包括传真、养护、远地监听和控制系统；教育应用娱乐以及公路交通控制和防止对撞系统。信息服务于家教和教育则更是令人深信不疑。制药公司可从产业的网络与政府评论机构联网中得益。研制一种新药往往需要 10 多年，发展经费高达 1 亿多美元。如果公司通过其实验室制定规章与 40 至 50 个政府机关联网，则生产周期将会缩短好几年，故急切需要建立政府企业间不断交换数据的基础服务系统。

新的销售过程。现在美国一半以上的零售产品上均贴有供扫描用的条形码。出现大批的销售计算机技术的柜台，包括零售和制造商通过条形码扫描指导顾客购物的资料。

信息系统用户本身成了供应者。按传统一直被认为是信息技术用户的公司开始发现，他们正成为信息产品和信息服务的供应者，甚至涉及卖电脑软件和电脑配件。比如搞药品批发的美国麦克森公司现在成了信息技术供应商，供应手提式扫描机，药店需要的电脑和软件等等。另一例子是最近欧洲几家航空公司——瑞士航空公司、艾蒂塔里亚、英国航空公司和皇家荷兰航空公司与美国航空公司一起为联合航空公司阿波罗订座系统向阿利吉斯公司付了 5 亿美元偿还 50%股权。一个航空公司订票系统价值 5 亿美元，并非在于其硬件和软件内容，而在于其信息价值以及市场影响。旅行社利用航空订座网络来订票。此外，美国航空公司情况已表明航空业务实质上是信息业务，美国航空公司母公司的 1/3 利润来自销售信息——约 10—20%的资产产生

1/3 的利润。

新的消费产品。根据我们未来的信息技术观念模式，目前尚不存在的新产品必将会形成一个新的工业部门。新的产品从想象中的植入人体的器械如记忆增益器和肌肉辅助器到新的通讯器材。

双重市场结构。信息技术产业正分为两大部类：一类大型跨国公司，另一类小型、知识密集型企业公司等等。

节译自《当今重要演说》

王德华 译 雄 涛 校

罗伯特·尤金·阿伦
一九三五年—

美国电话电报公司董事长兼执行主管。生于密苏里州乔普林市。1957 年毕业于华巴什学院获学士学位。尔后进印第安那波利斯贝尔电话电报公司任通信业务营业主管助理。1961—1964 年任布鲁明顿市长途电信主管。1965 年起进布鲁明顿市贝尔公司任部门经理、营业部副总裁助理、总经理等职。1974 年调宾夕法尼亚州费城贝尔公司任副总裁兼总经理；1978 年调新泽西州巴斯金岭美国电话电报公司任副总裁。1981 年任华盛顿电话公司总裁兼董事长。1985 年新泽西州莫里斯顿市电话电报公司信息部主席兼执行主管。1986 年起任纽约电话公司总裁兼董事长。现 为美国电话电报公司董事长兼执行主管，同时兼任施贵宝公司、百事可乐公司纽约联邦储备银行的董事和美中协会理事，美日商务委员会委员等。

本篇为在底特律经济俱乐部内的演说。中心话题阐述当代信息高速公路的发展，将会给电视、娱乐、通讯、计算机和服务性行业开辟一个新纪元。他以美国电话电报公司在激烈竞争状况下的处境为例，呼吁政府的政策应及时地跟上信息爆炸时代的需要。通篇演说知识广博，见解深刻，语言形象生动而又深入浅出，使听者顿感视野开阔，可读性强。

信息高速公路
——进入快车道
1993 年 11 月 8 日

谢谢大家让我重返故地。底特律经济俱乐部是为数不多的几个享有盛誉的机构之一。

由于企业界和政府的共同努力，密执安州的经济呈现出多样化的景象。但在世界上多数人的眼里，“底特律”一名仍然意味着汽车工业。因此在我考虑参加你们的聚会时，我不由地回想起我曾经拥有的第一辆汽车。

许多年来，我一直是美国三大汽车公司的主顾，我的第一辆汽车是一辆 1954 年的雪佛莱牌二手车。我当时正读大学四年级，这辆车花去了我大部分的积蓄，还加上父亲的一点援助。但我认为这是我一生中做得最好的交易之一。那辆车行驶过的里程很短，保养良好。商人认识车主，他说，女车主只有在星期天才开车。此话不大确切，但也差不离。

差不多在我购车的同时，联邦政府开始建设跨州高速公路网。这是美国最早的超高速公路。以后，它几乎通向全国各地。在一个会开车的人看来，它是四通八达，当然，也是人人负担得起的。

如今，也有一条高速公路在兴建。人们常把它称为信息高速公路。它独具特色，比高速公路网的距离更长，速度更大大加快。但具有决定意义的是，如同高速公路一样，信息高速公路是任何希望使用它的人都用得上和承受得起的。

为此便牵涉到技术、公共政策和竞争等问题。我愿约略地谈谈这三方面的问题。但首先，比较仔细地考虑一下这种新型公路由什么组成也许是有益的。

“信息高速公路”是一种缩写形式。它表示，由于通讯和计算机的结合，信息传送和管理方面的选择余地大为扩充了。

为了研究它的实质，我们可从熟悉的电后网说起。这是一项用途广泛、最受用户欢迎的发明。像跨州高速公路一样，它开关方便，能使你和世界上任何地方的人进行联系。

在最初的 100 多年间，电话网只限于人的语言信息。后来电话业务也擅长处理计算机网络的数据。直到最近，这两种形式的信息总是分别处理的。

但是随着我们进入 20 世纪的最后阶段,通讯和计算机才在实际上变得难以分开。网络概念也不再是原先的意思了。

信息高速公路上的网络指的是声音、数据、视频，还有各种图像等都结合在一起，用户只需像拨长途电话一样，不需再费其他力气。这就是技术专家们所说的互动多媒体网络。这就是人们一直在关心“多媒体”革命的原因。

但是就如高速公路一样，一切革命都是分阶段发展的。多媒体技术已经在不断地发生着革命性的进展。不会在将来一下子发生。今天，特别是在商业上，已经可以看到它的效果了。

台式视频开会系统已经成为现实，而为人们使用得起了。语言识别已经进展到只需要一台电话机，就可以让世界上的一些最先进的电话机为你服务。

有关多媒体的运用，许多讨论都集中在娱乐方面，这是可以理解的。娱乐业在世界各地是一个巨大的市场。

在美国，人们已经在推测操作有 500 个频道的有线电视问题了。这种电视可由有线电视公司或电话公司或两者联手播送。多数人都希望有一种拨号选择的电影节目，随便什么时候想看什么都行。年青人则希望能同本地或外地的朋友玩一种互动的电视游戏。

然而，长远地看，多媒体互动技术的意义远远超过了娱乐。能否使用和处理信息将成为企业能否生存的一种技能，它能直接影响经济的增长和人民未来的生活水准。

电视电话是多媒体网络的一个实例。我们认为，在未来 10 年内，打电视电话将成为工作场所和家庭内的一种习以为常的现象。

利用现在经常使用的技术，你可以坐在平面显象屏前接收世界各地数据库的信息。这些数据可以按你的需要用任何形式传送给你。

在座各位在退休以前，多数都可以用袖珍或个人通讯设备处理你们的业务。当然你们可以用它打电话，也可以用它书写信件，并用硬拷贝发往世界各地，或者把它发送到你办公室的电子档案中去。

沿着信息高速公路再稍许往前一步，这种袖珍装置还能为你提供双向视频联系。

只需手指按一、二下的通讯和计算机操作正在为智能通讯开辟一个新纪元。在不久将来的网络上，数字信号将成为你专职的智能代理，换句话说，成为一种按照你的需要编制的软件程序。

这种智能代理会知道你的要求是什么。它会像道·琼斯新闻服务处一样地查找数据库，以便找到你所投资的产业的条目。智能代理还会和你的同事的智能代理进行沟通。例如，如果你要安排一次会议，智能代理可通过电子设备与他们的代理磋商，协调会议日程。

目前在渐此发生的事是在电话公司和其他许多潜在的信息高速公路建筑公司之间正进行着一波波的合并、收购和联营。

像贝尔大西洋公司的被合并也许会使投资银行家们心跳加快。但是这不是投机商们操纵的金融游戏，而是现代企业的领袖们已经意识到应该把自己的信念、远见和资金投入进去，建立一种重要的新兴产业。美国电话电报公司决定用 126 亿美元收购麦考赛璐珞公司，便反映了这种意识。

我十分怀疑，在当年电话业务清淡的时期，美国电话电报公司或其他任何公司是否愿意下这样一笔赌注。

但是今天，没有一家公司有足够的资金或技术基础，能够单独行事，而成为新兴的信息工业的盟主。各家公司都在寻找合作伙伴和资金。正因为大家都是如此，我们便清楚地看到了创业阶段的混乱景象。

不过我们得记住，美国是十分善于应付这种混乱的。筹措风险资金和迅速开办新企业的能力是我们在美国进行竞争的优势之一。因此今后的十年对美国而言可能是一个很好的时期。

现今成立的风险企业和合伙公司，有些会兴隆，有些则不然。有人会赚大钱，有人则会蚀本。

但是全国的总趋势将是：大力扩展的信息高速公路为利用信息技术提供了更多更好的选择机会。

政府只要投入最少的资金和最少的管理就可以做到。我认为克林顿政府能做到。他们十分乐于看到信息高速公路不断扩大。显然，他们也愿意与企业合作制订规划来提供帮助，而实际建设和操作则靠市场的活力来完成。

信息高速公路要获得成功，只能建立在机会均等和公平竞争的基础之上。所谓机会均等，我指的是：一切卖方都应能接触买方，反之，一切买方也应能接触卖方。我认为，有了这样的机会，问题便可通过竞争自行解决。

有线电视和市内电话公司实行联营，使得有些人担心，机会均等和公平竞争会被扼杀，因为一个超级垄断集团的出现会在没有竞争压力的情况下控制商品内容和交货期限。

我不认为这样的事会发生。坦率地说，我认为那不是有线电视和市内电话公司的意愿。这两个行业拥有可以互补的技术，它们有合乎逻辑的理由联合起来，却没有理由扼杀竞争。

近年来，各市内电话公司一直在游说，希望取消把它们排除在长途市场之外的反垄断决定的限制。长途台及我们的许多客户则表示反对。我们不是害怕竞争，而是为了维护竞争。在市内电话公司仍旧垄断着市内电话网的情况下，便让它们进入长途业务，这在长途电话业务的竞争中将是一种倒退。

至于说到美国电话电报公司，只要在市内电话业务中也出现了竞争市场，我们将欢迎市内电话公司进入长途市场。是我们探讨这种可能性的时候了。

我愿意让你们最后考虑一下政府政策和长途市场问题。

尽管市场充满了竞争，但企业和客户仍然没有从竞争中得到充足的利益。

在通讯行业以外，很少有人了解，长途电话方面的竞争仍然对美国电话电报公司的竞争对手有利，因为我们是唯一受到联邦通讯总署约束的长途电话公司。

这种不平等的规定是在贝尔公司解体时形成的，其目的是确保美国电话电报公司的长途业务不致压垮那些初出茅庐的竞争对手。

然而我们的竞争对手已不再是初出茅庐的新手了。它们都是拥有上百亿美元的公司。但是政府的政策仍然是用长途电话客户来补助这些公司。

这是政府的政策落后于现实的一个实例，应该予以纠正。随着信息高速公路上的车辆进入快车道，随着新技术和新服务项目的出现，人们会越来越要求政府的政策跟上步伐。

这有点儿像是和美国总统一起跑步。我知道，拍一张和总统一起跑步的照片是当前政界的一种时髦。但是我也读到过，有些想和总统一起跑步的人低估了总统跑步的速度。他们同总统跑了一百多码以后便落在后面了。于是保卫人员便把他们送进了“掉队收容车”。这些气喘吁吁的政客们就在收容车里完成了追随总统的跑步。然后他们出现在跑道的终点，才轮到拍上一张照。

在信息高速公路上，我们并没有一辆类似的收容车，即便有，它也不是政府政策制订者们的庇护所。

他们应该一往无前，与新技术和市场情况并驾齐驱，或者更理想他说，应该领先一、二英里。在高速公路上不断加快速度，并不是很容易的。但是如果信息高速公路能引导我们去实现我们的目标，那就值得为之努力奋斗。

节译自《当今重要演说》

奚兆炎 译 皓 华 校