

## 内容提要

“创业艰难百战多”，经营企业不易，尤以起步为最。多少人放弃从商梦想，就是因为始终无法积累起第一笔资金。本书选取了世界上著名企业家白手发家的经历，为读者提供一些成功的经验，供读者借鉴和参考。

随着科学技术的发展，企业员工的劳动已越来越富有创造性，如何激励员工已成为企业管理的头等大事。因此，以人为本的经营管理也就越来越被经理阶层所重视。书中选取了“惠普”、“韩国三星”、“索尼”等世界知名大公司的人事管理精华，其中不乏有许多值得国内企业借鉴的地方。

## 研究案例·寻找启示

### (前言)

工商管理案例一书要出版了,我想就本书的选编和本书中的案例写几句话,以供读者参考。

#### 一、关于本书案例的选编

第一,本书选编的是实战案例,而非教学案例。教学案例有它特定的体例和要求。本书主要是编给那些正在工商企业管理第一线的厂长、经理参考的。因此,本书较多地注重了内容和题材的可读性,甚或可以说是“故事性”。但又不是故事,而是实实在在地发生在国内外的事实。就此而言,本书对于企业界的同仁不失为一套可读的实战案例。

第二,本书的编写显得有些仓促。这是因为选编者送“食”心切,想尽快以书中的案例来报答读者。因此,无论是案例的选择还是编写的文笔,书中部分案例是相当精彩的,而另有一些案例却显得多少有些粗糙。选编者只能对此深表遗憾,并望读者见谅。

第三,案例的选编参考了国内外不少资料,基本体例由事实和点评构成。但选编者对其中一些案例的原委把握得未必十分恰当。特别是,其中的“点评”未必恰到好处,只不过想给读者一些浅表的提示。选编者相信读者具有更强的鉴赏力,能够比选编者作出更为深刻的分析。

第四,案例的选编是一件严肃的事情,选编者力求认真地做好这一工作。但是,不断有企业界的同仁希望本书尽快出版,而且希望书中的例子多一些,以求从中得到一些有益的启示。因此,与其说企业界的同仁希望尽快看到本书的出版,倒不如说他们希望尽早地从本书提供的案例中得到一些启示。到了这个地步,作者也就只好冒然行事了。

第五,需要提醒读者的是,本书提供的是昨天的事实。市场变化千姿百态,时过境迁,昨天的战略、策略和管理技巧等未必适应今天的境况。因此,即便遇到看似相似的问题,读者也应切忌“照猫画虎”。选编者相信读者一定会比案例中提到的企业家更能恰当地处理遇到的新情况、新问题,创造比斯隆、亚科卡、李嘉诚、包玉刚等更为“经典”的制胜经验和经营业绩。

#### 二、关于本书中的案例

本书选编了八百个工商企业经营管理实例。国外的例子将近七百个,国内的例子一百个左右。全书分为六个分册,各册内容相对归类。第一分册为“创业之路、人本管理”;第二分册为“管理控制、跨国经营”;第三分册为“技术创新、品牌管理”;第四分册为“市场营销、失败反思”;第五分册为“理财之道、竞争谋略”;第六分册为“管理技巧、兼并收购”。

读者翻阅本书时,不妨参考以下几点有关的例子进行分析和思考:

第一,案例发生的时间、背景、人物和主要事实。

第二,当事者置身的环境,分析问题的主导思路,处理问题的基本出发点或拟达到的目标,采取的主要思路和措施。特别是分析、思考、处理问题的独到之处。

第三,当事者对案例中问题处理的利弊得失。设身处地,如果自己当时遇到该问题应该怎样处理。

第四,如果读者遇到看似相似的问题,当时的问题、客观的环境、问题的实质和关键等与案例中的问题有哪些雷同或差异。“它山之石、可以攻玉”,

借鉴前人的经验，解决当时的问题应注意哪些问题。

需要特别说明的是：

第一，前人的经验仅供读者参考，切忌简单模仿。

第二，我国刚刚开始建设社会主义市场经济，客观环境与国外有许多不同，改革和开放还在发展之中。研究国外和我国企业前一阶段的实战案例时，我们一定要注意这一差异和实践的发展。

第三，本书选编的国外例子多了一些，国内的例子少了一些。这并不是因为我国企业和企业家创造的经典经验不多，而是因为我们还没有来得及更多地去调查、研究和总结我国企业和企业家丰富的实践经验。我们期待着在今后的实战案例研究中更多地反映我国企业的经验和业绩。

傅家骥

一九九七年十二月

全美企业家的成功机密美国梦的全百诠释解析

全美企业家

超越 MBA 商务全书

(下)

张冀丁皖欧阳新主编经济日报出版社

工商管理 800 案例  
创业之路人本管理

## 创业之路

## 首张通用信用卡诞生记

90 年代以来，全球近 1/10 的人在使用通用信用卡。但通用信用卡的历史却鲜为人知。

在大来信用卡之前，美国经济中也曾有过其它信用卡。早在 20 年代，石油公司就以汽油计费卡率先推出了信用卡的概念。时隔不久，百货业、航空业、旅馆等及其他一些行业迅速群起效仿。然而，这些早期的信用卡只是一种推销手段，给顾客一种方便，只能用来购买信用卡发行公司所出售的商品和服务。

值得注意的是，施奈德和麦克纳马拉发明的大来信用卡是一种完全不同以往概念的信用卡。与几个信用卡的先行者不同，大来信用卡是一种“独立的”信用卡，不属于任何外部的公司。也就是说，这是一种通用信用卡。它完全以自身的价值，而不作为某一家特定公司的营销计划的一部分销售给用户，它可以在多家商店通用。因此，在某种程度上，它提供了现金所具备的灵活性。

施奈德和麦克纳马拉是怎样想出这样一种独特的通用信用卡的呢？原来麦克纳马拉在一家豪华饭店就餐，当侍者给他送来帐单时，他才发现口袋里现钱不够。于是，他萌发了建立大来信用卡，经营通用信用卡的念头。

显然，这则故事更多地是建筑在想象之上，而不是事实。若干年后，施奈德的儿子对人说：“人们想象，他俩正在共进午餐，麦克纳马拉将他的这段经历告诉了我的父亲，而我的父亲又想象，说道，‘嘻，要是你有一张信用卡，这种尴尬事就不会发生了’，他们就发明了大来信用卡。”这是一则不错的轶事趣闻。

事实上，据有关资料记载，大来信用卡的设想是从施奈德和麦克纳马拉之间的多次交谈中逐渐发展而来的。当时，施奈德是律师，麦克纳马拉是他的顾客和朋友，两人都是纽约商界的活跃人物。他们都从本人的亲身经历中预测到，向公司报销请客吃饭的趋势正在增长，以通用信用卡的方式与饭店结算显得十分需要。

推出首张通用信用卡前后，他们两人谁也没有想过大来信用卡会变成一个全国性的公司，甚至不曾设想过要超出纽约市的范围。然而，尽管施奈德和麦克纳马拉可能只是把大来信用卡看作为一种小型的专业化的服务性公司，但是美国商业环境的一场深刻变革，却将把他们小小的公司拥上一座巍峨的公司大山之巅。

二次大战后，庞大的联合企业集团随着企业间的购并逐渐形成，不少公司将办事机构开设到全国各个地方。与此同时，问世不久的“特许经营”的流行又导致横跨全国的饭店业、旅馆业和零售业的联号商店兴旺起来。因此，就不少公司的规模而言，它们正在迅速地走向全国化。全国性公司日益增长的优势，加上空中和公路交通的进步，使得商业旅行有了飞快的发展。这反过来又带来更多的向公司报销的费用开支。

恰到好处，大来信用卡作为一种通用信用卡，无疑为商业旅行者提供了吃饭、住宿和其他向公司报销项目的、方便的支付和记录手段。到了 1958 年，当国内收入署开始要求对所有公司报销帐目的扣除额作分项申报后，商业旅行者对于信用卡这种帐目记录方式更感兴趣了。

在市场压力推动下，大来信用卡的网络急速蔓延起来。在其问世后的一

年中，就在全美近 10 个城市中发行了 35000 张信用卡。俱乐部成员可在美国 275 家饭店和夜总会使用通用信用卡，也可以在旅馆、花店、美食店和出租车公司使用。1952 年，大来信用卡的业务扩张到了欧洲。5 年后，在庆祝公司成立 8 周年时，该公司的信用卡已被 76 个国家 17000 家企业接受作为支付手段，俱乐部会员超过 70 万个，全年开出的帐单金额达 1.4 亿美元。

回想起来，在该俱乐部筹备阶段，这些数字对任何投资者似乎都是不可思议的，俱乐部的发起者施奈德和麦克纳马拉甚至不相信任何一个第三者有兴趣参与他们的行动。他们不得不完全靠自己筹集起来的 5.5 万美元起步，施奈德还向他们的母亲借了 8000 美元。1950 年 2 月，两位合伙人在帝国大厦 24 楼的一个三房套间门上挂出了大来俱乐部的牌子。公司成立后的首要议程就是劝说饭店接受大来俱乐部的创意。施奈德和麦克纳马拉的计划是，从他们用通用信用卡支付的每一顿饭钱中提取 7%，作为向持卡人开帐单的收费及消化坏帐的费用。要说服饭店老板从他们的帐单中扣出 7% 决非易事。但施奈德和麦克纳马拉还是说服了他们，使他们相信信用卡带给饭店的额外生意将足以抵销这笔开支。另外，正如饭店实行内部信用付费法时已经发现的那样，如果可以赊帐吃饭，顾客在点菜时一般都出手更加大方。使用通用信用卡将具有同样的功效。

不到一个月，施奈德和麦克纳马拉就已经和曼哈顿 14 家饭店签订了合约。下一步要做的就是进一步扩大大来俱乐部的成员。他们从一份其它公司的邮购名单开始，又为俱乐部招募了 75 名特许人员。在该年内，大来俱乐部新会员的增长速度达每周 800 名。

不久，又发生了令人烦恼的情况：尽管公司迅速扩大，却不断赔钱。饭店高兴了，持卡人高兴了，“唯一不高兴的是施奈德和麦克纳马拉。因为公司的经营费用远远超出了所收的佣金”。

然而，办法总比困难多。不久，施奈德和麦克纳马拉通过每年收取 3 美元会费的办法，解决了这个问题。会费不仅为俱乐部带来了一笔额外的收入，也迫使那些极少使用大来信用卡的会员自动退出了俱乐部，从而减少了处理那些极少使用信用卡的会员的帐户开支。俱乐部营业的第二年，该公司就在 620 万美元营业额的基础上，赚到税后净利 61222 美元。在整个 50 年代，该公司的利润连续上升，到 50 年代末已接近 200 万美元。

在大来信用卡成功的刺激下，其他一些公司纷纷进入信用卡市场，邓肯·海因斯公司、宇宙空中旅行公司《老爷》月刊杂志社及《美食家》杂志社等都在 50 年代中期推出了自己的信用卡。许多大银行也同样如法炮制。但这些早期的“银行卡”，都主要用于本地的商店，而不是用于饭店和旅馆，因此并不和大来信用卡发生直接的竞争。早期饭店信用卡的竞争者中，有不少人因为资金匮乏或缺乏管理技巧，很快退出了角逐。其中较难对付的几家则都被大来信用卡兼并了，包括以洛杉矶为基地的由百货业世家的后裔阿尔弗雷德·S·布卢明代尔创办的信用卡公司。

到了 1952 年，麦克纳马拉离开大来信用卡去开办一家邮购公司后，布卢明代尔成了施奈德在大来信用卡中唯一的合伙人。

大来信用卡在以施奈德为总经理的体制下，仍然保持着兴旺的势头。1955 年大来信用卡的股票公开上市时，出售了 40 万股联合股中的 10 万股，两个合伙人各得 35 万美元。到 1959 年，施奈德在公司中的资产总值已达 1200 万美元。大来信用卡的成功使施奈德成了商界名人。他的特写照片登上了《商



业周刊》杂志的封面。他还出现在广告上，为诸如莫斯勒保险箱之类的商业产品背书作证。

施奈德无疑是一个幸运之人。他幸运的是，在大来信用卡初创之年没有一个人愿意投资其中，否则，他们只要花最终价值的一个零头，就可以占有他的公司的一大块份额；幸运的是，开办一个地区性的信用卡公司的主意，竟将他置身于一个新潮流的前沿。但是，偶然中有必然。施奈德思维敏捷，善于对变化的市场作出迅速反应，这一切都使他的事业受益匪浅。作为大来信用卡的创始人和负责人，他通过购买较小的竞争对手的办法，成功地建立了公司在信用卡市场上的早期主导地位。其后，他又富于进取性地通过在其他城市开办事处和将大来信用卡的特许经营转让到欧洲的办法，为公司的扩展创造了条件，同时使自己的侧翼免受竞争对手的攻击。

1958年，一个新的、强大的竞争者，旅行支票创始人美国运通公司进入了信用卡市场。一年后，得到希尔顿公司资金支持的布兰奇也跟着来到市场。这对施奈德来说无疑是一场挑战。首次面临如此严峻的局面，大来信用卡只好以降低大金额帐户的佣金率到7%以下和扩大会员的办法作出对抗。作为进一步的竞争策略，施奈德还计划推出大来俱乐部旅行支票，以打入美国运通公司的旅行支票市场。但这一计划终究由于他的健康状况日益不济而不得不作罢。

1964年11月2日，施奈德因心脏病突发而去世，时年55岁。几个月以后，大来信用卡结束了它最为成功的一个财政年度，税后净利达270万美元。尽管到70年代初，美国运通公司开出的帐单费比大来信用卡的翻了一番，但施奈德在其生命的最后几年中成功地击退了美国运通公司的挑战。

点评：

通用信用卡的早期创意和开拓，纯粹是一个金融创新的典范。施奈德和麦克纳马拉的成功，就在于他们从实际出发，发现并抓住了经济生活的潜在需求，设法满足并拓展人们的这一需求，一旦发现了潜在市场，就努力去做。而对竞争的后起之秀，他们又采取了以攻为守的战略。顺便说一句，金融创新的要旨，就是既要创新，又不能戴上“犯规”的帽子。

## 壳牌称王之道

英国壳牌石油公司总部分别设在英国伦敦和荷兰海牙，1991 年销售额为 1038 亿美元，利润额为 42 亿美元，雇员 133000 人，在世界 500 家最大的工业公司中排名第二位。90 年代初，伊拉克与伊朗之战，引起石油价格暴涨，严重打击了日本等发达国家。中东的动乱使石油供应受阻，但却给壳牌带来了机会。1990 年，全球石油公司的销售额增长了 24.1%，利润增长了 11%。壳牌石油公司是全球最大的受益者，一跃超过了其头号对手埃克森石油公司，成为世界上最大的炼油商。这一年，壳牌公司的销售额为 1070 亿美元，连续两年，壳牌成为获利最丰的公司，收入达 64 亿美元。

壳牌在石油工业企业中是老大，经营着全球大约 1/10 的石油和天然气，在 50 多个国家勘探石油和天然气，其业务活动遍及 100 多个国家和地区。壳牌同时也是世界第八大化工企业，同时经营煤炭、五金和其它行业。1991 年，壳牌下属公司上缴现金总额达 122 亿美元，全年用于投资金额达 92.7 亿美元，用于贷款金额达 24.2 亿多美元。资本支出和勘探费用超过 114 亿美元，其中，1/3 以上用于勘探和生产，研究与开发费用达 8.3 亿美元。

英国人认为壳牌是英国的，荷兰人认为壳牌是荷兰的。壳牌的 1/3 业务在美国，美国人又把它看成是美国公司。壳牌在欧亚都有子公司。因此，壳牌无疑是一家全球性的公司。最高管理层次上，荷兰人和英国人之间保持着 60：40 的比例，整个集团的股东 39% 为英国人，19% 是美国人，18% 是荷兰人。壳牌的产权结构可以追溯到早年。越洋运石油的马库斯·塞缪尔创办了壳牌石油公司。马库斯·塞缪尔的父亲曾在远东经商，专营用贝壳装饰的箱子，运到英国去销售，1833 年创建了“壳牌运输公司”。塞缪尔对于周围的新生事物十分敏感。当洛克菲勒在克利夫兰建立标准石油公司时，塞缪尔还是一个小商人家庭的性格内向的孩子。略大一些，他继承了父亲一笔不多的财产。然后，他和几位兄弟合营远东贸易。他们意识到运输成本的头等重要性，经常寻找最近的货源来满足当地的需要。他们在日本建立了基地，从那里运煤，接着，又把注意力从运煤转向石油。1873 年，俄国沙皇准许外国在高加索勘探石油。塞缪尔马上转向销售俄国石油。他的船队适合苏伊士运河英国管理局的要求，从此成了暴发户。1893 年，标准石油公司开始反击壳牌石油公司，企图重新夺回其垄断地位。但塞缪尔依靠其日益强大的船队，俄国充足的石油供应和遍布全球的销售站，拒绝了标准石油公司对他的收买，1897 年成立了壳牌运输贸易公司。他自己拥有其股份的 1/3。1907 年，壳牌与荷兰皇家石油集团综合了荷兰公司的钻探和炼油优势，吸收了壳牌公司的运输和销售经验，很快就成为世界上最成功的合作企业。

石油工业是最具风险的行业之一。战争是石油企业最难对付的危机。为了应付各种风险，壳牌公司采用了大举措：分散企业、产品多样化，以迅速适应变化。

壳牌具有全球性的战略。它在大约 50 个国家里勘探石油和天然气，在 34 个国家里提炼石油，在 150 多个国家里销售石油。一个地方发生动乱对该公司的其它部分不会有多大影响。在特别微妙的国家里，壳牌公司通常设法在该国取得垄断地位，以此确保获得极高的利润。如果赚不到丰厚利润，便马上撤走。

壳牌产品多样化限于相互紧密关联和协同的能源和化工行业，极少越出

熟悉的行业范围。这种结构极易有效地将拉平季度不同的收益。在勘探和生产、提炼和销售以及相关化工产品之间保持了良好的平衡态势。

迅速作出反应对于壳牌公司来说既是防御手段，又是一种竞争手段。当西班牙取消国家石油公司对加油站的垄断时，壳牌迅速进军西班牙，在那里建设加油站网络。早在 70 年代，壳牌即在匈牙利国营的 Interag 公司投资。该公司长期在匈牙利分销壳牌产品。壳牌在全世界共有 100 多项类似的交易，许多是与当地政府做成的。快速应变还表现在该公司时刻注视世界各地政治、经济形势的波动和其给石油市场带来的变化，并以充分的准备对付不测。壳牌常向地方公司灌输危机意识。各地分公司每年都要举行 4 次石油供应突然中断的“演习”。壳牌船队会随时遇到突如其来的模拟“意外”。模拟石油供应失衡，增强了地方公司对突发事件的应变能力。当年，海湾之战给石油市场造成了巨大冲击，但由于壳牌从演练中摸索出了一整套对付危机的应变办法，所以尽管每天失去由科威特、伊拉克供应的几十万桶原油，它依然没有受到灾难性的影响。

壳牌的头号竞争对手是埃克森石油公司。但两家的管理大相径庭。埃克森趋于集权化，而壳牌却鼓励个人的主动精神。壳牌 260 个经营部门被赋予近乎完全的自主权，经营决策全部可以自己做出，还有提供研究和技术支持的服务公司作后盾。壳牌上层认为，权力下放和自主经营有助于经理们与各界相处和交往，使地方公司和各部门迅速地应付新的法规和客户变化的要求，迅速地对付危机。壳牌管理引人注目的特点是，任何关键的计划和重大的人事变动必须由最高管理层共同制定。壳牌的最高管理层是六位董事组成的董事局。六位成员分别来自荷兰皇家石油公司和英国壳牌运输贸易公司的最高层，共同监督整个集团的业务拓展。成员们每隔一周就会面一次，共同商讨重大问题，这样就避免了盲目决策的损失。

壳牌的经营管理方法得到了各国企业家、经济学家的推崇，被誉为“壳牌模式”，也被许多国家的企业借鉴模仿。

石油工业开支高昂。近年来，随着科技的发展，生产石油的风险已经减少，但是污染带来的风险不断增大，在深海和在北极钻井使采油成本不断上升。因此，壳牌非常重视研究开发采油投资。1987 年，壳牌的研究开发费用达 7.21 亿美元，1988 年达 7.63 亿美元，1989 年达 7.37 亿美元，1990 年达 8.45 亿美元，1991 年达 8.32 亿美元。这样高额的研究开发投入是世界上任何石油公司都无法与之比拟的。

采用先进技术，改进设备，减少了生产人员的生命危险，同时降低了钻井费用。钻一口油井要花费 2000 万美元，通常钻十口井才会有一口井出油。壳牌采用了自动化钻井法使钻井开支降低了 1/3。壳牌的三维地震探测技术在世界上首屈一指，大大增加了发现石油的可能性。近年来，其它公司也模仿了此项技术，但是壳牌更为优越的软件使其始终领先。这种技术在尼日尔河三角洲地区十分有效，三口井中就有二口出油。壳牌利用这一技术在墨西哥湾深海中探测到了油田。据估计，这个油田的蕴藏量相当于 4 亿到 10 亿桶石油和天然气，这是 20 年来在美国发现的最大油田。

另据估算，壳牌 5 年来的探测费用大约每桶为 2.9 美元，而石油界的平均大约每桶为 4.67 美元。

目前，壳牌在世界的研究机构达 16 个，研究人员达 6900 人。正是这种重视科技研究的做法使壳牌公司得以长盛不衰。当然，重视人才、培养人才

等对壳牌的促进作用就更不必说了。壳牌正是所有员工努力工作的结晶。

点评：

“壳牌”作为全球最大的石油公司，在石油业以至整个工业界都是相当成功的。这种成功从根基上讲，来自于壳牌的多文化产权结构和对员工的激励。作为一家经营风险产业的公司，壳牌的经营战略也是其成功的重要因素。对研究开发的重视和取得的技术进展，则使得壳牌具备了内在地强于他人的竞争优势。

## IBM 的三次兴衰

IBM（国际商用机器公司）曾是美国四大工业公司之一，营业额高达六七百亿美元，职工人数多达 40 余万人。但 80 年代末开始，它逐渐陷入困境，1991~1993 年间累计亏损达 162 亿美元，几乎是每天亏损掉 1480 万美元。令人惊奇的是，时隔三年，IBM 公司即在 1996 年实现了 770 亿美元的营业收入，在收支相抵和扣除所得税后净赚 60 亿美元。IBM 公司东山再起有何奥秘？

IBM 公司的前身是 CTR 公司。1914 年，在收款机公司当销售员的托马斯·沃森加入了 CTR 公司。他很快被提拔为公司销售经理，继而成为公司总裁。1924 年，沃森任董事会主席，同时将公司更名为 IBM，意在突出向国内外市场提供商用设备的经营宗旨。20 至 30 年代，IBM 借助其强大的销售力量，以及向商界出租打孔计算设备而推销配套打孔卡的经营办法，很快成为最有实力的商用设备企业。二次大战临近结束时，世界上第一台电子计算机问世了，宣告了电子数据处理时代的到来。恰在这时，沃森的两个儿子进入 IBM。小沃森认识到电子计算机取代机械计算的前景，说服父亲及公司投资开发了 700 系列、650 系列电子计算机，并以其强大的销售服务及高层经理对销售的支持，超越先行者占领了计算机市场。50 年代末，IBM 已成功地占有了计算机市场 75% 份额，小沃森也在 1956 年接替老沃森成为董事会主席兼首席执行官（CEO）。

晶体管（1956 年）和集成电路（1959 年）的发明，推动了计算机技术进步。IBM 投入 4000 人的研究开发阵容和 50 亿美元的开发经费。1964 年向市场投放了与原有计算机都不兼容的 360 大型计算机，打击了包括霍尼韦尔电气公司、原国民收款机公司（更名为 NCR），通用电气公司和雷明顿兰德公司等在内的竞争者。这时，IBM 以每月 1 万美元收费出租的 5 万台计算机为公司带来了 60 亿美元的营业收入和 9 亿美元的净收益，并以 70% 的占有率垄断了美国大型计算机市场。

1971 年小沃森退休，利尔森接管公司。到 1973 年，弗兰克·卡里接任了公司董事长。计算机行业面临着一个复杂多变的市场。但是，IBM 高层经理得意于公司的巨大成功，并没有意识到市场的潜在威胁。特别是：第一，由于技术进步使大型机市场寿命周期缩短，迫使 IBM 每两三年就得更换租赁或售出的产品，从而使开发成本的回收愈来愈难。IBM 放弃了产品租赁策略，改为全额销售。但这一策略的实施，实际上为顾客选择其他厂家打开了缺口。同时，市场上也出现了一些企业对淘汰机器加以改装，再以只有 IBM 新机器 10% 左右的价格售出。第二，成本低的日本计算机开始进入美国市场。面对这一竞争，IBM 在 80 年代中期先后投资 400 亿美元降低产品制造成本，同时极力使 IBM 作为产品差异化。第三，从 70 年代初开始换代的 370 系列大型机，虽然被对手视为赶超目标，但基本只是原 360 系列机器的升级，无重大技术突破。没多久市场上就出现了 370 系列的兼容机制造厂商，它们以很低的价格同 IBM 竞争。所有这些使得 1984 年到 1990 年间，IBM 大型机销售额的年增长率从 12% 急剧下降到 5% 左右，市场占有率跌到 40% 以下。

以大型机为主的经营还受到了来自其他厂商的市场细分产品的竞争。1965 年，与 IBM 竞争的数据设备公司（DEC），先行开发出了小型计算机，但 IBM 因受大型机视野制约，没有投入资源进行小型机的技术开发。直到 1986 年，IBM 才研制出 AS/400 小型机参与竞争，但小型机市场的领先地位已被 DEC

占据了。更为麻烦的是，更大的挑战来自于迅速兴起的个人电脑。1977 年，苹果计算机公司先声夺人，向市场投放了内存少、没有数据库、运行速度慢、计算能力差但价格低廉的个人电脑，这更加剧了 IBM 大型机的悲哀。

面对这种形势，IBM 作出了一项重大决策，即成立了由 50 人组成的个人电脑开发小组，给予场地、资金和人力支持，并责成该组负责人直接向董事长本人汇报工作。其结果，科研开发小组在短短不足一年的时间里，就研制出了远胜于苹果机的 IBMPC 电脑，并很快成为世界个人电脑的行业标准，紧接着，1981 年 8 月，IBM 的第一代 PC 机开发成功。研究小组又着手进行扩展型的 XT 个人电脑和提高型的 AT 个人电脑开发，接连取得了出乎预期的成功。到 1984 年，IBM 个人电脑营业额已达到 40 亿美元，1985 年占据了市场份额的 80%。

但是，IBM 迅速发展壮大的个人电脑，因为核心软件和硬件全靠外购（如依靠微软为其提供 DOS 操作系统，英特尔提供中央处理器芯片），为别的厂家通过仿效追赶自己提供了机会。另外，IBM 的个人电脑从 1985 年起改由原通用产品分部经理比尔·洛接管，1988 年又易手给来自大型机分部的吉米·坎内维诺。这样，IBM 也就由面向市场的营销者、创新者变成了守业者。集中统一管理的营销力量与繁琐耗时的新项目审批程序窒息了员工的创新精神。而后于 IBM 发展起来的竞争者们却一刻也没有停止追赶和超越。对于走下坡路的 IBM，致命的一击则来自公司领导拒不接受 386 芯片技术上的决策失误。1984~1986 年，畅销一时的 IBM 的 AT 微机，采用英特尔生产的 80286 中央处理器芯片，建立在 286 的 16 位技术基础上。1984 年，英特尔开始开发新一代 386CPU 芯片。由于 386 是 32 位元的中央处理器，386 的开发成功意味着微机技术的革命。虽然英特尔在 386 开发中就给 IBM 打招呼，并希望 IBM 首先使用 386 芯片开发出 386 微机，但 IBM 表现得极为冷淡。直到 1985 年末，386 芯片生产出来，IBM 仍然拒绝采用。IBM 拒绝采用 386 来更新产品有它的考虑：当时 286 在市场上是畅销货，而 286 芯片属于老产品，价格低，利润颇为丰厚，如果产品换代，不但配套原件和外围设备要重新设计，整个生产线也需要彻底改造。由于 386 芯片价格很高，IBM 电脑整机的利润就会大大下降。另外，此前只有大型计算机才使用 32 位元技术。如果 IBM 带头在微机上使用 32 位元技术，将对自己的大型机形成挑战。从自身利益出发，IBM 作出了只在老产品上作技术延伸改进，而不采用革命性技术的决策，利用自己在电脑市场上的统治地位和微机技术标准制定者的身份，阻碍 386 技术的推广。但是，市场并不会听命于既有权威。在成熟健全的市场里，顾客才是真正的上帝。只有倾听市场呼声、善于创新的企业才能昌盛。当 IBM 把送上门来的新技术拒之门外时，康柏、宏碁等公司却抓住了机遇，激烈地向 IBM 的霸主地位提出了挑战。1986 年，康柏公司推出了使用 386 芯片的新一代计算机，紧接着，德尔计算机公司以其独特的邮件销售方式使个人电脑售价大幅度降低。而后，康柏和盖特韦 200 等公司又加入了新一轮竞争。面对严峻的挑战，IBM 公司逐渐丧失了竞争力和获利能力。

到了 80 年代中期以后，IBM 往日的辉煌已经不存在。1984 年，IBM 获得 65.8 亿美元的税后净收益，销售利润率达 14%。这是美国所有公司至今为止最高的盈利记录，同时代表着 IBM 事业的顶峰。此后，IBM 便逆转直下。面对海外低成本制造商和国内兼容机厂商的价格竞争压力，从大型机分部提拔上来担任公司总裁的约翰·埃克斯迅速采取了大量精简员工（万余人退休自

然减员和给部分员工高额补贴，促其自动辞职）、增强销售力量（5000名销售员）、重用产品租赁策略和重构组织结构等措施。但却未取得预期效果。1986~1990年间，IBM的营业收入年增幅只在3~6%，抵不上营业支出的增长幅度，从而盈利大幅度下降。1986年，净收益从上年的65.6亿美元下降到47.9亿美元，下降27%。经过努力，效益有所回升。但到1989年，净收益又下降到37.2亿美元。虽然1990年IBM取得了59.7亿美元的盈余，但这笔收益的大部分是来自一些短期因素的作用。IBM高层领导没有意识到这一业绩的不稳定因素，反而认为改革初见成效。受这一认识误导，证券分析家也乐观地预测IBM公司1991年盈利将达70亿美元，埃克斯本人也许诺股票分红将提高35%。然而，到1991年第一季度，IBM即发生了17亿美元的亏损。1992年初，证券分析家再次预测IBM本年度将有40亿美元盈余。可结果，IBM在1991年亏损28.6亿美元后，1992年出现了商界少见的49.7亿美元的大亏空。1993年1月，IBM股票价格跌至每股40美元以下，达到了17年来的最低价，从而构成了改组公司高层领导的压力。1993年1月，埃克斯在宣布了将公司的红利分配削减55%后，不得不提出辞职。

身置衰落境地，IBM董事会经过两个多月的多方寻找，选择了年纪54岁，并无计算机行业经验但有27年管理经验的纳比斯科公司董事长路易斯·郭士纳担任新一届董事长兼最高执行官（CEO）。股票投资者对郭士纳的上任怀有重重疑虑。郭士纳从1993年4月接管起便大规模更换公司高层经理，以“外来者”取代公司原首席财务审计官、市场营销副总裁、磁盘驱动器业务负责人和人事部门负责人等，为公司注入了新鲜血液。与一般人认为的新任CEO会继承其前任的分权改革做法相反，郭士纳重申IBM商标的价值和集中使用营销力量的必要。他反对将公司的13个分部都改组为独立的单位，而是强调各部门间资源、技能和思想在更大程度上的共享。为此，他与新班子花了近一年时间，研究如何对IBM进行“再造工程”（如IBM信用公司融资业务流程“再造”使业务处理的周期从至少1周缩短为4个小时，促进业务量100倍的增长，强化企业与顾客之间以及总部与分部之间的联系）。与此同时，郭士纳重新强调了技术创新对于高技术企业发展的重要性（恢复了被其前任放弃的将营业收入10%用于研究开发的传统做法），明确指出，技术创新不应围绕公司产品展开，而应着眼于顾客和市场的需要。了解用户需求，郭士纳花了40%的时间听取客户的意见。三年半时间内，他飞行过542次，走访了许多大客户的董事长。当他听到顾客抱怨IBM大型机软件收费过高后，立即决定将价格削减30%。1994年末，IBM与第一银行、国民银行、美洲银行等15家拥有6000万储户的银行联合开发和建设共享的全国性在线金融服务网络系统，为家用电脑使用者提供不用出家门的存贷款金融服务，加强了同顾客的联系。IBM公司1996年向市场投放的一种新大型机，三个月内就被抢购一空。IBM近年来在承接大型项目的投标竞争中，以80%的平均中标率打败了许多竞争对手。在为全球各大公司提供计算机及各种信息产品方面，IBM1995年取得了540亿美元的营业收入，1996年营业额继续增长达8%，达到583亿美元。个人电脑营业额，1996年取得了25%的高增长。刚刚引起IBM特别注意的计算机服务业，1994年的收入为97亿美元，1995年和1996年增加到127亿和160亿美元。1996年，IBM公司总营业额达到了770亿美元。尽管公司近2/3的营业收入来自销售利润率较低的个人电脑、工作站和计算机服务业，但IBM还是取得了60亿美元的税后净收益（注意：郭士纳接

手公司的第一年还亏损 83.7 亿美元)。1996 年 11 月 22 日,IBM 公司的股票收盘价达 158.5 美元,成为股市中的抢手股票。

点评:

IBM 的三次兴衰经历确实耐人寻味。从中不难看到,IBM 的“兴”,多来自正确的决策和内部管理,适当的外部竞争策略。而其“衰”,则主要因为决策的失误。如果 IBM 早年(60 年代中)适时开发个人电脑,80 年代中期适时尽早采用英特尔公司的 386 机芯,那么一、二次“衰落”是可以避免的。目前,IBM 正处于第三轮“兴势”。能否保持这一势头,关键就看 IBM 能否汲取前两轮教训,自觉地坚持围绕市场需求抓好高技术创新和市场营销、用户服务。



## 拉链巨人的四个法宝

YKK 吉田工业公司创立于 1943 年，当时注册资本仅为 50 亿日元。经过 30 多年的发展，截止到 1981 年，YKK 的销售额已达 4500 亿日元，经常利润达 200 亿日元，每年对外投资为 400 亿日元，并在世界各国拥有 37 家工厂，95 个营业所，产品销往 125 个国家，成为一个名符其实的世界企业。YKK 的主要产品拉链和铝窗在日本国内的市场占有率都居同类产品之首。前者占有国内市场的 96%，在世界市场上估计为 40—50%。

YKK 公司在董事长吉田忠雄的领导下，一直贯彻“良性循环”哲学，即通过工作、储蓄、投资、成果的循环，进而谋求个人和企业、地区和国家的无限发展。以此为哲学的 YKK，形成了一系列与众不同的经营管理方法。其中的四个主要战略，成为 YKK 的致胜法宝。

首先该公司以贷款为资本，公司股票并不上市流通。无论国内外，大部分股东都是本公司的经营者和职工。国内主要生产厂——富山县黑部工厂，其 4000 名职工中有 2000 人是股东。销售公司及协作公司全都贯彻这一同舟共济的宗旨。公司将股息率限定为 18%，扣除股息后的全部利润形成积累和投资。在日本的吉田工业公司的股本为 56 亿日元，却持有 500 亿日元以上的企业基金，全都是支付税金和红利后的积累。这一做法为 YKK 迅速的对外扩张提供了源源不断的动力。

其次，该公司用于制造拉链和铝窗的机械设备并非外部购进，而几乎全由公司自己研究、制造，就连生产所用的原材料都是自己生产。这两者在当时曾被认为是不成熟和违反常识的蛮干，结果都形成了举世无双的以质量和成本取胜的关键因素。

YKK 从 1953 年开始自制设备，除特殊情况以外，拉链和铝窗的制造设备 100%都是由自己开发、制造的。YKK 集团的设备部不仅生产装配拉链的小型机械，甚至还生产挤压铝窗的几十米长的大型装置，可谓种类繁多，产品齐全。这些产品只供国内外本公司所属工厂使用，一律不出售。YKK 与世界上其他大企业向专门设备制造商订购所需设备的做法反道而行，靠自己生产设备，使企业保持了优质低成本的优势。同时，为扩大已有的成本与质量优势，YKK 甚至将生产拉链的合金、合成树脂、纤维类等材料都纳入自己的生产体系。这种做法在世界上也是少有的。

吉田开创的自制设备和从原料开始实行连贯生产的做法取得了骄人的成绩。如：1951 年，金属拉链一条为 106 日元，30 年后，到 1981 年，批发物价指数上升到 7 倍左右，而拉链价格却降到 66 日元一条，下降了 40%，而且质量也大为提高。

YKK 彻底的设备自制、原材料自给的经营方针，构筑了企业实力的坚实基础。但 YKK 发展为世界性企业决非仅赖于此，以“良性循环”为核心的别具一格的经营哲学以及几十年来基于这一经营哲学所做的各种建设性工作，都起着重要的作用。其中吉田勇于启用新人的做法更是得到人们的称赞。

1963 年，吉田工业准备在欧洲设立工厂，于是派年仅 32 岁的西崎诚次郎去考察当地情况，西崎用了 45 天的时间走遍欧共体各国后，指出在荷兰奇内库的偏僻乡村建立工厂的建议。随后，吉田便果断地选定西崎担任荷兰当地公司的领导人。当时 YKK 的销售额尚不足百亿日元，仅根据一个 30 出头的公司职员的调查就开始行动，真是件需要勇气的事情。

在西崎出发时，吉田总经理对他交待了两件事。第一，把自己当成在当地出生的人，和当地的人们干在一起，生活上也和他们融为一体，就一定能够得到当地人们的支持。第二，一定要敢于放手去干。他对西崎说，这件事有可能成功，也有可能失败，失败了只是说明吉田工业的能力还赚不足，责任由他本人承担，决不让西崎承担。西崎到达荷兰后，主张一切按当地的习惯考虑问题，由于正确地利用了天时、地利、人和，企业发展的速度十分惊人。

为使公司成为世界性企业，YKK 经常让富有可塑性的年轻人出来扮重要角色。

西崎 32 岁就担任了当地企业的领导者。巨大市场的美国等地的公司领导虽年龄稍长，但也不过就是 44、45 岁。平均也就是 38 岁左右。

另外，在 YKK 公司内具有上下平等的传统。工厂里从总经理起全部穿工作服，机关人员有空就帮忙送货，经常和生产人员相互帮助。并且，这种不分职务和部门，大家一起干的 YKK 传统，后来又原封不动地带到了国外，得到了当地人的赞美。

许多跨国企业因为怕冒风险总是急于将在海外赚到的钱抽回国内，以免夜长梦多，而 YKK 在这一点上仍然与众不同。YKK 的原则是利润不带回国内，全部在当地再投资。

对于发达国家内 YKK 的子公司，因为 100% 由 YKK 自己出资建立，所以它们一般不实行分红、利润全部作为内部积累。在发展中国家的 YKK 子公司大多是合资企业，所以 YKK 首先要说服合作者进行内部积累，在力量得到增强时才分红。对股本以外的流动资金和设备资金等，YKK 均坚持在当地银行或其他金融机构筹措。

在物资的采购上，YKK 也要根据该国的国情与工业水平，在保证必要的产品质量的前提下最大限度地购买当地的原材料，采取使所在国其他行业受益的姿态。这样，吉田工业从用人、资金直到原材料，都彻底有利于所在国，为所在国努力以及促进就业，促进该国其他产业的发展，做出很大贡献。

YKK 在投资、设备原材料自制、人事和海外利润政策这四个方面的独特做法，为其产品赢得了声誉，对于公司的迅速发展起到了至关重要的作用。可以毫不夸张地说，没有这些独具匠心的经营方式，便没有 YKK 今天的辉煌。

点评：

1. YKK 占有国内市场的 96%，世界市场的 40%，完成了世界市场的布局，这完全得益于把质量放在首位的企业家战略。

质量战略首先是领导人的任务，只有领导重视，质量才能上去，此事告诉我们，企业的领导人亲自进行有关产品质量的战略决策是何等的重要。

2. 当今时代各行业、企业之间的竞争都在日趋激化。在这激烈的竞争中如何不断地开发出对消费者有吸引力的新产品已成为经营的焦点。而且这个新产品的开发，往往是同行们在大体相同的时期，考虑着同样的问题。因此商品越来越趋向无差别化。

如果本公司商品本身与其他公司的商品没有明显的差别，那出路只有在制造方法上，特别是应在设备开发上打主意，研制出比其他公司更便宜的东西，或者做出在普通设备上做不出来的东西了。

3. YKK 很早就完成了拉链自动生产线研制工作。对设备开发的重要性的认识，使 YKK 不仅在于降低成本，而且对处在难以获得优良素质的工人的海外子公司，在维持商品的质上也发挥着重要作用。总之，要获得海外事业的

成功，这个企业需要拥有自己开发的设备。

4.YKK 的海外事业之所以能成功，关键在于彻底实行受欢迎的“一切当地化”方针。YKK 实行对在海外获得的盈利实行全部留在当地再投资的原则。在人才、物资、金融等方面都充分利用当地的有关机制。如果一个公司只为自身的利益，为利润的动机去海外，必然得不到当地支持，则当地的经营无法进行下去，只有抱着为当地人做好事的想法来做事，不仅有利于当地事业的发展，而且公司的利益也能得到保证。

## 图申斯基与索尼公司的恩怨

索尼公司现在已是举世闻名的电子产品制造企业，它制造的种类繁多的电子产品风行全世界。但是谁又知道，当索尼还是一个不起眼的小厂时，是一位名叫乔·图申斯基的美国电影设备制造商帮助它打开了富庶的北美洲市场。

乔·图申斯基出生于纽约的一个音乐世家，父亲是一位著名的中提琴手，受聘于一家著名的交响乐团，图申斯基从小就跟随他的父亲学习音乐。长大以后，他成了一名不错的小号手，并进入他父亲所在的那家的交响乐团演奏。再后来，他又写过剧本，拍过电影，组建过小歌剧团，直到1954年和他的弟弟欧文一起创办了超宽银幕有限公司，生产他们发明的一种胶片处理系统。这种系统能处理老式的窄银幕电影胶片，把它转换成新型的宽银幕电影。其实这个时候，好运气已经离他不远了。

1957年，图申斯基到日本推销它的超宽银幕技术，顺便到一家叫做“东京电讯工场”的电子工厂的陈列室参观，就在一个简陋得像窝棚的地方，他看到了一台新产品：双轴立体声磁带录音机。图申斯基不禁大吃一惊。当时即使是在美国，也只有仅供专业上使用的昂贵的录音设备，像这样供家庭使用的方便而价廉的立体声磁带录音机，则根本闻所未闻。感谢他精深的音乐背景，所以他对声音的复制具有高度的敏感和鉴赏力。图申斯基知道，在这方面，美国设备的差距是无与伦比的巨大。

图申斯基找到了“东京电讯工场”的总裁盛田昭夫，要把当时陈列室里的7台录音机全部买下来，但是盛田昭夫坚持要至少留下一台，以便留给其他的顾客看。

回到洛杉矶之后，图申斯基将立体声磁带录音机拿到了当地的一家高保真电子音响商店，向热情的人群作了示范表演。一个月以后，他又回到东京，与盛田昭夫达成协议，由他在北美和南美独家经销这家日本公司生产的磁带录音机。

当时，东京电讯工场每月的出口营业额不过是2000美元，所以盛田昭夫对图申斯基的要求十分慷慨，不仅将整个西半球的经销权都交给了他，而且不取分文。几十年后图申斯基回忆道，签协议时，盛田昭夫显得非常激动，他说图申斯基在日文中的意思恰好是“爱电子”，所以他认为这是一个好兆头。

然而，图申斯基的开拓性工作并不是一帆风顺的，那时第二次世界大战刚刚结束12年，战争的往事在人们的头脑中还记忆犹新。图申斯基不得不与大部分美国人头脑中对日本货的固有偏见作斗争。那个时期，某部美国电影里的小镜头恰如其分地表明了这种偏见：在一个低级的酒吧里，男主角顺手拿起一只打火机点烟，但打了好几下都没有火，男主角凑近打火烟看了一眼，然后随手把它扔到垃圾桶里，轻蔑地哼了一句：“哼，日本货！”

图申斯基开始的遭遇就和这只打火机差不多。在1958年纽约举行的一个贸易展览会上，图申斯基把这种磁带录音机拿去参展，他的展台正好就在两家美国大制造商旁边。看到图申斯基的展品，他们都大笑起来。他们根本不相信在美国可以销出日本的商品。图申斯基暗暗地发誓：请别笑，日本货会打垮你的。

图申斯基开始在电子学杂志上做广告，提着磁带录音机到各家音响商店

去做现场示范，通过各种渠道和利用各种机会宣传他的商品。最关键的是，他把它授权给国内最大的几家电子产品经销商去经销，利用它良好的信誉以及完善的经销网络，有效地克服了人们对日本产品的偏见。当然，最根本的因素，还是这种产品的质量和性能，它比美国市场上任何同类产品要优越得多，随着越来越多的人了解它的品质，图申斯基获得了巨大的成功。短短几年的时间，在纽约、芝加哥到处都有他的办事处。据说图申斯基为了给该产品一个响亮的名称，曾建议盛田昭夫采用纽约超宽银幕公司（Superscope of New York）的字头，组合 SONY 来命名他的产品，从而成为公司和产品的名称。但是索尼公司从来不承认这一点。

随着索尼公司的产品飞速地占领美国市场，盛田昭夫绝不可能容忍图申斯基垄断这个重要地区的经销权。一方面，索尼公司发展壮大之后，它生产的除磁带录音机之外的其他系列的产品，一律由自己在美国的子公司经销，图申斯基无权经营；另一方面，70 年代初，索尼通知图申斯基，将收回磁带录音机的经销权，将之交给美国索尼公司经营。也许从商业上来说，索尼这样做完全正确，但从道义上来说，索尼是典型的“过河拆桥”。

当时美国国内的贸易保护主义正在抬头，图申斯基立即与索尼公司对簿公堂，并威胁地说，由于美国国内贸易保护主义正在抬头，这场法律战一定会给索尼公司带来反面宣传效果。索尼公司为了避免不利的结局，答应给图申斯基最后 7 年的期限，即到 1979 年 12 月，在此期间继续经销索尼磁带录音机。

与索尼的合同到期之后，这位最早把索尼介绍到美国去的人，虽然不再经销索尼的产品，但仍在为自己的公司不知疲倦地工作。1986 年的一天，一次贸易展览会上，图申斯基偶然与盛田昭夫相遇。图申斯基主动向盛田问好。盛田昭夫对他说：“你为什么总是对我们耿耿于怀，你不觉得是我们把你变成了百万富翁吗？”“当然，是你们把我变成了百万富翁”，图申斯基说，“但是你瞧我把你们变成了什么。你们是百万百万百万富翁了……”

点评：

1. 索尼的领导层的确是很精明干练的。当年索尼默默无闻时，为了迅速打开陌生的市场，它可以给图申斯基免费提供经销权；而一旦公司的品牌牢牢地站稳了脚跟，他又毫不犹豫地将图申斯基一脚踢开。也许，这里我们不能用通常的道德观来衡量商业行动，我们所要学习的，是索尼在创业初期为了打开销售局面的大胆作法。

2. 图申斯基为索尼的产品在美国打开局面，的确是立下了许多功劳，他独到的眼光和坚韧的毅力，是成功的基本保证。他善于利用美国的经销商来打开局面，这为我们把产品打进国外市场提供了一条宝贵的思路。

## 从“头”创业的时装女皇

五光十色的梦幻城市巴黎，是举世闻名的时装之都。这里云集了众多著名的时装公司，每天都要举办各种规模的时装展览会。色彩斑斓的舞台上，乐曲时而高亢，时而静谧，时而浓烈，时而冥想，漂亮洒脱的模特儿翩翩走过，引得镁光灯寸步不离。有雍容华贵的裘皮大衣，有紧身贴肉的牛仔裤；有拖及脚面的花冠长裙，有裸及大腿的超短裙；有露出肚脐的短褙，有剪出一个个破洞的乞丐服；有耸肩的V型，有削肩的A型和直筒筒的H型；有类似牧羊人装束的金丝绒礼服，也有形似彩蝶的蝙蝠衫……让人感觉到巴黎时装，简直是个奇异多彩的神话世界。

然而，在本世纪初期，巴黎各界妇女的服装却完全是另一番景象。她们总是穿着镶满花边与褶皱的衣服。那带着厚厚衬里的裙子沉重而拖沓，要靠手提着才能行走；还有那深吸一口气方能裹上的胸衬，如同古代战士的坚甲，令人窒息。这种沿袭上个世纪传统，制作复杂、里三层外三层的服装，弥漫着繁琐、陈腐的旧贵族气息。

时代的进步呼唤着服装的改革。就在这时，一位清新、漂亮、具有丰富想象力和创造力的女性，带着款式新颖、线条流畅、格调新颖的时装走进巴黎，塑造了20世纪妇女的新形象。她创造了全新的时尚。从此巴黎时装一直代表着世界的潮流，并建立了盛极一时的时装帝国，而她则成为这个帝国的女皇。她就是法国时装界富有创新精神的设计大师和企业家——卡布里埃·莎涅尔。

莎涅尔小时候的生活十分不幸，她自幼失去了双亲，在法国一个乡村小镇的孤儿院里长大。从小生活在这样一个没有温暖和爱的环境中，使得莎涅尔养成了刚强自尊的性格。她热爱生活，热爱大自然，对所有和她一样不幸的人们都怀着同情心。16岁那年，出于对自己心中那朦胧理想的追求，她勇敢地离开了孤儿院，也就从此告别了冷清、孤独和与世隔绝的生活。她来到一个名叫穆兰的小镇上，开始了新的生活。此时的莎涅尔，已经出落得清秀、美丽、亭亭玉立，虽然她无依无靠，只能靠唱歌和当售货员糊口度日，生活过得非常艰辛，但在她年轻而活泼的心中，一时一刻也没有停止过对美的追求。她给自己衣服的袖口镶上花边，把裙子上繁杂的褶皱减去几条，她还制作了一顶扁平的圆形小帽，并大胆地去掉了世代相袭的羽毛饰物。虽只是小小的改革，这位贫穷而美丽的姑娘，以及她那独特的小帽子还是成了小镇上妇女们效仿的时尚。

1907年，莎涅尔来到了繁华的首都巴黎。这里的一切是那么令她眼花缭乱、激动不已。直觉告诉她，这就是她一生都向往的地方。她到裁缝店当了一名普通的女帮工，从各种各样最琐碎的小事情做起，勤劳聪明的莎涅尔立即得了老板的喜爱。老板看得出这个有着不平常的爱美天性的女孩子，也有着同样不平常的资质，于是他热心地收她为学徒，从最简单基本的技巧开始，手把手地教莎涅尔裁剪、制作以及设计。而莎涅尔也没有辜负老师的期望，短短的几年，她已觉得颇有心得。但在她闲下来的时候，还常常回想起在穆兰小镇上她所设计的那顶别致的小帽子，总想关于这顶帽子再做些什么。

1912年，莎涅尔终于圆了她的帽子梦。这一年，她用筹措到的一笔钱，开设了一家投资不大的小店——专门制作出售女式帽子。她用低价从豪华的拉菲特商店购买过时、难看的滞销女帽进行加工，改制成线条简洁明快、款

式新颖的帽子。其戴法也一反常态，需往前压得很低，直到眼眉。为一向刻板、过分雕琢的巴黎妇女服饰注入了一些新鲜的空气。“莎涅尔帽”很快被追求时髦的巴黎女性所接受，这种戴法也一度成为巴黎的风尚。

“莎涅尔帽”的流行，为她积累了创立初期的资金，也坚定了她对自己的信心。她开始大显其不凡身手。1919年，她买下康蓬大街五幢房子，开设了“莎涅尔服装店”。在款式上，她开创了简洁清新的风气，有纯海军蓝套装，纯白宽松女式长袖衫；有简洁流畅的连衣裙；有宽大的女套衫，短短的风雨衣，阔条法兰绒运动服；还有漂亮实用的简式礼服……在色彩上，她不用艳丽的大红大绿，而是以优雅的黑色和明快的米色为基调。莎涅尔还配套设计了仿宝石纽扣和大框架太阳镜，与服装配套出售。

“莎涅尔服装店”成了巴黎妇女最向往的时装店。大街上，“莎涅尔”女性随处可见。她们头戴“莎涅尔帽”，上着黑色或米色时装，下穿宽松长裤，一个个昂首挺胸、款款而行，既有女性的柔美，又带有几分男子的潇洒。巴黎妇女的形象为之一新。那些崇拜莎涅尔的女性见面时，纵然互不相识，也总是互相打量，想从对方身上发现新奇之处。不仅是法国，后来连美国人也受到了感染，好莱坞明星和前总统肯尼迪夫人杰奎琳也都以穿“莎涅尔装”为荣。以至于众多追求时髦的女郎都行动起来，从大西洋彼岸争先恐后地涌向巴黎，为的是购买“莎涅尔装”。

莎涅尔的才华得到了法国乃至世界时装界的公认，也得到了法国金融资本家的青睐。在他们的支持下，莎涅尔把生意越做越大，英国、德国、丹麦、意大利、瑞典、俄国、美国，到处都开设了崭新的“莎涅尔时装店”，除了高档的手工缝制的精美时装，莎涅尔也开始运用机器生产批量的服装，供给中等收入的人们挑选，到50年代，这个从“头”创业的女时装大师，已成了一个强大的时装帝国的女皇。

塑造女性新形象的莎涅尔，自身就具有迷人的魅力和风采。那个时代一些最富有、最英俊、最风流的男子都争着拜倒在她的石榴裙下。据说俄国沙皇尼古拉二世的表兄曾向她表达过深深的爱意，但得到的是礼貌的歉意；风流倜傥的美男子，英国威斯敏斯特公爵写去一封封相思的情书，献上一件件贵重的礼物，她回答道：“世上已有三个威斯敏斯特公爵夫人了，却只有一个莎涅尔。”在她看来，作时装帝国的女皇，远比当公爵夫人更有意义。

她的全部精力都凝聚在服装之中，直到71岁高龄时，她仍在努力。

在莎涅尔的开拓性事业之后，法国时装设计人才辈出，先后涌现出克利斯蒂安·迪奥尔、伊夫·圣德朗和皮尔·卡丹等世界著名的时装设计师。

1971年元月的一个星期天，88岁的莎涅尔在巴黎豪华的里莎旅馆中逝去，至死都是美丽安祥的。

日内瓦湖畔的洛桑，安葬着这位著名的女性。在她的墓碑前，常年放置着艳丽的鲜花。一代时装巨匠陨落了，而她开创的辉煌事业还正在继续。

点评：

1. 坚强的意志和独特的个性是莎涅尔成功的基础。幼年的不幸，孤儿院的经历直至晚年的孤独一身，她一生对生活道路的抉择都造就并时时体现着她的独立个性。正缘于此，她把所有的智慧、灵感与激情都毫无保留地投入到了她迷恋的时装王国，营造了一个属于她的辉煌世界。

2. 莎涅尔没有受过系统的教育和专业的训练，而她对美的执着追求和敏锐的直觉却创造和重塑了现代女性美。对自然美的热爱和朴素意识赋予了

她冲破传统束缚的想象力，并带给她巨大的商业成功和巨额的财富。也许这正是所谓“天才”的体现。

3. 莎涅尔的时装摒弃了繁杂、束缚和矫柔造作，而还女性的自然、简洁和舒适流畅。在今天看来，这不仅是服装式样的变革，而且显然与社会经济的发展，妇女的地位和角色紧密关联。综观近几十年职业女性服装的发展道路，则不难理解为什么当代职业女性服装亦从严谨、高档趋向于舒适与自然。有眼光的商家应当不难从中总结规律，寻觅商机吧。



## 世界首富保罗·格帝

保罗·格帝，一位不被当代人熟悉的世界巨富，曾垄断美国西部石油工业的商业巨人。五、六十年代，美国《幸福》杂志评选的世界富豪排行榜上，保罗·格帝曾连续8年蝉联榜首。他个人的财产数目是多少，也许至今尚无人能够进行确切的统计，也许是几十亿美元，也许是几百亿美元，反正在他事业最辉煌的时候，拥有的企业有上千家，他的油田横跨欧、亚、非、美洲大陆，业务遍及石油、化工、运输、贸易、金融，这个帝国的国王就是他：保罗·格帝。

格帝于1893年出生在美国一个富有的律师家庭，1914年大学肄业后回到美国。这时的美国，由于在俄克拉荷马发现了大油田，举国上下都处于疯狂的采油狂热之中，就同上世纪中叶的加利福尼亚淘金热一样，形形色色的人像潮水一样涌向俄克拉荷马的一座座小城，每天都有人发财，也有人破产。一个穷光蛋，可以在一夜之间就变成百万富翁，而同样，一个大富翁也会因为挖了一口接一口的枯井，到最后一文不名。格帝就在此时候来到了这个“冒险家的乐园”。

完全因为巧合，格帝找到了一块出租的地皮，他去查看了那块地，觉得可以一试。也完全因为巧合，格帝得到了一家银行的帮助，筹措到了一笔资金。于是在1916年1月，格帝开始了挖掘的工作。

起初进展得很不顺利，日子一天天地过去，资金一点点地减少，而一滴油的影子也没有找到。格帝实在有些泄气，连日的劳累和神经的高度紧张，已经快让他发疯了。于是他回到了离工地最近的一个小城，委派他的一位朋友留在现场监督。

挖井的地方很偏僻，没有电话。朋友答应了他，第二天坐最后一班火车回来，把最新的结果通知他。

第二天，格帝在火车站足足等了一个多小时，那一个多小时对他来说“犹如度过一生”。终于，火车到了，无数的分秒熬过之后，朋友那熟悉的身躯从车厢中出现，他的面孔笑咪咪的，格帝知道有好消息了。

“恭喜，保罗！”他叫起来，“今天下午你的井出油了，30桶。”

格帝高兴极了：“一天30桶，一天30桶啊！”他梦寐以求的希望终于有了结果。

朋友继续说：“每小时30桶……！”

“每小时30桶！”格帝不禁惊呼起来。

这可不一样，完全不一样！这意味着那口井每天可生产720桶的原油！这也意味着他从此进入了石油业王国，并且准备永远地干下去！

格帝真是个幸运儿。挖出第一口油井之后，他又挖到了好几口油井。新成立的“格帝石油公司”业务蒸蒸日上。他被选为公司董事长兼总经理。但这并不意味着他可以脱下工作服，换上西装了。他即使有了新的头衔，也仍然日以继夜地在油田上工作。

“格帝石油公司”越来越赚钱，同时他在别的投资方面也赚了不少钱。这一切都使他更忙了，忙得他没有时间注意到自己究竟赚了多少钱。过后有那么一天，他停下手中的活，详细检查了自己的财政状况。他突然发觉，自己达到了当初立下的目标。在美国的石油企业中，他已经建立了自己的事业基础。

当时格帝还不到 24 岁，但是他已经成为一个成功的独立采油人。他已经赚到了他的第一个 100 万美元。

进入 20 年代，美国的石油企业发生了分化。开采石油的难度和费用都增加了许多，因为多数油带表层的油都已被采掘干了，必须往更深的地层开采才行。许多石油公司合并或破产了，独立采油人所剩无几。格帝就是剩下的不多的独立采油人中的一个，但此时，他已拥有好几家企业和相当的实力。

1929 年，西方世界爆发了本世纪最严重的经济危机。股票市场崩溃。所有的人惶惶不可终日，但格帝却认为机会来了：不是一直想拥有一个集开采、运输、提炼、销售一体化的大企业吗？现在正是时机！瞧它们的股票多便宜呀！格帝开始拼命地购买石油公司的股票，开始还是买一些小公司的股票，后来是中型公司，再后来，他宣布要买下当时七大石油公司之一的泰德石油公司，认识他的人都说他疯了，连过去支持他的人，也不得不怀疑他是否仍然理智。

但格帝就是格帝，他丝毫不为人们的议论所左右，20 年的商海沉浮，他已不再是当初那个毛手毛脚的小伙子了。

1932 年 2 月，格帝开始用每股 2.5 元购买了 1200 股泰德公司股票，6 个星期之后，这个数目增加到 10 万股。3 年以后，以格帝为首的财团总共拥有 3200 万股泰德公司的股票，超过其全部股数的 1/4。至此，他完全实现了当初斩钉截铁的诺言。

格帝是对的。5 年以后的 1937 年，泰德股票涨到了 16 元，到最后，这个价格又翻了好几番。

二次世界大战结束了，经济的复苏导致了世界石油消耗量大大增加，格帝的石油事业也如日中天。正在这时，一个消息传来：中东发现了世界历史上空前绝后的大油田！格帝立即行动起来，就如同当时他一头扎进俄克拉荷马的沼泽和密林中一样，他要在中东的沙漠里找到当年创业的豪迈感觉。很快，1949 年 2 月，他得到了在沙特的采油权，期限 6 年，利润与沙特国王一比一分成。除此之外，他必须在开工前另付给国王 1250 万美元。

这是一个巨大的冒险，石油界许多人士公开预言，格帝将会使公司和他本人破产。

接下来的 4 年是一段难熬的时光，在第一桶原油开采出来以前，格帝的公司在沙特花掉了约 4000 万美元。但是到 1954 年，格帝终于可以稍稍松口气了，一口接一口从未有过的高产油井打了出来，据地质学家保守的估计，格帝可以开采出 2 亿桶原油，价值 60~100 亿美元！

1954 年，他开始建造油轮。从事海洋石油运输，油轮的总吨位超过了 100 万吨。

1957 年，在德拉瓦，格帝公司建造了一座价值 2 亿美元的提炼厂。后来，又在旧金山和丹麦各建立了一座价值 6000 万美元的提炼厂，一天可炼 2 万桶石油。另一个提炼厂在意大利，可炼 4 万桶原油。

格帝的公司最近在洛杉矶、俄克拉荷马，还有纽约市，建造了崭新的办公大楼——花了将近 4000 万美元。虽然格帝集团已拥有很大的公司和工厂，但他们仍在不断扩展，他们不停地制订各种规划，发展新的产品，以及为旧的产品寻找新的用途。现在他们的公司仍在四大洲夜以继日地从事石油开采。

点评：

1. 保罗·格帝就像是上帝的宠儿，在商场上总是能左右逢源。可要说他全是因为机遇好，也不免有些不公平。经济危机时他的独具慧眼，在开发中东油田时的勇敢冒险，难道也是因为他的运气好？也许说开采石油与赌博相似更贴切一些，从这个角度说，保罗·格帝是个技艺高超的赌徒。

2. 石油与证券好像总是一对孪生兄弟，细数起来，股票大王霍希哈、石油大王洛克菲勒，再加上这里的保罗·格帝，无不同时从事石油和证券业务。这可能由于石油开采和证券投资同属于风险行业，若一个人熟悉了其中一个行业，在另一个领域内也能游刃有余。

3. 许多案例都表明，某一个项目或机会不被大多数人看好时，这个项目或机会往往蕴藏着很大的机遇。这不是一个定理，但却有很强的有效性。一个很简单的解释是，一个机会被大多数人看好时，其利润也就很快降低，反而一个少有人看好的时机，却往往有很高的利润率。

#### 华人首富“蔡老二”

蔡万霖，原台北第十信用合作社董事长，国泰人寿保险公司董事总经理，现为台湾大名鼎鼎的霖园集团及下属关系企业的董事长，美国圣若望大学名誉商学博士。1983年，美国《福布斯》杂志报道说，蔡万霖个人资产超过20亿美元；1989年，美国《幸福》杂志估计蔡万霖的个人资产为90亿~110亿美元，甚至超过了美国的大通银行。在1993年的《福布斯》杂志中，在剔除了房地产帐面资产以后，这个数字为54亿美元，高居世界华人首富的宝座。1996年，据《幸福》杂志的最新统计，蔡万霖以近200亿美元的总资产跻身世界十大富豪之列。

这个身高不足1.6米，其貌不扬，早年随兄长蔡万春卖过菜，经营百货和建材的“蔡老二”，如何干出这么一番惊天动地的事业？

提起蔡老二的发家史，得从当年蔡氏兄弟经营“台北第十信用合作社”说起。

1957年，蔡氏兄弟经过激烈竞争，取得台北第十信用合作社的管理权，蔡万春出任“十信”理事会主席。

为了与其他储蓄机构竞争，蔡氏兄弟推出了一个“幸福存款”储蓄运动的计划：开创出1元钱开户的储蓄活动，称之为“幸福存款”，并进行夜间营业。

他们声称：“只要存1元钱就可以当十信的客户。”

“幸福存款”运动一开始，许多金融界人士便窃笑不已他说：“蔡氏兄弟真是土包子，不会有什么大出息。”

然而，令这些人惊异不止的是，这一运动在公众中引起了前所未有的反响。许多家庭主妇在上街买菜时顺便去“十信”，把手头零用钱存进去；学生们也成群结队地前去开户；甚至蒋介石也亲自到“十信”开了一个户头，以表示对全民储蓄的支持。

当时的新闻媒介评曰：“幸福存款”的计划看似简单、平凡，却体现首创者思路开阔，眼界独特，蔡氏兄弟不可小视，他日必成大器。果然，以“幸福存款”为起点，“十信”业务迅速发展，很快建立起17家分社，拥有社员10万之多，存款金额高达170亿元，一跃成为台湾最大的信用合作社。

1961年，台湾正式开放民营保险业务。蔡氏兄弟当然不会放过这个千载难逢的好时机，他们抢先成立了国泰人寿保险公司，蔡氏兄弟分别任正副总裁。为了从一开始就在与其它公司的竞争中占据优势，国泰加快在台湾各地

设立分支机构，建立业务据点，1962年设立了9家，5年后便增至47家。与此同时，他们还大规模地招考业务员，两年半内录取了近10万名业务员，让他们走街串巷，面向社会各阶层拉保险，并首创“辅导专员”制度，指挥业务员有步骤、有计划、有目标地开展工作。所有这些果然奏效。国泰的市场占有率从1963年的31.6%上升到1967年的42.8%，位居同行业之冠。到70年代末，“国泰”已成为拥有近百家企业的庞大集团，业务范围横跨物业、信托、建筑、塑胶等领域。资产总额达25亿美元。

1979年，大哥蔡万春中风之后一病不起，蔡氏家族产业至此分成五大集团：蔡万霖拥有“国泰人寿”、“国泰建设”、“三井工程”，号称“霖园集团”；三弟蔡万才拥有“国泰产物”、“富邦建设”、“富邦租赁”等，号称“富邦集团”；蔡万春的长子蔡辰男拥有“国泰信托”、“树德工程”、“未来饭店”、“国信食品”等，号称“国信集团”；次子蔡辰洲拥有“十信”、“国泰塑胶”、“国际海运”、“理想工业”、“国玺印刷”等，号称“国塑集团”；另外，还有蔡辰洋、蔡辰威分掌“未来百货”、“兴来建设”，号称“兴来集团”。

蔡万霖将这次分家视为自己事业中的一个转折点，决心一分到底，完全独立。他以让出“十信”经营权为代价，把蔡辰男兄弟手中的“国泰人寿”掌握在自己手中，终于真正拥有了属于自己的领地。他决心放开手脚大干一场！

事实证明蔡万霖的经营能力丝毫不在他兄长之下。蔡万霖1979年接手国泰人寿之初，他意识到公司因业务冲刺过快而使管理工作弊端重重，立即刹车，提出“质与量并重”的口号，果断地将每年增长50%的指标降到30%，并着重加强管理，成立了售后服务部门。仅一年时间，保户的续保率（即缴完头两次保费后还一直投保下去的比率）就从70%上升到85%，而当时一般同类公司续保率才达到50%。

在蔡万霖的苦心经营下，“国泰”业绩斐然。蔡万春当权将近20年（自1962年创办到1979年），营业额才达到1000亿元，而蔡万霖经营短短三年（1980—1982年）中，营业额就突破了第二个1000亿元。而且最近6年内的平均业绩成长率都在30%左右。蔡万霖以国泰人寿为基础，全力向其它行业渗透，先后建立起国泰汽车、国泰医院、国泰基金、国泰租赁、国泰地产等11家子公司，形成了以金融机构为核心的霖园财团，员工总数逾两万人。其中国泰房产在台湾全岛拥有大楼109栋，并拥有4个大型高尔夫球场以及大型饭店，为蔡万霖带来滚滚财源，已成为霖园财团的骨干业务。

蔡万霖性格孤僻内向，但又十分果断狠辣。他时常一个人在办公室里独坐几个小时甚至十几个小时，然后突然出现在秘书面前，口授自己的决定，从而掀起台湾乃至东南亚经济界的暴风骤雨。但人们深刻地认识到蔡老二的狠辣，还是在震动台岛的“十信事件”中。

1985年年初，台湾当局接到举报，称十信领导层营私舞弊严重。“中央银行”对十信实施专案检查，发现违法情况严重。台湾“财政部”宣布对十信进行彻底整顿。消息传出，十信出现疯狂大挤兑，危在旦夕。

蔡辰男等只好请叔父蔡万霖出面协助善后。但此时的蔡万霖毫不犹豫地撕掉了天伦、亲情的面纱，与蔡辰男等划清界线，公开声明他的国泰人寿与“十信”无业务关系。

台湾财政当局感到十分意外，“财政部长”亲自出马，要蔡万霖承担部

分义务，但他表示分家已久，各不相干，只能拿出 3 亿元代偿债务。

事既至此，“十信”怎能支撑，很快便垮掉了！蔡辰男被发现不良放款行为，数额达 250 亿元，还犯有欺诈、背信、伪造文书等罪名。幸亏台湾财政当局让他吐出亏空的钱并协助处理问题，才没有把他送进牢狱。其弟蔡辰洲可没有这么好运气，他被查出的不良放款达 77.42 亿元，能收回的权为 11.9 亿元，其余 65.5 亿元全部泡汤，此案成为台湾有史以来最严重的金融舞弊案。蔡辰洲因此被判处 120 年徒刑，绝望之中身患重病，在 1987 年 5 月 14 日于牢狱保外就医时死亡。

社会舆论对蔡万霖的临危弃义行径十分不满，认为蔡氏家族多年来以同一商标“国泰”的信誉赚钱，一旦出事却弃之不顾，实在是一个“现实而无情”的人。

说归说，做归做。人们一边骂着蔡万霖，一边把钱放进蔡万霖的保险柜里。实际上，人们也是“现实而无情”的人，只是指责起别人时总是义正严辞。如果蔡万霖一时情动，称与十信关系密切，人们在称赞其“勇气”的同时，将会拼命地把钱从蔡万霖的保险柜中拿出来，弃之如敝履！

其实，商场中的有情与无情，绝不像一般人想象的那样直观和简单，蔡老二对此更是心中有数，他看穿了人情世故的冷暖，不让感情成为事业的羁绊，这就是蔡万霖，一个充满矛盾和争议的人物。

点评：

1. 蔡万霖属于那种靠苦干发家的第一代台湾企业家，他们的共同特点就是吃苦耐劳，没有靠山，完全凭自己的才干和韧性，抓住台湾经济起飞的大好时机，成就一代功名。他们的故事，值得所有有志于商业的人们学习和借鉴。

2. 蔡万霖的经营理念比蔡万春相对要保守和谨慎，有人因此认为他缺乏“企业家精神”。但事情也许并非像人们说的那么简单。蔡氏的产业在蔡万春的经营下，可以说基本上完成了创业的过程，这个过程里，扩张和攻击性的战略是适宜的。蔡万霖经营的时代，更多的应是在既定基础上的稳步发展阶段，稳健的策略当然是必要的。况且，蔡万霖后来也将兄长的业务加以拓宽，并非人们所指责的不思进取。

## 自古英雄出少年

1927年，新加坡罗放申路116号，有一家专业经营电影业的“邵氏南洋影片厂”，不错，它就是今天名震四海的邵氏兄弟电影公司的前身。但在那个时候，它还只是个刚刚起步的小公司，放映的影片全由邵氏家族在上海开办的电影公司——天一电影公司拍摄。

南洋片厂的老板是邵氏家族的两兄弟，即老二仁枚和老六逸夫。几年前，他们历尽辛苦来到南洋，为的是替天一公司开拓市场。当时南洋的条件十分艰苦，夏季天气炎热，蚊子又大又毒，简直无法忍受，但凭着对电影事业的执著追求，他们都坚持了下来。为了扩大业务，他们俩人组成“兄弟档”，拉起了6组流动放映车，把放映机、银幕、桌椅、帐幕等器材全放到车上，到新加坡、马来西亚的城镇、乡村巡回放映。20年代末，马来西亚的小镇有很多华人，他们平日没有娱乐消遣的去处。邵氏兄弟的流动放映车来了，他们便蜂拥而来，享受着流动电影的兴趣。

就这样，南洋片厂在新马逐渐站稳了脚跟，先后买下了位于新加坡闹市区的美之路新娱乐剧院和曼舞罗戏院，开始建立自己的影院网络。

30年代初期，世界性的大萧条也影响了东南亚的经济，影院的生意也没有以前好做了。就在别的电影公司收缩经营的时候，年仅23岁的六弟邵逸夫大胆提出，非但不要收缩，还应趁机大胆扩大规模和声势，他建议把突破口选在开创国内的有声电影业上。于是，邵逸夫备下厚礼去拜访粤剧艺术家薛觉先生。薛觉为邵逸夫的真诚所打动。两人谈定由薛觉提供脚本，合作拍摄有声国片。

1932年，邵氏兄弟在香港摄制成了中国第一部有声影片《白金龙》，开创了中国电影从无声进入有声的新时代。《白金龙》在国内及东南亚一带大获成功，为南洋片厂带来了相当可观的利润。邵氏兄弟借着这一机遇又成功地打入了东南亚一带的娱乐业，邵逸夫模仿上海“新世界”游乐场的经营方式，在新加坡也办起了一个“新世界”娱乐场，结果又是一炮走红。邵逸夫受此鼓舞，又接连开办了“大世界”娱乐场，“快乐世界”游乐场等。到1941年，邵氏兄弟已拥有110家影院和9家游乐场，可以说已颇具规模。

太平洋战争爆发后，邵氏兄弟的产业一度遭到大破坏，许多影院和游乐场被夷为废墟。但他们毫不灰心，战后，他们立即着手恢复原有的产业，前后花了10年的功夫，邵氏旗下的座座影楼和娱乐场所又重新建立起来了。这时，兄弟俩重新调整了分工，由三哥邵仁枚负责新加坡的产业，六弟逸夫则专职在香港发展。这样的分工一直延续到邵仁枚去世时为止，由邵逸夫接管了全部的业务。

从1959年开始，邵逸夫展开了一个庞大的扩张计划，“每月一院”的速度，到处大开电影院。邵逸夫对别人打比方说，这样做如同制造厂兼设零售店，免除“中间剥削”，自然生意兴隆，事业成功。

在大张旗鼓的增开影院的同时，邵逸夫还酝酿着一个更宏伟的计划，那就是在香港建立自己的电影基地。他四处找地皮，看中了清水湾的一座半荒山岗。征得香港政府同意之后，投入32万港元，以极大的魄力，把整个山岗都买了下来。随后，他再投资70万港元，雇用大量机械人工，削地60英尺，把山岗夷为平地，筑起了一座电影城。电影城内隔音片厂、置景场棚、行政大楼、暗房、冲印所、货仓、服装道具室、放映室和生活区一应俱全。这就

是现在香港的“好莱坞”——邵氏影城。从此，一部部轰动港澳台及新马泰的巨片就从这里诞生了，有《江山美人》、《杨贵妃》、《梁山伯与祝英台》等当时横扫港澳台与东南亚的古装片，也有一拳在美国打出了5万个中华武术协会的首部功夫片《天下第一拳》……林林总总，不胜枚举。邵氏公司每年拍摄40多部影片，其数量与美国的大制片商相比，也丝毫不让。同时，加盟邵氏公司的新人、明星、导演也不计其数，演员有林黛、李丽华、李香兰、尤敏、石英、乐蒂、张仲文、丁宁、丁红、中东厚、赵雷、张冲、洪波等名角；导演有陶秦、李翰祥、岳枫、罗臻、严俊、何梦华、宋存寿、丁善玺以及日本的中平康、岛耕二、井上梅次等名流投奔。真可谓是人才济济。顺便说一句，邵氏影城买入时的地价仅合每平方英尺0.45港元，而现价要超过每平方英尺400港元，从地产的角度看也是一项极成功的投资。

邵逸夫从不拍文艺片，相对于艺术来说，他更看重的是票房，但这对一个商人来说是无可厚非的。他有一句名言：“如果我要拍一套纯艺术性的电影，我不敢肯定这套戏会有很多人中意看！看戏的人不多，得益的人也不多。我宁愿专心让大家都能看中意的娱乐性影片！若拍艺术片，我宁愿捐钱给香港艺术中心或支持艺术节！”

六七十年代，邵逸夫的电影事业正处于鼎盛时期，他却毅然进入当时不被人看好的电视传播业，于1967年投标夺得香港首家电视台——香港无线电台的经营权，并就任无线台董事局主席。以现在的眼光，结合到80年代电影业的衰落，不能不让人佩服这位老人深邃的眼光。当后来许多香港制片厂因市场萧条而关门大吉时，及时调整战略的邵逸夫已在日进斗金的电视业上如鱼得水，而且其投资领域早已扩大到地产、金融领域。美国著名财经杂志《福布斯》估计邵氏家族在东南亚的财产达11亿美元。据香港的《亚洲周刊》统计，光是邵氏在新加坡的3座大厦，已值9.5亿美元；其在香港的三家上市公司，1989年底的市值达50亿港元，按股权计算，邵逸夫个人财产占12亿港元。再据香港的《资本》杂志估计，按他手持上市公司股票、私人公司的盈利及他的私人物业价值来作统计，其财富约40亿港元。

富可敌国的邵逸夫热心公益事业，尤其注重青年教育及医疗服务。多年来，受他捐款的社会团体遍及世界各地。他对国内教育事业非常关心，1985~1990年，捐给中国47所教育机构的款项，已逾4亿元。

他也是著名的社会活动家，现任香港红十字会会长、香港艺术中心和艺术节主席、香港中文大学董事会董事、香港影业协会主席、香港制片人协会主席……等多项职务。1974年，他获得英国女王颁授的CBE勋衔；1997年又获爵士勋衔，并先后获得香港大学及香港中文大学颁授的名誉博士学位。

1990年6月1日，香港清水湾无线电视城，中国新华社香港分社社长周南，代表中国科学院和国际小行星中心，将南京紫金山天文台发现的四颗小行星中的一颗，以邵逸夫的名字命名，并当场颁予命名证书。

“笑功闻于天下”的邵逸夫，终于会心地笑了！

点评：

1. 邵逸夫在经营上也有许多特点，但给人印象最深的一个是他那永不停止的进取、冒险和开拓精神。从16岁只身下南洋，23岁力主拍摄国内第一部有声电影，年近花甲又转投电视业等等事情上，我们可以明白地感到这位老人的一颗永远年轻的事业心。

2. 邵逸夫先生热心教育、关心社会福利的可贵精神也十分难能可贵。国

内所有知名的高等院校，无不接受过他的捐赠，一幢幢的逸夫楼、逸大馆、逸夫中心无不体现出这位海外游子的拳拳报国心。他的义举，必将载入中国的教育史。

3. 邵逸夫注重商业实效，不拍文艺片的方针曾多遭人责难。但作为一位电影商来说，追求利润的回报是无可指责的。难道非得逆潮流而动，将诺大一个邵氏帝国弄得关门大吉，才算钟情于艺术吗？在商言商，是一条被无数次证明的商业铁律。注重实际，是每一位企业家应遵守的法则。



## 小草坪里的大生意

在人们的印象里，保养院子里的草坪，给它们修剪、施肥和除虫，使它们长得更加可爱和漂亮等等，根本不能算是一门职业，而只是家庭主妇的一件家务活儿而已，或者最多是假期里学生们赚点儿零花钱的好方法。这个印象实在是大错特错了，其实，草坪养护不仅可以是一门不错的职业，而且还有着很大的市场呢！在美国，这个行业里最大的一家公司——家美草坪养护公司的年营业额是好几亿美元！公司的员工有 3000 人之多。

说到家美公司，就不能不提到公司的创始人理查德·L·杜克。杜克 1929 年出生在美国俄亥俄州特洛伊小城的一户贫穷家庭，父亲老杜克是一位园艺师。杜克 20 岁时就与父亲一起经营杜克苗圃中心，但一直生意清淡，有好几次甚至面临破产的危险。生意的不景气促使杜克开动起脑筋，寻找新的发展契机。

此时已是 60 年代中期，美国在第二次世界大战后兴起的购屋热潮已逐渐沉寂下来，富足的中产阶级已搬进了美国各地的大批新建的宅第，这些中产阶级非常重视他们在社区的形象。他们认为，屋前屋后院子里的草坪是家家户户的门面，一定要精心照料，不能落在左邻右舍的后面。杜克深谙这种要与须居一较长短的心理。他想，如果设计出一种服务，使人们用不着花更多的钱，也无需添加任何负担，就可以一下子拥有街上最漂亮的院子，让邻居看了都要自惭形秽，那该有多好！这个念头在他脑海里萦绕了好长一段时间，但由于他一直拿不出几万美元的初始投资，这个计划也就只能停留在设想阶段。

好运气终于来了，1968 年，杜克父子俩在生意中挣了一些钱，于是，他们投资 4 万美元买下两辆卡车和一些工具，召集了几位杜克的好朋友，正式办起了家美草坪养护公司。

草坪养护是一件辛苦的活儿，而且只能在炎热晴朗的天气里进行。杜克和员工们一道，在客户的草坪上均匀地洒一种混合药剂，这是杜克父子总结多年的园艺经验独创的一种药剂，含有肥料、除草剂和杀虫剂，可以使草地各部分保持同样的青绿和健壮，效果十分神奇。杜克根据顾客要求的高低，分别收取每家每年 50、100、200、300 美元的费用。公司的员工则定期到客户的草坪上进行养护，保持草坪一年四季都葱郁可爱。

万事开头难。开始的第一部，公司的业绩很一般，也就是刚够支撑下去而已。但杜克和公司的员工们毫不气馁，他们及时把经营的范围扩展到特洛伊城之外，甚至更远。老杜克亲自充当起推销员，他是位和蔼可亲的老人，非常善于与人聊天，许多生意就在聊天中谈成了。另外，公司也四处散发宣传小册子，使更多的人知道家美公司。更重要的是，家美公司的服务质量确实很不错，这样一传十、十传百，客户越来越多，生意像滚雪球一样越做越大。许多客户一下就订下 5 年、甚至 10 年的合同。在 1969 年，公司的营业额达到了 218000 美元。

杜克是个任人唯贤的人，也有一套很独特的管理方法。

杜克知道自己在管理理论方面的欠缺，尤其是当公司的规模飞速扩大时。他看中了佛森，一位工商管理硕士，着意地培养他和锻炼他，把他作为公司的接班人。佛森也的确没有辜负杜克的期望，在杜克之后，正是他带领着家美公司从胜利走向胜利。杜克聘请的另一位能人是财务专家柯普兰。杜

克上班时间没有规律理财能力也是乱糟糟的，家美公司全靠柯普兰才使一切有条不紊。

杜克对长年在外的草坪养护员非常信任，对他们的生活照顾有加。许多其他的草坪养护公司都对如何控制这些养护员十分头痛，而杜克，则从没想到过要控制他们。所以，家美公司的养护员能够独当一面，对工作的尽心尽力。他们主动了解顾客、倾听顾客的问题，并设法解决，他们工作非常努力，直到顾客满意为止。一旦出了差错，工人就会想尽一切办法弥补过失，或是干脆赔钱给顾客。每个人都在为老顾客服务的同时，努力地扩大新的顾客群。他们需要提供服务、发送帐单、维修卡车、调配肥料、安排每天要走的路线，还必须得当场解决所有有关草坪的问题，同时还要做兼职的公关专家——始终让自己的行为与外表保持专业形象。

正是由于杜克识人善用，公司内部团结一致，上下同心，家美的业绩从1970年开始便呈直线般的陡直增长。当年营业额为98.1万美元，1971年为230万美元、1972年是490万美元、1980年达1.41亿美元，到了1991年则突破了3亿美元大关！家美公司开始进入大型公司的行列。

事业有成的杜克很快就成了富翁，但是对他这样一个白手起家的人来说，是永远闲不住的。他仍然和创业时一样真诚地关心着公司的员工。有一次，杜克提议买下一个废弃的小码头，改造成家美公司员工专用的度假胜地。但由于开支太大，遭到了公司财务人员的拒绝。没过多久，杜克又在佛罗里达州挑选了一个条件不错的汽车旅馆和海滩，他问：“买下这地方给员工当度假胜地怎么样？”结果财务主管柯普兰还是劝他打消此念。不过，杜克还是买了一艘豪华游艇提供给员工度假。后来一群草坪养护员赢得一项推销比赛的冠军，杜克就包下一架波音727飞机，把他们都载往华盛顿参加庆功宴。要知道，这些出身卑微的养护工人，有的还是头一次乘飞机上蓝天呢！

1977年，杜克因心脏病猝发而死亡，时年48岁。杜克的死，对于把他视为灵魂的公司员工来说，无疑是一个严重的打击。很多人都不知道他们面对这样的损失，能否继续走下去。一位高级职员说：“杜克死后，我觉得自己顿失方向，那一段时间我经常问自己：‘到底发生了什么事？’”

幸运的是，预料中的管理危机并未出现。这还是要归功于杜克长期对人才的培养和使用。因此，杜克之后的家美公司一直持续高速地成长。

点评：

1. “如果你愿意善待和你并肩工作的人，如果你愿意关心他们的素质、关心他们的幸福、利益和进步，而几乎完全不顾自己的好处，你就一定会有所进步。”以上这段话是杜克的名言。千万不要以为这是冠冕堂皇的空话，其实他说的是一个朴实无华的事实。也许现在你还不能理解，但可以这么说，这的确是一定层次以上的企业家或者政治家的一种较高的境界。

2. 杜克的家美公司的确是一个不寻常的组织。它不像一般的公司那么刻板，上下级之间充满敌意的气氛，而是相互信任，相互帮助，团结一致。杜克的工人大多出身卑微，没有文化，杜克不仅是他们事业上的老板，同时也是他们生活上的良师益友，他强迫他们读书，鼓励他们发奋图强，教给他们为人的道理，为他们指引人生的方向。严格他说，家美不像一个企业，更像一个宗教团体，工人们以虔诚的心情生活和工作。这些特点根本就不是其他企业可以比拟的。杜克的这种管理方法（也许并非预先设计的），其实充满了东方社会的生活哲学和社会理念，值得我们企业家，尤其是乡镇企业家

好好借鉴。

## 美国化妆品业女强人

爱美，是女人的天性。全世界爱美的女人都知道艾诗蒂·劳德这个名字，因为是她把美带给了全世界的妇女，从而也使自己名扬四海。她先后荣获法兰西荣誉勋位勋章”和“巴黎市金质奖章”，享有“杰出的美国母亲”和“美国十大工商界女强人”的称号。这位“化妆品帝国”——美国雅诗兰黛化妆品公司的创建人，以她不懈的努力，在激烈的市场竞争中赢得了“美国化妆品女王”的桂冠。她发明的高级香水“青春露”已是全世界妇女的时髦用品，她的“可丽欣”系列保幢化妆品最受年轻一代的青睐，而“爱尔迷”系列化妆品则执男子化妆品之牛耳。艾诗蒂·劳德的事业是如何成功的？其成功的秘诀何在？

还在孩提时期，艾诗蒂·劳德对美就有着特殊的爱好和浓厚的兴趣，对漂亮的女人目不转睛，对美丽的物品爱不释手。8岁时，艾诗蒂就以其对美的痴迷试图创造美。艾诗蒂的父亲移居美国后开了一家五金店。五金店的橱窗成为艾诗蒂创造美的重要场所。她布置的橱窗前总是人头攒动，吸引着许多顾客。正是在五金店里，艾诗蒂练就了自己的技艺，感受到了应该如何做生意。艾诗蒂日后与唇膏、香水连系在一起则得益于舅父的指点引路。艾诗蒂的舅父名叫约翰·肖茨，是一位皮肤科专家。他博学，喜好钻研，喜欢美容，也是唯一发现艾诗蒂的兴趣和丰富想象力的人。舅父在曼哈顿开设了一家小小的美容厅，利用一间小房建起了一个实验室。每天一放学，艾诗蒂就直奔实验室，在那里观看舅父配制雪花膏并不时地帮帮这，做做那，称得上是舅父的一名得力的小助手。艾诗蒂把自己的整个身心都投入到这项工作中，她决定把自己的未来与雪花膏、美容连在一起，她想要成为一名像舅父那样的美容专家。

也正是这个念头激励了艾诗蒂，成为她创立自己事业的最初动机，也推动着她不仅成了美容专家，更成为所向披靡的商界女强人。

创业之初，由于资金不足，没有广告机构，艾诗蒂靠的是她独特的推销技巧。凭着女人的直觉，她感到在适当的时候，把试制的化妆品样品作为礼物送人，其推销效果极好。机会终于来了，当得知纽约最繁华的第五街萨克斯百货公司的助理采购员玛丽恩·库姆斯小姐由于汽车事故而使脸上落下难看的疤，艾诗蒂便主动把自己生产的雪花膏给她送去。几个星期后，这位小姐脸上的疤基本消失了。没过几天，萨克斯百货公司的化妆品采购员便主动找上门来，向艾诗蒂订购了一小笔货，约合800美元。在一次舞会上，艾诗蒂认识了当时纽约美容业的名家海达娜·鲁宾斯坦夫人。在仔细端详了这位夫人之后，艾诗蒂很有礼貌但又很直率地对她说：“很荣幸能认识你。你长得很漂亮，又很可爱，但是如果你的脖子上再擦上一点雅诗兰黛粉饼，那就更美了！”说完，艾诗蒂随即赠送了一盒精美的雅诗兰黛化妆品给海达娜·鲁宾斯坦夫人。就这样，或赠送，或邮寄，或在慈善活动时分发，或随购买的商品一起给予，结果艾诗蒂赢得了成千上万的顾客。

初步成功之后，艾诗蒂开始在香水上作文章。传统上，美国女人用的香水多半是男人所送，怎样才能使美国女人为自己买香水呢？艾诗蒂想出了一个好办法。美国女人爱洗澡，于是，她就为自己研制的香水取名叫“青春露”。其实这是一种洗澡用润肤露，兼有香水的作用。因为这是女人用的东西，妇女们果然就来买了。艾诗蒂还有意让“青春露”的瓶盖不像法国香水那样密

封，以便顾客能自由地打开瓶盖嗅一嗅。这样一来，他们的手上就会沾上香水，在离开柜台后很可能被这种香味吸引回来，为自己买上一瓶。“青春露”一炮打响，震撼了美国化妆品业。1984年一年的销售额就达1.5亿美元。

艾诗蒂认为，要推销商品必须注意环境气氛，柜台必须能够吸引顾客。她要求每一个出售艾诗蒂·劳德化妆品的柜台都是一个闪闪发光的、微型豪华的橱窗。并十分重视柜台的颜色效应，她专门选择了一种奇妙的介于蓝与绿之间的颜色作为墙纸的颜色，以使环境显得雅致和气派。为了使商品醒目，她将它们改为海蓝色的精制包装。这种颜色填补了浴室装饰的单调，被称为“劳德蓝”。在每家出售艾诗蒂·劳德化妆品的商店里，她亲自挑选和培训女售货员。她要求人人成为艾诗蒂·劳德化妆品的“活广告”，售货员必须做到仪表优雅大方，充满自信，能通晓并运用商品知识，能够借助样品和示范表演来展示产品的性能和优点。

艾诗蒂成功的另一个重要原因是她相当重视产品的更新换代，不惜投入大量的人力和财力，使雅诗兰黛公司的化妆品研究与开发在世界上一直保持领先的地位。雅诗兰黛公司在纽约长岛有一栋白色的实验室。这个实验室拥有100名科技人员，他们分成基础研究、产品开发和计划等多个研究小组。这些小组的研究工作从来没有因为经费短缺而停止。从1984年起至今，艾诗蒂给予实验室的经费增加了6倍。艾诗蒂常常喜欢将试验品挑出来涂在手臂上仔细观察，当她终于从上百个试验样品中选上了三、四种她认为较满意的样品时，就让管家送给她的一些亲朋好友去试用，听取他们的反映，然后择优生产。雅诗兰黛公司目前出售的几种自创的名牌产品，占据了美国化妆品市场的1/3。艾诗蒂将每种品牌都分别定下明确的适用对象，以免相互抵消自己推出的各种品牌产品的市场影响力。如“雅诗兰黛”是最早创立的高级名牌产品，它拥有许多老顾客，“倩碧”则是年轻人理想的化妆品：“帕莉斯”价格昂贵，但受高收入人士的喜爱；“亚莱米斯”是男性专用化妆品，而“奥丽多丝”则是绿色（环保）新产品，它对于那些关注环保的人们特别有吸引力。

艾诗蒂还是一个聪明绝顶的极善于保护自己的企业家。她对新产品的配方绝对保密并为此搞出了一个复杂的密码系统。凡属研究中的产品，在瓶子上从来不标明成分，而只是一些数字或字母。每当试制出了一种新产品后，艾诗蒂就有保留地把配方交给生产厂家。当混合料已完成95%或98%，大缸的产品准备装瓶时，艾诗蒂·劳德家的一个成员才带着那5%或2%的保密成分到厂家来。缺少这种成分，新产品就永远做不成。而这最后的成分，连工厂也不知道，任何别的厂家更休想仿制雅诗兰黛公司的新产品。艾诗蒂藉此保护了自己的品牌形象和产品质量，保住了自己在激烈竞争中的领先地位。

点评：

香水行业是一种融合了艺术和技术两方面的工业，在每种成

## 比利时大亨阿尔贝·弗莱尔

经商者有的人一辈子勤学苦练，也未必有大成；有的人无师自通，却成为一方巨贾。欧洲赫赫有名的比利时商界大亨、企业家、金融家阿尔贝·弗莱尔，就是位无师自通的商界奇才。

今天的弗莱尔已是欧洲屈指可数的富商之一，控制和入股的公司多达数十家，涉及钢铁、石油、出版、广播电视、银行、金融、房地产等领域，个人资产高达数亿美元，在比利时的家乡和法国巴黎拥有两所大宅，在王公贵族、巨星名媛云集的法国南方度假胜地圣·托贝购置了一栋豪华别墅。他还花大价钱买下了毕加索、达里、米罗、马格里特、德尔沃等许多著名画家的精品。可谁又曾想到，50年前，弗莱尔不过是个推销员，他是靠精打细算和对经商独到的悟性一步步走向成功的。

1926年，弗莱尔出生在比利时东部城市沙勒罗瓦附近的一个小镇。父亲开了个小作坊，雇了几个帮工，专门生产铁钉和铁索链。那时，比利时的瓦隆地区正在大力发展钢铁业，一座座钢铁厂拔地而起，弗莱尔父亲厂里的产品非常畅销。不幸的是弗莱尔4岁时，父亲就撒手人寰。弗莱尔的母亲毅然挑起了经营家庭工厂的重担。幼小的弗莱尔，不谙世事，甚至到了十六七岁，还是一副乐天派的样子，经常和朋友吃喝到深夜。他在学校的成绩一般，就连商学这门课，也无心钻研。

第二次世界大战结束后，欧洲百废待兴。19岁的弗莱尔仿佛一夜之间茅塞顿开，意识到自己应抓住良机轰轰烈烈地大干一番事业。他找到了突破口：推销钢材。当时在沙勒罗瓦，钢材大量积压。钢铁厂为了处理掉积压产品，售价很低。弗莱尔深知，买下容易，关键是如何转手卖出。于是，他开始了不厌其烦的推销生涯。据弗莱尔后来回忆说，当时为了能把这些废钢烂铁推销出去，他向世界拜地发了数千份电传。为了能够找到客户，哪怕只有一点希望，路途再远，他也会不辞辛苦，登门推销。在西德、东欧以及南北美洲，都留下了弗莱尔的足迹。几分耕耘，几分收获，弗莱尔经过不懈地努力，终于成了沙勒罗瓦市最好的推销员。

然而，阿尔贝·弗莱尔并不只想当一名出色的推销员，他有更大的抱负。

1954年，由卢森堡阿尔贝德钢铁公司控制的鲁欧轧钢厂陷入困境，时年28岁的弗莱尔不顾亲友们的劝阻，毅然决定购买鲁欧轧钢厂的股票。他找到了工厂的总经理，说：“先生，我愿意在鲁欧轧钢厂入股……”总经理摆摆手，回答说做不了主，只有董事长才有决定权。于是，他驱车百里来到阿尔贝德钢铁公司在卢森堡的总部。当他在被称为“阿尔贝德宫殿”的公司总部里见到董事长时，单刀直入他说：“董事长先生，我准备在鲁欧轧钢厂入股，每股800法郎。”董事长点头赞许，但可能上了年纪，有点耳聋，答道：“太好了，每股1800法郎，出价不低。”弗莱尔先是一愣，继而胸有成竹地点头答应下来。他回到沙勒瓦后对鲁欧轧钢厂总经理说，他向董事长建议的是每股800法郎，多一分他也不出。翌日，好消息来了。阿尔贝德钢铁公司接受了弗莱尔每股800法郎的条件。弗莱尔从此成了鲁欧轧钢厂的股东之一，此后，弗莱尔又在其他几家钢铁厂入了股。

弗莱尔干实业有个信条：一旦决定进入一家企业，就不是为了当配角，而是要控制这家企业。1968年，在法国巴黎荷兰银行比利时分行的支持下，弗莱尔收购了比利时的第二大钢铁企业海诺·桑贝尔公司。在之后的数年中，

一个又一个钢铁厂归属到了弗莱尔的名下。弗莱尔终于控制了比利时瓦隆地区的绝大部分钢铁企业。

一名企业家，善于捕捉信息，了解市场行情是至关重要的。70年代中期，成为钢铁大王的弗莱尔预感到钢铁业要面临一场危机，于是1975年以后，他以优惠条件出让了在钢铁业的部分股份，并与老对手、比利时列日钢铁集团联合。与此同时，弗莱尔大胆改革，根据市场需求，对产品结构进行了大调整，从而使自己的企业在70年代波及全球的钢铁业危机中得以幸存。

弗莱尔有这样一个座右铭：“钱要越挣越多，越挣越快”。弗莱尔在成为钢铁大王之后，又步入了金融业。

在金融界这一点石成金的世界里，弗莱尔头一炮就给了当时的法国总统密特朗一个不大不小的打击。1981年，密特朗决定对法国巴黎荷兰银行实施国有化。当时，弗莱尔是该行比利时分行的主要股东之一，他担心国有化会使自己的利益受损。于是，在巴黎荷兰银行的合作伙伴、加拿大魁北克亿万富翁保尔·德斯马莱等人的支持下，弗莱尔采用移花接木的方法，把大批资金转移到瑞士，成功地阻止了法国政府的计划。

此举使弗莱尔在金融界名声大振，他又先后控制了比利时第二大股份公司布鲁塞尔——朗贝尔集团、Petrofina石油公司、卢森堡电视广播公司等。

弗莱尔在金融界得心应手同他始终保持清醒的头脑是分不开的。1988年，意大利实力雄厚的奥利维蒂公司公开出价收购比利时通用公司。通用公司是比利时的经济命脉之一。面对公开出价收购，比利时政府和法国的许多公司纷纷卷入，使比利时通用公司股票急剧上扬。弗莱尔在静观事态之后，预计股票几年后必然下跌，于是，以最高价格抛出了自己手中全部的通用公司的股票。果然，数年后股票下跌，弗莱尔又以最低价格购进。

弗莱尔获得巨大成功的因素很多：机遇、天赋、胆识，可了解弗莱尔的人都认为，弗莱尔成功最大的秘诀是善于推销自我和讲情义。

人常说：商场如战场，无情可言。可弗莱尔的观点则是商场也要讲友谊。他认为，“没有友谊，商路不通”，因此弗莱尔非常重视感情投资。

弗莱尔喜欢喝酒，家中藏有世界各地的名酒，所以经常邀请生意上的伙伴和朋友在家中或别墅作客，品尝佳酿。弗莱尔对电话更是情有独钟。他有一个电话记事本，被大众传媒形容为弗莱尔通向“成功的钥匙”，里面密密麻麻记着许多国家政府要员以及国际知名人物、商界、金融界大亨的电话，他们中某些人的秉性、爱好也被弗莱尔记录在案。每天，弗莱尔都要往世界各地打很多电话，即使无事可说，弗莱尔也会问：“近况如何？”“一切都好吗？”或说些“祝你快乐”、“祝你健康、顺利”之类的活，以此联络感情，增进交流。

遇事不慌、沉着应付是弗莱尔成功的另一个秘诀。弗莱尔热情奔放、举止随和，可讲话时容易激动。弗莱尔在成为钢铁大王后不久，一次工人闹工潮，反对弗莱尔的改革计划，几名工人代表怒气冲冲地闯进了他的办公室。弗莱尔大发雷霆，可没过两分钟，他就平静下来，耐心地听取他们的意见，阐述自己的观点，赢得了他们的理解。

90年代初，弗莱尔在力图控制法国电视五台时，曾惨遭失败，但他并不气馁，励精图治，终于东山再起，在耄耋之年，终于又成为欧洲电视广播大王。

点评：

阿尔贝·弗莱尔是个商界奇人，几乎是无师自通地创立了一个庞大的企业王国。在这么一个著名人物的背后，我们看到的是一个成功人士必备的诸多素质：聪慧、敏锐、勤奋、创新和诚信。



## 一代枭雄奥纳西斯

亚里士多德·奥纳西斯是举世闻名的希腊船王，从开始创业到去世的 50 多年中，他从一名到处流浪的难民成为身价达数十亿美元的世界级富豪，经营着从航运到贸易，从商业到地产，从食品到矿山等领域内的数百家企业，他拥有世界上最豪华的私人游艇，他还娶了美国前总统肯尼迪的遗孀杰奎琳为妻，造成了轰动世界的新闻……奥纳西斯就像是一架精力过人、不知疲倦的机器终日运转，他出身贫寒，完全凭着自己的聪明才智与实干取得了辉煌的成就，他的成功将给我们带来许多的启迪。

奥纳西斯出身贫寒，16 岁时还在同父母与妹妹们一道过着居无定所的流浪生活。当他们全家漂泊到希腊后，为了减轻家庭的负担，小奥纳西斯毅然告别了家人，只身闯荡世界去了。据说奥纳西斯首先在一条驶往阿根廷的破船上找到了一份小工，日薪 25 美分，但奥纳西斯觉得这对于他开阔眼界并无太大好处，于是干了不久，他便拂袖而去，跑到阿根廷的首都布宜诺斯艾利斯去寻找机会了，小小的年纪，他便显出惊人的主见和勇气。在布宜诺斯艾利斯，奥纳西斯干过焊工，当过电话公司职员，但当他稍有一点积蓄之后，他又毅然辞掉这些工作，开始创办自己的企业。奥纳西斯深深懂得，要发财，非得有自己的事业不可。奥纳西斯日后承认，正是这一果断的决定，成为他以后轰轰烈烈的事业的起点。

奥纳西斯选择了做烟草生意，当时布宜诺斯艾利斯的烟草走私猖獗，利润很高，奥纳西斯看准了这一点，利用他所在的希腊侨民帮派中的关系，可以很方便地将走私香烟拿到市场上销售。于是很快，他的事业便一天比一天红火起来，在他 20 岁时，他的财产已超过了 10 万美元（相当于现在的 40 万美元）。又过了 4 年，由于他所取得的引人注目的成就，奥纳西斯被希腊政府任命为驻布宜诺斯艾利斯的总领事，正是由于这一职务的关系，奥纳西斯开始注意到船只和航运业，某种与船有关的想法时常朦朦胧胧地出现在他的脑海中。

历史的机遇来自于 1929 年突然爆发的袭卷世界的经济危机。

灾难所到之处，百业凋敝、物价飞涨、经济崩溃，无数财产在瞬间化为乌有。谁知正是在这样的惊涛骇浪中，奥纳西斯不仅没有惊慌失措，反而将他那敏锐的眼光投向了当时谁也不敢碰的行业——水上运输。

由于严重的经济危机，全世界的贸易陷入了瘫痪，而海上贸易则更是首当其冲。1931 年的海运量仅仅是 1928 年的 30%。因此，许多海运公司均以跳楼价拍卖其所属的船只等财产。而奥纳西斯则每天关注着此间行情的变化，用像鹰一样锐利的双眼寻找着合适的卖主。

机会终于来了，加拿大国营铁路公司拍卖的产业中有 6 艘货船，10 年前价值 200 万美元，而如今船价暴跌，每艘只卖 2 万美元。奥纳西斯得知这一消息后，急匆匆地赶到了加拿大，一揽子买下了这 6 艘被“遗弃”的船只。当时有许多人认为奥纳西斯干了件蠢事，他们认为经济危机远未结束，这些船只在不久的将来恐怕连两千美元都不值。事态的发展正如大多数人们所预料的，经济危机日复一日地严重了，世界一片混乱……然而奥纳西斯仍然是奥纳西斯，他有一种不可动摇的预感，他坚信一种常人感觉不到的机缘，他冷眼看着所有的人疯狂地抛出手中的一切……总之，他毫不动摇，这种刚毅或许正是他当小工的时候所养成的性格。

奥纳西斯的预感没有错。几年以后，第二次世界大战爆发了，从此直到战争结束的那段时间里，战争给所有那些拥有运输工具，尤其是海船的人们带来了好运。奥纳西斯购买的那 6 条船仿佛是一夜间就变成了 6 座浮动的金山，这 6 座金山又不断地给他带来滚滚的财富。但此时的奥纳西斯并没有松劲，更没有就此沉浸在成功的喜悦中而不思进取，相反，他非常懂得“乘胜追击”的道理。他将他赚来的钱全部投入航海业，到处搜购货船或是干脆建造新的运输船，他对船员的待遇非常优厚以保持一支富有经验与责任心的水手队伍。但与此同时，他仍然过着非常简单而辛劳的生活，虽然他这时已是一位非常富有的商人了，只要他愿意，他可以随心所欲地安排自己的生活。

就这样，到战争结束时，他已置身于希腊那些拥有相当数量船只的巨头们的行列之中了，此时的他已俨然有权有势了。随着业务扩展的需要，奥纳西斯再次作出重大决定：将公司总部迁到纽约。

奥纳西斯成功了，事业的辉煌也为他带来了门当户对的婚姻。1947 年，奥纳西斯娶了希腊大船王斯达普罗斯·利瓦诺斯的二女儿蒂娜·利瓦诺斯。这一次联姻又大大地增强了奥纳西斯的实力，进一步巩固了他在世界航运业中的地位。

41 岁的奥纳西斯雄心勃勃，他此时更是一心想做举世无双的世界船王。他的目光又投向了巨型的油轮。奥纳西斯敏锐地感觉到，战后世界经济的复苏与发展必将大大刺激对能源特别是石油需求，而对它们的消费量的大幅度增加，势必会使油船的运费猛涨。奥纳西斯立即大规模地投资油轮。在二次大战之前，奥纳西斯仅拥有不足 1 万吨的油船吨位，但在 1951~1955 年的 5 年之中就发展到了 3 万吨，而 1956~1960 年的第二个 5 年中达到了 10 万吨。到 1975 年他去世时，奥纳西斯的轮船帝国里已拥有油轮 45 艘，其中有 15 艘是 20 万吨级以上的超级油轮，这些价值数十亿美元的“水上金矿”每年给他带来的利润竟达数亿美元之多！此时的奥纳西斯，已成为世界航运界不折不扣的“大哥大”。

巅峰时期的船王到底有多少船？这也许是个永远也解不开的谜团。1970 年，奥纳西斯在希腊注册的船只总吨位为 250 万吨，但据估计，除此之外他还有 300 万至 450 万吨位的船只没有在此注册，即奥纳西斯商船队共计拥有 550 万至 700 万吨位的船只，遥遥领先于其它的船队。

点评：

奥纳西斯从赤贫走向巨富，中间虽不乏机缘巧合的因素，但仍有许多地方值得后人深思和归纳：

1. 奥纳西斯是个异常勤奋，永不知足的斗士，如果他是“小富即安”的人，恐怕无论如何也不会有后业的成就。如果我们留心的话，敢于冒险，不满足于现状等正是许多从零开始的企业家们白手发家的秘诀。

2. 人生如战场，商场如赌场。奥纳西斯是位大智大勇的赌徒，在从流浪汉到船王的无数次决断中，他几乎是招招胜算。虽有运气在内，但主要的还是依靠他那种坚韧不拔的毅力和临危不乱的自信。尤其这一点，颇值得所有的人好好学习。

3. 自古英雄出少年。奥纳西斯 16 岁开始就闯荡江湖，历尽人间冷暖，饱尝世事沧桑，种种难得的生活经历培养出了他刚毅的性格，也是他日后发达的资本。其实，青少年时代是整个人生闯入社会的起点，同样有许多贫苦人家的孩子少年时代即走上工作岗位，但却弄没有做出显赫的成绩，这是为什么

呢？因为绝大多数人在艰苦的生活中渐渐屈从于命运，性格被磨去了棱角，表现不了青年人冲锋陷阵的勇气和冒险精神。而奥纳西斯则从青年到老年都一直没有丧失他的顽强的意志品质，因而获得了成功。

## 斯隆的四个绝招

我们都知道汽车作为大批量产品的出现，是由于亨利·福特的贡献。因为福特公司首创的T型车价廉物美，使普通消费者都能够买得起车，极大地扩展了汽车消费市场，福特公司因而也在美国甚至世界汽车市场上占据了霸主地位。但时至今日，全美乃至世界最大的汽车生产厂家是通用汽车公司，导致这一变化的人就是阿尔弗雷德·斯隆。

阿尔弗雷德·斯隆，1875年5月23日出生于美国康涅狄格州的新港，1893年进入麻省理工学院学习。毕业后，首先在海厄特滚珠轴承公司任制图员，其后通过父亲的资助，取得对该公司的控股权，1916年因为通用兼并了海厄特公司，斯隆进入通用汽车公司工作。1918年，斯隆被聘为通用汽车公司副总经理，1923年为通用汽车公司总经理，1924年任公司总裁，直至1956年退休。纵览斯隆在通用的工作历程，我们发现，尽管斯隆在就任总裁之前就对通用贡献甚多，但真正使通用超过福特的决定性贡献还是发生在斯隆就任通用总裁之后。斯隆采用的措施主要体现在以下4个方面：

分散经营，协调控制。斯隆分析了通用公司的组织现状，认为公司领导权完全集中于少数领导人手中，造成权力过于集中，公司各部门难以控制。由此斯隆提出通用公司“分散经营、协调控制”的组织设计。根据这一原则，形成了斯隆式的组织结构计划。

斯隆计划的具体内容是针对各级机构所要解决的任务，而提出的一种新的管理组织体制。他把公司的任务分成两类，即决策任务和执行任务。决策任务由公司董事会来担任，它和过去一样设立两个委员会，即财务委员会和执行委员会。执行委员会将继续保持它对公司业务经营活动的全面控制，财务委员会则对公司财务及财务工作人员进行总控制。斯隆建立直线指挥部门的组织体系。直线领导部门分成公司总管理处（或称总公司）、各事业部（过去称分公司）、各工厂三级，总管理处由“总执行经理”领导，下面分成四个事业总部，即汽车、零件、配件、杂品，分别由“事业总部执行经理”来监管。此外，在各级还建立了必要的“职能部门”，以便一方面当顾问、作后勤，另一方面在其职能范围内参加日常管理活动。

部门集中，互为补充。斯隆在通用汽车公司创造了一个多部门的结构。在给予各经营单位自主权的同时，对于各部门的经营战略与方向在总公司层次上作统一安排，这样不但保持了一定程度的集中又加强了各部门之间的相互补充。

斯隆把通用汽车公司出产的车从凯迪拉克牌往下安排到别克牌、奥克兰牌、奥尔兹莫比尔牌，最后到雪佛莱牌。在20世纪20年代的产品阵容基础上又有所改变：1925年增加了庞蒂艾克牌，以填补雪佛莱和奥尔兹莫比尔中间的缺口；奥克兰被淘汰了，增加了拉萨利，后来它也被淘汰了。这样，人们可以根据自己消费的能力购买通用汽车公司5种不同档次的汽车。

这些不同牌子汽车的单位，每个都有自己的产品和总助理管理人员。每个单位的总经理相互之间不得不进行合作和竞争。这意味着生产别克牌的部门与生产奥尔兹莫比尔牌的部门都要合作生产共同的零件，但式样和价格却要互相竞争。

这样，许多买别克牌的主顾可能对奥尔兹莫比尔牌也感兴趣，反之亦然。斯隆希望在保留竞争有利之处的同时，也享有规模经济的成果。零件、卡车、

金融和通用汽车公司的其他单位差不多都有较大程度的自主权，其领导人成功获奖赏，失败则让位。尽管通用汽车公司后来成为一架巨大的机器，但斯隆却给它注入了小公司所具有的那种活力。

汽车造型不断创新。为了使汽车车型年年翻新，斯隆在汽车行业首次建立了独立的设计部门，专门设计车型，并对设计部门给予一定的资金和权力。有时候斯隆想要变换车型时，甚至不管技术上是否能做到。这时候，老亨利·福特却忙着制造廉价的“T型”车，没有充分认识到设计部门的重要性，为此，在30年代福特公司失去了很多新的顾客。

在汽车式样创新上，斯隆的经营观念是：“汽车越造越好、附件越来越全、革新越来越多，使汽车不仅仅是交通工具”。由于通用汽车经常更新换代，使通用汽车所有者心里激起了求新厌旧的不满足感，促使他或她拿着自己还可以使用的旧车折价换取通用公司的新产品。

提出新的销售原则。通用汽车公司在20世纪20—30年代引进和完善了以包装吸引顾客和进行汽车销售的方法，该方法后来在整个汽车工业产品销售中发挥了极为重要的作用。斯隆的伟大之处在于，他通过对该方法的详细研究，提出了汽车产品销售的4个诀窍即分期付款、旧车折价、每年变换车型和车身密封条。

分期付款和折价销售减轻了消费者购买时经济上的负担。年年更新车型，使得每年秋季，新型汽车便与美国棒球联赛一样吸引着新闻界和公众的注意。同时斯隆还根据人们的需求心理，把“通用”的产品系列化，从最豪华、最气派的凯迪拉克开始，到别克、奥尔兹莫比尔、庞蒂亚克，最后是雪佛莱。

通过斯隆上述四大措施的实施，通用汽车公司面貌焕然一新，通用产品在美国国内市场上的占有率从1923年的12%，提高到1956年的53%，1977年又上升到56%。从1928年以后，通用成为全美和世界最大的汽车制造企业。1997年，通用又成为美国最大的公司。

点评：

1. 分散经营与协调控制的组织机构建设对于通用的成功，发挥了重要作用。通用曾经将领导权集中于少数人身上，他们包揽了一切事务，结果却事与愿违，对公司各部门失去了控制。因而较为完善的组织管理体制，应以集中管理与分散经营之间的协调为基础。只有将这两者结合，方能取得最佳管理效果。

2. 产品差别化十分重要。不同的消费者具有不同的消费偏好和购买能力，因而对公司产品在价格、性能、款式等方面实施差别化，有助于扩大公司产品的消费对象，提高产品销售数量。例如斯隆上任后，不但注重产品创新，而且注重完善产品系列，使通用汽车不但有高档产品，还有中档次和低档次。“凯迪拉克”供给富豪，“奥尔兹莫比尔”供给中等阶段，“雪佛莱”供给手头不宽裕的人。

#### 精明的特朗普

说起来也许大家不相信，一个1968年刚刚毕业的美国大学生，白手起家，仅仅在10年后，其个人财产就达30亿美元以上，被《时代》周刊评为“80年代”的象征，他就是特朗普。毫无疑问，特朗普创造了一个神话。我们只从其经商生涯中挑出一件事，就会明白其暴富的诀窍。

1968年，特朗普大学毕业，仅仅在6年后，他就抓住了一次难得的机会。

因为特朗普打听到濒于破产的佩恩中央铁路公司所属的几家饭店准备出卖。他瞄准了最不景气的康莫多尔饭店。康莫多尔饭店多年来一直亏损，还长期拖欠财产税，于是特朗普做了一番实地考察。他发现，饭店年久失修，外面成群的乞丐游来荡去，廉价的摊铺拥挤不堪，砖面肮脏丑陋，进入正厅，又黑又暗，感觉到走进了一家野外小旅店。但是，每天早晨，成千上万来往于康涅狄格和韦彻斯特的衣冠楚楚的人们在旭日阳光下，踌躇满志地从饭店对面火车站及地铁涌入大街，特朗普觉得这是一个难得的位置。除非这座城市毁灭，否则每天会有数百万富有者经过这里。特朗普立即决定买下来改造它。当然，这要冒相当的风险。

购买康莫多尔饭店好像在玩一个复杂奇妙的戏法。首先要让卖主相信唐纳德·特朗普是购买饭店最合适的人选；同时在接管饭店之前，还要找一位经验丰富的饭店经理，才能取得银行的信任，为寻求银行贷款打下良好基础；还有要争取到市政府的减免税政策，才能在寻求贷款时处于更有利的位置。因为在经济不景气的1974年，银行根本不愿意对建设项目提供贷款，即使你具有非常优良的环境。

他先说服了卖主相信他是唯一不顾周围萧条的环境，决定买下一个亏损饭店的人；同时还拟了一个草案，表明特朗普享有1000万美元的价格买下康莫多尔饭店的特权（专卖权）。但是机敏的特朗普给自己留下了一条后路，他让律师们在很多小的法律程序上大做文章，不至于为一个前途未卜的项目专卖权花去25万美元。他要在真正买下饭店之前，把政府减免税的许可、银行的贷款及合作伙伴确定下来。

为了提高人们的兴趣，设计师根据特朗普的要求，设计了一种全新的外观，看起来非常豪华、时髦、现代。

他想让康莫尔有所隶属，于是又盯上了海亚特饭店公司，该公司豪华整洁的形象与他的想法相吻合，而他们正准备进军纽约市，这样至少在权益保留制度、基本管理技能等方面对毫无经验的特朗普进行弥补。说来有趣，27岁的特朗普别说经营，就连饭店也从未住过。

贷款和减免税的许可似乎更难办一些。特朗普和他的新雇员，70岁的皮尔斯·迈耶试图先与银行方面商洽，他指望白发苍苍百折不挠的皮尔斯能给他这个毛头小伙子在款爷们面前增添几分信任。但费尽口舌，毫无结果。无形之中，特朗普发现他们陷入了一个怪圈：在没有得到银行贷款之前，市政府是不会认真考虑减免税的问题，没有减免税的许可，银行也不会主动提供贷款。

他们又另辟蹊径，攻其侧翼，想利用银行家的道德感和责任心促使他们为恢复城市生机做点贡献。这时发生了一件事，给他们徒劳的作法又浇上一盆冷水：波特曼协会花了两年时间为时代广场上的一座大型新饭店寻求贷款，但最后也不得不宣布，由于找不到银行贷款，这一计划被迫放弃。

他们把目光又转向市政府1975年制定的“经济投资鼓励政策”上，其内容是在市场萧条的情况下，通过减免企业税收来鼓励经济发展。对大部分人来说，向市政府申请前所未有的减免税许可，简直太可笑了。但现在事情已经如此沸沸扬扬，为了信誉，这笔生意必须做下去，他们必须先从市政府身上打开缺口。

减免税申请还未审批下来，反对的呼声却越来越高。其中最强烈的是其他饭店的所有者，纽约市“饭店协会”主席、希尔顿饭店公司主席等先后表

示这样做有损于公平竞争原则，一些市政府议员也表示反对，可是特朗普对公众舆论从不妥协，他要的是结果。后来当一个记者问他为什么取得减免纳税 40 年的优惠时，他回答：“因为我没有申请 50 年。”

关键时刻，佩恩中央铁路公司起了决定作用。大家都不希望康莫多尔饭店倒闭。在有关当局对减免税收申请进行第四次投票的前一天，佩恩公司宣布将在 6 天之内彻底关闭康莫多尔饭店。批评家们立即称之为“施加压力的战术”。事实上，佩恩公司 6 个月前就已透露这个消息。这期间，饭店客房出租率由过去的 46% 下降到 33%，几百名雇员正在重新寻找工作，更严重的是饭店倒闭的消息，在当地经营饭店的业主中引起了很大的恐慌。

终于，当局以 8 : 0 的票数一致同意对特朗普实行减免税收 40 年的政策。仅此一项就为特朗普节省近亿美元。

但是许多银行仍然不能相信他们正在进行的是一项可行性很大的事业。27 岁的无名小卒纳德·特朗普使尽浑身解数，终于得到两家不愿看着自己的地区日益衰败的银行首肯。“公平人寿保险会”赞助 3500 万美元，与康莫多尔饭店隔街相望的鲍厄里储蓄银行贷款 4500 万美元！

饭店的建设也颇具戏剧性，从特朗普决定将饭店破破烂烂的砖面全部换成崭新的光洁明亮的玻璃面那天起，几乎所有的人都反对，理由是与中央火车站的古典风格及周围环境不协调。但事实证明特朗普成功了。光洁明亮的玻璃好似四面巨大的镜子，康莫多远远地吸引着你。不但如此，他还把门廊装修得异常豪华！经过 4 年的奔波，这座重新命名的“大海亚特饭店”终于在 1980 年诞生了。它不仅证明了特朗普的办事能力，而且还为他带来每年 3000 万美元的收益。

值得一提的是，特朗普还巧妙地在与海亚特公司的协议中加入一项条款：没有他的允许，海亚特今后不准在纽约兴建任何饭店。这个协议的份量又岂止 3000 万美元所能包括？

这既是特朗普暴富的起点，又是其人生中的第一次辉煌。一个出道不久的年青人，竟能出色地做成这样一件艰难的交易，世界上还有他做不好的事业？暴富自然地在意料之中。

点评：

1. 无论世事如何变迁，商机永远存在。关键在于你有没有眼光。特朗普的眼光在于透过饭店经营不佳的现状，看到了其潜力即该饭店得天独厚的地理位置。由此可见，财富增长绝不能全部用运气来解释。

2. 执着精神是成功的保证。特朗普几乎是两手空空，但他最终做成了交易。其间克服了重重障碍，这一切都得益于其执着精神和钻营技巧。

3. 高明的理财手段。特朗普靠借贷为主，促成该交易。但当时经济环境十分不景气，贷款难以获得，借贷成功源于他高明的理财策略。

## T 型车的诞生

亨利·福特从他在妻子乐谱背面设计汽车引擎那一天开始，便把美国与世界引向了汽车时代。

福特汽车公司生产的 T 型车自 1908 年至 1927 年，19 年期间生产了 15007033 辆之多，从而确立了福特不仅在美国，也在全世界的汽车霸主地位。T 型车是人类历史上最伟大的发明之一，作为 T 型车诞生的主要贡献者，尽管今天世人对福特的是非功过评价各有说法，但是不管怎么评论，在美国人心目中他始终是个英雄。在 1985 年，美国人评选历史上对美国社会影响最大的 10 名企业家时，亨利·福特以遥遥领先的票数而名列榜首。

福特汽车公司的第一部新车，在结构方面颇像伍尔兹汽车。引擎由道奇公司制造，由威尔斯公司供应车身，普鲁顿公司代制车轮，哈发橡胶公司提供轮胎。其他零件供应商当然还有很多。

他们把这些零件买回来之后，由雇用的 7 位技师着手装配，费了半个月的时间就装好了。这种汽车的重量仅 1250 磅，比当时其他公司的汽车都轻，而且车身特别坚固。

汽车装配好的当天——1903 年 7 月 15 日，就被芝加哥的一位医生买去了。

这种虽非自己制造的车子，问世以后非常轰动，有很多人纷纷来询问。福特认为生意的机会来了，马上大批雇用装配工人，开始大批出货，第一年结束时，总共装配了一千多辆。

在当时来说，这一装配数字是相当不错了。

但年底一结算，几乎没有赚什么钱。原因是每一部汽车装配好了，福特对各种机件的结构、功能都要作详细的检查和试验，然后再绘几种另外的图样作一次研究比较，如果认为原有的机件不好，在下一部汽车中就加以改进，如此一来，几乎每一部车子的零件都不完全相同，当然也就不能大量生产，成本自然偏高。

他的这一不断改进的作风，引起股东们的极大不满。

“有钱不赚，这不是跟自己过不去吗？”代表一半股权的柯金斯，在年底结账时提出了抗议，“一部车子换一个样，这样下去，永远也不可能赚钱的。”

“现在不赚钱，将来却可以赚大钱。”福特解释说，“我要抢在别人的前面，研究出一种销路好的车子。”

“现在的车子销路也不坏，”柯金斯说，“哪部车子不是一出厂就被人抢购去了？”

“这个我知道，可是，现在买车子的人都是有钱的人，一般是绝对买不起的。”福特说，“我们要想有大发展，一定要开发大众市场。”

“你是不是想让擦皮鞋的人也拥有汽车？”柯金斯冷笑着说，“我认为能让有钱的人每人有一部汽车，我们就赚足了，不必把理想订得那么高，”

“你们知道，制造汽车的并不是我们一家，如果大家都以有钱人为竞争对象，这一市场很快就会饱和的。”福特据理力争，“因此，我坚决主张积极地改进现有车种，不能总是跟别人一样。”

“有一个事实，你可能没有注意到，福特先生。”柯金斯带着讽刺的意味说，“你的车子零件型式不固定，今天改成这个样，明天改成那个样，请问，以前买我们汽车的人，如果某一零件坏了要换个新的，你拿什么给人



家？”

“只好替顾客照原样造一个。”

“你不觉得这样太麻烦吗？”柯金斯一看福特有点辞穷了，紧接着质问，“何况我们自己没有工厂，要向别人订制，请问，制一个的成本和制 10 个的成本孰高？”

“这是个求发展的过渡时期，有些小地方吃点亏是免不了的。”

“我认为是可以避免的。如果我们把零件形式固定，每种都大量订制一批，不仅客人要换零件非常方便，就是我们的生产成本也可以大幅降低，对不对？”

绕了半天的圈子，又回到原则问题上了，福特愤然站起来说：“如果不改进零件，我们的汽车永远不会有进步，同时……”

“亨利，”坐在一旁一直未开口的迈克逊，抢着把福特的话打断了：“柯金斯的话，也不是没有道理，一开始不赚小钱，就想赚大钱，是很冒险的作法。”

“是啊，”柯金斯接着说，“即使想求大发展，也得把自己的根基打稳固才行。”

“问题是，没有足够的时间让我们打基础了。”福特激动得脸红脖子粗，说话的声音也提高了，“等我们基础打好，别人也许造出了新车来，我们又要在后面赶。”

“好啦，大家不要吵，并不是完全矛盾。”迈克逊搂着福特的肩膀很亲切地说，“你是从远处着想，柯金斯从近处着手，只要你们两个稍微调和一下就成了。”

“也许你还没有看清楚汽车的发展趋势，詹姆。”福特说，“现在几家大公司都全力在从事新车种的研究工作，因为大家都看出来了，目前的车子并不理想。假如我对柯金斯让步，我们永不会有大发展。”

正是在福特这一思想的指导下，公司领导层逐渐取得了认识上的一致，开始潜心于 T 型车的开发和生产。经过长时期的努力，福特的 T 型汽车问世了。当然，这并不能证明福特的眼光如何远大，也不是代表他有什么远见之明，可能是纯属巧合。但有一点是可以使人相信的，T 型汽车的诞生并不是偶然的灵感，而是福特开始从事汽车工业时就立下了的宏愿。

T 型汽车的问世，为福特一生的事业带来第一个辉煌局面。它的结构坚固，几乎在任何不良的路面上都能行驶：它带有可以折叠的敞篷，用以阻挡风雨。这是该车的两大特点，也是它能畅销的两个主要原因。

因为在 T 型车出现之前，汽车的使用是有季节性的。因为那时候的美国各地，仍有不少黄土路，每逢雨季，大都泥泞不堪，汽车根本无法行驶，只好摆在车房里闲置起来。一年之中，大约只有七、八个月的时间可以使用汽车。这种情形对消费者来说，显然是极不方便的，即使对制造厂商来说，也是销售上的一个死结。

当时很多汽车公司的老板们，都在想法突破这一大自然的阻力，因此，新车种纷纷出现，但始终都没有成功。

福特拼命研究新型汽车，其目的也就在此。因为他比他的股东们看得都清楚，如果不能研究出一种车子，适合一般大众使用——而且一年四季都能使用，甚至刮风下雨也能照常行驶，汽车工业决不可能有起飞的一天。

同时，福特本人也非常了解，有很多同业跟他的想法一样，而且也采取

了实际的行动在研究。现在大家所抢的只是时间，谁能先把这种适合大众用的车子制造出来，谁就是汽车工业的霸主。

因此，不管股东们如何反对，他始终不放弃研究新型汽车，最后，甚至不惜跟老朋友散伙，也不愿停止他的计划。这就是一个企业家与一个普通商人在实质上的不同点。

“制造汽车，不是制造一个玩具或日用品，只要一次的偶发灵感，就能创造出一种新型式来，”福特有一次对他的股东们说，“制造汽车这类的复杂机器，必须以原有的形式、零件加以研究改进，才能造出一种新的形式。然后再根据新的形式，重加检讨，再加改进。这样反复地继续下去，才会有完全符合自己理想的形式出现。”

福特之所以能建立起他庞大的汽车王国，这一求新的理想应是主要原因之一。

T 型汽车的设计，是福特过去研究其他车型经验的累积，外形和主要构造都是他的主意。

世界闻名的 T 型汽车，是 10 月 1 日正式应市的，不到两年的时间，便销售了 1 万多辆。

这种汽车，被当时美国人誉为“奇妙的机械”。它不但坚固耐用，不受气候路面限制，而且最令人惊奇的是，价格特别便宜，真可说是“连擦皮鞋的都买得起”。

T 型车的定价 575 美元，比其他公司的车价便宜了将近 2/3，即使比他自己出的 N 型车，也便宜了将近 300 美元。难怪这种车子一上市，便像一阵旋风似的。引起了全美国人的喜爱。汽车产量直线上升，福特公司凭借推出的 T 型汽车一跃而成为全美乃至世界最大的汽车生产商。

点评：

1. 新产品开发必须要满足市场需要。T 型车之所以能够为广大消费者接受，是因为该车具有以下两个特点：它结构牢固，几乎在任何不良路面上都能行驶；它带有可以折叠的敞篷，用以阻挡风雨。

2. 要想新产品销量大，必须达到价廉、物美。T 型车不仅有骡子的特性，骆驼的耐性，而且其价格低得连一般人都能买得起。“廉价小汽车”自然会受到消费者的欢迎。

## 不屈不挠的罗伊·J·卡弗

一个为专一化市场服务的、毫无魅力产品的公司，年收入却连续保持在3.2亿美元以上，在80年代股票收益率也平均高达22%，因而被人称为一个神话。这就是班达格公司，其创始人是罗伊·J·卡弗。该公司的一切财富均来自一个单一的财源，即卡车轮胎翻新设备及用品的制造和销售。班达格公司在世界范围内拥有一个由1100家独立的经销人组成的网络。仅1986年，班达格公司的500家美国经销商就以每条轮胎100多美元的价格，翻新了大约600万只卡车轮胎。

卡弗直到一生中较晚的时候才开始积聚起他的庞大财富，他最终成功是在经过长期艰苦奋斗，克服了轮胎翻新所涉及到的种种技术难题之后，才获得的。

卡弗是在1957年，他47岁时，一次业务旅行去德国时的偶然发现，而开始涉足轮胎翻新这个行业的。当时，他只是一家小型的、还算成功的水泵厂厂主。那天，他在参加了一个南法兰克福的晚会后，搭乘另一位客人的车子去旅馆。那人是中央情报局的一名工作人员，他的车子有一副模样古怪的翻新过的轮胎。在美国，翻新轮胎的胎面材料一直包覆到轮胎的侧面，而这副轮胎却不一样，翻新的胎面材料只包覆了胎顶，即轮胎实际与地面接触的部分。当轮胎的主人对它大加赞美，声言翻新的轮胎比新胎还要耐用时，卡弗的兴趣被撩拨得更高了。

第二天，卡弗就到达姆施塔特城去拜访伯恩哈德·诺瓦克，这种轮胎翻新工艺的发明人。诺瓦克向他解释了他的已获得专利的“班达格”方法是怎么回事。首先将胎面的花纹压到一块橡胶带上，然后用粘接剂，在低温低压下，将这块橡胶带粘接到轮胎上去。这就与传统的在半橡胶带粘接到轮胎上去的同时，用高温高压将花纹压到橡胶带里去的“热压”技术有了本质上的区别。热压翻新时所用的高温 and 高压弱化了轮胎的外胎，使它不及诺瓦克的“冷翻新”轮胎经久耐用。

卡弗深信诺瓦克的耐磨翻新轮胎在美国的卡车运输公司和其他大量使用轮胎的用户中间必然会大受欢迎，所以决定买下了这位发明人的班达格工艺在北美的专利权。1957年12月，他在马斯卡廷成立了班达格公司。4年以后，伯恩哈德·诺瓦克去世，卡弗又从这个德国人的财产中购买了这种轮胎翻新技术在全世界的专利权。

虽然班达格的成功最终将卡弗推入超级富翁的行列，但在此以前，人们一度似乎都觉得，在他的德国之行中，他犯下了终生抱憾的大错。在载重轻的欧洲载客车辆上如此有效的翻新轮胎，在美国的卡车上远不是那么有效，因为这些卡车不仅重量重得多，行驶的距离也长得多，因此产生的热量也大得多，在美国道路上使用，翻新轮胎的橡胶带往往会从轮胎上剥落下来。这个问题的存在，无疑只会判处这种产品的死刑。

卡弗的朋友和家人都极力主张他放弃轮胎翻新，把精力集中到水泵制造上去。但卡弗不是那种轻易灰心丧气的人。

甚至在他的少年时代，还在伊利诺斯州的普里埃姆普逊（Pre-emption）乡下时，他就表现出非凡的坚强了。当时他还在莫林城上高中（普里埃姆普逊没有学校），一天，他的父母告诉他，他们再也没有力量供他吃饭和上学了。他听后就搬到了当地的一个医生家里去住了，硬是靠轮流在药房做店员、

在基督教青年会的保龄球场做服务员、在约翰·笛尔工厂做工，开始独立谋生了。

卡弗不仅光荣地按时从中学毕业了，而且还获得了伊利诺斯大学的奖学金进入该校，并在那儿获得了工程学学位。大学毕业后，他干了一段时间的伊利诺斯州水泵检查员。1938年，他用100美元作为资本，自己开了一家水泵厂。经营这家坐落在他兄弟汽车库后面的小工场的收入，仅够他勉强维持生计。这种状况一直持续到40年代早期，大量的战时订单才使他获得使工厂起飞所需的业务量。

卡弗过去就是不屈不挠地克服了重重困难而走了过来，他自然坚信自己能够克服困扰着班达格公司的重重困难。他雇了一名前B·F·古德里奇公司的化学家埃德·布罗迪，以及其他一些工业方面的专家，研究翻新胶带与轮胎粘接的新方法。作为一名受过大学教育的工程师，卡弗本人对这一研究项目也作出了积极的贡献。他的贡献集中在胎面成型设备的改进和提高，而布罗迪的贡献则在于化学粘接剂的改进。

1964年，经过6年不间断的艰苦努力，卡弗的研究小组终于突破了障碍，完善了一种轮胎翻新用的橡胶带，即使在最严酷的使用条件下，它也不会从轮胎上剥落下来。

这一突破涉及到三个方面的重大发展。首先，他们发明了一种新的软化装置，使得轮胎可以在充气状态下，而不是在放掉气的状态下进行“预处理”，提高了定位精度。其次，卡弗用了一种柔性的橡胶气囊代替粘接过程中使橡胶带位置固定不动的老式金属固化圈，这样压力就更均匀了。第三，布罗迪研制出一种优秀的匀减震胶质材料，取代了老式的粘接剂。

克服了技术上的障碍之后，卡弗仍面临一个同样困扰人的障碍，即如何克服在以前几年中班达格留给人们的那种翻新橡胶带容易从轮胎上剥落下来的不良印象。这项工作本身已经够难了，而班达格高昂的价格又大大加剧了这种难度，因为它的价格要比传统的热压翻新的20美元价格贵一倍。

卡弗是用他那坚持不懈的努力加上富于想象力的销售办法克服这个障碍的。一次，当一个大卡车车队的老板抱怨说，班达格翻新轮胎40美元一条太贵时，卡弗就指示经销商，同意以20美元一条的价格卖出，只要对方同意班达格翻新轮胎每次达到它以前翻新轮胎的寿命时，他就另付20美元。由于班达格翻新轮胎的寿命一般要超出其他牌号3倍、4倍甚至5倍，所以这个老板最终付出了比原先的40美元一条多得多的钱。但他还是成了班达格的忠实顾客。

多年以后，卡弗是这样解释为什么他决定为新产品开高价的。“假如我也选择去参与竞争，生产最廉价和蹩脚的产品，我就永远也不会使它长出翅膀来。”

一旦彻底解决了应用与印象这两个问题，班达格不仅长出翅膀飞了起来，而且简直是振翅翱翔了。公司的年销售额扶摇直上，令人眩目。1964年是300万美元，1967年达800万美元，1973年达7000万美元，1980年则达到2.42亿美元。

曾经因为他的顽固不化的“怪念头”而遭常规的轮胎翻修商讥讽的卡弗，突然之间发现自己已被戴上了富于创新精神的天才的桂冠。《纽约时报》有一篇文章将卡弗称为“爱荷华州的最富有和最聪明商人之一”。约翰逊总统将奖励出口的总统“E”级优秀奖授与该公司，而全国轮胎经销商和翻新商协

会则将他选入了轮胎业名人馆。

点评：

1.创新是打开市场的重要手段。卡弗之所以能够在轮胎翻新设备及产品市场上打开一个新天地，是因为他组织了多名专家，有效解决了技术障碍，例如新的粘接剂、柔性橡胶气囊和软化装置的发明。

2.创新成功不仅需要克服技术障碍，还要克服市场销售障碍。在技术障碍克服以后，班格达公司为了克服人们对翻新胶带易从轮胎上剥落下来的不良印象，创造性地利用富于想象力的销售方法克服了这一困难。

## 现代汽车的冒险出击

汽车工业是现代公司的一个主要经营领域，这可以从其主要企业的销售额和就业人数上看到，但其汽车领域经营之路也是殊为曲折的。

现代集团始于郑周永在战后不久的 1947 年创立的现代建设公司。韩国发生动乱后，郑周永随军立即奔赴汉城，开始了军用车辆的修理服务。

由于郑周永两度从事过汽车修理业，现代建设公司内部也设有重机械工厂。以此为基础，1962 年，从事贸易业及机械、汽车零部件制造的现代洋行成立，1967 年，与美国福特汽车公司合作的现代汽车公司创立，现代集团正式进入了重工业领域。从初期的以汽车修理为核心的传统起步，逐渐打下了汽车产业基础的郑周永，在 1980 年 8 月，当面临政府发布的从发电设备产业和汽车产业中任选一样的命令时，毫不犹豫地选择了汽车产业。政府原来希望通过现代汽车公司对赛杭汽车公司（美国通用汽车公司出资 50%）的收购，起亚产业公司向公共汽车、卡车的转产，实现民用小轿车的独家生产。但是，通用汽车公司又欲向新公司出资 50%。意图推行“世界型汽车”的生产构想，故不愿被卷入通用汽车公司世界战略的现代集团拒绝了这一要求。结果，汽车产业形成了以独立研制为目标的现代集团和以通用汽车公司为主导的赛杭汽车公司（后被大宇接收）为主的二元生产体系。现代集团对外国企业主导经营不以为然的强硬态度，也顺应了政府渴望通过独立自主研制开发实现汽车国产化的心愿。

从 80 年代到现在，现代集团的最大的事业成就，是汽车产业的飞跃性的发展。

1976 年，现代集团独立研制的汽车车型开始发售，1981 年，现代集团决定与日本三菱汽车公司进行资金合作（三菱公司出资 10%），1984 年，现代集团利用日本汽车生产限制的口子开始向加拿大出口“PONY”牌汽车。1986 年对美国出口开始时，正值日元升值，汽车出口出现热潮，尽管大宇等两家公司也加入了竞争，但到 1988 年，现代集团仍创下了出口 48 万辆的记录。1989 年，意气风发的现代汽车公司开始在加拿大动工兴建规模为 10 万辆的当地汽车工厂。

但是，进入 1989 年后，劳资争端频起，工人工资上升，同时外汇兑换比率上扬，由于日元升值，进口零部件成本提高，现代汽车公司的产品在价格上迅速丧失了竞争能力，而另一方面，波及零部件厂家的劳资争端则造成了显著的生产停滞，质量降低。另外，由于现代汽车在旧车市场上评价一般，车型也较为单一，已很难满足消费者的需求，因而对北美的出口锐减，在加拿大的汽车工厂 1992 年产量为 11.5 万辆，仅为最高产量时的一半，与现代签有供货合同的美国克莱斯勒公司也停止了合作，到了 1993 年，实际上运作率只有 30—40% 的加拿大工厂面临着是否解散的抉择。

幸好，北美市场的困境由于现代集团国内市场的迅速扩大和市场的多种经营成功而有所缓解。1989 年仅为 50 万辆的韩国汽车市场到 1992 年达到 83 万辆，到 1993 年，已经直逼 100 万辆。已经稳固地拥有将近 50% 市场占有率的现代集团采取了加强国内销售的方针，实行开发多种车型、实现零部件国产化的策略。在民用小轿车方面，继 1500CC 的“STELLAR”后，1990 年现代集团又推出“ELANTRA”，1991 年，现代集团成功地实现发动机的国产化（阿尔法引擎），开始开发生产商用小汽车，如使用国产发动机的“SCOOF”、

将现代精工公司并入汽车公司后生产的四轮驱动车“ GALOPER ”等。1993 年，现代集团又开始生产体育用车，开发成功了“ 库轮嘉 ”汽车的高级机种“ 12 汽车 ”（ 3000CC 级）。

另一方面，除北美市场以外，现代集团对统一后的德国以及东欧、北欧、澳洲、中南美、新加坡等地的出口也令人注目。尽管在加拿大的工厂摇摇欲坠，但现代集团却仍在泰国及亚洲中部建立了组装工厂，而在郑周永名誉董事长回到公司后的 90 年代，现代集团则更加热心向中国的投资。

在国内外销售形势一片大好的势头下，现代集团又在全罗道的完州、丽川及现在的釜山增设了新工厂，力争实现年产汽车 200 万辆，跨入世界十大企业行列的目标。

点评：

1. 敢冒风险是现代汽车发展的保证。在韩国现代公司开始发展汽车工业时，世界汽车工业生产能力和空间已经过剩，发展中国家汽车工业发展的空间已经不大，但现代毅然决然地走上了发展汽车工业之路。

2. 坚定的经营战略可以积累必要的实力。现代汽车的成功并非是一帆风顺的，尤其在 70 年代，它始终坚持以汽车为中心的机械部门的发展。现代集团在 70 年代后半期，依靠收购手段开始向多样化发展。1978 年，继仁川制铁公司之后，现代集团又收购了大韩铝业公司、汉拏建设公司等。在这一时期，最引人注目的是以现代重电机公司、现代车辆公司、现代发动机公司为代表的机械部门的充实。这与三星、乐喜金星等集团在 70 年代后半期着重加强电子部门力量的做法形成强烈对比。

## 巴斯夫在中国的“三级跳”

1994 年度，德国巴斯夫公司以其 269 亿美元的销售额，在全球 500 家大公司中排名第八十七位。如果不计算服务业公司，那么，巴斯夫在工业公司中排名第四十八位，化学工业界排名第三。

巴斯夫公司经营的项目主要集中于化学和塑胶产品，种类极为广泛，从原料，如天然气、石油，到各种工业用油；从农业化学品，如化肥、农药，到各种塑料、纤维；从工业化学品，如乙烯、丙烯等，到各种染料和涂料，一共有 70 多类 8000 多种产品。

巴斯夫公司的经营活动主要集中在欧洲。例如，1992 年，在巴斯夫销售总额中，欧洲销售额占 76.5%。

近年来，欧美经济发展停滞，许多企业深受影响。以欧洲为主要活动基地的巴斯夫公司当然也不能幸免。

1989 年，巴斯夫公司的销售总额达到 476 亿德国马克，经营收入达 43 亿马克，税后净收入为 20 亿马克。此后，这几方面的数字逐年下降。到 1992 年，巴斯夫的销售总额降到 445 亿马克，经营收入降为 13 亿马克，税后净收入降到 6 亿马克。经营收入只有 3 年前的 30%，税后利润也只有 3 年前的 30%。由于经营状况不好，巴斯夫公司被迫裁减雇员。整个集团雇员人数从 1989 年的 13.7 万人减少到 1992 年的 12.3 万人。

1990 年，为了适应亚洲这个地位日益重要的经济区域发展，巴斯夫公司将其设在澳大利亚的东南亚/欧洲的地区总部迁到新加坡。与此同时，中国也成为巴斯夫公司投资重点之一。

如果回顾巴斯夫公司在中国开展经营活动，最早可以追溯到 1885 年。当时已有 20 年厂龄的巴斯夫开始向中国出售颜料。中国改革开放以后，巴斯夫即在香港建立了巴斯夫中国有限公司，专门经营对中国的贸易。公司又在北京、上海和广州分别设立了代表处。

从 70 年代起，巴斯夫便向中国出口成套的化工装置。其中包括中国北方工业公司在甘肃白银引进的年产 2 万吨 TK1 的装置，金陵石化公司和齐鲁石化公司引进的两套年产 4 万吨苯酐和 5 万吨增塑剂的装置。

但巴斯夫公司真正开始对中国较大规模投资是在 80 年代末期和 90 年代，且其投资战略耐人寻味，表现为一个明显的三级跳模式：至今，巴斯夫在华已建立 5 个合资企业。

1986 年在上海建立第一个合资企业，即上海高桥—巴斯夫胶乳有限公司；1989 年建立两家合资企业，即上海高桥—巴斯夫分散体有限公司和金陵巴斯夫树脂有限公司；1993 年在上海建立第四家合资企业—上海巴斯夫染料化工有限公司；1994 年在南京建立了扬子巴斯夫苯乙烯系列产品有限公司。

从这 5 个企业的投资情况分析，可以把巴斯夫在华投资的发展分为三个阶段。

第一阶段，对华投资的试验阶段。

1986 年 9 月，巴斯夫公司与上海高桥石化公司合资成立了高桥—巴斯夫胶乳有限公司。该公司生产用于纸张和地毯涂层的聚合物乳胶液。双方为这个项目共投资 157 万美元，各占 50% 股份。公司对原高桥石化公司化工厂一套年产 2000 吨丁苯胶乳装置进行技术改造。中方以厂房、设备作为投资。巴斯夫公司则以技术专利及部分关键设备作为投资。



公司于 1987 年 2 月就投入生产，当年就达到计划产量 6000 吨，年利润 380 万元。公司仅用 1 年零 4 个月就收回了全部投资。到 1992 年底，公司总计赢利 2400 万元，相当于投资额的 5 倍。这种产品投放市场对我国造纸业和地毯业产品质量的提高起了积极的作用。

当时，我国利用外资处于初期阶段（该公司是上海第四个中德合资企业）高桥巴斯夫取得如此之好的经济效益引起了投资双方的重视。公司被上海有关部门评为“先进技术型企业”。1990 年和 1991 年又被上海外资企业协会授予创汇 100 万美元以上，人均创利前 10 名的“双优企业”称号。

高桥巴斯夫这一项目不大，投资额也不多。然而，这个项目的巨大成功却使巴斯夫公司看到了中国市场的巨大潜力，看到了在华投资的诱人前景。与此同时，巴斯夫公司通过这个项目，初步了解了中国的法律制度，了解了中国的投资环境。

在此基础上，巴斯夫公司在华投资进入了第二个阶段，即扩大试验的阶段。

1989 年 1 月，在高桥巴斯夫胶乳有限公司基础上，巴斯夫公司同上海高桥石化公司又合资建立了上海高桥巴斯夫分散体有限公司。

这个合营企业双方总投资 2330 万美元，巴斯夫方面投入 1165 万美元。合营企业生产聚合物分散体，设计能力年产 2 万吨。实际上，这个项目是第一个项目的扩大，只是出于某些政策上的考虑，合资双方没有把新项目作为增资处理，而是又建立了一个新企业。

新公司成套引进巴斯夫公司的技术装置，采用罗斯蒙特公司的电脑，实现从原料到成品一条龙自动控制。关键设备，如反应釜、计算机和机泵均从德国、加拿大和美国定制引进。为保证质量稳定控制，引进了具有国际先进水平的化验分析仪器，代替手工分析。此外，还专门引进了芬兰拉罗克司公司先进的三废处理装置，确保排放污水达到国家要求。

该生产装置于 1993 年 1 月 17 日一次投产成功，生产出的第一釜胶乳，经化验所有质量指标均达到巴斯夫公司规定的标准。

新公司投产当年产值即达到 5500 万元，经营成果令人相当满意。1993 年，在中外双方共同努力下，高桥巴斯夫取得了“ISO”质量标准的认证。ISO 是国际标准化组织，全世界有 70 多个国家执行这个标准，取得这个组织的认证，产品质量可以免检。巴斯夫公司在新西兰的一家生产厂搞了 3 年才取得这样的认证。因此，高桥巴斯夫的成绩令巴斯夫公司喜出望外。

与建立上海高桥巴斯夫第二个项目几乎同时，1989 年 5 月，巴斯夫公司在南京与金陵石化总公司合资建立了金陵巴斯夫树脂有限公司。

上述两个 1989 年建立的合资企业先后在 1992 年底和 1993 年初投产。巴斯夫公司从这两个企业中进一步了解了中国市场和投资环境。而且了解了中方合作者的能力，培养了一批人才。

在这样一个基础上，1993 年以来，巴斯夫公司在华投资发展到一个新阶段，即规模投资阶段。

1993 年巴斯夫公司与上海染料公司合资成立上海巴斯夫染料化工有限公司，合同于 1993 年 9 月签订，双方总投资 2.5 亿德国马克，巴斯夫持有 60% 的股权。公司计划从 1995 年起每年生产 1 万吨有机颜料及纺织印染剂，从 1996 年开始生产助剂产品。原高桥巴斯夫外方总经理调任这家新公司的总经理。

1994 年 10 月，巴斯夫公司与扬子石化总公司在南京建立扬子巴斯夫苯乙烯系列产品有限公司。双方共投资约 16 亿元人民币，巴斯夫公司持有 60% 的股权。公司将在南京建立年产 13 万吨乙苯，12 万吨苯乙烯和 10 万吨聚苯乙烯的生产装置。10 万吨聚苯乙烯中有 7 万吨将是高抗冲的产品，主要用于包装用品、电器或家用器具的外箱以及玩具。由于国内聚苯乙烯需求量的 70% 需进口，因此，这个项目建成后将大大缓解我国在这个领域的供需矛盾。

1995 年 6 月，巴斯夫与东北制药厂建立了其在华第六家合资企业，即东北制药厂—巴斯夫（沈阳）维生素有限公司，主要生产家畜用维生素及复合维生素，这个项目初期投资达到 3000 万美元，现已初具成效。

1986 年建立上海高桥—巴斯夫胶乳有限公司时，巴斯夫公司投资不到 100 万美元。1989 年进入第二阶段时，巴斯夫对上海和南京的两个合资项目分别投入 1165 万美元和 840 万美元，即 2000 万美元左右。1993 年以来的两个项目投资则分别为 1 亿马克和 10 亿元人民币，折合 2 亿多美元。

从 100 万美元到 2000 万美元，又发展到 2 亿美元，巴斯夫公司在华三个阶段投资的规模实现了“三级跳”，拉开了对华大规模投资的序幕。

投资规模的“三级跳”，充分地体现了巴斯夫公司投资战略的特点。

点评：

1. 跨国公司的对外投资战略注重区域选择。从 1991 年到 1992 年，巴斯夫公司在欧洲的销售减少 5.2%，在北美减少 4.0%，在拉美减少 1.4%，唯有在亚洲和澳洲增加了 8.2%，也唯有在亚澳地区经营收入有增加，其它地区均为负增长。

这一事实促使巴斯夫公司对其经营战略作出调整，及时将对外投资战略重点转向亚洲尤其是中国。

2. 投资“三级跳”是谨慎与大胆的结合，可提高投资成功率。巴斯夫公司通过 100 万美元小规模投资，进而又通过 1000 万美元的中规模投资进行试验，了解中国投资环境，学习在中国进行投资的技巧。在取得经验，培养了人才，并确信中国投资前景良好后，立即不失时机地展开大规模投资。这种作法，一方面反映了巴斯夫公司在华投资之谨慎，另一方面又表明，巴斯夫在看清了投资前景后转入大规模投资的果断。

投资“三级跳”是一个循序渐进与跳跃式发展相结合的过程。循序渐进，就使巴斯夫公司在华投资成功率得到保障。从目前已投产的三个项目看，巴斯夫公司在华投资的企业都是成功的。而跳跃发展，又使巴斯夫公司能够及时抓住商机，在国际化工大公司进军中国的竞争中处于领先地位。

## 克莱斯勒的奇迹

汽车作为现代文明的标志，其生动的发展历史直到今天仍是人们茶余饭后的话题。综观汽车业的发展历程，除亨利·福特在本世纪初，因推广福特T型车而名噪一时外，亚柯卡的成功是汽车工业界诞生的又一奇迹。在80年代末期，美国各界社会名流和成千上万的美国人民曾一致呼吁，请他竞选美国总统。由此可见他的成功及其影响是多么巨大和深入人心。

李·亚柯卡1924年10月15日生于美国宾夕法尼亚州，父母都是意大利移民。父亲尼科拉·亚柯卡于1902年到美国，曾从事过多种商业活动，母亲安托万内特从事家务。亚柯卡只有姐弟二人，父亲很有经商能力，对他的熏陶很大，使他自小就立志成为一名有造就的实业家。1946年7月亚柯卡获得普林斯顿研究生院的工程硕士学位之后，放弃了其它选择，毅然决然地走上了他最感兴趣的行业——汽车制造业，最后经过他多年的奋斗，于1970年12月10日就任美国福特公司总裁。但由于福特公司董事长的独断专横及其它原因，1978年7月13日，亚柯卡被福特公司解雇。毫无疑问，这是亚柯卡个人事业的一次严重挫折，但也正是这一挫折，为亚柯卡的个人发展提供了另一次契机，从而最终创造了属于亚柯卡的经营奇迹即使克莱斯勒的起死回生，亚柯卡的个人声誉和事业因此也达到了顶峰。

亚柯卡经营奇迹主要体现在将濒临倒闭的克莱斯勒公司从死亡线上拯救起来。在亚柯卡就任克莱斯勒公司总裁职务时，面对的是这样一幅经营状况：进入70年代以来，克莱斯勒公司业绩不佳，从1970年到1978年的9年内，竟有4年亏损。加之1979年春天，中东政局动荡，世界市场上石油价格暴涨，这对于本就不堪一击的克莱斯勒公司而言，无异于是雪上加霜。因为克莱斯勒公司是全美生产娱乐车辆和住房车辆的最大厂家，石油危机灾难一来，首先遭殃的是生产“油老虎产品”的厂家。当年克莱斯勒公司产品的市场占有率仅为8.1%，库存积压汽车8万余辆，亏损11亿美元，创该公司亏损最高记录，积欠各种债务高达48亿美元，在全美500家大公司中排位骤跌至17位。面对如此惨淡的经营状态，亚柯卡郑重宣布，要在几年内不但使公司起死回生，而且使其达到生龙活虎状态。并且规定在公司起死回生之前，个人的年薪仅为1美元。在此之后，亚柯卡通过对公司内部和行业竞争对手状况的细致分析，凭借自己的经营经验和积聚的管理知识，开出了改善克莱斯勒现状的四剂药方。

第一剂药方——精简机构。亚柯卡认为当时的克莱斯勒公司在人员管理上存在以下几个问题：即纪律松弛、管理混乱、人浮于事。为此，亚柯卡采取了以下办法：第一，精简高层领导，对于那些身居高位而无所事事者，统统撤掉。公司38个副总裁先后辞退了32个，高层部门的28名经理撤掉了24个。第二，压缩企业规模。坚决关闭或出售那些不盈利的工厂和生产线，特别是那些使公司亏损最多的工厂。第三，削减雇员。亚柯卡先后解雇了9万多名工人，直属公司职工总人数由16万降至7万多人，裁员率超过50%，经纪人由5800人降低到3700人。其中仅1980年一年，公司就裁减了700名白领职员，解雇了850名工人。尽管裁减职工是“悲惨的”，但不这样做，公司就无法支撑下去。

第二剂药方——挖掘人材。除精简机构以外，亚柯卡还极为重视人材的作用。因为扭转局面，需要一批优秀人材。这不能够难倒亚柯卡，尽管他离

开了福特公司,但他保留了多年工作的一本人材记录本。依据该资料,连“挖”带拉,先后从福特公司搜罗到数名得力干将。

第三剂药方——吸引顾客靠创新,产品经营的关键在于“创新”二字。为此,亚柯卡大力加强市场调研部门,由副总经理斯珀利奇主管,针对汽车市场动态、消费趋向、顾客特点偏好、燃料价格波动和家庭规模变化等与汽车销售有关的大量问题,进行广泛而深入的调查分析,为生产提供决策的信息和依据,使生产决策者们变得耳聪目明。

第四剂药方——大作广告造影响。由于几年前克莱斯勒“臭名”在外,人们对其新产品总是半信半疑。要改变这一形势,必须更多地借助于广告舆论。亚柯卡不惜巨资作广告。他制作了每段约30秒的广告,在电视台每天播送60余次,连续播出5年;他还亲自审定了几条脍炙人口的广告词,如“买我们的车可以试用30天,不管什么原因,30天内退货,货款照退”;“你们不能盲目地买汽车。你们比较一下吧,如果找不到比它更好的汽车,就买它”等等。

上述四剂药方的实施,不但大大地优化了该公司的经营机构,同时也将克莱斯勒扭亏为盈,创造了汽车工业史上在最短时间内使一个大公司起死回生的经营神话,当然我们应该永远记住的或者说青史留名者是汽车工业界的巨子——李·亚柯卡。点评:

1.熊彼特、赖特、尼尔逊等多位经济学家都曾对企业家的定义及其内涵有过精细的研究,但同样明显的是目前在这一问题上,仍存在严重的分歧。虽然目前有风险企业家之说,不过李·亚柯卡的个人奋斗史尤其将克莱斯勒扭亏为盈的本案例表明,个人实力尤其是经营能力是经营成功的重要因素。

2.亚柯卡敢于就任克莱斯勒总裁并且誓言几年内扭亏为盈,对亚柯卡本人而言,绝不是冒险冲动,而是基于个人能力基础上的理性选择,誓言仅仅是自信心的口头表示。因为,深入到亚柯卡在克莱斯勒成功奇迹的幕后,我们看到他在福特积聚的经验及其开拓的汽车工业界圈内关系发挥了重要作用。

## 百折不挠的德雷顿

在今日美国，保险赔偿费甚至高到天文数字，1985年，全美付出的保险赔偿总额是28.2亿美元，保险公司赔得叫苦连天。热衷于打索赔官司的人，上至社会名流，下至市井百姓。

然而，在1870年以前，美国参加保险的人寥若晨星。只是因为在美国保险业发展史上出现了一位德雷顿，保险业才开始走向美国的千家万户。

号称美国保险事业的拓荒者的德雷顿是位亿万富翁，在美国几乎是人人敬佩的英雄人物。但是德雷顿的富有并不是与生俱来的，他小时候只不过是美国一位贫困工人的儿子。在他刚参加工作时，哥伦布市刚成立了一家保险公司——“爱特那”人寿保险公司。这引起了德雷顿的极大兴趣。因为他在读大学时，就曾对享誉全球的英国保险事业作过专门性的研究。他于是跃跃欲试，想把他的将人寿保险业推广到劳工大众之间的大胆设想变为现实。他认为工人生活在社会底层，苦难最多，最需要保险业支持。他认为自己从童年到成年的全部经历便是最好的说明。

于是他竭力撺掇姐夫史提夫，把自己介绍给那家保险公司的业务经理勃朗逊。见到勃朗逊，德雷顿滔滔不绝地叙述他的关于发展保险事业的构想，不料勃朗逊对此不以为然。

“说句不怕你见怪的话，年轻人。”勃朗逊说，“你们这般年龄的人，只重理想，不顾实际，看到别人好的办法，就想生吞活剥地拿过来用，根本不管是否行得通。”

然而德雷顿回答得更加头头是道：“靠工资收入维持全家生活的劳工大众，是最需要保险的人。虽然工人的工资收入低，但是只要保险公司把保险费降低，以一般工人的工资除必要的开支，投入保险是工人可以接受的。这样，每个人投入的保险额虽少，但工人数量多，聚积起来，就是一个庞大的数字，至于收款的办法嘛，可以由工人自己来缴，也可以同雇主协商由厂方代扣。”

勃朗逊被这位对保险业有着异乎寻常热情的青年打动了。他引着德雷顿去见公司的总经理。总经理也被这位年轻人的游说弄得半信半疑。为了万无一失，这位总理想出一个于己无害的办法，由史提夫作保，由德雷顿出名成立个办事处，去办劳工保险。这样“爱特那”公司既不冒风险，又没放弃在劳工保险领域试一试的机会。

可想而知，德雷顿在“爱特那”公司名下独创劳工保险，必然是困难重重。起初，他跑到一家家工厂，登门拜访老板，把工人保险的好处讲给他们听，希望老板们劝说工人参加保险，并在发工资时，代扣参加保险者的费用。然而，又有多少老板愿意对工厂利润以外的事情感兴趣呢？

万般无奈中，德雷顿只好亲自迈动双腿，奔波于工人居住区，走家串户进行宣传。这一干就是两年多，虽然也拉了不少小额的保险业务，但是这空前巨大的工作量却使他疲于奔命，请人帮忙又花去了不少佣金，渐渐地，入不敷出，他的保险业务就难以干下去了。“爱特那”保险公司马上找到他的保人史提夫，一面请他还清欠款，一面通知德雷顿停止业务活动。德雷顿在劳工保险上的第一次努力就这样失败了。

失败是成功之母，德雷顿深谙此理。第一次的尝试虽然失败了，德雷顿却取得了两条比较重要的经验：一条是“推动劳工保险，应先向大公司的员

工着手”。因为大公司的工人流动性较小，工人收入稳定，他们参加保险后，中途不会经常发生纠纷和变动。而德雷顿以前不知道大公司工人与小企业工人的区别，保险业务面虽宽，但巩固率却相当低，导致劳而无功。另一条是，要实现自己的开展劳工保险的理想，一定要组织自己的保险公司。否则处处受制于人，一旦业务状况处于低谷，自己就有被人“炒鱿鱼”的危险。

按照第一条经验教训，德雷顿决定离开哥伦布到大公司集中的纽约去开辟新的业务天地。但是，纽约虽然工厂制度完善，规模也不小，工人见识较广，是发展劳工保险的好地方，却不是像德雷顿这样既无财产也无名望的人能够组织发动起来的，纽约这地方只是腰缠万贯的大老板们呼风唤雨的游乐场。正在这时，一个熟人建议他到纽渥克去。纽渥克是美国新兴的工业城市，那儿有庞大的产业工人大军，他到纽渥克不久，经济不景气的时期到了，许多企业都陷于停顿状态。经济危机的打击给工人和老板们一个共同的教训，那就是一遇意外事故，一切便失去了保障，迫切需要“以防万一”的办法。对于低收入工人来说，这种感受更深，这岂不是老天要助德雷顿一臂之力吗？德雷顿对发展劳工保险又鼓起了希望的风帆。

按照第二条经验教训，德雷顿必须组建自己的保险公司，但他当时没有这个力量，只好到处寻找有钱的人合伙组织保险公司。起初，他在纽约寻找合伙人，但这个意图落了空。后来，他到纽渥克找到一个房地产商人亚伦·巴赛特。巴赛特是个头脑灵活、颇有眼光的企业家。当德雷顿把自己的创业主张告诉巴赛特的时候，这位的精明的房地产商人立即很爽快地答应了。于是美国第一家自立门户的劳工保险的金融企业产生了。这就是以“储蓄互助社”名义成立起来的德雷顿领导的保险公司。

集胆识与勇气于一身的德雷顿几乎成了工作狂。他必须靠苦干，靠拼搏使他初创的企业在激烈竞争的美国社会中立于不败之地。白天，趁人们上班时间，他亲自到各工厂拉保险，晚上也马不停蹄地加班加点，坐在办公室里接待那些下班以后找他投保的工人们。他像一架开足马力的机器，全速运转，但他作出的巨大的努力，却并未能使公司的业务像预料的那样前景美好。德雷顿在工作中又出现了一个偏差，那就是公司投保的办法太宽厚，他的“储蓄互助社”保险公司无异于变成了上帝和人人都喜爱的慈善救济机构。尽管业务方面比过去有了很大拓展，但公司的财务状况无法好转却是必然的，眼看公司又无法继续维持下去了。

为什么调整了业务方向而且自组了保险公司仍然不能使自己苦心经营的事业起死回呢？德雷顿百思不得其解。他想到了当时的世界上，唯有英国的保险事业发展得十分火热，他决定到英国去考察一番，他山之石，可以攻玉嘛！

英国保险事业的元老之一伦敦保险公司董事长亨利·哈宾在豪华的会客厅里热情地接待了德雷顿。哈宾董事长的名气在当时的伦敦几乎是人人皆知，社会地位很高，但他一点也没有那种贵族般的傲慢气，相反，他对于埋头苦干的年轻人一向是给予支持的。况且，德雷顿一到伦敦就前来拜访他，其诚恳的态度丝毫不亚于学校里的小学生向老师请教的那般模样，哈宾董事长被深深地感动了。

于是，伦敦保险公司在哈宾的主持下召开了各部门主管负责人的会议，德雷顿在会上向各位同行汇报了自己在美国的创业过程。哈宾董事长在会上向各部门主要负责人打招呼，凡是德雷顿需要了解的东西，都要尽可能地提

供详细资料。这无疑是敞开大门向德雷顿传经送宝，哈宾董事长的豁达大度让年轻的德雷顿十分感动，往日事业不顺利的阴云在心头一扫而空。他真的很像一位小学生在伦敦学习起来。白天出门，他向人求教，留心搜集各种资料；晚上回来，他把资料归类整理，并将白天的采访见闻认真思索，理出头绪，并记录在案。这样，在哈宾的协助下，德雷顿在不到两周的时间内就对英国保险业务的经营、组织、会计以及各种保险的范例，有了深入的了解，对于伦敦保险公司成功发展的因素，也心中有数。他似乎觉得，他发展美国保险业的蓝图在胸中已呼之欲出了。

哈宾董事长惊奇地看到，在伦敦日日夜夜不停工作的德雷顿，是一位不知疲倦的年轻人。他在伦敦展开“全方位”的业务外交，像一块巨大的海绵，一下子就将英国保险业的经验吸了过去。哈宾准确地估计到，这位具有顽强意志、坚韧不拔精神的德雷顿在将来一定会成为美国保险界的一颗明星。

不出哈宾所料，德雷顿从英国返回美国后，立即对美国保险业进行了大刀阔斧的改革。他的经验、他的阅历、他的百折不挠的勇气已使他一步一步地成熟起来。他不再是当年将命运寄希望于上苍的小本投资者，也不再是当年美国保险业的一只羽毛未丰的雏燕，他终于成了一位得心应手的老练企业家，一只在美国市场风云中上下翻飞的雄鹰，他将美国的保险业从经营组织到会计制度，从保险种类、范围到清算方式，都拟定了全新的计划，他将昔日的劳工保险进一步扩大为大众家庭保险，向美国家庭大众宣布：凡在他所在的美国储蓄保险公司投保者，其家庭财产由于火灾、爆炸、雷电、洪水、地震、冰雹、暴风雨等自然灾害或意外事故如失窃所造成的损失，均由公司负责赔偿。

德雷顿的豪言壮语以及他完备的保险业务似乎给千千万万动荡不定的美国家庭吃了一个定心丸。他的美国储蓄保险公司像中了魔一般膨胀起来，先是垄断了纽渥克的保险业务，接着又在美国其他几个城市设立了分公司。美国大众家庭纷纷到德雷顿的麾下寻求安全感，公司的业务量像滚雪球一般急剧扩大。到 1879 年底，在德雷顿公司的投保户已达 4 万多户，投保金额已达 400 万美元。1881 年，德雷顿成为总公司总裁，给美国的这股“保险热浪”推波助澜，使投保户又猛增 100 万户，资金积累到 4 亿多美元。这时的德雷顿已名副其实地成为美国的一位财大气粗的阔佬。

点评：

1. 德雷顿敏锐地发现只要降低保险费，一般工人可以接受得起，那么面向劳工大众的保险业就有一个惊人的市场机会在等待着开发。

2. 德雷顿在凭着自己的胆识和勇气开设了保险公司后，事业没有大的发展，这时他毅然决定到英国去学习，回来后对美国式保险作了改革，终于获得了成功。

## 靠三文治发家的米尔

在美国，能与“热狗”食品平分秋色的，就要数米尔的三文治了。

米尔虽然没有接受过高深教育，也未曾受过特殊的专业训练，但是他自从领悟了“人们总得要吃”这简单的观念之后，一年中有将近 500 万美元的进款。在他尚未 30 岁以前，每年已有 200 万美元的收入。

米尔原是雪糕公司的货车司机，因为他服务热心，成绩优良，而被擢升为门市部经理。管理着 26 部大卡车，每天都忙着送货出门。第二次世界大战发生时，他到麻省兴威船场做工，就在这个时候，他自己创造的火腿三文治，使他做起这宗大生意来。

原来他天天和其他的工人一样，早上自带午餐到工厂去，可是到了用餐时，咖啡早已半冷不热，昨天晚上备妥的三文治，这时候也干硬了，同时他又注意到工人常常跑到对面街道去喝咖啡，以致浪费了不少宝贵生产时间，于是他心想，如果设一家公司，能够把热咖啡、三文治，以及其他点心，送到工厂内给工人在工作岗位上享受，岂不是可以节省很多浪费掉的时间而增加生产吗？

1946 年，他和两个朋友到康涅格州去，开始他的发财运了。他把他的理想和抱负付诸实行，在第一个星期，他就做了 500 美元的生意，3 个月之后已增至 5000 美元，业务逐渐蒸蒸日上。但是他却不自满，又研究起全国各地方的工业情况与运输问题，然后选定波士顿的一个区域作为根据地。他卖了一些战争公债，获得一些现款，又借贷了一点钱，买了一部卡车，租了一间小房子，组织起一家公司来，员工包括一位会计师，另一位是他的弟弟。

每天清晨 3 点，他们三个股东就起床烘制三文治，除了火腿三文治之外，还配制有其他口味的食品。他们购买了一架老旧的切割机，每天工作了 15 个小时，应付那些少量的订货单。由于这类订单都是临时的，并不能使他的营业如何地扩展。幸而在 3 个月之后，他拉到了一家雇佣有 1500 名职员的大公司，遂又购地 4.4 万平方尺自建工厂，更积极地发展。

这家新工厂的装备包括有自动包轧机、杀菌的紫外线灯、不锈钢的工作场。这时他已拥有将近 150 部卡车——司机们个个穿著公司的制服，川流不息地把食品送到新英格兰与亚尔曼尼各工业区。送餐车每天清晨 6 点就按照准确的时间与固定的路线，将早点、午餐、下午茶点分送给各家工厂、各大公司行号、各政府机关等等。卡车不必送完货又开回总公司去重装，因为每隔若干行程距离，就有储备站，热呼呼香喷喷的饮料食品，都一一准备好让安装上车子。

起初，他们供给的食物并没多少种类，可是在那些大工厂和政府机关，都需要更高级、更精美而又种类繁多、琳琅满目的食品，因此也逼迫得他们的公司供给的点心，单是三文治便有 40 种以上，其他诸如牛羊排、鸡卷、沙拉、中国杂碎等等，项目数不胜数。

他的总厨师更是一等一的人才，还时常专程到欧洲去研究烹饪技术，创造各种新口味与佐料酱等，使人人能够吃得称心满意，可是也因此使得那些家庭主妇懊恼头痛，每晚当丈夫们回家都觉得家中的菜肴吃得无味，许多主妇们都纷纷向米尔抗议了。

米尔虽成为了百万富翁，但他还是事事亲自动手，每种每样的食品，他都亲自尝一遍后才放心送出去，这也正是他成功的有利条件，他的商业道德



良知令人致佩。点评：

1.销量第一。三明治是普通产品，但之所以能做成大生意，在于其为人的日常饮食的构成部分，销量巨大，自然利润可观。

2.满足需要。三明治之所以销量巨大的另一个原因是满足了消费者需要，作为快餐食品，具有价廉物美，食用方便，快捷的特点。

## 汽车房里诞生的“苹果”

在 70 年代中叶微型计算机在美国大行其道之前，计算机是由政府、大公司以及其他一些大机构所拥有和使用的。这些大型计算机（又叫主机，因为它们很大，所以必须安装在一个固定的机架上）主要用于资料批量处理，如会计核算、记录储存、研究工作、数据分析、金融业务及民航售票等等。后来英特尔公司（Intel）的特德·霍夫在 1971 年发明了微处理机，以它生产的小型计算机，售价仅几千美元或还要便宜些，这种价钱使数以百万计的美国人可以拥有自己的计算机。由于这种小型计算机是以一台微处理机为核心，因此人们称之为“微型计算机”；它们开创了一场计算机小型化的革命。

不过，在 1975 年的时候，这些微型计算机也还只是业余爱好者的玩意儿。之所以后来家用计算机市场兴旺起来，还要特别归功于苹果计算机公司（AppleComputer），该公司认识到，如果软件的供应上去了，那么几千台——甚至几百万台微型计算机都能卖出去。有趣的是，首先推出个人用计算机的既不是那些生产大型主体计算机的公司，如国际商用机器公司、控制仪器公司以及巴勒斯公司，也不是数字设备公司或通用资料公司这两家小型计算机生产公司。实际上，苹果公司作为家用计算机的开拓者，开张的时候并没有多大的财力。

苹果公司是在加利福尼亚州洛斯阿尔托斯镇史蒂文·乔布斯家的汽车房开张的，并且生产苹果计算机的主要原因，是乔布斯及其合伙人斯蒂芬·沃兹奈克需要一台阿尔泰计算机，却又没有钱买。

乔布斯和沃兹（沃兹奈克的爱称）真正是硅谷的孩子。在硅谷的高电压环境中长大，成了他们电子生涯的一种预备条件。乔布斯和沃兹奈克 20 年前在小学读书的时候就认识了，第一次见面是在一个朋友家的汽车房。正如后来人们所看到的，汽车房在他们的生活中起了一种重要的作用。那次见面时，沃兹奈克给乔布斯留下了深刻的印象，因为沃兹奈克制作的一台计算机刚刚在旧金山海湾地区科学展览会上得了头奖。沃兹奈克童年时，他父亲（一位在森尼维尔的洛克希德导弹与宇航公司工作的电子工程师）帮他设计了一些逻辑线路，从那时起，他就对计算机产生了兴趣。沃兹奈克在森尼维尔上小学时期，干事极其专心致志，以至于往往有人跟他讲话他也没有反应。他母亲为了引起他的注意，不得不重重敲他的头。从各个方面看沃兹奈克都是早熟的，他很早就显露出搞技术的天才。在圣克拉拉读中学的时候，他是最聪明的学生，大学入学考试的数学成绩是满分（800 分）。据他的一些同学回忆，沃兹奈克寡言少语，不爱抛头露面，但才气过人。简而言之，他是个计算机天才——或像人们常说的“计算机迷”——的样板。

沃兹奈克毕业后考入科罗拉多大学，后来转到柯帕蒂诺的迪恩斯学院，最后就读于伯克利的加利福尼亚大学。他在这些学校读书时都不如意，所以，1972 年他从加利福尼亚大学退学，到惠普（Hewlett—packard）公司供职。而在这同时，乔布斯考进了俄勒冈州波特兰的里德学院，但第一学期还没读完他就退学了，跑到印度找了个印度教宗教教师学习修行之法。乔布斯回到美国后，参加了阿塔里影象游艺公司。这样，乔布斯和沃兹奈克又在硅谷碰面了，在这里，他们作为业余爱好者开始合作设计一台计算机线路板。他们的合作成果就成了后来的苹果计算机。

他们还恶作剧般地合作搞了一种电子魔术式的玩意儿，这事几乎给他们

招来很大麻烦。1971年，沃兹奈克曾在《绅士》杂志上读到一篇文章，说的是一个名叫坎彭·克伦克的“电话怪”用一个“蓝盒”搭在长途电话线路上，这蓝盒使他得以非法地打长途电话。受此启发，沃兹和乔布斯也着手造了些“蓝盒”，并拿到沃兹就读的伯克利加利福尼亚大学的宿舍去售卖。卖这些小玩意并不触犯法律，但使用它们可就是另一码事儿了。最后，有一次沃兹和乔布斯的汽车抛锚，他们在路边电话亭使用这种蓝盒的时候，被公路巡警拘留。他们设法脱了身，因为警察并不知道这种蓝盒是干什么用的。几年后，苹果公司雇用坎彭·克伦克，请他为公司的微型计算机设计一种自动拨号装置。后来克伦克凭他的奇才，还为苹果型计算机设计了个程序，使它能在打电话时，每打15万次电话可有800次逃避交费，以此使电话公司为难。苹果计算机诞生的过程，在许多方面对于说明硅谷高技术产业所冒的风险是有代表性的：有的人被一个特殊问题所困，他决定要奋力解决它，在解决问题的过程中，他创造了某种为许多人所需要购买的新产品。这位企业家起初是对成功感到惊异不已，继之他就组建一个新公司，在克服了许多困难之后，他可能发了大财。这是一种特殊的梦。突然降临的企业家声誉所引起的兴奋，使这种一夜之间成名的企业家有时来运转之感，这就跟突然走红的职业运动员、电影明星和摇滚乐师的情形差不多。

当时为了造苹果型计算机，沃兹和乔布斯从他们所在的惠普公司和阿塔里公司，把一些电子元器件“解放”了出来。沃兹奈克在设计苹果型计算机的时候明确认定：成本一定要低。他没有用第一流的微型处理机——英特尔8080——作为他计算机的核心部分，因为单单买这种东西就得要270美元，而且还难以得到，电子产品批发商要求沃兹必须开个户头，并且以一家公司的名义进行登记。沃兹奈克说：“当时，丘克·皮德尔搞出了他的6502型微处理机，并且宣布将在‘威斯康星’展销会（西海岸一个大型的一年一度计算机展销会）出售。这样，我的几个朋友去了一趟威斯康星展销会，20美元一个，买回来一批微处理机……你看，20块钱就能买一个微处理机。我就这样念起了生意经。”

苹果型计算机在“自制计算机俱乐部”（由几百名计算机迷在斯坦福大学校园里聚会的一个协会组织）展出的时候，人们羡慕不已，乔布斯和沃兹奈克的朋友们都想要一台。乔布斯说：“就这样，我们把全部时间都用于帮助他们制作计算机。把我们的周末，我们每天晚上的时间以及所有的东西通通都搭了进去。我把我的大众牌汽车，沃兹奈克把他的计算器都卖了，我们总共凑了1300块钱。我们出钱请一位朋友为这种计算机设计一块印刷线路板……我们算了算，我们可以造100台，每台卖它50美元，可获利2500美元，那我们的汽车和计算器又可以买回来了。”沃兹奈克和乔布斯花了60个小时才装好了他们的第一台苹果计算机，但得力于印刷线路板的帮助，他们后来组装一台就只用6个小时了。无心插柳柳成荫，沃兹奈克和乔布斯为了满足消费者的需求，居然创建了微型计算机工业。

1976年6月，乔布斯拿着一台他的计算机，来到了当地的一家计算机零售商店——贝蒂商店。他后来说：“他们订了50台。天哪，这就是一大笔钱啊！不过，他们来了个新花样，要求计算机要完全装配好的。在当时，你买不到一台完全装配好了的计算机，卖的都是配套元件。”然后，乔布斯就拿出了他的拿手好戏，他大模大样地俨然像个大公司的经理，跟几家电子元件供应商订了合同，要求他们按照给惠普那类大公司的供货条件办事儿。“我

们说服了他们，给了我们价值 2.5 万美元的元件，并且提供了为期 30 天的卖方贷款。当时我甚至连什么叫为期 30 天的卖方贷款也不懂。我们把这些元件都拿回家来。我们造了 100 台，给了贝蒂商店 50 台，这笔买卖是现金交易。我们在 29 天内就还了元件供应商的贷款，这使我们开始注意现金周转的问题了。”

这两个合伙人是在乔布斯父母的汽车房里组装计算机的，当时，那房子里堆满了塑料包装的半导体芯片和印刷线路板。乔布斯每天都得花几个小时，用他父母的电话做业务联系工作，请律师咨询，请公共关系公司设计广告。沃兹奈克与乔布斯的合伙企业总是感到手头拮据，乔布斯不得不说服律师先提供服务后付钱。当地一家公共关系公司的经理里吉斯·麦克纳，尽管乔布斯三次登门求助，他也没有答应，但最后还是默许了，给了乔布斯“免费服务”——延期付款。

苹果公司所在的这个汽车房拥挤不堪，堆满了电子器件，乔布斯和沃兹奈克认为：这种小本经营的阶段已经过去。乔布斯说：“大约在 1976 年秋天的时候，我认识到，市场的扩大比我们生产的发展更快。我们必须筹措更多的资金。”

威尔逊还记得 1976 年 6 月乔布斯和沃兹奈克来店推销其苹果机线路板的事。贝蒂商店订了 50 块苹果机线路板，但威尔逊记得更可能是 25 块左右。双方倒都还记得：威尔逊要乔布斯和沃兹奈克给他们的苹果机线路板装个外壳，因此而生产一种拿来就能用的微型计算机。威尔逊明白他的顾客们需要的是完整的一台计算机，而不是只有一些部件或配套的元件。因此，在苹果的两位奠基人开办自己的公司方面，威尔逊给了他们以巨大的推动。起初，他们拒绝照办。乔布斯说：“我们并不想做生意。”后来，乔布斯又到贝蒂商店去，给威尔逊看了装在一个俗不可耐的木盒里的苹果机线路板。威尔逊说：“这一下可使乔布斯服了——他必须制造有个漂亮外壳的苹果机。”

在其初创阶段，贝蒂商店的兴隆是与“苹果”机的成功紧密联系在一起的，因为这家计算机商店有了一种热门的产品可供出售。在两年之内，威尔逊的贝蒂商店就成了有 75 家商店的一个连锁商号了。但几年后，由于现金周转不灵，这家连锁商店垮了台。贝蒂商店和苹果公司最后也分道扬镳了，如今，威尔逊在一家名叫“原贝蒂商店”的计算机商店，出售克罗门科计算机和幸福计算机。

计算机商店就这样扎下根来。美国 10 个最大的城市里，每个至少有 200 个计算机销售网点，全世界的计算机商店约在 1.3 万家以上。此外还有 1.7 万家非专业计算机商店，既卖其他商品，也卖计算机。

在 80 年代，苹果计算机公司的营业扩展到世界各地。除了在硅谷进行其核心业务活动之外，苹果公司还在新加坡、爱尔兰的港口城市科克以及得克萨斯州达拉斯市的效区卡罗尔顿设厂生产。1983 年的时候，苹果公司有职工 3500 人。1983 年初，乔布斯宣称，苹果公司已使它的雇员中的 300 人成了百万富翁。当然，他自己也在其列，实际上他比百万富翁还要富许多倍。乔布斯的苹果股权在 1983 年年中值 2.84 亿美元。照《福布斯》杂志 1982 年一期上的报导分析，28 岁的乔布斯是美国最富有的 400 个大亨中年纪最轻的。对于一个在一间汽车房里开始办公司的毛头小子来说，这可真不错。

点评：

1. 成长的环境有助于解释个人成功。为什么史蒂文·乔布斯和斯蒂芬·沃

兹奈克取得了如此巨大的成功呢？当然，天时地利在他们一边，这要算他们走运，而他们走运的部分原因是他们俩所处的环境——他们都在硅谷出生和长大。

2. 合作和分工是成功的基础。乔布斯被人们公认为苹果公司经营成功的大功臣。沃兹说，那实际上没多大意思，“乔布斯是个伟人，我不能和他相比，我也不关心谁当大老板，因为我的日子还长着呢。”在苹果发迹史的初期，乔布斯和沃兹奈克是有分工的：沃兹是个才气出众的技术人员，而乔布斯则创建了公司的基础结构。

## 食品速冻法之父——白斯埃

一个发明家如能再兼具经营企业的才能，那么，他的事业一定是辉煌的。巴布·白斯埃就是具有这两种才能的幸运者。

巴布，原名应该叫克拉伦斯（Clarence），可是，自他成名之后，再也没有人这样称呼他了。至于他的姓氏白斯埃，原意是“鸟眼”，也有一段很动人的神话。据说在中古时代，一只兀鹰自空中直扑而下，想袭击英国的一位公主，正在情况危急之际，一个童仆用箭射中老鹰的眼睛。公主的父王就以“鸟眼”作为姓氏，赐予这个童仆和他的后代，以纪念他对王室的功勋。此外，并以“箭不虚发”一语颁赠给他，作为这一姓氏的座右铭。

单以这句座右铭来说，白斯埃实际上可说最有成绩，他不但解决了食品工业上的很多难题，而且他发明的速冻法成了世界著名的技术。换言之，凡是着手研究的东西，没有一样是空无所获的。

白斯埃一生的事迹，是白手起家的好例子。他的学费，几乎全部都是他自己赚钱来支付的，所以他自小做过很多行业。例如替家禽家畜剥皮、打杂、厨师等，他都干过，其中以厨师这一行，对他未来的事业影响最大。

成年后，住在拉布拉多半岛的白斯埃遇到最大难题，就是很难吃到新鲜的蔬菜。每隔一段时间，有人开船到外地去买一些回来，每人分一部分，可是，吃不久就烂掉了。从这时候开始，白斯埃就开始思考，用什么办法能使青菜的鲜度保持得久一点？

拉布拉多的冬季非常寒冷，气温都是在零度以下。可是，尽管已到了滴水成冰的程度，蔬菜的保鲜问题仍然没有解决。白斯埃太太常半开玩笑半抱怨地对她的先生说：“看起来，你好像没有不能的事，就是想不出一个办法来，把青菜保存得久一点。我看，你的脑子可能是被冻得不能活动了。”

“你别急，我总会想出个办法来的。”白斯埃笑着说，“不管什么事情，除非我不用脑筋，只要用上脑筋，就不会半途而废，一定要得到个结果才能罢手。”

“好吧，”他太太说，“那我只好再等下去了。”

经过他太太的这次激励，白斯埃对研究青菜鲜度的保存办法更加积极了，但他缺少实验的工具，只凭想象，一时真还想不出好办法来。

几天之后，白斯埃照例到海边去钓鱼，他在整理钓具时发现地上低洼的地方，冰块中结住一条小鱼，他记得这是他一个星期之前丢在那里的，现在仍然完好如初。

他的脑际突然闪起一道亮光，匆匆忙忙收拾起钓鱼用的东西跑回家去。

“哎？”他太太迎着他奇怪地问：“你不是钓鱼去了吗，怎么这样就回来了？”

“我找到保存青菜的办法了！”白斯埃兴奋地说。

“什么办法？”

“你别问，照我的话去做。”白斯埃说，“找个大水桶，放进冷水，把青菜放进水里，好，你等着吧！”

在零下的气温中，倒在大桶里的水，不大一会就结成了冰，青菜被冻结在里面，鲜度就没有问题了。

从这个最简单的冰冻办法开始，白斯埃的百万财富及事业逐渐的诞生了。不过，他自己还一点也不知道。

这个冰冻蔬菜的办法虽好，但要取出蔬菜来吃时，却非常不方便。每次，白斯埃要拿一把斧头把冰冻打开，把青菜挖出来。

“这样麻烦，还不如不冰的好，”白斯埃太太说，“我看你另想个办法吧。”

“好的。”

可是，另外一件大事的发生，使白斯埃把这件事情搁置了。

随后白斯埃换过很多工作，但随着第一次世界大战的结束，他最终又回到了捕鱼行业。自此他以那年冬天在拉布拉多使用过的冰冻青菜办法为基础，开始实验食品的速冻法。这时候，他的经济情况已到了非常恶劣的地步。

他花了7美元买了一些简单的工具，包括一架电扇、几只水桶和一些冰块。就这样，他毅然组织了“通用海产公司”，地址在马萨诸塞州格劳斯特港的一个码头上。

实际上，在第一次世界大战之前，欧洲市场上就有冰冻鱼货上市了。但采取的是全冻办法，不合乎经济原则。白斯埃想把它变成一种更实用的办法，并能在商业上大量推广。

虽然白斯埃受的教育不多，在实验上常遇到一些技术上的困难，但他那种锲而不舍的精神，使所有难题都一一解决。

为了对各种鱼类进行实验，白斯埃花在买样品上的钱已不计其数，后来竟到了无钱买样品的地步，几乎使实验工作陷入停顿。此后，在太太的鼓励下，白斯埃开始向渔业协会和其它人求助。在得到了资助以后，白斯埃的实验工作顺利继续下去，于1925年，带式冷冻机研究成功了。在他一生所获得的250件发明专利中，这是第一件，也是最重要的一件。

带式冷冻机研究成功，使通用海产公司的业务大为扩展，同时这也是马萨诸塞州渔业走向现代化的一个起点。白斯埃的最大特点是，不以在商业上赚到钱为满足，而是不断地为他从事的企业研究新设备、新方法、新产品，他把整个公司经营得像一个大的实验室，设立很多实验部门。

“食品工业要满足人们的胃口，不能让消费者吃腻了。”白斯埃说，“所以对已有的产品要常加改良，对没有的产品要随时开发。因此，实验工作的重要性，远超过生产部门。”

根据他的这一经营原则，通用海产食品公司的产品种类增加得很快，营业额的增长率更为惊人，到了1961年，其每年的营业额已高达20亿美元。

白斯埃的另一重大成就，是脱水食品的发明。说起来，这事业的创立倒是非常偶然的。因为有一次他在街头听到了人们对冷冻食品的抱怨：“冷冻食品保鲜效果很好，但就是太重了，运输费事，保存也太占地方，要携带就更麻烦了。”为此，他决心研究重量轻、体积小的水果、蔬菜和海产食品，并且成立一个开发公司，专门进行研究。

当然，唯一的办法，就是把原来食品的水份脱掉，但他始终认为，无论如何脱水，总不能全部榨干，否则，就没有办法保持原有的味道。经过6年的不断实验，他终于在1945年，研究成功了食物脱水法，不管是水果还是任何青菜，在90分钟以内，可以把水份完全脱净。接着，他的一个新公司——脱水食品公司也跟着成立了。点评：

1. 创业者往往是一个生活中的有心人。关于食品保鲜问题，虽然生活中每个人都遇到这一难题，但只有作为有心人的白斯埃发现并将之作为一个问题来研究，并且找出了最终解决方法，成就了自己的事业。

2.灵感是创造之源。白斯埃在思考并试图解决食品速冻问题时，偶然发现冰块中冻结住的一条小鱼，几天后仍完好如初。白斯埃利用了大脑中转瞬息即逝的灵感，将之移植到其它食品保鲜研究中，最终推出了带式冷冻机。



## 锲而不舍的伊士曼

现代人提起伊士曼，都说他是发明天才。因为乔治·伊士曼是小型照相机的发明人。可是，如果你把他的传记打开来翻一翻，你就会发觉他的成功是何等的艰辛。假如他没有超越常人的勤勉、节俭和苦干的精神，他决不可能创出这样一番辉煌的事业来。

自7岁那年他父亲去世之后，伊士曼就开始过起贫民式的生活。也许人生最值得回味的是苦难的日子，而不是幸福的岁月，所以成名后的伊士曼，在晚上炉边闲话时，最喜欢跟人谈他的童年。

“父亲去世后，家庭的生活重担落到母亲的肩上。”伊士曼每谈起这段往事，总是唏嘘不已。“我们兄妹三人，我是老大，当时刚满7岁。母亲不但要负责一家大小的生活，还要弄钱供我们读书，因此，她每天得付出双倍的辛苦，那种艰苦情形，至今还深刻地铭记在我的心灵上。”

伊士曼的一生，受他母亲的影响最大，他常说：“母亲真是了个了不起的女人，在那样艰苦的生活里，她每天仍以慈祥的笑容对待我们。后来我们渐渐大了，她替人做零工已无法维持一家大小的生计，便设法在纽约西部的罗奇斯特城开了一家小公寓，不但供住宿，还负责客人的伙食。如此一来，她老人家每天24小时几乎没有休息的时间。”

由这段话可以看出，伊士曼自小就是个很懂事的孩子。不用说，这又是苦难的赐予，使他比别的孩子早熟。在他的记忆里，除了工作之外，几乎没有童年的玩乐时光。

他14岁那年，就自动到一家保险公司找了个工作，周薪是3元。除了倒茶、跑跑腿之外，还要负责生炉火、擦地板等杂务工作。公司5点钟下班之后，他还要跑一英里多的路，到他母亲开的公寓里去帮上几个小时的忙。

在第一家保险公司里，伊士曼只工作了一年，就转到另外一家去，周薪由3元加到5元，工作反而轻松了，只负责办公室的一切杂务。

与此同时，为了将来能找到一个赚钱更多的工作，他认为自己一定要有一个专长，于是他利用晚上的时间开始学会计。一年以后，他进入了一家银行工作，年薪是800美元。这一收入，在当时来说，已经算是很不错了。也就是这个时候，伊士曼深深地感到，赚钱固然要紧，健康的身体，充沛的活力更为重要。这一生活上的重大转变，是他进入银行后不久，受了一位客户的影响而产生的。这位贫寒出生的百万富翁查尔斯年轻时不注意身体，拼命工作，而有钱以后却饱受疾病的折磨。从此，伊士曼开始注意身体保养，并爱上了旅游。

假如伊士曼在生活上没有这样大的一个转变，也许他不可能发明柯达照相机，因为他对照相机发生兴趣，是由旅游而引起的。

他进入银行两年之后，获得一个月的假期，他准备好好地玩一玩。他选择的目的地是多米尼加。由于人们的传说，以及报章杂志的描述，他对这个西印度群岛中的小国家，早已神往已久。在临行之前，他常跟银行里几位要好的同事，谈论他这次到多米尼加度假的计划。

“果真如你所说的这么好，肯定是一次多彩多姿的假期！”一位同事羡慕不已地说，“我希望你能多带回几张照片来让我们也开开眼界。”

在伊士曼的计划中，并没有想到带照相机去，一方面因为那时候的照相机太笨重，一方面因为他也没有用过。不过，经他同事这一提，他才想到，

能带一部照相机去的确不错。

于是，他狠下心，花了 90 多元美金买了一套照相设备，从照相机、显影设备到一个帐布做的小暗房，大大小小不下十余件。在 1877 年左右，照相的手续相当繁琐，而且也不是一般人所能玩得起的。例如那时候还没有胶卷，用的是玻璃感光片，一个处理不好，就等于白照了。

伊士曼花了 5 美元的学费，对照相技术算是摸出了一点门道，这是他有生以来第一次和这类知识接近，他很快地就对照相技术着了迷。

在以前，他认为自己最大的爱好是旅游，可是，当他摸到照相机时，把其他的一切统统忘记了。由此看来，人们的真正志趣往往是被隐藏起来的，甚至于连自己都不知道。

由于迷上照相机，伊士曼取消了多米尼加之行，利用一个月假期的时间，阅读与照相机有关的书籍。

有人说，发明家与普通人的最大不同之处，是在于他们好奇心大、疑问多。这话的确很有见地。当伊士曼买回那套笨重的照相设备之后，他的第一个疑问就滋生了：为什么要做成这样大呢？如果人们要带它出去旅行，要另外雇一匹马驮着它才行，这多不方便？

由这一疑问，引起他了解这门知识的兴趣，当他看到一个英国人发明“干式感光板”时，他的第二个疑问又涌现脑际：感光板为什么要这样厚呢？

一个疑问接着一个疑问，使伊士曼进入废寝忘食之境，他母亲做饭的炉子，成了他实验化学药剂的重要工具。每天从银行下班之后，他就钻进厨房开始他的实验工作，直到筋疲力竭为止。有时候他工作得太累，不知不觉便躺在地板上睡着了。

经过半年多的研究，伊士曼终于制造出一种感光乳剂。开始时，他做的只够自己用，但他知道这是一种理想的药剂，如能大量生产，一定会受到照相业的欢迎。于是，他把多年来积蓄的钱拿出来，设立一个小型工厂，开始生产干式感光剂。

这是伊士曼研究成功的第一种照相用的材料，也是他一生事业的起点。此后他不断研究，接连生产出很多种获得专利而又赚钱的材料，使照相业渐渐迈向现代化。

业务开展之后，他辞去银行的职务，与一个叫史庄的人合伙，正式对照相材料开始了企业化的经营。

与史庄合作后的伊士曼，以充裕的资金开始研究小型、轻便的照相机，而且他对这种照相机还有一个最大的理想：就是任何人都会用。

到 1886 年，在两个得力助手的协助下，这种“人人都会用”的照相机研究成功了。伊士曼在欢欣若狂的心情下，决议为他的这一新产品起个好听的商标名称。

在他的想象中，这个字一定要字母不多，读起来容易，而声调还要响亮，同时用世界任何语言发音，听起来都很动人。

为了寻找这个字，伊士曼伤了不少脑筋，因为要一个合乎他的理想而又不跟别人重复的字，的确不是件太容易的事。有一天晚上，他躺在花园里的摇椅上，仰望着天上的星辰，思索着这个字的组合形式。当他想得累了，转动一下头时，天狼星明亮的光芒吸引了他。因所有的星星中，这是他唯一能叫得上名字的一颗，也是他印象最深刻的一颗。

经过很久很久，伊士曼长吁一口气，由摇椅上坐起来，自言自语地说：

“我的新产品商标，第一个字母决定用 K。”

这是他母亲名字的第一个字母，很显然的，他这一决定有“把新产品的成功”献给他母亲的意念。

也许就基于他对母亲的恩情念念不忘，所以当 K 以下的三个字母想好时，他在最后又加了一个 K 字，创造了世界闻名的“柯达”（KODAK）。

“柯达”照相机上市以后，马上轰动起来。这一方面固然是由于照相机本身轻便和任何人都会用的优点，但伊士曼用的一句广告词所发生的效用，也是功不可没的。

“你压一下按钮，其余的事由我来负责。”（YouPresstheBut-ton，WeDetheRest）这种动人的句子，怎能不会对消费者产生吸引力呢。

点评：

1. 具有远大抱负的人才能成就大事业。仔细研究起来，伊士曼的个性是很复杂的。他是个非常讲求实际的人，但脑子里却充满了幻想，所以有人说他是个具有“双重性格”的人，其原因即在此。他 20 岁以后，看到报纸上常有研制新产品致富的报道，觉得发明的确是个赚大钱的好机会。因此，他在工作之余，也开始动脑筋，想发明一种新产品。伊士曼之所以能够最终发明小型照相机，是同他小时期望赚钱和年轻时期望通过发明致富的念头分不开的，在这一抱负的感召下，通过自己锲而不舍的努力，最终成就了大事业。

2. 事业发展过程中，别人的支持十分必要。在伊士曼创业初期，史庄把个人全部财产 5000 美元投资于制造照相器材，这无疑是个十分冒险的行动，但对推动和帮助伊士曼创业发挥了举足轻重的作用。

## 工业战略家霍尔兹沃恩

在所有英国工业界的巨子中，在分析英国工业存在的问题以及寻求其解决方案方面，可能要数 GKN 公司的总裁特雷弗·霍尔兹沃恩爵士最有发言权。令人鼓舞的是；他还是一个乐观派。他曾自信地说：“如果我们回顾一下过去 20 年的历史，就可以说英国的衰退只不过是发展过程中的一小段插曲。”

特雷弗·霍尔兹沃恩生长在英国的纺织工业中心——布雷德福，年轻的霍尔兹沃恩屈从于命运和他的父母，选择了一门很实用的职业——会计。

1944 年，霍尔兹沃恩从学校毕业后加入了罗林森·格里夫斯和米切米蒂会计协会，并于 1950 年取得正式会计的资格。之后两年里，他在这家公司的鲁顿办公室供职，主要负责审查该公司最大买主——拉波特工厂。这在管理大公司方面给他提供了极其宝贵的经验。

1952 年，他作为一名会计师进入了英国巨型造纸集团公司——鲍沃特·霍尔兹沃恩公司，他正式接触管理教育是在 1952 年，那年他进入阿什桥管理学院接受英国管理教育的第一课，与他一起上课的还有帕特里克·詹金等其它一些人。霍尔兹沃恩发现这是个好机会，但他对过分强调学术性方法的管理培训颇有疑问。多年后他调皮地说，或许最好的管理课程可以归纳成三条原则：象棋、桥牌和扑克牌，并由赢家收学费。现在当他回忆起当时对管理教育制度的讽刺时，他笑了，“象棋代表战略思想，桥牌是指与同伴的共同努力；扑克牌指经过深思熟虑后的冒险，而且要靠勇气去完成所要做的事情。企业管理的全部要点都包括在这三种游戏中。

霍尔兹沃恩在鲍沃特公司一直呆到 1963 年，随后他进入了 GKN 公司。霍尔兹沃恩从鲍沃特公司到 GKN 的动机，一则是新兴工业的挑战；二则 GKN 是一家富有魅力的钢铁机械公司。当然，刚进入公司时，他只是一个称职的会计师。

1970 年，霍尔兹沃恩从他那有些孤立的位置上被提拔为 GKN 公司的常务经理，负责处理当时董事会面临的棘手问题。这是他有生第一次真正独立承担责任，他也证明了自己能胜此任。到高级领导圈子后，他发现自己陷入了关于 GKN 公司未来的争论中，并且自己成了公司引人注目的中心。他被授权专管公司计划，两年后，他进入了 GKN 内被称之为“符斯索德”的集团，这个集团包括 5 名公司副总裁，霍尔兹沃恩专门负责公司的管理和财务。“符斯索德”集团的首要任务是为公司确定周密的经营战略。于是，这个小集团全力以赴进行计划，包括详细的为期 5 年的预测性计划。“计划实际上都是些幻想性的东西，我给董事会呈交了一份关于公司经营战略的报告，里面却没有一个数据。事实上，我们要决定的只是几个简单的构想。首先 GKN 公司是否还是一个钢铁集团，最后，我们得出结论，GKN 不再是钢铁集团公司，这样我们就不再把生产钢铁作为经营中心，我们可能还生产钢铁，因为我们的生产需要钢铁，而这不是为了钢铁本身。”

这是一项具有纲领性的决策，牵涉面很广。此集团刚批准了公司有史以来最大的投资项目，即花 5000 万英镑新建一个年产 600 万吨的钢管厂。霍尔兹沃恩极为反对此计划，在 16 人的董事会里只有他一个人反对以厉害著称的公司董事长艾雷克·布鲁克斯。几年后，果然不出霍尔兹沃恩的预料，钢材需求量下跌的趋势很明显地表现出来了，这时，GKN 公司的钢管厂不得不在英国钢铁公司调停下，和伊恩·麦格雷戈公司互相妥协以解决生产能力过剩

的问题。

霍尔兹沃恩提出的其他几个简单构思也同样具有深远意义。他提出：如果不炼钢，GKN 公司该做什么生产呢？答案是为汽车工业生产零配件。这也是经营重点的转移，因为 GKN 公司实际上已经是汽车工业配件的供应厂家。但是霍尔兹沃恩又说，GKN 公司的大部分产品还很简单，是属于钢材的初级产品。下面一个经营重点的转变是谋求成为国际性生产企业，尽管 GKN 公司在英联邦各处得到了扩展，但是它在美国没有分公司，在欧洲大陆也很少。霍尔兹沃恩很清楚英国的汽车工业正在日益走下坡路，他说：这一恶果是 60 年代的政策所导致，一个国家怎么能够直接经营企业呢？如果要的话，只是摧毁了英国这个在 1957 年还是世界上第二大汽车生产国的地位。而日本到 1964 年才真正起步发展汽车工业，现在却大大领先于我们。这是一个国家政策失误的极好例证。这责任到底归咎于谁，工会、还是政府？这都无关紧要。德国人每年生产 450 万辆汽车，法国和意大利的汽车工业也方兴未艾，而我们却迫不及待地毁掉我们工业的精华部分，直到 70 年代初，我们才清楚认识到我们的汽车工业几乎没救了。所以我们现在必须全力以赴，占领汽车工业原有的阵地，如欧洲、美国和日本。事实上，这也是我们公司所正在采取的具体行动。

霍尔兹沃恩的战略思想的第四部分是以批发和销售钢材、金属扣件和计算机，再销售汽车零件为手段，进一步减少对汽车制造业的依赖性。“这并非完全获得了成功。从那以后，我们卖掉了所有的扣件企业和金属制造业，也正因为如此，我们才减轻了我们现在称之为工业服务的负担。占有钢铁股票不是一种批发生意，因为我们的顾客是工业而不是社会。为此，我们扩大了服务范围，使之包括：国有企业联营生产、工业废料处理和建筑业等方面的服务。”

1980 年 1 月 1 日，当时 52 岁的特雷弗·霍尔兹沃恩被任命为 GKN 公司的董事长，终于实现了他长久的愿望，正如他所说的：“午夜到了，英国钢铁工业的午夜也到了。”在以后的 4 个半月里，钢铁公司的巨头们一直在和英国钢铁协会主席查理士·维拉士爵士商谈如何解决钢铁工业陷入困境的对策。“这表明到那时我们还把自己看作一个钢铁公司，因此我们认为罢工是我们所面临的问题根源。我们还没有意识到我们真正的问题和其他工业部门一样，是衰退。”

尽管如此，GKN 公司比英国大多数公司的处境要好些，在以后的四、五年里，英国公司的数量不断减少，在霍尔兹沃恩被任命为公司董事长的两个月前，他就对英国管理协会沃尔弗汉普顿分会说：“唯一确定无疑的事实是对未来 10 年中的具体趋势和事件进行预测的一切尝试几乎都将是错误的。”而且，像平常一样，他又引用了诗人罗伯特·布里奇思的一句话：“真正的智慧在于能对不可预见的东西应付自如。”

实际上，他已经预见到 80 年代英国工业的崩溃，但这并不妨碍他在 GKN 公司实施他的战略计划，并且像其它那些幸存下来的英国工业公司一样不拘形式。1979 年他加速改变 GKN 公司的产业结构，其步伐实在惊人，GKN 公司先后在英国兴办了两家工厂，在法国开办了一家，在美国开办了两家，与此同时，公司卖掉了在澳大利亚所剩下的钢铁业的股权和在英国的传统机械工业公司。

采用这一系列行动是他 1977 年所制定的策略计划的一个组成部分。根据

这项计划，公司还建立了总裁委员会。其成员包括巴里·希思，董事会常任理事和他本人，另外，公司还建立了由常任理事组成的管理委员会，也包括霍尔兹沃恩。委员会接受了霍尔兹沃恩放弃立足于英国机械业，全力打入汽车工业配件供应的国际市场的计划，这证明了霍尔兹沃恩已是 GKN 公司的关键人物，他被提升为董事长实际上只是时间的早晚而已。

而且，后来的事实也证明他的提升很及时。1980 年，霍尔兹沃恩在公司总共裁减了 1.2 多万人，结果公司的税前赢利从 1.26 亿英镑下降到亏损 100 万英镑。尽管霍尔兹沃恩对此早有准备，但还是为所付的代价感到震惊。然而，他为公司应付这种局面所做的准备工作，后来逐渐显示出了其有效性。6 年后，公司从 1980 年的低谷中走了出来，盈利又上升到 1.33 亿英镑。霍尔兹沃恩终于能够对公司的股东们这样说：“GKN 公司已不再是只局限于英国中部地区做生意的公司了，它在开发复杂的新型机械产品和应用最新技术方面已成为世界的领路人……任何像 GKN 这样历史悠久的公司，在新的腾飞之前，一般都会有一个调整和复兴的时期，我认为 1980 年——1984 年就是这样一个时期。”

正如人们对所有战略家所希望的那样，特雷弗·霍尔兹沃恩既有历史的敏锐感又有远见卓识。

点评：

1. 运用战略眼光可能尽量降低公司的损失。在 GKN 批准建立钢管厂时，霍尔兹沃恩极为反对此计划，因为他已预测到未来钢铁需求量的大幅度下降。如果 GKN 能够采用他的意见，本来可以避免这一 5000 万英镑的投资损失。

2. 一旦确信自己预测正确，企业家应采取果断行动。霍尔兹沃恩并不是因为使该公司走向繁荣而广为人知，而是因为他预测到了企业经营环境的恶化，以令人惊异的步伐加速改变 GKN 公司的产业结构，从而在大环境恶劣的情形下，保持了该公司相对较好的经营业绩。

## 家用电器行业的开拓者——休斯

在家用电器行业的起点上有两大功臣，一是理查逊，另一个是休斯。两人虽然生在同一时代，走的是同一条路子，但后者无论是在事业上、声誉上，都要比前者幸运得多。

休斯小时候，家境很不错，他父亲是北达科他州的名律师，也许是受了他父亲出庭辩护常常成为轰动新闻的影响，休斯爱上了新闻这一行业。

在读书这段时间里，休斯的生活很平淡，既没有突出的表现，也没有落于人后。在明尼苏达大学新闻系毕业后，他进入一家报馆做事，这本来是他事业中很正常的顺序，但却在一次偶然的事件中，使他猝然放弃新闻工作，开始做起生意来。

在父亲的资助下，休斯成立一定小型电器公司，开始研究新产品，他的第一个目标是做饭用的电炉。

说起来，这一选择也非常偶然的，当时有很多人已看出很多电器事业具有发展前途，都一窝蜂地在研究新产品。休斯当然也不例外，但研究什么样的产品才能赚钱，却使他煞费苦心。

当时，休斯决定一个大的原则，那就是他的新产品，必定是每个家庭的必需品。

休斯的第一件电器产品发明，是在一次很偶然的机会中得到的意念。经过是这样的，有一天，他到一个新结婚不久的朋友家里去吃饭，当他吃沙拉时，发觉有一股很浓的煤油味，他只吃了一口就放下勺子，心里泛起想吐的感觉。但他是来做客的，只好忍住不说。这时他朋友夫妇二人也尝出味道不对了。“是什么味道？”他朋友说。“噢，糟糕！”女主人红着脸说，“一定是我刚才烧煤油炉时，不小心把油弄到菜里了。”

“这个鬼炉子真讨厌！”男主人说，“才买了没有几天就常出毛病，有时正急着用火，它偏偏突然熄掉了。要修理它吧，一动就沾一手油，费好大劲才能洗干净。”“这是你的经验之谈，”休斯打趣着说，“不用说，你是常帮嫂夫人下厨房啦？”“他才没有那么勤快哩。”女主人说，“只有在炉子坏了时，他才会帮帮忙。对不起，我再去重新做一份沙拉。”“不必啦，”休斯说，“我已经饱了。”他朋友刚结婚不久，对太太格外疼爱，所以紧接着说：“那就算了吧，珍妮，汤姆不是外人，他不会怪你的。”男主人笑着对休斯说，“这不是我们一家的烦恼，我在外面吃饭时，也常常吃到煤油味，”“都是你害的，”女主人白了她丈夫一眼说，“我当时说买个炭炉子就可以了，你偏偏要买什么现代家具，这可好，害得我天天吃煤油。”听了他们夫妇这番对话，休斯在回家的路上，脑子里开始振荡，他想：“如果我能发明一种用电的炉子，这种缺点不就可以避免了吗？”“当你不知道该发明什么东西好时，你觉得什么都没有头绪，”休斯事后说，“可是，一旦你定下心来，抓住一个目标，其他的杂念就都消失了。”电炉，不但符合他所定下的原则，而且使用简便，只要能研究成功，必定会受欢迎。

1904年，休斯发明的电炉应市了。其后，休斯在电炉产品推销上遇到了困难，但此时理查逊的电熨斗，由于推销得法，曾轰动一时，休斯抓住这一机会，把自己的电炉很巧妙的介绍给大众。他的口号是：“电熨斗能烫平你的衣服，电炉能温暖你的心”，就此休斯打开了电炉销售市场，电炉的销售成功，休斯的事业基础稳固了，他马上又采取一个重大的步骤，扩充设备，

大量生产，减低成本，因为他看准了一点，发展家用电器事业，规模愈大愈占便宜。

“这种生意不但产品要精良，更要能有抢先上市的潜力”。休斯说，“因为大家的智慧是差不多的，一件新产品的问世，彼此在时间上的差距是非常小的。你制成一种电炉，别人也许正在制造，如果让别人的产品先上市，你的就失去一部分新奇和吸引力。”休斯的竞争手段是非常卓越的，他常说：“这就跟拳击一样，当你一拳把对手打得摇摇欲倒时，你一定要尽快再补上一拳，不能等到他站稳了再出拳。”他这几句话可说是他一生做生意的经验。当他初到芝加哥闯天下时，电器业界没有人把他看在眼里，以为他只不过是一个小电器商人。可是，当他的电炉销路急剧上升时，同业们正在惊奇之际，他又推出第二项新产品，使同业都产生了措手不及之感。休斯以电器业“黑马”姿态出现，而后能成为大亨之一，不能不归功于他的经营哲学——拳击式产销计划。

在那个时代，人们对电或多或少都怀有一点点恐惧，这种消费心理，休斯的印象最为深刻，所以他的业务一发展开之后，售后服务也就跟着展开了。

据说，他设计一种用户访问卡，凡是使用他的产品的家庭，每周派人去访问一次，问他们在用电炉时，有没有不正常的现象？烤炉是不是有什么毛病？如有毛病，立即免费修理；如果主妇们有什么疑惧，访问人员也会亲切地予以解释。

以现代人来说，每周访问一次的方式也许太烦琐了，因为人们对电的知识已了解得很多，再加现在的电器也不容易发生毛病，已不需要太密集的访问，但在当时来说，这种访问却是非常必要的。主妇们不但对电器的使用方式需要多了解，对电的知识也很想多知道一点，以增加使用电器时的安全感。

休斯摸准了这一消费心理，所以他的做法受到用户们带有感激意味的欢迎，因此，他的产品销路几乎成了三级跳式的增加。点评：

1. 创业应善于制造机会，抓住消费者的心理。休斯在电炉销售遇到困难时，巧妙地跟随理查逊的电熨斗销售，发动宣传攻势，最终打开了电炉市场。他的宣传攻势，给人们造成一个明显的印象，妇女们替家人缝制衣服到深夜时，又累又饿，在用电熨斗烫衣服时，不免想起滚烫的电熨斗如能煮点东西吃该多好，免得再去起火。而电炉可以满足她们的需要。

2. 产品宣传上应注重利用“衬托法”。利用别人知名度较好的产品，把自己知名度不大的产品带给消费者，让消费者加深印象。这就像一个小人物，因为站在一个伟人的身旁而显得他也了不起。休斯在表面上，也在替电熨斗作宣传，骨子里却是借着电熨斗的名气，来提升自己产品的身价。这种微妙关系的运用，真可说是天才的产物。



## 开弓不接回头箭的奥尔森

肯尼斯·奥尔森 30 年代生于美国康涅狄格州的斯特拉特福，是美国数据设备公司的创始人。他白手起家，在不到 30 年的时间里，他的数据设备公司发展 to 年收入高达 76 亿美元，其规模和实力远远超过洛克菲勒退休时的美孚石油公司、福特在世时的福特汽车公司。他被美国《幸福》杂志称为“美国企业史上最成功的企业家”。

奥尔森的家乡是康涅狄格州的斯特拉特福，是一个工业发达的地区。奥尔森的父亲是一家汽车连接器厂的工程师，他喜欢钻研并曾创下几项专利。父亲的钻研精神深深地感染了奥尔森。在他读书期间，每当放学后，他总是蹲在家中的地下室里——那是他的实验室。实验室里摆满了扳手、钳子、螺丝刀、锉刀之类，还有拆来拆去的钟表、收音机、连接器等等。邻居们经常能听到从地下室传出来的“叮叮当当”的敲打声。

开始，人们以为奥尔森家将地下室租给什么洋铁匠，后来才发现这“洋铁匠”不是别人，却是年纪刚过 10 岁的奥尔森。有人把钟表、收音机送来，请他修理，奥尔森都能手到病除，邻居们把此当作一个奇迹，并亲切地称他为“小爱迪生”。

奥尔森的弟弟斯坦利同他一样，也热衷于搞些小发明，因而也是地下室的常客。有一天，当斯坦利用奥尔森刚组装完的收音机收听广播时，突发灵感地说：“哥哥，咱也搞一个无线电台多棒啊！到时候，许多人都能收听 to 咱们电台的广播，你说妙不妙？”奥尔森停下手中的活，不禁愣了一下。他认真思索了一下弟弟的建议。无疑，这是一件极有魅力的事情。“好！就搞无线电台！”奥尔森下定决心。

设计、安装一个广播电台，可不像装一台收音机那么简单。不用说，兄弟俩费了九牛二虎之力，把整个暑假全都打发上了，才组好一部无线电台。

试播以后，收听的杂音太大，几乎无法听清播音。奥尔森废寝忘食，不断加以调整，声音终于清晰了。

小兄弟俩的“奥尔森广播电台”正式播音。这一年，奥尔森年仅 14 岁。

奥尔森高中毕业时正赶上第二次世界大战，他应征入伍，参加了海军。在军舰上，他正式接受了维修电机的训练。不用说，他十分喜欢这个工作，不久，他就把发电机、电动机、汽轮机的工作原理、制造、运行、维修等知识了如指掌，成为舰上一名出色的技师。

二次大战结束后的第二年，奥尔森从海军退役，进入麻省理工学院就读。在学校里，他不仅各科成绩优秀，而且对许多机器、仪表无师自通，显示了他电子、工程方面的天才。

学院研制第一台电子计算机时，奥尔森应邀参加了研制小组。电子计算机实验室负责人加伊·福莱斯特教授说：“奥尔森来到实验室不久，大家就认识到他是第一流的工程师。”

麻省理工学院研制的电子计算机原计划用在一种小型飞机模拟器上，因而具有小型、线路简单、反应敏捷的特点。奥尔森参与了研制过程，这就为他以后研制微型电子计算机打下了坚实的基础。

1957 年，奥尔森与他在麻省理工学院时的助手哈兰·安德森一起，开办了数据设备公司，从事微型电子计算机和半导体线路板的生产。

创业是极其艰难的。奥尔森四处奔波，才筹措到 7 万美元，其中主要来

自波士顿风险投资公司。因此，经营这家投资公司的乔治·多里奥特先生占了“数据设备公司”全部股票的70%。而奥尔森只占13%，安德森占9%。

乔治·多里奥特先生是哈佛大学的教授。作为一位风险投资家，他看中了奥尔森这个难得的人才，看好了微型电子计算机的前景。他始终坚守当初的诺言：“决不插手数据设备公司的经营事务”。自从他与奥尔森合作以来，二人结为莫逆之交。开办一家高科技公司，7万美元确实太少，因此，为了把钱花在刀刃上，奥尔森能省就省，千方百计因陋就简。按照奥尔森的设想，斯坦利租来一间破旧的房子，这是一家歇业的木匠铺。几个人经过一番清理，总算把这间破屋打扫干净了。然后，奥尔森又让斯坦利回家搬来一些旧椅、柜子等，一间简陋的“办公室”就准备就绪了，只是办公室的门还没有着落。这样，一家没有门的公司就开始营业了。

奥尔森吃在公司，睡在公司，工作在公司。他并没有什么8小时工作制，并没有什么上班下班之分。他每天埋头设计和制作，仓库里摆放的微机日益增多。

经过一段时间的试销，效果还不错，许多工程师购买了奥尔森的既实用又便宜的微机。公司的生意日益兴隆，不久就出现了供不应求的局面。奥尔森不失时机地扩大了公司的规模。这时，斯坦利又建议为办公室安装上门，而奥尔森回答说：“把这笔钱省下用到制造、经销上面，岂不更好？再说，我日以继夜守在公司里，还怕丢什么东西吗？”

让每一分钱都充分发挥其作用，这是奥尔森一贯的作风。节约，已成为数据设备公司的一种传统。那种大手大脚、一掷千金的人，在公司里是不会站住脚的。

奥尔森从自己走过的成功之路悟出一个道理：一个人要释放出他的全部能量、充分发挥自己的聪明才智，必须有主人翁的态度。所以，他要求“数据设备公司”的每一位高级职员必须从头至尾负责一项新产品的全过程，即所谓“一条龙”机制。这种从生产到销售到效益一杆子插到底的作法，大大地调动了职员的积极性。奥尔森潜移默化地培养、造就了一大批有远见卓识的人才。正因为有这一大批栋梁之材，才使公司不断兴旺发达。而那些平庸之辈，则在炉火中被炼焦，被作为炉渣淘汰掉。

奥尔森提倡“大实话”，无论是经理、高级职员，还是工人，有什么建议、意见、想法，均可毫无顾忌地公诸于众。凡是有益的，他就接受下来，并加以改进。他鼓励人才流动，从来不埋没人才，那些有能力的人都有升迁的机会，正因为如此，许多人才都“流动”到“数据设备公司”来；奥尔森有了主贵人才，公司越办越红火。奥尔森也赢得了“电脑行业绅士”的美誉。

另外，一般厂家都对推销员实行记件工资制，而奥尔森了解到，推销员为了多拿工资，往往与对方有关人员合谋，多进并不怎么需要的产品，其结果是使购买产品的单位受到损害。为避免此种弊端，奥尔森对自己公司的推销员实行固定工资。奥尔森这一措施，深受客户的欢迎与称赞。

奥尔森是一个富于挑战精神的人，他对那些墨守陈规的人十分看不惯。他曾经说过：“认识不到变革重要性的人根本就不配做一名企业家。自鸣得意、墨守成规、无视外部世界的变化、不去大刀阔斧地变革不仅是可悲的，而且只有死路一条。能经受得住胜利考验的人并不太多。我原以为给予经理们以重任就能培养出真正的企业家，可惜收效并不十分理想。我有责任写一本关于企业家的书，让人们认识到如何才能成为一名真正的企业家。”

点评：

奥尔森是一位成功的企业家，他那不过目的誓不罢休的劲头、在现代企业经营中保持住传统美德的风格、尊重知识和人才的做法、富于创新勇于接受挑战的精神以及他在微机领域的天才头脑，莫不令人联想翩翩，值得我们去思考和借鉴。

他是一个把握时代脉搏的人。

## “面包女皇”凯瑟琳

凯瑟琳·T·克拉克，这个从家庭厨房里走出来的家庭妇女，在40年代到60年代的17年时间里，把一个家庭式的小面包店变成了具有相当规模的现代化企业，使企业每年的经营额由2.3万美元猛增到400万美元，一跃而成为世界面包行业的佼佼者，她本人也获得了“面包女皇”之美誉。

凯瑟琳和一般的美国家庭妇女一样，自从与克拉克结婚以后，就成为家庭厨房的主妇、一位温柔体贴的贤妻良母。丈夫克拉克是一家银行的小职员，每月收入不多，但维持一家人的生活还算说得过去。

当夫妻俩有了两个女儿后，家庭的经济状况开始变得紧张起来。丈夫是一个安分老实、满足于每月领取固定薪水的人，对于如何改善家庭经济状况，他根本没有、也不可能去考虑。凯瑟琳不满足于现状，决心自己动手改变家庭的窘状，可是如何着手呢？

一次，丈夫邀请几个同事到家中度周末，就餐时，他们对凯瑟琳的烹调手艺赞不绝口。其中的一位朋友说：“想不到凯瑟琳的手艺这么好，如果开饭馆，顾客一定不少。”一石激起千层浪，这句话使凯瑟琳对苦苦寻思的事情有了启发。她想，开饭馆投资大，做些可口的点心卖卖倒可以改善一下家庭经济状况。她相信，凭她的手艺肯定能做出十分合乎顾客口味的食品。

尽管克拉克坚决反对，但是凯瑟琳决心已下。考虑到目前的家庭收入状况，克拉克也别无他法，只好抱着试试看的心情，让怀着强烈创牌子意识的妻子做做看。

凯瑟琳开始寻找下手点。突然，她买的一本糕点食谱上的一则广告引起了她的极大兴趣。这则广告的大意是，全麦面包是一种含有丰富维生素的保健食品，它是用麦皮磨成粉，再和面粉掺合后加工制作而成的，也就是人们常说的黑面包。这种面包虽然营养丰富，但由于颜色太黑和制作粗糙，还没有推广开。现在，研究出了一种全新的方法，使制作的面包既好看又好吃，且富有营养。它是用全麦面粉和纯白面粉各自调好以后，分层相间地叠成若干层后切卷而成，又叫做“千层卷”。制作“千层卷”的工艺方法是新发明的，已获得专利权。专利权的所有者希望有人合作，或转让专利权。

这则广告不由得使闷闷不乐的凯瑟琳心花怒放，她立刻去找这位专利权的所有者面谈。但了解了详情之后，心中不免有沉甸甸的感觉。她想，这种面包水份低，保存期长，富含维生素，正是人们需要的大众化食品，实在是一个好机会。但又到哪里一下子弄那么多钱呢？因为买这项专利的费用不仅昂贵，而且还需要购买一台由发明者自己设计的面包烘制机。这就需要一大笔款子。

然而机不可失，凯瑟琳和丈夫几经商谈，最后也不管他是否赞成，毅然用房子作抵押，贷了7000美元的款，用其中的5000美元买下了专利权，2000美元作为流动资金，开设了一家名为“棕色浆果烤炉”的小面包店，开始了自己“走出厨房闯天下”的创业之路。

面包店开业之初，凯瑟琳就把丈夫和二女儿邀集在一起，开了一个家庭会议。经过激烈讨论，全家一致同意以“诚实无欺”为宗旨，并遵守下述准则：一是赚应该赚的钱。她精心计算成本，再加上合理的利润，制订出一个标准价格，决不贵卖，也不贱卖。为此，她在面包的包装上标明成本和利润，使消费者一目了然，以避免销售商乱抬价格。二是保证做到面包是“最

新鲜食品”。在包装上注明烘制日期，决不卖超过 3 天的面包。为此她按照地区排出时间表，每隔 3 天，将烤好的面包直接送给经销商一次，同时把前 3 天未卖完的面包一律收回。这种“公司直接送货并回收过期面包”的措施，受到了经销商和广大顾客的欢迎。

凯瑟琳不仅在生产经营上下功夫，而且十分重视恰如其分的广告宣传，并亲自撰写朴实无华、生动有趣的广告词。如：“获得专利的面包，其营养价值不容怀疑，请放心地吃吧！”“我是个家庭主妇，不会做生意，但我抱着维护家里人健康的心理来做面包，最起码让它保持清洁卫生和新鲜！”

一次，由于巧妙地利用了一次偶然事件，达到了最有影响力的宣传效果。那是一个秋天，她所在的州由于遭到了大水灾，面包成为人们急需的食物。当她按既定原则派人把超过 3 天的面包运回店里时，在途中被人发现了。人们围上来要买，可押运员总是不卖，一时间吵吵嚷嚷，围了个水泄不通！一位记者不知发生了什么事，上前询问，一听，觉得很新鲜，便拍了一张押运员阻止人们拿面包的姿势的照片。新闻发出后，凯瑟琳的面包销路大增。不到几个月，制作面包的设备就扩大了 5 倍多。

在经营中，凯瑟琳十分重视产品的创新。她认为，要想占有更大的市场，仅靠全麦面包这一个品种是不行的，必须不断增加新品种。为此，她以高薪聘请食品专家，设立了专门的研究实验室，开发新产品，以增强公司在不同市场上的竞争力；利用已经取得的良好信誉，大量吸收外来资金，增添先进设备，将自己的公司迅速扩展为股份有限公司；订立全新的职工福利办法和科技人员的优惠政策，并把公司盈利的 1% 作为岗位津贴，以调动职工的积极性。

正是她脚踏实地、为顾客着想的作风，精益求精的产品质量和不断进取的精神，使她的事业迅速发展，名扬四海。

点评：

1. 一个普通的家庭妇女，从面包炉里“烤”出了一番大事业，这不能不引起我们的注意。其实，她的成功并没有什么特殊之处，只不过是实实在在地、投入全部身心去做而已，而这又是最可珍贵的。

2. 我国的企业改革日益深化。作为一个人口大国，由于传统经济体制的影响，企业富余人员较多。因此，在日趋市场化的企业改革中，下岗、待业等也许是不不得不发生的事情。作为女性，与其在厨房里抱怨丈夫的“没本事”和自己的不幸，或在麻将桌旁用嫉妒的眼光打量女友的漂亮时装，还不如实实在在地去做些事。凯瑟琳或许能给我们带来不少启示。

## 尿布大王多川博

在日本的福冈市有一家中型企业，它仅凭 2000 余名员工和 1 亿日元的资本，竟创造出年销售额高达 70 亿日元且以 20% 的速度递增的辉煌成就。这家公司就是由多川博开创的日本尼西奇公司。它的产品既不是什么紧俏商品，也不是高科技商品，而是专为婴儿屁股服务的尿布。它的创始人兼总经理，专门从婴儿屁股寻找钱路的多川博，被人们赞誉为“尿布大王”。

### 1. 众里寻她千百度，成功还得靠尿布。

多川博是一个敢于冒险、富有想象力的人。在他“出道”之初，就创办了一个生产销售雨衣、游泳帽、防雨斗篷、卫生带、尿布等日用橡胶制品的综合性企业——尼西奇公司。当时也难说得上什么是企业的主导产品，反正市场上什么好卖，它就生产什么。

然而，由于这种泛泛的经营形不成自己的特色，企业的知名度不高。再加上年轻气盛、好大喜功，因而多川博就不可避免地陷入了“贪多嚼不烂”的处境。由于没有生产出具有特色的拳头产品，因而经营不是很稳定，经常定单不多，开工不足，这使得刚出世不久的尼西奇公司面临着倒闭的危险。

但多川博并没有举手无措、乱了阵脚，而是仔细地分析了自己在经营中存在的问题，努力地寻觅起死回生的捷径。一次，多川博从日本政府发布的人口资料中受到了启发：日本每年大约有 250 万名婴儿出生，如果每个婴儿每年只用两块尿布，那么这 250 万婴儿在一年内就需要 500 万条，这还不包括巨大的潜在市场需求。因此，尿布虽然看起来是不起眼的小商品，但却是一个非常大的市场。于是，他当机立断，决定专门生产其他企业不屑于生产的婴儿尿布。就这样，尼西奇尿垫专业公司应运而生了，它专门产销婴儿尿垫并集中全力形成独具一格的产品特色、创造名牌产品。

尼西奇尿垫专业公司创立后，它不断采用新材料、新技术和新设备，不断推出深受孩子妈妈们喜爱的“尼西奇”各种尿垫，在市场竞争中站稳了脚跟。其产品不但垄断了日本的国内市场，还远销 70 多个国家和地区。

企业的成就离不开成功的经营管理，尼西奇公司也是一样。正如它那独特的产品一样，尼西奇的经营和管理也是颇具特色的。

### 2. 全心全意为顾客着想。

商场征战，使多川博深深地领会到“消费者是企业的衣食父母，只有赢得了消费者，才能在市场上立于不败之地。由此可见，只有最大限度地满足消费者的各种需要，企业才能走上通往成功的大道。”

多川博不惜重金，聘请了 200 余名具有带孩子经验的妈妈们，专门负责商品的宣传和消费指导工作。她们在宣传指导中注意向顾客说明产品的特点，用法及洗涤方法，介绍产品的尺寸、号码以及如何挑选满意的产品。经过她们的指导，本来销路一般的尿垫立刻成了市场上的抢手货。原来不屑于经销尿垫这类小玩意，只知经营服装赚大钱的经销商，也不得不调整经销范围，把目光投向“尼西奇”尿垫。

尿垫的使用者是婴儿，而购买者是他们的母亲。尼西奇公司正是通过这些妈妈推销指导员，同家长们建立起了密不可分的关系和信任，同时也成了他们理想的生活顾问。

为了让顾客更方便地购买到产品，多川博经过认真的选点和谨慎的投资，建立起了一个四通八达、无孔不入的销售网络系统，仅就国内而言，他

就建立了 6 个销售中心、4 家分公司和 20 多个供应点，同全国 318 个百货公司、3083 家超级市场和 3670 家零售店建立起了直接的供货关系。庞大的销售网络极大地刺激了市场需求，1992 年的销售额，比 1982 年增长了 15 倍之多。从而建立起了庞大的“尿布王国”。

### 3. 提高质量求生存，增加品种求发展。

多川博深知产品质量在市场竞争中的重要意义，为此，他制定出了“取人之长，补己之短”的质量原则。他要求公司的每一位员工在外出时，都要留意各家公司生产的儿童尿垫。只要看到新式尿垫，就一定要买回来供研究和对比之用，从而能够吸收别人的长处，及时改进自己产品的款式，提高自己的产品质量，使自己的产品永远处于最优的地位。

为了提高产品质量，他们对产品质量进行矢志不渝的加强和改进。其产品也先后经历了三大发展阶段：第一代产品，仅用一层布料制成，无性别和大小之分，比较简单粗糙；第二代产品改单片式尿垫为短裤式尿垫，男女有别，而且颜色、规格很多，可供用户挑选；第三代产品日臻完善，它克服了前两代产品透气性差、吸水不强的缺陷，创造出了由透气吸水俱佳的内层布料、保暖防漏的中层布料和美观大方的外层布料所组成的三层小短裤式尿垫，尺寸和颜色也很齐全，深受孩子妈妈们的青睐。

目前，尼西奇公司正在发扬自己博采众长的好传统，他们已收集了 30 多个国家的数百种样品进行研制和开发，力求以最新、最好的产品奉献给年轻的妈妈人，并确保自己在尿布市场上的霸主地位。

多川博就是通过这些脚踏实地、永不松懈的经营风格，使得很不起眼的尼西奇公司在市场硝烟中不断发展壮大，成为年产尿垫 1000 万块的世界超级日用品企业。多川博本人也因在生产儿童用品和扩大出口方面的辉煌成就，被日本天皇授予了“蓝绶勋章”，成为享誉世界的“尿布大王”。点评：

企业经营要从大处着眼，小处着手。企业在起步阶段，一定要仔细调研市场，寻找适合自己的，能够形成特色的产品。如果泛泛经营、人云亦云，则会陷入十分被动的境地，经不起竞争对手的当头一棒。尿布虽是小商品，却是一个人人需要的东西，因而市场需求很大，值得尼西奇为之奋斗。多川博的成功在于，寻找到了别人不愿做，但市场容量却很大的商品，并在经营中形成了自己的特色，从而处于非常主动的地位。

## 飒爽英姿塞伯特

在工作中倍受磨难的缪利尔·塞伯特，由一个小经纪商一跃成为美国纽约州银行业监管署总监督，管辖 200 多家银行，139 家外国银行设在纽约的分行或代理处，权极一时。她的精明能干同她那刚强倔犟的脾气一起，给人们留下了极为深刻的印象，为女性同胞们大大出了一口气。

缪利尔·塞伯特于 1932 年出生在美国克利夫兰市的一个牙科医生的家里。1954 年她 22 岁时只身来到纽约州，不久进入凯斯西方预备大学学习，后因故退学。她希望找到一个合适的工作以维持生计。开始，她向一个商业机构求职，但因她大学未毕业而且又是个女性，因而未被录用。后来，她好不容易进入一家规模较大的股票经纪公司工作，但这家公司特别歧视女职员，根本不把她放在眼里。尽管她精明强干，并不比男人干得差，但得到的报酬却微乎其微，大大低于同工种男职工的工资，塞伯特一气之下，离开了这家公司。接着，她一连换了 4 家股票经纪公司，都遭到了类似的冷遇。这使塞伯特的自尊心受到极大的伤害，她反复问自己：难道女人生来就是弱者？不！决不是这样，她暗暗下定决心：一定要争口气，一定要干出一番事业来，给那些高傲的男士们看看。

塞伯特几经周折，终于在纽约的贝奇公司谋得一个职业。但这个公司还是看不起她，分配她当一名助理调查员，要她去调查美国航空运输业的业务状况。这是一个被人看不起的工作，但却恰好歪打正着，给塞伯特提供了一个成名的机会。在这个工作岗位上，她不但熟悉了美国空运业的业务状况，而且从美国空运业的实际情况出发，提出了一系列具有独到见解的调查报告，受到了专家们的赏识。联合麦迪逊公司出高价购买了塞伯特的调查报告，并根据她的建议改善了业务状况。该公司的首脑说：“塞伯特是个了不起的分析家，她使我们赚了许多钱。”

1976 年，塞伯特辞去贝奇公司的职位，以自己辛苦赚来的 45.5 万美元作为资本，在纽约开了一家自己的股票公司——缪利尔·塞伯特股票经纪公司。由于她经营有方，两年之后，受到纽约州州长休·凯里的赏识，当上了州长的女助手。州长决定聘请她担任纽约州银行业监管署总监督。这是一个责任重大的职务，也是一个难得的机会。于是，她从一个不起眼的小经纪商变成了一个引人注目的总监督。她管辖下的银行有 104 家商业银行和 103 家储蓄银行，还有 139 家外国银行在纽约的分行或代理处，总资产达 5000 亿美元，她一下子成了纽约州银行的拍板人物，成为一位权利颇大的女强人。

塞伯特性格倔犟，办事精明。50 年代，当她在美国中西部来到纽约后，就曾多次表现出她是个有进取心、有魄力的人。担任总监督之后，更表现出聪明与胆识。1981 年，纽约州威林格治储蓄银行因以高利吸收储蓄存款、低息贷出而入不敷出，濒临破产。如果这家银行破产，则可能引起其它储蓄银行的连锁破产事件。

面对难关，塞伯特力挽狂澜。她经过深入的调查研究以后，提出要在纽约州找一家实力雄厚的储蓄银行与濒临破产的威林格治储蓄银行合并；这样当然是威林格治银行求之不得的好事，但哪家银行又肯与其合并呢？塞伯特找了好多家储蓄银行，但得到的都是否定的答复。经过多方奔走，终于说服了大都会储蓄银行与威林格治合并；同时又说服了美国联邦储蓄保险公司，使之发放了 1.85 亿美元贷款给大都会银行，使两家银行得以顺利合并，从而



使许多储蓄银行摆脱了破产的命运。

1981 年，是美国高利率的一年，美国许多银行处在困难之中。这一年，她积极进行活动，使纽约州通过立法，挽救发生困难的储蓄银行，使它们更易于合并，其中包括准许商业银行收购储蓄银行的分行的措施等。由于她掌管资金的才干，又挽救了更多濒临倒闭的银行。

塞伯特有胆有识，敢作敢为，一旦认准了就坚决于到底。1982 年，她看到长期以来纽约银行界付给存款客户的利息偏低，就竭力主张要平衡银行与存款人之间的利益。但银行界付给存款人的利率受到法律的限制，擅自增加利率是违法行为。塞伯特知难而进，她花了大量时间，往来于纽约—华盛顿之间，强烈要求联邦政府处理好储蓄银行利润下降的问题。在她的推动下，纽约州通过了一条新法律，解除了银行吸收存款付息的利率限制。事后，有人责备她过份地维护存款人的利益，她毫不介意。更多的人都赞扬她，说她对棘手的问题毫不害怕，敢作敢为。

塞伯特的坚毅执着，使她在 1977 年香港汇丰银行收购纽约州海洋密兰银行的事件中，险遭罢官之祸。纽约海洋密兰银行是美国第十二大银行，拥有总值 140 亿美元的资产。1974 年该银行因航运、房地产市场大倾泻而陷入困境。这家银行整体经营的纯利润从 1973 年的 4000 万美元，降至 1976 年 940 万美元。至 1977 年，这家银行问题成堆，陷入空前的困境。

香港汇丰银行得知此事后，立即决定收购纽约海洋密兰银行 50% 的股权。对此，海洋密兰银行的股东们和纽约州州长休·凯里都极力支持，但是，身为纽约州银行业总监督的塞伯特女士却表示反对。她认为，一旦外国银行收购了海洋密兰银行，海洋密兰银行就会丧失在纽约州市场的支配地位。此外，这种越洋收购行为，将引起美国许多银行家和政府官员的非议，因为他们会担心美国银行在与外资银行竞争中将处于不利地位。因为当地银行的某些主要业务受到州立法的管制，因而塞伯特坚持这次收购必须遵守纽约州关于买卖银行股权的法律规定，即汇丰银行在收购之前，必须提供这项行动的有关详尽资料，但汇丰银行表示拒绝。这宗收购活动由于塞伯特的活动而拖延，纽约州长闻之大怒，要撤她的职。但塞伯特坚持说：“没有详尽资料，你就不可能做出决定。”后来，海洋密兰银行根据全国的立法，避开了塞伯特的权力范围，实现了与汇丰银行的合并。但通过这一事件，塞伯特刚直倔犟的女强人形象，给人们留下了极深的印象。

塞伯特在担任纽约州银行业总监督期间，她自己的经纪公司仍然继续营业，她把分得的利润全部捐献给一个盲人基金信托机构。现在，她想辞官不作，重返华尔街，继续经营她自己的股票经纪公司。

点评：

是种子，早晚会发芽；是金子，早晚会发光。塞伯特屡受挫折和打击，然而终于一鸣惊人，令众人刮目相看，靠的是实力。也许有人将它归之于机遇，但机遇从来就属于有准备的人。她的才干，她的执着，她的刚毅，是她成功的基础，不得不令众人刮目相看。

## 建造现代金字塔的奥斯曼

埃及金字塔是人类建筑史上的一个最为辉煌的杰作，至今仍令人浮想联翩。奥斯曼，这位埃及最大的建筑承包商，没有辜负金字塔缔造者的传人这一美名，在现代建筑业中不断展现雄姿，是现代埃及人的骄傲。不论是首都开罗及其它一些城市高高耸立的大型建筑物，还是居民区、高速公路、桥梁、隧道等，无不留有这家公司的标记。尤其是举世闻名的阿斯旺水坝，更是这家公司的骄傲。这些年来，这家公司还向沙特阿拉伯、科威特等美元充足的国家承包业务。如今，他已拥有 40 亿美元的资产，他的名字在埃及家喻户晓，在阿拉伯世界的其他国家也是广为人知。

奥斯曼 1917 年 4 月 6 日出生于伊斯梅利亚城的一个贫苦家庭，他是一个苦水中泡大的穷苦孩子。在他几岁的时候，父亲去世，一家人的生活重担不得不落到母亲一个人的肩上。

他的母亲非常贤惠能干，用血汗赚来的钱粮，供养孩子，还供奥斯曼上学。奥斯曼十分珍惜自己的上学机会，学习十分勤奋。小学毕业后，他以优异的成绩考入了开罗的迪萨阿中学。高中毕业投考大学时，母亲希望他去学医，但他自己深受舅父的影响，希望将来当一名建筑承包商。他的舅父是伊斯梅利亚城的一个建筑承包商，由于资金匮乏、设备陈旧、技术落后，无法与欧洲承包公司竞争。目睹舅父的处境，他决心自己也当一名建筑承包商，“一名有知识、有技术、能与欧洲人竞争的承包商”，为埃及人争一口气。他终于得到母亲的同意，进入了开罗大学的工学院学习。

1940 年，奥斯曼以优异的成绩从开罗大学毕业，获得工学学士学位，回到了家乡伊斯梅利亚城。有一年半的时间，他到舅父的承包行当帮手。在这里，他熟悉了建筑业的业务，接触到从事承包的诀窍，积累了丰富的经验，并经常深入承包工程的施工现场，了解施工程序、掌握提高工效、节约材料等方面的技巧。这就为他以后为之奋斗的事业打下了良好的基础。

1942 年，他离开舅父的承包行，独立筹办自己的建筑承包行。他第一次招揽到的生意，是设计一个小店的铺面，仅获得 3 埃镑。他在进行承包活动中，信守的原则是“谋事心诚，平等相待，信誉为重”。因而，他很快赢得了客户的信任，找他承包的人越来越多，业务迅速发展起来。

当时，埃及还是英国的殖民地。外国的建筑承包商有先进的机械设备、先进的技术和埃及廉价的劳动力，城市里的建筑项目几乎全部为他们所承包。奥斯曼只有承包那些小型的、低投标的、辅助性的建筑项目。

到 50 年代初期，埃及民族解放运动兴起，英国殖民统治者派飞机轰炸苏伊士运河沿岸的村庄，使许多村民流离失所。此时的奥斯曼所创办的承包公司已初具规模。他目睹苦难同胞的疾苦，拼命地加速工作，为他们尽快地重建旧居，他的公司也在这些活动中获得了 5.4 万美元的纯利收入。

奥斯曼公司有了一定规模之后，他想到，要想使自己的公司成为一个在承包行业有竞争能力的企业，业务范围就不能仅仅局限于埃及国内，而应该冲出去。他把目光对准了充满建筑机会的中东海湾国家。

海湾的沙特阿拉伯和科威特等国家，50 年代正大量开发石油，美元大量流入沙、科封建王室。沙、科王室有了钱，就要大兴土木。奥斯曼公司向来就有低投标、高质量、重信誉的名声，沙、科愿意由他来承包一些工程。

沙特阿拉伯是沙漠王国，气候干燥、炎热，工人的技术水平很低。奥斯

曼就从其他阿拉伯国家雇佣工人和工程技术人员，并开办各种训练班，提高他们的技术水平。他还花大量资金购买西方的先进建筑机械和设备。他后来回忆说：沙特阿拉伯是他开始承包大型、整体工程的第一个试验场所。他在这里学到了美国第一流的建筑技术，用先进的设备武装了自己的公司。

奥斯曼公司在沙特站稳了脚跟，承建了麦加和麦地那圣地的一些扩建工程。他本人与沙特王室也建立了联系。奥斯曼公司还分别在科威特、伊拉克、约旦、苏丹、利比亚等国建立了分公司，承包修建了一些大的工程。奥斯曼公司成了驰名中东的大建筑承包商。

当奥斯曼于 1956 年从海湾回到埃及时，奥斯曼公司已发展成为一家大型的建筑承包公司了。此时，纳赛尔总统刚刚宣布收回苏伊士运河的管理权，他就参与了苏伊士运河的扩建工程。后来，他又承包了修建赫尔旺最大的水泥厂和赫尔旺钢铁厂、焦化厂的工程。

从 1960 年开始，奥斯曼公司承包了世界著名的阿斯旺水坝工程。这项工程十分浩大，它的建成，是埃及人民改造自然、向自然挑战的骄傲。阿斯旺地质结构复杂，地表是冲积层，要在上面建造高坝，谈何容易。再加之当地温度很高，机械设备并不十分先进，工人劳动强度很大，要建筑这座大坝就更困难了。但是，奥斯曼想到的是为子孙后代造福，为埃及民族争光，下决心一定要迎接困难的挑战，造出高质量的大坝。他组织了 3.5 万名埃及工人和工程技术人员，浩浩荡荡地开进工地。经过极其艰苦的努力，克服重重困难，他如期完成了第一期高坝合拢的工程。由于他对建筑阿斯旺高坝作出了卓越贡献，1964 年，纳赛尔总统授予他阿拉伯联合共和国最高勋章——“一级共和国勋章”。

1961 年，纳赛尔总统宣布将私人资本的大企业收归国有，奥斯曼公司也不例外。国有化后，公司每年只能有 4% 的利润收入，他本人的年薪为 3.5 万美元。这对公司的发展带来了严重的打击。1970 年 10 月萨达特执政后，纠正了纳赛尔时期实行的国有化政策，发还被国有化的私人资本。奥斯曼公司又得到了大的发展，它已经拥有几十家专业公司，数十万工程技术人员和工人队伍，还在阿拉伯其它国家建立了子公司。1981 年，他以 2100 万美元买下了瑞士在埃及开办的格鲁比（Groppi）食品公司。他还在食品业、银行业买下了大量股份。如今他已拥有 40 亿美元的资产，成为埃及的大富豪。

点评：

1. 奥斯曼创业及大发展的时期，正赶上中东民族主义兴起和随着石油开采而来的经济大发展时期，这就为他所从事的建筑承包行业带来了广阔的市场和光明的前景。奥斯曼的选择，表明了他对经营环境的准确把握和对市场需求的敏锐视角。

2. 奥斯曼出身贫寒，起点较低，缺乏实力。他敏锐地看到这一点，因而在壮大自身实力的同时，他从小本生意做起，靠低价高质、注重信誉而打开了局面，这是他能够成功的重要因素。

## 棘中走出来的富翁杜尔奈

电线号牌是一种小小的商品，然而，它却使身无分文，饱受苦难煎熬与磨炼的杜尔奈由两手空空而发展成为一个拥有亿万资产的企业家，创造出了惊人的奇迹。

尤金尼·杜尔奈自幼家境贫寒，11岁读完小学后就被迫辍学。他被父亲送到一家很小的电线被覆加工厂一去学徒，干了半年后，他在一次突检中被警察看到了，说他年龄太小，因此老板构成虐待童工罪，被罚了款，杜尔奈也失了业。父亲骂他是木头人，不该让警察看到。他一气之下去找那个警察，哭着让警察赔他的工作。

这个警察叫哈特，快50岁了，对他产生了同情心，就带杜尔奈到一家无线电传习所去当一名练习生，并嘱咐他说：“不要只做一个专靠劳力吃饭的人，尽可能去用你的脑筋。劳力终究是有限的，脑力却是无穷的。”这几句话竟使他永志不忘。

此后，杜尔奈成了业余无线电收发员。在5年的练习生生活结束之后，他在一家航运公司地面电台的台长贝克的帮助下，成为一名通信员。

当他坐到发报机前工作后，逐渐发现当通信员并不轻松。他把在船上工作时老是担心气候不好，信号不清，又怕电机出故障的感觉告诉贝克，并说：“我受不了这种痛苦，想改行。”贝克非常惊讶，就托人把他介绍到华尔街的证券交易所当了报务通讯员。贝克嘱咐他，既然进了这个圈子，要学一点股票交易的本领，也许将来有帮助。

杜尔奈的工作是把股票行情用电报传到全国各地，并把各地行情抄收下来交给纽约交易所。这年他已18岁，自觉对股票这一行已有相当了解，萌发了跃跃欲试的念头。

一天，贝克台长来看他，知道了他的想法，也表示赞成，就将多年积攒的2000元美金借给了他。杜尔奈立即把2000元投入股票市场，头3个月行情还不错，颇有收获。就在他充满美妙幻想的时候，1929年的不景气突然来临了。整个股票市场陷于瘫痪，杜尔奈的全部资金也被这次洪流卷得一干二净。

杜尔奈觉得无颜再见贝克台长，甚至起了自杀的念头。贝克早已料定杜尔奈会钻牛角尖，他在得知消息后赶来劝慰杜尔奈，鼓励他为了还钱也该继续活下去，什么时候有钱什么时候再还，没有期限。杜尔奈大受感动，决心继续在生活线上挣扎。

在这悲惨的日子里，杜尔奈遇到对他倾心的蓓姬小姐。她当过油漆店店员，在经济形势稍有好转时他们结了婚。夫妇俩经过研究，在康乃狄克州的丹布瑞市开了一家广告公司，专做招牌。他们背着工具去揽生意，还替人家油漆墙壁，擦洗地板，清扫房子，凡是能赚钱的零星工作，他们不分昼夜地去做。

杜尔奈以前在电线厂做工时认识一位技工，通过这位技工的介绍，他认识了一位叫盖乐佛的人，他是一家制造电线号牌的老板。由于该厂急于开拓市场，因而盖乐佛希望杜尔奈帮他推销号牌。杜尔奈决定接下这个活。然而，几天下来，他发现自己毫无推销技巧，只要人家说一声“不要”，就没词了。他把推销的困难告诉了妻子。当过店员的蓓姬体会丈夫的心境，对他说：“不是推销工作难，而是你心理上的障碍太大。”这种心理障碍就是不

愿求人，不肯向人家说好话，尤其当对方态度不好时，更会产生抗拒意识，封住了本来要说的话。蓓姬还例举了他俩在谈恋爱时，杜尔奈不止一次地对她施展这种个性的事实。为了一口气，宁肯不要幸福，宁肯自己折磨自己，也不肯低声下气说好话。蓓姬说：“对于推销员来说，这种个性是致命的，如果你不克服，你就不具备当推销员的资格。”

杜尔奈听完太太的话，觉得很有道理。他决心克服心理上的障碍，突破推销电线号牌所遇到的难题。于是杜尔奈咬紧牙关，从早跑到深夜，接受着别人冷漠、生硬的表情。一天，他身上的钱被扒手偷光，又累又饿，冒着大雨步行回家，终于病倒了。

杜尔奈躺在床上，反复考问自己，终于获得了答案：这种困境的造成，完全在于缺乏推销技巧，不会扭转对方的观点。病好后，杜尔奈买了一个大穿衣镜，挂在自己的小书房里。

他每天对着镜子训练自己的表情，用录音机来纠正自己语调的生硬。苦练半年后，他让妻子扮作最刁的顾客，提出各种难题，杜尔奈均能应付自如。

练得差不多了，他第一次拜访的是一个中型电线制造厂的老板克劳福特。开始，克劳福特很冷淡，因为他并不认识杜尔奈。而杜尔奈根据事先了解到的情况，盛赞克劳福特的钓鱼技巧，并提到他钓鱼获奖的荣誉。两人越说越投机，还相约去海上钓鱼。第一次见面就清除了障碍，完成了每年 3000 美元的交易，数目虽不多，却使杜尔奈体会到事前准备工作的重要。从此，他在推销过程中，几乎再没有失败过。苦难像是浊水，能浇灌出美丽的花朵，结出丰盛的果实。这正是白手企业的写照。

然而，正当杜尔奈的推销事业稳步上升之时，制造电线号牌厂家的老板盖尔佛却嫌他拿的佣金太多，要把销售业务收回，想把杜尔奈纳入公司编制，支付固定薪金，并以断绝财路的手段逼他就范。当谈判破裂后，杜尔奈对盖尔佛的行径十分愤怒，决心在制造电线号牌这一行中与他一决高低。

他在长岛郊区找到了一家小得可怜的号牌制造厂。经过详细的观察了解，杜尔奈决定买下这个工厂，价钱以八折优待，其中半数可以分期付款。在接办工厂的初期，杜尔奈几乎寸步不离厂房，四部机器中只要有一部停车，生意就要亏本。这时，他才深深感到电线号牌生意之难作。人工贵，同业竞争激烈，更严重的是，大厂都采取自动化生产，小厂无法与之竞争。半年下来，工厂虽没亏本，但加上借款的利息，帐面上已出现了赤字。

严峻的事实摆在面前：换自动化设备根本换不起；卖掉工厂又没人要；拖吧，愈陷愈深。杜尔奈绝望地哭起来。

最后，杜尔奈向全体员工宣布：从今天起，我们停工了，但要求各位今天都不要离开这里，工资照发，请大家把智慧献出来，看这个厂还有没有救。说罢，他给员工送来纸和笔。

一封由一个小学徒写的信给杜尔带来了曙光。信内有这样几句：“……任何问题，决不止一种解决方式，哪一种对自己有利，自己又能办到的，就应采用哪一种。”又说：“更新设备这条路是绝对行不通的，可是您是否想到了其它解决的办法？例如，用的材料如果变更，是不是可以达到降低成本的目的？……”

“变更材料！”杜尔奈握着信，激动地站了起来。这是唯一可行的办法。当时电线号牌都是铝制的，价格比较贵，如果找到一种材料，能防水防火就行。于是，杜尔奈开始大忙起来，他把自己关在工厂里，如痴如狂地进行研

究。最后，他通过把一种韧性强的白皮纸刷上一层透明胶，发明出了纸质电线号牌。

杜尔奈把他的新产品首先拿去申请专利，获得了 5 年的专利权。他又拿着制好的样品去找克劳福特，克劳福特非常惊讶，质量不错，价钱比铝制的便宜  $\frac{2}{3}$ ，当即拍板用他的产品。杜尔奈下定独资经营的决心，婉言谢绝了克劳福特投资的意向。

有了新产品，有了整套的运营计划，再加上克劳福特的定货单，到银行贷款也很容易。半年之后，杜尔奈的工厂扩大两倍，而且完全采用了自动化设备。

纸制号牌很快成了市场上的生力军。盖乐佛是主要号牌制造商之一，受到了严重威胁。盖乐佛丢掉了架子，亲自拜访杜尔奈，为了取得纸质号牌的专利权，愿接受杜尔奈提出的一切条件。

但杜尔奈出于一种报复心理，并不想跟他合作，盖乐佛终于被打垮了。

杜尔奈把盖乐佛赶出了电线号牌制造市场，几乎成了独霸的局面。在 5 年专利期满前，他的财产已达 1 亿美元以上。后来，他又研制名牌，又推出新产品。他的生意越做越大，他的事业真正走向了坦途。

点评：

1. “自古英雄多磨难”，杜尔奈的成就不可谓不辉煌，他的经历亦不可谓不曲折。他在事业上最大的转折点是纸质电线号牌的发明。这个发明看似带有偶然性，却仍有很大的必然因素。可以说，纸质电线号牌的发明是“逼”出来的。因为当时的杜尔奈别无出路，可谓“置之死地而后生”。

2. 生活、事业中的挫折，对一个人既可能是致命的打击，也可能是转折的契机，关键看自己怎样处理。在挫折面前一蹶不振，只能走向失败；如果在挫折中汲取教训（如推销技巧的训练），或破釜沉舟，为之一搏（如寻找新材料），则挫折可能成为太阳升起前的薄雾。

## 梅花香自苦寒来的麦西

麦西既没受过高等教育，又没什么经营企业的天才，他是个大器晚成的人物。他之所以在经营商业上获得了成功，全凭他从数次的失败中不断汲取经验和百折不挠的韧劲。

麦西是一个渔民的儿子，从 15 岁起就在渔船上混日子，在船上工作 4 年之后，麦西厌倦了海上生活，打算另谋生计。于是，他带上自己辛辛苦苦积攒下来的 500 美元，来到波士顿。他干什么都是外行，糊里糊涂地干了 1 年，也没干出什么名堂来。

一天，他一人坐在酒吧间，跷起二郎腿想心事。一个 30 来岁的男人匆匆从外面进来，差点儿被麦西绊倒。麦西虽然道歉过了，两人还是发生了口角，后来竟打了起来。

这一打倒好，两人互通姓名，成了好朋友。来人名叫荷顿，是个贩卖布匹的小商人。荷顿得知麦西一人在外闯荡，拿不定主意干些什么，就同他合计，合伙开个布店。麦西本来没有固定主意，就同意同他合作。从此，麦西开始了他的商业生涯。

麦西在做生意的时候，竟同荷顿的妹妹相爱上了。荷顿偏偏反对麦西同他妹妹的爱情，想从中阻止。事情已经发展到了这一地步：麦西要么放弃爱情，继续同荷顿合伙干下去，要么放弃他同荷顿的合作，独立出来，而实现同荷顿妹妹的结合。麦西选择了后一条路。

麦西自己另找了间房子，小两口单独开了一家小店，经营针线、钮扣之类小商品。

麦西的如意算盘是：小百货是家家都用得着的，生意一定会兴旺的。况且这样投资小，发展起来也较容易。但实际情况却与他的想法不大一样，因为这类东西消耗量太小，难以有什么大的赚头。这个小店经营不长时间，麦西发现方向不对，就把它关掉了。他把盘存的物资顶卖出去，本钱丢掉大半。

麦西已到了山穷水尽之境。这时正是上个世纪 50 年代，美国西部淘金热盛极一时，许多人都涌到西部来了，麦西也动心了。

来到西部后麦西却失望了。金矿是有的，但并非遍地黄金。出产金沙的地方已聚满了人群，为争夺利益，人们相互斗争得很厉害，新来者难以插足。麦西决定不在金矿上打主意，而在旧金山住下来，开了一个小店，依旧做他的生意。当时有一种淘金用的平底锅非常畅销，麦西抓住这项热门货，并以低于别人一成的价格出售。消息不胫而走，购者纷纷涌来，麦西由此赚了一笔钱。这是他运用“薄利多销”的经营策略获得的第一次成功。

1 年之后，麦西觉得自己对于经营之道已摸得差不多了，毅然把旧金山的店铺顶让出去，带着一大笔资金回到麻省，在哈佛山开起了一家布店。经过前几次办店的磨炼，特别是有了旧金山的经验，麦西现在已经成熟起来，他把自己的经验都用上了，又创造出一些新的办法，这次布店竟办得很成功，在当地很快轰动起来了。

麦西开的虽然是个小店，他显露出来的却是大企业家的风度，在经营上采取了一些大的措施。一是大做广告，当地各家报纸他都充分利用，并在广告上很下了一番功夫，给人留下了很深的印象。二是实行重点销售的政策，即按季节时令，推出新式热门货，大加宣传，薄利多销，使顾客及时买到称心如意的便宜货。三是增加商品种类，除了布匹之外，还供应其它一些日用

百货。四是实行标价制度，所有商品一律明码标价，以便利顾客挑选、比较。这在当时是一项大胆创新，对于推进百货业的发展起了很大作用，直到现在，明码标价制度已被各行业所广泛采用。

但是，麦西这次还是失败了。失败的原因，一是他选择的地方不妥，哈佛山那地方太小了，二是他的店面也小，这使他根本无法施展自己的才能。他在经营上显示的那种大将风度，在这里不仅不能使他在事业上升腾起来，相反还反过来置他于死地。麦西这次垮得很惨，他几乎把老本都赔进去了，他现在很难再爬得起来了。他已陷入绝望的境地。

这时，荷顿突然出现在他的面前。他们过去虽然闹翻了，但其实自从他们初次认识开始，荷顿就从心里对麦西很有好感。除了他不赞同自己的妹妹嫁给麦西之外，在事业上他是很支持麦西的。现在，麦西走过许多弯路，表面上看来他是失败了，但是荷顿知道，麦西已经成熟了，是个难得的人才，自己比不过他。荷顿这次来，就是要同麦西商量携手办一件大事。

“麦西，”荷顿深入地谈到他对未来的判断，“我们国家的经济就要起飞了，只要有经营大企业的魄力和才干，不愁将来不发达。你这些年的情况我看得很清楚，你已具备了做一个大企业家的才能。哈佛山这种小地方，不适合你这种大规模经营的方式，水浅养不住大鱼。只要换一个合适的地方，就保证有成功的希望。”

麦西第一次听到荷顿说出这么知己的话来，不仅被打动了，更被激发起来。更何况他从来就没因失败而消沉过，现在既然有这样一位好的合作者，他怎不想大干一番呢？

荷顿要他一起到波士顿去。“不！”麦西提出了他的远大设想：“这次一定要办最好最大的商店，至少要选一个具有这种发展潜力的环境。我在生意关门的那一天就想好了，到纽约去，在那里求发展。”

麦西到了纽约之后，真是如鱼得水，事业进展神速。他在14号街买下一个店面，开设了他的第一家百货商店。在10年的时间里，麦西在百货业的经营中，处处居于领先地位。他的事业逐步发展，把许多经营部门建立起来，经营的品种几乎是无所不有。10年之后，麦西百货公司的规模扩大到几乎占了半条街。麦西终于成功了。

点评：

1. 麦西的创业历程是坎坷曲折的，充满了挫折、失败和无望，饱尝了泪水的辛酸和苦涩。然而，他的每一次挫折或失败在某种意义上又是一种成功，因为他收获了经验、阅历和宝贵的经营才能。他几乎充分吸收了每次挫折的经验教训，从热门货、顾客心理到店址的选择，麦西脚下的土地一次比一次坚实，这是他日后一举成功的序曲和基础。

2. 他在哈佛山的经营及其在纽约的大发展，都表明了这样一个道理，即企业的最佳经营方式是深受诸多因素限制的，而无一成不变的定规。现代企业经营需要战略家的雄识和魄力，为了使企业获得快速发展，往往需充分利用企业融资能力和信用，进行负债经营；为了迅速占领市场或扩大市场份额，往往不惜高昂的营销成本和费用……但是，一定的企业规模，市场容量、信息畅通程度是其必要的前提。大规模、高重复性、信息化是科学管理大大优越于经验管理的条件；而在手工业式作坊，狭小的市场和闭塞的条件下，也许经验管理更有优势。



## 为儿童创造欢乐的企业家舒列维

舒列维从小家境穷困。他的父亲是个手艺人，靠给别人干活为生。家里孩子多，生活十分艰难。小舒列维整天给别人做工。他的童年生活，就像一个漫长的、阳光惨淡的冬天，难得片刻欢乐。在舒列维 15 岁那年，镇上来了一个马戏团。舒列维禁不住大象、老虎、猴子等的诱惑，于是放下父亲叮嘱他要干的木工活，同其他孩子们一起跑去看热闹。直到马戏演完，孩子们才雀跃着四散回家。这时的舒列维如梦初醒，想起父亲交给他的一大堆木料还没锯完。看来，一顿穷揍是免不了的了。

果然，一见舒列维，父亲就抬起了粗重的巴掌，把舒列维打得晕头转向。忍无可忍的舒列维一气之下跑出大门，一直跑到镇子外边。怀着愤恨和委屈，舒列维从此离开了家，走上了另一种生活之路。

他连夜跑到离家乡不远的伊利诺州首府春田市，进了一家铁工厂，当了一名小学徒工。

他一干就是 8 年。在这 8 年中，他在生活上非常节俭，一分钱也不乱花，把挣的钱都存入银行。其他工人都嘲笑他是守财奴，但他心里却有一个庞大的计划，他立志要创立一番事业。8 年后，他离开了铁工厂。他起先开五金行做批发生意，不久，他偶然认识了一位房地产商人，两个人交往甚密。经房地产商人的劝说，舒列维买了一块靠近家乡的土地，很快地价上涨了，他的土地价格也贵了 1 倍。于是，他动了心，转而作起了房地产生意。这时正是美国经济起飞阶段，工业的急剧发展，使土地不断涨价。过了不到 10 年，舒列维不到 40 岁，就在土地买卖上获得了暴利，成为一名巨富。

这时他已经同他父亲和解了。那是在十几年前他在铁工厂工作的时候，他母亲来看望他，哭着给他讲他父亲之所以待人苛刻，完全是为了全家人的生活，一大家都靠他拼命干活，他不干全家人就没饭吃。舒列维当时已经是工人，对工作的辛苦已有深刻的体会，因此，没等母亲再说下去，就跟着她回家了。

现在，舒列维有了钱，当然不会忘记父母。1893 年，在芝加哥博览会上，一个美国人富瑞斯创造了一架巨轮式游乐设备。这个设备十分气派，轮高 264 英尺，轮子上装有 36 个车厢座席，每个车厢能坐下 40 个人。因此，这个巨轮一次就可以载 1440 人，同时在空中上下旋转，情景颇为壮观。许多人都赶来游玩，舒列维当然也不例外，他带着全家人乘坐了巨轮。

他万万没有想到，一家人最快活的却是他的父亲。从富氏大轮上走下来时，父亲站在草坪上，仰望着大轮，大声说：“太好了，这是我这一辈子见过的最有趣、最新奇的东西。我一坐上去，就觉得自己又变成一个小孩了！”

舒列维非常感动，这使他意识到，一个人平时在辛苦的劳作之后，真应该有一定的娱乐作为调剂，不然，劳作就变成了一种对人的快乐的剥夺。而且，辛苦的劳作时间过长，会使人变得冷酷，没有人情，会失去家庭的和睦与幸福。

舒列维暗暗下定了决心，让所有的儿童和家庭都不再遭受他童年时期所尝到的痛苦，他决心为此而努力。

7 年之后，他的资产已十分丰富，他本人也年近 50 岁，有了丰富的管理企业和办事的经验。于是，他向全家人提出了他多年期望的事业。

舒列维召集了全家人开家庭会议。在会上，他郑重地宣布，他要改行了，

不做房地产生意了，要办一个大企业，专门生产给人们带来快乐的巨型游艺玩具：富氏大轮。

全家人听了，举座皆惊，面面相觑。原因很简单，这时的房地产买卖已是最兴隆的生意，人犹趋之不及，哪里有居然放弃的道理呢？而富氏大轮在芝加哥博览会上大出风头之后，在圣路易斯又出现过一次，从此就消声匿迹了，人们把它拆卸掉，当作废铁处理了。全家人听了舒列维提出的主意都以为他糊涂了，几乎全体一致激烈反对。然而，出乎舒列维意料的是，他最担心会激烈反对的父亲却极为赞成他的决定。父亲说：“这个主意很好，我看没什么错，我一辈子辛辛苦苦，到头来觉得真没意思。要是早有这样的大轮游乐设施，年轻的时候总还能有个消遣、快乐的享受，世界上像我这样情况的人大概不少吧？用这个增添他们的欢乐，正是一个善良、正直的人的责任和义务。依我看，还是早早动手干吧！”

于是，义利桥公司顺利成立了。开工的那一天，舒列维贴出一条醒目的大标语：“保证质量、安全第一”，这是他生产的最高原则，他不能让一件为别人创造欢乐的事，变成一场悲剧。舒列维的大轮已和富氏大轮有了显著的不同。它比后者小多了，每架只有 24 个座厢，每个座厢能坐 4 个人，因此，整个大轮只能坐几十个人。

这一改建使富氏大轮大众化了。中小型的游乐场和学校都可以添置这种设备，连国外的市场也开始注意这种新商品了。虽然游乐大轮具有全球性的市场，全世界的人们都喜欢坐在它上面消遣时光和重温童年时代又惊又喜的心情，但是，它的市场毕竟有限，因为它不是一个家家必备的设备。由此推理，制造大轮这一行也没有多大的发展前途，这倒帮了舒列维的大忙——几乎没有竞争对手，生意做起来十分容易。

1906 年春天，他实践了自己诺言：做慈善事业。他向春田市的一家孤儿院捐赠了一架大轮设备。这是件了不起的好事，人们为他开了捐赠大会，他在大会上发表了一篇著名的讲话。尽管舒列维读的书不多，文化水平不高，但是他的讲话却流传至今。他是这样讲的：

“今天我为孩子们增加一点快乐，并不是向他们施舍，而是替遗弃了这些孩子们的父母亲做一些补偿，照顾和爱护孩子是我们的责任，而不是恩典。”

……，不能以饥饿、痛苦去折磨他们，即使是动物也不会对它们的幼雏使用这种残忍的手段，何况我们是人！”

一个难得的、充满感情和爱心的企业家！

点评：

1. 舒列维自幼家境贫寒，饱尝生活之艰辛。大凡出身于贫寒者，有的因无条件而自暴自弃，终其一生难有所成；有的则在困境之中激发出雄心壮志，“宝剑锋从磨砺出”，艰苦的环境培养了他们坚韧的作风、奋发的精神，终于“苦心人，天不负，卧薪尝胆，三千越甲可吞吴。”可贵的是，舒列维具备了后者的精神，再加上美国经济高速发展时期所形成的良好经营环境，他的前期事业取得巨大成功就不足为怪了。

2. 企业的实质在于把人们不能直接消费的材料、资本和劳动等投入品，经过企业家的管理、组织等活动，转化为可供人们消费的物品，以满足人们的物质或精神之需要，并在这一过程中取得社会的承认和应得的报酬。因此，企业家的活动，一是为了满足人们的需要，二是获得社会的承认和应得的报

酬。舒列维转产大轮，就是把前者置于更为重要的地位，而报酬视为其次，这表现了一名成功的企业家的战略眼光和博大胸怀，更符合人类经济活动的一般趋势。不管他能否挣钱，人们会记住他的。

## 宝剑锋自磨砺出的彼得森

纽约有一家“特色戒指公司”，专以产销订婚、结婚戒指为业，在美国颇有些名气。公司的资产究竟有多少尚不得而知，只知它年收入早已超过 6 位数字。这在银行家、金融家云集的华尔街当然算不得首富，但是要知道公司仅仅是经一代人的奋斗从无到有创建起来，人们就不禁会好奇地打探其中的原委了。

亨利·彼得森，1908 年生于伦敦，幼年丧父，后随母亲移居纽约。彼得森在母亲含辛茹苦的养育下长到 14 岁。这时，母亲不幸因劳累过度而病倒了。由于生活所迫，小亨利不得不结束半工半读的生活，过早地到社会上做工赚钱。近两年的零工生涯使小亨利深切地体验到挣钱的不易。

亨利的母亲病情有所好转，她看到儿子靠干杂活混日子，觉得不是长久之计，认为他应该学一门正经的手艺为立身之本。于是她辗转托人介绍，把儿子送到运河街的一家珠宝店去当学徒。亨利对珠宝行业既不了解，也无兴趣，只是不愿再让母亲为自己奔波操劳而违心从命了。

这家珠宝店的老板卡辛是纽约最好的工匠之一，凡经他手镶嵌的首饰都能卖大价钱。俗话说，“能人多怪僻”。卡辛自恃手艺超群，便目中无人，言语刻薄，对伙计们极其严厉。亨利上工第一天，卡辛就让他练习凿石头。一块拳头大小的石头，要求用手锤和钻鏊打成 10 块形状、尺寸相同的小石块，并规定干不完不准吃饭。亨利从来没干过这种活儿，但也得硬着头皮干。他先把大石鏊开，留出 10 块小石，把碎石扫在一旁，然后以 10 块中最小的那块为标准，慢慢雕凿其他九块。说来容易做起来难，稍不小心，凿掉一大块，结果比标准石还小，只好再以这块石为标准，凿其他九块。就这样越凿越小，最后这 10 块小石已与扫在一旁的碎石相差无几了。

实际上，这是一项永远不可能做得合乎要求的工作。卡辛要亨利这样干，目的是要他练习基本功，同时也在考验他的意志，磨炼他的性格。

日复一日地敲打，一鏊一鏊地雕凿，亨利尽自己努力去干，顺利时看不见他有什么喜悦的表情，失败了也不见他懊恼。这样干了 5 个月，亨利与刚进店时相比就像换了一个人。

从些，卡辛除了管饭外，每星期还给亨利 3 美元工钱。同时，亨利也换了一个工种——磨宝石。这是一项更需要耐心的艰苦工作，一块钻石一般要磨好几天才成，特别是在冬天，蘸着水磨，手指冻得像针扎一样疼。这种枯燥的工作亨利干了整整 3 年，待到结束这项工作时，他性格上的棱角几乎像宝石一样被磨掉了。一个优秀的首饰工匠不仅要有丰富的想象力和创造力，还要有遇事不慌，临急不乱的修养，这种修养只能靠生活阅历或有意识的锻炼得来。3 年半的学徒生活虽然苦不堪言，但它为亨利以后手艺上的进步和事业的发展打下了坚实的基础。

然而，正当亨利的技艺越来越高，眼看要熬出苦海的时候，一次偶然的误会使师徒闹翻了脸，彼得森只得离开卡辛的珠宝店。失业后，彼得森几经周折，好不容易找到一个为工厂检查首饰质量的工作，倒霉的 30 年代大萧条就来临了，他就像跌入黑暗的深洞一样失去了刚找到的工作。环境迫使彼得森闪出一个念头：自己支摊子搞首饰加工。

所谓自己支摊子，要求并不太高，不过是找个地方摆一张工作台，问题是在房租昂贵的纽约到哪里找这块地方。

他在报纸广告栏上看到一个卖手表带的人因房租费，想找人搭伙合租，就按地址寻找。租金是每月 20 美元，并且要先付租才能搬入。彼得森囊中拮据，只得四处求人，好歹借来钱付了房租，就铺开摊子干起来。

为了支付高昂的房租，彼得森只有拼命干才能维持生活。他每天早晨 6 点半起床工作，直到凌晨 2 点才躺下，不但周末不能休息，就连礼拜天也没时间去教堂。他这样苦熬了 1 年多，每星期能挣到 25 美元，仅维持一般生活水平。

彼得森的苦没有白吃，他在首饰行业中逐渐有些影响了。他在拼命奋斗中，终于看到光线耀眼的出口。原来新泽西州的一家戒指厂的生产线出了问题，急需一个有经验的工匠做装配工作，听说彼得森有些名气，就请他去负责。工厂每天工作 8 小时，但另有一些人慕名来找他加工首饰，他不愿拒绝，就在下班后干。这样一来，他的收入就多了，有时每星期可以赚到 170 美元。

随着彼得森名气的增加，找他的人越来越多，他一个人实在应付不了这些活计。于是，彼得森租了一间大房子，又雇了两位雕刻工匠，扩大了加工规模。就在这时，新的打击又落到他的头上，新泽西州的那家工厂生产线恢复了正常运转，不再需要他了。这个厂一直是他最大的主顾，断了这条路，他扩大规模的努力不但白费劲，反而使自己陷入困境。

彼得森知道，缩小规模继续搞加工，是不会有什麼大出路的，而搞首饰生产需要的资金太多，他没这个能力。这两条路他都不愿意走，但又必须做出抉择。

在彼得森的半生中，做过的首饰不计其数，其中不乏价值昂贵的珍品，可是没有哪件给他留下深刻的印象。倒是自己当初订婚时用 15 美元的本钱为未婚妻做的戒指使他最偏爱，他永远也忘不了妻子当时戴上戒指时那兴奋、喜悦的眼神，那是他所见过最美丽的神情，是从一枚极普通的戒指上产生的。这是一个重要的启示，彼得森决定保持现有规模，专门生产订婚、结婚戒指。

专门生产一种首饰，所需资金少多了，但还是需要一笔钱的，亲戚朋友没有能力帮这忙，他只得硬着头皮去向银行申请贷款。这看来似乎不可能，他自己财产有限，靠什么担保？彼得森碰了几次钉子，心灰意冷，不再去上门求贷，而改换广泛发信的方式四处盲目筹钱，自己也没抱什么希望。不想一家银行常务董事的妻子竟帮了他的忙。这个女人曾让彼得森加固她的红玛瑙戒指，他对彼得森的手艺非常赞佩，对他的忠厚品质和认真负责的态度很满意。她极力撙掇丈夫贷款给彼得森。这样的小额贷款对一位常务董事来说当然不算一回事，彼得森就这样争取到了资金。

这样，亨利·彼得森的基业就建立起来了。为突出自己的产品与其他首饰厂家的区别，他将企业定名为“特色戒指公司”。彼得森是一个善于动脑筋的人。订婚戒指早已有人生产，他要想生意兴隆，就得在式样上独出心裁。象征爱情的首饰大多以心形构图，他也不例外，可表现手法与众不同。他把宝石雕成两颗心互抱状，表示一对恋人心相连；再用白金铸成两朵花将宝石托住，表示爱情的美好与纯洁；两朵白金花蕊中各有一个天使般的婴孩，一个是男婴，一个是女婴，手中牵着栓在宝石上的银丝线，以此祝福新郎新娘未来的家庭美满幸福。仅这一设计就能看出彼得森独具匠心了。但还不只这些，他做的戒指表面上乍一看，和其他戒指无异，文章就出在男女婴孩所牵的银丝线上。那丝线上有许多类似多股绳搓在一起的绞纹，实际上是手工缕刻出来的，“绞纹”的数目可以随意增减，这样就为购买者留出做记号的余

地。例如男女双方的生日、订婚日期、结婚年龄或其他私人秘密，都可以通过“绞纹”的多少表示出来。

这一成功的设计为彼得森的事业打下了良好的基础，生意渐渐兴隆起来。他从以加工为过渡到自产自销。

1948年，彼得森又发明了镶戒指的“内锁法”。传统镶戒指的办法，是用金属把面料包托起来，这样宝石有近一半的表面积被遮盖起来，也就是说一块料做成首饰后至少“小”了 $\frac{1}{3}$ 。不这样做不行，因为万一安装不牢固，贵重的宝石就可能掉落丢失，所以没人认为这种传统工艺有什么不对。彼得森早就觉察到做成饰品的钻石不如放在绒布上待加工的大而亮，只是他在以前要为饭钱、房租奋斗，没工夫考虑这些，现在他可以琢磨了。经过一个星期的研究试验，他发明了这种新的联接方法。用“内锁法”制造出的首饰，宝石的90%暴露在外，只有底部一点面积像果实与芥蒂那样与金属联接。这项发明很快就获得专利权，珠宝商们争相购买，彼得森没花本钱就赚了大笔的技术转让费。

1955年，彼得森又发明了一种“联钻镶嵌法”，采用这种方法把两块宝石合在一起做成的首饰，可使1克拉的钻石看起来好像有2克拉那样大。这对大众消费者是很有吸引力的，佩戴天然钻石首饰已成为可能的事了，花钱不多，一样光彩。

彼得森的事业有了长足发展，生产规模不断扩大，人员大量增加。特色戒指公司的营业额虽然从未公布过，但仅从它在曼哈顿的制造厂每年要付4.5万美元租金这一点来看，就能推测公司的境况一定不差。

点评：

1. 彼得森贫寒的家庭、辛苦的工作和曲折心酸的经历，像一颗颗黄连，虽然品之苦涩，然而却是事业的良药。他所有的经历，为他创办“特色戒指公司”及以后的事业发展打下了坚实的基础。最难能可贵的，是彼得森在挫折面前从不屈服，生活之帆始终高高耸立。

2. 彼得森创办“特色戒指公司”实为一项高明之举，这是利用自己有限的资金，集中力量在首饰市场上撕开一个突破口，以此做为事业的契机和发展的基础。在经营中，彼得森进行了一系列技术开发和创新，就像塑造的一柄柄利剑，在市场搏击中一往无前、所向披靡。

## 史东与他的保险王国

克莱门提·史东是美国混合保险公司等多家公司的董事长和主要股权持有人。据统计，史东所拥有的股票，市场价值达4亿美元。这4亿美元的资产，无疑使他成为美国最富有的人之一。

克莱门提·史东1902年5月4日生于一个贫困的家庭，他是一个独生子，在他很小的时候父亲就去世了。由他那当缝纫女工的母亲抚养长大。因为家贫，他饱尝了穷人所遇到的各种苦难，很小就在芝加哥南边卖报纸以补贴家用。

在史东十几岁的时候，他的母亲把多年积蓄的一点钱，投资设立了一家小保险公司，即底特律健康意外伤亡保险公司。据史东自己记述，他母亲的保险公司在开业的第一天，并没有争取到顾客，以至晚上不断祈祷，要求上帝帮助她。第二天，史东的母亲前往底特律一家最大的银行，在那里，她一天之中争取到44位顾客。

母亲的这种坚韧不拔的精神，给史东以深刻的教育和极大的影响，他曾经不止一次地在回忆中谈到这点。母爱与进取，勇气与德行，良好的工作态度和不怕冒险失败的自信，成为母亲留给史东的一笔巨大的精神财富，使他终身受益。

年轻的史东，在进入高中前的那年夏天，便开始了他的拉保险的生涯。那天，他母亲命他到一座办公大楼去，从上至下争取顾客。起初他很害怕，当站在办公大楼外边的人行道上时，不禁紧张得瑟瑟发抖。这时，他搜肠刮肚地想出了两句自我鼓励的良言，第一句是：“当你试着去做一件事，只有收获而不会有损失时，你应该去尝试”；再一句是：“现在就做”。这两句自我激励的良言给了他很大的信心，他准备着，如果被人赶出来，一定要厚着脸皮再回去。他从一间办公室走入另一间办公室，“现在就做”这句良言不断鼓励着他，每当他没有争取到一个顾客，便会毫不迟疑地走进另一间办公室，这一天他争取到两个顾客。这虽然不算是成功的一天，但对史东来讲，这是值得高兴和庆祝的一天。以后，在假期中或是不上课的时间，史东就帮助母亲拉保险，逐渐地他每天能拉到10份、15份、甚至20份。

高中还未毕业，史东就独自前往芝加哥，设立了他的联合保险代理公司。开业的第一天，他就拉来了54份保险，这不能不使大家对他刮目相看，都认为这家公司的业务发展不会有什么问题，而事实也确实如此。

蒸蒸日上的公司业务，使史东建立了充分的信心。在很短的时间内，他就把公司业务扩大到伊利诺州其他城市。史东拉保险的本领也越来越精湛，甚至达到出神入化的境地。有一次，他在一天之中拉了122份保险，以工作8小时计算，平均不到4分钟就拉到一份保险。

随着公司业务的发展，史东一个人越来越感到难以应付了，他觉得应该雇佣一两位助理人员，以协助他的工作。这时，他发现了一个原则，就是开始时不要使自己的事业发展太快，应当先使事业稳固，要亲自去做大部分或全部工作。这一原则对史东来讲太重要了，今天他还不时地回忆起此事，觉得当时如果不切实际地迅速扩大他的业务，那他一定会遭到失败的恶运，而不会成为今天的大富翁。遵循这一原则，史东谨慎、稳妥地招聘人员、发展业务。他首先在威斯康星州和印第安纳州雇用了几个人，以后小心翼翼地逐步在东部、南部和西部增加他的推销人员，到1930年，他的推销人员从东海

岸到西海岸已达 1000 余人。在每一州中，史东任命一位负责人来管理他的推销人员，然后再任命区域性负责人，以管理各州的负责人，又任命全国性的助手，在他的芝加哥总部协助管理他全部的工作人员。这时，他年仅 30 岁。

到了 40 年代，史东不仅积累了大量的财富，成为一个百万富翁，而且在保险行业还积累了丰富的经验，成为胸怀大志、头脑清醒、富有进取心的实业家。他已不再满足于为别人的保险公司拉保险、搞推销了，他要筹备成立自己的保险公司。主意已定，他便像猎鹰一样寻求可捕获的目标，终于机遇来了。曾经生意鼎盛的宾夕法尼亚伤亡保险公司，因不景气而停业，它的所有者巴的摩尔商业信用公司，愿以 160 万美元出售这一保险公司。史东在得知这一消息当天，便与他的律师前往巴的摩尔去与商业信用公司洽谈，准备买下这个保险公司。

下面是双方谈话的摘要：

史东：“我想买你们的保险公司。”

商业信用公司：“很好，160 万元。你有这么多钱吗？”

史东：“没有，不过我可以借。”

商业信用公司：“向谁借？”

史东：“向你们借。”

这是一个大胆的、具有赌博性的计划，但又是一个合情合理的计划。史东一针见血地指出，商业信用公司在营业中向外借款，为什么不可借给他呢？于是，这项交易就有其滑稽之处：商业信用公司出售它的一部分财产，而购买者却向商业信用公司借钱来买。滑稽归于滑稽，但并非是一桩不可想象的交易，经过一再洽商，商业信用公司终于同意，史东达到了自己的目的。

这一原来很小的公司，在史东的苦心经营下，一步步发展，终于成为今日规模庞大的美国混合保险公司，构成了史东保险业王国的基础。目前，该公司营业遍及全美和国外，1970 年的保险总额为 2.13 亿美元，它雇有 5000 位保险推销人员，大多数人的生活富裕和稳定，其中有 20 多人已成为百万富翁。

史东在他的晚年，热心于传播他的经营之道与推销之术，他曾与拿破仑·希尔合写了一本名为《以积极的精神态度获得成功》的书，此书销售了 25 万本，以后他又写了另一本书，名为《永不失败的成功之道》，也成为畅销书。史东为了使他的信念更广泛地传播，他于 1960 年买下了霍斯恩出版公司，创办了一本名为《无限制成功》的杂志。尽管史东涉足出版业并不是为了赚钱，但正如俗语所说的“近朱者赤、近墨者黑”，这家出版公司为他带来的不仅是他的信念的广泛传播，还有可观的利润。

点评：

1. 史东是一个实实在在的从零做起的保险大王。贫寒的家庭，使他能承受别人难以承受的压力；从保险推销干起，并话于此道，使他能够真正了解顾客的需要。一旦拥有了自己的保险公司，必然能取得顾客的忠爱和事业的大发展。

2. 欲成就一番事业，必先具有坚韧的精神。在拉保险的过程中，白眼、闭门羹、打击等是家常便饭，正是由于史东所具有的坚韧不拔的意志和顽强进取的精神，才使得他在保险推销中取得骄人的成绩。



## 千淘万漉虽辛苦，吹尽狂沙始到金

一个女人，要开创一番事业，要比男人经受更多的压力和困难。而一个屡遭打击，在艰难困苦中挣扎的女人，要创造一番事业，就更加不容易了。然而，在台湾有一个名叫马爱珍的女子，虽厄运不断，可终成大业。目前，马爱珍是台湾的久福工程技术顾问公司、久富工程公司、常富企业公司、桦慕企业公司等相关企业的董事长。这些公司都是她在艰难困苦中创立或买下的。

青少年时代的马爱珍是一个女子排球运动员，曾参加过各种比赛。高中毕业后，她就考上了台湾省立体育专科学校，准备将来在体育事业方面有一番作为。

然而，由于父母年迈体弱，身为独生女的马爱珍实在不忍心看着老父老母为供她上学而奔忙。于是，她中途辍学，成为一名公共汽车上的服务员。不久，她结识了空军飞行官保允安，并建立了一个幸福美满的小家庭。

婚后，她和丈夫相处了3年，生下了两个女孩，肚子里又怀上了第三胎。然而，不幸的事降临了，她的丈夫保允安在一次飞行事故中丧生了。她要照顾两个孩子，还要等待落月，婆婆已经年高瘫痪，小姑尚年幼无知，一家人的生活重担沉重地落到了她的肩上。此时，她心中的苦楚难以用笔墨来形容。

但是，马爱珍是一个非常坚强的女人。她毅然挑起了这副生活重担，白天上班，晚上到贸易公司去替人算帐，还利用点滴时间学电脑、学英语、学贸易。面对生存残酷的挑战，马爱珍知道，如果不自强不息，在艰难困苦中挣起，就不能掌握自己的命运，更谈不上突破现状，开创前程。她一年到头，只有奋斗，只有求知，只有不息地工作。星期天、节假日，她马不停蹄地赶往莲花照顾公婆，有时还要到新竹看望亲生父母和孩子。在这种不息的奋斗中马爱珍简直像变成了几个人一样。她的同事说她一天到晚简直是疯狂地工作。她中午吃一个面包，晚上囫囵吞一碗干面，夜晚到她的同事、伙伴家挤通铺。她常年过着这种日子，可谓是卧薪尝胆，饱尝劳累和困苦。

经过艰苦的磨练，马爱珍终于获得了丰富的企业管理经验。1960年，她拿出手头一点一滴积攒下来的积蓄，并向亲友借贷，凑足了10万元台币，就在她晚间兼职的那家公司，借了一间办公室的一角，摆了一张桌子，申请安装了一部电话机，就做起生意来了。因为她品尝了人世间百般的酸甜苦辣，所以，她格外珍惜自己所有的这家常富企业公司。在她辛勤汗水的浇灌下，公司日渐茁壮成长。

幸运之神并没有降临到她的头上。当常富企业公司羽翼渐丰，积累了一笔相当可观的资金后，马爱珍打算拓展自己的企业，先后拿出3000万元台币投资开办塑料工业，拿出500万元台币投资馆餐旅游业。没料到，这两笔巨额投资都被恶人侵占去了。这次打击十分沉重，使她失掉了千辛万苦建立起来的基础。那时，她不得不带着全家老小，卷着铺盖，流落在街头马路边。她失望了，神志恍惚地走在街头上，很不幸，又被一辆摩托车撞倒，远远地滚到了路旁的臭水沟里。真是屋漏偏遭连夜雨，一桩祸事连着一桩祸事落到她头上。

但是，马爱珍并没有向这些灾难屈服。她从挫折和困顿中爬起来，以更大的毅力去为着自己的事业而奋斗。

她迈出了更加稳健的步伐。她仔细分析和观察台湾工商界的经营趋势，

采取了许多得当的措施和步骤，又使常富企业公司再次在台湾贸易界上展露头角。

1973 年底，世界范围内的石油危机，横扫着各国的经济生活。台湾在这场石油危机中遭受的打击也特别严重。就是那些办得最好的企业也只能维持经营。致于一般的中小企业，大多纷纷不支而停业。在这种风雨飘摇的境况下，马爱珍仍然不气馁，不退缩。在一片倒闭和裁员的风浪中，1974 年，她以过人的能力和胆识，又成立了她的第二家企业——久福工程技术顾问工程公司。

由于经济不景气，台湾岛内的建筑业出同样受到波及。建筑材料价格高涨，而市民收入并未增加，滞销现象严重。要在这个节骨眼上从事建筑材料的经营，可是件极冒险的事。

然而，也正是因此，马爱珍才充分发挥出了她的才华。她在建筑材料界提供了最好的工程技术服务，使得建筑界得以采用最新的技术，最经济的施工方法。久福工程公司成立不久，在她精心策划下，经营业务活动蒸蒸日上，先后承包了医院大楼、办公大楼、学校、市场等项工程，并且每接手一项工程，总是提前优质完成，得到每一个顾主的赞扬。

在企业界呆的时间越长，马爱珍越能悟出一些经营诀窍来，取得的巨大成就也就越使她充满信心和产生经营兴趣。她在经营工程技术服务中，发现如果能够采取系列化流水作业，将设计、规划、营建、装璜等业务连续起来进行，就会取得更好的成效。于是，在 1977 年，她又开设了第三家公司——久富工程公司。从此，她不但在台湾的建筑界占有了一席之地，而且在整个贸易界也有了相当名气。

这一系列的成功并没有使她骄傲、松懈。她坚信，经营企业没有止境，应该是进步再进步，扩大再扩大。在拥有三家企业公司之后，她又买下了一家公司——桦慕贸易公司。这家公司因为原来的主人不善经营而濒临倒闭边缘。马爱珍购下这家公司后，加以整顿，使之由亏损变为盈利，并居然迈开了对欧贸易的步伐。她踏遍世界各国，洽谈商务，推销产品。往往她的一次欧洲之行，就开辟几个代理站。她的那些公司成为了跨国公司。经营现代企业成功的机会，不分国籍，不分肤色，不分性别，都是平等的。只要有信心，有毅力，敢于面对恶劣环境的挑战，是可以最终获得成功的。马爱珍在困难面前屡蹶屡起，就是这样一个典范。

点评：

1. 马爱珍创业之初的经历催人泪下，马爱珍的事业成就让人振奋。她的生活经历不可谓不艰辛，她的事业征程不可谓不曲折，然而，她的巨大成就不得不令众须眉汗颜。所谓“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤。”马爱珍成功地顶着了压力和打击，故勇承“大任”，大业有成。

2. 在曲折的生活道路上所培养出的坚韧、吃苦耐劳、永不停息的精神，是马爱珍日后事业成功的重要因素。她在工程中采用的流水线式作业方式，是经营管理中的一大创举，值得借鉴。

## 香港富豪邱德根白手创业史

邱德根，50年代初尚是一个穷汉，如今则坐拥巨富，是香港远东集团主席。他的发迹，既有苦干、实干的因素，也有深谋远虑，善于捕捉时机的因素。

邱德根出生在上海，20多岁时还是一个穷光蛋。他为了谋生，在亲友的帮助下，租了一家小戏院来经营度日。1950年，25岁的青年邱德根与妻子一起，身怀几百元钱，告别了上海，奔赴到陌生的香港来谋生。这对年轻夫妻在香港荒僻的新区荃湾落下了脚。

最初，邱德根是到附近一家戏院内做放幻灯片的工作。他感到太苦，就重操了在上海的旧业，租到了荃湾戏院来经营。夫妻俩日以继夜地辛劳，管理戏院的事不分巨细几乎都是他俩包干。经过一段时间，他们攒起了一笔钱，又在沙田租了一家戏院来经营。到1960年，夫妻俩在荃湾经营管理的乡间剧院达到14家。

在香港这个大都市，处处都有机会去弄钱。邱德根看准了乡下这块地盘，赚了钱就以廉价买地皮、兴建戏院。荃湾当年在香港是地价最便宜的，每平方英尺只要20元。1959年，邱氏夫妇还在乡间开设了一个小小的钱庄——远东钱庄，专门吸收农民的存款。后来这个钱庄发展成远东银行。到香港的第十年，他们的境遇已经很好了，已拥有了一笔财产。但他们野心勃勃，还想捕捉住一个更大的发展机会。

1962年，邱德根买下了荔园游乐场，也是个偶然的机。荔园的主人是他的好朋友，不想继续经营下去了。而邱氏对娱乐事业一直感兴趣，想在这方面有所作为，就买下了它。

最初，荔园的生意也很好，每年的游客在250—300万人之间。如今生意稍差些，因在荔园附近又开放了海洋公园、游泳池以及其他康乐设施，每年的游客已少于200万人。

邱氏认为，办游乐场的潜力是有的。凡是人口稠密的地方，都应该开办游乐场。游乐场建起来以后，他看到成群结队的人群进来，度过快乐美好的时光，自己心头感到有一种快慰感。

邱氏还去印尼经营游乐场。那里人口多，娱乐设施不够，游乐场具有很大吸引力。中东一些国家也请他去办游乐场。人们说，他到印尼经营游乐场以后，大开了财源，金钱滚滚而来。其实这还算不得什么，真正令他发大财，在财富上一日千里发展的，还是香港政府实行高地价政策以后。现在新界的每1平方英尺土地都很昂贵，邱氏在经营戏院、游乐场的过程中，买下了大量的地皮，一下子他就跻身于香港亿万富翁的行列了。如今，他到底拥有多少资产，连他自己也难以估计了，外人就更说不上来了。

到70年代，邱德根的事业迅猛发展，已经发展到远东集团，集团包括两个大的公司，一是远东发展有限公司，一是远东酒店实业有限公司。

远东发展有限公司拥有两处收租产业，即：“远东银行中区大厦”和“远东银行旺角大厦”，此外还有“远东货仓”、“远东面粉厂”等。邱氏开展多元化经营，既有房地产出售，又有楼宇出租，还兼营游乐场、戏院、货仓、面粉厂等。1973年3月股市大崩溃，房地产由盛到衰，不少房地产公司的业务无法开展，楼宇卖不出去，建筑停工，资金积压，盈利大减，元气大伤。但是远东发展有限公司是多方面经营的，一方面不景气，其他方面则可以补

充，支撑大局。

1978年以后，远东发展有限公司又有大发展。它以640万元买入“荃湾中心有限公司”大量的股票。这家公司拥有青山道湾地段241号，占地6.59多万平方英尺，还有17万平方英尺商用面积，有商场、保龄球场、停车场、儿童游乐场等设施。又以180万元买入“阿拉巴马投资有限公司”的93.8%的股份。这家公司拥有长洲地段1147号的一块2.7万平方英尺的土地，正在兴建85个出租房间的酒店，以配合发展旅游业。1978年10月，又以2835万元，收购荃湾华都戏院和华都大厦以及屯门城地段153号的产业。

1979年6月，邱德根将一些游乐场、戏院等组成“远东酒店实业有限公司”。除了经营荔园游乐场、印尼游乐场以外，邱氏还有香港的两间保龄球场、印尼两间保龄球场和多家戏院等。最吸引人的是他在荔园内开办的“宋城”。他耗资上千万元，在这块数万平方英尺的土地上，将之装修成古色古香的古城，建筑风格都类似我国宋朝，职员都扮成宋朝模样的人。这引起香港游人的浓厚兴趣。“远东酒店”还在印度有两家酒店。到这一年年底仅半年时间就盈利1452万元。

“远东酒店”还在“置富花园”、九龙湾“德福花园”各建一个酒吧附设的保龄球场，以及“环宇”、“宇宙”戏院，在荔园修两座剧院，在葵涌保龄中心附近兴建有700个座位的迷你戏院。

“远东酒店”也在向国外发展。它已买下南太平洋斐济岛上的“凯悦斐济酒店”的90%的股权，收购代价力251.8万美元。这家酒店占地22英亩，有250个房间和餐厅、酒吧、高尔夫球场、游泳池、网球场等。在加拿大多伦多买下了商业中心及酒店的15%的股权。在巴黎购入一幢酒店的15%股权。

从1950年到如今，邱德根从一个穷汉变成了一个大富翁，他的“远东集团”在香港和海外已有雇员上万人。他不甘于命运的安排，以倔强的性格、超群的胆识勇往直前。他打下了自己的天下，不仅拥有巨大的财富，还获得了很高的社会地位和名望。点评：

1. 邱德根的发家看似平淡，其实却充满了他的远见卓识。脚踏实地的苦干，加上香港经济起飞的契机和他非凡的眼光，邱德根的事业终获极大的成功。

2. 以娱乐业为中心，开展多种经营，是邱德根成功的重要法宝。由戏院起家，适时地向游乐场、房地产、酒店、工业企业等发展，以开辟新市场、降低经营风险。这些都是邱德根的事业取得成功的重要策略。

## 香港皮革大王方新道

在香港九龙的漆咸道与摩地道相交接之处，有一间气宇非凡的“西伯利亚皮革行”。它那华贵的摆设，典雅的设计以及价格昂贵的一件件皮裘，令人赞叹不已，它的主人就是从学徒到皮革大王的方新道。

方新道是浙江宁波人，16岁时从宁波来到上海，到一个皮革行当学徒。在3年学徒期间，他非常刻苦地学习手艺，在师傅的指点下，他做到了眼到、耳到、心到。他非常聪明，独具慧心、慧眼，别人不经心的地方，他一会儿就从领会到熟谙。中国人相信业精于勤，方新道当学徒就是离不开一个“勤”字。这为他后来发展成大企业家打下了坚实的基础。

学徒期满后，方新道成为上海一间皮革行的伙计，由于他所表现出来的才干和技巧，很快就颇受老板的赏识和重视。他通晓皮革行业的各项业务，能辨别各种皮革的良莠，掌握了皮革从硝制生皮到做成一件华丽皮裘的全过程，而且样样他都能拿起剪刀和针线去实际操作。实际上，他已经是皮革行业的半个专家了。

方新道从上海到香港，是1950年以前的事。他20岁以前出师做皮革行的伙计大约是10年时间。30岁左右到香港时，他已经很老练，是一位当经理的角色了。

他到香港后不久，在九龙的柯士甸道一个地下室（即现在日立电器陈列所附近）开了一个小小的皮革行。50年代的香港，皮革行并不兴旺，他所开的皮革行也不是很景气。香港地处亚热带，粤籍人士不谙悉皮革生意，也没有作皮革的师傅。如果说偶然在商行见到几件皮革衣服，那也是从外国进口的，在人们的印象里，在香港开皮革行，如同在夏威夷开西装店一样，是要饿饭的。方新道初抵香港，不熟悉行情和环境，先开了间小店铺试探试探，是慎重而恰当的，虽然不景气但也亏不了大本。

方新道在一个陌生的环境里，从事的又是一项十分狭窄的生意，其中的艰苦可想而知。他靠了本身的智慧与勤俭，使这间小店能够维持一家人的生活温饱。其时，内地人士来港日多，讲究衣着的上海太太，有不少为她们随身带来的皮裘而伤脑筋，有的担心天气潮湿，皮大衣长霉，有的急于把旧皮衣换成新大衣、短皮袄等，故方新道还是有生意可做。

换一个人来说，在这乱世里，能混得两餐饱饭，有时间搓搓麻将，也可以偷生了。但方新道不是这种人，他有自己的雄心壮志，决心在香港这个洋场上干一番事业。

然而，干一番事业谈何容易，如果没有机遇，单有熟练的技巧和吃苦耐劳的精神，也是无济于事的。方新道后来在事业上取得这样大的发展，也是和他碰到了机遇有关。他与一位名叫程觉民的银行家相识，程氏过去在上海、南京等地从事金融事业，是一个很有办法的人。方新道和程氏结识后，得到了很大的帮助。如果没有这样的机遇，他想要在50年代初就甩开手干是不可能的。但是，光有好机遇也不行。没有胆略，没有知识和下苦功夫，还是赚不了大钱。方新道有了机遇，加上胆略、智慧、苦功夫，便如鱼得水了。他很快打通了一条财路，就是把自己生产的皮革制品卖给兵舰上的洋大兵。有一次，海军办事处一位官员无意中送他一张名片。他就按照名片去找到这位官员，不辞劳苦地请求帮忙，找生意做。这位官员为他的锲而不舍的精神所感动，终于答应为他帮忙，从他的皮革行购买了大批皮革用品。

如今，在香港经营皮革，如同经营钻石一样，是一本万利的生意。方新道后来开设了西伯利亚皮革行，规模越来越大。就拿皮革生意中最名贵的貂皮裘衣来说吧，一件皮裘要用 30 到 35 只貂的皮。现在所需的貂主要是人工豢养，非野生貂。世界上最大的养貂场，在美国的威斯康辛州，每年交易额高达数十亿美元。方新道就是从这里买貂皮，是远东最大的买主。通常一批货色成交起码就是百万美元。西伯利亚皮革行挂出来的皆属精品，次品派了别的用场。一件皮裘和古董一样，需现场交易，一开价就是 1.8 万港元。现在摩地道一带，皮革行越来越多，但都是呈半月形环绕着西伯利亚皮革行。因为这些新开店的主人，大多是方新道带出来的徒弟。方新道本人虽已作了大富翁，但他的名片上仍不忘写上 FurExpert（意即“皮革专家”）。他认为“皮革专家”是最光荣的名称。

如今，他在日本和美国都有他的别墅，美国加州的别墅就位于宋子文公寓旁边。在香港有名贵轿车和游艇。即使如此之富，遇到有大买家来西伯利亚皮革行，这位皮革大王仍不忘过去店员的本色，仍亲自出面接待顾客。有时生意成交，他会邀请客人到他私人办公室小坐。他的办公室富丽堂皇，常令顾客赞叹不已。办公室右边一隅有 1 只豹，时值港币 5 万元。墙上挂着放大的彩色照片，是他和各国显贵的合影。

香港大凡大阔佬有了钱以后，是一定要把钱花在房地产上的，因为经营房地产，不仅可以保值，更重要的是可以获取更大的利润。方新道亦不例外。

方新道有一位帮他运行帷幄的助手叫钱要基。此人本是商界名士，是在基督教会与方氏相识的。在钱要基筹划下，西伯利亚皮革行趋向多元化，也开始大规模经营起房地产生意了。

60 年代末期，方新道在尖沙咀一块名贵地段参加竞争，终因对方出价太高（1.5 亿元）而放弃。后来他在安乐园大厦和联合银行大厦之间的一块空旷地段，买下了地皮，建成了西伯利亚皮革行香港总行，方新道经营房地产，采取的是建房出卖政策。他是最早在官塘等地建造大厦出卖的地产商之一。但近些年，他开始改为造楼出租了。这需要有充裕资金才能做到。

香港在世界上被人视为“投机者的乐园”。许多人一到了香港，只要有点头脑，只要肯埋头苦干，在这个乐园里就会干出一番事业，方新道这位宁波籍大商人精力过人，他的事业就是靠苦干干出来的。即使他已到暮年，即使他已是亿万富翁，但他还是把辛勤工作当作自己的最佳乐趣，有人说他是名副其实的“工作狂”，这话一点不假。

点评：

1. 几乎所有的白手起家的大富翁，在其创业之初就表现出了与众不同的脚踏实地，勤勤恳恳的作风。方新道在做学徒时，就勤奋苦干，熟谙皮革行业的各种业务，这就为他以后的成功打下坚实的基础。

“机遇属于有准备的人”正是方新道时刻为以后的事业着力准备，积蓄经验和实力，才能获得程觉民在金融方面的支持，才能以锲而不舍的精神感动那名海军官员，为产品打开一条销路。

2. 方新道在经营西伯利亚皮革行中，形成了一个与众不同的经营特点——以精取胜。他在经营中从各个方面为他的皮革行树立起“高贵优质”的形象，形成了自己的特色，并大赚其钱。

他在成功之后，把目光又转向房地产，表明了他的远见卓识。

## 香港纸张业的后起之秀姚国安

香港安兴纸业有限公司是由仅有中学文化水平的姚国安创办的。经过 17 年不屈不挠的奋斗，这家公司已拥有厂房面积 8 万平方英尺，200 多名工人，每年营业额高达 12 亿港元。姚国安今年才 40 多岁，可算得上是一位事业有成的青年企业家。

姚国安的父亲叫姚汉彬，家境贫寒，为了谋生，早年离开安徽老家，孤身跑到香港，以贩卖日用品为生。姚国安的父母生了 6 个子女，他是老大。为了解决全家生活问题，他从小就帮助父亲做小生意，耳濡目染之下，也为日后创业打下了一点基础。

1969 年，姚国安中学毕业，找到了赫司特化工厂当信差的职业。尽管职务很卑贱，但他当信差很认真，能吃苦，很受上司赏识，仅 1 年功夫，他被提升为文书。他最初的月薪仅 380 元港币，除每月只留下 30 元作零花钱外，其余都交给母亲帮补家计，可见他的省吃俭用。由于他勤奋，又很聪明，他又被提升为业务员，管理进出口业务。他熟悉了订货、会计入帐等商业知识，对他日后自己创业有重要意义。但是，因为他学历不高，年纪又轻，提升那么快，招惹了公司其他同事的忌恨和排斥。他觉得在人事复杂的环境里很难度日，决心离开这家公司另谋职业。

很快，他又进了近利洋行当文书。他接触到纸料订单的业务。最初，近利洋行是通过电话来接受订货。许多顾客在电话里向他询问有关纸料特性、用途等具体问题时，他茫然无知。他便向年长的同事请教，有的同事处处防范他，不肯把这些情况告诉他。姚国安天性好强，同事不告诉他，他就迳直跑到货仓向保管员请教。这些保管员看他很虚心，很受感动，就把一切情况无保留地告诉了他，还领他进仓库参观，把各种纸料的特质、特点、价格一一耐心地讲给他听。由此，他摸索到了经营纸料的窍门。

姚国安在近利洋行的勤奋工作，又招到别人的妒忌，有人趁他的上司去休假，就把他解雇了。“祸兮福所倚”，这次灾难反而促使他走上了创业的道路。

他先是在一家纸行当上了经纪人。到 1973 年，石油危机过后，香港出现了“纸荒”。纸张供不应求，纸张是工商业的必需品，人们日常生活也是离不开的。只要能找到稳定的货源，销路就不成问题。

姚国安有一次接到了一家证券公司几万元油印机用纸的订货单，但人家只能付款给经过正式注册的公司。他的这家纸行未经注册，不肯付款给他。为了不失掉经营赚钱的机会，他才想起要使自己的公司注册。

他匆忙用 500 元钱买了一张公司登记表，办了手续。又以公司的名义在银行开了一个户，但起码资金不能少于 5000 元。他就请他的父母支持，并向亲戚借贷，凑足了 5000 元，才在银行勉强开了一个户头。于是，他的公司就算开业上马了。

姚国安在银行立完户头，支票过户后，很快就把借的钱还给了人家。此时，适逢“纸荒”，顾客们络绎不绝，争相到公司来订。1 年过后，营业额就由每月的数千元大幅度增长为数 10 万元之多。70 年代，香港经济起飞，复印机发明了，复印纸张的需求量很大，于是他放弃了经营油印机纸张，转营复印纸张。

随着经济的发展，对纸的要求越来越高，比如复印机用纸、传真机用纸

需要经过感光技术的特殊处理，还要防潮，要有特殊的包装技术。姚国安为了使自己的公司赶上时代的步伐，最初赚来的利润，差不多都用来添置新机器，购买新设备，在纸业界，他最先引进电脑自动化生产设备。1976年，他一连购进了3台西德电脑切纸机。1977年，他又买了1台意大利全自动包装机，使“安兴”的生产能力大大提高，业务由1973年的数10万元，迅速增加到几千万元。

到1978年正式改组为安兴纸业有限公司时，就已经告别了家庭式经营的小公司，而发展成具有相当规模的大公司了。

正当“安兴”顺利发展之际，姚国安遇到了一次打击，几乎使他多年的心血白费。

1978年，公司改组后，他与港府签了一宗营业额达百万元的纸张供应合同，这对他来说是件大好事。但因为他经验不足，没有向供应纸张的厂商订明供应纸的规格，结果，大批纸张从南非运到香港后，港府拒绝接收，因化验结果不符合规格。而供应纸张的厂商也以合同没有写明有关条款，不肯负责。姚国安进退维谷，处境艰难。但他当机立断，一方面恳请港府收取部分纸张，以尽量减少损失；另一方面把退下的纸张切成小包装，削价出售。他还到银行争取通融，以便延长付款期限。几经艰难曲折，这次危机好不容易应付过去。

这次危机对姚国安打击不小，但由于商用纸张需求量增长惊人，复元的步伐也很神速。香港社会对复印机、传真机、电脑使用越多，纸张生意就越好。再加上大陆实行开放政策，纸张的转口贸易也大幅度上升。“安兴”的营业额每年又以30%以上的速度往上增长。

姚国安成功的窍门是什么？他说，他没有什么窍门，他只不过相信三点：一是“天下无难事，只怕有心人”。他认为凡事只要肯花精力去钻，下功夫去做，没有做不成的，目标一定能达到。他说，在任何困难面前，他有一股子就是“不认输”的劲头。二是办企业要专注，创业17年以来，从来没有干过其他的，只是经营纸业。三是待人坦率和气，容易与人相处。无论顾客或是朋友、同事、下属，他都能与他们相处得很融洽。正因为有了这一条，他处处都能得到别人的帮助，克服各种困难。

从1983年以后，他进军投资较大的印刷用纸的业务。1983年起，在原来的两种印刷纸即英国雅华龙信纸、信封及一种免炭复写纸的基础上，又大力拓展了洋葱纸、打字纸、书写纸、粉纸、卡纸及哑粉纸等市场。

1986年，传真机激增，“安兴”又推出图文传真纸。1988年，姚国安设立了纸张贸易部，除代理世界上16个国家纸张制造商的销售权外，还大力开展与大陆的贸易。这一年营业额达1.6亿元。1990年营业额升到3亿元，其中商业和印刷用纸的营业额各占一半。现在，他正计划采取特定的市场销售策略，准备在工业用纸的经销方面大展宏图。

点评：

1. 姚国安虽然文化程度不高，经历又十分曲折，但由于他勤学苦干，在纸张业的曲折经历使他谙熟了经营纸张业的相关知识，为他以后的独立创业打下了良好的基础。他的“不肯服输”，他的“百折不挠”，终使他成为一位杰出的青年企业家。

2. 与香港第一代白手起家的企业家不同，在姚国安创业之初，香港的经济已是十分繁荣，市场竞争亦十分激烈，因而一名后起之秀难以在多个领域



皆有所做为。姚国安清醒地认识到了这一点，并集中全部精力和财力于纸张业，在这一领域积蓄起强有力的攻势，形成一只叩开市场大门的拳头，终于大获成功。

## 台湾的渔业大亨蔡斌森

在现代社会里，只要认准某一行业，做个有心人，立志在这个领域里造就自己的事业，并以艰苦奋斗的精神去执着地追求，总是可以取得成功的，播下的种子是不会没有收获的。台湾省的企业家蔡斌森，就是在别人不经心的渔业方面，开辟了自己的企业王国。

蔡斌森原先从事医务，他毕业于台湾医药学院医学系。他在行医治病中，既懂得了人的生老病死不过几十年，也懂得了人世间的世态炎凉，真是感叹不已。他期望为自己创造一个快乐、舒适的工作环境。

蔡斌森喜欢游泳，喜欢到深海里潜水。他在潜水活动中，观察到海底美丽的世界，这诱发了他对养鱼的喜好，使他产生发展渔业的兴趣和构想。

他曾经有过几次日本之行。在日本，他了解到日本人有喜欢吃鳗鱼的习惯，这时台湾正在兴起养鳗事业，因此，他想，自己何不养鳗然后出口外国呢？在强烈的好奇心驱使之下，凭着一股坚强的毅力，他决心弃医养鱼。他先是在高雄县大寮乡开辟养鳗池。这时，因为一切还是外行，只是带试验性质，当作副业来搞。后来，他了解到，屏东县的养鳗环境更加理想，那里的水质、水温、气候更适合于鳗鱼的生长，他就在屏东县内埔乡开辟了新的养鳗池。

为了更深入了解鳗鱼的生活习性，蔡氏日以继夜地工作在养鳗池，以鳗为伴，认真观察鳗鱼的生活规律、活动细节，掌握养鳗的经验。

他不停地钻研书本知识，请教行家，结合实际做深入的研究探讨、反复试验，终于使他取得了可喜的收获和成就。他的养殖业规模不断扩大，比最初扩大了 20 倍，而且他还进行密集式养鳗。如今，鳗鱼的年产量可达 700 吨左右。

台湾养殖的鳗鱼 90% 外销到日本市场。由于在运销过程中存在严重运输难题，大量鳗鱼还未运到日本，在途中就死掉了。日商常常要求赔偿巨款。

蔡斌森也为这个难题感到头痛。为解决这个难题，他凭着渊博的医学知识和丰富的养鳗经验，悉心地探索鳗鱼的生长过程、生理习性以及生存耐力等情况。他不断随同运销日本的鳗鱼，在途中仔细观察鳗鱼存活、死亡的过程，终于研究出了一套包装、运销的方法，突破了瓶颈，使运销到日本的鳗鱼存活率达到 100%。

解决运销难题后，他又把眼光放在扩大外销市场上。过去因受日本单一市场的影响，往往受到日商的牵制。为了摆脱这方面的困境，蔡斌森先后赴北美、南美和欧洲各国，考察那里鳗鱼销售的行情，以及运往寒热带不同的包装、运销方法。他曾亲自随同运销的活鳗，由高雄乘飞机至汉堡，途中经历 36 个小时，鳗鱼的存活率达 97% 以上。这既使这些国家的客户扩大了鳗鱼的货源，也开拓了台湾外销鳗鱼的市场。

更重要的是，蔡氏运销活鳗路途达 36 个小时而存活率达 97% 的实事，使台湾的养鳗行业的企业家懂了，过去受日商控制、蒙骗，吃了很大的亏。从此，日商再也不能施行予取予夺的绝活了。蔡氏锲而不舍，解决运销难题，终于获得成功，把活鳗送到世界各地，使台湾的养鳗事业有了长足进步。蔡氏被公认是台湾养鳗事业贡献最大的功臣。

蔡氏默默耕耘，但目光远大。当鳗鱼事业趋向饱和时，他走访世界各地，寻求新的开发途径。

70年代，他从美国的加利福尼亚州引进一种经济价值极高的鲈鱼。这种鱼在世界上是罕见鱼种，营养特别丰富，无腥味，无鱼刺，除一根主骨外，剩下的全是肉质细嫩的鱼肉，做熟后鲜美可口，尤其是孕妇、儿童或病人增加营养的上品佳肴。这种鱼的成长还特别快，产量也高，商业价值很高。蔡氏经过潜心研究，使它在台湾养殖成功，不仅为台湾人增加了口福，而且造福渔民，开拓了渔业市场。

蔡斌森在渔业方面取得了卓越成就和贡献，引起了台湾岛内外人士的瞩目。世界各国的人士纷纷到台湾来参观考察，实地学习他养鱼的经验，或在技术上请求他指导和协助，或在设施上请求他予以帮助。这些年，他的养鱼事业成为国际上报刊争相报导的热点，一些国家的经济界人士到台湾开展“活动”时，也不忘记去看看蔡氏的养鱼池。

成功的企业家的背后，总有一位杰出的贤内助作为后盾。蔡斌森的夫人林云雪就是这样一位贤内助。林云雪气质典雅，贤慧多才，主持家务井井有条，烹调菜肴令人垂涎，协助处理公司业务更是贤劳备至，充分体现出中国妇女传统的勤劳俭朴的美德。蔡氏夫妇有着共同的嗜好和兴趣，尤其在高尔夫球方面，他们各怀绝技，身手不凡，俩人在各种比赛中取得过多次名列前茅的成绩。在事业上，俩人更是协力同心，勤奋不懈，使温州渔业公司的金字招牌享誉台湾内外，从而建立了闪光的养鳗事业。

蔡斌森精湛的高尔夫球艺，如同他在事业上取得的成功一样，也为世人所称许。他结识许多外国朋友，就是通过球艺来联系的。

早些年，他常去日本考察养鳗和运销业务，和他的日文老师相处很好，又经他的日文老师介绍，他认识了当时的日本国务大臣稻村佐近四郎。稻村也是一个高尔夫球迷，蔡氏每次去日本，他们总是相约在一起打球，互相切磋球艺。每到冬季，日本到处白雪皑皑，无法打高尔夫球，稻村就以私人身份去台湾与蔡氏一起打球，蔡氏则待之以贵宾之礼。稻村也常邀蔡氏夫妇去他的家乡游览观光。久而久之，稻村的球艺大大进步，他们二人之间的友谊也与日俱增。蔡氏夫妇很佩服稻村平易近人的作风，稻村也为能结识这对“亲迎人和”的台湾夫妇感到有缘份。可以想见，这对蔡斌森夫妇在养鳗事业上取得巨大成功，也是起了促进作用的。

蔡斌森现任台湾区鳗鱼输出同业公会理事、台湾区鳗鱼产销联系小组代表等职。他弃医从渔，潜心鳗鱼养殖，终于取得了巨大的成功，建立了自己的渔业王国。

点评：

1. 蔡斌森的成功，从技术面上讲，是因为他对渔业有浓厚的兴趣、掌握了丰富的养殖知识以及发明了卓有成效的运销方法。

2. 从更深的层面上讲，这归结于他的勤奋好学，踏实肯干，不向困难低头的精神以及敏锐的眼光。他不辞劳苦，潜心研究，把美洲的鲈鱼引进到台湾，是上述品质的具体体现。

蔡斌森的成功历程表明，一个人只要找到自己感兴趣、对人们有益的事业，勤学苦干，必能有所成就。

## 默多克的发家致富术

在美国最大的城市之一洛杉矶，有一座新落成的 16 层办公大楼。它的外表，富丽堂皇，十分引人注目。它坐落在洛杉矶的韦斯特伍德区里。这就是闻名于世的“默多克大楼”。

默多克是美国一位大富豪，一位有名的白手起家的著名企业家。他的名字，和哈默一样，早已传遍海内外。

默多克于 1922 年 4 月出生于美国的堪萨斯，他的父亲当时是一位推销员，没有固定的收入，家庭并不富裕。

默多克小时候，在堪萨斯读书。在念到第十个年头即高中阶段的时候，因成绩不好自动退了学。从此，他与学校的大门绝缘了。但是，他有很强的事业心和远大的抱负，能吃苦耐劳，顽强地追求着自己所追求的东西。

虽然离开了学校，但默多克清醒地意识到：要在事业上取得巨大成就，实现自己的抱负，一定要有知识，不能光靠机会，“知识”加“机遇”，才能获得成功。他明白，自己只受过相当于高中程度的文化教育，没受过更多的高深教育，再上学求知完全不可能了。只后悔，是无益的，关键是要立足于行动。否则，就改变不了自己的处境。在这样的思想指导下，默多克一头扎进书堆里，一点一滴地吸收书本里的知识。他从看书的实践中，找到了一条看书与事业相结合的捷径。那就是：集中时间和精力，阅读成功人物的传记，分析每一个人物在事业上成功的主观和客观因素，摸索自己的在未来事业上奋进的道路。

默多克阅读了几百本成功人物的传记。这大量的传记，使他得到了丰富的知识和推动他在事业上迈步前进的巨大力量。

默多克于 1943 年至 1945 年入伍服役。在美国军队中，他担任射击教官。第二次世界大战结束后他复员回到自己的家乡——堪萨斯市。战后初期，由于美国正物价高涨，物质贫乏，默多克不得不把他在服役前在底特律买下的一辆汽车卖掉。他带着这笔钱开始向美国西部进发，向他自己所追求的事业进军，寻找在他看来是大有发展前途的那种职业。为此，默多克于 1946 年，在亚利桑那州菲尼克斯市定居下来。

默多克认定当建筑工人是有发展前途的一种职业。他便学着建筑工人的样子，在楼房建筑的工地上，作起掘土、挖沟的工作来。他是想永远当建筑工人吗？不是！他把这种职业看作是他未来所从事的事业的起点。

果然，经过一段时间，他就摇身一变，由一个建筑工人变成了一个房地产商人，开始正式经营起房屋建筑生意来。

当时，菲尼克斯市的房地产业正处在战后出现的兴旺之中。于是默多克大展宏图，赚了大钱。结果，以他为首的一个专营房屋建筑业务的公司——亚利桑那金融公司诞生了。这个公司成立后，发展迅速，到 1963 年，就拥有了一家银行、一个储蓄所、一个贷款协会、两家保险公司和一家房地产管理公司，他的公司在菲尼克斯市建造的楼房到处可见。为了与当地其他房地产巨头们聚会有一个满意的场所，默多克还在一座大楼的顶层上布设了一个私人俱乐部，在菲尼克斯市的房地产业和金融业中，默多克成了一个大名鼎鼎的头面人物。

默多克在菲尼克斯市发迹后，觉得这个城市太小了，容不下他的事业的进一步发展。他又在进行新的考虑和筹划。这时，正置美国财团势力西移，

美国西部城市的房地产的市价正趋涨势，且比美国东部城市来得厉害。于是，默多克凭借着以往他在事业的进取中形成的敏锐视角，作出了新的决定：“随大流”顺水推舟，到美国西部去，开辟新的天地。1967年，默多克离开菲尼克斯市，到加利福尼亚州的洛杉矶定居。

在洛杉矶，默多克和美国的大富豪西方石油公司董事会主席阿曼德·哈默在业务上结成了亲密的伙伴，他说服哈默，由西方石油公司出资7.95亿美元买下了本市爱奥华牛肉加工公司。当时，默多克拥有爱奥华牛肉加工公司18%的股票。在这个交易完成时，默多克用他在这个公司拥有的股票，交换西方石油公司的普通股票和优先股票，总值约达1.35亿美元。这样一来，他就成了西方石油公司的最大股东。

1978年，默多克在洛杉矶又独资收购了本市著名的太平洋控股公司。经过几年的经营，他的资产额比默多克收购时的资产额增大了4倍。其中，从1981年9月到1983年2月的18个月的时间，它控制的资产由2.86亿美元猛增到7.5亿美元以上。在此期间，各个行业中那些利用别人的资产和自己精通业务的才能及广泛的社会关系的人，八面威风地长袖善舞于商场，人们称之为“高手”。默多克也和他们一样，被列入了“高手”的行列。

默多克不仅对自己已经取得的成就从不满足，而且对他遇到的挫折甚至失败也不气馁，他不断地锐意进取。1982年，他向哈默建议，以西方石油公司的名义，收购了一个城市服务公司。这个公司当时每年营业额近89亿美元，在美国石油业中排行第十七位，在美国工业界坐第三十九把交椅。这笔交易，由于时机不宜，市场供过于求，石油价格下跌，致使西方石油公司不但没有得利，反而背上了高达40亿美元的债务。到1984年12月，西方石油公司的纯利降到1.556亿美元，比收购前剧减78%，远远不足以支付4亿美元的利息。至此，西方石油公司不得不将城市服务公司的许多资产出售。在这种失利的情况下，默多克丝毫不灰心，仍集中精力积极扭转败局。哈默承担了自己在不适当的时机收购城市服务公司的责任。但是，哈默仍然称赞默多克是一位生财有术的人。

后来，哈默采纳默多克的建议而买下来的爱奥华牛肉加工公司，一年的营业额达46亿美元。这一项获利，已足以弥补由于收购城市服务公司所造成的损失。

目前，大卫·霍华德·默多克的名字，在美国房地产界，无人不知，无人不晓，在金融界同样赫赫有名，甚至还跨越国境，飞过太平洋，为不少中国人所熟悉。

点评：

1. 默多克的学历并不高，但他畅游于房地产业和金融业中犹入无人之境，表现了他杰出的经营才能，这在很大程度上得益于他的学习之法。

企业经营之道并无定规，管理理论只是在总结经验的基础上系统条理化而成，真正的精华仍在活生生的管理实践当中。现在的西方国家在管理研究与教学中十分重视案例就是这一宗旨的表现。默多克阅读了几百本成功人物的传记，在比较鉴别和思考中大大提高了自身素质和经营才能。大量阅读与自己所从事事业有关的成功人物的传记，是一种行之有效的学习、训练方法，愿我国的企业经理们多加重视。

2. 默多克在实业界的巨大成功，得益于他敏锐的眼光、杰出的经营方法以及当时有利的宏观经济环境。他在公司购并及资本市场上的杰出表演，表

现了他战略家的胆识和天才，这是他的事业取得巨大成功的重要保证。

## 宗特海默与屈辛那特

当卡尔·宗特海默于1969年退休时，他为自己今后再也不用工作而“高兴极了”。他是一个曾在麻省理工学院受过训练的物理学家，这位年已55岁的康涅狄格州格林威治人通过出售他的工程公司获得了一笔可观的净收入，他希望安闲舒适地度过自己的晚年生活。

然而，宗特海默不久就对这种平静而单调的退休生活越来越不耐烦。1970年，这位不甘寂寞的前企业主管人开始筹划新的经营机会。

他首先考虑的是开一家出售家庭安全系统的公司。这本是一个很有眼力的经营决策，因为急剧上升的犯罪率威胁了许多家庭，迫使他们寻求新的方法来保护他们的财产。但宗特海默感兴趣的远不止这些。他早已是个很富有的人了，因此他希望干这样一种行业，不仅有金钱上的收入，也能给他带来感情上的某种奖赏。

“我非常确信经营家庭安全业的主意是可行的，但事实上我并不热衷于此，所以我放弃了整个计划，”他回忆说。“作为一名工程师，我很久以前就知道这个道理：如果你并不热心于某项计划，那么你就不应该费脑筋去干；因为干到一定程度时，你会意外地遇到一个较大的障碍，而如果没有热情，你就不会有克服那个障碍的执著精神。”

宗特海默所热衷的业余爱好是烹调，尤其是法国的烹调。他决定在退休后把他的业余爱好变成正式的职业。1971年，宗特海默夫妇去了法国的展览会，他真的在那儿签了个合同，成了当地一家烹调器具公司产品的美国家独进口商。在离开展览会以前，宗特海默偶然发现了另一件产品——这就是他最终使之闻名于世的屈辛那特食品加工机。

“在我们所参观的展品中，我们看到了一种最独特的机器，叫作罗博特·库佩食品加工机，”他叙述道，“它是几年前刚由一名叫皮韦尔迪姆的男子研制出来的，而且它实际上是世界上第一部真正的食品加工机。”

韦尔迪姆只对把自己发明的产品出售给餐馆业感兴趣，而宗特海默意识到它可能成为家庭厨房用具。两人进行了面谈，达成了一项交易：韦尔迪姆对这种机器作进一步改进，使之变得体积更小、更安全以适合家庭使用，而宗特海默则作为美国的独进口商将这种产品销往美国。他们又进一步达成协议，将这种食品加工机以“屈辛那特”的名称在美国出售，该名称是宗特海默杜撰的。

要使屈辛那特食品加工机在美国市场站稳脚跟看来远比宗特海默想象的要困难得多。韦尔迪姆对这种用于餐馆的机器的改进仍不足以使之达到“联合实验室”的安全标准，因此它拒绝向该家用食品加工机发放“联合实验室许可证”。

卡尔·宗特海默知道，这是许多新的风险性投资必然会遇到的一个重大障碍。如果这笔生意只是牵涉到家庭安全方面的问题，他或许会接受失败，并继而探索新的领域。但作为一个业余厨师，宗特海默实在太热衷于这一家用食品加工机的主意了，他不甘心因联合实验室的拒绝而就此罢休。宗特海默在其作为工程师的生涯中，一直致力于研制许多科学仪器，因此，他能够在屈辛那特机的设计中加入一些必需的安全特性。最终他在食品加工机的改进方面获得了十几项专利权。

1973年，屈辛那特机终于获得联合实验室的批准，可以投放美国市场

了。宗特海默在该年1月于芝加哥举行的一次家用器具展览会上推出了这种食品加工机。然而，这一机器与公众见面不久，他就遇到了另一个重大障碍。

当他在芝加哥介绍这种食品加工机时，负责销售公司的法国烹调器具的代表中有三人立即提出辞职。他们说，宗特海默肯定是发了疯，居然想把这种滑稽可笑的小玩意儿卖到100美元以上。（在60年代后期和70年代早期，诸如烤面包用的电炉和食物搅拌器之类的小器具很少能卖到40或50美元以上。）

在一段时间内，宗特海默的这些前任销售代表们的看法似乎是正确的。虽然屈辛那特机在百货商店主顾们的心中留下了良好而深刻的印象，但没有人愿意第一个冒险购买这种价格昂贵而又与众不同的厨房用具。“这是一种了不起的机器，但你必须先向我们证明它的销售情况的确不错，我们才会回来买它。”这是宗特海默在对他的食品加工机进行介绍后所遇到的千篇一律反应。

由于无法在百货商店这一市场上取得突破，宗特海默开始将其产品集中销售给独立的美食店。他当众向《美食家》杂志社的编辑们表演如何使用食品加工机，为食品加工机做了大量有价值的广告宣传，后者为该机器刊登了一篇大加赞许的文章，结尾还附上了一张全幅彩色照片。不久以后，克雷格·克莱本为屈辛那特机写了一篇文章，称赞它是一部“神奇的机器”。

对于屈辛那特机来说，比这一广告宣传更有价值的是70年代中叶美食烹调大众化的急剧风行。当时几乎每家主要报纸都扩展了它的食品版面，烹调书和美食杂志的销售量达到了空前的高度。那些以前只局限于标准的美国菜烧法的家庭掌勺者，突然开始试着做起了欧洲大陆的待制食品，如猪油火腿蛋糕和干酪火锅。

在这一背景下，屈辛那特食品加工机以70年代零售业中众多佼佼者之一的面目出现了。那些以前甚至拒绝出售这种机器的百货商店，现在开始大举进行该机的广告促销活动，并以此为本店的经营特色，他们知道该产品的声誉将吸引大量的家庭器皿的购买者。

宗特海默的成功致使那些早已成名的家用电器制造商，如通用电器公司、日光公司及韦林公司，纷纷推出他们自己的食品加工机。这些竞争对手们将其价格定在屈辛那特机的75%的水平上，然而正是宗特海默的机器的巨大声誉，使它继续占领着60%的市场份额。

屈辛那特机的魔力在1977年的圣诞节期间得到了生动的展示，当时，宗特海默这项产品的供应由于一次临时的码头工人罢工而中断，于是，他便转而出售一种礼盒，内含一把食品加工机的刀片和一份证明书，它保证一部完整的225美元的机器将在以后的某一天交付到买主手中。尽管一些百货商店对此颇有怨言，反对出售“许诺和一只空纸盒”，但消费者却购买了6万多只礼盒。

宗特海默乘他的食品加工机日益盛行之机，把他的其他产品也都贴上屈辛那特的标签，如肉类温度计、公制杆秤、玻璃圆顶的对流炉和羊角面包切割机。1978年2月，他也开始出版自己的月刊《烹饪》，刊登一些世界一流的厨师和美食家所撰写的故事。

当这位因身材高大而举止略显笨拙、皮肤布满皱纹的富翁在72岁回顾自己的生涯时，他排除了再次退休的任何打算。随着时间的流逝，宗特海默负起了更多的责任。自1980年以来，他们监督了带有屈辛那特标签的所有食品



加工机的设计和生产。在此以前，他们曾卷入了一场与罗博特·库佩公司的旷日持久的激烈争端之中，这场争端始于 1976 年，因为当时皮埃尔·韦尔迪姆出售了这家法国公司。

“本来我们与皮埃尔·韦尔迪姆的关系一直很好，但当他把罗博特·库佩公司卖给另一家法国很大的公司以后，这种机器的质量开始明显下降了。”宗特海默说，“而且，该公司拒绝对该机器的设计作出任何改进，从而使我们面临将落后于一些新竞争者的危险处境。”

“这是我们完全不能容忍的，因此从 1978 年起，我们开始设计和制造一些我们自己的屈辛那特类产品。两年以后，我们与罗博特·库佩公司达成了一项协议，我们获得了对屈辛那特这一名称的一切权利。从那以后，每部屈辛那特食品加工机都由我们的公司设计和制造。”

宗特海默怎样评价这种食品加工机在现代家庭厨房中的作用呢？“它是我见到过的唯一的一种最重要的用具。”他干脆地回答说。虽然距离他在一次法国交易展览会上发现这种机器已经有 15 年了，但他对此仍然热情不减。

点评：

宗特海默作为一名服务于公司的科学家，获得了一份惬意的收入，但试图获得更大的创造自由的欲望最终使他选择了一个更具有创业精神的职业。宗特海默的成功主要在于：

热爱。烹调是他所热衷的事情，最终凭着兴趣和爱好，把它变成了正式的职业。“热爱是最好的老师”。

创新，改进设计。拒绝对产品的设计进行任何改进的公司，往往会落后于竞争者。

宣传促销。宗特海默通过杂志等媒介进行了有价值的广告宣传，为自己的产品赢得巨大声誉。

注重品牌。宗特海默创立了自己的品牌——“屈辛那特”，以此为品牌的食品加工机在与其他著名公司的竞争中，仍占领着大部分的市场份额。

## 一名厂长的成功之路

不鸣则已，一鸣惊人。黄国凯领导的衡山造纸厂，1988年被批准为省级先进企业，产品连创省优、部优，1988年10月被国家轻工业部评为全国出口创汇先进企业。在轻工部举办的全国首届出口优秀产品评选中，该厂主导产品“衡山牌”书写纸获全国金龙腾飞铜牌奖。1989年11月，该厂年产2000吨的卷烟盘纸生产线填补基地空白，产品质量达到部颁标准。“衡山牌”畅销四海，像一只只洁白的鸽子，从长江中游的崇山峻岭飞往世界各地。

黄国凯成功了。让我们看看他走过了一条什么样的路。

6年前的衡山县造纸厂是个濒临倒闭的“三老单位”（老大难、老亏损、老落后），厂长、书记换了七茬，越换越穷，越穷越换。在纸贱的1982年产品积压600吨之巨，全年仅百万元产值就有98万元要用于打官司收回应收帐款。企业严重亏损，负债累累，如同沙漠中负重的骆驼，随时有葬身荒漠的危险。此时，衡山县委决定，派黄国凯收拾这个残局乱摊。

1983年1月7号是他进厂的第五天，这天他就异想天开地做起了“白纸梦”：4个月内扭亏为盈。全年目标——扭亏增盈10万元，让纸太婆变成白雪公主！

他利用中医的“望、闻、问、切”诊断方法，日夜查询企业的病因，终于找出了症结，然后对症下药地进行治疗。他先治标，后治本，由表及里。第一招：实行目标管理，全年任务层层承包，一直包到工厂的“细胞”——班组。第二招：建立精干的“蜜蜂牌”经销信息队伍，实行全奖、全赔、全承包。果然初见成效，两

个月后全厂恢复正常生产，三个月后扭亏增盈。原来的工厂，原来的人马，一切都发生了变化。

“虫”变为“龙”，埋没多年的“珍珠”出土了，有30多人被推选到领导岗位挑起了大梁；

松变为严，揣着酒瓶瓜籽上班，带毛线团编织儿女情的现象不见了；

懒变为勤，责利挂钩，谁承包，谁负责，谁出力谁就得利，压力变动力，动力变活力；

劣变为优，纸张质量从原来的黑粗厚变为白精薄。连跳几个台阶，连戴几项桂冠，创省优、夺全国铜牌奖，内销外销产品合格率达98%以上；

旧变为新，以前三、四个产品来回炒冷饭，如今17个新系列产品如雪浪奔涌；

车间内部不协调的矛盾不见了，供浆与造纸从“冤家”变为“亲家”，供浆再不让造纸“忍渴断炊”。

老黄这几招，使得工厂整个换了样。请看下面这一串阿拉伯数字：

1983—1988年，6年创产值是前10年总和的2.22倍，6年创利润是前10年总和的11.33倍；6年上交国家利润、税金分别是前10年总和的9倍和5倍；6年上交国家利税是国家对该厂总投资的2.8倍；6年新增固定资产400多万元，相当于增加两个厂，上交两个厂。

他设计的“景德镇茶杯”飘香万里，众口皆称这茶杯装着无穷信息。

人们说时下的造纸行业是恰逢其时的黄金季节，神州大地处处“洛阳纸贵”。然而，原料飞涨，烧碱奇缺，行业竞争，也潜存着许多危机。“要创优质产品，要创优质信息”，黄国凯的心里装着“优”和“忧”。“优”是

择优、夺优、创优；“忧”是排忧、解忧、化忧。

1984年，正是“洛阳纸贱”之际，黄国凯亲手设计了宣传衡山厂产品的“信息杯”，亲手拟定了印在杯上的广告词，花万元专程到江西景德镇陶瓷厂定做7000个工艺精美的茶杯。陶瓷厂的工人说：“这杯文拟得新，这茶杯做得奇。”他把这7000个“信息杯”一个个送到上海、北京、天津、广州、江西、湖南等全国各省市，并传到国外的纸张经营行业、印刷化工行业、出版部门、党政部门、宾馆饭店……

1985年秋，北方某家化工厂厂长出差到南方，刚住进饭店就看到了“信息杯”，他马上“按杯索骥”到衡山造纸厂参观后，订了定期供碱合同；上海一家文化用品商店经理在市内图书馆看到了这个“信息杯”，赶上门订了供销合同；国内有名的造纸厂厂长马胜利和外商们称赞这景德镇茶杯“装着银晃晃的信息”。

是的，它引来了协作单位的160万元资金；新建投资800万元的郑烟盘纸工程；与四家碱厂联营，解除了缺碱之忧。

如果说，厂长是企业的灵魂，那么，信息就是厂长的眼睛。黄国凯组建了强干的经销大队，建立用户档案，四处搜集市场物资信息，择优购进原料，直接从厂家进货。仅此一项每年就节省30万元。

一个工厂是一个乐队，协调统一就能奏出时代之歌。

1984年，衡山县造纸厂被批准为全县第一家推行厂长负责制试点企业，黄国凯订了十年远景规划和三年近期目标。迅速形成了一个决策快、政令通、效率高的“金字塔”型指挥系统。人们说他有一张四面网，什么都抓得住，漏不掉。这“网”是计划、财务、物资、质量、经济核算网，全面质量管理网。老黄在经营管理上推行“满负荷工作法”，人尽其才，物尽其用，时尽其效，达到最佳效益。于是，新的奇迹出现了：烧锅炉的研究起了气压、温差……使煤耗几乎降低了一半；洗浆的做了许多木格子，放在了排水道上，一年节约纸浆十几吨，价值十几万。他一下子制服了“电老虎”、“煤老虎”、“碱老虎”。1988年原料涨价的一百多万元全在企业内部消化了。

优质、低耗、高效益；生产一批，试制一批，开发一批，设想一批是黄国凯的长远战略。1986年投资180万元新增一条1092长网机生产线，1988年创汇178万元。名不见经传的衡山造纸厂着实让省外贸局进出口公司的经理们大吃一惊。他出口的优质书写纸每吨售价比国内市场高出一倍，精明的黄国凯又用外汇进口十分紧俏的固体烧碱促进了生产。

现代企业的竞争是人才和技术的竞争，黄国凯不仅识才、爱才、用才，而且还想方设法让职工发挥才干。什么“民主研究会”、“民主咨询会”、“最佳方案咨询答辩会”。这些会，由职工自愿参加，厂长、职工进行全方位的立体交流，完全不同于那种流于形式的对话会。这位厂长兼党总支书记的“硬件”和“软件”结合得水乳交融，是他得以成功的又一秘诀。

“中国是纸的故乡，衡山牌闻名天下”

黄国凯的第一个五年计划实现了，新的计划、新的蓝图更加绚丽多彩，一系列瞄准国际市场的新产品正在开发之中。投资800万元的郑烟盘纸工程的建成投产，年创利税将达350—450万元，跃居本省同行之首。在原联邦德国，一位商人为应邀前去访问的黄国凯题词赠言：“中国是古文明大国，是纸的故乡，贵厂衡山牌名闻天下！”当年尚处战火之地的伊朗、伊拉克商人，把从中国进口的衡山牌书写纸剪成一只只栩栩如生的和平鸽，赠寄海外同

行，表达他们渴望和平的心愿。后来黄国凯出访伊朗时，一位伊朗商人把一只用“衡山牌”书写纸剪的和平鸽，作为珍贵的礼物赠送给黄国凯。

如今，他的鸽子，比以前更加洁白、高雅、美丽，从古代四大发明的故乡，带着科学、文明、和平、友谊，飞向世界的五洲四洋，飞得更高、更远！

点评：

这是一则通讯报道体裁的案例，记述了一名有胆有识的造纸厂厂长的奋斗足迹。文中涉及领导者的创新意识，民主观念，经营谋略等多方面内容。

作为一名企业家，黄国凯身上体现了领导者应具备的品质，如创新、民主、重视人才和技术等等。他的“对症下药”、“金字塔”型指挥系统、“满负荷工作法”、目标管理、建立经销队伍、创意“信息杯”、建立用户档案等等起死回生之术取得极好效果。他的“优”、“忧”意识在实践中得到体现。

## 借钱怪才洛维克

洛维克是个守口如瓶的人，他每天很少跟别人谈话，更不肯接见新闻记者。

然而就是这样一位沉默不语，不愿张扬的人却拥有世界上最多的船只与吨位。

洛维克的家境并不富裕，他 19 岁开始借钱买船，由于有利可图，于是他逐步摸索出一条借钱之道，为他日后拥有万贯家财奠定了基础。

洛维克借钱有两个步骤：

第一步，他准备借钱买一艘船，把它改装成油轮，因为运油比运货更有利可图。他到纽约找了几家银行，这几家银行看他穿着破旧的衣衫，就问你有什么可做抵押。他承认他没有什么东西供做抵押，但是他有一艘油轮，他想，他也许可以利用这艘油轮来借钱。

大通银行的人后来说：“洛维克来到我们这家银行，告诉我们，他把油轮租给了某家石油公司，他每月收缴的租金，正好可以按月偿还这笔贷款。因此，他建议把租船契约交给银行，由银行去向那家石油公司收租，这就等于他在分期偿还银行的钱。”

在许多银行看来，这种做法离奇古怪。但对银行来说，它是相当保险的。洛维克本身的信用也许不十分可靠，但是那家石油公司的信用却十分可靠。银行可以假定，石油公司可以保证按月付钱，除非发生了不可预测的天灾人祸。即使洛维克把货轮改装成油轮的做法失败了，只要那艘老油轮和那家石油公司仍然存在，银行就不怕收不到钱。洛维克采取这种做法，显然是在利用那家石油公司的信用来增强自己的信用。

银行就这样把钱借给了他。洛维克如愿以偿地买下了旧货轮，并把它改装成油轮，然后把它租出去，再利用它去借款，用借来的款再去买船。

几年之后，当他赚到钱后，又产生了一个更妙的想法，既然他可以用已有的船来借钱，同样能用一艘尚未建造的船来借钱。

这是他借钱的第二步。

洛维克的新方法是这样的：他设计出一艘油轮，或其它有特殊用途的船。在船还没有建造之前，他就找到了租赁者。他手里拿着租赁契约跑到一家银行去借钱造船。这种借钱是分期偿还的方式，银行要在船下水之后才能开始收钱。船一下水，银行就可收取租金，等贷款付清之后，洛维克就以船主的身份把船开走。可是，在建造这艘船之时，洛维克却一文没花。

洛维克这种做法令银行震惊。但是，当银行仔细地研究了之后，觉得洛维克的借钱方式很有道理。现在，洛维克自身的信用已毫无问题，而且他还会利用别人的信用担保。

大通银行的人说：“这一类贷款，我们称之为‘双重文件’——意思是说，这笔贷款是由两个公司，或者两个人分别保证偿还，而它们之间的经济利益又完全独立。因此，假如中间有一个人破产了，另一个就会把债务解决了。银行因此也就有了双重保障。”

第二次世界大战结束后，洛维克开始寻求发展自己事业的方法。他感到，造船业如果以美国为基地，是很不理想的。这主要是工人工资、器材、税率都太高昂，同时，造船业因各国复杂的关税和其它种种限制而受到很大的束缚。

50 年代初期，他在日本找到了一个诱人的生意。日本作为一个战败国，在经济上也陷于萧条状态。日本当时有一座巨大的海军船坞，主要制造军舰和飞机。战后，该船坞关闭，数千人失业，给当地造成严重的影响，似乎显得有些不可救药了。

日本政府当时急于把这个地方重新开放，同时担心会把它变成美国的海军船坞，进而成为美国的军事基地。

当洛维克这个腰缠万贯、又有信用的美国老百姓出现在此地时，日本政府热烈地欢迎了他。据说，当地的一名日本官员在签约时，甚至流下了眼泪。

日本政府很快地跟这位沉默的美国人成了交。日本政府对他提出的要求是：雇用日本员工、购买日本钢铁，而日本政府则把这个船坞廉价、长期地租给他，同时附加了优惠的关税待遇。

很快，他拥有的船只愈来愈多，并设立了许多子公司。

他在世界各地的公司构成了一个环球性的王国。他购买矿场、油田，并利用他的船只作为运输工具。他建立银行和贷款公司，参与王国里的金融事业。他拥有的资本达 20—30 亿美元，是全世界有史以来最富有的少数人之一。

在做生意方面，洛维克喜欢结交大人物，上至一国政府元首，国际金融家，下至一船之长，除此之外，他几乎没有朋友，也很少在公开场合露面。

洛维克早已过了退休年龄，但是他还是兢兢业业地治理着他的王国。

点评：

1. 洛维克话不多，但很有经济头脑，他通过借钱之道，拥有了万贯家财。他向银行贷款买了一艘船，准备将其改装成油轮，租给石油公司，石油公司按月将租金交给银行作为分期偿还的贷款。这样洛维克没花分文同样作成了生意。洛维克利用石油公司的信用增强了自身的信用，这是他的高明所在。

2. 他还利用尚未建造的船只来借款。在造船之前，他找到租赁者，定下契约，然后将契约交给银行去借款造船。银行即可收取租金，等贷款付清之后，洛维克便成了船的主人。利用这些方法，洛维克拥有的船只越来越多，并把不断壮大的事业发展到了日本等地。洛维克创立了新的融资手段，并因此取得了事业的巨大成功。

## 豆芽菜大王普鲁奇

出生于明尼苏达州的普鲁奇因家境贫寒，很小的时候便时常跑到矿场，捡一些碎矿片，卖给游客，以补贴家用。就是这样的生活背景，造就了他日后干大事业的决心，他认为：一个人活在世上，不呼风唤雨，大干一番，不让别人刮目相看的话，他的日子过得简直没有意义。

普鲁奇 14 岁时，每当放学之后，就开始为附近的一家商店工作。他从粗活开始做起，搬运货物，清洗地板，以自己的劳动换取报酬。但是，当有一些顾客问他有关食品的问题时，他就热心推销，而不像其他搬运工那样只是简单地回答了事。

他开始发觉自己的推销天才。后来回想他的幼年时期，他感到，在他开始卖食品之前，一种推销本能可能早就在他身上存在了。例如，当他把碎矿片卖给游客时，他就知道把各种不同颜色的矿片装在玻璃瓶里，以便提高价格。因为把矿片装在玻璃瓶里，会使矿片看上去五彩缤纷，让人爱不释手，至少可以多卖一块钱，有时甚至可以比包装较差的矿片价格高出 4 倍。这就是一种推销良才的秘诀：仅仅以一种稍微不同的方式展示物品，就能提高物品的价值，只不过增加了一点别的东西，就能比竞争者更高一筹。

但是，当时普鲁奇在矿场捡矿片时，他并没有意识到他正在学习今后使他变成亿万富翁的技巧。

食品店的经理很快注意到普鲁奇有推销天才，便马上更换他的工作，让他有机会跟顾客接触。在高中三年级的暑假期间，公司派他到总店外面的水果摊上工作。他的收入是一半薪水，一半佣金。有佣金的工作令这位刚出家的推销员兴奋不已，他欣然接受了这份差事。

有一天，老板让普鲁奇把在冷冻厂受损的香蕉卖掉，而不管以什么价格都可以。结果 3 小时之内，他就把 18 箱香蕉全部卖光了，且价格要比完好无损的香蕉高出 2 倍。

普鲁奇在水果摊上赚到的钱已足够他上大学，他进入了法律系。但是，一年半之后，普鲁奇开始反省自己，发现他真正需要的不是地位，而是金钱。

普鲁奇当时并不知道他后来能赚 1 亿美元。但是他却体会出了这一点：你若指望靠薪水发财，这样发不了大财。拿薪水的工作很保险，但是你想富有，你必须放弃作薪水阶层的人，你要闯入充满高度风险的社会中去。

有一天，普鲁奇偶然听说，住在明尼苏达州的一群日本人，用人工方法培植这种古老的东方佳味蔬菜。当时第二次世界大战正在进行，市场上一片混乱。由于交通问题，有些地方买不到蔬菜。普鲁奇发现，这些日本人毫不费劲就能立刻把他们所有的豆芽菜卖出去。

经过商讨，普鲁奇决定与彼荷，他第一次工作时的商店老板，合作经营豆芽菜。

他们请来了几位日本人当顾问，管理豆芽场。他们在得克萨斯和墨西哥购入黄豆。普鲁奇跟几位食品包装商人洽谈，同意他们把普鲁奇生产的豆芽菜装罐或装瓶，转卖给批发店。从此，一项新事业就诞生了。果真，豆芽菜生意兴隆，很快店铺容纳不下，就添加了新的水槽并找了一些商人进行销售。

为了赚到更多的钱，普鲁奇准备把豆芽菜装成罐头，但是在大战期间，所有的金属都优先于军事，老百姓只能获得极其有限的配给。

普鲁奇就冒昧地跑到华盛顿，靠他的三寸不烂之舌，一直找到战争生产

部门。他以一个气派非凡的名称介绍他自己，他为公司取名“豆芽生产公司”。对政府官员来说，这个公司名字听起来好像是农民协会，而不像一个只有两个人的公司。战争生产部门让这个来自明尼苏达州的推销大王带走了好几百万个稍微受损的罐头桶。

普鲁奇在这些罐头桶外面贴上标签，写上了一个东方名字“芙蓉”。虽然在他经商的道路上也有些挫折，但他的事业仍然在蓬勃发展，在战后复兴时期，他怀有极大的梦想。1940 年中期，他借钱购买了合伙人的另一半股权，成为这家奇特公司的唯一股东。

普鲁奇开始觉得“芙蓉”这个名字还不够味，于是便启用了一个新名称，这个名称极富有堂皇的帝王味道：“重庆”。他开始在报纸和周末的刊物上刊登广告，他还用日历来宣传他的公司。他的产品又增加了炒面和其它东方菜。他请他的父母帮忙，在一些味道较淡的菜里加入意大利辣味，以增加味觉。这一切使他的产品销路继续上升。

为使产品销路更好，普鲁奇雇用福瑞勃替“重庆”设计广告。福瑞勃为普鲁奇设计的广告播放后引起了人们极大的注意，在当时产生了轰动效应。福瑞勃设计的广告，有许多是彼此相互讽刺。例如，其中有一个广告是这样的——有一个人宣布说，10 个医生中有 9 个推荐“重庆”炒面，然后镜头对准这 10 名医生，其中 9 名是中国人。

有些人对这种讽刺广告不以为然。一家推销“重庆”食品的大公司写信给普鲁奇，要他停止这种自己挖苦自己的广告。普鲁奇幽默地复信说：“我们会停止使用这个广告，等到我们用完的时候。”

虽然有些大公司对此种做法感到不悦，但收音机的听众和电视观众可高兴了。数以千计的来信寄来了称赞这种新颖的、自我挖苦的作品，这些人也买了“重庆”食品。普鲁奇在市场上做过试验，发现每当播出一连串的福瑞勃广告后，“重庆”的销售量就会增加 1/3。

于是，“重庆”终于变成了一家巨大的、资产雄厚的公司。

普鲁奇成功的秘诀是：做出别人不能做或认为不应该做的事。他的狂妄作风，总是显得有点别出心裁。

点评：

1. 普鲁奇的人生追求不仅仅限于“不碌碌无为而活着”，他的目标是若不能呼风唤雨，不干出凉天动地的伟业来誓不罢休。坚定的信念是他行动的动力，贫寒的家境造就其坚强的毅力，善于思考与观察的机灵头脑使他能抓住一切机会。其实，每个人身边总有许多机会，而我们往往只是不善于识别机会，出于种种顾虑或情吐难以捕捉机会。

2. 推销可以培养人的胆略，锻炼雄辩的口才，尤其是通过推销掌握大众的消费心理。获得如何提高物品价值和秘诀，形成良好的事业基本素质。日后，别出心裁的点子 and 超凡的经营谋略也将应运而生。从普鲁奇成功的经历中，我们可以得到这一启示。



## 金融巨擘 J·P·摩根

约翰·皮尔庞特·摩根（J·P·摩根）是美国经济发展史上一个重要的人物。摩根从一个无名小辈，经过艰辛的努力、奋斗，在对手如林的金融业中站稳脚跟，并一一击败对手，终于发展成为纽约市华尔街的第一号人物，荣登美国经济霸主的宝座。

在大恐慌前的摩根体系拥有 740 亿美元的总资产，相当于全美国所有企业资产的 1/4。

在摩根生活的时代，许多评论家都认为他的权力比总统还要大。因为从摩根公司走出去的 167 名董事，控制着整个摩根体系，贯彻着摩根发出的“华尔街指令”，确立着可以推翻白宫的霸业。

摩根对美国经济的发展有着不可磨灭的贡献。他为美国基础工业帮助筹款，并为它重编一个令人印象深刻的花名册——其中包括铁路、钢铁、电话、电力、金融、保险。他的努力常与爱迪生、卡内基、汤姆森以及其他美国建设者们的努力交织在一起。这些人在 19 世纪末对美国工商企业的成长和扩展所发生的影响无处不在。

1937 年 4 月 17 日，J·P·摩根出生于康涅狄格州首府哈特福。父亲 J·S·摩根是个干菜批发店的老板，生意兴隆，后与哈特福城里著名的投资家皮鲍狄合伙，在 1837 年在伦敦成立彼鲍狄公司，专门经营美国国债、州债、股票及国外汇兑等项买卖。J·P·摩根日后的发展与 J·S·摩根背后的资助是分不开的。

J·P·摩根从一开始就显示了其抓住机会的超人能力。摩根大学毕业后，在父亲朋友的商行里实习。在一次采购途中，J·P·摩根擅自做了一笔咖啡投资生意。虽然生意很成功，但他也失去了商行里的职位。在父亲的资助下，J·P·摩根在纽约证券交易所的对面成立了摩根商行。他的事业开始了。

摩根首先把目光对准了纽约华尔街地下室里的黑市交易。当时正处南北战争时期，黄金市场的价格是随南北两方军事力量对比而变化的。北军如占上风，金价就下跌；北军如处于劣势，金价就上涨；北军如战败，金价就会暴涨。

也在这时，摩根认识了克查姆，两人相见恨晚。克查姆告诉了关于北军伤亡惨重的消息。摩根根据这一消息在随后的金价暴涨中赚了一大笔钱。随后，摩根雇佣了一个电报工作人员，专门跟前线军官联系，从而更确切地知道消息。无疑这些消息给摩根带来了不少黄金。后来老摩根获得绝密情报，美国政府要赔偿英国 100 万英镑的黄金。不用说，J·P·摩根又发大财了。

随着摩根在黑市交易中一次次获利，他也终于从一名无名小辈成长为华尔街的金融界的一颗新星。从而也开了摩根事辉煌的篇章。

1864 年，达布尼——摩根公司成立，从事债券、各种商业票据及通货和黄金的买卖。

1870 年法国梯也尔政府为镇压巴黎公社起义发行 5000 万美元的债券，由老摩根承购。老摩根把一半任务分给了摩根。摩根组织了一个银团，消化了 2500 万美元的债券。

由于在销售债券方面具有十分出色的才能，1871 年，摩根从杰伊·库克手中争得了财政部发行的 2 亿美元债券的一部分。杰伊·库克是最著名的投资银行家，他在内战期间因销售联邦政府债券而赢得声誉。1873 年，摩根再

次向库克发起挑战，争得了本应由库克独家承销的3亿国债的一半。摩根轻松地完成了任务，而库克由于经营不善，最后破产了。

在1873年的经济大恐慌中，各大公司纷纷倒闭，摩根却脱颖而出，统治了美国公债市场。

1879年，摩根开始涉及私营经济的融资。他成功地为范德尔比特销售纽约中央铁路公司的25万股普通股。从此他赢得了伦敦和美国企业界的信任和肯定。

1884年的第二次金融危机中，摩根的地位再次得到巩固。他购买了被惊慌失措的投资者和投机者们抛售到市场上的证券。

19世纪80年代，摩根致力于铁路公司的筹资和重组，以结束无益的行业竞争。

这时，由于经济困难，美国黄金外流。很快，一个谣传遍布整个华尔街，说美国将不得不放弃金币本位制。虽然格罗弗·克利夫兰总统作出保证说不会这样，但拿美国债券兑换黄金之风却盛行不止，致使财政部耗尽财力，面临无力还债的威胁。总统认识到需要外来的帮助，于是请来了摩根。摩根同意率一个辛迪加认购1亿美元用黄金支付的公债去向欧洲人出售，以缓解债券兑换黄金的风潮。当时，纽约国库分库的黄金储备已降至900万美元，而且有一张1200万美元的支票尚未付现，所以形势异常紧张。摩根告诉总统：“如果今天有人兑现这张支票，那么一切都完了。”幸好，这张支票没有被要求兑现。摩根不仅销售了这1亿美元的公债，而且与欧洲金融界商议达成了一个国际协定：销售公债的筹款工作完成之前，他们不拿美元兑换英镑或是购买美国黄金。后来，克利夫兰总统问摩根怎么知道欧洲银行家们会购买这些债券。他回答道：“我只不过告诉他们，这对于维护公众信誉和促进行业内部的和平是必需的，他们就买下了。”这个故事表明，到19世纪末，摩根在商业界的声望超过了美国政府。他在金融界的声誉无人能比，是名副其实的金融界第一号人物。

南北战争后不久，摩根把目光瞄准了铁路投资事业，因为此时各地铁路纷纷营建已成为美国热门。

在著名的萨斯科哈那铁路之战中，摩根成功地介入铁路事业中，并在这个新阵营不断扩展自己的领地。

1879年1月2日，德雷克歇——摩根商行新厦在纽约华尔街竣工。不久，德雷克歇——摩根商行为范德比特的纽约中央铁路公司成功地销售了2500万美元的股票。通过这次交易，摩根在纽约中央铁路布下了阵势，他本人也已经成为铁路的负责人之一。摩根当年的设想：希望能够在华尔街坐镇指挥，成为全美国企业的领导者。终于在铁路事业中实现了，他可以在铁路业中发布“华尔街指令”了。

1882年2月，J·P·摩根在极机密的情况下，在麦迪逊街219号——他的寓所中宴请了美、英、法等投资企业联合的代表，以及全国主要铁路的所有人。

在这次会议上，摩根同各铁路所有人达成了联盟的协议，铁路运费共同提高。这样就消除了因铁路之间的竞争而使运费降低，使铁路公司白白受到无谓的损失。

美国的历史学家将摩根这次召开的会议称之为“历史性的摩根会议”，因为从此以后，美国的铁路界及金融的经营都成为“摩根化”模式，也就是

所谓的“美国经营摩根化”。

摩根化体制的经营是“顺应时代潮流而产生的摩根哲学”，且符合时代的口味。这种摩根化体制的投资银行，已经脱离了传统的经营方式，参与了大企业的经营，这就是美国资本主义形成的开端，具有明显的时代特征。

哈利生总统下台后，民主党的克利夫兰再度担任总统。这也是 J·P·摩根“独领风骚”的时候，换句话说，“摩根化”的时代终于来到了。

摩根是可以被称为“铁路大王”的，铁路事业的成功把摩根推向了人世一生中的顶峰。

1913 年 3 月 31 日，摩根在去欧洲旅行途中去世，享年 76 岁。点评：

1. 摩根作为冒险家，具有敏锐的商业眼光，使得他在金融黑市交易中立于不败之地。当然也跟他父亲的强力支持是分不开的。在投资银行业务方面，摩根赋予了这一行业以新的生命力，树立了华尔街的声望。

2. 在金融界获得成功之后，摩根又进入铁路事业，在铁路公司的重组和融资方面，显示其非凡才能，形成了“摩根体制”。摩根的一生，可以说是金融资本产生形成和发展的过程。

## 犹太巨富马克·里奇

马克·里奇是美国商人，在不到 10 年的时间里，他就一跃成为世界经济贸易巨人，人们将其视为一个奇迹。

里奇经营项目无所不包，谷物、金属、石油、军火、糖类、喷气式战斗机等等，每年的交易额高达 100 亿美元。

他在 30 个国家开设 40 个办事处，雇员有 1400 多人。

他拥有“20 世纪福克斯电影公司”5%的股票，控制着向美国空军与第七舰队提供燃料的关岛炼油厂。他能出售比科威特还多的石油，比智利还多的铜。他所经营的公司控制着巨大的不动产与许许多多的矿产。他在世界各地开设商行，牟取暴利。他财势巨大，能够轻而易举地控制、垄断市场，令各国政府为之侧目。他之所以没有被列入全球富翁排名，是因为人们无法计算他的财产总数。他总是把自己罩在神秘之中。不希望人们对他的经营与财富了如指掌。

里奇系犹太人后裔。犹太人素有经商的本领。里奇的父亲也经商多年，里奇在纽约大学毕业后，他自然而然地选择了经商这条路。

经父亲的朋友推荐，里奇到了世界上最大的贸易公司——飞利浦公司做了一名低级职员，开始了他的经商生涯。

由于他才思敏捷、能言善道，很快赢得了公司总经理杰塞尔逊的赏识。杰塞尔逊有意培养他，经常把他留在身边，让他有机会接触一些大客户，做成一笔笔大生意。他一边让里奇干，一边自己也在教他。里奇很聪明，一点就透，而且举一反三，触类旁通。杰塞尔逊心里很高兴，认为里奇前程无量。他下功大带里奇驰骋商场，大展拳脚。里奇到过世界许多地方，结识了国际工商界的许多朋友。在杰塞尔逊教育下，里奇练就了一套做生意的本领。他接触客户，仍不放弃深入工厂，频频同厂长、经理人“联络感情”的机会；从不忘记某工厂、公司的创建日，厂长、经理的生日，并送上一份厚礼；里奇每到一处，都给客户留下深刻而美好的印象。这为日后的经贸活动，打下了深厚的基础。这是里奇的聪明过人之处。

杰塞尔逊认为里奇可以独挡一面的时候，就提拔他为公司驻马德里办事处主任。这个职务对里奇大展宏图、飞黄腾达，极为有利。

里奇很快在欧洲、非洲、中东等地打开了局面，结交了许多工商界、财团的朋友，接二连三地成交了一笔又一笔的生意。

由于他广泛地交朋友，因而获取了大量经济情报，从而他就可以有的放矢、得心应手地做赚钱的生意。例如，他可以准确地知道西班牙每年需要多少钨、波兰需要多少铜、瑞士需要多少镍、西德需要多少锡……而且知道开多少价可以成交，到哪里销售可以赚得多，如此等等。60 年代末，70 年代初，石油输出国想尽办法陆续使西方各大石油公司实行国有化，西方发达国家与石油输出国间的关系紧张起来。而对新的国际形势，杰塞尔逊觉得石油生意难做了，曾一度决定将中心移到金属买卖上。但里奇认为，这种“禁运”却是千载难逢的机会。他设想利用公司与中东各国的良好关系，买来石油，再高价转卖给西方各国。这么做虽然有点似赌博，但值得赌，而且公司也输得起。

杰塞尔逊同意了，里奇又成了驻中东的负责人，在飞利浦公司已举足轻重的角色。

里奇按既定方针从纽约飞到德黑兰，利用他跟伊朗一个名商的关系，找到了两个石油商，生意做成了！这笔巨额生意，使菲利浦公司一跃成为世界上最大一家石油商。里奇功不可没。但杰塞尔逊不想兑现给里奇 100 多万美元奖金的诺言。两人关系闹翻了。里奇转出一个念头：自己开公司，搞垮杰塞尔逊。“马克·里奇国际公司”很快挂牌营业了。这是 1974 年。里奇既定目标是搞垮菲利浦——所罗门公司，向杰塞尔逊进行报复。公司成立以后，里奇利用过去的关系，成交了一笔又一笔大生意，石油、金属、谷物、蔗糖等，什么买卖都做，什么赚钱干什么，着实积累了不少资金。

里奇从杰塞尔逊那里吸取教训，他对手下职员、经理论功行赏，以高薪重奖加以刺激，以令众人一心扑实地为其卖命。他用这种办法，从菲利浦——所罗门公司挖走了不少人才。这是他打击菲利浦——所罗门公司的招法之一。

里奇还不惜重金来收买菲利浦——所罗门公司的人，为“马克·里奇国际公司”提供情报。这是他打击菲利浦——所罗门公司的招法之二。

里奇唆使他的女秘书、女职员们找机会与菲利浦——所罗门公司的要人们幽会，以获取情报。这是他打击菲利浦——所罗门公司的招法之三。

里奇还设美人计，从菲利浦——所罗门公司挖走客户。这是他打击菲利浦——所罗门公司的招法之四。

不用说，里奇的这四个招法都很厉害，把菲利浦——所罗门公司弄得只有招架之功，而无还手之力。

里奇在打击菲利浦——所罗门公司的同时，他的公司生意也与日俱增，没几年功夫，“马克·里奇国际公司”完全可以同世界上最大的贸易公司——菲利浦——所罗门公司，并驾齐驱了。

“马克·里奇国际公司”的总部设立在瑞士楚格州中心区最高的一座大厦，这幢大厦是里奇的私人财产。

他之所以把公司的总部投在瑞士，是经过一番算计的。因为楚格州是低税区，所以许多跨国公司、商行等纷纷到此地落户。

1981 年由于伊朗扣押美国人质，美国政府作出禁止美国公司与伊朗做生意的决定。

里奇从 70 年代石油输出国实行石油禁运而竟然使菲利浦——所罗门公司大发石油横财的经验中，决计利用美国的“贸禁”发大财。

里奇有着惊人的聪明头脑。他学会绕过美国去购买石油。他的“马克·里奇国际公司”的总部设在瑞士，而纽约“马克·里奇公司”只是他的分公司而已。这笔 2 亿美元的石油买卖，里奇不经过纽约的公司，而是通过瑞士的公司，用他在苏黎士、巴黎、伦敦的银行户头，将这笔巨款流向伊朗。

他买下石油以后，转卖给两家美国公司——休斯敦石油公司和西得克萨斯石油公司。这两家公司接二连三转卖数十次，竟将油价抬高到每桶 20 美元。

自然，无论是“马克·里奇国际公司”，还是休斯敦石油公司、西得克萨斯石油公司，都赚了大钱。

为少纳税，里奇将所赚 7100 万美元转帐到瑞士的母公司。再说，即便美国政府追究起来，里奇在瑞士银行保密法的庇护下，也可安然无恙。

类似的交易还有许多，里奇都赚了大钱。他的触角伸到各个领域，每年的交易额高达 100 亿美元之巨！

点评：

1.里奇的成功除了他的天赋之外，善于搞人际关系是一大因素。经常到工厂里去跟工厂厂长、经理“联络”感情，足可见他老谋深算。

2.在贸易行业，与客户的关系尤为为重要，可以说拉到关系，生意就成功了一半。里奇凭着他与世界各地的客户的良好关系获取了关键情报，生意做得也很顺利。

3.他两次利用“禁贸”发大财，确实是艺高人胆大，恐怕也只有里奇能做到这一点。

## 邮寄售货王——沙玉

世界知名的美国大企业，用两个人的名字作公司名称的并不多见，原因是，这些企业的发展初期，多半是由一个人胥手胝足创立起来的，与现代化的经营相去甚远，而沙玉·罗拜克公司却算得上是极少数的例外之一。

沙玉·罗拜克公司是贩卖零碎商品的，也许你会认为这是小生意，不值一提。事实上，它的规模之大，说出来一定会令你咋舌。该公司的员工总数在30万人以上，每年的售货额将近70亿美元。对于零售行业来说，这简直是个天文数字。

沙玉·罗拜克公司的创始人之一——李介德·沙玉，开始时，可能做梦也没有想到会把生意做得这么大。不过，由他发迹的经过看来，倒是说明了一个事实，不管你做多小的生意，都不要妄自菲薄，只要肯动脑筋，想出一些新的经营方法，照样可以变成大企业。

沙玉最初是明尼苏达州一条铁路线上的一个运送货物的代理商。当时，代理商们有一个共同烦恼，就是运送的货物常遭受货人拒收，为此常发生争吵。因为货物送不出去，负责运送的代理商就多了一项保管的责任。如果是不怕碰撞的东西倒还无所谓，反正有地方把它们堆在一起就行了；但如果是像钟表，瓷器一类怕摔怕跌的东西，保管起来就麻烦了。

有一次，沙玉运送的一座钟遭受货人拒收，只好满腹怨气地把钟带回。一回家，他就写了封很不客气的信给发货人：“你的钟存在我处，每天保管费一元，希速作处理！”

发货人的回信倒是很有幽默意味：“如果依阁下订的保管费用标准，本人信到之日，那座钟已去其半矣，再过几天，即全部归阁下所有了。阁下如此精于计算，何不想一个办法，在当地把钟处理掉，本人也许还可以得到几文……”

由这封信中，沙玉突然想到一种贩卖货物的新方式——邮寄。

这一方式有几个优点：一是收货人的退货率大为降低；其次是增加买者的便利，尤其是对乡下人来说，不必再老远地到城里来买东西；第三是有些东西买了之后，不必自己携带，邮差可以替你送到门上。虽然这样一来增加了一点邮费，但很多人还是乐于利用。

这一“函购、邮寄”的方式，获得意外的成功，使沙玉大感意外，他仔细推敲一下原因，发觉在土地辽阔的新大陆上，这种经营方式所带给消费者的便利，是受欢迎的主要原因。

沙玉看准了这一步棋，马上结束了运送代理业务，开起杂货店来。不过，他的资本太少，只能供应有限的几种货品，所以这时候还没有公司组织，只是利用他以往送货的路线为自己的生意作宣传。

在此其间，沙玉已了解一项事实，他的这一新经营方式，并没有专利，如果等他赚了钱慢慢扩充，很可能让后来的同业赶到前面去，因为他知道，这种生意必须要规模大，货色齐全，才能更吸引消费者。

了解了经营趋势，沙玉决定物色合伙人。这对做生意的人来说，是一个非常重大的步骤。沙玉十分谨慎，经过5年的挑选，才找到罗拜克，他们的相识过程仅能用“缘份”二字来解释。

在一个月色皎洁的晚上，沙玉到郊外去散步解闷，突然远处传来了马蹄声，不一会儿一个骑马赶夜路的人来到沙玉跟前。此人正是罗拜克，他想到

圣·保罗去买东西，不料中途迷了路。此时已是人困马乏。沙玉将罗拜克让到他的店中，两人由于谈得投机，竟谈到东方破晓，沙玉·罗拜克公司也就在这夜长谈中诞生了。第一年的营业额，就比沙玉一个人经营时增加了 10 倍，到达将近 40 万美元的记录。

第二年的业绩，继续有惊人的增长，但沙玉·罗拜克公司的两位老板却有了力不从心的感觉。于是萌发了再找一个经营人的念头。但他们的要求很高，因此很久都没找到，恐怕这样的人才还没等他们发现早就被别人挖走了。

然而，世上就有这么多不可思议的事。有的人潦倒终生，只因为没有遇到一个认识提拔他们的人；有的人出身微贱，却往往能一步登天，仿佛命运早就安排好了似的。

在沙玉和罗拜克求才若渴的当口，有一个贩卖布疋的小商人竟时来运转，闯进了他们的搜索网，变成沙玉·罗拜克公司的中流砥柱。

这个贩卖布疋的小商人叫陆华德。他是怎样被沙玉和罗拜克赏识的，说起来也是个很有趣的故事。

一天，沙玉下班回家，发现太太买了一块销路很差的布料。而且太太一口咬定在一年一度的盛大游园会后，这种布料将会流行。在旁敲侧击下，沙玉终于从太太口中知道了其中的奥秘。瑞尔夫人和卞泰杰夫人是本地社交方面最有名的贵妇，也是本地妇女服装的领导者，女人们都以能穿戴和他们两人同样的服饰为荣。陆华德先说通这两个贵妇在游园会上穿这种布料，然后再故意跟少数几个贵妇（包括沙玉太太在内）透露口风：“瑞尔夫人和卞泰杰夫人将要穿这种布料出现在游园会上。”这几个贵妇当然急不可耐地买下了这种布料。

游园会后，女人们果然蜂拥而至，这时陆华德故意高挂“缺货”牌以吊女人们的胃口，果然大获成功。

沙玉和罗拜克认为，陆华德就是他们所要找的人。陆华德接受了沙玉·罗拜克的任命，当了总经理。走马上任之后，立即狠抓产品质量管理，保证在沙玉·罗拜克公司卖出去的东西都是“货真价实”的。这本来对零售商是很难的，因为产品不由零售商制造，无法控制产品质量。但消费者一旦买到劣质产品，往往责怪零售商，而且对做邮购生意的沙玉·罗拜克公司来说，产品调换很困难。不解决这个困难，公司无法继续发展。

由于陆华德刻意讲求品质，沙玉·罗拜克公司的声誉日隆，在 10 年之中，营业额竟增加了 600 多倍。

不过，陆华德曾公开表示：“如果不是两位老板对我信任有加，我不可能有这样的成绩。”

这些话他是有感而发的，当他全力推行品管措施时，有几位诚相待，因此彼此之间合作融洽，这是事业成功不可缺少的条件。

3. 在选择经营人才时，做到了“用人不疑，疑人不用”，这是他一生的长处。

#### 圣戈班 300 年不败

圣戈班公司创建于 1665 年，公司总部设在法国巴黎。1991 年销售额为 133.11 亿美元，利润为 4.44 亿美元，雇员 104653 人。在世界 500 家最大的工业公司中排名第九十二位。历经 300 年沧桑，它由一家只生产玻璃的小厂发展成世界上平板玻璃、绝缘材料、建筑材料、引力和卫生用铸铁管道、包装玻璃、包装纸和木制品、加固纤维、工业用陶瓷材料、研磨料等产品的最



大生产商和销售商。圣戈班集团所拥有的联合公司共达 281 家，其中 116 家在法国、165 家在其它国家，按销售额排列，圣戈班已连续数年被《幸福》杂志排为 100 家世界最大企业之内，它也是法国十大工业企业集团之一。

翻开精美的圣戈班公司史记，第一页上记载有法国国王路易十四的题字：“从 1666 年始，我们即开始制造其精美程度绝不逊于威尼斯生产的镜子并行銷全欧，这些镜子如此精美绝伦、富丽堂皇，其工艺之精湛，堪称世界第一。”这位曾权倾一时的法国国王赞不绝口的镜子就是 1665 年建立的“皇家玻璃公司”的产品，创建人是科尔贝尔。

科尔贝尔是法国路易时期的财政大臣。1661 年，由于他在当时法国国内政界争权夺利、内战频繁时期坚决支持年轻的国王改革帝国政治和经济而得到路易的信任。

1664 年秋，科尔贝尔开始进行引进当时技艺最为先进的威尼斯玻璃制造工匠的可行性调查，并且先后派出 3 批使者前往意大利招募玻璃工匠，经过艰苦的努力，科尔贝尔终于获得成功。第一批意大利工匠携带妻子儿女于 1665 年抵达巴黎。从此，法国拥有了世界上技艺最精湛的玻璃制造大师。科尔贝尔给予这批工匠最优厚的待遇并让他们将技术传授给法国人以保护本国的利益。

1665 年，科尔贝尔玻璃工厂的一个生产车间在法国圣安东尼地区建成并开始生产。同年 10 月，科尔贝尔玻璃工厂获国王特许，专门生产王室所需各式玻璃制品。

1667 年，威尼斯工匠返回了意大利。位于法国图拉弗尔的纳厄尔与科尔贝尔工厂合营，同年，巴黎已能进行玻璃研磨和打光处理。

1670 年，科尔贝尔玻璃公司第一次赢利。1672 年，王室颁布法令，禁止从威尼斯进口玻璃。1683 年 9 月 6 日，科尔贝尔逝世。

负责王室建筑玻璃产品的主管卢瓦接替科尔贝尔，负责整个玻璃工厂的生产。

从 19 世纪初开始，圣戈班工厂将生产业务扩展到化学和制造玻璃用的氢氧化钠。在 19 世纪下半叶至 20 世纪上半叶，圣戈班公司实行产品多样化和地区多样化政策，除了向其它玻璃公司参股外，还发展肥料、煤化学、石油化学以及纸和绝缘产品等。与此同时，向其它地区扩张，先后在德国（1840 年）、意大利（1900 年）、西班牙（1947 年）以及巴西等南美国家和地区渗透。

1971 年，圣戈班公司与蓬·阿·穆松公司合并，组成圣戈班——蓬·阿·穆松公司。这个新集团将重点发展圣戈班的玻璃制造业务和重点发展穆松公司管道生产业务作为其新战略。其他业务的股份则陆续被卖出。

1979 年至 1981 年，圣戈班集团开始进军电子信息领域，参股国际信息布尔公司和意大利的奥利维蒂公司。

1981 年，法国换党执政。1982 年 2 月，圣戈班成为第一批被宣布为国有化企业并被勒令退出电子领域的股份。

体制的改变使得圣戈班公司长期和中期负债额达 78 亿法郎，全部债务达 95 亿法郎。1985 年，债务达 147 亿法郎。由于 1977 至 1978 年间公司进行重建，导致成本提高，公司只好关闭许多工厂，导致大量工人失业。1981 年至 1985 年期间，公司全体雇员总数下降 16%。

1986 年，在大众的呼声中，法国政府不得不重新考虑这一经济体制，当

私营企业恢复之初，圣戈班公司就显示了其原有的朝气。在恢复私有制的第一年，即 1986 年，圣戈班就获利 22 亿法郎并获资金回收额 14 亿法郎。1985 年和 1986 年两年，纯收入增长 93%，1986 年至 1987 年度增长 91%。1987 年，巴黎股票市场成交额最多的 20 个公司中，圣戈班位居第三。圣戈班与穆松公司继续其重组机构的工作。

圣戈班公司在恢复私有制经营中的出色表现和公司财政状况的迅速恢复使政府于 1986 年颁布法令，使其它 65 家法国公司回复其私有经营权。圣戈班公司终于保持住自己 300 多年经营历史中永不失败的纪录。

圣戈班，带着她的伤痕和荣耀闯入了 20 世 90 年代。

圣戈班集团的全球市场经营战略已有 100 多年的历史，目前其国际化程度已达较高水平，其市场已扩展至 35 个国家和地区。近两年，由于收购了美国诺顿公司而如虎添翼。

为了保持产品在世界市场上竞争力，圣戈班始终将科学研究和开发新产品放在第一位。1991 年，圣戈班集团在研究与发展方面的投资为 13.82 亿法郎，而 1990 年为 12.32 亿法郎。

它得到德国和西班牙研究中心的支持和帮助，特别是与法国国家科学研究中心和核能委员会共同研制成功的玻璃、陶瓷和水晶制品新成果，具有重大的意义。

研究的另一部分力量则放在消费品方面，不仅要提高其使用性能和应用范围，而且要降低成本。圣戈班在发展用于建筑和汽车上的保温平面玻璃，用于香水工业的轻型玻璃瓶，用于印刷的高质量纸张，先进性能的磨轮等方面都有重要的进展。

圣戈班集团的效益和研究环境吸引了很多年轻的工程师来发挥他们的聪明才智，这些工程师里许多人拥有物理博士的学位，他们形成了集团内发明创造的重要动力。

点评：

1. 科尔贝尔不惜重金引进意大利工匠，并着力培养本国的技术人才，最后赶上并超过意大利的水平，这是技术落后国追赶先进国的一条捷径。技术引进的关键在于消化和吸收，我国技术引进已有多多年，但效果欠佳。

2. 在产品成熟之后，圣戈班进行了产品多样化和地区多样化政策，利用其核心力量占据相关市场并充分利用世界各地的原材料和劳动力。

3. 在研究与开发上，圣戈班广招贤才，并有几个国家的研究中心支持和帮助，保持其产品的世界领先地位。这才是它 300 年立于不败之地的秘诀。

## 法兰西文明使者皮尔·卡丹

皮尔·卡丹可称当今世界的风云人物。他是法国时装业的大师和奇才，足迹遍及五大洲，上至高耸入云的摩天大楼，下至微不足道的领带夹，都使用他的名字做商标。如皮尔·卡丹时装、打火机、香水、手表、地毯、框子、汽车、飞机……几乎一切有形的美化生活的东西都在他以皮尔·卡丹为商标的经营范围之内。这样，全方位、多层次的推销战略，使卡丹的各项经营走上了一条互为补充、滚动发展的道路，收到了事半功倍的功效。他拥有 98 个国家和地区的公司，共有雇员 18 万人，领到的营业执照超过 720 个。

1922 年 7 月，皮尔·卡丹出生在意大利的威尼斯近郊，父母是意大利人，靠种植葡萄养家糊口。第一次世界大战破坏了他的家庭生计，生活难以维持，卡丹两岁时随父母移居法国的格勒诺布尔。由于他的父亲不会讲法语，到法国后找不到工作，生活更加困难，这样，童年的卡丹没有受过多少教育。第二次世界大战爆发后的一个早晨，皮尔·卡丹带着一只箱子，骑着一辆自行车前往巴黎，由于他违犯了宵禁令，曾一度被德国占领军投入监狱。卡丹到了巴黎后，身无分文，几乎走投无路。后经人介绍进入“帕坎”时装店学徒，从此开始了他的服装生涯。后来，卡丹又先后转到“希芭格里”和“迪奥”时装店工作。这样，他在巴黎这三家最负盛名的时装店整整工作了 5 年，由于他勤奋好学，掌握了从设计、裁剪到缝制的全过程，同时卡丹也确立了自己对时装的独特理解，他认为，时装是“心灵的外在体现，是一种和人联系的礼貌标志”。

1950 年，羽翼渐丰的卡丹，自己在里什庞斯街一所楼房的陋室里开设了一家时装店，生产和销售戏剧服装和面具，既当老板，又当伙计。1953 年，他首次举办了自己设计的女式时装展，并一举成功，他的名字赫然出现在许多报纸上。达官贵人、小姐太太们不嫌他的门面小，纷至沓来。1954 年，他的第一家时装店正式开张。

皮尔·卡丹是一个非常富于创造性的人，他凭借独特的商业眼光，广为开辟，锐意进取，打开了时装的新天地。1953 年他改变了传统的时装经营方式，把量体裁衣、个别定做改为小批量生产成衣并不断更新经营方式，这样，全世界的俊俏妇女才有机会穿上他设计的长裙。后来，他又把主攻方向改为男式时装。当皮尔·卡丹第一次展出各式成衣时，人们就像在参加一次真正的葬礼，他被指责为倒行逆施。结果，他被雇主联合会除了名。不过，数年之后，当他重返这个组织时，他的地位提高了。

1959 年，皮尔·卡丹异想天开，举办了一次借贷展销，这一极其超常的举动，使他遭到失败。服装业的保护性组织时装行会对他的举动万分震凉，因而再次将他抛弃。可他在痛定思痛后，又东山再起，不到三四年功夫，居然被这个组织请去任主席。

就这样，皮尔·卡丹的帝国规模越来越大，不仅有男装、童装、手套、围巾、挎包、鞋和帽，而且还有手表、眼镜、打火机、化妆品。并且向国外扩张，首先在欧洲、美洲和日本得到了许可证。1968 年，他又转向家具设计，后来又醉心于烹调，并且还拥有了自己的银行。

“卡丹帝国”从时装起家，30 年来，他始终是法国时装界的先锋。1983 年，他在巴黎举行了题为“活的雕塑”的表演，展示了他 30 年来设计的妇女时装，虽然岁月已流逝了二三十年，可他设计的这些时装仍然显得极有生命

力，并不使人有落后的感觉。由于皮尔·卡丹设计刻意追求标新立异，因此，法国的时装界“卡丹革命”的旋风劲吹。

卡丹在经营时装业的同时，还向其他的行业发展。1981年，皮尔·卡丹以150万美元从一个英国人手里买下了马克西姆餐厅，这一惊人之举在巴黎引起了不小的震动。这家坐落在巴黎协和广场旁边，有着90年历史的餐厅当时已濒于破产，前景十分暗淡，不少人对卡丹之举不理解，纷纷怀疑这位时装业奇才根本无法使这家老店起死回生。但三年过去了，马克西姆餐厅竟然奇迹般地复生了，不但恢复了昔日的光彩，而且把它的影响扩大到了整个世界。马克西姆的分店不仅在纽约、东京落了户，同时在布鲁塞尔、新加坡、伦敦、里约热内卢和北京安了家，卡丹经营的以马克西姆为商标的各种食品也成为世界各地家庭餐桌上的美味佳肴。卡丹终于实现了自己的诺言：“执法兰西文明的两大牛耳（时装、烹饪）而面向世界。”

皮尔·卡丹在使马克西姆餐厅起死回生的过程中，运用的魔法之一，就是牢固地树立了“信誉第一，顾客至上”的经营思想，在任何情况下，都必须做到让顾客“乘兴而来，满意而去”。马克西姆餐厅是一家历史悠久的餐厅，历史上它服务的对象曾是贵族官人，范围很小，那时候的经营思想恐怕是以贵族为服务宗旨。卡丹接手这个餐厅后，在“信誉第一，顾客至上”的经营思想下，尽力保持这个餐厅的“古风”，至今在马克西姆餐厅的服务员一律为身着燕尾服的男服务员。在服务对象上向大众开放，使各阶层的人都能光顾。皮尔·卡丹说：“只做少数人生意的经营作风不改，能够生存下去的机会就少得多，只有走大众化的经营战略，才能生意兴隆。”为此，卡丹要求餐厅的服务质量要精益求精。马克西姆餐厅为服务员定了30条在服务中应遵守的规则。而这30条规则，又都是从顾客的角度出发制订的，紧紧抓住了顾客的心理。例如其中一条规定：“在顾客面前必须表现殷勤，使之觉得你总是在为他服务，不给顾客留下被遗忘的感觉。”卡丹反复强调：“要让客人感到在马克西姆餐厅用餐是一种享受。”正是基于这种理论，皮尔·卡丹将简单的餐厅提高到一个享受的高度，不仅能让客人品尝到驰名世界的法式大菜，同时也让客人享受到马克西姆高水平、有特色的服务，从而使马克西姆餐厅的声誉鹊起，名声蒸蒸日上。

40多年来，皮尔·卡丹的事业不断扩展，现在他在法国有17家企业，全世界110多个国家的540个厂家持有他颁发的生产许可证。他在全世界约有840个代理商，18万职工在生产着“卡丹牌”或“马克西姆牌”产品，每年的营业额收入为100亿法郎，皮尔·卡丹已成为法国十大富翁之一。

皮尔·卡丹是中国人民的朋友。早在1974年，他就在天津开设了生产“卡丹”牌头巾和地毯的工厂。1978年，他首次访问中国，1979年，他在北京和上海举办卡丹时装展览会，成为在中国举办时装展览会的第一个外国人。1981年，他又在北京举办了第二次时装展览会，这次的模特儿全是中国人，表演了春夏秋冬各式时装，同时，卡丹时装陈列室也在北京天坛公园开幕，以展示卡丹公司最新产品。1983年，卡丹在北京崇文门附近的原中国旅行社旧址开设了拥有400个座位的马克西姆餐厅和美尼姆斯快餐店。前者的服务对象主要是外国人，后者的顾客则是一般群众。服务员都是经过训练的中国人，以法国人的礼貌为顾客服务。

现今，皮尔·卡丹已经和法国巴黎的埃菲尔铁塔、戴高乐一样齐名于世。但在皮尔·卡丹的身后也留下遗憾，他终生未娶，没有妻子、儿女，和年满

90 岁的大姐生活在一起。

点评：

1.皮尔·卡丹从步入法国时装业时就以服装设计敢于突破传统，富于时代感、青春感而著称。他甚至曾因创新而不容于同行，被逐出巴黎时装协会辛迪加，然而他的服装设计并未因此而窒息，反而加速发展了。他在厚呢料大衣上打皱折；用透明的面料做胸前打折的上衣；给新娘穿上超短裙；让模特穿上带网花的长统袜；他还设计出“超短型”的大衣、气泡裙；用针织面料为男士做西服……。他在 60 年代末，推出一套女式秋季服装，就是以式样新、料子柔、做工精而成为时髦女郎和年轻太太的抢手货，一时轰动了巴黎。这充分体现了他的“设计：标新求美；销售：全方位、多层次”的发展战略。

2.餐厅、饭店经营的好坏关键在于它的经营思想是否正确，把顾客放在什么位置上，是不是在顾客心目中取得了信誉。皮尔·卡丹经营马克西姆餐厅的过程中牢固树立了这一思想，将信誉效在餐厅经营的第一位，树立起顾客永远是对的思想。

3.皮尔·卡丹的经营理论、发展战略，应该说也没有更多的超人之处，关键是如何将这一思想真正落到实处，这是我们应该很好地向他学习的。

## 自学成才的麦必达

麦必达先生是蒙特利尔银行董事长，在国际金融界堪称是自学成才的典范。他虽然与欧美的高等学府无缘，但在加拿大银行业的建树使他名声显赫，他的成长道路也颇富传奇色彩。麦必达先生于 1944 年 9 月出生在岛国爱尔兰。18 岁那年，他离开故土到伦敦谋生，在蒙特利尔银行滑铁卢广场分行当一名小职员。5 年学徒期过后，他被调往加拿大蒙特利尔银行总行工作。俗话说，十年磨一剑。几年的风风雨雨，数载的孤灯伴卷，几多艰辛，几多汗水。经过刻苦自学，酷爱读书的麦必达先生在 1978 年凭着丰富的经验和扎实的功底升任管理服务部经理，当然在美国哈佛大学商学院为期半年的高级管理课程也为他从事管理工作打下了坚实的基础。

在欧美银行界，一个人的资历在很大程度上影响其升迁。虽然说机会面前人人平等，但无形的等级制度就是对天才来讲也得一级一级地往上走。麦必达先生从 1979 年到 1987 年的 8 年时间里，先后担任过不列颠哥伦比亚部副总裁、安大略东、北部地区高级副总裁、国际业务部高级副总裁、资金部高级副总裁和零售业务部执行副总裁。人们常说，是金子总会发光。1987 年，43 岁的麦必达先生担起了行长的重任。1989 年任首席执行官，1990 年任董事长兼首席执行官。

升任一把手之后，麦必达先生对如何领导一家大银行有着自己独到的见解。自 1989 年到 1996 年，在麦必达先生的领导下，蒙特利尔银行年年创盈利记录。1995 年，麦必达先生被加拿大新闻界评为“本年度首席执行官”（CEO OF THE YEAR），以表彰其领导的银行对提高加拿大全球竞争力所做出的杰出贡献，并对他本人所具有的战略眼光、领导才能和革新精神等优秀品质给予肯定。然而，麦必达先生却说：“如今人人都关心利润，可利润只是一个结果，它并不是生存的全部意义。”

他认为银行的宗旨是为股东尽心尽责，为顾客和行员的利益服务，为整个社会服务。这种观点在一般人看来有点古怪，因为这和银行的根本目的在于最大限度地盈利这一古典概念格格不入。他做事的方法与其他银行家迥然不同，90 年代初，他率先降低银行贷款利率，这一举动不仅使得蒙特利尔银行的形象在顾客的心目中大放异彩，也强化了麦必达先生“改革先驱言”的形象，且该行从中获利颇丰。

几十年的自学使他练就了厚实的基本功。经过不断的读书和深入思考，他常常语出惊人。虽然有人对他在讲台上的热情洋溢颇有微词，但他超群的演讲才能却很少有人能出其右。穆尔赫兰先生（麦的前任）说：“他有着出众的交谈技巧并能熟练地运用这此技巧。”

麦必达先生知人善任，部下对他也是绝对的忠诚。他自己的管理方法可以说是简政放权，用人方针是疑人不用，用人不疑。他说：“我给能人一块田地，让他们自由耕种。”看到一份 100 万美元的贷款协议竟有 18 个签字时，他认为批准程序过于繁琐，说：“我只看最终负责人的签字就行了。”

制定发展战略历来是银行的一项重要工作。麦必达先生在制定发展战略时采取集思广益的方法，他把人文学家、社会学家、人口统计学家和文学家都邀请来，给自己和其他高层人员上课，以丰富想象，开阔视野。他戏称之为“环境扫描”。

他酷爱读书，坚信开卷有益的箴言。即使在休假时，他也开夜车读书，

常常像“饥饿的人扑在面包上一样”。在公开评论加拿大立宪问题之前，他几乎读遍了有关加拿大历史的有关文件和书籍。该行的首席经济学家亚特金森说：“他虽然没有接受过正规教育，但他是我所认识的人中受教育最好的人。”

麦必达先生认为金融服务业的多样化和宽松式管理是一股不可阻挡的潮流。“我个人认为银行的作用将是高度多样化，只有在多样化的范围内，才能形成银行内部良好的互动循环。”正是在麦必达这一思想的指导下，蒙特利尔银行开始在中介服务方面大举投资。1994年，该行将伯恩斯富来（BURNSFRY）公司拥为己有，接着将该公司与内斯比汤普森（NESBITTTHEOMPSON）公司合并，从而创立加拿大最大的投资中介公司。

麦必达的眼睛还盯着保险市场，虽然蒙特利尔银行不像加拿大帝国商业银行那样大力出售汽车保险和人寿保险，但麦必达像草原上的狼一样瞪大眼睛等待时机。他的话掷地有声：“我们并非不愿意做，我们有自己的计划。我们做了170多年的传统银行业务，我们还有很多的地方可以改进，可以有所作为。我从来不会让一个竞争对手在某个方面取得实质性的优势，我们会做保险业务，要让对手的优势化为乌有。”

麦必达先生看人不单凭简单的工作成绩，他更看重的是一个人的素质，如好奇心、逆向思维能力以及好学上进等等，因为他自己就是这样的人。

麦必达先生深知，搞好一家银行仅凭一个人是绝对不行的。他说，“我经常开玩笑说在蒙特利尔银行有一个集体决策委员会。因为三个臭皮匠能顶个诸葛亮。”他说，作为首席执行官，就应人尽其长，站在最顶端的人只需为公司勾画出一幅美景，然后让人人都欣赏它，实现它。哉评。

经营银行有三条基本原则：流动性、安全性和赢利性。其中流动性是基本保障。所以总的来说，银行经营需要稳重安全。这也就是为什么银行的首席执行官都必须在银行工作过20年以上的原因。麦必达正是这一职位的典型代表。学识丰富，功底扎实，经验老到，是他成功的主要因素。而要想修炼到此种境地，则需要数十年的孤灯伴卷，几多艰辛和几多汗水。这对于一个未受过高等教育的人来说，确实是难能可贵的。

麦必达成功了，那是辛勤工作和努力学习的成果。

### “剪”出来的美容大亨

30多年前，现在已是台湾美容业大亨的赖孝义还在跟着师父学艺。他在每一撮绵密的头发中，一丝一缕细心地修剪自己的未来，而每当遇到挫折之时，赖孝义常以俗谚来勉励自己，为成功之途剪除荆棘。自第一家曼都发型美容店成立，到30年后的今天，赖孝义已拥有115家曼都连锁店，员工多达2000人。

在创业阶段，赖孝义总是记住师父勉励他的话：“当红牌，不要当大牌，否则成功变成失败。”即使现在，赖孝义不再拿起剪刀为顾客设计发型，但心中仍不断地调整自己的心态，鞭策自己不断地挑战未来。

赖孝义出身台湾农家，小学毕业后离家谋职，他14岁北上，经亲友介绍，在一家制作女鞋的工厂里当学徒，然而因鞋厂经营不善，他只好跟着老师傅扛着鞋子在市场摆摊子。在未来前途未卜的情况下，他收拾行囊，返回苗栗老家。

可是这却触犯了当时封闭社会的禁忌。因为农业社会少有员工换老板这回事，大多数是老板辞员工。因此，家乡亲友、长辈看到他学徒做不满三年

四个月就返家，怀疑他不上进。而父母也一再教诲他“入山看山势，入门看人意”，在外面工作“给老板占便宜，老板才会关照”，勉励赖孝义要禁得起工作的磨练。赖孝义于是下定“不成功，绝不回家乡”的决心，再度北上求职。

再度北上求职的赖孝义，想到自己是败于足下（鞋子），便决定从头开始，从事和头有关的美发事业。他想到有句俗谚“剃次头，有缘投”。经过职业介绍所，赖孝义进入改变其一生的美发业。

学徒期间，一个月只有 60 元薪水，等于一天 2 元。当时一碗牛肉面 2 元 5 角，牛肉汤面一碗 2 元。但因为手艺可学，生活虽清苦，他倒是一点也不在意。他却时时在心中自勉：要成功，要改善家计，要学一身的本身，要赚大钱光耀乡里。

赖孝义虽学得一手美发本事，但上门的顾客对他却没有多少信心，因此他也饱尝被顾客拒绝的难堪，但他从不灰心。他一面磨练技术，一面等待属于他的机会。就这样，从等待顾客到让顾客等候，渐渐地他成为了一位红牌发型设计师。

1966 年，赖孝义开设曼都美发院。为珍惜自己得来不易的创业机会，他努力满足顾客顶上的需求，创下平均一天服务 80 个顾客的记录。有一年过年前夕，赖孝义一天之内做了将近 200 个发型，累到眼睛都闭不起来，患上了“面部上交叉神经发炎”。直到进了医院，他才真正体会到成功重要，身体健康更重要。也因这场病，刺激他将曼都带向企业化经营。

在养病期间，有一次他观看篮球比赛，发现有神射手的队伍居然败北，他觉得不可思议，仔细分析后，他却从中看到自己的不足。赖孝义说，篮球是一种讲求团队合作的运动，光有神射手不足以成功。要前锋、中锋、后卫等每一个队员都优秀，才能创造佳绩，因此他得出“光有一个赖孝义无法成就曼都的成功，要拷贝更多个‘赖孝义’才能联手打赢这场战役。”于是，赖孝义着手加强员工训练，研究曼都的企业化走向，并且勉励员工“今日赖孝义有的，将来员工一样可以拥有。”12 年后，第二家曼都成立，随后赖孝义逐渐导入曼都品牌经营理念，创立曼都发型美容的品牌及连锁事业体系，于是曼都的分店一一崛起于市场，30 年间成就了 115 家连锁店的规模。

短期的成功或许可以靠运气，长期的成功凭恃的却是实力，赖孝义凭恃一把梳子、一把剪刀，剪出了自己的创业之路，把曼都发型美容的天地经营得无限宽广。

点评：

赖孝义用一把剪刀，凭借着自己的耐心和勇气一丝一缕剪除前进道路上的荆棘，剪出曼都发型美容连锁店的无限远景。

赖孝义最大的成就不仅仅在于他一步一步地踏出了个人成功之路，成为名噪一方的红牌理发师，更重要的是他能从神射手身上看到自己的失败，懂得曼都要拷贝更多的“赖孝义”。

在掌管 115 家连锁店及管理 2000 名员工的同时，赖孝义勉励员工“今日赖孝义有的，将来员工一样可以拥有”。同时心中仍保有一把无形剪，随时修剪自己的心态，鞭策自己向未来挑战。



## 费根鲍姆兄弟的质量哲学

30 多年来，前通用电气公司的两位工程师，韦尔·费根鲍姆和唐·费根鲍姆兄弟俩，一直努力使大公司的经营变得更为合理。虽然韦尔·费根鲍姆没有已故的爱德华·戴明或约瑟夫·朱兰那样出名，但他亦是美国质量科学创始人之一。戴明以幻想家的面孔出现，朱兰是这场质量运动的教师，但 45 年前就写下了《质量总控制》一书的费根鲍姆却是这场运动唯一的实干家。

兄弟俩寡言、勤奋、务实和保守。由于韦尔的谦逊，坦尼科公司的董事长米德封他为“秘密领袖”。兄弟俩不喜好商业术语和缩略词，对一时的管理热和大谈财务速定比等不屑一顾。他们的工作方法是对业务过程的每一步都做分解分析。

有一次韦尔·费根鲍姆几星期前还在住院更换双髋。而几星期后坦尼科公司董事长达纳·米德看到，这位 75 岁高龄的质量权威慢步走进离家 2900 公里之遥的休斯敦公司总部参加例会。

那正是韦尔和其 70 岁的弟弟唐纳德的工作道德。他们创立的通用系统公司位于马萨诸塞州，年收入为 2000 万美元。作为该公司的负责人，费根鲍姆兄弟俩已经拥有了一系列令人羡慕的顾客名单：坦尼科、太平洋联合公司、花旗银行公司、皮雷利（Pirelli）公司、3M 和强生控股公司。

他们的工作就是要从经营中去除“失败成本”，即不能正确行事的总成本。韦尔指出，消除某种低效率——比如某个缺点或某个过分复杂的过程——就降低了总的生产成本。他说：“这样花在检验、申诉及产品服务上的钱就会更少。而且，当你降低了失败成本，你就改善了顾客对你的满意程度。”费根鲍姆兄弟俩估计，在大多数美国大公司里，失败成本平均占销售总额的 25%。而在一些世界级的公司里，失败成本却不足 10%。

1991 年，坦尼科股份有限公司的失败成本达 22%，或者说是 29 亿美元，已故的迈克尔·沃尔什先生当时任公司董事长，他请来了费根鲍姆兄弟俩和他们的工程师小组。在一个部门中，兄弟俩发现，该公司浪费了 20% 至 40% 生产汽车零部件的原材料。他们仅仅改变了给料方法就消除了浪费。自从 1991 年以来，坦尼科公司总共减少了 18 亿美元的失败成本，获得了额外 9 亿美元的营业收入。

就他们而言，韦尔和唐共同具有无与伦比的朴实品质。韦尔和唐总是躲开“顾问”的头衔，他们把自己看作是工程师，注重那些使生意兴隆的实质性细节。对他们来说，管理不是一门艺术，而是一门科学。他们把生意分成一些毫无联系的细目，并一一加以研究。

在他们的指导下，坦尼科公司改进了经营，每年获得 2.5 亿美元的额外经营收入；花旗银行公司通过改进该行的信用卡业务，大大提高了顾客自留额；太平洋联合公司自 1988 年以来，提高了铁路的客运时间，维修和旅客服务，每年除去了 7 亿多美元的“失败成本”；DEERE 公司现在设计、生产和销售拖拉机和其它工业设备都采用费根鲍姆创造的系统。CUMMINS 发动机公司听从费根鲍姆的忠告，回击了来自日本小松公司的竞争。

在兄弟俩小的时候，他们的父亲，塞缪尔·弗雷德里克，一位开办自家会计公司的会计师，劝告韦尔放弃上大学，要他从皮茨菲尔德的高中毕业后直接去通用电气公司去当机工学徒。

在通用电气公司任职期间，韦尔获得了三个学位，其中包括麻省理工学

院的经济学博士学位。他迅速晋级，23岁时，成为通用电气公司斯克内克塔迪市质量经理。

1946年，唐在海军服完兵役后，也以工程师的身份加入了通用电气公司。最后他成为公司负责喷气式发动机业务的经理。1961年，唐离开了通用电气公司，成为咨询公司国际系统公司的总经理。在某种意义上，他已经是价值工程——一种探索零件和产品是否能更节省成本进行生产——的倡导者。1968年，当时已经是通用电气公司全球制造和质量控制主管的韦尔，也放弃了在纽约帕克大街34层楼上的那间办公室，和唐一起在家乡创办了通用系统公司。

兄弟俩都有42年的通用电气公司的工作经验，和广泛的业务关系。在他们开业的第一天，他们就接到了来自瑞典沃尔沃公司的电话，这为他们带来了第一笔生意——用两年的时间实施系统工程。沃尔沃的成功给他们带来了为菲亚特、皮雷利、雷诺、阿尔法·罗密欧（Alfaromeo）和大众等公司工作的机会。在美国，由前通用电气公司经理们开办的两家公司，梅莫雷克斯（Memorex）公司和从事压缩机制造的科普兰（Copeland）公司也是他们最早的客户。

在每项任务上，兄弟俩都与客户密切合作，通过一种工程方法论——他们的“技术”——来指导客户，仔细检查业务过程的每个部分。韦尔说：“第一步要明确什么是失败成本，并十分清楚地测出它们。你要做的是，教给人们一种方法从而改变价值和成本。”在坦尼科造船厂的业务中，为了赢得雇员们的支持和热情，失败成本经常被贴在白板上，唐说：“当人们看到某种方法起作用后，这会使人们走向下一个高度。”

尽管当质量控制作为一种管理的高峰过去以后，公司的业务也没有衰退。韦尔说，“当时许多‘质量’管理主要是训练和发言，而我们要做的则是贯彻，这从未停止过。”

客户们付钱得到的就是经验。费根鲍姆兄弟俩看到，在世界各地的许多公司里存在着同样的低效率现象。太平洋联合铁路公司董事长相信，费根鲍姆他们能把出轨费减少50%之多，从8400万美元减到3800万美元。”

难怪兄弟俩看不出为什么要退休。唐说：“与其闲着不如忙着，要不我们不会快乐。”

点评：

当许多质量管理运动仅限于训练和发言时，费根鲍姆兄弟所想所做的就是贯彻。通过把管理内容分成一些毫不相关的细目，一一加以研究，以便消除某种低效率——例如某个缺陷或某个过分复杂的过程，从而降低总成本。费根鲍姆兄弟的另外两点成功之道，一是无比的敬业精神，另一是善于赢得雇员们的支持和热情，所有这些使人们跟着他俩爬上一个又一个的高坡。

## 亚特兰大的奥运战略

整整 6 年,亚特兰大人一分一秒地经历了迈向 1996 年夏季奥运会的整个历程。亚特兰大人知道他们是在为奥林匹克运动世纪性的谢幕作准备,但这或许是亚特兰大的开幕。奥运会举办的成功与否将决定这个雄心勃勃的南方新都市能不能高姿态地登上世界第一流商业中心的舞台。亚特兰大人相信,申办奥运会所创造的优势将助他们一臂之力。

但过去的教训是主办奥运会并不一定会有灿烂的未来。例如:蒙特利尔在举办 1976 年奥运会后,面对着的是一张 10 亿美元的税单,而洛杉矶在举办 1984 年奥运会后并无实质变化。后来资金短缺的蒙特利尔不得不提高税收,缩减用于基础设施的开支。而汉城和巴塞罗那的一跃而前,应归功于政府的慷慨解囊,承担了大规模建设的费用。该地区政府利用奥运会改造城市,显示出了自己的经济抱负。比如 1988 年奥运会使人们承认汉城为新技术发源地之一。

为获取最大的长远利益,一项由亚特兰大电力部门——佐治亚电力公司(GeorgiaPowerCo.)牵头的“代代传行动”(OperationLegacy)发挥出了关键作用。

这项计划组织了十多位亚特兰大商界精英担任东道主,招揽了来自世界各地的有着移地置业想法的老板们。这些头面人物有着南方人殷勤待客的传统。当初,比利·佩恩和前市长、现任亚特兰大商会会长的安德鲁·扬就是用这种本事说服国际奥委会的官员,选中这个炎热又相当偏僻的城市来举办奥运会。

“代代传行动”集中发掘了亚特兰大在通讯、保健和交易处理等诸多领域的实力,结合大公司的利益冲动,中小公司的推波助澜并用私人承办方式回避市政风险,将自己推向广阔的发展天地。

亚特兰大首先瞄准世界各地的有移地置业想法的老板,宣传亚特兰大在通讯、保健和交易处理等领域的实力和低廉的生活费用。亚城人将老板事业的发展 and 利用奥运会获利的期望与对本城商业环境的再塑造完美地结合在一起。

例如亚城人利用 CNN 的名牌标识向全世界宣传亚特兰大的通信实力。作为美国密度最大的公用结点站,有 30 多条公用光纤通讯干线围绕亚城。这条高速的光纤网络覆盖着从交通流量到音像线路的一切东西,拥有此类技术,有助于人们确认该市的专业技能水平。

再看伦斯塔德公司(RandstadCoxrp.)。如果不是为了奥运会,这家荷兰的临时劳务供应公司不会把它的美国总部设在亚特兰大。它原先瞄向纽约、芝加哥、洛杉矶、旧金山和休斯敦。但后来一位亚城的开发招募人拜访了伦斯塔德的经理,向他宣传亚特兰大,说亚特兰大展示了美国南方的强大经济,有繁荣程度列世界第二的航空港哈茨菲尔德机场,而且它的国际情调能使伦斯塔德的雇员们感到惬意。

将亚特兰大作为国际基地的可能性也吸引了肯特·纳尔逊(联合包裹运输公司的董事长),肯特·纳尔逊把他的邮件发送公司从康涅狄格迁到亚特兰大,他认为亚特兰大从具体和抽象的两个方面促进了公司的全球性扩展。迁到亚特兰大使租房成本下降了一半,也聘到了高层管理人员,它的统计部门认为哈茨菲尔德机场强大的国际交通能力使得公司节省了大量的旅行时

间。

德国电子业巨头西门子能源和自动化公司（SiemensEnergy & AutomationInc.）美国分公司的雇员们从亚特兰大坐飞机去台湾敲定了一份2000万美元的合同，公司总裁发现可以直接飞回在德国的总部。

亚特兰大奥运会完全由私人操办，几乎没有让纳税人负担什么开支。奥运负责人比利·佩恩已拉到创记录的5.4亿美元的赞助，此外，4.22亿美元的收入来自门票，5.6亿美元来自播放权，1.82亿美元来自商业和其他渠道。亚特兰大奥运会组委会不但没有伸手向市政府要钱，反而要为警察、卫生和其他服务支付950万美元。州政府还指望这次奥运会能为乔治亚州、主要是为亚特兰大市带来51亿美元的长期经济效益，恢复商业中心区的元气，和居民区的建设。

51亿美元中有20亿美元用于住房和娱乐设施，9.5亿美元用于开拓商业和医疗事业。项目包括在市区兴建了一个造价为1.22亿美元的体育场，其他6个永久性体育设施以及供佐治亚理工学院和佐治亚州立大学1万名学生使用的宿舍。此外，通过发行机场公债解决了哈茨菲尔德国际机场（HartsfieldInternational）翻新所需的5亿美元。通过发行城市公债又支付了桥梁和道路修缮所需的1.42亿美元费用。修建新的道路和一套用最新技术设计的交通系统，所有这些将亚特兰大向前大大推进了一步，而在财务上遗留的问题却微乎其微。

比利·佩恩不是单枪匹马，可口可乐公司、贝尔南方公司、联合包裹运输公司（UnitedParcelServiec）、亚特兰大科学仪器公司（Scientific - Atlanta）和家庭仓储公司（HomeDepot）等以每家捐赠多达4000万美元的数量赞助奥运会，他们参与了亚城的商业环境的塑造，希望使奥运会变成一种长期得利机会。可口可乐公司以奥运为中心实施它的全球促销计划，投资约2.5亿美元包揽一切，把全国性的火炬接力安排到在市内修建一个临时娱乐园。

作为奥运会的赞助商，伦斯塔德公司搞了个前所未有的大亮相——招聘了各行各业的职员2万余名，公司同5万人进行了面谈。奥运会结束后，伦斯塔德公司就在运输业和接待业站住了脚。董事长冯克已在亚特兰大西北郊买了幢风格雅致的房子。他说：“只有一个选择，那就是亚特兰大。”

在通讯方面，贝尔南方公司与亚特兰大科学仪器公司和松下公司合作，建成高速传输系统，播送奥运会节目的电视画面，以显示出它们灵活而强大的蜂窝通讯技术。

随着亚特兰大的基础设施整修一新，当地大大小小的公司都利用奥运会的机会加强与世界各地客户的联系，不少客户作为宾客前来亚城。

承办奥运的3年时间里，亚特兰大利用生活费用较低的优势，吸引数以万计的美国人从美国北部和中西部迁到亚特兰大，同时亚特兰大及其郊区早已接纳了1200家外国公司，其雇员超过8万人。一大批巴基斯坦出租汽车司机、菲律宾和泰国的饭店服务人员、韩国的服饰商，还有墨西哥的手工艺人也在此落户，给这座长期被黑白两极化的坏名声所困扰的城市，注入了世界主义的色彩。

外国公司在把该市推入世界经济方面起着特别重要的作用。德国在佐治亚州的公司有230家，大部分设在亚特兰大地区，日本有150家。德国人和日本人都说亚特兰大变得越来越好。西门子能源和自动化公司

(SiemensEnergy & Automation Inc.) 就在亚特兰大向拉美和东南亚出口产品。公司总裁托马斯·马洛特说：“许多人认为东南部是一块可进行全球竞争的地方，而亚特兰大是中心。”

像贝尔南方公司这样的公司，把亚城作为基地在 17 个国家中展开竞争。它在欧洲和南美的蜂窝通讯业务，使其海外收入从 1988 年的零增加到 1995 年的 10 亿美元，占总收入的 5%。贝尔南方公司总裁约翰·克兰德宁说：“亚特兰大作为国际城市，是随着海外通讯业的增长而成长的。”

有大公司在前面开路，小公司也争着面向海外。很多小公司依靠亚特兰大作为地区销售中心的作用，专营向世界各地推销成套信息技术。在佐治亚理工学院这个孵化器里，劳利·乔丹成立了爱尔达斯公司(Erdas Inc.)。他的小小的公司销售的软件可以将一切东西，从波斯尼亚的民族分界线到非洲的流行性疟疾区域，都变成三维空间图。公司客户包括政府，以及各种从事和平谈判到城市规划等不同项目的组织。乔丹说：“我们在全世界 100 多个国家里工作”。

在亚特兰大奥运会上，大中小企业结成的商业网也是一笔财富。当联合包裹运输公司不知如何应付它的货币风险时，可口可乐公司的财务主管提供了一个重要建议。当可口可乐公司需要在保加利亚发展时，它委托亚特兰大的南方国际研究中心(Southern Center for International Studies)提供一份全球范围的竞争报告。纳尔逊说：“如果你在全球竞争，就不要在这儿单独干。”

亚城的一些教育和研究中心虽然独立于奥运会，但在培育创新人才方面对亚特兰大同样十分重要。不费钱的技术天赋和第一流的基础设施相结合，有助于推动亚特兰大的国际化。

例如佐治亚理工学院以培养的电子工程师而闻名，埃默里大学(Emory University)在健康研究方面著称。这些院校在越来越积极地“制造”公司。例如，亚特兰大科学仪器公司，这家著名的电视译码器制造商就是由两名佐治亚理工学院的毕业生在 70 年代创建的，然后在同一业务范围内又派生出十几个公司。

现在的问题是这座城市能否利用奥运会巩固所取得的成就，并且将自己提高到下一个高水平——成为世界商业中心。对目睹亚城居然变成奥运会的东道主的人来说，乐观的看法倒像是颇有根据。可口可乐公司的戈苏塔说：“不要把亚特兰大低估了。这是一座完全能够达到它所向往水平的城市。”如果亚特兰大不负业界领袖们如此热切的期望，则它的前景会相当可观。

点评：

奥运会是天赐良机，但一个城市是否能抓住契机，一跃成为世界第一流的商业中心却不得而知。亚特兰大雄心勃勃，他们集商业组织的优势，用“代代传行动”集中发挥了亚特兰大的通讯、保健和交易处理诸多领域的实力，结合大公司的利益冲动，中小公司的推波助澜，利用私人承办回避市场风险，将亚城推向广阔的发展天地。

## 比利·佩恩与奥运会

1987年，一次做礼拜时，比利·佩恩突发灵感，决定从零开始把亚特兰大奥运会一块一块拼凑起来。从一开始，人们就很清楚地认识到：亚特兰大奥委会将得不到政府资助。在亚特兰大选中以前，当时的市长梅纳德·杰克逊就告诉佩恩别指望得到帮助。为避免再冒1976年蒙特利尔奥运会之险——当地纳税人不得不负担10亿美元的帐单——亚特兰大市官员引用了一项州宪法条例，该条例禁止市政府签署将由下届市议会继续执行的私人合同。这意味着，同蒙特利尔、汉城和巴塞罗那奥运会不同，非赢利的亚特兰大奥委会将自行承担风险。如果发生问题，亚特兰大奥委会的债权人将陷于困境。

由于没有市和州政府的财政帮助，举办亚特兰大奥运会将是一项艰巨的工作。但这绝对困扰不了坚持不懈的佩恩。怎么能想象一个从未参加过奥林匹克运动会的人能白手起家建立起将近20亿美元的奥委会呢？这应当归功于教堂基金筹备工作的激励和佩恩所说的神的启示。在他以往的管理经历中，还包括为教堂筹措了250万美元资金。这位好交际的亚特兰大人和佐治亚大学的橄榄球明星离开了自己的律师事务所，申请了房子的第二抵押权，积攒了700万美元准备投标。

尽管佩恩在这方面没有经验，但他知道如果亚特兰大入选为奥运会举办城市，从一无所有开始，他将开创一个真正的公司——奥林匹克公司。首先，他聘请麦金西公司（McKinsey）为顾问，帮助自己建立亚特兰大奥委会（ACOG）。事实上亚特兰大市非但不向奥委会提供资金，还要以额外警察及公共费用为名向奥委会要950万美元。这还是第一个这样做的城市。

从一开始，佩恩就面临着不断找钱的压力。尽管他好话说尽，从亚特兰大银行获得800万美元的贷款额度，可在亚特兰大选中后，这些资金是远远不够的。于是1991年3月，佩恩任命亚特兰大银行家弗雷泽为ACOG业务主管，要求他设法获取资金。

这里有一个问题：由于ACOG没有资产，银行的态度是迟疑的。1992年1月，由于弗雷泽坚持不懈的努力——其中包括从一个以伦敦劳埃德银行为靠山的集团购买了特定的“取消运动会”保险——从国民银行为ACOG争取到了3亿美元的贷款额度。

由于资金到位，佩恩和弗雷泽可以把精力集中到收益上了。有幸的是，亚特兰大私营部门给予了积极支持。当地赞助者中有可口可乐公司、家庭仓储公司（HomeDepot）、联合包裹邮递服务公司（UPS）以及德尔塔航空公司（Delta）。ACOG预计赞助收入最后可达5.4亿美元，在转播权上可获5.6亿美元，1000万张门票可获4.22亿美元，销售商品和其他项目可获1.84亿美元。佩恩需要这些钱。主要开支包括电脑技术2.24亿美元，广播1.16亿美元。原先计划的1.2亿美元利润——捐献给业余运动机构，很快就被废弃了。作为赞助的一部分，贝尔南方、松下与亚特兰大3家科学仪器公司出资5000万美元为新闻发布建设了一个私人电视系统。为输送观众，亚特兰大奥委会从全国交通系统借了1400辆公共汽车。

除了钱，如果亚特兰大奥委会没有一支一流的由13个部门组成的管理队伍，是不可能完成任务的，这包括从建设到保安各个方面。于是佩恩注册了Heidrick & Struggles公司为代理机构。该公司的管理伙伴帕特里克·皮塔德说他的任务是在全国寻求主顾。在1992年，亚特兰大奥委会全日制工作的

雇员为 200 人，到了 1994 年 3 月，达到 1600 人。

为吸引有为之士，亚特兰大奥委会提供了优厚薪水。佩恩说：“人生在世只有一次机会参加这种为美德而成的聚会。”雇员中有前奥运会铁饼运动员大卫·马加德及威廉·马克卡恩——他从 IBM 公司高级销售岗位上退下来后，在佩恩的劝说下重新披挂上阵。工作组很快显现了其领导人的个性。赛场管理杜格·阿诺特连续几周没有去新英格兰看他的家人了。而马克卡恩的推销队伍如同 IBM 公司一样。

每一个细节都在佩恩的监察下进行。最初几年中，他亲自核批每一笔财务支出。甚至在弗雷泽来后，佩恩还亲自管这些事，但最后他不得不放手了。因为 1993 年 4 月，佩恩做了第二次心脏搭桥手术。

48 岁的佩恩到 7 月 19 日之前把所有这些琐碎工作都安排好了，这等于他自己参加了一次奥运会。与洛杉矶奥运会不同，亚特兰大奥运会必须建立几个运动设施，包括 1.5 亿美元的奥林匹克体育馆及水上运动和划船中心。1993 年 7 月，体育馆破土动工，急需现金，这迫使佩恩以 4.56 亿美元的价格向 NBC 公司出售了国内电视转播权，这远远低于他早先预计的 6 亿美元。

国际奥委会每次都获得大部分播放收入。协调委员会主席里查德·庞德说：“他们以市场最低价成交。”庞德发誓说，今后的奥运会将不会在一个没有政府支持的城市举办。

一些赞助者认为亚特兰大奥委会缺乏财政安全网，这使它们显得目光短浅。约翰·汉柯克共同人寿保险公司的副总裁说：“他们关心的是成功的举办，而不太关心奥运会本身。”

亚特兰大奥委会的现金十分紧张。在其它建筑动工几个月以后，佩恩想出来，通过向市民出售 75 万块定价为每块 35 美元的雕花砖来筹集建筑资金，建筑奥林匹克公园。但到 4 月，他仅卖出了 32.5 万块砖。

另一个仍未解决的问题是奥林匹克运动场。奥运会后它将无偿送给亚特兰大富尔敦县娱乐管理局，由亚特兰大勇士队使用。1996 年初，设计组提起诉讼，要求赔偿 600 万美元，原因是亚特兰大奥委会突然改变计划而造成 4.6 万小时的加班费。他们说奥委会最初想要一个现代化的运动场，然后又改为“城市棒球场”式，最后又改为“怀旧主题”式古典砖块建筑。如果这场预见不到的对簿公堂的危机使得亚特兰大奥委会不能平衡预算的话，从最坏处着想，该奥委会将被迫宣告破产。由于该奥委会没有未付贷款以及大量的保险，供货商和承包商将是唯一的风险承担人。

但是如果像预计的那样，亚特兰大奥委会的贡献将会与奥林匹克圣火一起举世瞩目，而佩恩也可以心安理得领取一块奥运奖牌了。

点评：

在美国自由竞争的环境下总能产生出若干白手起家的创业英雄，这次是比利·佩恩，他将奥运会一块块拼凑起来，建立了资产达 17 亿美元的 ACOG 公司。比利·佩恩的做法是现代商业社会中白手起家的典范。佩恩的运作十分规范，在自己全无经验的情况下，首先是聘请美国最著名的咨询公司 Mckinksey 为顾问，其次为获得银行贷款启动项目而购买保险，第三是高薪聘请一流的人才建立起一流的管理队伍，注册 HBS 公司作为代理机构，第四是充分利用各大公司的利益冲突来完成从建设到保安等各方面的工作。

## 寓购于乐的购物中心

1985 年，世界各家开发商对明尼苏达州的布鲁明敦市（City of Bloomington）的购物中心提出开发计划，最后加拿大亚德蒙顿公司的三五企业（Triple Five Corporation of Edmonton, Alberta, Canada）中选。历经了 7 年的推动及 26 个月的施工，这座全美最大的购物中心，终于在 1992 年 8 月开幕了。

原先开发商所提的开发计划是建一个超过 14.6 万（520 万平方英尺）的购物中心与主题园的综合体。而后来，这个占地 78 英亩（31.56 公顷），总造价达 6.25 亿美元的项目在 1987 年被调整成一个较小的项目，这就是今日我们所见的 10.8 万（420 万平方英尺）的美国购物中心，开发商把余下的留给第二期来开发。

现在 10.8 万坪的购物中心，有 7 万多坪的零售商业区，为 Nordstorm、布鲁明敦、梅西及西尔斯等 4 家百货公司所占有，其余 2.5 万多坪开辟为四个商业区的室内街道型双边商店群。

州政府及市政府在美国购物中心的开发过程中，不仅仅充当了主管机关，而是在多方面与公共工程相配合。

首先，布鲁明敦市投票通过发行 8000 万美金的建设公债，来改善周边道路、下水道系统及其他设备，并开辟新的道路，以适应未来的大量交通需求，并减缓早已拥塞的临近道路。此外市政府亦出钱修建两座停车场，提供了 1.3 万个停车位，面积高达 12.6 万多坪。

这些配合措施显然是着眼于美国购物中心的开发能为该州及该市带来可观的税务回收所致。而事实证明，自 1992 年 8 月开张以来的第一年，此购物中心内的 350 家店，收入超出了原来预期的 6.5 亿美元。

在三五企业与 MS & A 的合伙过程中，MS & A 负责的是招商工作。除了 4 家大型百货同意加入外，招揽其余大小精品店也是个大挑战。因为，原来该市中心区的营业额正在下滑中，且该州的经济也不景气。MS & A 需要将这个从未尝试过的，结合家庭式娱乐及购物中心的开发构想，向商家沟通，配合严密的市场研究统计分析资料，同时挟加拿大亚德蒙顿购物中心的经验，来招揽专卖店的加入。

第一个让 MS & A 吃下定心丸的是 The Limited 允诺吃下 2810 坪的零售空间，而后陆续地有了其他商店的加入。至 1992 年开幕时，总算有了 3 万多坪的零售面积租了出去，总计 300 家店，其中 100 家在市面上算是新店。

除了百货公司、精品名店的引入，他们也拉拢一些折扣店和吸引人的花车等小摊位，以吸引顾客上门；然后又在这些小店及摊商的店面设计上挖空心思，让整个购物中心有着新奇、独特又活泼的舒适购物空间。

除了百货公司外，四区零售大道分别以北园、南大道、东百老汇及西市场来命名（North Garden、South Avenue、East Broadway 及 West Market），这种安排将使顾客在庞大的购物中心内，知道所处方位而不致迷失。此四区分别以蓝色、紫色、绿色、桃红色为主要色调。所以购物中心虽大，顾客很容易知道自己身在何处，并且知道如何回到东、西、南、北各个出口或东、西侧的停车场。

这一套色彩的识别系统在商店的招牌、悬挂的旗帜、服务空间指示牌及休憩座椅上都被采用，算是商店内统一的色调。但东、西、南、北四个商场，



在其建筑样式及室内设计上仍有弹性变化，各自显示活泼的气氛。

顾客停好车后，经过短短的室内走廊，直接进入百货公司后，将会发现这座商场还有许多非常体贴入微的设施，比如配备钥匙的大置物柜、完整的全区配置标示图、各层平面图及婴幼儿推车等等。

位于购物中心的中部，占地达 8500 多坪的史奴比乐园，是由加州的 Knott's Berry Farm 公司所规划、设计、拥有，并管理经营的。这个以透明天顶设计室内游乐园的构想，来自于明尼苏达州长达 7~8 个月的严冬。对开发商而言，创造一个拥有室外气氛，并有室内舒适的物理环境的游乐园，成了他们的主要目标。他们以蜿蜒小溪、自然清泉、池塘、400 棵大树和 3 万株小花草，奠定了游乐园的基础。

游乐园不只是强调自然环境的塑造。开发商还寓教于乐，安排了一列小火车让儿童自由乘坐，以体会先民生活情景。还有一条淘金渠，可让人玩味旧时淘金的历史；还有传统工艺店、手制玻璃及传统炸鸡餐厅等。这些游乐项目引来了许多儿童的课外学习，使此乐园又增加了它的教育功能。

除外，以史奴比乐园为主题的文具、玩偶、衣鞋、饰品、餐饮琳琅满目，令人叹为观止。而园内的骑乘布置，则巧心安排，把小小 8500 多坪的空间做了最佳的利用。彩色的汽球、季节性旗帜亦将乐园气氛点缀得活泼而欢乐。据经营公司统计，开幕 6 个月，就有 400 万人次使用骑乘设施，其成功可见一斑。

一般游乐园一票玩到底的经营方式，会造成一个通病，就是顾客为了使门票花费达到最大效益，都会贪多而在乐园内玩得筋疲力尽。

有鉴于此，史奴比乐园所采取的是入园免门票，骑乘付费的方式。骑乘票有多种面额，另有一年内有效的骑乘票券供选购。每游玩一种设施，就自动在券上扣去适当点数，游园者可依自己当日体力、兴致、时间而妥善选择在园内游玩项目之多寡，不必害怕买票后的损失。如此亦可节省设置在每一个设施前收票的庞大人力。

史奴比乐园与此购物中心内的商店是相得益彰的，平均而言，顾客在购物中心停留了 3.1 小时，其中有半小时是呆在园内玩乐。

在美国近 10 年来，大型购物中心规划设计的新趋势是：兼重购物中心内向性。

30 年前，居住在美国同社区的人，在礼拜天相会于教堂；而如今周末、假日则在郊区购物中心大会合，带着他们的儿女在明亮光鲜、有阳光、无风雨的大型购物中心采购玩乐。

点评：

今天结合了购物商场与游乐设施，以满足全家购物与休闲娱乐之需，已是诸多大型购物中心成功的要因。

## 为世界增加快乐的富氏大轮

爱玩是孩子们的天性，因为他们无忧无虑，追求快乐。一旦成年，人们回想起当年玩耍的情景，总能感受孩提时的快乐，沉浸其中，似乎时光也随之倒流。其实，玩耍与快乐不仅仅是孩童的向往，也是大人们的向往。

在世上，就有这样一个人，孩子时爱玩却因家境贫困而无游乐时间。当他成年之后，他不仅努力补偿童年时失去的乐趣，而且把这种乐趣努力地带给世上的孩童、成人，让他们接受快乐，享受快乐，因为他相信快乐是人的本性。这个人叫威廉·苏雷维，也就是伊利桥公司（EliBridgeCo.）的创始人。伊利桥公司专门制造巨轮式的游乐设备——富氏大轮，这是一种老少皆宜的玩乐用具，根据规模大小，可载不同人数在空中上下旋转。

苏雷维小时候生活艰苦，几乎所有的时间都花在做工上。大约是在他15岁那年的冬天，乡下来了一个小型马戏团，那些经过化装的大象，披着彩布的骏马，以及老虎、猴子等，是多么地吸引小苏雷维呀。于是他丢下锯木头的工作，跟其他孩子一起去看马戏团表演。

马戏团精采的表演让小苏雷维暂时忘却了做工的苦恼，可看完之后，天色已晚，又饥饿难忍，无法再继续工作，只好硬着头皮走回家去。

他父亲寒着脸正站在院子里等他。看着他低着头往屋里走，父亲生气地问：“你工作没做完，为何去看马戏表演。”

听到此话，小苏雷维刚才看表演的兴奋感一下子被父亲的话冲散得无影无踪，他顶着父亲凌厉的眼神说：“别的孩子都去了，为什么我就不能去？”

“为什么你不能去？”他父亲歪着头，用那种近乎嘲弄的语气问，“你自己知道吗？因为你的命不好，有个没钱的父亲，必须工作才能吃饭，你懂了吧？”接着，一个结结实实的耳光就落到他的脸上。

愤怒的小苏雷维连夜就离开家庭，来到离家不远的春田市。不久就在当地的一家铁工厂当学徒。在铁工厂的8年中，他把赚的钱统统积蓄下来，暗自下决心要自己创立一番事业。

此时的他，已深深地体会到家庭的作用，他要竭力为了孩子做点事，为那些可怜的孩子增加点快乐。他认为这并不是对他们施予恩惠，而是替疏忽了这些孩子的父母们作些补偿。

后来苏雷维设立公司，制造富氏大轮，可说完全是基于这片爱心。

在铁工厂过了8年“守财奴”似的生活后，苏雷维和朋友合伙开了一家五金行，专做批发生意。不久，他开始投资土地生意，不到十年时间，由于工业的快速发展，使他在土地上获得了暴利。

致富后的苏雷维，为弥补孩童时的遗憾，经常到各地去旅行。1893年的芝加哥世界博览会，他带着全家人去玩了一个多星期。其中最高兴的是他年迈的父母。尤其当他们坐过富氏大轮之后，对这一新奇的设计，更是赞不绝口。父亲望着那个庞然大物说：“我好像又变成小孩子。”此时说话的神情，好像也让他变得年轻了，尤其他那副经常带着几分严肃的面孔上，竟整个被笑容布满了。

看到父亲站在富氏大轮前的激扬情绪，以及跟他母亲说笑的样子，苏雷维深深感觉到，一个人在常年的辛苦工作中，会剥夺走他整个的快乐，必须要想办法调剂一下才行，否则，就会影家庭生活的幸福。

基于他这一次对人生的深一层体会，当所有的人做生意都是出于赚钱，

苏雷维却是为了给别人增加快乐，于 7 年之后——1900 年，创立了伊利桥公司，专门制作富氏大轮。

苏雷维说：“我觉得既能赚钱，又能给别人增加快乐，是世上最有意义的生意，即使赚得少一点也值得。因为我们的产品是给世人增加快乐。”

从现在的目光看，伊利桥公司，在当前的企业中，并不是个大规模的公司，营业额也不能跟各大企业相比，可是，它自创立以来，一直在稳定的情势下逐渐扩展。

正因为这一行没有太大发展，所以伊利桥公司几乎没有竞争对手，生意非常好做。在现代生意人的眼里，可能不会再有人投入一笔大资本来从事这种生意了，这一现象，也算是企业界的一个特色。点评：

有时候，一个很单纯的想法在个人的努力下就能变成现实，且能获得颇为丰厚的利润。苏雷维创立伊利桥公司本身就是为了实现给世人带来快乐的愿望，而富氏大轮又是一个竞争小但能保证获利的产品。孩提时的愿望常常能在促使人不断地努力，奋斗，直到成功。

## 旅店大王——希尔顿

在当今世界的旅店业中，希尔顿以其与众不同的舒适豪华，装饰高雅的套房，温馨而周到的一流服务水平显示其高贵的魅力。在它 200 多座巍峨壮观的高楼大厦中，有世界上最著名的华尔道夫·阿斯托利亚大酒店、帕尔默大酒店等等。来往于国际通都大邑之间的财贸巨头，乃至国家和政府首脑，无不以光顾此类大饭店为幸事。

希尔顿旅店帝国的缔造者唐拉德·希尔顿在可说是一个大器晚成者。32 岁以前，他像一个刚入伍而又笨头笨脑的新兵，迈出去步子老是不合节拍——慢了半步。32 岁以后的希尔顿，在人生旅程上的步伐，还是跟别人不一样，只不过这次他是快了半步。

第一次世界大战后，希尔顿退役回家，他留心各行各业的生意状况，决定把银行业作为他的事业。于是他身怀仅有的 5000 美元来到德克萨斯到处是石油、发财机会的锡施戈镇，看中了一家接近火车站的银行，并和经理谈妥了价钱，不料在付款时，经理突然变卦，大幅度提高价钱，令希尔顿无法接受，最终使他不得不放弃当银行家的念头。

碰壁之后的希尔顿来到一家叫毛比来旅店投宿，当时的锡施戈镇挤满了来自全国各地的开采石油者，旅店的生意红火到每个房间一天分三次出租还一直“客满”的状况。但旅店的老板受开采石油高额利润的诱惑，无意经营旅店，只盼能早日售出。敏锐的希尔顿看到了此行业赚钱的机会，经过几个小时与老板的讨价还价，最后以 4 万美元接管了这家旅店，为他未来饭店王国铺下了第一块砖石。

在当地，人们都疯狂地迷恋石油致富的时候，希尔顿却在突然之间买下旅馆，看上去似乎很令人惊讶。事实上，自从他到德州后，看到这一新兴地区欣欣向荣的景象，他就开始在孕育建立一个庞大企业的构想。但是，他有一个基本的原则，那就是要做“包赚不赔的生意”，最低限度也要风险极小才行。石油开采必须要有雄厚的资金做后盾，否则会因资金的后力不足而半途而废，而希尔顿当时缺乏的正是雄厚的资金。但当他看到旅馆生意很好，他就想到这一地区，必定因石油而繁荣起来，那么旅馆业的发展也一定大有前途。

虽说这是个很浅显的道理，但在当时大家都一窝蜂投资石油井的热狂中，希尔顿能冷静地想到这一点，正符合商场上“出奇制胜”的原则。以当时的情况分析，投资于旅馆业的确是既稳妥而又有前途的事业。

一步抢先，步步为先，希尔顿的经营才华便从此大放光芒了。

利用每一寸空间，争取最高额的盈利，是希尔顿的一个基本管理原则。在希尔顿接管毛比来旅馆后，发现来旅馆过夜的人基本上都不讲究装饰、不注意房间摆设的。于是，希尔顿就把餐厅隔成了一个个只够容纳一张床和一张桌子的小房间，又把大厅的柜台截成一半，剩下的空间做成一个卖香烟报纸的摊位，还把大厅的一角腾出来开一个小小的杂货铺。几周之后，毛比来就增加了一笔可观的收入。希尔顿把这一做法很满意地称为“装箱”技巧。这一技巧在日后的拓展业务中多次采用。当他以 200 万美元买下了纽约市豪华的华尔道夫·阿斯托利亚大酒店后，他发现在那富丽堂皇的大厅内，那四根纯粹是为了装饰用的巨大的柱子，对大厅的建筑没有丝毫作用。因此，希尔顿就把这四根柱子改装成玻璃橱，展览各种珠宝及化妆品。不久这些玻璃

橱窗就被纽约市的著名商人租下，因为这是一个很好的展览商品的地方。于是，希尔顿每年就增加了一笔为数不小的租金。

希尔顿饭店的员工，对工作兢兢业业的，而且整个饭店气氛祥和，这不能不归功于希尔顿独特的“团队精神”。在战场上，每一个人的生命都要靠许多同时执行任务的忠诚的战友互相保全，没有这种精诚合作的精神，一个人要想在战场上生存下来，是很难想象的。这就是“团队精神”。商场如战场，要想让旅店在竞争对手众多的环境中生存下去，旅店上下必须团结一致，这样才能在竞争中立于不败之地。

希尔顿的经营旅店的“团队精神”就是荣誉感加奖励。要想提高店员的热情光靠薪水是不够的，必须把店员看作是旅店的主人中的一个，使店员有一种荣誉感，具有一种主人翁的意识，让店员全身心地投入自己的工作之中。

希尔顿管理企业的另一个特色是它的干部都是由最基层人员一步一步提升起来的，希尔顿对每一个提升起来的人都给予完全的信任，让他在他的职权范围之内，尽量发挥他的才能。

对于旅馆业，希尔顿不仅仅把它作为一种“企业”来经营。更把它视作一种不动产。只要有机会，他便以最低的价钱购买那些行将倒闭的饭店，再把建筑物整修一番，经营上也重新布置，使业务向上，然后另找机会把它以买价的数倍卖出去，以扩展资本。

1949年10月12日，当希尔顿收买下世界上最著名的华尔道夫大饭店时，他的事业已走向峰状态，也是希尔顿集团走向国际化的一个转折点。

现在饭店业向海外发展，已不算稀奇事，但对开此风气之先的希尔顿来说，却是最重要的一点。由这一点也可以说明他远大的眼光。

60年代初，美国国内的旅馆已处饱和。1962年，空房率已达38%，为了防止资本闲置，满足资本运用的需要，希尔顿决定向海外开拓市场。

此时，美国的中产阶级逐渐富裕起来，热衷于国外游览旅行。希尔顿针对他们的需求，在国外主要都市建设美国式而又显得很豪华的饭店。同时，为配合这个战略，他又订下了从旅店之间、便利旅店来往的航空路线，使得已在国内无发展余地的旅店业，延伸到国外，谋求进一步发展。

点评：

企业家的成功通常与其超前的眼光和大胆的开拓精神分不开的，在德州，野心勃勃的希尔顿若跟随疯狂的石油开采热，就不会有今天的饭店大王。正因为他冷静地看到了在狂热的石油热后，伴随经济的增长必然蕴育着旅馆业发展的机遇。当美国国内旅馆业趋于饱和时，希尔顿又抢先一步，到海外开拓市场，又一次证实了他高瞻远瞩的观察力。可见，希尔顿在其成功的背后包含着必然的、客观的因素。

## 橡胶大王——李光前

马来西亚南益股份公司总裁李光前，从一个“被蚊子咬大”的放牛娃成长为“橡胶大王”，并被马来西亚国家元首封为“护国将军”，从他传奇的一生中，可以看到：人若想成功，只有靠脚踏实地，胆大心细，而不可存侥幸之心。

李光前出生在中国福建省南安县一个小业主家庭。后全家因为生计所迫，定居新加坡，李光前就读于当地的一所英语学校。该学校是一所英属殖民地学校，专收贫穷子弟，以英文授课，这就使勤奋好学的李光前从小就有了一个非常坚实的英文基础，使其日后从中受益匪浅。

15岁那年，李光前回祖国学习，在中国学成之后，他重回新加坡，做了一段短时期的教书先生。由于收入低，又为了多挣点钱，他在一家华人日报馆兼任电讯翻译员。白天教书，晚上译报，没有电灯就只能点蜡烛，而且还有大群大群的蚊子“嗡嗡”地不断猛袭。他一手不停地写，一手不停地赶，当其他教师感到非常惊讶时，他笑着说：“年轻时不拚命，还要等到什么时候呢？我是被蚊子咬大的，只有它怕我，我又何必怕它呢？”

凭着坚强的毅力，豁达的胸怀，高远的心志，时隔不久李向前按自己的心愿考入了新加坡英国殖民地政府测量局创办的测绘学校，半工半读，他每天5点起床，颇有“闻鸡起舞”的劲头。至于实地测量，他更是雷打不动，一丝不苟，在紧张的测绘学校学习期间，李光前还修读了美国大学土木工程的函授课程。

“横逆困穷，是锻炼豪杰的一副炉锤。能受其锻炼，则身心交益；不受其锻炼，则身心交损。”李光前就是那种面对困难，挺起胸膛，以此磨练自己的好汉。尽管从他日后的事业来看，并非“学以致用”，重要的是他寒窗苦度，养成了艰苦创业的那么一种见识，那么一种心性，那么一种拚命精神！

此时，21岁的李光前一直梦想着做一名工程师，何曾想到自己将来会成为“橡胶大王”呢？这一切看似发展得那么偶然，但早年时的一些经历已注定他的命运将与橡胶王国连在了一起。尽管“人之际遇，有齐有不齐”。他最终的成功关键还在于自己。少年时的李光前，由于生计所迫，和家人一道乘坐轮船离开福建，去寻找所谓的“乐土”。但启程不久，天气骤变，阴风回旋，乌云戏浪，船上衣衫单薄可怜的男女们，禁不住浑身颤栗，个个缩成一团。

然而，苍天无情人有情，就在此时，救星出现了，他就是南洋侨领陈嘉庚，此时的陈嘉庚靠自己开创并称雄于世的橡胶王国已成为那一时期世界企业界的拔尖人物。他这次是率团归国慰问之后乘船返回新加坡的，看到人们寒冷无助的凄凉景象，不禁动了恻隐之心，吩咐仓库保管员，凡船上乘客姓陈的，每人发给一条毛毯。常言说：良心丧于困境。船上旅客一接到通知，不管张三李四，统统报称自己姓陈。不久，陈嘉庚到各船舱巡视，看到人们摆脱了寒冷之苦，深感欣慰，他突然发现有一位少年蜷缩在角落里打冷颤，上前打听才知那男孩名叫李光前。问他：“全船的人都领到了毛毯御寒，你为什么不去领呢？”男孩回答说：“您通知说姓陈的去领毛毯，我姓李，不姓陈，所以不敢去冒领。”陈嘉庚听完之后，很受感动。再仔细看那男孩，虽然年少，但分明有一种超逸脱群的气质，令人不敢小视，于是赞许说：“你很有骨气，也很诚实！这样吧，我再通知一次不姓陈的也发给毛毯一条，你

去拿吧。”等船达新加坡，陈嘉庚拍拍李光前的肩膀说：“若今后有困难，到公司来找我，我一定帮忙。”

饥者求食，寒者欲暖，这本是人之常情，但李光前却做到了与众不同，他“论是非不论利害”，表现了“苟非我之所有，虽一毫而莫取”的气度。

李光前从测绘学校毕业之后，他的志向是当工程师，但偏偏有一个叫庄希泉的富商因赏识他的才智把他拉下了海。李光前在该家公司上任之后，就使公司工作有了很大的起色。

“好雨知时节”，1916年的一个夜晚，细雨朦朦。下班后的李光前正在街边的大排档吃晚饭。这时，一辆小汽车缓缓地停在不远的地方，走下一个人，正是在船上送自己毛毯的陈嘉庚。等陈嘉庚买完夜宵，雨突然大起来，陈嘉庚没带雨伞，措手不及，李光前忙上前送上雨伞，陈嘉庚一把拿走雨伞，并让他明日到公司拿。第二天李光前为了取伞来到陈嘉庚的办公室，当陈嘉庚发现对面的青年竟是几年前不谎报姓氏冒领毛毯的男孩时，感慨万分。两人不由自主地聊起来，且兴致越来越浓。忽然，外面传来一阵喧哗声，原来是个西洋人要来见陈嘉庚。陈嘉庚出去会见，无奈听不懂半句西洋话，正在为难之际，李光前走上去，用一口流利的英语轻松自如地交谈起来，然后告诉陈嘉庚，他是一个美国商人，想要了解一下橡胶生意的有关情况。陈嘉庚正欲同欧美商人直接交易已非只此一日，不想如今美国人竟找上门来，大好机会，他岂能放过？但若没有精通英文的人主持，此事很难成功。于是他将李光前招到自己麾下，从此，李光前在商界中又步入了一个更为广阔的天地。陈嘉庚将谦益公司的业务交给了他，勤奋好学的李光前很快就熟悉了新的环境，掌握了橡胶生意的有关知识，并打通了欧美市场。

1920年，李光前与陈嘉庚的长女喜结良缘。1927年，对李光前而言是一个时来运转的年份，他开始独立创业了，经过多年的锻炼，李光前已深知橡胶业的行情，他清楚知道，专事胶液的买卖与加工，不能获取更大利润，而且胶液来源操于人手，买卖与加工无根本保障。所以他一直想买一处胶园，以解决原料供应上的问题。当得知麻坡的一个英国人急于回国，要将自己的橡胶园低价出售时，他真是喜出望外，却遭到了陈嘉庚的否定，认为麻坡有老虎，工人不敢上山割胶。但李光前并未动摇决心，他相信自己的决定是正确的。理由是：1.为保障胶液来源，购买胶园是必要的。这是长久之计。2.这块橡胶园的售价低廉，1000亩只卖1万元，每英亩不到100元，而当时橡胶园的价格一般却都不下200元，条件好的则多达300元，甚至400元。3.至于橡胶，时价为5角，一英亩胶园每年产胶一担，可卖50元；1000亩橡胶每年就可收5万元。这样扣除工资、肥料及杂费外，3年之内，本利俱可收回。

李光前东奔西走，筹集到资金，最终从英国人手中购买下了1000英亩的橡胶园，为纪念自己的故乡，命名为“芙蓉园”。不久，胶园价格暴涨，李光前审时度势，将买到手不到一年的“芙蓉园”抛出，售价40万，净赚30万。

买卖“芙蓉园”的成功，无疑为李光前的接励进取奠定了基础。1928年8月30日他自组“南益橡胶公司”，开始正式有了自家门户。

在李光前的领导下，南益橡胶公司的全体员工克勤克俭，事业蒸蒸日上，经营范围覆盖橡胶业、制造业、夹板厂以及黄梨（菠萝）厂等等。

二次大战之后，李光前逐渐把南益橡胶有限公司发展为多元化的企业集

团，被誉为新加坡、马来西亚的第一号企业家、“橡胶和黄梨大王”。

占评：

1. 凡成大事者，必少年立志，且能忍受各种困境。李光前在读书时，就以“年轻时不拚命，更待何时”来勉励自己。半工半读，修完了测绘学校的所有课程和美国大学的函授课。寒窗苦读，培养了他拼搏的精神，使他在一生的创业中受益无穷。李光前身上的“苟非我之所有，虽一毫而莫取”的正直气质以及豁达的胸怀，使李光前最终成为马来西亚的第一号企业家。

2. 古人云：“成大事者，全仗着称心斗胆”。简言之就是要有胆和识，胆子小，不敢冒险，就很难建立奇功。李光前若没有明知山有虎偏向虎山行的胆量，哪来“芙蓉园”？没有“芙蓉园”，李光前后来的独立创业就很难说了。可以说没有“斗胆”，很难有日后的“橡胶大王”。

善于设计的热带橘汁公司创始人——罗西

热带橘汁公司是美国最大的橘子汁供应商，公司创建人安东尼·罗西是一个在产品生产和包装技术方面具有充分天赋的人才。正是凭着这份天才和努力，罗西在40岁后创建了热带橘汁公司，并使其成为国内最大的橘子汁供应商，其利润在食品中长期居领先地位。

罗西出生于意大利西西里，17岁加入英国近卫步兵团，21岁来到美国，定居纽约，辛苦地奔波于各种工作，包括出租车司机、砌砖工人、私人汽车司机和重量级拳击手，直到1928年，他在昆斯的杰克逊高地开了一家小食品杂货店。经历了7年从一个卑贱行当到另一个卑贱职业的不断变更之后，罗西终于在食品行业中站稳脚跟，在随后的半个世纪里他一直活跃于该行业。

在他的食品杂货店里，罗西萌发了许多经营方面的想法，这些想法以后都被应用于缔造他的热带橘汁帝国之中。食品店的特产是“一日保鲜蛋”，为了购买新鲜鸡蛋，罗西每晚都开车去乡下。多年以后，他又将这一原则用于橘汁公司，为保鲜而避免对橘汁进行冰冻浓缩处理。

作为一个食品商，罗西又深入了解了乳品店的产品销售方式。易腐食品在从仓库到货运车、再到商店中陈列的过程中需要不断地予以冷冻处理，而罗西发现乳品店对这些问题的处理非常老练，并且大多数乳品店都喜欢用其他易腐食品与其牛奶、黄油、冰淇淋等主要产品相互补充，以支付销售过程中因对产品的冷冻处理而带来的高额成本。因此，当他大量生产冷冻橘汁时，他知道在国内的乳品店之中，能找到许多愿意经销其产品的销售商，一个阵容强大、经验丰富的销售网正等待着他的新产品。

在经营了13年食品店后，罗西在1941年南迁到弗吉尼亚州。1947年，这位已47岁的企业家，在佛罗里达州的布雷登顿，以1.5万美元买下了一家破产的葡萄酒包装厂，并开设了一家水果业有限公司，向饮料店销售冷冻橘片。从此，他走上了橘汁大王之路。

作为一个向饭店出售冷冻橘片的不起眼的罐头食品商，罗西摸索着如何处理那些因为太小或者斑污严重而不适合装入水果罐头的橘子，最后他终于有了个办法，即榨出橘汁并将其装入加仑罐中出售。

起初，罗西出售橘汁的范围仅限于附近的旅馆和饭店，因为橘汁容易迅速变质，即使进行冷冻处理后也不例外。此后，在50年代初期，他研究出了无菌真空包装法并获得专利，从而极大地提高了橘汁的保鲜度。随着其罐装食品货架寿命的延长，罗西便能开始大量地将橘汁装瓶并售往广大地区。他在布雷登顿建了一座高速加工厂，并组织了一队冷冻货车将橘汁运往北方



大城市 注：货架寿命：商品储放不变质的期限。里的乳品店，实现了橘汁的首次装瓶和大规模的商品化销售。而在这之前，柑橘产地之外的人如果需要橘汁，就只能亲手从柑橘汁中榨取。

不久，罗西开拓出了一系列重要的加工和包装的新方法。他发明了一种最早的高速玻璃瓶装饰机，为公司的瓶子贴标签；他最早用类似装乳品用的硬纸盒来盛橘汁；又是他第一个使用自动售货机来出售橘汁。但罗西最重要的发明是闪光式灭菌消毒器，该装置带来的新的灭菌消毒法为其公司开辟了新的市场，因为它使无冷冻式橘汁的运输和贮存成为可能。

由于公司从产品冷冻处理这一难题的困扰中解脱出来，罗西便能将橘汁分布在更为广泛和多样化的零售渠道上。在整个 60 年代，他着手稳步地拓展公司的市场，到 60 年代末，公司已在美国所有的州及 20 多个国家销售其产品。

公司的巨大国际市场要求一年四季都有可靠的橘汁供应，而柑橘种植却是有季节性的，不能满足这一要求。于是，罗西使用了一种办法，即在柑橘生长的旺季将橘汁以 20 磅为单位进行冰冻，到淡季时再予以解冻装瓶，从而保证了装瓶厂能够不间断地供应产品。

这些丰富的想象力和创造能力，使罗西在 47 岁之后，通过不断地坚持与努力，最终成为出色的企业家。

点评：

罗西的成功再一次证实了“有志者事竟成”。罗西作为一个意大利移民，47 岁之后正式创业，凭着“雄心、坚韧、创造力和常识”，达到了事业的成功，可以说，罗西在许多方面是个天才，尤其在技术事务方面有着极其丰富的想象力和创造设计能力，不断地设计产品的生产工艺，开辟出新的市场，确保了产品销量与公司利润的持续增长。

## 沉浮最大的商人——威廉·米勒德

在美国的商业史上，威廉·米勒德是一个很特殊的人物，因为很少有人像他那样在这么短的时间里积聚这么多的钱，很快地又失去这么多的钱。

1975年时，米勒德还仅仅是一个规模不大的、濒临破产的个人用计算机公司的所有者。但一年之后，他成功地缔造了计算机乐园公司，这是个异常成功的特许经营下的计算机零售商店联销网。随着计算机乐园的发展，这位加利福尼亚的中年企业家成了美国的首富之一。个人财产在1983年骤增到了5亿美元，1984年又跃至6亿美元。

但是在这以后，米勒德的财产又以甚至比当初增长更快的速度，一泻千里地失去了。一名曾受雇于该公司的雇员挑起了一场成功的诉讼，一下子就剥夺了公司20%的财产，并且还迫使米勒德在1985年春付出了1.41亿美元的惩罚性赔偿和费用。这一打击，使计算机乐园公司损失了超过60%的财产。1986年，他尚占有的财产的价值估计只有2亿美元了。

在丧失财产的同时权力也随之丧失。败诉后，在新的合伙人的压力下，米勒德于1986年秋，辞去了公司董事会主席和总经理的职务，带着家人隐退到太平洋上的塞班岛。

米勒德是一个未经过正规科学训练的中途辍学的大学生，早年受雇于太平洋财务公司，由于在工作中表现出计算机方面的广泛的技能使他获得几次提升。但当进一步的提升因为缺乏正式的学历而受阻时，他毅然离开了这家公司，到加利福尼亚阿拉海达任数据处理主任。

由于出色地实现了政府工作的计算机化，米勒德扬名工业界，并使他在1961年登上了国际商用机器公司（IBM）的州、市会计专家的职位。4年以后，米勒德离开了这家大计算机公司，到旧金山任首席数据处理工程师。在那里，他又一次展示了他的才华，简化了政府机构的运行，提高了工作效率。

虽然在政府部门工作，薪水优厚且有保障，但从小就立志于要在自己事业上取得成功的米勒德最终辞却了政府部门的工作，于1969年开办了系统动力公司，米勒德在为政府雇员时表现出来的天才，使他在作为企业家时也受益匪浅。同时，他的另一种人格因素也已开始左右他的事业。他的坚强意志，他的固执，一方面使他获得了为使事业成功而需不断克服各种障碍的毅力，但同时也使他缺乏适应变化的形势的能力。

这一点在米勒德经营系统动力公司的方式上反映得淋漓尽致。米勒德一反新开业的计算机公司通过填补被人们忽略的专业化的这一市场空缺来站稳脚跟的常识，而让他的小小的软件公司一开始就直接与国际商用机器公司展开竞争。可想而知，实力上的巨大悬殊只能导致系统动力公司关门了结。

为谋生计，米勒德利用自己原来工作时所获得的名声，又建立了一个数据处理咨询公司——IMS 合伙公司。在此期间，适逢英特尔公司发明了新的8080微处理器，米勒德利用这种比较便宜的英特尔微处理器和其他制造厂的元件，造出了自己的低成本的微型计算机。

70年代中期，他组建了IMSAI制造公司，开始以成套零件的形式销售计算机，并且把分类广告登在《大众机械》及一些面向业余爱好者的杂志。因为，早期的微型计算机主要是以业余爱好者和工程师为销售对象，并通过邮购或小型专业商店销售的。

尽管IMSAI的早期销售令人鼓舞，但公司很快就陷入了现金告罄的境

地。米勒德本可以通过将公司股票公开上市，或者吸收投资合伙人的办法来筹集资金，但这位固执己见的企业家不能容忍任何外来的干扰，作出了一项令他将来后悔已晚的行动。

1976年初，米勒德向马里纳公司借了一笔25万美元的贷款，在得到贷款之后，米勒德开始将其注意力从IMSAI转移到新的项目上去。出于自身利益，马里纳公司迫使他签订了一份协议，使马里纳公司有权将借据转成米勒德的控股公司、IMS合伙公司和其他任何他可能兴办的事业的20%的股份。

在经营IMSAI8080时，米勒德认识到单纯靠经营、出售计算机成套零件是满足不了小企业主和专业人士对微型机的需求，只有开办一个计算机商店才能解决目前的需求，于是萌生了经营计算机乐园的念头。当大多数商店只局限于选择销售几种特定牌号的计算机时，计算机乐园却经销许多厂家生产的计算机，从而使它更有利于吸收潜在的顾客。

由于敏感地预见到唯有抢先开出大批的计算机商店，才能领导日益发展的个人用计算机工业，米勒德和他的助手开始了一项狂热的扩张计划。到1977年底，公司已拥有24家分店，在公司的第一个营业年内，销售额达到150万美元。1980年，这两个数字分别增加到147家和7500万美元，到1983年又增加到580多家和9.634亿美元。

规模不断增大的计算机乐园取得了竞争上的优势。由于它拥有大批的联号商店，所以可以大批量地购买计算机及其它设备，并从中获得大量折扣来转移给消费者。而且计算机乐园能够得到大部分受人欢迎的个人计算机牌子的经销权，而较小的竞争者对此甚至都不敢奢望。例如，1981年8月，国际商用机器公司推出个人计算机时，只有三家零售联号商店被授予以销售权——该公司自己拥有的IBM产品中心、西尔斯商业系统和计算机乐园。

米勒德是通过特许权转让成功地在短期内完成了公司的大规模扩张。除第一家试点商店外，所有的计算机乐园代销店都是它的特许联号商店。米勒德按成本价向他的特许联号商店出售商品，通过收取特许权提成费（销售额的8%，再另加1%作为公司广告费），来取得他的利润。

真可谓“成也萧何，败也萧何”。米勒德收取的高额提成费导致了他与许多联号商店之间的矛盾，许多商店认为公司收取的提成费太高而提供的商品和后援服务并不充分。到80年代中期，由于个人用计算机价格全面暴跌，加上其他联号商店的采购力增强，计算机乐园原来拥有的价格优势被一扫而光。而在此同时，公司未曾推出有效的对外销售策略，去争取计算机市场上发展最快的大享企业购买。

在公司面临严峻挑战之际，固执的米勒德不顾众人的反对，提名他26岁的女儿为公司的总裁和首席业务负责人，进一步导致了他与特许联营人和公司总部高级管理人员的疏远。

“福无双至，祸不单行”，米勒德陷入了一场旷日持久的法律战中，一个名叫马丁·穆苏梅的计算机乐园前雇员在被公司解雇后，把其所拥有的公司1.05%股权卖给了一个加州的富商安德里盖托，并把马里纳公司尚未得到偿付的借据可以转换成米勒德的全部产业资产，包括计算机乐园在内的20%的所有权一事告诉了安德里盖托。

于是两人合伙组成一家名叫迈克罗——维斯特的公司，以30万美元从马里纳公司买下了米勒德的借据。

1981年3月，就在该借据过期前两个月，迈克罗—维斯特公司将准备把

借据换成计算机乐园公司的 20% 的股权的意向通知了米勒德。

米勒德拒不同意，认为借据是不可以从马里纳公司转让出来的，并且争辩说 IMSAI 20% 的所有权并不构成计算机乐园公司的股权。这桩案件在法院里拖延了 4 年，最终迈克罗—维斯特公司获胜。

米勒德彻底失败了，他不仅花掉了 300 万元的诉讼费，而且还交出了计算机乐园公司的 20% 的股份和同样比例的其他所有 IMS 拥有的财产，更厉害的是，法院确定他支付超过 1.41 亿美元的赔偿金和费用。

事态发展至此，威廉·米勒德在 1986 年不得不从计算机乐园的总经理位置引退下来，他女儿也辞去了总裁的职务，痛苦地与自己所创立的公司告别。

点评：

米勒德是个意志坚强的人，他倔强不回头的牛劲帮助他克服各种障碍，创造出了辉煌的事业，同时，也正是他这种人格因素使他孤意独行，不善于采纳众人的意见，最终导致了他毁灭性的惨败。所有事物都应该有一个适当的度，否则容易走向极端，在无意之中埋下祸根。

## 体育界最有权势的人

马克·麦科马克被美国的《体育画报》称为“体育界最有权势的人”。麦科马克自威廉玛丽大学和耶鲁大学法学院毕业后，60年代初，以不到500美元的资金创立了一家公司，其开展的业务活动竟带动并兴起了一个新的行业，即“体育活动管理和市场业”。在这个全新的领域中，麦氏勇于开拓，不断创新，在市场的激烈竞争中，他所领导的小公司几经风雨，扩大成为“国际管理顾问公司”，办事处遍布全世界，每年的营业额高达2亿美元。麦科马克也以其成功，确立了他在体育界的声望和地位。

麦科马克是一个很注重“人际关系”的经营专家。麦氏深知：“商业这一事务，永远发生在人与人的关系之中，了解对方越多，处理事情便越有成效。”事实上，一个企业的成败，关键在于人。只有正确理解人、使用人、团结人，企业才有可能取得成功。

麦科马克坚信人的天性是没法随着环境而改变的。在任何商务场合中，我们都能发觉到人们直接或间接表现出来的真实自我。即使一时看不出来，仔细揣摩人们话中的含意，也可以了解这个人的真实自我。因此，他非常强调“观察他人”的重要性。

在业务联系上，麦科马克除了在电话里把必须说的都说完之外，若遇上重要的事情，不但要仔细听对方所说的话，而且要亲自去看一看，这样才能形成更深的印象。通过积极主动地去观察他人，以把握对方偶然表露出来的真实自我。

麦科马克还善于在一些事情的结果和处境根本不合自己心意的场合中，对对方的处事方法留下印象，这些通过仔细观察得来的印象，往往能使得这些看起来不可能发生的事情最终能按照预料的所发生。

1975年，麦科马克的公司开始试图去做艾芙特（当时世界职业网坛女子单打顶尖高手）的经纪人。但艾芙特是个独立性很强的人，表示不需要任何经纪人。在与艾芙特的一系列接触中，麦科马克对她的性格、坦率作风、处理自己问题的方式都留下了深刻印象，麦科马克相信他和她之间的关系会相处得很好的，相信会有一天艾芙特会成为他们的客户。5年后，麦科马克真的成了艾芙特的经纪人。

凡是跟麦科马克有商业来往的人，常常都会对他处理坏消息的能力大为惊异。多年来，麦科马克一直在体会忍耐的重要性，并且了解到如果缺乏耐心，那将会对自己的生意造成多么大的损害。

一个坏消息，往往并非是真的像听到时那样糟糕。有的时候，只靠时间的自然流失，就能够改变整个状况，解决原有的问题，使原来很严重的问题变得无足轻重了。说不准的事，往往会自然而然地消失。

美国著名橄榄球明星瓦克达还在大学时，已展露出他在橄榄球上的天赋。麦科马克的公司及早和瓦克达及他所在的佐治亚大学的教练杜利联系，准备作瓦克达的经纪人。已有一定进展，但突然传出瓦克达已和别的公司签订了职业球员的合同。这真如晴空霹雳，但在这个关头，麦科马克坚信耐心会创造奇迹，因为他相信自己公司的雄厚实力。

在作著名运动员的经纪人方面，他的公司是最好的，尽管瓦克达现在请别的公司作经纪人，不久他就会改变他的选择的。

一年以后，瓦克达真的成为麦科马克公司的客户了。

麦科马克非常重视推销和谈判的技巧。推销的艺术，就是将人们潜意识中行之有效或所了解的许多东西运用出来。

麦科马克在多年的推销生涯中，得出推销员除要了解自己的产品，信赖自己的产品，热情地推销自己的产品外，还要了解两个先决条件：

第一，发现对方到底想要买些什么东西，向对方推销他们所需要的东西，这要比说服对方来买你所要推销的东西容易得多了。

第二，找出谁是买方的决策者。每家公司都有自己的决策制度、决策程序以及授权的层次，盲目地乱碰是不可取的，因此应该直接找关键人物去谈，如果他很欣赏关于推销的建议，他就能决定该怎么样进行交易。

保持沉默在推销中有着重要的作用。麦科马克认为，巧妙地运用沉默，可以达到两个目的：一是让对方说话，二是逼使对方非说不可。这是推销中的一条很重要的策略。

麦科马克是一名很有效率的谈判者，他在谈判过程中，很善于利用心理和情绪的影响。

多年以来，麦科马克经常使用一些心理上的谈判筹码。在他看来，一些交易上的要点表面上虽然与交易完全没有关系，但是这些要点却具有强大的潜在心理影响。这些要点的力量，对方很难体会得到，却能使谈判顺利进行。

麦科马克曾经多次用这种技巧来打破僵局——就是要把对方确实想要的给予对方，但完全不让对方知道他们从中得到了多少好处。

60年代，麦科马克的公司为了帕尔马（美国高尔夫球名将）与美国人寿保险公司签订合同的期限问题，和这家人寿保险公司的谈判陷入了僵局。

麦科马克的公司要求订立5年的合同，当时担任美国人寿保险公司最高主管的布南奇坚持只订立3年的合同，合同到期后，双方均可以决定是否要继续签约。

双方僵持不下，麦科马克决定采用“以退为攻”的心理影响技巧，建议：订立为期5年的合同，不过3年以后可以解除。但是，提出解除合同的那一方必须支付一定的罚款。而且，罚款的金额要高于帕尔马的年薪，作为解除合同的赔偿。

麦科马克心里很明白，只要罚款的金额高于帕尔马的年薪，即使美国人寿保险公司不想继续合同，那么这家保险公司肯定要遭受损失，结果这份合同一直延续了好多年。

由不到500美元的资产起家，发展成为行业里的“大哥大”，这些成就的取得，还与麦科马克注重抓好企业经营管理分不开。

麦氏的公司开张前6年，他们的业务只限于代理高尔夫球员。麦氏不急于求成。他有自己的主张：在扩大业务之前，先扎扎实实地把基础打好，多积累一些关于管理工作方面的经验，静候时机成熟。

到了1966年，麦科马克已是高尔夫球界的重要人物了。此时，他们组织健全，各部门职工都很称职，而且发展方向也明确了，发展多元化的经营就是水到渠成的事情了。

麦科马克是个很有事业心的人，他要求自己的公司一开始就要做得最好，向最优秀的人学习，逐步去扩展、巩固自己的基础。

麦科马克相信训练职工比雇佣新职工更为重要，一名主管自己做一件事只需要5分钟，要教会新来的雇员则要花费5小时。5分钟与5小时，当然5小时的时间花费大。但5小时却能为主管在未来省下几百、几千小时。因而，

麦科马克的公司不像别的公司那样，对各部门的职工实施轮换制度。他们的做法是：每当他们开展一项新的业务，或是新成立一家公司的时候，就从公司现有的人员中抽调人才去支援。这些职工经常一方面担负新的责任，一方面继续兼办一部分原来的工作。等到这些职工对新的工作全部熟悉以后，再新聘一些必要的人员，或者是从其他部门再抽一些人员来处理新部门的业务，这些人仍兼办原来的业务。

麦科马克的公司很注意放手用人，提倡使用比主管更精明的人。在对待职员方面，公司努力使职员感觉自己对公司很重要，来激发职员的积极性和主动性，并让他们自己思考如何解决遇到的问题。同时，要求各主管能严以律己、以身作则。这样，就创造了一个很轻松的工作“外环境”，就保证了工作质量的高水准。

点评：

麦科马克的成功来自于他很好地运用人际关系，巧妙地掌握销售和谈判的技巧以及他强烈的事业心。

我国古代伟大的军事家孙子说过：“知己知彼，百战不殆”。这句名言不只用于战争，在商业中文涉谈判，说服别人，进行交易，以及所有和人接触的场合这句话都是非常适用的。在商战中，经营者应善于观察对方，了解对方的性格特征，并善于控制自己的情绪，才能在较量中取得主动的地位，而强烈的事业心是促使个人奋斗的源泉。只有追求成功的人才会在工作中精益求精，化苦为甘，不断地追求事业上一个又一个新的目标。

## 铁路大王斯坦福

在美国西部有一所闻名遐迩的大学，与东部的哈佛大学、霍普金斯大学并驾齐驱、分庭抗礼，这所著名的大学就是斯坦福大学。其创办人斯坦福的一生充满了神秘传奇的色彩。他白手起家，后当选为加州州长。他利用手中的职权，看准横贯美国东西部的太平洋铁路有利可图，便抓住机会，当上了中央太平洋铁路公司的总裁。在铁路营造中，斯坦福利用勤劳而廉价的华工，使工程如期完成，为自己争得了财富和荣耀。铁路是他发迹的根基，是他奋斗成功的桥梁，铁路上浇注着贪婪的欲望和劳工的鲜血。但是，由于斯坦福晚年丧子，使他顿悟人生，创办了斯坦福大学，把遗产献给了大众。

斯坦福出生在纽约州的大农家，天资聪颖，通过自学进入克林顿自由学院学法律，21岁那年进入纽约州首府奥尔巴尼律师事务所工作。3年后就取得了律师资格，并开办了自己的律师事务所。但不幸的是一场大火烧掉了他的希望，他失去了自己的律师事务所和他父亲留给他的很不错的一幢法律图书馆，使他不得不投奔在加州的5位兄弟。

这是他人生命运的关键性的契机，如没那场大火，他也许会成为一个很不错的律师，可就不会有日后的铁路大王和斯坦福大学了。

但由于一场大火烧掉了他当律师的希望，不得不投奔加州的大哥，并听从了大哥的建议，放弃了律师的职业，开了一家卖矿工工具和杂货的商店。由于他性格木讷，不善言语，给人的印象老实忠厚，取得了顾客的信任，很快就为他的商店赢来声誉，并渐渐地积累了大量的资金。

但出人意料的是，性格内向的斯坦福居然加入了新成立的加州共和党，当时的加州共和党受到当地的强烈反对，经常与民主党处于对立状态，还发生流血事件。

斯坦福加入加州共和党要冒风险，甚至连生命也有可能被搭进去的，可是斯坦福却这样做了，确实令人钦佩，而且当选为12名议员之一，更显示了斯坦福所表现出来的英雄气概。在共和党第一次全国大会上，斯坦福提出两项政策纲领：不干小奴隶州的内政；保证大陆横贯铁路计划。尤其是第二个纲领促使他成为了日后的铁路大王。

尽管共和党的势力弱小，但机会终于来临。1861年美国南北战争爆发，民主党分为南、北两派，战争结果是以南方民主党奴隶州的失败和北方自由州的胜利告终。正是这场战争给共和党带来福音，也使斯坦福在政治生涯中开始了坦途，他在37岁这一年当上了加州州长。由于他在共和党全国代表大会上鼎力支持林肯出马竞选总统。当林肯在华盛顿就任总统时，他俩已成为好友。这一关系为斯坦福今后实现自己的抱负铺平了道路。

建造一条横贯美国大陆的铁路，这一构想是天才的铁路技师塞欧道亚·犹大最先提出的。

犹大在认识斯坦福州长前的4年里，曾两度离开加州，往返于加州和东部，为的是对联邦议会展开活动寻求支持。虽然他在议会上频频活动，向参众两院议员陈情，但由于种种原因，犹大在华盛顿根本无人理会，他的“建造抵达太平洋岸的大陆横贯铁路”计划更是无人问津。于是他开始活动加州议会，并让他们召开了大陆横贯铁路计划特别会议，并作出决议将其以加州议会上呈联邦议会的记录形式呈送华盛顿。

犹大在第三次东部之行的轮船上，遇见了一个年轻有为的政治家，新当



选的众议员约翰·巴金。在巴金的帮助下，犹大完成了一个人人觊觎的铁路权利法案，正是有了这个草拟的法案，日后才吸引了斯坦福等人有意出资，最后通过了正式的“太平洋铁路法”。根据这个法案无疑会对铁路公司有较大的收益，光是邮件运输费每年就有120万美元的收益，无怪乎后来有那么多人对这个铁路权利法垂涎三尺了，斯坦福的最后发迹也与之有直接的关系。

虽然法案内容定了下来，但由于是处在1861年南北战争前夕，该法案自然不会引起华盛顿政府的重视，犹大只好四处奔波，为铁路建设筹集资金，正在这个时候，后来成为太平洋铁路主宰的四巨头之首的斯坦福出现了。

满怀城府的斯坦福知道这个有利可图的铁路建设计划后，决定出资。也正是这一年，斯坦福当上了加州州长，斯坦福利用其与林肯的关系，到联邦政府活动，让巴金议员提出的积压已久的大陆横贯铁路法案顺利通过了，1862年，林肯总统批准了太平洋铁路法。就这样，斯坦福等一些以些许资金成立的发起人公司（CP）不但取得正式的法人资格，斯坦福还行使自己的州长权限，让州议会拿出资金以支持铁路建设计划。

由总统签署的太平洋铁路法规定设立两个公司。一个是从密苏里河到内华达准州这一段，归属联合太平洋铁路公司（UP）；另一个是内华达准州西端经萨克拉门多到旧金山这一段，归属于中央太平洋铁路公司（CP）。斯坦福理所当然地成为了CP铁路的总裁。在铁路开工不久，犹大因拒绝伪造一份假的地质调查报告书，被CP以其他借口开除了，并于CP铁路完成一半时病逝。这位为实现横贯大陆铁路建设计划的有功臣就这样离开了人世。

为进一步获取暴利，斯坦福等人去华盛顿游说，最后修正了《太平洋铁路法》，将各区完工条件从40英里，减为20英里使公司能更快地获得政府的公债担保贷款和公有地权利，并且还使应该让渡给铁路公司的沿线公有地膨胀了两倍。甚至铁路公司得到的特权不只是修正前的沿线山林砍伐权，而且还包括沿线公有地的矿物开采权。

这简直是暴利！

内华达山地段都是坚硬的褐色花岗石，由于使用炸药易造成山崩，于是，斯坦福从广东、香港移入1.5万名华工，4人一组的华工排着队，用十字镐开通隧道，造出铺铁轨的路基，许多华工却因此牺牲了宝贵的生命。可以这样说，一度在内华达山受挫的CP铁路之所以后来能排除万难，终于成功，假如没有斯坦福找来的1.5万名华工，那是绝对完成不了的。

1869年5月10日下午2点多，UP铁路和CP铁路在犹他州的普罗蒙特利立陵上相接了，完成了划时代的壮举。

CP铁路完成后，以斯坦福为主的SP（南太平洋）铁路也随后完工了。斯坦福雄心勃勃，独立买下了旧金山湾的大终点建筑，另外还买下了加利福尼亚太平洋铁路以及旧金山·圣诺也铁路。在此基础上，斯坦福又将SP铁路延至科罗拉多河，与墨西哥湾的新奥尔良衔接。这样，斯坦福实际上已控制了西南部的铁路，真正成了铁路巨头。

斯坦福44岁得独子，自然非常珍爱，当作掌上明珠，并为小斯坦福的成长创造各种良好环境，不幸的是，15岁的小斯坦福因得伤寒而逝。晚年丧子给了斯坦福十分沉重的打击，此后整整5个星期，他把自己关在巴黎的旅馆内，不断地修改遗书，最后决定捐出250万美元作为创立斯坦福大学的基金，并将其遗产贡献给了大众。

点评：

斯坦福的一生，伴随着 CP 铁路及太平洋铁路的开发，完成了他个人奋斗历程，在个人私欲的驱使和艰苦奋斗下获得了成功。最终他顿悟人生，抛开利己主义，把所有的财产贡献给了大众。

斯坦福的一生可褒可贬，而其所创立的斯坦福大学培育了一代又一代优秀人材，为人类的进步作出了贡献。

## 从拳击手到企业家

乔治·普拉姆利说：“在我所赢的几乎每一场战斗中，我都不得不在被打败之后卷土重来。”普拉姆利是一位成功的航空设备和工业照明系统的制造商。在本世纪的20年代晚期，他曾是个职业的次重量级拳击手。当时他以“小韦布”的名字参加拳击赛，并曾一度在这个级别中打入前10名，虽未曾获得过冠军，但的确打败过一些那个年代最强的对手，后来他离开拳击界，从事实业。从拳击业中学到的坚韧不拔的精神使他在创办实业时，面对困境，从不气馁，最终以顽强的毅力克服了一个个的障碍，取得了事业上的辉煌成就。

乔治·普拉姆利出身于俄亥俄州的奇利科百，早年家境贫寒，年仅14岁时被他父亲赶出家自谋生计。

普拉姆利独自一人离家出走后，以向俄亥俄州当地小社区的居民兜售多佛的铁制品及其它器具勉强维持生计，同时，普拉姆利努力设法完成自己的中学学业。他学会了拳击，这项运动技能使他获得了辛辛那提大学的部分奖学金。

由于奖学金并不能完全抵消普拉姆利的所有开支，为了使收支相抵，他化名“小韦布”参加了职业拳击赛。这直接违反了关于大学体育业余性质的规定，因而被学校拳击队开除。

由于奖学金被中止了，普拉姆利不得不转入了职业拳击运动。约两年以后，他放弃了拳击，因为“它危害太大了”。但是，从这项运动中获得了宝贵的教训，这对他后来经营企业的成功具有极大的意义。早年家境贫寒，使普拉姆利不得不从事职业拳击。从拳击中，普拉姆利学会了怎样赢，也学会了怎样输，要成为一个企业家，这是最起码应该知道的东西，因为事情不会总按你所想的那么发展。

普拉姆利放弃拳击生涯时，就已积累了对付逆境的丰富经验。住在辛辛那提期间，他在各种各样低贱的工作中苦苦挣扎和奋斗，把大多数钱花在工程学课程以及他日益增长的对飞行的兴趣上。

1933年，他成为一家百货商店的器械进货员，生活开始出现转机。在这之后，他又成为另一家百货商店器械部的采购主任，3年后，他被任命为霍希尔厨房用具公司的营业主任。

在霍希尔厨房用具公司，普拉姆利初步展示了他的发明才能。他研制出了一种笔锋又细又直的铅笔，可用于精确制图。第二次世界大战以后，这项被称作机械铅笔的发明开始闻名全球。但由于一系列的原因，普拉姆利虽成功地发明了这种铅笔，但他从中挣得的专利使用费仅为300美元。铅笔的经历虽未给他带来财富，却让他从中吸取了宝贵的教训。

自那以后，在未征求律师的意见以前，他从不签任何东西，也从不参与任何产品设计，除非能确信：第一，能取得专利；第二，有赚钱的可能性。并且他相信，一个发明若要在商业上取得成功，必须达到两个标准之一：要不它能节省人们的开支，要不它比当前市场上的任何产品都出色。

在战后的几年里，普拉姆利在为通用汽车公司的电冰箱业务部工作时，研制出了快速除霜的方盘滑动或滚动式的冰箱架，以及能使冷热水从同一龙头里流出来的组合水龙头，在此之前，组合水龙头被认为是不可能的事。

1952年，43岁的普拉姆利离开通用公司，当上了某制造商的飞机零件的

代理人。此后他又得到了一份收入丰厚的工作，当上马萨诸塞州伍斯特的怀曼·戈登公司的营业主任。

怀曼·戈登公司给他的待遇如此之好，以至他无法拒绝，但独立创业的思想一直萦绕着他。1962年，普拉姆利下定决心离开了怀曼·戈登公司，53岁时，创立了普拉姆利工业公司。他的第一件产品是一种供飞行员使用的手提式“对数计算器”；接着，他又推出了一种尼龙飞行袋；尔后，在1963年，他又研制出了带照明功能的航空图支架，这是他一系列发明中首次较大的成功。

航空图支架可成功地避免在机舱内投射出的炫目的强光，成为军事和一般飞行中的标准用品。它被用于所有配备给白宫的飞机、所有联邦航空局拥有和使用的飞机、1万多架军用飞机，以及列入《幸福》杂志的500家公司的许多喷气式飞机上。

在航空图支架之后，普拉姆利接着又搞了一系列创新发明，包括把用于商业建筑中的传统的“安全门指示牌”改成低瓦特的灯；还有一种圆盘地图，它使汽车驾驶人只要转动一个圆盘，就能确定汽车在城市间的行驶距离。

成功地开发和销售了一段时间之后，他把这两项发明专利都卖给了较大的公司，这是普拉姆利产业公司的典型经营方式：它研制出新的、可获得专利权的产品，并证明其可销售性，而后就把它们的专利权转卖给更大的制造商。

普拉姆利产业公司取得了成功，普拉姆利也从中获得了乐趣。当78岁的他兴致勃勃地谈论起他的事业时，退休的念头看来还是遥远的事，“经营企业对我来说是一种游戏，我之所以要于是因为它给我带来了乐趣，赚钱则是次要的。”

点评：

创业不受年龄限制，关键在于有坚韧不拔的毅力。普拉姆利从拳击比赛退出来后，一直追求自己的事业。但由于受条件的限制使他无法展示自己的抱负。当他一旦发现时机成熟，就不再受报酬优厚的工作所束缚，53岁时，毅然辞职，走上了艰苦创业的道路。在刚开始推销产品时，他遇到了种种困难，但他不向困难低头，拿出年轻时参加拳击运动时的拼搏精神，创造了辉煌事业。普拉姆利自身的经历，证实了“有志者事竟成”。

## 乱世英雄——沃尔特斯

彼得·英格拉姆·沃尔特斯是英国最大的公司——英国石油公司的总裁。1972年，41岁的沃尔特斯被任命为公司的总经理。在70年代石油危机不断冲击各国石油界时，这位头脑灵敏的公司掌舵人以其敏锐的眼光，缜密的计划使公司免遭触礁的危险。1981年，这位被公司认为能应付各种各样挑战的乱世英雄成了公司董事长。

沃尔特斯受过良好的教育，是个思想家和实干家。他出生在一个知识型的工人家庭，11岁开始进入英国伯明翰爱德华国王第八中学，大学时攻读商学。在校期间，他就是一个非常聪明、求知欲旺盛的学生，各门功课成绩优良。

大学毕业后，沃尔斯特在英国皇家军队服役，成为一名高级候补军官并获最佳学员称号，在军营中的生活，锻炼了他观察、表达和鼓励他人的能力，并为他起草各种报告积累了经验。也许正是因为他写的报告干净利落，才引起了英国石油公司上层人物的注意，因为当他早期在公司当职员的时候，常常被叫去给管理会议作记录。

1954年，他退役后到英国石油公司总部任职，后又派往德国公司中心供应部。但没过几个月美国就强行收回石油进口的控制权，分公司被迫解散。不过，沃尔特斯在这段时间不仅为公司赚了几百万美元，而且还广泛地探索了美国石油业。

从纽约回来，他被派到东京办事处。两年后，又调回伦敦分公司。在此期间，由于他在公司石油供应以及炼油生产计算机化中做出的突出贡献，被公司认定为是一个能够得心应手地应付各种挑战的新秀。

两年后，他又被再次派往纽约，成为他生活中一个重要的转折点。商务部副总裁的职位使他享受了极大的特权，他不仅能翻阅来自伦敦董事会的所有文件，而且可以会见很多大人物。石油界巨头们对沃尔特斯的熟悉为他后来成为英国石油公司最高的决策者奠定了坚实基础。

在纽约呆了两年半后，他回到伦敦成为总经理的助理，负责经营工作，一个星期六的上午，他正在住所里修整草坪，公司来电，“亚里斯多德·奥纳西斯先生刚打电话：我们是否要租他的油轮？”奥纳西斯拥有一只世界上最庞大的船队，油轮的总载重量达250万吨。这是一年要么全部租用要么一点也不租用的生意，而且必须在中午之前拿定主意。沃尔特斯根据他以往的经验 and 敏锐的判断，经过一番详细的考虑，决定全部租用。

星期天是难过的一天，但是到了星期一租用油轮的价格不断上涨。一周后，价格已经翻倍。他不久也因此获得了奖励，被任命为供应部总经理。1971年公司进行了一次大规模的体制改革，下设四大分公司经理，其地位仅次于董事长，沃尔特斯被任命为负责西半球事务的总经理。

1972年，公司任命他为常务总经理。沃尔特斯历尽艰辛终于爬上了公司最高一层，是年41岁。

担任总经理后，面对70年代以来英国石油公司受到石油价格的冲击，沃尔特斯协助当时的戴维·斯笛尔总裁采取一系列有效措施，使公司尽快摆脱石油冲击的影响。

公司尽快开掘北海石油，终于在1975年将福蒂斯油田投入了生产，从而在英国大陆架上开掘出第一批石油。石油开发使公司争取到了英国最大私人

银行集团 3.7 亿英镑的投资，当职员们为开掘北海油田使英国成为石油出口国而欢呼雀跃的时候，沃尔特斯早就感觉到了公司潜伏的不安定因素。

70 年代后期是公司发展史上的一个里程碑。这些年来，公司从传统的单一的石油公司转变成了一个地域广阔的多样化的企业，这些根基使得英国石油公司重新确定了其发展方向。煤、矿产、天然气、营养食品、清洁剂、计算机系统、电讯电报等经营活动都将和现有的石油和石油化工等经营活动一起在公司占据应有地位。

当人们意识到公司已经陷入了困境，沃尔特斯以其才能被选举出来作公司的掌舵人。面对日益膨胀的石油需求所导致的恶果、许多自然资源的惊人消费以及公司当时缺乏远见，只顾眼前利益，基本上采取回头观望的立场，这位新上任的总裁绞尽了脑汁。

首先，他把经济效益作为检验标准引入所属公司，使企业都行动起来，围绕利润进行生产。

其次，在整个 60 年代，英国石油公司整个管理体制基本上是直线式的，这虽确保了生产的有效性，但在环境发生变化时就显得无能为力。沃尔特斯努力改变这种体制，引入灵活多样的投资方式，对日益变化的世界市场作出迅速的反应，摆脱那种支出量最小的简易企业模式，准确判断出各种事态的变化因素。

第三，沃尔特斯协调经理们的职责，把经济数据作为衡量他们工作成绩的标准，即他们每个人都要明确其职责范围，完成了所拟定的目标就授奖，反之就解雇。他把每个职员部列为对管理负有职责的人，整个变化过程使职员们各自的目标更加明确，其措施迫使全公司确定其自身发展方向，同时也使职员们更加明确其职责范围，这在公司 77 年的历史尚属首次。

沃尔特斯不是一名急于革新的人，强求较为保守的英国石油公司作出迅速的变革。相反，他是一名善于从原有领导班子内部挑选出适当人选干适当工作的杰出人物的典型。他使公司的一种被称为“策源地”管理制度付诸实施，这一制度使经理们，特别是英国石油公司在全球范围内拥有一定自主权的分公司的经理们，能起到既为公司整体利益又能为各地方利益服务的作用。

沃尔特斯虽然称不上是当今英国最重要的企业家，但无疑他是英国石油公司总裁这一职务最合适的人选。

点评：

常言道：乱世出英雄。沃尔特斯就是这样的英雄。在公司开始受到石油价格冲击时，他已经头脑清醒地较常人更早地看到了这一影响，并且临乱不慌，有条不紊地采取各种措施以减小影响。在公司陷入困境时，他出任总裁之职，在继承公司良好的传统时，他千方百计改变原有的弊端，使公司能适应不断变化的外部环境，被称为乱世英雄。

顺境固然能使人意气风发，但在困难面前，不低头，不屈服，运用自己的聪明才智克服困难，争取胜利，这样的英雄是更让人敬佩的。

## 石油大王约翰·洛克菲勒

洛克菲勒是一个响亮的名字，无论在美国还是世界任何其他国家，它都是权力、财富与荣誉的象征。洛克菲勒家族拥有美国最大的石油垄断财团——美孚托拉斯，它是石油王国的霸主。

洛克菲勒还是美国政治、金融、工商企业和社会事业等领域的巨子，掌握着许多机构，如“对外关系委员会”、“洛克菲勒专门研究小组”等，经常发表各种研究报告，直接影响着美国政府各方面的政策。洛克菲勒家族达到了荣誉的顶峰。洛克菲勒家族的成功是典型的美国之梦。

洛克菲勒并不是生来就这样伟大，实际上它是靠着百折不挠的敬业精神，残酷的竞争手段，独特的经营之道，一步步走向成功的。

1839年，约翰·洛克菲勒出生在纽约州西部，在他父亲的灌输下，幼小的约翰很早就萌生了金钱意识、商业意识。18无年，约翰从一家商业专科学校毕业，在休威·泰德的公司当会计员，这是一家兼营货运业的中间商。

约翰是个非常认真的会计人员，凭着天赋与勤奋，工作非常出色，第二年休威就把他的年薪升为500美元。

第三年，约翰根据英国即将发生饥荒的新闻报导，自作主张为公司收购了小麦和火腿。不久，英国真的发生了饥荒，休威公司把囤积的货物向欧洲出口获得了巨额利润。约翰第一次向众人展示了他的商业才华。

掌握信息，把握机会，敢于冒险，这是约翰步入商界成功的第一步，也是他认识自我价值的契机。

不久他决定自己创办公司，实现施展才华的抱负。他找到一个比他大12岁，在克利夫兰的另一家代理商行当职员英国人莫里斯·克拉克合办起代理商公司，经营谷物和牧草经纪业务。

开业不久，公司遇到倒霉事。中西部的农业区遭了霜冻，农作物几乎没有收成，农民用来年的谷物作抵押要求他们付定金，克拉克一时手足无措，一些同业经纪商也纷纷倒闭。约翰沉住了气，争取到了银行的贷款。在第一个年头，通过勤奋工作，艰苦创业，克拉克—洛克菲勒商行行销45万美元，从中赚取净利4000美元。往后几年，恰巧美国商业景气阶段，公司也一直吉星高照。

1861年4月，美国南北战争爆发，约翰根据事先的消息，采购了大量的盐、高级火腿，还有西部的谷类、种子。当战争给千百万美国人带来空前灾难时，军用物资订货单却像雪片似地飞进克拉克—洛克菲勒商行里，物价正扶摇直上。这是发财的良机，但洛克菲勒却没有兴奋过度，他在这种时刻冷静得出奇。商行的业务在有条有理、一丝不苟地进行。棘手的交易，就得心狠手辣，他从不怕撑死。战争结束时，他获得了初步的胜利。

1859年，在宾夕法尼亚州的泰特斯维尔钻出了石油，克利夫兰的商人都开始骚动起来。不久，克利夫兰和纽约之间有了直达火车，还铺设了宽轨铁道通往石油区的核心，克利夫兰也变成了一座新兴的石油都市。面对着这股石油狂热，敏感的洛克菲勒凭直觉意识到，石油这个新玩意儿将有不可估量的开发前途，他决意投入到这新兴的产业中去。但他并不盲目蛮干，几次去产区实地考察，密切注视着石油的涨落行情。最后，他认为现在为时过早，毫不控制的盲目开采造成了生产过剩。果然不出所料，石油开采两年后，油价很不稳定，一直下跌，即使稍一回升也会再度下跌。

在人生的马拉松赛上，让别人打头阵，找准机会再迎头赶上是很明智的。“不管打先锋的如何吹牛，绝不可盲目下手”。洛克菲勒做中间商时一直把这句话当座右铭。

1870年，原油跌到每桶不足3美元。精炼42加伦一桶的原油，成本费用为30美元，因此这种原油在精炼成煤油后才会有价值。这种工业的关键是提炼，谁控制了它，谁就能决定付给厂家和批发商的价格。约翰深深地意识到了这一点。

1863年，化学家塞缪尔·安德鲁斯加入克拉克—洛克菲勒商号，从办炼油事业，并使炼油厂成为该地区最大的油厂，每天加工500多桶原油。

后因克拉克与洛克菲勒和安德鲁斯意见分裂，约翰·洛克菲勒以72500元的价钱买下该商行，取名为洛克菲勒—安德鲁斯公司。那天，约翰非常镇定自若，他对自己抱有绝对的信心，也就是说，他对这一商业领域及对手的情况已作出了系统的估计，同时也估计到了最后的结局，他赢了。

为了改善地位，扩大规模，洛克菲勒借了很多钱。在1865年和1866年间在克利夫兰和匹兹堡分别买下了50和80个炼油厂。洛克菲勒的各炼油厂是该行业中最现代化和最有效率的，这使他获得了成本上的重要优势。他的巨大产量使他与铁路方面保持了良好的关系，他实际上控制了克利夫兰终点站。他凭借这种强有力的地位，能够从当地银行借到资金。但他还是选择了证券交易所来控制商行。为实现更大的经济实惠并因此而使自己的产品售价比他人的低，他采取了几个步骤以实现过程一体化的目标。他买下了林场，制桶，建仓库，掌握车队。另外，他改组了公司，于1867年与企业家亨利·弗拉格勒形成了伙伴关系。弗拉格勒的加盟，使洛克菲勒的实力大大增强。

石油工业成功的关键，在于控制某个重要过程或服务项目。洛克菲勒使用大量资金以扩大炼油生产量，他把一切可以装运石油的油罐列车以及油桶等等全都包下来，以解决运输问题。不久，那些想要运输石油的竞争对手们发现，他们所一向赖以运油的铁路上已经没有运油列车可供他们使用了，因为洛克菲勒公司已经把所有可以运油的列车全都租下来了。1867年洛克菲勒与中央铁路签订秘密协议：从石油区装运原油到克利夫兰，每桶35美分；从克利夫兰装运精炼油到东部海滨，每桶1.5美元。

洛克菲勒从中获取了巨大的利润，这是他幸运的转折点。低廉的运费带来的是售价的下降，也就意味着销路的迅速拓宽。

1870年1月，洛克菲勒创立的标准石油公司成立，正赶上欧洲爆发了普法战争，海上的运输业瘫痪了，宾州石油出口业也只好中断。原油价格下降，精炼石油业也受到影响，洛克菲勒面临着困难重重的财务。在经济不景气的情况下，洛克菲勒临危不惧，气魄恢宏地抓住看似不利却有利于完成垄断的时机，和弗拉格勒再度并肩作战，把克利夫兰那些崩溃的石油产业弄到了手。

1870年是个经济不景气的年头。铁路货车总的装运量在下降。那些强有力的却被不景气冲击的铁路老板们，为了解决他们的困难，着手寻求比自由市场所能提供的更为有利的解决办法。于是他们和最大的炼油商们合伙经营，在洛克菲勒的谋划下，成立了南方开发公司。该公司的运费以每桶24美分的特惠价格支付，而非成员的运输则要提高价格。那些拒绝参加这个长特尔的油商们，则将被逼得走投无路。美孚公司不在此例，对它的要价是每桶19美分。

洛克菲勒把这个方案视为一种手段，借以消灭美孚公司在克利夫兰的绊



手绊脚的竞争者。在这些竞争者面前只有两条道路：把自己的企业解散并入洛克菲勒的公司，而换回股票；或者是继续单干下去，而最后在运费折扣制的压力下破产倒闭。洛克菲勒先从几个最强大的竞争者下手，然后依次对付其他较弱的对手。

在短短的三个月内，洛克菲勒已经想方设法买进了他在该城的 25 家竞争企业中的 22 家，只剩下 3 家还没有买进。

不久，铁路大联盟，南方开发公司的秘密被揭穿了，这时一名短小精悍却是天才领导的企业家——亚吉波多站了出来，并提出了叫做“大封锁”的对策，同时把每桶原油的价格定为 4 美元。宣称除非炼油业者停止与铁路的秘密协定行为，并承认 4 美元这个价钱，否则大封锁是不会解除的！亚吉波多拒绝了南方开发公司的收买，动员所有报纸制造舆论，揭露大联盟的主谋。一夜之间，洛克菲勒成了“臭名昭著”的同义词。但洛克菲勒不是一个简单的人，一个普通的人若是被舆论攻击得遍体鳞伤，势必深感受挫，并会崩溃瓦解，然而他好像没事一般，仍深深埋头于他的垄断梦想之中。在他心中没有任何东西能成为他达到目标的障碍。

由于 40 天的封锁，炼油业者被断绝了原油供给，银根吃紧，只得向银行申请贷款。然而，银行早被洛克菲勒收买了，拒绝给炼油业者贷款，吃了闭门羹的中小型炼油企业为了生存下去，只得投入洛克菲勒的怀抱，反而加快了洛克菲勒的垄断。洛克菲勒是一个永不气馁的男子，无论情况发生什么变化，他都会化不利为有利，发展自己的垄断势力。

到 1877 年，标准石油公司已经扫平了石油区、费城和匹兹堡的所有竞争对手，只是在纽约，还有零零散散的几家独立经营的炼油商在负隅顽抗。洛克菲勒不想以他的帝国的势力控制全部的石油市场。而让那些较小和效率较低的竞争者能够振作起来，在艰难的环境中生存下去，能够避免叫别人指责它进行垄断控制。

洛克菲勒还非常会笼络人心。在宿怨与利益之间，他更倾向于后者。最终，他收买了石油原产地同盟的首领亚吉波多，通过他进而控制同行业。亚吉波多不久被提升为标准石油公司副董事长，在洛克菲勒退休之后，便出任了第二任董事长。

不久，洛克菲勒把费城、纽约及匹兹堡的主要石油大亨邀请到他在萨拉托加的别墅里，进行秘密商讨。在他的劝说下，主要的石油业都又加入了一度受挫的南方开发公司。此时的石油界已完全落入洛克菲勒手中。

1882 年 1 月，标准石油合并了全美炼油企业，成立了托拉斯。受托委员会利用折扣大联盟和强迫收买等方式，吸引了 72 家炼油企业股份。洛克菲勒牢牢地掌握了这个托拉斯。19 世纪末，标准石油公司开始扩展其海外业务。人们或许认为标准石油公司构成了一种国内的威胁，但它在国外活动时，它却是美国的化身。它的繁荣昌盛就是美国的繁荣昌盛；它的命运是和美国的命运息息相关的。在政府的帮助及公司的自身努力下，标准公司的触角伸到了全世界。

后来标准石油公司在反托拉斯法的规定下，被迫解体。虽公司被分割成 38 个公司，但洛克菲勒掌握的经济实力却是无法削弱的。洛克菲勒成了石油业的象征。

点评：

洛克菲勒自少年起就懂得赚钱的经营之道，从 19 岁创立自己的公司，他

就抓住美国南北战争的机遇，在商界中崭露头角，继而打入刚刚兴起的石油界，通过艰苦奋斗，使标准石油公司称雄于世，洛克菲勒标准牌石油独霸世界市场。

洛克菲勒的成功来自于他精明的经营头脑、卓识的预见能力、冷静的分析和判断力、毫不留情的垄断意识和铁的手腕。除了为达到目的不择手段外，洛克菲勒所具有的善于把握机会、敢于冒险、注重实际情况、不盲从、永不懈怠、化不利为有利、不计较个人恩怨、以企业利益为重的品质，是值得企业家研究和学习的。

## 爱国工商巨子霍英东

霍英东，本名官泰，1922 年生于香港，祖籍广东番禺县，现任香港中华总商会会长，排名香港超级富豪第七位，他还曾任全国政协常委，现任全国政协副主席。

在中国内地，霍英东享有很高的声誉，他有一个传奇的封号——香港大亨。这个封号得到公认，有两个原因：一是由于他本人的巨大经济实力，他拥有地产、石油、航运、建筑、旅游、饮食、百货业等 60 多家公司，资产估值超过 130 亿港元；二是由于他对中国内地的经济改革介入最早，支持最多，中共中央总书记江泽民曾对他说：你的贡献很大。

在香港超级富豪中，霍英东事业的起点并不高，他本是船民之子，当许多香港人已腰缠万贯时，他还在为果腹而苦苦挣扎。他没有祖业可以继承，完全凭着自己的勤奋与智慧，赤手空拳打天下，创建了自己的王国。

“人生就像一场戏，在舞台上我们身穿皇帝或乞丐的外衣；戏完了，我们就把戏装脱下。人生是短暂的，我们必须接受命运分派的角色。”

霍英东，这个船民之子，在他一生中顽强拼搏，坚韧不拔，认真地扮演着命运分派给他的角色。

霍英东的父亲早逝，两个哥哥因翻船葬身大海之中。海洋的巨口把霍母吓怕了，她拖儿带女将家搬上了岸，带着年幼的一儿二女，在湾仔区一幢摇摇欲坠的旧楼里安了家——其实那不是家，只是一个栖身之处，一个透风却不透光的大通间，昏暗的灯光映照着破旧的席子、褴褛的衣衫和营养不良的菜色面孔。一层旧楼的大通间中，蜷缩着 50 余户穷苦房客，半数以上患有当时难以治愈的痼疾。置身在这恶劣的环境中，霍家的寡妇弱仔竟未被病魔缠上，真是天不绝人。

霍母是个意志坚强的人，仅靠做些小生意来维持一家人的生活，有时为了孩子们的生活，还揽回一大堆船员的旧衣服，连夜挑灯靠缝补来补贴家用。霍母在小本经营中，深感没有文化的不便，所以，宁可自己吃苦受累，也不让小官泰当童工，坚持让他去免费的小学念书，并且一直读到了毕业。之后，霍母不顾家计窘迫，坚持把儿子送进教学正规的皇仁书院进一步深造。上中学的代价是昂贵的，每月 5 元钱的学费，对一个贫困家庭来说，简直就是负担。第一次交学费就为难，还是姐姐拿出积累了多年的压岁钱凑齐的。

霍英东 18 岁那年，日本侵略中国，时局混乱，家里也越发贫困，再也筹不起钱交学费了。霍英东不得不辍学挑起家庭重担，从香港社会的最低层开始了他的奋斗。创业的历程是非常艰难的，一开始就充满了艰辛。霍英东踏入社会后的第一份工作，是在轮渡上当加煤工。无奈他的身体瘦小单薄，又吃不饱饭，力气不济，有时踏不开炉门，有时煤喂不上。看着他干活费力的样子，工头爱莫能助。心中正充满工作热情的霍英东，刚上岗就被解雇了，年轻人的自尊心第一次品尝到了受挫的苦涩。

之后，他又去日本人正在扩建的启德机场当苦力，先后当过工匠和制糖工人。

但 20 多岁的霍英东血气方刚，无法安于受雇于人的地位和微薄的工资待遇，时刻梦想着发财致富的捷径和开创自己的事业。他有过不少失败的惨痛经历，其中最典型的是“打海草行动”。那一次，他偶然听说日本人高价收购海草制造药材。在炎热的夏天，他带着 80 个和他一样满怀发财热望的渔民

远征柏拉达斯岛。然而，等待他们的不是遍地黄金，而是地狱般的生活。岛上气温高达华氏 100°，而且生活孤寂难耐，熬了半年之后，打回的海草仅够补贴开支。霍英东的发财梦变成了泡影。

但是，早年的艰辛与挫折没有打垮霍英东，他时刻蓄积着力量，窥测着机会，渴望着崛起。在湾仔市场附近，有一家不大的杂货店，那是霍母与 13 个合资人共同买下来的。霍英东曾在那里负责管理店务，为今后作大生意作了初步的实际训练。机会终于来临，二次大战之后，他终于以敏感的目光捕捉到了生财之道。日本侵略军投降之后，留下许多海军机器，诸如小艇、舢板之类，有些很廉价，修修就能用，还能卖出不错的价格。他说服朋友为他投资，以内行的目光挑选那些值得修理的日军剩余物资，大批买进。霍英东自己懂点机械技术，又擅长组织管理，迅速地修旧利废，买旧卖新，虽然生意利润不大，却做得很迅速，正适合当时本小利薄的状况。这回，他初步取得了成功，积累了最初的资本，从此摆脱了出苦力、挣工资、拿佣金的窘境，开始开创自己的事业，道路越走越宽广。

香港弹丸之地，人多地少，战后世界形势趋于和平，房地产走俏之势，几乎是生意人的共识，关键是看准了行动要快。1954 年 12 月 20 日，是个农历“官”房日。霍英东认准这一天是黄道吉日，以 120 万港币在铜锣湾买下了他的第一幢大厦，霍英东创办了“立信建筑置业有限公司”。这个船民的后代，开始进军房地产业，在陆地上建立他的王国。开始，他也和别人一样，自己花钱买旧楼，然后拆了，建成新楼后逐层出售。这样可以赚钱，也很稳妥，可是由于资金少，限制他的雄心壮志。不久，他就萌发了一个新的主意。先收取定金，在大楼盖成之前就分层卖掉，这样既集中了资金，又推动了销售，一举两得。按传统的经营方式只能盖一幢楼的资本，如今能盖十幢楼。霍英东将这种方法称之为房地产业的工业化，人们又叫他“卖楼花”。这个创举使霍英东的“立信建筑置业公司”立即忙碌起来，房地产生意翻番提高，一举打破了香港房地产生意的记录。当别的建筑商注意和效法这种房地产经营方式时，霍英东已是捷足先登，他的房产公司的大厦已遍布港九，为他积累了巨大的财富。

霍英东不仅能为人之不能为，而且还敢为人之不敢为。霍英东另外还有个美称叫“淘沙大王”，也源于他在经营上的创意。60 年代，香港工商界人士一般不敢问津淘沙业，但霍英东从建筑业的前景，预见到淘沙业发展的前途，大胆地吃起了这只螃蟹。1961 年，他向泰国政府港口部购买了“哈克顿”号大挖泥船，并改名为“有荣四号”，当这艘庞然大物驶回香港时，亲朋好友都暗暗担心，霍英东却有自己独特的思维方式。他看准了淘沙业的发展趋势，过去用人工淘沙成本高昂，而先进的机械化设备却可以提高效率，降低成本，所以投资虽大，风险却不大。事实果不出其所料，“有荣四号”大显机械化神威，换得巨大的利益。霍英东并未因此而陶醉，他又不失时机地乘势发展。两年多时间，霍英东就拥有了 80 多艘船只的庞大船队，其中包括 20 多只淘沙船。60 年代，香港经济开始起飞，高楼大厦如雨后春笋一样一幢幢拔地而起，作为建筑材料的黄沙需求量极大，供不应求，因此给霍英东的淘沙船队带来了滚滚财源。

黄沙紧俏时，他本有机会抬高价格，大捞特捞一把，但他并未图一时暴利，而是眼光放远，与香港当局签订了长年订货合同，同时也与各建筑公司签订了长年合同，以适当的价格，换得了长远、巩固的市场。以后，他又顺

利获得了香港海沙供应入口专利权，垄断了淘沙业，成了名符其实的“淘沙大王”。

除经营有方之外，他还是一位率先投资故土的有识之士。

第一个回内地捐款的是他，回内地次数最多的是他，在内地尤其在家乡捐款、投资最多的亦是他。

在中国广州有一座设计典雅、富丽堂皇的“白天鹅”五星级宾馆。它曾先后接待了 20 几位国家元首和政府首脑。这就是霍英东内地投资的一个杰作。

1979 年，霍英东来内地访问，看到祖国南大门缺少高级酒店，影响了接待港澳台及海外宾客，于是便向广东省政府提议在广州修建一座高级宾馆，得到同意后，他和另一位香港实业家投资 2 亿元，兴建了达 34 层的“白天鹅”宾馆。

1983 年 2 月，“白天鹅”宾馆开始正式营业。那长虹般五彩缤纷的引桥，古朴高雅的大堂，赏心悦目的“故乡水”瀑布，以及婀娜多姿、美丽动人的雕塑白天鹅亭亭玉立于珠江岸边。

全面营业的两年后，美丽的白天鹅宾馆终于以其高质量的服务和良好的效益，迎来了中国第一家五星级酒店的赞誉。

除了兴建广州白天鹅宾馆外，同时他还投资兴建中山温泉宾馆和番禺宾馆，这些都是园林式的建筑，配有游泳池、射击场、网球场、高尔夫球场及跑马场等。几年来，吸引了 500 万的中外游客，对国内经济的发展起到积极的促进作用。在北京，他还投资修建了北京饭店贵宾楼。

霍英东在内地的投资有着极其成功的政治影响力，他为后来者作出了榜样。他证明了，怀有善良愿望的海外投资者，在改革开放的中国是大有可为的。

事实上，霍英东除了投资兴建酒楼外，还为大陆的体育文化、教育事业作出了不少的贡献：1984 年，霍英东捐资 10 亿港元成立了英东基金会，用于建设家乡、发展教育、文化、卫生事业等 40 多个项目，包括向国家教委捐款 100 万美元培养出国留学生，向广东的暨南大学捐资 300 万美元，给家乡番禺县捐赠 2060 多万港元作建设之用等等。1986 年，他又从霍英东基金会中拨款 1 亿港元成立了霍英东教育基金会，设立了高等院校青年教师基金会及青年教师奖。

据统计，仅 1979 年至 1985 年间，霍英东就向内地捐款达 4 亿港元。此后几年，捐款速度仍不减缓。

这位成就很大，贡献很大的实业家，以其拳拳赤子之心努力促进了祖国经济和教育等事业的发展。

点评：

霍英东从一个贫困的船民之子变为香港的超级富翁。这其中包含了他的艰辛的泪水、失败的痛苦和成功的喜悦。他从小立志，不安心于精打细算的温饱生活，几度受挫并未丧失斗志，而是竭力抓住各种机会追求事业上的成功，他就像一位勇士，在困难面前，不屈服，最终赤手空拳打下自己的王国。

最为难能可贵的是他在发财之后，不挥霍，不吝啬，以拳拳赤子之心来促进家乡的建设。在人生的舞台上，他成功地扮演了一位有事业成就且爱国的有志之士的形象，为他的人生增添了让人敬慕的色彩。

## 野猫似的石油大亨罗伯·安德森

罗伯·安德森是一个像野猫似的人物，以其敏锐的判断，迅速的反应以及关键时刻果敢的行动，获得了事业上的成功，本人也成为美国最大的私人地主，成为拥有全世界有史以来油藏最丰富的油井的雅古石油公司的大老板。

安德森是个说话轻声细气、慈祥温和的大老板，但在他伪装、迷人的面具之后，隐藏的乃是一种刚强难缠而复杂难测的性格。安德森 1917 年出生在芝加哥当地有名的一个银行家之家。1939 年毕业于芝加哥大学，受过广泛的自由艺术教育。他第一份工作是在芝加哥的矿物酒精公司，不过很快就厌倦了这项工作。一年多以后，他便和新婚不久的妻子搬到墨西哥州去开始新的生活。1941 年，安德森以 5 万美元贷款买下了一家靠近新墨西哥州阿特夏市已经停工的煤油厂，不久便开始从事所谓的“野猫式探油”。二次大战早期对石油及汽油的大量需求使他将这个煤油厂变成一家有效率而赚钱的企业。他成为麦可煤油公司的总裁，这家公司后来改名为“杭多石油瓦斯公司”，并通过一系列的并吞及收购，渐渐壮大起来。

在这之后的 15 年内，他扩充了 6 座煤油厂，并在一系列的探勘中，发现了石油，铺设了长达 500 英里的油管。1955 年他买下价值 200 万元的加拉威尔夏石油公司，这家公司很快便开始赚钱。1957 年，安德森又将它卖给海湾石油公司，这笔交易使他获利 2100 万元。

到了 1963 年，他便已将杭多石油瓦斯公司经营得十分强大健全，从而使该公司得以跟大西洋提炼公司合并。这一合并使他获得价值 3500 万元的 50 万股大西洋股票（5%的股权），并成为董事之一。1965 年，他成为该公司的董事兼执行长。

作为大西洋的董事，他了解这家公司营运不好，认为自己有责任在管理上进行改革，使公司获得更多的改善机会。为此，他为公司制定的未来的主要目标是：使煤油产量能与原油供应量平衡、避免从事不稳定的国外投资、发展石化业、多角化经营其它天然资源，通过兼并使公司更为壮大。

他首先改革公司的组织机构。大西洋公司以往很重视组织的稳定性及一贯性，但也正是这些特点，使公司组织机构臃肿，官僚风气严重。他将职员的组织系统化，裁掉最无利润的加油站，并指在他人土地上偷偷探油，以便能在发现油道之后，不动声色地以低价买下其土地。下令进行巨大的现代化计划。

不久，公司就遇到一个很好的兼并机会，成立了新公司，即雅古石油公司，并将公司总部从洛杉矶迁到纽约。

新公司最具意义的收获便是在阿拉斯加北坡（Northslope）油田的钻探租约。许多石油公司在当地寻了许多年的油，其中大部分都心灰意冷的撤走了。安德森直觉上认为公司应继续钻油。1968 年他的信心与耐心终于得到了回报，他终于能够宣布雅古石油公司在阿拉斯加的卜路后湾发现了油藏，而且很快就被证实为世界有史以来寻获油藏最大的一次。由于雅古石油的新发现，美国确切的石油蕴藏量一夜之间增加了两倍。

作为公司的董事长，他主要从长远观点来驾驭公司，为公司未来成长做计划和决策，为公司创造一个能留得住人才的环境。他认为公司的成败完全要依赖它所吸引的人才，公司不仅要吸引优秀的人才，更要留住他们的心。

因此他鼓励员工独立思考，并且相信职工的能力和才华。在选择高级管理者时，他要求他们必须清楚地了解问题以及掌握正确解决问题的能力，并具有充沛的能力和体力来应付繁重的工作。

安德森是个办事果断，行动敏捷的董事长。在发现阿拉斯加油田后，安德森立刻听到风声说，他的竞争者之一，海湾西方石油公司正向辛克莱石油公司提议，要收购该公司。这真是个绝不能放过的大好机会，他抢先一步，向辛克莱公司的主事人表示希望辛克莱石油公司能加盟。这一提议马上获得赞同，两家达成一致协议。不久，雅古石油安排了一笔银行循环贷款收购辛克莱的股票。这项合并使他们增加了阿拉斯加古巴路克油田、一座位于休斯顿的烟油厂、一整个油管系统、石化工业、印尼的一些财产，以及美国大陆中部的一些行销及生产机构，并使原来的大西洋煤油公司规模增加了三倍。

数以亿万计的现金纷纷涌入雅古石油公司的金库，使得该公司现金充斥。股利因此提高了，税后还有余钱建新厂、做新投资。雅古铺设了油管，建造了一队超级油轮，往返于阿拉斯加油管终点与西岸炼油厂之间。

安德森善于发现错误，及时纠正，在尚可挽回的时机下，避免问题的严重化。1976年，当雅古的阿拉斯加油钱开始流入公司金库，安德森便以价值1000万元的资本组合买下了一家濒于倒闭的英国报纸，即著名的《观察家报》。他本想通过此举来改善公司与英国的关系，但由于种种原因并未达到预期的效果，而且由于英国工作管理法规等的限制，使其无法将报社的工厂和设备现代化以改进其生产力。5年后，如当初购买时引人议论一样，安德森即将该报社转手。这两桩交易都体现他典型的果断作风。

当时安德森的生意直觉使他一时兴起买下了阿那康大采矿公司。一夜之间雅古的员工人数便从25000人增加到达50000人之多。

阿那康大的事业涵盖世界许多地方。它在智利有两家公司，在牙买加、加拿大及墨西哥都有铝厂。然而安德森选择投入这一新领域的时机却是再差不过了。不断上升的美元汇率使得这一计划丧失了竞争力，整个计划最后终于一笔勾销，使雅古得到一个损失25亿美元的惨痛教训，虽然这项投资损失重大，但无论如何也总比继续做下去要好得多。

继雅古在矿业方面的亏损之后，接下来便是1973年的石油危机、石化产品需求不振、炼油产量过剩，再加上石油需求减少，市面上开始流传着公司即将被人收购的消息。面对这一时期不断的噩梦，以及所谣传的消息，安德森决定采取迅速的行动，以期避免发生财务危机。他草拟了一份结构重整计划，大幅精减该公司的组织结构。工人总数在3年内从55000人削减到25000人，取消与提高公司收入有直接关系的豪华活动。石油探勘及开发的计划也予以外包或延搁，亏损中的非石油类计划则干脆一笔勾销。然而这些计划中最为激烈的，要数安德森的财务措施了。他把位于洛杉矶市的公司总部雅古摩天大厦卖掉，以帮助筹措资金，重新买回价值40亿元的雅古股票，从而又提高了该公司的价值。

虽然这些措施为公司节约了开支，但正当美国失业人数正在增加的时候，公司的大量裁员遭到了社会上的非议。在公司大规模裁员时，安德森避免与工会接触，最后只跟工会商讨过“雇用终止协议”。在安德森眼里，工会是无足轻重的，或是个能避免则避免的厌物，可以这样说，安德森的态度看来可能温和而吸引人，有点像是在床边给你说故事的慈祥长者，可是在这种态度的背后，却没有温情生存的余地。为了他所爱的石油企业的利益，他

可以表现地难缠、不妥协，并且现实得近乎残酷。

点评：

一项决策往往会给公司带来意想不到的巨额利润，但有时也会造成巨大的损失。当很多石油公司在阿拉斯加北坡因未曾发现油田而心灰意冷时，安德森凭着商业上的直觉，以耐心和毅力发现了有史以来最大的油田，为公司发掘了无法估计的巨额的潜在利润。同样，当他凭着这种直觉买下阿那康大采矿公司准备提炼页岩油时，因事先未预料的汇率上涨导致 25 亿美元的损失，不幸之中之大幸的是他及时抽身，避免进一步陷入泥潭。当然，我们对于安德森的评价是功大于过，但我们要从他身上引以为鉴的是认识到作为公司领导人，每个决策都关系到企业的生存与发展。因此，在做最终的决策时，领导人不仅需要多年培养起来的商业上的直觉，同时也需要对实际情况透彻的了解和洞悉，并需要尽可能分析未来情况的变化，采取灵活的措施，及时灵活地处理遇料不到的事件，尽可能实现公司利润的最大化。



## 美利坚广播业帝国——佩利

1935年6月号的美国《幸福》杂志发表文章，称赞CBS（哥伦比亚广播公司）的年轻总经理：“公司并非由他创建，但是由他经营控制，他就是CBS。他连续6年成为股票持有人的榜样，成为雇员心目中的英雄。”这个人就是大名鼎鼎的美利坚广播业大王威廉·S·佩利。

佩利于1901年9月出生在芝加哥一个东欧犹太民族家庭，其父经营“国会烟草公司”，并在美国卷烟业中小有名气。1920年，佩利大学毕业后进入父亲的公司，从基层干起。由于他在工作中勤奋、认真，且表现显著，1927年，他就成为年薪2万美元的公司经理。

但时隔不久，佩利就被一个刚刚兴起而又奇妙的行业所深深吸引住了，这就是美国的广播业。当时的美国广播业只有全国广播公司（NBC）是佼佼者，其他一些很小的广播公司在NBC的压制下勉强维持。年轻的佩利看到了广告宣传的巨大经济效益，他决心收买某个小的广播公司，与NBC抗衡。

年轻时的佩利就被刚刚兴起而又奇妙的广播业深深吸引。1928年9月，佩利以50.3万美元买下了“联合独立广播公司”（UZB）50.3%的股份。从此，佩利当选UZB总经理，开始了他长达40余年的广播业生涯。

当时的美国广播业只有全国广播公司（NBC）是佼佼者，其他一些很小的广播公司在NBC的压制下勉强维持，因此小公司要获取收益，必须和NBC相抗衡。此时的UZB经营不善，财务状况不佳。佩利上任伊始，便开始了声势浩大的改革。他首先聘用了公共关系家爱德华·伯奈德为参谋，以帮助他树立UZB的良好大众形象。其次，佩利修改和扩大了UZB原有协作合同。他许诺公司每周向地方电台提供20个小时的商业赞助（较前增加了10小时），不过前5个小时由公司免费使用，公司则免费向电台提供普通节目作为补偿。

为了向其他地方电台推荐新的协作合同，佩利将UZB改名为哥伦比亚广播公司（CBS），并亲自出马，说服各家电台代表在合同上签字。只用了短短的一年时间，CBS就拥有了数量众多的合作伙伴，一跃成为全美各广播网之首。

一年多的实践活动，佩利逐渐形成了自己经营广播业的独立原则，并在以后的50年一直贯彻这一原则。他认为广播公司成功与否的关键是其制作的节目能否获得丰富的利润，广播公司正如服务员一样必须向公众提供优质服务，以便使顾客乐意为之付钱。但为避免这种只看重广播经济效益的做法激起某些社会有识之士的强烈反对，公司同时也播放一些制作低廉、没有商业价值的节目。但是公司经营者绝对不能忘记：CBS不过是个企业，没有利润是不能生存的。

虽然佩利拥有了居全国之首的广播网，但他的广播并未引起大众的广泛重视，更不能与技术实力雄厚的NBC相抗衡。

佩利明白，只有高质量的节目才能吸引听众、吸引广告，才会产生经济效益，于是他决定CBS内外的一切工作都要以能否提高电视节目质量为先决条件。为此他积极开发能取悦观众又吸引商业赞助的节目。为提高节目知名度，他大肆搜罗人才。佩利还千方百计迎合广告客户的需要。为了联络新的广告客户，他甚至不顾舆论的批评，公布客户产品的价格，并自认为是对广告艺术发展的特殊贡献。广告客户们从这儿发现了广播宣传的潜能，他们纷

纷与 CBS 签约。这一系列措施使这位初生中犊将 CBS 迅速发展为能与 NBC 匹敌的强大对手。1931 年公司纯利润达 235 万美元，在美国经济大萧条时期的 1934 年公司盈利 227 万美元。佩利很快成为一个实实在在的百万富翁。

二三十年代广播业的发展，严重地冲击着美国报业的霸主地位。因当时报界势力强大，他们鼓动美国国会颁布了一个《广播条例》，禁止广播公司涉足新闻报道。在这种压力下，各广播公司只有专门致力于娱乐节目的制作。但此时的佩利对新闻业务产生了深刻的了解和浓厚的兴趣，并且知道新闻报道在广播网扩大社会影响、争取听众方面作用巨大。为了抵制报界对新闻报道的独霸地位。

佩利决定采取新的策略，化敌为友通过联合 NBC 等广播公司，共渡难关。1933 年 12 月，广播界和报界联合在纽约巴尔第摩召开会议，最后广播界做出了让步。从表面上看，报界似乎取得了决定性的胜利，但这是暂时的。因为广大公众早已迷住了广播这种方便的新闻媒介，并且对报界的霸道作法不以为然。

广播公司显然注意到了这一点，它们开始试图在巴尔第摩协议的空隙增加新闻容量。同时客户也察觉到这种新型媒介的可观经济效益。于是，广播界与广告界又重新紧密地合作起来，到 1935 年，巴尔第摩协议已毫无意义了。

就在 CBS 声誉日隆、事业蒸蒸日上之际，欧洲形势急剧变化。1938 年希特勒出兵占领了奥地利，仿佛要用重兵吞并整个欧洲。佩利马上指使 CBS 驻欧洲新闻机构及时报道了这一事件，震惊世界。随着欧洲形势的不断发展，佩利了解到美国的参战不过是迟早的事情。1943 年夏，佩利处理完 CBS 的临时接管工作后，奔赴非洲，到 OWI 心理战小组参加工作。在那儿，他一直工作到战争结束。

1945 年 8 月 24 日，佩利返回美国，重新投入到广播业中。为提高 CBS 的知名度，他又开始攻击老牌的 NBC。

不过，刚回到美国的佩利似乎一时不适应。于是他决定改变自己事必躬亲的做法，他改组了 CBS 的领导机构，任命 37 岁的弗兰克·斯坦负责公司的日常事务，而自己则退居幕幕后，担任董事长，只负责公司的大政方针。

当时在娱乐节目的制作水平上和广播网的雄厚实力上，NBC 占有明显优势，因此 CBS 要想全面赶超 NBC，就必须拿出全部本领。佩利通过调查研究，决定对 CBS 各方面进行全面的改革，并采取了一系列意义深远的经营措施。

首先，其中最重要的一条是与广告客户争夺节目的控制权。当时，广告客户对广播网的工作有很大的决定权，他们往往选定赞助的节目并监督节目的制作，而广播网实际上仅提供播放设备。

CBS 要想与 NBC 抗衡，就必须制作并拥有节目，否则，由于广告客户控制节目，他们可随时将其转入其他公司。

这种富有开拓性的想法风险极大，任何广告客户都不会轻易放弃他所拥有的节目控制权。而且，这样做很可能使 CBS 在缺乏赞助商资金保障的情况下，耗费巨资制作节目。但是佩利就是富有敢想敢干的精神，他要战胜 NBC，冒险在所难免。

为大力提高节目的质量，吸引广告客户，佩利采取了一系列的有效手段：

1. 大力鼓励节目制作人员的干劲和创造力，并给他们提供最好的环境以激发其灵感。最典型的是他对来自加州的“农村孩子”厄尼·马丁的重视。

这个青年人果然不负众望，很快制作出侦探连续剧《悬而未决》等优秀剧目。一时声名大噪，博得大多数商人的好评。

2.广泛搜罗人才，试图造就一大批优秀的演员。为此，他耗费巨资，大挖 NBC 的墙脚，收买了众多名声显赫的大明星。佩利充分发挥其个人魅力，与演员们交往，为他们分忧，很快就被演员们引为知己。这大大激发了各地名演员到 CBS 工作的愿望。

NBC 名演员的加盟使 CBS 节目在听众中的知名度迅速上升。1949 年，在 15 部最佳广播节目中，CBS 拥有 12 部，可谓成绩卓著。

3.大力加强电视行业的竞争。三四十年代，电视行业还是一块处女地。佩利虽然对电视专业技术了解甚少，但敏感地注意到了这一领域的巨大发展潜力，尽管后来 NBC 的彩电质量赶上了 CBS，夺走了佩利在电视制造这一行业的领先地位，但谁也无法否认他作为彩电生产者的先驱地位。

在美国，新闻界和政界紧密联系，但有时二者又针锋相对。新闻界既是政界的有力支持者，又有政界的“克星”。从 50 年代开始。佩利与政界的纠缠纷争中，树立了广播帝王的形象。

1950 年，美国参议员麦卡锡为了能够连任，迎合了公众对共产主义的担忧心理，大肆渲染对共产主义同情者的威胁。为了表示自己的清白，政府职员、各大公司纷纷向政府宣誓效忠。CBS 看出了麦卡锡的卑劣行径，决定将其真实面目公诸于世。于是 CBS 找来成卷的麦卡锡活动的录像带，在电视中开始震惊全国的讲演，历数麦卡锡的种种劣行。

CBS 的讲演震撼了美国人的心灵。随着形势的发展，麦卡锡一伙的真面目逐渐地暴露在公众面前，他很快陷入了被动。不久，美国参议院通过了对他的弹劾案，麦卡锡主义也很快销声匿迹。而 CBS 和佩利，则成为美国正义之声的代表。

50 年代佩利和 CBS 由于反击麦卡锡而风头大增，到了 60 年代，佩利又做出了另一件震惊世界的壮举。

1960 年，在尼克松与肯尼迪竞选总统期间，佩利在美国电视史上作了一个史无前例的决定，请两位候选人在电视上展开辩论。此时的佩利真心希望尼克松能赢。他为尼克松出资 25000 美元，并计划为之出谋划策，但尼克松并没有重视佩利的建议。竞选结果，肯尼迪获胜。

1968 年总统竞选期间，佩利转而支持自己 40 多年的挚友——纳尔逊·洛克菲勒，从而使尼克松大为不满，加之他本来就对新闻界有很多不快，当上总统，自然要限制新闻界。1969 年 11 月，尼克松指使副总统斯皮罗·阿格纽发表演讲，指责广播公司（CBS 自然首当其冲）是“专爱漫骂攻击的怀疑主义分子的聚集之地”，并声称自由主义倾向使 CBS 对尼克松及其政府行动的报道出现了失误。佩利对尼克松等人的图谋早有准备，并表示绝不屈服于白宫的压力。

一年后，尼克松导演的“水门事件”被报界曝光。CBS 趁机进行反击，电台在黄金时间以新闻综述的形式详细地报道这一事件的来龙去脉，并把矛头指向尼克松。在此之后，佩利成功地抵制了尼克松的威胁，最后尼克松落选了。经过水门事件的报道，CBS 名声大震。佩利也因此稳固了他在广播业帝王的地位。

点评：

作为一个成功的企业家，佩利善于发现人才和重用人才，最终使 CBS 成

为与 NBC 相抗衡的强大的竞争对手。其实，任何企业间的竞争归根到底是人才的竞争，谁拥有了最广泛最精明的人才，谁就会在竞争中立于不败之地。在长达 40 年的广播业生涯中，佩利使自己的 CBS 成为一个人才的聚集地，这使他的事业终于成功地攀登到高峰。

作为企业家，佩利又具有极强的好战性，他蔑视权贵，敢于挑战强大的对手，不管是本行业中的龙头老大 NBC，还是总统尼克松等等，只要他认为妨碍事业发展的，他都会毫不客气地宣战，并能有效地抵制住各种恐吓和威胁，不屈不挠，坚持到底，不达目的不罢休，最终成为美利坚鼎鼎大名的广播业大王。

## 戴维·萨诺夫功败垂成

戴维·萨诺夫 1900 年随父母从俄国迁居美国。20 世纪的美国，科学技术迅猛发展，带动整个社会的进步。仿佛上帝把戴维带入到这片充满生机和商业机遇的沃土。

1906 年戴维父亲去世，年轻的戴维不得不弃学寻找工作，养家糊口。偶尔的机会，他在“马科尼无线电”公司找到了一份办公室勤杂员的职位。该公司创建于 1897 年，是一个极富发展潜力的公司。1908 年戴维被该公司聘为航海报务员，因 1912 年传达了“泰坦尼克号”客轮沉没的消息而一举成名。不久被提升为工程师，并在公司渐露头角。1919 年该公司因被欧文·D·扬领导的联合公司所控制，改名为“美国无线电有限公司”，此时戴维已成为公司销售经理，事实上他已是该公司无线电业务的主管人。凭借他非凡的胆略和开拓、创新的精神，使美国无线电公司生意越做越大，并持有一份新洛克菲勒公司的股权，公司总部也迁到位于纽约曼哈顿的洛克菲勒中心。同时，他也成为一名百万富翁，成为他那个时代的最令人眼花缭乱的公司领导人之一。然而由于他后期决策上的失误，他领导下的无线电公司遭受了严重挫折。

戴维·萨诺夫成为美国无线电有限公司的经理时，刚好 28 岁。工程师或科学实验者都想拼命挤进金钱哗哗流走的实验和研究场所。但真正赚钱的地方恰恰是推销产品而进钱的地方。因此他打算放弃当工程师的想法，而从事招揽合同销售和服务的工作，那将给公司带来钱财。他的这种思想受到公司董事长的极力赞赏。

他机警地注意到公司科学家用无线电传播的音乐，竟被业余爱好者用粗制的听筒收到了。戴维很快意识到一个新的财源在向他招手。因为当时的一些公司只专注于“窄播”，即把信息从这人传至另一个人，完全就像电报与电话的应用那样。而康拉德的发现“广播”，即将音乐和信息传播给任何你想要传播的人，是一种全新的信息传播方式。“窄播”市场当时很大，但与广播市场的广阔前景比起来就相形见绌了，然而这些实验却很少为人们注意，且无线电广播一旦在全国普及，公司生产的收听装置（即后来的收音机）将销路大增，财源也将因此滚滚而来。但他的这一想法由于各种偏见和无知，没有及时采纳。直到 1921 年，新上任董事长很赏识这位年轻人，此时他也成为公司副董事长，才使得他的这一想法得以实施，并获得了成功。社会对无线电收音机的需求量迅速增长。他预测 1922 年 75 美元一台的收音机的总销售额为 100 万台。实际上，该年无线电收音机销量高达 6000 万台。

无线电广播作为一个新兴产业，某种意义上比汽车更具革命性。然而，正因为此，技术和产品更新换代也更迅速，昔日的辉煌很快将变得黯淡无光。不创新、不改革，终将被淘汰。戴维对此有深刻的理解。他把目光又投向电视与电影这两种新事物，它们正在和将要改变人们的生活方式。他决定不断扩大广播规模，在提高公司知名度的同时，开辟电影、电视新领域。

戴维首先为美国无线电公司下属的通用电器公司的一项与电影有关的技术申请专利，并获得了专利权。同时他与约瑟夫·肯尼迪初露头角的电影公司结成同盟。戴维靠这种办法熟悉电影业。在掌握了实际情况后，1928 年，他接管了几家剧院，形成了“无线电—基思—奥菲厄姆公司”，即闻名于世的“RKO”公司，美国无线电公司拥有 20% 的创办股。与此同时，他联合两位音乐大发行商创办了一家综合性娱乐公司。这样购买公司生产的无线电话

后，客户就可收听到娱乐公司艺术家的优美音乐。RKO 电影制片厂制作的电影在配备着美国无线电公司的音响系统的 RKO 公司剧院上演。不断创新加上这些一体化经营方式，使得无线电公司又向前迈出了一大步。

在电视领域，戴维领导的无线电公司面临众多竞争对手，最大的也是最危险的敌人是“哥伦比亚广播公司”。面对强有力的竞争，戴维凭着他多年来培养出的敏锐政治直觉，在多方面同时展开对抗。在质量方面，鼓励科研人员完善公司的兼容制彩色电视系统，击败哥伦比亚公司。另一方面，他在联邦通信委员会采用拖延战术，争取研制开发的时间。因为，当时哥伦比亚公司生产的彩色电视机系统虽不兼容，即黑白电视机无法收到该公司播放的广播节目，但是该公司生产的型号被普遍认为比较优越。当时联邦通信委员会有一部分成员支持哥伦比亚公司产品，这对无线电公司研制兼容系统很不利，极有可能得不到生产许可。但只要无线电公司生产的电视机无所不在时，形势就会发生变化。

利用三年的时间，美国无线电有限公司凭借着强大的实力，使其彩色电视机系统日趋完善，面对这种情况，联邦通信委员会终于批准了美国无线电公司生产的电视型号。这是一个巨大的胜利，是戴维事业中最令他满意的一次，也使他追求的事业达到了颠峰。1953 年，62 岁的戴维被评为美国名列前茅的实业家。

创业过程中，戴维那富有远见的才智和天赋令人折服。但是正如常言所道“创业容易守业难”，戴维终于没有“笑到最后”，为了企业的短期利润，他无节制地出售公司的技术许可证，只要有人买，价格合理。

戴维从未专门培养过经营无线电公司这样大而复杂公司所必备的技巧，也没有投入足够的资金和人力来建立一支过硬的管理队伍和机构，并且以粗暴对待下级而闻名。据说，有次伤了腿，戴维与前总统哈里·杜鲁门在电梯相遇，杜鲁门讽刺道：“我想目前这段时间你不得不用另一条腿踢别人的屁股，是不是？”最终结果是：公司变成搞阴谋诡计的温床，内部形成很多争权夺利的小团体；开创了电视但却丧失了其他领域的先导位置；以致后来被齐尼公司在黑白电视生产方面超过。最后在彩电领域也落在后面；RKO 公司破产，留声机唱片方面也败在哥伦比亚公司手下；为谋求在数字处理机方面的一席之地，也被撞得鼻青脸肿，差点使整个公司遭受灭顶之灾。

点评：

1. 具有敏锐洞悉商业机会的天赋是一名成功创业者的必要条件。戴维·萨诺夫正是靠他灵敏的“触觉”意识到“广播”这一潜在市场比现有的“窄播”市场具有广阔的市场前景，使研制、生产接收广播设备的美国无线电公司迈出了辉煌的第一步。

2. 不断开拓新领域，培育新的增长点是事业发展壮大的有效途径，但需巩固原有基业为基础。创造性的经营手段和策略是成功的保证。戴维认识到在技术革命迅猛的时代，不创新，不进步终将被淘汰。他在巩固壮大公司在广播领域地位的基础上，又把目光投向电影、电视这两个具有挑战性新领域，依靠天才般的一体化经营手段和政治直觉，把公司推向辉煌的顶峰。

3. 一个规模庞大、结构复杂的企业，只靠一个领导人的个性力量支撑显然是不够的，长期下去必招致失败。必须建立一个决策核心和高效的管理机构，采用科学的管理方法。知人善任，重视人才。戴维晚年的失败验证了上述的结论。

## 靠“方便面”起家的安藤百福

方便面已经成为现在人们食用的一种非常普通的方便食品，并且在食品市场上占有相当大的份额。然而却很少有人知道方便面的发明者日本的安藤百福是怎样研制出这种倍受欢迎的方便食品，以及他是怎样同随后发展起来的同行们竞争致胜，从 1955 年经营一家以加工、贩卖食品为主的公司——三喜殖产发展成为拥有 2500 亿日元方便面销售额的日清食品公司。

安藤百福善于观察人们的日常生活习惯，他在池田车站前经常看见有许多人挤在饭铺前面等着吃热面条，他的直觉告诉他“日本人喜欢吃面条”。并且当时日本进口大量面粉，政府奖励吃面包。而面包这种食品对于日本人来讲是“外来食品”，生活习俗不同，相比面条来讲日本人还是钟爱面条，再加上面粉容易搞到，因此面条的市场前景肯定很理想。

不过，安藤百福要做的，并不是一般的面条。大量消费面粉，是他的目标之一。它应做成一种由工厂生产的可保存的食品。“只要用开水一冲就可以吃”——这个目标是他当时就确定下来的。然而这一想法得到职工们的反响却很平淡，有人甚至说他是异想天开。安藤百福并未改变他的主意，在池田的住宅中，他搭起一间简易工作棚，买了一台轧面机，一个人开始了试制工作。

要做成只用开水一冲就可以吃的面条，就必须在面条里加上点调料。为此，他在和面的时候倒进了一些咸肉汤。他觉得，把它轧成面条，蒸熟、烘干就算成功了。他一边想，一边等着从轧面机里出面条。不知是什么原因，轧出来的不是一根一根的面条，而是一堆堆像米饭一样的团块。生性好强的安藤百福这时才认识到，方便面条做起来还真不那么简单呢。寻找失败原因时，开始认为是肉汤里肉末颗粒太大了，但改进后仍然不成功。

安藤百福没有因为这次失败而灰心，他想出了另外一种和面方法。他把面粉制成普通的面条，蒸熟后，再浸到酱汁里，使它带上点咸味。从轧面到加味，试验终于成功了。接下来要解决长期保存问题。主要是利用干燥技术，这种干燥法要有利于保存，同时也要易于调制，食用时，用开水一泡就能变软。他利用太阳热把面条晒干，也曾想用热风吹干面条。但是，这两种办法都太费时间，不适合于工厂的大规模生产。他想来想去，想出了用油的方法。这样，可以很快把面条炸干。这和做硬炒面是同一个原理。而且，油炸的另一个好处是，油炸后，水分立即蒸发，面条上出现好多细孔。这些细孔在热水浸泡时起吸水作用，可以使面条很快变软，同时，由于加了油，味道也就更好。

不过，这种方法也有问题。为了调味把面条浸在酱汁里，会使面条表面多少有些溶解，再用油一炸，溶解部分就起了粘接剂作用，使面条和面条粘在一起。用开水把它冲开后，面条即使变软了，也不是一根一根的，而仍成为一个面团。不得已，安藤百福用酱汁把面条浸过后。先用热风吹干表面，也就是先进行预备性干燥，然后再用油炸。炸干后捞出来，面条就蓬松起来。后来，他通过把面条先放在“模具”里，然后用油炸的办法解决了这个问题。

1958 年 8 月，安藤百福在东淀川区的工厂里制成了第一批方便面条“鸡肉方便面”，拿到市场上销售。仅仅八个月的时间，就出售了 1300 万份。到 1959 年底，原来狭小的工厂已远不能满足市场需求，重新建立了新的生产厂。从研究到取得这一初步成功用了三年的时间。并于 1961 年底将公司改名

为日清食品公司。

日清食品公司鸡肉方便面的成功吸引了其它一些食品公司注意，并加入到竞争的行列中。如明星食品公司和“王牌厨师”等公司纷纷推出自己的方便面。特别是明星公司研制出了一种外加调料的方便面，并很快销售到市场中去。此事并未引起日清食品公司的注意，因为该公司的“鸡肉方便面”的销售量依然位居全行业首位。然而到了1963年，明星食品公司的外添调料型方便面突飞猛进，达到了与日清公司并驾齐驱的地位。有些月份甚至超过了日清公司。此时日清公司再也不敢轻视外添调料型方便面了。总经理安藤百福立即作出决策，开始研制新型方便面。

安藤百福亲自加入研制新产品工作中，当时身为公司董事的田中一郎提出制作炒面条的建议，引起了安藤百福的兴趣，认为可能比外添调料方便面更有市场前景，立即决定进行全面试制，很快技术问题得到了解决，试验出来的方便炒面拿到董事会上，让董事们品尝，人人都说“味道好”。可是，除了安藤百福以外，没有人赞成生产、出售这种方便炒面。董事们的意见是，“用盘子盛着吃，是卖不出去的”。甚至还有人夸张地说什么“鸡肉方便面之所以这样畅销，就是因为调料好，面条只不过是一种陪衬而已”。

有着敏锐市场嗅觉的安藤百福并没有囿于关西地区这个小圈子，他决定试销30万份方便炒面。鸡肉方便面条主要是在冬季上市的，炒面在夏季也可以卖出去。这样，生产设备一年四季都可以利用起来。30万份方便炒面于1963年7月运到关西地区上市。没有过三天，全都从商店里卖光了。因此在关西地区，也出现了喜欢吃炒面的新一代。订货单雪片似地飞来。方便炒面终于和鸡肉方便面条一样成为日清食品公司的拳头商品之一。

方便面在1958年出现，1962年有了外添调料方式，1963年有了方便炒面。每当这些划时代的新产品出现时，产量就猛烈增加，真可以说是一帆风顺。安藤百福认识到现在的方便面产品竞争已进入了品质与包装方面的竞争，划时代的新产品再也难以生产出来。

安藤百福立即决定研制盛装方便面的容器，同时增加干菜和虾仁及鸡蛋等调料。最后通过与美国达特公司合作，设立日清达特公司，研制成功发泡聚苯乙烯容器。于1971年开始推出杯装方便面。这种方便面条很受人们的欢迎。为了能让人们站着吃，容器的大小设计适当，一只手就可以拿得住，名称也西方化了，叫做杯装面条“Coipnoodle”。

点评：

1. 在商海林立的企业竞争中要取得事业的成功，对市场潜力的敏锐洞察力自然不可缺少，但更为重要的是有坚韧不拔、锲而不舍的毅力去面对各种失败和挫折，能够在逆境中拼搏和驾驭风险。

2. 不断开发新产品，提高产品质量，对产品包装进行不断创新，能够扩大一个公司的市场份额，提高产品的竞争力，保持公司旺盛的生命力。

安藤百福的成功以及他领导下的日清公司的发展历史充分地证实了上面的结论。



## 摩托车与本田的创业史

位居全世界 500 家最大工业公司中前五位的本田汽车公司可谓举世闻名，是世界汽车工业中的三大巨子之一。现在摩托车在本田汽车公司中只能屈尊配角，然而该公司的创始人本田宗一郎先生却是靠摩托车起家。他的创业史在日本被广为传颂，尤其在作出重大决策时，他坚定果断的作风令人叹服。本田宗一郎靠他什么样的天赋取得了如此的辉煌？他本人始终认为自己是一个平凡的男人，只是比别人付出更多的努力，对“嗜好”比别人有更强烈的追求而已。

本田宗一郎是一个悟性很高的人，并且是一个极具远见的人。二次大战中，他曾在一家活塞环工厂做事，老板计划要生产螺旋桨，希望他设计专用的加工机械。他虽然有些构想但还想看看别家工厂的生产情况，找到几家工厂的老板说明来意，都被拒之门外。经过努力，终于有一家工厂允许他参观，在那家工厂里，本田宗一郎看到了一部美国造的机器加工设备，这台设备精良的机器使他看到了日本与美国之间的差距，深深感到日本人发动这场战争实在愚蠢。日本人在战争中，表面只强调“精神主义”，实际上技术设备仍以欧美为模仿对象，而且外来的先进技术在本国得不到推广。日本人由于不考虑自己的实力就贸然掀起战争，他身为一个技术人员，已经预知日本无法打赢这场战争。

果然，日本战败了，整整有一年多的时间，他闭门冷静思考。他认为不赶快进行民主主义的革命，就好像把房子盖在沙滩上，必须先了解了时代的趋势，才能计划行事。

二战后，物资缺乏，只能向黑市求取，可是黑市物品必须要到远处购买。妻子时常要他去较远的地方买黑市货，他心里又不愿意干那种违法的事。灵机一动，寻找一个军队遗弃的旧引擎，把它装在自行车上让妻子用。这一部自行车拼装的“摩托车”，后来却成了本田摩托车史上第一部产品。

当时虽然把引擎装在自己车上并不困难，可是找不到做油箱的材料，如果用一般铁皮，又怕生锈，后来找来用亚铅板做的暖身壶当油箱，总算让妻子满意。

后来，很多人找他要买这种引擎自行车，最初使用军队丢弃的旧引擎，后来连旧引擎都缺货。自己是一个技术人员，虽然懂得制造技术，但找不到资金，又不敢向人借贷。

通过朋友的介绍，认识了藤泽武夫（后来成为本田公司的副社长），两人合作成为“本田技研会社”，资金 100 日币。当时是 1948 年。他负责生产制造，藤泽负责资金与销售。员工开始是四五个人，不久增加到 10 人，直到 50 人以上。据本田自己说，他只是个技术人员，实际成长的状况，他自己也不知道。

虽然每个月可以生产 300 台引擎，但是一碰到下雨天，就没有销路。当时没有塑胶雨衣，因此一到梅雨季节，业务不振，资金调度又成一大困扰。当时本田还未认识到市场的重要性，只是从一个技术员的角度作出了现在回想起来都令他胆颤心惊的决策。

工欲善其事必先利其器。50 年代初，本田认为家庭工厂的设备过于落后，两次去西德及美国，一见先进机械设备就购买。可是设备购齐了，工人的生产效率提高了，却经常出现停工待料的情况。更为严重的是适逢朝鲜停

战，经济不景气，工资也发不出去，员工纷纷抗议。

本田认识到依靠解雇或强压的武断行为是不会奏效的，只有征得工人们理解，齐心协力才能共渡难关。因此他与藤泽两人一起向工人解释实际困难情形，请求谅解。并且说：“我发誓拼命工作到死，为着各位的幸福，我是社长，赖以工厂为生，我一定会拼命到底，请大家支持。”最后员工们都同意合作，共同渡过难关。

此事对本田是一个极大的触动，使得他对经营之道有了全面的认识，对打开销路至关重要。他认为赛车是把公司名字宣传到世界各地的最好方式，并且下定决心尽早取得赛车的第一名。他立即着手组织人员商量制造赛车的事宜，并把这件事作为拯救公司的大事来做。

设计的项目包括提高引擎的回转数，马力应当如何配合。他时常去请教大学教授，方才知有些部分品类，日本仍然无法制造出过硬的产品。比如赛车本身的轮辐、胎环及链条等。如果采用日本货，链条一定断裂，轮胎可能会飞出去。

没有办法，他只好到意大利去购买，连夜买齐零件。一进海关，罗马的安检人员又百般刁难，好不容易才让他上飞机。零件一拿回来，马上开始研究制造，因为在全日本首次开发该项产品，大家的心情颇为兴奋，连吃饭睡觉都在工厂内他们向协力厂求援，制造出了一些特殊的零件。终于制造出一部比赛用的摩托车，却又找不到赛车选手来驾驶。一些世界上一流的摩托车赛车手，根本不把本田车看在眼里，结果，第一次参加国际比赛，很快就被淘汰出局。

然而本田并未失去信心，7年之后，也就是在1961年，本田第一次获得国际摩托车比赛的团体冠军。“本田”的名字响彻了欧洲，因为本田赛车一口气囊括了前五名。那些英雄所到之处，都以“本田、本田”大声疾呼欢迎。传播媒介还如此报导：“本田摩托车的优异成绩惊动全世界，像钟表般的精密，完全是自行制造，没有一个零件是仿造的。”

不久，本田的外销订单蜂拥而至。世界将“摩托车”三个字与“本田”连在一起。1961年输出额是2.8亿美元，不到5年就增加到6.1亿美元，再5年（1980年），本田的摩托车外销就突破了日币一兆大关。

本田宗一郎成功了，他成为了世界成功创业者的典范之一。

点评：

本田宗一郎的成功的确非凡，但取得成功的原因却并非偶然。

1. 本田一生对自己酷爱的机械技术潜心钻研，甚至达到痴迷的程度，才使得他创造出了世界上第一辆“带引擎的自行车”，并把它研制成世界上最先进的摩托车。

2. 百折不挠，艰苦奋斗，敢于冒险，不断吸取教训，大胆开拓市场是本田取得成功的保证。

3. 注重与员工之间沟通，取得员工的理解，使得本田渡过企业最困难的时期，并且在制造出世界第一流摩托车的技术创新过程中，充分发挥了员工的积极作用。员工们把自身的切身利益同公司的前途紧密联结到了一起。这是本田在日本经营管理方面的创举，对日后形成的日本企业特色以及对世界企业管理思想都有着重要的影响作用。

## 沃尔特·迪斯尼乐园

对于当今世界各国的亿万人民，尤其是儿童来讲几乎都十分熟悉迪斯尼这个名字。迪斯尼的创办人沃尔特·迪斯尼，是美国籍的动画片导演兼制片厂经理，“迪斯尼乐园”和“迪斯尼世界”的创办人。《洛杉矶时报》评论说，作为“米老鼠之父”的沃尔特不仅是在全世界文艺领域留下最丰富文化遗产的人，而且“这位欢迎使者”也是一位白手起家的亿万富翁。沃尔特依靠他自己的清晰明了的思维、高超的演技、丰富的感情以及执着的追求与他的同事们创造出了许多著名的卡通角色——兔子奥斯华、三只小猪、米老鼠、唐老鸭、普鲁图狗、小精灵、皮诺曹、白雪公主和七个小矮人、爱丽丝、小飞侠和真实动物海豹、水獭等。拍摄了大量的著名动画影片如《欢笑卡通》、《疯狂飞机》、《白雪公主》等等，并取得了事业的初步成功。

而这位“娱乐大王”迈向事业顶峰的转折点是在筹划建筑“迪斯尼乐园”。

娱乐大王沃尔特·迪斯尼从前是个快乐少年，在他 46 岁的时候，仍然童心未泯，对一些娱乐活动充满着浓厚的兴趣。1947 年 12 月，沃尔特·迪斯尼为自己的 46 岁生日买了礼物——一套带轨道和车站的电动玩具火车。他把火车架在办公室旁边的一间屋子里，有空就去玩赏。同时，在比佛利山和贝尔山之间的住宅区，他的荷姆比山卡洛坞道的新家外也修建了小型铁轨和火车。这些东西后来都成了迪斯尼机构的一部分。机会只会光顾那些有准备的人。这时，沃尔特又一次发现了一个“真空”并试图填补它。沃尔特时常抽空带上两个女儿去公园玩耍。他发现公园的设施陈旧残缺，工作人员态度恶劣，园内垃圾遍地，父母和孩子们都不满意。这个现象启发了沃尔特，他计划自己修建一个娱乐公园，地址选在对街一处 11 亩的空地上（后来改在别处）。他把自己的构想写进备忘录：

围着公园建造一个大村落。村落中有火车站、凳子、乐队表演室、饮水泉，树木花草公园中都有合适的场地安排，还有供休息的地方，这给带孩子来的母亲、祖母提供了方便。村子两端各为火车站和市政厅。市政厅可作为行政大楼……还要设置“西部村”，里面有小马场、博物馆等，满足人们对美国西部历史和风俗的好奇心。

还有一些配套设施沃尔特也想到了。包括电影院、饭店、广播室、玩具店、书店、洋娃娃医院、音乐商店、儿童服装商店、快餐馆、冷饮店和邮局等等。应该承认，沃尔特关于“米老鼠公园”的最初计划就够宏伟的了，想实现它决不是件容易的事，这要耗费难以计算的人力、财力和物力，其中最主要的是主持人的正确计划和决策以及雄厚的财力。

沃尔特的乐园计划遭到了主管财务的三哥洛依和公司一些同事的反对，他们认为这项耗资巨大的工程简直是异想天开。他又派 4 名职员周游美国各地，收集人们对修建公园的意见。4 个人收集回来的意见一致认为迪斯尼太“狂妄”了。沃尔特不为所动，决心按既定方针干到底。正如他所喜爱的作家马克·吐温说的“怪人是想法新奇的人——直到这个想法实现。”像很多成功的富豪一样，沃尔特拿出极大的勇气和内在能力来蔑视周围的一切。他从自己的人寿保险中拿出 10 万美元投入这个计划，并聘请了著名设计专家哈波·戈夫、理查·欧文和马文·戴维斯负责具体设计。1952 年 12 月，建造和经营迪斯尼乐园的 WED 公司成立，沃尔特任总经理，比尔·柯特瑞任副总经理。

沃尔特这时对乐园的热情已经大大超过了电影。他指出：“电影交出后就再也不能变动了，而乐园是可以永无止境地发展下去的；增建、改变，简直就是个活的事物，这一切太有意思了。”他到处奔走，把自己的设想详细介绍给有关人士，得到了一些银行家的借款。同时，他还劝说迪斯尼机构董事会成员从电视方面筹集资金。部分董事认为迪斯尼公司以前没有搞过娱乐公园的事，现在把大量资金用在这方面太冒险了。沃尔特对他们说：“以前我们兴旺发达，那是因为我们敢于冒险尝试新事物。我们的公司不能止步不前，我要搞出新东西来，我要把我的才能和精力都投到电视节目中去……这是了不起的事业，是娱乐界的一种新构想，这是全世界绝无仅有的东西，一定会成功的。”说到这里，沃尔特动了感情，眼中涌出热泪，董事们同意了。

沃尔特建造迪斯尼乐园的理想是：希望人们在这里找到快乐和知识。这里是父母子女享受天伦之乐的好场所，是教师施教、学生求知的最佳途径。人们可以在这里观赏、了解到“自然”和人为的奇迹。老年人可以在此怀旧，青年人可以在此展望未来。

迪斯尼乐园里的特别设施，以戏剧化方式表现出创立美国的理想和艰苦事实，用以激励全世界。乐园共分五大部分：“美国一条街”是根据沃尔特回忆童年时代见过的一条街道修建的；“冒险世界”里有各种植物、动物、河流和探险船，能满足探险者的愿望；“未来世界”有各种科幻设施，展现了一派想象中的未来世界的景象；“神奇世界”把人们带到了迪斯尼动画片中描绘的梦幻般的境界；“拓荒世界”有西部的街道、快马邮递等，再现了古老的美国西部。沃尔特郑重宣布：“1995年，沃尔特·迪斯尼将为全世界的各种年龄的儿童提供一种新型的娱乐。”

1954年初，“迪斯尼乐园公司”进行了改组，吸收几家投资企业的负责人参加董事会。美国广播公司和迪斯尼公司各投资50万美元，持有34.48%的股份；西方印刷公司投资20万美元，持股13.79%；沃尔特个人投资25万美元，持股17.25%。此外，沃尔特还借到了450万美元。1954年4月2日，“迪斯尼乐园”和制作电视节目的计划完成。电视节目将在同年10月开播。乐园在1955年7月开放。

1954年9月，位于洛杉矶圣安娜高速公路附近的“迪斯尼乐园”动工，乐园占地160英亩，预计投资1100万美元。从1954年10月底开始，沃尔特主持拍摄的《拓荒英雄传》等三部电视片陆续播出，反响强烈。他又将这三部片子合成了电影上演，剧场爆满，公司赚了250万美元。电视和电影方面的收入加上沃尔特向银行借来的几百万美元使乐园的基建资金更加充实了。沃尔特指挥属下的工作人员拼力苦干，对乐园的每一项工程、每一处不起眼的设计都严格要求，达不到标准的立即返工，他下令砍去了计划中的行政大楼和水塔，栽种了各种花草树木。除了在公园小河中航行的“马克·吐温”游览船外，园内的其它东西都是由迪斯尼公司属下的各个部门建造的，包括小火车和专用铁路。

7个星期过了，共有100多万游客来过乐园，比预计人数多50%；6个月过去了，游客累计达300多万，其中有11位国王、王后，24位州政府首脑和27位王子、公主。到1965年乐园开业10周年之际，游玩点已由最初的22个增加到47个，资本由1700万美元增加到4800万美元，游客共计200万人次，乐园的收入高达1.95亿美元之多。

“迪斯尼乐园”的巨大成功标志着沃尔特的事业达到了巅峰，而他追求

事业的恒心却丝毫没有改变。用他自己的话说：“我讨厌只为了赚钱去做事，当然你也不能说我不重视金钱。我对金钱只有一个看法，不要把它堆在那里，而要用它去办些有益的事。”事实证明，沃尔特·迪斯尼的话决不是自我标榜，他对娱乐事业的热爱和献身精神大大高于对金钱的追求，这也是他受人尊敬和爱戴的重要原因之一。乐园开放后，他经常到园中巡视，除了观察了解游客的反映和监督管理人员工作，便是研究怎样改进乐园，让游客玩得更愉快。

“迪斯尼乐园”在他的悉心经营下越办越好，许多公司和个人争相投资，他们劝沃尔特在别处新建一个乐园。沃尔特认为这个建议是可行。1958年至1964年间，沃尔特一直在美国东部寻找合适的地点，最后选中了气候温暖的佛罗里达州的奥兰多。这个城市位于佛州中部，受台风影响不大。1965年10月，在佛州州长主持的新闻发布会上，沃尔特告诉人们，他将建造的乐园是一座“未来城市”，要把每项科学进步的项目都体现在这个城市里。到1966年，这位65岁的老人身患重病却依然关心在奥兰多郊外建造的第二所“沃尔特·迪斯尼世界”乐园。该年12月5日这位伟大的艺术家去世，1971年10月23日这个乐园正式落成。

点评：

沃尔特·迪斯尼的成功证实了不一定为赚钱而赚钱，他把追求自己所钟爱的事业与商业目标有机地结合到一起。

1. 沃尔特一生孜孜追求所热爱的艺术，有创意、有决心、目标明确且干劲十足，献身事业。

2. 追求艺术的同时，他本人又是一个善于发现商业机会，并且敢于冒巨大风险的企业家。在他事业取得初步成功之际，他没有满足，而是认识到拍电影灵活性小，而建设一个乐园可以永无止境地发展下去。他克服了常人难以想象的困难，终于把他的乐园蓝图成功地变为了现实。

## 哪里跌倒就从哪里爬起来

在纽约市，提起麦西百货商场，几乎无人不知。这家商场的店训为：顾客永远都是对的。这就是这家商场的创始人麦西遗留下的最宝贵的财富，也是场商至今经久不衰的秘诀所在。而这一宝贵财富却来之不易，是麦西一生积累的结果。

麦西是马萨诸塞州南塔克特岛一个渔夫的儿子，15岁就随船出海，在海上工作了四年。后来，厌倦了海上生活，带着他积蓄的500美金，独自去了波士顿，为自己开辟新天地。

在波士顿住了将近一年，由于他对做任何生意都外行，所以始终不知该做什么好。为了怕把身上的钱花光，他做过苦工来维持生活。偶然的机，他结识了荷顿（此人的妹妹成为了麦西的妻子），二人合伙做布疋生意。结婚后，麦西自己开了一家针线、钮扣之类的小店，开始了他独立经营的生涯。

麦西认为这种每家都用的东西，生意一定错不了，没想到他判断错了，原因是这种东西消耗的太少，一包针也许能用上几年。

这个小店开了没有多久，麦西就把它关掉了，等把货物全部顶出去，本钱已去了一大半。这是麦西生意上的第一次失败。

“这次失败给了我一个经验。”麦西说，“要做日用品的生意，一定要卖热门货，像布疋、衣着之类，才有发展。”

对于开布店，麦西从荷顿那里到学了不少经验，小店关门之后，他考虑一下，又开起布店来。

这次开布店，麦西怀着驾轻就熟的心情，以为是万无一失的，结果他的想法又错了。

布店生意以妇女为对象，她们一般的心理是喜欢光顾老店，因为跟店里的人熟悉了，对于所买的东西有一种安全感，用不着担心会受骗。而麦西不仅是外乡人，又是新开的布店，货色不全，所以就更加没有生意了。

不过，这次麦西并没有马上把店关掉，他已看明白，要想把生意拉过来，并不是不可能的事，但必须要出点新花样来吸引顾客。他想了好几个办法，都需要投下一点资本，例如大肆宣传需要广告费；把货色准备齐全，则要再投入资金。

此时的麦西，最感缺乏的就是资金，所以考虑很久，仍然无法下手，生意则愈来愈清淡。货物卖不出去，资金周转不开，几乎到了吃饭都成问题的地步。

麦西终日困坐愁城，已到山穷水尽之境，他的一个兄弟劝他把布店顶让出去，两个人跟着别人到西部去淘金。这是1850年间，正是淘金潮鼎盛之期，有关淘金致富的传说，像神话般的在人们口中流传着。

麦西当然也很动心，但布店没有人要，缠着他的身子走不动。如果把布店丢给他太太照顾，他又没有出门的盘缠。

最后还是荷顿按照一般商场的习惯，按照85折把全部存货接了过去。麦西果断地接受了条件，当麦西由荷顿手里接过货款时，他沉着声音告诉他这位精明的大舅子：“荷顿，只要我有一口气在，决不忘记再回来开店，而且我要把你的店买过来。”

“好啊，”荷顿不愧是个生意人，一点也不动气，“只要你有这个本事，我欢迎你再回来。但我敢说，在此地开布店，你恐怕永远都不是我的对手。”

麦西怀着热血沸腾的心情，和他那位弟弟一起，随着淘金潮到了西部的加州。

到达之后，麦西深深地失望了。土地辽阔而荒凉的加州平原，并不像传说那样，遍地都是黄金。而且有金沙的地方，往往都是是非之地，屠杀事件层出不穷，不知什么时候，就会把一条小命送掉。

麦西虽有创业雄心，却不是冒险家。所以他了解淘金的情形之后，就带着弟弟在旧金山定居下来，以身上的现款开了一个小商店。

表面看起来，他开这个小店是混生活，实际上他是在磨练自己，怎样在生意场上站得住脚，如何才能创造出一番事业。

在这段时间，他用全部精力来体会做生意的诀窍。比如他添了一样新货品，就想方设法让大家都知道。

当时有一种淘金用的平底锅最为畅销，麦西低于别人一成的价格出售，并告诉买锅的人，请他们转告其他的人来买他的锅。这种廉价多销的创意，使麦西赚了一笔钱。

一年之后，麦西觉得对生意的窍门摸得差不多了，毅然把旧金山的生意顶让出去，带着钱回到马萨州，在哈佛山开起布店来。这次，他把自己想象出来的做生意的办法，全部施展出来，这个布店竟一下子轰动起来。他采取的几个策略是：

1. 大做广告，凡是当地报纸，每天都轮流刊登广告，并创用一些吸引人的广告用语。

2. 重点销售政策：即是按季节和时令，挑出几样热门货来，大加宣传，廉价销售，使宣传的效果更加扩大，让消费者买到真正的便宜货。

3. 增加货品种类：使来买布的人，也可以顺便买其他的東西，如肥皂、拖把、衣服、袜子之类的日用品。

4. 实施标价：这是麦西最成功的一个创意，不但革除了多年来商场的积习，也使买卖双方都感到方便。

他把店里的东西都标上价，让购买的人自己去挑选、比较。一来省去讨价还价的口舌，二来也消除消费者怕上当的心理。不管什么东西，自己认为价格货色满意了再买，毫不勉强。

虽然麦西这次已摸到了做生意的窍门，可惜地方没有选对，最后这个廉价商店也倒闭了。而且这次垮得很惨，几乎把老本全部赔光，照当时的情形，他已没有再爬起来的力量。

出乎意料的，在他陷入绝望的境地时，他的大舅子荷顿找到他。主动提出与他合作，且表示愿意出资让麦西来经营。麦西百思不解时，荷顿对麦西正色道：“你的商店失败，原因在于哈佛山地方太小，但你学会了经营，这比几个小店更重要。”麦西也已经意识到其中的道理，也即水浅养不住大鱼。这样麦西决定在美国最大城市纽约开创自己的事业。

麦西到了纽约之后，真是如鱼得水，马上在十四街买下一个店面，开设了他的第一家百货店。十年之后，麦西百货公司的规模几乎占了半条街。

在这十年当中，麦西在百货业界的经营，处处领先。由吃的到穿的、到用的，一个部门一个部门的增加，最后他卖的东西几乎无所不包了。很多入跟在他后面学步，也有人想超越他，但在他有生之年，没有人能跑到他的前头去。

“在商场中，最需要经营技巧的就是百货业，”麦西说，“而且店员对

顾客的影响力也最大。”对店员的服务态度，麦西的要求非常严格，他规定：无论在任何情形下，店员不能对顾客发脾气。为了切实达到这一要求，他经常派人做实地的考验。

麦西认为照他的看法，顾客没有诚心到店里来找麻烦的，即使有人在态度上过份了点，身为店员应该有应付的技巧，更不能在忍耐不住时，出口伤人。

麦西成功了，他在挫折中不气馁，善于吸取教训，在商界几经周折、沉浮，最终取得巨大的成就，并成为了美国百货业创始人之一。点评：

1.就麦西个人来说，他对经营企业并没有多少天才；但他能接受失败的教训，而这些教训累积的最后，终于使他茅塞顿开，为企业界创立了一个新的行业。

2.一个人的成功要有天时、地利、人和。即使你有一身的经营之道，如果没有用武之地，则也难以做出成就。麦西在他迈向最终成功的关键时刻，终于悟出了这一点。



## 永不知足的比尔·盖茨

中国有句话叫做“知足者常乐”。而当今世界最年轻、个人财富排名首位的比尔·盖茨却好像并不去追求“常乐”，而是不管做什么事情总是不知足。然而他却获得了第一个靠思维、智能、观念致富的荣誉并摘取了世界首富桂冠。

比尔·盖茨出生于 1955 年，自幼进取心强烈，无论游戏还是比赛，总要争取第一。

盖茨的父母对自己的儿子寄予厚望，他们把他送入西雅图收费最高的私立湖滨中学读书。正是这所学校激发了比尔·盖茨智慧的火花与创造力。

湖滨中学是美国最先开设计算机课程的学校。盖茨如鱼得水，求知欲得到极大的满足，凡能弄到手的计算机书刊、资料，盖茨总是百读不厌，还能举一反三。

同窗好友保罗·艾伦常向盖茨发难和挑战，坚强的意志力和强烈的进取心使他俩成为知己。

盖茨的计算机水平提高极快，以致有许多高年级学生向他请教。在破坏计算机安全系统方面，盖茨可算是行家里手。在计算机中心公司，他们发现了一种弄虚作假的办法，使计算机按他们的程序工作，而使用的计时记录却保持不变。一旦系统崩溃，公司人员立即就会猜出是盖茨捣的鬼。作为免费使用计算机的交换，盖茨和艾伦把发现的问题逐一记录，汇编成册，起名为《问题报告书》。半年后，《报告书》已增至 300 多页。

除了计算机方面，盖茨还喜欢读一些商贸杂志，在读九年级时，便萌发了自己创办一家电脑公司的念头。1972 年，他与好友艾伦创立了交通数据公司。高中毕业后盖茨被哈佛大学录取，然而盖茨对未来的学业没有明确目标，他常常花上几个小时进行思考，确定自己一生到底要干什么。慢慢地他开始玩牌，并且很快就成为赌桌高手，牌友帕尔默后来成为微软公司的第二号人物。帕尔默喜好社交，人缘好，正好弥补了盖茨的不足。

渐渐地，盖茨放弃了当一名数学家的想法。如果不是某一领域中最好的，那又何必屈居人后呢？面对电脑时代的来临，盖茨终于作出了选择。

1976 年底，他与艾伦正式成立了一家规范的软件公司，也就是现在微软公司的前身。

两位创始人配合默契，艾伦总是专注于新的理念和技术，而盖茨则以商业市场为主。

奠定比尔·盖茨成功基础的是为 IBM 公司开发一种用于 IBM 新型微机的操作系统。

时间安排很紧，软件需在 1981 年 3 月底以前设计完成。合同的第一项定货是操作系统，盖茨于是决定聘用哈佛的牌友帕特森来协助设计。当时帕特森的西雅图计算机产品公司已搞出一个称为 SCP—DOS 的操作系统，盖茨以合适价格买下了使用权，并在此基础上，搞出自己的操作系统。

盖茨和 IBM 一致决定，采取开放的系统设计，这从根本上扭转了 IBM 的自大形象。没有这点，IBM 在个人机领域独霸一时就无从谈起。盖茨设法使 MS—DOS 设计成为整个行业使用的操作系统。

IBMPC 很快问世，微软 DOS 也因而成为同行业的唯一标准。由于 IBMPC 销量日增，MS—DOS 影响也日增，为其开发应用软件也越来越多。这样，盖

茨最终成了最大的赢家。1982年5月MS—DOS1.1版正式完成，26岁的盖茨已成为同行中举足轻重的人物，被首次选为《金钱》杂志的封面人物。

微软公司并未沉浸在成功的喜悦中，而是加紧开发“多计划”应用软件。没有料到，在此期间Lotus公司异军突起，将微软“多计划”击败。盖茨迅速作出反思，认为“多计划”被淘汰的重要原因在于它设计时过分注重广泛的适应性，从而使推向市场的速度太慢。微软着手布置反击。

MS—DOS2.0版随即问世。微软的计划是“要么莲花不运行，要么DOS不启动”，一些秘密指令被写入，当莲花软件被导入，DOS将导致计算机死机。只有几个微软人员知晓此事，这充分显示了盖茨的好斗性格和天生的领袖魄力。

盖茨决计搞掉莲花1—2—3。因此在1984年底决定开发Excel以对付莲花。盖茨不断派人观察莲花的动态，务求每着胜算。Excel于1985年3月公开演示时大受欢迎，盖茨又成为应用软件领域的标准制定者，微软已不再只靠系统软件赚钱了。

在同行业中，盖茨向来以残酷无情和不择手段的竞争而出名。在和小公司合作的过程中，只要发现他的创意确实有价值，他就会把别的成果改头换面为微软的产品。1986年3月13日上午，微软股票正式上市，开盘价25.17美元，收盘价29.25美元。到这儿来的每一个人都买了微软股票，别的无人问津。一年后，微软股票已冲至每股90.75美元，31岁的盖茨成为全世界最年轻的亿万富翁。这位电脑天才并未满足，他又为多媒体电脑提供了微软操作系统。未来时代是信息时代，他又把下一步目标确定为向网络进攻。盖茨意识到，微软必须控制这一新兴行业的咽喉。哪里有商业，哪里就有微软！1995年，微软推出的“视窗95”大大增强了联网功能。微软正在大力发展其“微软网”。如今，比尔·盖茨已成为新的“美国梦”的代表人物。

点评：

1. 比尔·盖茨是第一个利用高技术创造巨额财富的典范；是第一个白手起家，20年内个人财富达139亿美元的商业奇才；也是最年轻的世界首富。他取得的巨大成功，除了他自己在计算机方面的天才外，更为主要的是他从小养成的从不知足，争强好胜性格，以及敏锐地把握计算机软件技术发展的机遇的卓越能力。

2. 比尔·盖茨成功的另一个原因是，在创业过程中，他与其合作者艾伦和汉森的配合默契，他们之间充分实现了才能的优势互补。比尔·盖茨拥有计算机软件和商业方面的才能，而艾伦则精通计算机硬件，汉森则善长营销，他们的杰出合作是微软公司不断发展壮大的关键之所在。

3. 比尔·盖茨的成功预示着统治未来世界的将是拥有无形资产——知识的人。随着信息进代的来临，人类知识愈来愈重要，有形财产的重要地位将退居次要地位。这也将预示着21世纪的企业家必须是拥有丰富知识的一代英才。

## 世界最大的游艇制造商

阿奈特·鲁是法国著名的女强人，有多少精明强悍的竞争对手都败在她的脚下，她把自己家族濒临倒闭的船厂经过 20 多年的苦心经营，发展成为世界最大游艇制造公司——贝纳多公司。

阿奈特·鲁 1942 年出生在法国的一个小小渔轮制造商之家。自幼无论在读书、游戏、或干活方面在老阿奈特四个孩子中一直是最机灵的一个。她的梦想是进法国银行，穿上合体的套裙，披一肩长发，挟着公文包进出于公司、商厦之间。然而家庭没有给她更多的读书机会，中学毕业就送她进了一家小公司当名女秘书，协助老板处理商务。在一年多的日子里，她看到了商人不相信承诺、不相信眼泪、缺乏温情、不顾及家庭的种种表现，忿忿不平，不由产生一种意欲在生意场上与男子争以高低的念头。

1964 年，世界造船业出现危机，法国许多大船厂只有靠国家的财政补贴，才能勉强维持生产。阿奈特家经营了两代的贝纳多船厂，得不到资助，面临倒闭。为了不使家传技艺中断，父亲把船厂交给最聪明的女儿阿奈特·鲁代理。她并不喜爱造船行业，但为了家族的荣誉和生计，只得挺身而出向同业表示：“我和兄妹属于贝纳多船厂的第三代，没有权力丢掉父辈祖辈留下的宝贵的技术遗产，我们没有权力不争气！”

豪言壮语讲出去了，但是此时的阿奈特小姐心中并无把握。她对造船技术是个外行，竞争的压力又迫使她不得不知难而进。同业们都想知道这位 22 岁的小姐用什么去实现那番雄心壮志，于是频频与她交往，邀请她参加本行业的社交活动。只见她出场之后一开始是面带迷人的微笑，继而默默地听人谈论，当话题涉及造船技术时，她又闭目养神，仿佛在打瞌睡。时间一长，同行们就不把她当成有威胁的竞争对手，还在背地里说她带有“英国人三 S”（在英语中微笑是 smile，沉默是 silence，瞌睡是 sleeping）。

其实，阿奈特并不光凭三 S 度日，她在调查、分析市场需求动向。不久，她发现法国的旅游航业有逐渐兴起的势头，心想倘若在渔艇上增加游艇的功能，让青年人既享受航行旅游的乐趣，又体验一下渔民的生活，那样贝纳多船厂就有生意可做了。打定主意之后，船厂立即闭门设计、制造捕鱼游览两用船。而她对外仍然以三 S 的举止出现，只是少了一些 smile（微笑）。同行们以为她步履艰难，已经笑不出来了。

她准备带着两用船去参加“法国水上用具展览会”，这次展览会的成败对于阿奈特十分重要，她的计划能否得到市场的认可就在此一举。她的心情十分紧张，生怕自己的产品出丑。但绕场转了一圈，没有发现一艘船与自己的相似，她那收紧的神经终于松弛开来，脸上也露出了微笑。果然爱标新立异的富商们喜欢上她的两用船，参观的人群也跟着围了上来，立即有人订购 100 艘。她脸上的两个酒窝加深了，由微笑变为欣喜，贝纳多船厂收到了足够忙大半年的订单。

消息传到拉克鲁瓦德维小镇，同行们先是吃惊，继而思索她在三 S 中隐藏着的東西，只是一时找不到答案。那时世界造船业的不景气并未完全消失，小镇造船主继续用裁减工人的办法应付危机。贝纳多船厂虽有订单，但不足干一年。她不让工人失业，却用“慈善的心肠”让工人们提高生产率，降低成本，使两用船凭价廉物美拓开销量。结果使原先造一艘船需用的 250 小时减少到只用 150 小时，让成本的大幅度降低带来销售额的大幅度上升！水手

出身的造船工们直率地说女老板用的办法是：“海上行劫而没让船只倾斜。”他们看到了笑容中隐藏的利刃。

两用船使贝纳多船厂在当地最早走出危机，进入发展阶段。她利用有利时机，逐渐转变经营方向，以游艇取代渔船，以聚酯取代木材，以多档次产品取代单一价廉物美。不过，她的三S行为方式没有改变，只是其中的微笑增多了一些。为什么呢？她说：“我需要时间以便深刻体察事物。然而一旦作出决定，我就勇往直前。”明白了，笑容是为了积累力量，伺机而动。

经营方向的暗中转变使贝纳多船厂以年利润25%的速度递增。她开办了游艇制造公司，在镇上建成6个工厂。这时她已结婚，生育子女，但对丈夫是温顺的妻子，对孩子是慈爱的母亲。她照看工厂也像照看家庭一样，将它们设在公司几公里的方圆之内，以便经常去工厂看看，对生产、贸易、交往等事必躬亲。这种婆婆妈妈式的管理办法，使以严厉、刚烈见长的竞争对手不屑一顾，然而他们却不能像她一样经受风暴、闯过激流，反而在日后败于她的裙下。

到1976年，善于观察、精于分析的阿奈特总览以往10年世界游艇的发展历程，预测未来趋势，率先推出“孚斯特”帆船系列。乍一看似乎是一种倒退，她把舒适的轻按枢纽的游艇变成了扯动风帆的一叶扁舟。竞争对手无法理解，更嗤之以鼻，以为女经理这一回的结局只能是失败，泣不成声。谁知在阿奈特微笑着把“孚斯特”帆船送进国际市场后的1978年，即被世界帆船组织评为“最佳航帆”，销路从此经久不衰。等着她淌眼泪的竞争对手，这时只得眼巴巴地看着她数钱。

此时阿奈特坚信世界迅速发展的旅游业，将使人们更加追求丰富多彩的生活；江河湖海、浩瀚洋面、私人码头都应该成为“孚斯特”扬帆之处。她放手在美国、英国、瑞典、西班牙、安特列斯群岛办起一个又一个的分公司和销售点，使贝纳多公司的国外营业额增长67%，达4.2亿美元，跃升成全球最大的游艇制造商。她在1984年当仁不让地获得世界著名的“奥斯卡出口奖”。

从此，法国报纸不时出现阿奈特·鲁的芳名，小镇的同行仍紧追不舍地询问；三S之中究竟隐藏着什么？她笑容可掬地说：“最理想的东西是在顾客意识到自己未来的口味之前就推出新产品。”“怎样才能发现顾客的口味呢？”追问者又问。“凭女人的直感。”她又笑了。

点评：

1. 阿奈特好像是通过微笑赢得了自己的成功与荣誉。但是实际上竞争就如同帆船比赛，你面临的是很多强劲的对手，你自己首先要准确感觉到风向，然后准确及时地调整航帆的方向，稍有差错便会被别人甩在后面。你必须对自己有充分的信心，时刻做好迎接新的挑战的准备。

2. 在阿奈特3S背后隐藏着的是智慧和杀机。她深知要经营船厂必须懂得造船的技术，她以3S方式作假象，实际上在深刻体察每项事物，正如她的造船工们所领悟的道理，女老板的笑容里隐藏着利刃。

3. 阿奈特的成功还在于凭其女人的直觉，提前推出顾客想要的新产品。她能够把眼光瞄向世界游艇的发展趋势，提前推出了她的“孚斯特”帆船系列产品，这是她的聪明过人之处。

## 政界“上岸”再入商海——基辛格与他的咨询公司

前美国国务卿基辛格博士以其卓越的外交才能，曾叱咤世界政坛。在1977年退出政坛后，依靠他巨大的无形资产价值，成立了美国基辛格联合咨询公司，又成为一名杰出的商海弄潮儿。

基辛格挂冠之后，很快被美国著名的企业大通银行和纽约的戈德华·萨志斯公司聘为高级咨询顾问。然而他很快发现顾问角色不能彻底一展他的风采，随即成立了以自己名字命名的“基辛格联合咨询公司”。他知道自己的名声这一巨大无形资产的价值。

他虽然不再是那种在马拉松式的谈判中，或则压服，或则诱使各国总统和总理，这儿让出一寸，那儿后退一步的明星人物，然而，在大多数美国人眼里，基辛格是个颇有办法的人。基辛格懂得自己名声的价值。

基辛格不仅是名外交家，而且也颇懂企业经营之道。公司要为其委托人提供对世界上任何一个他们可能想做生意的地区的重大战略看法，需要一批具有国际眼光的人物。基辛格深刻地认识到很多公司要获得这些重大战略看法并不容易，特别是那些出自既具有丰富的经验，又具有重大影响的知名人物之手的策略。于是基辛格出面网罗了一批名声显赫的人士为其董事，包括英国前外交大臣卡林顿、美国前总统福特、前国家安全助理布伦特·斯考克罗夫特、负责拉丁美洲事务的美国前助理国务卿威廉·罗杰斯、银行家杰夫·坎宁安、瑞典汽车大王沃尔夫汽车公司总经理佩尔·于伦哈马尔等人，组成了一个令人瞩目的强大阵容。

基辛格的这些董事们个个都不同凡响。基辛格为他们做了合适的安排。他在华盛顿和纽约分设两个办事处，由斯考克罗夫特和坎宁安分别负责这两家办事处的事务性工作。涉及不同地区的战略分析依靠于不同的专家，“如果我们公司遇到一个印度或非洲问题，或者欧洲共同体内的一项计划，我们肯定请卡林顿谈谈看法，甚至请他出来，进行一番实地考察。我每隔两三个星期给卡林顿打一次电话，借此验证我的想法。在其他一些地区，如中东等地，因为我们都曾深深地卷进去过，所以我们就集中两个人的经验来分析这一地区。对非洲也是如此。我们分享所有的知识。”基辛格曾这样对记者解释过他们的分工。

基辛格给他的咨询公司定了些必要的经营规则。他说：“我们不谋求名声，我们谁都不谋求成为百万富翁。我们都在一丝不苟地试着尽我们的能力做些事。我们给委托人作些指点，告诉他们在国外办事时会遇到的情况。”公司保持低调子，不求规模的扩大，他强调说：“公司按我所想的办法、我所想的范围活动。我不想用我们是否有500个委托人来衡量我们成功与否。实际上，我们在任何时候都把委托人限制在20名之内。”

为了避免不必要的麻烦，公司不代表委托人同政府打交道，尽管那样可以利市百倍。基辛格虽然退出政界多年，但他精通国际外交事务中的各种谋略，又有丰富的阅历和经验，虽然下野，声望犹存。美国国内外的政界、商界、财界都同他保持着密切的联系。他不仅仍然活跃在华盛顿最高层圈中，成为总统的座上宾，而且在进行顾问事务和著书立说之余，还不惮风尘，执行一些秘而不宣的使命，穿梭出访欧洲、中东、南美、日本和中国，会见政治、经济等各界要人，包括世界各国领导人。为公司的长期利益和自身名誉着想，基辛格毫不客气地将准备利用他拉关系、通关节的客户拒之门外。他

说：“例如，对一个想在埃及经营事业的公司委托者，我会告诉他们可能有的风险并就他们该如何经营事业提出看法。我不会去找穆巴拉克为他们寻求支持。”基辛格联合咨询公司一开业，仰慕基辛格及其同伴之名者就纷至沓来。在这里，基辛格提供给他们战略上的指点，这是别的任何咨询公司无法提供的。一位观察家评论基辛格的公司时说：“正是判断，也只是判断本身，才是他们出售的东西。这些在宏观水平上根据毕生经验集体作出的判断，对于大公司来说是很有价值的。想一下 1982 年墨西哥比索贬值吧。难以置信的是，美国一大批公司竟不知道，但是，我敢用金钱同你打赌，基辛格就知道。”基辛格联合公司拒绝透露他们的委托人的姓名，但人们还是利用各种途径得知，基辛格联合咨询公司已经同在世界各地有油田、炼油厂、石油钻井和天然气管道的庞大的福特公司签订合同，向后者提供咨询服务。例如世界著名的大通曼哈顿银行也是它的客户；据传，摩洛哥政府也是公司的一位顾主。

尽管没有公司公布的营业额数字，但据基辛格透露，对一个企业或个人连续一年内作的指点收费在 10 到 15 万美元的范围内，有的个别咨询费用甚至可达 30 万美元。这样可以推算：如果收费 10 万美元，且有 20 名委托者，一年就是 200 万美元收入。主要人物每人能得 15 万，除去开支后再分摊余额，基辛格可得 20%，在 30 万~40 万之间，比基辛格担任国务卿时的年薪 7 万美元，要超过好多倍。

点评：

1. 现在的经济发展正出现国际经济一体化的趋势，公司之间的竞争，特别是国际上知名的跨国公司之间的竞争不仅依靠公司在战术方面的成功策略，而且需要在战略方面的正确决断，也即在宏观方面把握国家乃至世界的大趋势。因为企业经营受到各种外部环境因素的影响，诸如政治、经济、社会、文化的影响，如果在全局方面把握不住正确的方向，即使企业内部经营之道如何高明，终究“只见树木，不见森林”。这已经得到众多知名企业实践的证明。而企业要得到这方面的咨询，特别是声誉卓著人士的指导却非常困难。基辛格博士洞悉了企业这一需求，成立了“基辛格联合咨询公司”，选准了市场定位，这是他成功的一个主要因素。

2. 基辛格博士在运作他的咨询公司时，也十分成功。他不仅是一个杰出的外交家，而且颇懂经营之道。他不是孤军奋斗，而是联络了众多的知名人士，集聚成了一个超凡的智囊团体，从而可以提出各方面的高明之举。同时，他讲求提供咨询的质量，而不在数量，把一年的客户限制在 20 家之内，并且把公司的行为明确量定为商业行为，以避免政治风险，这都展现了基辛格博士不同凡响的才能。他把自己的才能发挥得淋漓尽致，并取得了巨大成功。

## 新飞电器腾飞的奥秘

1986年11月，是“新飞”这只雄鹰背负着产业报国的理想，从古老的中原大地腾飞的日子。今天，“新飞”电器有限公司试制出了它的第一台新飞牌冰箱。

有了产品，未必就能赢得市场。

当时，在国家57家冰箱定点生产企业中，新飞排名在最末一位。国内冰箱大战的帷幕已经拉开，新飞冰箱刚刚问世，就被推上了残酷无情的竞争战场。更令人担忧的是，新飞与其它厂家并不在同一条起跑线上：

不占天时——没有国家特殊的优惠政策；

不占地利——城市知名度不高，外埠人根本就不知道中国有个新飞。

要想在强手如林的竞争中立足，只有多下苦功。

——以智取胜，扬长避短，钻市场的空隙。市场需要什么就生产什么，市场没有什么就研制什么。多品种、小批量，满足不同层次消费者的需求。1989年，国内冰箱市场出现了从未有过的抢购风，似乎生产多少，就能卖出去多少。但这种生产过热的现象反倒促使刘炳银异常冷静，他预感到市场不会一直保持恒温，经过认真分析，他要求工程技术人员迅速开发大冷冻室的冰箱。事实应验了他的预料，1989年，冰箱市场突然由抢购变成滞销，一些急功近利的企业纷纷落马，先后有几十家企业被迫限产或转产，而新飞由于在国内率先研制出190升大冷冻容积冰箱，弥补了市场空缺，出人意料地保持了产销两旺的局面。

在研制大冷冻室冰箱的同时，刘炳银还带领工程技术人员利用上冰箱时剩下来的闲置设备，用半年时间建成一条年产10万台的冰柜生产线，当年投产当年获益，不仅增加了品种，提高了竞争能力，也为新飞的发展奠定了良好的基础。

——壮士断臂，走质量兴业的道路，创中国的世界名牌。质量是产品的生命，也是企业的生命，更是一个民族、一个国家兴衰的标志。将质量与民族的荣辱联系在一起，这也许是新飞的一个创举。

1990年，刘炳银曾组织员工先后两次砸毁1400余台不合格产品。新飞人彻底醒悟了：他们从内心深处掂出这铁锤的份量，感觉到肩负的责任和使命，领悟到中国民族工业振兴的路该怎么走，从那时起，质量兴业、质量兴国的观念就在新飞员工的心中深深地扎下了根。

1995年6月25日，新飞公司正式通过国际有关机构的质量体系认证，它标志着新飞取得了进军国际市场的“通行证”，正式跻身于世界级合格供应商的行列。当印有中国质量认证专用标志的旗帜在雄壮的乐曲中迎风飘扬的时候，所有新飞人的眼睛湿润了。新飞创造了一个有利于人才成长的良好环境。在短短的几年内，拥有了一支1700名各类人才组成的科技队伍。

新飞尊重知识，尊重人才，但是衡量人才的标准却很简单而又十分苛刻，尊重人才不等于尊重文凭，在新飞只有自己的知识转化为生产力，才能算是人才。多年来，新飞坚持把竞争机制引入科技队伍，对科技人员实行专项课题承包。实行不唯资历，不唯学历，不唯年龄的公平竞争机制，破格提拔优秀人才，重奖有突出贡献的工程技术人员。新飞的科技人员平均年龄仅有35岁，是一支朝气蓬勃、具有创新意识的队伍。比如，一般电冰箱内部部有8至10个焊接头，为了提高新飞冰箱的使用寿命，工程技术人员刻苦攻关，参

照国际一流冰箱的水准对原有的冰箱结构作了重大改进，使新飞冰箱的内部焊接点降为两个，据近两年国家有关部门的统计数据表明，新飞冰箱的開箱合格率在同类产品中最高。如今，新飞冰箱从制冷到电路，全部采用世界先进的 CAD 设计，参与新品开发的工程技术人员就有 100 人左右。年轻的科技人员王跃河，研究生毕业，由于平时工作勤奋，为企业的发展作出了贡献，年仅 32 岁就被破格提拔为公司副总经理，后又担任了总工程师。平时，在分房、升级、评功方面，新飞公司注重向科技人员倾斜，鼓励他们大胆实践多出成果，这就极大地调动了科技人员的积极性，使新飞在国内冰箱行业率先走上了自主设计、自主开发的道路，平均每两个半月就开发一种新产品投放市场。有些科研项目如左右开门冰箱、双圆弧造型、9 立升冰箱外观设计（半导体制冷）等已申请国家专利，目前已形成 12 个系列 120 多个品种，满足了社会不同层次消费者的需求。1996 年共开发了 10 个新品，1997 年已研制开发出 17 个新品投放市场。技术进步使新飞在市场竞争中如鱼得水，进退自如。

勇于进取，挑战国际市场。

几年前，国内一家权威报纸曾精辟地预言：随着世界范围对生产和使用传统制冷剂冰箱的限制，国内冰箱企业的技术更新已迫在眉睫。在 2000 年是我国冰箱大量更新期到来之际，吸引消费者的将是采用新型制冷剂的无公害绿色环保冰箱。

在这场惊涛拍岸的绿色浪潮面前，新飞人在刘炳银的带领下，以敢为天下先的勇气果断地引进世界发达国家最先进的电冰箱制造技术，率先建成国内第一条最大规模年产 60 万台绿色环保冰箱生产线。目前，新飞所有型号的冰箱已全部通过国家级技术鉴定，比我国政府规定的到 2005 年制冷工业实现全面替代，整整提前了 10 年。1997 年，针对市场的需求，新飞又建成一条年产 50 万台微型冰箱（9 升——60 升）生产线，使新飞冰箱（柜）的年生产能力达到 210 万台，1997 年正式通过 ISO1400 环境管理体系认证，并被中国环境标志产品认证委员会授予“生产环境标志冰箱最多的企业，总数量位居全国第一”。国家环保局的一位官员曾动情地说：“新飞研制的环保冰箱，是对国家环保事业的一大贡献。”

新飞人进取精神的丰富内涵，还表现在十分鲜明的个性和不卑不亢的民族精神上。都说与外商打交道难，尤其是和日商打交道更难。新飞公司总裁刘炳银偏偏就不信这个“邪”。新飞冰箱的一些原料需从日本进口，一次，因为价格问题，他和日商整整“较量”了三天，三轮谈判下来，日方最终还是心服口服地与新飞合作。经过多次谈判的磨炼，刘炳银深深懂得了一个道理：没有一个外商真心希望中国民族工业强盛起来，你越是软弱，他们越是目空一切，得寸进尺。

新飞研制的绿色冰箱，令国人自豪，同时也令一些外商垂涎，一些国际知名的大公司慕名而来，直言不讳地说：“新飞冰箱有多少要多少，包销国外，但是不能使用新飞商标。”无论对方的条件多么诱人，刘炳银都干脆地予以回绝。他暗暗发誓：总有一天，我要让新飞商标在国际市场上占一席之地。据悉，新飞人已与 TCL 合并，以协手振兴民族工业。

点评：

新飞电器有限公司从北部一个名不见经传的市场崛起，从 12 年前还是一个固定资产不足 1000 万元，负债累累的小企业，发展成为年产 210 万台电冰



箱，120 多个品种的大型企业，新飞牌绿色冰箱覆盖国内市场半壁江山，经济效益每年增长 40%，连续三年保持同行业第一。资产扩大为 6.7 亿元。

1. 新飞的成功首先在于新飞人尽早地引入了市场机制。他们时刻注视着市场的需求和变化，研制、开发出适销对路的新产品。

其次狠抓产品质量，创造名牌产品。再次是重视人才，尊重人才，创造一个便于发挥才能，和敢于创新的人才环境。

2. 新飞人在立足国内市场的同时，积极开拓国际市场。率先研制无氟绿色冰箱。并在国内率先建成第一条最大规模绿色环保冰箱生产线，为进一步开拓国际市场做好准备。一些国际知名大公司慕名而来。有些外商想包销绿色冰箱，但不用新飞品牌，新飞人断然拒绝。

## 崛起在东方地平线上的“东方通信”

东方通信股份有限公司突破旧观念、老产品和原体制的束缚，抓住有利机遇，调整产品结构，成功实施跳跃发展经营战略，有效探索了一条在社会主义市场经济下搞活国有大中型企业的新路和捷径，取得了持续发展的喜人成绩。公司现有 1200 多名职工，1996 年销售额达 40 亿元，实现利润 3.2 亿元。东方通信人均年销售额达 300 余万元，人均创利税 30 多万元，这在中国通信工业尤其是移动通信产品领域处于领先地位。

东方通信在引进、消化、吸收国外先进技术和经验的同时，结合企业优势致力于产品国产化，重视新产品、新技术的研究和开发，使产品生产技术一直处于世界领先水平，树立起了东方通信自己的品牌。自从 1994 年 9900X 手机问世以后，相当长时间内市场供不应求，纷纷反映产品质量上乘，产品返修故障率低。世界上著名的移动电话手机分销商、美国施东施大公司总裁亲自考察东方通信公司及其生产线，当场称赞其产品质量好，优于原装货。东方通信人为国人争了气，为民族争了光。

东方通信不失时机地充分利用高新技术产业的优惠政策，仅 1993 年当年，企业提取开发基金即达 8000 万元。企业与国内金融机构建立良好的合作关系，在负债率高达 80% 左右的条件下一直保持 AAA 级良好资信。企业依靠国际贸易中积累和确立的良好资信，终于获得在沪上市 1 亿元 B 股、邮电部 4000 万 A 股计划。在邮电部扶助下，国家有关部门热切关注并批准，于 1996 年 8 月创立东方通信股份有限公司，并发行 1 亿元 B 股，筹资 8000 万美元。接着，又在 11 月发行 4000 万 A 股，筹资 4 亿多元人民币。企业投入 3 亿元人民币，当年发行 A、B 股，筹集 10 亿元以上资金。

随着中国通信特别是移动通信事业的高速发展，东方通信拟定本世纪末实现销售额超过 100 亿元的奋斗目标。由于东方通信有一批优秀的管理者驾驭方向，创造未来，公司在产品和资本两个方面都具有相当的活力，展示了十分广阔的前景。

东方通信的创业者谙熟市场经济下的企业生存之道：企业要想驾驭市场，务必创造竞争优势。首先，企业要不断深化改革，转换经营机制，提高劳动生产率和经营效率。在企业劳动人事体制深化改革中，让员工随着企业同步进入市场，共同参与竞争，创造出入均近 40 万美元产值和销售额的高效率。去年，企业转换机制，又把东方通信推向资本市场，3 亿元投资创造 80 亿元市值的资本运营高效率。如今，在移动通信市场上，东方通信已初步“突围”并拥有与国际竞争者抗衡的生产效率和资本实力。其次，东方通信利用国内企业市场信息灵敏，用户需求熟知的优势，加快建立和扩展市场及营销网点，从而建立稳固的客户基础。截至 1996 年底，东方通信产销的移动电话手机达 100 万台，约占国内“大哥大”市场的 1/6，亦即当前中国移动电话用户手中，平均每 6 台手机中就有一台是东方通信的产品。东方通信生产的移动电话基站系统设备更占有 A 网设备的 30% 以上。东信充分创造和发挥国内企业售后服务和技术支撑的优势，在全国广泛建立维修服务网点，帮助培训维修服务人员，把便捷满意的服务送到用户身边。

东方通信坚持以“服务至上、用户满意”为宗旨，在本部建立全国最高级维修中心，在全国各地建立 18 个维修点，还帮助运营部门或代理商建立大批维修点。公司内部更对每个营销人员实行严格的服务质量责任制，要求做

到一般质量问题随时随地解决,重大质量问题返回公司须在 4—8 小时之内修复,让用户深感使用“东信”手机的便利。

目前,东方通信利用自身的资信实力,还帮助用户提供买方信贷等融资渠道。东方通信成功地创造综合优势,集聚了厚实的抗争实力。

东方通信董事长施继兴及领导班子认为,一个企业同一个一样,成长中能够捕捉到一次良机,十分难得。东方通信及其前身企业于我国移动通信市场启动之际,不失时机引进摩托罗拉先进技术,迅即填补了我国移动通信产业的空白。东方通信绝不满足现状,在“东方通信”上市挂牌之后,在拥有百万“大哥大”客

#### 人本管理

户基础上,东信意识到时机已经成熟,应该打出中国自己的“东信(EASTCOM)”手机品牌,并要加快名牌创立。同时,东方通信深切感到,不能总是长期依赖引进技术生产经营,务必奋起直追,勇于创新突破,开发出新的精品“大哥大”。作为中国移动通讯产业的国有企业“独子”,东方通信的经营者十分珍惜已经拥有的机会,决心把改革开放带来的这个新机遇用好用足,向自身的能力和潜力极限挑战,精心培育和发扬“超越自我,产业兴国”的企业精神。

#### 点评:

1. 东方通信股份有限公司从一个旧体制下的国有企业,借改革开放的东风,在移动通讯工业竞争异常激烈的环境中,异军突起,占据了近 17% 的市场份额,取得了耀眼的成就。“东信”的决策者们成功走出了一条民族工业振兴之路。移动通讯技术可谓名副其实的高科技,这方面与国外差距甚大,但“东信”人并不气馁,他们首先引进、消化吸收国外的先进技术,在此基础上加大科研投入及新产品的开发,并且自 1994 年就有了自己的新产品 9900X,质量水平优于原装货。

2. “东信”人除在产品开发方面取得辉煌成就外,在资本运营、市场营销方面也十分成功。他们深知要同国外品牌竞争必须有雄厚的实力及一流的市场营销策略。企业迅速实现增资扩股,1996 年当年发行 A、B 股筹集 10 亿多元资金。同时利用天时、地利的优势,扩展市场份额,提供一流的售后服务。我们深信“东信”手机品牌不仅会成为国货精品,而且将会成为世界名牌。

## 人本管理

## 成功并不神秘的数字设备公司

美国数字设备公司创建于 1958 年，公司总部设在马萨诸塞州梅纳德市。该公司 1991 年销售额为 140.24 亿美元，雇员 121000 人。在世界 500 家最大的工业公司中排名第 86 位。那么，二十年功夫，这家公司是怎样坐上全球大企业第 86 把交椅的呢？

古人云：“君子敏于行，讷于言。”出色的企业都贵在行动，其最重要和最明显的表现，就是它们知之即行。数字设备公司的老板和员工都认为，要把事情办成办好，就得干字当头。在日常工作中，他们都是按“干起来、再整顿、再试验、再改进”的步骤行事的。

数设公司的创始人奥尔森是一个讲究实干的人。早年，他曾在麻省理工学院林肯实验室做过工程师。1958 年，他突然间萌发了电脑的概念，由于观念太新颖独特，以致于无法向人解释清楚，别人也不相信。当他把关于双式电脑的概念写成论文发表时，人们竟然嗤之以鼻。尽管呆在学院很快乐，但想干的事干不成，他不得不离开学校，决心自己去把产品做出来给人们看看。当然，他获得了成功。

老板实干，雇员就不敢偷懒。数字设备公司的一位高级经理曾说，“每当我们碰到一个大问题，就会找上十来名高级人员，让他们在一间房里呆上个把礼拜，等他们拿出主意，便由他们去贯彻。”数字设备公司有一大批出色的实验家，但公司不会让几百名工程师和市场专家闭门造车地花上十几个月来攻一项新产品，而是将他们组织成 5 至 25 人的小分队，到几家用户去试验他们的想法，而且用的往往只是一些成本低廉的原型样品，所花时间也不过就几个星期。数设公司讲求实际和实效，正是靠这些，才使企业得以步履轻捷，实现了较大发展，并避免了由于规模扩大而常常难免出现的臃肿和企业对市场反应的迟钝。

数设公司问世之初的若干年，特别是在过去十几年中，曾经创造了许多新的工作机会。1973 年，公司只有 15000 人，而到 1983 年已增加到 75000 人，到 1991 年达到 121000 人。这在美国的大公司中也是独一无二的。由于公司对员工有高度的向心力，员工也热爱公司，因此美国人习惯地将数设公司称之为“工程师的伊甸园”。

数设公司对员工具有向心力，重要的原因是数设公司很少临时解雇人员，这甚至成了公司的一个规矩。即使是 1982 年经济不景气时，这项政策也经受住了重大的考验。公司总裁奥尔森当时曾说：“我们从没有承诺永远不会临时解雇人员，但是避免这种事情发生应是一种该有的常识。所以，在那段期间，公司应该多承担风险，而不应让员工来承担失败。在经济不景气时，继续雇用员工是值得的。”

在数设公司的老板看来，既然公司在员工身上投资不少，只要大家都有信心，情况就会好转，不遣散员工对双方都会有好处。换言之，员工认为公司不会因一时的利益解雇他们，他们就会信任公司。将来公司也许会临时解雇员工，但这不是公司所愿意的，数设希望永远不会有这种事情发生。”

数设公司的这种决心在 1983 年底经受了考验。当时报载数设公司三个月内盈利减少 75%。华尔街中马上传出数设公司股票全部卖出，股价降低 25% 的消息。但是该公司仍然表示，他们将不会临时解雇员工。

因为公司与员工共度艰难。在数设公司，员工的士气十分高昂，简直是

“众志成城”。1973年入伙的公司秘书胡佛鲁说：“公司让你做你想要做的事，困难时你就不应离开公司。”她甚至向曾在其他两家大公司瑞西安和西维尼亚做电机工程师的丈夫大力鼓吹数设公司。他的丈夫果真于1977年加入数设公司。他说，如今的公司和以往的工作单位简直是天壤之别。

大凡成功的公司，都重视服务于客户。数设公司认为，在它的所有经营活动中，最重要的应当是对用户的服务和支持。有人曾经指出，那些通过夺取市场来密切联系用户的企业，大都具有五种基本的品格：（1）巧妙地运用技术；（2）掌握高超的定价技巧；（3）市场细分得恰到好处；（4）重视问题的解决；（5）愿意付出代价来使自己不同于其它公司。数设公司正是具备这些品格的企业之一。

在数设公司，员工普遍感受到了面向用户的强烈倾向。数设针对用户的需要来细致修改它的新产品开发方向。它不要求各种产品间差别悬殊，各具特色。它的价目表上的上万种产品项目中，不少是互相重叠的。在某些应用方面，数设公司的两套产品系统中的任何一套，都能达到多少是一样的结果。所以，数设公司经常取得成功，继之而来的就是丰厚的利润。

为了保持与用户的联系，数设公司常常把它的销售工程师布置给两类客户，即学术机构和政府的大型实验室，并设法解决这些用户碰到的疑难问题。这样，供其他一般用户使用的产品也就演进出来了。那些开拓市场的人很善于在这些地方学会尖端技术，再在后来的用户那里试用，消除缺陷，然后把这种技术向另一些用户推广。

数字设备是高技术产品，多数用于检测系统，该类产品要赢得用户，就得有优良的质量。或者说，开拓市场的前提是要有好的产品质量。因此，数设公司十分重视产品质量。公司的宗旨中说：“数设的目标，不是销售额、利润率和市场份额的增长。而是要成为高质量的公司，干出高质量的工作，要在今后的岁月里为自己的工作和产品感到自豪。只要产品质量上去了，增长就会跟上来。”为达此目标，数设公司实行的基本战略是，提供可靠的产品，以至有意识地滞后于最新技术水平两至三年，以技术的成熟保障产品的高质量。

保持质量信息的畅通，不断获取最新的质量信息，是企业开展竞争的重要手段。数设公司总裁奥尔森总是定期重新组织质量工程技术委员会，该委员会由20多位工程师组成。他认为，自己的作用就是扮演“说反话，抬杠子”的角色。这种做法促使人们把各种质量管理的意见都说出来，大家集思广益。这对数设公司的质量发展产生了重要的影响。

点评：

作为一家高技术公司，美国数字设备公司能在几十年后爬上全球大企业第86把交椅。重要的是它和它的员工将扎实的行动看得重于闪烁的言辞；公司与员工共渡难关、共享欢乐；永远立足于以产品和工作的高质量来赢得用户。得用户得天下，数设岂能不快速发展？

## 惠普之道

美国惠普公司创建于 1939 年，总部设在加州。1991 年销售额为 145.41 亿美元，利润额为 7.55 亿美元，雇员近 9 万人。在全球 500 家最大的工业公司中排名第 81 位。1983 年，英国女王伊利莎白访美时，曾提出只参观一家公司，这就是惠普公司。惠普公司不但以其卓越的业绩跨入全球百家大公司行列，更以其对人的重视、尊重与信任的企业精神闻名于世。它成为大公司，并能在发展中保持员工的个人感情。

作为大公司，惠普对员工有着极强的凝聚力。到惠普的任何机构，你都能感觉到惠普人对他们的工作是如何满足。这是一种友善、随和而很少压力的气氛；在挤满各阶层员工的自助餐厅中，用不了三美元，你就可以享受丰盛的午餐。在笑声洋溢中，使人仿佛置身在大学校园的餐厅中。

在惠普公司，欢欣鼓舞的事屡见不鲜。只要你走动一下，总会看到一群人在为某人庆祝生日，或庆祝某种特殊的情况。公司每天免费供应两回咖啡和油炸圈饼，还有不定期的啤酒狂欢。1979 年，一家公司曾访问了惠普七千多名员工，调查他们对各公司的看法。结果对惠普的评价好得使惠普高层都觉得难以自信。该调查公司总裁致函惠普高层：“员工对惠普的看法都很乐观，特别是他们的归属感和幸福感，以及心悦诚服地推荐本公司为最好的工作环境的意愿。在过去 25 年间，我们所做的 100 余家美国公司的研究中，没有比对惠普公司的评价高者。”

该公司还对惠普公司的 20 位高级管理人员进行了面访，其中有 18 位都主动提到，惠普公司的成功，靠的正是“重视人”的宗旨。惠普的创建人比尔·休利特说：“惠普的这些政策和措施都是来自于一种信念，就是相信惠普员工都想把工作干好，有所创造。只要给他们提供适当的环境，他们就能做得更好。有人称这为“惠普之道”。惠普之道就是关怀和尊重每个人和承认他们每个人的成就。个人的尊严和价值是惠普之道的一个重要因素。

惠普重视人的宗旨渊远流长，目前还在不断自我更新。公司的目标总是一再重新修订，又重新印发给每位职工。每次都重申公司的宗旨：“组织之成就乃系每位同仁共同努力之结果。”然后，就要强调惠普对有创新精神的人所承担的责任。这一直是驱使公司获得成功的动力。前几年，修改过的公司目标的引言部分说：“惠普不应采用严密之军事组织方式，而应赋予全体员工以充分的自由，使每个人按其本人认为最有利于完成本职工作的方式，使对达到公司的目标做出各自的贡献”。

惠普公司的工作方式极为特殊。公司没有时刻表，不进行考勤。可以从早上 6 点、7 点或 8 点开始上班，只要完成 8 小时工作即可。这样做正是为了让员工能按个人生活的需要来调整工作时间，也表示了对职工的信心。

惠普公司对职工的信心，在存放电气和机械零件的开放实验室备品库“管理条例”里表现得最为清楚。工程师们不但可以在工作中随意取用零件，而且在实际上还鼓励他们拿回家里供个人使用。因为惠普公司认为，不管工程师们拿这些零件所做的是不是跟他们从事的工作项目有关，他们无论是在工作岗位上还是在家里摆弄这些总能学到一些东西，这事实上加强了公司对创新的支持。曾有一个传说，说是比尔·休利特周末到一家分厂视察，看到实验室备品库门上了锁。他马上拿来一柄螺栓切割剪，把备品库门上的锁剪断。星期一早上，人们见到他留下的条子，写着：“请勿再锁此门。谢谢，

比尔。惠普的员工彼此之间都非常信任。产品设计师们不管正在搞什么东西，全都留在办公桌上，谁都可以过来摆弄一下，并可以无所顾忌地对这些发明评头论足。在惠普，不管你处在什么地位，大家都不拘礼仪，彼此直呼其名。惠普员工都为能在这样一个平等和睦的集体中工作而感到心情舒畅。

惠普公司的口号是：“宁愿不当第一，但是技师要当第一。”有位著名管理学者考察惠普后说：“在惠普，处处是以质量为中心。员工们把他们所干的任何工作都跟质量紧紧相连。要是向惠普员工问起人事工作，他们会讲到质量；问起现场管理，他们会讲到质量；问起目标管理，他们会大谈目标质量控制法。”惠普的质量管理从产品设计研制开始，贯穿于生产与销售的全过程，并且反馈到设计部门。这种闭路网络状管理，要求设计、生产、检验、销售服务部门共同对质量负责。在设计与生产阶段，每项产品都要经过广泛而严格的试验来验证其可靠性。技术人员常把产品正常工作的极限温度、湿度、振动等参数加在产品上，有意使产品出现故障，然后分析失效过程与机理，获得排除产品隐患的重要线索，采取纠正措施，这就确保了产品在正常工作条件下的长期质量。惠普在全世界 60 多个国家设有 180 个经销处。公司规定，必须定期报告各地用户对产品质量的反映，提供有关质量分析报告，并将这些信息迅速反馈到设计部门，以使新型号的产品质量“更上一层楼”。

历史地看，在惠普，一项新产品占领市场后，对该产品的改进计划也就付诸实施了。例如，公司计算机系统分部生产的 HP3000 型机，到 1982 年已在全世界 8000 多处装设，这种系统在质量上是位居前列的。然而不久，惠普就推出了改进 HP3000 型机质量的计划。惠普的依据是：“要是不保住自己在质量方面的优势，那日本人就会跑到惠普前面去的。”

惠普长期实施“实验室了解用户环境”计划，就是让用户把他们对公司产品和服务的要求，讲给公司的工程师们听。还有一项计划，要求软件工程师们去替销售代表守电话，要他们去走访直接听取用户意见。公司质量改进计划里相当于质量控制小组的单位如质量加强小组、优质小组、攻关班等等比比皆是。惠普公司到处都设有质量管理目标和考核指标，任何部门都不能置这项计划于不顾。

一位用户曾到一家小型计算机商店，想买一台能编制程序的计算器。推销员对产品的渊博知识和对用户的热情与关心都十分突出。顾客一问才知道不是这家商店的职工，而是惠普公司的研制开发工程师来这里收集用户对产品的反映。惠普为了加强同用户的联系，总是把新来的管理学硕士或工程师，分配到与产品直接推销有关的岗位上去，以加强对产品质量的跟踪与考察。为使惠普产品能够更有效地进入市场，惠普往往采取“后发制人，伺机反击”的战略。竞争对手的同等新产品进入市场后，惠普先是按兵不动，公司的工程师专访时，特意向用户打听，他们对那种新产品的哪些方面喜欢，哪些方面不喜欢；他们希望那种产品要具备些什么特点。用不了多久，惠普公司的推销员就会带着更能适应用户要求的新产品，登门拜访。这就拥有了满心欢喜、忠心耿耿的广大用户。

惠普人十分重视有福同享，有难共担。四十年代，惠普开办之初，公司高层就决定，本公司不能：“要用人时就雇，不用时就辞”。这的确是一项颇有胆识的决策，因为当时电子业几乎全靠政府订货。后来，惠普的集体勇气又在 1970 年的经济衰退中受到了严峻考验。他们一个人也没裁，而是全体



人员，包括高层一律减薪 20%，工作时数也减少了 20%。惠普全员就业，熬过了衰退期。一位公司元老曾说，1950 年，有人曾出 1000 万美元来买惠普公司，这在那时是一笔不小的数目，但被惠普断然拒绝了。公司高层认为，如这样做，必然会使员工落入陌生人手中，而陌生人是金钱私利为先，会置惠普员工的利益于不顾。惠普曾有意购买一家工厂。该工厂有华丽的主管套房，办公室和实验室都装有空调系统，但生产部却没有冷气。惠普几经考虑，打消了收买的念头。原因很简单，因为惠普还没有全部装设空调系统。如果把冷气装在办公室，而不是装在工作场所中，那是不可思议的。

惠普的用人政策是：给你提供永久的工作，只要员工表现良好，公司就永远雇用你。二次大战期间，惠普曾有机会获得一项军方合同。但若要履行合同，又得招募 12 名新工。于是，公司高层问下属经理：合约结束后，我们有没有机会安排他们？下属经理说“没有”。于是，惠普就放弃了这一合同。

惠普员工不但注重患难与共，而且坚持有福共享。惠普有丰厚的薪金与福利政策，最低层人员，如没有工作经验的生产工人，每月也能拿到 1000 美金以上。公司尽量使他们的薪水高于其它公司。如，与全美 5 至 10 家主要公司相比，惠普的待遇大约与这些公司相等。将 10 至 20 家与惠普类似的公司比较，惠普的待遇高出 5% 至 10%。与 30 家经营范围广泛的公司比较，惠普的待遇高出 10% 至 15%。在现金分红方案下，惠普将缴税前的利润提出 12%，分享员工。这个方案已使员工的待遇提高了 7% 左右。同时，医药费及牙齿保险费用完全由公司负担。如果员工愿意，还可以拨出 10% 的薪水，用以购买惠普股票，投资 3 元总有 1 元的利润。

惠普为员工及家属设立了游乐区。为完成这项计划，1962 年公司买下了圣克鲁斯山的“小盆公司”，做为员工年度野餐的场地，时至 90 年代，野餐已成为惠普的传统，而且公司的游乐区扩大到了十几个。其中，科罗拉多州 3 个，宾州波柯诺山 1 个，马来西亚海滨别墅一幢，苏格兰一处大湖区，以及德国阿尔卑斯山的滑雪山庄。全球的惠普员工，若欲前往上述任何地方，只要事先预约，在一定的日期内，就可以极少花费遍览湖光山色。点评：

惠普是全球驰名的公司，它的成功相当程度上得益于它恒久的企业精神。不难看到，正是由于它有恒久的凝聚力，公司员工才能够自信乐观地对待公司的事业；因它充分信任员工，公司员工才会与它有难同当，有福同享。正是由于它以高质量的产品服务于用户，用户才会以“货币选票”支持它的发展。

## 韩国三星力争第一

三星集团是韩国最大的垄断企业之一，被誉为韩国经济的超级巨星，公司业务涉及贸易、电子、金融、造船、重工、化工等领域。1991年集团销售额和利润额都创下了纪录，在世界500家最大的工业公司中排名第18位，被韩国人称为“赚钱最多的企业”。集团总资产力432.9亿美元，职工总数达18.7万余人，公司总部设在韩国汉城。

现在人们通称的三星集团，源自于传奇式人物、原会长李秉哲在1947年创建的三星物产公司。而细细探究起来，三星公司的历史可以追溯到李秉哲于1938年在韩国大邱创办的三星商会，那时的三星只是一家微不足道的碾米厂。而今天的三星则是一个庞大的世界性企业，在它的旗下，拥有国内的45家子公司。三星物产公司是韩国最大的综合商社，主要销售集团内各企业产品。1989年的销售额相当于韩国政府预算的30%，1989年出口额64亿美元，占韩国出口总额623亿美元的10.3%。三星集团的核心企业三星电子公司，也是三星集团中最大的工业公司，是韩国三大家电厂商之一，第一毛纺厂是韩国最大最现代化的毛纺厂，东邦人寿保险公司，是韩国最大的人寿保险公司。

三星集团不仅在韩国内有为数众多的企业，而且，在海外也有很多子公司，仅三星物产在海外就有70多家当地法人和分公司。派驻海外人员1000多人，占公司人数的1/4。

三星的成长壮大，体现了李秉哲独到精辟的经营哲学，其中，根据国情合理发展适用档次的产业是最为关键的一条。

50年代，经历了日本殖民统治和朝鲜战争的韩国，工业、商业、农业等受到了空前的破坏，沦为世界上最穷的国家之一。于是，三星就从生产、经营一个穷国中需求最紧迫的生活必需品开始控制国内消费品生产，如糖、棉毛纺织品、面粉等等，集团属下的第一制糖公司和第一纺织公司，就是此时建立的。并且，三星趁战后南韩工业重建的机会，利用当局的优惠政策，经营美国援助物资的加工，聚敛了巨额的财富。从50年代后半期到60年代前半期，三星集团又相继收购或新设立了银行、保险、证券、百货零售、广播等金融和服务部门的公司，还有水泥、轮船、造纸、化肥等制造部门的公司。此时的三星所经营的制造业还大都是与居民日常生活有直接联系的轻工业。它的毛纺产品、食糖、新闻纸、调味品，在国内市场上都处于垄断地位。被世人称为“消费品财阀”。

对于这个称呼李秉哲回答道：“人们好像嘲笑我只搞消费品的生产，但我认为对国民经济的贡献与行业无关。问题在于看谁能创造出物美价廉的产品。”其实，靠消费品起家的并不只是三星一家，可以说韩国绝大多数财阀企业的成长史，就是韩国垄断消费品和生活用品的生产和销售的历史。

70年代初，韩国当局提出“重化工业宣言”，并且制定出许多措施鼓励发展重工业和化学工业。三星集团及时调整了以轻工业为主的经营战略，快步跨入重、化学工业领域。当时，三星集团以造船为起点，相继进入综合机械、光学、电子、飞机、石油等部门，买进和建立了三星重工业、三星电机、三星航空产业、三星电子、三星半导体通讯、韩国电算、三星综合建设、三星石油化学、大韩精密化学等重化工企业，一鼓作气完成了由以轻工业为主的经营体制向以重化工业为主的经济体制的转变。在80年代，三星顺应经济

发展的潮流，又打入了半导体、计算机、飞机、遗传工程和机器人等行业。

有趣的是，三星的主力企业，随着经营范围的不断扩大而几易面孔。70年代中期以前，“三星物产”、第一制糖、第一毛纺是三星的主力企业，三星用这三个企业的利润支持和援助集团内的其它企业，第一制糖和第一毛纺被誉为“两只产金蛋的白鹅”。而到了90年代，三星电子和三星重工业成为主力企业。目前三星的门面公司虽然仍是三星物产，但从实力上看，三星电子已成为三星集团的象征企业。

三星电子之所以发展得非常迅速，与集团的重视是分不开的。80年代初，李秉哲敏锐地感觉到半导体和电子信息产业将是世界经济发展的热点，于是他果断决策，将半导体和电子产业作为投资的最优先课题，并当成了集团生死攸关的关键，要建立以半导体为核心的综合电器体制，把集团的经营力量集中投入到这一领域。为此集团把主力企业，三星电子公司和三星半导体通信公司合并起来，组成强大的电子综合制造厂家，三星集团之所以这样做，是为了在尖端产业领域成为世界一流。

80年代初，三星集团正式进军半导体领域，并瞄准了微电子领域中关键的存储芯片作为突破口，大胆引进了当时市场走俏的高水平64KDRAM生产技术，投资数亿美元，建立大规模的现代化工厂，在此基础上，三星又利用人才优势，积极进行开发，1988年已能生产世界最尖端的4MDRAM芯片。时至今日，已具有与美、日顶尖厂商分庭抗礼的能力。而且其产品品质及交货供应方面与日本大厂商相比毫不逊色。目前，位居全球20家最大半导体公司第十三位的三星电子，正全力以赴成为世界半导体市场的领先者。

三星还有一条严格得几乎苛刻的经营观念，那就是“第一主义”，三星的一系列企业就是以“第一”命名的，如，第一制糖公司，第一毛纺公司，第一化纤公司，第一企划公司，第一冷冻公司等。这种第一主义原则，就是要经营者牢记把企业办成第一流的企业。

第一主义在企业经营上的体现，就是“质量第一，用户至上”。说到这里，还有一个小故事。当年，三星生产钢笔的公司从联邦德国专门采购了30个品种的金笔笔尖作为样品，会长李秉哲只从其中选出两个样品用来仿效，而将其余的都视为次品的样本。而且金笔工厂所生产的金笔笔尖经过他亲自鉴定，认为已经达到合格标准后，才准许生产和销售。正是这种追求卓越的精神，使得三星集团的所属企业，从生产管理到销售管理，从资金管理到人事管理上都井井有条。

第一主义体现在企业管理上就是人才第一。李秉哲常说：“企业就是人”，“钱财之源不是权，也不是钱，而是人”。自三星创业以来，他一直用很大一部分时间选择和培养人才。他甚至亲临考场，亲自挑选人才。职员被录用后，三星便以大量资金培训他们，为他们创造条件来充分发挥他们的才能。在集团的内部，对人能力的评价不是依据学历的高低，而是立足于实际工作，当一个职员在尽职尽责地履行自己的职务过程中，发生了难以避免的损失时，他常常可以得到宽大处理，当一个职员只要嘴皮不办实事，在工作中发生不轨行为时，公司则毫不宽恕。

正是有了种种独特、正确的经营哲学，三星集团才能不断创新，开拓前进。为了使三星进入世界十大企业行列，成为首屈一指的跨国企业巨舰，集团又提出了“三个总公司体制”，即在韩国、美国和欧洲建立三个总部，形成三个牢固的据点，并以此为据点进行扩张。努力将生产、销售、研究开发

投资等整个集团经营“国际化”。把内需、出口和在海外设厂生产三者的比例调整到大致相当，并大幅度增加对外比重。由此可见，三星集团为了成为世界一流的企业制定了多么雄心勃勃的计划。

点评：

1.三星集团的产业发展策略乃至争第一的原则，在我们国家也不是什么新鲜的东西，但是为什么别人发展起来了，我们却老是长不大呢？其实不管背后是什么复杂的原因，至少有一个最直接的原因就是我们不认真。说重视人才，人人都同意，但碰人关系户，谁还去较真？说追求质量至上，但真与企业短期利益发生冲突，谁还会较真？说是工业布局不合理，重复建设多，但真与地方利益有矛盾，哪个领导不是睁一只眼闭一只眼？但往深层次分析，这个“不认真”也不是某个人、某个部门的问题，根子可能还出在我们的体制上。

2.韩国已有三星、大宇、现代三家巨型企业入围世界工业企业五百强，我们虽也有三家世界性的大企业（中银、中粮、中化），但工业企业中却没有一家，这不能不说是一个非常严重的问题。有没有企业，特别是工业制造业企业进入世界诸强，是国力强盛与否的一个重要指标。企业是各国政府的钱袋子，各种税收与国家福利、国家开支的大头都来自制造业企业。世界上哪个国家最富的部门不是工业企业？！奇怪的是，在我国，企业尤其是国企却是最穷的部门，没权、没钱，连大学生就业也千方百计不去企业尤其是工业企业，那么他们更愿意去哪里呢？去金融部门，去大外贸公司，还去各级政府机关。因为金融外贸部门有钱，政府机关有权也不缺钱，反正都比去工厂强多了。这怎么得了！工业、农业都是国家的根本，它们穷了，垮了，金融还不成了泡沫，贸易公司拿什么做贸易，又有谁养着政府？总之，十分希望我们的工业企业成为全国最富有、最吸引人的部门，希望早日看到我们的一批工业企业进入世界百强。

## 索尼大家庭

日本的春天是樱花盛开的季节。每年的这个时候，也是索尼公司招纳新人的时节。从全国各地经过了激烈竞争而被挑选出来的各名牌大学的优秀毕业生们，这时都云集在索尼公司的东京总部举行隆重的入会仪式，亲耳聆听总裁盛田昭夫的谆谆教诲：“索尼是个亲密无间的大家庭，每个家庭成员的幸福都靠自己的双手来创造。在这个崭新的生活开始之际，我想对大家提出一个希望：当你的生命结束的时候，你们不会因为在索尼度过的时光而感到遗憾。”

索尼的确是个大家庭，因为绝大多数索尼公司职工都要在这里度过一生。在公司里，领导同职工之间保持着良好的关系，把他们当作索尼家庭的成员来对待。在有些情况下，甚至使职工和老板处于同样的地位。当年，索尼在英国设厂之前，把包括工程师在内的英方人员请到东京，让他们接受索尼家庭成员式的企业文化培训，大家都穿一样的工作服，都在不分等级的食堂吃饭。这对那些习惯了森严的级别制度的西方经理人员来说可不是一件容易的事。索尼工厂的任何一位行政管理人员都没有个人办公室，连厂长也不例外。公司主张管理人员与他的办公室职员坐在一起办公，共同使用办公用品和设备。在车间里，每天早晨上工之前，领班都要和他的同事开个短会，向他们交待当天的工作。开会时，他向他们报告前一天的工作。报告中，他会仔细观察工人们的面部表情。如果有人气色不好看，领班也一定要弄清这个人是不是病了，还是有什么心事。总之，这里的气氛和家庭里一模一样。

盛田昭夫曾给他那家庭式的经营管理下过这样的定义：衡量一位管理人员的工作成果，主要是看他能把一大批人组织到什么程度，以及能否有效地使每个成员做出最好的成绩，并使他们真正融为一体。他常对管理人员说：“你不必向职工表明你怎样努力，而是争取他们心甘情愿听从你，为公司的成功作出贡献。”索尼公司强调家庭式的责任感和协调精神，以此激发每个成员发挥主动性，激发他们参与管理的热情。索尼公司每个职工每年平均提出8条建议，多数建议使得工作更省力以及更可靠，或者使工作效率有所提高。正因为职工们都以工作中的切身体会出发，才使得这些建议都非常中肯和有效。

如果某个职工不适应他的岗位和工种，索尼决不会对这种事情漠然视之。盛田昭夫为此创办了一份公司周报，缺人的车间可以在报上登招聘广告，有意向的职工可前去应聘。同时，公司约定每年一次，设法调整部分职工的岗位或工作性质，使他们对工作保持新鲜感。

由此带来的好处是多方面的。不安于现状的人通常能找到一个比较满意的工作，干劲更足了。而人事部门也能看出那些抓不住人心的管理人员的潜在问题。认识到这些，盛田昭夫把变换工作的大门永远敞开着。

索尼是认真贯彻家庭式管理方法的企业，他从来不会因为某个成员的偶然过失而解雇职工。有一次，东京一家合资公司的美方经理为未能确定一起事故的责任者而向盛田昭夫诉苦。盛田对他说，索尼的优点恰好在于所有人都承认对事故负有责任，而找出一个犯罪的当事人就可能摧毁整个职工队伍的士气。最重要的不是把错误归罪于某人，而是找出错误的原因。如果澄清失误原因并公之于众，犯错误的人就可从中吸取教训，其他人也就不会犯同样的错误。也正因为这个原因，盛田昭夫从不过分地规定每个人的职责。

作为世界家用电器工业的先锋，索尼特别强调员工的创造力。盛田昭夫把创造力划分为三种：技术的创造力、产品规划的创造力和销售的创造力。三者缺一不可。

盛田对于解放创造力问题的解决办法，是经常提出指标。在努力达到某个指标的过程中，许多人变得有创造力了。同样，为了完成盛田的指标，管理人员也不得不确定目标，并鼓励工人发挥特长，努力争取达到目标。

八十年代初，当美国各大广播电台刚开始利用录像技术时，盛田昭夫和井深大就认为应当将它介绍给普通家庭。但由于广播电台使用的大尺码录像机既不方便，又非常昂贵。所以索尼公司以把这种机器引进家庭为目标开始工作。每当设计出一种新式样，研究人员都认为似乎已经做到精美绝伦了。可是对井深大来说，它还是不够小。究竟要搞到多小才合适，研究人员一时摸不到头脑，直到他把一本平装书放到会议桌上说，这就是目标，录像带盒要和书的大小一样，而且至少能录 1 小时的彩色节目。这就是后来以索尼为标准的 VHS 制式的家庭录像系统。

索尼大家庭进入九十年代以后的发展仍然突飞猛进。公司在激光唱盘，影碟系统，大屏幕彩电，超大规模集成电路等许多方面继续领先于世界。但与几十年以前不同的是，现在它已经是一个成员更多，领域更广的国际大家庭了。点评：

索尼的管理方法充满了回味无穷的东方魅力，它是以东方人特有的情感、气质和文化沉淀为背景的。所以说，也许这是一种无法与西方式管理哲学相交融，甚至不能被西方人所理解和学习的方法，因为西方式的管理就像是一部精确而呆板的机器，每个职工都是这个机器上的一颗固定的螺钉。仔细回想一下，这种方式是伴随着西方工业化大生产文明的出现而诞生的，又在工厂中永不停止的流水作业线上长大，因此它不可避免地要束缚人的自由和创造的天性。随着这种生产方式日益随夕阳西下，下一个有创造力的管理方式将无可阻挡地诞生。日本人已经做了许多有意义的工作，但他们的方法还缺乏系统和科学的理论证明，或者说，他们的方法只是新一代管理方法的原始而粗糙的模型。世界科技和工业发展的潮流呼唤着新型的科学管理实践及理论的成长。那么，我们是否可以更大胆地设想一下，这一次，它将在充满人类新文明希望的东方出现，抑或就在古老而智慧的中国土地上，在一个民族复兴的伟大事业中，一轮朝阳般地喷薄而出？

## 麦当劳人的成长阶梯

每一个到过麦当劳快餐店的人，都会被它那年轻而富有朝气的职工队伍所吸引：他们身着统一的制服，每一张脸上都洋溢着自信的表情；他们不知疲倦，充满了青年人的虎虎生气；他们热情奔放而又细致周到，不愿忽略顾客的任何一个琐碎的需要……也许人们不大了解，麦当劳还拥有一支规模庞大的年轻人才后备军，如在美国，这支后备军由大约 35000 名大学生组成，他们在课余时间定期到麦当劳打工，他们中的 50% 将成为公司明天的高级管理人员。他们就像是新鲜的血液，不断地注入到麦当劳公司里去，成为麦当劳各个阶层的中坚力量。

麦当劳的年轻人来源非常广泛。其中真正毕业于饮食服务学校的只占员工的 30%，而 40% 的员工来自商业学校，其余的则由大学生、工程师、农学家和中学毕业后进修了 2~5 年的人组成。麦当劳最吸引这些年轻人的，就是给年轻人提供了一条成长之路。

这条道路要从辛劳和琐碎的小事开始。因为每一个刚进入麦当劳的员工，不论他有什么样的文凭，都必须从零开始。炸土豆条，做汉堡包，烤牛排，每天两次擦洗门窗，是每一个走向成功的麦劳人的必经之路。麦当劳的创始人克罗克曾说，如果你没有经历过各个阶段的尝试，没有在各个工作岗位上亲自实践过，那么你又如何以管理者的身份对他们进行监督和指导呢？实际上，在这里从收付款到炸土豆条直至制作各式冰淇淋，每个岗位上都会造就出未来的餐馆经理。这种做法不仅仅锻炼了麦当劳人吃苦耐劳的精神，而且更重要的一点是，它创造了一种公平竞争的气氛，使得任何人，无论什么起点的人，都感到自己充满了希望。

不过，饮食行业毕竟是艰苦的，在最初的 6 个月中，新雇员离职率最高，离去的人中，有 80% 的人对于这些艰苦琐碎的工作根本就缺乏认识。这样，剩下的人大部分都是经受过考验的年轻人，他们将成为麦当劳的中坚力量。

麦当劳的经理队伍与职工队伍一样年轻。其快餐店经理的平均年龄仅为 25 岁左右，他们每个人都要管理 100 多人的中型餐厅。这在别的公司简直是不可思议的。

年轻人刚进入麦当劳时的那些工作通常要持续 4~6 个月，在这之后，有才能的年轻人将被晋升为二级助理。这时，他们除了在每天规定的一段时间内负责餐馆工作之外，还要承担一部分管理工作，如订货、计划、排班、统计……他们可以在一个小范围内展示他们的管理才能，并在日常实践中摸索经验，协调好他们职责内的工作。

在进入麦当劳 8~14 个月后，有文凭的年轻人将成为一级助理，即经理的左膀右臂。此时，他们就又肩负了更多更重的责任，每个人都要在餐馆中独当一面。他们的管理才能也日趋完善。这个阶段之后，那些干得有声有色的一级助理就会进一步升为经理，实现他们当老板的梦想。不过，在晋升之前，他们还需要跨越一个为期 15 天的小阶段。与前面各阶段不同的是，这个阶段充满了欢乐和轻松的闲暇：去芝加哥汉堡包大学进修 15 天。

这是一所名副其实的大学，也是麦当劳公司的国际培训中心。在这里，学员们接待来自全世界的企业和餐馆经理，既学习管理一家餐馆所必需的各方面的理论知识，又学习有关的实践经验。应该说，这个制度不仅有助于麦

当劳管理水平的提高，而且成为麦当劳公司吸引大量有才华的年轻人一个重要因素。

一个有才华的年轻人升至餐馆经理后，依然还有广阔的发展空间。如果他们的业绩优秀，他们将晋升为监督管理员，同时监管三四家餐馆的工作。3年后，监督管理员将升为地区顾问。届时，他将成为总公司派驻其下属企业的代表，相当于“麦当劳公司的外交官”。作为公司这一地区的全权代表，他们责任重大。他将是公司标准的捍卫者和公司经营哲学的传教士。而一个从炸土豆条做起，由麦当劳特有的公司哲学创造的高级管理人员，其本人正是麦当劳哲学的保证。

当然，成绩优秀的地区代表依然可以晋升，成为更大区域的地区代表，直到成为麦当劳某一国家或行政区的副总经理、总经理和董事长。

和麦当劳公司内快速的晋升制度一样，麦当劳人的收入变动速度也是频繁而快速的。

一方面，职员每次工作岗位的调整必然导致工资收入的变化；另一方面，就是在同一工作岗位上，工资级别也只在几个月内是有效的，以后将会很快提高。所以，在这里仅凭级别或工作时间长短估计一个雇员的收入是很困难的。这同样是麦当劳吸引年轻人的一个重要原因。

比如在麦当劳法国公司雇员收入变动的程序如下：人们刚进入公司时每年领取 11 万至 13 万法郎的工资，根据每个人的文凭不同略有差别（这就是根据头 4 个月的工资标准计算的数额）。尔后，人们从第 5 个月开始就每年领取 13 万至 15 万法郎的工资（仍根据原有的文凭不同而定）。两年后，要是一名麦当劳公司的工作人员顺利地当上了经理，那么每年就可以挣到 18 万法郎。如果后来他又顺利地升任监督管理员，那么他的年薪将可达到 25 万法郎。当然，除了年薪的增长外，他还能得到各方面的实物好处，比如，根据职务不同提供的专用车。而且，对麦当劳公司从基层至高层的每位雇员来说，还可以白天在公司免费就餐，这是一个不引人注目的大实惠。

一套与众不同的人事管理制度，必然产生一些独特的企业文化。

麦当劳公司非常重视培养团体观念，这一点与其他公司是一样的，只是麦当劳更强调这一点。团体观念在这样一个工作条件艰苦的行业是十分重要的，在麦当劳，艰苦的工作条件和激烈的竞争，要求每个人有必要的谅解和容忍精神。

麦当劳还有一个与众不同的重要特点，即如果某人没有预先培养自己的接替者，那么他们在公司里的升迁将不被考虑，无论你的工作是多么出色或者你是多么有才华都不能例外。这是麦当劳公司的一项重要规则。这一条规则保证了麦当劳的管理人才不会青黄不接，因为这关系到每个人的声誉和前途，所以每个人都会尽一切努力培养接班人。

麦当劳的升迁制度、工资政策和企业文化，的确颇值得好好借鉴。

点评：

麦当劳公司内部的升迁制度的确值得我们深思，一个单位之所以吸引人，工资收入高低是个重要因素，但晋升的机制是否健全和公平则是更重要的一点。因为每一个人，哪怕他再普通平常，心中也怀有成功的梦想，为了这个梦想，他可以拼命地奔波，不计报酬地工作，只要给他一个公平向上的机会就行。如果连这一点也无法保证，他自然就会消沉萎靡，会用各种消极的手段来反抗，这时哪怕报酬再高可能也无济于事。遗憾的是，在我们众多



的部门和企业中，最缺乏的就是这个平等而健康的晋升机制了。任人唯亲，拉帮结派，营私舞弊，排斥异己代替了公平、公正、公开的竞争，这么多年来，不知扼杀了多少智慧的头脑！没有靠山而又辛辛苦苦工作的人们，留给他们的是权贵们手指缝里漏下的机会，这样的环境让人怎么能扬眉吐气！于是人浮于事、扯皮拉筋、溜须拍马，谄上欺下就成为这些单位的通病。改变这个现状不太容易，但是我们的企业要想走出困境，非得改变这个现状！

## 独具魅力的 SAP

德国 SAP 公司创立于 1972 年,它位于德国历史文化名城海德堡市附近的瓦尔多夫。SAP 公司是欧洲首屈一指的软件生产企业,主要开发和设计系列应用软件,并已经在这个领域里创建出了一些世界通行的标准,因此它拥有相当大的市场号召力。1996 年,SAP 公司的年营业额高达 27 亿马克,在包括著名的微软公司在内的世界所有软件企业中排名第五位。

SAP 公司常常因为它那标新立异的名称而被人们开玩笑般地称作三个字的公司。但是说归说,笑归笑,SAP 公司在人们的心目中还是一家很有魅力的公司。到目前为止,公司一共拥有 7000 余名软件专家,有意思的是,这些人除了主攻应用软件设计方向之外,绝大部分雇员还同时身为经济学家、信息学家、数学家和自然科学家。SAP 公司的雇员文化素质一般都相当高,其中具有大学以上教育程度的人占公司总人数的 80% 以上。另外,SAP 公司还每年吸引了大约 18000 人到公司应聘,而 1996 年公司只从中录用了 600 人左右,录用比例只有 3%。一家没有吸引力的公司是不可能吸引如此之多的高层次人才前来加盟的。那么,除了公司已取得的成就之外,SAP 还有哪些不同凡响的魅力使得它能如此吸引人呢?

说到 SAP 公司其它的魅力,首先就是它的股票让人爱不释手,因为 SAP 的股票从来都是交易所里的抢手货。几年前,一位在银行当学徒的人听说 SAP 公司的股票行情看好,于是就买了些,后来果然赚了钱。他受到这件事情的鼓励,干脆就加入了 SAP 公司。因为,SAP 的职工还可以低于交易所牌价 15 % 的优惠购买 SAP 股票呢!当然,除此之外,公司的所有职工可以免费就餐,咖啡和茶也随便饮用,还可免费去公司网球场打球等。

但是,股票也许还并不是最吸引人的因素,因为除了 SAP 以外,别的很多公司同样也有这项优惠,有的甚至比 SAP 的更好。所以 SAP 公司更吸引人的地方是,它的用人别具一格,那就是对每个雇员从第一天起就委以重任。有位年青人曾是银行的学徒,进 SAP 公司刚 6 个月,就已被任命为负责中国市场的青年设计师了,担负起在中国进行推销以及在用户和德国的软件开发之间进行协调的重任。另一个叫考夫曼的年轻人,在 SAP 公司总共才干了半年时间以后,就开始独立负责与哥本哈根一家大客户的业务工作了。这位才 27 岁的年轻人每个月都要在丹麦培训工作人员,并根据用户的各种复杂的要求来设计 SAP 系列应用软件。还有一点就是,在 SAP 公司,无论谁在工作中出了什么问题,同事们都会鼎力相助,之后谁也不再念叨他的过错。这些,在别的企业是很难做到的,一个新手从进企业开始起码得几年后才能得到这样的重任。

SAP 公司在组织结构上同样也是非常独特的,它只有职工、部门领导和董事会三个等级,晋升的可能性较小,所以,那些首先就从按部就班的晋升制度中设想自己一生的人,是不适合在这里工作的。但是,得不到晋升,人们为什么还愿意呆在这里呢?原来,在 SAP 公司,责任的原则取代了传统的晋升制,在工程项目、自选工作领域和非形式化的职务等级方面,每个人都能靠自己的主观能动性来扩大业务范围。这就是 SAP 调动人们热情的秘密所在。

据一位部门经理说,SAP 公司宽松的结构、不严密的形式主要是为了达到这样的目标:使 SAP 成为一个不断波动的企业,灵活善变,善于把握新潮

流，适应新发展。SAP 公司有 65% 的职工参加工作不满 5 年，人员的增长至今没有间断，而且已从 3100 名剧增到近 7000 人。因此，许多人认为，对至今结构依然不严的信息渠道加强管理已经到了刻不容缓的时候。但是，在 SAP 公司，信息一直是现买现卖，谁掌握了搜集和转送信息的本领，谁就能在这种非形式化的晋升台阶上升得快，这为自信心强的职工开拓了广阔的发展前景，也向领导层提出了更高的要求。这样，职工们有更多的机会开辟自己独立的工作领域，也就能更好地把握自我发展的道路。

也许是因为 SAP 公司太独特、太不符合常规了，所以它遭到了许多其它的计算机公司或者是社会传媒的批评。SAP 公司对此的回答也非常不同寻常，因为这是它的一贯作风。与其他大多数公司对待批评总是表现得谦虚谨慎相比，SAP 公司对待批评的态度则显得相当过分。一年多以前，德国《经济周报》刊文对 SAP 有所批评，SAP 公司便对此大动干戈，董事会动用报纸整版地做广告，把所有对 SAP 的指责都一一进行了驳斥，一直到批评者收回自己的意见才善罢甘休。因此，也有职工意识到，对 SAP 的批评固然是越来越少，但这未必就是一件好事。但是，不管怎么说，SAP 仍然是令人向往的企业。SAP 以自己的成就和高效益吸引着职员，并使其能全力以赴地投入工作。

点评：

1. 每一个企业都有自己独特的企业文化，就像每一个人都有自己独特的性格一样。对企业来说，这些独特之处很难被定性为好或坏，就如同很难说某个人的性格是好的或是坏的一样，而只能说，好的特点中必然有其不利的一面，而看起来不好的特点中也必然有其合理的一面。这个例子给我们的启发就是对企业里的职工进行思想教育也好，进行物质奖惩也好，只要没有违反法律法规，大可以让它们拥有自己的特质。

2. 如案例中描述的那样，SAP 公司用人之道的确颇有一些独特的地方。对刚入公司的人就委以重任，又同时保持着公司规模不断扩大的趋势，也许主要还是因为公司处于高速成长的阶段，急需大量的人才所致。而在其他大多数行业的大多数企业里，设置较多的晋升阶梯、规定严格的晋升制度的用人方式还是一种被证明为切合实际的做法。但不管怎么说，SAP 这种做法使得公司的经营十分灵活而富有弹性是毋庸置疑的。

## 以下犯上的原一平

日本明治保险公司有个普普通通的推销员，叫原一平。他身材短小，其貌不扬，25岁报考明治公司时，虽然被勉强录用，但主考官劈头丢下的一句话是：“原一平，你不是干得了这种困难工作的人！”当时原一平屏住呼吸，无声地注视着主考官，心头却在叫喊：“我偏要给你看看！”他决计要报这一箭之仇，怀着“有朝一日”的信念，猛打猛冲了十几年，竟成为日本乃至世界成交金额最多，最伟大的推销员！这中间当然与他勤奋的工作是分不开的，但在他工作了3年之后发生的一件事情，却是促使他走向成功的一个最关键最直接的因素。

那时的原一平，怀着偏要做出成绩来的不服输的劲头，工作十分努力，也创下了一些不错的业绩，在公司里站稳了脚跟。

然而，原一平并不因此满足，他构想了一个大胆而又破格的推销计划：找保险公司的董事长串田万藏，要一份日本大企业高层次经营人员的名单和简历，直接向他们大幅度、高层次地推销保险业务。因为串田先生不仅是明治保险公司的董事长，还是三菱银行的总裁、三菱总公司的理事长，是整个三菱财团名符其实的最高首脑。原一平的意图是：通过串田董事长，明治公司的保险业务不仅可以打入三菱的所有分支企业，而且还能打入与三菱有业务往来的所有大企业。但原一平却不知道保险公司与三菱之间早就有严格的约定：凡从三菱来明治工作的高级人员，绝对不介绍保险客户，这当然也包括董事长串田。

原一平为自己突破性的构想而兴奋不已，他咬紧牙关，坐立不安，发愤要实现自己的推销计划，洗雪3年前遭到的羞辱。第二天，他信心十足地推开了公司主管推销业务的常务董事阿部先生的门，请求他代向串田董事长要一份名单。

阿部听完了原一平的计划，默默地瞪着原一平一言不发。原一平虽在公司工作3年，但只在照片上看过阿部的尊容，头一遭面对阿部那种逼人的目光，心里开始发毛，渐渐的有些招架不住了。到这时，阿部才缓慢地说了公司的约定，回绝了原一平的请求。碰了一个钉子，原一平却不肯打退堂鼓，问道：“常务董事，我能不能自己去找董事长，当面提出请求？”阿部的眼睛瞪得更大了，很长时间的沉默之后，只说了5个字：“姑且一试吧。”然后礼貌地一笑，就此打发原一平出门。

等了数天之后，有人通知说董事长答应见他。原一平兴奋不已。他来到了三菱财团总部，仰望威严的三菱大厦，心头又不由一阵缩紧。好不容易通过传达室被带到会客厅。同其他求见的无名小卒一样，原一平被冷冷地丢在一旁。华贵的摆设，其厚无比的地毯，一坐下就像浮在半空的沙发，难熬的长时间等待，把原一平的劲头耗去大半，他疲乏地倒在沙发里，竟然迷迷糊糊地睡着了。不知过了多少时间，原一平的肩头被戳了几下，他愕然醒来，狼狈不堪地面对神情威严的董事长。串田大喝一声：“找我有何事？”还未清醒过来的原一平当即被吓得差点说不出话来，噎了好一会儿才支支唔唔地讲了自己的推销计划，刚说：“我想请您介绍……”就被串田截断：“什么？你以为我会介绍保险这玩意？”

原一平以前也曾想到请求会被拒绝，所以还准备了一套辩驳的理由，但他万万没料到串田会这么干脆地打断他的话，还轻蔑地把保险业务说成“这

玩意”。他被激怒了，不顾一切地向串田吼道：“你这混帐的家伙！”他的声音非常大，甚至在会客厅久久地回荡。

串田毫无防备，不由自主地向后退了一步。但原一平还是余怒未消，他接着大声说道：“你刚才说保险这玩意，对不对？保险怎么了？它不也是公司的业务吗？你还是公司的董事长？我这就回公司去，向全体同事转达你说的话！”原一平说完转身就走。

一个无名小职员竟敢顶撞、痛斥高高在上的董事长，使串田面红耳赤，气愤不已。但他很快就冷静下来，反而仔细体会这位小职员的大胆计划。其实这个计划除了不符合原有的规定之外，还的确是一个会给公司发展带来好处的好构想。

原一平走出三菱大厦，心里实在无法平静，他为自己的计划被轻率拒绝感到又气恼又失望，坐在路边胡思乱想好长时间，才无精打采地回到保险公司，向阿部陈述了事情经过，并口头提出了辞职。就在这个时候电话铃响了。

电话正是串田打来的，他告诉阿部刚才原一平对自己恶语相加，但原一平走了以后自己不禁深思再三。串田接着说：“保险公司以前的约定确实有偏差，原一平的计划是对的，我们也是保险公司的高级职员，理应为保险公司贡献力量，帮助公司开展业务。我们还是参加保险吧。”

放下电话，串田立即召开临时董事会。会上决定，凡三菱的有关企业必须把全部退休金投入明治公司，作为保险金。当晚原一平回到家就收到串田的信：“今天，你特地来找我，我却是个老糊涂，居然没有善待你，实在失礼之至。明天是周末，若不嫌麻烦，愿你能拨冗到舍下一趟。”

第二天，串田不仅亲切会见，还为原一平特地定做好西装、衬衫、皮鞋。他说：“一个像样的推销员必须有像样的外表”。这么一来，原一平感动得差点掉下了眼泪。他诚恳地向串田鞠躬道歉，为自己的无礼行为深深地内疚，并表示今后要以全部精力投入推销保险的事业中去。

原一平的顶撞和痛骂，不仅赢得了董事长的敬服，还获得了董事长日后充满善意的全面支持，他逐步实现了自己的宏大计划：3年内创下了全日本第一的推销记录，到43岁后连续保持15年全国推销冠军，连续17年推销额达百万美元！1962年他被日本政府特别授予“四等旭日小绶勋章”。获得这种荣誉在日本是少有的，连首相福田赳夫也羡慕不止，当众慨叹道：“身为总理大臣的我，只得过五等旭日小绶勋章！”

点评：

1.原一平凭着坚定的信心和天生不服输的个性，没有被困难和董事长的威严所吓倒，反而敢于奋起抗争，竟取得了意想不到的效果。这正是“有志者事竟成”。

2.商场之中，难免唇枪舌剑。强大的一方可以用权威来震慑弱小的对手，而有时，弱小者采用强硬方式，施展果敢手段，也能反败为胜。不过，商场之中也好，交往之中也好，强弱是以实力为基础的，以弱胜强绝对是特例。在通常的情况下，弱小一方的愤怒，除了给自己的身心带来累累伤痕之外，将会一无所获。若希望你的怒吼能激起强者的回应那也是天方夜谭，在大多数的情况下，对方只需要大手轻轻一挥，你就会永远被赶出办公室，从此剩下你一个人苦恼，而对方在十几分钟后就会把你抛到脑后，因为他的办公桌前还有堆成小山的公务。所以，笔者奉劝各位打工的同胞，如果你实在忍无可忍，你也可以放纵自己一次，并做好最坏的打算，否则，绝对不要把它当

作一种工作的技巧来运用。

## 英国石油魁首乔达诺

年薪 881000 万英磅，相当于一星期就有 17000 英磅。一年就成为百万富翁。这是英国公司总裁中最高的薪金。这位总裁就是理查德·乔达诺。与他领导公司创造的财富相比，其年薪仅是九牛一毛。那么他是如何领导企业的呢？

1979 年乔达诺任英国伯马石油公司总裁时，公司产品质量是无懈可击的。但公司在另一方面也开始出现一些问题。70 年代初期，公司委员会已决定扩大其主要市场，并转入焊接以及更广泛的经营范围，包括从金属贸易到生产意大利式馅饼，从参与北海石油的开发，到通过联合王国最大的计算机系统向其它公司提供信息——这一计算机系统被安放在牛津大街一个复杂装置系统中。

但 1973—1974 年的石油危机动摇了公司的信心。乔达诺执事时，公司已开始卖掉一些财产。因而他接手的是一个不易觉察的千疮百孔的企业，等着他的任务是十分艰巨的。而对他能否扭转企业困境，人们则将信将疑。但乔达诺还是成功了。乔达诺上任后就发现，集中管理方式对石油公司已不适应，必须采取措施把战线过长的业务公司组合成一个共同的整体。“我知道如果我们继续这种分散的组织管理方式，那么我将失去对许多地域性企业的战略进攻地位。”石油公司经营的主要本质是基于对地方公司的管理。在任何情况下，乔达诺都坚信责任制应尽量落实到最底层。

他解决这一问题的方法是把石油公司变成一个生产组织化的公司。“生产组织化试图打破地区间的障碍，不搞集中化，而是鼓励搞专业化、生产和技术流水线。换言之，就是让一个熟悉汽油生意的人来经营汽油生意，他可与 9000 公里以外的另一位经营同一行业的人直接对话，并可以用技术术语进行交谈。这种对话注定要比一个经营汽油生意的人与一个负责全面生产的地方经理之间的对话有效得多。”

地方公司可照常经营他们自己的业务，生产的组织化已摒弃了那种地方体系而建立了乔达诺所称的“网络组织”。它与美国石油公司所采用的方法不无相同之处。有人指责这一方法使有些人的上头拥有了两个老板。但乔达诺喜欢这样。他希望他的下属通过一些捷径和等级制中的上下级关系学会怎样通过正确的途径获得他们需要的东西。

把这一原理付诸实践确实花费了他一些时间。直到 1993 年一条主要组织化生产线才建成。他相信这是大家共同努力的结果。“我认为这是目标一致的结果。我的意思是说总会有一个或两个顽固者坚持地球是个平面的观点，但在我们公司没有一个说：让我们还是采用旧的生产方式吧。缺点总是存在的，任何事情都是在变革中才发展起来的。”

乔达诺花费了大量时间使公司的每一个成员都了解他的计划。“我们发布了一条明确的声明，讲明公司是怎样组建的，为什么以这种方式组建，为什么于 1982 年将公司的名字改为英国石油公司集团，以及我们希望工人们干什么、怎样干。”

如果依据乔达诺倡导的网络组织，就认为他是个宽容的领导者，那就错了。事实上，乔达诺对下属的要求极其苛刻。最近，石油公司搬出伦敦，在萨里建了一个新总部。这原是一所女子教养院，现在是一座典雅的介于温室与航空站之间的建筑物。完全用塑料长青藤装饰，给人一种既在室外，又在

室内的感觉。公司从闹市区哈默史密迁入这绿草如茵的温德莱姆，这种气氛的转变也影响到公司的职员。开始有些人上班不穿工作服，乔达诺马上出来制止。他自己倒可以不拘小节，但他认为他的雇员应能够经受得住这种迷惑而严肃认真地工作。出于同样的原因，他不赞成利用总部四周花园似一般的场地举行任何社交活动。

在公司，没有人怀疑他制订的公司准则。“我们一而再、再而三地向职员们说明过。”这似乎有点专制，但事实的确如此。

乔达诺的杰出才能是有效地使用权力。他口头上高唱民主，“每一个系统都必须进行核查与平衡。如果你的经营管理是一元化领导，那就很危险了。因为没人来纠正你的错误。”乔达诺认为检查员和评审员必须有他们自己的权力。而实际上，他本人施行的却是独裁统治。

“我并不是说要听取秘书、接待员或者清扫工的意见。他们没有权力基础，他们没资格说：迪克，这么做太愚蠢了！我是指那些有身份、有地位、有自己谋士的领导组织内部人员，他们可以说：“迪克，这并非万全之策，因为……这我必须听。举例说，大约四、五年前，我们有一位很聪明的年轻谋士，很显然他经验不足，而且在高级管理机构中没有地位，所以讲话分量不足。还有，我在外面雇了一位波士顿顾问团的高级合作人，他以重要身份来到公司，当然付给的薪水也相当高。我听取了他的建议，培养了自己的专家集团。一旦他对企业有意见，他便以权威的口气讲出来。通过起用他，使公司内部汇聚了一股强大的、独立的声音，这声音我是必须听的”。

正因为如此，有人认为乔达诺是石油公司的上帝，又有人说他是魔鬼，但奇妙的是将这两者绝妙化于一身的人——乔达诺，在 80 年代领导伯马石油公司创造了一个公司历史上从无前例的黄金时代。

点评：

1.企业组织设计要灵活。当乔达诺发现集中管理已经过时，便果断地抛弃了该方式，而机智地提出了集中和分散集于一身的组织形式——网络组织，创造了二次企业组织的革命，为业绩增长奠定了基础。

2.领导是宽容和“独裁”的结合体。乔达诺的“独裁”是指对员工的纪律要求，这绝对是必需的，无规矩不成方圆。同时他在决策时又讲究民主，因为集思才能广益。



## 成也萧何败也萧何

休厄尔·埃弗里无疑是个不一般的人，他曾经成功地挽救了沃德公司，但同样是他，又几乎倾覆了沃德公司。

休厄尔·埃弗里何许人也？埃弗里 1874 年出生于密歇根州的萨吉诺，是密歇根一个富有的木材商的儿子。在他一生中的许多年里，他一直是一个值得敬佩的成功者。1894 年，他从密歇根州立大学法学院毕业，并开始在他父亲手下的一家小石膏厂做基层工作。在 22 岁时，他已是这家工厂的经理。1901 年，这家小企业被美国石膏公司吞并。四年以后，埃弗里成为美国石膏公司的总经理。《时代》杂志把他描述为“一个和蔼的、卓越的超级推销商”。正是他把美国石膏公司建成美国最大的建筑材料供应商。

此后，埃弗里的人生之途出现了一次大的转机。

在经济大萧条最严重的 1932 年，受沃德公司的董事和债权人之托，埃弗里临危受命挽救这家岌岌可危的公司，因为沃德公司在 1931 年出现了 870 万美元的巨额赤字。埃弗里将一批年青干练的经理人员召集在自己的周围，他在沃德公司的存货中增加了许多高档品，并声称：“我们不再依靠那些乡下佬和土包子，我们不再只卖工装裤和防粪鞋。”他使公司重新进入了时髦商品市场，他改进了商品目录，关闭了 70 家亏损商店。

经过一番艰苦的努力，埃弗里成功了。12 年后，他已把 1932 年的 870 万美元的亏损扭转为 1943 年的 2043.8 万美元的盈利。1932 年这家公司的亏损是西尔斯公司的 2.2 倍，营业额却只是西尔斯公司的 65%，而到 1939 年，沃德公司的营业额已相当于西尔斯公司的 82%，利润则是西尔斯公司的 84%。

事情如果只是到此为止，埃弗里可谓功成名就。但在公司经营顺利时，埃弗里却犯了一个不可饶恕的错误，即对企业实施独裁和错误的领导。埃弗里以铁腕手段控制着沃德公司，不接受任何异己之见。在他任职期间，有三位总经理、不少于 24 个副总经理和许多其他高级管理人员离开了公司。在他们中间，有些人后来成为洛德和泰勒公司及 W.T. 格兰特公司的总经理。由于埃弗里的独裁，公司很难留住那些能干的经理人员，因为他们希望能够享有自主权，来作出积极进取的决策。

由于埃弗里的独断专行，以一个老式暴君的身份统治这个 10 亿美元资产的公司，也由于公司没有民主决策机制，所有决策都由埃弗里作出，所以难以保证决策的团队化执行。恰好这时，埃弗里又犯了两个致命的错误：

1. 拒绝扩展经营规模。从历史上看，沃德公司的商店大多开设在乡间小镇上，这样做是为了拥有农村消费者，而他们在二次大战之前被视为主要的市场。然而，二次大战以后，人口的增长主要集中在大城市，尤其是在近郊，购货中心如雨后春笋般涌现，并不可避免地从小型和小型商业区那里抢走不少生意。但在这一购买方式发生重大变化的时期，沃德公司却拒绝扩大经营，拱手把市场送给了西尔斯公司、彭尼公司和其他竞争者。

2. 战略预测失误。沃德公司并非不具备扩张的条件，而是埃弗里对前景不看好。

沃德公司既不缺乏资金，也不缺乏管理人才。事实上，该公司正储备着几百万美元的资金以备后用。资金如此充足，以致公司一位副总经理曾说过这样一句后来被广泛引述的话：“在今日美国，沃德公司是拥有商店门面的

最好的银行之一。”但埃弗里有一个不可动摇的信念，即二次大战结束后不久便会发生经济大萧条，而他的依据就是第一次大战后发生的大萧条。埃弗里预计，由于工业从军工生产转向民用生产，几百万退伍军人又要寻找工作，因此整个国家在把经济向和平时期调整时将会遇到很大困难。他预言“经济形势的恶化将是我们始料未及的”。他因此表示说：“我们（沃德公司）将不做任何反应，我们非常审慎。”

如果形势的发展正如埃弗里所料，即在战争结束的三到四年内确实开始了严重的经济大萧条，那么他就可能成为一名英雄式的人物，他可能会像《商业周刊》杂志推测的那样，获得“美国最精明的商人”的赞誉。当他人人都因经济萧条而陷于紧缩困境之时，沃德公司的现金和流动资产就可推动公司以得天独厚的价格优势进行扩展。不幸的是，经济发展的现实表明，埃弗里的预测是错误的。

埃弗里的独裁，导致了公司决策难以吸收异己之见，最终铸成了公司战略性决策的失误。公司既丧失了发展机会，又在竞争中败北。

首先，从 1945 年至 1952 年，即二次大战后实行经济控制的年份，沃德公司连一家新的商店都没有开设，反而关闭了 27 家商店，使沃德公司的商店总数由 632 家减至 605 家，1952—1955 年，它又关闭了 37 家入不敷出的商店。与此同时，其竞争对手西尔斯公司却在蓬勃发展，商店总数由 1946 年的 610 家递增至 1952 年的 684 家。

其次，当战争结束后，西尔斯马上就掀起了自 20 年代以来最大的扩展浪潮，大约有 3 亿美元的资金押在战后经济会立刻有大规模发展这样一种信念上。在战争结束后的头两年里，西尔斯公司的销售额从 10 亿美元猛增到近 20 亿美元，而休厄尔·埃弗里则采取了袖手旁观的态度，不作任何发展的努力。按兵不动，拱手让出了市场份额。

点评：

1. 独裁会导致失败。人才对企业发展无疑是非常重要的，但沃德公司将企业安危系于埃弗里一身，则是一种非常危险的行为。因为埃弗里个人的能力是有限的，只有集体决策才能提高决策科学程度。而埃弗里的专断，听不进异己之见，自然会导致企业失败。

2. 预测是企业发展的关键。埃弗里之所以在竞争对手大兴土木、大规模扩张时按兵不动，是因为他预测前景不佳。预测失误，使企业错过了发展机会。当然，这部分也是由于个人决策科学程度低的原因。

## 布伦南激流勇退传美谈

爱德华·布伦南曾为西尔斯公司作出过卓越贡献，但在西尔斯面临困境时激流勇退，并且三顾茅庐请出年轻有为的马丁·内斯，由此拯救了西尔斯公司。在商业史上演出了一幕“退一步海阔天空”的千古绝唱，那么布伦南为什么要激流勇退？马丁·内斯何许人也？又如何拯救西尔斯呢？

爱德华·布伦南是全美最大商店西尔斯的董事长。他在西尔斯已工作了36年。近10多年来，他一直掌管公司的大权。他曾为公司的壮大作出过巨大的贡献。面对西尔斯在消费者心目中的地位日益下降，公司经营状态每况愈下的局面布伦南急在心头。他不顾年迈，披挂上阵，于1985年毅然决定自己亲自兼任总经理。尽管他采取了许多措施，比如与竞争对手展开削价战，压低供货商的商品价格，发动促销广告攻势，甚至不惜将几位在西尔斯奉职多年的销售经理毫不客气地予以解雇。但仍未能使公司从根本上摆脱困境，财务状况仍然不好，公司内部各职能部门之间依然缺乏有效的协调，整个系统的运转仍无多少效率可言。

面对这一严峻现象，作为一名功臣，布伦南表现出了大将风度，首先他敢于否定自己。他认为，自己的长处在于为西尔斯这艘巨轮指引航向，而涉及具体的市场拓展策略、组织管理、产品销售策略、公司形象的市场定位策略，这些不是自己的优势，需要一位专家协助自己作这些工作。如果能找到这样一个人作自己的臂膀，担起总经理的大任，西尔斯必会重振雄风，自己苦心经营多年的事业必会有新发展。

随后，布伦南开始多方寻找人选，最终定格在马丁·内斯身上。二顾茅庐不遇，布伦南并不灰心，终于在一次经过巧妙安排的鸡尾酒会上，布伦南与马丁·内斯“不期而遇”。布伦南很自然地把话题引向了马丁·内斯最得意的一件事：如何将萨克斯百货公司下的一个子公司从危机中拯救出来。当两个人谈得十分投机时，布伦南单刀直入：“请问阁下在贵公司年薪为多少？”马氏答：“200万美元。”“太少了，像阁下这样的杰出人才，敝公司愿出300万美元礼聘阁下为总经理，不知意下如何？”“能否让我了解贵公司的情况后再作答复？”“可以。”马丁·内斯经过了半年时间全面了解，考察了西尔斯的状况，接受了聘请。

风云乍起之际，马丁·内斯敢于临危受命，是基于对自己能力的信心。毕竟马丁·内斯1967年就到美国无线电公司（RCA）做销售统计工作，常年和数字打交道。后又在纽约第七大道上的萨克斯百货公司任副董事长。他在萨克斯百货公司工作期间，以敏锐的市场分析著称，销售业绩昭著，证明他是一个挽救企业危机的能手。也许他不具备其他候选人丰富的组织管理经验，但他却以精明强干、雷厉风行、准确判断市场和降低成本而著称，而西尔斯正需要这样的人担当总经理的大任。

内斯到任之后，经过二番调查，发现了西尔斯公司存在以下问题：

1. 追求大而全，追求所谓“未来世界的百货公司”。如在芝加哥盖起了摩天大厦，商品繁杂齐全，但不适销；为与专业商场攀比（如电气公司），改变从自己熟悉的厂家进货的传统作法，而广进各种牌号的商品，提高了成本，使资金周转不灵，以致西尔斯公司面临多家银行要求出让其股份以清偿债务的巨大压力，这使西尔斯的融资信誉受到了严重影响。

2. 广告的宣传华而不实，不能取信于消费者。80年代初期推出“每天都

是最低价”的广告，但实际价格比起竞争对于要高，聘请著名模特为其服装登台表演，却无适于广大消费阶层的款式。

3. 该年的商品目录被喻为公司的主牌，但实际上是付出了一笔巨额的不起作用的费用，仅此一项公司每年损失 1.6 亿美元。

针对上述存在问题，马丁·内斯发挥了自己善于具体工作管理的优势，凭借办事果断的作用，迅速推出了以下改革策略：

1. 成立应急事务处理特别班子。全权处理紧急重大事变，吸收了前任的几名人员做为决策层，而这些副职过去只有在布伦南面前表态的权力，没有机会表达自己的观点，发挥自己的专长。

2. 精简机构。关闭 113 家西尔斯所属的公司，并将其资产以证券化形式出售，裁员 5 万人，占全体职工人数的 20%；在总数为 1.5 万人的经理人员中，解聘 4000 人，发给遣散费；取消商品目录。

3. 改革服装营销策略。服装销售占公司收入的 26%，以及各分支百货公司 64% 的利润。为西尔斯提供服装的厂家生产的都是一流的名牌服装，同样的一件黑色镶有小珠的晚礼服在萨克斯公司售价为 300 美元，而西尔斯仅仅只售 125 美元，所以问题是西尔斯的形象，而不是货色。西尔斯过去给顾客的印象是不重时尚，只是一些家庭主妇去那里购买家中穿着的便装。而现在通过报纸、电视广告和印刷宣传材料说明西尔斯是妇女购买时装的良好去处，把销售对象瞄准为年收入 2.5~6 万美元的妇女，在广告宣传中树立西尔斯的新形象是美国家庭财务管家，不再提什么“最低价”。

布伦南的激流勇退，提供了马丁·内斯发挥才华的空间，布伦南自我否定的价值体现在马丁·内斯所创造的经营绩效中。马丁·内斯上任短短一年，创造了百货业增长的最快记录，至今无人超过。1993 年 7 月份比 1992 年同期即马丁·内斯刚上任时销售额增长 15%。8 月份比起 1992 年同期销售额增加 11%，而这个增长数字为其同行竞争对手增长数字的两倍。点评：

1. 人力资本具有专一性。人才对于发展是重要的，但毕竟人无完人，全才是不存在的。布伦南的伟大在于发现了自己与马丁·内斯的能力差别，而其卓越在于激流勇退，为马丁·内斯提供了舞台。

2. 因地制宜才能人尽其才。马丁·内斯长于具体工作管理，但也许不适于战略管理。因而布伦南就自己把握企业大方向，放手让马丁·内斯从事具体工作管理，从而既使马丁·内斯在专业领域内得到发挥，又使其才华放射到极点。

## 通用电器的情感管理

通用电气公司创建于 1878 年,公司总部设在美国康涅狄格州菲尔法尔德镇,在公司创业的 100 多年后,1991 年销售额达到 602.36 亿美元,利润额为 26.36 亿美元,雇员 284000 人。在世界 500 家最大的工业公司中排名第 8 位。通用电气的成就,与它采用的注重员工情感的人本管理方式是分不开的。

通用情感管理方式之所以获得成功,是因为通用电器成功地解释并实施了情感管理,揭示了情感管理的内涵。通用电器公司认为情感管理由以下几要素构成,即理解雇员心理、企业就是大家庭、公司内民主、员工第一等。

一般公司按个人或部门业绩、个人专业能力等依据来实施管理者晋升和考核,可通用电气公司制订的经理晋升考试制度不同寻常。升级考试命题并不是来自经济学典籍,也不是来自那些晦涩难懂的经营理论专著,而是莎士比亚作品中的一部,试卷则是写一篇我们常说的“读后感”而已。

开始时许多人百思不解,甚至提出意见。后经专家一语破的,才恍然大悟:这是对企业高级管理人员的基本心理素质要求。试想连一部世人皆知的文学作品中的人物心理尚不得而知的人,又怎样去理解公司内部成千上万的雇员心理呢?通用电器抓住了情感管理的要素,即经理人员理解雇员心理是情感管理的先决条件。

将企业培养为一个大家庭是一种“高感情”管理方式。通用电器作为高技术企业所面临的竞争激烈,风险大,更需要这种“高感情”管理。它是医治企业官僚主义顽症的“良药”,也是减少内耗、理顺人际关系的“润滑剂”。通用电气公司总裁斯通就努力培养全体职工的“大家庭情感”的企业文化,公司领导和职工都要对该企业特有的文化身体力行,爱厂如家。从公司的最高领导到各级领导都实行“门户开放”政策,欢迎本厂职工随时进入他们的办公室反映情况,对于职工的来信来访都能负责地妥善处理,公司的最高首脑与全体职工每年至少举办一次生动活泼的“自由讨论”。通用公司像一个和睦、奋进的“大家庭”,从上到下直呼其名,无尊卑之分,互相尊重,彼此信赖,人与人之间关系融洽、亲切。

至于公司内民主,不但有利于企业部门及人员之间的关系融洽,而且有利于决策的科学性和提高生产率。公司为使民主典型地反映在公司人事管理上,近年来改变了以往的人事调配的做法(由企业单方面评价职工的表现、水平和能力,然后指定其工种岗位),而是反其道而行之,开创了由职工自行判断自己的品格和能力、选择自己希望工作的场所、尽其可能由其自己决定工作前途的“民主化”人事管理制度,称为“建言报告”,引起管理界的瞩目。专家们认为,“让棋子自己走”的这种“建言报告”式人事管理,比传统的人事管理更能收集到职工容易被埋没的意见和建议,更能发掘人才和对口用人,从而对公司发展和个人前途更加有利。

此外,通用公司还别出心裁地要求每位雇员写一份“施政报告”,从 1983 年起每周三由基层员工轮流当一天“厂长”。“一日厂长”9 点上班,先听取各部门主管汇报,对全厂营运有了全盘了解后,即陪同厂长巡视部门和车间。“一日厂长”的意见,都详细记载在《工作日记》上。各部门、车间的主管依据其意见,随时改进自己的工作,并在干部会上提出改进后的成果报告,获得认可后方能结案。各部门、车间或员工送来的报告,需经“一日厂长”签批后再呈报厂长。厂长在裁决公文时,“一日厂长”可申诉自己的意

见供其参考。

这项管理制度实行以来，成效显著。第一年施行后，节约生产成本就达 200 万美元，并将节约额的提成部分作为员工们的奖金，全厂上下皆大欢喜。

所谓员工第一，不但强调尊重员工，而且表明在企业发展中的作用优先性。1990 年 2 月，通用公司的机械工程师伯涅特在领工资时，发现少了 30 美元，这是他一次加班应得的加班费。为此，他找到顶头上司，而上司却无能为力，于是他便给公司总裁斯通写信：“我们总是碰到令人头痛的报酬问题。这已使一大批优秀人才感到失望了”。斯通立即责成最高管理部门妥善处理此事。

三天之后，他们补发了伯涅特的工资，事情似乎可以结束了，但他们利用这件为职工补发工资的小事大做文章。第一是向伯涅特道歉；第二是在这件事情的带动下，了解那些“优秀人才”待遇较低的问题，调整了工资政策，提高了机械工程师的加班费；第三，向著名的《华尔街日报》披露这一事件的全过程，在美国企业界引起了不小轰动。事情虽小，却能反映出通用电器公司“员工第一”的管理思想。

“员工第一”思想在通用电器的日本公司——左光兴产公司表现得更为明显。左光兴产实施该思想的要点包括：不开除员工，不设打卡机，不规定员工退休制度等等。左光兴产公司规定：即使在公司经营最困难的时候也绝不许开除任何一个员工，公司要与员工共渡难关。左光兴产是一家经营石油的公司，二战后，日本作为战败国，其石油经营权受到限制，该公司在国内外的分公司被迫关闭。公司在经营十分困难的情况下，社长向各级主管下了一个严格的命令：绝不允许开除任何一个员工。公司到处找活干，从社长到每个员工同心协力拼命干，终于渡过了难关。

总而言之，因为通用电器理解了情感管理，实施了这一金牌原则，自然会取得成功。这并不令人费解。

点评：

1. 管理方法需要一个划时代的变革。过去的管理方式和管理理论绝大多数是视雇员为被管理对象，从而推出了一系列条条框框。但通用电器的经验表明，人是感情的动物，用情感管理方式，创造了雇员和企业之间的相互信任，从而更有利于提高生产率。

2. 情感管理是以人为中心，以人为主的。基于对员工的信任，培养企业内民主，实现员工在作用和被服务上的优先性，辅之以融洽的大家庭气氛，可使情感充斥于企业每一个角落，达到情感管理方式的目的。

## 松下对年功序列制说“不”

松下电器公司创建于 1917 年，公司总部设在日本大阪。1991 年销售额为 485.95 亿美元，利润额为 18.32 亿美元，雇员 210848 人。在世界 500 家最大的工业公司中排名第 13 位。尽管松下取得了成功，但它并不满足，近年来又向日本企业管理的基本准则——年功序列制，发动了最为猛烈的挑战。

松下公司之所以挑战年功序列制，是因为该公司认识到：长期以来，管理岗位难以衡量工作绩效，因而管理者工作平常也不会影响他的收入和职位。为此松下公司提出管理职位人事改革的原则是全面贯彻能力中心主义，将管理人员的年薪差距拉大到 3 倍，以奖优罚劣，增强工作激励的诱导能量。

作为挑战年功序列制的结果，新的人事评价系统扩大了员工的收入差距，并根据评价结果的不同，从收入上充分体现工作成绩，同时因为年度评价结果的累积，时间越长，收入差距越大。

作为一种新的评价标准，其实施必然涉及到组织和结构工作的各个方面。因而，松下提出了相应对策，首先是公司按照业务单元构造新型组织，目的是提高企业专业化程序，利于新的人事考核标准的实施；其次是人员评价和选拔过程中遵循两个原则，即实绩招聘和人事考核标准量化。

按业务单元构筑新型组织。在斯密公司的启迪下，松下公司从 1994 年 7 月起把按部建立的组织改变为按单元式单位来建立，废止部这种固定的机构形式。斯密公司的指导思想使松下公司得出一个原则：构造随时可以建立、随时可以废止和更改的组织形式。斯密公司和松下公司的一致思想是发动员工搞提案，即创造工作，创造业务，根据提案情况和员工的设计竞标；公司决定某项工作或业务的领导，由他们自己组建工作小组，任务或工作完成以后，工作小组也自行解散，如果员工不能参加到工作小组中，则宣布处在内部失业的状态。

按照单元或单位构筑新型的组织形式，是要改变过去那种企业内部事事包容的做法，这不但提高了企业专业化程序，有利于广泛利用社会资源力量，同时也为新的人事制度实施提供了基础。

新的人事制度实施的核心在于人员的选拔和评价，在这方面松下提出并遵守了两个原则。

第一，人员选拔和评价的主要标准是实绩。近年来松下企业人事制度逐步从论功主义向能力主义转变。但对能力主义也有不同看法，核心是能力主义仅仅反映一个人的潜在力，与实际工作成绩没有必然联系，因此松下公司主张要建立体现实绩主义的人事制度，松下把产品生产销售作为人事考评基本尺度，实际上是向实绩主义迈出了重要一步。

第二，推行资格制和招聘制。在传统的人事管理制度下企业根据业务需要决定机构设置和职务任务，工作人员根据上级的指示进行工作，这种做法的弊病是培养了事务性人才而非创业性人才。在松下的资格制和招聘制下，员工只有经过资格考试并达到标准，公司才予以考虑晋升，这样就使得员工的工作效率有所提高，工作成绩一目了然，在考评上可以克服个人的喜恶感情和派系的影响，从而体现公平、公正、公开的考试原则。

资格制和招聘制的推行增加了人事管理的公平性和透明度，提高了员工的竞争意识和组织活力。特别是通过设计比赛这种类型的竞赛活动，大大提高了员工的创新意识和工作能力。例如 1991 年 10 月在商品开发上推行公开

招聘制后，创造了许多具有独特创新构思的业务项目。

为了支持资格制和招聘制的实施，松下公司还改革了工资制度。工资总体上分为资格工资和能力工资。经过上述改革后领导和下级双向沟通，大家都清楚问题的所在，增加了人事考评的公开性。1994 年 4 月开始，松下公司总裁还把考评项目划分为与年龄、地位相对应的全员共通的 16 种类型，更加促进了该制度的实施。

也许正是从松下对传统体制说“不”的决心中，我们看到了日本企业迅速崛起、长盛不衰的奥秘。

点评：

1. 企业激励问题有很强的重要性。因为企业由人组成，企业的业绩很大程度上取决于员工的努力，因此决定员工积极努力程度的激励问题具有根本的重要性。正是基于对这一问题的重视，松下才发动了对“年功序列制”的冲击，其目的是要追求更大的活力。

2. 激励方法设计也是非常重要的因素，因为决定激励效果的是人事制度安排。为此松下针对原有年功序列制中难以衡量工作绩效、薪差小的缺点，采用了新的人事制度，克服了上述存在问题，并大大提高了组织活动效率。



## 宏碁公司的沉浮

宏碁集团 1992 年的销售额达 16 亿美元，从业人员约为 5300 人，是台湾电脑行业中最大的企业集团。该集团由台湾总部以及欧美、日本和亚洲等主要国家的生产、销售公司共计 52 个事务所组成。生产工厂除了台湾（新竹科学工业园区等）以外，还遍布美国、荷兰、马来西亚等地。宏碁销售的地区分布是：北美占 38%，居第一位，欧洲占 22%，其他国家和台湾各占 20%。仅宏碁总公司自己的销售额就有大约 12 亿美元，其中出口占 87%。主要的生产品种有：个人电脑（占全体的 68%）、大型电脑（16%）、通信机器（8%）。

宏碁公司的董事长兼总经理施振荣，不是靠政治实力和家中的资产，而是靠技术建立起“私人电脑王国”的现代企业家。在台湾，他享有盛誉，是年轻创业者们的理想目标。

1976 年，31 岁的施振荣与在荣泰电子的部下黄少华、林家和及自己的妻子（叶紫华）等决定共同独立创业，一起离开了荣泰电子公司。

80 年代初期，美国的苹果电脑公司给台湾的信息机器产业带来了巨大的赚钱机会。1981 年，宏碁公司开始销售“小教授”、“天龙”等自行开发的个人电脑，接着又推出了与苹果电脑的兼容机“小教授二号、三号”。这时，在台湾首家进入个人电脑业的宏碁电脑公司把具有长远的眼光、洞察力和耐力的“围棋的战略”运用于企业战略，开始走上成为台湾最大的个人电脑厂家的道路。

80 年代，宏碁公司在台湾各地举办的展销会，每一次都有一万多人参加。例如，在被称为当时空前规模的“千人电脑展”上，顾客可以进行电脑的实际操作，因此销售量大增。另外，包揽了台湾宏碁产品销售的宏碁科技，在台湾开设了 100 多家“资讯广场”。这种“广场”是 1985 年开始在台湾开设的最大的电脑经营连锁店。为了应付国内市场的激烈竞争，50 家以上的“广场”部取得了个人电脑实习教室的资格，通过信息的普及和应用，加深了消费者与生产厂家的关系。

另一方面，宏碁的海外事业从 80 年代中期开始活跃起来。1984 年，宏碁携带“小教授”在东南亚五国举行巡回展以后，面向东南亚、中东的出口逐渐增加。1989 年出口的电脑共达 100 万台。

1987 年，宏碁投入 600 万美元收购了美国 CounterPoint 公司，这是通过开展海外事业向小型电脑的技术领域跨出的第一步。从那以后，它又通过在欧美及亚洲主要国家设立生产点以及销售代理店，积极地向海外拓展。1988 年宏碁将公司英文名及品牌名称改为“ACER”。

1989 年，宏碁以与美国的德克萨斯仪表公司（TI）合办的形式，在台湾的新竹开设了 IC 生产工厂（德基半导体公司，TI—Acer），投资总额为 2.5 亿美元，宏碁出资 58%，开始生产 DRAM 和 ASIC 芯片。这个集团内的第一个 IC 工厂是在 1991 年开始生产的，其设计、生产技术全部由 TI 公司提供，产品全部由 TI 公司收购。

1990 年宏碁收购了荷兰的袋鼠电脑公司，正式开始在欧洲生产个人电脑。另外，还与德国的戴姆勒·奔驰公司旗下的航空宇宙企业 MBB 公司共同成立了 Ambit 公司，并参与了混合式微电子装置的开发。

同年，宏碁又收购了在美国的 MultiUserSystem 居先导地位的 AltosComputerSystem，用了 9400 万美元。但是，从收购此公司起，宏碁在

美国市场开展的事业开始陷入不景气状态。

尽管如此，宏碁仍不断进行海外投资，1992 年在墨西哥收购了生产键盘的 Computec 公司的 19% 的股票。

一直在台湾信息机器产业中起先导作用的宏碁公司，1991 年初在台湾的高新技术产业里首次解雇了 400 名员工，据说其原因在于：生产成本提高，新产品开发的速度不快，以及组织扩大导致的官僚主义和决策缓慢这种效率低的经营、使得竞争力下降。宏碁陷入困境的时候正值电脑产业出现世界性的不振，而宏碁受的冲击更大。

同年年底，由于定购减少，工厂开工日数缩短为一周四天。此外，由于在美国收购的 Altos 公司的损失以及低价格竞争等，1991 年整个宏碁集团的决算出现 2270 万美元的赤字。

对于购买美国企业所引起的宏碁的业绩恶化，施振荣认为是“交了一笔巨额的学费”。但是，他又说，这些钱也绝没有浪费。他强调，“宏碁”品牌在美国的知名度，不低于台湾的任何一个电脑企业。他一直重视美国，认为它是高新技术、市场以及形象的起源，是宏碁公司开展世界市场战略的要地。

1992 年改善企业素质以后，由于 1993 年电脑业恢复景气，以及台币对美元的汇率降低使出口、接受订货变得有利，因而宏碁公司的业绩开始好转，在美国的销售额也大为增加。增加的主要原因是生产组装工序合理化以及低价电脑的销售增加，一些大型厂家定购大量 OEM 电脑产品也是一个原因。

1994 年 1 月，宏碁集团宣布 1993 年的营业总额超过了 500 亿新台币（约 19 亿美元）。施振荣确信：“如果能有效地利用现在的组织，估计 1994 年的营业额还可以增加 100 亿新台币”。在国际市场上，他们采用“特许连锁餐馆”式的 Originalbrand 经营，与各地的代销店携手共同对抗欧美大企业的“大型餐馆”。

在世界电脑业转向价格主导型的形势下，台湾的各公司都在加快设计速度，最大限度地利用有弹性的批量生产的经验，并接受欧美及日本的大型企业提出的各种 OEM 的订货。在这个领域有 10 多年经验的宏碁公司声称，不论是台式还是笔记本式电脑，自己都处于国际性的大公司的重要生产销售对手的地位。

点评：

1. 海外战略的确立是国际化成功的基础。宏碁公司在开展海外事业上最大的弱点就是缺乏可以作为基础的市场。因此，他们提出了在发展中国家占首位的战略。1991 年，宏碁在发展中国家的销售比率达到了 70%。

2. 处于技术密集行业内的企业应注意研究与开发。宏碁在高科技行业的成功，主要是因为它的重视研究与开发工作。1988 年，公司从事研究开发的工作人员有 400 人，现在已增加到 800 名。1 年的研究开发经费在 1990 年占了销售额的 5%。宏碁公司的研究开发经费所占的比率，在台湾同行中也是最高的。

## 颇受争议的传销商特纳

美国柯斯克化妆品公司总裁格兰·特纳是传销制度的创始人，同时恐怕也是美国最受到争议的企业家。他，其貌不扬，五短身材，头发稀疏，还长着一只兔唇，连说话都不甚方便。但就是这么一个人，竟然是美国历史上最成功的商人！1967年，特纳怀揣借来的5000美元开始创业，只用了短短3年时间，这5000美元就变成了1个亿！说他颇受争议是因为，他既因创立传销制而受到过“欺诈”的指控，也因热心帮助残疾人而受到一般公众的尊敬；他既因讲话粗鲁、不拘小节受到许多人嘲笑，也因演讲扣人心弦、不落俗套而常得到听众们如痴如醉的欢呼……总之，这个人集多种矛盾和特色于一身，的确是个复杂而多彩的人物。特纳发迹的秘密就是所谓传销制。柯斯克公司成立之初，他就以5000美元的价格向每一个有志于成为柯斯克公司推销员的人出售传销权。凡是买到传销权的人，不但可以推销柯斯克的美容器材，而且还可以3500美元的价格将传销权再出售给其他的人，每出售一份传销权，这位推销员可获得700美元的佣金。下一级的传销员还可以同样的折扣比例，发展其他的传销员。公司则靠发展传销员的手续费和传销员销售的公司产品营利。值得一提的是，这种销售手段在许多国家或行业内都被判定为非法。但特纳才不会管这么多呢！特纳的传销员们在推销大会上常常挥舞着巨额的支票高喊：柯斯克的传销员一年能够赚5万到10万元！他们的叫嚷声一般会被听众的狂热的口哨声和呐喊声所淹没。到1970年底，特纳在全美已拥有近十万名各级传销员，每年公司收入1.3亿美元！特纳成了美国商业史上的最大奇迹！然而，柯斯克公司的声势首先引起了纽约州的检察官们的关注。据他们的估计，到1970年仅在纽约州就有16000名传销员，如果按每个人都能赚10万美元计算，那么这些人必须在一年里发展15万以上的传销员；然后，这些传销员又必须在第二年底找到其他1.5亿人参加。这在理论上是不可能的。

宾夕法尼亚州的一个检察官调查后发现，柯斯克规定每一个传销员一年要吸收12个人参加这个计划，看起来只要一个月吸收一个人就行了。但是，这12个人每个人要再找12个人参加的话，那就变成144人了。假如这144人又每人找12人加入，像造金字塔一样造上去，一直到12层，底层的人数在理论上就达到约9万亿人，这个数字是地球上人口的2000倍。

在对柯斯克公司的起诉中，检察官们指控公司从那些轻信的人手里骗到了数目巨大的钱财。大多数投资的人被柯斯克的甜言蜜语所迷惑，以致最后不是负债就是用尽积蓄，4个人里至少有3个人会失败，对社会造成了很坏影响。并且大部分传销员并不推销化妆品，而是靠领取佣金而致富，他们称特纳为发行“非法股票”和“彩券”的骗子。

特纳却对所有的指控满不在乎，他曾说：“我听说通用汽车曾经一天打过18次官司呢！我一定是成功了！”他找到了一名叫比利的律师，对他说：“我有点小麻烦，我正在和美国政府打官司。”比利说：“好！我就是喜欢打抱不平。”

比利的办法很简单，他请每个州定出一个传销员人数的限额，大约是每7000人中有一名传销员的比例，就这样一下子完全避免了各州的诉讼。然后，比利又协助特纳重新调整公司的结构，并搜罗有才干的会计人才和商业专门人才。从此，柯斯克公司的生意不仅没有垮台，反而更加兴旺了。

特纳以关心残疾人而著称。他在佛罗里达州雇用了大批残疾人和弱智者。这些被世界抛弃的人，为他制造一种名叫“希望之火”的香水。这个项目是完全由特纳资助的。除此之外，特纳还在他的故乡南卡罗莱纳州花了 10 万美元替残废和痴呆人造了一座机会中心。

他的职员中也有不少残废人，有一对孪生侏儒，已经 19 岁，而只有 1 公尺高，开始时担任公司的化妆品传销员，不久升任“亲善大使”要职。哥俩经常乘只有一个座位的李尔喷气式飞机，站在广大的群众面前告诉大家说，特纳像对待常人一样对待他们，而且改变了他们的生活处境。缅因州的一个 31 岁的盲人大学生凭历史系学位才得到一个周薪 48 美元的剥橄榄核的工作，而现在每年居然净赚 30000 美元。他说：“格兰·特纳是点燃我生命之光的火花。”

特纳一个星期要发表 20 场演说，不是推销他的产品，就是推销他的哲学。当主持人把特纳介绍出来的时候，他从来不是走上台去，而是跑步上去的。有时候，他两只脚踏在两张折合椅上，说起话来前仰后摆。他不说枯燥无味的道德经，也不说统计数字，而只说些很有哲理的话，听起来总是很深刻：“如果你诽谤别人，你就失去立场”，“手里没有抱着球跑的人，没有人会去绊倒他的”，“在成功的梯子上爬的时候，唯一的困难就是从最底下的人群当中挤出来。”“大多数人情愿多花点时间去安排他们的假期，而不愿多花点时间去计划他们的生活。”……

有一个例子可以说明特纳的能言善辩。一个礼拜天，他应邀参加一群哈佛学生的晚餐。当他穿过餐厅通道的时候，几位学生请求他为在华府举行的福利游行基金捐款。特纳对这批学生说：“假如你把一条鱼捐给一个人，只能养活他一天。但是，假如你教他怎样去捕鱼的话，你就能够养活他一辈子了。”然后笑着离去了。留下一群还瞪大眼睛思索着他的话的大学生。

点评：

1. 人的性格真是千奇百怪，没想到“在商言商”的商场上也有这么矛盾而多彩的人物。特纳为了发财，不惜要冒犯美国的法律，但赚了钱之后，也确实确实为社会做了不少善事，不过，他做了善事之后，又要受益人到处去为他歌功颂德，给人一种沽名钓誉的感觉。他的演讲有时的确很吸引人，但又总给人做作的感觉。也许这就是特纳，一个说不清、道不明的商战高手、演讲专家和沽名钓誉的慈善家。

2. 传销制一度在我国十分火爆，但后来内贸部会同国家工商局等部委局联合发文，对大多数传销都严令予以禁止。以我国目前的流通市场发育水平来看，这样做是非常必要的。但也许以后，如同案例文中所说的那样，在对传销行为进行了严格的法律约束后，再开放传销市场也是可能的。那时。可不要错过这个商机！

## 福特家族的用人观

也许很少人知道，亨利·福特曾先后两次创办汽车公司，但均以失败而告终。究其原因，主要在于他缺少这方面的专业知识，从此，他认识到人才对于企业的重要性。

1903年，亨利·福特与几个同行聘请了专家詹姆斯·库兹恩斯担任总经理，第三次办起了福特汽车公司。库兹恩斯上任后，在福特的支持下提出了三项重大战略。首先，进行市场预测，调查后认为产品只有价廉物美、经久耐用才能多销，并定下每辆车500美元的奋斗目标；其次，产品要价廉，质量要可靠，必须采取流水作业法大量生产。为此他聘请了一位“机械化天才”沃尔特·弗兰德，建立起了世界上第一条汽车流水装配生产线，从过去每生产一辆车需22小时18分钟降到只需9分钟，从而使生产率提高了几百倍，大大降低了生产成本；最后就是建立汽车销售网，使福特公司到1912年已有70个厂家、商行，从事销售福特汽车的业务。就这样，在不到7年的时间里，福特公司便一跃而成为世界最大的汽车制造公司，福特本人也获得了“汽车大王”的称号。

福特知道，要使公司不断发展，必须补充新血液。公司需要年轻有为的技术人员、管理人员。特别对于起用新人，福特有伯乐般独到的眼力。丹麦人威廉·克努森是被福特吞并的一家大钢铁厂的普通管理人员，他因和福特意见相左，一度萌生去意。然而福特偏偏看中了克努森的机敏、果断和过人的管理才能，破格任命其独自负担一系列分厂的创建、管理工作。

在此人的指挥下，福特公司先后在长岛、芝加哥、孟斐斯、丹佛建厂，同时进军太平洋海岸。克努森后来成为福特最得力的助手之一。查尔斯·索伦森曾是汽车铸模工人。他在1901年“相中”了老板福特，认为福特将会有了不起的成就，于是主动找到福特，要求加入公司。福特也颇欣赏索伦森，两人一拍即合。此后，坚韧不拔的索伦森成为公司政策的积极推行者，在生产领域大胆创新改革，提高效率，降低成本，受到福特表彰。更重要的是，在启用新人时，福特不为程式所拘，唯才是用，大胆提拔，委以重任。公司不断吸收年轻有为、才智非凡的雇员，使公司永远生机勃勃，充满活力。

然而，人无完人，亨利·福特也不例外。在取得一定成就之后，他被繁荣冲昏了头脑，逐渐违反了领导体制及经营管理的固有规律，开始实行个人独裁，退回到最初的家长式领导体制中去了。1915年，福特辞退了为他立下汗马功劳的库兹恩斯，独揽了公司的一切，取消了经理制，使公司的高级领导人员成为虚设的组织形式，甚至成了他的“私人秘书”，公司的一切决定、一切人事安排、一切生产和买卖事务，统统都是他一个人说了算。公司没有经理部，没有开过任何一次像样的讨论会或研究会。这种家长式的领导体制造成公司管理极度混乱。由于任人唯亲，在公司担任高级职员500人中竟没有一名大学毕业生。更糟糕的是，他一意孤行，听不进任何逆耳忠言，凡有异议者，都被他视为眼中钉、肉中刺，必欲去之而后快，因而使能干的人纷纷离去，形成了“道不同，不相谋”的局面。再加上他作风非常保守，在生产组织管理和更新换代等方面因循守旧，固步自封，以至在长达19年的时间里，始终以单一的T型车维持市场。最后，终于在1928年被后起的通用汽车公司夺去了世界第一的位置。

福特二世上任后，一扫其父的余弊，解雇了父亲的一位专权、保守的助

手，重礼聘回有丰富经验和开发市场能力的老雇员，削减了公司的行政机构，收购了许多技术水平高的现代化工厂，在生产技术方面，热衷于开发新车型，渐渐使公司重新步入正轨。可惜福特二世英年早逝，他没能看到日后的中兴。

福特三世上台之后，认真吸取了福特一世的教训，决心锐意进取，革除积弊，将福特公司重新振兴起来。

小亨利刚上任时，公司上下极为混乱，管理漏洞百出。面对这个乱摊子，他以为“公司要有一个具有全面管理经验的人，他懂得采纳些什么，取消些什么，使得这个地方精神振作起来，并且把通用汽车公司的一些制度和办法带进来”。

这样，小亨利经过多方调查，决定聘用宗族以外的管理人才，即原通用汽车公司副总经理欧内斯特·布里奇为公司总经理。1946年9月布里奇上任后，给“福特”带来了另外几个通用汽车公司的高级管理人员，如刘易斯·克鲁索，D.S.哈德和哈德·杨格伦。对这些人的能力，亨利非常信任，欣喜地接受了他们。接着小亨利大胆起用了二战期间曾在空军干过有关规章制度管理工作、这时正为“饭碗”奔波的10个年轻人。后来这10个人不仅帮助“福特”中兴，并且日后在国内造成了很大影响。福特三世对工人也比他的前辈显得关心，他提倡“6小时工作日”、“5日工作周”等所谓的工人福利政策。这些做法不仅使他获得了精锐的劳动大军，改善了劳资关系，而且也成了控制工人，迫使工人拼命工作为他创造更大利润的手段。

经过福特三世的励精图治，福特汽车公司终于渐渐走出了低谷，虽然没能重新回到世界第一的宝座，但还是坐稳了老二的位置，成为世界汽车工业界的一棵常青树。

当然，福特三世最终没能摆脱福特一世的恶习，他功成名就之后，不免沾沾自喜，居功自傲，以至最后赶走了后来声名显赫的亚柯卡，使他成为福特的竞争对手克莱斯勒公司的顶梁柱，真是铸成了终身大错。也许，这是福特家族不能改变的恶习吧。点评：

1.人才是企业兴旺发达的基础。从福特汽车80多年漫长的历程中可以看出，人才是一个企业成败得失的关键。可以说，福特家族的兴衰史，正是他们的用人史。福特公司的成功，在很大程度上得益于它精明的用人之道。福特三世时的福特公司在用人方面突出的特点是：（1）不拘一格，选贤任能；（2）不讲情面，凭绩取人；（3）注重发挥人才的最佳效益。

2.水能载舟，亦能覆舟。由于人才趋之若鹜，纷至沓来，从而使福特汽车有了创业时的繁荣。然而保守的作风与专断的独裁统治，又使人心相背，愤然而去，以至使福特汽车有了繁荣后的衰退和中兴后的滑坡。

## 大通曼哈顿银行的员工培训

世界知名的美国大通曼哈顿银行拥有一套行之有效的员工人事制度，这是它得以历久不衰的关键。

大通曼哈顿银行的人事部门下辖 1—5 个员工培训处，拥有 83 名经验丰富的培训专家，这是他们使得大通曼哈顿银行始终保持旺盛的战斗力去迎接挑战。

通常使培训处的专家们最头痛的事情，莫过于如何提高员工的积极性，而在大通曼哈顿银行的培训处，这种事却被认为是很简单的。大通曼哈顿银行的培训专家们认为，只需让员工有使命感自然会充满干劲。办法不过就是在平常教导学员，怎么做才能对企业、对国家有所贡献。培训处的学员有了前进的方向和目标，就会竭尽全力工作，企业也就不愁培养不出人才了。另一方面，大通曼哈顿银行的培训组织让员工渴望通过自己的学习、工作，表达他们贡献社会的心愿，增加社会责任感。

同时，银行如果发现所属员工做了好事，不管事情大小，一定要表扬。大家都听过赏罚分明这句话，不过要确实做到，并不简单，但大通银行却要求自己非做到不可。大通曼哈顿银行从不会吝啬对员工的鼓励，银行老总认为在众人面前表扬做好事的职工非常重要，即使微不足道的小事，也要表扬，让对方产生成就感与价值感。表扬不一定要采取发给奖金的方式，也可以招待职工到国外旅行，从效果上来看，仍然很不错。一般人往往以金钱来衡量一切事物，其实金钱绝非万能，适当的赞扬反而有提高士气的效果。

大通曼哈顿银行把培训与晋级、提升、奖金紧密结合。银行搞了一个员工鉴定表，每人每年都要填写一次，其中是否参加培训是重要一栏，这栏的好坏关系到将来提资晋职的机会，在这方面大通曼哈顿银行的员工深有体会。

大通曼哈顿银行还把培训与奖惩政策结合起来。在银行规定表上有这么一条：“凡无正当理由且多次拒绝参加培训者，银行将予以解雇”，以此来推动全体员工参加培训的积极性。培训工作需领导身体力行，在大通曼哈顿银行，这对每位领导来说已经是极为普通的事情。大通曼哈顿银行员工培训的成效与其领导带头参加培训是分不开的。在大通曼哈顿银行为了使高级主管了解新的信息，经常对他们进行快速培训，有时还要送到有关大学专门培训。大通曼哈顿银行每年也要抽出一部分时间培训银行领导等各纵官员，该行教育工作主管曾把培训工作的主攻方向放在银行领导上。

银行为使基层工作人员迅速掌握计算机知识及其操作技能，曾多次举办短期电脑培训班；为了使员工都能写出简明、准确、有用的报告及信件，该行还专门举办写作技能培训班，在写作技能培训班中，有些员工经过一段时间培训后便能写出一篇文路清晰、语言准确和思想健康的好文章。这说明职工素质的提高使银行的形象也提高了一大步，这无疑是一种生动的广告技巧。

记得一个哲人说过，压力会使强者振奋，会使弱者消沉。大通曼哈顿银行的员工和领导无疑属于前者。压力使银行的形象得到改变，赢得了储户的信任；压力也使他们的培训工作取得了突破。他们在干部教育上侧重经营能力的培训也是出于一种压力。由于美国政府对银行的管制很多，比如银行拒绝贷款或存款都要向客户说明原因，因此，银行时常针对政府新出台的一些

政策和法规相应地搞一些备忘录，同时召开分行业务主管参加总行负责人主持的专题研讨会，以提高干部的政策水平和经营能力。

认真执行年度培训计划是大通曼哈顿银行每年必做的一项工作，银行要求全体员工每年要搞一个自我培训计划，并做到切实可行。如某员工在自我培训计划中这样写道：1月—2月，对银行内部的基本环境和结构做一次调查。2月—3月，对自身不足之处和对银行的不满之处做一个系统的总结。3月—7月，主要对自己不足之处加以改善。7月—12月，对银行的不足之处提出更好的建议。大通曼哈顿银行的培训计划，是在员工提出的新一年培训计划基础上，由总行制定，再由员工选择具体内容，如微机、写作、银行新业务等。选择之后，交员工所在部门审核并报上级部门。最后，由培训主管部门汇总、实施。

大通曼哈顿银行要求技术性较强的工作岗位人员要具备大学以上学历。为此，许多员工积极申请参加学历和学位培训，而银行负责支付全部费用，学习人员的工资照发。但规定，只能业余时间学习。建立这种“资助自我开发”的制度，企业虽然增加了部分开支，但从长远看至少有两好处：一是公司规模扩大时职工可以内部流动，尽快投入较大的工作空间；二是在公司进行技术调整时下岗职工可以增加谋职机会。银行要求职工加强道德修养，鼓励职工在离开银行后继续成为对社会有益的人，并把类似的培训看作是企业对社会的回馈，这些经验受到了有关组织的重视。随着科技的更新，经济部门的不断调整，传统企业经营方式正在萎缩或消失，而另一种新的银行经营方式在不断地滋生，这就加大了人才的流动。有条件的企业为社会分担一部分职工再就业的预先培训，这就是大通曼哈顿银行之所以受到美国政府重视的原因之一吧。

大通曼哈顿银行的分支机构遍布世界各地，员工有8万多人。培训处把在国外招来的新雇员调回国内进行2年岗前培训，并在会计、信贷等四个主要业务部实习半年，然后再派到其所在国家工作，这种做法受到银行领导的赏识，也受到这些新雇员的欢迎。一个企业不能固步自封，学习他人的长处和吸收外国的新知识更为重要。所以，大通曼哈顿银行的本地员工工作期满6年者就可前往国外分支机构考察。大通曼哈顿银行的老总们非常相信“百闻不如一见”这句话，他们说：让员工在国外住上一段时间，获得宝贵经验，自然而然就产生了国际性构想。职工有这样的构想，对企业将大有裨益。除此之外，本部每年又选派业绩较好的七八个分支机构的老板，前往日本东京的三菱和住友银行实习两个月，这个安排也广受员工好评。

银行业务最初是在荷兰产生，但经过数百年已逐渐从英国、美国、日本，普及到了全世界，而美国银行界的繁荣与进步一向傲视全球。因此，大通曼哈顿银行决定以最快的方式培养国际性的从业人员。每隔一两年，银行便派几名员工去日本实习，虽然志愿前往日本实习的员工很多，但银行培训部决不会批准一人独行，必须夫妻同行。银行培训部的理由是夫妻同行，一起学日文，回国后夫妻经常以日语交谈，那么所学的就不会忘记，反之只有丈夫一人学会日语，回国后找不到交谈对象，一番心血便白费了。银行进一步的计划是在荷兰以及世界各地普遍进行实际交流，这样一来也可派员工到世界各地趁机学习一下法语、德语、西班牙语，那么无论哪一国的顾客，都能享受到大通曼哈顿银行宾至如归的服务。

在岗位人员培训方面，大通曼哈顿银行多是由本行人员任教。只有在特



殊情况下如培训中高级人员时，才请外面人员来行授课。培训时间一般都在晚上，聘请银行退休专家授课。

大通曼哈顿银行重视培训、重视人才的主要表现是对教育的大量投入。因为这是一种投资，可以带来长期稳定的巨大收益。对这一点，几乎所有的美国商业银行都有共识，大通曼哈顿银行在此做得更加突出一些。它们平均每年对教育经费的支付就达 5000 万美元。而且，如果在银行工作满一年以后，没有单位的可直接申请入学，由银行提供全部费用。重金的投入加快了人才培训的步伐，也间接地加速了大通曼哈顿银行内部素质的提高。

银行内部素质的明显提高，使得大通曼哈顿银行在资金的投入上更加增大，就去年来说又增设了几个培训项目，资金又增加了 2000 万美元。大通曼哈顿银行总裁曾说过：企业的实力是一定要让人才队伍超前于事业发展，才能更快地适应国际金融市场并得以发展。

点评：

1. 员工至上使大通曼哈顿银行形成良性循环。大通曼哈顿银行员工培训的成功主要是形成了良性循环，即培训为企业创造了更高的利润，而高利润可使企业有实力承担人才培训的高投入。

2. 在大通曼哈顿一系列的计划中，其实主要的是使录用、培训、选拔、管理实现了一体化，统一由人力资源开发部门负责。银行提拔或变动员工工作的主要依据就是看培训后的工作业绩。

## 古德里奇公司的革新培训

B·F·古德里奇公司是生产轮胎和橡胶产品的厂家，它特别擅长于采用革新培训来推动企业内的革新活动。公司内广泛采用这一方法的领域是：财务汇报、战略规划、组织发展、信息处理和其它关键的管理活动。这种管理方法的目的是，是让参加革新过程的职员们克服与技术革新有关的组织任务联络方面的障碍。

B·F·古德里奇公司于 1870 年由橡胶工业起家，当时的主要产品是消防水龙带和轮胎。该公司目前生产的三大类主要产品为：（1）化工产品；（2）轮胎及有关产品；（3）机械产品。化工产品类包括塑料树脂和化合物、合成橡胶、乳胶、添加剂、特殊化工制品和聚合物。轮胎和有关产品可供轿车、载重车、客车、拖车、越野装备、农业机械和工业设备使用。机械产品范围更广，可提供给航天、采矿、原油、建筑和运输等行业。其产品有输送系统、物料搬运设备、工业橡胶产品、运输业产品、加工过的聚合物、以及建筑和屋顶产品。

B·F·古德里奇公司处于竞争激烈的行业中。虽然 1980 年公司的总营业额达 12 亿 9 千万美元。与前一年相比仅稍有下降，但是面对整个经济中呈现出的下降趋势，要想在行业内保持革新的高速度和高水平，还是存在压力的。因此，B·F·古德里奇公司不仅把革新培训作为整个企业推广革新的管理方法，而且还利用它促成一个支持技术革新的环境。

要想在企业内或企业外成功地推广革新，需要具备以下几个关键因素：

1. 使用者必须相信革新成果优于其替代的生产工艺；
2. 革新必须与潜在使用者的财力、经验和需求相一致；
3. 革新必须证实是有用的。

要达到这几点的一条重要途径，就是把发展组织的需要融会到正常的经营原则中去。通过发展组织，就有可能使个人将其目标和企业目标结合在一起。那些执行过涉及推广革新的组织发展计划的、经验丰富的人士，可以担任有关培训方案的指导。

B·F·古德里奇公司的组织发展培训方案的全部课程都是由一所重点大学安排的。这种 5 个单元的讲习班，每周一个单元，可以穿插在正常的工作安排中进行。这 5 个单元分别是：

1. 组织发展概述；
2. 个人发展与革新；
3. 革新性质的判断；
4. 推广革新的理论和方式；
5. 项目审查和技能考核。

课程由行为科学方面的大学教授和一流实践家主讲。在每个学习单元之间，教员安排讲习班成员参加革新实践。学完 5 周的系统课程，他们都要以项目协调人的身份参加各自所在部门的革新活动。在成功地运用了所学技术后，参加过培训的人员在推广革新时，至少将起到以下 4 种作用中的一种：

1. 协助判断受革新影响的个人和组织；
2. 帮助产生变革的意图（如果变革确实有必要的话）；
3. 帮助把愿望转化为行动；
4. 稳定革新活动并防止停滞不前。

承担这些责任的人员在组织内必须具有开拓精神，而且他们必须由各自所在的生产线或部门推荐。把技艺和技术从专业顾问那里转移到生产线经理手中，有助于更合理、容易地理解革新。

B·F·古德里奇公司革新培训经验表明，通过发展组织和个人培训，使革新有可能为职员接受；发展组织还有助于在组织内成功地推广革新；在公司内努力发展组织，能够形成由受过类似培训的人员组成的网络，这些大大增加了组织内向上、向下、横向和交叉联络的能力。该网络具有高效的情报检索和传播能力，可提供满足革新需要的情报。为了确立目标和其它工作流程的需要，该网络在公司部门与生产场所之间建立了有效联系。建立这个网络，能够支持对推广新方案的管理，它能在比公司各小型部门更广泛的基础上，对管理作出反应。发展组织是解决推广革新问题的一种方法，这种方法能把管理部门的职能转交给生产线具体管理人员，从而组织响应未来变化需求的能力将得到加强。

点评：

发展组织是公认的改变对待特定目标态度的有效手段。对一些企业来说，发展组织意味着敏感性训练、集体解决问题或组建工作班子；但是对另一些企业来说，它是指由公司主办培训讲习班。古德里奇公司的经验已经证明，各级经理的协同努力从根本上决定了一个组织的经营气氛。此外，一个组织采用的管理体制与其具体实践或最终结果之间，也存在紧密的联系。与很有权威的人单独管理相比，多人集体管理模式更为支持革新活动。

通过发展组织支持革新的环境或气氛的管理方法，是建立在对组织进行研究的基础上的。古德里奇公司的这种研究包括了解该组织的创建、技术情况、资源、结构和管理形式。若要评估一个企业以前对待革新的态度，以及预测未来的革新战略，应通过广泛的培训，从而使企业年人员形成共识。

## ITT 的临时工作小组

国际电报电话（ITT）公司是一家产品种类众多的跨国公司，它在好几个地区设有办事机构。该公司是世界第二大电讯设备制造商，仅次于美国电话电报公司的西部电气分公司。此外，ITT 公司还在其它方面开展经营和投资，如汽车和工业产品、食品和耐用消费品、木材和矿石加工、煤和原油生产、金融和保险业务等。公司共有职工 368000 人，1980 年的营业额达 125 亿美元。

与多数大公司一样，ITT 公司的生产部门和职能中心遍布许多地区，其组织内部的典型等级机制经常使信息不能高效率地自由交流。

针对这种情况，ITT 公司采用了临时工作小组制以推动革新活动。虽然临时的工作小组可以分为委员会、工作小组或任务执行小组等几种型式，但都有一个显著特点，即临时性：小组的工作受给定时间限制的约束。ITT 公司的临时工作小组由来自所有的或部分地区的各级代表组成。小组一经组成，公司的科研机构就向其提出非常直接的目标及有关任务。这种小组被认为是“专业小组”，它在整个公司组织内建立起交叉和随机的信息交流渠道，这样有助于临时工作小组完成其任务。

ITT 公司最初建立临时工作小组的目的是召集其分驻 6 个国家的代表，使他们熟悉各国市场中存在的问题。该小组评估产品的技术领域或具体类型，确定如何最有效地开发、制造和推销这些产品，以满足国际上的需求。

ITT 公司组织临时工作小组所采用的几个步骤如图 1 所示。

该公司共建立了 12 个定向产品临时工作小组，每个小组部由公司技术部门的一名成员担任组长，还包括一名公司销售人员；一名欧洲销售代表和技术人员；从事该产品开发工作的工厂开发部负责人；从事制造工作的工厂负责人；和从这些部门中选出的其它代表（如驻德国的销售代表）等。

随后组建的另一个临时工作小组——ITT 研究会，专门为公司的技术方案的未来投资出谋划策。这个目前仍然存在的研究会由以下人员组成：美国分部实验室的五名董事、美国分部的两名产品规划董事、欧洲经济共同体分部的三名技术董事、欧洲两个研究中心的两名部门负责人和分部的一名总工程师。这些人员分成三个小组，每个小组工作三年。研究会的其它成员包括：两名产品部经理、两名生产线经理、三名技术董事、两名各分部总经理、一名市场开发董事。研究会中还包括一名 ITT 公司总部的技术董事，他的两名副手和总部研究董事。

研究会为建立信息交流渠道提供机会，它从公司一级开始，使革新目标贯穿各个管理层次。建立研究会促进了技术反馈，使经营要求能从最基层反馈到公司最高管理部门。研究会的建立和情报自下而上的流动，使得该公司的研究和发展技术方案能够不断地得到修正，从而提高了方案的可接受程度和价值。

建立临时工作小组，是为了规划和着手生产新型国际性产品。小组要实现的目标是促进新设想和公司革新目标在公司各个管理环节中的交流，而大多数临时工作小组在三至三年半中完成各自的产品开发目标。该公司最初建立了 12 个临时工作小组，后来又建立了两个，但这两个小组均未能完成推动革新的任务。第一个小组失败的原因，是讨论的焦点没有集中在如何解决问题上；第二个小组失败的原因，是临时小组变成了“常设”委员会，等于在

公司管理结果中又增加了一个层次。

一般情况下，这种小组总比个人能更加有效地解决问题，因为前者拥有更多的知识和信息，这样就能获得解决问题的更多方法。小组的会议使更多人参与决策制订过程，这样能够推动对小组的成果和决定的认可和理解。在小组解难会议中，也存在一些不利因素：（1）要求一致性的社会压力的消极影响；（2）小组接受第一集体结论的倾向（该结论往往并不是最好的设想）；（3）某些成员力图支配小组会议的倾向。基于这些经验，该公司的一名技术顾问认为，成功运用临时工作小组这一概念必须遵循以下三条：（1）选拔一名能够有效率地召集 50 名成员开会的领导人。（2）对所要解决的问题下准确定义。（3）建立的小组必须是特设的，决不允许变成常设机构。

点评：

1. 国际电话电报（ITT）公司采用了可以突破信息交流障碍的管理方法，这种障碍阻止各单位职工之间、特别是分处不同地点的经理们之间的信息交流，而改善信息交流的主要目的是开发新一代产品，这种管理方法就是组织临时工作小组，由其成员运用解决疑难的技巧来鉴定新产品和新工艺。这种对革新设想下定义的管理方法的最大特点，是由来自各个管理层次的代表的组成小组。

2. ITT 的经验表明，既然为了克服沟通障碍，加强信息流通，因此应尽量由各个部门的人员组成，但同时也要有一个召集成员开会的有效率的领导人。

## 争夺洛佩斯

世界汽车制造业的两大巨头即大众汽车公司和通用汽车公司在 1996 至 1997 年围绕着洛佩斯案件在三大洲打了 11 场官司。洛佩斯是何许人也？怎么值得两大汽车巨头不惜撕破脸面而对簿公堂呢？

精明强干的何塞·伊格纳西奥·洛佩斯于 1992 年 4 月 8 日，被通用汽车公司总经理史密斯任命为负责通用汽车公司世界范围内采购业务的主管。而此时通用汽车公司的情况很糟，当年亏损可能达到 230 亿美元，正在千方百计减少成本，这给洛佩斯及时地提供了大显身手的舞台。

在洛佩斯担任此职前，社会上几乎没有什么人听说过这个西班牙出生的人。两个月后，他成了家喻户晓的人物，特别是在那些气愤的供货商中。在史密斯的全力支持下，洛佩斯要将通用汽车公司每年 350 亿美元的采购开支砍掉几十亿。

洛佩斯把他手下削减开支的人称为“武士”。他喜欢夸张地说“我愿意为史密斯砍掉我的右臂”。他给手下的人安排只有水果和谷类食品的“武士饮食”，让他们长时间工作。

1992 年 11 月，史密斯接替焦头烂额的罗伯特·斯坦普尔任公司总裁后不久，洛佩斯已设法把公司 1994 年底前的零件开支砍掉了 40 亿美元。洛佩斯对通用汽车公司北美和欧洲业务的了解、他的个性以及他同史密斯的密切关系，使他的影响远远超过他负责的采购范围。随着洛佩斯才华的发挥和地位的上升，他作为汽车工业界的新星，自然也引起了通用公司的竞争对手——大众汽车公司的注意，尤其是 1993 年 1 月出任大众汽车公司总裁的皮希对他尤为感兴趣。

1992 年夏末，皮希和大众汽车公司其他董事到底特律参加一个经营管理会议，会上有人讲到洛佩斯可以担任大众汽车公司制造部门的负责人。这时，皮希把拉拢洛佩斯的任务交给了董事廷斯·诺伊曼。诺伊曼是大众汽车公司北美业务的负责人，戴一副眼镜，和蔼可亲。

开始诺伊曼几乎每天给洛佩斯打电话、写信。他建议洛佩斯会见皮希，洛佩斯起初没有同意，但是在史密斯被任命为公司总裁后两周，洛佩斯给大众汽车公司打电话，确定 1992 年 11 月 29 日在德国法兰克福机场附近的一家旅馆共进午餐。从这次午餐开始，大众汽车公司对洛佩斯做了大量的争取拉拢工作。通用汽车公司知道有人在拉拢洛佩斯后，在 1993 年 2 月提升他为公司副总经理。

大众汽车公司则准备为把洛佩斯挖走做更大努力。3 月 5 日，大众汽车公司的董事长克劳斯·利森向洛佩斯提出同他签约，让他担任仅次于皮希的第二把手。这使洛佩斯的年薪可达 160 万美元——是他在通用汽车公司的 4 倍，甚至比总裁史密斯还高。大众汽车公司还许诺，在西班牙建一座洛佩斯一直想建的工厂。它还提出给洛佩斯的 7 名“武士”可观的年薪，其中的几名那个星期就不再到通用汽车公司上班了。

1993 年 3 月 11 日，星期四，通用汽车公司宣布洛佩斯辞职，但是公司的高级经理们仍试图说服洛佩斯留下来。公司提出让他任北美业务部的总经理，这是特地为他新设的一个职位，仅次于史密斯，而洛佩斯则表示愿意留在通用汽车公司。

大众汽车公司的皮希马上从沃尔夫斯堡给洛佩斯打电话。据知情人说，

甚至西班牙国王卡洛斯也给他去了电话，国王希望大众汽车公司在西班牙建厂。

3月15日，星期一，洛佩斯原定下午参加记者招待会，史密斯要在会上宣布提升他的消息。但是，洛佩斯没有参加，而是给史密斯留下一封亲笔信，说他投靠大众汽车公司了。此事过去快4年了，史密斯仍然耿耿于怀。他的一位好友说：“这种背信弃义的行为，杰克永远不能原谅。”

洛佩斯终于离开通用而投靠了大众汽车公司，事情到此应该可以说结束了。但麻烦在于其离任三个月后，通用汽车公司指控洛佩斯在离任前进行了下述活动：

自大众汽车公司和洛佩斯接洽后，通用汽车公司声称，洛佩斯很快开始物色人才，收集他认为到大众汽车公司后可能有用的资料。

接近洛佩斯的人说，洛佩斯1月份开始悄悄地询问他的“武士”对自己的前途有什么打算，看他们是忠于他，还是忠于通用汽车公司。

他选中了7个人，各人都有一套技术：一个是电脑专家，另一个了解工厂，第三个知道怎样采购钢铁和其他金属。这帮人中包括洛佩斯的女婿威廉·阿德米拉尔。

通用汽车公司说，这帮人选定以后，就开始收集资料。洛佩斯不用遮遮掩掩，没有人告诉他不能拿的东西。

德国公诉人说，洛佩斯及其“武士”收集了2万份材料，共数百万页，装了几十箱，还有的输入到电脑软盘中。通用汽车公司说，重要的资料有下面几个方面：

X工厂。通用汽车公司在民事诉讼材料中说，在1992年11月，在同皮希共进午餐以前，洛佩斯请当时欧宝分公司的采购经理曼弗雷德·舍恩莱伯尔整理了两份他设想的未来工厂的计划。他把两份都拿走了，一份放在办公桌里，另一份放在公文包里。前采购经理、现车辆部负责后轮驱动的管理员詹姆斯·泰勒和现在负责韩国业务的艾伦·佩里顿说，他经常看这份计划。

未来的生产计划。洛佩斯与同在北美战略委员会工作的其他高级经理一样，经常得到公司派人送来的2000年前生产计划的最新材料，包括制造方法和成本。

前北美战略规划者蒂姆·史密斯说，洛佩斯可以接触到有关1000多亿美元投资的材料。史密斯说：“3年过后，这些情况仍然是绝密的……仍然不能公开谈论。”

采购价目表和其他信息。1992年12月，洛佩斯参加了在法兰克福郊外一家豪华宾馆举行的全世界采购人员会议。高级负责人每人一本4000页的书，里面列出了通用汽车公司在全世界购买的6万种零件。

在底特律，洛佩斯向采购经理沃伦·图尔斯基要了一本通用汽车公司的《采购指南》。此书有四五百页，其中的信息包括供应商的要价和电话号码，减少开支的办法。它被称为“采购权威”、一共只有50本，每本都编了号。

据说洛佩斯在宣布离开通用汽车公司前，对资料的要求更多。该公司说，在2月底，洛佩斯向在欧洲工作的人要关于新V—6发动机的详细资料、用于生产2升柴油发动机的机器清单、欧宝分公司近期花16亿美元采购的货物清单以及对比欧宝分公司生产的车辆与竞争者车辆的基准测试材料。

目前，本案的最终判决仍没有进行。无论结果如何，我们都可以说，大众和通用的争斗仍会继续。

点评：

无论洛佩斯是否窃取了通用汽车公司的大量材料。一个明显的事实是，通用和大众之所以因为他而大动干戈，是因为洛佩斯作为一个汽车工业界的新星，一个有才干的人，引起了双方的兴趣，都欲将他招到自己门下。



## 开创者之间的缘份

三驾马车是指蔡司、阿贝、朔特，他们是世界性的大公司莱卡集团的创始人。在他们创业及合作的过程中，公司生产的显微镜一度独占了德国甚至世界市场，因而他们相识及其创业的故事直到今天仍为人们所津津乐道。在他们合作的过程中，生动地体现了人才和团体对企业发展的重要性。

蔡司、阿贝、朔特三个人是企业经营发展过程中最初的也是最重要的核心。他们分别来自不同的领域：蔡司是学机械制造的；阿贝是物理博士；朔特是化学博士，是共同的事业使他们走到了一起，并形成出色的人才群体。

蔡司，1916 年出生于德国南方小镇魏玛。1934 年，18 岁的蔡司自文科中学毕业后，来到耶拿，大学时代拜克尔纳为师，学习物理、数学、机械制造等。其后到各地学习实践 7 年，1946 返回魏玛，试图建立机械工场，由于受官僚和地方势力的阻挠而告失败。当年返回耶拿，经过努力，于 1946 年创办机械工场，生产销售机械和光学仪器。

工场初建时期，设备简陋，工具落后，蔡司既搞管理，又搞技术，还参加生产。城里还有一家由两位大学机械师开办的机械工厂和他们竞争。于是，蔡司的工场订货非常少，生意清淡。在这样的条件下，蔡司并未灰心，仍然希望凭借自己的特长和艰苦的工作去获取必要的资本积累，并在此基础上使企业得以进一步发展。

在生产中，蔡司逐渐认识到用简单的工具、靠机械师的经验“方针管理让我们越来越有效率，而且每个人对自己工作的满意度都很高。”一位员工指着电脑上自己的年度方针计划说，自己的工作效率在电脑上一目了然，若有任何执行不顺之处，主管会马上从旁“协助”。

台湾惠普在方针管理日渐成熟后，也开始与部分往来厂商分享心得，他们认为只要机缘许可，愿意与更多人共同切磋，让大家在进行品质改善时，能多一项可资运用的好手法。

点评：

为达到世界级的工作品质，台湾惠普公司在成熟的企业文化的基础上，坚持不懈地推广方针管理。

本文特别详细地描绘出台湾惠普公司是如何规划、实施、延展方针管理并不断修改的。详实的叙述本案例有很强的操作性与可模仿性。本案例根据台湾惠普暴露出来的问题，进行沟通与告诉别人 know—how。这的确应了台湾惠普所说的，只要机缘许可，愿意和更多人共同分享。

## 尊重的效益

明尼苏达州的 Stetson 公司，是美国最老的制帽厂之一，1987 年时，公司的情况很糟：产量低、品质低落，劳资关系跌到谷底。当时 Stetson 公司正依照美国联邦破产条款进行重组，而竞争对手提议以最低价买下该公司。

乔治·薛耳曼，当地的一位管理顾问，在此时应聘进厂工作。他的调查揭示的是：员工们普遍对管理阶层、工会缺乏信任，员工彼此之间也一样。有人说工厂好像是处在军事管制中；还有人说，他要是有条狗，也不愿送到那里上班……薛耳曼表示，“Stetson 的劳资关系情况是我 30 多年来遇到过最恶劣的”，他告诉公司管理阶层，如果他所做的调查显示的是该公司劳资关系的 X 光健康检查结果，那么 Stetson 公司的这个病人得马上送入紧急护理病房。公司内的沟通管道全然崩溃，员工们对基层领班更是极度不满，其中包含了偏激作风、言语辱骂、不关心员工情绪不满等等问题。

然而，通过倾听员工的心声、认清真正问题所在，薛耳曼开始实施一套全面沟通措施，加上有所觉悟的管理层的支持，竟在 4 个月内，不但员工憎恨责难的心态瓦解了，同时他们也开始展现出真正的团队精神。

员工士气有了戏剧性的改善之后，品质及生产能力也有令人激动的提高。到了年底制帽业关键性的时刻，Stetson 以比过去都少的员工人数，创下了生产 7 万顶帽子的记录。感恩节前夕，薛耳曼和公司的最高主管亲手赠送火鸡给全体员工，隔天收到员工们回赠一张像报纸那么大的签名谢卡，上面写着包括工会主席的评语，“谢谢你们拿我们当人看”。管理阶层原本预料 1988 年初，公司就得破产解散，而实际的情况是：据估算 5 年内的盈余将超过 1000 万美元，而且这还是保守估计。

薛耳曼怎能如此迅速赢得工人的信任呢？他表示，这部分来自于自己 30 年的经验，部分来自于工人们具有某种第六感，能判断谁是真诚的、谁又只是想玩弄他们。薛耳顿的父亲在大萧条年代生意失败，不得不屈就筑路工领班的工作。而他自己的头一份工作是周薪 12 美元的洗碗工，后来送过牛奶、做过包装厂的计时员，以及运动用品店店员，他觉得自己对工人的处境能感同身受；而 12 年的记者生涯也帮助他学会如何同三教九流的人沟通。

在 Stetson 的最后一天，薛耳曼走遍全工厂向员工们道别。他说：“有那么多人谢谢我帮他们把生活与工作变得更值得，感觉真是高兴。”

薛耳曼说：“这个例子给美国的一项信息就是，美国工人想要工作，愿意做事，而且可以表现得比世界上任何人都出色，只要管理阶层愿意聆听他们的心声，对他们做人应有的价值与尊严，给予真诚的关切与尊重。”

在当今经营竞争激烈的环境里，企业彼此间在技术上以及产品品质上的差异已愈来愈小，企业所赖以维持竞争优势的决胜点，将建立在人力资源管理上。谁的人力资源管理水平高，谁就能够拥有胜算。而人力资源管理的核心是激发人的积极性。《乱中求胜》的作者，美国最著名的管理学家之一托马斯·彼得斯曾大声疾呼：“你怎么能一面歧视和贬低职工，然后又期待他或她去关心质量和不断提高产品品质！”

我们每一个人都需要别人承认自己的劳动。我们需要有人向我们指出我们做得好的地方，需要有人不时地走过来拍拍我们的肩膀说“伙计，不错，我很满意”。有鉴于此，托马斯·彼得斯建议：“把能激发工作激情做为一个领导人的‘硬’素质，晋升这些人，他们在未当领导前，能在他们的同事

中，和成为领导后能在他们的下属中，甚至是在其他部门的同级人员中，激发起工作激情，热心与积极性。”

VeriFone 是全球最大的电子付款系统和智能卡读写设备的供应商，VeriFone 的产品遍布全球 90 多个国家，几乎在每个市场上都占据领先地位。在中国，VeriFone 生产的 POS 机占领了将近一半的 POS 机市场。

VeriFone 的“神经中枢”——应用和发展研究中心广泛分布在巴黎，加利福尼亚，台北，班加罗尔等各地。在巴黎的研究所里，VeriFone 重点研制下一代的智能卡；在台北主要开发电子产品的机械部分；而班加罗尔，研究的重点放在客户/服务器的软件程序上。

VeriFone 在加州的 CostaMesa 市和台湾的高雄还有中国内地的昆山市都拥有制造厂。

“帝国”的创始人 Melton 有一个强烈的想法，就是让 VeriFone 的全球员工之间随时保持密切的联系。计算机网络的出现帮他实现了这一构想。

VeriFone 的新员工可以领到一台喜欢的手提电脑从而不受上班时间的限制，在没有地域界限的情况下，公司职员轮番上阵，在电脑网络上把未完成的项目从一个地方继续到另一个地方，从而使这个项目得以尽快完成。

在 VeriFone 公司，电子邮件几乎代替了所有的纸上邮件，而 VeriFone 的客户们也都乐于接受这一概念。VeriFone 说：我们相信坦诚的沟通，通过电子邮件系统，任何员工可以立即联系到整家公司，这也是 VeriFone 的哲学。

坦诚的沟通对于 Stetson 是起死回生的灵丹妙药。对于 Veri-Fone 却是迅猛有效的发展之道。托马斯·彼得斯说的没错，“尊重人的自身价值，待人以诚”，才能群策群力，合作无间。点评：

Stetson 曾是一家病入膏肓的制帽厂，公司内的沟通管道全然崩塌，员工们对管理阶层极为不满。乔治·薛耳曼下了一帖良药，让制帽厂迅速起死回生，这帖良药就是：聆听、关心与尊重。Veri-Fone 帝国的哲学和实践经验也证明了这一点。

“尊重人自身的价值，待人以诚”职工间才能群策群力，合作无间，而企业发展也能蒸蒸日上，一往无前。

## 个人品质管理

烈日炎炎，地面上热气腾腾的。一家公司的总经理和业务主管刚从宾西饭店出来，赶往下一个会谈地点。途经一家小餐厅时，他们停下来，进去点了杯冰红茶。

为了兑茶，总经理向站在旁边的女服务员要了一块低甜份的方糖。

一般的糖在冰红茶里不会像低甜份的糖一样容易溶解。不久，女服务员端来冰红茶，并且附带了一个小杯子。女服务员抱歉道：“我们没有低甜份的方糖，但是我在这个小杯子里兑上一点热开水，可帮助方糖溶解，希望这样可以方便您饮用。”

总经理一阵惊喜，他觉得这是许多年以来他碰到的最好的一次服务。临走时，他找到那位服务员，向她致谢，并且当着她同事的面送给她 50 元小费，而一杯冰红茶的价钱才 20 元。

后来，这位总经理经常对周围的人讲起这个故事，因为他深深感受到，天底下没有任何东西可以称得上是特别商品，唯有加上一点贴心的服务，可以使东西变得与众不同。

从上面，我们可以得到一个重要启示：品质服务的关键点，不在于产品的本身，而在于我们对品质服务所持的态度，以及把产品或服务传递给顾客的方式。至于，如何把产品本身做好，以符合顾客的需要，这是在科技信息高度发达情况下，能轻而易举办到的事。

产品的品质是人所做出来的，或许有人认为品质是由机器做出来的，但机器是由人操作的。所以，我们应有的品质意识，应溯本正源到提供产品和服务的“人”，因此我们要对“个人品质”给予更多的关心。

从 50 年代起，品质管理观念已进入企业经营的殿堂，经过 40 多年的发展，品质管理，由仅限于产品本身和生产的过程、方法，扩大到最初的产品开发设计和最终的客户服务上，并且进一步推广到企业内部的各个业务功能组。但直到近几年，由于市场竞争，继第三波“信息革命”之后，产生第四波的“意识革命”，“个人品质管理”的理论和方法才开始逐渐成为企业管理的新学科。

构成“人”的品质有三个要素，一是知识，二是见识，三是意识；其他外在表现出来的言语、行为以及神态等，都是这三种内在品质要素的反射，是“诚于中”，而后才“形于外”的。

知识，是一个人在现今社会立足最起码的条件。现代人多数都有很高的学历，但是高学历并不等于有知识。许多人求学的目的不在求取知识，只是在应付考试以取得文凭。即使求到真知识，也只是非常狭窄的“专”业知识，而缺乏较为广泛的“通识”。再加上我们的自身，具有浓厚的本位主义传统，以致对于不同领域专业知识之间的组合能力非常薄弱，有碍于知识的应用。

见识是要以知识，再加上丰富的经历。知识，加上经验，把理论和实务结合在一起，进而活用知识，突破习惯领域，向新的事务延伸，而后又增长新知识，形成良性的成长循环。

意识，比知识和见识更为抽象，但却是影响人类思想、行为最根本的潜在力量。如同管理大师彼得·杜拉克的主张，它是近年来这个世界变化最大的力量源，不仅变化迅速，而且极具挑战性。它代表一种典范，是一种基本的改变，使我们对整个人生观和世界观，以及支持这些观念的一些有意识、

无意识的前提假设产生质疑，进而修正我们的价值观和生活方向。

意识的转变,使人类从物质转向重视心灵价值观,打破对科学的“迷信”,使人类对于无法以实验证明的非理性,无法逻辑化的“内在权威”,如灵感、直觉、创造力、宗教启示等有了新的体验,并且将这些感性的价值观带入生活和工作中,开创了和以往大不相同的现场气氛,以及私人生活境界。

点评：

烈日炎炎下,贴心的服务如冰凉的茶水流入一位总经理的心田,以至让其念念不忘,时时挂在嘴边。的确,纯粹从物的角度来说,天底下没有任何东西可以称得上是特别的商品,唯有加上一点贴心的服务,方可使东西变得与众不同。而这类贴心的服务,唯有拥有“良好个人品质”的人才能提供。正本溯源到提供产品和服务的“人”是第四波“商业革命——品质革命”的要义所在。

## 员工持股的美国联航

1994年7月，在原克莱斯勒副董事长杰拉尔德·格林沃尔德领导下，美国联合航空公司实行了员工持股计划。联合航空公司被其员工以50亿美元收购。短短18个月以后，联合航空公司超越了所有竞争对手，从排名第二的美洲航空公司（AmericanAir-linesInc.）和第三的德尔塔航空公司（DeltaAirlinesInc.）手中夺取了大量市场份额，联合航空公司83000名员工的生产效率正在上升，不满却大大减少。

员工们的购股办法是：联合航空公司的员工用削减15%的工资换取公司55%的股票和董事会12个席位中的3个。自从员工持股计划实行以来，联合航空公司的股票上涨了一倍多。

如果联航的成功会继续下去的话，则与其他航空公司指明了一条道路。西北航空公司和环球航空公司近年把30%的股份售给了员工，从而也降低了成本。1994年2月中，德尔塔公司的飞行员通过削减2%的工资换取了董事会中一个无选举权的席位以及公司19%的购股选择权。

然而，员工所有制引发的热情难以维持。已停业的东方航空公司以及其他几家航空公司在80年代中曾大获成功，但机票大战开始后，仍不免于失败，其他行业的先行者也常常陷入麻烦，这部分是由于管理人员不愿意和员工股东一起分享权力。实行员工持股计划的公司，往往建立起坚实的共同管理体制，取代最初的管理当局。

但在联航的确存在着新气象，这要归功于格林沃尔德。他是原克莱斯勒公司的理财能手，由工会选举取代了专横霸道的沃尔夫。尽管格林沃尔德年已花甲，曾经供职于等级森严的汽车公司，可还是热情地接受了员工分权制：“我们不再依靠命令和控制来运作公司。”

首任首席执行官很快就采取一系列措施，改变联合航空公司刻板的管理风格。他取消了多有怨言的体重限制，他还将总部大楼隔开管理人员办公室的玻璃门取掉。格林沃尔德创办了由6名员工组成的一个“工作组”，考察从减少工人病假到改善现金管理等各种问题。

格林沃尔德让员工参与决策管理。1995年10月，当联合航空公司考虑收购美国航空公司时。格林沃尔德一反以往神秘的作法，系着工作证来征求工会领导的意见。工会领导介绍了大部分航空公司兼并失败的原因，主要在于很难降低被兼并公司的资深飞行员的年资。对于资深飞行员来说：他既然有权飞大型机，收入当然应当更高。

格林沃尔德听后放弃了兼并打算，但这种做法给工会领导人留下了深刻的印象。

这种高层次的员工介入没有产生早些时候担心的董事会内部纠纷，董事会成员说评估兼并美国航空公司一事把董事会变成了一个整体。董事詹姆斯·奥康纳说：“每个人都本着对股东负责的精神做事。”最后，董事会用不着投票就解决了问题。

既然现在员工是主人了，从任何一方面看，他们也就更有灵活性了。

1995年，联合航空公司顺利推出了电子售票系统，给美洲航空公司迎头一棒。联航从7个部门抽调的员工小组先在公司内试用该系统，然后小组成员对旅行社和公司客户宣传，解释电子售票系统。

当去年夏天飞行人员短缺时，飞行员工会不按照合同中的规定迫使公司

取消班次，而是同意加班飞行。“如果我们公开讨论我们的利益，努力解决问题，那么我们就将处于比其他公司更有利的位置”。

投资者害怕员工会反对降低成本的决定，但到目前为止，这还未发生过。盐湖基地的舷梯工人自己提出建议：在冬季多雇些每小时 7 美元的临时工帮助卸滑板。虽然他们加班自己可每小时得到 38 美元。

当联合航空公司第一次将其飞行员、舷梯工作人员和管理人员聚到一起，让大家想办法节约燃料时，答案是：用电代替飞机燃料开启飞机舱门。但是过去，由于舷梯工作人员使用的梯子太短，不能将电缆接到飞机上。“过去，我们会签发一份文件，可什么都不会被改变。”联合航空公司燃料总管说。现在，配备了加高的梯子后，这家航空公司今年将节约 2000 万美元的燃料开支。

类似这样的合作现在已司空见惯。

联合航空公司的新面貌还表现在其它方面。比如，一个研究“员工互助”的小组建议：飞行员和航班乘务员在换班上应有更大的灵活性，以减少缺勤和病假。这个小组还要求公司拿出钱奖励：一年两次，在所有服务最佳的员工里挑选 25 名员工，每人奖励两万美元现金或一辆切诺基吉普车。从 1995 年 3 月到 9 月，有 40% 的员工达标。这一举措使去年的病假减少了 17%，全年节省经费 1820 万美元。

联合航空公司的总体开支得到了改善，这是由于员工在购股时同意把劳动力成本降低 7%。德尔塔公司也使它的劳工成本下降了 6%，但它却从一些市场上退出，并裁员 1.5 万人。相比之下，1995 年美国的劳动力成本实际上升了 2%。

由于员工向效率要效益，1995 年每个工人的营业额都提高了 10%，而美洲航空公司和德尔塔航空公司却只分别提高了 8% 和 7%，这两家航空公司的收入增长主要靠节支。

购股之后，联合航空公司又聘用了 7000 名员工，并使去年的总收入增加了 7% 达 149 亿美元。去年其税前营业利润增加了一倍多。增加的现金收入使得联合航空公司提前偿还 7.5 亿美元的债务，并于 1995 年回购 1 亿多美元的优先股。联合航空公司的股票在职工购股以来上涨了 120%，而标准普尔氏统计的航空工业的平均值（包括美洲航空公司、德尔塔、西南和美国航空公司）只上升了 46%。

当然，这项美国最大的多数员工所有制实验仍然面临着一些潜在危机。

联合航空公司的 2 万名航班乘务员因不愿大幅度削减工资，未参与购买控股，另外，许多员工仍然对削减工资耿耿于怀，怀疑那些贪婪的公司管理人员和投资银行家偷偷拿了数百万美元。

联合航空公司面临的最大考验将出现在下一轮的衰退中。购股后，该公司获得的成功，一部分得益于去年飞行旅行的热潮，这股热潮去年给航空业带来了 20 亿美元的创纪录利润，但良辰美景将会导致新一轮机票大战，进一步降低工资会对员工合作带来挑战，甚至会影响到它良好的业绩。

同时，乘客还没有感受到员工所有制带来了什么好处。根据交通部提供的数字，1995 年，在 10 家主要航空公司中，联合航空公司在航班晚点方面仍名列第五；错运行李方面排名第六；乘客投诉方面排名第七。为了提高服务质量，联航允许票务代理和机场登机工作人员可以提高座位档次和提供购票优惠。

在实行了员工所有制的其他航空公司中，也可以听到士气大增的消息。1993 年，在最后一刻，西北航空公司为了避免破产选择了员工持股计划，员工削减 15% 的工资换取了公司 30% 的股份。目前，其营业利润超过了其他几家主要的航空公司，每年员工的建议估计使公司节约 1 亿美元，西北航空公司的股票从 1994 年初公开上市时的每股 13 美元上升到 1995 年每股 53.5 美元的最高点。

对于环球航空公司来说，员工所有制也是它维持生存的关键。去年它第二次借《破产法》第十一章规定脱身时，员工们同意放弃计划中的调资，并把自己掌握的股本从 45% 降低到 30%。S.G. 沃伯格公司 (S.G. Warburg & Co.) 的航空公司分析人员预计，由于环球航空公司的资产负债已恢复正常，它已经准备好东山再起。

员工所有制在已经实行的三大航空公司中仍面临着诸多挑战。在其它几家大航空公司接受这一主张之前，它不会给航空工业带来稳定。但如果真的接受的话，员工及投资者，可能还有乘客，都会为其结果欢呼雀跃。

点评：

ESOPs (Employee Stock Ownership Plans) 职工持股计划是自 70 年代起在美国和英国流行起来的一项经济民主运动，它的哲学思想是企业职工有权分享自己的劳动果实，并有权利参与到企业内部的管理。联航正是通过职工持股计划实现这样一种员工所有制。

当然员工所有制并不是包治百病的良药，正如案例所说的：对联航最大的考验将出现在下一轮衰退中，但是员工所有制一旦实施，员工、投资者，还有乘客都将为其结果欢呼雀跃。



## 可口可乐痛失灵魂人物

65 岁的美国可口可乐公司董事长罗伯特·戈伊苏埃塔因患肺癌引起的并发症抢救无效，于 1997 年 10 月 18 日在亚特兰大去世。或许是自幼生长在古巴的原因，戈伊苏埃塔迷上了古巴雪茄烟，而正是这一嗜好夺去了他的生命。

戈伊苏埃塔在美国企业界叱咤风云，被人视为商界英雄，与之并肩的无不声名显赫，如微软公司的比尔·盖茨、通用电气公司的 Jack Welch 等。近年来，可口可乐公司连续被评为全美最佳公司之首，这与戈伊苏埃塔经营、管理有道关系巨大。

太阳信托银行主席、可口可乐董事威廉斯称赞他是“一位无比聪明及远见卓识的人，又富于同情心。他这种品质有益于公司及整个社会”。

戈伊苏埃塔的经历非常富有传奇色彩。他出生于古巴富商之家，受教于美国。但他步入切赛尔军事学校时，英文一点不懂。据说为此他把英文电影看了一遍又一遍以掌握英文。后来，他以全班第十名成绩毕业于名校耶鲁大学。1954 年，戈伊苏埃塔学成回到古巴，在古巴的可口可乐公司任职。1960 年，古巴发生革命，戈伊苏埃塔与妻子乘坐一艘船流亡美国，在佛罗里达登岸时，他身上仅有 40 美元及 100 股可乐股份。据说这 100 股可乐股份现值 300 多万美元，但戈伊苏埃塔视之为瑰宝，37 年来一股也未出售。到 1997 年，戈伊苏埃塔已成为美国第一百二十位最有钱的人，财富达 13 亿美元。

戈伊苏埃塔在学校主修化学，入公司后一直是技术官员。但在漫长的可口可乐公司行政职员生涯中，他却能将自己技术方面的特长融合到管理中，创造了无比辉煌的业绩。

1980 年 5 月，化学工程师出身的戈伊苏埃塔被任命为可口可乐总裁，正逢可口可乐业务下滑、风雨飘摇之时。百事可乐在美国乃至世界各地对可口可乐进行全面的商业攻势，来势汹汹，大有后来居上之势。

随着戈伊苏埃塔上任，戈伊苏埃塔旋风也随之而起。他一反公司故步自封的传统，采取大胆策略。在行政上，戈伊苏埃塔要求各地经理将五年计划改为三年；他召集了全球最优秀的 5 个经理来到美国棕榈泉开会，向他们许诺，可口可乐被动的日子业已结束。他强硬地宣布：“一些不适应政策的人——不论他是谁，都有被炒鱿鱼的危险。”

戈伊苏埃塔认为：公司员工在注重市场占有率的同时忽略了利润。为此，一些不重视利润的高级主管以及对抗其权威的经理相继被撤职。这一系列行动取得有效成果。

在业务上，敢闯敢干的戈伊苏埃塔于 1981 年 1 月说服了可乐大老板洛普，用高蛋白玉米替代了白糖，节约了大量成本。紧接着，在他全力支持下，1982 年 7 月，作为新产品的健康饮料隆重推出，一炮打响，到 1983 年底，健康饮料已成为全美第四大受欢迎的减肥饮料。

戈伊苏埃塔认为他的首要职责是为可乐股东带来巨大的回报。他富于进取的策略令可乐市值由他上台的 50 亿美元激增至目前的 1500 亿美元，公司营业额增加 3 倍，达 180 亿美元。

戈伊苏埃塔非常注重广告宣传，在他主持下制作的“这就是可口可乐”的广告节奏明快、效果极佳，甚至成为美国不少学生营火晚会的进行曲。

在戈伊苏埃塔之前，可口可乐业务趋向多元化，大量分散，包括酒、咖啡、工业用水处理，甚至养虾等等，戈伊苏埃塔接任后化繁为简，集中经营

和发展饮品业务。戈伊苏埃塔此举极富远见，这可从 1997 年 10 月上旬——即戈伊苏埃塔去世前不久，百事可乐的一些举动得以证明，百事可乐最近宣布逐步退出其在快餐业庞大的业务，专心致志地发展饮料业务。

自出任行政总裁以来，戈伊苏埃塔唯一一次投资饮品以外的业务，是在 1982 年以当时市价两倍的 7.5 亿美元收购曾拍摄 1700 多部经典影片的哥伦比亚电影公司，这在当时颇令人震惊，但对戈伊苏埃塔来说却是得意的一笔。

当时一些财务人员对这笔交易非常不满，认为出价过高，且饮料公司搞电影公司纯属外行。可口可乐股价也因此下滑许多。然而戈伊苏埃塔坚信，抓紧哥伦比亚电影公司，对可口可乐发展有利无害。

可口可乐这一大举措逐渐显出明智之处，哥伦比亚公司业绩不错，赚钱不少。而厉害的是，戈伊苏埃塔暗地里指示哥伦比亚公司在拍摄影片时着力宣传可口可乐饮料，并在影片中加入蔑视百事可乐的一些较隐晦的情节，这无疑大大为可口可乐做了免费宣传。

正当人们赞叹戈伊苏埃塔购买哥伦比亚公司的妙招时，戈伊苏埃塔却于 1989 年决定将哥伦比亚公司卖给日本索尼公司，这是当时最大一家日本企业收购美国企业的例子。戈伊苏埃塔如此做为可乐赚进了数以十亿计美元。用戈伊苏埃塔的话说：“我们可以追求更健康的获利状况”。

对戈伊苏埃塔来说，其商业生涯的一个高峰是在 1996 年亚特兰大奥运会上，可口可乐利用这一机会在全世界面前再次树起了大旗，并将百事可乐驱出舞台。美国《财富》杂志在年底以封面文章赞扬可乐的业绩，并在戈伊苏埃塔的照片旁做了精彩的主角：戈伊苏埃塔把百事踢出市场。

戈伊苏埃塔干练、勤奋，外表温文尔雅却又非常自傲，极重气派。他自称“非常有毅力”、工作玩命。就是自 1997 年 9 月被诊断为癌症住院期间，但他仍不改工作狂性格，命令助手定时向他汇报业务上的一切。

目前，戈伊苏埃塔去逝后，可乐一切顺利。据说，董事会正安排首席营运主管艾维斯特接任行政总裁。

点评：

作为一个企业家，他必须聪明，而又具有远见卓识。不仅自己能积累起巨大财富，同时还能用自己的才能回馈公司、回馈社会，可口可乐公司的董事长戈伊苏埃塔的一生正证明了这一点。真正的企业家应当是企业的灵魂、积极进取的象征。

## 开发全球人力资源

在经济全球化的大趋势中，发展中国家拥有的竞争优势不再局限于使用廉价的、无需技能的劳动力。现在的发展趋势是：世界上，技术分布趋于平衡。虽然美国公司开拓了所有的关键技术，制定了产业标准，拥有大量的有创造力的人才，领导信息业潮流。那么信息革命是否会为美国的技术工人创造大批的工作？回答是：NO。

由于全世界转向市场经济，各国的教育水平得到稳步提高，跨国公司搞了几十年的海外培训，使全球形成了一支从金融、产品开发到建筑等领域的劳动大军。他们有能力完成原来只有西方白领工人才能完成的工作。即：无论你到亚洲的任何地方，你都可以找到当地人做你想在美国的波士顿或者日本东京做的高技术工作。英特尔公司业务经理预见：随着生产转移到海外，越来越多的技术工作流出美国。

因为营销和创造总是热门的，斯坦福商学院或麻省理工学院的毕业生无须为工作担忧。但麻烦的是后续工作，——将设计概念转变成蓝图、编程序、做工作模型及测试成品。这些颇费精力的工作是最可节约成本的地方。以双语公司为例。当你来到北京郊区的实验室，你会看到画家、软件工程师、电脑程序员正在双语公司里紧张地为英语教学设计交互式光盘（CD—ROM）程序，并配上声音和动画。1991年以来，双语公司已经向日本、德国的学院售出了五万套《救急英语》多媒体光盘，售价为55美元一套。一名操作键盘的中国工人月工资为75美元，一个优秀的画家月工资为400美元，他们生产出来的CD—ROM产品成本只及美国的1/4到1/10。在CD—ROM这样竞争激烈的行业里，成功的产品的货架寿命不到一年，所以控制成本是关键性问题。

工作人员中几乎没人会讲英语。双语教育公司写好文本，这种最需创意的工作是在台湾做的。工作的其它部分：从动画到画外音制作是在大陆完成的。周先生说：“当你具体制作软件时，80%的工作都是极其乏味的。”

看看电信业令人眼花缭乱的发展，你更能加深对跨国公司开发发展中国家人力资源方式的理解。跨国公司为压缩成本，可以把产品搬到任何地方制造。第三世界智力的价格是有吸引力的。举例子来说，加利福尼亚一位优秀的电脑集成电路板设计师年薪6—10万美元，而同样优秀、价格一年却只需大约2.5万美元的工程师在台湾随处可见。在印度或中国大陆，雇佣一位高水平的人才，或许拥有博士学位，年薪可以不到1万美元。将外国技术人员带入全球劳动大军的先驱们，如摩托罗拉公司、惠普公司和飞利浦电器公司，他们在亚洲建厂主要原因是劳动力便宜。但现在许多工厂积累了足够的技能后，做着关键性的设计和工程工作。

例如摩托罗拉公司，该公司在新加坡的寻呼机器件厂有75位当地的工程师，在那里，文字传呼机几乎完全由新加坡工业设计人员使用本国的软件开发。

惠普公司步子迈得更大，它鼓励在世界各地的每一个制造厂都成为该公司产品的全球基地。马来西亚的檳城已经成为惠普微波产品许多零件的全球生产中心，并正在接替美国帕洛阿尔托成为生产电脑硬盘驱动器的中心。在新加坡，惠普于1970年开办的一家组装键盘的工厂，现在已成为其喷墨式打印机的全球R&D和生产中心。

跨国公司的集中培训是使外国技术力量迅速上升的另一原因。马来西亚

槟城技术专科学院招收当地高中和大学毕业生，现有学生 60 名。专科学院由 57 家外国公司和政府资助，英特尔公司捐赠了一座价值 14 万美元的微处理机实验室。摩托罗拉公司的捐款达到 32 万美元，用于开展个人电脑软件和理科学士的培训计划。Seagate 技术公司赠送了占地 2 万平方英尺，用于培训领导人员的“协作楼”和用于真空技术的绝对清洁室。

印度、中国和俄罗斯正密切关注马来西亚和新加坡的成功。他们的学校非常重视数学等基础科学，这 3 个国家都有惊人的潜力。在这些国家中，许多人同美国人一样受过良好的科技方面的教育。他们是跨国公司下一个人力资源开发宝藏。

跨国公司认为印度拥有大量的会说英语的科技人才，在世界上仅次于美国，其中包括 10 万名软件工程师和技术人员。到本世纪末，印度工程师的数目还可以增加一倍。印度科技人才的价格令人垂涎不止，印度一名有五年经验，月收入为 800 美元的工程师就足以跨入印度中上阶层。在中国，有未被挖掘的最丰富的技术资源。据估计，中国的研究所、国有公司和大学里至少有 35 万名信息技术工程师。他们平均月工资是 105 美元。随着中国把电子、电讯和软件业列为重点发展产业，全国的大学正准备再培养成千上万名科技人才。

多国公司正在这些储量丰富的地区网罗人才。北方电讯公司刚刚在拥有 10500 名学生的北京邮电大学建了一座实验室。该公司计划与教师和学生共同开发蜂窝电话、多媒体传导装置和软件。在天津，摩托罗拉 1994 年底招收了 3000 名工人生产半导体和电信设备。同时，刚刚在中国起步的 AT&T 计划把其分散在中国各地的通信设备厂联结起来。

当前，以上公司现在把主要精力集中到中国巨大的电信需求上。但是中国工程师在销往全世界的产品的研究和开发中，起关键作用仅是时间问题。AT&T 中国公司人力资源部主任艾伯特·徐说：“我们所有的合资企业都可以成为专业技术中心，我从来没有见过比他们更加好学的人，他们吸收所有的知识。”

再往东，在俄罗斯，美国太阳微系统公司 (Sun Microsystems Inc.) 和瑞典公司雇佣了成千上万名俄国人，它们对急于致富但难以驾驭的年轻一代抱着乐观态度。

在中欧，也有许多杰出的科学家，正迅速被人挖掘出来。德国的博希公司从 1993 年起一直在捷克制造发动机部件。该公司认为：捷克工程师具有他们需要的技术能力。尽管开办和培训费用增加，把汽车零件生产转移到中欧，仍可节约 30% 的费用。

这些公司在高科技方面做法也可以用到西方众多其它行业。许多专家认为：既然，高要求的工作可以包给海外工人去做。为什么不让经过特别训练的菲律宾会计为大国公司做税收申报这种烦人的工作呢？或者让外国人去做花费很大的法律调查工作？例如：使用 CD—ROM 图书馆，美国律师外国助手可以处理堆积如山的法律文书，而且收费大大低于美国收费标准。国际数据解答公司为美国的律师事务所扫描案例和客户的案卷，然后通过卫星用数字形式传送到菲律宾。那里工人将文件组织好，编好索引，这样，在美国通过电脑联网可以很容易地调用文件。国际数据解答公司在弗吉尼亚州只雇佣了两名专职人员，但他们在菲律宾却用了 3000 人。十多年来，不少公司如美国航空公司和花旗银行一直把成吨的票据、信用卡收据和申请保险的表格运往

多米尼加共和国和菲律宾，雇用低工资键盘操作人员。

伴随信息高速公路的革命，这种趋势正在大大加速。工作在哪里做的确不重要，只要质量、价格、服务对头就行。肯尼思·肖特说得对。请看全球电信百搭戏。例如：香港的强生电气控股公司（JohnsonElectricHoldingsLtd.），这是一家1.95亿美元产值的微型电机制造商，它生产的电机用于电吹风、搅拌机，还用于门锁、挡风玻璃刷和自动窗户等自动化装置。该公司在中国南方有工厂，在香港有R&D基地，它与主要的汽车制造商远隔千里。但实际上，它垄断了向美国三大汽车制造商供应电子器件的市场。强生电气的总经理指着一套电视会议系统说：“我的顾客就在这里。”每天早晨，公司设计小组用两小时，面对面地与美国、欧洲的客户“会见”。设计思想从北美和欧洲的R&D中心传到香港，再由两百位香港工程师在工作站网络上用计算机辅助制造软件（CAD/CAM）开发电机。

电机规格被直接输入香港生产线的电脑程序。工艺过程十分流畅，因而强生公司接受构想后六个星期内，就可以将样品送到美国。为了进一步节省时间，该公司正在投入资金用更先进的电信设施来连接大陆9000名工人的运作。王先生说：“现在公司设在哪里并不重要，关键是成本和时间问题，我们想成为世界上最快的微电机制造公司。”

在建筑工业领域，休斯敦的凯洛格公司与墨西哥的布菲特工业公司合作建立化工精炼系统。在电脑上开发概念图后，凯洛格公司将草图传到布菲特公司，墨西哥人将草图制成详尽的蓝图。凯洛格公司的经理说：“如此安排使我们在全世界都有竞争力。”

随着信息技术的进步，经验多少和工资差距在全世界趋于缩小，技术人员将处于更加平等的竞争地位。为了在发展大趋势中受益，无论在东方还是西方，工人们将需要得到更为广泛的培训。

点评：

降低生产成本是跨国公司积极开发全球人力资源的动力源泉。他们将烦琐的、低价值、低创意的工作转移到第三世界国家中去做。由于全世界转向市场经济，跨国公司搞了几十年的海外培训，以及各国的教育水平稳步提高，通讯技术的发展。现在行事的基本原则是：工作在哪里做并不重要，只要质量、价格、服务对头就行。这不仅仅是制造业的行为准则，美国服务业也执相同的态度。

## 东源储运的人本管理

1975 年新力及声宝、王冠电器等公司考虑家电业配送服务业的发展，集资 1000 万元，合并声宝及新力的仓储部门 26 位员工以及 6 部老旧车辆，成立东源储运股份有限公司。当时社会环境因适逢台湾经济快速发展，市场对家电需求殷切。东源储运的运送资源充足而稳定，并且在这段时期，创立了诸如车辆保养制度、节油奖金发放办法，以及取消固定薪金制度，改以按工作质量的目标绩效的薪金制度等。东源储运逐渐摆脱以往货运业既有粗俗形象的包袱。而随着新力及声宝于 1978 年陆续将中南部地区的配送业务转由东源服务，东源在有机会跨出北部地区营业范围，更进一步迈入储运事业发展的稳定期，东源储运在建立路线货运的经营雏型后，正式跨入仓储业的经营领域。

东源储运总经理指出：“仓储业是一种较不受景气变动影响的行业；亦是货运业向上一体化确保货源的一种策略。”东源之所以跨入仓储业，主要是适逢台湾省物资局因政府出口导向政策，逐渐丧失其调节物资供需的工能。各县市完备的仓库纷纷出租给民间使用，东源遂在向物资局租用台中、嘉义、高雄等地 300 到 800 坪不等的仓库之后，正式跨入仓储业的领域。尔后东源储运发现土地取得问题将是仓储业永续经营的关键，因此在考察欧美仓储业的发展后，于 1989 年迅速增资购入土地，成立林口物流中心，从此转型朝“综合物流业”的企业目标发展。

东源创立之时，台湾的货运业仍停留在配角时代，台湾汽车货运业处于经营困境。因个人经营无须负担管销费用，削价竞争；同时由于现存货运业经营规模普遍较小，致使经营管理品质无法提升，货运市场充斥超载、工作超时的现象。因此东源在介入储运业经营后，致力发展的便是人性管理，顺“人”性提高货运司机对储运业发展的向心力。东源储运以从第一线司机的形象起，建立东源的储运经营品质管理。

企业的经营管理，不外乎典章制度的确立以及人事的管理。东源认为“管理应顺人性而为之”，所以在训练第一线接触储运商机的司机时，就是抓住货运司机兄弟性格，顺性以激发其荣誉感。东源储运总经理表示，东源在接触货运司机的工作性格之后发现，“运将”家中经常有“赚钱没有拿回家”的怨忿之声，同时货运司机往往在重复货运的交通过程中，因性质单调而滋生寻求刺激的举动，以致致力于在社会上常有非议，因此东源便从改善司机的生活习惯做为管理的切入点。

在改善货运司机的生活习性方面，东源尽力让“运将”在游戏中工作。比较具体的事例是：东源工作质量设定指标以衡量发给薪资，主要目的是让货运司机借工作质量的累积，参与对公司制度和规定。方法是让货运司机可以明显地按公司既定图表索骥，累积个人的工作表现，得到个人累积的薪资。同时经由透明化的工作考绩制度的确立，让货运司机在可掌控自己考绩 70%，乐于和公司的制度配合，而接受东源货运的管理规章。

东源改变货运行业过去的口嚼槟榔、吆喝的粗俗印象，由传统货运走向现代物流业。这只是东源建立企业社会形象贡献的一个侧面。东源的营业成效，还不如它所提供的价值服务，这才是东源最大的骄傲（东源今年营业收入约新台币 4.5 亿元，但它所服务的产值已达 250 亿元至 300 亿元）。东源在 1992 年 6 月适时引入 CIS 制度，以改变市场物流业只是运输业的认识。东

源同时希望借由 CIS 制度的推动，改变员工的观念，并由内而外，传递企业转型的形象。

东源 CIS 企业识别系统建立的过程，完全由员工全程参与，在选择企业标识时主要着眼于“运将”讲义气的特质，期望以“义”为基础，塑造整体的储运业企业形象。有鉴于国外大型物流业的企业标章皆以动物形象为表征，因此员工在参与过程中，提过大象、龙，甚至武功高强的孙悟空等，尔后经员工表决，决定以具有忠义、机警、灵敏、负责、亲和及易辨识，且与东源储运服务理念有相同特质的“狗”为企业标章；色泽上则选择黑白对比，以呈现东源日以继夜、无微不至的服务品质；同时设定为奔跑的狗，则是期许以快捷、迅速，奔向“传递生活文化，追求时代跃升”的目标。

在东源储运企业发展的规划之下，东源除了提供安全品质的服务外，更期望能提供人及家庭的运送服务。因此从 1994 年 1 月起，东源积极将物流业触角伸向搬家事业，让储运业也走入家庭。东源发展出搬迁服务系统。

毕竟搬迁和货运有不可分割的关系，特别是在有搬迁需求不只限于家庭，更普及至公司及工厂。东源在开发搬迁事业时，曾考察国外物流介入搬迁事业情况了，了解到搬迁若缺乏规划不仅会破坏物品，同时会影响环境的整理及复原，因此东源训练搬迁规划估价师，以针对搬迁的不同品项加以不同的包装，或者加上气泡布以防撞，或者加盖以防防水等，确保搬迁运送的品质。

在发展搬迁事业时，东源碰上不少意料之外的难题，例如顾客说是电梯大楼的搬迁，但到了现场才知电梯离卸货的中庭距离不短，或者电梯很小，许多物件尚须经拆装手续等。经历过种种的搬迁实际运作的难处之后，东源发展出先评估，再估价签约的模式。目前东源在搬迁事上，主要是通过房屋中介公司开发市场，参与东源储运 20 余年经营管理的现任总经理为东源物流未来规划的远景。远景包括住宅或公司短暂装修所需的家财物财的保管。未来在东源仓储及物流事业多元化的发展下，家财的保管会开发出企业潜力。同时随着亚太营运中心的开发，东源将计划和国际物流业接触，开发结合空运、海运等整体性物流商机，且可进一步发展快捷运送服务。

点评：

货运业给人们的印象往往是笨重和江湖气。工人们在工作中时常光着膀子、口嚼槟榔、不太注重交通规则和大声吆喝着送货，给人一种粗俗的感觉。而东源储运却通过人性化的管理制度，树立起便捷配送、信誉第一和忠实履行承诺的企业形象。

## “把人放在首位”的英国航空公司

1983年科林·马歇尔接任英国航空总裁一职时，该公司就像当年撞在阿尔亚拉麦面前的颓丧的英国军队一样，是个风纪松懈，竞争无力，人才流失严重，顾客量日趋减少，让人灰心绝望的机构。然而在马歇尔的领导下，通过一系列卓有成效的改革，不久英国航空公司不仅挽回了许多它曾失去的顾客，恢复了当年雄风，而且使其竞争者望而生畏。

科林·马歇尔，长着一副马拉松运动员般修长的外表，更有着马拉松运动员不顾一切地从事自己心爱事业的执着、献身精神，他真正是属于“那些有魄力、有兴致和有精力促使公司机构运转起来的人”。

在他上任之时，航空公司正处于工作上失误最糟糕的阶段。当时，人们对整个英国航空公司的自信心和自尊心丧失殆尽，公司内外的许多人认为，即使英国航空公司有把握幸存下来，但要重新恢复以往的荣耀似乎是不可能的。公司工作效率低，工作人员丧失信心，飞机维修管理不善，顾客纷纷转向比它小但有生气小公司。在公司危急时刻，充当蒙哥马利角色的马歇尔花了近6个月的时间考虑自己新的作战计划，接着便开战了。

首先，他知难而进，选定往来于苏格兰和中部地区的区间飞行服务作为他的第一战。

区间运输是个很好的主意，但英国航空公司对待不得不掏钱乘机的顾客如同对待牲畜一般的态度，使公司蒙受了巨大损失。当英国政府允许在中部地区的运输线上展开竞争之时，英国航空公司在短短几周内就丧失了1/3的顾客。为从竞争者手中夺回失去的顾客，马歇尔采取了一系列的措施，如运输线上引进膳食和饮料，要求飞机窗明几净，实施起飞前买票订座制，鼓励全体机组人员以诚心欢迎顾客，并不断催促地勤人员，从而提高飞机起飞的准点性，他甚至还教飞行员怎样说服内部通信联络系统按照他们的方法行事。

改革取得了著显的成绩，马歇尔也赢得了第一回合的胜利。这次胜利，不仅鼓舞了士气，更重要的是配合了马歇尔今后在英航公司贯彻“把人放在首位”的全局战略思想，为英国航空公司成为“世界上最优秀的，最成功的航空公司”作了准备。

在初战告捷之后，1983年9月，马歇尔开始从事一项“顾客第一”的培训工作。培训先是从顾客联络员开始，全英国航空公司2.1万名顾客联络员投入到了一场历时两天的“如何使顾客感到满意”的培训活动。后来，培训活动扩及到航空公司的每个人身上。

在培训过程中，马歇尔想方设法参加学习了其中的许多课程，并告诉英国航空公司的全体工作人员：处理他们之间的关系，与处理他们与顾客之间的关系是同等重要的在航空业这种服务性行业中，人是公司最重要的财富，每个人都要作为集体的一分子，为整体工作。

培训课程的学习取得了显著成效，飞行员和机组工作人员第一次发现自己与检查人员和行李管理员融合在一起。英国航空公司成立起“顾客第一”自愿队，想出新招来提高英国航空公司的服务质量和改善英国航空公司的形象，诸如：在圣乔治节送一朵红玫瑰给每位乘客等等。

逐渐地，“把人放在首位”慢慢地在英航成为一股势头，马歇尔又趁热打铁，以各种形式来支持这股势头，如改换航空公司制服等等，他给公司的



信条是：乘客是第一的，也就是一切的一切；一个航空公司好比一个汽车出租公司，只有提供比其它竞争对手更好的服务质量，它才会战胜对手。

此外，马歇尔还善于用人之长，学习其他公司的有益经验，如根据国际电话电报公司的做法，向高级官员打听各部门工作的进展情况，随时听取下属部门的建议和发言，使他对每个部门以及对下属都能了如指掌。

在召开官员会议之前，他常常与行李管理员和汽车驾驶员聊天。当飞往英国航空公司的任何分公司时，他总要挤出时间与当地的工人聊聊。了解每个职员的事，已成为他的工作习惯。对于英航公司的许多雇员来说，他似乎是无所不在的，这种印象，一方面来源于他深入职工和他倡导的职员内部融合的关系，另一方面得益于他所实施的简单的组织制度。他把主要的权力——业务、财政、信息管理部门、人事置于一些副职官员直接控制中。并且完全相信他们有能力管好各自的部门。

其实，科林·马歇尔不是超人。他只不过拥有一个极细心、极理智的一流头脑，通过贯彻“把人放在首位”的思想，他使英航公司改变了形象，重获生机。

点评：

1.英国航空公司不管是政府的还是私人的公司，总是与国家政策密切相连的，作为提供公益服务的机构，总会与私人营利相冲突。那么公益性机构如何才能有活力，有竞争力，马歇尔的观点是：优质服务必须放在首位。这一管理思想对那些国有的公益性机构是非常有帮助的。当前很多国家的公益性机构都存在着经营不善的情况，只有本着顾客第一的思想，国有公益性机构才能改善服务质量，获得竞争优势。

2.服务性行业直接面对顾客，“顾客即为上帝”的思想尤其重要，但一个机构要形成“顾客第一”的服务风气，还得靠内部工作人员自身素质的不断提高，只有当工作人员开始互相理解、尊重，才会做到尊重顾客，服务顾客。

## 汽车零件制造商——博世公司

博世公司创建于 1886 年，总部设在德国斯图加特，是欧洲最大的汽车零件制造商，也是世界上最大的汽车点火装置、喷油设备和照明设备的制造商之一。此外，公司还生产工业用液压和气动设备、交通设备、动力机器、家用电器、收音机、电视机、视听设备和医疗设备，公司分为四大部分：汽车设备部、通讯技术部、消费货物部和资本货物部。

汽车设备部是博世公司最重要的领域之一，1991 年，该部营业额为 166 亿马克，占总销售额的 49.4%，在这个领域里共有八个部门负责汽车工业的开发与生产，并在 120 多个国家设立了售后服务站。

博世公司是汽车设备发展的促进者，早在 1887 年，公司就提供了汽车低压点火永磁发电机，5 年后，又发明了博世火花塞，解除了妨碍汽车远距离行驶的障碍，从而大大加快了汽车的发展，被称为是汽车发展“关键的关键”。如今，博世公司一直雄居世界最大汽车点火装置制造商的宝座。公司的又一个里程碑是 1927 年发明的柴油发动机喷射泵系列产品，这一产品迅速在全球得以发展，目前公司正在利用电子技术进一步改进工艺，力求节省燃料、减少污染和减小噪音。公司在开发汽油发动机燃料喷射泵方面也发挥了先锋作用，1937 年，公司为飞机发动机配备了第一台汽油喷射泵，1952 年为四冲程汽车发动机配备了汽油喷射泵。博世公司在 50 年代末就已提供电子产品，并开始开发电子汽油喷射设备，1967 年即开始生产该项系列产品。经过多年的研究与开发，公司于 1978 年开始正式生产 ABS 防抱死刹车系统，这一系统可称为电子控制保证安全的范例。经过几十年的努力，博世公司开发的汽车电子系统已日趋完善、轻巧和经济实惠，在各种恶劣复杂的情况下，电子系统都能保证汽车的稳定性和灵敏性。1969 年，博世公司在路特林根建立了一个半导体工厂，生产的电子元件对各种产品的质量、可靠性和安全性至关重要，一些在其它地方买不到的特殊部件都能在那儿生产制造。同时博世公司还在路特林根建立了一个微电子技术中心，研究和开发汽车设备部和其它部门特殊使用的集成电路，并推出半导体点火器。1989 年博世公司推出一种由 1000 个电子元件组成的莫特洛尼克（Motronic）系统，能控制内燃机的喷油、增压、点火，并经过计算能在最低燃料消耗的基础上，选择最佳点火时间以达到最大功率。

通信技术部是博世公司仅次于汽车设备的第二大部门。1991 年，通信技术部门的营业额为 79 亿马克。在欧洲，博世公司的通信技术部门有 21 家生产家和 36 个配送公司，另外在美国、委内瑞拉、巴西和马来西亚也设有工厂。

消费货物部 1991 年的销售额达 71 亿马克，占整个公司营业额的 21%。1928 年，博世公司制造出世界上第一个电动工具，10 年后，博世公司成为欧洲大陆上电动工具最大的生产商和世界第二大电动工具生产厂家。1929 年，博世公司开始研制“普通人”使用的电冰箱，1933 年生产出价格低廉的电冰箱，而且在 60 立升冰箱上安装了压缩机。

资本货物部 1991 年的营业额超过 20 亿马克，它所属的工业设备分部现在是德国在自动化领域的重要部门之一，1969 年就已成为德国首批使用数字控制的公司之一，1976 年成为世界上第一个开发了工业用机械臂旋转接头的公司。其所属的液压和汽压分部所具有的完整的将液压和电子结合的系统，

代表了重要的创新。

其所属的包装机械分部所开发和生产的包装机具有很高质量，因此在国际市场上占领先地位。

博世公司之所以能在激烈的竞争中不断发展壮大，是与公司注重研究与开发工作分不开的，从 70 年代中期起，博世公司每年都拿出当年销售额的 6% 左右用于研究与开发。1991 年，用于研究与开发的费用为 21.44 亿马克，占销售额的 6.4%。公司的研究与开发部门拥有一大批富有经验的科学家、工程技术专家，同时在全球共有 1.3 万名科学家、工程技术专家为提高公司现有的产品可靠性和不断开发新产品系统努力。博世公司享誉世界不只是汽车点火装置，公司还推出了许多世界领先产品。1929 年，博世和他人合伙创办了电视公司，1930 年推出了世界上第一台 67 行电视摄像机，后曾被 1936 年柏林奥运会采用。同年公司还推出电视转播车。直到今天，博世公司的电视技术仍处在世界领先地位。

在汽车通讯领域中，公司推出了汽车无线电话、汽车对讲机等等。

另外，博世公司正在研究开发的有微型机械传感器和传动器。在光纤通讯方面，公司正在开发一种能比原来直接接收系统增加几百倍传递能力的新的传递方式。为远距离传递信号，公司还研制一种能直接放大光信号的光学系统，公司还正在研制适量声音调控系统，以改善汽车无线电声音和音乐的质量。

博世公司在研制开发新产品上硕果累累。公司能取得如此之成就，与公司高度重视开发研究工作分不开，更关键的还在于公司拥有一支训练有素的职工队伍。公司十分重视职业培训和继续教育。1913 年，创始人博世就在本公司设立了技工学校，对每一个刚进公司的青年工人进行多种工作技能的培训。1992 年初，博世集团公司共有雇员 17.7 万人左右，其中外国雇员 6.35 万人。在德国的雇员中 61% 为工人，35% 为管理、技术人员及职员，4% 为学徒工。在 61% 的工人中，36% 为熟练工。1991 年，公司在德国的雇员中有 1729 名学徒工接受培训，有 583 名国外雇员接受学徒培训。公司还重新安排了管理人员继续教育计划，着重培养高层管理人员，增加了经营活动国际化的标准，除举办专业讲座外还举办各种专题讨论会。全集团公司共有 11.49 万名雇员接受了继续教育。职业培训及继续教育通过计算机管理，记录每个参加学习者的各种情况。

博世公司在热衷于社会福利方面享有盛誉。早在 1906 年，创始人罗伯特·博世先生就推行了 8 小时工作制，1910 年，他实行了星期六半日工作制。1913 年博世公司创立了学徒制，并拥有自己的培训车间。在第一次世界大战时，他捐款 2000 万马克用于社会福利。1929 年，他为雇员发放奖金。1936 年，在公司庆祝成立 50 周年时，他设立了罗伯特·博世医院，并在 1940 年接收了第一批病人，公司拿出初始资本 8 亿马克的 90% 作为“罗伯特·博世有限公司基金会”的基金，用于资助并促进卫生事业、民间交流、福利及教育事业的发展。他们还专门为外籍工人的子女开办职业培训班。这一切提高了公司的声誉及其成员的素质，使公司在激烈的竞争中不断前进。

点评：

博世公司从原先一家小型的通信技术设备厂家发展成欧洲的最大汽车零配件制造商，从小企业一步步发展成为大企业的过程中，靠的是有竞争力的产品。正是公司一贯注重研究开发，不断地进行技术创新，使企业能推出一

代一代的新产品，并在所经营的领域内保持领先地位，抢占了更大的市场，积累利润，使公司规模得到发展、壮大。从某个方面而言，企业的研究开发的重视与职工的素质是企业技术创新的保证，也是企业不断得以发展的保证。

## 关心雇员的默尔·诺曼化妆品公司

很少有哪个公司的雇员能享受像默尔·诺曼公司在加利福尼亚利西尔玛总部及工厂工作的雇员所享受到的福利，每一个为这家化妆品制造公司工作的人都享受着令人羡慕的福利：花上 25 美分就能得到一份以上等排骨和杏仁鲑鱼为特色的有 7 道菜的午餐；有法国著名厨师提供的各种丰富的点心和面包；通常支付费用的 10% 就能找到公司雇用的牙科大夫并把牙补好；以批发价从公司拥有的加油站购买汽油；每两周就能于星期六晚上在公司豪华的小剧场免费观看首轮放映的影片；以及一份由公司高层管理人员们端出的圣诞节自助式火鸡午餐；他们还向每个雇员提供一张红利支票，支付一周的额外薪水。

这种对待雇员的全面仁慈态度就是由默尔·诺曼提出的。这位妇女于 1931 年 11 月创建了这家公司，并制定把“像家人那样”对待雇员作为公司的一项政策。

在她的化妆品公司成功以前，生活对默尔·诺曼来说远不是轻而易举的。在 20 年代，她干过各种各样低贱的工作，从没有赚到过足够的钱，只能勉强买得起她与丈夫、父母、一个侄女和两个侄子共享的一座小平房。

就像她那个时代的多数职业妇女一样，默尔·诺曼外出工作只是出于生计。她的丈夫安迪·诺曼是一个推销员，为了追求他的发财梦，这时夫妇在 6 年里搬了 7 次家，纵横穿行了整个美国，于 1919 年在加州圣莫尼卡安顿下来，安迪在那儿建立一家房地产公司，但前景惨淡，决定继续搬家。

然而，这次默尔·诺曼不太愿意把赌注都押在未来的路途上。太太出于生计，她说服丈夫支持她创办一家自己的企业：汉堡包售货亭。很快，这个售货亭在其附近的工厂和仓库工人中成为一个颇受欢迎的午餐地点，这主要得益于它出售的特别松软的汉堡包，这是通过把生鸡蛋和切好的肉搅拌在一起按一种秘密的食谱配方制作而成。

尽管她的汉堡包售货亭大受欢迎，但是默尔·诺曼认识到，经营一家只供应一种产品而且其生意只集中于午餐时间的小饭店只能赚到有限的钱。1923 年，她关闭了汉堡包售货亭，转而开设一家新的全天营业饭店，供应早、中、晚三餐。但新饭店在刚开张几分钟后就关闭了。原因是一位愤怒的顾客为店里没有烤奶蛋饼的铁模而责骂她，而她对自己一大早就关闭饭店的举止解释为：“当你经营一个企业时，你总是假定你自己了解这一行。我甚至不知道要去搞一副烤奶蛋饼用的铁模。因此我关门了。”

从这次实践中她学到了宝贵的一课：下次创办企业时要更加审慎地着手，更加小心地规划。

之后，诺曼为一名叫杜莫尔的医生工作，从中学会了为自己的化妆品配方。到 1927 年，诺曼试验出一种粉底油膏，并相信它已相当不错，足以出售给公众。然而，饭店的失败仍然记忆犹新，这位 40 岁的企业家并不想轻率地投入这项事业。于是，诺曼一边仍然在杜莫尔那里工作，一边开始悄悄地向朋友和熟人们出售她的“粉底霜”。在此同时，还开发出其它美容产品，如洁肤剂、冷霜和扑面粉等。

由于支付不起报纸广告费，诺曼只得依靠口头介绍来为她的家庭工作室招徕新顾客。任何带朋友来工作室的顾客以及她的朋友，诺曼都提供一次免费化妆，以鼓励口头介绍。

虽然这样做既费钱又费时，但诺曼相信如果顾客喜欢化妆的效果，她们就会购买这种产品。

历史证明默尔·诺曼是正确的。通过提供这种免费的化妆服务来促销，她的这家以其本人名字命名的公司发展成为不稳定的化妆品市场中最能持续保持赢利的公司之一。1983年默尔·诺曼公司在世界2500个工作室的销售额从1978年的6000万美元跃至1.8亿美元，这得益于公司坚持实行其产品免费示范的政策。

诺曼是一位非常坚决果断的女人，她对自己的最终成功充满信心，而且她善于听取旁人的意见。在她侄子的建议下，诺曼在圣巴巴拉开办了第二家默尔·诺曼工作室。

结果圣巴巴拉的工作室非常成功，以致于在1934年它创办的一年内又诞生了另外70家默尔·诺曼工作室。这些工作室并非特许经营，而是由经营者拥有的独立企业，这些经营者同意只使用默尔·诺曼的产品，并遵循其他的公司其他准则。

到1939年，已经有600家默尔·诺曼工作室，主要位于西部、南部和中西部，其中绝大多数为妇女所拥有。

最初，默尔·诺曼本人亲自训练所有新的工作室拥有人，但是随着她企业的发展，她不得不设计一些教导她们的其他方法。1936年，她开始出版《默尔·诺曼公司新闻报》，让交易商了解公司的最新发展。两年以后，她接着又创建了默尔·诺曼训练学校，这个学校在全国流动，为工作室拥有人不断提供销售训练。而且每年都举行一年一度的销售大会，吸引全国各地的工作室拥有人。

诺曼的成功不仅为她本人带来了荣誉和金钱，而且她为妇女提供了就业的机会和信心。在开办工作室之前，很多妇女的境遇是与诺曼刚开始时差不多的。单就这方面而言，诺曼的成功是骄人的。

点评：

寻求适合自己发展的事业是成功的第一步。在默尔·诺曼成功之前，夫妇俩6次搬家，均未能找到合适的职业，而默尔·诺曼开办汉堡包销售亭最终也因不能求大发展而不得不放弃。

周密的计划，缜密的考虑是成功的第二步，诺曼草率开办饭店幸亏及时脱身，免却了一系列的麻烦。最终她终于找到适合自己发展的事业，开创了独特的经营方式，并且关心职工，尽力给予职工以最优的福利，使企业规模不断扩大。通过高福利激发职工对企业的向心力是默尔·诺曼公司成功的主要因素。

## 善于用人的拍立得公司

拍立得公司是世界著名的相机厂家，该公司能在世界上拥有如此广泛的盛名是与其创始人兰德善于用人、发挥别人之长分不开的。

当兰德在哈佛大学做学生时就对偏光镜片产生了浓厚的兴趣，并为之毅然休学，专门研究偏光片。

功夫不负有心人。1928年，兰德研制出了他的第一个偏光片，兴冲冲地跑去找当时在一家专利公司服务的丹诺·布朗请教有关专利之事。布朗起初并不对此产生兴趣，但当他听完兰德为偏光片描述的广泛应用前景后，不禁为其长远目光和为实用科学技术不懈追求的精神所感动，签定与兰德长期合作。从此之后，两人互相配合，协作默契，布朗不仅成为兰德的专职专利顾问，而且后来成为拍立得公司副董事长兼法律顾问。由于当时兰德提出申请专利时，已经有4位发明家提到了减弱车灯不使它眩目的想法，而且早在1920年就有人提出申请专利。当布朗了解到这些情况后，在1928年底，就建议兰德设法寻求母校哈佛大学的支持，利用哈佛的先进试验设备改进偏光片的技术水平，并利用哈佛的巨大影响帮助兰德申请专利。

在哈佛，兰德找到了研制偏光片的合作者——物理学讲师乔治·惠莱，并于1932年创立“兰德—惠莱实验室”，同年取得偏光片专利。

1937年，兰德成立“拍立得”公司，走上了科技为社会服务之路，公司自成立到二次大战之前向社会推出的产品有：

——适用于汽车前灯和雨刷采用的偏光片，这种偏光片使驾驶员在夜间行驶或对开的时候，不会被对方的强光刺花眼，又能使自己的车灯照清前方的路面。

——受科学实验室和照相师欢迎的滤光片。

——一种不会反光、供人阅读用的灯罩

——售价仅为1.95美元的太阳眼镜

——观看彩色立体电影的专用眼镜。在一年多的时间内，“拍立得”销售了1亿多副，价值600万美元的电影专用眼睛。

科学实业化，为解决社会的需求而使兰德获得了极大的成功，他的另一项发明——60秒照相术不仅使人们能获得即拍即得的照片，还为照相业带来了革命性的变革。

当兰德决定发明60秒照相术时，他首先面临的难题是如何在一两分钟之内，就在照相机里把底片冲洗好，并能适应0℃到110℃的气温，而且用干燥的方法冲洗底片。

令人感到难以置信的是，在6个月之内，兰德就掌握了解决所有这些问题的方法，这种近似夸张的速度，一方面来源于他毫不间断的工作，更来源于他吸收了一大批年轻有为的、具有良好科研开发素质和事业心的科研人员；另一方面则得益于他坚持不懈，不向困难低头的拼搏精神。

在这批科研人员中，最有代表性是一名叫密萝·摩丝的史密斯学院毕业生，她为软片技术作出了许多重要贡献，并后来成为黑白底片研究部的主任。

在60秒照相术的研制过程中，科研人员遇到了重重挫折，以致以摩丝小姐为首的几位年轻科研人员开始怀疑其可行性。但兰德在失败前面不低头、不丧气，并积极鼓励各位研究人员。在他的热情鼓励下，1947年，60秒相机终于诞生。为使这一技术尽早地为人类服务，兰德决定尽快把它推销到市场

中去。兰德再一次体现了他善于与人合作，发挥所长的能力。

兰德和他的助理请来哈佛大学商学院的市场专家一起研讨对策，而且还请到了一名推销高手——何拉·布茨。布茨在推销方面有极高的才华和天赋，他的加盟为拍立得的 60 秒照相机的推广作出了巨大的贡献。他后来成为公司的副董事长兼总经理。

布茨和他的助手们为相机推销想出了一个绝妙的方法。

在每个大城市选上一家百货公司，给他们 30 天推销兰德照相机的专卖权，条件是百货公司在报纸上大做广告，进行大肆推销。这样，布茨几乎没有利用什么推销组织就把相机卖了出去，而他花的广告费用那么少，似乎连在波士顿一地做个广告都不够用。由此为公司省下了大笔费用。

1948 年 11 月 26 日，60 秒相机首次在波士顿一家百货公司上市，顾客争相抢购，销售之热以至于忙碌的店员不小心把一些没有零件的展览品也卖了出去。

初战告捷。布茨在迈阿密用了一个别开生面的推销方法，在迈阿密游泳池和海滩附近，布茨雇佣了一些妙龄女郎和救生员，用 60 秒相机拍摄事先安排好的，有惊无险的救生员抢救女郎的镜头送给。不到几个星期，迈阿密商店里的兰德相机被抢购一空。而且由于来迈阿密度假的都是来自美国各地的有钱人，他们度假返回无形中就成了兰德相机的宣传员。

推销活动从一个城市移到另一个城市，销售高潮也从一个城市蔓延到另一个城市。在 1949 年，兰德相机销售额高达 668 万美元，其中 500 万美元来自新相机和软片。

在 60 秒照相术获得极大成功后，兰德并不满足于此，他一再要求他的设计人员设计一种又轻又方便的照相机，使 1 亿美国人携带兰德相机，就像身上的皮夹，腕上的手表一样普遍、轻便。

拍立得之所以能成为世界上几大相机公司之一，就像兰德所说的还在于“尊重每一个员工的尊严，充分发挥每一个人的专长，将优秀人才和资金技术、市场组合到一起，生产出人们从没想到过的新型实用产品”。

点评：

领导者最重要的素质是能充分发挥每一个人的专长。在关键时刻吸收各种专业人才，为公司的目标服务。正因为兰德具有卓越的组织能力，和充分调动周围同事的积极性和创造力，使他能在不同的创业时期吸收各种人才并竭尽全力为其服务。如懂专利法的布朗、擅长推销的布茨、技术开发能力极强的摩丝小姐等等，一些优秀的人才自愿地汇集到兰德的周围，成为拍立得公司中流砥柱。

兰德尊重员工，以身作则。以自己的实际行动带动员工的创造性。在遇到挫折之际，不急躁、不气馁，而是鼓励大伙一起钻研，最终研制成功拍立得相机。

拍立得的成功也可以说是兰德的成功，他为现代的企业家如何用人树立了很好的楷模。



## 注重参与和沟通的普拉斯托

大凡爱车的人都知道英国名车“罗尔斯·罗伊斯”，该车是贵族身份的象征，坐上该车，似乎就具有了王者风范。而矗立伦敦城西头，由大理石和玻璃建筑的罗尔斯·罗伊斯有限公司总部大楼俨然是一座圣殿。从外表来看公司无论如何也称得上是形象完美的世界最大公司之一。

当时的普拉斯托就任罗尔斯·罗伊斯汽车本部的常务经理，事业可谓春风得意。他正准备开始使自己的家庭现代化，为孩子缴纳学费，并打算买一台彩电和其它日常生活用品。然而，就在第二天公司却宣布破产，这一消息把普拉斯托的美梦化为了泡影，并对他震动很大。也正是从那时起，他便下决心在人事管理方面，加强管理层与雇员之间的沟通，尽可能让雇员们了解公司的最新动态。

他曾经形象而含蓄地讲述这样一段话：如果一名工人十年来一直在同一个地方操作一台机器，结果，当某个星期一早上他来上班时，发现这台机器没有和他商量就搬走了，那么他有各种理由大发雷霆。他本应该在三个星期之前就得到有关此事的通告，这样他就有可能更好地建议机器应该挪到什么地方去并且会义不容辞地搬迁机器。

普拉斯托喜欢用“参与”一词。参与并不是件复杂的事情，它事关人们的态度。工人呆在工厂的时间要比他在家里的时间长得多。然而，既然连他的妻子都未曾想过不与他商量就把电视机挪动位置，那么我们为什么又有独出新裁的理由呢？

普拉斯托到工业社交俱乐部来求教约翰·戈耐特，学习他的工人参与制。回来后他把它提炼成班组条例。工业社交俱乐部是在沟通劳资双方相互了解方面最负盛名的独立俱乐部。精心凝缩而成的班组条例被印在一张小塑料卡上，卡的一面印有十条规定。第一条规定了班组定额，这起到了提醒人们注意并满腔热情地完成作用。卡片的另一面印有三个相交的圈环，代表“完成定额、健全班组，发展自我”三个指令。

班组条例实际上不过是一种通过口授把信息传达到车间的方法。每个班组不多于15人。班组长定期将有关个人切身利益或整个班组利益的情况通报给班组成员，然后他就组织大家对公司所发生的情况及其对策进行讨论，这十条规则都极力鼓励工人参与、代议、个人目标、培训、发展，从成功和失败中吸取经验教训，关心他人，其中关心他人是其关键。普拉斯托非常关心他的雇员，但这种关心不是出于对社会底层成员的不幸而洒下鳄鱼泪的那种意义上的关心，也不是那种不得已解雇工人时出于心慈手软的那种意义上的关心。在他的领导下，维克斯公司解雇了公司在英国本土上的一半工人，总数达15000人，其中9000人丢了饭碗，另有6000人连同他们所在的分公司一起出售给了其它公司。普拉斯托这样做的目的在于帮助他们更好地发挥自己的才能，找到对他们来说更加有利并且能够获得更多报酬的工作。

罗尔斯·罗伊斯有限公司解体后，戴维·普拉斯托被聘任为罗尔斯·罗伊斯汽车公司（维克斯公司的子公司）的常务董事起，便开始实现他的管理思想，班组通报制度从1972年起成了罗尔斯·罗伊斯汽车公司的一种经营方式。1980年，当普拉斯托被任命为维克斯公司的总裁后，他便把这种制度推广到整个集团公司。开始时，他的一些新同僚没把这当回事，因此普拉斯托很苦恼。他经常提醒他手下那些自以为是的同僚们：“任何管理人员如果不

支持他追求这个目标，就别想在事业上飞黄腾达。”但是，尽管他发出了这种明确的通牒，仍有那么一些顽固分子在拖后腿。一年秋天，普拉斯托到一家子公司进行了秋访，发现他的命令没有实施，他感到非常气愤，他告诉负责业务的经理，如果到圣诞节时还不执行班组通报制度，那么，他只好解雇主管经理，不管他在其它方面干得多么出色。不久，在接受《高级经理》杂志的一次记者采访中，普拉斯托简短地说：“班组通报制度在维克斯公司已经深深地扎下了根。”

罗尔斯·罗伊斯汽车公司在伦敦股市上沉浮了3年后，利润和销售额增加了50%。他领导的维克斯集团公司的人际关系得到了改善，生产效率大幅度提高。当然导致这一成就的还有普拉斯托采取的其它一些相应措施。如财务的“从速报告”制度，以便高效、牢固地控制住公司的财务大权等。

普拉斯托能够成功地运用“与各级雇员保持良好沟通”的另外一个原因则是他自己的经历。他在维克斯霍尔汽车公司里整整干了5年学徒工。但是，那段经历对普拉斯托的整个一生都产生了巨大的作用。正是他自己亲身的体验，使他对“沟通”二字的深刻含义有着充分的理解，促使他不遗余力地实施他的人生准则。因为他在英国工业界的杰出贡献而被授勋。

点评：

1. 一般讲到注重人际关系色彩的经验管理方式，我们更多地会想到日本的“以人为中心的管理”方式，并且认为这是追求“团体意识合作精神”的日本文化的特色。而在英美国家崇尚个人自由，追求个人价值或效用最大化的国度里，追求的应是自我价值实现。然而普拉斯托注重“与各级雇员沟通，强调团体意识思想，鼓励工人参与公司重大决策等成功的生动事例证明了注重“以人为本”的管理思想同样可以在西方文化背景下发挥它的作用，有着巨大的生命力。

2. 要创造性地实施“以人为本”的管理思想，真正理解其思想内涵至关重要。正是因为普拉斯托5年的学徒经历才使他明白了“人际关系和真正理解生活”是多么的珍贵。正如中国有句俗语“人是万物之灵”，经营一个企业是同样的道理，雇员是公司最宝贵的财富，公司是由员工组成的有血有肉的人的组织，你若对雇员之间沟通麻木不仁，忽视员工的参与，那么你就无法驾驭好你的公司，成为一名合格的舵手。

## 分而不乱的摩托罗拉公司

摩托罗拉公司是一个营业额近百亿美元的美国大公司。公司由两个产品体系所构成企业集团，一个是通讯器材，一个是半导体产品，集团底下又分成很多部门。这样一个庞大的企业集团组织，从高层主管到生产线，权力全部分散，公司整体只有一个人不足 30 人组成的公司总部统帅。出乎意料的是公司运转井然有序，效率非常之高，公司发展迅速惊人。而摩托罗拉公司达到如此境界，是付出半个多世纪苦心经营的结果。

实际上摩托罗拉公司自诞生之日便打下了家族影响力的痕迹。她是由公司现任董事长劳勃·盖尔文的父亲在 1928 年创立的。

保禄·盖尔文是一个彻头彻尾的个人主义者；他创立摩托罗拉公司时，资本很少，一共只有 565 美元。一直到 1930 年，摩托罗拉公司才成功地制造了汽车收音机。到 1967 年摩托罗拉公司的营业额也仅为 4.5 亿美元。

劳勃·盖尔文于 1964 年担任公司的董事长之后。事实上公司权力基本集中在他一个人的手上。1968 年，该公司的半导体产品集团主管李斯特·何根跳槽到加州一家对立公司而出任总裁。

当时，李斯特·何根带走了 8 名重要职员。大约一个月以后，前前后后一共走了 20 个人。两年之后，摩托罗拉公司竟然有 80 名员工跑去投效何根。主要原因是公司权力过于集中，自主权太小，因而缺少对员工的有效激励。

尽管盖尔文矢口否认这是一次惨痛的教训，但他也不得不承认，何根的叛变已经严重地伤害到整个公司。他补充说：“一旦一个机构受到打击而元气大伤的时候，一定会有很多人觉得自己也不得不另谋出路。”这次背叛事件发生后，他意识到经营管理方针上必须要做一些改变，也就是把权力及责任分散。1970 年盖尔文让位于威廉·卫斯兹，但他仍留在董事会。

威廉·卫斯兹接任了公司董事长兼营业部经理，并进行大幅度管理变革。

威廉·卫斯兹说：“通常，我们都只保持一些公司的大目标及原则，至于一般权力与责任我们都尽量把它们分散到各个阶层。”他说，“当然，我也承认，就像溜狗一样，由于我们用来管束各部门经理的皮带放得太长，所以我们的脚也经常给石头碰伤。”

从此，摩托罗拉公司致力于把权力分散到各营利单位。现在公司内的各单位对资源分派及预算编列方面都已经有了相当可观的财务控制权，同时，他们也有权力决定加入或退出那些营业项目。

根据史蒂芬·李威，这位专门负责公司企划、行销、设计及维持公司与政府公共关系和广告事务的高级职员说，摩托罗拉公司似乎已经有一种趋势，要把公司内的各个部门当作个别事业来处理。

他说：“一直到最近，说老实话，我们都没有一个明显而确定的整体政策，你绝对看不到任何有关这方面的记载，而且，他也绝对不可能从不同的人的描述中去猜测它究竟是些什么东西。”摩托罗拉公司之所以有逐渐把权力分散的趋势的一个主要原因是公司有不少服务多年的老经理，同时由于它仍然保留家族经营型态，受家族的影响很深，因此，公司里面有不少家长主宰式的暗流存在。

公司愈大，员工愈渴望变成股东。在比较大一点的公司，每一个人显然都希望能感觉到自己就是老板。

基本上，公司现在所做的，正是要把整个公司分成很多智囊团，因为只

有这样，才能够使大部分的人都分享到当年盖尔文家族各分子所拥有的权力与责任。

统帅公司整体发展方向的上层组织采用三头马车制，由威廉、劳勃和米歇尔组成一个非正式的董事会核心。

米歇尔也是摩托罗拉公司的元老；他们三大巨头加起来，在该公司整整做了 89 年之久。

公司内所有的部门主管如果有事情，可以直接向他们三大巨头所组成的三头马车报告。不过，大概一年以前，他们之间第一次有了改变，每一个巨头开始专门负责四到五种事务。在这些事务方面，他将拥有较大的决定权。

不过，尽管每一巨头都有自己的专责，但对于公司的所有决策，他们每一个人仍然有全部的决定权力及责任。

卫斯兹说：“通常，我不会越权去管波比及约翰在他们的专责方面的什么事，但如果碰到情况真的是十分紧迫，那么我也毫不犹豫地越俎代庖。我义不容辞地处理这件事情，是因为我知道他们一定会同意我的办法。”

事实上，只有在他们三大巨头对同一问题意见相左的时候，才会产生“谁来决定”的问题。盖尔文把这些问题叫做“啄食的顺序”。（译者按：鸟类啄食时长幼有序。）他说，到那个时候他将会做最后决定，不过这种决定只限于几种情形。

这几种情形通常都是关系到全体利益的敏感问题，像管理发展、人事管理、组织规划、年度预算的拟定以及对员工及工作成效的考核等等。

董事会每个星期一主持一次例会，先花两个小时与公司的高级职员接触，然后再花两个小时来单独讨论问题。除此之外，每隔 4 周一次的工作会议上，他们也花几个小时来讨论一些有关公司长期发展的战略。公司总部人员十分精简，主要负责与海外分公司高级主管联络，代表公司与外国政府或海外机构建立业务关系，包括人事部门及法律会计部门只有 30 人。

一般而言，公司内各部门间的目标及方针大致上都很协调，正因为如此，总公司在营运方面长期不加干涉也不致造成问题。

公司职员大部分的工作只是要确保每一个关系集团及部门都能够彻底了解公司五年计划的基本规定，同时及时地把它们付诸行动。任何计划在提到董事长办公室之前都必须经过三人核心审查，五年计划的第一年实绩将作为第二年预算实施的主要参考。

如果某一个关系集团在自己的预算内想推动一项工程计划，那么他大可以放手去做而不必把详细情形报告总公司或向上级请示。通常，只有在计划进行到最后阶段而突然发生重大修正时，总公司才会发生警觉而加以过问。

点评：

1. 一个公司的经营管理事务应该是分开层次的，上层决策人物只要管住公司重大投资决策方面的大事，有效监督下属部门绩效即可。我们国家现在许多公司的决策人几乎是无事不管，可谓“兢兢业业”。虽然忙得团团转。可还是业迹平平，不遂人愿。

2. “分权体制”的最大好处是可以最大限度调动公司各下属部门的员工的聪明才智和工作积极性。但如何把握好“分而不散”、“分而不乱”难度很大。摩托罗拉公司经验是非常成功的。决策层有一个核心，而公司总部机构精锐，只起到“决策核心”耳目的作用，不对下层指手划脚下达指令，只是及时采取一些控制措施。一般正常情况下，核心层忙于公司发展的重大问

题，而各下属部门可以充分发挥自己的权力，同时又在公司总部监督之下，因而不会偏离总的发展目标。

## 今天的减薪是为了明天的加薪

1929年，由于爆发了世界性大危机，经济急剧滑坡，大量企业纷纷倒闭。为了能免遭破产倒闭的恶运，有不少公司都采用减薪的方法降低生产成本，以期渡过难关。但为了不使工人举行罢工，减薪的幅度都向同行业中居于领导地位的企业水平看齐，这已成为一个惯例。尤其在经济下滑关头，员工情绪又极不稳定，大家谁也不敢标新立异。

而此时，有一个公司却独行其是，采取大幅度低于同行参照水平的标准降低工资，他就是美国国际钢铁公司。作出这一决定的是公司老板威耶。在员工情绪低落时，这一措施无异是火上加油，很多人都替他捏一把汗。尤其负总管理之责的马利文，听到这一消息，更是惶恐不已，马上去见威耶，提出抗议式的警告：“你这样做，会发生更严重后果的骚动！”而威耶却严肃地说：“很多老板都巴不得能停工，以减少开支，因为现在的生产已毫无意义，我大幅度减薪的目的是希望大家能守在一起，坚持到最后一分钟，渡过这一关，这一经济上的黑暗时期，还要继续一段时间，自己应该衡量一下自己的资力，以现在的开支能维持多久。假如在这段时间内，支出超出了公司的负担能力，到最后的结局是很明显的。处在这样一个非常时期，最重要的一点是量力而行。因为问题的关键不是在减低多少薪资，而是看看谁能支持得最久。假如我们跟别的公司采取同一标准，也许支持不了多久，就会倒下去。当然，我会使工人们了解这番道理。”

当面与员工谈论这一问题，有极大的风险，一旦群情激愤难平，那种场面就不可收拾了，何况减薪是关系员工们切身的问题，甚至对他们整个家庭、生活都可能发生很大的影响。当老板的最怕处理这类的事情，因为加薪的消息人人喜欢听的，减薪的消息则往往谁听了谁不开心，何况他比其他同业减的幅度都大，工人们就会更不能忍受了。众怒难犯，古今中外，概莫能外。

公司里高级人员对他亲自向员工说明减薪的决定，都捏着把汗，老板怎能跟员工面对面的解决这类问题，闹僵了连缓冲的余地都没有。但威氏认为：“丑媳妇难免见公婆”，最好是早一天向工人说明，以消除他们由猜疑所引起的不满。所以他坚信工人们是不会让他下不了台的。另外，威耶对自己的超人说服力很有把握，这一才能曾几次帮助他渡过难关，往往别人认为难以处理的事情，他却很快把它摆平。

那天的会场设在总公司的一栋因停工而腾出来的厂房里，工人纷纷攘攘地，秩序显得很乱。

威耶走进来，走到临时用办公桌凑成的讲台后面，向下面扫望了足足有5分钟。他心里明白，第一句话应该向工人们说什么，告诉他们这个坏决定，直截了当地告诉他们，不要任何解释和开场白，因为对坏消息作解释讲得越多越显得老板是虚伪的，而他要的是同人们的真情实感，他单刀直入地向人们说：“我今天为各位带来一个很不好的消息，我要减少各位的薪资，而且比别人减得多。”

威耶以强有力的语气接下去说：“你们心中一定充满了气愤与怀疑，为什么？为什么我们要减薪？为什么我们要比别人减得多？”

“我坦白地告诉各位，这不是我的过失，也不是各位的过失，这是整个局势演变出来的结果，不是人力所能抗衡的。各位了解了这一点，我下面的解释才有意义。”

“下面我来说明为什么我薪资比别人减得多。原因有两个：一是为各位的工作着想；二是为各位的家庭生活着想。假如我们比照别人的标准减薪，也许不到一年，我们公司就要停工倒闭，到那时候各位再找工作不易，生活就会马上成问题。

“依我现在订的减薪标准，我敢向各位保证，我们一定可以平安度过这一段不幸的时期。大家的生活也许苦一点，但可以安心工作。

“也许你们会问，那些减薪少的公司难道就会垮吗？我不愿意作预测，请各位将来看事实证明。我相信，你们也应该相信，我的分析统计没有失误过。”

“各位不要图眼前的一点小利，要向远处看，并相信我这样做不是刻薄你们，而是为了我们大家共同的前途。”

威耶用这篇简单的演讲向人们倾吐了他的全部心声。讲演的内容打动了人们，他用声音、表情强化了这些话的内容。

威耶没有作欺人之谈，一年以后，有三家工厂因经济拮据而支持不下去了，失业工人因生活无着，而滋事生非，引起社会很大的不安。

威耶的国际钢铁公司能立足，就是威耶对经济控制得好。同时，还因为他的元气没有伤。在不景气的时代过去之后，威耶领导下的公司，比任何人都恢复得快。

1933年，威耶又率先宣布增加员工的工资。管理人员希望他向工人当面宣传，但威耶拒绝了，他的回答很简单：“工人多拿了钱，自然知道是我给他们加的，难道还会怀疑别人吗？”

点评：

1. 美国国际钢铁公司老板在公司面临紧急关头时，从公司发展的长远利益着眼，根据公司自身的经济状况，大胆决定以低于同行业参照水平大幅度降低公司员工薪金水平，首先与管理层统一认识，达成共鸣，再运用演讲形式取得员工的理解和支持。其成功的关键是使员工相信企业不仅是老板的，与工人的切身利益也息息相关，找到了利益共同点。另外他的高超的演讲艺术也起了重要作用。

2. 我们从更深一层角度看，这一经典案例提示企业的所有者让员工认识到自己的利益与企业的未来发展是紧密相连的，这一事实是多么重要，它可以使企业在危难之时，得到员工的支持，提高了企业抗风险的能力。从美国企业的发展趋势看，企业内部持股现象愈来愈普遍，这一公司制度可以把职工的利益与个人利益通过法律形式连接起来。它预示着员工在企业中的作用已愈来愈大，不再仅仅是一名雇工。

## 钱赚多了惹麻烦

美国联合航空公司拥有 8 万多名雇员。1994 年公司实行了职工所有制，职工买下了公司的 55% 的股份。1996 年公司的利润已接近 10 亿美元。然而正因为此，前不久公司的驾驶员工会投票推翻了一项 1994 年职工买下公司时草签的协议，那项协议规定在以后 4 年里，职工工资提高幅度为 15%。职工纷纷要求提高工资，因为去年的利润远比预料的高得多。

自从联航公司职工买下公司大部分股票以来，公司员工们工作非常努力，责任心提高，生产效率大幅度提高。自买下公司后，联航的股票价格上涨了近 3 倍。但是，事实上他们离开公司之前拿不到股票。所以员工说：“股票价格现在固然很高，但我们离开公司的时候可能已经降下来了。因为航空业是周期性行业。无论怎样，我们现在是不能动用那笔钱，因为离开公司前它不归我们所有。因此，我们希望在效益比较好的情况下，能得到比较高的补偿，公司完全可以拿得出这笔钱。”

联航的董事长兼总裁格林沃尔德当年就是由驾驶员工会推选上来的。然而格林沃尔德说，协议就是协议，把工资提高到协议水平之上，将会削弱公司满足未来需要的能力，对拥有 45% 公司股权的、不属于工会的投资者来讲，将会产生负面影响，也是不公平的。另外公司将来还需要购买新的客机，燃料价格也可能上涨。鉴于以上原因，所以不能更改协议。

职工们对格林沃尔德的决定感到很不满意。因为 1994 年联航的经济状况很不理想，财务也面临很大的危机，当时职工买下公司也是考虑到为了克服公司当时的不景气，所以对未来 4 年的工资水平作出了让步，现在公司的职工持股计划运行的非常成功，很大原因是职工努力的结果，此时得到相应的补偿也是理所当然的事情。

但职工们同意在 2000 年之前不举行罢工，并同联航达成协议，在 2000 年协议到期前，同意接受调解。现在将由第三方进行调解，审查争议双方的观点，帮助他们达成协议。

当然，无论如何联航的驾驶员是决不会挨饿的。国内航线的驾驶员每年工资在 10 万美元左右，国际航班的机长年薪可能高达 20 万美元。他们的股票，现在在市值已经增值几十万美元了。

结果如何，人们拭目以待。

点评：

1. 联合航空公司发生的劳资纠纷的复杂程度已远远超过传统的劳资纠纷问题。在西方国家特别是美国，普遍推行了职工持股计划。美国目前有 14000 多家公司推行了这种职工所有制，其中最大的企业就属联合航空公司了。一家公司在决定是否实行职工所有制时，条件也并不唯一。一部分是由于公司的财务问题发生了问题，企业职工为了拯救公司免遭破产，职工降低工资，并且购买公司的股份，帮助企业渡过难关。另一部分在企业营业状况很好的情况下也实施了职工所有制。无论哪一种形式从现在这类公司运作的情况来看，一般都比以前的营业状况好。联合航空公司则是其中最典型的公司之一。然而意料不到的是公司在效益特别好的时候却发生了纠纷。严格讲这不能简单归结为劳资双方的问题，因为驾驶员工会是职工持股最有权权威的代表，他们不仅是公司的雇员，同时也公司最大股东的代言人。因此他们的意见也是反映了大股东的呼声。



公司不得不给予重视。从公司的董事长的利益来看，他要对公司长远发展利益负责。航空业的盈利利率固然很高，但面临的未知因素也很多，造成航空业的利润起伏不定。这些未知因素是航空公司无法控制的。例如，国民经济的状况会影响出差的人数。航空公司营业成本中占有很大成份的是燃料，它的价格也起落不定。所以公司希望把尽量多的现金掌握在手里，以便能够进行新的投资，开辟新的市场，或实行新计划来稳定公司的利润状况，所以格林沃尔德不同意修改协议也是有道理的。另外公司有 45% 的股东不是内部职工，只提高职工的工资是否又损害了他们利益。很明显公司的利益与利益各方紧密相关，最后的调解必须考虑到各方面的利益，并且得有利于公司的发展。但有一点是清楚的，西方企业的公司缺席在不断发生着变化，老板与雇员之间的界线已经愈来愈模糊了。而职工愈来愈注重企业长期利益了，企业的经营状况也相应地得到了改善。

2. 从航空公司的案例中，也给我们一定的启示。目前我国正在进行建立现代企业缺席的改革，建立规范的股份制固然可以产权关系明晰，但如何解决职工应作为企业主人这一问题，通过职工内部持股不失为一个好的办法之一。然而这可能又带来职工作为股东（或主人）与雇员双重身份的矛盾，如何能解决好这一新角色与公司其它利益主体的关系是一个非常有益的课题，我们应当不断在实际中探索出有益的经验。

## 王永庆用人的两大法宝

在世界化工行业，一提到台湾华人王永庆几乎无人不晓。他把台湾塑胶集团推进到世界化工工业的前 50 名。台塑集团取得如此辉煌的成就是与王永庆善于用人分不开的。他从多年的经营管理实践中，创造了一套科学用人之道，其中最为精辟是“压力管理”和“奖励管理”两大法宝。

王永庆始终坚信“一勤天下无难事”，他一贯认为承受适度的压力，甚至主动迎接挑战，更能充分表现一个人的生命力。

王永庆的生活阅历，使他对这一问题的感受比一般人更为深刻。他在总结台塑企业的发展过程时说：“如果台湾不是幅员如此狭窄，发展经济深为缺乏资源所苦，台塑企业可以不必这样辛苦地致力于谋求合理化经营就能求得生存及发展的话，我们是否能做到今天的 PVC 塑胶粉粒及其他二次加工均达世界第一，不能不说是一个疑问。台塑企业能发展至年营业额逾千亿元的规模。可以说就是在这种压力逼迫下，一步一步艰苦走出来的。”他又说：“研究经济发展的人都知道，为什么工业革命和经济先进国家会发源于温带国家，主要是由于这些国家气候条件较差，生活条件较难，不得不求取一条生路，这就是压力条件之一。日本工业发展得很好，也是在地瘠民困之下产生的，这也是压力所促成的；今日台湾工业的发展，也可说是在“退此一步即无死所”的压力条件下产生的。”

事实的确如此，台塑企业如果在当初不存在产品滞销，在台湾没有市场的问题的话，王永庆就不会想出扩大生产，开辟国际市场的高招；没有台湾塑胶粉粒资源贫乏的严酷事实，他就不会有在美国购下那 14 家 PVC 塑胶粉粒工厂之举。当然，台塑公司也不会有今天的规模。

王永庆深刻地研究了这一问题，把它用于企业管理中，创立了“压力管理”的方法。压力管理，顾名思义，就是在人为压力逼迫下的管理。具体地说，就是人为地造成企业整体有压迫感和让台塑的所有从业人员有压迫感。

首先是企业发展的生命力。随着时间的推移，台塑企业的规模是越来越大，生产 PVC 塑胶粉粒的原料来源将是一个越来越严峻的问题。尽管台塑在美国有 14 家大工厂，但美国的尖端科技与电脑是领先世界各国的，台塑与这样的对手竞争，压力是十分巨大的。他们必须去开辟更多的原料基地，企业才会出现第二个春天。这既是企业的压力，也是王永庆的压力。

再说全体从业人员的压力。台塑的主管人员最伯“午餐汇报”。王永庆每天中午都在公司里吃一盒便饭，用餐后便在会议室里召见各事业单位的主管，先听他们的报告，然后会提出很多犀利而又细微的问题逼问他们。主管人员为应付这个“午餐汇报”，每周工作时间不少于 70 小时，他们必须对自己所管辖部门的大事小事十分清楚，对出现的问题作过真正的分析研究，才能够过得去。由于压力太大，工作又十分紧张，台塑的很多主管人员都患有胃病，医生们戏称是午餐汇报后的“台塑后遗症”。

王永庆呢？他每周的工作时间在 100 小时以上，由于他追根究底、巨细无遗，整个庞大的企业都在他的掌握之中，他对企业的运作的每一个细节也都了如指掌。由于他每天坚持锻炼，尽管年愈古稀，但身体状况仍然很好，而且精力十分充沛。

随着企业规模的扩大，人多事杂，单靠一个人的管理是不够的，必须依靠组织的力量来推动。台塑在 1968 年就成立了专业管理机构，具体包括总经

理室及采购部、财政部、营建部、法律事务室、秘书室、电脑处。总经理室下设营业、生产、财务、人事、资材、工程、经营分析、电脑等 8 个组。这有如一个金刚石的分子结构，只要自顶端施加一种压力，自上而下的各个层次便都会产生压迫感。

自 1982 年起台塑又全面实施了电脑化作业，大大提高了经济效益。

“压力”是必要的，但是合理的激励机制是不可缺少的。王永庆对员工的要求虽近苛刻，但对部属的奖励却极为慷慨。台塑的激励方式有两类。一类是物质的，即金钱；一类是精神的。有关台塑的金钱奖盛以年终奖金与改善奖金最有名。王永庆私下发给干部的奖金称为“另一包”（因为是公开奖金之外的奖金）。这个“另一包”又分为两种：一种是台塑内部通称的黑包；另一种是给特殊有功人员的杠上开包。1986 年黑包发放的情形是：课长、专员级新台币 10 万——20 万；处长高专级 20 万——30 万；经理级 100 万。另外还给予特殊有功人员 200 万——400 万的杠上开包。走红的经理们每年薪水加红利可达四五百万元，少的也有七八十万元，此外还设有成果奖金。对于一般职员，则采取“创造利润，分享员工”的做法，员工们都知道自己的努力会有代价的，因此他们都拼命地工作。台塑的绩效奖金制度造成了  $1 + 1 = 3$  的效果。

点评：

1. 企业管理最根本的是人的管理。多年来王永庆在关于人才的各个方面，如求才、知才、用才、育才等等，已经形成了自己较为完整和具体的看法与做法。他说：一个公司经营的成败，人的因素最大，属于人的经验、管理、智慧、品行、观念、勤劳等等的无形资源，比有形的更重要。又说：“企业的经营首重人才。”

王永庆正是抓住了企业中最关键的要素。随着企业现代化程度的不断提高，人的作用将愈来愈突出。

2. 仅仅认识到人才的重要还远远不够。王永庆在自己的管理实践中为我们发掘出了如何用好人才的两大“法宝”即“压力管理”和“奖励管理”。这两大法宝并用，可以充分发挥人才要素的价值。这是值得我们借鉴的财富。一般从我国企业的管理中，经常可以看到人浮于事的现象，人们在工作岗位上没有压力，效率低下。这从两个方面都可以找到原因，激励不足也是一个原因，但是相对来讲，通过一定的手段给予有效的监督和考核，增加适当的压力可能更为重要。因为奖励制度要根据企业创造的价值来定，只有提高效率创造更多的财富，把馅饼做大，才可能有条件分到更多的馅饼。

## “人本管理”的典范惠普公司

1992 年美国《幸福》杂志 500 名最大工业企业排名中，美国惠普公司排名第四十二位。资产 137 亿美元，销售额 164.3 亿美元，利润为 5.5 亿美元。惠普公司是世界最大的电子检测和测量仪器公司，微型计算机产量位居美国第二。

惠普公司取得的成功，在惠普公司自己的许多经理看来，靠的是它重视人的宗旨。惠普公司的这种重视人的宗旨不但源远流长，而且还不断地进行自我更新。

惠普公司“人为本管理”宗旨的具体体现是关心人。重视人、尊重人，就要关心人。而关心人要体现在领导者深入工作现场，进行现场管理，巡视管理，与职工进行面对面的非正式的口头形式的思想交流。创始人休利特和当了四十年的研制开发部主任巴尼·奥利弗一样，经常到惠普公司的设计现场去。后来，虽然二人不再任职了，但公司的职员们却都有一种感觉，好像休利特和奥利弗随时都会走到他们的工作台前，对他们手上干的活提出问题。

关心人需要真心实意地把职工当作人来关怀。在惠普公司里，领导者总是同自己的下属打成一片，他们关心职工，鼓励职工，使职工们感到自己的工作成绩得到了承认，自己受到了重视。与此同时惠普公司也注重教育职工，该公司要求人们不要专门注意往上爬，而是鼓励他们把心思放在对生产、销售和产品服务扎扎实实地做出个人的贡献上面去。公司还教育职工要有高度的信心和责任感。对于个人的职位升迁问题，公司总是教育职工要在做好自己的本职工作上求发展。曾有一位惠普公司最老的制造部的中层经理，他以前管理着一个有 50 人的部门，在一年以后他开始考虑个人的前途问题了，因为他的许多在别的公司里工作的同学都已官高于他了。于是，他便把自己的心思告诉了自己的上级，并且问他自己怎样才能升上去。他的上级思索片刻，笑着说，“你干吗着急？在这儿想往上升，最好的办法就是干好你的本职工作。我知道需要一定时间才能习惯于我们这儿的做法，可是请信任我们，从现在起就注意好好干，高兴点儿！就这样能提升！”该中层经理感到在惠普公司工作很满意，因为他意识到他的上级总是不惜时机地给人们伸出帮助之手，而且他觉得似乎人人都知道他在干什么，他做出了什么贡献。

惠普公司信任人。惠普公司相信职工们都想有所创造，都是有事业心的人。这一点在该公司的一项政策里即“开放实验室备品库”表现得最为突出。实验室备品库是该公司存放电气和机械零件的地方。工程师们可以随意地取用实验室备品库里的物品，不但这样，公司还鼓励他们拿回自己家里去供个人使用！这样做是因为惠普公司有一种信念，即不管工程师们拿这些设备所做的是不是跟他们手头从事的工作有关，反正他们无论是在工作岗位上还是在自己的家里摆弄这些玩意，都总是能学到一些有用的东西的。曾经有一次，休利特在周末到一家分厂里去视察，他发现该分厂的实验室备品库门上上了锁。他很生气，马上就跑到维修组去，拿来一柄螺栓切割剪，把备品库门上的锁一下子给剪断了。

然后扔得远远的。在星期一早上，人们上班的时候，就看到门上有一张条子，上面写着：“请勿再锁此门。谢谢。威廉。”惠普公司并不是像别的公司那样对这些设备器材严加控制，而是让它敞开大门，随你拿用，充分表

明公司对职工们的信任程度。

惠普公司还有其不同于欧美企业的雇用政策，那就是职工一经聘任，决不轻易地辞退。那还是在第二次世界大战中，该公司有一次很可能要得到一项利润丰厚的军事订货合同。但是，要接受这顶合同，当时的职工数还不够，需要新增加雇佣 12 名职工。

创始人休利特就问公司的人事处长说：“这项合同完成以后，新雇的这些人能安排别的什么合适的工作吗？”该人事处长回答说：“已经没有什么可安排的合适工作了，只能辞退他们。”于是休利特就说：“那么咱们就不要这项订货合同了吧！”后来，考虑到新雇职工的利益，惠普公司硬是没有签订这项赚钱的合同。惠普公司愿涉足于消费品市场，其中的一个重要的原因是这类消费品市场波动性太大，生意多了人手不够要新雇人，而生意少了又要裁减多余的人员，这有损于职工们的就业安定性。

既然终身聘用，那么对被聘用者就必须严格审核，这是自然之事。惠普也更是如此，惠普公司的职工多是工程技术人员，因而也是由工程技术人员来管理，这是其公司业务技术性强的原因造成的。公司的各级领导干部基本上是从内部职工中选拔录用，一般不外聘。从外部招的职工，通常多是直接从应届优秀的毕业生中挑选。公司每年都要派出既是技术内行又具领导经验的干部，到各名牌大学物色“尖子”毕业生，与他们面谈，了解其经历、能力、愿望理想和要求。回到公司后再斟酌筛选，选中者还要由公司出资，再次请到公司里去面谈，然后再决定是否正式聘用，以此来保证被聘任者的质量。

惠普公司重视职工培训。该公司重视职工培训可谓是不惜工本。仅在 1980 年，公司内部就举办过学制、内容、形式不同的各种训练班 1700 多个，其中 4.7 万多职工中有 2.7 万名参加了这类培训。训练班有长有短，有业余有脱产，有工程性的也有管理性的。受训对象从工人到总经理，各种人员都有。训练方式有讲课、讨论、电影、录像、计算机模拟、案例分析、技巧实习、自学考核，直至师徒传授。公司要求各级领导亲自为下级讲课。除本身训练计划外，工程师还被派送到有关大学进行带薪脱产进修，公司给其报销路费，还发给住宿津贴；公司还鼓励优秀的年青人员到邻近有关大学进行脱产选修有关课程，公司允许他们利用部分的工作时间，也给报销路费。受训人员虽然由公司资助受训，但却不对公司承担义务，学完后留去自便，公司并不干预。

惠普公司重视职工福利。公司的福利除基本生活福利、医疗保险、残废保险、退休金，两天一次的免费午间茶点，生日送礼以及新职工搬迁补贴外，还有两项特殊福利：一是现金分红制度，即凡在公司任职达半年以上职工，每年夏初及圣诞节，可得到一份额外收入，1983 年左右此额约为年薪的 8.35 %。另一项特殊福利是股票购买制，即职工任职满 10 年后，公司还另赠 10 股。据一次全美调查，惠普是全美的最佳福利企业之一。

惠普公司提倡职工创新。惠普公司相信人人都有要搞好自己本职工作的愿望，因而，该公司总是力图给广大职工创造一个任人发展创新的工作环境。惠普公司有一种关注创新的气氛，即每一个工程师都有放下手中设计项目做“候补队员”的时候。在惠普公司里，搞生产的可以停下手中的生产线，而让工程师们取走某些部件去进行创新测试。这在别的公司看来似乎是不可理解的，而在惠普公司，人们已非常习惯，认为这是一种很自然的事情。惠普

公司里没有人会去阻挡工程师搞创新的道路。

惠普公司在管理上也考虑到职工的自主创新。惠普公司很少用“指令性管理法”，而是多用“目标管理法”。实行目标管理法虽然在目标的确定上是由上下级共同讨论进行的，但下级在实现目标所采用的具体方法有很大的灵活性。

综上所述，惠普公司以人为本的管理给人的感觉是：员工进了公司后，就像进了温暖的家。

点评：

1. 惠普公司管理的实质是处处以人为中心，其实质并非能用数字和统计资料来说明的，归根到底，它是一种精神，一种理念——员工感到自己是一个集体中的一部分，而这个集体就是惠普公司。

2. 公司采用的雇佣制是日本大企业的典型做法，而欧美企业受推崇个人自由文化的影响，企业员工的流动性比较大，雇佣关系一般都采用短期雇佣。而惠普的做法反其道而行之，在欧美企业中形成鲜明的对照。更为突出了公司重视人，关心职工个人利益，与职工们同甘共苦。

3. 惠普的实践充分说明了它的管理是非常成功的。1983 年美国《幸福》杂志一项调查结果表明；就财务状况健全性、管理工作质量、工作创新精神等八项指标评分，惠普与 IBM 公司并驾齐驱，名列前茅。实际上，惠普的许多做法与中国企业有相似之处，但是我国某些企业给人的感觉却是另外一番滋味。我国正在进行企业制度的改革，那么我们应该深思保留那些好的东西，那些应该放弃，而不应该把“孩子和脏水一起泼掉”。

## 埃弗里独断专行，公司深受其害

1872 年，曾当过百货店经理、纺织品推销员和旅行推销员的蒙哥马利·沃德为了满足当时农民对低价格、多品种商品的需求，在芝加哥创办了全美第一家全部通过邮寄来销售各种商品的公司——蒙哥马利·沃德公司。创始人沃德深知创业成功之道在于赢得顾客满意，为此他保证：若顾客对商品不满意，可以退还公司，全部费用由公司负担。就凭这一点，沃德公司很快占领了农村市场，赢得了大批顾客，使自己由一家店面不大的商店一举发展成为拥有几百家商店的邮购业巨人。

但是，20 世纪 30 年代初，美国经济出现了严重的大萧条，这给蒸蒸日上的沃德公司当头一棒。1931 年，沃德公司出现了 870 万美元的巨额赤字，公司岌岌可危。在公司快要破产的时刻，1932 年，沃德公司的董事和债权人请出了一位曾把美国石豪公司建成美国最大的建筑材料供应商的企业家休厄尔·埃弗里。

走马上任，埃弗里首先选拔了一批年青干练的经理人员，然后；又在公司商品存货中增加许多高档品，并声称：“我们不再依靠那些乡下佬和土包子，我们不再只卖工装裤和防粪鞋。”他使公司重返时髦商品市场；他改进了商品目录，关闭了 70 家亏损商店。

埃弗里终于成功了。12 年后，他把沃德公司 1932 年 570 万美元的亏损扭转为 1943 年盈利 2043.8 万美元。与美国另一位邮购业巨人西尔斯公司相比，1932 年沃德公司亏损是西尔斯公司的 2.2 倍，营业额只是西尔斯公司的 65%；而到 1939 年，沃德公司利润则是西尔斯公司的 84%，营业额已达西尔斯的 82%。

然而历史往往滑稽得可笑。埃弗里将沃德公司引向了成功，却又将它引入了歧途。问题首先出在埃弗里静待时机不求发展的策略上。

二次大战以前农民被视为主要的市场，沃德公司的商店大多开设在乡间小镇上。然而，二次大战以后，人口的增长主要集中在大城市，尤其是近郊。购物中心如雨后春笋般涌现，并不可避免地从小型商业区那里抢走了不少生意。在这一市场形势发生重大变化的时期，沃德公司却拒绝扩大经营，拱手把大好市场让给了西尔斯公司、彭尼公司和其它竞争者。自 1945 年至 1952 年，沃德公司连一家新的商店都没有开设，反而关闭了 27 家商店，使沃德公司的商店总数由 632 家减至 605 家。从 1952 年到 1955 年，它又关闭了 37 家商店。而与此同时，西尔斯却掀起了自 20 年代以来最大的扩展浪潮，商店总数由 1946 年的 610 家增到 1952 年的 684 家，到 1954 年又增至 718 家。

曾在 40 年代初取得巨大成功的沃德公司为什么会在二次大战后突然嘎然而止，不求发展了呢？是因为公司缺乏管理人才吗？不是。事实上，二次大战刚结束的那些年里，沃德公司拥有许多精兵强将。是因为公司财力不足无力支持一项蓬勃发展计划吗？也不是。当时，公司正有几百万美元的资金储备。资金如此充足，以致公司的一位副总经理说：“在今日美国，沃德公司是拥有商店门面的最好的银行之一。”究竟是何原因使公司作出了不求发展的持久决定呢？

问题的答案就在自 1932 年以来一直担任沃德公司董事长的休厄尔·埃弗里身上。埃弗里有一个不可动摇的顽固信念，即在二次大战结束后不久便会发生经济大萧条，而依据就是在第一次世界大战结束后曾发生过的经济大萧

条，埃弗里预计，由于工业从军工生产转向民用生产，几百万退伍军人要寻找工作，因此整个国家在把经济向和平时期调整时将会遇到很大困难。他预言“经济形势的恶化将是我们始料不及的”他因此表示说：“我们将不做任何反应，我们非常审慎。”因此，公司搁置了所有寻求发展的措施，而试图静待“更有利时机的到来”。

如果形势的发展正如埃弗里所料，即在二次大战结束后的三四年内确实发生了严重的经济萧条，那么他就可能成为一名英雄式的人物，他可能会像美国《商业周刊》杂志推测的那样获得“美国最精明的商人”的赞誉。当他人人都因萧条而一筹莫展陷入紧缩困境之时，沃德公司的现金和流动资产就可推动公司以得天独厚的价格优势进行扩展。然而，时光一年一年地流逝而去，守在“大树”旁的沃德公司却始终等不到“兔子”来撞死。时机不来，本该及早调整策略，但埃弗里却坚持要耐心等待。与此相反，二次大战结束后，西尔斯公司却将大约3亿美元的资金押在战后经济会立即有大规模发展的这样一种信念上。结果，在战争结束后的头两年里，西尔斯公司的销售额从10亿美元猛增到近20亿美元。

由于埃弗里采取了袖手旁观的态度，沃德公司失去了发展良机，没有能够进入兴旺的大城市，任凭竞争对手像西尔斯公司那样长时期内在毫无压力的情况下扩展其力量。

埃弗里在使公司静待时机不求发展的同时，竟对削减成本费用产生了过分的热心，又犯了因小失大的错误。

在建立大量现金储备以待更好时机的过程中，商店的管理费用被降到最低，并且在改进商店装潢上不作任何投资。埃弗里号召公司上下要“捏紧每一个便士”。在公布价值为600万美元商品的目录时，埃弗里下令不得使用职业模特儿来展示服装和衣饰配件。这样，1%的成本即6万美元的模特费用省下了，但是由于目录宣传质量不高，服装未能充分展示以强烈地吸引顾客，邮购销售业务受到了很坏的影响。

埃弗里还过分地节约工资支出。这导致了劳资双方的冲突。工会代表着沃德公司为数众多的工人，工会会员觉得埃弗里给了他们不公平的待遇。而在数月的谈判后，埃弗里宣布工会并不代表大多数雇员，因为沃德公司不承认这个工会。结果，工会请求“全美战时劳工委员会”澄清这个事实，并威胁将违反其“不罢工的条款”。但是，埃弗里拒绝政府对劳资冲突进行干预，于是该工会开始罢工，其他一些工会则为罢工组织纠察队，以示声援。这使联邦政府左右为难：若全美战时劳工委员会的劝告被违反，就会严重损害其权威，并引起全国范围内工人的骚乱。时值1944年，正是美国为战争的最后胜利而竭尽全力之时，为强制其执行全美战时劳工委员会的决定，联邦政府最后下令对沃德公司实行军管。埃弗里对此表示抗议，在一次庆祝活动中，他被两名军人强行带离了他的办公室。罢工和军管使公司业务活动受到严重的影响。

此外，与其它节约成本的策略一样，在战后数年里，埃弗里越来越不愿意对那些过时或滞销的商品存货进行注销或降价出售。从1942年到1956年，沃德公司的销售/库存比率持续下降，而西尔斯公司的这一比率却逐年上升，到1956年，西尔斯公司的销售/库存比率几乎是沃德公司的两倍。一般而言，销售/库存比率下降，意味着相对于定的销售额来说，更多的资金被滞留在存货这一环节上，公司的资金周转缓慢。库存上的这种缺陷又使沃德公司大大



落后于西尔斯公司。

埃弗里的不求发展和过分节约成本的保守政策给沃德公司造成了极为严重的后果。从 1945 年到 1951 年，沃德公司的市场份额严重下降。1945 年，沃德公司的市场占有率为 41.7%，到 1951 年下降到 28.3%；而西尔斯公司却从 1945 年的 50.7%，虎升到 66.1%。同时，沃德公司还丧失了本可以通过合理扩大规模而获得的利润。二次大战前夕，沃德公司和西尔斯公司不相上下。但到 1952 年，沃德公司的销售量几乎只是西尔斯公司的 40%，纯利润也只是西尔斯的一半。

埃弗里的错误策略给沃德公司造成了难以弥补的损失。

点评：

沃德公司由于厄尔·埃弗里的独断专行和错误决策遭受了巨大的损失，其原因如下：

1. 一个公司的兴衰取决于决策层能否制定出正确的经营方针。由于厄尔没能对二次大战后的经济趋势做出正确判断，从而制定“防御”和“保守”的经营策略，这给竞争对手以有利时机可乘，迅速扩大战果，造成沃德公司无还手之力，市场份额大大缩小。

2. 一个公司的决策层不应该由一人专行。随着市场竞争日趋复杂，企业规模扩大，需要各种各样的经营人才，单凭一个人是力不从心的，并且风险十分大。现代公司管理已由老板管理到专业经理管理，从专业经理管理到集体领导，目前实行智囊团集体管理。

3. 厄尔不仅在经营方针上产生错误，而且在具体管理策略上也产生了错误，过分削减工资，造成劳资关系恶化。公司在困难时期，不能得到员工的理解与支持，多数场合下是凶多吉少。沃德公司由此受到军管，使公司业务深受其害。

## 迪斯尼公司对人员的培训与激励

自 1983 年以来，世界著名的迪斯尼公司经过艰苦卓绝的尝试，终于在 1988 年使每股股票股利由 1984 年的 0.69 美元上升到 3.8 美元。而且，迪斯尼王国的规模也不断扩大：拥有了沃尔特迪斯尼制片厂、沃尔特迪斯尼世界以及东京迪斯尼乐园。

迪斯尼公司在短短的几年间取得如此大的成功，除其最高主宰沃尔特迪斯尼慧眼定位的产品——欢乐具有特殊价值外，更重要的一点是迪斯尼公司在对人力资源的培训与激励上具有独到之处。让成千上万的游客心甘情愿付出高额代价，去享受迪斯尼的超值服务是该公司的宗旨，因此精心规划、培养训练有素的员工成为公司的首要任务。

随着迪斯尼公司兼并旅馆及其它休闲设施事业的发展，新员工来源更加广泛，这些人员有两种分配方向：计时员和支援专业人员的员工。前者从事身着传统服饰扮演美国拓荒英雄以及各种卡通人物以吸引游客的工作，后者则可能成为设计师或构想新计划的理财专家等职务的管理者。

由于员工的需要不同，对其培训方式也应不同。为此，在 60 年代，沃尔特先生创办了迪斯尼大学。该大学负责研究与分析公司员工的需要，并提出训练计划来满足这些要求。大学根据各个营业点面临的不同问题，成立了众多训练基地，针对不同的工作人员设计训练课程。例如，对“卡通人物”的要求，他们强调“这不是在做一项工作，而是在扮演一个角色”。对前往应聘的人，他们首先要求其做自我估价，找到合适自己的位置，之后，学校会放一段影片给应聘者看，详细介绍工作纪律、训练过程及服饰，然后才能进入面谈，最后再经过评选，被选中的卡通人物方能由穿着全套角色服饰的教师带领进入受训阶段。迪斯尼大学的教师大多由各相关单位指派的杰出的卡通人物担当，这类杰出人选的主要工作与其他卡通人员一样，但每周有一部分时间要承担上课任务。

迪斯尼大学的课程之一是 8 小时的新人指导课，目的是让新人了解公司的历史、哲学和对顾客的服务标准。这一时期是他们接受无形产品——欢乐的时候。课程之二就是让他们了解自己所要担任的角色，并学习如何扮演。训练目的是使新人更加敏锐。接下来的就是老手带新手的“配对训练”，时间长短视参与的节目而定，大约是 16—48 小时。在这期间，新手可以向备受尊敬的优秀员工直接学习，同时培养以迪斯尼为荣的理念，使他们更能有热情地投入其工作，并努力自我要求。在完成这一部分的学习，并熟练掌握训练单上所列的项目之后，新手才能单独接待游客。迪斯尼的干部有 25% 是从内部提升的。为此，公司制定了“迪斯尼乐园实习办法”作为主要的人力规划手段。对新人的指导课包括密集训练和主管介绍，以了解公司的产品与历史。之后再对各部门高级主管访谈，以了解各部门的目标及其在组织结构中所扮演的角色，例如，如何从销售或财务的角度为游客创造欢乐。最后，是参加一个正式的训练课程，了解公司策略及节目的制作过程。这些来自各部门具有管理才能发展潜力的人，在接受 6 个月的在职训练（他们每天要穿上卡通人物服饰）之后要通过期末考试才算结业，但结业并不保证晋升。受训目的不只是训练在职干部，更是训练储备干部，及早发掘人才。对初级管理者进行密集训练，一旦晋升到中级阶层，他们对公司的期望已经完全了解，并且具备了必要的专业技能，其后的训练就没有那么密集了。迪斯尼的卡通

人物日复一日、年复一年，天天回答同样的问题、干同样的工作，这也许是重复枯燥的，而且迪斯尼将“面带微笑，服务顾客”视为宗旨，期望所有的卡通人物都遵守公司高标准的要求。因此，为使卡通人物每天都能设法翻出一些新花样，让游客在这里来看米老鼠时会感受到神奇的滋味，迪斯尼公司提供了各种奖励措施，包括服务优良奖、同仁表扬活动、全勤奖、以及服务期满10年、15年及20年的特别奖励会餐，此外，公司餐厅提供免费啤酒以助于提高士气，公司还辅助进行各种社团活动。

另外，为更好地激励员工，公司还在各类节日期间，以各种方式感谢卡通人物及其家属。例如，在圣诞节期间，园区为其开放，干部则穿上各种角色的服装，取代卡通人物的工作，向员工庆贺，迪斯尼乐园中，管理者充当售货员，贩卖汉堡包和热狗。所有活动的共同目标就是：激发员工的活力、热忱、投入和荣耀，使他能在适合自己的工作岗位上；自我要求，认同公司，与管理者一起，为顾客提供更佳服务。

点评：

#### 1. 有效的培训过程：

迪斯尼的创建人沃尔特先生说：“你能梦想、创造、设计与建造世界上最神奇的地方，但每一步都需要人来实现。”沃尔特抓住了公司需要的要害。

迪斯尼公司在短短几十年中就取得了令人瞩目的成就，使之成为世界上家喻户晓、妇孺皆知的公司，在这非凡成功的背后是迪斯尼公司紧紧抓住了人员的录用、人员的培训、人员的培养这三环。

做好人员录用工作是提高员工队伍素质的重要一环，是提高职工劳动生产率的前提，只有每个岗位上都是合格人员，才能确保每项工作的顺利完成；每个岗位上都是第一流人员，才能使每项工作达到最佳水平。迪斯尼公司让每位新人先进行自我评估，再“量体裁衣”的做法是录用到合格人选的最佳途径。

在准确地了解各类人员的素质和能力之后，从工作的实际需要出发，围绕着职位的特点进行有针对性的培训是必不可少的。这种培训旨在传授个人对于行使职位、职责、推动工作方面的特别技能，偏重于专门技术知识的灌输。迪斯尼大学正是遵循这样一个规律，培养了不同层次需求的人才。

#### 2. 深层的激励方式：

迪斯尼创造的一种特殊的无形产品——欢乐，其质量完全取决于每个职工。如何调动他们的积极性，是至关重要的。迪斯尼主要采取的是精神激励方式，通过满足职工的社交、自尊、自我发展和自我实现的需要，在较高的层次上调动职工的工作积极性，其激励深度大、维持时间长。

## 陈书友的悔恨

1986年5月，台湾总源色拉油公司宣布停工，并将员工裁减到只剩30多人。消息一传出，公众皆为之哗然：向来营运状况良好、资金雄厚的总源色拉油公司何以到了今天这步田地呢？

总源沙拉油公司在台湾可谓家喻户晓，妇孺皆知，其创始人陈书友更是一位富有传奇色彩的人物。陈书友出生于台湾彰化县埔盐农村，从小就有“要干出一番事业”来的雄心壮志。1953年他开设的源泉制油厂问世了，而雄心勃勃的陈书友并未满足，1960年他又开台湾溶剂制油之先河。企业规模的扩大使他感到自身知识的匮乏。1963年他只身赴日本学习并于1967年获得学士学位。四年的学习使他眼界更加开阔，他注意到一种新型食用油正在发达国家萌芽，而在台湾尚未开发生产。于是经过2年的技术攻关，他终于攻克了这项白绞油再精炼技术，生产出色拉油。他为这种新产品取名叫“Saladoil”并译成“色拉油”，正式投放市场。

为了能让消费者接受，陈书友又从广告、售价和品质三方面进行了艰苦卓绝的努力，“精诚所至，金石为开”。色拉油终于被消费者所了解和接受。销量节节上升。上市的第一个月销出5吨，第二年上升到每月200吨，到1972年总源色拉油的销量达每月2000吨，成为台湾最大的生产色拉油企业之一，其市场份额占全台湾的20%。然而在公司蒸蒸日上的发展中，由于用人失误给企业带来了毁灭性的打击。

70年代，美国和日本等发达国家纷纷采用经营权与所有权相分离的管理方法。1971年，陈书友赴日本和美国参加食用油会议，这种管理方法对他触动很大。他深刻感到，要使总源企业管理现代化，并参与国际竞争，就必须采用这一先进的管理方法。

从这以后他便开始了这一计划。他先后花了两年时间进行准备工作和物色人选，最后决定聘请日本人中川全权负责公司的经营管理。中川当时年届40，应用化学专业毕业，曾在日本一家油脂公司担任过技术部和营业部的经理，有过20年油脂业的经营经验。为了严格遵守两权分离的原则，陈书友还特地将公司中的家族成员和与他一起创业的学历较低的职员全部调离原职，以便中川在经营管理中能丝毫不受干扰，而陈书友则致力于产品开发和产品质量的研究。

然而新的管理方法刚刚实行不久，问题就显露了出来：中川虽然有丰富的工作经验，但他不具备一个领袖人物的才略，突然大权在握却显得有些不知所措。此外，中川对中国传统文化及中国的企业管理不熟悉，而生搬硬套日本的那套管理方法，结果“张冠李戴”，使企业的管理乱了分寸。起初，对于有关中川的种种议论，陈书友皆一笑置之，不轻易相信，而是充分信任他选的人，对亲朋好友的劝告也不放在心上，甚至于中川上任的第一年，使总源赔了钱也毫不在意，第二年总源公司又赔了钱，陈书友认为这只是陈痛，而不去调查赔钱的真正原因。哪知第三年总源仍然是赔钱，而且企业的运营也乱成一片。这时外界对总源的议论也越来越多。在这种情况下，陈书友不得不亲自过问企业的管理状况了。一查他才发现原来企业内部存在着许多问题：管理不善，帐目不清，回扣现象严重……再一查帐发现总源在中川任职的3年内竟亏损了1.2亿元，轻率的用人和盲目的信任，终使总源埋下了危机的种子。

迫于无奈，陈书友收回了管理权。然而“冰冻三尺，非一日之寒”。要彻底解决这三年来经营管理上的弊端又谈何容易。由于连续三年亏损，企业在公众及金融界的形象大减，这时总源的财源成为了一个大难题。在以后的几年里，陈书友一直小心翼翼地维持着局面，天天为钱奔波，为钱烦恼，另外由于前次用人的失误，也给他带来了很大的精神压力。原本很平易近人的性格这时变得越来越孤僻，不仅对职员戒备心重，而且处处难以容人。公司员工谁达不到工作标准，他便严辞斥责，不考虑批评的方式和场合。这种对员工的过分不信任使许多高级职员另谋高就。甚至连他的五个女婿也先后辞职。总源从一个吸引金凤凰的“梧桐树”变成了一个留不住人才的“秃树”。

在企业的管理遭受严重打击的同时，企业的信用也受到了挑战。当时，台湾的油脂业有职保制度，进口黄豆办理结汇时需要保人盖章。总源已买了一批黄豆，只等开到信用证便可装船。在开信用证的前一天，陈书友请联保的同业盖章，但由于总源的形象已令人望而怯步，对方拒绝了。为此陈书友四处托人说情，对方仍不肯盖章。不盖章就无法开主用证，没有信用证货就上不了船，就得受罚。结果，不仅急需的原料黄豆运不来，还要赔轮船公司空船费 300 万元，外国厂商 200 万元，共 500 万元新台币。最终不仅生意砸了，还失信于人，更使总源的形象一落千丈。

1985 年 3 月，总源大难临头的日子来了。总源的债主中华贸易公司，因自身经营困难需收回融资 7000 万元，加上总源欠华侨银行 5000 万元的债务申请延期未获批准，其他银行也先后抽走银根，使总源一下子短缺 2 亿元资金，陷入了财务的“泥潭中而不能自拔”。

为渡过这一难关，陈书友连忙向台湾“财政部”申请贷款。经“财政部”批准，通过了 7 家银行办理联合贷款 1.4 亿元。但其中的农民银行和台北银行提出条件，总源要先增资 6000 万元，这对于身陷绝境的总源来说是不可能做到的，8 个月过去了，联合贷款分文未拿到手，总源的情势日趋恶化，只好于 1986 年 5 月底停工，宣布破产。

美国钢铁大王卡内基曾说过：“假如将我所有的工厂、设备、市场、资金全部夺走，只要保留我的组织人员，4 年以后，我仍是一个钢铁大王”。这说明用人正确与否对一个企业的兴衰是何等重要啊！

点评：

1. 陈书友这位台湾的“色拉油”大王，20 年的创业经历，终于把总源色拉油公司办成了台湾家喻户晓，妇孺皆知的公司。色拉油产品占有台湾 20% 的市场份额。然而由于在改革企业管理方法上，用人错误且麻痹大意，终使自己创下的江山毁于一旦。本来他在 70 年代学习发达国家的经营权与所有权分离的管理方法是非常正确的，但是他在用人方面请了个日本人中川，此人生搬硬套日本方法，忽视中国的文化、传统习惯，加上管理上的一些缺陷使总源公司连续亏损三年，到了不可挽回的程度。而陈书友不听众人意见，过于相信外来的和尚，缺少对中川的有效监督也是总源公司衰落的一个主要原因。

2. 该案例告诉我们，无论在学习外国先进技术还是先进管理方法时，务必与自己的具体情况结合起来，在吸收、消化的基础上加以创新，切忌生搬硬套。否则就可能出现邯郸学步的结果。

